

Tarja Ahlqvist

**TULEVAISUUDEN
TYÖELÄMÄVALMIUDET
JA NIIDEN KEHITTÄMINEN
VARHAISKASVATUKSEN ALALLA**

Kasvatustieteen
pro gradu -tutkielma
Kevätlukukausi 2011
Kasvatustieteen laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Ahlqvist, Tarja. TULEVAISUUDEN TYÖELÄMÄVALMIUDET JA NIIDEN KEHITTÄMINEN VARHAISKASVATUKSEN ALALLA.

Kasvatustieteen pro gradu -työ. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitos, 2011. 125 sivua. Julkaisematon.

Tulevaisuuden työelämä, työntekijäskupolvet ja tulevaisuuden työyhteisötaidot kiinnostavat monia tieteen aloja. Tämä tutkimus liittyy yhteen työelämä tutkimuksen ja varhaiskasvatustieteen ammatillisen asiantuntijuuden ja osaamisen kehittämisen tulevaisuuden näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena olivat tulevaisuuden työelämävalmiudet varhaiskasvatuksen alalla. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia työelämävalmiuksia tulevaisuudessa tarvitaan ja miten niitä voidaan kehittää varhaiskasvatuksen ammattilaisten omien näkemysten ja kokemusten pohjalta. Työelämävalmius käsitteenä kuvasi yksilön mahdollisuuksia tuoda esiin ammatillista asiantuntijuuttaan, edellytyksiään ja suorituskyykyään sekä kehittää valmiuksiaan sosiaalisessa kontekstissa, työyhteisössä ja työtiimissä. Tutkimus oli osa Työsuojelurahaston rahoittamaa Varhaiskasvatuksen ammatillisten identiteettien muotoutuminen työntekijäskupolvien kohtaamisessa -hanketta.

Tutkimuksen kohdejoukko sijoittui kahden kunnan alueelle, joissa aineisto kerättiin kyselytutkimuksen ja ryhmähaastattelujen avulla. Kyselytutkimus kohdistettiin kahdessa kunnassa työskenteleville päiväkotien johtajille (n=54). Haastatteluihin osallistui päiväkotien johtajia 15 erilaisesta päivähoitoyksiköstä ja päiväkotien työntekijöitä viidestä eri päiväkodista, yhteensä 44 henkilöä. Kyselyn ja haastattelujen analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Tutkimuksessa haluttiin painottaa siihen osallistuneiden yksilöiden ja yhteisöjen erilaisia kokemuksia ja tuntemuksia tämänhetkisestä todellisuudesta ja tulevaisuudesta.

Tutkimusprosessin tuloksena päädyttiin esittämään kokoava malli tulevaisuuden työelämävalmiuksista ja osaamispääomasta tulevaisuuden kasvatusyhteisössä. Mallin sisältämät rakenteet koottiin tutkimustulosten ja tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Rakenteiden sisällöissä korostuivat ammattilaisten haastatelussa esille tuomat näkemykset ja kokemukset, ja rakenteita tukivat tutkimusraportissa esitetyt varhaiskasvatustieteen tutkimukset sekä työelämän ja osaamisen kehittämiseen liittyvät tutkimukset. Mallissa kuvataan kasvatusyhteisön osaamispääoma ja työhyvinvoinnin perusta, jotka muodostuvat yksilöllisestä, yhteisöllisestä ja rakenteellisesta osaamispääomasta. Tutkimustulosten sisältöä ja kokoavaa mallia voidaan käyttää kasvatusyhteisöjen keskustelujen, arvioinnin, kehittämisen ja johtamisen tukena. Tutkimustulosten ja mallin avulla kasvatusyhteisöihin voidaan luoda pysyviä rakenteita osaamisen ennakkoinnin ja kehittämisen tukemiseksi.

Asiasanat: osaamisen johtaminen, perehdyttäminen, tulevaisuudentutkimus, työelämävalmiudet, työhyvinvointi, varhaiskasvatus

KUVIOT

KUVIO 1. Yleiset työelämävalmiudet (Ruohotie & Honka 2003, 62)	17
KUVIO 2. Ekspansiivinen oppimissykli ja oppimisteot (Engeström 2004, 60–61.) .	30
KUVIO 3. Päiväkodin johtajan roolit (Aubrey 2007, 133–135).....	38
KUVIO 4. Organisaation osaamistarpeiden lähtökohdat (Ojala 2008, 109).....	43
KUVIO 5. Työelämävalmiudet varhaiskasvatuksessa	53
KUVIO 6. Sisällönanalyysin vaiheet	59
KUVIO 7. Tulevaisuuden kasvatusyhteisön työelämävalmiudet ja osaamispääoma	94

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Tietoyhteiskuntakehitykseen liitettyjä trendejä ja niitä vastaavia ammattilaiselta vaadittavia yleisiä taitoja (Tynjälä 2003, 98).....	19
TAULUKKO 2. Ryhmähaastattelut syksyllä 2009	55
TAULUKKO 3. Analyysin ala- ja yläluokat sekä kokoavat käsitteet	61
TAULUKKO 4. Kokemuksia työhyvinvointia lisäävistä ja vähentävistä asioista	84
TAULUKKO 5. Osaamisen kehittämisen ja jakamisen keinoja (Ojala 2008, 249–250) sekä tutkimuksessa esiin tulleita käytäntöjä.....	96

SISÄLLYS

1 Johdanto.....	6
2 Varhaiskasvatuksen toimintaympäristö.....	10
2.1 Päivähoitoa vai varhaiskasvatusta	10
2.2 Varhaiskasvatuksen tulevaisuus	11
2.3 Varhaiskasvatus osana julkishallintoa.....	12
2.4 Varhaiskasvatusta ohjaavia asiakirjoja.....	13
2.5 Päiväkoti tiimiorganisaationa	14
3 Työelämävalmiudet	16
3.1 Tutkinnot ja täydennyskoulutus osaamisen varmistajana	20
3.2 Kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot	21
3.3 Henkilökohtaisten ominaisuuksien, vahvuuksien ja asenteiden merkitys.....	23
3.4 Arviointiosaamisen ja oppimisen taito	24
3.5 Muutosherkkyys ja visiointikyky	27
3.6 Työn organisointi-, suunnittelu- ja hallintataidot	29
3.7 Käyttöteoria - arjen toiminnassa tarvittavat tiedot ja taidot	31
3.8 Tietotekninen osaaminen.....	33
3.9 Päiväkodin johtajan työelämävalmiudet	34
3.9.1 Ihmisten johtamiseen tarvittavat taidot	39
3.9.2 Asioiden johtamiseen tarvittavat taidot.....	41
3.9.3 Osaamisen johtamiseen tarvittavat taidot.....	41
3.10 Tulevaisuuden työelämävalmiudet työntekijän ja työyhteisön voimavarana.	42
4 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	46
5 Tutkimuksen toteuttaminen	47
5.1 Sosiokulttuurisen lähestymistavan vaikutus tutkimusprosessiin.....	47
5.2 Tutkimusprosessin kuvaus	48
5.2.1 Kyselytutkimus ja sen analyysi	51
5.2.2 Ryhmäkeskustelut ja niiden analyysi	53
6 Tutkimustulokset	62
6.1 Nykytilan kuvaus ja tulevaisuuden haasteet.....	62
6.2 Tulevaisuuden työelämävalmiudet varhaiskasvatuksessa.....	65
6.2.1 Tutkintojen ja koulutuksen merkitys.....	65

6.2.2 Tulevaisuuden työntekijän henkilökohtaiset vahvuudet	67
6.2.3 Tulevaisuuden päiväkodin johtaja.....	70
6.3 Henkilöstö tulevaisuuden palvelun tuottajana ja työyhteisönä	74
6.3.1 Palvelun tarpeet ja palvelutarjonta	74
6.3.2 Varhaiskasvatusprosessi	75
6.3.5 Kasvatuskumppanuus	77
6.3.3 Työyhteisön toiminta.....	79
6.3.4 Tiimityö	82
6.3.6 Työhyvinvointi	84
6.4 Kasvatusyhteisön uudistumisen mahdollisuudet ja keinot.....	85
6.4.1 Mikä mahdollistaa uudistumisen?	86
6.4.2 Työntekijäsukupolvien kohtaaminen työyhteisössä.....	87
6.4.3 Osaamisen kehittämisen keinoja	90
6.5 Organisaation tuki tulevaisuuden kasvatusyhteisölle.....	91
6.6 Kokoava malli työelämävalmiuksista ja osaamispääomasta tulevaisuuden kasvatusyhteisössä.....	93
7. Tutkimuksen metodista tarkastelua ja arviointia.....	98
7.1 Tutkimuksen metodinen tarkastelu	98
7.2 Tutkimuksen eettiset kysymykset ja tutkijan rooli.....	100
7.3 Tutkimustulosten hyödynnettävyys.....	102
7.4 Jatkotutkimusaiheita.....	104
LÄHTEET	106
LIITTEET	114

1 Johdanto

Työelämästä, sen muutoksista ja tulevaisuudesta keskustellaan nykyisin kiitettävän paljon. Työelämäkeskusteluun antavat väriä kiire, jatkuva muutos, niukat resurssit, työurien pidentäminen ja toisaalta henkilöstön osaaminen, hyvien käytäntöjen kehittäminen ja työn imu. Esimerkiksi raportissa ”Mainettaan parempi työ” Alasoini (2010) pohtii, miten Suomi selviää 2010-luvulla työelämään kohdistuvista merkittävistä murroksista, jotka liittyvät työvoimaan, työkuultuuriin ja työtehtäviin. Tulevaisuuden työyhteisöissä kohtaavat eri sukupolvet, jotka suhtautuvat työhön eri tavoin. Toimintaympäristö muuttuu niin, että se haastaa työpaikkoja toiminnallisiin muutoksiin. ”Jatkuva muutos” ja siihen varautuminen tulevat esiin muun muassa työhyvinvointikeskustelussa. Kiinnostavaa on, miten työpaikoilla suhtaudutaan muutokseen ja tiedostetaan muutosten suhteellisuus ja mahdollisuudet.

Palvelujen käyttäjien nykyisten ja tulevien tarpeiden tulkinta ja arviointi liittyvät läheisesti muutokseen. Työpaikoilla käydään keskustelua siitä, miten organisaation toiminta ja palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Lisäksi pohditaan, pitääkö omaa toimintamallia muuttaa tulkintojen ja arvioinnin pohjalta. Lähestymistavan erilaisuus koskettaa erityisesti julkista sektoria, jossa on perinteisesti vallinnut vankka professionaalinen tapa suhtautua palvelujen uudelleen järjestelyihin (Julkunen 2008, 137–139). Toisaalta työntekijöiden lisääntynyt osaaminen ja mahdollisuus osallistua täydennyskoulutukseen pitäisi vaikuttaa työn sisältöön, työmenetelmiin, työtahtiin tai keskinäiseen työnjakoon (Alasoini 2010, 18–19).

Meneillään oleva Paras -hanke vaikuttaa kuntien palvelurakenteisiin ja organisaatioihin. Hanketta vahvistaa laki kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta (L 169/2007), joka on voimassa 9.2.2007–31.12.2012. Hankkeen keskeisenä tavoitteena on turvata kunnallisten palvelujen saatavuus kuntien välisellä yhteistoiminnalla. Käytännössä tapahtuu esimerkiksi kuntaliitoksia tai muodostetaan sosiaali- ja terveyspalvelujen yhteistoiminta-alueita. (Valtioneuvoston selonteko kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta 2009, 5–9.) Voidaanko ja osataanko nykyisellä johtamisella tukea työyhteisöjä systemaattiseen työelämän ja osaamisen kehittämiseen sekä innovatiivisiin kokeiluihin? Osataanko johtamistyössä ennakoida työelämän tulevaisuutta ja osaamistarpeita?

Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö ovat tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämisen perusta. Julkisen ja yksityisen sektorin ja työelämä tutkimusta tekevien tahojen yhteistyöllä sekä hyvien käytäntöjen kehittämishankkeilla voidaan edistää tuottavuutta, työelämän laatua ja työhyvinvointia työpaikoilla. Tuottavuuden ja työelämän laadun yhtäaikaiseen kehittämiseen ovat sitoutuneet työmarkkinakeskusjärjestöt SAK, EK, STTK, Kunnallinen työmarkkinalaitos, AKAVA, Valtion työmarkkinalaitos ja Kirkon työmarkkinalaitos sekä työelämän kehittämistä tutkivat ja tukevat toimijat Työturvallisuuskeskus, Työterveyslaitos, Tekes ja Työsuojelurahasto. Jäsenet ja asiantuntijajäsenet edellä mainituilta tahoilta muodostavat Tuttavuuden pyöreä pöytä -ryhmän, jonka tavoitteena on edistää tuottavuutta, työelämän laatua ja tuottavuusyhteistyötä sekä tehdä asiaa näkyväksi. (Seuraava askel – tuottavuus ja työelämän laatu suomalaisilla työpaikoilla 2010, 23.) ”*Osallisuuden kokeminen muutoksissa on keskeinen keino kokea oma työ ymmärrettävänä, hallittavana ja mielekkäänä. Tähän perustuva uudenlainen näkökulma työhyvinvointiin edistää työssä jatkamista ja siitä tulee suomalainen vientituote.*” (Alasoini 2010, 33.) Ilahduttavaa on, että osaaminen ja osallisuuden kokeminen liitetään lisääntyvässä määrin työhyvinvointiin, ja tuottavuuden kasvu liitetään osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvoinnin parantamiseen.

Tutkimuksen tausta ja tavoitteet. Työelämään kohdistuva murros ja toisaalta työelämän, työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittäminen herättivät kiinnostukseni tämän tutkimuksen tekemiseen. Rajasin tutkimukseni koskemaan varhaiskasvatuksen alalla tarvittavia tulevaisuuden työelämävalmiuksia ja niiden kehittämistä. Tutkimukseni liittyi Varhaiskasvatuksen ammatillisten identiteettien muotoutuminen työntekijäsukupolvien kohtaamisessa -hankkeeseen, jossa olivat mukana Jyväskylän ja Tampereen kaupunkien päivähoitopalvelut sekä Jyväskylän ja Tampereen yliopistojen varhaiskasvatuksen yksiköt. Hanketta rahoitti Työsuojelurahasto.

Yhteisen tutkimushankkeen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä ammattiin valmistuvien ja työelämään siirtyvien ammatillisen identiteetin muotoutumisesta ja kokeneiden työntekijöiden ammatillisen identiteetin muutoksesta, kun työyhteisöön tulee nuoria työntekijöitä. Tavoitteena oli myös lisätä ymmärrystä yksilöllisistä, yhteisöllisistä ja kulttuurisista prosesseista, joita eri ammattisukupolvien kohtaamisessa toteutuu. Tutkimuksen avulla haluttiin kehittää sukupolvien kohtaamiseen uudenlaisia toimintakäytäntöjä ja moniammatilliseen toimintaympäristöön soveltuvia mento-

roinnin muotoja. Toimintakäytäntöjä kehittävän tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään keinoja ammatillisten identiteettien vahvistamiseen sekä työntekijöiden turhautumisen ja uupumisen ehkäisemiseen.

Oma tutkimukseni keskittyi päiväkodin työntekijöiden ja johtajien tulevaisuuden työelämävalmiuksiin ja siihen, miten eri ammattisukupolvia edustavat työntekijät ja johtajat voivat yhdessä kehittää osaamista kasvatusyhteisönä. Lisäksi tutkin, miten työyhteisö ja organisaatio voivat tukea kehitymisprosessia. Arkikielessä käytetään käsitettä työelämätaidot, joka viittaa oppimisen avulla saavutettuihin käytännön taitoihin. Päivähoitotyö on käytännönläheistä, ja hoito- ja vuorovaikutustilanteissa on usein tunteita mukana. Tutkimuksessani oli kokonaisvaltaisempi orientaatio, koska koin tärkeänä tuoda esiin laajan varhaiskasvatuksen asiantuntijuuden. Työelämävalmius käsitteenä sisältää tietojen ja taitojen lisäksi voimavarojen, taipumuksien, edellytyksien ja suorituskyvyn esiin tuomista ja hyödyntämistä. Tutkimuksessani oli tärkeää tuoda esiin ammattilaisten omat näkemykset ja kokemukset tutkittavaa ilmiötä kohtaan.

Aiheen rajauksen vuoksi perehdyin tarkemmin varhaiskasvatustieteen piirissä 2000-luvun loppupuolella valmistuneisiin tutkimuksiin, joissa oli tarkasteltu varhaiskasvatuksen asiantuntijuuden, osaamisen ja ammatillisuuden kehittämistä sekä varhaiskasvatuksen johtamiseen liittyviä ilmiöitä. Tämän lisäksi näkökulmaa tutkimukseen antoi Ruohotien määritelmä yleisistä työelämävalmiuksista (Ruohotie & Honka 2003, 62) sekä Karilan ja Nummenmaan (2001, 26–35) määritelmä päiväkotityön keskeisistä osaamisalueista. Teoreettista taustaa varhaiskasvatuksessa tarvittaviin työelämävalmiuksiin kokosin tutkimuksista, joissa tarkasteltiin päiväkodin lapsilähtöisten kasvatuskäytäntöjen ja toimintatapojen kehittämistä (Koivisto 2007), henkilöstön ammatillista asiantuntijuutta ja osaamisen kehittämistä (Happo 2006, Aubrey 2007, Kupila 2007, Korkalainen 2009) ja työntekijöiden työtä, asemaa ja johtajuutta päivähoiton hajautetussa organisaatiossa (Aubrey 2007, Halttunen 2009). Teoreettisessa viitekehysessä korostuivat lisäksi työelämän ja osaamisen kehittämiseen liittyvistä tutkimuksista eri sukupolvien kohtaaminen ja vuorovaikutus työpaikoilla (Karjalainen 2010), kokemusten ja arvioinnin merkitys oppimisprosesseissa (Ojanen 2000, Säljö 2004) sekä uuden luominen, uudistumiskyky ja innovatiivisuus työyhteisössä (Engeström 2004, Ståhle & Wilenius 2006, Ojala 2008, Heinonen 2010, Virtanen & Stenvall 2010).

Tutkimukseni lähtökohtana oli sosiokulttuurinen lähestymistapa, mikä tuo esiin sitä, että ammatillinen identiteetti ei ole työntekijän pysyvä ominaisuus, vaan se liittyy aikaan ja paikkaan sekä vallitseviin yhteiskunnallisiin rakenteisiin ja sopimuksiin (Värri 2002, 44). Sovelsin tutkimuksessa etnografista tutkimusotetta, koska halusin painottaa siihen osallistuneiden yksilöiden ja yhteisöjen erilaisia kokemuksia ja tunteita todellisuudesta ja tulevaisuudesta heidän omasta näkökulmastaan. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda aineistosta teoreettinen kokonaisuus, ja aineiston luokittelussa käytin alkuperäisaineistosta saatuja ilmauksia. (ks. Tuomi & Sarajarvi 2002, 97, 102.)

Tutkimusaineiston keruumenetelminä käytin kyselyä ja ryhmähaastatteluja. Tutkimukseni kohdejoukkona kyselyssä oli kahden kaupungin päiväkotien johtajat. Ryhmähaastatteluissa oli päiväkotien johtajia 15 erilaisesta päivähoitoyksiköstä ja päiväkotien työntekijöitä viidestä eri päiväkodista.

Tutkimusraportin alussa kuvaan varhaiskasvatuksen toimintaympäristöä ja tarkastelen työelämävalmiuksia työelämä tutkimuksen ja varhaiskasvatustieteen näkökulmasta. Sen jälkeen esittelen tutkimuksen toteuttamistavat ja metodologiset ratkaisut. Seuraavaksi kuvailen tutkimusaineiston analyysin tulokset ja esittelen kokoaivan mallin tulevaisuuden työelämävalmiuksista ja kasvatusyhteisöstä. Lopuksi tarkastelen ja arvioin tutkimuksen metodisia valintoja, teen johtopäätöksiä tuloksista, arvioin analyysia suhteessa teoreettiseen viitekehykseen sekä pohdin tutkimustulosten käytännön merkitystä työelämävalmiuksien tunnistamiselle ja kehittämiselle.

2 Varhaiskasvatuksen toimintaympäristö

2.1 Päivähoitoa vai varhaiskasvatusta

Lasten päivähoito on yhteiskunnan lapsiperheille tarjoamaa sosiaalipalvelua. Päivähoitolaki ja -asetus ovat vuodelta 1973, ja niihin on tehty useita muutossäädöksiä vuosikymmenten varrella. Vanhempainvapaan jälkeen perheillä on oikeus kunnan järjestämään päivähoitoon lapsen oppivelvollisuuskään saakka tai vanhemmat voivat valita lapsen hoidon järjestämiseksi yksityisen hoidon tuen tai alle 3-vuotiaalle lapselle kotihoidon tuen. Lapsen oikeus päivähoitoon merkitsee perheille oikeutta saada lapselleen hoitopaikka, mutta samalla se takaa lapselle oikeuden päivähoidossa annettavaan varhaiskasvatukseen. Lapsella on oikeus saada maksutonta esiopetusta oppivelvollisuuden alkamista edeltävänä vuonna. Pidennetyn oppivelvollisuuden piirissä olevalla lapsella ja sellaisella lapsella, joka aloittaa perusopetuksen vuotta säädettyä myöhemmin, on oikeus saada esiopetusta myös oppivelvollisuuden alkamisvuonna (Perusopetuslaki 1998). Lakisäateisten päivähoitopalvelujen ja esiopetuksen lisäksi kunnat järjestävät lapsille leikki- ja kerhotoimintaa.

Päivähoito ja varhaiskasvatus käsitteinä eroavat toisistaan. Päivähoito on hallinnollinen käsite, jossa lasten hoito ja kasvatus nähdään lapsiperheiden lakisäateisenä palvelujärjestelmänä. Lasten päivähoitolain (L 36/1973) mukaan päivähoiton tavoitteena on tukea päivähoitossa olevien lasten vanhempia näiden kasvatustehtävässä ja yhdessä perheiden kanssa edistää lapsen persoonallisuuden tasapainoista kehitystä. Varhaiskasvatus on puolestaan pienten lasten eri elämänpiireissä tapahtuvaa kasvatuksellista vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on edistää lasten tasapainoista kasvua, kehitystä ja oppimista. Varhaiskasvatuksessa painottuvat perheiden ja kasvattajien kasvatuskumppanuus sekä hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuus. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 11.)

Valtakunnallisella tasolla päivähoiton lainsäädännöstä, suunnittelusta, ohjauksesta ja valvonnasta vastaa sosiaali- ja terveysministeriö, esiopetuksesta puolestaan vastaa opetus- ja kulttuuriministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön yhteydessä toimii varhaiskasvatuksen neuvottelukunta, jonka tavoitteena on tukea ja edistää var-

haiskasvatuksen laaja-alaista kehittämistä. Neuvottelukunnan tehtävänä on edistää ja vahvistaa yhteistyötä eri hallinnonalojen, järjestöjen, tutkimus- ja koulutuslaitosten, kuntien ja muiden tahojen kesken. Neuvottelukunta myös seuraa ja arvioi kansallista ja kansainvälistä kehitystä varhaiskasvatuksessa ja tekee ehdotuksia varhaiskasvatuksen pitkäjänteiseksi kehittämiseksi. Se toimii varhaiskasvatuksen aseman vahvistajana yhteiskunnassa sekä suorittaa sosiaali- ja terveysministeriön määräämät muut tehtävät neuvottelukunnan tavoitteiden mukaisesti. (Valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksen neuvottelukunnasta 10.6.2004.)

Varhaiskasvatuksen neuvottelukunta on työskennellyt kahden toimikauden ajan (17.2.2005 – 31.12.2007, 15.2.2008 – 31.12.2010), ja sen alaisena on toiminut neljä jaostoa. Jaostot ovat käsitelleet henkilöstön koulutusta ja osaamista, perhepäivähoidon kehittämisen suuntia, varhaiskasvatustutkimusta ja kansainvälistä kehitystä, maahanmuuttajatyön kehittämistä varhaiskasvatuksessa sekä varhaiskasvatustutkimuksen kehittäminen. Neuvottelukunnan työskentelystä on ilmestynyt vuonna 2008 loppuraportti Varhaiskasvatus vuoteen 2020, jossa on korostettu varhaiskasvatuksen moniulotteisuutta ja lapsen hyvinvoinnin kokonaisvaltaista tukemista. (Varhaiskasvatus vuoteen 2020, 2008.)

2.2 Varhaiskasvatuksen tulevaisuus

Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan loppuraportissa visioidaan varhaiskasvatuksen tulevaisuutta laadun kehittämisen kautta, mihin kuuluvat palvelujen ja ohjauksen kehittäminen sekä henkilöstön ja tutkimuksen taustan, nykytilan ja tulevan kehityksen ennakointi. Oman tutkimukseni kannalta merkittävää on, että raportti sisältää neuvottelukunnan laatiman varhaiskasvatuksen vision vuodelle 2020 sekä toimenpideesityksiä vision toteuttamiseksi. Ehdotettuja toimenpiteitä ovat päivähoitoa koskevan lainsäädännön uudistaminen, henkilöstön osaamisen ja koulutuksen kehittäminen, päivähoito- ja varhaiskasvatuspalvelujen kehittäminen, varhaiskasvatuksen ohjausjärjestelmän selkiyttäminen sekä varhaiskasvatuksen tutkimuksen ja kehittämisen vahvistaminen. (Varhaiskasvatus vuoteen 2020 2008, 65–67.)

Varhaiskasvatuksen visio 2020

Lapset voivat hyvin varhaiskasvatuksen eri palvelujen piirissä. Varhaiskasvatussuunnitelmat toteutetaan ja niitä arvioidaan säännöllisesti. Perheiden ja lasten monimuotoiset tarpeet ja perheiden osallisuus ovat keskeisiä varhaiskasvatuspalvelujen toteuttamisessa ja suunnittelussa.

Vanhemmuutta tuetaan kasvatuskumppanuuden kautta.

Varhaiskasvatuksen tehtävissä työskentelee koulutettu, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö ja henkilöstön riittävydestä on huolehdittu. Miesten osuus varhaiskasvatuksen henkilöstössä on lisääntynyt.

Varhaiskasvatuspalvelujen pedagogiikkaa kehitetään. Varhaiskasvatuksen korkeatasoisella tutkimuksella ja kehittämisellä on vakiintunut asema. Tutkimuksen ja kehittämisen tuloksia hyödynnetään päätöksenteossa ja varhaiskasvatuksen toteuttamisessa.

Varhaiskasvatusta koskeva lainsäädäntö on uudistettu tukemaan lapsen kokonaisvaltaista hyvinvointia, ihmissuhteiden pysyvyyttä ja jatkuvuutta sekä tasapainoista kasvua ja kehitystä.

Lapsen hoidon, kasvatuksen ja opetuksen jatkumo kotikasvatuksen ja muun kasvatus- ja koulutusjärjestelmän välille on rakennettu. Varhaiskasvatuksen ohjausjärjestelmä on selkeä ja vastuut on määritelty. (Varhaiskasvatus vuoteen 2020 2008, 65.)

2.3 Varhaiskasvatus osana julkishallintoa

Päivähoidon hallinnon organisointiin kunnissa on vaikuttanut se, että kunnat ovat saaneet vuodesta 2003 alkaen vapaasti päättää, minkä monijäsenisen toimielimen alaisuuteen päivähoito kuuluu. Paras -hanke eli kunta- ja palvelurakennemuutos on osaltaan merkinnyt kuntien määrän pienenemistä ja päivähoiton hallinnolliseen asemaan kohdistuvien muutosten lisääntymistä. Kuntaliitosten yhteydessä on lähes poikkeuksetta otettu kantaa päivähoiton hallinnon organisointiin ja sijoittumiseen. Kunnat ovat tässä yhteydessä päätyneet organisoimaan päivähoiton hallinnon pää-

sääntöisesti opetustoimeen. Kuntaliiton syksyllä 2010 tekemän selvityksen mukaan päivähoito kuuluu sosiaalitoimeen 130 kunnassa (40 %), opetustoimeen 170 kunnassa (52 %) ja muuhun hallinnonalaan 26 kunnassa (8 %). Kyselyyn vastasivat kaikki Manner-Suomen kunnat, joita on tällä hetkellä 326. (Kuntaliitto 2010.)

Julkishallinnon uudenlainen johtajuusajattelu ja työnjaon kehittäminen tuovat työpaikoille sellaista uutta kulttuuria, joka pakottaa työntekijöitä arviomaan uudelleen oman suhteensa työhön ja sen tekemiseen. Varhaiskasvatuksen johtaminen kunnissa on järjestetty eri tavoin muun muassa kuntakoon tai palvelujen mukaan. Useimmiten päiväkodin johtaja hoitaa yhden päiväkodin johtajan tehtävät työskennellen samalla lastentarhanopettajana lapsiryhmässä. Johtajia työskentelee myös lapsiryhmätyöskentelystä vapautettuna hallinnollisena johtajana. Uudempaa suuntausta edustaa alueellinen malli, jossa päiväkodin johtajilla on vastuullaan päiväkodin johtajan tehtävien lisäksi oman alueen perhepäivähoidon ja leikkitoiminnan ohjaus. Joissakin kunnissa keskitetään useamman päiväkodin johtajan tehtävät yhdelle johtajalle. Joidenkin varhaiskasvatuksen johtajien toimenkuvissa painottuu kokonaisvastuu kunnan varhaiskasvatuspalveluista, mihin kuuluu lisäksi päiväkodin johtajan ja perhepäivähoidon ohjaajan tehtäviä. Pienemmissä kunnissa varhaiskasvatuspalveluista vastaavan alaisuuteen saattaa kuulua myös muita lapsiperheiden palveluja, kuten neuvolatyö, sosiaalityö, perhetyö ja kotipalvelu lapsiperheissä. (Varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutus ja osaaminen 2007, 25–26.)

2.4 Varhaiskasvatusta ohjaavia asiakirjoja

Varhaiskasvatusta ohjaa prosessimainen asiakirjojen kokonaisuus. Valtakunnalliset asiakirjat ovat luonteeltaan lakeja ja asetuksia, linjauksia sekä perusteita. Kunnallinen ohjaus on kirjattu linjausten, strategioiden ja suunnitelmien muotoon. Valtakunnalliset ja kunnalliset asiakirjat muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden.

Lasten päivähoitoa ja esiopetusta koskevat lait ja asetukset määrittävät varhaiskasvatuksen ja siihen sisältyvän esiopetuksen toteuttamista. Lähinnä päivähoitoa olevaan lainsäädäntöön kuuluvat myös sosiaalihuoltolaki, laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista, laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä, laki lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuesta, laki ja asetus sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista sekä lastensuojelulaki.

Varhaiskasvatuksen valtakunnalliset linjaukset sisältävät yhteiskunnan järjestämisen ja valvoman varhaiskasvatuksen keskeiset periaatteet ja kehittämisen painopisteet. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ja esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet ohjaavat valtakunnallisesti varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen sisältöä, laatua ja kuntien varhaiskasvatus- ja opetussuunnitelmien laatimista. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 8–9.)

Asiakirjojen nimet vaihtelevat eri kunnissa. Kunnan varhaiskasvatuksen linjaukset ja strategiat voivat olla osana kunnan lapsipoliittista ohjelmaa, tai ne on kirjattu muihin lapsia ja perheitä koskeviin asiakirjoihin. Yhteistä kunnille on, että niistä ilmenevät kunnan varhaiskasvatuksen järjestämisen keskeiset periaatteet, kehittämisen painopisteet ja kunnan varhaiskasvatuksen palvelujärjestelmä. Kunta tai useampi kunta yhdessä laativat varhaiskasvatussuunnitelman, jonka lähtökohtana ovat valtakunnalliset varhaiskasvatuksen perusteet, kunnan omat linjaukset, strategiat ja tavoitteet. Kunnan varhaiskasvatussuunnitelmassa määritellään myös eri palvelumuotojen sisällölliset tavoitteet. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 8–9.)

Yksiköt laativat omat varhaiskasvatussuunnitelmat, jotka perustuvat kunnan varhaiskasvatussuunnitelmaan. Kunnan ja yksikön varhaiskasvatussuunnitelma ja esiopetuksen opetussuunnitelma muodostavat kokonaisuuden, jossa on selkeä jatkuva varhaiskasvatuksesta esiopetukseen. Yksikön varhaiskasvatussuunnitelma on kunnan suunnitelmaa käytännönläheisempi. Siinä kuvataan yksikössä tapahtuvan hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden lähtökohdat sekä niiden toteutuminen arjen kasvatuskäytännöissä. Siinä kerrotaan myös alueen tai yksikön erityispiirteistä ja painotuksista. Myös eri palvelumuotojen tarkennetut tavoitteet kirjataan yksikkökohtaiseen suunnitelmaan. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 8–9.)

Työntekijät laativat yhdessä vanhempien kanssa lapsen varhaiskasvatussuunnitelman ja lapsen esiopetuksen suunnitelman. Niiden pohjalta lapsiryhmissä suunnitellaan ja toteutetaan varhaiskasvatusta ja esiopetusta lapsikohtaisesti. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 8–9.)

2.5 Päiväkoti tiimiorganisaationa

Päivähoitolaki (L 36/1973) määrittelee lasten ja työntekijöiden suhdeluvun. Tämä tarkoittaa sitä, että päiväkodissa tulee olla hoito- ja kasvatustehtävissä vähintään yksi

henkilö seitsemää kokopäivähoidossa olevaa kolme vuotta täyttänyttä lasta kohden. Työntekijällä pitää olla sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusehdoista annetun asetuksen (A 804/92) 4 tai 5 §:ssä säädetty ammatillinen kelpoisuus. Jos lapset ovat alle kolmivuotiaita, niin neljää lasta kohden tulee samoin olla vähintään yksi työntekijä, jolla on edellä mainittu ammatillinen kelpoisuus. Käytännössä työntekijät muodostavat tiimejä, jotka yhdessä vastaavat suhdeluvun mukaisesta määrästä lapsia.

Tiimityötaidot sekä työn jakamisen ja organisoimisen kyky ovat tärkeitä taitoja, kun työhön toivotaan sujuvuutta ja hyvää työn tekemisen ilmapiiriä. Toiminnan suunnittelu, arviointi ja kehittäminen vaativat yhteistä aikaa. Tiimityön sujumista helpottaa, jos yksikön henkilöstön välille on luotu yhteistyön rakenteet, jotka mahdollistavat esimerkiksi säännöllisten tiimipalaverien pitämisen. Työyhteisön ja oman työtiimin toimivuuteen vaikuttavat myönteisesti yhteiset arvot ja päämäärät, toisten kunnioittaminen, selkeä työnjako ja vastuun jakaminen, yhteiset sopimukset, asioista keskusteleminen sekä huumori, avoimuus ja joustavuus (Happo 2006, 157).

Oppivan käytännön ja tietämisen yhteisön ominaispiirteisiin kuuluvat suunnitellut koulutukset, ongelmanratkaisu ja oppiminen, tekojen ja toiminnan reflektointi sekä kokemusten jakaminen muiden kanssa. Tiimioppiminen mahdollistuu selkeän tehtävän määrittämisellä organisaation toiminnassa. Tiimissä henkilöiden osaaminen täydentää toisiaan, ja yhteisesti tuotettu tieto kehittää osaamista sekä yksilöiden että organisaation tasolla. (Järvinen, Koivisto ja Poikela 2002, 95–110.)

