

”MISTÄ ON HYVÄT PÄIVÄKODIT TEHTY?”

Yleisiä toimintatapoja päiväkodin laadukkaan
ja innostavan kulttuuriin luomisessa

Jarkko Lahtinen

Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Jyväskylän yliopisto

Varhaiskasvatuksen laitos

Syksy 2003

Lahtinen, J. ”Mistä on hyvät päiväkodit tehty?”. Yleisiä toimintatapoja päiväkodin laadukkaan ja innostavan kulttuuriin luomisessa. Kasvatustieteen pro gradu – tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Varhaiskasvatuksen laitos. 2003, s. 90 + liitteet.

TIIVISTELMÄ

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan päiväkotien toimintakulttuureita ja työtapoja suhteessa vanhempien antamaan palautteeseen. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää tekijöitä ja työyhteisön toimintatapoja, joilla on myönteinen vaikutus toiminnan laatuun ja vanhempien antamaan palautteeseen. Eräs tutkimukseni oletuksista oli, että päiväkotien työyhteisöjen toimintatavoilla on vaikutusta vanhempien antamaan arviointiin.

Päiväkotien toimintatapoja tarkasteltiin neljän eri viitekehyksen kautta: kehittäminen ja johtaminen, toiminnan suunnittelu ja arviointi, perustehtävä sekä vanhemmat ja lapsi päivähoitossa. Aineiston pohjalta esiin tulleita työtapoja ja käytäntöjä verrattiin viitekehyksessä oleviin aiheisiin ja vanhempien antamaan palautteeseen. Tutkimuksessa haastateltiin päiväkodinjohtajia erikokoisista päiväkodeista. Haastatteluun osallistuvat päiväkodit valittiin vanhemmille suunnattujen asiakaskyselyjen tulosten perusteella. Haastattelut toteutettiin syksyllä 2002 Helsingin kaupungin eri päiväkodeissa. Tutkimuksen aineisto koostui 16 päiväkodinjohtajan teemahaastattelusta.

Tutkimuksen tulosten mukaan päiväkotien työtavoilla on vaikutusta siihen, miten vanhemmat antavat palautetta päiväkodin laadusta. Niillä päiväkodeilla, jotka saavat vanhemmilta toistuvasti parempia arvioita, käyttävät myös monipuolisempia toimintatapoja työn kehittämisessä ja suunnittelussa. Näin ollen voidaan olettaa, että työyhteisön käytännöillä on merkitystä siihen toimintaan, jota päiväkodeissa tehdään lasten kanssa.

Avainsanat: päiväkotit, työtavat, käytännöt, varhaiskasvatuksen laatu, työyhteisö.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	PÄIVÄKOTI TYÖYHTEISÖNÄ	8
	2.1 ULKOPUOLISET YHTEISTYÖKÄYTÄNNÖT PÄIVÄKODISSA	8
	2.2 KESKUSTELUKULTTUURI	10
	2.3 TOIMINNAN KEHITTÄMINEN	11
3	TOIMINNAN SUUNNITTELU JA ARVIOINTI	14
	3.1 VARHAISKASVATUKSEN LAATU	15
	3.2 VARHAISKASVATUKSEN SUUNNITTELU JA TOIMINTA	18
4	PERUSTEHTÄVÄ PÄIVÄHOIDOSSA	19
	4.1 TYÖYHTEISÖ JA PERUSTEHTÄVÄ	19
	4.2 PÄIVÄKOTIYHTEISÖ	20
5	VANHEMMAT JA LAPSI PÄIVÄHOIDOSSA	22
	5.1 LAPSEN HUOMIOIMINEN PÄIVÄHOIDOSSA	22
	5.2 VANHEMMAT JA PÄIVÄHOITO	23
6	TUTKIMUSONGELMA	25
7	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	28
	7.1 TUTKIMUSPÄIVÄKODIT	28
	7.2 AINEISTON HANKINTA	29
	7.3 AINEISTON ANALYYSI	30
8	TULOKSET	32
	8.1 KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN	35
	8.1.1 Kokouskäytännöt	35
	8.1.2 Palaverien dokumentointikäytännöt	38
	8.1.3 Työyhteisön keskustelukäytännöt	39
	8.1.4 Kehittämistoiminnan suunnitteluvastuu	40
	8.1.5 Kouluttautumiskäytännöt	41
	8.1.6 Toimintaympäristön (oppimisympäristön) kehittämiskäytännöt	44
	8.1.7 Henkilöstön innostaminen	46
	8.1.8 Palautekäytännöt	49
	8.1.9 Ulkopuoliset yhteistyökäytännöt	50
	8.2 TYÖYHTEISÖN PERUSTEHTÄVÄN YMMÄRTÄMINEN	52

8.2.1 Perustehtävän käsittely yksikössä	52
8.3 TOIMINNAN SUUNNITTELU JA ARVIOINTI	55
8.3.1 Toiminnan suunnittelukäytännöt	55
8.3.2 Kokousten mahdollistaminen ja järjestelyt.....	58
8.3.3 Kehittämisen- ja suunnittelupäivien järjestelyt.....	59
8.3.4 Toiminnan arviointikäytännöt	61
8.4 PERHEEN JA VANHEMPIEN HUOMIOINTI.....	64
8.4.1 Perheen vastaanottaminen päiväkotiin.....	64
8.4.2 Keskustelukäytännöt perheiden kanssa	66
8.4.3 Yhteistyökäytännöt perheiden kanssa	68
8.4.4 Lasten viihtyminen	71
8.5 TULOSTEN KOONTI.....	74
8.6 KÄYTÄNNÖLLISIÄ JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA EHDOTUKSIA.....	76
9 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTIA	82
10 POHDINTA	85
LÄHTEET	87
LIITTEET	91

1 Johdanto

Hyvää päiväkodinjohtajaa voisi hyvin verrata puutarhuriin. Monen johtajan ongelmana on, myös muualla kuin päiväkodissa, että johtaja keskittyy mieluummin pelkästään hyvien hedelmien poimimiseen kuin koko puutarhan hoitoon. Johtaja keskittyy usein ainoastaan tavoittelemaan mittavia tuloksia eli kurkottamaan hedelmiä kohti, vaikka tärkein eli hedelmien kasvuprosessi unohtuu. Satoa ei saada ellei kokonaisuus ole kunnossa eli jos lehdet eivät yhteytä, juuret eivät saa vettä jne. Hedelmiä tulee ja tuloksia syntyy, mikäli kokonaisuus on kunnossa. Johtajan tulee hahmottaa koko kasvuprosessi ja johtaa koko kokonaisuutta saadakseen parhaan sadon. Kovien tulostavoitteiden lisäksi on huolehdittava myös niiden saavuttamisen edellytyksistä eli henkilöstöstä. (Kokljuschkin 2001, 33).

Edellä lainatun tekstin pohjalta ja omiin kokemuksiini perustuen minua kiinnostivat päiväkotien toimintakulttuurit ja työtavat sekä esimiehen osuus koko päiväkodin kehittämisessä. Laatua mitataan päivähoitossa nykyään monin tavoin (mm. ECERS, TAK- tutki-arvioi ja kehitä), mutta harvat mittarit kuvaavat sitä, *miten* tuloksiin on päästy. Esimerkiksi Helsingissä on tehty mittavat asiakaskyselyt päivähoiton asiakkaille (vanhemmille) vuodesta 1996 joka toinen vuosi, vailla merkittävää hyötyä yksikkötasolla. Kaikista kyselyistä on tehty koko kaupunkia koskevat raportit, mutta yksikkökohtainen tarkastelu on ollut jokaisen yksikön esimiehen omatoimisuuden varassa. Ongelmana on ollut kyselyjen analysointi ja siihen käytetty aika. Tulokset ovat olleet käytössä usein vasta 4-6 kuukauden jälkeen kyselystä, jolloin yksikön tilanne on jo oleellisesti muuttunut. Kyselyt antavat myös vastauksen ainoastaan siihen, miten vanhemmat ovat nähneet päivähoiton oman lapsensa kohdalla. Se, millaisin toimintatavoin ja millaisella toimintakulttuurilla edellä mainittuihin tuloksiin toimintayksikkö on päässyt, ei ole selvinnyt kyselyn avulla.

Huolenaiheeksi päivähoidossa on noussut käytännön toteutuminen, joista erityisesti lapsiryhmien suuruus ja henkilöstön määrän riittävyys suhteessa lasten määrään. Lasten sairastuvuus sekä erityisen tuen tarve ja siihen vastaaminen ovat lähitulevaisuuden huolen aiheita, samoin käytännön kasvatusyhteistyön kehittäminen lasten vanhempien ja varhaiskasvatushenkilöstön kesken. (Valtioneuvoston periaatepäätös varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista 2002, 9)

Olen työssäni pohtinut tapaa, jolla voisi saada eräiden päiväkotien hyvät toimintatavat ja työn tekemisen ilo kaikkien päiväkotien käyttöön: Miten saada yksiköstä tietoa siitä, millä tavalla he ovat toimineet, jotta lapset, henkilöstö ja vanhemmat ovat kokeneet onnistumisen elämyksiä? Millaisia toimintatapoja ja käytäntöjä on käytetty yksiköissä, jotka saavat toistuvasti keskimäärin parempaa palautetta kuin muut? Tiedän, että työyhteisön ihmisillä ja päiväkodin johtajilla on valtava vaikutus edellä mainitun kaltaisten asioiden onnistumiselle, mutta tavoitteenani on löytää tapoja, joita kukin johtaja pystyisi itse omien työntekijöidensä kanssa hyödyntämään, ja saada työntekijät jälleen innostumaan ja toimimaan yhteisen tavoitteen suuntaan. Näiden asioiden pohjalta olen lähtenyt työstämään omaa pro gradu- tutkielmaani.

Käsittelen seuraavissa kappaleissa tutkimukseni viitekehystä neljän eri teeman kautta. Jäsennyksen olen tutkimuksen tarpeita vastaavaksi muodostanut tutkimusongelman yhteydessä tarkemmin esiteltävän kasvun ja oppimisen yhteissuunnittelumallin pohjalta (Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski ja Nivala 1998, 73). Teemat ovat: kehittäminen ja johtaminen, toiminnan suunnittelu ja arviointi, perustehtävän ymmärtäminen, perheen ja vanhempien huomiointi. Kuvaukseni keskittyy päivähoidosta eniten päiväkodin toimintaympäristöön, huolimatta siitä, että niin perhepäivähoito kuin leikkitoimintakin katsotaan päivähoidoksi. Tutkimukseni keskittyy siis päiväkodin työyhteisön problematiikkaan. Tarkoituksena on tutkimuksen avulla löytää ”ihannekäytäntöjä”, jotka huomioon ottamalla työyhteisö kykenee tuottamaan laadukasta päivähoitoa sekä viihtymään ja oppimaan työssään. Saamaani

tutkimusaineistoa vertaillaan myös muihin tutkimuksen ja kirjallisuuden esittämiin käytäntöihin ja pyritään löytämään tekijöitä, jotka viitoittavat tietä menestyvään päiväkotiyhteisöön. Unelmani on tutkimukseni pohjalta luoda malli, mikä sisältäisi toiminnan suunnitteluun ja arviointiin ja perheiden huomiointiin liittyviä asioita. Uskon, että päiväkodeilla saattaisi olla käyttöä mallille, sillä hyvien käytäntöjen etsiminen yksin on aikaa vievää puuhaa.

2 Päiväkoti työyhteisönä

Puhumalla työstä ja työyhteisöstä työntekijät jakavat ajatuksiaan ja tuntemuksiaan yhteisistä kokemuksista ja luovat yhteistä sosiaalista todellisuutta. Vähitellen hahmottuu yhteinen näkemys työstä sekä kehittämistä vaativista seikoista. Tällä tavalla luodaan pohjaa itseohjautuvalle työyhteisölle. (Murto 1995, 107-108.) Parhaimmillaan työyhteisö tukee, kannustaa ja innostaa työn tekemiseen, pahimmillaan lannistaa ja vieraannuttaa työstä. Työyhteisön käsitteeseen voidaan liittää ainakin seuraavanlaisia elementtejä: A) Yhteisön jäsenillä on mahdollisuus melko säännölliseen keskinäiseen vuorovaikutukseen ja he ovat keskenään tuttuja, B) jäsenet ovat tietoisia siitä, ketkä kuuluvat yhteisöön eli he jakavat yhteenkuuluvuuden tunteen, C) jäsenillä on riittävästi yhteistä sosiaalista todellisuutta, jotta he voivat ymmärtää yhteisön perustehtävän, D) jäsenillä voi olla eroja siinä, miten tiiviisti he kuuluvat yhteisöön. Yhteisössä voi olla ydinryhmä tai useita ydinryhmiä, jonka jäsenet ovat tiiviisti vuorovaikutuksessa keskenään ja jakavat eniten yhteistä sosiaalista todellisuutta. (Murto 1995, 15-17.)

2.1 Ulkopuoliset yhteistyökäytännöt päiväkodissa

Päiväkotiyksiköissä on eroja siinä, miten ne suhtautuvat ympäristöönsä. Joissakin päiväkodeissa päiväkotia nähdään ainoastaan ison organisaation päätepisteenä eikä päiväkodista olla yhteydessä muualle organisaatioon. Toisissa yksiköissä sen sijaan muut yhteistyökumppanit koetaan tärkeinä ja suhteet ovat vuorovaikutukselliset ja aloitteellisuutta korostavat. Yhteistyökäytännöillä on suuri merkitys päiväkodin toimintakulttuurin ja toimintaympäristön muodostumiselle. (Karila 1997, 62-63.)

Karlssonin (2000) mukaan työyhteisön yhteisillä kokemuksilla ja verkostoitumalla muiden yhteisöjen kanssa voidaan päästä konkreettisiin muutoksiin työyhteisöissä. Yhteisillä keskusteluilla ja kaikkien työntekijöiden osallistumisella voidaan päästä hedelmälliseen keskusteluun ja analysoimaan toimintatapoja, joita omassa yhteisössään tulisi ottaa huomioon. Verkostotoiminnan kautta syntyy yhteinen kieli ja kehittämissuhteissa on huomattu innostuksen lisääntyminen. Lisäksi osallistujat kokevat saavansa tiedon lisäksi yhteistä aikaa ja iloa yhteisistä kokemuksista. Tämä entisestään lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työyhteisön hyvää henkeä. (Karlsson, 2000.)

Päiväkodit voivat verkostoitua jonkin yhteisen teeman tai heitä kiinnostavan pedagogisen suuntauksen kautta. Esimerkiksi Etelä-Suomen alueella toimii Liikkuvat päiväkodit -yhdistys, johon kuuluu päiväkoteja, jotka ovat kiinnostuneet kehittämään liikuntaa päiväkotityössä. Tässä tutkimuksessa yritetään ottaa huomioon myös erilaisissa verkostoissa mukana olemisen vaikutus päiväkodin toimintaan ja toiminnan laadukkuuteen. Lisäksi selvitetään, onko verkostoituminen tuottanut uusia toimintamenetelmiä ja laadukkaampaa toimintaa päiväkodissa.

Päiväkotityössä ja johtamisessa vaikuttaa päiväkodin voimakas yhteisöllisyys. Tämä voidaan katsoa olevan myös yksi tekijä, joka säätelee päiväkotityötä. Samalla se voi olla esteenä työyhteisön kehittymiselle ja johtamiselle. Mikäli päiväkotiyhteisö ei pääse yhteisymmärrykseen yhteisöllisyydestä, se tuottaa vaikeuksia niin johtamiselle kuin toiminnan kehittymisellekin. Päiväkodissa johtajilla on suuri merkitys koko yhteisön työskentelytapojen luomiseen. Johtajan persoona ja ote näkyy kaikkialla. (Nivala 1999.) Päiväkodinjohtajat painottavat johtajuuttaan kahdella eri tavalla. Toiset korostavat pedagogista johtajuutta ja toiset hallinnollista johtajuutta. Johtajan asema on työyhteisössä myös kaksijakoinen. Toisaalta johtajat korostavat olevansa ”yksi muiden joukossa” ja toisaalta johtajuuteen nähdään sisältyvän muita suurempi vastuu, mikä näkyy myös johtajan toiminnassa. (Karila 1997, 61.)

2.2 Keskustelukulttuuri

Päiväkotiyhteisön tulee yhteistyön kautta pyrkiä siihen, että jokainen yhteisön jäsen tiedostaa itsensä olennaiseksi osaksi työyhteisöä ja toimii tietoisesti saavuttaakseen päämääränsä. Kehittyäkseen on yhteisön tehtävä avointa ja jäsentynyttä yhteistyötä. Siksi työyhteisön sisäisen yhteistyön tulee olla selvästi ja perustellusti suunniteltua. Keskustelua voidaankin pitää päiväkotiyhteisön tärkeimpänä yhteistyön välineenä. Olisi pyrittävä siihen, että kaikki yhteiset asiat olisivat sellaisia, että niistä voi ja tulee keskustella yhteisesti. Kaikkien työntekijöiden osallistuminen on tärkeää. Asioista tulisi voida keskustella myös silloin, kun ne ovat ajankohtaisia. Tällaisten spontaanien keskustelutilaisuuksien lisäksi pitäisi olla säännöllisiä tapaamisia, joiden sisällöllinen suunnittelu on selkeästi jonkun työntekijän vastuulla. Jokaisen työntekijän olisi voitava kokea olevansa tärkeä ja kuunneltu henkilö työyhteisössä. (Brotherus ym. 1990, 73-74.)

Keskustelukulttuurin luominen vaatii kuitenkin aikaa ja on sen vuoksi työlästä. Oman työn arviointi ja mielipiteiden perustelu ovat vaikeita asioita. Päiväkodin työyhteisössä toimii normaalisti useita lapsiryhmiä ja heidän kanssaan ryhmä aikuisia. Lisäksi päiväkodilla on usein oma keittiö ja keittiöhenkilökuntansa sekä siivoushenkilökunta, joilla myös on oma roolinsa. Joissakin päiväkodeissa on vielä konsultoivaa henkilökuntaa, kuten resurssierityislastentarhanopettaja, puheterapeutti jne. Yhteisön eri osien kehittäminen vaatii runsaasti keskustelua, jonka olisi noustava työstä ja sen kehittämisen tarpeesta. Ajankäytön suunnittelu on oleellisen tärkeää. Yhteiset päätökset ovat tärkeitä, sillä silloin voidaan olla varmoja kaikkien sitoutumisesta. (Kiesiläinen 1994, 67-81.)

Yksi keskustelukulttuurin muoto on käytäväkeskustelu. Ne antavat työyhteisön jäsenille mahdollisuuden vapaasti vaihtaa ja testata omia ajatuksiaan myös epävirallisista asioista. Ihmiset uskaltavat kysellä ja kyseenalaistaa epävirallisissa tilanteissa paremmin kuin virallisissa tilaisuuksissa. Kysymys on

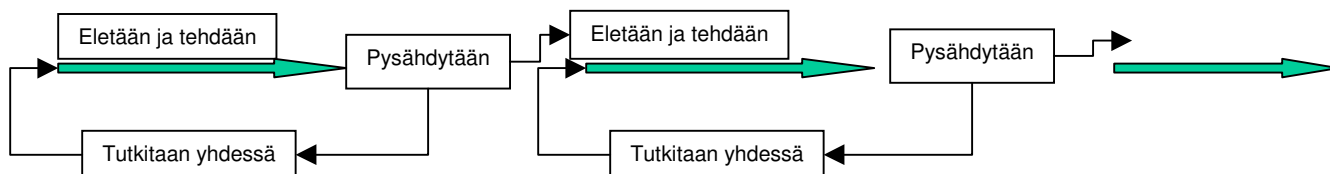
enemmänkin puhumalla oppimisesta. Jokainen voi tehdä yhteenvetoja toisen sanomasta ja samalla testata, onko ymmärtänyt kuulemansa. (Heikkilä ja Heikkilä 2001, 170-171.) Päiväkodeissa on käsitykseni mukaan paljon tilanteita käytäväkeskusteluille. Mutta se, käsitelläänkö näissä keskusteluissa todellista asiaa vai ovatko ne yleisluontoista rupattelua päivän sovituista tapahtumista, onkin tarkastelun arvoinen asia. Tietoinen käytäväkeskuselu antaa lisämahdollisuuden pohdinnalle, mihin yleensä on liian vähän aikaa.

Päiväkotien kokouskäytännöt ovat yksi keskustelun muoto. Karilan (1997, 61) mukaan päiväkotien kokouskäytännöt ovat melko vakiintumattomia. Kokouksia ei välttämättä koeta tärkeinä eikä niihin osallistumiseen järjestetä aikaa. Yksi syy tähän saattaa olla kokousten luonne. Mikäli kokousten tehtävä on enimmäkseen jakaa informaatiota organisaation päätöksistä ja odotuksista, ei niitä koeta mielekkäinä. Niissä päiväkodeissa, joissa pohditaan työtä ja kehitetään erilaisia työtapoja, koetaan myös kokoukset tärkeiksi. Tämän kaltaisissa yksiköissä järjestetään aikaa sekä koko päiväkodin kokoontumisille että lapsiryhmien omille tiimikokouksille. (Karila 1997, 61-62.)

2.3 Toiminnan kehittäminen

Työyhteisön kehittämisen tavoitteena on yhteisön toiminnan ja työskentelymahdollisuuksien parantaminen siten, että työyhteisön tavoitteet voidaan saavuttaa entistä paremmin. Aidoimmillaan kehittämistyönä pidetään sitä, että työyhteisö pohtii yhteisesti tärkeinä pitämiään tavoitteita ja kehittää erilaisia menetelmiä niiden saavuttamiseksi. (Sava & Linnasaari 1990, 21; Himberg 1996, 45.) Työyhteisön kehittämisen lähtökohtana voidaan pitää yhteistyössä tapahtuvaa arkitoiminnan säännöllistä tutkimista. Se näyttäisi takaavan parhaat mahdollisuudet työyhteisön oppimiselle ja uusiutumislle sekä yksilö- ja pienryhmätasoiselle kehittymiselle. Arjen tutkiminen ja siitä oppiminen on tärkeä työyhteisön kehittämisen väline. Työyhteisön jäsenet itse toimivat tutkijoina arkipäivän tilanteissa. (Murto 1995; Nakari ja Valtee, 1995, 53-55.)

Murto (1995) on havainnollistanut arkitoiminnan tutkimista työyhteisön oppimisen ja kehittämisen mallin avulla. Nakari & Valtee (1995) nimittävät samaa mallia arjen tutkimisen ja arjesta oppimisen malliksi (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Arjen tutkimisen ja arjesta oppimisen malli (Murto 1995, 38; Nakari & Valtee 1995, 54).

Työyhteisössä tarvitaan säännöllisiä yhteisiä kokoontumisia, jotta arjen tutkiminen ja arjesta oppiminen olisi mahdollista. Kokoontumisten tarkoituksena on yhdessä pohtia omaa työtään ja työyhteisöä koskevia kysymyksiä. Yhteisen ajan löytäminen voi olla kuitenkin hankalaa ja kaiken kiireen keskellä niihin voi olla vaikeaa sitoutua. (Murto 1995, 34-35.) Helsingissä monilla päiväkodeilla on tapana pitää suunnittelu- tai kehittämispäiviä keskimäärin kaksi kertaa vuodessa. Kehittämispäivien sisältö ja ajankohta on päiväkotien itsensä valittavissa.

Työyhteisön kehittäminen vaatii, mutta myös kehittää yhteistyö- ja ongelmanratkaisutaitoja, taitoa osallistua päätöksentekoon, kyseenalaistaa perinteisiä toimintatapoja ja arvioida kriittisesti omia työskentelytapoja (Hämäläinen & Sava 1989, 127-128). Tehokkainta kehittäminen on silloin, kun koko työyhteisö on mukana. Kaikkien ei kuitenkaan voida olettaa aina olevan samalla tavoin innostuneita kehittämisideasta, sillä luova kehittämistyö on mahdollista vain dynaamisessa yhteisössä, jossa erilaisten näkemysten ilmapiirissä voidaan pohtia kehittämishankkeen todellista mieltä ja toimivuutta. (Sava & Linnasaari 1990, 21-22.) Työyhteisöön olisi tärkeä saada aikaan pysyvä kehitysrakenne, joka mahdollistaisi työyhteisön oman toiminnan

säännöllisen tutkimisen ja sitä kautta kehittymisen ja muuttumisen (Nakari ja Valtee 1995, 70).

Menestyviä työyhteisöjä voivat pitkällä aikavälillä olla vain oppivat ja toimintatapojaan jatkuvasti kehittävät työyhteisöt. Nakari ja Valtee (1995) määrittelevät menestyvällä työyhteisöllä seuraavanlaisia ominaisuuksia:

- tiedonkulku on toimivaa, avointa ja rehellistä
- asioiden käsittely tapahtuu säännöllisesti yhteisillä foorumeilla
- uskalletaan pohtia yhteisesti myös vaikeita asioita
- vilkas keskinäinen vuorovaikutus on tärkeä osa jokapäiväistä toimintaa
- työyhteisössä hyväksytään ja siedetään erilaisia näkemyksiä
- kaikilla on tunne osallisuudesta työyhteisön tapahtumiin ja suunnitelmiin
- työyhteisön jäsenet ymmärtävät ja käsittävät yhteisönsä perustehtävän ja tavoitteet
- työyhteisön jäsenet ymmärtävät ja käsittävät oman tehtävänsä ja roolinsa osaksi työyhteisön kokonaisuutta.

3 Toiminnan suunnittelu ja arviointi

Puhuttaessa päivähoidosta sosiaalipalveluna keskeisiä käsitteitä ovat asiakkaiden osallistuminen, vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ja erityisesti isoissa kaupungeissa alueellinen kehittäminen. Keskeisiin käsitteisiin luetaan kuuluvaksi myös lasten oppimisesta ja kehityksestä puhuminen sekä pedagogiikka. (Niiranen 1993, 143.) Päivähoidon työntekijöiden ongelmana on kuitenkin usein vaikeus määrittellä asiakkuutta (Niiranen 1993, 144). Päiväkodin toimintaa tulisi kuitenkin suunnitella asiakkaille ja asiakkaillekin pitäisi olla mahdollisuus arvioida toimintaa. Jotta vanhempien ja lasten mahdollisuudet vaikuttaa toimintaan toteutuisivat, tarvitaan johdonmukaisia suunnittelukäytäntöjä.

Päivähoidon laadun määrittelemisen kuuluu osana toiminnan arviointikäytäntöihin. Laadua mitattaessa kuitenkin harvoin mitataan päiväkotien työprosessia ja työmenetelmiä. Kyselyt tehdään yleensä vanhemmille, harvemmin lapsille ja tuskin koskaan työntekijöille. Varhaiskasvatuksen alueelta ei löydy tutkimusta, jossa olisi vertailtu edellä mainittuja asioita.

Lasten päivähoidon onnistumiselle tärkeimpiä tekijöitä ovat ryhmäkoon pieneneminen sekä pysyvä ja koulutettu henkilöstö (mm. Arnett 1989, Howes ja Rubenstein 1985, Kärrby 1986, Kaplan ja Conn 1984). Myös työntekijöiden määrän lisäämisellä lapsiryhmiin on saatu aikaan myönteisiä vaikutuksia (mm. Kärrby 1986, Holloway ja Reichhart-Ericson 1988), mutta usein sille on esteenä kunnan taloudessa päivähoiton henkilöstöresursseihin budjetoitu rahamäärä. Jotta saataisiin kaikista ryhmässä työskentelevistä aikuisista mahdollisimman suuri hyöty, on heillä lisäksi oltava samanlainen käsitys työnsä tarkoituksesta ja lasten tarpeista (Palmerus ja Hägglund 1987). Päiväkoti on lapselle erittäin

merkityksellinen paikka, sillä siellä lapsi saattaa ensimmäistä kertaa kohdata vertaisryhmäkulttuurin vaatimukset (Niiranen 1993, 145).

3.1 Varhaiskasvatuksen laatu

Varhaiskasvatuksen laatu näyttäytyy monella eri tavalla, riippuen siitä, mistä näkökulmasta sitä halutaan tarkastella. Laadun määrittely on kuitenkin hankalaa ja sen määrittelyn vaikeutta kuvaa hyvin Ylitalon (1998, 12) toteamus: ”*Kukaan ei oikein osaa sanoa, mitä laatu on, mutta kaikki huomaavat, jos se puuttuu.*” Eri näkökulmien ja laadun määrittelytapojen ymmärtäminen sekä niistä keskusteleminen onkin tärkeää, jotta organisaatiossa muodostuisi yhteinen näkemys siitä, mitä laadulla juuri tässä organisaatiossa ja sen erilaisissa tilanteissa tarkoitetaan (Sarala & Sarala 1996, 94-96). Hyvin suunniteltu ja toteutettu laadunhallinta tukee organisaation toiminta-ajatuksen toteutumista (Holma, Outinen, Idänpään-Heikkilä & Sainio 2001, 7). Holman ym. (2001) mukaan onnistuneen laadunhallinnan edellytyksenä on asiakaslähtöisyyttä, oppimista ja tiimityöskentelyä korostava organisaatiokulttuuri, joka rohkaisee avoimeen erehdysten käsittelyyn ja niistä oppimiseen.

Varhaiskasvatukseen ja päivähoitoon on tarjolla erilaisia laadun arvioinnin välineitä. Laadun tutkiminen ja mittareiden kehittäminen on lähtenyt liikkeelle USA:sta. Eurooppalainen laaduntutkimus painottaa yhdysvaltalaisesta kokonaisvaltaisempaa ja moninaisempaa näkökulmaa laadun arviointiin. Suomessa päivähoiton laadunarviointia on toteutettu pääasiassa yksittäisten kuntien aloitteesta. Useimmiten se on tapahtunut määrällisenä mitaamisena, mutta myös kyselyjä päivähoiton työntekijöille, lapsille ja vanhemmille on kokeiltu. (Hujala, Puroila, Parrila- Haapakoski, Nivala 1998, 197-200.) Lillrank (1998, 29-39) esittää, että laatu käsitteellä on ainakin kuusi erilaista merkitystä, jotka voivat olla toisiaan täydentäviä kokonaislaadun eri näkökulmia: asiakaskeskeisyys, tuotokeskeisyys, valmistuskeskeisyys, arvokeskeisyys, kilpailukeskeisyys ja ympäristökeskeisyys. Kärrbyn (1992, 12-14) mukaan laatu

liitetään usein kustannuksiin, tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Aikana, jolloin yhteiskunnassa joudutaan säästämään julkisissa menoissa, halutaan kuitenkin samanaikaisesti säilyttää toimintojen laatu. Kustannuksilla ja laadulla ei siis nähdä olevan suoraa riippuvuutta keskenään. Palvelujen laadussa onkin enemmän kyse kokemuksista ja yksilön tarpeesta. Kärrbyn mielestä laatu syntyy palvelun tuottajan ja vastaanottajan välisessä kohtaamisessa. Eniten käytettyjä laadunarviointimenetelmiä varhaiskasvatustutkimuksissa ovat Early Childhood Environment Rating Scale, ECERS ja Infant/ Toddler Environment Rating Scale, ITERS. Nämä mittarit perustuvat enimmäkseen päivähoitoympäristöjen ja toimintojen havainnointiin sekä tarkentaviin kysymyksiin. (Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski, Nivala 1998, 197-200.)

Laatututkimus on erittäin laajaa ja sen piirissä on erilaisia koulukuntia. Hujala ym. (1998) mukaan osa tutkijoista on päätenyt käsitykseen, että laatu on käsite, jota ei voida tutkia, arvioida tai edes määritellä. Heidän mukaansa laatu on subjektiivinen, yksilön omiin näkemyksiin sidoksissa oleva käsite ja siksi on mahdotonta löytää yhteisiä linjauksia laadukkaalle lapsuudelle ja varhaiskasvatukselle. Toiset tutkijat katsovat, että laatu täytyy selkeästi määritellä ja arvioida. Heidän mukaansa laadukkaalle varhaiskasvatukselle voidaan rakentaa tietyt yhteiset kriteerit ja laatua voidaan arvioida. Suurin osa tutkijoista valitsee kannan, joka sijoittuu näiden kahden lähestymistavan välille. Yhteistä tutkijoille - samoin kuin käytännön varhaiskasvattajille - on se ajatus, että laatu todentuu käytännön kasvatustyössä. Laatu on sitä arkea, jonka lapset ja kasvattajat yhdessä kokevat. (Hujala ja Parrila-Haapakoski 1998.) Lehtisen (2000, 199) mukaan varhaiskasvatuksen laatutekijöitä tulisi voida tarkastella myös lasten toimintaa ja vuorovaikutusta havainnoimalla. Lapset voivat itsekin tuoda esille omia kokemuksiaan ja näkemyksiään, mutta niiden vakavasti ottamisen tueksi tarvitaan niitä esille tuovia tahoja. Moss (1996) katsoo, että laadun määrittämiseen tulisi osallistua kaikkien niiden henkilöiden, joita laatu koskettaa.

Kärrbyn (1992, 17-19) mukaan laatua voidaan tarkastella kolmelta eri näkökannalta: poliittisesti, hallinnollisesti ja pedagogisesti. Poliittinen näkökulma tarkoittaa päivähoidon saatavuutta, läheisyyttä, hoitoaikojen sopivuutta ja valintamahdollisuuksia eri hoitomuodoissa sekä alueellista tasa-arvoisuutta. Hallinnolliseen näkökulmaan Kärrby tulkitsee kuuluvan johdon tietämyksen hyvästä hoidosta ja kasvatuksesta. Kärrby myös kyseenalaistaa johdon kyvyn ja kysyy, onko johto pätevä päättämään niistä organisatorisista edellytyksistä, joilla hyvä pedagoginen laatu saavutetaan. Pedagogiselle näkökulmalle antavat leimansa niin arvostukset kuin tietokin. Laadun määrittelyn tulee tapahtua käytännössä sellaisen keskustelun kautta, jossa pohditaan kasvatuksen tavoitteita ja taustalla olevia arvoja, sekä sitä, miten nämä tavoitteet saavutetaan suhteessa yksilöllisiin tarpeisiin.

Hujala ym. (1998) mukaan varhaiskasvatuksen laadun ydin ilmentyy lasten onnellisuutena, tyytyväisyytenä ja hyvinvointina. Lapset oppivat ja kehittyvät parhaiten silloin, kun he voivat kasvaa ja toimia onnellisessa ja emotionaalisesti positiivisessa ympäristössä. Tällöin kaikenlainen vuorovaikutus, niin lasten keskinäinen kuin lapsen ja aikuisen välinen, on runsaampaa. Lapset, jotka eivät tunne itseään onnelliseksi, jättäytyvät ikään kuin ympäristönsä ulkopuolelle. He eivät suhtaudu ympäristöönsä lapselle luontaisella uteliaisuudella ja oppimisen halulla. Näin ollen varhaiskasvatuksen laadun kannalta keskeisin kysymys on: mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että lapsi kokee olonsa positiivisena, on onnellinen ja hyvinvoiva. Mikä laadussa on keskeisintä: puitteet vai aikuisen ja lapsen kohtaaminen vai koko kasvatustilanne? (Hujala ja Parrila-Haapakoski 1998.) Esimerkiksi Hautamäki (1997), Kärrby (1992) ja Moss (1994) ovat todenneet, että lapsilla, vanhemmilla, hoitohenkilökunnalla, palvelujen tuottajilla, hallinnon edustajilla ja yhteiskunnalla on jokaisella oma käsityksensä siitä, mitä he pitävät hyvänlaatuisena hoitona. Laatu on siis muuttuva ja riippuvainen ajasta, paikasta ja eri määrittelijöiden näkökulmista.

Hujala-Huttusen ja Tauriaisen (1995) mukaan tähän saakka on oltu kiinnostuneita enimmäkseen päivähoidon määrällisten ja taloudellisten

tavoitteiden toteutumisesta. Laatukeskustelua on käyty lähinnä hallinnon näkökulmasta. Keskusteluissa on keskitytty lähes pelkästään ulkoisiin tekijöihin, kuten päivähoidon riittävyteen ja saatavuuteen, hoitoaikoihin, henkilökunnan määrään, tiloihin, lapsiryhmien kokoon ja hoitopäivän hintaan. Kasvatuksen sisällöistä ja toiminnan tavoitteista sen sijaan ei juurikaan ole käyty laajaa yhteiskunnallista keskustelua. (Hujala-Huttunen & Tauriainen 1995, 10; Tauriainen 2000, 19.)

3.2 Varhaiskasvatuksen suunnittelu ja toiminta

Hyvän varhaiskasvatuksen suunnittelun lähtökohtana voidaan pitää sitä, että kohdellaan jokaista lasta samalla tavalla kuin erityistä hoitoa ja tukea tarvitsevaa lasta kohdeltaisiin. Kaikki lapset tarvitsevat enemmän tai vähemmän, useammin tai harvemmin erityiskohtelua ja huomiota (Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski, Nivala 1998, 67-70). Perinteisesti varhaiskasvatuksen suunnittelu on perustunut toimintatuokioille, jolloin painopiste on yksipuolisesti henkilökunnan ammatillisuuden korostamisessa ja vanhempien asiantuntijuus on jätetty vähemmälle huomiolle. Nykyisin varhaiskasvatuksen suunnittelu on siirtynyt enemmän yhteissuunniteluun, jossa myös vanhemmat ovat mukana.

Kasvattajan on vaarana uppoutua liiaksi arkirutiineihin ilman selkeää suhdetta työhön ja työyhteisöön. Hän ei enää ajattele, mitä tekee ja miksi. Jos ei kyseenalaisteta totuttuja rutiineja, ei myöskään voida luoda uutta. Ilman tietoa työn perusteista eivät työntekijät kasvattajayhteisössä voi tuntea asemaansa merkitykselliseksi. Työnteko muuttuu näennäisesti päämäärätietoiseksi, jolloin tavoite kyllä usein saavutetaan, vaikka ei tiedetäkään miksi. Tällöin myös työhön liittyvät ongelmat usein henkilöityvät. (Brotherus, Hasari ja Helimäki 1990, 73.) Jokaisen kasvatusyhteisön olisi käytävä läpi oma prosessinsa suunnittelussa ja tavoitteiden asettelussa, kehityttävä yhteisönä, ja jokaisen yhteisön jäsenen olisi tiedostettava omat kasvatusihanteensa (Kiesiläinen 1994, 97).

4 Perustehtävä päivähoitossa

4.1 Työyhteisö ja perustehtävä

Laadukkaan päivähoiton yksi perusedellytys on toimiva työyhteisö. Työ päiväkodissa perustuu yhteistyöhön ja rakentavien suhteiden tuottamiseen ja ylläpitämiseen lasten, henkilökunnan, vanhempien ja muiden yhteistyötahojen kanssa. Lisäksi vaaditaan herkkyyttä olla vuorovaikutuksessa erilaisilla emotionaalisilla ulottuvuuksilla niin lasten kuin aikuistenkin kanssa. (Marsh 1994, 133.) Työyhteisössä pätevät erilaiset epäviralliset säännöt ja roolit jäsentävät yhteisön toimintaa ja antavat turvallisuutta, mutta toisaalta ne myös saattavat lisätä konfliktiriskiä, ellei niitä kyseenalaisteta (Himberg 1996, 25). Päiväkotityöyhteisö muodostuu usein erilaisista ryhmistä, tiimeistä. Ryhmän kehittyessä kehitty samalla myös sen sosiaalinen rakenne ja järjestelmä. Yleisesti ottaen ryhmä hyötyy siitä, että siitä tulee kiinteä. (Juuti 1992, 142.) Päiväkodeissa voidaan myös vaihdella ryhmien jäseniä. Tavoitteena tälle toiminnalle on saada aikaan pienimuotoista tehtäväkiertoa.

Päiväkotityöyhteisönä liittyy oleellisena osana kunnan muuhun organisaatioon, mutta on samalla erillinen kokonaisuus, johon sisältyvät omat inhimilliset ja vuorovaikutukselliset suhteet (Tegelsten & Keskinen 1994, 3). Organisaatio on ihmisten muodostama yhteistoimintajärjestelmä, joka pyrkii saavuttamaan tietyt päämäärät. Jokaisella organisaatiolla on jonkinlainen perustehtävä ja mitä tarkemmin se määritellään, sitä selkeämmin se ohjaa ja rajoittaa organisaation toimintaa. Organisaation toimintaa arvioitaessa on sen perustehtävällä oleellinen merkitys. (Juuti 1989, 207.) Työyhteisö nimittäin toimii organisaation sisällä omana yksilöiden perustamana ryhmänä, jolla on yhteinen perustehtävä (Tegelsten & Keskinen 1994, 4). Päiväkotityöyhteisö toimii omana organisaationaan että kuuluu (yleensä) johonkin suurempaan organisaatioon,

kuten kuntaan tai kaupunkiin. Perustehtävä ja sen ymmärtäminen on myös päivähoitotyössä tärkeää. Työyhteisö pyrkii parhaimmillaan sellaiseen tilanteeseen, jossa yhteisöä ohjaa selkeä näkemys yhteisistä tavoitteista eli tieto perustehtävästä ja niistä lähtökohdista, joilla juuri tämä yhteisö pyrkii tavoitteisiinsa. Ruohotien (1985, 50) mukaan tavoitteet hyväksytään ja saavutetaan paremmin, jos työntekijät voivat osallistua niiden määrittelyyn. Myös panostus työhön paranee, mikäli tavoitteita arvioidaan ja pohditaan yhdessä työntekijöiden kanssa (Tegelsten & Keskinen 1994, 8). On kuitenkin muistettava, että päiväkotityö on kasvatus- ja ihmissuhdetyötä, joten tavoitteiden saavuttaminen on vaikeasti mitattavissa. Tavoitteiden tulisi näin ollen olla selkeitä ja ymmärrettäviä. Lisäksi työyhteisön toiminnan kannalta on merkityksellistä sillä, kuinka kauan työntekijät ovat työskennelleet yhdessä, sillä yhteisen linjan luominen työyhteisössä vie vuosia (Brotherus ym. 1990, 72).

4.2 Päiväkotiyhteisö

Kiesiläisen (1994, 22) mukaan kehittyneellä päiväkotiyhteisöllä tulisi olla selkeä kuva siitä perustasta, jonka varassa se työtänsä tekee. Sen mukaan jokaisen yhteisöön kuuluvan tulee tietää ja sitoutua tähän perustaan. Sisäistetty perustehtävä eli toiminta-ajatus, yhteiset periaatteet käytännön asioissa, yhteistyö vanhempien kanssa sekä työyhteisön sisäiset rakenteet muodostavat tämän yhteisen tietoisuuden perustan. (Kiesiläinen 1994, 22.) Päiväkoti toimiikin monesti miniyhteisönä, jolla on omat sosiaaliset normit ja odotukset, oikeudet ja velvollisuudet sekä sosiaaliset roolit ja suhteet. Henkilöstön tehtävänä on myönteisen ja turvallisen ilmapiirin luominen, jossa edellä mainittu miniyhteisö pääsee toimimaan. Usein esteenä saattaa olla kuitenkin henkilöstön ammattitaidon puute tai liian suuret ryhmäkoot. Päiväkodin toimintaympäristöllä on myös merkitystä lapsen onnistuneen päivähoidon kannalta. ”Rikas toimintaympäristö houkuttelee leikkiin, tutkimiseen ja muihin puuhiin. Se tarkoittaa jokaiselle lapselle hänen kehitystasoaan vastaavaa haasteellista tekemistä. Tällaisen ympäristön luominen onnistuu kuitenkin vain lasta

koskevan tiedon ja havainnoinnin avulla. Jos toimintaympäristö on aneeminen tai sekavalla tavalla ylivirikkeinen, moni lapsi muuttuu levottomaksi ja tyytymättömäksi” (Kalliala 2002, 4). Toimintaympäristö voidaan luoda mieleiseksi yhdessä lasten kanssa, mikäli henkilöstöllä on siihen riittävästi rohkeutta ja uskallusta. Yksikön tiloja tulisi käyttää luovasti eikä olla liikaa kiinnittyneinä jonkun muun suunnittelemiin rakenteisiin. Kuitenkin vain osassa päiväkodeja nähdään koko päiväkotiyhtenä kokonaisuutena ja hyödynnetään kaikkia tiloja riippumatta siitä, mitkä ovat lapsen nk. omat ryhmätilat. Toisissa päiväkodeissa taas lapsen omat ryhmätilat nähdään keskeisinä toimintapaikkoina. (Karila 1997, 59.)

Lars Dencikin (1988) mukaan uudistettaessa päiväkoteja on otettava huomioon lapset, perheet ja henkilöstö. Lapset tarvitsevat suotuisasti kehittyäkseen sekä pedagogisesti toimivan päiväkodin että hyvin toimivan työyhteisön. Tällaisen ympäristön mahdollistaminen vaatii mielikuvitusta ja perinteisten ajatus- ja toimintaympäristöjen rajojen rikkomista. On siis enemmän kyse tahdosta ja rohkeudesta kuin pelkästään osaamisesta. Yhteisön kasvulle on hyväksi, että se hyväksyy monenlaisia toimintamuotoja, kokeiluja ja kehittämishankkeita. Oleellista yhteisön toiminnalle on myös se, että yhteisön jäsenet tietävät toistensa toiminnasta. Toiminnan perusteiden tunteminen lisää toisten ymmärtämistä, suvaitsevaisuutta, lisää kehittämishalua ja helpottaa yhteisen suunnan löytämistä. (Kiesiläinen 1994, 23-24.)

Päiväkodeissa, jotka hahmottavat itsensä yhdeksi kokonaisuudeksi, pyritään neuvotteluihin ja yhteisten suunnitelmien laadintaan. Heille on ominaista myös yhteisten tavoitteiden luominen toiminnan kehittämiseksi. Sen sijaan päiväkodeissa, joissa toiminta hahmotetaan lapsiryhmien kautta, esiintyy pyrkimystä erilaisuuteen ja eriytymiseen. Saman päiväkodin eri ryhmien toiminta saattaa poiketa huomattavasti toisistaan. Yhtenäisyyden rakentamiseen ei edes pyritä. Valittu painotus heijastuu myös päiväkodin kokousten ja palaverien rakenteeseen ja organisointiin. (Karila 1997, 59.)

5 Vanhemmat ja lapsi päivähoitossa

5.1 Lapsen huomioiminen päivähoitossa

Päivähoidon toimintaa määrittävät pitkälti monet ulkoiset tekijät kuten ryhmäkoko, henkilöstön määrä, toiminta-aika ja tilat. Kuitenkin myös kasvattajan tai kasvattajayhteisön työskentelytavoilla ja ammattitaidolla on suuri merkitys päiväkodin toiminnalle (Huttunen ja Tamminen 1991, 5). Lasten mielestä päivähoitossa tulisi sallia vauhdikkaat leikit. Varsinkin urheilu, välineet ja varusteet ovat poikien mieleen. Tytöt taas toivoivat enemmän hoitopaikan ulkonäöltä, sisustuksesta ja päivähoidon ihmissuhteilta (Huttunen ja Tamminen 1991, 72). Ammattitaitoinen henkilökunta pystyy toteuttamaan oppimisympäristön, missä huomioidaan erilaisten lasten, niin poikien kuin tyttöjenkin, tarpeet. Hyvä oppimisympäristö mahdollistaa lasten omaehtoisen tutkimisen ja pohdinnan sekä innostaa lasta kokeiluihin ja ongelmien ratkaisuun (Hujala ym.1998, 104).

Huttusen ja Tammisen (1991) mukaan lasten on hyvä olla päivähoitossa, ja parempiin sekä laadukkaampiin tuloksiin voidaan päästä lapsia kuuntelemalla ja korostamalla leikkiä päivähoitopedagogiikan suunnittelussa ja toteutuksessa. Mikäli päiväkotitoiminta on mahdollistanut lasten mukana olon toiminnan suunnittelussa, ei siisteys ja järjestys ole päällimmäisenä mielessä luotaessa mielekäästä toimintaympäristöä. Päiväkodissa näkyy silloin lasten keskeneräisiä töitä ja leikkejä eikä niitä ole kiire siivota pois (Karila 1997, 68).

5.2 Vanhemmat ja päivähoito

Kiesiläisen (1988, 45-46) mukaan päiväkodista vanhemmille annettava tieto voidaan jakaa kolmeen osaan: perustieto päiväkodista, päiväkodin kasvatuskulttuuria koskeva tieto ja päiväkodin yksityisyyttä koskeva tieto. Perustieto päiväkodista saadaan yleensä jo tutustumisvaiheessa tai viimeistään ensimmäisessä vanhempainillassa. Tieto voidaan jakaa paperilla tai informaatiotilaisuudessa sanallisesti. Tieto päiväkodin kasvatuskulttuurista ja tavoitteista annetaan yleensä melko virallisessa muodossa. Ryhmittäin vanhemmat saavat tarkempaa tietoa päivän kulusta ja erilaisista toimintaohjelmista. Tieto on yleensä melko pinnallista ja vanhemmilla on vain vähän näkemyksiä itse tapahtumista. Liian vähän keskustellaan vanhempien kanssa lapsen olemuksesta, kehityksen suunnasta, keskustelua käydään yleensä silloin, kun lapsen käyttäytymisessä ilmenee jotakin poikkeavaa. Päiväkodin yksityisyydellä tarkoitetaan ammattihenkilöstön työsuhteita, työn kehittämistä ja työyhteisön henkilösuhteita. Tämän johdosta on tärkeää, että koulutuksen saaneet henkilöt eivät puhu vanhemmille pelkästään ammattikieltä, vaan ovat tavallisia ihmisiä ja persoonia kohdatessaan vanhemmat. (Kiesiläinen 1988, 45-46)

Esimerkiksi Helsingin kaupunki käyttää perheiden kanssa tehtävässä yhteistyössä hoito- ja kasvatussopimuslomaketta. Sopimus tehdään perheen aloittaessa päivähoitoa ja sitä tarkastellaan sovituin väliajoin. Sopimuksessa perheet kertovat asioista, joita he päivähoidolta odottavat. Perheiden tarpeet ovat hyvin yksilöllisiä ja perheen tilanteesta riippuvaisia. Vanhemmat haluavat yhteistyötä, joka käsittelee heidän omaa lastaan ja arkipäivän tilanteita sekä erilaisia kasvatuksen ongelmia ja niiden ratkaisuja (Hujala 1989, 87).

Hujala (1989) on luonut mallin yhteistyökäytännöistä perheen kanssa. Malli on muotoutunut päivähoitohenkilöstön ja tutkijan yhteistyön tuloksena. Hän pitää tärkeänä kahdenkeskistä keskustelua toimintakauden alussa sekä suosittelee

vierailua perheen kotiin. Lisäksi vanhempien keskusteluryhmien muodostaminen koettiin hyväksi. Myös vanhempien osallistumista päiväkodin arkitoimintoihin tulee tukea. Hujalan mukaan jokaisen päiväkodin tulee löytää oma yhteistyömallinsa, mikä sopii niihin tarpeisiin ja perheisiin joita päiväkodin asiakaspiriin kuuluu.

Lähtökohtana vanhempien kanssa tehtävässä yhteistyössä on lapsen kasvun ja kehityksen turvaaminen. Suuret päiväkodit ja isot lapsiryhmät johtavat helposti harhaan tavoitteen suhteen. Tavoitteena pidetään helposti koko päiväkodin ja kaikkien lasten vanhempien intensiivistä vuorovaikutusta, jota voivat tarjota koko talon vanhempainillat, jossa kaikki vanhemmat ja koko henkilöstö ovat paikalla. (Kiesiläinen 1988, 32.)

Kysymykseen kasvatustavoitteista on useimpien vanhempien vaikea vastata. Vanhemmat tuntevat itsensä epävarmoiksi, kun keskustelua käydään ns. päivähoidon kielellä. Useimmat vanhemmat vastaavat kysymyksiin samalla tavalla kuin olettavat ”ihannevanhempien” vastaavan. Jos päiväkodin henkilökunnan mielikuvat ja kieli eivät riitä toiminnan- ja kasvatustavoitteiden selkeään esittämiseen vanhemmille, tulisi vanhemmille antaa mahdollisuus osallistua myös toiminnan suunnittelutyöhön. Päiväkodin työyhteisö, joka on itse tarkasti tietoinen toimintansa perustasta, on kykenevä tukemaan toista yhteisöä, tässä tapauksessa vanhempien muodostamaa asiakasyhteisöä. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää työyhteisöjä, jotka järjestävät pieniä vanhempien keskusteluryhmiä, joissa perheet yhdessä käsittelevät joitakin kasvatukseen liittyviä kysymyksiä. (Kiesiläinen 1988, 38-40.)

6 Tutkimusongelma

Tutkimuksen lähtöoletuksena on, että päiväkodin toimintatavat ja työskentelymenetelmät vaikuttavat oleellisesti annettavan palvelun laadukkuuteen. Lisäksi työntekijöiden ammattitaito ilmenee toimintatapojen kautta, sekä työntekijän oman varhaiskasvatuksen tietämyksen avulla. Kukin työyhteisö luo omanlaisensa puitteet perheen ja lapsen huomioimiselle, johon vaikuttavat koko työyhteisön toimintaperiaatteet ja tietämys perustehtävästään. Toiminnan kehittämisen tärkeyden ymmärtäminen luo puitteet kaikelle ja tekee yhteisöstä oppivan organisaation. Kaikkiin edellä mainittujen asioiden toteuttamiseen on olemassa lukemattomia erilaisia tapoja. Tutkimusongelmani on siten:

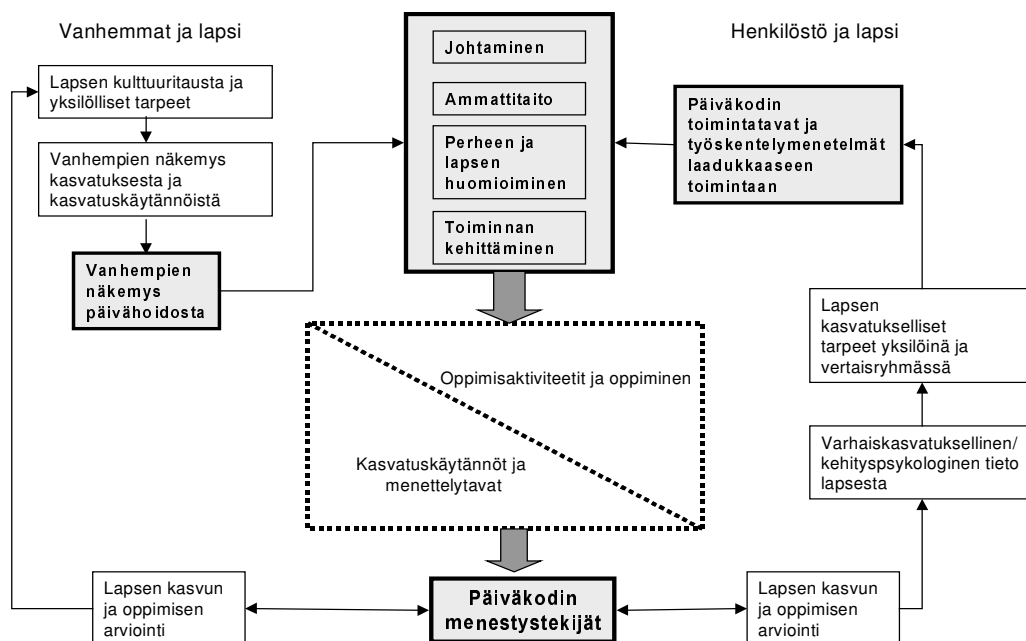
Millaisia yleisiä tekijöitä ja työyhteisön käytäntöjä on olemassa, joiden perusteella päiväkodeilla on mahdollisuus menestyä ja innostua tekemästään työstä?