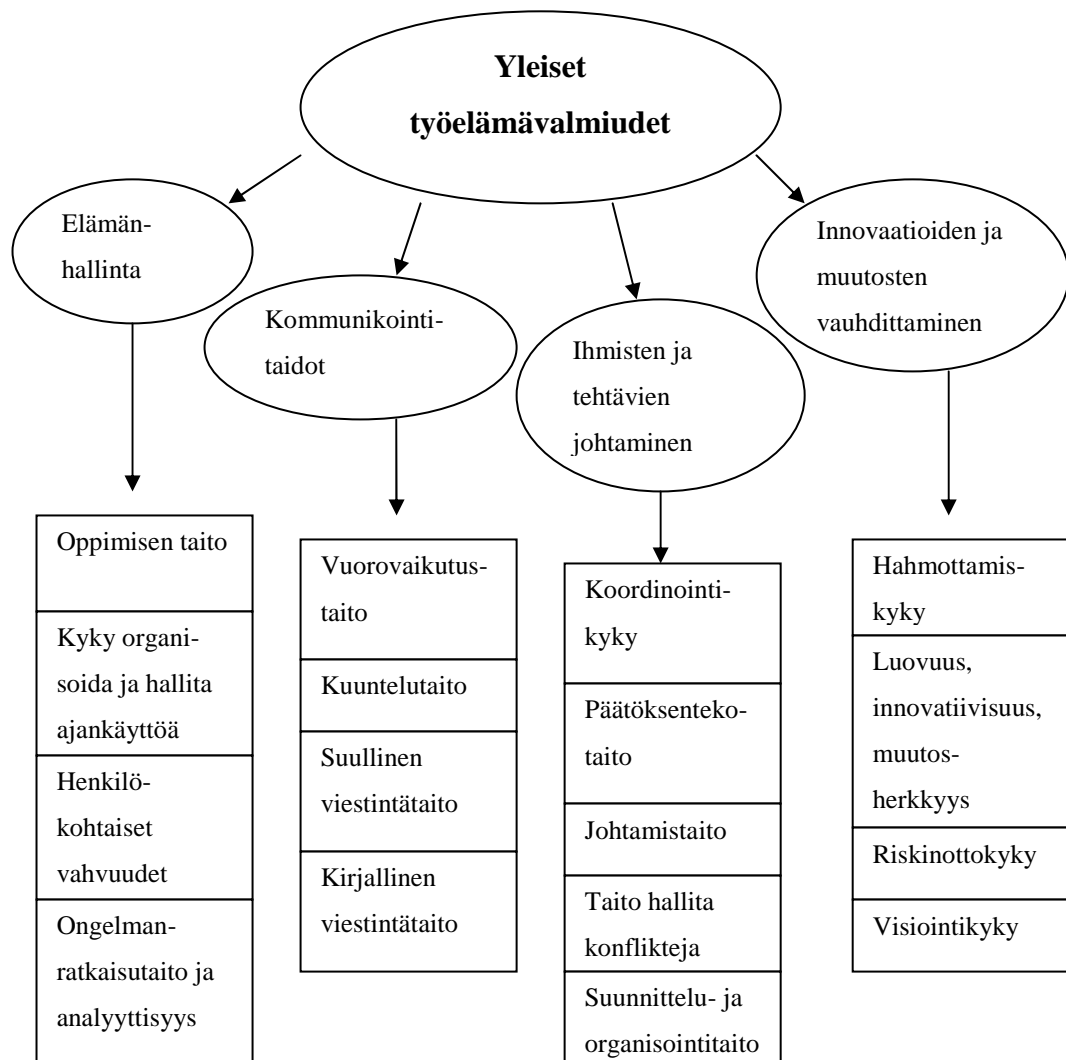
3 Työelämävalmiudet

Muutokset päivähoidon palveluntarpeessa ja varhaiskasvatuksen työorganisaatioissa sekä niihin kohdistuneissa odotuksissa edustavat suomalaisen työelämän yleisiä muutoksia 2000-luvun yhteiskunnallis-kulttuurisessa tilanteessa. Ajattelutavat, jotka koskevat lapsuutta, varhaiskasvatustyötä ja työelämävalmiuksia, ovat muotoutumassa uudelleen, ja lähivuosina työyhteisöissä on vaihtumassa suuri joukko varhaiskasvatuksen asiantuntijoita uuteen työntekijäsukupolveen.

Työn organisoinnin tavat ovat muuttuneet ja moninaistuneet. Organisaatioissa yhdistetään eri osastoja ja muodostetaan työyksiköitä, joissa vastataan eri osastoilla aiemmin suoritetuista tehtävistä. Työntekijöitä valtuutetaan osallistuvaan päätöksentekoon, ja työ organisoidaan tiimien tehtäväksi. Tiimeille on annettu tietty määrä valtaa ja itsenäisyyttä. Uskotaan, että tiimi saavuttaa parempia tuloksia kuin jäsenet erikseen. Rajatut ammattikuvat ovat laajentuneet monialaista osaamista vaativiksi tehtäviksi, joissa työntekijöiden oletetaan jatkuvasti ja aktiivisesti kehittävän työprosesseja. (Tynjälä 2003, 86–90.)

Tulevaisuuden työelämän haasteet. Järnefelt ja Lehto (2002) ovat koonneet tutkimuksessaan työelämän haasteita, jotka ovat lisänneet kiireen ja työpaineiden tunnetta työpaikoilla. Henkilöstön riittämättömyys tuntuu erityisesti sellaisissa työpaikoissa, joissa työntekijä tarvitaan työpaikalle tekemään hoito-, hoiva-, kasvatusta- ja opetus-työtä. Tällaisia työpaikkoja ovat esimerkiksi sairaalat, palvelutalot, päiväkodit ja koulut. Käytännössä tilapäisiin poissaoloihin ei saada tai ei ole lupaa palkata sijaisia. Asiakkaiden määrä, vaativuus ja vaihtuvuus ovat lisääntyneet, minkä vuoksi on koettu, että työn määrä on kasvanut. Työpäivän yllätyksellisyys vaikuttaa työn hallintaan, rikkoo etukäteissuunnittelua ja lisää keskeytyksiä sekä aiheuttaa työpäivän sirpaloitumista. Julkisen sektorin pienentyneet budjetit ovat johtaneet tuottavuuden vaatimukseen, tarkkaan seurantaan ja tulosten mittaamiseen. Työyhteisöille tai yksittäisille työntekijöille asetetaan tehokkuus- ja tuottavuusvaatimuksia, jolloin työn vaatimukset lisääntyvät ja työt tehdään tiukan aikataulun mukaisesti. Myös esimiestyö ja lähiesimiehen vaikutus korostuvat työpaikoilla. (Järnefelt & Lehto 2002, 116–121.)

Ratkaisujen etsiminen edellä kuvattuihin haasteisiin, työssä menestyminen, työtehtävissä onnistuminen ja työssäjaksaminen edellyttävät yleisiä työelämävalmiuksia. Työntekijöiden osaamisvaatimukset painottuvat eri tavoin eri aikakausina. Tässä tutkimuksessa on selvitetty tulevaisuuden työelämävalmiuksia varhaiskasvatuksen alalla haastatteleamalla päiväkotien johtajia ja työntekijöitä. Näkökulmaa tutkimukseen ovat antaneet Ruohotien määritelmät yleisistä työelämävalmiuksista (ks. kuvio 1), joihin kuuluvat elämänhallintataidot, kommunikointitaidot, ihmisten ja tehtävien johtamistaidot sekä valmiudet vauhdittaa innovaatioita ja muutoksia (ks. Ruohotie & Honka 2003, 62).



KUVIO 1. Yleiset työelämävalmiudet (Ruohotie & Honka 2003, 62)

Työelämävalmiudet varhaiskasvatuksessa. Karila ja Nummenmaa (2001) ovat määritelleet päiväkotityön keskeisiä osaamisalueita, joita voidaan tarkastella päivähoitotyössä tarvittavina taitoina ja valmiuksina. Päivähoidon toimintaympäristöön ja perustehtävään on liittynyt ja tulee liittymään eri aikakausina erilaisia odotuksia ja painotuksia. Tietoisuus yhteiskunnallisista ja kulttuurisista lähtökohdista auttaa työntekijää näkemään yhteydet laajempaan kokonaisuuteen. Työelämävalmiuksiin varhaiskasvatuksessa kuuluu neljä osa-aluetta: kontekstiosaaminen, varhaiskasvatusosaaminen, vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen sekä arvioinnin ja kehittämisen osaaminen. (Karila & Nummenmaa 2001, 26–35.)

Kontekstiosaamiseen kuuluvat muun muassa tuntemus yhteiskunnallisten instituutioiden toiminnasta, työtä ohjaavasta lainsäädännöstä ja muusta ohjauksesta sekä ymmärrys lapsen ja perheen arjesta. Toiseksi varhaiskasvatusosaaminen muodostuu hoidon, kasvatuksen ja pedagogisen osaamisen kokonaisuudesta, johon kuuluvat esimerkiksi arvo- ja arviointikeskustelut, vuorovaikutuksen laadun, varhaiskasvatusympäristön ja pedagogisten menetelmien kehittäminen sekä lapsen kehityksen tuntemus. Kolmanneksi tarvitaan vuorovaikutus- ja yhteistyöosaamista vanhempien, kollegoiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Neljänneksi muutokset toimintaympäristössä vaativat jatkuvasti arvioivaa ja kehittävää työtettä sekä tiedon hankinnan ja prosessoinnin taitoja. (Karila & Nummenmaa 2001, 26–35.)

Dallin (2008) tutkimuksessa varhaiskasvatuksen ammatillisuudesta nousi esiin kolme teemaa: selkeä pedagoginen toimintatapa, ammatillinen tieto ja käytännön osaaminen sekä yhteistoiminnalliset suhteet. Tutkimuksessa tuli ilmi enemmän odotuksia ammatilliseen tapaan toimia kuin miten arjessa todellisuudessa toimitaan. Tutkimukseen osallistujien mielestä ammatillisuuteen sisältyvät vaatimukset nähtiin arvokkaina, mieluisina ja täysin saavutettavina. (Dalli 2008.)

Useissa varhaiskasvatustieteen 2000-luvun lopulla valmistuneissa tutkimuksissa on ollut painopisteenä varhaiskasvatuksen asiantuntijuus sekä sen kehittyminen ja kehittäminen yksilöiden ja työyhteisöjen näkökulmasta. Nämä tutkimukset ovat rakentaneet perustaa varhaiskasvatuksessa tarvittaville tulevaisuuden työelämävalmiuksille kuvaamalla esimerkiksi päiväkodin lapsilähtöisten kasvatuskäytäntöjen ja toimintatapojen kehittämistä (Koivisto 2007), henkilöstön ammatillista asiantuntijuutta ja osaamisen kehittämistä (Aubrey 2007, Happo 2006, Kupila 2007, Korkalainen 2009) ja työntekijöiden työtä, asemaa ja johtajuutta päivähoidon hajautetussa organisaatiossa (Aubrey 2007, Halttunen 2009). Tutkimukseni teoreettinen viiteke-

hys painottuu pääasiassa edellä lueteltujen varhaiskasvatustieteen alalla tehtyjen tutkimusten pohjalle.

Muuttuva työelämä ja siihen liittyvät asiantuntijavalmiudet. Tynjälän (2003) mukaan ammatilliseen asiantuntijuuteen palvelu- ja tietoyhteiskunnassa kuuluu välttämättömänä hallita jatkuvasti kehittyvää tietotekniikkaa, osallistua erilaisiin kommunikaatioverkostoihin ja työryhmiin, sopeutua muuttuviin työolosuhteisiin sekä tuottaa itse innovaatiota ja muutosta. Tietoyhteiskuntaa ajatellen tämä tarkoittaa sitä, että sen on oltava myös oppimisyhteiskunta, jossa kansalaisille taataan hyvä koulutustaso ja mahdollisuudet elinikäiseen oppimiseen. On tärkeää taata työntekijöiden syvälinen ja laaja-alainen työprosessitietous omista ja organisaation työprosesseista. Tarvitaan käytännöllisen tiedon ja teoreettinen tiedon ymmärrystä ja integrointitaitoa. (Tynjälä 2003, 86–90, 98.) Lisäksi vaaditaan rohkeutta, uskallusta ja osaamista tehdä oikeita valintoja (Korkalainen 2009, 141). Taulukossa 1 on kuvattu tietoyhteiskuntaan liittyviä työn ominaisuuksia ja niitä vastaavia taitoja ja ammatillista osaamista.

TAULUKKO 1. Tietoyhteiskuntakehitykseen liitettyjä trendejä ja niitä vastaavia ammattilaiselta vaadittavia yleisiä taitoja (Tynjälä 2003, 98)

Tietoyhteiskuntaan liittyvät työn ominaisuudet	Vastaavat yleistaidot ja ammatillinen osaaminen
Tieto-, viestintä- ja automaatio-tekniikan kehitys	Tietokoneen ja -verkkojen käyttötaidot, medialukutaito, kriittinen ajattelu, ongelmanratkaisutaidot, mukautuva asiantuntijuus
Globalisaatio, kansainvälistyminen	Kielitaito, kulttuurien tuntemus, suvaitsevaisuus, eettisyys, mukautuva asiantuntijuus
Jatkuva muutos, kompleksisuus, epävarmuus	Oppimisen taidot, reflektiivisyys, joustavuus, luova sopeutuvuus, yrittäjäystaidot, monialaisuus, rajanylitystaidot, kyky sietää paineita ja epävarmuutta, progressiivinen ongelmanratkaisu, mukautuva asiantuntijuus
Verkostoituminen, tiimityö, projektit	Sosiaaliset taidot kuten yhteistyötaidot, suullinen ja kirjallinen kommunikaatiotaito, esiintymistäidot, monialaisuus, rajanylitystaidot, työprosessitietämys, mukautuva asiantuntijuus

Yleiset työelämävalmiudet ja ajan haasteisiin mukautuva ammatillinen asiantuntijuus asettavat vaatimuksia ammatillisen koulutuksen pedagogiikalle, tutkintojen sisältöjen suunnittelulle, täydennyskoulutukselle ja työssä oppimisen tavoille.

Tärkeää on kehittää ammattiin valmistuvien ja työssä käyvien elinikäisen oppimisen valmiuksia sekä sellaisia työelämävalmiuksia, joita voidaan soveltaa erilaisissa työyhteisöissä ja tilanteissa. Seuraavissa alaluvuissa 3.1 – 3.10 paneudutaan tarkemmin työelämävalmiuksiin sekä yksilöllisinä että yhteisöllisinä valmiuksina varhaiskasvatuksen alalla.

3.1 Tutkinnot ja täydennyskoulutus osaamisen varmistajana

Päivähoidon työyhteisöt muodostuvat työntekijöistä, joilla on erilaisia ammatti- ja tutkintonimikkeitä sekä koulutustaustoja. Päivähoitohenkilöstön kelpoisuusehdot on määritelty laissa sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista ja sitä täydentävässä asetuksessa (L272/2005, A608/2005). Korkalaisen (2009) mukaan koulutusta arvostetaan oman pedagogisen osaamisen ja ammatillisen asiantuntijuuden kehittämiseksi. Päivähoidon tehtäviin valmistavan koulutuksen henkilöstöltä odotetaan parempaa työelämän tuntemusta ja paneutumista työssä tapahtuviin muutoksiin olemalla mukana arjen kehityksessä. (Korkalainen 2009, 173).

Varhaiskasvatuksen perustehtävässä tarvitaan uusinta tietoutta sellaisessa muodossa, että sitä voidaan soveltaa käytännön työhön (Korkalainen 2009, 155). Uuden tiedon helppo saatavuus kehittää asiantuntijuutta ja lisää osaamista (Happo 2006, 163). Pitkään työssä olleiden täydennyskoulutustarpeet liittyvät lapsen kasvun ja kehityksen tukemiseen sekä varhaisen tuen tarpeen tunnistamiseen, kun lapsella on erityisen tuen tarvetta (Happo 2006, 138; Korkalainen 2009, 140). Lisää tietoa tarvitaan lapsen kielen kehityksestä, ylivilkkaiden lasten ohjaamisesta, vanhempien kohtaamisesta, varhaisesta puuttumisesta ja tukitoimien käynnistämisestä (Korkalainen 2009, 151).

Kupilan (2007) mukaan omaan asiantuntijuuteen liitetään jatkuva oppimisen ja kehittymisen halu. Asiantuntijuuteen kuuluu kyky pysyä ajan tasalla, olla mukana muutoksessa ja taito etsiä muuttuvaa tietoa. Teoreettisen tiedon avulla luodaan pohjaa omalle työlle, arjen käytännöille ja valinnoille, joita erilaisissa työtilanteissa joutuu tekemään. (Kupila 2007, 88–89.) Happo (2006) kuvaa koulutuksen vaikutusta osaamisen kehittämiseen kolmella tavalla. Yksittäinen koulutus tai itse hankittu tieto voi olla yksi ratkaiseva tekijä asiantuntijuuden kehittymisessä. Toiseksi koulutus voi toimia kehityksen liikkeelle panevana tekijänä ja muutoksen tukijana. Kolmanneksi

säännöllinen koulutus kehittää asiantuntijuutta ja pitää työntekijän ajan tasalla. (Happo 2006, 165–166.) Koulutus myös vahvistaa entistä tietoa, osaamista ja toimintatapa-
paa sekä selkiyttää päivähoiton työntekijän työroolia (Korkalainen 2009, 155).

Työn hallintaan päivähoiton alalla kuuluu oleellisesti kehityspsykologinen osaaminen, erityisesti lapsen kehitysvaiheiden tunteminen (Happo 2006, 124). Päivähoiton työntekijät kokevat osaamisvajetta lasta tai perhettä koskevien vaikeiden asioiden puheeksiottamisessa, esimerkiksi jos on epäilyä lapsen kehityksen viivästy-
misestä tai pulmia lapsen käyttäytymisessä. Osaamisen vahvistamista koettiin tarvit-
tavan myös perheiden kanssa tehtävään yhteistyöhön, arjen käytäntöjen kehittämiseen sekä varhaisen ja erityisen tuen toteuttamiseen. Koulutukseen osallistuneet työntekijät laajensivat osaamistaan ja asiantuntijuuttaan teoreettisen tiedonhankinnan ja yhteistyötilanteiden käytännön harjoittelun kautta. He rohkaistuivat ottamaan vastuuta ja tarttumaan asioihin, joissa he aikaisemmin kokivat epävarmuutta. (Korkalainen 2009, 130–131, 170.)

3.2 Kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot

Ruhotien ja Hongan (2003, 62) mukaan työelämän kommunikointitaitoihin kuuluvat vuorovaikutustaito, kuuntelutaito sekä suullinen ja kirjallinen viestintätaito. Tynjälä (2003, 98) liittää kommunikointitaidot verkostoitumiseen, tiimityöhön ja projekteihin työelämässä määritellen ne osaksi sosiaalisia taitoja. Osa päivähoiton työntekijän arkea on moniammatillinen työ, johon kuuluu päivittäinen työskentely tiimissä ja lasten vanhempien kanssa sekä yhteistyö ja viestintä eri alojen erityisasiantuntijoiden kanssa.

Yhteistyön tärkeyttä päivähoitossa on perusteltu näkökulmien avartumisella, ja yhteistyön tavoitteena on pidetty kumppanuusperusteista yhteistyötä (Korkalainen 2009, 173). Hapon (2006, 158) mukaan päivähoiton työntekijät nimesivät ihmisten arvostamisen ja kunnioittamisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen lähtökohdiksi. Yhteistyön lisääntyminen on vaikuttanut toimintatapoihin, yhteistyön organisointiin ja sen ajalliseen hallintaan hoito-, kasvatus- ja opetustyön ohessa. Uudenlaisen yhteistyön kautta on voitu paremmin vastata lasten yksilöllisiin tarpeisiin ja työn vaativuuteen. Toisaalta on koettu, että moniammatillisen yhteistyön toteuttamisessa,

koordinoinnissa ja siihen liittyvän osaamisen hallinnassa on vielä kehitettävää. (Korkalainen 2009, 173.)

Vuorovaikutus liittyy työpaikalla tapahtuvaan vuoropuheluun (dialogiin) ja sitä kautta työpaikalla oppimiseen (Engeström 2004, 61; Järvinen, Koivisto & Poikelainen 2002, 92). Säännöllinen, päivittäinen vuoropuhelu päivähoitossa tapahtuu kollegiaalisessa, moniammatillisessa ryhmässä. Tiimissä toimimisen taidot ovat välttämättömiä osaamisen vaatimuksia (Kupila 2007, 117). Halttusen (2009, 96) ja Korkalaisen (2009, 132) tutkimuksessa työntekijät totesivat, että tiimityöhön pitäisi panostaa tulevaisuudessa enemmän. Yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja kuvattiin organisaatiotason osaamisena, johon kuului muun muassa menestyksellinen toiminta työyhteisössä, erilaiset vastuualueet sekä järjestely- ja organisointityöt, kehittämistyöryhmiin osallistuminen ja toimiva yhteistyö sidosryhmien kanssa (Happo 2006, 112–113; Dalli 2008, 180–182).

Eri sukupolvien kohtaaminen ja vuorovaikutus työpaikoilla ovat tulevaisuudessa yhä enemmän arkipäivää suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle ja rekrytoitaessa uutta sukupolvea työelämään. Toisilta sukupolvilta oppiminen edellyttää tasavertaista kunnioitusta, osallistumista ja kommunikointia, mikä tarkoittaa omien näkemysten ja kokemusten kertomista ja jakamista toisten kanssa (Karjalainen 2010, 84). Yksipuolisesti ymmärrettynä pitkään työssä ollut voi jakaa tietoa työuraansa aloittavalle. Mentorointisuhde tarjoaa kuitenkin oppimisen mahdollisuuden myös kokeneemmalle ammattilaiselle, koska työelämäänsä aloittavilla on annettavanaan tuoreita näkökulmia ja mielipiteitä mentorille (Kupila 2007, 114; Karjalainen 2010, 84). Työssä kohdattaviin kysymyksiin ja tarkasteltaviin sisältöihin ei löydy aina yksiselitteisiä ratkaisuja, vaan kysymysten yhteinen pohdinta on tärkeämpää kuin valmiiden ratkaisujen antaminen (Karjalainen 2010, 84).

Päivähoitossa työntekijän vuorovaikutustaidoilla ja niiden laadulla on suuri merkitys lapsen perusturvallisuuden tunteen syntymiselle ja yleisen itsetunnon kehittymiselle (ks. Koivisto 2007, 36–37). Työntekijät pitävät vuorovaikutustaitoja erottamattomana osana pedagogista osaamista (Happo 2006, 153). Työntekijän psyykinen ja henkinen läsnäolo lasten kanssa mahdollistaa onnistuneen vuorovaikutussuhteen kehittymisen (Happo 2006, 153; Koivisto 2007, 114). Työntekijän herkkyyttä nähdä mahdollisuuksia vuorovaikutustilanteille ja ymmärrystä niiden tärkeydelle lasten itsetunnon vahvistamisessa voidaan tietoisesti kehittää (Koivisto 2007, 113).

Vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö on muuttanut muotoaan ja lisääntynyt viime vuosien aikana; sille on luotu uusi käsite – kasvatuskumppanuus. Sillä tarkoitetaan henkilöstön ja vanhempien tietoista sitoutumista ja toimimista lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen tukemiseksi. Kasvatuskumppanuus edellyttää keskinäistä luottamusta, tasavertaisuutta ja toistensa kunnioittamista. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 31.) Hapon (2006) tutkimuksessa lasten, vanhempien ja henkilöstön kasvatuksellista kumppanuutta ja vuorovaikutusta kuvattiin hyvän varhaiskasvatuksen oleelliseksi osaksi. Kumppanuuden muutos näkyi muun muassa siinä, että vanhemmuuden tukemisesta oli tullut oleellinen osa varhaiskasvatustyötä. Vanhempien toiveita kuultiin enemmän ja kasvatuskeskusteluja käytiin palvelusopimusten, varhaiskasvatus- ja esiopetussuunnitelmien laatimisten yhteydessä sekä vanhempainilloissa. Toisaalta kasvatuskumppanuuden sisältö ja merkitys eivät olleet vielä täysin selkiytyneet ja vakiintuneet käyttöön päivähoidon arjessa. (Happo 2006, 155–156.)

3.3 Henkilökohtaisten ominaisuuksien, vahvuuksien ja asenteiden merkitys

Ammatillinen asiantuntijuus säteilee työntekijästä vahvana ammatti-identiteettinä ja myönteisinä asenteina työn kehittämistä kohtaan. Lisäksi asiantuntija arvostaa omaa ja toisen asiantuntijuutta. Kupilan (2007) tutkimuksessa asiantuntijuuden lähtökohdaksi nousi itsetuntemus, johon liitettiin henkilökohtaisia ulottuvuuksia ja näkökulmia omaan ammattiosaamiseen. Itsetuntemuksen lisääntymisen myötä yksilö tunnisti omia voimavaroja ja vahvuuksia sekä omia rajoja ja heikkouksia. Kokonaisuutena lisääntynyt itsetuntemus teki mahdolliseksi omien kehittämistarpeiden ja kehittymisen mahdollisuuksien tiedostamisen. (Kupila 2007, 90–91.)

Kupilan (2007, 91–92) tutkimukseen osallistuneet pohtivat, miten tunteita ei aina tiedosteta eikä niitä osata eritellä. Lasten ja perheiden kanssa työskentely nostaa esiin tunteita, ja usein on vaikeaa olla tietoinen, mitkä asiat vaikuttavat ratkaisujen ja päätösten tekemiseen erilaisissa olosuhteissa. Kasvatus- ja ohjaustilanteet vaativat usein nopeaa toimimista ja reagointia, jolloin työntekijältä edellytetään tilanneherkkyyttä, muutosvalmiutta ja joustavuutta toimia lapsen tarpeita vastaavasti (Korkalainen 2009, 175; ks. myös Koivisto 2007, 102–103). Vaikeissa ja ongelmallisissa

työtilanteissa työntekijän ensisijainen tehtävä on tukea lasta ja perhettä sekä vastata erilaisiin tarpeisiin. Näissä tilanteissa työntekijän on osattava tiedostaa, erottaa ja mitoitaa omat tunteensa ja osaamisensa lapsen ja perheen tuen tarpeen mukaan. (Korkalainen 2009, 175.)

Työhön ja elämäntilanteeseen liittyvät henkilökohtaiset kokemukset vaikuttavat työmotivaatioon, sitoutumiseen ja innostukseen. Sitoutuminen on edellytys laadukkaalle työsuoritukselle, ja se ilmenee motivoituneisuutena ja halukkuutena kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa työssä (Keskinen 2005, 25). Varhaiskasvatuksen ammattilaiselta vaaditaan vastuunottamista, oikeudenmukaisuutta ja korkeaa eettistä tietoisuutta lasten ja perheiden kanssa työskennellessä.

Lasten kanssa toimimiseen tarvitaan Hapon (2006) tutkimuksen mukaan seuraavia ammatillisia taitoja: empaattisuus, turvallisuus, rauhallisuus, kärsivällisyys, herkkyys, tasapuolisuus, johdonmukaisuus ja jämäkkyys. Järjestelmällisyydestä, organisointikyvystä, innovatiivisuudesta ja pitkäjännitteisyydestä on hyötyä sekä lapsiryhmytyössä että työyhteisön jäsenenä toimimisessa. Vuorovaikutusta lasten ja aikuisten kanssa edistävät työntekijän empaattisuus, joustavuus, pitkäjännitteisyys, ulospäin suuntautuneisuus, huumorintajuisuus ja rohkeus. (Happo 2006, 129, 160.)

Päivähoidon organisaatioissa lähiesimies ei ole välttämättä läsnä työpaikalla päivittäin. Tämä lisää työntekijöiden mahdollisuuksia ja haasteita arjen sujumiselle ja kehittämiseksi. Halttunen (2009) määrittelee tutkimuksessaan päivähoidon hajautetun organisaation kokonaisuudeksi, jossa yksi johtaja johtaa vähintään kahta fyysisesti erillään toimivaa toimintayksikköä. Hajautetuissa organisaatioissa annetaan omalle ammatilliselle kehittymiselle sekä mahdollisuuksia että pakotteita, esimerkiksi irrottautuminen esimiehestä, toimiminen itsenäisemmin, uusien tehtävien ottaminen omalle vastuulle, uuden sisällön ja haasteen saaminen työhön vastuuhenkilön tai varajohtajan aseman myötä. Kyky toimia itsenäisesti ei silti ole poistanut tarvetta saada tukea työlleen. (Halttunen 2009, 13, 85, 95–96.)

3.4 Arviointiosaamisen ja oppimisen taito

Ojasen (2000) mukaan aikuinen oppii sen merkityksen pohjalta, jonka hän antaa kokemukselleen. Kun tieto tulee tietona koetuksi, se yhdistyy oppimiseen ja persoonallisuuden kehittymiseen. Inhimillinen kokemus ja kyky oppia käyttämään kokemusta

oppimisen perustana edellyttävät reflektiota ja asian syvällistä tutkimista. Tutkivassa työotteessa arvioidaan asennetta itseä kohtaan, halutaan ottaa selvää asioista ja koetaan vahvuutta pysyä tutkimustehtävässä. (Ojanen 2000, 5–22, 88.) Myös Säljön (2004, 153) mukaan oppimisessa on kyse siitä, mitä kokemuksia yksilöt saavat erilaisissa tilanteissa sekä mitä sisältöjä, tulkintoja tai toimintamalleja he ottavat mukaansa sovellettaviksi myöhemmin elämässä.

Merkitysperspektiivi liittyy käsitteenä transformatiiviseen, uudistavaan oppimiseen, jonka teoriaa on kehittänyt Jack Mezirow. Hän korostaa yksilön elämäkokemusta oppimisen perustana. Merkitysperspektiivin avulla yksilö tulkitsee aikaisempia kokemuksiaan ja hahmottaa tulevaa toimintaansa sekä jäsentää suhdetta ympäristöönsä. Transformaatioteorian avulla tarkastellaan, miten yksilö oppii neuvottelemaan ja toimimaan päämääriensä, arvojensa, tunteittensa ja merkitystensä suhteen niin, että saavuttaisi vahvemman elämän hallinnan. (Mezirow 1995a, 18–21, ks. myös Kupila 2007, 38–39.) Mezirowin mukaan ammatillisessa oppimisessa oleellinen kysymys on, miten yksilö asettaa merkitysperspektiivinsä vuorovaikutukseen ja reflektiiviseen keskusteluun toisten kanssa (Mezirow 1995b, 378–381; ks. myös Venninen 2007, 37–38). Reflektointi antaa mahdollisuuden uskomuksiin sisältyvien vääristymien korjaamiseen ja haasteellisissa tilanteissa tehtyjen ratkaisujen parantamiseen (Happo 2006, 19).

Reflektio on työntekijän kykyä analysoida käytännön toimintaa, tiedostaa sen perusteita ja vaikutuksia ja tulla näin tietoiseksi omasta ajattelu- ja toimintatavastaan (Koivisto 2007, 54). Kollegiaalisessa vertaisryhmässä voidaan antaa, saada ja luoda erilaisia ja uusia näkökulmia ja ajatuksia varhaiskasvatuksen käytäntöihin ja asiantuntijuuteen. Työyhteisön itsearviointi, työn sisällöllisten kysymysten pohtiminen ja yhteisten lähtökohtien tarkastelu koetaan keskeiseksi, kun halutaan vaikuttaa työn arvostuksen lisäämiseen (Kupila 2007, 116). Korkalaisen (2009) tutkimus osoitti, että kollegiaalisiin tapaamisiin osallistuminen vahvisti arvioinnin merkitystä asiantuntijuuden ja osaamisen kehittämisprosessissa. Tapaamiset antoivat mahdollisuuksia vertailuun, ja arvioinnin kautta tultiin tietoisemmaksi omasta osaamisesta. Omaan kehittämistyöhön saatiin vinkkejä keskustelemalla uusista menetelmistä ja toimintatavoista. (Korkalainen 2009, 148; ks. myös Kupila 2007, 111–115.)

Elinikäisen oppimisen taustalla ovat hyvät reflektointitaidot, joita tarvitaan työyhteisön ja yksilön henkilökohtaisissa muuttuvissa olosuhteissa. Ammatillisen osaamisen jäsentämiseen tarvitaan kokemusten, käsitysten, käsitteiden ja oman toi-

minnan perusteellista tutkimista ja arviointia (Kovanen 2004, 110). Raivola (2000) liittyy laadun evaluaatioon eli arviointiin, jonka tarkoituksena on tuottaa systemaattista informaatiota arvojen jatkotyöstämistä varten. Tätä tietoa voidaan käyttää ohjaamaan yksilöllistä ja kollektiivista oppimisprosessia sekä sosiaalista toimintaa niin, että päästään paremmin ja tehokkaammin asetettuihin tavoitteisiin. Evaluaatiota voidaan kuvata myös sosiaalisesti ja poliittiseksi prosessiksi, joka käsittelee muutostarvetta ja ihmisten tarpeista johdettuja toiminnan tavoitteita. Evaluaatio sisältää olennaisena osana ilmiöiden arvottamisen ja arvopäätelmän tekemisen. Lisäksi se sisältää ilmaistujen tavoitteiden ja saavutettujen tulosten välisen vertailun. (Raivola 2000, 65–66, 101.)

Omien asenteiden arviointi ja toimintatapojen muutosprosessi edellyttää reflektiotaitoja. Hapon (2006) tutkimuksessa varhaiskasvatustyöhön liittyvien osa-alueiden kehittämisessä nousi esiin selkeimmin reflektiivinen työote. Toisaalta työntekijät kuvasivat kehittymistään yksin tapahtuvan reflektiivisen työotteen kautta ja toisaalta vuorovaikutuksessa tapahtuvan yhteisen toiminnan kautta. Haasteelliset työtehtävät, muutostarpeet työyhteisössä ja henkilökohtaisessa toiminnassa olivat edistäneet reflektiivisen työotteen omaksumista ja sen avulla asiantuntijuuden kehittymistä. (Happo 2006, 170–172.)

Kupilan (2007) tutkimusprosessin aikana tutkimukseen osallistuneiden reflektio kohdistui tunteisiin, tietoihin ja arvoihin sekä oli omakohtaisesti pohtivaa ja kriittistä. Aiemmat koulutus- ja työkokemukset tukivat reflektiivisyyden kehittymistä, ja toisaalta reflektio tuntui aluksi vaikealta niille, jotka eivät olleet tottuneet sen kaltaiseen työskentelyyn. Arviointi jäsensi opittuja ja koettuja asioita sekä omia osaamisen alueita. Ne voitiin liittää laajempiin kokonaisuuksiin ja kehittämisaalueisiin. Reflektio edisti itsetietoisuuden lisääntymistä, mikä lisäsi työn ja osaamisen arvostusta. (Kupila 2007, 106–110.)

Koiviston (2007, 107) tutkimuksessa kävi selville, että reflektiivisyys ja rakentavan palautteen antaminen toiminnasta ja työstä ovat tärkeitä työntekijöiden itsetuntoa vahvistavia tekijöitä. Kupilan (2007) tutkimuksen mukaan ammatilliset kriisit, vaikeat tilanteet ja tehdyt virheet ymmärrettiin oppimisen ja kasvamisen paikkoina. Kokemusten rakentava läpikäyminen antoi voimavaroja muutoksien ja vaikeiden tilanteiden kohtaamiseen. (Kupila 2007, 105.) Vennisen (2007) tutkimustulosten perusteella vaikuttaa siltä, että palautteen antamisen ja omien tunteiden säätelykyvyn kehittyminen olivat yhteydessä toisiinsa. Kehittyneimmällä tasolla tunteita pystytään

hyödyntämään ammatillisesti. Tutkimuksen aikana tietämys toisen osaamisesta kasvoi enemmän kuin omaa osaamista koskeva tietämys. Tutkija arvelee tähän olevan syynä sen, että tutkimushankkeen aikana jokaisen oli seurattava toisten työntekijöiden työskentelyä niin, että pystyi antamaan palautetta. (Venninen 2007, 185–186.) Parhaimmillaan reflektointi ja työssä oppiminen voisivat auttaa yksilöä vahvistamaan käsitystä itsestä työntekijänä ja ihmisenä sekä kokemaan työniloa.

3.5 Muutosherkkyys ja visiointikyky

Kun työpaikalla keskustellaan muutoksesta ja tulevaisuudesta, näkyvät työntekijöiden yksilölliset erot suhtautumisessa uusiin haasteisiin ja ilmiöihin varhaiskasvatuksessa ja työelämässä. Eteläpellon ja Collinin (2004) mukaan kokemukseen pohjautuva asiantuntijuus tuo esiin laadullisia eroja työssä tehtävien ratkaisujen luonteeseen. Avoimiin ja epäselviin tehtäviin liittyviä ratkaisumalleja voidaan kyseenalaistaa, kehittää uusia välineitä ja etsiä uusia menetelmiä. Nykyisin työntekijä joutuu huomioidaan henkilökohtaista näkökulmaa laajemman näkökulman, joka lähtee esimerkiksi asiakkaan tarpeista tai organisaation ja kulttuurin lähtökohdista. Asiayhteyden tai strategiaan liittyvän näkökulman yhdistäminen asiantuntijuuteen voi johtaa yksilön tai työyhteisön muutosprosessiin, jossa rakennetaan siltoja asiakkaiden, verkostojen ja asiantuntijoiden rajapintoihin. Mallien rakentaminen voidaan kokea ammatillisena tehtävänä, jossa huomioidaan yhteisöön ja asiayhteyden liittyvä osaaminen sekä sosiaaliset ja tekniset rakenteet. (Eteläpelto & Collin 2004, 242–247.)