Tutkimuksella on tarkoitus löytää yhteisiä menettelytapoja ja käytäntöjä, joiden vaikutuksesta päivähoitoyksikön laadukkuus paranee ja lapset ja henkilöstö viihtyvät entistä paremmin. Viihtyminen näkyy myös vanhempien parempana palautteena ja kiinnostuksena työtämme kohtaan. Oletuksena on, että organisaation hyvinvoinnilla on vaikutuksia työyhteisökäyttäytymiseen ja näin ollen myös päiväkodin toimintaan ja toimintatapoihin. Esimiehen rooli ja tapa toimia näkyy tutkimuksessani toivottavasti jollakin tavalla. Lisäksi pyritään erottelamaan hyvät käytännöt niin, että erilaisten persoonien vaikutus on mahdollisimman vähäinen.

Laadukkaan päivähoidon toteuttamiseksi tarvitaan henkilöstön, vanhempien ja lasten panostusta. Lapset vaikuttavat toiminnallaan sekä päiväkodissa että

kotona. Kotona painottuvat perheen kulttuuritausta sekä vanhempien näkemykset kasvatuksesta ja kasvatuskäytännöistä. Perheen lapsen aloittaessa päivähoidon muodostaa vanhemmat näkemyksensä päivähoitopaikasta usein ensitapaamisen perusteella. Ammatillisella päivähoitohenkilöstöllä on teoreettista tietoa lapsen kehityksestä ja kasvusta, jonka pohjalta henkilöstö on luonut päiväkodin toimintatavat ja työskentelymenetelmät. Lapsen laadukas päivähoito rakentuu hyvän johtamisen, ammattitaitoisen henkilöstön, perheen ja lapsen huomioimisen sekä toiminnan kehittämisen kautta. Laadukkaaseen päiväkotitoimintaan tarvitaan henkilöstön ja vanhempien yhteistä arviointia lapsen kehityksestä ja kasvusta. Jotta päiväkoti voi menestyä ja toimia laadukkaasti, pitää tämä arviointi ottaa huomioon päiväkodin kasvatuskäytännöissä ja toimintatavoissa.

Kuviossa 2 sivulla 27 kuvataan, minkä eri teemojen kautta päiväkodin menestystekijöitä tarkastellaan tässä tutkimuksessa. Teemat ovat johtaminen, henkilöstön ammattitaito, perheen ja lapsen huomioiminen sekä toiminnan kehittäminen. Koko tutkimus on jäsennetty näiden teemojen mukaisesti. Haastattelussa keskityttiin selvittämään päiväkodin toimintatapoja ja työskentelymenetelmiä em. teemoissa. Tutkimuksen analyysivaiheessa tutkittiin ja vertailtiin eri päiväkotien haastattelun kautta esille tulleita käytäntöjä johtamisessa, henkilöstön ammattitaidossa, perheen ja lapsen huomioimisessa sekä toiminnan kehittämisessä. Siitä saatuja tuloksia verrattiin päiväkotien saamaan arvioon siitä, kuuluivatko ne asiakaskyselyn perusteella paremmin menestyneisiin päiväkoteihin vai heikommin menestyneisiin päiväkoteihin. Lopuksi voitiin muodostaa mielikuva siitä, minkälaisilla käytännöillä on vaikutusta päiväkodin toiminnan laadukkuuteen (menestystekijät).



Kuvio 2: Mistä muodostuvat päiväkodin menestystekijät? [Kasvun ja oppimisen yhteissuunnittelun mallin pohjalta (Hujala ym. 1998, 73)]

7 Tutkimuksen suorittaminen

7.1 Tutkimuspäiväkodit

Tutkimukseen valittiin Helsingin kaupungissa toteutettujen asiakaskyselyjen pohjalta yhdeksän parhaiten ja seitsemän heikoimmin menestynyttä päiväkotia. Asiakaskyselyt on tehty vuosina 1997, 1999 ja 2001 (Paananen 1997, 1999, 2001). Joka toinen vuosi toistetuissa asiakaskyselyissä kysyttiin vanhemmilta 25 erilaista kysymystä, jotka liittyvät päiväkodin toimintaan, lasten huomioimiseen, tiloihin ja palvelun saamiseen. Vastaukset merkittiin Likert-asteikolla (1-5). Näin päiväkodeille saatiin tulokseksi kaikista kysymyksistä erikseen laskettu keskiarvo ja päiväkodeille yhteinen keskiarvo.

Tätä tutkimusta varten laskettiin kaikista päiväkodeista kaikkien kolmen kyselyn kokonaistuloksen keskiarvo. Niistä valittiin sen jälkeen tutkimuskohteiksi yhdeksän parhaiten ja seitsemän heikoimmin menestynyttä päiväkotia. Päiväkotien nimiä ei mainita missään yhteydessä. En ole myöskään merkinnyt lainauksiin mitään päiväkotikohtaisia koodimerkintöjä. Merkitsevää on ainoastaan se, kuuluuko päiväkotia kyselyistä laskettujen keskiarvojen perusteella paremmin menestyneisiin tai heikommin menestyneisiin päiväkoteihin. Tuloksissa esitellyt lainaukset haastatteluista on eritelty koodilla A1, A2, jne. = paremmin menestyneisiin yksiköihin kuuluva päiväkotia ja D1, D2 jne. = heikommin menestyneisiin yksiköihin kuuluva päiväkotia. Hyvien ja heikompien päiväkotien eroja tarkastellaan ainoastaan toimintatavoissa.

Päivähoidon saama arvosana on kaikissa tehdyissä kyselyissä ollut nouseva. Korkeimpia arvosanoja vanhemmat ovat antaneet hoitopaikan sopivuudelle, lapsen viihtymiselle päivähoitopaikassa sekä henkilökunnan ammattitaidolle ja palveluhalukkuudelle. Kokonaisuudessaan vanhemmat ovat hyvin tyytyväisiä

Helsingin kaupungin päivähoitoon. Eniten ongelmia vanhempien mukaan liittyy henkilökunnan riittävyyteen. Omia vaikutusmahdollisuuksiaan lastensa päivähoitoon vanhemmat pitivät samantasoisina kaikissa kyselyissä. Kyselyissä ei käy ilmi minkälaisilla keinoilla eri yksiköt ovat hyviin tai heikoimpiin tuloksiin yltäneet. Vuoden 1999 kyselyn yhteenvedossa todetaan ainoastaan, että tulosityksiköityminen on vaikuttanut toiminnan kehittymiseen myönteisellä tavalla. Tulosityksikköpäiväkodit ovat saaneet kyselyssä parempia arvioita vanhemmilta verrattuna aikaisempiin kyselyihin. (Paananen 1997 ja Paananen 1999.)

7.2 Aineiston hankinta

Tutkimukseen valituista päiväkodeista haastateltiin päiväkodin johtajaa. Tutkimuslupa saatiin keväällä 2002 Helsingin kaupungin sosiaalivirastolta ja tutkimuksen aineiston keruu suoritettiin syys- lokakuussa 2002. Tein myös kaksi esihaastattelua kahden eri päiväkodin johtajan kanssa. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 72-73) korostavat esihaastattelun tärkeyttä. Omasta mielestäniikin esihaastattelu oli tarpeellinen, sillä haastattelun aikana minulla oli mahdollisuus testata haastattelurunkoa ja teknistä toimivuutta. Haastattelurunko Myös muokkaantui esihaastattelujen pohjalta. Nauhat purettiin kunkin haastattelun jälkeen ja analysointi aloitettiin vasta kun kaikki nauhat oli purettu ja kirjoitettu puhtaaksi. Mainitsin nauhoituksesta haastatteluja sopiessani ja varmistin luvan vielä ennen haastattelua.

Haastateltavien määrä oli yhteensä 16 henkilöä. Koska määrä oli suhteellisen pieni, jouduin lainauksia tehdessäni olemaan tarkkana tunnistettavuuden vuoksi. Tästä syystä olen poistanut haastatteluaineistosta turhat täytesanat, joilla ei ollut lopputulosten kanssa mitään merkitystä, sekä muuttanut murrepainotteista tekstiä luettavampaan muotoon.

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua (esim. Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 204). Haastattelukysymykset oli etukäteen

strukturoitu, mutta haastattelun eteneminen riippui kuitenkin haastateltavasta. Myös esiin tulleet, haastattelurungon ulkopuoliset asiat otettiin käsittelyyn. Haastatteluiden aihepiirit jakoutuivat neljään eri pääteemaan: toiminnan suunnittelu ja arviointi, perustehtävän ymmärtäminen, perheen ja lapsen tarpeiden huomiointi sekä kehittäminen ja johtaminen. Näiden lisäksi käytettiin kunkin pääaihepiirin ohessa keskustelun avaavia kysymyksiä. Teemat ovat pääpiirteissään samat mukautettuna päiväkotien näkökulmaan, joita Helsingin asiakaskyselyissäkin on käytetty. Näin ollen voitiin vertailla henkilöstöltä saatuja tuloksia vanhempien antamiin arvioihin ja sitä kautta saada vastauksia millaiset käytännöt ovat laadukkaita ja luotsaavat päiväkotia laadukkaampaan toimintaan.

7.3 Aineiston analyysi

Tutkielmani analyysimenetelmänä on kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Sisällönanalyysin avulla pyritään systemaattiseen ja kattavaan kuvaukseen aineistoon liittyvistä sisällöistä. Kvalitatiivisessa sisällönanalyysissä ollaan kiinnostuneita tutkittavaan ilmiöön liittyvistä sisällöllisistä merkityksistä, ei niinkään sisältöjen esiintymistiheydestä. Erilaisten sisällöllisten luokittelujen avulla pyritään analysoimaan tutkittavaan ilmiöön liittyviä sisältöjä ja rakenteita. Pietilän (1976) mukaan sisällönanalyysia käyttäviksi tutkimuksiksi katsotaan sellaiset tutkimukset, joissa joko sanallisesti (käsitteellisesti) tai tilastollisesti kuvaillaan dokumenttien sisältöä. Sisällönanalyysi voidaan tehdä hyvin erilaisille dokumenteille, joita Pietilän (1976, 7) mukaan ovat kaikki "inhimillisen toiminnan tai käyttäytymisen tuotteet, joita voidaan pitää esittävinä". Dokumentit jaetaan käytetyn ilmaisutavan mukaan auditiivisiin, visuaalisiin sekä kirjallisiin dokumentteihin. Tällaisia dokumentteja ovat esimerkiksi litteroidut haastattelut, joita tässä tutkimuksessa analysoitiin. Aineiston sisältöluokat rakentuvat otannassa käytetyn päivähoidon asiakaskyselyn pohjalta. Pääsisältöluokkia on neljä ja ne on muokattu tämän tutkimuksen tarpeita vastaaviksi (ks. malli sivulla 27).

Haastattelunauhat kirjoitettiin ensin puhtaaksi ja litteroitiin samalla esikoodaamalla, ts. analysoin aineistoa jo kuunnellessani nauhoja (ks. esim. Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen ja Saari 1994, 89). Tämä helpotti jatkotyöskentelyä ja aineisto tuli minulle tutummaksi. Esikoodauksena toimi haastattelurungon neljä eri teemaa. Aineisto litteroitiin ja esikoodattiin kahdessa osassa: kyselyjen mukaan hyvin menestyneet päiväkodit ja heikoimmin menestyneet päiväkodit. Tämän jälkeen aineistoa tarkasteltiin teemoittain hakemalla esiin mahdollisesti löytyviä erilaisia toiminnallisia käytäntöjä. Löytyneistä näkökulmista ei ollut etukäteen valmiita oletuksia, joten sisällönanalyysin kautta löytyneet käytännöt ovat puhtaasti aineistolähtöisiä. Käytännöille kehitettiin aineiston pohjalta kuvaavat nimet. Analyysia jatkettiin vertailemalla kahden eri joukon käytäntöjen eroja ja yhtäläisyyksiä sekä verrattiin löydettyjä asioita kirjallisuuskatsauksessa löydettyihin hyviin työyhteisökäytäntöihin eri teema-alueissa.

Pyrin selvittämään otokseen otettujen päiväkotien hyviä toimintatapoja ja käytäntöjä, sekä etsimään mahdollisia tekijöitä ja keinoja, joiden avulla neljä eri toiminta-aluetta kehittyvät. Tekijöiden ja keinojen tulisi olla yleistettävissä minkä tahansa päiväkodin toimintaan eli riippumattomia ihmisten persoonallisista ominaisuuksista ja työyhteisön rakenteesta. Tuloksissa vertaillaan myös kyselyn pohjalta menestyneiden ja heikoimmin menestyneiden päiväkotien työyhteisön keskeisiä käytäntöjä erilaisissa tilanteissa. Lisäksi tarkastellaan onko vanhempien antamalla palautteella ja päiväkotien käytännöillä yhteyttä.

Analyysin yhtenä tavoitteena on lopuksi tuottaa päiväkodin ”vuosikello” käyttäen apuna aineiston pohjalta löytyneitä yleistettävissä olevia hyviä käytäntöjä. Vuosikelloa voi käyttää oman yksikkönsä toiminnan kehittämiseen. Vuosikellolla tarkoitetaan suunnittelupohjaa erilaisille vuosittain toistuville tapahtumille. Täytetyn vuosikellon voi jakaa myös vanhemmille. Vanhemmat voivat tällöin etukäteen huomioida lasta ja päiväkotia koskevat tärkeät yhteistyötapahtumat. Vuosikello toimii hyvin myös toiminnan suunnittelun apuvälineenä ja auttaa jäsentämään päiväkodin lukukausia.

8 Tulokset

Tutkimukseni tarkastelun painopiste oli asiakaskyselyjen perusteella valittujen menestyneiden päiväkotien (jatkossa ”menestyneet” A1, A2,..) ja heikommin menestyneiden päiväkotien (jatkossa ”heikommin menestyneet” D1, D2,..) käytäntöjen vertailussa neljän eri pääteeman ympärillä.

Haastatteluaineistosta nousivat esiin teemoittain jaoteltuina seuraavat käytännöt. Molemmista päiväkotiryhmistä oli nostettavissa esiin edellä olevat erilaisten käytäntöjen kategoriat, painopisteet vain vaihtelivat riippuen siitä kuuluiko yksikkö menestyneisiin vai heikommin menestyneisiin päiväkoteihin. Se, minkä teeman alle kukin käytäntö kuuluu, saattoi vaihdella, riippuen haastattelun kulusta ja asioiden järjestyksestä.

Toiminnan kehittäminen ja johtaminen:

- kokouskäytännöt
- palaverien dokumentointikäytännöt
- työyhteisön keskustelukäytännöt
- kehittämistoiminnan suunnitteluvastuu
- kouluttautumiskäytännöt
- toimintaympäristön (oppimisympäristön) kehittämiskäytännöt
- henkilöstön innostaminen
- palautekäytännöt
- ulkoiset yhteistyökäytännöt

Työyhteisön perustehtävän ymmärtäminen:

- perustehtävän käsittely yksikössä

Toiminnan suunnittelu ja arviointi:

- toiminnan suunnittelukäytännöt
- kokousten mahdollistaminen ja järjestelyt
- kehittämis- ja suunnittelupäivien järjestelyt
- toiminnan arviointikäytännöt

Perheen ja vanhempien huomioiminen:

- perheen vastaanottaminen päiväkotiin
- keskustelukäytännöt perheiden kanssa
- yhteistyökäytännöt perheiden kanssa
- lapsen viihtyminen

Tulokset esitellään edellä mainittujen neljän teeman mukaan. Aineiston analyysin pohjalta teemat jakaantuivat erilaisiksi toimintakäytännöiksi, jotka toimivat tulosten esittelyssä alaotsikkoina. Eri luvuissa vertaillaan asiakaskyselyn pohjalta menestyneiden ja heikommin menestyneiden päiväkotien toimintakäytäntöjen yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia toisiinsa. Lisäksi käsitellään käytäntöjen vaikutuksia vanhempien asiakaskyselyssä antamiin arvioihin siitä, kuuluuko yksikkö menestyneisiin tai heikommin menestyneisiin päiväkoteihin. Lähes jokainen alaotsikko päättyy yhteenvetoon ko. toimintakäytännöstä.

Yksi asia, joka näkyi ja erottui lähes kaikkien haastateltavien kommenteista, ja on siinä mielessä yleinen, on *ajan käytön ongelma*. Heikoimmin menestyneiden yksiköiden kohdalla tämä tarkoitti aikapulaa eri käytäntöjen toteuttamisessa. ”Aika ei riitä kehittämiseen, kun se ei oikein riitä edes perustyön tekemiseen” (Lammi 2002, 51).

D5: Arvioidaan jonkin verran viikoittaisissa palavereissa ja tietysti tiimipalavereissa pyritään arvioimaan ja suunnittelemaan jatkoa, mutta kyllä se aikapula on aikamoinen. Ikävä kyllä aikaa saisi olla enemmänkin.

D1: Ajan rajallisuus on hankala juttu, että tulisi tehokkaasti käytettyä se aika joka otetaan lapsilta ja perheiltä pois.

D4: Pedagogisia iltoja on kaksi kertaa syksyllä ja kaksi kertaa keväällä, mutta siinä menee ihan paljon tunteja pois lapsilta, joten nyt pidetään enää yksi päivä syksyllä ja keväällä toinen.

D5: Tällä alueella on osaamisverkosto, mikä kokoontuu kerran kuussa, ja pyritään aina osallistumaan. Seurakunta ja neuvola yhteistyökumppaneina sekä alueen päiväkodit. Yleensä vaan aika aiheuttaa pulaa.

D6: Ollaan tehty iltaisin ja sitten kun ottaa tunteja pois niin se on lapsilta pois ja se on ongelma.

D1: Koulutustietojen jakaminen on kyllä jäänyt aika vähiin, kun aikaa on niin vähän.

Yllä olevista haastatteluotteista käy ilmi se, että aikapula on päiväkodeissa keskeinen ongelma. Joissakin päiväkodeissa oli kyllä pyritty miettimään ja laittamaan asioita tärkeysjärjestykseen, mutta useimmiten taustalla on kuitenkin mielikuva, että toimintarakenteita on vaikea muuttaa suunnittelua ja aikuisten keskinäistä toimintaa tukevaksi. On helpompi vain valittaa aikapulaa.

D2: On ollut hyviä kokemuksia isommista koulutuksista. Intoa on myös siihen että ulkopuolinen saadaan tänne, tietenkin illoista tulee korvaavuuden ongelma työaikana ja se asettaa rajoja yhteisille koulutuksille.

D4: Ihan vapaasti voi muuttaa, mutta kyllähän joitakin asioita on neuvoteltava ja mietittävä ammatillisesti. Muutos lähtee sekä aikuisista että lapsista. Lapset saa valita pöytien nimet. Ollaan tehty iltaisin ja sitten kun ottaa tunteja pois niin se on lapsilta pois ja se on ongelma.

Menestyneempien yksiköiden esimiesten vastauksista sen sijaan näkyi, että aikapulaa on, mutta se ei ole erilaisten kehittämiskäytäntöjen este. On mietittävä ratkaisuja, miten pystytään järjestämään aikaa kokoontumiselle.

A7: Maanantaina kaikilla täällä 8 tunnin päivä, jolloin on satsattu siihen, että meitä on paljon täällä yhtä aikaa ja kaikki tekee pitkää päivää.

A4: Filosofinen keskustelukerho iltaisin ja sitä ei lasketa työaikaan, me halutaan kokoontua vapaamuotoisesti. Ihmiset tulee mukaan, kun meillä on niin kivaa. Ne on rentouttavia ja mukavia.

A3: Pyritään tiimityöskentelyyn. Minun tehtäväni on yrittää luoda resursseja ihmisille tehdä tätä työtä. Minä olen itse lapsiryhmässä ja tiimien jäsen, mutta johtajan näkökulmasta teen vähän itse, enemmänkin mietin miten saadaan asiat sujumaan parhaiten ja miten niistä innostutaan. Pääasia johtamisessa on, että minkälaisen kuvan työntekijät antaa lapselle. Kaikki osallistuu ja se on erittäin tärkeätä.

A5: Me yritetään koulutukset hyödyntää siten, että joko se tiistai koko talon palaverissa tai sitten kehittämispäivissä jaetaan muille ja käytetään aika paljonkin aikaa siihen.

A7: Ollaan jaettu porukka aamuun ja iltaan (ryhmät eivät ole aina samoja) tehdään aamu tai ilta päivällä noin 2-3 tuntia toisessa taidetalossa, mitä kulloinkin on suunnitteilla tai työn alla.

Tehokkaan ajan käytön suunnittelemisen vastuu on johtajalla. Haastatteluista löytyi paljon erilaisia hyviä tapoja, miten saada aikaa suunnittelulle ja keskustelulle siten, että se ei rasita työyhteisöä. Tiedostettu käytäväkeskustelun ilmapiirin luominen on vaihtoehto saada lisää aikaa pohdinnalle. Käytäväkeskustelussa voidaan tuottaa laajapohjaista ja merkittävää yhteistä ja jaettua tietoa (Heikkilä & Heikkilä 2001, 171). Se vaatii yhteisöltä joustavuutta, hyvää yhteishenkeä ja innostuneisuutta työhön.

8.1 Kehittäminen ja johtaminen

8.1.1 Kokouskäytännöt

Päiväkotien kokouskäytännöissä ei ole suuria eroja. Kaikissa yksiköissä pidetään *kokouksia viikoittain*. Kahdeksalla yksiköllä, kolmella heikommin menestyneistä ja viidellä yksiköllä paremmin menestyneistä, oli kokouspäivänä maanantai. Lähes kaikissa päiväkodeissa oli käytäntönä, että kokouksiin osallistuvat kaikki, jotka vain pääsevät. Palaverin aika molemmissa ryhmissä ajoittuu lasten lepohetkeen, mikä myös määrää palaverin pituutta. Ainoastaan yhdessä päiväkodissa oli käytäntönä pitää joka toinen viikko palaveri tiimin vastuuhenkilöille ja joka toinen viikko koko talolle. Tämä päiväkoti kuului heikommin menestyneeseen ryhmään.

D4: Maanantaisin aina talon kokous joka toinen viikko ja joka toinen viikko vastuuhenkilökokous, jokaisesta ryhmästä on yksi henkilö mukana. Talon kokouksessa on kaikki mukana ja tiimin vastuuhenkilö on sama koko vuoden.

Näyttäisi siltä, että kokousten *asialistan laatimisella* ei ole merkitystä menestymisen kannalta. Yhteensä kuudessa, kolmella molemmista ryhmistä, johtajat mainitsivat laativansa etukäteen kokousten asialistan. Yhdessä yksikössä tosin johtaja mainitsi tekevänsä kokouslistaa, mutta ei kuitenkaan jaettavaksi.

D3: Laadin kokouslistaa, en oikeastaan kuitenkaan jaettavaksi.

A6: Esityslista on edellisen viikon torstaina jaossa, jotta voi valmistautua ennen kokousta.

Lisäksi lähes kaikilla yksiköillä oli toisena viikkokokoon-tumisen muotona ”*tiimipalaveri*”, päiväkodin eri ryhmien omat kokoontumiset. Ainoastaan molemmista ryhmistä löytyvillä pienpäiväkodeilla ei ollut erillisiä tiimipalavereja. Järjestelyissä myös toistui se, että toiset ryhmät avustivat kokousten järjestämisessä valvomalla palaverissa olevan ryhmän lapsia. Palavereista käytettiin yleisesti nimeä tiimipalaveri.

A6: Tiimipalaverit kerran viikossa, naapuriryhmät avustaa toinen toistaan auttaen.

D2: Tiimeillä on yhteinen palaveri joka viikko, se hoidetaan sisäisin järjestelyin.

Koko päiväkodin *kokouksien sisällöissä painottui informatiivinen tiedon jakaminen*. Toiminnan sisällön asioita käsiteltiin enemmän tiimipalavereissa. Merkittävää eroa kokousten sisällöissä ei löytynyt ryhmien välillä. Yksittäisiä selkeitä rajoituksia siihen suuntaan, että suurin osa kokousajasta käytettäisiin omista käytännöistä keskustelemiseen, oli tehty ainoastaan yhdessä menestyneisiin kuuluvassa ryhmässä.

A5: Viikoittainen palaveri maanantaisin. Rajoittuu aika paljon toiminnan sisällöstä puhumiseen – miten lasten ja lasten vanhempien kanssa toimitaan ja informaation jakamiseen pyritään käyttämään max 1/3 kokousajasta.

Selkeä ero löytyi *iltakokouskäytännöistä*. Kehittämiseen ja johtamiseen liittyviä iltakokouskäytäntöjä tai tiimipalaverien pitämistä iltaisin oli ainoastaan menestyvimpien ryhmässä. Tämä viittaisi erilaiseen ajankäytön

suunnitteluun työpaikalla. Kuten jo aikaisemmin on todettu, menestyneemmät yksiköt ovat suunnitelleet ajankäyttöään eri tavalla kuin heikommin menestyneet.

A4: Sitten meillä on kerran kuukaudessa iltakokoukset.

D5: Tarvittaessa ryhmät pitää myös iltakokouksia.

Ainoastaan yksi päiväkotitiimi erosi täysin poikkeavalla kokouskäytännöllä. Päiväkotitiimi kuului menestyneimpien päiväkotitiimien ryhmään. He olivat miettineet, miten voisivat saada enemmän aikaa kokouksille ja näin päästä paremmin pitkäkestoiseen keskusteluun ja suunnitteluun.

A7: Maanantaina kaikilla täällä on 8 tunnin päivä, jolloin on satsattu siihen, että meitä on paljon täällä yhtä aikaa ja kaikki tekee pitkää päivää. Kaikki projektien suunnittelut, koulutukset, opiskelut ja työn kehittämisen kysymykset tapahtuu yleensä silloin maanantaina. Ollaan väkisin otettu se aika tästä työstä. Perjantaisin on yhteinen palaveri vielä samassa huoneessa ison pöydän ääressä, siis lapset on myös siellä.

Aineiston pohjalta voidaan todeta, että päiväkotitiimien kokouskäytännöt ovat hyvin vakiintuneet, eivätkä merkittävällä tavalla vaikuta vanhempien antamaan arvioon päiväkodin toiminnasta. Kokousten sisällöistä erottui menestyneempiin kuuluvien päiväkotitiimien johtajien esille tuoma painotus siitä, että kokouksissa pyrittiin käsittelemään muitakin asioita kuin informatiivisia. Karilan (1997) mukaan kokouskäytännöt päiväkodeissa ovat vakiintumattomia ja kokouksia ei koeta tärkeinä. Väitöskirjassaan hän toisaalta havaitsee, että päiväkodeissa, missä työn perusteita pohditaan runsaasti ja työskentelytapoja halutaan kehittää, myös kokoukset koetaan tärkeiksi. Lammen (2002) mukaan päiväkotitiimien kokouskäytännöt ovat säännönmukaisia ja pyrkimyksenä on, että mahdollisimman moni henkilö pääsee osallistumaan niihin. Tämän tutkimuksen tulokset antavat aiheen olettaa, että suurimmassa osassa päiväkoteja on säännönmukaiset kokouskäytännöt ja ne koetaan tärkeiksi, vaikka kokousten luonne ei olisikaan työn kehittäminen. Ainoastaan yksi päiväkotitiimi oli poikkeavalla linjalla kokouskäytännöissään. Päiväkodissa oli mietitty, miten luoda uusi toimintakäytäntö, missä lapset voivat turvallisesti toimia ja aikuiset saavat aikaa

suunnitella ja pitää tarvittavat kokoukset. Päiväkoti kuului menestyneisiin, mutta on mahdotonta sanoa, että juuri tällä käytännöllä olisi sen enempää myönteistä kuin kielteistäkään vaikutusta vanhempien antamaan palautteeseen.

8.1.2 Palaverien dokumentointikäytännöt

Kaikissa menestyneissä päiväkodeissa *kirjattiin asioita paperille*, joko vihkoon tai virallisempaan muistioon. Heikommin menestyneistä yksiköistä (n=7) neljässä kirjattiin asioita paperille. Näissä heikommin menestyneissä yksiköissä kirjaamisen perusteluna oli useimmiten se, että voitiin todentaa asioiden käsittely niille, jotka eivät päässeet kokouksiin. Menestyneimpien päiväkotien perusteena oli sen sijaan asioiden mahdollinen myöhempi käsittely ja sovittuihin asioihin palaaminen.

D5: Tiedot kirjataan ylös ja kerrotaan asiat poissaoleville.

D1: Viikkopalavereista tulee etukäteen lista (viikkoa ennen) mihin voi toivoa asioita ja minä olen laittanut ne mitä haluan käsitellä. Kokouksista ei sellaista yhteistä muistiota olla katsottu tarpeelliseksi.

A6: Palaverin jälkeen on muistiovihko, sihteerinä ollaan vuorotellen ja jokainen kirjaa tavallaan. Muistio kokouksen ohessa, palvelee niitä, jotka ei pääse paikalle ja voidaan myöhemmin tarkistaa, mitä on sovittu ja puhuttu.

Kokonaisuutena asioiden kirjaamiskäytännöt ovat melko vaihtelevia, jopa päiväkodin sisällä. Muistion tyyli riippui sihteeristä. Tämä saattaisi olla päiväkodeille yksi kehittämisen alue, jolla sovittuihin asioihin saataisiin jämäkkyyttä ja sitoutumista. Organisaation ylemmillä tasoilla yleensä kaikista kokouksista kirjoitetaan virallinen muistio, mistä voidaan asioita myöhemmin tarkistaa. Muistioilla on yleensä tietty sovittu rakenne, jotta asioiden löytäminen ja käsittely on jälkikäteen helpompaa. Yhdessäkään haastatelluista päiväkodeista *ei pidetty omaa selkeää muistiorakennetta*, jonka mukaan ne olisi ollut helpompi kirjoittaa ja arkistoida.

8.1.3 Työyhteisön keskustelukäytännöt

Aineiston pohjalta voidaan todeta, että päiväkodeissa *ei ole selkeää keskustelukäytäntöä*. Kokouksia pidetään ja esimies-alaiskeskustelut käydään, mutta esimerkiksi käytäväkeskusteluista (vrt. Heikkilä ja Heikkilä 2001) on vain yksi maininta paremmin menestyneiden päiväkotien joukossa. Ainoastaan kahdessa paremmin menestyneessä yksikössä mainittiin erikseen erilaisia keskustelukäytäntöjä.

A4: Filosofinen keskustelukerho iltaisin ja sitä ei lasketa työaikaan, me halutaan kokoontua vapaamuotoisesti. Ihmiset tulee mukaan, kun meillä on niin kivaa. Ne on rentouttavia ja mukavia. Keskustelut mitä henkilökunnan kanssa käydään, että puhutaan ystävällisesti toisillemme.

A5: Me ylipäätään keskustellaan hirveen paljon, yhdessä porukassa, pienemmissä yhteisötilanteissa sekä sitten ihan kahden kesken.

Kehityskeskusteluita käytiin jokaisessa yksikössä, ja niissä korostettiin työntekijän kuuntelemista.

A2: Ihan puhumalla ja henkilökohtaiset kehityskeskustelut säännöllisesti johtajan kanssa ja kun on tarvetta, on mahdollisuus puhua.

D3: Kehityskeskusteluissa tulee jokaisen henkilökohtaiset toiveet joita pyritään tarjonnan mukaan täyttämään.

Keskustelukäytännöissä voidaan katsoa olevan jonkin verran eroa paremmin menestyneiden ja heikommin menestyneiden välillä. Paremmin menestyneissä oli kaksi päiväkotia, missä erikseen mainittiin keskustelukäytännöistä, sen sijaan heikoimmin menestyneissä ei puhuttu kuin kehittämiskeskusteluista. Saattaa toki olla myös niin, että arkitilanteissa tapahtuvia keskusteluja ei pidetä tärkeinä, vaan ne ikään kuin kuuluvat automaattisesti osaksi työkuultuuria. Pitäisikin miettiä, kannattaisiko keskustelukäytännöistä puhua yksiköissä enemmän, varsinkin nyt, kun näyttää siltä, että aika ei enää riitä vain perustehtävän hoitamiseen.

8.1.4 Kehittämistoiminnan suunnitteluvastuu

Johtajan vastuu toiminnan kehittämisen suunnittelusta erottui paremmissa yksiköissä. Niissä viisi haastateltavaa (n=9) mainitsi olevansa vastuussa suunnittelusta. Vastaavasti heikommin menestyneiden yksiköiden (n=7) johtajista ainoastaan kaksi kertoi olevansa vastuussa kehittämistoiminnan suunnittelusta.

A1: Me suunnitellaan – kyllä se johtaja periaatteessa suunnittelee, mutta kyllä me ideoidaan pitemmän aikaa.

A5: Hyvin monitahoinen juttu, riippuu siitä mitä ollaan tekemässä, minkä tyyppisestä asiasta on kyse. Minulle johtajana ei ole olemassa yhtä tiettyä johtamisen mallia, vaan riippuu tilanteesta, millä tavalla, mitä johtajan roolia milloinkin toteutan. Uskon siihen että ihmiset ottaa vastuuta siitä omasta työstään ja pyrin tukemaan sitä vastuunottoa.

A9: Johtajalla tulee olla tuntosarvet levällään ja olla itse jyvällä, mitä on tapahtumassa ja tuoda niitä juttuja tänne ja miettiä miten niitä kannattaa hyödyntää.

D3: Tavallaan se vastuu on minulla, mutta meillä on niin kokenutta henkilökuntaa, että voisin sanoa, että kyllä jokainen on tietyllä tavalla vastuussa.

D6: Päävastuullisesti suunnittelen minä (johtaja).

Sekä paremmissa että heikommissa yksiköissä ainoastaan yksi johtaja siirsi toiminnan suunnitteluvastuun päiväkodin lastentarhanopettajille. Heikommissa yksiköissä korostui eräänlainen yhteisvastuu tai vastuujako oli epäselvää. Joillekin saattoi jopa johtajan vastuun tunnustaminen olla vaikeaa. Sitoutumista kuitenkin odotettiin kaikilta.

D3: Tavallaan se vastuu on minulla, mutta meillä on niin kokenutta henkilökuntaa, että voisin sanoa, että kyllä jokainen on tietyllä tavalla vastuussa. Jaetaan tehtäviä niin, että en koe, että olisin yksin vastuussa. Minusta se pitääkin jakaa kaikkien kesken.

D1: Mutta katson, että ensisijaisesti opettajien vastuulla, kaikkien täytyy osallistua ja sitoutua.

D5: Ollaan kaikki vastuussa tasa-arvoisesti.

Paremmiin menestyneiden yksiköiden johtajat osasivat myös kuvata tarkemmin *johtajan roolia ja vaikutusta suunnittelutyössä*. He olivat sisäistäneet johtajuutensa syvällisemmin ja osasivat kertoa vastuustaan monipuolisemmin.

A9: Tietenkin kokoajan olla tarkkana mitä yhteisössä tapahtuu. Tuoda ulkopuoliset asiat yhteisöön järkevällä tavalla. Tehdä monimutkaisesta yksinkertaista. Olla innostaja ja luoda yhteisöön innostuksen kulttuurin. Oikeudenmukainen pitää olla ja ottaa erilaiset ihmiset huomioon. Johtajan pitää olla valmentaja, ja pystyä viemään niitä ihmisiä eteenpäin. Ihmisten tulee kokea että he voivat kehittyä ja luoda kehittämismyönteisen kulttuurin. Johtaja on vastuussa ihmisistä ja niiden työpaikasta, että se on inhimillinen paikka tehdä töitä! Että ihmiset tulee hyvällä fiiliksellä töihin.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että toiminnan suunnitteluvastuun selkeällä jakamisella ja sopimisella saattaa olla vaikutusta päiväkodin toiminnan laatuun myös vanhempien kyselyn tuloksien pohjalta. Sillä, onko vastuu johtajalla vai onko se jaettu selkeästi eri työntekijöille, ei näytä olevan merkitystä. Pääasia on, että *vastuujako toiminnan kehittämisestä on tehty ja se on selkeä*. Savan ja Linnasaaren mukaan (1990, 21-22) kehittäminen on tehokkainta silloin, kun koko työyhteisö on mukana ja vastuunjaot ovat selkeitä. Kaikkien ei kuitenkaan voida olettaa aina olevan samalla tavoin innostuneita kehittämisideasta. Päinvastoin: luova kehittämistyö on mahdollista vain dynaamisessa yhteisössä, jossa erilaisten näkemysten ilmapiirissä voidaan pohtia kehittämishankkeen todellista mieltä ja toimivuutta.

8.1.5 Kouluttautumiskäytännöt

Kouluttautumiskäytännöistä nousi esiin neljä eri toimintatapaa; koulutussuunnitelmat, monen työntekijän osallistuminen samaan koulutukseen, kouluttaminen kollegoiden kesken talon sisäisesti (tiedon jakaminen), ja kertominen muille saadusta koulutuksesta. Erot neljän eri käytännön välillä olivat myös melko selkeät parempien ja heikompien yksiköiden välillä.

Paremmissa yksiköissä oli *koulutussuunnitelmaa* tehty viidessä yksikössä, heikommassa yksiköissä vain yhdessä. Pyrkimys siihen, että *mahdollisimman moni* yksiköstä *kävisi saman koulutuksen*, oli paremmissa yksiköissä

seitsemällä ja heikommissa yksiköissä vain kahdella. Yksikön sisäistä kouluttautumista siten, että kouluttajana oli joku oman yksikön kollegoista käytettiin kolmessa paremmassa yksikössä, mutta ei yhdessäkään heikommin menestyneessä yksikössä. Myös tiedon jakamisessa koulutuksista oli selkeä ero. Paremmissa yksiköissä lähes kaikissa (8) oli tapana erikseen jakaa koulutuksesta saatua tietoa ja materiaalia, kun taas heikommista yksiköistä vain kolmessa toimittiin siten. Seuraavassa on esimerkkejä eri yksiköiden käytännöistä. Haastattelupoiminnat on tarkoituksella jätetty isommiksi kokonaisuuksiksi, jotta erilaiset käytännöt erottuisivat.

A1: Meillä on ollut joidenkin ihmisten kohdalla jo vuosia suunnitelma, että minkä tyyppistä koulutusta haluaa, mutta käytännössä ollaan hirveen huonosti päästy maksullisiin koulutuksiin. tilanteen mukaan ollaan sitten menty kun ollaan mietitty olisiko tällainen meitä hyödyttävä ja että kuka menisi. Vähän sellaista että, jos tietää, että jollakin osaamista niin yritetään alueella sitten jakaa tietoa muille. Ja talon sisällä on sitten me yritetään koulutukset hyödyntää siten, että joko se tiistai koko talon palaverissa tai sitten kehittämispäivissä jaetaan muille ja käytetään aika paljonkin aikaa siihen. Joko ihminen kertoo tai jakaa materiaalia ja herättää keskustelu mitä se voisi meillä tarkoittaa. Usein mietitään, että jos pääsisi kaksi ihmistä ainakin johonkin samaan koulutukseen, niin tulisi sitä vuorovaikutusta ja siten käytäntöön vieminen täällä se tapahtuisi helpommin.

A5: Meillä työskennellään pitkäkestoisten teemojen parissa ja usein se koulutus pyritään rakentamaan niin että se tukee sitä teeman etenemistä. Pyritään siihen että mahdollisimman moni käy sen saman koulutuksen. Joskus on tarve käydä erillisiä koulutuksia ja joskus on myös kouluttaja täällä. Koulutuksien anti on kerrotaan työllässä.

A6: On tietoiskuja. Meillä on koulutusvastaava talossa joka tiedottaa koulutuksista mitä tulee ja pitää kirjaa missä koulutuksissa on käyty. Koulutussuunnitelmaa rakennetaan henkilökohtaisesti, mutta koko talon suunnitelmaa ei ole. Koko talon yhteisten koulutuksien kannalta katsotaan mitä se vaikuttaa koko talon toimintaan. Jos joku on kiinnostunut esim. lapsihieronnasta, se käy koulutuksen ja kouluttaa sitten muita täällä. Se kerrotaan mitä on koulutuksessa saatu ja kokeilemalla sitten miten se tapahtuu. Musiikissa on yksi erikoistunut enemmän ja hän on sitten velvoitettu antamaan koulutusta muille, nyt antaa kitaratunteja ja kanneltunteja myös alueen muille yksiköille. Riippuu koulutuksesta tuleeko se monille vai käykö joku yksilönä. Toive olisi, että pystyisi osallistumaan yksi / ryhmä.

A7: Ollaan jaettu porukka aamuun ja iltaan (ryhmät eivät ole aina samoja) tehdään aamu tai ilta päivällä noin 2-3 tuntia toisessa taidetalossa, mitä kulloinkin on suunnitteilla tai työn alla. On ollut rumpukursseja, maalausharjoituksia, toimintaan ja ohjaamiseen liittyviä asioita tai sitten jotain esim. laatukäsikirjan työstämistä. On yritetty punoa se koulutus niihin tarpeisiin mitä meillä on täällä ja olemme vähemmän käyneet yksilöinä koulutuksissa, vaan olen yrittänyt saada rahaa niin, että saataisi tänne joku ihminen puhumaan niin, että olisimme kaikki siinä tilanteessa mukana. Ollaan kuitenkin aika paljon turvauduttu muuhunkin

materiaaliin elokuvaan, videoon, tai ollaan itse valmisteltu toinen toisillemme. Aina kun on ollut koulutuksessa, pitää se tieto jakaa myös muille.

D1: Olen kyllä yrittänyt tyrkkiä ihmisiä ilmaiseen koulutukseen ja laitoin jo elokuun alussa esitteitä pöydälle (kahvihuone). Haluaisin, että joku menee molemmista ryhmistä. Itse en käy koulutuksissa, pidän sen rajan, että kun olen muutenkin paljon poissa niin pidän tärkeänä, että ne pääsee jotka haluaakin. Nyt oli aika rankka syksy ja sovittiin, että loppuvuodesta ei mennä koulutuksiin.

D2: On ollut hyviä kokemuksia isommista koulutuksista. Intoa on myös siihen että ulkopuolinen saadaan tänne, tietenkä illoista tulee korvaavuuden ongelma työaikana ja se asettaa rajoja yhteisille koulutuksille. Koulutukset käsitellään vähintäänkin viikkopalaverissa jollakin tavalla, parhaimmillaan muistion ja kirjallisen tiivistelmän muodossa.

D3: Meneminen on tarjonnan mukaista eikä olla tehty mitään koulutussuunnitelmaa.

D6: Kyllä se niin on että yksilöitä on lähetetty. Ilmoitusten mukaan jokainen itse ilmoittautuu koulutukseen jos on halukas. Oman halun mukaan siis käydään ja kerrotaan sitten muille yhteisissä palavereissa. Ainahan niistä koulutuksista jotain jää. Olen miettinyt miten sen koulutukseen osallistumisen saisi tasapuolisemmaksi, mutta jotkut ei halua.

Kouluttautumiskäytännöissä menestyneemmät yksiköt siis erottuivat selkeästi muista. Niissä oli harkittu koulutuksiin menoa sekä talon kehittämisen kannalta että yksilön kehittymisen kannalta. Koulutuksista saadun tiedon jakaminen koettiin myös tärkeäksi. Aineiston pohjalta voidaan todeta, että yksikön kouluttautumiskäytännöillä on merkitystä siihen, millaista päivähoitoa yksikkö tarjoaa. Vanhempien kyselyn pohjalta paremmin menestyneet olivat hyödyntäneet koulutuksia onnistuneesti laadukkaan toiminnan kehittämiseen, mikä näkyi myös parempina vanhempien antamina arvioina. Brotherus ym. mukaan (1990, 73) kasvattaja ei enää ajattele, mitä tekee ja miksi. Jos ei kyseenalaisteta totuttuja rutiineja, ei myöskään voida luoda uutta. Ilman tietoa työn perusteista eivät työntekijät kasvattajayhteisössä voi tuntea asemaansa merkitykselliseksi. Työnteko muuttuu näennäisesti päämäärätietoiseksi, jolloin tavoite kyllä usein saavutetaan, vaikka ei tiedetäkään miksi. Hyvillä kouluttautumiskäytännöillä voidaan omat rutiinit kyseenalaistaa ja luoda toimintaan uusia malleja.

8.1.6 Toimintaympäristön (oppimisympäristön) kehittämiskäytännöt

Kaikki haastateltavat kokivat toimintaympäristön muokkaamisen ja kehittämisen tärkeäksi. Molemmissa ryhmissä huomioitiin lasten tarpeita ja toiveita toimintaympäristön rakentamisessa. Useimmiten lasten mielipiteiden huomiointi painottui toimintakauden alkuun, jolloin ryhmä on uusi ja muutostarpeita ilmenee eniten. *Toimintaympäristön kehittämistä* pidettiin jatkuvan prosessina erityisesti parempiin yksiköihin kuuluvien päiväkotien ryhmässä. Sen kehittämisestä ja liittymisestä tavoitteisiin ja päämääriin keskusteltiin monipuolisesti.

A2: Lapsista lähtee tarve eli syksyn mittaan mietitään minkälainen ryhmä tulee, minkälaisia tarpeita, paljonko erityislapsia eli räätälöity ympäristö.

D6: Minä tykkäänkin siitä, että vaihdetaan paikkoja ja että lapset pääsee vaihtamaan paikkoja. Myös huonekalut on vaihtanut paikkoja ja ollaan myös otettu pois pöytiä.

A5: Se muokkautuu elämisen olemisen myötä sellaiseksi kun se kulloinkin on. Se on osa kolmiota miten me hahmotellaan tämä meidän oleminen. Eli lapsella on kolme kasvattajaa: toiset lapset, toimintaympäristö ja aikuiset ja eri kärjet tukevat toisiaan. Ympäristö ei ole irrallinen kasvatuslementti, vaan sen pitää olla muotoutunut tai muotoutua sen näköiseksi että se tukee niitä muita asioita. Esimerkiksi, jos me sanotaan, että me tuetaan lapsen omaehtoista ajattelua ja toimintaa ja sitä, että ne pystyy itse suunnittelemaan ja toteuttamaan toimintaa, pitää ympäristön olla sen näköinen, että se onnistuu. Eli tilat pitää olla niin, että lapset voi käyttää niitä toimintaansa, muokata sitä ja sama kuvio pätee henkilöstöön. Ei meistä kukaan lähde muuttamaan mielivaltaisesti, en estä mitään vaan ne etenee keskustelun ja toiminnan kautta. Aina kun me tehdään jotain muutosta se saa perustelunsa toiminnasta käsin ja lasten kanssa yhdessä suunniteltua. Aikuisina me rakennetaan sitä luurankoa ja lapset tuovat siihen sen lihat ja läskit ympärille.

Toimintaympäristön kehittämisen suunnitelmallisuus oli selkeämpää parempiin yksiköihin kuuluvien päiväkotien ryhmässä kuin muissa: niissä seitsemässä tapauksessa suunnitelmallisuus tuli selkeästi esille. Heikoimpien yksiköihin kuuluvien yksiköiden ryhmässä suunnittelu mainittiin ainoastaan kahdessa tapauksessa. Näissä yksiköissä toimintaympäristön muokkaaminen oli enemmänkin huonekalujen muuttamista tai leikkipaikkojen tekemistä aikuisten näkökulmasta.

A7: Yritetään ajatella siten, että me joka vuosi katsotaan ketä täällä on ja ei ole mitään asiaa mitä ei voisi muuttaa. Ajatellaan joka syksy pidetäänkö me huoneet tällaisina vai muutetaanko, riippuu lapsista. Miten se ympäristö tukee tapaamme toimia. Tämä ei ole päiväkodiksi suunniteltu ympäristö ja vaikea ympäristö, joudunkin monta kertaa sanomaan että esim. yksiossakin voi asua onnellinen perhe eli paljon porukkaa pienessä sokkeloisessa tilassa. Täällä vaaditaan tilannetajua ja ympäristön huomioonottamista.

A9: Jokainen on vastuussa oppimisympäristön kehittämisestä, tietenkin meillä on tämä punainen lanka, pitää puhua mitä pitää ottaa huomioon. Jokainen ryhmä on vastuussa omista tiloistaan miten se ympäristö saadaan vastaamaan lasten tarpeita. Meidän on pakko saada jokainen neliö järkevään käyttöön. Mikäli huomaamme, että jossakin tilassa lapset ei käy eikä viihdy, aika nopeasti muutamme tilaa enemmän lasten tarpeita vastaaviksi. Raja kulkee siinä mikä on järkevää, ja turvallisuuteen kiinnitetään huomiota. Kyllä me ollaan tehty kaikkea mahdollista, vilttejäkin ideoita ollaan toteutettu ja paljon on odottamassa. Aina mietitään mitä se tarkoittaa miellä kun joku ratkaisu tehdään.

D1: Olemme rakentaneet leikkipaikkoja, majoja (pysyviä) ja olemme sopineet, että kaikki paikat on leikkipaikkoja. verhot on vaihdettu ja tehty viihtyvyyttä lisää.

D2: Huonekalujen paikkoja on vaihdettu ja se kehittyy koko ajan tavaroiden lisääntyessä.

D4: Muutos lähtee sekä aikuisista että lapsista. Lapset saa valita pöytien nimet.

Heikompien ryhmään kuluviissa yksiköissä nousi esille erilainen suhtautuminen toimintaympäristön kehittämiseen. Neljässä yksikössä haettiin joko kustannuksista tai ajasta syitä siihen, miksi jotakin muutosta ei olisi voitu tehdä. Myös asenne toimintaympäristöä ja sen muuttamista kohtaan oli negatiivisempi. Johtajien vastauksissa heijastui useammin myös kaupungin päivähoiton epävakainen tilanne. Parempien yksiköiden joukosta sen sijaan yhdestäkään vastauksesta ei ilmennyt, että kustannukset olisivat olleet esteinä jonkin muutoksen toteuttamiselle, vaan niihin haettiin sellaiset ratkaisut, mitkä olivat kustannuksiltaan mahdollisuuksien rajoissa.

D1: Ainoastaan seinät on rajana, katsotaan mihin resurssit riittää. Raha tulee vastaan, haluaisin sermejä lisää mutta ne on kalliita.

D3: Piha on pieni ja huono, että sille ei voi oleellisesti tehdä mitään. Kaikki tilat on kyllä lasten käytössä ja saahan se leikki siellä olla usean päivän ajan. Meillä on pyrkimys että niitä ei heti siivota, meillä on mukava siivousapulainen, joka antaa myös lasten rakenteluleikkien olla paikallaan, että ei niitä tarvitse joka päivä hajottaa pois.

A1: Me yritetään jotenkin nyt paremmin vielä huomioida liikkumisen mahdollisuudet sisätiloissa ja erilaiset oppimistyylit ja oppijat. Meistä kävi kaksi

lastentarhanopettajaa liikuntakasvatuskoulutusta ja innostuttiin ja puhuttiin kaikille, että minkä takia nyt sallitaankin jotain enemmän kuin ennen. Ja että se olisi kaikille selvää ja perusteltua että miksi näin. Kyllähän se vähän sitä neuvottelua on esimerkiksi siivouskysymykset.

A3: Meillä on aika puutteelliset tilat, mutta hyvin kodikkaat. Ollaan päätetty niin, että mahdollisimman paljon meillä on esim. musiikkia ja sitten me tehdään paljon retkiä. Tarkoituksena on antaa paljon elämyksiä lapselle. Nämä seinät on, mutta sisältöä ollaan muutettu ja kun tiedetään minkälaisia lapsia tulee niin me lähdetään muokkaamaan sitä sen mukaan. Minä olen antanut ihan vapaat kädet ja esimerkiksi yhtenä viikonloppuna seinä maalattiin siniseksi ja se oli aivan ihanaa.

Toimintaympäristön kehittämisen käytännöissä oli selviä eroja etenkin asenteissa ja tavassa huomioida sekä suunnitella sen muokkaamista. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että sillä, miten toimintaympäristöä kehitetään ja kuinka suunnitelmallisesti siihen kiinnitetään huomiota, vaikuttaa siihen, miten lapset viihtyvät ja vanhemmat arvioivat päiväkodin laatua. Päiväkodin tulisi luoda selkeät käytännöt ja tavoitteet sille, miten toimintaympäristöä kehitetään ja millä tavalla se tukee niitä arvoja mitä yksikössä on kirjattu omaan varhaiskasvatuksen suunnitelmaan. Toimintaympäristön kehittäminen vaatii keskustelua yksikön sisällä ja tutustumista erilaisiin ratkaisuihin muissa yksiköissä. Analyysi ei tuottanut mitään selkeää ja yksiselitteistä ratkaisua toimintaympäristön kehittämiseksi; menestyneissä yksiköissä kylläkin korostettiin keskustelua, jatkuvaa prosessointia ja suunnitelmallisuutta. Tällöin ehkä päästään pysyvämpiin ratkaisuihin eikä tyydytä ainoastaan vaihtamaan huonekalujen paikkaa tai lisäämään leikkitilaa ilman selkeää tavoitetta tai tarvetta.

8.1.7 Henkilöstön innostaminen

Henkilöstön *innostaminen* työn tekemiseen ja viihtymiseen vaikuttaa koko työyhteisön henkeen. Aineistosta erottui yksi käytännön toimintatapa heikomprien ja parempien yksiköiden välillä. Heikommista yksiköistä viidessä (n=7) oli erilaisia tapoja yhdessäoloon vapaa-ajalla, paremmissa yksiköissä ainoastaan kolmella (n=9). Yleensä vapaa-ajan toiminta liittyi päiväkodissa

järjestetyn juhlan yhteyteen ja kuvaavaa myös oli, että kaikki työntekijät eivät osallistuneet niihin.

D5: Päiväkodin juhlien jälkeen käydään ulkonakin, se innostaa osaa mutta kaikkia ei saada mukaan ja olen hyväksynyt sen, että ei voi pakottaa vapaa-ajalla.

D3: Sitten meillä on muutaman kerran toimintakaudessa käytäntönä, että lähdetään käymään jossakin ulkona. minua itseäni mietityttää, miten saisin työntekijät innostumaan, yhdessä tekemällä ehkä.