Abrahamssonin (2006, 105–121) mukaan työidentiteetin rakentumiseen vaikuttavat yhtiön kasvu, uuden tuotantoteknologian käyttöönotto, uudet tuotteet, uusi tietämys, uusi valvonta- ja johtamisjärjestelmä tai uusi organisaation idea. Ojanen (2000) käyttää vertausta elämän virrassa oppimisesta. Hyviä oppimisen paikkoja ovat erilaiset ”törmäykset” ja ristiriitatilanteet, kun niihin liitetään ymmärtäminen reflektiivisen kohtaamisen kautta. Kohtaamisten tavoitteena on parantaa kykyä työn ongelmien hallintaan ja oman työn positiiviseen kehittämiseen. Kyky ja oppiminen ilmenevät työntekijän syvällisenä ajattelutavan ja asenteen muutoksena. Henkilökohtaisella oppimisella on vaikutusta työilmapiiriin ja työhyvinvointiin. Laajemmin katsottuna työorganisaatio kehittyy, syntyy uutta käyttöteoriaa yhteisen ihmettelyn, pysähtymisen ja uudelleen orientoitumisen kautta. (Ojanen 2000, 25–27.)

Varhaiskasvatustieteen alalla tehdyissä tutkimuksissa muutosherkkyys ja visiointikyky liittyvät reflektointitaitoihin ja asiantuntijuuden kehittymisprosessiin. Kasvatusyhteisössä vallitseviin rutiineihin voidaan saada muutosta, jos ne tiedostetaan ja niitä arvioidaan sekä yksilöllisesti että yhteisöllisesti. Hapon (2006) tutkimuksessa tuli ilmi joidenkin työyhteisöjen rutiiniasiantuntijuus. Tällainen työpaikka, jossa uuden kokeilu aiheutti vastarintaa, koettiin taantumukselliseksi ja asiantuntijuuden kehittymistä ehkäiseväksi. Toisaalta tutkittavat kertoivat perheissä ja ajassa tapahtuneista muutoksista sekä vaihtelevista ja haasteellisista työtehtävistä, jotka olivat edistäneet reflektiivisen työtteen sisäistämistä ja sitä kautta asiantuntijuuden kehittymistä. (Happo 2006, 172, 183, 187.)

Kupilan (2007) mukaan muutos ja epävarmuus olivat läsnä asiantuntijuuden kehittymisprosessissa. Yhteiskunnallisen tietoisuuden lisääntyminen tukee yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten kohtaamiseen ja niistä selviämiseen. ”*Muutosten mukana pysyminen kuuluu olennaisesti tulevaisuuden työkuvaan.*” (Kupila 2007, 90, 102.) Muutokset haastavat yksilöjä ja työyhteisöjä kasvatustieteen arviointiin, pedagogisten toimintatapojen ja työn sisällön kehittämiseen. Millaisiin muutoksiin ja tulevaisuuden haasteisiin työntekijöiden kokemusten mukaan pitäisi paneutua?

Työntekijät kokevat ongelmallisina jatkuvan kiireen, ajan riittämättömyyden, lapsiryhmän suuruuden ja lasten yksilöllisen tuen tarpeen lisääntymisen. Lisäksi huolestuttaa työn vaatimustason nousu suhteessa saatuun peruskoulutukseen sekä asiantuntija-avun ja erityistyöntekijöiden vähyys. (Korkalainen 2009, 133.) Myös Hapon (2006, 109) tutkimuksessa kävi ilmi, että resurssien vähyys oli työntekijöitä kuorimittava tekijä. Tutkimukseen osallistuneet olivat tietoisia siitä, että perheiden tuen tarpeet olivat lisääntyneet, ja varhaiskasvatuksen merkitys korostui ennaltaehkäisevänä työnä lastensuojeluun ja oppimisvaikeuksiin liittyen (Happo 2006, 111).

Voiko hallittuja, tuttuja ja ennustettavia työ- ja toimintatapoja sekä pedagogisia ratkaisuja muuttamalla vaikuttaa esimerkiksi lasten tarpeiden huomioimiseen, kiireen tuntuun, lapsiryhmien suuruuteen tai työhyvinvointiin? Muutosherkkyys ja visiointikyky voivat tuntua joskus riskinottoa, jolloin kasvattajan pitäisi sietää omaa epävarmuutta, luottaa itseensä ja työyhteisön tukeen sekä lasten ja aikuisten yhteiseen toimintaan (ks. Turja 2007; New, Mardell & Robinson 2005). Innovatiivisen kehittämisen perusta on paljolti siinä, opitaanko itseorganisoitumista hyödyntämään vai häviävätkö mahdollisuudet liiallisen kontrollin kahleisiin. Joissakin olosuh-

teissa kaaos tuottaa hajaannusta, kun taas toisenlaisissa olosuhteissa se tuottaa kestäviä muutoksia ja työn kehittämistä. (Stähle & Wilenius 2006, 128.)

3.6 Työn organisointi-, suunnittelu- ja hallintataidot

Työn organisointiin, suunnitteluun ja hallintaan liittyvät taidot ovat yhteydessä kokemukseen työhyvinvoinnista. Esimerkiksi työn rajaaminen, ajan riittävyys, kollegiaaliset keskustelut, esimiehen tuki, työyhteisön toimivuus, resurssien riittävyys ja oikeanlainen kohdentaminen koetaan työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi (ks. Korkalainen 2009, 171, 176; Hoppo 2006, 109, 115). Muun muassa ajan hallinta ja resurssien riittävyys ovat yhteydessä perustehtävään ja siinä suoritettaviin ensisijaisiin tehtäviin sekä työn laatuun. Korkalaisen (2009, 145) mukaan keskeisiä puheenaiheita tutkimukseen osallistuneilla ovat olleet ajan riittävyys ja sen priorisointi lisääntyneiden työtehtävien vuoksi. Voiko työn organisointiin, suunnitteluun ja hallintaan vaikuttaa oppimismahdollisuuksia lisäämällä ja osaamista kehittämällä?

Ekspansiivisen oppimisen teorian lähtökohtana on ajatus, että organisaatio vaikuttaa työntekijöihin ja samanaikaisesti työntekijät oppivat, kehittävät ja muuttavat organisaatiota, jossa he työskentelevät. Se on monivaiheinen, yhteisöllinen prosessi, jossa luodaan ja otetaan käyttöön uusi toiminnan malli ja logiikka. Käytännössä tämä tarkoittaa uusien työvälineiden käyttöönottoa, uusia sääntöjä, uutta työnjakoa sekä uudenlaista yhteisöä ja yhteistyösuhteita. Uudelle toiminnan tasolle siirtyminen edellyttää siis laadullista muutosta toimintajärjestelmässä, johon pääsyä voidaan edistää asiantuntijuuden metakognitiivisen ulottuvuuden ja reflektiivisen tiedon avulla. (Engeström 2004, 12–13, 59–61.)

Metakognitiivinen ja reflektiivinen tieto käsittää tietoisuuden omista toimintatavoista, oman toiminnan ohjauksesta sekä itsearviointitaidon. Metakognitiivisessa tietoisuudessa työntekijä yhdistää ja suodattaa teoreettista tietoa (formaali tieto) sekä käytännöllistä tietoa ja osaamista (praktinen tieto). Formaalista tietoa työntekijä tarvitsee, kun hän on vuorovaikutuksessa toisten kanssa, käy neuvotteluja tai perustelee toiminta- ja työtapoja. Praktinen tieto koostuu hiljaisesta, kulttuurisesta ja kokemuksesta syntyvästä tiedosta, ja siihen pohjautuvat työntekijän arviointikyky, suhtautumistapa sekä ongelmanratkaisutaidot. Näiden eri tiedonlajien yhdistämistä jousa-

vaksi toiminnaksi pidetään edellytyksenä asiantuntijuuden kehittymiselle. (ks. Eteläpelto 1997, 97–99; Ruohotie 2006, 106–119)

Ekspansiivinen oppimisprosessin aikana opitaan jotakin, mitä ei ole vielä ollut olemassa työyhteisössä. Ekspansiivista oppimista kuvataan oppimisen kehänä, jossa on yhteisiä oppimistekoja. Yhteiset oppimisteot ovat esimerkiksi vallitsevan käytännön kyseenalaistamista ja analyysia, uuden ratkaisun mallittamista ja mallin tutkimista. Yksittäinen oppimisteko ei johda uuden käytännön muodostumiseen, vaan oppimisteot muodostavat kokonaisuuden, joka rakentuu yhteisen vuoropuhelun ja dialogin kautta. Oppimissyklille on ominaista erilaisten näkökulmien esille tuominen ja niiden törmäminen. Ristiriitaisuudet ovat ekspansiivisen oppimisen voimavara ja edellytys. Uuden käytännön muodostumista ja vakiintumista ei mitata yksimielisyydellä, vaan uuden toimintamallin elinvoimaisuudella. Kuviossa 2 on kuvattu ekspansiivista oppimissykliä ja oppimistekoja teoreettisessa kuviossa. Käytännössä oppimistekojen järjestys kulkee monikerroksisesti ja lomittain, useampi syklin oppimisteko on meneillään ja käsittelyssä yhtä aikaa. (Engeström 2004, 59–63.) Uudistumisen ja osaamisen johtaminen ovat tulevaisuuden haasteita johtajuudessa ja esimiestyössä, mihin ekspansiivisen oppimisen malli antaa yhden ratkaisun.



KUVIO 2. Ekspansiivinen oppimissykli ja oppimisteot (Engeström 2004, 60–61.)

Happo (2006) kuvaa päivähoitotyön organisointiin, suunnitteluun ja hallintaan liittyviä taitoja *välillisen tason osaamisena*, jotka tulevat esiin lapsiryhmätyön ulkopuolella. Esimerkiksi suunnittelutaidot, arviointityö, kehittäminen ja varhaiskasvatuksen sisältöalueiden hallinta edistivät tavoitteellisen varhaiskasvatustyön konkreettista toteuttamista. (Happo 2006, 119.) Organisointi-, suunnittelu- ja hallintataidoilla työntekijät voivat vaikuttaa perustehtävään ja siihen liittyviin priorisointeihin, työjärjestelyihin ja työnjakoon. Hyvällä organisoinnilla voidaan olemassa olevat resurssit ottaa tehokkaammin käyttöön kuin heikosti organisoiduilla työjärjestelyillä (Korkalainen 2009, 171). Näillä taidoilla pystytään vaikuttamaan esimerkiksi siihen, miten lapsiryhmiä muodostetaan, miten lasten ja perheiden erilaiset tarpeet voidaan ottaa paremmin huomioon, miten tiloja käytetään, miten toimintaa rajoittavia rutiineja murretaan ja miten järjestetään aikaa lisääntyneille yhteistyöneuvotteluille tai työn reflektoinnille.

3.7 Käyttöteoria - arjen toiminnassa tarvittavat tiedot ja taidot

Koivisto (2007, 53) määritteli tutkimuksessaan kasvattajan käyttöteorian seuraavasti: *”Käyttöteoria on kasvattajan toimintaa ohjaavien periaatteiden hahmottamista. Toimintaa ohjaavat periaatteet, jotka ovat muodostuneet kasvattajan omaksuman teoreettisen tietämyksen ja käytännön tiedon pohjalta, ovat joko tietoisia tai tiedostamattomia. Ammatillinen kehittyminen edellyttää kasvattajalta oman käyttöteorian lisääntyvää tiedostamista, mikä mahdollistuu reflektioprosessin myötä.”* Kupilan (2007) tutkimuksessa käyttöteoriaa luonnehdittiin prosessuaaliseksi, jolloin se rakentuu vähitellen opiskelun ja työkokemuksen myötä. Sen kehittyminen, hahmottaminen ja määrittäminen vievät aikaa sekä se on jatkuvasti muuttuva. (Kupila 2007, 95.)

Koiviston (2007) tutkimus- ja kehittämisprosessiin osallistuneet kertoivat alkaneensa tarkkailla omia kasvatuskäytäntöjään ja toimintatapojaan lasten kanssa. Työntekijät ilmaisivat toimineensa usein rutiininomaisesti ja tiedostamattomasti. Tietoisuuden taso omasta toiminnasta kehittyi praktiselta tasolta diskursiiviselle tasolle, mikä näkyi muun muassa siinä, kuinka työntekijät alkoivat reflektoida sekä pohtia toimintansa syitä ja seurauksia toiminnan kuvaamisen lisäksi. Työntekijät kertoivat kehittyneensä eniten vuorovaikutustavassaan suhteessa lapsiin. (Koivisto 2007, 109–110, 113.)

Schipper, Riksen-Walraven ja Geurts (2006) ovat tutkineet lasten ja kasvat-
tajien suhdeluvun (kuinka monta lasta on työntekijää kohti) merkitystä lasten ja kas-
vattajien vuorovaikutuksen laatuun päivähoitossa. Tulosten perusteella sellaiset hoi-
tajat, joilla on vähemmän lapsia vastuullaan, ovat herkempiä, vastaanottavaisempia,
lämpimämpiä, hoivaavampia ja kannustavampia lapsia kohtaan kuin sellaiset kasvat-
tajat, joilla on enemmän lapsia vastuullaan. Hoitajat, joilla on vähemmän lapsia vas-
tuullaan, osoittavat myös enemmän positiivisia kuin negatiivisia tunteita lapsia koh-
taan, käyttävät vähemmän negatiivista ohjausta ja hallintaa sekä järjestävät enemmän
vaihtelevia ja tarkoituksenmukaisia, lapsen kehitystä tukevia toimintoja kuin sellaiset
kasvattajat, joilla on enemmän lapsia vastuullaan. Schipper ym. (2006) saivat selvil-
le, että hoitajien ja lasten välisellä suhdeluvulla on merkittävää vaikutusta lasten ja
hoitajan väliseen vuorovaikutukseen ohjatuissa leikki-tilanteissa. Mitä pienempi suh-
deluku on, sitä laadukkaampaa on lasten ja hoitajan välinen vuorovaikutus. Laaduk-
kaalla vuorovaikutuksella tarkoitetaan muun muassa hoitajan kannustavaa läsnäoloa
ja innostavaa ohjausta leikki-tilanteessa. (Schipper ym. 2006, 861–874.)

Korkalaisen (2009) tutkimusprosessin aikana syntyi oivalluksia ja pyrki-
myksiä lapsilähtöisen pedagogiikan toteuttamiseksi varhaiskasvatuksen kehittämises-
sä. Kaikille lapsille tulee laatia yksilölliset suunnitelmat ja toimintaympäristöä tulee
kehittää lasten tarpeita vastaavaksi. Pienryhmätoiminnalle tulee luoda entistä parem-
pia mahdollisuuksia, koska sen avulla voidaan ottaa huomioon lasten yksilölliset
tarpeet. (Korkalainen 2009, 170.) Myös Hapon (2006, 145) tutkimuksessa lapsiläh-
töistä toimintaa kuvattiin siirtymisellä aiempaa enemmän pienryhmä- ja yksilötyös-
kentelyyn koko ryhmän toiminnan sijaan. Yli puolet tutkimukseen osallistuneista
korostivat yksilöllisyyden huomioimista varhaiskasvatustyössä (Happo 2006, 143).
Kasvattajat joutuivat kyseenalaistamaan ja muuttamaan toimintatapoja, mikä il-
meni erityisesti haluna kuunnella lasten mielipiteitä sekä arvostuksena lasten omia
tekemisiä kohtaan (Koivisto 2007, 114).

Aikuisesta aistittava emotionaalinen turvallisuus, lämminhenkinen vuoro-
vaikutus ja tapa antaa palautetta vaikuttavat lapsen itsetunnon kehittymiseen. Koivis-
ton (2007) tutkimuksessa henkilökunnan mielestä lasten haastattelut ja jatkuva ha-
vainnointi, joka perustuu sisäistettyyn tietoon lapsen itsetunnosta, olivat käyttökeli-
poisia menetelmiä lasten itsetunnon tunnistamiseksi. Myös keskustelut työtiimin jä-
senten ja vanhempien kanssa sekä dokumentointi tukivat työntekijöiden taitoja lasten
itsetunnon tunnistamisessa. Lapsen yksilöllinen huomioiminen ja yksilöllisten tavoit-

teiden asettaminen ovat mahdollisia arjen toiminnassa, kun työntekijällä on tietoa lapsen itsetunnosta ja sen vahvistamisen tarpeista. (Koivisto 2007, 129–132.)

Perusturvallisuutta tuottavan ilmapiirin luomiseksi päivittäiset toiminnot on järjestettävä niin, että aikaa jää lapsen ja aikuisen lämminhenkiseen vuorovaikutukseen. Parhaita tilanteita muodostuu aamuisin lasten tullessa päivähoitoon, leikki-tilanteissa, ruokailu- ja pukeutumistilanteissa, ulkoilun aikana sekä ohjatuissa pienryhmätilanteissa, joissa aikuisen kanssa toimii 1–5 lasta. Käytännössä aikuisen on oltava tilanteissa henkisesti läsnä, havaittava lasten tarpeet sekä osoitettava kiinnostusta lasten ajatuksia ja tekemisiä kohtaan. Aikuisilta vaaditaan lisäksi lujuttua, päättävyyttä ja johdonmukaisuutta lasten etsiessä rajojaan ja opetellessa itsehallintaa. Perusturvallisuutta vahvistavaan ilmapiiriin vaikuttavat perustellut rajat ja säännöt sekä aikuisen tietoisuus siitä, mitä lasten välisissä suhteissa tapahtuu, ja tarvittaessa puuttuminen näihin suhteisiin. (Koivisto 2007, 125–126.)

Leikin merkitystä keskeisenä osana lapsen elämää ei voi liiaksi korostaa. Hapon (2006, 146–147) mukaan leikin ohjaaminen ja sen tukeminen nähtiin osaksi varhaiskasvatustyötä. Leikki myös mahdollisti lapsen omaehtoisen toimimisen joko yksin tai toisten kanssa. Koiviston (2007, 114) tutkimuksen aikana kasvattajat alkoivat joustaa omissa suunnitelmissaan entiseen toimintatapaan verrattuna ja lasten keskinäiselle leikille haluttiin järjestää riittävästi aikaa. Ryhmäkeskusteluissa todettiin, että aikuinen voi läsnäolollaan ja ohjauksellaan innostaa lapsia jatkamaan leikkiä, mutta hänen on osattava toimia lasten ehdoilla, jotta leikki jatkuu (Koivisto 2007, 136).

3.8 Tietotekninen osaaminen

Siirtyminen leikin ohjaamisvalmiuksista tietotekniseen osaamiseen kuvaa taitojen erilaista kirjoa, jota varhaiskasvattajalta vaaditaan arjessa selviytymiseksi. Tietotekniikka ja siihen liittyvä asiantuntijuus merkitsevät kaikissa töissä yhä enemmän. Taitojen laajentunut kirjo liittyy yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuneisiin nopeisiin muutoksiin, teknologiseen kehitykseen sekä globalisaatioon, mitkä rakentavat uudentyyppisiä tapoja toimia ja haasteita työntekijöille sekä työyhteisöille. Tästä syystä työelämän kehittämisen on tunnistettava uudet muodot työn tekemisessä ja siirtymät matkalla kohti parempaa työpäivää hyvässä työyhteisössä.

Tieto-, viestintä- ja automaatiotekniikan voimakas kehitys näkyy sekä työpaikoilla että koulutuksessa. Esimerkiksi kannettavat tietokoneet, matkapuhelimet, internet ja sähköposti helpottavat tiedon etsimistä, välittämistä ja käyttämistä erityisesti nuorten, uusien ja tulevien sukupolvien kohdalla. Niiden käytön opetteleminen ja niistä saatavan hyödyn siirtäminen omaan työhön on puolestaan haaste pitkään työssä olleille sukupolville.

Informaatioteknologian lisääntyminen tuo uusia mahdollisuuksia varhaiskasvatuksen asiantuntijan toiminnalle. Teknologiaa voi hyödyntää palvelujen, työmuotojen ja toimintatapojen kehittämisessä. Myös asiantuntijuutta ja osaamista voi tehdä paremmin näkyväksi ja jaettavaksi. (Kupila 2007, 22.)

Teknisen kehityksen vastavoimana on lisääntyvän sosiaalisen vuorovaikutuksen ja verkostoitumisen tarve (Julkunen & Anttila 2003). Ryhmätyöskentelyn ja erilaisten yhteisprojektien merkitys kasvaa. Yhteisissä kohtaamisissa ammattilaisilla on mahdollisuus jakaa tietoaan ja osaamistaan oman alan ammattilaisten ja muiden alojen ammattilaisten kanssa. Verkostoja kutsutaan moniammatillisiksi verkostoiksi, joiden voimavarana ovat jaettu tietämys, jaettu ymmärrys ja jaettu asiantuntijuus (Tynjälä 2003). Tietotekniikka on avannut monenlaisia mahdollisuuksia verkostoitua ja keskustella ammattiin liittyvistä kysymyksistä internetin avulla. Toisaalta ammatilliset keskustelut ja erilaiset joustavat kohtaamiset työpaikalla ja yleensä samaa työtä tekevien kanssa on muutoksen keskellä koettu tarpeelliseksi. Keskustelujen mahdollistamisessa ja järjestämisessä tarvitaan esimiehen tukea, mikä kuuluu nykyisin olennaisena osana esimiehen tehtäviin.

3.9 Päiväkodin johtajan työelämävalmiudet

Ollilan (2010) kirjan ”Johtajan parempi elämä” johtoajatukseksi on yksilön ja hänen kontekstinsa monimutkainen vuorovaikutus. Ollilan mukaan painopiste on siirtynyt ihmisen yksinäisestä kamppailusta paremmin toimiviin laumoihin ja inspiroivaan ympäristöön. Ollila kysyy, voisiko johtaja luoda ympäristöjä, jotka viettelevät kaikki elämään paremmin. Uskaltaisiko johtaja elää todeksi uusia mahdollisuuksia? (Ollila 2010.) Sydänmaanlakka (2009) etsii uusia yhteyksiä luovuuden, innovatiivisuuden, uudistumisen ja johtamisen välille. Hän kuvaa jatkuvaa uudistumista strategisella ja operatiivisella ketteryydellä, joka perustuu uudenlaiseen yhteistoimintaan ja yhteisöl-

lisyyteen (Sydänmaanlakka 2009, 248). Sekä Ollilan että Sydänmaanlakan sanomana on saada yksilöt, tiimit ja organisaatiot toimimaan yhteen aikaisempaa paremmin ottaen huomioon muuttuvan toimintaympäristön ja yhteiskunnan sekä globalisoitumisen ilmiöt ja vaikutukset.

Päiväkodin johtaja julkishallinnon esimiehenä. Julkisen hallinnon muutosprosessit liittyvät uuteen julkisjohtamiseen, New Public Management (NPM), joka alkoi vaikuttaa Suomessa 1980-luvun lopulla. Tarkoituksena on ollut vähentää byrokratiaa, lisätä joustavuutta ja innovatiivisuutta sekä kehittää käyttäjälähtöisiä palveluja. (Julkinen 2008, 183–184.) Käytännössä tämä on tarkoittanut, että päiväkodin johtajan arkeen ovat tulleet esimerkiksi tulosjohtaminen, kustannustietoisuus, balanced scorecard (tasapainotettu tuloskortti), tilaaja-tuottajamallit, palvelusopimukset, laatujärjestelmät ja palvelurakenteen muutokset. Johtamistyölle on tullut ominaiseksi muutoshakuisuus ja toimintojen tehostaminen sekä työntekijöiden ja asiakkaiden osallisuuden ja vaikuttamismahdollisuuksien parantaminen.

Virtanen ja Stenvall (2010) ovat kuvanneet julkisen johtamisen osaamisvaatimuksia ja sisältöalueita 2010-luvulla. Julkisen johtamisen sisältöalueisiin kuuluvat organisaatiokulttuurin johtaminen, toimintajärjestelmien ja rakenteiden johtaminen, organisaatiota uudistava johtaminen sekä tulevaisuuteen suuntautuva ja valintojen tekemiseen perustuva johtaminen. Organisaatiokulttuurin johtaminen on lähiesimiestyötä, jossa johdetaan työyhteisöjä, viestintää ja suoritusta. Toimintajärjestelmiin ja rakenteisiin kuuluvat prosessien, verkostojen ja laadun johtaminen. Organisaation uudistavaan johtamiseen sisältyvät osaamisen johtaminen, muutoksen johtaminen ja innovatiivisuuden johtaminen. Strateginen johtaminen ja resurssien johtaminen sisältävät valintoja ja suuntautuvat tulevaisuuteen. (Virtanen & Stenvall 2010, 240–241.)

Julkinen johtamisen sisältöalueiden määrittely uudistumisen ja tulevaisuuden näkökulmasta herättää kysymyksen niistä osaamisvaatimuksista, mitä julkiselle johtamiselle asetetaan. Virtanen & Stenvall (2010) ovat kiteyttäneet johtamisosaamisen painopisteet lähitulevaisuudessa seuraavasti:

- käsitteellinen ajattelukyky
- vuorovaikutustaidot
- tavoitteellinen työskentelytapa
- kyky mahdollistaa optimaaliset työskentelyolosuhteet

- kokonaisuuksien hallinta
- johtamistyön periaatteellisen puolen oivaltaminen
- kyky uudistua ja uudistaa

Käsitteellinen ajattelukyky tarkoittaa sitä, että johtaja pystyy hahmottamaan kokonaisuuksia sekä asioiden ja ilmiöiden merkityksellisyyttä, riippuvuuksia ja hierarkkisuutta suhteessa toisiinsa. Suuri osa johtajan työajasta on vuorovaikutusta, mikä korostuu tulevaisuuden johtamisessa ja muutosprosesseissa. Julkisen vallan ja verovarojen käyttö edellyttää tavoitteellisuutta korostavaa työtettä, johon liitetään vaikutavuuden ja tuloksellisuuden arviointi. Julkisella sektorilla on usein kyse palvelujen järjestämisestä, jolloin henkilöstön työpanoksella on merkittävä painoarvo palvelujen laadun kehittämisessä. Johtajan pitäisi pystyä motivoimaan ja innostamaan henkilöstöä sekä mahdollistamaan työntekijöille optimaaliset työskentelyolosuhteet. (Virtanen & Stenvall 2010, 84 – 121.)

Kokonaisuuksien hallintaan kuuluu hahmottaa organisaation toiminnan sisältö ja sen suhde organisaatiota ympäröivään maailmaan ja yhteistyökumppaneihin. Julkisen johtamisen moraaliperusta ja arvopohja säätelevät julkista johtamista käytännön tasolla. Tulevaisuuden johtajalla tulee eteen tilanteita, joista selviämiseen ei ole olemassa valmiita moraaliohjeita tai oikeaa ja väärää toimintamallia. Oletettavaa on, että julkisen sektorin muutospainet jatkuvat edelleen, jolloin johtajilta edellytetään kykyä uudistua ja uudistaa sekä omaa johtamistaan että johtamiensa organisaatioiden toimintaa. Uudistumisprosessi edellyttää kykyä tunnistaa uudistumistarpeita ja kykyä viedä läpi tarvittavat muutokset. (Virtanen & Stenvall 2010, 84 – 121.)

Jaettu johtajuus. Sanotaan, että johtamismallit ovat oman aikansa peilejä. Organisaatioiden ja työyhteisöjen kokemat haasteet ja kehittämistarpeet ovat tänä päivänä niin moninaisia ja vaativia, että eettisesti ajateltuna vastuuta ei voi säilyttää yksittäisen johtajan vastuulle. Jaettua johtajuutta pidetään tulevaisuuden mahdollisuutena, jolloin työpaikalla jaetaan tehtäviä ja vastuita sekä vaihdetaan kokemuksia ja ajatuksia arjen tapahtumista (Ropo ym. 2005, 18–19). Vennisen (2007) mukaan työntekijät ovat valmiita laajentamaan vastuutaan siitä, mihin he ovat tottuneet. Työyhteisön kehittymistä voidaan edistää esimerkiksi kantamalla yhteisesti vastuuta uusien asioiden harjoittelusta, jakamalla tietoa työyhteisössä sekä antamalla palautetta kollegoiden ja esimiehen työskentelystä. (Venninen 2007, 214–215.)

Woods, Bennett, Harvey ja Wise (2004) ovat tunnistaneeet jaetun johtajuuden ilmiötä kolmen ominaisuuden kautta. Ensimmäiseksi jaettu johtajuus tuo esiin johtajuutta, jossa ovat vuorovaikutuksessa erilaiset ryhmät tai verkostot. Ne voivat toimia itseohjautuvasti yhdistämällä ryhmän jäsenten asiantuntijuuden ja oma-aloitteisuuden, jolloin yhteisen toiminnan tuloksena saadaan aikaan enemmän tuloksia kuin yksittäisten asiantuntijoiden toimintana. Toiseksi jaettu johtajuus avaa johtajuuden rajoja, mikä laajentaa perinteistä käsitystä johtajuudesta. Johtajuuden avautumista voidaan tarkastella ryhmissä ja verkostoissa sosiaalisena tai yksilöllisenä ulottuvuutena: mitkä ryhmät tulevat osallisiksi jaetusta johtajuudesta tai ketkä yksilöt jakavat johtajuutta ryhmien sisällä. Kolmanneksi jaetussa johtajuudessa oletetaan, että tarvitaan useiden yksilöiden asiantuntijuutta ja että asiantuntijat vastavuoroisesti luottavat toisiinsa, kannustavat ja tukevat toisiaan. Tarvittaessa he myös hyväksyvät ja mukautuvat tilanteeseen erityisissä asiayhteyksissä. (Woods ym. 2004, 441–442.)

Johtaminen varhaiskasvatuksen alalla. Työntekijöiden mielestä päiväkodin johtajien työmäärä on lisääntynyt, ja he odottavat johtajalta enemmän tukea kuin ovat tienneet saavansa ja myös johtajan läsnäoloa työpaikalla (Korkalainen 2009, 145). Toisaalta Halttusen (2009) tutkimuksessa on tullut esiin yksilöiden ja yhteisöjen erilainen johtajuuden tarve, mihin ovat vaikuttaneet esimerkiksi työntekijöiden työn itenäisyyden luonne ja yksiköiden erilaisuus tai elinkaari. (Halttunen 2009, 109–110.) Heikan ja Hujalan (2008) tutkimuksessa yli puolet tutkimukseen osallistuneista päiväkodin johtajista ovat tuoneet esiin pedagogisen johtajuuden, hallinnollisen johtajuuden ja päivittäisjohtamisen ristipaineet. Henkilöstö odottaa vahvaa, tukea antavaa ja läsnä olevaa johtajuutta ja samalla luottamusta omaan asiantuntijarooliinsa. Johtajuuden muutos edellyttää henkilökunnalta nykyistä itsenäisempää työtettä ja töiden jakamista. Lisäksi muutos vaatii johtajuuden rakenteiden selkiyttämistä, henkilöstön asiantuntijuuden määrittämistä sekä henkilöstön johtajuusosaamisen ja työyhteisötaitojen kehittämistä. (Heikka & Hujala 2008, 10.)

Johtajan osoittama luottamus on koettu vastuun jakamisena, johtajan antamana vapautena ja vähäisenä kontrollina. Vastavuoroisesti henkilökunnan on pitänyt toimia osoitetun luottamuksen mukaisesti. Johtajan ja työntekijöiden välille syntynyttä työnjakoa on kuvattu yhteistyöksi, joka on perustunut esimerkiksi tiedon jakamiseen, suunnitteluvastuuseen tai tilannesidonnaisuuteen. (Halttunen 2009, 114–115.) Jaetun johtamisen onnistumista tukevat yhteisen näkökulman terävöittäminen perus-

tehtävään, johtamisen ja substanssiosaamisen yhdistäminen selkeämmin toisiinsa sekä laadunarviointijärjestelmän rakentaminen perustehtävän kehittämistä ja johtamista varten (Heikka & Hujala 2008, 12). Jaettu johtajuus on tietämyksen johtamista, se edellyttää tiedon siirtämistä ja jakamista sekä monenlaisien näkökantojen hyväksymistä yhtäaikaaisesti. Jaetun johtajuuden keinoin voidaan edistää tietoa aikaansaavaan ja sitä prosessoivan yhteisön kehittymistä. (Ropo ym. 2005, 86–89.)

Aubreyn (2007) tutkimuksen mukaan henkilökunnan ja johtajien mielestä tärkein asia työssä on laadukas palvelu. Koska palvelut ovat lisääntyneet ja vastuut monimutkaistuneet, on tullut tarve omaksua erilainen tapa johtaa sekä saavuttaa selkeys ammatillisissa rooleissa. Kokonaisuuteen vaikuttavat myös yhteisön kehityssuunta, lasten ja perheiden tarpeet sekä muutokset henkilöstö- ja keskushallinnossa. Aubrey korostaa johtajan rooleja tiennäyttäjänä, strategian taitajana, kannustajana ja talousosaajana (ks. kuvio 2). Johtamistyöhön vaikuttavat työkokemuksen pituus, ikä, tutkinto ja koulutustausta. Näiden lisäksi johtaja tarvitsee talousosaamista sekä osaamista laaja-alaisien projektien vetämiseen ja ihmisten johtamiseen. Uudentyyppinen johtajuus tukee henkilökuntaa ja johtajaa arvioimaan omaa toimintaa ja käyttäytymistä, mikä mahdollistaa uudenlaisen toimintakulttuurin kehittymisen. (Aubrey 2007, 132–135.)



KUVIO 3. Päiväkodin johtajan roolit (Aubrey 2007, 133–135)

Rodd (2006, 24) määrittelee varhaiskasvatuksen johtajuuden tehtäväksi sellaisen yhteisön luomisen, jossa järjestetään korkealaatuisia palveluja. Tämä työ pitää sisällään seuraavia asioita:

- ideoiden ja ajatusten jakamista, mistä on tuloksena inspiraatiota ja oivalluksia
- esimerkkinä ja roolimallina olemista
- toisten käyttäytymiseen vaikuttamista, esimerkiksi näyttämällä suuntaa ja etsimällä ratkaisuja varhaiskasvatuspalvelujen kehittämistyöhön
- vaikuttamista palvelujen tehokkuuteen ja suorituskykyyn tukemalla tiimityötä, yhteisöllisyyttä ja inklusiota
- henkilökunnan johtamista ja vanhempien ohjaamista niin, että he voivat kokea henkilökohtaista kasvua, voimaantumista ja ammatillista kasvua
- sellaisen muutosprosessin suunnittelua ja toteuttamista, jonka tarkoituksena on edistää organisaation toimintaa ja ammatillisuutta

Aubreyn (2007) ja Roddin (2006) varhaiskasvatuksen johtajuuden määrittelyjen taustalla johtamistyön tavoitteena on turvata korkealaatuiset palvelut. Heidän kuvauksensa varhaiskasvatuksen johtajuudesta täydentävät toisiaan. Yleisesti johtamistyön määrittelyissä ja painotuksissa korostuvat kolme näkökulmaa: ihmisten johtamisessa tarvittavat vuorovaikutustaidot, asioiden ja tiedon johtamisessa tarvittavat taidot sekä tietämyksen ja osaamisen johtamisessa tarvittavat taidot. Seuraavaksi paneudutaan tarkemmin näihin kolmeen johtamisen osa-alueeseen varhaiskasvatuksen alalla.

3.9.1 Ihmisten johtamiseen tarvittavat taidot

Työntekijät ovat organisaation tärkein voimavara. Tarvittavat muutokset ja kehittäminen työyhteisössä ja toimintatavoissa saadaan aikaan pääasiassa työntekijöiden avulla. Esimerkiksi yhteiset keskustelut, tuen antaminen, motivoiminen, tavoitteiden konkretisoiminen ja palkitseminen ovat ihmisten johtamiseen liittyviä keinoja.

Henkilöstö odottaa, että johtaja antaa tukea ja huolehtii henkilöstön hyvinvoinnista. Tukea toivotaan toiminnan toteutukseen ja toimintaedellytysten turvaamiseen, yhteistyöhön vanhempien kanssa ja henkilökohtaisiin tilanteisiin. Työntekijät odottavat, että johtaja kävisi enemmän lapsiryhmissä ja keskustelisi enemmän henkilökunnan kanssa. Käynnit ryhmissä edistävät johtajan tietämystä siitä, millaista arki ja työ ovat eri tiimeissä ja yksiköissä. Henkilökunnan mukaan johtajan vähäinen läs-

näolo vaikuttaa kielteisesti siihen, miten hyvin johtaja tuntee työntekijöitä, yksiköissä tehtävää työtä ja hoidossa olevia lapsia. Harvat kohtaamiset vähentävät johtajan tietoisuutta henkilökunnan hyvinvoinnista ja työn suorittamisesta. (Halttunen 2009, 104, 107, 132–133.)