A1: Välillä yritetään järjestää jotain vapaamuotoista, ne aina nostattaa sitä me – henkeä, että tehdään jotain yhdessä.

Molemmissa ryhmissä pidettiin omaa esimerkkiä tärkeänä ja pyrittiin myös järjestämään jotakin tavanomaisesta poikkeavaa ja yllätyksellistä työajalla. Heikompien yksiköiden vastauksista heijastui ajan puute, mutta muuten ei merkittäviä eroja löytynyt.

A6: Johtajan siihen omalla esimerkillään vaikuttaa.

D2: Ensimmäiseksi oma persoona, miten olet duunissa ja miten kohtelet ihmisiä, mitä tuot omasta itsestäsi ja se näkemys siellä taustalla, että mitä me voisimme yhdessä tehdä.

D5: Että meillä olisi yhteistä aikaa istua saman pöydän ääressä.

Ainoastaan yhdessä yksikössä mainittiin aineellinen palkitseminen innostamisen yhteydessä. Muun, lähinnä verbaalisen palautteen antamista pidettiin molemmissa ryhmissä yhtenä innostamisen apukeinona. Innostaminen nähtiin kyllä tärkeänä, mutta samalla vaikeana asiana. Suurimmassa osassa yksiköitä keinot pyrkivät yhdessäolon lisäämiseen ja eräänlaiseen hauskanpitoon.

A4: Pysyviä toiminnassa – juhlaperinne, voi ylläpitää hauskaa.

D3: Viljellään paljon huumoria, se on sellainen mikä auttaa tässä jaksamisessa ja sitten meillä on muutaman kerran toimintakaudessa käytäntönä, että lähdetään käymään jossakin ulkona.

Kaksi paremmin menestynyttä yksikköä kuitenkin erosi tavoiltaan koko joukosta. Näissä yksiköissä haettiin *innostumista työn tekemisen ja työssä onnistumisen kautta*. Yksiköissä käytettiin myös yllä kuvatun kaltaisia keinoja, mutta tärkeämpinä pidettiin ilmapiiriä ja työhön sitoutumista sekä onnistumisten kautta innostumista. Haastateltavat näkivät koko työyhteisön tärkeänä ja korostivat yhteistä keskustelua.

A7: Kokonaisuutena ihmiset on hyvinkin innostuneita, ja ongelmat syntyvät siitä jos ne ei tunne tekevänsä mielekästä työtä. Jos on aikaa suunnitella hyvin, niin ihmiset tuntevat innostuvansa. Innostus hankitaan suunnitteluvaiheessa, mitä paremmin ehditään suunnitella sitä innostuneempia ihmiset on. Meillä ei ole esimerkiksi mitään työlistoja tai vastuualueita kaappien siivouksista tms. vaan tavoitteena on, että jos joku näkee että kaappi on sekaisin, niin se siivoaa sen kyllä sitten kun sillä on aikaa jne. Kyllä me välillä käydään juhlimassa ja matkoilla (Ruotsiin, Tallinnaan, Suomessa tutustuttu erilaisiin toimintoihin, etsitty yhteistyökumppaneita.).

A9: Kannustaa ja rohkaista miettimään ja pohtimaan asioita. Ja näkemään kokonaisuus. Tärkeä asia on, että ihmiset innostuu ja uskaltaa ehdottaa muutoksia. Ollaan tehty myös väärin ratkaisuja, ja maaperän pitää olla otollinen sille, että kaikki uskaltaa ehdottaa, eikä pelätä väärinkään ratkaisuja. Porukka on innostunut, tulee uusia ideoita ja ajatuksia kun näkee, miten muut on tehneet, saa uutta tietoa ja ajatuksia toiminnasta. Tärkeätä on keskustelu toisten ihmisten kanssa ja käydä katsomassa mitä muut on saaneet aikaiseksi.

Henkilöstön innostamisen osalta ei aineiston pohjalta voi päätellä, että yksiköiden välillä olisi sellaisia eroja, mitkä voisivat välillisesti vaikuttaa yksikön laatuun. Ainoastaan kaksi yksikköä poikkesi selkeästi joukosta, kylläkin molemmat parempien ryhmästä, mutta sen perusteella ei voi päätellä, etteikö heikommin menestyneissäkin yksiköissä voisi toimia niin. Päiväkodit eivät ole sisäistäneet sitä, että innostaminen on osa työn tekemistä; enimmäkseen keinot olivat työajan ulkopuolella tapahtuvia tai yhteisissä tilaisuuksissa tehtäviä ”vippaskonsteja”. Yksi esimies oli kuitenkin huomannut keinojen vaarallisuuden ja haastattelussa totesikin seuraavasti: *”Jotain juttuja on kokeillut, mutta jos se ei tunnu luontevalta, niin musta on parempi jättää kokeilematta, voi tulla enemmän haittaa kuin hyötyä (A6) ”*. Päiväkotien olisi paikallaan miettiä, miten työntekijät voivat innostua tekemästään työstä ja millä keinoilla esimies voi tukea ja auttaa henkilöstöään siinä prosessissa.

8.1.8 Palautekäytännöt

Palautteen antamisessa ei ryhmien välillä ollut mitään eroja. Yksikötkin erosivat toisistaan lähinnä haastateltavan omasta persoonasta johtuvista syistä. Mielenkiintoista oli, että kummassakin ryhmässä palautteen antaminen tulkittiin lähes pelkästään positiivisen palautteen antamiseksi. Molemmissa ryhmissä palautteen antamisessa korostettiin suoraa verbaalista keskustelua sekä pienten palkintojen jakamista. Palkintoja annettiin joko koko työyhteisölle tai valituille työntekijöille. Palkitsemistapauksissa palkinnon saajasta ei kerrottu muille työntekijöille.

D3: Yritän antaa positiivista palautetta onnistumisesta. Kannustuslisää olen anonut sekä koko työyhteisölle että yksittäiselle työntekijälle. Sitä en kuitenkaan kerro muille vaan ainoastaan sille joka saa sen lisän.

A4: Työntekijät saa jonkun pienen soman joululahjan ja kun kesäloma alkaa jonkun pienen kesäpaketin. Omasta sydäimestä ja ”pussista”. Kehun ja annan palautetta kaikille. Aina jokaiselle.

Molemmista ryhmistä löytyi päiväkoteja, missä huomioitiin *lapset palautteen antajina*. Johtajat korostivat koko työyhteisön merkitystä yhteisenä palautekoneistona. Kaikkien osuus palautteen antamisessa koettiin tärkeänä. Sillä, miten palautetta annetaan, ei näyttäisi olevan merkitystä päiväkodin laadun kanssa. Tärkeää kuitenkin on, että palautetta kuitenkin annetaan jollakin tavalla.

A5: Taputuksia ja hymyjä.... Arvostetaan toisiamme ja välitetään toisistamme, ja että on kyse lapsen kohtaamisesta tai vanhemman tai työtoverin kohtaamisesta. Aina koitetaan pitää sydän mukana. Voin tällöin puhua omasta työstäni ja antaa työstä palautetta toteamuksilla että nasta juttu tai tapatuksia olalle, keinoja ei oikeastaan kunnan palkitsemiseen ei meillä ole.

D5: Kai se paras palaute tulee sieltä lapsilta. Ei ole tapana joka päivä kiitellä. Palaute on mielestäni sitä ihan jokapäiväistä verbaalista palautetta, ei ole mitään erityisiä käytäntöjä.

A7: Koko työyhteisössä kehumme toinen toisillemme ja aina kun minä esittelen tätä työyhteisöä, niin työntekijät kyllä tietää, kehun niitä ja kerron kuinka täällä on työssä mahtavia tyyppejä jne. Yritän vähän käyttää yksilökoulutusta palkintona.

8.1.9 Ulkopuoliset yhteistyökäytännöt

Yhteistyö ja verkostoituminen päiväkodin ulkopuolelle erottuivat selkeästi parempien ryhmään kuuluvissa yksiköissä. Yhteistyö oli monipuolista ja siihen osallistuivat useat työntekijät. Enimmäkseen yhteistyökumppaneina oli toiset päiväkodit, myös oman toiminta-alueen ulkopuolella. Heikompien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa ei juuri verkostoitu oman toiminta-alueen ulkopuolelle. Yhteistyö rajoittui pitkälti yhteistyöksi jonkin teeman vuoksi, kuten esiopetus. Ajan järjestäminen koettiin vaikeaksi.

A9: Musta mikään päiväkotit ei selviä nykypäivän haasteista yksin. On tärkeää tehdä yhteistyötä eri tahojen kanssa. Minulla on ehkä eniten resursseja kun olen hallinnollinen johtaja. Kannan siitä vastuun ja katson mitkä on tärkeitä ja järkeviä, rohkaisen ja kannustan, kyllä muutkin täytyy saada innostumaan siihen. Ja hyvin se on lähtenyt toimimaan. Ollaan liikkuvien päiväkotien verkostossa, ja tehdään erilaisia projekteja muutaman yliopiston kanssa. Sitä enemmän saat mitä enemmän olet itse valmis antamaan! Näen, että porukka on innostunut, tulee uusia ideoita ja ajatuksia kun näkee miten muut on tehneet, saa uutta tietoa ja ajatuksia toiminnasta. Jokaisella meistä on yhtä paljon aikaa, kyse on siitä miten me sitä aikaa käytämme.

D5: Tällä alueella on osaamisverkosto, mikä kokoontuu kerran kuussa, ja pyritään aina osallistumaan. Seurakunta ja neuvola yhteistyökumppaneina sekä alueen päiväkodit. Yleensä vaan aika aiheuttaa pulaa.

Moniammatillista yhteistyötä pidettiin tärkeänä. Heikompien yksiköiden osalta se rajoittui yleensä neuvolan ja seurakunnan kanssa tapahtuviin vakiintuneisiin käytänteisiin. Parempiin yksiköihin kuuluvien joukossa käytettiin usein termiä ”yhteistyöverkko” ja sen hyväksi oltiin valmiita tekemään työtä.

A1: Ensio-verkossa (esi- ja alkuopetuksen verkosto) ollaan ja liikkuvissa päiväkodeissa ollaan mukana. Parasta aikaa on vireillä monialainen yhteistyöverkko – yksi seminaari ollut tämän tiimoilta. Ajatuksena on, että alueen eri toimijat, myös yritykset, linkittyisi ja lähtisi verkottumaan. Sitten toi koulu on ihan oma kuvio.

D3: Koulun kanssa alueella tehdään tiivistä yhteistyötä, mutta tänä vuonna meillä ei ole koululaisia yhtään. Ei meillä ole mitään pedagogisia verkostoja, kiinnostusta saattaisi kyllä olla. Tehdään yhteistyötä muiden päiväkotien kanssa ja pidetään yhteisiä iltoja vanhemmille jne.

Parempiin yksiköihin kuuluvien päiväkotien yhteistyöverkostoissa keskityttiin sisällöllisten asioiden kehittämiseen laaja-alaisesti. Päiväkodeissa haluttiin tutustua myös muiden päiväkotien toimintaan käymällä paikan päällä ja liittämällä se osaksi verkostotoimintaa (vrt. Liikkuvat päiväkodit ry.). Yksiköissä nähtiin, että muiden työhön tutustumalla pystytään kehittämään myös omaa toimintaa, ja se, mikä siihen aikana uhrataan, tuottaa itsensä monin verroin takaisin.

A7: Ne liittyy työn sisällöllisiin kysymyksiin, kuten taide-, jne. sisällöllisiin kysymyksiin. Sellaisissa asioissa olemme tehneet yhteistyötä toiminnan suunnittelussa. Johtamiseen liittyvää verkostoitumista ei ole, olen kyllä etsinyt niitä ja olisin kiinnostunut muiden ratkaisuista. Matkoilla Ruotsiin, Tallinnaan, Suomessa tutustuttu erilaisiin toimintoihin, etsitty yhteistyökumppaneita. Nyt ollaan työstämässä EU- projektia työnimellä "tuhat tapaa tutkia", jossa ihmiset esittelisi työtään ja miten ne työtään tekee.

A9: Olisi toki kiva kun olisi enemmänkin aikaa, mutta lopulta on kysymys vaan siitä mihin haluamme sen ajan käyttää, ja kehittäminen on yksi, jos löydetään uudenlaisia tapoja ja käytänteitä, se käytetty aika tulee sitten moninkertaisena takaisin parempina järjestelyinä ja laadukkaampana toimintana.

Aineiston pohjalta löytyi selvä ero parempien ja heikompien yksiköiden välillä siinä, miten ne toimivat yhteistyössä oman päiväkotinsa ulkopuolelle. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että on tärkeää tehdä yhteistyötä ja verkostoitua muiden samankaltaista työtä tekevien tahojen kanssa. Se kehittää omaa toimintaa ja tekee siitä laadukkaampaa. Omaa toimintaa tulisi kehittää siihen suuntaan, että verkostoituminen ja yhteistyö verkostojen kautta kuuluisivat automaattisesti osaksi jokaisen työtehtävää. Erilaisia verkostoja on jo olemassa, osa hyvin alueellisia ja osa jo laajemmallekin levinneitä. Analyysin pohjalta voidaan todeta, että yhteistyö ulkopuolisten kanssa myös vaikuttaa siihen miten vanhemmat näkevät päiväkotien toiminnan.

8.2 Työyhteisön perustehtävän ymmärtäminen

8.2.1 Perustehtävän käsittely yksikössä

Jokaisella organisaatiolla on perustehtävä. Mitä tarkemmin se on määritelty, sitä selkeämmin se ohjaa ja rajoittaa organisaation toimintaa. (Juuti 1989, 207) Myös yksittäinen päiväkotitoiminta muodostaa organisaation tässä merkityksessä. Päiväkodissa *perustehtävällä ja sen ymmärtämisellä* on oleellinen merkitys työn sujuvuuteen. Työyhteisö pyrkii parhaimmillaan sellaiseen tilanteeseen, jossa yhteisöä ohjaa selvä näkemys yhteisistä tavoitteista eli tieto perustehtävästä ja niistä lähtökohdista, joilla juuri tämä yhteisö pyrkii tavoitteisiinsa. Päiväkodin jokaisella työntekijällä on tehtävästä riippuva perustehtävä. Lastenhoitajalla, lastentarhanopettajalla, keittäjällä jne. on oma perustehtävänsä, minkä tulisi tukea koko päiväkodin perustehtävää.

Tutkimusaineiston parempien päiväkotien ryhmässä oli perustehtävästä keskusteltu enemmän kuin heikoimpiin kuuluvassa ryhmässä. Keskustelu perustehtävästä tuli esille kuudessa haastattelussa parempien ryhmässä (n=9), ja vastaavasti neljässä haastattelussa heikompien ryhmässä (n=7). Koko päiväkodin perustehtävää käsiteltiin molemmissa ryhmissä, yleensä liitettyinä kiinteästi päiväkodin toiminta-ajatukseen. Heikompien yksiköiden haastatteluista ainoastaan yhdessä tuli esille se, millaisessa tilanteessa työntekijöiden perustehtäviä käsiteltiin. Parempien päiväkotien ryhmään kuuluvissa yksiköissä sen sijaan yksilökohtaiset perustehtävät oli käsitelty neljässä päiväkodissa ja dokumentoitu kahdessa.

A3: Yhdessä aika paljon keskusteltu, mikä on meidän perustehtävä ja ketä varten me ollaan ja miten me voidaan tämä tehtävä mahdollisimman hyvin hoitaa. minä olen lähtenyt siitä, että mikä on tärkeätä päivähoidossa, ja että et me ollaan lapsia ja vanhempia varten.

A1: Ollaan kyllä keskusteltu. Viimeksi ollaan käyty ne kunnolla läpi viime kevään kehittämispäivällä ammattiryhmittäin. Mitkä on kenenkin vastuut ja sitten sitä yhteistä vastuuta pohdittiin. Ne ihan on paperille pistetty.

D4: (huokailuja) – lastenhoito ja asiakaspalvelu, puhuttu on kehityskeskusteluissa, mutta kaikki ei ymmärrä, eikä ne voikaan.

D1: Olemme puhuneet yhdessä, että miksi me tehdään jotakin lasten kanssa. Luotan, että lastentarhanopettajat tietävät omat tehtävänsä, suunnitteluvastuun ja vastaavat myös siitä, että jokaisen oma perustehtävä on omalla paikallaan.

Päiväkodin johtajan perustehtävä olisi hyvä selvittää, varsinkin päiväkodeissa, missä johtaja on ns. ryhmävastuussa. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajan tulee osallistua lastentarhanopettajan tehtävien hoitoon päiväkotiryhmässä täysipainoisesti ja lisäksi on hoidettava päiväkodin johtajan tehtävät. Molemmissa ryhmissä oli päiväkoteja, joissa johtajan perustehtävää oli käsitelty erikseen, paremmissa kaksi ja heikommassa yksi. Selkeää eroa ei aineiston kautta siis löytynyt. Parempien ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa korostettiin kaikkien työntekijöiden tärkeyttä ja omaa roolia. Lisäksi korostettiin toisten auttamista erilaisissa tilanteissa. Heikompien ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa tyydyttiin puhumaan toisten arvostamisesta ja kunnioittamisesta.

D5: Me tehdään työtä tiimeissä ja ollaan samalla tasolla ja arvostetaan toisiamme ja toistemme erilaista koulutusta.

A9: Kaikki tietään että meillä on tämä kolmio: hyvä työyhteisö, hyvä palvelu ja laadukas toiminta. Nämä kaikki on tärkeitä ja oleellisia. Jokainen pystyy nämä kolme keskeistä asiaa sanomaan. Mutta miten hyvin se näkyy tuolla niin.... Jos haluat tehdä hyvää päivähoitoa, ollaan ikään kuin jalkapallojoukkue, jos puolustaja mokaa, ei se hyökkääjä jätä vaan tulee auttamaan, tekee mitä tahansa että pallo ei menisi maaliin. Tottakai jokaisella on oma roolinsa ja tehtävänsä. Johtajan perustehtävä käyty läpi monta kertaa ja uskon että ihmiset tietää sen. Minun perustehtäväni on auttaa ihmisiä onnistumaan omassa työssään. Jos sen kiteyttää. Luoda mahdollisimman hyvät edellytykset tehdä tätä työtä ja pitää tämä toiminta perustehtävän suuntaisena.

Analyysin perusteella näyttää siltä, että paremmissa yksiköissä on kiinnitetty enemmän huomiota perustehtävän käsittelyyn. Se on todennäköisesti selkeyttänyt päiväkodin toimintaa ja parantanut toiminnan laatua. Parempien ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa keskusteltiin enemmän perustehtävästä ja voidaan olettaa, että jokainen yhteisöön kuuluva tietää ja voi sitoutua tähän perustaan. Sisäistetty perustehtävä eli toiminta-ajatus, yhteiset periaatteet

käytännön asioissa, yhteistyö vanhempien kanssa sekä työyhteisön sisäiset rakenteet muodostavat yhteisen tietoisuuden ytimen (Kiesiläinen 1994, 22). Perustehtävää tulisi käsitellä jokaisessa päiväkodissa, sekä selkiyttää jokaisen työntekijän oma työtehtävä tukemaan perustehtävää. Nykyisin päiväkodeissa joudutaan tekemään monenlaisia raportteja ja suunnitelmia kunnan seurantaa ja päätöksentekoa varten. Olisikin hyvä välillä pysähtyä pohtimaan, mikä on kunnan päiväkotien perustehtävä ja antaa päiväkodeille mahdollisuus tehdä työtä sen selvittämiseksi itselleen. Parempien ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa johtajat osasivat paremmin kuvata sitä, miten prosessi perustehtävän käsittelyssä päiväkodissa etenee ja miten kaikki työt saadaan sopimaan perustehtävän sisälle.

A7: Riippuu siitä, milloin on tullut tänne töihin, mutta uskon että ihmiset tuntee olevansa näitä perheitä ja lapsia varten ja uskon ne tietää päiväkotimme perustehtävän hengen. me ollaan puhuttu kokouksissa esimerkiksi että jos on kakku niin onko kaikilla yhtä suuri viipale. On puhuttu siitä että mistä asioista ottaa vastuuta että se on aika paljon oman pään sisällä. Kyllä päiväkotiapulainen voi tehdä konkreettisesti aika paljon, vaikka se ei osaisikaan selittää että miksi. On paljon asioita mitä kaikki tekee, mutta melkein joka suunnitteluryhmässä on opettaja ja heillä on enemmän suunnitteluvastuuta.

8.3 Toiminnan suunnittelu ja arviointi

8.3.1 Toiminnan suunnittelukäytännöt

Toiminnan suunnittelussa molemmissa ryhmissä pidettiin koko päivän kestäviä *suunnittelupäiviä*, joihin osallistui yleensä koko henkilökunta. Parempien päiväkotien ryhmään kuuluvissa suunnittelupäiviä oli 2-4 vuodessa, kun taas heikompien ryhmään kuuluvissa 1-2 päivää. *Iltakokouksia* pidettiin huomattavasti enemmän parempien ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa, yhteensä seitsemässä (n=9). Ne olivat säännöllisiä ja kokouksia oli keskimäärin joka toinen kuukausi. Yhdessäkään haastattelussa ei tullut ilmi ongelmia niiden järjestämisessä. Heikompien ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa ainoastaan kahdessa järjestettiin säännöllisiä iltakokouksia (n=7). Toisessa tapauksessa ilmeni ongelmia ajan järjestämisessä ja toisessa taas iltakokouksen päätavoitteena oli, että kaikki pääsisivät osallistumaan.

D2: Pedagogiset illat 1-2 kertaa syksyllä ja keväällä. Kaikki osallistuu, mikäli pääsee tulemaan, tavoitteena että on avoin kaikille.

D4: Pedagogisia iltoja on kaksi kertaa syksyllä ja kaksi kertaa keväällä, mutta siinä menee ihan paljon tunteja pois lapsilta, joten nyt pidetään enää yksi päivä syksyllä ja keväällä toinen.

A1: Suunnitteluillat, joita pidetään ehkä kerran kahdessa kuukaudessa. Lisäksi on vielä ollut harvakseltaan noin kerran kuussa (ennen koplan nimellä), mikä on ihan lastentarhanopettajien välinen palaveri.

A4: Esiopetuksen opettaja pitää lisäksi alkuopettajan kanssa omia palavereita. Sitten meillä on kerran kuukaudessa iltakokoukset.

Parempien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa oli suunnittelukokouksia ja -iltoja kaikille ja myös sellaisia kokouksia, joihin osallistui vain hoito- ja kasvatushenkilöstö tai pelkästään lastentarhanopettajat. Vastuita oli selkeästi jaettu työyhteisön sisällä. Heikompien ryhmään kuuluvissa yksiköissä pyrittiin siihen, että kaikki osallistuisivat suunnitteluun.

A2: Kokoonnutaan koko työyhteisö ja välillä hoito- ja kasvatukseen henkilöt. Iltapalavereja (2-3 vuodessa) ollaan pidetty lähinnä hoito- ja kasvatushenkilöstön kanssa, joskus koko henkilökunta.

D3: Syksyllä koko päivän suunnittelu- ja kehittämispäivä. Siinä suunnitellaan peruslinjat koko vuotta silmällä pitäen. Koko henkilökunta osallistuu. Ei ole säännöllisiä iltapalavereja, mutta joskus tehdään niin, että pyydetään vanhempia hakeman klo 16 ja jatketaan pidempään silloin. Kerran syyskaudella ja kerran kevätkaudella.

A6: Sitten meillä on kerran kuussa "aivohiiret" kokous, jossa on edustaja joka ryhmästä, visio on että siihen osallistuisi opettaja, joka on myös ryhmässä vastuullisena. Ryhmästä vastaa varajohtaja, tarvittaessa johtaja on paikalla. Se tuottaa pedagogiset linjaukset. Ryhmä kokoontuvat päivisin.

Heikompiin yksiköihin kuuluvissa päiväkodeissa ei ilmennyt käytäntöjä siitä, miten lapset ovat mukana suunnittelussa. Parempiin yksiköihin kuuluvien ryhmässä neljässä päiväkodissa (n=9) oli selvät toimintamallit siitä, miten lapset ovat mukana toiminnan suunnittelussa ja toimintavuoden kehittämisessä. Lasten vaikutusmahdollisuuksien ja viihtymisen kannalta olisi ilmeisen tärkeää, että myös lasten osallistuminen päiväkotinsa toiminnan suunnitteluun tulisi mahdolliseksi. Vanhempia ei mainittu erikseen toiminnan suunnittelussa, mutta he ovat kuitenkin mukana keskustelujen ja vanhempainiltojen kautta. Jatkuva vuorovaikutus lapsen ja aikuisen välillä ei saa unohtua myöskään toiminnan suunnittelussa. (Ks. Hujala ja Parrila- Haapakoski, 1998).

A3: Vinttivihtori, joka elää lasten kanssa ja asustaa vintillä, lähettää postia ja lapset on yhteydessä ja sitä kautta vuosi etenee.

A5: Meillä on 34 lasta jotka on jaettu tutkimusryhmiin, muuta ryhmä jakoa meillä ei olekaan. Jokaisella pienryhmällä on oma tällainen pienryhmäkansionsa, tutkimuspäiväkirjansa.

A9: Käytetään apuna käsitekarttoja. Kun kartta on valmis, jokaisen ryhmän vastuulla on sitten käydä karttaa läpi kunkin lapsen ja ryhmän tason mukaan. Kartta tehdään kaikkien ryhmien kanssa yhdessä. Sen jälkeen jokainen ryhmä jatko työstää sitä.

Toiminnan suunnittelussa ja käytännöissä kolme päiväkotia parempien ryhmästä erottui selvästi omanlaisine käytäntöineen. Toiminta rakentui perinteisestä ryhmäkäytännöstä poikkeavaksi ja suunnitteluajalle oli mietitty kaikkia palvelevat käytännöt. Käsitekartan käyttö suunnittelun ja projektien

läpiviemisen apuvälineenä oli pitkälle kehittyntä. Näissä päiväkodeissa ymmärrettiin myös, että epävarmuus ja siinä toimiminen voi olla kehittävää ja kivaa, ei pelkästään raskasta.

A5: Viikoittaisen palaverin lisäksi on tarpeen mukaan palavereja pitkin viikkoa. Yritetään järjestää, jos teema niin vaatii. Sitten on työiltoja (pedagogisia iltoja) ehkä joka toinen kuukausi. Sietää sellaisen monitasoisuuden ja monipuolisuuden ja pitää sitä arvona ja tavallaan oppii sietämään ja kestävästi tietynlaista kaaosta sekä elämään siinä. Se on nastaa, ettei ahdistu siitä että kokoajan mennään uutta polkua.

A7: Meillä on yleensä neljä suunnittelupäivää vuodessa: tammikuussa, kesäkuun alussa, aina perjantaina ennen kuin koulu alkaa ja sitten marraskuussa. Niissä arvioidaan ja suunnitellaan toimintaa. Tehdään vähän lyhyempää työpäivää viikolla kun normaalisti, 37tuntia/viikko, joten jää 45 min säästöön. Näin meille jää aikaa pitää joka kuukausi yksi ilta, jolloin me istutaan yhdessä ja keskustellaan asioista. Maanantaina kaikilla täällä on 8 tuntia päivää, jolloin on satsattu siihen, että meitä on paljon täällä yhtä aikaa ja kaikki tekee pitkää päivää. Kaikki projektien suunnittelut, koulutukset, opiskelut ja työn kehittämisen kysymykset tapahtuu yleensä silloin maanantaina. On ollut rumpukursseja, maalausharjoituksia, toimintaan ja ohjaamiseen liittyviä asioita tai sitten jotain esim. laatukäsikirjan työstämistä. Ollaan väkisin otettu se aika tästä työstä. Kaikki osallistuu ja se on erittäin tärkeää.

A9: Meillä on muutama tukijalka, mitkä on olemassa. Tavoitteet, jotka on pilkottu konkreetteiksi asioiksi, arvot, mitä ne tarkoittaa käytännössä. Mikäli me toimimme niiden mukaan, on peruspohja kunnossa. Sen jälkeen lähdetään miettimään tätä pedagogista puolta. Ensin mietitään, mikä voisi olla se juttu josta lapset on kiinnostuneita – palikat on tehty kaikkien kanssa (tavoitteet, arvot, liikunta, liikunnasta on vuosisuunnitelma tehtynä ja sitten on ops) tähän päälle mietitään toiminta – projekti- esim. tuli. Sitten mietitään minkälaisia asioita siitä käsitellään. Käytetään apuna käsitekarttoja. Kun kartta on valmis, jokaisen ryhmän vastuulla on sitten käydä karttaa läpi kunkin lapsen ja ryhmän tason mukaan. Kartta tehdään kaikkien ryhmien kanssa yhdessä. Sen jälkeen jokainen ryhmä jatko työstää sitä.

Kokonaisuutena toiminnan suunnittelusta voidaan analyysin perusteella todeta, että myös vanhempien antaman palautteen perusteella suunnitteluun käytetty aika ja erilaiset käytännöt vaikuttavat toiminnan laatuun. Parempiin yksiköihin kuuluvissa päiväkodeissa suunnitteluun käytettiin enemmän aikaa kuin heikompien ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa. Suunnittelun menetelmät olivat myös monipuolisempia ja niissä hyödynnettiin työntekijöiden koulutusta ja osaamista järkevällä tavalla. Parempien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa myös koko työyhteisö sitoutettiin toiminnan suunnitteluun yhteisillä palavereilla ja yksityiskohtaisempi työ tehtiin eri ammattiryhmien

osaamista hyödyntäen. Heikompien yksiköiden ryhmässä korostui kaikkien osallistumisen tärkeys, mutta eri ammattiryhmien osaamista ei käytetty niin laajalti kuin parempiin yksiköihin kuuluvien joukossa. Vaikuttaa siltä, että heikompien ryhmään kuuluvat päiväkodit suunnittelevat toimintaa perinteisen toimintatuokioajattelun pohjalta, kun taas parempien ryhmään kuuluvat päiväkodit keskittyivät enemmän kokonaisuuden hallintaan ja koko päiväkodin toiminnan kehittämiseen. Parempien yksiköiden ryhmässä uskallettiin myös kyseenalaistaa toimintamalleja ja etsiä uusia ratkaisuja toiminnan kehittämiseksi.

8.3.2 Kokousten mahdollistaminen ja järjestelyt

Kokousten pitämiseksi oli molemmissa ryhmissä hyvin samanlaiset käytännöt. Enimmäkseen apuna oli omat työtoverit. Tiimipalaverien pitäminen oli mahdollista, mikäli *naapuriryhmästä aikuinen tuli valvomaan lapsia* palaverin ajaksi. Vastavuoroisesti tiimit auttoivat toisiaan. Vaikuttaa siltä, että ainoa mahdollisuus päivisin tiimipalaverin pitämiseksi on se, että pystytään sopimaan *auttamisjärjestelyt päiväkodin sisällä*. Joissakin päiväkodeissa apuna oli myös muita kuin hoito- ja kasvatustehtävissä olevia, kuten päiväkotiapulaisia. Ainoa ero oli se, että heikompien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa koettiin ongelmana ajan rajallisuus ja se tunne, että oman tiimin kokoontuminen ja suunnittelu on ajan ottamista pois lapsilta.

D2: Ajan rajallisuus on hankala juttu, että tulisi tehokkaasti käytettyä se aika joka otetaan lapsilta ja perheiltä pois.

Kehittämispäivien järjestelyissä myös käytännöt olivat melko yhtäläiset. Molemmissa ryhmissä lähestyttiin vanhempia ja pyydettiin heiltä apua, jotta he voisivat järjestää lapsensa hoidon muulla tavoin tai, sitten lapsille järjestettiin hoitopaikka lähipäiväkodeista. Yhdessäkään yksikössä ei käytetty säännöllisesti viikonloppupäiviä suunnitteluun tai toiminnan kehittämiseen. Viikonlopputyön ongelmana pidettiin työajan korvaamista. Kaupungilla ei ole päiväkodeille

mitään yhtenäistä järjestelyä koko työyhteisön kokoontumisen mahdollistamiseksi. Kuitenkin käytännöt eri puolilla kaupunkia olivat melko yhtenäiset.

A6, A8, A9: Naapuriryhmät avustaa toinen toistaan auttaen. Tarvittaessa ryhmät pitää myös iltakokouksia.

A7: Ollaan jaettu porukka aamuun ja iltaan (ryhmät eivät ole aina samoja) tehdään aamu tai ilta päivällä noin 2-3 tuntia toisessa taidetalossa mitä kulloinkin on suunnitteilla tai työn alla.

D4: Tiimipalaveri on päivällä ja muut ryhmät paikkaa, nukkuma-aikaan.

D5: Tiimipalaverit on yleensä lasten lepoaikojen aikaan ja toisesta ryhmästä tulee paikkaaja.

Analyysin perusteella voidaan todeta, että kokousten mahdollistaminen on tärkeää ja yhteiset kokoontumiset välttämättömiä. Niiden pitämiseksi toiminta-aikana on kuitenkin hankalaa eikä siihen ei ole löydettävissä kovinkaan monia erilaisia mahdollisuuksia. Kokousten järjestelyillä ei näytä olevan yhteyttä vanhempien antamaan palautteeseen, vaikka varsinkin kokopäiväiset arkipäivinä pidettävät koko työyhteisön kokoukset vaativat myös heiltä järjestelyjä oman lapsensa hoidon suhteen.

8.3.3 Kehittämisen- ja suunnittelupäivien järjestelyt

Molemmissa ryhmissä pidettiin *kehittämisen- ja suunnittelupäiviä*, niin kuin edellä on jo todettu. Seuraavaksi tarkastelen tarkemmin, mitä asioita ko. päivillä käsitellään.

Koko päivän kestävät tilaisuudet pyritään pitämään jossakin muualla kuin omassa päiväkodissa. Tämä oli käytäntö molemmissa ryhmissä.

A1: Tapana lähteä pois tästä omasta talosta vähän eri kuvioihin ja sitten syöty vähän paremmin.

Heikompien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa turvauduttiin enemmän ulkopuolisen kouluttajan tai konsultin apuun päivän aikana. Niistä

viidessä päiväkodissa (n=7) käytettiin yleensä ulkopuolista kouluttajaa. Suunnittelupäivän sisällöstä vastattiin yhdessä. Aineistosta ei käy ilmi, ovatko heikompiin yksiköihin kuuluvien päiväkotien johtajat itse vetäjän roolissa. Parempien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissakin käytettiin ulkopuolista kouluttajaa tai konsulttia tarvittaessa, mutta johtajat huolehtivat päivien kulusta ja vetämisestä enimmäkseen itsenäisesti.

D1: Yleensä syksyn kehittämispäivä toimitaan omin voimin ja keväällä kutsuttu joku ulkopuolinen. Nyt kevääksi on sovittu, että pidetään toisen pienen päiväkodin kanssa yhteinen ja sinne kutsutaan joku josta sitten maksetaan.

A6: Tapauskohtainen, alussa käytettiin enemmän ulkopuolista kouluttajaa tai konsulttia, nyt enemmän itse.

D5: On ollut sekä ulkopuolista kouluttajaa että omin voimin, riippuu siitä mitä ihmiset haluaa, sitäkin mietitään yhdessä, jos ollaan keskenämme niin tehdään tosi paljon kyllä töitä.

A5: Riippuu tilanteesta, joskus saattaa olla joku ulkopuolinen esim. osanpäivää. Usein yhdessä laaditaan runko ja joskus olen itse vetäjän roolissa. Ei ole mitään tiettyä sabloonaa. Joskus on niin, että olen itse nostanut joitakin teemoja ylös sieltä toiminnasta ja saattanut jakaa sen materiaalin ennen sitä päivää, jolloin ihmiset voineet tutustua siihen etukäteen.

Ryhmät erosivat toisistaan siinä, että ainoastaan parempien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa käytettiin avuksi oman työyksikön osaamista ja koulutettiin toinen toisiaan. Parempien ryhmään kuuluvissa yksiköissä myös kehittämispäivien suunnittelu oli enimmäkseen johtajien vastuulla. Johtajat huomioivat kehittämispäivien sisällöissä päiväkodin kulloisenkin tilanteen. Heikompien yksiköiden ryhmään kuuluvien päiväkotien kehittämispäivät oli tulkittavissa enemmänkin työyhteisön koulutuspäiviksi kuin kehittämiseen liittyviksi päiviksi. Molemmissa ryhmissä päiviä nimitettiin kuitenkin joko suunnittelupäiviksi tai kehittämispäiviksi. Parempien ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa ulkopuolinen kouluttaja oli enimmäkseen tuomassa selkoa jonkin projektin tai sisältöalueen erityisyyteen ja toimi ikään kuin asiantuntijana. Heikompien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa aineiston pohjalta ei voi päätellä, että kouluttajalla olisi ollut kehittämispäivällä selkeä rooli.

A7: On joskus ulkopuolinen jos esim. aloitetaan uusi projekti, kuten ötökkäprojekti viime tammikuussa. Meillä oli luonnontieteellisestä museosta ihminen, koska halusimme tietoa asiasta. asiat sovitaan hyvissä ajoin etukäteen, että kaikkien pitäisi tietää mitä siellä tehdään. Minä yritän jakaa tehtäviä, että sovitaan ketkä on / kertoo / valmistautuu kertomaan sovituista asioista. Minä huolehdin päivän suunnittelusta kokonaisuudessaan.

A9: Olen pitänyt ne tähän mennessä itse, mutta käytetään myös talon omaa osaamista talon sisältä. Ei tarkoita, että olen koko ajan äänessä. Suunnittelen ne itse, ja kannan vastuuta sen päivän sujumisesta, ja mietin mitkä asiat on kullakin hetkellä tärkeitä käsitellä. Aina käydään perusasiat läpi – päiväkodin tavoitteet, arvot ja toimintaperiaatteet. Kirjataan asiat aina ylös ja teen yhteenvedon kaikille.

Ainoastaan yhdessä päiväkodissa dokumentoitiin kehittämispäivältä saatu aineisto yhteiseen jakeluun. Kaikki toki tekivät omia muistiinpanojaan, mutta yhteistä muistiota ei koottu. Yhteenvedona voidaan todeta, että on järkevämpää kokoontua enimmäkseen oman työyhteisön kesken kuin käyttää ulkopuolista kouluttajaa. Kouluttajaa kannattaa toki käyttää asiantuntijan roolissa perehdyttämässä johonkin sellaiseen aihealueeseen, mistä ei päiväkodin sisältä löydy tietoa. Oman päiväkodin osaamista kannattaa myös hyödyntää ja antaa työntekijöille mahdollisuus osallistua päivien pitämiseen. Tällä toiminnalla näyttää olevan myös yhteyttä vanhempien antamaan palautteeseen päiväkodin laadusta. Paremmiin menestyneiden yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa toimittiin enimmäkseen kuvatun kaltaisesti, kun taas heikommin menestyneiden yksiköiden ryhmässä toimintatapa erosi kuvatuista.

8.3.4 Toiminnan arviointikäytännöt

Molemmissa ryhmissä käytettiin kehittämis- ja suunnittelupäiviä sekä työyhteisössä olevia kokouksia myös *toiminnan arviointiin*. Arviointia dokumentoitiin ainoastaan kahdessa heikompien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa (n=7). Parempien yksiköiden ryhmään kuuluvissa arviointia dokumentoitiin viidessä päiväkodeissa (n=9). Arviointilomaketta tai jonkinlaista muuta säännöllisesti toistuvaa välinettä käytettiin kahdessa heikommin menestyneiden yksiköiden ryhmään kuuluvassa päiväkodissa. Vastaavanlainen käytäntö parempiin yksiköihin kuuluvien päiväkotien ryhmässä oli neljällä.

D6: Ollaan tehty alkuarviointi niin, että minä tein arviointilomakkeen, missä arvioimme tähän asti mennyttä aikaa ja koottiin ne kaikki yhteen taululle ja sitten keskustelun kautta käytiin kaikki läpi.

A5: Jokainen kokoustilanne sisältää arvioinnin näkökulman. Dokumentoidaan säännöllisesti kokoajan, lasten toimintaa dokumentoidaan.

Koko aineistosta ainoastaan yhdessä päiväkodissa oli selkeä käytäntö sille, miten vanhemmat ovat mukana arvioinnissa muutenkin kuin vanhempien omissa tilaisuuksissa. Molemmissa ryhmissä lasten arviointi ilmeni erilaisten lasten omien kansioden (vrt. kasvun kansio) muodossa. Aineistosta ei voi päätellä, miten lapset arvioivat toimintaa kansioden kautta.

A1: Sellaiset kansiot työpajatoiminnasta ja sitten muusta toiminnasta pidetään ihan omansa. Esimerkiksi kun vanhemmat on mukana työpajoissa me pyydetään että jos haluaa voi kirjoittaa muutaman rivin miltä tuntu, mitä siellä tapahtui.

Parempiin yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa yhtenä arviointimenetelmänä oli *vapaamuotoinen keskustelu*. Kaikkiaan kuudessa päiväkodissa (n=9) korostettiin jokapäiväisen keskustelun (vrt. käytäväkeskustelun käsite) merkitystä toiminnan arvioinnissa. Heikompien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa sen sijaan koettiin aikapula ongelmana.

A2: Käytännön tilanteissa – työntekijä on toisensa peili – usein näkee toisen käytännöissä mitä voi tehdä toisin. Ihan käytännön ideoita. Keskustellaan ja puhutaan paljon.

A3: Keskustelua enimmäkseen – käydään asiat läpi keskustellen.

A4: Me arvioidaan toimintaamme jatkuvasti ja keskustellaan paljon ulkoilussa, puistossa, ruokailussa ja muuallakin.

D5: Arvioidaan jonkin verran viikoittaisissa palavereissa ja tietysti tiimipalavereissa pyritään arvioimaan ja suunnittelemaan jatkoa, mutta kyllä se aikapula on aikamoinen. Ikkävä kyllä aikaa saisi olla enemmänkin.

Molemmissa ryhmissä kaikki työntekijät osallistuvat arviointiin jollakin tavalla. Pääpaino toiminnan arvioinnissa on kuitenkin hoito- ja kasvatushenkilöstöllä. Yhteenvetona voidaan todeta, että selvä ero ryhmien toiminnan

arviointikäytännöissä on siinä, miten paljon arviointia tapahtuu normaalissa keskustelutilanteessa. Aineiston pohjalta ei voi päätellä, luodaanko parempiin yksiköihin kuuluvien päiväkotien ryhmässä tilaisuuksia keskustelulle enemmän vai tapahtuuko se osana normaalia toimintakulttuuria. Arviointimielessä käydyillä käytäväkeskusteluilla näyttää olevan myös vaikutusta siihen, miten vanhemmat arvioivat kyselyissä päiväkotia. Ne päiväkodit, joissa keskustelu on osa arviointia, kuuluvat parempien päiväkotien ryhmään. Parempien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa arviointia myös dokumentoitiin enemmän ja siihen palattiin myöhemmin.

A7: Se mitä me tehdään, sillä on joku pohja, että ketä lapsia täällä on ja miten me ne nähdään tarpeelliseksi. Yritetään ajatella, että joka vuosi katsotaan ketä täällä on ja ei ole mitään asiaa mitä ei vois muuttaa. Se antaisi sitten potkun kaikille työntekijöille. Dilemma; me toisaalta tehdään yhdessä yhteisiä asioita ja toisaalta jokaisen pitää ottaa hirveen tarkka vastuu siitä mitä itse tekee. Aina elokuussa me käydään perheet ja lapset läpi, suunnitellaan miten me aloitetaan. Marraskuussa kootaan kokemus siitä mitä siihen mennessä on ollut ja tammikuussa me suunnitellaan taas kevät ja sitten kesäkuussa arvioidaan. Kaikki on mukana päivillä.

A9: Se mikä menee usein pieleen; kun meillä on palapeli niin nähdään vaan muutama pala kaikista palasista, usein me ei nähdä kokonaisuutta.

8.4 Perheen ja vanhempien huomiointi

8.4.1 Perheen vastaanottaminen päiväkotiin

Ensivaikutelma päiväkodista luodaan, kun lapsi ja vanhemmat tulevat päiväkotiin ensimmäistä kertaa. Perheen vastaanottamisella on suuri merkitys yhteistyöhön jatkossa. Jokaisella päiväkodilla tulisi olla oma yhteistyömallinsa, mikä sopii kyseisen työyhteisöön ja tuntuu toimivalta (Huttunen 1989, 86.) Molemmissa ryhmissä oli yhteneväisyyttä siinä, että *vanhemmilla oli mahdollisuus tulla tutustumaan* päiväkotiin ennen hoitosuhteen alkamista. Tutustumiskäynnillä huolehdittiin myös siitä, että päiväkotivaaraa aikaa siihen. *Esitettä tai kirjallista materiaalia* vanhemmille annettiin pääasiassa parempien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa. Esite oli käytössä kaikkiaan viidessä parempien ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa (n=9). Heikompien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa (n=7) esitettä annettiin ainoastaan yhdessä. Internet informaatiokanavana mainittiin ainoastaan kahdessa päiväkodissa, kummassakin ryhmässä yhdessä. Helsingin kaupungin kaikista päiväkodeista on kuva ja jotakin mainintaa kaupungin internetsivustoilla. Tämä kertoo selkeästi siitä, että päiväkodin henkilöstö ei osaa vielä hyödyntää internetsivustoja oman toimintansa esittelyn kanavana.

D5: Sovitaan pehmeästi laskusta ensin. Useimmat vanhemmat tällä alueella kiertää päiväkoteja ennenkuin he jättää hakemuksen. meillä ei ole mitään esitettä, netistä kyllä löytyy yhteystiedot. Näytetään tietysti tilat. Sitten lapsi aloittaa.

A6: Tervetuloa päiväkotiin esite annetaan heti, kun kontakti saadaan tai sitten johdetaan nettiin katsomaan. On myös pehmeä lasku, mutta aika sovitaan yksilöllisesti perheen kanssa.

Parempien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa korostettiin ensivaikutelman merkitystä ja lapsen huomioimista ensikäynnillä. Myös materiaali, joka vanhemmille annetaan, ei useinkaan ole pelkkä päiväkodin esite, vaan lisäksi vanhemmat saavat monipuolista tietoa päivähoidosta ja päiväkotihoidon liittyvistä tärkeistä asioista kuten varavaatteista, lapsen sairaus poissaoloista jne. Toisissa päiväkodeissa on kiinnitetty huomiota myös lomien

sijoitteluun niin, että toimintakauden alkaessa ryhmän oma henkilökunta on vastaanottamassa ryhmään tulevat uudet lapset. Parempien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa annettiin *vanhemmille mahdollisuus viettää aikaa päiväkodissa lapsensa kanssa* ja siten tuettiin myös vanhempien sitoutumista päivähoidon. Heikompien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa hoidettiin tutustuminen enimmäkseen esittelemällä päiväkodin tiloja ja kierrättämällä vanhemmat päiväkodissa. Päiväkodeissa tästä käytettiin termiä ”perehdyttäminen”.

D2: Käytännön tasolla olen sopinut perheen kanssa ja kertonut ryhmistä ja mistä saa ihmiset kiinni ja keiden kanssa varaa ajan tutustumiselle. Siellä sitten annetaan esite ja vastaanottava ihminen huolehtii tilojen näyttämisen ja perehdyttämisen . Olen myös itse mukana jos aikatauluuni sopii, sillä se on tärkeä kohtaaminen.

D4: Silloin kun ne tulee tutustumaan on yleensä viikon pehmeä lasku ja sitten ryhmään ja siellä kaikki asiat hoituu.

A5: Alkaa mahdollisesti jo siinä kun jättää päivähoitohakemusta. Mahdollisimman varhain, kun ilmoitus paikasta menee, lähetetään etukäteen materiaalia opetussuunnitelmaa, lehteä jne. tehdään toimintaamme tunnetuksi ja kerrotaan että voi tulla tutustumaan. Toivotaan, että vanhemmat viettäisivät täällä aikaa, niin että ovat täällä yhdessä lapsen kanssa. Me kerromme heille että, tämä on myös heidän juttunsa. Tuetaan sitä, että vanhemmat viettää aikaa lapsensa kanssa ja osoitetaan se myös pyytämällä kahville ja välipalalle ja mukaan. Sitten kun lapsi on aloittanut, sovitaan alkukeskustelut ja peruskäytännöt, riippuen perheen historiasta.

A6: Satsataan esim. pienten ryhmässä lomat laitetaan siten, että kaikki omat aikuiset on pääsääntöisesti paikalla kun uudet aloittaa. Ollaan huomattu, miten tärkeitä se on kun on omat aikuiset paikalla. Se on sekä lapselle että aikuiselle tärkeää.

A7: Tutustumisessa huomioidaan lapsi, keskustemme pääasiassa lapsen kanssa. Lapselta kysellään ja vanhemmat vaan seurailee. Lopuksi saatetaan jutella vanhemman kanssa.

Analyysin perusteella voidaan todeta, että perheen vastaanottamisella on positiivista vaikutusta siihen, miten vanhemmat arvioivat päiväkodin laatua. Esimerkiksi kirjallisen materiaalin jakamisella näyttäisi olevan tällainen vaikutus; myös tutustumiskäynnin sisältö vaikuttaa vanhempien antamaan palautteeseen. Parempien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa huomioidaan vanhemmat eri tavalla kuin heikompien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa. Ilmeistä on, että parempien yksiköiden ryhmään kuuluvissa

päiväkodeissa on löydetty selkeä ja yksikölle sopiva käytäntö perheen vastaanottamiseksi (vrt. Hujala, 1989).

8.4.2 Keskustelukäytännöt perheiden kanssa

Helsingin kaupungin päivähoidossa käytetään keskusteluissa vanhempien kanssa *hoito- ja kasvatussopimuslomaketta*. Sitä, onko se perheiden kanssa tehty vai ei, pidetään Helsingin kaupungin päivähoidon yhtenä laadun mittarina. Päiväkodeissa on keksitty myös omia tapoja keskusteluille.

Molemmissa ryhmissä keskustelukäytännöt olivat melko yhtenevät. Kaikissa yksiköissä käytiin vanhempien kanssa keskustelu vähintään kerran vuodessa, tarpeen mukaan useammin. Lukuun ottamatta yhtä parempien yksiköiden ryhmään kuuluvaa päiväkotia kaikissa käytettiin kaupungin hoito- ja kasvatussopimuslomaketta. Useissa yksiköissä kaupungin lomaketta oli kuitenkin täydennetty palvelemaan paremmin päiväkodin tarpeita: parempien yksiköiden ryhmässä näin oli viidessä (n=9) ja heikompien yksiköiden ryhmässä yhdessä päiväkodissa.

D5: Ollaan käytetty ainakin osittain kaupungin lomaketta.

A4: Käytetään kaupungin kaavaketta ja on omaakin materiaalia.

A9: Kaupunki velvoittaa jokaista päiväkotia tekemään nämä kahdenkeskiset neuvottelut, lomakkeen mukaan, johon ollaan jotakin kysymyksiä itsekin lisätty.

Yhtenevät käytännöt olivat myös siinä, *ketkä henkilöstöstä käyvät keskusteluja*. Ainoastaan yhdessä parempien yksiköiden ryhmään kuuluvassa päiväkodissa keskusteluja käyvät vain lastentarhanopettajat. Kaikissa muissa päiväkodeissa keskustelut jakaantuvat koko hoito- ja kasvatushenkilöstölle. Erillisiä lasten keskusteluja käytiin ainoastaan kahdessa parempien yksiköiden ryhmään kuuluvassa päiväkodissa. Samoin kahdessa päiväkodissa parempien ryhmässä pidettiin vanhemmille ryhmäkeskusteluja, joiden tarkoituksena oli keskinäinen auttaminen erilaisissa kasvatuksen pulmatilanteissa (vrt. Hujala 1989).

Heikompien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa oli eroja päiväkodin ryhmien välillä siinä, miten keskusteluja käydään. Toisin sanoen vanhempia kohdeltiin samassakin päiväkodissa eri tavoin. Parempien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa käytännöt sen sijaan olivat yhteneviä koko talon sisällä.

D2: Tiimikohtaisia eroja, mahdollisimman nopeasti kun kummallekin osapuolelle on selvinnyt mitä tämä yhteispeli on ja tunnetaan lapsia.

A4: Sitten meillä on filosofisia keskusteluja vanhempien kanssa ryhmässä. Keskinäinen auttaminen on avainasia.

A7: Meillä on myös yksittäiset keskustelut varatulla ajalla kaksi kertaa vuodessa. Yritetään saada vanhemmat itse aktiivisiksi kysymään. Ollaan tuputtamatta kaikkea mahdollista informaatiota ja tietoa. Tärkein viesti mikä sanotaan on kysyä, me vastataan. Siinä vaiheessa kun vanhempia kiinnostaa joku niin kysyä, koska silloin se vastauskin kiinnostaa. Tavoitteena on että ihmisistä kasvaisi aktiivisia huomioitsijoita ettei tuudittauduta siihen että nyt asiantuntijat kyllä hoitaa tätä kaikkea. Yritetään tehdä kaikkemme että vanhemmissa heräisi kysymyksiä ja keskustelut olisi vuorovaikutteisia niin, että vanhemmillakin olisi meille juttuja ja ajatuksia jotta sitten mekin voimme ruveta aktiivisiksi kun ensin ne vanhemmat on ollut aktiivisia. Me ei olla käytetty mitään kaupungin kukka kirjoja tms., koska olemme halunneet löytää henkilökohtaisempi tapa. Tavoitteena on, että jokaiselle löytyisi oma rooli ja että me osaisimme lähestyä siltä kannalta mistä perhe on kiinnostunut.

Kootusti voidaan todeta, että ryhmien välillä ei löytynyt suuria eroja keskustelukäytännöissä perheiden kanssa. Selkeä ero oli hoito- ja kasvatuslomakkeiden sisällön muokkaamisessa. Parempien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa tehtiin lomakkeeseen rohkeammin muutoksia lähtien päiväkodin omasta tarpeesta ja sitä kautta pyrittiin saamaan keskusteluun lisää syvyyttä. Parempien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa korostettiin myös, että itse lomake ei ole tärkeä, vaan keskustelun sisältö. Usein lomakkeelle kirjattiinkin asiat vasta keskustelun jälkeen ja se annettiin sen jälkeen vanhemmille puhtaaksikirjoitettuna.

A4. Me ei hirveen paljon käytetä lomakkeita keskustelussa sillä halutaan keskustella vapaamuotoisemmin. Me pannaan jälkeinpäin ylös sitten tärkeät asiat.

D4: käydään kukkavihkokeskustelu, tai vanhemmat täyttää sen kotona, ja kun ne on vähän aikaa olleet täällä ne kutsutaan keskusteluun.