Johtaja on tarvittaessa päätöksentekijä ja ratkaisija. Toisaalta työntekijät haluavat rajata työtehtäviä ja vastuuta itselleen yksilöinä ja erityisesti tiiminä. Johtaja voisi johtaa itseohjautuvia tiimejä ja niiden kautta ja rinnalla erilaisia yksiköitä. Tiimin jäsenyyden merkitys työntekijälle vaikuttaa yhteisten näkemysten muodostumiseen. (Halttunen 2009, 133, 139.)

Johtajan on toivottu olevan tasapuolinen ja kohtelevan henkilökuntaa tasavertaisesti ristiriitatilanteissa ja vastuun jakamisessa. Yhteiset linjaukset tuovat tasavertaisuutta eri tiimien ja yksiköiden välille. (Halttunen 2009, 128.) Johtajuutta kuitenkin ilmenee hierarkkisena ja jaettuna johtajuutena. Roolit ja ihmisten väliset suhteet vaikuttavat siihen, miten henkilökunta tulee toimeen johtajan kanssa ja miten johtaja tulee toimeen yksilöiden ja eri tahojen kanssa (Aubrey 2007, 132–133). Johtajan henkilökohtainen työote näkyy asioiden erilaisessa painottamisessa, yhteistyön toteutumisessa ja työntekijöiden itsenäisyyden luonteessa (Halttunen 2009, 110–111).

Yksilöillä ja yhteisöillä on erilaisia odotuksia johtajuudelle. Myös työyhteisöjen erilaiset asiat, elinkaari ja erilaisuus vaikuttavat johtamista koskeviin odotuksiin. (Halttunen 2009, 110.) Johtamisen tehtävä painottuu eri tavoin eri varhaiskasvatuksen asiayhteyksissä ja olosuhteissa. Johtamistoiminnot painottuvat yksikön rakenteen ja luonteen mukaan, mihin johtajan pitää erikoistua, valtuuttaa ja jakautua. (Aubrey 2007, 133–134.) Johtajan osoittama luottamus koetaan vastuun jakamisena, johtajan antamana vapautena ja vähäisenä kontrollina. Näihin liittyy vastavuoroisesti taito toimia osoitetun luottamuksen mukaisesti. (Halttunen 2009, 115.) Kokemukset luottamuksesta ovat yksilöllisiä eri tilanteissa. Luottamus rakentuu aktiivisen vuorovaikutuksen ja toiminnan eheyteen, mihin kuuluvat keskinäinen kunnioitus ja luottamusta edistävä tunteiden ilmaisu (Laine 2008, 5).

3.9.2 Asioiden johtamiseen tarvittavat taidot

Management -johtamisesta käytetään suomen kielellä käsitettä asioiden johtaminen. Siinä painottuvat organisaation johtamisen jatkuvuus, tavoitetietoisuus ja järjestys. Management -johtaminen korostaa asioiden tekemistä oikein, se luo järjestystä ja yhdenmukaisuutta organisaatioon. Asioiden johtaminen on suuntautunut organisaation sisäisiin asioihin ja nykyhetkeen: strategiaan, toimintaprosessiin ja tehokkuuteen. Asioiden johtamiseen kuuluvat suunnittelu, tavoitteiden asettaminen, organisointi, ongelman ratkaisu, resurssien kohdentaminen ja arviointi. (Kotter 1990, Northousen 2004, 8–10 mukaan.)

Halttusen (2009) tutkimuksessa johtajan tehtävien laaja-alaisuutta ja ajankäyttöä kuvasivat ilmaukset hallinnolliset tehtävät, paperityöt, palaverit ja tietokone. Johtajalle sallittiin erilainen puuttuminen asioihin kuin työtovereille. Työntekijöiden ja johtajan välistä työnjakoa kuvattiin vuorovaikutukselliseksi, esimerkiksi tehtäessä hankintoja ja suunniteltaessa vuosilomia. (Halttunen 2009, 103–106, 114.) Ihmisten ja asioiden johtamisessa ei ole selkeää rajaa, vaan monia asioita ja toimintoja käsitellään sekä asioiden että ihmisten johtamisen näkökulmasta.

3.9.3 Osaamisen johtamiseen tarvittavat taidot

Tulevaisuuden organisaation tärkeimpiä ominaisuuksia ovat ennakointi, uudistumiskyky ja innovatiivisuus. Innovaatio on uusi malli, käytäntö tai konsepti, joka muuttaa vallitsevia käytäntöjä niin, että organisaation teknologinen, taloudellinen tai sosiaalinen suorituskyky paranee. Innovatiivisuus on liitetty aikaisemmin tuotteisiin, nykyisin sen liitetään myös palveluihin. Se on parhaimmillaan ihmisissä, organisaatioissa ja verkostoissa. Ennakoinnin perustehtävänä on antaa organisaatioille aineksia muuttua ennen kuin se pakotetaan muuttumaan. Työn sisältö ja arvo muodostuvat suurelta osin tiedon hankkimisesta, käsittelystä, soveltamisesta ja tuottamisesta. Osaamisen johtamisen avulla organisaation tieto, osaaminen ja aineeton varallisuus muutetaan taloudelliseksi arvoksi. Sekä yksilöiden että yritysten tietopääoma muodostuu siten yhä enemmän siitä arvoketjusta, jossa tieto muuttuu palveluiksi, tuotteiksi ja taloudelliseksi arvoksi. (Stähle & Wilenius 2006, 14–24, 57, 195, 201.)

Ammatillisesta tietotaidosta käytetään useita käsitteitä, puhutaan osaamisesta (knowledge), kompetenssista (competency) ja kyvykkyydestä (capability). Kaikilla halutaan viitata organisaatiossa olevaan tietoon ja taitoon tehdä jotain asiaa hyvin. Osaamisen kautta organisaatiot tuottavat arvoa asiakkaille kehittämällä innovatiivisia tapoja käyttää ja yhdistellä resursseja, teknologioita, palveluja ja tietoa (Prahalad & Hamel 1990; Amit & Schoemaker 1993, Uotilan, Viitalan & Pihkalan 2010, 1 mukaan). Osaamisen johtamisessa on tärkeää nähdä, että osaaminen on organisaation pääomaa ja että sitä tietoisesti ja suunnitelmallisesti luodaan, vaalitaan, jaetaan ja hyödynnetään (Winter 1998, Uotilan ym. 2010, 1 mukaan). Tästä johtamisen kentästä puhutaan osaamisen johtamisena (Knowledge Management). (Uotila ym. 2010, 1.)

Johtamisen avulla voidaan luoda hyvät mahdollisuudet ryhmille ja verkostoille toimia keskenään. ”Johtajuuden ilmeneminen kaikilla tasoilla” kehittää moniammatillisten verkostojen työtä ja yhteistä työtä eri ammattinimikkeellä työskentelevien välillä. Silloin tarvitaan osaamisen jakamista, vahvaa kollegiaalisuutta tiimeissä ja yhteisöllistä vastuuta oppivan organisaation kehittämiseen pitkällä aikavälillä. (Aubrey 2007, 132–134).

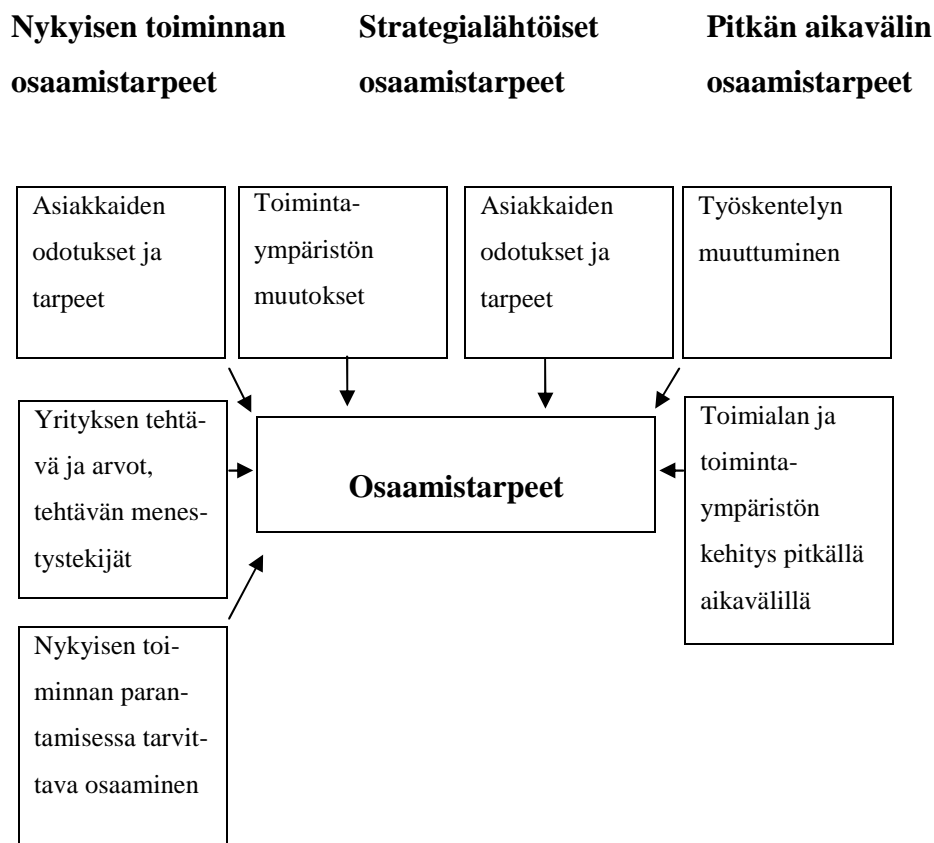
Halttusen (2009, 128) tutkimuksessa tuli ilmi, että henkilöstö toivoo johtajan huolehtivan työntekijän ammatillisesta osaamisesta. Esimerkkeinä lueteltiin uuden työntekijän opastaminen, kehityskeskustelut ja vihjeet työn suunnitteluun. Aubrey (2007) sisällyttää johtamisen kehittämisohjelmaan muutoksen ja osaamisen johtamiseen liittyvät asiat sekä oppivan organisaation ja yhteisöllisyyden kehittämiseen liittyvät asiat. Hän korostaa hyviä tiimityötaitoja jaetun johtajuuden edellytyksenä. Koulutusta olisi järjestettävä yhteisesti eri ammattiryhmille. Koulutuksessa harjoiteltaisiin yhteisöllisiä toimintatapoja ja oppivan organisaation kehittämistä. Täydennyskoulutusta pitäisi saada arviointiin, ryhmän kehitysteorioihin, tiimien oppimiseen ja organisaation muutokseen. (Aubrey 2007, 135–136.)

3.10 Tulevaisuuden työelämävalmiudet työntekijän ja työyhteisön voimavarana

Työntekijöiden ja työyhteisöjen työelämävalmiudet ja osaamispääoma vaikuttavat yksilön ja yhteisön hyvinvointiin, työn arkeen ja sen tuloksellisuuteen. Osaamispää-

oma rakentuu henkilö-, rakenne- ja suhdettäomasta. Henkilöpääomaan kuuluvat ihmiset, heidän osaamisensa ja osaamisen edellytyksenä oleva sitoutuminen, motivaatio ja innostus. Rakennepääoma mahdollistaa ihmisten osaamisen organisaation osaamiseksi ja toiminnaksi sekä myös osaamisen hankkimisen ja kehittämisen. Suhdettäomaa perustuu kumppaneihin ja verkostoihin, jotka täydentävät organisaation omaa osaamista tai auttavat luomaan uutta osaamista. (Ojala 2008, 85–86.)

Osaamispääomalla on vain vähän arvoa, jos johtamisessa olevat puutteet estävät sen kehittämisen ja hyödyntämisen (Ojala 2008, 15). Nykyistä työelämän kehittämistä kuvaavia esimerkkejä ovat toimintatapojen jatkuva uudistaminen, innovaatiot ja verkostomainen asiantuntijatoiminta. Jos yhteisöstä puuttuvat kehittämistyöhön tarvittavat rakenteet ja välineet sekä mahdollisuudet arviointiin ja keskusteluun, niin yksilöiden ja yhteisöjen vahvuuksia ei löydetä ja osaamispääoma jätetään hyödyntämättä.



KUVIO 4. Organisaation osaamistarpeiden lähtökohdat (Ojala 2008, 109)

Organisaatioilla ja työyhteisöillä on erilaisia osaamistarpeita eri ajanjaksoilla. Osaamistarpeita voidaan tarkastella nykyisen toiminnan osaamistarpeiden, strategialähtöisten osaamistarpeiden ja pitkän aikavälin osaamistarpeiden näkökulmasta. Strategialähtöinen osaamistarpeiden selvittäminen antaa mahdollisuuden pohtia toiminnan ja tulevaisuuden kannalta tärkeitä asioita, minkä avulla voidaan muodostaa yhteinen näkemys ja visio yhteisestä tulevaisuudesta. Kuviossa 4 on koottu organisaation osaamistarpeiden lähtökohdat eri ajanjaksojen näkökulmasta. (Ojala 2008, 108–109.)

Asiakaslähtöinen osaamistarve sisältyy kaikkiin ajanjaksoihin vuorovaikutuksen ja laadun kehittämisen sekä erilaisten tarpeiden tunnistamisen näkökulmasta. Toimintaympäristön muutoksissa on haasteellista tunnistaa täysin uusia osaamistarpeita tulevaisuudesta. Uusia osaamistarpeita syntyy myös toimintatapojen ja menetelmien jatkuvasta kehittämisestä, tietotekniikan kehittämisestä sekä asiakaspalautteen ja laatuarvioinnin pohjalta. (Ojala 2008, 109–113.)

Uusien, tulevaisuuden työnteon mallien ja organisoinnin muotojen pitää vaikuttaa paitsi taloudellisen suorituksen paranemiseen myös työssä jaksamiseen ja työssä viihtymiseen. Tulevaisuuden työnteon suuntausten mukaan työ edellyttää jatkuvaa oppimista, sopeutumista ja uudistumista. Työnteon muodot tulevat joustaviksi ajan, paikan ja suoritusten suhteen. Työ siirtyy verkoissa tehtäväksi, globalisoituu, automatisoituu ja tietotekniikan käyttö korostuu. Työntekijöiltä edellytetään yleisesti tieto- ja viestintäteknisiä taitoja. Tietotyön osuus kasvaa ja yritykset ulkoistavat toimintojaan. Työ ja palvelu sulautuvat toisiinsa, jolloin palvelutyö ja lähityö korostuvat. Lisäksi työnteon ekologisiin ja eettisiin vaikutuksiin kiinnitetään enemmän huomiota. (Heinonen 2010.)

Ihmisellä on elinikäisen työpaikan sijaan useita työjaksoja tai sirpaletyötä, jolloin ihmisellä on monta työnantajaa ja työtehtävää. Samoin etä-, jousto- ja mobiilityö lisääntyvät. Työn moninaisuus lisää monialaosaamisen tarvetta. Myös ”kannettavat taidot” ja uusiutumiskyky korostuvat, kun työntekijältä edellytetään työtehtävästä toiseen siirtymistä. (Heinonen 2010.)

Heinonen (2010) on koonnut tulevaisuuden työnteon suuntausten pohjalta osaamistarpeiden timantin, jossa painottuvat ne osaamisalueet, joita työntekijä yleisesti tarvitsee työelämän ja toimialan muutoksissa sekä ammatillisen ja sosiaalisen osaamisen alueilla. *Vuorovaikutusosaamisessa* korostuvat viestintään, kieleen ja kulttuuriin liittyvät taidot ja tiedot. *Yhteistyöosaaminen* painottuu tiimityöskentelyyn,

yhdessä oppimiseen, yhdessä osaamiseen ja yhdessä tekemiseen. *Aikaosaaminen* on sisällöllisesti uusi kokonaisuus, johon kuuluvat oman ajan käytön organisoinnin lisäksi reaaliaikaisuuden ja eriaikaisuuden hyödyntäminen, hitauden vallankumous (slow life), tulevaisuusajattelu, proaktiivisuus ja ennakointiosaaminen. *Teknologiaosaamisen* alueella on varauduttava siihen, että tekniikan kehityksen vauhti kasvaa, tekniikan kehitys moninaistuu ja innovatiiviset yhdistelmätekniikat lisääntyvät. Tekniikka tunkeutuu yhä syvemmälle yhteiskuntaan sekä ihmisten työhön ja arkeen. Mediatekniikat kehittyvät niin, että sosiaalisen median käyttötaidot ja hyödyntäminen ovat osa työntekijän osaamista. Ajankohtaista globaalia osaamista edustaa *ympäristöosaaminen*, johon kuuluu tietoisuus ihmisen ja luonnon välisestä suhteesta, ekologisen jalanjäljen tunnistaminen ja pienentäminen, etätoimintojen suosiminen ja yritysten ympäristövastuu. *Systeemiosaaminen* rakentuu systeemiajattelusta ja kokonaisuuksien hallinnasta, jotka liittyvät työelämän ja osaamisen kokonaisuuksien ja osasysteemien hahmottamiseen ja ymmärtämiseen. *Merkitysosaaminen* liittyy identiteettiin ja elämäntapoihin, joihin ajatellaan liittyvän merkityksellisenä tavoitteena eettisesti ja ekologisesti kestävästä elämysyhteiskunnan rakentaminen. (Heinonen 2010.)

Suhtautumista ja ymmärrystä tulevaisuuden osaamistarpeisiin ja työelämävalmiuksiin siivittävät Heinosen (2010) kuvaamat tulevaisuusorientaatiot:

- tulevaisuus kääriytyy auki joka sekunti
- tulevaisuus pitää sisällään useita mahdollisuuksia
- vain osa mahdollisuuksista todentuu nykyhetkeen
- tulevaisuus on nähtävillä ennakoinnin avulla

Osaamisen ennakointi ja tulevaisuuskuvaan rakentaminen koetaan tällä hetkellä haasteelliseksi kunta-alalla. Tiedetään eläkkeelle jäävien työntekijöiden suuri määrä ja samalla toteutetaan kunta- ja palvelurakennemuutostusta. Tulevaisuudessa tarvitaan uutta henkilöstöä ja samalla työelämässä olevan henkilöstön osaamistarpeet muuttuvat toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten myötä. Myös työurien pidentämiseen etsitään ratkaisuja. Tulevaisuuden osaamistarpeiden syvällisempi tarkastelu tapahtuu tutkimuksessani esimerkin kautta tulososiossa, jossa kuvataan tulevaisuuden työntekijää, johtajaa ja kasvatusyhteisöä sekä heidän työelämävalmiuksiaan ja osaamistaan varhaiskasvatuksen alalla.

4 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen kohteena olivat tulevaisuuden työelämävalmiudet varhaiskasvatuksen alalla. Niillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ammattitutkinnon suorittamisen lisäksi arjen toiminnassa tarvittavia taitoja, kommunikointitaitoja, työn arviointi- ja organisoitaitaitoja, visiointikykyä ja tietoteknistä osaamista. Päiväkodin johtajan työelämävalmiuksiin kuuluvat lisäksi ihmisten, asioiden ja osaamisen johtamisen taidot.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia työelämävalmiuksia tulevaisuudessa tarvitaan varhaiskasvatuksen alalla ja miten niitä voidaan kehittää ammattilaisten omien näkemysten ja kokemusten pohjalta. Tutkimus tehtiin kyselylomakkeella ja haastattelemalla päiväkotiyhteisöissä työssä olevia henkilöitä. Haastatteluihin osallistuneiden työntekijöiden tutkinnot vaihtelivat, ja he olivat työkokemukseltaan erilaisissa ammatillisen osaamisen vaiheissa. Työelämävalmiuksiin liittyvä osaaminen painottui eri osa-alueille kokeneella työntekijällä ja työntekijällä, jolla oli vähemmän työkokemusta.

Tutkimustehtävä tarkentui seuraaviksi tutkimuskysymyksiksi:

1. Millaisia työelämävalmiuksia tarvitaan tulevaisuudessa varhaiskasvatuksen ja päivähoidon alalla?
2. Miten tulevaisuuden työelämävalmiuksien kehittämistä voidaan tukea varhaiskasvatuksen ja päivähoidon työyhteisöissä ja -organisaatioissa?

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa kuvaan tutkimukseni lähtökohdat ja tutkimusprosessin vaiheet. Selvitän, miten sosiokulttuurinen lähestymistapa vaikutti tutkimuksen tekemiseen ja miten hyödynsin ja sovelsin etnografista tutkimusotetta tutkimuksessani. Määrittelen kohdejoukon ja selvitän tarkemmin käyttämäni aineistonkeruumenetelmät ja niiden toteuttamisen. Aineiston käsittelyssä ja analyysissä kuvaan käyttämäni aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

5.1 Sosiokulttuurisen lähestymistavan vaikutus tutkimusprosessiin

Tutkimukseni lähtökohtana oli sosiokulttuurinen lähestymistapa, joka vaikutti tutkimussuunnitelman tekemiseen, teoreettisen viitekehyksen rakentamiseen, tutkimusmenetelmien valintaan sekä aineiston analyysiin. Tutkimuksen teoriatausta perustui ammatillisen asiantuntijuuden ja osaamisen kehittämiseen työpaikalla. Käytin tutkimusmenetelmänä kyselyä ja vuorovaikutuksellista ryhmähaastattelua sekä analyysimenetelmänä aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Työelämävalmius käsitteenä kuvasi tässä tutkimuksessa yksilön mahdollisuuksia tuoda esiin ammatillista asiantuntijuuttaan, edellytyksiään ja suorituskyykyään sekä kehittää valmiuksiaan sosiaalisessa kontekstissa, työyhteisössä ja työtiimissä.

Sosiokulttuurinen näkökulma tuo esiin sitä, että ammatillinen identiteetti ei ole työntekijän pysyvä ominaisuus, vaan se liittyy aikaan ja paikkaan sekä vallitseviin yhteiskunnallisiin rakenteisiin ja sopimukseen (Värri 2002, 44). Yksilön ja yhteisön todellisuus ja tulevaisuus rakentuvat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, ja ne ovat muokattavissa arvioinnin ja uusien toimintamallien etsimisen ja kokeilun kautta. Yksilö ja yhteisö rakentavat toimintaympäristöä olemalla aktiivisesti mukana tavoitteiden asettamisessa, arvioimalla aikaisempia kokemuksiaan, etsimällä ja kokeilemalla keinoja ja toimintamalleja päämäärän saavuttamiseksi (van Ouers 1998, 481–482).

Sosiokulttuurisessa näkökulmassa painottuvat yksilöllisten saavutusten, ihmisten välisten suhteitten ja kulttuuristen toimintojen yhteys (John-Steiner & Mahn

1996). Puolimatkan (2002) mukaan yksilö rakentaa sisäistä maailmaansa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja kontekstissa. Yksilöllisen rakentamisen tuloksena syntyy erilaisia sisäisiä ja ulkoisia todellisuuksia. Yksilön osaaminen välittyy yhteisöön kasvamisen ja sosiaalistumisen kautta. (Puolimatka 2002, 135–137.) Wenger (1998) on kehittänyt oppimisen sosiaalista teoriaa siten, että teoria muodostuu neljästä erilaisesta osatekijästä: merkityksestä, toiminnasta, yhteisöstä ja identiteetistä. Merkitys viittaa yksilölliseen ja yhteisölliseen ymmärrykseen sekä kokemukseen ympäröivästä elämästä ja maailmankaikkeudesta. Toiminta puolestaan edustaa niitä voimavaroja, raameja ja näkökulmia, jotka tukevat keskinäistä tavoitteellista toimintaa. Yhteisöllä tarkoitetaan niitä sosiaalisia muodostelmia, joiden yhteisytykset määrittelevät niiden pätevyyden. Identiteetin avulla kuvataan, miten oppiminen muuttaa yksilöitä ja luo yksilön historiallista suhdetta yhteisöön. (Wenger 1998, 5.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään valittua tutkimusaihetta tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 2000, 61). Etnografisilla menetelmillä kerätään tietoa ihmisten kokemuksista ja siitä, mikä muokkaa heidän käytöstään toimintaympäristössä. Tutkimukseni koostui tutkittavien kokemuksista ja heidän toimintaympäristön kuvauksesta, ja sen tarkoituksena oli luonnehtia tutkittavien todellisuutta ja tulevaisuutta yleisemmällä, käsitteellisemmällä ja teoreettisemmalla tasolla. (ks. Eskola & Suoranta 2000, 105; Metsämuuronen 2005, 207.) Etnografisen tutkimusotteen haasteena ja toisaalta voimavarana ovat tutkimuskohteen kulttuuriin liittyvät aidot ajattelu- ja toimintatavat. Tutkija pääsee näkemään tutkimuskohteen arkea sisältäpäin ja oppii näkemään yhteisön kulttuuria yhteisössä totutulla tavalla. Omalta osaltani tämän toteutumista edisti ammattialan tuntemus ja yhteinen kieli haastateltavien kanssa, jolloin yhteys haastateltavien ja tutkijan välillä rakentui nopeasti (ks. Fetterman 2010, 11–12; Tolonen & Palmu 2007, 99).

5.2 Tutkimusprosessin kuvaus

Etnografiaa soveltava tutkimusprosessi. Kokonaisvaltaisen näkemyksen muodostaminen vaatii aikaa ja monipuolista tutkimusaineistoa. Tutkimusprosessin aikana tutkijan on opittava näkemään maailma tutkittavien silmin. (Fetterman 2010, 18–19, 150.) Ajan viettämisen ”kentällä” kompensoi pitkä työkokemukseni varhaiskasva-

tuksen alalta sekä kokemukseni työkuulttuurista, jossa on opittu havainnoimaan ja keskustelemaan varhaiskasvatuksen alaa koskevista asioista ja haasteista. Monipuolinen tutkimusaineisto koostui kyselystä ja seitsemästä ryhmähaastattelusta, joissa oli mukana 44 haastateltavaa. Tutkimusraportti antaa mahdollisimman tarkkoja ja eläviä kuvauksia ja selityksiä tutkitusta asiasta (ks. Eskola & Suoranta 2000, 105–106). Tutkimusprosessissa toteutui etnografiselle tutkimusotteelle tyypillinen teoreettisen taustan, aineiston keräämisen ja analyysin sekä tulkintojen vuoropuhelu ja nivoutuminen toisiinsa tutkimuksen eri vaiheissa (ks. Lappalainen 2007, 13; Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 81.)

Etnografia on havainnoinnin muoto, joka tapahtuu tutkimuskohteen sosiaalisen todellisuuden luonnollisissa olosuhteissa (Eskola & Suoranta 2000, 103). Etnografisen tutkimuksen kohteena on ihmisten jokapäiväinen toiminta (Puuronen 2007, 102). Tutkimuksessani hyödynnettiin etnografista tutkimusotetta, koska halusin painottaa siihen osallistuneiden yksilöiden ja yhteisöjen erilaisia kokemuksia ja tunteuksia todellisuudesta ja tulevaisuudesta heidän omasta näkökulmastaan (ks. Fetterman 2010, 20). Halusin tutustua arkipäivän käsitteisiin, jotka kuvaavat nykyhetkeen ja tulevaisuuteen liitettäviä haasteita, tavoitteita, toimintoja ja merkityksiä. Muodostin tietoa yhdessä tutkimukseen osallistuvien kanssa (ks. Hakala & Hynninen 2007, 211). Haastattelut pidettiin yhtä lukuun ottamatta luonnollisessa ympäristössä eli päiväkodeissa.

Etnografinen tutkimus on ainutkertaista (Eskola & Suoranta 2000, 109), ja tutkimusotteen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä ja rikastuttaa inhimillistä ajattelua ja keskustelua (Syrjälä ym. 1994, 68). Etnografinen lähestymistapa myös mahdollistaa tutkijan oman tietämisen purkamista, omien oletusten ja itsestäänselvyyksien kyseenalaistamista. Prosessin aikana tutkijan on oltava tarkkana omien merkityksenantojen ja luokitusten suhteen. (Hakala & Hynninen 2007, 214.) Kiinnitin huomiota omiin merkityksenantoihini esimerkiksi analyysivaiheessa, kun rakensin ja nimesin luokituksia, joissa piti näkyä haastateltavien ääni.

Tutkimusotteessa oli piirteitä myös autoetnografiasta, koska itselläni on pitkä kokemus varhaiskasvatuksen ”kenttätöistä” erilaisissa työtehtävissä ja työyhteisöissä (ks. Patton 2002, 84–86, Ellis & Bochner 2000, 740). Autoetnografisen tutkimusotteen edellytyksenä on, että tutkijalla on henkilökohtaista kokemusta tutkittavan ilmiön kulttuurisesta tai sosiaalisesta kontekstista (Ellis & Bochner 2000, 740). Olen kuitenkin pyrkinyt tutkimuksen teossa objektiivisiin havaintoihin, vaikka omia

kokemuksiani ja käsityksiäni tutkimusaiheesta ei voida poistaa (ks. Eskola & Suoranta 2000, 221; Tuomi & Sarajärvi 2002, 98).

Tässä tutkimuksessa tavallisten ihmisten tarinoita tuotiin näkyväksi haastatteleamalla yhteisön jäseniä (ks. Lappalainen 2007, 10). Ihmisten tarinat todellisuudesta ja tulevaisuudesta rakentuivat vuorovaikutuksessa ryhmäkeskusteluissa, joissa mahdollistui erilaisten näkökulmien liittäminen tarinoihin. Ryhmähaastattelut eivät olleet strukturoituja haastatteluja, vaan ryhmä pohti yhdessä tulevaisuuden työelämävalmiuksia monesta näkökulmasta ja muodosti yhteisen käsityksen tutkittavasta aiheesta. Haastatteluissa kohtasivat erilaiset ihmiset, ja he pääsivät nopeasti syvälle aiheeseen, koska he tunsivat toisensa saman työyhteisön jäseninä tai kollegoina. Haastateltavat tuottivat uusia ideoita ja tekivät näkyväksi olemassa olevaa tietoa ryhmäkeskustelujen aikana (ks. Litosseliti 2003, 27.) Haastateltavat saivat tuoda esiin syvällistä tietämystään ja näkemystään omasta ammattialastaan ja varhaiskasvatuksesta.

Tutkijan tietoisuuden ja ymmärryksen lisääntyminen tutkimusprosessin aikana.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulokset kehittyvät tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen toteuttaminen oli prosessi, joka eteni oman tietoisuuteni ja ymmärryksen lisääntymisen myötä. (ks. Kiviniemi 2007, 70–71, 81–83.) Aluksi tutustuin varhaiskasvatustieteen tutkimuksiin, ammatillisen identiteetin ja asiantuntijuuden kehittymiseen sekä organisaatioissa tapahtuvaan oppimiseen. Seuraavaksi analysoin hankkeessa suoritetun kyselyn pohjalta tulleet avoimet vastaukset (n=54) kysymykseen: Mitkä ovat sinun näkemyksesi mukaan tämänhetkisen työelämän vaatimia keskeisiä työelämävalmiuksia varhaiskasvatuksessa? Avoimien vastausten analyysin pohjalta rakensin teemat ryhmähaastatteluja varten.

Teemojen suunnittelussa varmistin, että tutkimuksen teoreettiset käsitteet ja tutkimuskysymykset olivat luotettavasti muutettu mitattavaan ja tutkittavaan muotoon (operationaalistaminen). Käänsin teoreettisia käsitteitä arkikielelle ryhmähaastatteluja varten. Tässä prosessissa auttoi kyselytutkimuksen analyysi, koska pystyin syventämään tutkimusteemaa käyttämällä tutkittavien omia arjessa käyttämiä käsitteitä. (ks. Eskola & Suoranta 2008, 74–78.)

Teoreettisen taustan rakentamista edelsi ryhmähaastattelujen analysointi, jossa käytin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Tavoitteena oli saada tietoa suoraan

aineistosta ilman etukäteen määriteltyjä luokkia tai malleja. Aineistolähtöisessä sisällysanalyysissä määritellään kolme vaihetta: pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi, jotka toteutuivat tutkimukseni analyysissä. Koska tutkimus suuntautui tulevaisuuteen, olivat kaikki haastatteluissa esille tuodut asiat, kerrankin mainitut, tasavertaisesti mukana analyysissä. Teoreettisen viitekehyksen lopullista muotoa ohjasivat analyysin pohjalta muodostuneet ala- ja yläluokat sekä kokoavat käsitteet (Tuomi & Sarajärvi 2002, 111–112).

Tutkimuksen kohdejoukko. Tutkimuksen kohdejoukko sijoittui kahden kunnan alueelle. Aineisto kerättiin kyselytutkimuksen ja ryhmähaastattelujen avulla. Kyselytutkimus kohdistettiin kahdessa kunnassa kaikille päiväkotien johtajille. Tähän tutkimukseen otettiin mukaan kyselylomakkeesta yksi avoin kysymys, joka liittyi työelämävalmiuksiin. Haastatteluihin osallistui päiväkotien johtajia 15 erilaisesta päivähoitoyksiköstä ja päiväkotien työntekijöitä viidestä eri päiväkodista, yhteensä 44 henkilöä. Henkilöstö työskenteli erityislastentarhanopettajan, lastentarhanopettajan, lastenhoitajan ja erityisavustajan tehtävissä.

5.2.1 Kyselytutkimus ja sen analyysi

Kyselytutkimuksella kerätään tietoa yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista (Vehkalahti 2008, 11). Varhaiskasvatuksen ammatillisten identiteettien muotoutuminen työntekijäsukupolvien kohtaamisessa -hankkeessa tehtiin kartoitusvaiheessa kyselytutkimus internetkyselynä, jossa kerättiin päiväkotien johtajien kokemuksia ja tulkintoja vastikään valmistuneiden työntekijöiden työelämään siirtymisestä. Kyselyn olivat alustavasti laatineet hankkeen johtaja ja tutkija, ja sitä täydennettiin hankkeen ohjausryhmän jäsenten kanssa. Kysely ja siihen liittyvä saatekirje (liite 1) lähetettiin sähköpostilla jokaiselle päiväkodin johtajalle (117) kahden kunnan alueella. Vastauksia saatiin 55 johtajalta. Tutkimukseen osallistuneet saivat vastata avoimiin kysymyksiin. He saivat kertoa kokemuksiaan esimerkiksi siitä, mitkä ovat olleet suurimmat haasteet, kun vastikään valmistunut työntekijä on tullut työyhteisöön. Kyselylomakkeessa kysyttiin myös uusien työntekijöiden perehdyttämisestä ja mentoroinnista.

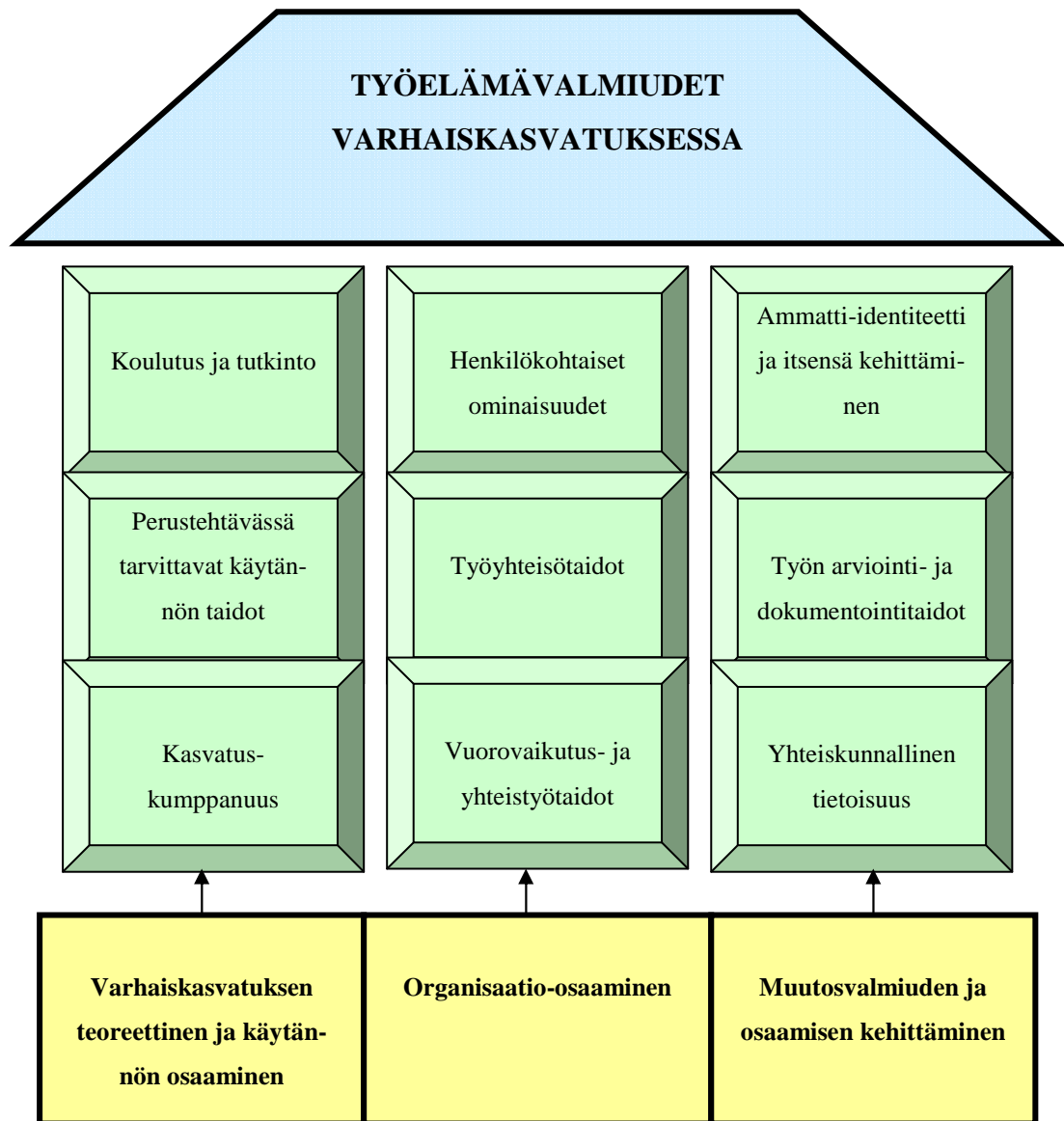
Kyselytutkimuksen analyysi. Oman tutkimukseni näkökulmasta tärkein kysymys kyselylomakkeessa oli: Mitkä ovat sinun näkemyksesi mukaan tämänhetkisen työelämän vaatimia keskeisiä työelämävalmiuksia varhaiskasvatuksessa? Avoimeen kysymykseen saatiin vastaus 54 henkilöltä. Analysoin vastaukset syksyllä 2009. Muodostaakseni vastauksista kokonaiskuvan luin ne aluksi läpi kaksi kertaa.

Kyselyn analyysi eteni luokittelusta kokoaviin käsitteisiin. Kokosin ensimmäisiin luokkiin (alaluokat) samaa tarkoittavat asiat. Tämä oli todennettavissa muun muassa niin, että asian ilmaisu tai ominaisuus oli sama tai lähellä samaa. Alaluokkia muodostui yhteensä 30. Laskin alaluokkiin frekvenssit, kuinka monta kertaa asia oli vastauksissa mainittu tai esiintyi vastauksessa muodossa tai toisessa. Yläluokkien ja kokoavien käsitteiden yhteyteen laskin yhteen alaluokkien frekvenssit.

Alaluokista rakentui yhdeksän (9) yläluokkaa ja yläluokista edelleen kolme (3) kokoavaa käsitettä. Yläluokat muodostivat tuloksissa ensimmäisen jäsenyyksen varhaiskasvatuksen työelämävalmiuksiksi: koulutus ja varhaiskasvatuksen osaaminen, kasvatuskumppanuus, perustehtävässä tarvittavat käytännön taidot, työntekijä- ja työyhteisötaidot, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, organisaation tuntemus, ammatti-identiteetti ja itsensä kehittäminen, päivähoito yhteiskunnallisessa muutoksessa, muutosvalmius, työn arviointi- ja dokumentointikyky sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Alaluokkien ja yläluokkien sisällöt ja frekvenssit sekä kokoavat käsitteet olen kuvannut liitteessä 2.

Kolme kokoavaa käsitettä: varhaiskasvatuksen teoreettinen ja käytännön perusosaaminen, organisaatio-osaaminen sekä muutosvalmiuden ja osaamisen kehittäminen muodostavat tässä tutkimuksessa tulevaisuuden työelämävalmiuksien ajatuksellisen ja lähtökohtaisen perustan. Käsitteet eroavat jonkin verran sisällöltään Karilan ja Nummenmaan 2000-luvun lopussa määrittelemistä päiväkotityön keskeisistä osaamisalueista, joita olen käsitellyt tutkimusraportin sivulla 18. Kyselyn pohjalta muodostunut varhaiskasvatuksen työelämävalmiuksien kokonaisuus on kuvattu kuviossa 5.

Käytin kysymykseen tulleiden vastauksien pohjalta saatuja tuloksia ryhmähaastattelun teemoittamiseen. Kyselyn analyysi selkiytti ja edisti ryhmähaastattelun teemojen suunnittelua ja valintaa. Se antoi minulle tutkijana mahdollisuuden järjestää avoimet ja vuorovaikutukselliset keskustelut ryhmissä. Näin pystyin asettamaan haastattelujen tavoitteeksi työelämävalmiuksien kokonaisuuden ja sisältöjen syventämisen.



KUVIO 5. Työelämävalmiudet varhaiskasvatuksessa

5.2.2 Ryhmäkeskustelut ja niiden analyysi

Keräsin tutkimuksen toisen aineiston käyttäen menetelmänä ryhmäkeskustelua, jonka aiheena olivat tulevaisuuden työelämävalmiudet varhaiskasvatuksessa. Olin suunnitellut etukäteen ryhmäkeskusteluihin teemat (liite 3) kyselytutkimuksen avoimen kysymyksen analyysin pohjalta. Ryhmäkeskustelun muotona käytin focus group

-keskustelua eli kohdennettua ryhmäkeskustelua, koska pyrin tietoisesti tukemaan ryhmäläisten vuorovaikutusta (Valtonen 2005, 224). Litosselitin (2003, 14) mukaan tärkeintä ryhmäkeskustelussa on ryhmäläisten keskinäinen vuorovaikutus.

Tilaisuuksien tavoitteena oli, että keskustelun aikana ryhmä pohtii tulevaisuuden työelämävalmiuksia monesta näkökulmasta ja muodostaa yhteisen käsityksen tutkittavasta aiheesta. Ryhmäkeskustelu on hyvä keino saada haastateltavat tuottamaan uusia ideoita ja vahvistamaan olemassa olevaa tietoa. (Litosseliti 2003, 27.) Focus group -keskustelu perustuu suunniteltuun ja ohjattuun vuorovaikutukselliseen ryhmäkeskusteluun ja vaatii ryhmätilanteessa haastattelijalta erityistä keskittymistä tilanteen hallintaan (Valtonen 2005, 223–224). Keskustelutilanteessa tutkija vastaa siitä, että etukäteen päätetyt teema-alueet käydään läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella (Eskola & Suoranta 2000, 87).

Ryhmäkeskustelun avulla tutkija voi tavoittaa tutkittavan aiheen kollektiivisesti tuotetut ja jaetut merkitykset. Ryhmäkeskustelumenetelmässä vaikuttavat ryhmän rakenne, koko ja haastattelijan suhde haastateltaviin, mikä on tutkimussuunnitelman teossa ja tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa otettava huomioon. (Sulkuinen 1990.)

Kohdennetun ryhmäkeskustelun avulla saatu tieto perustuu osallistujien omiin kokemuksiin ja näkemyksiin. Menetelmän avulla kerätään kokemuksia ja käsityksiä tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Menetelmän etuna pidetään sitä, että ryhmässä syntyy uusia ideoita ja osallistujat tuottavat enemmän tietoa kuin yksittäishaastatteluissa. Teemoihin pohjautuva keskustelu ottaa myös huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä ja merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Menetelmän heikkoutena pidetään sitä, että tulokset eivät ole yleistettävissä. (Hirsjärvi & Hurme 2000.)

Litosselitin (2003, 27) mukaan tutkijan on huomioitava ryhmien ja haastateltavien määrä, keskusteluteemojen kattavuus ja jäsentäminen sekä joustavuus keskustelun ohjauksessa. Focus group -haastattelumenetelmän onnistumiselle luovat pohjaa hyvin rajatut tutkimuskysymykset, systemaattisesti valitut haastattelukysymykset, huolellisesti tehdyt ratkaisut haastatteluun osallistujista ja lupamenettelystä heidän kanssaan sekä aineiston perusteellinen analyttinen tutkimus (Morgan 1997, 72). Menetelmän avulla saadaan tutkituksi yhteisöllisiä näkemyksiä ja käsityksiä tutkimusaiheesta (Waterton & Wynne 1999).

Haastattelujen toteuttaminen. Ryhmäkeskusteluja pidettiin marras-joulukuussa 2009 yhteensä seitsemän, ja ne vaihtelivat kestoltaan vähän yli tunnista melkein kahteen tuntiin. Ryhmäkeskusteluihin osallistui 44 henkilöä, joista 15 työskenteli päiväkodin johtajana ja 29 työntekijänä päiväkodissa. Haastatteluryhmien koko oli 5–7 henkilöä. Seitsemässä ryhmähaastattelussa saatu aineisto toi tarpeeksi syvyyttä tutkimustehtävään ja antoi riittävän määrän informaatiota tutkimuskysymyksien selvittämistä varten.

Soitin ja lähetin sähköpostin (liite 4) niille päiväkotien johtajille, joiden toivoin osallistuvan ryhmähaastatteluun. Olin saanut yhteystiedot heidän esimiehiltään. Toisen sähköpostin (liite 4) lähetin niiden yksiköiden johtajille, joiden päiväkoista toivoin eri nimikkeellä työskenteleviä ja eri vaiheessa työuraa olevia työntekijöitä haastattelutilanteeseen. Päiväkodin johtajista muodostui kaksi ryhmää, työntekijöiden haastatteluryhmiä oli neljä, ja yhdessä ryhmässä oli mukana yksi johtaja ja kuusi työntekijää. Tarkempi selvitys haastatteluihin liittyvistä luvuista löytyy taulukosta 2.

TAULUKKO 2. Ryhmähaastattelut syksyllä 2009

haastattelu	johtaja	erityislasten-tarhanopettaja	lastentarhan-opettaja	lasten-hoitaja	erityis-avustaja	haastattelun kesto	litteroidut sivut
1	-	1	3	2	-	1t 48 min	16
2	7	-	-	-	-	1t 47 min	15
3	-	-	3	2	-	1t 22 min	9
4	7	-	-	-	-	1t 49 min	14
5	-	-	3	3	1	1t 27 min	10
6	1	-	4	2	-	1t 8min	7
7	-	-	5	1	-	1t 30 min	10
yht.	15	1	18	10	1	10t 51min	81

Ryhmät muodostuivat alkuperäisen suunnitelman mukaan erikseen johtajien ryhmistä ja työntekijöiden ryhmistä. Yhden johtajan aikatauluihin ei sopinut johtajien kanssa sovittu ajankohta, mutta hän pystyi osallistumaan yhteen työntekijäryhmään. Ryhmät oli jaettu johtajien ja työntekijöiden ryhmiin, koska heidän työroo-

linsa erosivat toisistaan ja heidän kokemusmaailmansa ja näkökulmansa tutkittavaa ilmiötä kohtaan olivat erilaiset. Tämän ratkaisun avulla halusin hyödyntää etnografian soveltamista tutkimuksessa (ks. Fetterman 2010, 20).

Omaa valmistautumista haastattelujen pitämiseen auttoi kyselyn aineiston analysointi. Haastattelun teemoiksi tarkentuivat seuraavat kysymykset:

1. Millaisia muutoksia työympäristössä ja -organisaatioissa on tapahtunut?
2. Millaista osaamista työntekijät/johtajat tarvitsevat?
3. Millaisia ovat tulevaisuuden työyhteisöt?
4. Millaista ohjausta työntekijät tarvitsevat vuonna 2015?

Liitteessä 3 on kuvattu yksityiskohtaisesti kysymyksiin liittyvät tarkentavat kysymykset. Käytännössä keskustelut eivät edenneet haastattelurungon mukaisesti, vaan annoin ryhmäläisten pohtia aihetta keskinäiseen vuorovaikutukseen perustuen.

Aloituseinstructiossa johdattelin ryhmäläiset aiheeseen pyytämällä heitä keskustelemaan, millaisia työelämävalmiuksia ja työelämätaitoja varhaiskasvatuksen työntekijät ja johtajat tarvitsevat tulevaisuudessa ja miten me voisimme niitä taitoja kehittää. ”Kuvitellaan tulevaisuutta vuonna 2015, kun julkiselta sektorilta on jäänyt eläkkeelle suuri joukko pitkään työssä olleita työntekijöitä. Mitä työelämä, varhaiskasvatus ja päivähoitopalvelut meiltä silloin vaatisi? Ajatellaan julkista sektoria vuonna 2015. Mitä silloin tapahtuu, minkä tyyppisiä organisaatioita ja minkä tyyppisiä työyhteisöjä meillä tulevaisuudessa on? Pohditaan tulevaisuutta eri tahojen suunnista: asiakkaan, henkilöstön, organisaation ja johtajuuden näkökulmasta. Miten pystytään valmentamaan porukkaa, joka on ollut pitkään työssä ja voisi siirtää hiljaista tietoa uudelle sukupolvelle?” Pyysin ryhmäläisiä keskustelemaan vapaasti tulevaisuusfoorumin omaisesti. Pyysin myös lupaa palauttaa keskustelun aiheeseen, jos se menisi kauas päivän teemasta (ks. Litosseliti 2003, 54, 67.; Valtonen 2005, 223, 230–231.)

Keskustelut kuudessa ryhmässä sujuivat alussa esitettyjen kysymysten jälkeen itseohjautuvasti ja vuorovaikutuksellisesti. Ne noudattivat enemmän etnografisen tutkimusotteen periaatteita kuin strukturoidut haastattelut, koska avoimessa vuorovaikutuksessa ja vapaamuotoisessa keskustelussa haastateltavat toivat esiin sellaista tietämystä ja näkemystä, jota en strukturoiduilla kysymyksillä olisi ymmärtänyt kysyä. Haastattelun kuluessa tein vain muutamia tutkimusaiheeseen liittyviä tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä. Yhden ryhmän keskustelua jouduin johdattelemaan ja edistämään useiden kysymysten avulla.

Nauhoitukset kahdella MP3 -soittimella onnistuivat hyvin kaikissa haastattelutilanteissa. Litterointivaiheessa haastatteluihin osallistuneiden puheenvuoroista sai hyvin selvää. Varmistin nauhoituksen onnistumisen niin, että sijoitin MP3 -soittimet eri puolille pöytää, jonka ääressä ryhmä istui.

Haastatteluista kertyi litteroitua tekstiä yhteensä 81 sivua. Litterointia helpotti Express Scribe -litterointiohjelman käyttäminen. Nauhoitetun aineiston litteroinnissa en erotellut enkä yksilöinyt ryhmähaastatteluun osallistuneiden puheenvuoroja. Kiinnostus kohdistui haastatteluissa esiin tulleisiin sisältöihin. Sen vuoksi en litteroinnissa kuvannut esimerkiksi puheenvuoroissa esiintyviä taukoja, asioiden painotuksia ja puhumisen sävyjä. Kirjoitin puheenvuorot sanasta sanaan. Joitakin puhekieleen sisältyviä täytesanoja en kirjoittanut pitkissä puheenvuoroissa, koska niiden poisjättäminen ei vaikuttanut puheenvuoron sisältöön. (ks. Ruusuvirta 2010, 425–430.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Tärkein lähtökohtani aineistojen käsittelyyn ja analyysihin oli, että niissä käytettiin tutkimukseen osallistuneiden alkuperäisiä käsitteitä ja painotuksia. Tulosten tulkinnassa pyrin ymmärtävään merkitysten luomiseen. Analyysin perustana oli työelämävalmiuksien tulkinta ja ymmärtäminen tutkitavan toimintaympäristön sekä siinä toimivien työntekijöiden ja johtajien kautta.

Tuomen ja Sarajärven mukaan (2002) sisällön analyysin tehtävänä on kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda aineistosta teoreettinen kokonaisuus. Ylä- ja alaluokat sekä kokoavat käsitteet valitsin aineistosta tutkimustehtävän mukaisesti. Luokat eivät olleet ennalta sovittuja ja harkittuja, vaan kokosin ne pelkistämällä alkuperäisaineiston ilmaisuja. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2002, 97, 102, 107–108.) Kysely- ja haastatteluaineiston käsittelyssä etenin erillisinä kokonaisuuksina aineistolähtöisesti.

Kyselystä saadusta aineistosta laskin, kuinka monta kertaa sama asia ilmaistiin sanallisissa vastauksissa (ks. liite 2). Haastatteluaineistoa en käsitellyt määrällisesti, koska etnografiaa hyödyntävän tutkimusotteen mukaista on, että erilaiset asiat on huomioitava samantarvoisesti. Tärkeintä haastattelujen analysoinnissa ei ollut asioiden kvantitatiivinen painotus, vaan mahdollisimman laajan kuvauksen kokoaminen aineistosta.

Aikaisempi teorialuntemus aiheesta oli olemassa. Tarkoituksena ei ole ollut testata olemassa olevaa tietoa, vaan pyrkimyksenä oli löytää uusia ulottuvuuksia tu-

levaisuuden työelämävalmiuksiin varhaiskasvatuksen alalla. Analyysistä voidaan sanoa, että siinä on ollut piirteitä teoriasidonnaisesta analyysistä, jolloin prosessissa ovat vaihdelleet aineistolähtöisyys ja valmiit mallit (ks. Tuomi & Sarajärvi 2002, 98–99; Kiviniemi, 2007, 75–76). Ennen analyysin tekoa olin tutustunut Ruohotien määritelmään yleisistä työelämävalmiuksista (ks. sivu 19) sekä Karilan ja Nummenmaan keskeisiin osaamisalueisiin päiväkotityössä (ks. sivu 20). Analyysin jälkeen paneuduin varhaiskasvatustieteen alalla tehtyihin tutkimuksiin, joissa oli tutkittu ammatillista asiantuntijuutta ja osaamisen kehittämistä varhaiskasvatuksen alalla.

Haastattelujen analyysin toteuttaminen. Ryhmähaastattelut kestivät yhteensä 10 tuntia ja 51 minuuttia, ja niistä kertyi litteroitua tekstiä 81 sivua. Kokonaiskuvan rakentumiseksi luin litteroidun tekstin kahteen kertaan. Kokonaisuuden hahmottamista helpotti yhteinen kieli tutkijan ja haastatteluihin osallistuneiden välillä. Analyysi ei perustunut ennalta valittuun luokitteluun tai teoriaan, vaan analyysi rakentui aineistolähtöisesti haastattelijoiden esille tuomien asioiden pohjalta (ks. Tuomi & Sarajärvi 2002, 97; Eskola & Suoranta 2000, 19, 21; Eskola 2001, 137). Analyysin eteneminen on kuvattu kuviossa 6 ja analyysin lopputulos on puolestaan kuvattu taulukossa 3.

Litteroidun tekstin lukemisen jälkeen jatkoin analyysia kirjaamalla keskusteluissa esiin tulleet näkökulmat lyhyinä lauseina ja yksittäisinä sanoina, mitä parhaiten kuvaa alaluokista tehty kortisto (ks. esimerkki alaluokasta liitteestä 5). Alaluokkia kertyi ensimmäisessä vaiheessa yhteensä 29, esimerkiksi kasvatuskumppanuus, tiimityö, uudistumisen mahdollisuudet, muutokset työntekijöiden työskentelyssä, tulevaisuuden johtaja, työhyvinvointi ja yhteiskunnan vaikutus. Seuraavaksi tiivistin alaluokat suurempiin kokonaisuuksiin, joista muodostui viisi (5) yläluokkaa ja yksi (1) erillinen kokonaisuus. Yläluokat nimesin seuraavasti: asiakaspalvelu, henkilöstö työyhteisönä ja palvelun tuottajana, yhteisön uudistumisen mahdollisuudet ja keinot, henkilökohtainen osaaminen sekä organisaation kehittäminen. Nämä viisi yläluokkaa sisälsivät tulevaisuuspohdintaa. Kuudenneksi erilliseksi yläluokaksi muodostui nykytilan kuvaus.

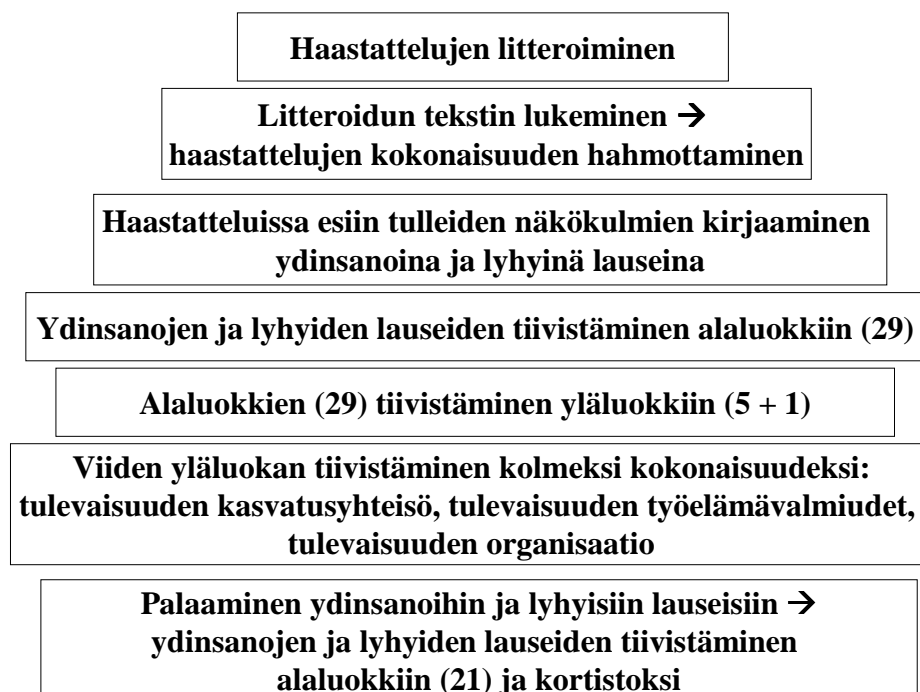
Analyysin tekemiseen liittyvän ajatteluprosessin edetessä viidestä yläluokasta rakentui kolme (3) kokoavaa käsitettä: tulevaisuuden kasvatusyhteisö, tulevaisuuden työelämävalmiudet ja tulevaisuuden organisaatio, jotka muodostivat perustan tutkimuskysymyksiin vastauksiin. Erillinen kokonaisuus, nykytilan kuvaus, koostui seuraavista alaluokista (5): yhteiskunnan vaikutus, työn julkisuuskuva, muutokset

työelämässä, muutos työntekijöiden työskentelyssä ja pedagogiikan muutos. Nämä nykytilan kuvauksen alaluokat muodostivat perustan pohdinnalle varhaiskasvatusalan tulevaisuudesta.

Kun luokittelu ja niiden käsitteellistäminen oli hahmottunut ensimmäisen kerran kokonaisuutena, palasin analyysissä alaluokissa esiin tulleiden asioiden tiivistämiseen. Tulosten kirjoittamisen kannalta oli vielä tarpeellista tarkastella alaluokkia ja muodostaa niistä kortisto. Koodasin ydinsanat ja lyhyet lauseet geometrisin kuviin, jolloin alaluokat tiivistyivät 29:stä 21 alaluokkaan. (ks. Eskola & Suoranta 2000, 152–159.) Kortistossa kuvasin alaluokan sisältöä esimerkiksi seuraavasti (ks. myös liite 6):

 Tiimityö (alaluokka): 1. Tiimin kokoonpano, 2. Tiimin tapaamiset
 3. Tiimityötaidot, 4. Vastuun ja tehtävien jako

Tulosten kirjoittaminen yläluokkien ja alaluokkien sisältöjen pohjalta oli systemaattista ja loogista. Ydinsanojen ja lyhyiden lauseiden avulla sain muotoiltua tutkimustulosten sisällön mahdollisimman lähelle haastateltavien alkuperäisilmauksia.



KUVIO 6. Sisällönanalyysin vaiheet

Aineistojen käsittely ja siihen liittynyt päättely eteni järjestelmällisesti yksityisestä yleiseen. Aineiston käsittely ja päättely olivat myös vuorovaikutuksessa koko tutkimusprosessin ajan. Analyysin luotettavuutta pyrin lisäämään kuvaamalla tarkasti analyysin vaiheet ja etenemisen yksityiskohtaisemmasta tarkastelusta kokonaisvaltaisempaan tarkasteluun. Tulkinnan luotettavuutta pyrin tuomaan esiin aineiston analyysin eri vaiheista olevien esimerkkien (kuviot 5 ja 6, taulukko 3, liite 6) avulla ja sitaattien käyttämisellä tulosten kirjoittamisen yhteydessä. Tutkimusprosessin aluksi tehty kyselyn analyysi pienempänä kokonaisuutena auttoi minua tutkijana syvemmälle monipuolisen haastatteluaineiston analyysissä.

TAULUKKO 3. Analyysin ala- ja yläluokat sekä kokoavat käsitteet

Alaluokat (16)	Yläluokat (5)	Kokoavat käsitteet
MUUTOKSET PALVELUN TARPEISSA JA PALVELUTARJONNASSA KASVATUKUMPPANUUS	ASIAKASPALVELU	TULEVAISUUDEN KASVATUSYHTEISÖ Mitä kehitetään? Miten kehitetään?
LASTEN EDUT		
TIIMITYÖ		
TYÖYHTEISÖN TOIMINTA JA PALAVERIT	HENKILÖSTÖ TYÖYHTEISÖNÄ JA PALVELUN TUOTTAJANA	
YKSIKÖN YHTEINEN TOIMINTAMALLI		
SUUNNITTELU TYÖ		
VASUPROSESSI JA VARHAIS-KASVATUSSUUNNITELMA TYÖHYVINVOINTI		
UUDISTUMISEN MAHDOLLISUUDET	YHTEISÖN UUDISTUMISEN MAHDOLLISUUDET JA KEINOT	
TULEVAISUUDEN HAASTEET		
PEREHDYTTÄMINEN/MENTOROINTI		
TULEVAISUUDEN TYÖNTEKIJÄ	HENKILÖKOHTAINEN OSAAMINEN	TULEVAISUUDEN TYÖELÄMÄTAIDOT Mitä kehitetään? Miten kehitetään?
TULEVAISUUDEN JOHTAJA		
KOULUTUS/TUTKINTO		
ORGANISAATION TEHTÄVÄT	ORGANISAATION KEHITTÄMINEN	TULEVAISUUDEN ORGANISAATIO Mitä kehitetään? Miten kehitetään?

Alaluokat (5)	Yläluokka
YHTEISKUNNAN VAIKUTUS	NYKYTILAN Kuvaus
TYÖN JULKISUUSKUVA	
MUUTOKSET TYÖELÄMÄSSÄ	
MUUTOS TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖSKENTELYSSÄ	
PEDAGOGIIKAN MUUTOS	

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa kuvaan ryhmähaastatteluihin perustuvia tutkimustuloksia. Tuloksista kertovat luvut on jäsennetty sisällönanalyysin perusteella tapahtuneen luokittelun pohjalta. Jäsennykseen ovat vaikuttaneet myös tutkimuskysymykset, jotka olen kiteyttänyt kahdeksi kysymykseksi työelämävalmiuksien sisällöistä ja kehittämisestä. Aluksi tarkastelen varhaiskasvatusalan nykytilaa ja tulevaisuuden haasteita. Toiseksi tarkastelen tulevaisuuden työelämävalmiuksia varhaiskasvatuksen alalla yksilöllisestä näkökulmasta: päiväkodin työntekijän ja johtajan roolin pohjalta. Kolmanneksi kerron tuloksista yhteisölliseltä kannalta: henkilöstöstä päivähoitopalvelun tuottajana ja työyhteisönä. Neljänneksi paneudun kasvatusyhteisön uudistumisen edellytyksiin ja keinoihin. Viidentenä esittelen organisaation mahdollisuuksia tukea tulevaisuuden kasvatusyhteisöä. Lopuksi kuvaan kokoavan mallin työelämävalmiuksista ja osamispääomasta tulevaisuuden kasvatusyhteisössä.

Haastatteluista otettuja lainauksia ei ole yksilöity tai nimetty haastateltujen puheenvuoroiksi, vaan eri haastateltavien puheenvuorot on erotettu toisistaan ajatusviivalla (-) sitaatin kokonaisuudessa. Lyhyitä lainauksia on kirjoitettu myös tekstin lomaan lainausmerkeillä (”) erottaen. Merkintä (...) sitaatin alussa, keskellä tai lopussa tarkoittaa, että haastatteluun osallistuneen puheenvuoroa on vain osittain siteerattu. Joihinkin lainauksiin on kaarisulkujen () sisään selvennetty, mistä asiasta on kyse tai mihin asiaan puheenvuorossa on viitattu. Sitaatteja on muokattu niin, että puhekielelle tyypillisiä sidesanoja on jonkin verran poistettu.

6.1 Nykytilan kuvaus ja tulevaisuuden haasteet

Haastateltavat lähtivät pohtimaan tulevaisuutta nykytilan kuvauksen kautta. Kiireisyys eri asiayhteyksissä ja tilanteissa mietitytti. Haasteena koettiin rauhallisuuden ja kiireettömyyden löytämistä. Esimerkiksi oltiin huolissaan, mitä eri-ikäisiltä lapsilta vaaditaan ja odotetaan; ilmiönä on kiire saada aikaan valmis paketti. Lasten perustarpeet eivät muutu, he tarvitsevat turvallisen ja hyvän aikuisen arjessa. Lasten maailmassa tapahtuu erilaisia muutoksia, jotka on huomioitava päivähoiton toiminnassa.

Esimerkiksi perheiden tilanteissa tai päivärytmeissä tapahtuu muutoksia avioerojen tai työpaikkojen muutosten vuoksi.

- *Ja tämä meidän yhteiskunta on tällä hetkellä niin jumalattoman kiireistä, että kaikkeen on kiire. Meidän kelto (erityislastentarhanopettaja) on korostanut sitä, että rauhoittukaa oikeasti miettimään, mitä te vaaditte eri-ikäisiltä. Että 4- ja 5-vuotiaan ei tarvitse istua pulpetin ääressä ja tehdä kynätehtäviä. Asiat pystyy tekemään arjen jutuissa. Ja kohta mennään siihen, että 1-vuotiaan pitää alkaa kirjoittaa oma nimeensä.*
- *Myös vanhemmille on välillä epäselvää, että milloin pitää olla oikea kynäote ja he huolestuvat niin sanotusti vääristä asioista.*

Varhaiskasvatuksen ammattilaiset odottavat päivähoitolain uudistusta. Toivotaan keskustelua subjektiivisesta päivähoito-oikeudesta, toivotaan lasten ja työntekijöiden suhdeluvun pienentämistä ja lapsiryhmien tilojen laajuuden ohjeistamista. Toisaalta mietitään, mitä toimintaa parantavia muutoksia päivähoiton työntekijät voivat tehdä ennen lakimuutosta tai jos muutoksia ei toivotuilta osin tulekaan.

Varhaiskasvatuksen alaan ovat vaikuttaneet organisaatiomuutokset ja kuntien taloudessa tapahtuvat säästöt. Muutoksia nähdään myös arvomaailmassa: ”raha sanelee” tai ikäkäsityksissä: ”nuoruutta venytetään”. Uudet sukupolvet tuovat erilaisista näkökulmaa työhön, toisaalta esiintyy halukkuutta työelämään ja toisaalta vapaa-aikaa arvostetaan enemmän kuin aikaisemmin. Työpaikkoja ja ammatteja halutaan vaihtaa, mikä tarkoittaa nuorten kohdalla useiden tutkintojen suorittamista. On myös havaittu vaihteluita eri työyhteisöjen asenteissa muutosta kohtaan ja muutosvalmiuksissa.

Muutosta työntekijöiden työskentelyssä kuvattiin niin, että suhde lapseen ja lapsiryhmän hallintaan ovat muuttuneet, ja muutokset näkyvät arjessa tehtävinä asioina. Läsnäolo ryhmässä lasten kanssa ja havaintojen kirjaaminen ovat lisääntyneet. Leikkimahdollisuuksia, leikinohjausta ja pienryhmätoimintaa on kehitetty, mikä on vaikuttanut työntekijän rooliin ohjaustehtävässä. Suomi toisena kielenä -opetus on tullut uutena työtehtävänä yksittäisiin päiväkoteihin tai joidenkin asuin-alueiden päiväkoteihin.

- *Mitä tämä on meille aikuisille tehnyt, niin meiltä vaaditaan tietynlaista joustoa. Mutta kun me nähdään, että se helpottaa meidän työtä tai se vie lapsen kasvua eteenpäin ja tekee siitä idealistisemman siitä lapsen päivästä niin me ollaan esimerkiksi ulkoilujat vaihdettu. Suurin osa on tehnyt käänteisen päiväjärjestyksen, ei mennä perinteisesti heti leikkimään aamupuuron jälkeen*

vaan lähdetäänkin ulos, jolloin aktiivisena aikana on mahdollisimman paljon aikuisia paikalla. Eli me ollaan kiinni lapsissa ja ryhmissä koko päivä, että se on ollut sellaista muutosta vanhaan. Meillähän oli sillain, että iltavuorossa oli tunti aikaa. Nyt lapsi on keskiössä oikeasti. Se on mielestäni tosi iso muutos.

Muutokseen on vaadittu vuorovaikutustaitojen ja havainnointitaitojen kehittymistä, oman ajattelumallin muutosta ja poisoppimista vanhoista työ- ja toimintatavoista. Toisten lapsiryhmien työntekijöiden kanssa on tarvinnut sopia tilojen ja leikialueiden käytöstä sekä ulkoilun porrastamisesta. Kiireeseen on löydetty joissakin paikoissa ratkaisuja: on saavutettu ”lupa” rauhoittua, havainnoida, tarkkailla sekä olla lapsen kanssa ja lapsen tukena. Lapsituntemus on lisääntynyt toimintatapojen muutoksen myötä ja valmiudet perustella omaa toimintaa ovat kehittyneet. Kasvatuskumppanuus ja erilaisten kohtaamisten korostuminen ovat vaatineet ammatillista kasvua.

On koettu, että työtehtävät ovat lisääntyneet ja työntekijöiltä vaaditaan aikaisempaa enemmän joustavuutta. Työvuorojen laatimisessa on uusia näkökulmia, mitkä tulevat esiin esimerkiksi työpäivän pituudessa ja työvuorojen suunnittelussa palvelun tarpeen mukaan. Yleensäkin työaikaa käytetään aikaisempaa tehokkaammin.

- *Sitten on tämä työajan tehokkaampi käyttö. Se on meillä muutettu. Pienryhmätoiminta on ollut toisaalta hyvä, kun on miettinyt sitä massaa. Niin kuin oli jossain vaiheessa, kun oltiin esim. kaikki yhtä aikaa ruokalassa. Jos me menään pienryhmissä, niin ruokarauha on vähän toisenlainen. Sä vastaat vähän enemmän niistä, jotka ovat siinä, 16 lasta on eri asia kuin 30 lasta. Siinäkin voit jakaa pienempiin ryhmiin eli 16 kun vielä jaetaan pienempiin ryhmiin. Ja on se lapsituntemus, vaikka välillä vaihtuukin ne lapset omassa ryhmässä.*
- *Miten tähän on päästy, niin on se näiden asioiden jauhaminen ja tietty perik-siantamattomuus. Kokeillaan tätä ja tämä on ollut älyttömän hyvä systeemi, kun meillä on ollut 4 aikuista tiimissä vaikka lapsimäärä on ollut suurempi. Se ei ole ollut niin haavoittuva.*

Varhaiskasvatusalan työntekijät toivovat arvostusta varhaiskasvatukseen, asiantuntijuuteen ja kasvatustyöhön. Osa on huolissaan alhaisesta palkkauksesta, alan julkisuuskuvasta sekä kirjoituksista ja artikkeleista lehtien palstoilla. Osa haluaisi vaikuttaa enemmän koulutuksen ja tutkintojen sisältöön sekä opiskelijoiden työssäoppimiseen.