Molemmissa ryhmissä myös jaettiin keskustelun oleellinen anti lapsen oman ryhmän aikuisten ja päiväkodin muun henkilökunnan tietoon. Näin perheestä tulee kaikille tuttu ja asiointi puolin ja toisin on helpompaa. Analyysin perusteella voidaan todeta, että keskustelukäytännöillä näyttäisi olevan pieni merkitys vanhempien antamaan palautteeseen. Vanhemmat ovat ilmeisesti tyytyväisiä siihen, että heidät huomioidaan ja heidän kanssaan ylipäätään keskustellaan. Yhtenevät käytännöt päiväkodin eri ryhmien välillä on toimivampi ratkaisu kuin eroavaisuudet saman päiväkodin sisällä. Suurin ero parempien ja heikompien päiväkotien välillä oli siinä, että paremmissa yksiköissä kiinnitettiin enemmän huomiota asiakaskohtaiseen keskusteluun. Tämän voi päätellä siitä, että koko Helsinkiin tarkoitettua lomaketta ei käytetty sokeasti, vaan siihen tehtiin tarvittavat muutokset oman alueen ominaispiirteiden mukaan.

8.4.3 Yhteistyökäytännöt perheiden kanssa

Molempien ryhmien kaikissa päiväkodeissa pidettiin toimintakauden aluksi *vanhempainilta*. Päiväkodin koosta riippuen ilta yleensä alkoi yhteisellä informatiivisella osuudella. Sen jälkeen vanhemmat siirtyivät samoihin ryhmätiloihin, joissa heidän lapsensa päivisin ovat. Yhdessäkään päiväkodissa ei pidetty järkevänä lasten osallistumista iltaan. Toinen samanlainen vanhempainilta järjestettiin yleensä kevätoimintakaudella. Näiden lisäksi vanhemmille pidettiin vapaamuotoisempia iltoja jonkin teeman tai työpaja tyyppisen toiminnan ympärillä. Parempien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa vapamuotoisempia iltoja pidettiin viidessä päiväkodissa (n=9), kun taas heikompien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa vastaavanlaisia iltoja oli ainoastaan kahdessa (n=7).

A1: Vanhempia pyydetään mukaan työpajoihin joissa omaa osaamistaan voi tuoda esille myös vanhemmat.

D5: Vanhempainiltoja on yleensä syksyllä ja keväällä. On ollut lauluiltoja ja niitä on toivottukin.

Koko perheelle järjestettäviä tilaisuuksia, perinteisten joulun- ja kevätjuhlien lisäksi, pidettiin ainoastaan parempien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa. Samoin pidettiin vapaamuotoisia iltoja vanhemmille juhlien tai vastaavien merkeissä. Näissä illoissa nähtiin tärkeänä vapaamuotoinen keskustelu ja vanhempiin tutustuminen.

A7: Järjestämme paljon koko perheen tapahtumia, missä vanhemmat näkee omaa lastaan täällä. Yhdessä tehdään seikkailuja ja panostetaan koko perheen mukaan tulemiseen. Olemme kehittäneet tällaisia "ota koppi" iltoja missä voi keskustella mistä tahansa, siis vanhemmat keskenään. Ei pyritä siihen että kaikki tulisi, vaan ne jotka on kiinnostuneita.

A9: Meillä on ainakin kerran vuodessa vanhempainjuhlat, missä voidaan höpistä epävirallisemmissa merkeissä.

Vanhempaintoimikuntia oli molempiin ryhmiin kuuluvissa päiväkodeissa: parempien yksiköiden ryhmään kuuluvista kolmessa päiväkodissa (n=9) ja heikompien yksiköiden ryhmään kuuluvista kahdessa päiväkodissa (n=7). Ryhmät erottuivat kuitenkin siinä, että heikompien ryhmän kuuluvien päiväkotien vanhempaintoimikuntien pääasiallisena tehtävänä oli kerätä rahaa päiväkodin toimintaan, kun taas parempien yksiköiden ryhmän kuuluvien päiväkotien vanhempaintoimikunnat kokoontuivat keskustelemaan myös kasvatuksellisista asioista ja päiväkodin toiminnasta.

D2: Muut on näitä yhteisiä myyjäisiä, vanhempaintoimikunta järjestää, yleensä vuodenaikaan liittyviä juttuja.

A6: Vanhempaintoimikunta järjestää myyjäisiä tms. kokoontuu noin kerran kuukaudessa ja johtaja on tarvittaessa mukana. Tarkoituksena on keskustella lapsen hoitoon ja kasvatukseen liittyvistä asioista ja päiväkodista.

A5: Kannatusyhdistys ja vanhempaintoimikunta järjestää kaikenlaista toimintaa (syöminkejä, juhlia, ruokailuiltoja). Esim. vähän aikaa sitten oli kreikkalainen ilta johon kutsuttiin vanhoja päiväkotilaisia, mummuja ja henkilökunta tulee vieraina. Sillä kohtaamisella ja puhumisella on iso vaikutus. Ideana on ruokailla ja puhua asioista ja viettää aikaa yhdessä, lapset on mukana. Näitä on noin kolme kertaa vuodessa.

Analyysin perusteella parempien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa tehtiin useammanlaisia asioita vanhempien kanssa verrattuna heikompien yksiköiden ryhmään kuuluviin päiväkoteihin. Toiminta oli monipuolista ja kaikille

pyrittiin löytämään kanava, johon voi osallistua. Heikompien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa yhteistyö jäi yleensä vanhempainiltojen pitämiseen ja normaaliin kanssakäymiseen lasta tuodessa ja hakiessa. Seuraavista lainauksista ilmenee selkeästi myös asenteellisia eroja ja halu löytää toimintatavat vanhempien saamiseksi mukaan päiväkodin kasvatustyöhön. Esimerkit ovat tarkoituksellisesti jätetty isommiksi kokonaisuuksiksi, jotta asiayhteys selviää. Esimerkkejä on kaksi molemmista ryhmistä.

A5: Syksyn alussa koko talon vanhempainilta jossa on koko henkilöstö mukana ja niissä on pyritty kertomaan toiminta-ajattelusta ja arjesta. Katseltiin dioja ja luettiin lasten tarinoita. Niissä nousikin keskiöön aamut ja illat, jolloin keskustelu siirtyikin kotiin. Koitetaan tuoda niihin se lapsen ääni kuuluviin. Puhutaan yhdessä. Visusti varotaan puhumasta nimikoinnista tai kuravaatteista, niistä ei edes saa puhua, vaan puhutaan ajattelusta ja arvoista ja se kaikki muu tulee sitten päivittäisessä keskustelussa esille. Tuetaan sitä vanhempien keskinäistä verkostoitumista heti alusta jakamalla vanhempien yhteystiedot ja kerrotaan mikä lasta tukeva vaikutus siinä on kun me vanhemmat verkostoidutaan ja miten se tukee lapsen kehitystä tämän tyyppisessä miljöössä. Kasvattajakumppani on asia mihin pyritään satsamaan. Annetaan tilaa ja aikaa vanhemmille keskenään kokoontua. Eskareiden vanhemmille joskus omia iltoja. Sitten on luentoiltoja, joko vanhempi luennoitsijana omasta alastaan ja osaamisestaan tai kokonaan ulkopuolelta. Lapset on mukana useimmiten. Sitten työpajatyypisiä esim. savi-iltoja, huovutusiltoja. Yhteiset aamiaiset on meillä myös noin kerran kuukaudessa.

A7: Ei ole mitään mitä pitää tietää vaan olkaa rauhassa ja tulkaa, se on juttu mitä me yritetään kaikille vanhemmille toitttaa. Meillä ei lue seinässä että pistäkää muovipussit jalkaan, koska me ajatellaan että on paljon tärkeämpää että vanhemmat tulee sisälle kuin että onko hiekkaa lattialla. Sitten kun ne alkaa tuntemaan paikan omakseen, ne riisuu kengät eteiseen koska ei kukaan omaa paikkaansa halua liata. Alussa ne voi tulla ihan rauhassa kengät jalassa. Pitää tuntea jokainen vanhempi etunimeltä, vanhempien ammatit pitää tietää ja alussa satsataan ” small talkiin”. Osoitetaan itse aktiivisesti se, että me ollaan kiinnostuneita teidän perheestä. Nyt olemme kehittäneet kumppanuusprojektia; me emme olleet samaa mieltä että perheet olisi asiakkaita vaan halusimme kulkea yhtä matkaa ja asiakkaan kanssa se ei kuulosta ollenkaan siltä. Me solmimme kumppanuussopimuksen, jossa vanhemmat myös sitoutuu tulemaan mukaan ja tukemaan omaa lastaan maailmaan kasvamisessa ja kertomaan meille asioita. Me sitoudumme antamaan oman ammattitaitomme perheen käyttöön ja jakamaan niitä asioita.

D2: Vanhempainiltoja, ryhmäkohtaisia, syksyllä toimikauden alussa joka ryhmällä oma ilta (samana iltana). Se sisältää myös yhteisen info osuuden, mutta tänä syksynä menttiin suoran omiin ryhmiin ja keväällä sitten samalla tavalla. Tärkeä on myös eskareiden poislähteminen, virallinen eskarilaisten oma juhla. Kukitetaan ja jaetaan osallistumistodistus.

D4: Syksyllä on koko talon vanhempainilta, mutta siellä on vaan kourallinen ihmisiä, että mietitään nyt jatkoa käydäänkö jatkossa ryhmittäin. Ensin esitellään henkilökunta ja sitten puhutaan tästä talosta, toiminasta ja sitten jakaannutaan ryhmiin. Sitten on kahvit kerran kuussa aamuisin.

Ainoastaan yhdessä yksikössä, heikompien yksiköiden ryhmään kuuluvassa päiväkodissa käytettiin sähköpostia tiedottamiseen. Siitä oli saatu myös hyvää palautetta vanhemmilta.

D1: Nyt olen ottanut tiedottamisessa sähköpostin käyttöön ja lähetän tiedotteen vanhemmille sähköllä, varsinkin isiltä tulee hyvää palautetta.

Analyysin pohjalta voidaan todeta, että yhteistyökäytännöillä on merkitystä vanhempien kyselyn perusteella antamaan arvioon päiväkodin laadusta. Vanhemmat näyttävät arvostavan monipuolista ja vapaamuotoista toimintaa, sekä koko perheelle että pelkästään vanhemmille. Eräässä parempien yksiköiden joukkoon kuuluvassa päiväkodissa järjestetään iltoja erikseen isille ja äideille:

A4: Sadonkorjuujuhlia perheelle, leijantekoilta ulkona ja isien ilta (ilman lapsia pelkät isät). Viimeksi oli kosmetologi – tarjotaan myös viiniä, äidit on sanonut että isät tykkää. ”Perheen tarpeet huomioidaan ja vauvat silittelään”.

Analyysin perusteella voidaan edelleen tehdä johtopäätös, että päiväkotien tulee suunnitella ja kehittää toimintaa myös koko perheelle ja vanhemmille. Tällainen toiminta palvelee koko työyhteisön kehittymistä ja lasten hyvinvointia päiväkodissa. Vapaamuotoisissa tapaamisissa vanhemmat oppivat myös tuntemaan oman lapsensa hoitajat paremmin ja syntyy syvempi luottamus.

8.4.4 Lasten viihtyminen

Lasten viihtyminen on päiväkodin toiminnan onnistumisen kannalta oleellinen asia. Mitä päiväkodeissa on tehty viihtymisen parantamiseksi ja millainen yhteys sillä on vanhempien antamaan palautteeseen?

Sekä parempien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa että heikompien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa *korostettiin lapsen yksilöllistä huomioimista*. Ainoastaan parempien yksiköiden ryhmään kuuluvien päiväkotien aineistosta kuitenkin ilmeni keinoja, joilla yksilöllistä huomioimista toteutetaan käytännössä. Molemmissa ryhmissä korostettiin myös monipuolisen toiminnan lisäävän lasten viihtymistä. Kummassakaan ryhmässä ei tullut mainintoja siitä, että lapset eivät viihtyisi. Parempien ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa kiinnitettiin tietoisesti *huomiota lasten kanssa olemiseen* ja käytettiin paljon *aikaa lasten kanssa keskusteluun*. Heikompiin yksiköihin kuuluvissa päiväkodeissa kerrottiin mekaanisemmin, ikään kuin fraasina, että lapset huomioidaan yksilöllisesti.

A1: Kyllä meillä tietoisesti huomioidaan lapset esimerkiksi aamuisin kun tullaan niin lapsi otetaan vastaan. yritetään pitää sitä rauhaa yllä.

D3: Yritetään mahdollisuuksien mukaan sylittää ja antaa jokaiselle henkilökohtaista aikaa. Lasten ehdoilla eri ryhmissä erilaisia käytäntöjä, yritetään antaa aikaa jokaiselle lapselle tässä kiireen keskellä.

Parempiin yksiköihin kuuluvista päiväkodeista mainittiin neljässä tapauksessa (n=9), että *työyhteisön ilmapiirillä* on myös vaikutusta lasten viihtymiseen. Heikompiin yksiköihin kuuluvissa päiväkodeissa ilmapiiristä ei ollut yhtään mainintaa.

A1: Luulen, että ilmapiiri joka täällä on ja rauha ja aikuiset on aikuisia ja enimmäkseen pysyvät ihmiset.

A2: Talosta voi käyttää sanaa kodinomainen, se ei sovi kaikkiin päiväkodeihin, kiinni ilmapiiristä.

Parempien ryhmän kuuluvissa päiväkodeissa korostettiin keskustelua lasten kanssa lasten viihtyvyyttä parantavana tekijänä. Heikompien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa tästä löytyi ainoastaan yksi maininta. Heikompien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa oltiin *toimintapainotteisia* ja *korostettiin viikkorytmin säännöllisyyttä*. Aineiston pohjalta on tulkittavissa, että toiminta näissä päiväkodissa on erittäin

aikuisjohtoista. Parempien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa lapsilla katsottiin olevan enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan tekemiseensä.

D6: Meillä on tietty päivä ja viikkorytmi, jossa on monipuolisesti erilaista toimintaa ja lapsen toiveita huomioidaan. Edetään teematyöskentelyn mukaan.

D3: Toiminnassa yritetään ottaa huomioon, että se toiminta olisi sellaista, että se kiinnostaisi.

A4: Me kuunnellaan lasta ja keskustellaan niiden kanssa. Me käytetäänkin sanaa keskustelukulttuuri. Ja välillä sadutetaan ja kirjataan lasten toiveita, hyvin paljon keskustellaan. Kirjoitetaan lasten hauskoja juttuja myös ylös. Ketään ei pakoteta vaan annetaan mahdollisuus omaperäiseen päiväkotiin sopeutumiseen. Meillä on vanhemmat käyneet pajaillemassa nukkumistilanteissa vaikeina hetkinä, mutta me annettiin siihenkin mahdollisuus.

A5: Tekisi mieli sanoa että yritetään jättää ne rauhaan. Eli, kun lapsi nähdään päivänsä päätekijänä ja oman elämänsä subjektina, toimitaan niin, että annetaan lapselle tilaa ja aikaa toteuttaa niitä omia asioitansa siten, että hän pystyy vaikuttamaan omaan päiväänsä.

Parempien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa kahdessa toimittiin *pienryhmissä* eikä isoja kotiryhmiä ollut ollenkaan. Lisäksi yhdessä päiväkodissa oltiin erityisesti kiinnitetty *huomiota tilaratkaisuihin* lasten viihtymisen parantamiseksi. Heikompien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa ei ollut mainintoja edellä kuvatun kaltaisesta toiminnasta.

A7: Vaihdetaan työpareja, tehdään aina parityöskentelyä. Tehdään työtä pienen lapsiryhmän kanssa (5-6), jota kutsutaan tutkimusryhmäksi. kaikki lapset on talon lapsia, ei ole isoja kotiryhmiä.

A9: Jos ne viihtyy, päästän oppimiseen ja saadaan luotua oppimisen elämyksiä. Joka vuosi käydään läpi oppimisympäristöä. Tänäkin vuonna ollaan mietitty, yksittäisiä tiloja ollaan jatkuvasti vekslattu edestakaisin –välillä tehdään hyviä ratkaisuja, välillä huonoja, pääasia on että opitaan niistä.

Parempien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa *lasten oli mahdollisuus vapaasti liikkua päiväkodin sisällä*. Heikompien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa ei asiasta ollut yhtään mainintaa.

A6: Kyllä se henki välittyy lapsille ja lastenkautta takaisin. Tietty avoimuus ja omanlainen vapaus. Lapset liikkuu itsenäisesti täällä melkoisen paljon.

Analyysin perusteella voidaan todeta, että asioilla, jotka vaikuttavat lasten viihtymiseen, on voimakas yhteys siihen, miten vanhemmat kyselyssä arvioivat päiväkodin laatua. Voidaan olettaa, että lapset viihtyvät paremmin yksiköissä, missä toimitaan samankaltaisesti kuin parempiin yksiköihin kuuluvissa päiväkodeissakin. On kuitenkin syytä todeta, että yhdessäkään päiväkodissa ei mainittu lasten viihtyvän huonosti. Mutta pienillä asioilla voidaan lasten viihtymistä parantaa niin, että se heijastuu myös vanhempiin.

8.5 Tulosten koonti

Yhteenvetona voidaan todeta, että *päiväkodin käytännöllä on merkitystä siihen, miten vanhemmat arvioivat päiväkodin laatua*. Päiväkodissa työskentelevillä ihmisillä on tietysti omat persoonalliset tapansa toimia, mutta tutkimuksen tulosten pohjalta tarkasteltuna kaikilla on samanlaiset mahdollisuudet onnistua ja löytää juuri omalle työyhteisölle sopivat tavat toimia. Näin ollen voidaan todeta, että yksittäiset persoonalliset tekijät eivät yksistään selitä, miksi toiset päiväkodit menestyvät ja toiset eivät.

Yksi tutkimuksen merkittävimpiä havaintoja oli *ajankäytön hahmottaminen*. Parempien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa ajan rajallisuudesta huolimatta oltiin löydetty ratkaisuja työn suunnittelulle ja kehittämiselle. Heikommin menestyneiden päiväkotien joukossa sen sijaan oli vaikea keksiä erilaisia käytäntöjä ajan saamiseksi myös suunnittelutoiminnalle, kun kaikki aika menee perustyön tekemiseen. Suunnittelun ja arvioinnin ei katsottu olevan perustehtävään kuuluvaa toimintaa.

Parempiin yksiköihin kuuluvat päiväkodit erottuivat erityisesti *kokouskäytännöissään*. Päiväkodeissa sitouduttiin kokoontumaan myös iltaisin ja se sovitettiin työaikaan. Niissä käytettiin aikaa keskustelulle ja luotiin mahdollisuuksia keskustelutilaisuuksille, ja ne nähtiin osana työtä. Keskustelua voidaan pitää päiväkotiyhteisön tärkeimpänä yhteistyön välineenä.

Brotheruksen ym. (1990, 73-74.) mielestä olisi pyrittävä siihen, että kaikki yhteiset asiat olisivat sellaisia, että niistä voi, ja tulee keskustella yhteisesti. Kaikkien työntekijöiden osallistuminen on tärkeää.

Parempien ryhmän kuuluvissa päiväkodeissa *suunnittelulle* otettiin *aika*, ja tehtiin *selkeä työnjako* sekä *jaettiin vastuut*. Työyhteisöön olisi tärkeä saada aikaan pysyvä kehitysrakenne, joka mahdollistaisi työyhteisön oman toiminnan säännöllisen tutkimisen ja sitä kautta kehittymisen ja muuttumisen (Nakari ja Valtee 1995, 70). Kehitysrakenteeseen liittyy myös työyhteisön kouluttautuminen ja käytännöt siitä mitä, mihin ja miksi koulutuksiin mennään. Paremmissa yksiköissä kouluttautumISRakenteet olivat selkeät ja ne palvelivat päiväkodin ja jokaisen työntekijän perustehtävää. Koulutuksissa hyödynnettiin myös työyhteisön sisäistä osaamista.

Verkostoituminen oman päiväkodin ulkopuolelle nähtiin tärkeäksi parempien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa. Yhteistyötä tehtiin monien eri tahojen kanssa ja siihen käytetyn ajan nähtiin hyödyttävän oman työyhteisön kehittymistä. Karilan (1997) mukaan yhteistyökäytännöillä on suuri merkitys päiväkodin toimintakulttuurin ja –ympäristön muodostumiselle. Tällä saattaa myös olla vaikutusta siihen, että parempien yksiköiden ryhmässä *toimintaympäristön kehittäminen* oli *suunnitelmallisempaa* ja monipuolisempaa kuin heikommin menestyneissä yksiköissä. Kiesiläisen (1994) mukaan yhteisön kasvulle on hyväksi, että se hyväksyy monenlaisia toimintamuotoja, kokeiluja ja kehittämishankkeita. Oleellista yhteisön toiminnalle on myös se, että yhteisön jäsenet tietävät toistensa toiminnasta. Toiminnan perusteiden tunteminen lisää toisten ymmärtämistä, suvaitsevaisuutta, lisää kehittämishalua ja helpottaa yhteisen suunnan löytämistä.

Yksikön ja työntekijöiden perustehtävän käsittely oli paremmissa yksiköissä hahmotettu selkeämmin ja niiden käsittely oli jatkuvaa. Jokaisella organisaatiolla on perustehtävä ja mitä tarkemmin se on määritelty, sitä

selkeämmin se ohjaa ja rajoittaa organisaation toimintaa. Organisaation toimintaa arvioitaessa perustehtävällä on oleellinen merkitys. (Juuti 1989, 207.)

Parempien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa uuden perheen vastaanottaminen koettiin tärkeänä tilanteena. Päiväkodeilla oli itsestään monipuolista materiaalia jaettavaksi perheille. Vanhemmat saivat monipuolisen kuvan päiväkodista, johon he lastansa ovat viemässä. Vanhempien antaman palautteen pohjalta voidaan olettaa, että kirjallisen materiaalin jakaminen on järkevää ja luo hyvät edellytykset yhteistyön aloittamiselle. Parempien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa myös *yhteistyökäytännöt perheiden kanssa* olivat *monipuolisia*. Perheillä oli enemmän valinnanmahdollisuuksia osallistua juuri heille sopivaan toimintaan. Hujalan (1989) mukaan vanhempien osallistumista päiväkodin arkitoimintoihin tulee tukea.

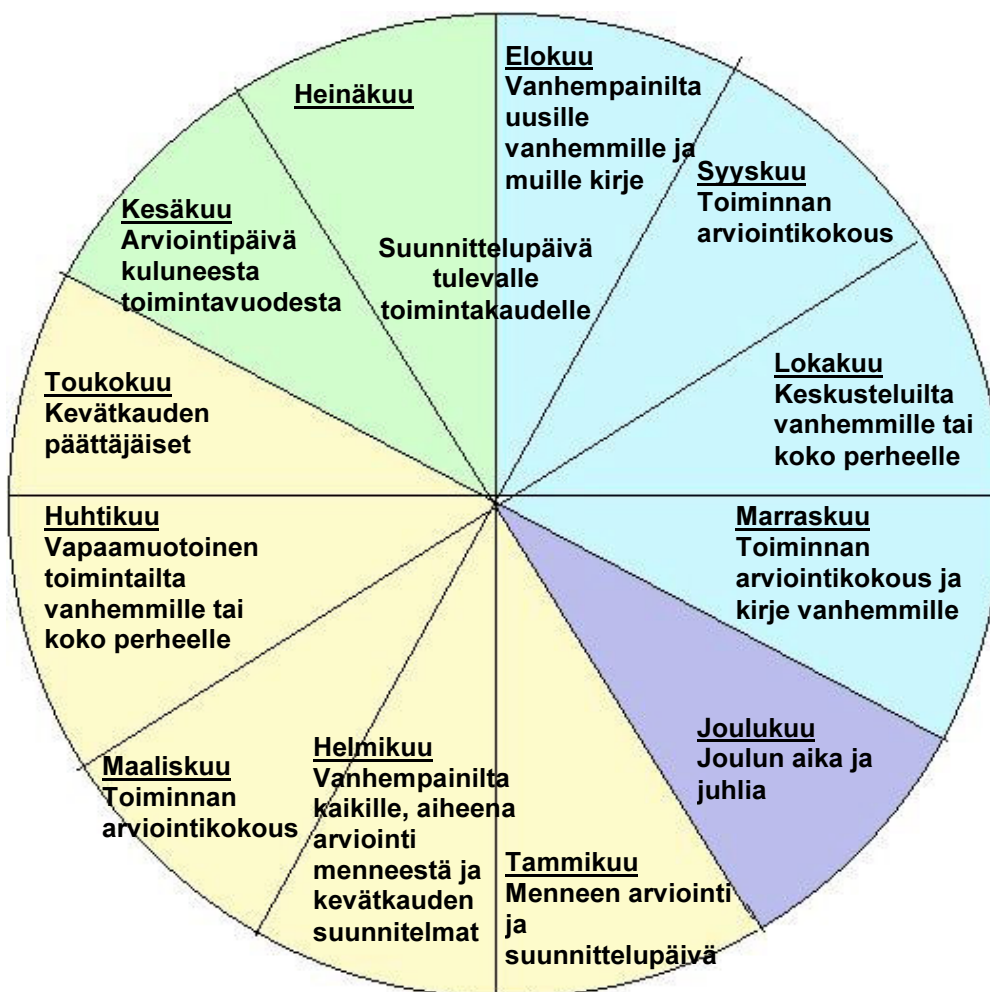
8.6 Käytännöllisiä johtopäätöksiä ja ehdotuksia

Tulosten pohjalta voidaan luoda taulukko asioista, joista päiväkodissa olisi hyvä sopia ja kirjata. Sopimusten mukaan toimimalla päästään todennäköisesti parempaan yhteistyöhön ja toiminnasta tulee selkeämpää ja ymmärrettävämpää.

Sovittavat asiat
- kokouskäytännöt
- suunnittelu ja kehittämispäivät sekä niiden sisältö
- työajan käyttö
- koulutussuunnitelma ja kouluttautumiskäytännöt
- päiväkodin esitteet ja esittely
- perheiden kanssa tehtävä yhteistyö

Vuosikello

Analyysin tulosten pohjalta voidaan muodostaa vuosikello päiväkodin toiminnan tueksi. Vuosikellossa määritellään tietyinä aikana säännöllisesti toistuvat tapahtumat. Murron (1995) mukaan työyhteisössä tarvitaan säännöllisiä yhteisiä kokoontumisia, jotta arjen tutkiminen ja arjesta oppiminen olisi mahdollista. Kokoontumisten tarkoituksena on yhdessä pohtia omaa työtään ja työyhteisöä koskevia kysymyksiä (vrt. kuvio 1 sivulla 12). Yhteisen ajan löytyminen voi olla kuitenkin hankalaa ja kaiken kiireen keskellä niihin voi olla vaikeaa sitoutua. Hyvissä ajoin etukäteen sovituista tapaamisista on helpompi pitää kiinni. Vuosikellon toiminnat ovat tulleet aineiston ja haastattelujen pohjalta siten, että suurimmassa osassa päiväkoteja toimintarakenne on jo esitetyn kaltainen. Rakentamalla ja suunnittelemalla päiväkodin toiminnan vuosikellon aikataulun mukaisesti on jo etukäteen varattu aika kellossa oleville toiminnoille. Näin toimimalla yksikköön saadaan selkeä toimintarakenne, mikä tukee perustehtävässä toimimista ja toiminnan suunnittelua.



Kuvio 3. Päiväkodin vuosikello

Analyysin perusteella on tulkittavissa, että kehittämis- ja suunnittelupäivä on yleensä toimintakauden alussa. Oheisessa vuosikellossa se on sijoitettu heinä- ja elokuun vaihteeseen. Silloin sen järjestäminen on mahdollista, sillä useimmat lapset eivät ole vielä palanneet kesälomiltaan. Työntekijät voivat sen sijaan hyvissä ajoin sopia jonkin päivän kaikille työpäiväksi.