- *Mulla on semmonen olo, että ihmiset, jotka ei ole alalla, niin 40 vuotta sitten on ollut ajatus, että kuka tahansa pystyy lapsia hoitamaan. Tuntuu, että sitä on niin paljon vieläkin. Tai sitä, että ihmiset ei ymmärrä. Mikä näkyy alan palkkauksessa ja arvostuksessa. Mitä kaikkea siinä on taustalla, miten me lapsia hoidetaan ja miten me heidän kanssaan tehdään. Se on tavoitteellista ja suunnitelmallista, on joku toiminta-ajatus ja mihin sillä tähdätään. Se teoreettinen pohja ei näy.*

Varhaiskasvatuksen alaan vaikuttavat yhteiskunnassa tapahtuvat rakenteelliset, kulttuuriset ja taloudelliset muutokset. Niillä on vaikutusta myös lapsiperheiden elämään. Muutokset, jotka tapahtuvat työelämässä, osaamisen vaatimuksissa, väestörakenteen muutoksissa ja väestön liikkuvuudessa, koskettavat sekä perheitä että varhaiskasvatuksen palveluja ja työntekijöitä. Lapsiperheiden elämäntilanteet ja arki tulevat monimuotoisiksi. Lisääntyvä maahanmuutto muuttaa yhteiskuntaa aikaisempaa monikulttuurisemmaksi. Kunta- ja palvelurakennehankkeissa odotetaan käyttäjälähtöisyyden kehittämistä ja osallisuuden lisäämistä. Varhaiskasvatusalan toimintaympäristö ja alaan kohdistuvat odotukset edellyttävät varhaiskasvatuksen ammateissa työskenteleviltä jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja moniammatillista yhteistyötä. (Varhaiskasvatus vuoteen 2020 2008, 29–31.)

6.2 Tulevaisuuden työelämävalmiudet varhaiskasvatuksessa

6.2.1 Tutkintojen ja koulutuksen merkitys

Päivähoidon työntekijöiden pätevyysvaatimukset on määritelty laissa sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (L 272/2005). Sitä täydentää valtioneuvoston asetus sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (A 608/2005), jossa on määritelty varhaiskasvatukseen suuntautuneiden opintojen laajuus ja erikoistumiskoulutukset. Haastatteluissa otettiin kantaa teorian tiedon ja työssäoppimisjaksojen osuuksiin opiskeluaikana. Pedagogiikan osuutta haluttiin lisätä lähihoitajan ja sosionomin koulutuksissa. Lastentarhanopettajille toivottiin pitkäkestoisempaa ja kokonaisvaltaisempaa harjoittelua opiskeluvaiheessa. Vastuuta haluttiin antaa myös opiskelijan työelämäohjaajalle, jonka katsottiin omalta osaltaan olevan vastuussa taitojen kehittymisestä ja mallin antamisesta.

Harjoittelujaksojen tärkeyttä korostettiin siksi, että opiskelijalle muodostuisi kokonaisvaltainen kuva perustehtävästä ja työn hallinnasta pedagogisena prosessina, varhaiskasvatusprosessin suunnittelusta ja suunnittelukäytännöistä. Arjen tilanteisiin toivottiin kehittyvän kasvatustieteellistä näkökulmaa. Lisäksi erilaisten lasten erilaisten tarpeiden huomiointiin tavallisessa lapsiryhmässä pitäisi saada alustavia kokemuksia. Ajatuksena esitettiin, pitäisikö työntekijöiden erikoistua eri-ikäisiin lapsiin tulevaisuudessa.

- *Ehkä siinä muuttaisi suunnittelukäytännön opettamisen. Kyllä se on aika vaikeeta, jos on paljon työyhteisössä nuoria ja olkoon mikä tahansa tutkinto takana ja hahmottaa iso varhaiskasvatusprosessi. Moni on tavallaan hämmennyt saatuaan pirstaleisemmän suunnittelun mallin. Ja nyt pitäisikin suunnitella isoa kokonaisuutta, antaa oma ammattitaito ja teorianäkemys sinne isoon suunnitelmaan sisälle ...*

Työelämän ja oppilaitosten yhteistyön kautta haluttiin lisätä alan houkuttelevuutta ja työvoiman saatavuutta. Yhteistä vastuuta katsottiin olevan myös alalle soveltuvuuden ja soveltumattomuuden arvioinnissa. Keskusteluissa korostettiin tiimiytymisen taitoja ja tiimin jäsenenä työskentelyä. Lastentarhanopettajaopiskelijalle toivottiin harjoittelun aikana syntyvän kuva tiimin työnjohtajan roolista.

Teoreettista osaamista pohdittiin sekä vastavalmistuneen että sellaisen työntekijän kannalta, jolla on jo enemmän tai vähemmän työkokemusta. Teoriatiedon ymmärryksen koettiin lisääntyvän työkokemuksen myötä ja teoriatietoa hyödynnettiin arjessa työkokemuksen avulla. Tärkeäksi koettiin jatkuva teoriatiedon päivittäminen esimerkiksi seuraamalla ammattikirjallisuutta tai opiskelemalla työn ohella. Kaikkien saatavilla oleva kansio lapsen kehitysvaiheista antoi mahdollisuuden teoriatiedon kertaamiseen.

- *Siinä mielessä huomaa, kun on pitkään tehnyt töitä ja sit pääset johonkin huippukoulutukseen, niin sä oikeesti imet siitä. Niin sä tiedät, mihin sä tarvitset tätä tietoa. Mä voin hyödyntää tätä heti. Mä en ainakaan oppinut siellä yliopistossa mitään.*
- *Mulla on vähän samanlainen olo, se oli niin irrallaan, kun opiskeli teoriassa. Ei osannut kuvitella, mitä arki sit on, että nyt on ihan eri asia, kun on työelämässä, niin käydä jossain luennolla, koska sä voit koko ajan kelata sitä omaa työtä päässäsi, et just niin ja niin.*
- *Juu, sä löydät ne kontekstit, missä liikutaan.*

Nuorten tietotekniseen osaamiseen liittyi odotuksia, jotka eivät aina toteutuneet. Varhaiskasvatusalalle saattaa hakeutua nuoria, jotka eivät välttämättä ole kiinnostuneet tietoteknisistä taidoista. Useiden mielestä kaikki tarvitsevat tietotekniikan perustaitoja, niitä halutaan oppia eikä haluta pudota kehityksen kyydistä. Ratkaisuja etsittiin vertaiskouluttajista, jotka ovat tai tulevat työpaikalle, sekä päivähoitoväelle kohdennetusta koulutuksesta. Haluttiin saavuttaa riippumattomuuden tunne tietokoneen käytössä, mutta toisaalta apua pystyi myös kysymään työkaverilta. Johtajan asenteella ja roolilla katsottiin olevan vaikutusta taitojen kehittymiseen.

- *... me tarvitaan mediataitoja, tietoteknisiä taitoja. Haluttiin tai ei, niin me tarvitaan niitä, mediakasvattajan taitoja ihan ehdottomasti, että osataan tukea vanhempia niissä. Olen vähän pettynyt, että nuoret ei tuokaan mukanaan sitä. Olin tavallaan ladannut kaikki odotukset nuoreen polveen, että se tulee sieltä työyhteisöön, mutta ei ole toive toteutunut. Niin jokuhan sanoi, että koska ne on edelleen samantyyppisiä nuoria, jotka eivät ole kiinnostuneita tietotekniikasta, eikä mediastakaan, niin ne on hakeutuneet näille aloille. Niin ei se nuoruus pelkää tuo näitä taitoja. Se oli ihan selitys tähän kyllä. Totta kai yksilöinä, mutta ei isona asiana niin kuin toivoisi, että heillä olisi väli- neet käytössä ja saataisiin monimuotoista dokumentointia.*

Tärkeäksi koettiin, että osaa hakea tietoa netistä, vastata erilaisiin laatu- kyselyihin ja pystyy laatimaan ymmärrettävän ja yksiselitteisen viestin tai tiedotteen. Vanhempien toiveena on usein yhteydenpito sähköpostilla. Digitaalisten kasvunkan- sioiden ja valokuvien käsittely ovat myös yleistyneet. Toisaalta kannatettiin tietotek- nisiä taitoja vaativien tehtävien eriyttämistä osaaville ajankäytön vuoksi, mutta kaik- kien on kuitenkin osattava aikatauluttaa tietokoneella käynti työpäivään. Tietotekni- siä taitoja tarvitaan myös muualla kuin työelämässä, joten katsottiin, että taitoja on tarpeen hankkia myös työajan ulkopuolella. Todettiin, että henkilökohtaisen vuoro- vaikutuksen säilyttäminen ja varmistaminen on tärkeää varhaiskasvatuksen alalla.

6.2.2 Tulevaisuuden työntekijän henkilökohtaiset vahvuudet

Kokonaisvaltainen vastuu oman tehtävän hoitamisesta. Tulevaisuuden työntekijän vahvuuksiin kuuluu kokonaisvaltainen näkemys työstä ja vastuu oman tehtävän hoi- tamisesta, minkä vastakohtana on yksittäisen toimintatuokion suunnittelu ja ohjaami- nen. Työntekijä tulee työyhteisöön tekemään yhteistä työtä, minkä vastakohtana hän tulee tekemään vain tiettyyn nimikkeeseen tai tehtävään liittyvää työtä. Hän uskaltaa

kysyä ja kyseenalaistaa ja osaa nähdä, mitä oikeasti tarvitaan. Kuitenkin hän on valmis sitoutumaan yhteisen toiminta-ajatuksen toteuttamiseen. Hänellä on asennetta ja valmiutta oppia toisilta ja antaa itsestään unohtamatta huumorintajua itseä ja työkavereita kohtaan.

- *Mulla on se tausta, että olen tehnyt sijaisuuksia eri puolilla. Niin kun menee sijaisena, niin odotetaan, että on heti työvoimana. Ja sitten, kun puhuttiin siitä yrityksen ja erehdyksen kautta oppimisesta, niin kuinka monta kertaa voi samassa asiassa erehtyä. Pitää olla kyky nopeasti omaksua sitä tietoa ja miten tehdään. Kun kiire vaan lisääntyy ja väkeä vähennetään joka paikasta, niin semmonen kyky tarttua hetkeen, että pystyy lukemaan signaaleja ympäristöstä ja reagoimaan niihin nopeasti, niin semmonen tulee olemaan aika tärkeä. Ja vaatimukset työntekijälle lisääntyy joka puolelta, että pitää pystyä hallitsemaan isoja kokonaisuuksia.*

Muutosherkkyys ja visiointikyky. Tulevaisuuden työntekijällä on kyky lukea signaaleja ympäristöstä ja reagoida niihin. Tämä tarkoittaa valmiutta nopeisiin muutoksiin, mikä puolestaan vaatii innovatiivisuutta, luovuutta sekä muutoksen ja stressinsietokykyä. Hän tulee tekemään työtä eri tavoin. Asioita saa edistettyä hyvillä organisointi- ja priorisointikyvyillä. Tietoisuus ammatista ja itsetuntemus antavat rohkeutta avoimelle arjen muokkaamiselle. Muutoksen keskellä tarvitaan tervejärkisyyttä sekä armoa itselle ja työkavereille, täytyy uskaltaa myös erehtyä ja ”mokata”. Kriittisesti ajatteleva osaa kyseenalaistaa ja on rohkea. Toisaalta hyvä itsetunto antaa vahvuutta ja luottamusta siihen, että ratkaisu löydetään ja osataan tehdä valintoja. Vuorovaikutus ympäröivän yhteiskunnan kanssa auttaa pitämään itsensä ajan tasalla.

- *Varmaan semmonen muutoshenkisyys, varmaan sitä vaaditaan meiltä vielä enemmän ja toivotaan.*
- *Muutoshenkisyyttä ja asioiden nopeaa oppimista.*
- *Silloin meiltä vaaditaan semmosta ajattelun muutosta siihen, esimerkiksi mitä on suunnittelu ja millä tavalla me mietitään lapsiryhmää ja se yhteiskunnan rakenne...*

Pedagoginen osaaminen. Asenteiden, työn ja toimintatapojen perusta on varhaiskasvatusosaaminen. Tulevaisuuden työntekijä kehittää omaa työtään aktiivisesti sanoittamalla ja perustelemalla asioita ja omaa toimintaansa. Hän pystyy tekemään oman työnsä läpinäkyväksi ja hahmottamaan varhaiskasvatuksen todellisuutta muun

muassa vanhemmille. Innokkuus varhaiskasvatustyöhön ja pedagoginen organisointikyky helpottavat oman työn sanoittamista.

Asenteet perheitä kohtaan. Työntekijän asenne perhettä ja perheen palveluntarvetta kohtaan tulee ilmi keskusteluyhteydessä vanhempien kanssa. Tulevaisuudessa on otettava huomioon perheiden erilaiset palveluntarpeet ja pystyttävä huomioimaan ne toiminnassa ja pedagogiikassa.

- *Ja yleensä elämän arvojen muuttuminen ja tulee nuorempia vanhempia. Niin kohdata ne vanhemmat ja perheet, joilla tavallaan se arvomaailma saattaa olla erilainen kuin itsellä. Ja käydä sitä vuoropuhelua, mikä on lapselle hyväksi. Tämä oli hyväksi silloin 10 vuotta sitten, mutta nyt onkin tämä päivä. Lapsenkin maailma, kaikenlaiset median mukanaan tuomat jutut muuttuu ihan hurjasti. Ja kokemus omista lapsista, että minkälainen se tämän päivän lapsen aamu esimerkiksi on. Kotona katsotaan ensin lastenohjelmat ennen kuin tullaan päiväkotiin. Että siinäkin ajan hermolla pysyminen on tärkeää.*

Tarvitaan ymmärrystä perheen yhteiskunnallisesta asemasta, merkityksestä ja muuttuneista olosuhteista ja vahvuutta kohdata erilaisia perheitä. Tapaa olla vuorovaikutuksessa pitää osata nopeasti vaihtaa erilaisten perheiden kanssa. Avoimuus, sosiaalisuus ja vaikeiden asioiden esille ottaminen koetaan eri tavoin eri perheissä. Perhetyöhön painottuvista vuorovaikutustaidoista on hyötyä myös varhaiskasvatuksen alalla.

- *Ja se on vuorovaikutustaidossa. Me on opittu opettajamainen vuorovaikutustaito. Me tarvittais enemmän perhetyön vuorovaikutustaitojen osaamista tulevaisuudessa.*

Terve asenne työelämää kohtaan. Vastuu työstä on suurempi kuin pelkkä perustettava ja pedagoginen onnistuminen. Tulevaisuuden työntekijä ottaa vastuuta työyhteisön asioista ja tehtävistä sekä kehittää työntekijätaitojaan työyhteisössä. Hän on orientoitunut ja sitoutunut työhönsä, mutta arvostaa myös vapaa-aikaa: ”Elämässä on muutakin kuin työ.” Hän on avoimessa vuorovaikutuksessa arjen tapahtumista, tuo esiin haasteelliset asiat sekä pystyy sopimaan ja muuttamaan asioita, jos ne eivät toimi. Hänellä on nopea reagoitokyky erilaisissa olosuhteissa, kun tilanteet tulevat nopeasti ja ovat haasteellisia ja hektisiä. Hän on valmis tuomaan esiin omia vahvuuk-

siaan, mutta myös valmis kehittämään itseään ja huomaamaan itsessään kehittämisen paikat.

- *Oman työn arviointi. Että ai niin, tää ei ole mennytkään hyvin ja on sovittu seuraavalla kerralla tiimissä, miten uudella tavalla kokeillaan. Hirveästi on kokeiltu erilaisia tyylejä ja huomattu, ettei ne välttämättä ole olleetkaan hyviä. Niin seuraavalla kerralla paremmin ollaan hoidettu. Hirveästi ollaan arvioitu omaa työtä, että se on tärkeää.*
- *Vaikka mikä muuttuisi, niin meidän työssä ei ainakaan tiimityö muutu.*
- *Ja asioiden puhuminen ääneen. Se on hirveen hyvä, ettei itsekseen murehdi niitä. Vaan se on myös voimavara, että ottaa asioita esille ja pureskellaan niitä ehkä enemmän jonkun lapsen tai perheen kohdalta.*

6.2.3 Tulevaisuuden päiväkodin johtaja

Asioiden johtaminen. Tulevaisuuden päiväkodin johtajalta odotetaan talousosaamista, talousvaikutusten näkemistä ja ymmärtämistä. Henkilöstöressurssien järjestämistä pidetään myös tärkeänä vastuualueena. Toimistotyötä ehdotettiin keskitettäväksi muualle, näin vapautuisi aikaa syventyä perheisiin, työyhteisöön ja työntekijöihin liittyviin asioihin. Kyky hallita ajankäyttöä ja tietotulvaa sekä kyky rajata työtä, organisoida ja priorisoida asioita korostuvat entisestään. Paineet asioiden ja tehtävien hoitamisesta varsinaisen esimiesalueen ulkopuolelta lisääntyvät. Toisaalta pitää jäädä harkintaa johtajan omille valinnoille ja päätöksille, mihin työyhteisössä ja palvelujen laadun kehittämisessä täytyy panostaa.

- *Mietin vielä ensi vuotta ja tulevia vuosia ja talousjuttuja, mihin me ollaan nyt opiskelemassa suoriteperusteisen budjetoinnin kautta. Mitä se tuo tullessaan? Kuinka paljon me vastataan euroista. Talousosaaminen on kuitenkin aika raju haaste.*
- *Mä haluaisin kokeilla erilaista mallia tehdä tätä työtä. Sitten vuonna 2015 mulla olisi ne raamit ja se henkilökunta ja mä saisinkin itse suunnitella, miten tää homma pelittää. Eli sekin antaisi uutta motivaatiota, haluaisin raamittaa uudelleen tätä työtä ja päiväkodissa olemista. Me ollaan aika kauan tehty tätä tällä tavalla, ois jo uuden sivun aika.*
- *Joskus olen ajatellut, että päiväkodeista tai varhaiskasvatyksiköistä tuleekin enemmän tuotantoyksiköitä kuin mikä tahansa laitos. Siellä päiväkodin johtajuus on ammatti, että siellä on toimitusjohtajan tyyppinen ammattijohtaja.*

Ihmisten johtaminen. Monimuotoisuuden johtaminen on tulevaisuutta ennakoivaa johtamista muuttuvassa organisaatio- ja toimintaympäristössä. Työyhteisön monimuotoisuus ilmenee esimerkiksi työntekijöiden iän, sukupuolen, etnisen taustan, seksuaalisen suuntautuneisuuden, koulutustaustan, työkokemuksen ja toimintakyvyn pohjalta. Henkilöstön monimuotoisuus on mahdollisuus ja voimavara, jota pyritään hyödyntämään työntekijän, työyhteisön, asiakkaiden, organisaation ja yhteiskunnan eduksi. Monimuotoisuuden johtamisen tavoitteena on tehostaa organisaation toimintaa ja lisätä tuottavuutta sekä samalla parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja jakamista. Monimuotoisuuden johtamisessa hyödynnetään henkilöstön olemassa olevaa osaamista ja henkilöstövoimavaroja mahdollisimman monipuolisesti ja tehokkaasti. (Savileppä 2005, 8–9.)

Monimuotoisuuden johtamisesta tuli haastatteluissa esiin esimerkkeinä eri sukupolvien ja maahanmuuttajataustaisten työkavereiden kanssa työskentely. Pohdittiin, miten saadaan eri sukupolvet toimimaan työyhteisönä ja miten saadaan rakennettua yhteisöllisyyttä eri-ikäisten työntekijöiden välille. Johtajan työssä on tärkeää hyväksyä erilaisuutta ja nähdä työntekijän persoonan ainutkertaisuus. Johtajalla on monipuolinen kokonaisuus johdettavana, mistä syystä korostuu suunnittelu työntekijöiden sijoittumisesta eri tiimeihin ja yksiköihin sekä suunnitelman toteuttaminen käytännössä yksilöiden näkökulmasta.

- *Minkälaisia valintoja tehdään, kuinka paljon me pystytään johtajina vaikuttamaan siihen meidän työssä, mitä valintoja me tehdään. Kuinka paljon meille tulee ulkopuolelta asioita, mihin meidän täytyy osallistua. Koska mä koen ristiriitaa siinä, että mä haluaisin paljon enemmän tehdä pedagogista johtamistyötä ja se olisi se mun, johon haluaisin profiloitua enemmän. Mutta mä koen, että tällä hetkellä mä en pysty. Ja tulevaisuudessa mä haluaisin tehdä sitä paljon enemmän ja mä koen, että sitä myös tarvitaan nimenomaan tässä ikäjohtamisasiassa ja sukupolvien kohtaamisessa, niin siinä tarvitaan johtajaa...*

Johtajan toivotaan ottavan vastuun toiminnasta, joka suuntautuu yksiköstä ulospäin. Mutta jaetun johtajuuden henkeen kuuluu, että johtaja on valmis jakamaan vastuuta myös muille ja että hän osaa delegoida asiat oikein työntekijöiden vahvuudet huomioon ottaen. Toisaalta johtaja antaa työntekijöille mahdollisuuden hyvään työpanokseen, kun hän vastaa omista tehtävistään. Isossa johtamiskokonaisuudessa

on koettu hyväksi johtotiimin nimeäminen, vastuuhenkilöiden roolien määrittäminen ja vastuiden jakaminen.

- *Mulla on ollut varajohtajaan ja yhdyshenkilöön liittyen keskusteluja hyvän pikkuporukan kanssa... Miten me nähdään (asioita) pikkuporukalla ja laajennetullakin porukalla. Ja tietysti se on koko työyhteisönkin tää yhteinen juttu. Tai miten me delegoidaan toisillemme näitä tehtäviä, niin hyvä pohdinta on lähtenyt liikkeelle. Toivon, että löydettäisiin keinoja siihen, että johtaja saa omalle työlleen tukea. Toisaalta työntekijä kokee, että ok mä pääsen tarttumaan tohon ja tossa on mulle ihan uusi juttu, mitä mä pääsen kehittämään.*

Ihmisten johtamisessa on oleellista, miten työyhteisössä löydetään yhteinen toimintatapa ja punainen lanka siihen, miten toimitaan yhdessä päivittäin. Johtajan osaamisessa on tärkeää kehittää henkilöstöjohtamisen valmiuksia ja taitoja. Näihin valmiuksiin kuuluu esimerkiksi, miten johtaja järjestää yhteisössä yhteisiä keskusteluja ja miten hän käsittelee, arvioi ja prosessoi muutosvastarintaa ja muutosvalmiuksia työyhteisössä, millaiset viestintä- ja keskustelutaidot johtajalla on ja miten hän antaa palautetta työntekijöille ja työyhteisölle. Lisäksi haastatteluissa tuli esiin, millaisen keskustelukulttuurin johtaja luo työyhteisölle ja millaisia asenteita ja suhtautumistapoja johtaja ruokkii työyhteisössä.

Henkilöstöjohtamiseen luulua tärkeänä osana, miten johtaja kohtaa työntekijöitä ja miten hänellä on aikaa keskustella heidän kanssaan. Miten johtaja käsittelee akuutteja asioita ja miten hän antaa tukea työntekijän työhön ja ajatuksille, joita työntekijä ”pähkäilee”. Tulevaisuudenkin johtaja arvostaa, kohtelee tasavertaisesti ja kuuntelee työntekijöitä sekä on tukena, jos jotain tapahtuu. Hänellä ei ole ”opetusmentaliteettia, ei siis määräile”, vaan pystyy yhteisesti sopimaan asioista ja on kannustava ja motivoiva.

Johtajan kiinnostus työntekijöiden tekemää työtä kohtaan nähtiin merkitykselliseksi. Tulevaisuuden johtaja osallistuu tiimipalaveriin ja seuraa tiimisopimuksia, vaihtaa ajatuksia spontaanisti työpäivän aikana ja jakaa aikaansa tasaisesti päivähoidon eri työntekijöille. Hänestä löytyy tiettyyn rajaan asti tiukkuutta, mutta hänestä löytyy inhimillinen ja pehmeä puoli tarvittaessa. Hän sallii epäonnistumisen ja ymmärtää, mihin asioihin johtajan pitää ottaa kantaa. Tulevaisuuden esimies on ”hyvä kollega esimiehen ominaisuuksilla”.

Tietämyksen ja osaamisen johtaminen. Johtajalla täytyy olla näky siitä, mihin suuntaan mennään. Suunnan valintaan ja siinä pysymiseen liittyy oleellisesti perustelukyky ja päätöksentekokyky. Hän pitää pedagogiset langat käsissään ja luo hyvän oppimisilmapiirin yhteisöön. Tätä tukee työyhteisön yhteisten sopimusten kirjaaminen yhdessä, mikä puolestaan edistää niiden toteutumista käytännössä.

Johtajan läsnäolo työntekijöiden arjessa painottuu myös osaamisen johtamisessa. Johtajan tukea tarvitaan, kun kehitetään työvälineitä suoraan arkeen. Johtajan osallisuus arjessa takaa sen, että hän pitää itsensä ajan tasalla ja pystyy olemaan mukana työn ja pedagogiikan kehittämisessä. Lisäksi hän pystyy näkemään työntekijöiden ja tiimin vahvuuksia ja etsimään heidän kanssaan uusia ratkaisuja.

- *Haluaisin suunnata siihen, että pystyttäisiin tekemään päätöksiä ja suuntautumaan pedagogiseen johtamiseen ja sen henkilöstön johtamiseen, osaamisen johtamiseen, mikä siellä talossa on. Olisi enemmän aikaa tiimeissä olemiseen. Keskustelut, joita yhteisöissä käytäisiin olisivat yhteisiä eikä ne olisi joidenkin tiettyjen henkilöiden, jolloin ne ei ole mitään yleisiä foorumeja. Tällä hetkelläkin kaipaamme yhteistä aikaa, jolloin voidaan käydä sitä perustyötä ja arvopohjaa läpi, että millä pohjalla sitä työtä tehdään yhteisesti. Ja että mä pystyn päiväkodin johtajana tekemään valintoja ja ohjailemaan. Että se muu ylimääräinen työ, mihin mulle tulee valmiit ohjeet, että näin pitää toimia, ehkä sen työn voisi tehdäkin joku muu. Että jäisi enemmän aikaa osaamisen johtamiselle.*

Osaamisen kehittämisessä on arvokasta auttaa työntekijää hahmottamaan kokonaisuuksia. Tulevaisuuden johtaja antaa kasvun mahdollisuudet työntekijälle työyhteisössä. Jatkuvan arviointiprosessin toteuttaminen kehittää taitoja oman työn arviointiin ja kollegiaalisiin arviointikeskusteluihin. Lisäksi tärkeinä osaamisen kehittämisen keinoina koettiin uuden työntekijän perehdyttäminen, mentorien valinnat uusille työntekijöille sekä kehityskeskustelujen pitämiset henkilökohtaisesti ja erilaisissa ryhmissä.

- *Esimestä tarvitaan taas siinä kohtaa, että se liittyy erilaisia asioita yhteen. Monesti työntekijälle asiat jää sirpaleiseksi, ei synny kokonaiskuvaa meidän työstä. Esimerkiksi kokonaiskuva, mitä tarkoittaa meidän varhaiskasvatussuunnitelma. Mikä se on, onko se elävä paperi, elävä prosessi? Onko se vaan joku paperi kanslian hyllyssä? Kun saa sidottua asioita yhteen ja työyhteisön kanssa kuljettua sitä polkua, että mitkä kaikki asiat tähän vaikuttaa. Mitkä työntekijän tekemiset vaikuttavat siihen, miten heitä johdetaan. Haluan usein palaverissa pysähtyä miettimään, että tää nyt liittyy siihen asiaan ja tää liittyy tähän. Ja samalla kelata sitä lapsen hyvinvointia, mistä se lähtee, mikä siihen vaikuttaa, mihin me on sitouduttu. Mitä vanhemmat meiltä odottaa.*

6.3 Henkilöstö tulevaisuuden palvelun tuottajana ja työyhteisönä

6.3.1 Palvelun tarpeet ja palvelutarjonta

Päivähoidon palvelun tarpeet muuttuvat perheiden työ- ja elämäntilanteiden mukaan, esimerkiksi pätkätyöt, vuorotyö ja perheiden moninaiset rakenteet vaikuttavat tulevaisuudessa. Myös perheiden erilaiset tarpeet ja vanhempien vaatimukset vaikuttavat päivähoitopalveluun.

- *Me ollaan työyhteisössä keskusteltu aika paljon ja itsestäkin huomaa, jos katsoo isommasti perheiden tarpeita ja perheiden vaatimuksia tänä päivänä, että mitä ne on. Mitä meidän pitää tarjota, millainen päivähoitolaki meillä pitää olla? Ja onko se tulevaisuudessakin näin, se on iso kysymys, mitä on pohdittu. Myös sitä, minkälaiset asenteet meillä on työntekijöinä niitä perheitä kohtaan, jos ne haluaa, että lapsi tulee hoitoon, kun ne on kotona.*
- *Ja tuleeko lapsi hoitoon vai tuleeko lapsi varhaiskasvatukseen? Meidän ammattilaistenkin, että me ymmärrettäisiin tai mielletäisiin sitä enemmän varhaiskasvatuksena, niin meidän olisi helpompi toivottaa kaikki tervetulleeksi varhaiskasvatukseen kuin hoitoon päivähoitoon. Päivähoito on sitä, kun te ette itse hoida.*
- *Mutta mitä me tarjotaan, mitä ne muodot ovat? Huomaan, että mä aina ajattelen sitä, että mitä me keksitään tähän. Jotakin uutta pitää tulla, jotakin uutta muotoa, mitä me tarjotaan niille perheille. Kun ajattelen sitä lapsen näkökulmasta ja mitä keskusteluja käy vanhempien kanssa, että onko hyvä, että sun lapsesi tulee 10 päiväksi tähän isoon ryhmään ja mitä se lapselle kenties tarkoittaa ja vaan sitä asiaa. Niin mitä muita vaihtoehtoja meillä voisi olla. Meidän pitäisi pystyä laajentamaan tätä palvelukirjoa.*

Päivähoitopalveluja on yritetty monipuolistaa laajentamalla palveluja päiväkotij- ja perhepäivähoidosta avoimiin varhaiskasvatuspalveluihin, esimerkiksi lasten ja perheiden kerhotoimintaan. Lisäksi päivähoitossa ovat lisääntyneet yksityisten palveluntuottajien palvelut. Esimerkiksi palveluseteli on uudenlainen kunnan käytävissä oleva palveluiden järjestämistapa, jolla voi tukea yksityistä palvelutuotantoa.

Kunta voi järjestää päivähoitopalvelun antamalla perheelle palvelusetelin. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelilaki (L 569/2009) sekä siihen liittyvä sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksulain 12 §:n muutos (L 570/2009) ovat tulleet voimaan 1.8.2009. Kunta sitoutuu maksamaan palvelun käyttäjän palvelujen tuottajalta hankkimat palvelut setelin arvoon asti. Kunta asettaa palvelusetelin arvon ja hyväksyy yksityiset palvelusetelipalvelun tuottajat järjestelmän piiriin. Palvelusetelin

käyttöön liittyy tiiviisti asiakkaan oma valinnanvapaus. Asiakkaalla on oikeus valita se palveluntuottaja, jonka palveluita hän käyttää. Tämä valinta tapahtuu kuitenkin kunnan hyväksymien palveluntuottajien joukosta. (Uotinen 2009.)

Tällä hetkellä odotetaan, millainen uusi päivähoito- tai varhaiskasvatuslaki Suomeen saadaan, esimerkiksi käyttävätkö perheet tulevaisuudessa päivähoito- vai varhaiskasvatuspalveluja. Haastatteluissa tuli esiin toiveita ja ideoita palvelujen kehittämiseksi. Keskusteltiin yksityisen päivähoiton lisääntymisestä ja yhteistyöstä yksityisen päivähoiton kanssa. Myös yksityisen päivähoiton lakisääteinen valvonta-tehtävä yksityisten palvelujen lisääntymisen vuoksi mietitytti. Päiväkoteihin haluttiin perhepäiviä, jolloin koko perhe olisi paikalla seuraamassa lapsen päiväkotipäivää. Toivottiin lisää kerhotoimintaa ja perhekeskuksia, joissa vanhemmat voisivat olla osallisia ja toisten vanhempien kohtaaminen ja verkostoituminen olisi mahdollista. Pohdittiin erilaisia asenteita subjektiivista päivähoito-oikeutta kohtaan ja millaisia lapsiryhmiä tulevaisuudessa olisi järkevää muodostaa palvelujen järjestämisen kannalta ja millaisia tiloja tulevaisuuden lapsiryhmät tarvitsisivat.

Monikulttuuriset päivähoitopalvelut. Maahanmuuttajataustaisten perheiden ohjauksessa ja neuvonnassa on uudenlaisia haasteita, jotka tulevat esiin esimerkiksi päivittäisessä vuorovaikutuksessa, tiedottamisessa ja kulttuuriin tutustumisessa. Lasten pedagogiikassa korostuvat perushoitotilanteet sekä lapsiryhmän toiminnan eriyttäminen yleensä kielen oppimisen ja suomi toisena kielenä -opetuksen järjestelyjen kannalta. Eriyttämisessä on huomioitava muun muassa lapsen äidinkielen ja suomen kielen osaaminen.

6.3.2 Varhaiskasvatusprosessi

Varhaiskasvatus on määritelty pienten lasten elämänpiireissä tapahtuvaksi kasvatukselliseksi vuorovaikutukseksi, jonka tavoitteena on edistää lapsen tasapainoista kasvua, kehitystä ja oppimista (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 11). Haastatteluissa lapsen etua kuvattiin leikin ja pienryhmien toiminnan kehittämisen kautta. Pienissä ryhmissä leikkiminen ja toimiminen kehittävät lapsella leikin sisältöä, leikin kesto pitenee ja leikkiin keskittyminen paranee. Pienissä ryhmissä on sopiva määrä

vuorovaikutussuhteita, melutaso laskee sekä ujojen ja arkojen lasten mielipiteiden kuuleminen paranee.

- *Se miten leikit valitaan. Lapsi itse valitsee leikit ja lapsi sitoutuu siihen, siinä pysytään ja pyritään kehittämään pitkäkestoista leikkiä. Missä mä olen ennen toiminut, on ollut aikuisjohtoista. Käytännössä aikuinen on päättänyt, mitä tehdään ja toiminta vedetään ja se on niinku näin. Täällä on annettu leikille paljon aikaa ja leikki on lapsista lähtevää. Lapset itse päättää ja valitsee, jolloin ne sitoutuu olemaan siinä leikissä ja kehittämään sitä leikkiä. Siis aktiivinen oppiminen ja leikin näin iso painotus oli uutta. Sen aikaa kun olen toiminut tässä, niin olen kokenut sen positiivisena.*
- *Ydin, miksi pitää lähteä muuttamaan tätä, niin mä näen, että se tulee niistä meidän lapsista. Meillä ainakin se on selkeästi, että se nousee lasten tarpeista. Meillä on paljon parempi saada semmonen kahden pienryhmän kombinaatio. Se on paljon rauhallisempi, lapsiystävällisempi. Siellä lapsi pääsee paremmin näkymään kuin siinä 21 lapsen ryhmässä. Meillä ei voi toimia mikään ryhmä 21 lapsen ryhmänä missään tilanteessa.*
- *... Lapsetkin huomaavat hiljaisuuden. Ne sanoo, että kuuntele, täällä on ihan hiljaista. Nekin oppii nauttiin, ettei ole aina sitä hälyä ympärillä...Että tää on tosi tärkeä, kun lapsetkin huomaa sen...*

Varhaiskasvatussuunnitelmat. Varhaiskasvatussuunnitelmat (vasut) ovat lisänneet työyhteisöjen yhteistä pedagogista keskustelua sekä tukeneet vasuprosessia erilaisissa työryhmissä ja tiimeissä. Toimintayksikön vasu on johtajan ja työyhteisön työkirja ja arjen ohjekirja. Sen laatiminen on ollut tärkeä prosessi, jossa on oltu mukana oppimassa uusia näkökulmia varhaiskasvatukseen. Ohjekirja velvoittaa sitoutumaan yhdessä kirjattuihin asioihin. Vasu on jatkuva prosessi työyhteisöissä, koska suunnitelmia ja toimintaa arvioidaan ja arvioinnin mukaan tietoja päivitetään ajan tasalle. Vasu on netissä vanhempien luettavissa.

- *Tarvitaan sitä pysyvää staattisuuttakin. Mutta täytyyhän meidän pystyä muuttamaan sen mukaan, meidän nimenomaan sekä johtajien että työntekijöiden siinä, että minkälaisia meidän lapset ja perheet on. Kyllä musta se on se muutoksen paikka meillä aina, että meidän täytyy joka vuosi lähteä miettimään. Se on sitä vasuprosessia, just sitä jatkuvaa työtä.*

Vasuprosessissa ovat tärkeimpinä osapuolina mukana lapset ja perheet. Lapsen vasu on konkreettinen työväline, jonka avulla toteutetaan lapsilähtöistä varhaiskasvatusta. Ensimmäisten käytössä olleiden versioiden jälkeen lapsen vasua ollaan arvioimassa ja kehittämässä joissakin kunnissa.

- *Musta tuntuu, se mistä nykyisin myös meillä puhutaan, niin lapsen osallisuus ja kuuleminen. Se on varmaan yks semmonen asia, että siihen on tullut enemmän laatua. Oikeesti kuunnellaan myös mitä sillä lapsella on sanottavaa, vaikka sillä ei ois muuta kuin että tänään syötiin kiisseliä ja kuukauden päästäkin syötiin kiisseliä. Näissä tilanteissa, kun lasta haetaan, niin otetaan huomioon se, että kysytään lapselta, miten sun päivä on mennyt. Että me ammatti-ihmisinä osataan ottaa siihenkin tilanteeseen lapsi mukaan, että kerro miten sun päivä on mennyt.*

6.3.5 Kasvatuskumppanuus

Elämän arvojen muuttuminen ja arvojen erilaisuus näkyy eri sukupolvien vanhemmilla. Kasvatuskumppanuuden perustana on erilaisten lähtökohtien ymmärtäminen, työntekijöiden taholta tarvitaan kunnioitusta ja arvostusta perheiden elämäntapaa ja valintoja kohtaan. Nuorilla työntekijöillä on parempi tuntuma siihen, minkälaista nuorten perheiden arki ja elämä on. Toisaalta kokenut työntekijä voi herättää turvan, hoivan ja luottamuksen ilmapiiriä. Vuorovaikutuksessa tulee esiin kokemuksen tuoma luotettavuus. On hyvä, että eri-ikäisten vanhempien keskustelukumppaneina on eri sukupolvia edustavia työntekijöitä.

- *Nuoremmilla on tuntuma siitä, minkälaista se nuorten perheiden ja nuorten nykyään elämä on. Kun tulee ikää enemmän, niin sit tulee, että ainiin ne facebookit ja kaikki. Itsellä kun omat lapset on olleet pieniä, niin on ollut Pikkukakkonen ja viikonloppuisin on katsottu ohjelmia. Omat lapset on nyt tietenkäin tietokoneella, mutta se muuttuu ihan eriksi. Ei tajuakaan, mitä perheet ja vanhemmat tekee kotona. Ei tiedä, mihin voi sanoa mitäkin. Pitää olla tarkkana, koska jokaisella on oma tapa elää, että ei ole yhtä oikeaa tapaa. Vaan pitäisi pystyä arvostamaan toisten valintoja, miten ne kasvattaa lapsia. Pitäisi vaan nähdä ne oikeat seikat, mihin puuttua. Kaikilla on niin erilaiset lähtökohdat, mistä ne ammentaa ja mikä on niille tärkeää niiden elämässä. Se mietityttää, miten pystyy kohtaamaan vanhempia ja perheitä jollain samalla tasolla. Ettei ole ihan pihalla eikä tule semmoinen olo, että ne tekee ihan väärin näiden lasten kanssa, koska se voi olla oikeasti ihan toimiva tapa.*

Kasvatuskumppanuuden rakentumiseen vaikuttavat työntekijöiden asenteet subjektiivista päivähoito-oikeutta kohtaan. Keskustelu subjektiivisesta päivähoito-oikeudesta kulminoituu kysymykseen kasvatusvastuusta, mihin on odotettu päivähoitolain uudistusta. Lain viivästymisestä huolimatta koetaan, että kasvatuskumppanuus on kehittynyt laadullisesti ja että se tuo uutta ideaa työhön. Esimerkiksi lasten ha-

vainnoinnin kehittymisen kautta on tullut enemmän sisältöä jokapäiväiseen keskusteluun vanhempien kanssa. Työntekijä on tarkemmin tietoinen päivän tapahtumista ja hänellä on enemmän sanottavaa vanhemmille niiden lasten kohdalta, jotka esimerkiksi ovat olleet hänen pienryhmässään. Havainnoinnin avulla tehdään näkyväksi vanhemmalle lapsen päivää. Havaintojen ja tiedon siirtämisessä työntekijältä toiselle on kehittämistä tiimin ja työyhteisön sisällä.

- *Kaupungin yleinen kasvatuskumppanuuteen liittyvä linjaus, meidän talossa se on mennyt laadullisesti eteenpäin. Tarkoitin sitä, että arkipäivän keskustelua on enemmän ja saattaa olla eri tiimeissä eroja, mutta keskustelu on erityyppistä.*
- *Se voi olla sinun omaa ammatillista kasvamista.*
- *Niin voi olla, mutta kun seuraa muidenkin työntekijöiden olemista. Niin kyllä siihen on tullut omalla tavallaan muutosta. On päästy sellaisesta ajatuksesta, että me ollaan ammatti-ihmisinä täällä ja vanhemmat on tuolla. Keskusteluissa on monta kertaa, ainakin omissani myös sellaista, että voidaan puhua ihmiseltä ihmiselle. Aina keskustelujen ei tarvitse olla sitä, että mitä me annamme ammatillisina ja mitä he vanhempina, vaan kohdataan myös ihmisiä. Ja tuntuu, että se on ihan kummallekin, myös meille sekä vanhemmille helpottava juttu, että avoimemmin tuodaan sitten niitä murheita ja hyviäkin asioita julki.*

Haastatteluissa tuotiin esiin, että kaikki tiimin jäsenet pitävät vasukeskusteluja perheiden kanssa. Keskustelut mietitään yhdessä etukäteen ja palaute keskusteluista annetaan jälkikäteen muille tiimin jäsenille. Vasukeskusteluita valmistelemassa voi olla myös työparit, jolloin saadaan vanhemmille kuvattua laajempi näkemys lapsesta. Tärkeäksi koettiin työkavereiden antama tuki keskusteluihin ja yhteiset sopimukset tiimin kanssa.

- *Varhaiskasvatussuunnitelmia kun on tehty, niin on pohdittu arvoja ja kaikkia niitä. Se on varmaan kanssa yks sellainen asia, mikä on vienyt eteenpäin tätä ammatillisuutta. Että on oikeasti puhuttu näistä asioista, että mikä se meidän näkökulma näihin asioihin on.*
- *Ja ne on konkreettisesti kirjattu varhaiskasvatussuunnitelmaan, mikä on vanhemmille netistä luettavissa. Ja me sitoudutaan niihin, ne on niin pureskeltu pieniksi ne jutut, että joka ikinen meistä ymmärtää, mitä me ollaan sinne kirjoitettu ja mihinkä me ollaan sitouduttu. Ja sitten se, että kaikki tiimin jäsenet pitää keskusteluja vanhempien kanssa, ettei tule sitä, että opettaja käy kaikki keskustelut.*
- *Nimenomaan kaikki keskustelee, ja ennen keskustelua ne on mietitty yhdessä.*
- *Se tuo siihen semmosta rohkeutta siihen kohtaamiseen.*
- *Uskoisin, että varhaiskasvatussuunnitelman teko on lisännyt pedagogista keskustelua ja näiden asioiden tärkeyttä.*

Oli havaittu, että varhaiskasvatuksen ja toiminnan esittely vanhemmille lisää leikin arvostusta. Haluttiin rohkaista vanhempia tulla seuraamaan arkea, mitä ryhmässä tapahtuu. Tärkeää on myös huomioida järjestelyt päivähoidon aloituksessa ja yleensäkin keskustella suhtautumisesta päivähoidon aloitukseen. Kotikäynneistä perheiden luo oltiin kiinnostuneita. Lähteminen pois päiväkodista perheiden kanssa tapahtumien, juhlien ja muiden kohtaamisten merkeissä oli koettu luonteviksi. Kohtaamiset muussa ympäristössä, luonnossa tai rakennuksessa auttavat pääsemään pois perinteisistä rooleista.

- *Perinteiset vanhempainillat romutettakoon ja tämmöistä yhteisöllistä vanhempien kanssa, läheisempää, intiimimpää keskustelua kuin suunnitelmien jakamista tai informaatiota. Varmaan tullaan tarvitsemaan uudenlaista mallia mielestäni siihen vanhempien kohtaamiseen päivähoidossa. Läheisempää ja jos tuesta puhutaan, niin todellista tukea, ettei esitetä asioita vanhempainilloissa, että joku uusi muoto siinä mun mielestä tarvitaan.*

6.3.3 Työyhteisön toiminta

Haastatteluissa pidettiin tärkeänä rohkeutta tuoda julki omia ajatuksia, luottamusta toiseen ja toisen osaamiseen ja ”*että tehdään niin kuin on sovittu*”. Toisen ihmisen tuntemus ja palautteen antaminen edistävät ammatillisuuden kehittämistä, ”*muistaa kiittää ja kehua työkaveria pienistäkin asioista*”.

Työyhteisön lukkiutumista vältetään ja osaamista laajennetaan, kun haetaan uutta tietoa ja uusia juttuja ulkopuolelta ja jaetaan tiimin, oman talon ja muiden talojen kesken tapoja tehdä työtä. Johtajan painotus pedagogiikkaan ja johtajan mukana oleminen pedagogisissa keskusteluissa tukevat työyhteisön osaamisen kehittämistä. Myös työntekijöillä on oma tärkeä tehtävä ja vastuu pedagogiikan kehittämisessä.

Puheenvuoroissa tuotiin esiin erilaisten keskustelujen, tiimipalaverien ja koko työyhteisön tapaamisten ”*pakollisuutta ja säännöllisyyttä*”, ne kuuluvat osaksi työtä. Rakenteita pitää tarkastella ja kehittää, niin että keskusteluaikat löytyvät työaikana ja tiimipalaverit on mahdollista pitää. Jotkut työyhteisöt järjestivät koko henkilökunnan tapaamiset iltaisin tai lauantaisin kokonaisina päivinä, jolloin siihen liitettiin myös virkistäytymistä. Tarvittaessa järjestetään ulkopuolista tukea tiimin työhön ja vuorovaikutukseen.

- *Meilläkin on muuttunut johtamistyyli, se on yksi merkittävä tekijä, minkälaisia asioita painotetaan minäkin vuonna. Kyllä se vaikuttaa talon toiminnan sisältöön.*
- *Ja mä näen tärkeänä, että meillä on säännölliset päiväkodin palaverit, että ne on kuin nakutettu. On poikkeus, jos se jää pois. Tiimikohtaisista palavereista on pidetty kiinni, ne on pakko olla, jotta se homma sujuu. Jos e ole, niin voi kysyä, miksi teillä ei ole palaveria. Miksi ette pidä, se on pidettävä.*
- *Ne onkin tänä vuonna pyörineet paremmin kuin viime vuonna.*
- *Paremmin kuin ikinä. Se on juuri semmoinen areena, missä voi käyttää osan ajasta uuden perehdyttämiseen, mitä esimerkiksi viime vuonna tehtiin. Syntyjä syviä kerrottiin ja käytiin läpi, samoin lapsiasioita ja havaintojen purkamista, sitä mitä niistä lapsista on havainnoitu. Missäpä muussa tilanteessa sä puhut niistä, kun pienryhmät toimii.*

Käsikirjojen tarkoituksena on perehdyttää uutta työntekijää, helpottaa hänen tuleamista työyhteisöön, kertoa talon työtavoista ja malleista. Lisäksi esitellään yksikön yhteistyökumppaneita ja muita päivähoidon työntekijöitä. Käsikirja voi sisältää toimintamallin tai yleiset ohjeet siitä, miten palveluhenkisyys käytännössä näkyy ja toteutetaan yksikössä. Haastatteluissa tuli myös esiin, jos yksikössä on sama pedagoginen toimintatapa ja puhutaan samaa kieltä, lasten siirtyminen ryhmästä toiseen helpottuu. Kun sama prosessi on menossa eri puolilla taloa, kaikilla työntekijöillä on yhteinen kieli suhteessa vanhempiin.

Lapsilähtöinen pedagogiikka, lasten omat valinnat ja osallisuus mietitytti useissa puheenvuoroissa, miten paljon lapsilähtöisellä pedagogiikalla voi vaikuttaa positiivisesti lapsen elämään. Lapsiryhmän jakamista pieniin ryhmiin nimitettiin aktiiviseksi oppimiseksi, aluetoiminnaksi ja pienryhmätoiminnaksi. Pienissä ryhmissä toimiminen yhdisti näitä käsitteitä pedagogisena toimintatapana. Toimintatapojen uudistukset vaativat päivän organisointia ja aikataulutusta uudella tavalla, muutosta aikuisen roolissa ja käsitteiden uudistumista. Hyviä kokemuksia oli saatu siitä, että leikin merkitys korostui, leikin havainnointi ja dokumentointi kehittyi, kiireen tuntua oli saatu poistettua. Myös ulkoilun, pukeutumisen ja muiden perushoitotilanteiden pedagogista merkitystä oli saatu parannettua ja tietoisuutta siitä, mitä silloin harjoitellaan.

- *Mikä merkitys teille on siitä, että aktiivista toimintaa on talon kaikissa ryhmissä?*
- *Me puhutaan samaa kieltä. Kun lapset siirtyy ryhmästä toiseen, niin meillä on samalla tavalla värikoodatut alueet. Lasten on helpompi lähteä siihen juttuun mukaan.*
- *Oikeastaan se vaikuttaa lapsilähtöisyyteen, lapsen elämään enemmän jopa kuin työyhteisön.*
- *Se vaikuttaa lapsen arkeen ihan älyttömästi, koska se oppii ja sisäistää sen nopeasti eli se on sisäänrakennettu, turvallinen prosessi koko talon läpi.*
- *Musta se vaikuttaa siihen pitkäkestoiseen leikkiin. Kun lapsi itse valitsee, niin ihan eri tavalla keskitytään leikkiin. No ok, joskus tulee kysymyksiä, että saanko mä vaihtaa aluetta. Silti ihan eri tavalla lapset keskittyy leikkiin ja se kestää kauemmin.*

Suunnittelutyö. Varhaiskasvatuksen alalla korostuu suunnittelun merkitys, suunnittelun avulla ennakoidaan asioita ja mietitään toimintaa havainnoinnin ja lasten tarpeiden pohjalta. Suunnittelun rinnalle on noussut tärkeänä tehtävänä dokumentointi ja havaintojen kirjaaminen. Työn muutoksesta seuraa muutos myös työn suunnitteluun, etsitään uudenlaisia ratkaisuja suunnittelutyöhön. Tarvitaan ajattelun muutosta siihen, mitä suunnittelu on ja miten sitä tehdään.

- *Me ollaan meidän ryhmässä mietitty tätä asiaa niin, että ensinnäkin puhutaan enemmän dokumentointiajasta, että me tehdään kirjallista tuotosta. Suunnittelu tapahtuu paljon siinä tiimin palaverin aikana. Ideat herää melko usein työajan ulkopuolella. Mutta suunnittelu tapahtuu yhdessä tiimipalaverin aikana ja se, että aikaa dokumentointiin on pyritty järjestämään iltapäivään. Meidän tiimissä lapsiryhmässä olemisen sitoutuu täysin aamupäivään ja sit iltapäivällä pyritään järjestämään niin, että aina joku pääsee tekemään dokumentointia ja kaikkea muuta, mitä tulee.*
- *Mut kyllä meillä kaikki tekee sitä, että myös lastenhoitajat lähtee ryhmästä tekemään jotain suunnittelua tai hommia.*
- *Juu että kaikki sen tekee, että lastenhoitajilla on ihan sama aika kuin meilläkin (lastentarhanopettajilla).*

Suunnittelutyön muutokseen liittyy haasteita ja ristiriitoja. Esimerkiksi suunnittelutyöhön käytettävä henkilökohtainen aika pitäisi löytyä sekä lastentarhanopettajille että lastenhoitajille työpäivän aikana. Suunnittelutyö vaatii työtiimiltä myös yhteistä aikaa. Usein yhteinen suunnittelu tapahtuu tiimipalaverien aikana ja oletetaan, että lastentarhanopettajalla on päävastuu tiimipalaverin sisällöstä. Ideat voivat herätä joskus työajan ulkopuolella, mutta suunnittelu tapahtuu kuitenkin yhdessä tiimipalaverien aikana.

- *Lastentarhanopettajalla on viimeinen pedagoginen vastuu. Niin myös se pitää huolta, että tiimipalaveri pitää sisällään niitä asioita, mitä sen pitää sisältää.*
- *Varmaan se on koko kentän yhteinen asia, että suunnittelutyö on muutoksessa päivähoidossa.*
- *Se on niin merkittävä asia.*
- *Siihen meidän täytyy löytää erilaisia ratkaisuja kuin mitä on aikaisemmin ollut.*

6.3.4 Tiimityö

Tiimien työskentelyssä arvostettiin avoimuutta ja rohkeutta suhteessa työkaveriin. Tiimityön merkitys korostui, esimerkiksi tiimisopimuksia ja tiimien säännöllisiä koontumisia pidettiin tärkeinä. Tiimipalaverit toivottiin pidettävän kerran viikossa. Tiimipalaverissa käsitellään lasten asioita, puretaan lapsista ja toiminnasta tehtyjä havaintoja, perehdytetään uusia työntekijöitä, keskustellaan pedagogiikasta, suunnitellaan toimintaa, tilojen käyttöä ja lapsiryhmän jakamista pienryhmiin.

- *... vaan että ollaan oikeasti organisoitu päivä niin, että jokainen tietää paikkansa. Sitten kun se toimii, mikä mun mielestä ainakin meillä toimii tällä hetkellä, tarvii hirveesti puhumista, puhutaan avoimesti. Tuodaan niitä vaikeitakin juttuja. Jos joku ei toimi, niin vaatii ihan hirveesti rohkeutta, että uskaltaa sanoa, miltä minusta tuntuu ja pitäiskö kokeilla jotain muuta. Se antaa myös paljon, kun se tiimi toimii. Ja plus se, että jos tiimillä on asenne kohdallaan siihen työhön, siihen minkä takia me täällä ollaan, niin se on myös sellainen asia, minkä on kokenut tosi tärkeäksi.*
- *Meille on tosi tärkeää, että tiimipalaverit on kerran viikossa. Toiminnan toteutumisen kannalta, että pääset yhdessä miettimään jokaisen tiimin jäsenen vahvuuksia ja kiinnostusta mitä haluaisi tehdä. Meidän tiimissä on selkeästi, että annetaan työntekijälle mahdollisuus toteuttaa. On tosi tärkeitä, että viikoittain päästää niistä puhumaan, koska työtä tehdään tiiminä. Ja ryhmä jaetaan tiimin kesken. Sulla pitää olla kyky jakaa vastuuta ja ottaa vastuuta omasta ryhmästä. Mutta niinku sanottu, yhdessä tiimipalaverissa mietittiin tätä, uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Meillä on kyllä käynyt toisista taloista ihmisiä perehtymässä.*

Työntekijöiden erilaiset roolit tulevaisuuden työtiimissä mietityttivät. Toivottiin moniammatillisuuden ja erilaisen osaamisen hyödyntämistä, jolloin ”*kaikki tekee kaikkea*” työkuulttuurista opittaisiin pois. Esimerkiksi kasvatustieteen kandidaatin ja sosionomin tutkinnon suorittaneiden erilaista osaamista pitäisi osata hyödyntää

työtiimissä ja työyhteisössä. Myös tiimin jäsenten muut erilaiset vahvuudet ja ammattitaito pitäisi hyödyntää.

Haastatteluissa pohdittiin, mikä on tiimi tulevaisuudessa, kuinka monta jäsentä tiimissä on ja mikä on henkilöstön koulutustausta. Rakennuksissa, joissa toimii päiväkotia ja koulu samoissa tiloissa, on mahdollista muodostaa erilaisia tiimejä ja työpareja, kun koulun henkilökunta otetaan huomioon. Henkilöstörakenteella on esimerkiksi vaikutusta toiminnan suunnitteluun, toteuttamiseen ja kehittämiseen. Työtiimien rakentamisen toivottiin pohjautuvan lasten tarpeisiin.

- *Meillä on tällä hetkellä se, että on esimiehen kanssa ryhmäkehityskeskustelut ja plus on henkilökohtaiset keskustelut. Minä saan aivan hirveen paljon niistä tiimipalavereista, missä me pähkäilläään sitä työtä ja sitä, mikä on hyvä kulloinkin sille lapselle. Ja joskus mennään aika syvällekin siinä keskustelussa. Mä en usko, että tulevaisuudessa johtajien määrä tulee lisääntymään enkä usko että johtajien työaika lisääntyy. Vaan meidän täytyy jollakin muulla tavalla ne ajatukset, mitä nyt esitettiin, niin ratkaista työyhteisössä. Että on se oma tiimipalaveri...*

Tiimien toiminnassa ja muutosprosesseissa tarvitaan joskus ulkopuolisen asiantuntijan tukea. Oman paikan ja roolin etsiminen uutena ihmisenä voi viedä aikaa. Asenteet tiimityöskentelyä kohtaan voivat edistää tai vaikeuttaa tiimin toiminnan kehittämistä ja yhteistä oppimisprosessia. Isoissa ja pienissä työyhteisöissä tai laajoilla esimiesalueilla työtiimien valtuutukset ja vastuualueet voivat vaihdella jaetun johtajuuden työkulttuuria ja sopimuksia hyödyntäen.

- *Tiimityössä on aina oman paikan etsiminen, kun uutena ihmisenä tulee. Vaikka perehdytetään ja mäkin olen kauan ollut työssä monessa talossa. Mutta aina on se oman paikan etsiminen, että vaikka perehdyttäminen ja työkokemus on kuinka hyvällä mallilla. Että löytää saman linjan ja oman paikan tiimissä, se saattaa vuodenkin kestää. Seuraava vuosi on sitten helpompi lähteä tekemään sitä työtä.*
- *Siinä voi olla erojakin ja minkälaisessa tiimissä työskentelee, kuinka nopeasti siihen pääsee sisään. Toisissa tiimeissä voi joutua tahkoamaan paljon pidempään kuin toisissa.*
- *Voiko tätä asiaa ennakoida tai auttaa?*
- *Varmaan oma asenne auttaa hirveän paljon, kun menee avoimin mielin ja nyt mä haluan oppia uutta. Ainakin kun mä olen vaihtanut työkavereita ja päiväkoteja, niin mä olen hirveästi oppinut. Kun ottaa siltä kannalta, että oppii ja on itse positiivinen ja avoin. Ja sitten pitää nostaa ärsytys pöydälle, jos jokin asia vaivaa. Olen myös saanut kollegoilta tukea, jos mua jokin asia on hämmäntänyt, niin mä olen voinut purkaa asiaa kollegalle, että miten tämä asia nyt*

kannattaa ottaa. Mä olen saanut tällä tavalla tukea ja uskaltanut siinä tiimissä avata suuni.

6.3.6 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa (Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä 2009, 18). Taulukossa 4 on koottu haastatteluissa esiin tulleita työhyvinvointia tukevia asioita työntekijän, työyhteisön toimintatapojen, johtamisen sekä työpaikkaan liittyvien asioiden ja työpaikalla tehtävien järjestelyjen näkökulmasta.

TAULUKKO 4. Kokemuksia työhyvinvointia lisäävistä ja vähentävistä asioista

Työntekijä	Työyhteisön toimintatavat	Johtaminen	Työpaikka
onnistumisen kokemukset	oppimisen ja uudistumisen mahdollisuus	esimies kohtelee tasavertaisesti	sama porukka töissä, ei paljon vaihtuvuutta
henkilökohtaisten vahvuuksien ja mieltymysten huomioiminen työroolissa	osaamisen esiin nostaminen	esimies kuormittaa tiimejä tasapuolisesti	joka ryhmään oma tietokone
motivaatio	kannustava ilmapiiri: voi kysyä toiselta, voi tunnustaa, ettei osaa/tiedä/jaksa	pitäisi ottaa huomioon iän mukanaan tuomat asiat, työntekijän jaksaminen, muuttuvat perhe- ja elämäntilanteet	tauon merkitys työpäivän aikana: paineiden päästämismahdollisuus, ronski huumor, aikuisten jutut
oman roolin löytäminen tiimissä ja työyhteisössä, kotiutuminen	toisen tiimin auttaminen, yhteen hiileen puhaltaminen, tuntemus eri-ikäisten lasten kanssa työskentelyä	ei tarvitsisi olla paikkaamassa poissaoloja eri ryhmissä, työntekijä saisi keskittyä omaan ryhmään ja työhön	oman varahenkilön /varahenkilöstön tärkeys, ulkopuolisen sijaisen kuormittaminen, lyhytaikainen sijainen ei autuaaksi tekevä asia, perehdyttämiseen menee aikaa
palautteen saaminen	palautteen antaminen	kehityskeskustelut, henkilökohtaiset ja ryhmäkeskustelut	erilaiset tilat ja työolosuhteet

työkiertoa pitää tulla, osaamista eri-ikäisten lasten kanssa työskentelystä	joustaminen: seurauksena työn paljous, päivän ja viikon rikkonaisuus, suunnitelmien ja tavoitteiden mureneminen, toisaalta toisten tiimien auttaminen ja arjesta selviäminen		äänieristeet, melutaso
asenne muutosta kohtaan	työn mielekkyys lapsilähtöisten toimintatapojen ja tiimityön vuoksi		tapaamiset vapaa-ajalla, kohdataan vapaa-ajalla ihmisinä
	perustehtävän äärelle rauhoittuminen, pienryhmätoiminta ja leikkialueet		
	tiimityö: ryhmäkemia aikuisten kesken, toisaalta ammatillisuus, tultava toimeen kaikkien kanssa tiimi kantaa tarvittaessa työpäivän jälkeen		tiimien rakentaminen, jatkuvuus, työrauha, erilaiset tiimien kokoonpanot kehittävät työtapoja, mutta välillä myös muutamia hehkumisvuosia työkaverin tuntemus

6.4 Kasvatusyhteisön uudistumisen mahdollisuudet ja keinot

Virtasen (2010) mukaan innostava kulttuuri työpaikoilla syntyy työkaverien arvostuksesta ja hyvästä käytöksestä, kyvystä keskustella avoimesti työkavereiden ja esimiehen kanssa. Omia odotuksia ja toisiin kohdistuvia odotuksia on hyvä hallita ja jäsentää. Valmiudet palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen sekä oman toiminnan seurausten tarkasteluun edistävät ilmapiirin laatua. Vastuun ottaminen omista teoista sekä oma asennoituminen työhön, kollegoihin ja esimieheen tulevat esiin vuorovaikutuksessa työpaikalla. Myös kyky näyttää ja säännellä omia tunteita vaikuttavat ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen. Innostuminen ammattitaidon ja työn kehittämiseen ja uudistamiseen auttavat luovan ja palkitsevan työpaikkakulttuurin rakentamisessa. (Virtanen 2010.) Haastatteluista otetussa sitaatissa kuvataan yhtä esimerkkiä

siitä, miten innostavaa kulttuuria ja uusia toimintamalleja voidaan käytännössä lähteä luomaan työpaikalla.

- *Mä haluaisin kääntää äskeisen kommentin toisin päin. Jos 20 % (työntekijöistä) on liekeissä ja on tilanne, että ne kuopii, että voi lähteä tekeen jotain (uudella tavalla). Niin mitä sen 80 % kanssa tekee? Tarkennan vielä, että ihan isojen ratkaisujen edessä.*
- *20 % lähtee pilotoimaan ja se sytyttää ne loput.*
- *Se on mahdollista sekin, kun on iso yhteisö, että osa porukasta tekee niin.*
- *Ja johtaja tukee niitä 20 %, kohta on 50 % mukana.*
- *Kyllä ne 20 % on oleellisessa asemassa. Jos ne on innostuneita, niin siinä on se johtajan tehtävä, että saa ne 20 % viemään ilosanomaa eteenpäin.*
- *Ja kun lähdetään lapsen tarpeista, mitä lapsi tässä mökissä meiltä saa. Ja kun 20 % näyttää tai kertoo tuloksensa, ja niistä keskustellaan aina vaan kaikissa mahdollisissa paikoissa, niin siitä se lähtee, että tuo ja tuo ryhmä lähtee mieltimään omaa tekemistään. Kyllä ne on epävarmoja, vaikka siellä olis just niitä, jotka ei varmana muuta mitään, vaan teen niin kuin olen 100 vuotta tehnyt. Niin ne jää vähitellen vähemmistöön, kun tulokset tulee vaikka siitä, että ryhmä onkin paljon rauhallisempi ja toimivampi, onnellisempi. Palautetta tulee perheiltä. Se tulee niin monesta suunnasta sitten se hyvä.*

6.4.1 Mikä mahdollistaa uudistumisen?

- *Tästä hulluudesta ajattelen, että kyllä se luovuus kuuluu tulevaisuuteen, kun rupee olemaan haastavia ja monimutkaisia kuvioita ja tulevaisuudessa varmasti enemmän. Millään muulla kuin luovuudella niistä ei läpi mennä. Korostan sitä kasvatuksessa, että on lasten luovia toimintoja, jos jotakin haluaa tulevaisuudessa lasten hyötyvän. Näen sen samalla lailla työntekijöiden kanssa. Oppilaitoksiin valinnassa sen pitäisi olla merkityksellistä, että luovia ihmisiä valitaan ja myös se, että työyhteisöt olisivat luovia ja olisi erilaisia malleja ja keksintöjä vuodesta toiseen. Pidettäisiin luovaa ilmapiiriä yllä, silloin selvittää aika kompleksikaista tilanteista.*

Haastatteluissa todettiin, että työyhteisön avoimuus uusille asioille, mitä tulevaisuus tuo, luovuuden ilmapiiri sekä rohkeus ottaa asioita esille ja käsittelyyn auttavat työyhteisöä selviämään muutoksessa. Eri alojen työtä määrittää yhteiskunnallinen muutos, myös päivähoitoa ja varhaiskasvatusta. Asenne muutosta kohtaan ja ajattelutavan muutos tukevat uuden oppimista. Joustavuus, asioiden priorisoiminen ja vanhan poisoppiminen liitetään myös muutoksesta selviämiseen. Muutoksen toteutuminen vaatii joskus vaikeiden asioiden esille ottamista. Itseilmaisun arviointi ja kehittäminen niissä kohtaamisissa edistää vuorovaikutusta ja luottamusta. Uuden toimintayk-

sikön perustaminen tai vanhan päiväkodin peruskorjaus antavat konkreettisen mahdollisuuden uusien asioiden ja työtapojen kokeiluun.

- *Joskus se vaatii aika pitkään, kun esimerkiksi pienten ryhmässä on menossa toisenlainen pienryhmätoiminta, niin he ovat viime vuonna kipuilleet sitä todella paljon. Ja asiat on jääneet kesken, ei ole päässyt niitä purkamaan ja keskustelemaan. Niin sitten viime kesänä ja syksyn aikana on säännöllisin väliajoin kokoonnuttu ja saadaan peilata sitä jonkun ryhmän ulkopuolisen kanssa ja myös keskenään. Se on taas johtajuuden asia, että sitä asiaa vietään eteenpäin ja annetaan mahdollisuus löytää uudenlainen yhteisöllisyys.*

Toisten työn seuraaminen koettiin hyväksi työssä oppimisen keinoksi. Kokemuksia oli toisen työn seuraamisesta aamuisin, eripituisista vierailuista toisissa päiväkodeissa, neljän viikon toiminnan havainnoinnista toisessa päiväkodissa, evakkoajoista toisissa yksiköissä ja päivystysajoista, jolloin eri yksiköissä työntekijät kohtaavat ja työskentelevät yhdessä. Erilaisissa kohtaamisissa tutustutaan toisten yksiköiden tai työntekijöiden työtyyleihin.

6.4.2 Työntekijäsukupolvien kohtaaminen työyhteisössä

Työyhteisön moninaisuus ja ihmisten erilaisuus rikastuttavat vuorovaikutusta ja antavat mahdollisuuksia uudistumiseen ja osaamisen jakamiseen. Työelämässä tarvittava ihmissuhdetietous opitaan vasta työtä tekemällä ja työyhteisön jäsenenä olemalla. Kaikki sukupolvet tarvitsevat rohkaisua ja vahvistamista. On koettu rikkaudeksi, että työyhteisössä on eri-ikäisiä työntekijöitä. Tasapaino kohtaamisessa syntyy, kun eri sukupolvien välillä vallitsee keskinäinen arvostus. Kunnioitus osoitetaan käytännössä yksilöllisten suhtautumistapojen ja asenteiden kautta. Esimerkiksi arvostavaa vuorovaikutusta on, kun huomioidaan nuoren tai uuden työntekijän ehdotuksia ja uusia ajatuksia. Ja lisäksi on ammatillista keskustelua siitä, mitä hyviä vanhoja juttuja on ja siitä, mitä hyviä uusia juttuja voisi olla. On arvokasta tutustua työkavereihin syvällisemmin, siirtää historiaa ja lisätä sitä kautta ymmärrystä nykyaikaan ja tulevaisuuteen.

Perehdyttäminen. Ihanteena pidettiin uuden työntekijän lämmintä vastaanottoa niin, että on järjestetty aika työntekijän vastaanottoa varten. Uudelle työntekijälle tulee

tunne siitä, että hän on tervetullut työntekijä taloon. Kokemuksia järjestelyistä ja vastaanottamisesta oli kuitenkin monenlaisia. Jopa huomaavaiset tavat: kättelyt, esittelyt ja tervetuloitovotukset ovat voineet unohtua kiireen keskellä.

Avoin mieli ja halu oppia uutta helpottavat oman paikan löytämistä uudessa tiimissä ja työyhteisössä. ”*Perehdyttäminen on perusta, minkä pohjalta alkaa työtä tekemään.*” Ammatilaisen neuvominen perustuu siihen, miten suhtautuu toiseen, kun on perehdyttämisen tarve. Myös pitkään työssä ollut voi vaihtaa yksiköstä tai ryhmästä toiseen ja tarvitsee perehdyttämistä. Sitä voi haitata häveliäisyyden tunne: ammatilainen tuntee toista ammatilaista kohtaan turhaa ujoutta ja arkuutta neuvoa. Toivottiinkin, että työntekijöillä olisi tulevaisuudessa osaamista työn ohjaamiseen ja kykyä kertoa omasta työstä.

Arjen keskellä sujuvaa perehdyttämistä on ääneen ajattelu arjen tilanteissa ja ratkaisujen perustelu, miksi tehdään näin ja miksi toimitaan näin. Uutta työntekijää auttaa oma aktiivisuus, halu kysyä neuvoa moneenkin kertaan ja halu tietää, miten jokin asia sujuu. Nopeaa perehtymistä palvelee välttämättömien työtehtävien listaus lyhyesti, korkeintaan A4 -kokoinen ytimekäs, kaiken tärkeän kattava tietopaketti, jonka pystyy sisäistämään.

- *Mun omassa talossa on semmoinen tilanne, että on varmasti 50–60 % tällä hetkellä uusia työntekijöitä, molempia ammattikuntia, sattuneesta syystä sijaisuuksia. Niin on ihan tosi asia, jos perehdytyspalavereja olisi niin paljon kuin niitä tarvittaisiin, niin kuka hoitaisi lapsia. Tiedostan sen, että niitä tarvittaisiin ihan ehdottomasti enemmän. Olen yrittänyt sanoa työntekijöille, että ajatelkaa ääneen, ajatelkaa ääneen niitä ratkaisuja ruokapöydässä, eteisessä. Ei tarvita kokousta aina, että miksi teen näin, mihin tämä perustuu, miksi nyt toimin eteisessä näin, pikkulasten toimintaan suhtaudun näin lasten ikä- ja kehitystaso huomioiden. Ja miksi ennakkoin tulevaa tilannetta näin, huolehdin lapsen levon tarpeesta tässä. Että ajatelkaa ääneen, sillain siirtyy hiljainen tieto.*
- *... ajatellen uusia työntekijöitä, kun ne tulee päivähoitomaailmaan, että he oikeasti ymmärtää, mikä tämän meidän työn juju on. Me ei vaan olla täällä, vaan nimenomaan tässä on aika paljon pelissä, hirvittävän iso vastuu ja kaikki se mitä me tehdään täällä, niin meidän pitää kyetä perustelemaan.*
- *Sen aina toivoo, että nuoret sanovat, jos me töllöillään täällä jotakin. Koska saattaa olla jotakin luutuneita juttuja, kun paljon on ja pitkään tehty yhdessä töitä. Että jossain vaiheessa ne herää sanomaan, että miksi te oikeasti teette noin.*

Toivottiin erikseen sovittua valmistelu-aikaa uuden toiminnan tai tiimin alkaessa sekä uuteen tehtävään siirryttäessä. Lueteltiin myös seuraavia perehdyttämisen työvälineitä: perehdyttämiskansio, organisaation perehdyttämispöytäkirja, henkilökohtaisen perehdyttäjän nimeäminen, johtajan osuus perehdyttämisessä, tiimi- ja viikkopalaverissa osa ajasta perehdyttämisestä, kansio lapsen kehitysvaiheista ja perehdyttämis-dvd, jossa esitellään tilat ja ulkoilualueet sekä asiat ja sopimukset, mitä niiden osalta pitää tietää. Perehdyttämisestä ei kuitenkaan voi olla vastuussa vain yksi henkilö.