Tutkimusaineistosta ilmeni, että lähes kaikissa päiväkodeissa pidettiin jonkinlainen vanhempainilta toimintakauden alussa. Osanotto iltoihin on kuitenkin ollut hyvin vaihtelevaa. Kelloon on kirjattu eräässä päiväkodissa toteutettu idea, jossa toimintakauden alun vanhempainilta on tarkoitettu

ensisijaisesti juuri päivähoidon aloittaneiden perheiden vanhemmille. Muille vanhemmille on luonnollisesti myös hyvä kertoa tulevasta toiminnasta ja suunnitelmista, joskin sen voi tehdä myös kirjeen muodossa. Tällöin tulee samalla kertaa päiväkodin suunnitelmat ja tavoitteet dokumentoitua. Toiminnan arviointia tehtiin monissa yksiköissä yleensä jatkuvan keskustelun kautta. Näin toimittiin erityisesti parempien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa. Tällöin kuitenkin dokumentointi arvioinnista jää usein tekemättä.

Vuosikellon ajatuksena on, että mikäli valmiiksi sovitaan tilaisuus, jossa toteutunutta suunnitelmaa arvioidaan ja dokumentoidaan, voidaan siihen myös valmistautua hyvin. Vuosikellossa on syystoimintakaudelle kaksi arviointikokousta, syyskuussa ja marraskuussa, jolloin tuloksista raportoidaan myös vanhemmille. Tutkimusaineistossa varsinkin parempien yksiköiden ryhmään kuuluvissa päiväkodeissa järjestettiin vanhemmille monipuolisia tapahtumia. Vuosikellossa tapahtumakuukaudeksi on merkitty lokakuu, jolloin tilaisuuksia voi olla useitakin. Tarkoituksena on saada mahdollisimman moni perhe mukaan toimimaan. Joulukuu vuosikellossa on rauhoitettu lapsille tärkeälle joulun ajalle.

Tammikuussa alkaa jälleen uusi toimintakausi ja vuosikellossa on varattu aika arviointipäivälle. Saman päivän sisältönä on myös tulevan toimintakauden suunnittelu. Aineistosta ilmeni, että useissa päiväkodeissa toinen nk. perinteinen vanhempainilta ajoittuu kevättoimintakauden alkuun. Vuosikellossa vanhempainilta ajoittuu tammi- helmikuun vaihteeseen, ja aiheena on menneen toimintakauden arviointi ja tulevan toimintakauden suunnitelmat. Tärkeää on huomioida, että vanhemmat ovat mukana antamassa arviota ja se myös dokumentoidaan. Maaliskuussa on jälleen toiminnan arviointikokous, jonka tulos ilmoitetaan kirjeellä vanhemmille. Huhtikuussa toiminta jatkuu perheille järjestettävällä illalla, samalla idealla kuin lokakuussakin. Haastateltujen päiväkotien kehittämis- ja suunnittelupäivien lukumäärä vaihteli kahdesta neljään. Vuosikellossa päädyin kolmeen päivään, joista kolmas on kesäkuussa.

Silloin arvioidaan koko toimintavuoden suunnitelman toteutuminen. Arviointi dokumentoidaan ja se esitellään kirjallisesti myös vanhemmille.

Viikkokalenteri

Viikkokalenterin tarkoitus on sama kuin vuosikellonkin. Haastatteluista ilmeni, että jokaisella päiväkodilla on jonkinlainen viikko-ohjelma kokouksille ja tapaamiskäytännöille. Kaikissa haastatelluissa yksiköissä pidettiin koko työyhteisön kokouksia sekä vaihtelevasti tiimien omia kokouksia. Viikkokalenterin tarkoituksena on toimia pohjana asioille, jotka toistuvat viikoittain.

Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai
Valmistautuminen tulevaan työviikkoon	Koko työyhteisön kokous. Osallistuminen joko tiimien vastuuhenkilöillä tai koko henkilöstö, riippuen päiväkodin koosta. Sihteeri sovittava ja muistio kokouksesta kirjoitetaan	Aikaa eri tiimien omille kokouksille. Myös niistä kirjoitetaan muistio.	Aikaa eri tiimien omille kokouksille. Myös niistä kirjoitetaan muistio. Valmistellaan seuraavan viikon työyhteisökokouksen esityslista ja jaetaan se.	Aikaa eri tiimien omille kokouksille. Myös niistä kirjoitetaan muistio.

Kuvio 4. Viikkokalenteri

Tutkimusaineiston analyysin pohjalta viikkokalentereita voi olla monenlaisia. Lähes kaikissa tutkimusaineiston päiväkodeissa asiat kirjattiin paperille, mutta kirjaamiskäytännöt vaihtelivat jopa kokouksittain. Erillisiä kokousten esityslistoja ei juurikaan tehty. Tähän tutkimukseen viikkokalenteri on muotoutunut monien käytäntöjen keskiarvoina, kuitenkin niin, että joka kokous tulee dokumentoida

etukäteen sovittujen periaatteiden mukaan. Lisäksi kokoukseen valmistellaan etukäteen käsiteltävät asiat. Uskon, että toimimalla kuvatulla tavalla kokouksista tulee selkeämpiä ja aikaa kuluu vähemmän.

9 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Useat tutkijat ovat tuoneet esille perinteisten, kvantitatiivisissa tutkimuksissa luotettavuuden arvioinnissa käytettyjen reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden käyttömahdollisuuksien rajoitukset laadullisen tutkimuksen arvioinnissa (mm. Hirsjärvi & Hurme 2000, 186, 214; Syrjälä ym. 1994, 48). Nämä käsitteet perustuvat ajatukseen siitä, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja että tutkimuksen kohde on tutkijasta riippumaton. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohde ja tutkija ovat kuitenkin vuorovaikutuksessa. Tutkija on mukana luomassa tutkimaansa kohdetta. (Eskola & Suoranta 1998, 210; Hirsjärvi & Hurme 2000, 185.) Tarkastelen tässä luvussa tutkimukseni luotettavuutta aineiston keräämisen ja analyysin luotettavuustarkastelun kautta.

Laadullisen aineiston riittävä määrä on puhututtanut paljon menetelmäkirjallisuudessa, sillä siihen ei ole olemassa tiettyjä sääntöjä tai mittalukuja kuten kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (ks. Eskola & Suoranta 1998; Mäkelä 1990). Se on kuitenkin yksi luotettavuuden kriteeri. Tässä tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 16 päiväkodin johtajaa ja yhtä lastentarhanopettajaa. Haastattelun otanta tehtiin Helsingin kaupungin tekemien vanhempien kyselyjen pohjalta. Haastateltavat yksiköt valittiin kummastakin ääripäästä. Näin saatiin luotua kahden eri joukon välille mahdollisimman suuret erot. Tämän vuoksi sain riittävän aineiston ja aineistoon selkeät eroavaisuudet tehdäkseni tulkintoja tutkimusongelmiin nähden.

Toinen tapa määritellä kvalitatiivisen aineiston kokoa ja sen riittävyttä on aineiston kylläntyminen eli saturaatio. Se tarkoittaa sitä, että aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tutkimuksen kannalta tuota enää uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 62; Mäkelä 1990, 52.) Tämän tutkimuksen

tarkoitus huomioiden oli aineisto riittävän kattava. Mitä lähemmäs otannassa olevat päiväkodit menevät asiakaskyselyn keskiarvoa, sitä merkityksettömämmät erot niiden välille syntyvät. Nyt sain riittävän selkeät erot ryhmien välille johtopäätösten tekemiseksi. Menetelmänä teemahaastattelu oli tämän tutkimuksen kannalta perusteltu. Haastateltavien määrästä johtuen se myös riitti hyvin siihen, että muita menetelmiä ei tarvittu.

Koska tutkimusaineisto koostui haastateltavien antamista tiedoista oman yksikkönsä toiminnasta, on hyvä pohtia sitä toivatko haastateltavat todella omat ajatuksensa esille vai vastasivatko he ehkä oletetun hyvän tai suotavan tavan mukaan (Alasuutari 1999). Minulle etuna tutkijana oli, että tunsin päiväkodin työyhteisönä ja olin itse työskennellyt päiväkodin johtajana. Se loi luottamuksen haastateltavan ja tutkijan välille. Haastateltavat myös tiesivät, että vääristelty kertomus näkyy ympäristön todellisuudesta nopeasti ihmiselle, jolle toimintaympäristö on tuttu. Toisaalta se oli myös haaste. Haastatteluja tehdessäni jouduin erityisesti keskittymään siihen, että en vaikuttanut haastateltavaan omilla mielipiteilläni ja asiantuntemuksellani. Haastattelussa tuli kuitenkin asiat kysytyä monipuolisesti ja samoja asioita käsiteltiin eri asiakokonaisuuksien kohdalla useaan kertaan. Haastattelutilanteet olivat luottamuksellisia keskustelutilaisuuksia, joissa haastateltavat kertoivat päiväkotinsa todellisen tilanteen.

Sisällön analyysi sopi oikeastaan ainoana analyysimenetelmänä aineistoni ja tutkimukseni kokonaisuuteen. Tutkimukseni käsitteli päiväkodin arjen kontekstia ja oli siten etäällä teoreettisesta lähestymistavasta. Kirjallisuus taas antaa asioista hyvin teoreettisen kuvan. Koska tutkimukseni on enemmänkin käytännönläheinen kertomus päiväkodin arjen kontekstista, oli viitekehyksen kehittämisessä vaikeuksia. Tästä syystä tutkimukseni yhdeksi haasteeksi tuli kirjallisuusanalyysin kytkeminen tutkimustuloksiini. Ongelmana oli myös, että ulkomaisen kirjallisuuden käyttäminen oli hankalaa, sillä päiväkotiyhteisöt muualla toimivat eri periaatteiden mukaan kuin Suomessa. Päivähoito on joko

koulumaisempaa tai täysin yksityistä ja työkuulttuuri poikkeaa suomalaisesta kulttuurista.

Sisällön analyysin haasteellisuutena pidetään sitä, että tutkija onnistuu pelkistämään aineiston ja muodostamaan siitä kategorioita siten, että ne kuvaavat mahdollisimman luotettavasti tutkittavaa ilmiötä. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 10.) Aineiston läpikäyminen useaan kertaan tuotti uskottavan luokittelun. Tämän pohjalta analyysin loppuun saattaminen oli helpompaa. Lukuisat ja välillä pitkätkin näytteet aineistosta ovat perusteltuja, sillä ne lisäävät tulosten uskottavuutta suhteessa aineistoon, lukijalla on silloin mahdollisuus seurata riittävän hyvin tutkijan päättelyä (Mäkelä 1990, 53). Useilla lainauksilla lukijan on myös helpompaa seurata aineiston käsittelyä ja analyysiprosessia sekä arvioida prosessin onnistumista (vrt. Eskola & Suoranta 1998, 213; Hirsjärvi & Hurme 2000, 189).

10 Pohdinta

Tutkimukseni tarkoituksena oli vertailla eri päiväkotien työmenetelmiä ja käytäntöjä neljän eri teeman kautta. Teemat valitsin otannan perusteena käytetyistä Helsingin kaupungin päivähoidon asiakaskyselyistä. Tavoitteena oli saada haastattelun avulla esiin päiväkodin tapoja ja toimintakulttuureja ja osoittaa, että toimintatavoilla on merkitystä myös sille, miten vanhemmat arvioivat päiväkotien toimintaa. Työntekijöiden persoonallisilla ominaisuuksilla näytti olevan jonkin verran vaikutusta siihen, minkälaisia toimintatapoja päiväkodeissa oli. Kaikki päiväkodit pystyvät kuitenkin halutessaan toimimaan esiteltyjen esimerkkien kaltaisesti.

Tutkimukseni osoitti, että päiväkotien toimintatavoilla on merkitystä siihen, miten vanhemmat arvioivat päiväkodin laatua. Suurin osa aineistossa ilmenneistä käytännöistä olivat toimivampia parempiin yksiköihin kuuluvissa päiväkodeissa. Kyseisissä päiväkodeissa käytettiin enemmän aikaa pohdintoihin ja oman tekemisen suunnitteluun ja niille järjestettiin aikaa. Aika ei ollut pois lapsilta, tai se ei ainakaan näkynyt vanhempien antaman palautteen perusteella negatiivisesti. Huomionarvoista on myös se, mitä Moss (1996) toteaa laadusta: laadun määrittämiseen tulisi osallistua kaikkien niiden henkilöiden, joita laatu koskettaa. Tutkimuksessani ei pyritty selvittämään päiväkotien laatua sinällään, vaan osoittamaan, että on tärkeää tarkastella laatua kaikkien toimijoiden näkökulmasta, ei esimerkiksi vain vanhempien. Toisaalta tutkimus osoitti, että myös vanhempien kyselytutkimuksen perusteella antamaa palautetta voidaan pitää yhtenä laadun mittarina.

Tulosten perusteella voidaan myös sanoa, että niiden päiväkotien käytännöt, jotka saavat toistuvasti vanhemmilta parempaa palautetta, ovat perheiden ja lasten kannalta parempia. Näin ollen voidaan todeta, että on olemassa erilaisia

yleisiä tekijöitä ja työyhteisön käytäntöjä, joiden perusteella päiväkodeilla on mahdollisuus menestyä ja innostua tekemästään työstä (ks. tutkimusongelma s.26).

Jatkotutkimuksilla olisikin mielenkiintoista selventää, mikä tekee joistakin päiväkodeista suositumpia kuin toisista. Millaisen prosessin kautta päiväkodeissa on päästy juuri sellaiseen toimintatapaan joita esimerkiksi tässä tutkimuksessa ilmeni? Onko päiväkotitoiminta esimerkiksi Helsingissä niin laadukasta kuin vanhempien antaman palautteen perusteella voisi luulla? Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia päiväkodin johtajuutta ja johtajan persoonaa vielä tarkemmin. Minkälaiset johtajan tekemät ratkaisut heijastuvat hyvänä yhteishenkenä ja positiivisena energiana ja miten päiväkodin johtamista tulisi entisestään kehittää?

Tutkimukseni aineiston kerääminen sattui päivähoidon kannalta hankalaan aikaan. Oli juuri saatu tieto päivähoidon sopeuttamistoimenpiteistä ja eri puolilla Helsinkiä suunniteltiin päivähoitopaikkojen määrän vähentämistä. Vähentäminen tarkoitti eri alueilla päiväkotien sulkemista ja toiminnan uudelleen järjestämistä. Tarkoituksena oli saada osaltaan päivähoitopaikkojen määrä vastaamaan tarvetta sekä varautua kiristyneeseen taloudelliseen tilanteeseen seuravana vuonna. Tämä vaikutti jonkin verran haastateltujen johtajien ajatuksiin ja pohdintoihin sekä haastattelujen keston. Jätin kuitenkin aineistosta käsittelemättä ne asiat, millä ei ollut tutkimukseni kannalta merkitystä. Osaltaan johtajat myös kertoivat minulle tuntemuksiaan päivähoidon yleisestä tilanteesta. Se, miksi tällaista sattui juuri minulle, saattoi johtua asemastani päivähoidon organisaatiossa. En katso tämän kuitenkaan vaikuttaneen tutkimukseni tuloksiin ratkaisevalla tavalla, koska työyhteisöjen toimintatavat eivät kuitenkaan olleet vielä muuttuneet toisenlaisiksi.

Lähteet

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Anttila, P. 2002. Tutkimusmenetelmät. <http://www.metodix.com> 11.5.2002.
- Arnett, J. 1989. Caregivers in day-care centers: Does training matter? *Journal of Applied Developmental Psychology* 10(4), 541-550.
- Brotherus, A., Hasari, A. ja Helimäki, E. 1990. Varhaiskasvatuksen pedagogiikka. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Eskola, J. ja Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hautamäki, A. 1997. Presenting QUEST- Quality in Early Childhood Education: A Joint European Teaching Module. *Didacta varia*. Helsingin yliopisto. Opettajankoulutuslaitoksen julkaisuja 2 (2), 29-45.
- Heikkilä, J. ja Heikkilä, K. 2001. Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. Juva: WSOY.
- Himberg, L. 1996. Opettaja ja työyhteisö. Huomaa, ymmärrä ja uskalla. Opetus 2000. Juva: WSOY.
- Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Holloway, S.D. ja Reichhart-Ericson, M. 1988. The relationship of day care quality to children's free-play behavior and social problem-solving skills. *Early Childhood Research Quarterly* 3, 39-52.
- Howes, C. ja Rubenstein, J. 1985. Determinants of toddlers' experience in daycare: age of entry and quality of setting. *Child Care Quarterly* 14, 140-151.
- Holma, T., Outinen, M., Idänpään-Heikkilä, U. ja Sainio, S. 2001. Kirkasta ja uudista laadunhallintaa – Kehitä laatutalo. Opas sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Hujala, E. ja Parrila-Haapakoski, S. 1998. Näkökulmia laadun arviointiin varhaiskasvatuksessa. Oulun yliopisto, Varhaiskasvatuskeskus.

- Hujala, E., Puroila, A-M., Parrila-Haapakoski, S. ja Nivala, V. 1998. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Oulu. Varhaiskasvatus 90 Oy.
- Hujala-Huttunen, E. ja Tauriainen, L. 1995. Laadun arviointi varhaiskasvatuksessa. Oulun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. Varhaiskasvatuskeskus.
- Huttunen, E. 1989. Päivähoidon toimiva arki, varhaiskasvatuksen käytäntöjen kehittäminen. Jyväskylä: Gummerus.
- Huttunen, E. ja Tamminen, M. 1991. Lapsen käyttäytyminen ja kasvuympäristö 3. osa: Lasten kokemukset päivähoidosta. Joensuu: Joensuun yliopiston monistuskeskus.
- Hämäläinen, K. ja Sava, I. 1989. Koulun ihmissuhteet. Suomen kaupunkiliitto. Helsinki: Kunnallispaino.
- Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Aavaranta- sarja n:o 18, Keuruu: Otava.
- Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Aavaranta- sarja n:o 18, Helsinki: Otava.
- Kalliala, M. Helsingin sanomat 9.3.2002, 4.
- Kaplan, M. ja Conn, J. 1984. The effects of caregiver training on classroom setting and caregiver performance in eight community day care centers. Child Study Journal 14(2), 79-91.
- Karila, K. 1997. Lastentarhanopettajan kehittyvä asiantuntijuus. Lapsirakkaasta opiskelijasta kasvatuksen ammattilaiseksi. Helsinki: Edita.
- Karlsson, L. 2000. Lapsille puheenvuoro. Ammattikäytännön perinteet murroksessa. Helsinki: Edita.
- Kiesiläinen, L. 1988. Päiväkodin kasvatuskulttuuri. Kasvatuskulttuuriprojekti. Kriittinen korkeakoulu julkaisuja n:o 10. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Kokljuschkin, M. 2001. Unelmien päiväkotii. Kohti parempaa oppimisympäristöä. Helsinki: Tammi.
- Kyngäs, H. ja Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede Vol. 11, no 1/-99, 3-12.
- Kärrby, G. 1986. 22 000 minuter i förskolan. 5-6 -åriga barns aktiviteter, språk och gruppmönster i förskolan. Göteborgs universitet, institutionen för pedagogik 9.

- Kärby, G. 1992. Kvalitet i pedagogiskt arbete med barn. Stockholm: Socialstyrelsen, Allmänna förlaget.
- Lammi, A. 2002. Esimies kehittäjänä. Tapaustudkimus oppivan organisaation viitekehyyksessä. Pro gradu –tutkielma. Helsingin yliopisto.
- Lehtinen, A-R. 2000. Lasten kesken. Lapset toimijoina päiväkodissa. SoPhi 55, Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otava.
- Marsh, C. 1994. People matter: The role of adults in providing a quality learning environment for the early years. Teoksessa L. Abbot & R. Rogers (toim.) Quality education in the early years. Buckingham: Open University Press, 132-151.
- Moss, P. 1994. Defining Quality: Values, stakeholders and processes. In Moss, P. & Pence, A. (Eds.) Valuing Quality in Early Childhood Services. London: Paul Chapman Publishing, 1-9.
- Moss, P. 1996. Defining Objectives in Early Childhood Services. European Early Childhood Education Research Journal 4 (1), 17-31.
- Murto, K. 1995. Prosessinjohtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisöjen kehittämistä. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus Oy.
- Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.
- Nakari, R. ja Valtee, P. 1995. Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Niiranen, P. Päivähoito ja lapsen tarpeet. Teoksessa suomalaista varhaiskasvatustutkimusta. Toim. Ojala, M. 1993. Lastensuojelun keskusliitto. Mikkeli: Länsi- Savo Oy.
- Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Lapin yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta, Rovaniemi.
- Paananen, I-T. 1997. Asiakaskysely lasten päivähoidossa 1997. Asiakasperheiden palaute päivähoidon laadusta. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, Sosiaaliviraston julkaisusarja A3/1998.

Paananen, I-T. 1999. Asiakaskysely lasten päivähoitossa vuonna 1999 – Yhteenveto. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, Sosiaaliviraston julkaisusarja A 5/2000.

Palmerus, K. ja Hägglund, S. 1987. Hur många vuxna behövs på dagis? Göteborgs universitet, Institutionen för pedagogik 4.

Pietilä, V. 1976. Sisällön erittely, 2. korj. p. Helsinki: Gaudeamus.

Puroila, A-M. 2002. Päiväkodin johtajuus ja työn monet merkitykset. Lastentarha 2 (34-37).

Ruohotie, P. 1985. Kannustava työyhteisö. Tutkimustulosten avaama näkökulma esimiesten johtamistaidon kehittämiseen. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos, julkaisu 12.

Sarala, U. ja Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Sava, I. ja Linnasaari, H. 1990. Helsingin peruskoulun toiminta- ja työmuodot ja niiden kehittäminen 1988-1990. Kehittämistoiminnan lähtökohdat. Helsingin kaupungin opetusviraston julkaisusarja A2:1990.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. ja Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

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. ja Keskinen, S. 1994. Työyhteisöintervention vaikuttavuus kahdessa päiväkotiyhteisössä. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Sarja B: Raportit ja selvitykset.

Valtioneuvoston periaatepäätös varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista 2002, <http://www.stm.fi/suomi/pao/julkaisut/paosisallys139.htm> 13.5.2002.

Liitteet

Kyselyn runko:

1. KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN

Johtaminen

- *ketkä ovat vastuussa päiväkotitoiminnan kehittämisestä ja miten se näkyy?*
- *Miten olette perehtyneet omaan johtajuuteenne? (millaista palautetta olette saaneet)*
- *Onko päiväkotinne mukana verkostotoiminnassa?*
 - *Mitä hyötyä siitä on päiväkodillenne?*
- *Millaiset kokous/suunnittelu/palaverikäytännöt teillä on?*
- *Ketkä niihin osallistuu?*
- *Minkä asian tiimoilta kokoonnutte?*

Oman toiminnan kehittäminen?

- *Millä tavalla kehitätte päiväkotinne toimintaa?*
- *Kuka/ketkä päättävät kehittämisen alueista?*
- *Pitääkö toimintaa/ toimintatapoja/ menetelmiä mielestänne kehittää?*
- *Oletteko täysin tyytyväinen nykyiseen toimintaympäristöönne (pedagogisesti ja yleensä)?*
- *Miten olette viimeksi muuttaneet toiminta ympäristöä ja keneltä on tullut alkuidea?*

Henkilöstön jaksaminen oman näkemyksenne mukaan?

- *Onko päiväkotinne henkilökunnalla paljon poissaoloja?*
- *Miten teistä huolehditaan työntekijänä?*
- *Onko päiväkodissanne toimintatapoja yhteishengen kohottamiseksi?*
- *Palkitaanko työntekijöitä hyvästä työstä?*

Henkilöstön ammattitaito?

- *Pääsettekö koulutuksiin mielestänne riittävästi?*
- *Onko muu henkilökuntanne ammattitaitoista?*
- *Kuvailkaa henkilökuntaanne 5 adjektiivillä?*

2. TOIMINNAN SUUNNITTELU JA ARVIOINTI

Toiminnan suunnittelutavat

- *Miten yksikössänne suunnitellaan toimintaa ja tavoitteita toiminnalle ”vuosikello”?*
- *Miten se konkreettisesti tapahtuu? (ketkä osallistuu, linkittyykö se kaupungin yleisiin tavoitteisiin, jatkuuko se työryhmissä/tiimeissä)*
- *Miten yhteisö sitoutuu suunnitelmaan?*

Arviointi

- *Miten suunnitelman toteutumista arvioidaan koko yhteisön/tiimien osalta?*
- *Mitä merkitystä arvioinneilla on jatkosuunnitelmiin?*
- *Kuinka usein arviointia tapahtuu?*
- *Ketkä osallistuu toiminnan arviointiin?*

3. PERUSTEHTÄVÄN YMMÄRTÄMINEN

Mikä on päiväkotinne perustehtävä / miten se on määritelty?

- *Tietääkö työntekijänne oman/yksikön perustehtävän?*
- *Miten asiaa on käsitelty?*
- *Miten kunkin työntekijän perustehtävä on määritelty?*
- *Entä oma perustehtävänne?*
 - *Tietääkö muut työntekijät sen?*

Perustehtävän ylläpitäminen

- *Miten henkilökuntanne käy koulutuksissa ja miten kouluttautumista tuetaan?*
- *Mitä koko työyhteisö hyötyy koulutuksista?*

4. PERHEEN JA LAPSEN TARPEIDEN HUOMIOINTI

Perheiden kanssa käydyt keskustelut

- *Millaisia keskusteluja käydään?*
- *Miten perheet huomioidaan keskusteluun kutsuttaessa?*
- *Miten lapset huomioidaan keskusteluissa?*
- *Käydäänkö keskustelut kaikkien vanhempien kanssa?*
 - *Entä perheet, joiden osallistuminen keskusteluun on vaikeaa?*
- *Mitä keskusteluissa sovitaan?*
- *Miten sopimukset laitetaan käytäntöön / noudatetaanko niitä?*
- *Onko koko ryhmän henkilökunta vastuullisia keskustelijoita vai vaan tietyt henkilöt?*

Lasten viihtyminen

- *Miten lasten viihtyminen näkyy päiväkodissanne / mitä tehty sen saavuttamiseksi?*
- *Miten olette kehittäneet / parantaneet lasten viihtymistä päiväkodissanne?*

Vanhempien ehdotukset ja mielipiteet?

- *Miten huomioitte vanhempien ehdotuksia ja mielipiteitä?*

Perheiden kanssa käydyt keskustelut (sisältö ja vaikutukset)?

- *Millaisia keskusteluja päiväkodissanne käydään?*
- *Onko asioista keskusteltu muiden työntekijöiden kanssa?*
- *Käykö kaikki hoito- ja kasvatushenkilöstö keskusteluja vai onko se vain tiettyjen tehtävä?*
- *Onko keskusteluista mielestänne hyötyä lapsen hoitoon, kasvatukseen ja*

opetukseen?

Perheen tukeminen lasta koskevissa asioissa?

- *Miten päiväkodissanne käsitellään lasta koskevat vaikeat asiat?*
- *Onko koko henkilöstö tietoinen toimintatavoista?*
- *Onko teillä mahdollisuutta/halukkuutta osallistua työnohjaukseen?*

Vanhempien ja lasten vastaanotto aamuisin ja haettaessa?

- *Onko tietyt yhteisesti sovitut menettelytavat?*
- *Mikä on ollut perheiden palaute?*