Perehdyttämiskansion kohdalla on tärkeää, että on sovittu vastuu sen ajan tasalla pitämisestä. Perehtymistä edistää, kun uusi työntekijä lukee perehdyttämiskansion ja sen jälkeen käydään perusasioita yhdessä läpi. Ajan varaamista perehdyttämiseen toivottiin niin, että perehdyttäminen olisi hyvin suunniteltu, aiheet olisi ennalta sovittu ja aikaa jäisi myös mieltä askarruttavien asioiden käsittelyyn. Esimerkiksi pedagogiikkaan perehdyttäminen koettiin keskeiseksi aiheeksi. Maahanmuuttajataustaisen työkaverin perehdyttämiseen, kohtaamiseen ja kulttuuritaustan huomiointiin tarvitaan erityisosaamista.

- *Sanotaan nyt näin, että ei se varmaan haitaksi olisi, jos sitä ottais viikkopalaverissa tai jossain esille enemmän. Just tää leikin havainnointi ja dokumentointi. Kun ei ole ennen ollut sellaisessa paikassa, missä olis painotettu leikin tärkeyttä kaikessa oppimisessa, niin en kokis pahaksi, että siitä ois enemmän vielä. Jotta itse varmasti toimisi oikein ja niiden periaatteiden mukaisesti, mitä ajetaan takaa.*
- *Varmaan, että siihen (perehdyttämiseen) ois muulloinkin aikaa. Tuleehan se siinä arjessa vuorovaikutuksen kautta. Mutta voisiko siinä olla tyylin tietty ajanjakso, jos vaikka tunti viikossa, että se ois tämmönen otettu aika sille ja siinä voisi keskustella esimerkiksi joistakin ennalta sovituista aiheista tai jos ois jotain mieltä askarruttavia asioita, joista haluaisi keskustella. Koska kun itse on tullut vasta työelämään, niin on paljonkin asioita, joita miettii. Niin että ois sellaisen ihmisen tuki, jolla on kokemusta ja tietookin enemmän. Ja sit kun jakaa asioita, niin voi ollakin, että isoista asioista, mitkä itsestä saattaa tuntua hankalalta, niin ne muuttuukin paljon pienemmäksi kun ne saa jonkun kanssa jakaa. Ja tietysti niin hyvät kuin huonotkin asiat. Mutta ehkä sellainen, että siinä olis tietty ajanjakso, että se olis vaikka yhden syksyn ja siihen otettaisiin aika.*
- *Meillä tulee luultavasti lisääntymään ne työkaverit, jotka ovat muista maista, että se vaatii myös ammatillisuuden kehittämistä, että osataan kohdata työkaveri, joka tulee muualta ja ottaa huomioon hänen kulttuuritaustansa.*

6.4.3 Osaamisen kehittämisen keinoja

Haastatteluissa mietittiin, miten saadaan ihmiset liikahtamaan työssään ”eteenpäin tai syvemmälle”. Muutosprosessi syntyy todetusta tarpeesta ja perustuu yhteiseen keskusteluun ja siihen, miten keskustelussa työhön suhtaudutaan. Haastatteluissa pohdittiin, liittyykö keskustelu ajan seuraamiseen ja peilaamiseen. Mietintäänkö keskustelussa aidosti, mihin ollaan menossa ja minkälaiset uudistamisen mahdollisuudet meillä on? Onko muutosprosessissa työntekijällä tai esimiehellä ammatillinen este, jos työntekijä tai esimies on liian paljon tunteittensa kanssa mukana?

Johtajan asenne muutokseen ja uudistumiseen vaikuttavat työyhteisöön. Myös johtajan profiloituminen työssään vaikuttaa uusien ajatusten, kokeilujen ja ratkaisujen mahdollistamiseen ja toteutumiseen. Johtajan päätöksentekokyky ja perustelukyky antavat työntekijälle mahdollisuuden muutokseen sopeutumiseen ja auttavat työntekijää eteenpäin ”punkkerista”.

Yhteinen prosessointi muutosasian kanssa on muutoksen onnistumisen edellytys. Rohkeutta ja varmuutta muutoksen läpikäymiseen antaa työskentely erilaisissa lapsiryhmissä, päivähoidon eri palvelumuodoissa ja työkierto eri yksiköissä. Myös kokemus monenlaisesta työelämästä ja ammasteista edistää muutoksessa selviämistä. ”Pilotoinnista” (kokeilusta) ja keskustelutilaisuuksista toisen toimintayksikön henkilöstön kanssa oli myönteisiä kokemuksia. Kannustavana asiana ehdotettiin palkan maksamista ilta- ja lauantaikokoontumisista niin, että työtunteja ei tarvitsisi tasoittaa lasten hoitoaikoina.

- *Meillä ilmeisesti kehittyy myös lapsiryhmän dynamiikka. Semmoset niiku muuttuu, kun meillä on eri sukupolvilla erilaiset tavat kasvattaa lapsia. Että me osataan vastata joka syksy siihen uuteen lapsiryhmään ja sen toimintaan, niin meillä pitää olla itsellä varastossa aika paljon välineitä, miten me kohdataan lapsia ja miten me otetaan heidän tarpeet huomioon. Ja se tarkoittaa taas sitä, että me jaetaan niinku oman tiimin ja talon sisällä, mutta myös muiden talojen kanssa tapoja tehdä työtä. Että me löydetään niitä uusia malleja tehdä työtä. Semmosta osaamisen laajentamista.*

6.5 Organisaation tuki tulevaisuuden kasvatusyhteisölle

Haastatteluissa toivottiin organisaatorakenteen selkiyttämistä työntekijöille, ymmärryksen lisäämistä päätösten perusteista ja ydinprosesseista sekä selkeyttä organisaation niistä asioista, joihin työntekijä itse voi vaikuttaa. Organisaation johdolta odotettiin tahtotilaa yhteistyöhön perustehtävän tasolla, mikä olisi tärkeää esimerkiksi sosiaaliryöön, terveydenhoidon ja päivähoiton henkilöstön kanssa. Käytännössä toivottiin oikea-aikaista tiedottamista sekä yhteisiä kohtaamisia ylempien esimiesten kanssa ja muuta vuorovaikutusta ylemmän johdon kanssa. Kannanottaminen ja kommentoiminen isoihin muutoksiin ja kokonaisuuksiin ei onnistu arjen keskellä. ”... organisaatiolta tulisi välillä sellaista asiaa, mistä voisi ammentaa ja motivoitua.”

- *Kyllä se näin on, että muutos vie vuosia ja tämmösen ison uuden kaupungin veivaaminen johonkin suuntaan. Puhumattakaan siitä, että meillä on odotettavissa monta organisaatiomuutosta tossa ovella, jotka tulee joko vuoden tai kahden kolmen vuoden päästä. Sit taas ollaan uudessa muutoksessa.*

Uusien ohjeiden sisäistäminen pienessä ajassa ei ole mahdollista. Esimerkiksi uusien lomakkeiden etsiminen organisaation sisäisestä tietojärjestelmästä on haastavaa. Kuitenkin koettiin tärkeäksi perehtyä niiden sisältöön, tarkoitukseen ja ohjeisiin, tarvittaviin liitteisiin sekä käyttöön asiakkaiden kanssa.

Työnantajan roolissa odotettiin tapahtuvan parannusta sijaisten kohtelussa. Esimerkiksi sijaisten työsopimusten ”*pätkiminen*” ei ole hyvä asia. Lisäksi toivottiin hyvää täydennyskoulutusjärjestelmää, jossa saataisiin henkilöstöresurssi lapsiryhmään koulutuksen ajaksi. Organisaatio voisi myös tukea mahdollisuuksia tavata toisten yksiköiden työntekijöitä.

Tuki esimiestyöhön. Esimiehille toivottiin koulutusta aikuisten ohjaamisesta ja yhteisön toiminnasta sekä koulutusta tukemaan työssä oppimista ja työssä olemista. Työyhteisöt ovat erilaisissa kehitysvaiheissa, joten tarvittaessa työyhteisö voisi saada yhteisöön kouluttajan, jota juuri siellä tarvitaan. Johtajalle voisi antaa priorisointivaltaa siitä, mihin henkilöstön täytyy osallistua. Kehityskeskusteluissa tulee ilmi asioita, joihin esimies toivoisi voivansa vaikuttaa. Hän voisi saada organisaatiolta enemmän ”pelimerkkejä” kehittämistavoitteiden toteuttamiseen. Esimiehelle toivottiin enem-

män valtaa ja vastuuta omasta yhteisöstä, esimerkiksi johtajalle annettaisiin kokeilu-
luontoisesti mahdollisuudet uuden päivähoitomallin ja toimintatavan luomiseen.

Tärkeää on arvioida esimiesten kokonaisuuksia, alaisten määrää ja esimies-
alueita, miten laajaa kokonaisuutta yhden johtajan on mahdollista hoitaa niin, että
hänenkin työhyvinvoinnista huolehditaan. Työnohjauksen ja vertaistuen lisäksi ehdo-
tettiin tiimijohtamisen ja tiimijohtajuuden kehittämistä perinteisen johtamisen rinnal-
le organisaatiossa.

Yhteistyö alkuopetuksen ja opetustoimen kanssa. Päivähoidosta ja opetuspalveluista
on muodostumassa yhteinen hallinnonala eri puolella Suomea. Useissa kunnissa ol-
laan mukana monessa muutosprosessissa esimerkiksi kuntaliitosten vuoksi. Haastat-
teluissa pohdittiin päivähoiton asemaa yhteisessä hallinnonalassa opetustoimen
kanssa. Koulu-päiväkoti-rakennuksissa on erilaiset puitteet kuin erillään sijaitsevissa
alueen päiväkodeissa ja kouluissa. Esimerkiksi yhteinen rakennus ja tilojen käyttö
antaa monipuolisempia mahdollisuuksia yhteiseen työhön.

Päiväkoti-koulu-rakennuksissa lapsen siirtyminen kouluun helpottuu ja las-
ten tuntemus on laajempaa kuin yksiköissä, joissa koulu ja päiväkoti toimivat eri
rakennuksissa. Säännöllisen yhteisen toiminnan ja yhteisten palaverien myötä ope-
tussuunnitelmatyön ja vasutyön tuntemus lisääntyy ja syvenee. Muina yhteistyöesi-
merkkeinä mainittiin palo- ja pelastussuunnitelmat ja vanhempaintoimikunta.

- *Jos miettii tulevaisuutta, niin opetussuunnitelma -osaaminen varmaan koros-
tuu, jos siirrytään sivistystoimeen. Sit koulun työntekijöiden pitäisi tietää
enemmän, mitä meillä on varhaiskasvatuksessa ja meidän pitäisi tutustua, mi-
ttä on alkuopetuksessa. Että me pystyttäisiin tukemaan lasten elinikäisen op-
pimisen polkua mahdollisimman hyvin, koska se alkaa ihan pienistä ja jatkuu.
Tietysti kun on hyvät puitteet, että lapset siirtyy koulun puolelle ja me näh-
dään ja tulee ajatusten vaihtoa ja tiedetään ehkä vähän enemmän toistemme
töistä ja mitä me tehdään ja millä tavalla me on tehty.*

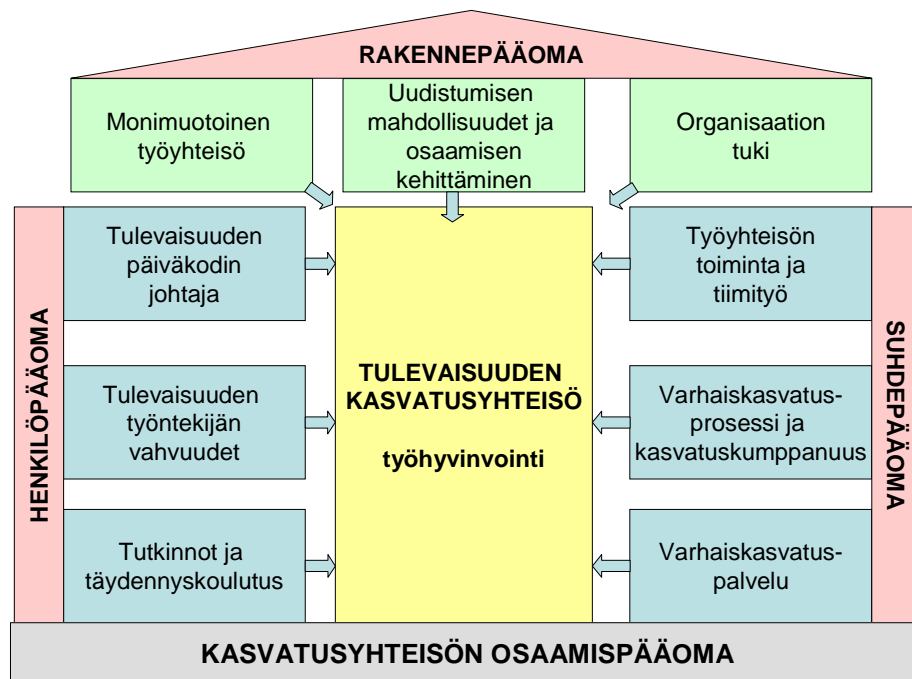
Haastatteluissa ilmaistiin halukkuutta siihen, että päivähoiton ja koulun
henkilökunnan välille kehittyisi yhteinen kieli ja yhdessä oltaisiin tasavertaisia toimi-
joita. Tähän tarvitaan yhteisiä alueellisia foorumeja ja keskusteluja sekä koulutusti-
laisuuksia. Toivottiin, että opettajien suhtautuminen lasten vasukansioihin olisi
myönteistä ja leikin merkitys oppimisessa korostuisi. Päivähoidon ja alkuopetuksen
erot yhteistyössä vanhempien kanssa todettiin. Haluttiin pyrkiä siihen, että lapselle

luotaisiin yhtenäinen polku varhaiskasvatuksesta alakouluun ja tarvittaessa lapselle järjestyisi yksilöllinen ja joustava koulun aloitus. Toivottiin, että saataisiin luotua sellaiset rakenteet ja yhteinen toimintamalli, että yhteinen työ jatkuu, vaikka työntekijä vaihtuu. Päivähoidon ja koulun työntekijöiden rinnalle ja yhteistyöhön toivottiin myös muita perheiden kanssa työskenteleviä tahoja, kuten sosiaali- ja terveystaluiden työntekijöitä.

6.6 Kokoava malli työelämävalmiuksista ja osaamispääomasta tulevaisuuden kasvatusyhteisössä

Tämän luvun tarkoituksena on koota yhteen edellisissä luvuissa 6.2–6.5 esitetyt tutkimustulokset. Tutkimusprosessin lopputuloksena päädyin esittämään kokoavan mallin tulevaisuuden työelämävalmiuksista ja osaamispääomasta tulevaisuuden kasvatusyhteisössä. Mallin sisältämät rakenteet on koottu tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen ja tulosten pohjalta. Rakenteiden sisällöissä korostuvat ammattilaisten haastatteluissa esille tuomat näkemykset ja kokemukset. Rakenteita tukevat tutkimusraportissa esitetyt varhaiskasvatustieteen tutkimukset sekä työelämän ja osaamisen kehittämiseen liittyvät tutkimukset. Mallissa (ks. kuvio 7) on kuvattu yksilöllinen ja yhteisöllinen osaamispääoma, mihin kasvatusyhteisön ja siellä työskentelevien ammattilaisten työhyvinvointi perustuu. Mallin kokoaminen oli tarkoituksenmukaista, koska varhaiskasvatusalan työelämävalmiudet ja niiden kehittäminen osoittautuivat tutkimuksessani moniulotteiseksi kokonaisuudeksi.

Työntekijöiden ja työyhteisöjen työelämävalmiudet ja osaamispääoma vaikuttavat yksilön ja yhteisön hyvinvointiin, työn arkeen ja sen tuloksellisuuteen. Henkilöpääomaan kuuluvat ihmiset, heidän osaamisensa ja osaamisen edellytyksenä oleva sitoutuminen, motivaatio ja innostus. Rakennepääoman avulla annetaan työntekijöille mahdollisuus jakaa osaaminen organisaation osaamiseksi ja toiminnaksi sekä tuetaan osaamisen hankkimista ja kehittämistä. Suhdepääoma rakentuu kumppaneista ja verkostoista, jotka täydentävät organisaation omaa osaamista tai auttavat luomaan uutta osaamista. Näistä kolmesta pääomasta muodostuu työyhteisön ja organisaation osaamispääoma. (Ojala 2008, 85–86.)



KUVIO 7. Tulevaisuuden kasvatusyhteisön työelämävalmiudet ja osaamispääoma

Työnantajien kustantamat liikunta- ja kulttuurisetelit tai yksittäiset työhyvinvointipäivät eivät riitä, kun pyritään kehittämään kasvatusyhteisön työhyvinvointia ja valmiuksia tulevaisuuden työelämän haasteiden kohtaamiseen. Tulevaisuuden työyhteisöltä odotetaan uudenlaista yhteisöllisyyttä, jossa opitaan ja osataan yhdessä sekä uskalletaan elää todeksi tulevaisuuden tarjoamia uusia mahdollisuuksia. Rohkaistutaan päästämään irti menneestä ja opitaan arvioimaan, mitä ”kannettavia taitoja” (Heinonen 2010) otetaan mukaan muutosprosessissa tai mitä hiljaista tietoa kannattaa siirtää tulevaisuuden työelämävalmiuksiksi. Uudenlainen oppiminen ja osaminen yhdessä eivät onnistu ilman uudenlaista johtajuutta.

- *Kyllä mä korostaisin tulevaisuuden taidoissa ja niiden muotoutumisessa sitä, että minkälainen on työympäristö, että minkä me kaikki työntekijät, johtaja osana sitä, muodostamme. Minkälainen kasvun mahdollisuus siellä on, että yksilöt voivat olla monenlaisia, mutta miten ne on työyhteisössä ja mikä on vallitseva ilmapiiri esimerkiksi suhteessa työhön, suhteessa perheeseen, suhteessa vanhemmuuteen, suhteessa lapseen. Nämähän me muodostetaan siellä yhdessä. Minkälainen keskustelukulttuuri on, mikä on työhyvinvoinnin tilanne ja nää kaikki. Ne niinku vaikuttaa. Ja silloin me johtajina ollaan niinku olennaisessa roolissa.*

Osaamisen kehittämisen ja jakamisen keinoja tulevaisuuden kasvatusyhteisössä.

Kupilan (2007) tutkimuksen tulokset lisäsivät ymmärrystä asiantuntijaksi kehittymisen monitahoisuudesta. Tuloksia voidaan hyödyntää varhaiskasvatuksen asiantuntijuuden ominaispiirteiden arvioinnissa ja asiantuntijuuden kehittymisen tukemisessa. Tulosten perusteella identiteetin kehittymistä voidaan edistää keskustelemalla varhaiskasvatuksen asiantuntijuuden luonteesta. Tärkeää myös on, että yksilöstä tulee asiantuntijayhteisön jäsen. Voimaantumisen voi kokea, jos hahmottaa oman tehtävänsä yhteiskunnallisen muutoksen ja muuttuvien työtehtävien keskellä. Oppimisen näkökulmasta oleellista on, miten sosiaalisen vuorovaikutuksen ja reflektoinnin merkitys ja mahdollisuudet hyödynnetään oppimisyhteisöissä. Esimerkiksi voidaan pohdita kollegiaalisten vertaisryhmien toiminnan kehittämistä järjestelmälliseksi toiminnaksi. (Kupila 2007, 156–159.)

Työelämävalmiuksien ja osaamispääoman kehittämisen kannalta koin toiseksi tärkeäksi tehtäväkseni koota osaamisen kehittämisen ja jakamisen keinoja, jotka tulivat esiin tutkimuksessani. Haluan korostaa niiden merkitystä kasvatusyhteisöjen osaamisen kehittämisen rakenteissa esittelemällä rinnalla Otalan (2008, 249–250) kuvaamia osaamisen kehittämisen ja jakamisen menetelmiä. Koonti on tehty taulukoon 5, jossa ensimmäisessä ja toisessa sarakkeessa esittelen Otalan osaamisen kehittämisen menetelmät. Kolmannessa sarakkeessa esittelen tutkimuksessani esiin tulleita hyviksi koettuja käytäntöjä, jotka liittyvät osaamisen kehittämiseen ja jakamisen keinoihin. Neljännessä sarakkeessa on lyhyt kuvaus käytännöstä, joka tuli esiin haastatteluissa. Otalan kuvauksissa puolestaan painottuu hiljaisen tiedon arviointi ja jakaminen.

Toivon, että kokoavaa mallia tulevaisuuden työelämävalmiuksista ja koottuja osaamisen kehittämiskeinoja voidaan käyttää kasvatusyhteisöjen keskustelujen, pohdintojen ja arviointien sekä johtamisen tukena. Lisäksi toivon, että niiden avulla voidaan luoda kasvatusyhteisöihin pysyviä rakenteita osaamisen kehittämisen tukemiseksi, koska mallissa yhdistyvät ammattilaisten käytännön työelämän tuntemus ja teoreettinen tieto.

TAULUKKO 5. Osaamisen kehittämisen ja jakamisen keinoja (Ojala 2008, 249–250) sekä tutkimuksessa esiin tulleita käytäntöjä

Menetelmä	Miten menetelmä huomioi hiljaisen tiedon	Tutkimuksessa esiin tullut hyväksi koettu käytäntö	Hyväksi koetun käytännön kuvaus
Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja mallintaminen	Havainnoidaan konkreettiammattilaisen tekemistä tai pyydetään häntä kuvaamaan, mitä hän tekee/ajattelee tehtävän eri vaiheissa.	Ikäryhmät kohtaavat	Vasta-alkajien ja kokeneiden keskusteluhetket
Työparit ja työtiimit, toisen työn seuraaminen	Peilisolut harjoittavat nuoremman aivoja oppimaan kokeneemman työskentelyn seuraamisesta.		
Työparit ja tiimit, tiedon siirto	Toisen työn havainnoimisen kautta. Vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä löytyy ehkä uusia oivalluksia ja kyseenalaistamisia. Kumpikin oppii sekä hiljaista että täsmäosaimista.	”Lapanen”	Lasten asioiden palaveri pidetään erityislastentarhanopettajan johdolla. Erityisasiantuntija/ulkopuolinen mukana keskustelemassa havainnoista ja toiminnan kehittämisestä
Vertaisryhmä kokemuksellisesti ”samanikäisiä”	Monen havainnointia. Vuorovaikutuksessa monen henkilön kanssa.	Tiimisopimukset	Tiimin jäsenten vahvuuksien etsiminen ja tukeminen, erilaisten ajatusten kuuleminen, uskallus kertoa
Tarinankerronta	Tarina sisältää hiljaista tietoa sen välittämien arvojen, asenteiden ja uskomusten muodossa.	Laatukäsikirjan tekeminen, hyvä perehdyttämisaineisto	Jokaisesta päivän tilanteesta on toimintaohje, joista käydään keskustelua. Luodaan yhteiset toimintatavat. Joutui miettimään ja perustelemaan, miten oikeasti pitää toimia.
Varjostaminen	Havainnoidaan vuoroin toista. Kysytään ja kyseenalaistetaan.	Katselijaksi toiseen yksikköön	Samaa työtä tekevien työn seuraaminen esimerkiksi neljä viikkoa.

Reflektointi, oman tai ryhmän työn arviointi yksin tai ryhmässä	Reflektiivinen prosessi: 1. Kokemuksen mieleen palauttaminen 2. Tunteiden huomioon ottaminen 3. Kokemusten uudelleen arviointi Prosessin tunteminen ja hallinta on edellytys hiljaisen tiedon analysoinnille.	Vastuullinen kehittämissiimi, tasapainoinen kokoonpano, tiimi mahdollistaa uudistumisen	Tuetaan erilailla muutokseen tai uuteen reagoivien ihmisten osaamista työyhteisössä
Mentorointi, työkummit, valmentajat ja muut henkilökohtaisen valmennuksen muodot	Luottamuksellisissa keskusteluissa välittyy myös hiljainen tieto.	Mentorointi-ryhmät	Johtaja mukana keskustellessa aloittelevien ja pidempään työssä olleiden kanssa
Benchmarking, hyvistä käytännöistä oppiminen	Hiljaista tietoa jaetaan havainnoinnin ja oivaltamisen kautta. Kysymällä esiin kohteen tärkeät asiat, joissa välittyy myös hiljainen tieto.	Työkierto	Riittävän pitkäaikainen työskentely toisissa yksiköissä
Kehittämis- ja oppimishankkeet	Kokonaisosaamisen käyttäminen sitoo myös hiljaista tietoa mukaan.		
Säännöllinen toiminnan arviointi, onnistumisten ja epäonnistumisten puiminen	Vuorovaikutuksessa ja syiden priorisoinnissa siirtyy myös hiljaista tietoa. Läheinen tapa reflektoinnin kanssa.	Säännölliset työyhteisön viikkopalaverit ja suunnittelupäivät	Kohtaamisissa keskustellaan, missä mennään ja arvioidaan työn sisältöjä. Osa viikkopalaverista pedagogisia palavereja, osaamisen kehittämistä. Annetaan palaute viikon toiminnasta.
Käänteismentorointi	Havainnoimalla kokeneemman työskentelyä ja arvioimalla mentorin kyseenalaistamisia	Ammatillisten tiimien keskustelut	Samaa työtehtävää tekevien osaamisen kehittämistä, esimerkiksi lastentarhanopettajat keskustelvat yhdessä

7. Tutkimuksen metodista tarkastelua ja arviointia

7.1 Tutkimuksen metodinen tarkastelu

Tutkimuksen sosiokulttuurinen lähestymistapa ja etnografiaa hyödyntävä ja soveltava tutkimusote tukivat tutkimusprosessia, jossa painottuivat keskustelut ja joka eteni vuorovaikutuksessa tutkittavien, tutkimuksen ohjaajan ja muiden samassa vaiheessa olleiden opiskelijoiden kanssa. Ymmärrystä ja tietoa rakennettiin lukuisissa vuorovaikutustilanteissa, mitkä vaikuttivat siihen, miten olen tietoa tulkinnut ja käyttänyt tutkimuksen edetessä (ks. Säljö 2001, 19–20.) Itsenäisen työskentelyn aikana, esimerkiksi analyysin tekeminen ja teoreettisen viitekehyksen muodostaminen, tehtyihin ratkaisuihin vaikuttivat motivaationi käytännönläheiseen ja helposti sovelletta-vaan tutkimuksen tekemiseen.

Aineiston keruuseen liittyvät kriteerit arvioivat etnografisen tutkimuksen luotettavuutta. Perusteluja ovat uskottavuus, todeksi vahvistettavuus, merkityksellisyys kyseisen ilmiön yhteydessä, toistuvuus, kyllästeisyys ja siirrettävyys. Uskottavuus tarkoittaa totuuden tuomista esiin sellaisena kuin se on tutkittavassa kohteessa. Kun tutkimuksen tulokset perustuvat empiriaan, eivätkä ainoastaan tutkijan käsityksiin, niin tulokset voidaan vahvistaa todeksi. Tutkija pystyy ymmärtämään tutkittavan ilmiön kontekstia, kun hän tekee havaintoja riittävän pitkältä ajalta. Sosiokulttuuristen ilmiöiden ja prosessien merkityksellisyys pystytään havaitsemaan hankkimalla riittävästi aineistoa tutkittavasta ilmiöstä. Kyllästeisyys viestii siitä, että tutkija pystyy yleistämään tutkimuskohteestaan kaikkein oleellisimman tiedon. Siirrettävyys tarkoittaa sitä, missä määrin tulokset ovat siirrettävissä toiseen vastaavanlaiseen kontekstiin. (Nikkonen 1997, 146 -147.)

Tutkimuksen uskottavuutta ja merkityksellisyyttä on mahdollista lisätä triangulaation avulla (Tuomi & Sarajärvi 2002, 141–142; Eskola & Suoranta 2000, 69–74). Triangulaatio on erilaisten aineistojen, menetelmien ja teorioiden käyttämistä tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 2000, 68). Etnografisessa tutkimuksessa triangulaation toteutuminen voi tuottaa vastakkaisia näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä, saada aikaan täydentävää aineistoa ja vaikuttaa aineiston yhteen sovitteluun. Tässä

tulevaisuuteen suuntautuneessa tutkimuksessa ei tullut ilmi selvästi vastakkaisia näkemyksiä, vaan eri haastatteluissa painottuivat erilaiset asiat. Erilaiset painotukset täydensivät kokonaisuutta. Aineiston yhteen sovittelua kuvaa kyselyn tuloksista muodostetun ensimmäisen vaiheen mallin ja haastattelujen tuloksista muodostetun kokoavan mallin välillä tapahtunut tutkittavan ilmiön rikastuminen ja syveneminen.

Tutkimusaineiston laatu ja tarkkuus lisäävät tutkimuksen todeksi vahvistettavuutta. (Fetterman 2010, 96–97.) Tämän tutkimuksen todeksi vahvistettavuutta lisäsin sillä, että hankin aineistoa sekä kyselyn että seitsemän ryhmähaastattelun avulla. Aineiston keräämistä erilaisten tutkimusmenetelmien avulla kutsutaan menetelmätriangulaatioksi (Eskola & Suoranta 2000, 71). Erilaisten metodien käyttöä tutkimuksen eri vaiheissa kutsutaan myös jaksottaiseksi triangulaatioksi (Tuomi & Sarajärvi 2003, 143). Tutkimukseni aineistonkeruumenetelmät täydensivät toisiaan, ja tutkimusaineiston määrä muodosti laajan kokonaisuuden, millä varmistin myös aineiston kyllästeisyyttä.

Kyselyn analyysissä käytin luokittelun tukena kvantitatiivista menetelmää. Haastattelujen analyysissä puolestaan painottui kvalitatiivinen luokittelu ja ilmiöiden kuvaaminen. Erilaisten aineistojen yhdistämistä keskenään kutsutaan aineistotriangulaatioksi (Eskola & Suoranta 2000, 69). Kokosin aineiston kahden suurehkon kaupungin päivähoitopalveluista, joissa oli erilainen organisaatio- ja toimintakulttuuri. Se antoi oman merkityksellisyytensä haastatteluaineistoon. Aineistosta olisi voinut tulla luonteeltaan erilainen, jos haastattelut olisi pidetty pienissä kunnissa. Aineistojen analyyseissä pyrin systemaattisuuteen ja erilaisia näkökulmia huomioivaan tulkintaan, minkä tavoitteena oli lisätä tutkimustulosten toistettavuutta ja siirrettävyyttä. (ks. Eskola & Suoranta 2000, 69, 214–215.)

Teoriatriongulaatio toteutuu, kun tutkimusaineistoa tulkitaan erilaisien teorioiden näkökulmasta. Tutkimukseni teoreettinen viitekehys oli rakennettu pääosin varhaiskasvatustieteen viimeisimmistä tutkimuksista, jotka liittyivät varhaiskasvatuksen kasvatuskäytäntöihin, asiantuntijuuteen ja työelämään sekä niiden kehittämiseen. Viimeisimmät varhaiskasvatustieteen tutkimukset vuosilta 2006 – 2009 vahvistivat tekemiäni tulkintoja ilmiöistä, jotka liittyivät tulevaisuuden työelämävalmiuksiin ja niiden kehittämiseen. Varhaiskasvatustieteen tutkimusten rinnalla tarkastelin yleisempiä työelämän, oppimisen ja osaamisen kehittämiseen sekä tulevaisuuteen liittyviä tutkimuksia ja tutkimushankkeita. Näillä valinnoilla pyrin varmistamaan sekä tutkimuksen sisäistä että ulkoista luotettavuutta, mikä tarkoittaa tulkintojen,

johtopäätösten ja aineiston välisen suhteen pätevyyttä. (ks. Eskola & Suoranta 2000, 214.)

Luvussa 5 olen kuvannut tutkimusprosessin vaiheet mahdollisimman tarkasti. Se antaa lukijalle mahdollisuuden tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ja tutkijalle itselleen mahdollisuuden itsearviointiin. Vaiheiden kuvauksen avulla minulle muodostui ymmärrys siitä, miten tutkimusaihetta on mahdollista syventää laadullisen tutkimusprosessin aikana. Laadullisessa tutkimuksessa havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus lisäävät tutkimuksen objektiivisuutta. Puolueettomuus liittyy tutkijan asenteisiin ja omiin kokemuksiin tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä tutkia sitä, mitä pitääkin tutkia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 216–217). Tämän tutkimuksen validiteettia olen pyrkinyt lisäämään avoimuudella ja tulosten läpinäkyvyydellä. Ryhmähaastatteluista poimittujen lainauksien avulla lukija voi seurata, vastaavatko tulkinnat ja tutkimusaineiston sisältö toisiaan. Myös kyselyn analyysin hyödyntäminen ryhmähaastattelujen teemojen rakentamiseen lisäsi tutkimuksen validiutta, kun kyselyn pohjalta muodostui ennakkokäsitys tutkittavaan ilmiöön liittyvistä asioista.

7.2 Tutkimuksen eettiset kysymykset ja tutkijan rooli

Tutkimukseni oli osa laajempaa tutkimushanketta. Hankkeen käytännön järjestelyihin liittyivät yhteistyötahojen kirjalliset sitoumukset hankkeeseen osallistumisesta. Tutkimusluvat oli myönnetty sitoutumisilmoitusten yhteydessä. Tutkimushankkeesta tiedottaminen tapahtui ohjausryhmän kautta sekä kirjallisesti tiedotteiden, esitteiden ja sähköpostien avulla.

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin nimettöminä ja luottamuksellisesti niin, etteivät haastatteluihin osallistuneiden henkilöllisyydet ja tutkimuspäiväkodit tule ilmi raportissa. Tulokset raportoin myös niin, että yksittäistä haastatteluun osallistujaa ei voi tunnistaa. Vain haastatteluihin osallistuneiden tehtävänimikkeet kokosin taulukkoon 2. Haastatteluihin pyynnöt tapahtuivat esimiesten kohdalla henkilökohtaisesti puhelimitse ja sähköpostilla. Työntekijöiden kutsumisen haastatteluihin huolehtivat heidän omat esimiehensä. Luvat haastattelujen nauhoittamiseen pyysin tilaisuuksien aluksi. Haastattelujen päätteeksi lupasin toimittaa tutkimusraportin niihin päiväkoteihin, joista oli haastatteluissa mukana työntekijöitä ja esimiehiä.

Motivoin haastateltavia tilaisuuksien aluksi sillä, että tulevaisuuskeskustelusta voisi olla hyötyä oman tutkimukseni lisäksi haastateltaville itselleen ja heidän työyhteisöilleen. Keskusteluaiheet olivat monipuolisia ja merkityksellisiä tulevaisuuden kannalta. Toivon, että keskusteluissa esiin tulleista näkökulmista on ollut hyötyä tutkimustulosten lisäksi myös arjen käytäntöjen kehittämisessä.

Tutkimuksen tekijänä asetuin opiskelijan ja tutkijan rooliin. Esimerkiksi haastattelujen alussa esittelin itseni kertomalla työkokemuksestani ja kiinnostuksestani opiskelua kohtaan, mutta painotin roolini rajaamista haastattelutilanteissa opiskelijan rooliin. Haastattelujen aikana opiskelijan rooli korostui siinä, että en ottanut kantaa keskusteluissa esille tulleisiin asioihin, mikä puolestaan on tarkoituksenmukaista silloin, kun olen työroolissani. Päivähoidon eri työtehtävissä karttunut kokemus vaikuttaa käsityksiini työelämästä ja varhaiskasvatuksesta. Toisaalta yhteinen kieli haastateltavien kanssa ja kokemukseni varhaiskasvatuksesta auttoivat minua haastattelutilanteissa, tutkimusaiheeseen syventymisessä ja analysointiin paneutuesssa. Pyrin tutkimuksen teossa objektiivisuuteen, vaikka omia kokemuksiani ja käsityksiäni tutkimusaiheesta ei voida poistaa (ks. Eskola & Suoranta 2000, 221; Tuomi & Sarajärvi 2002, 98).

Tutkimuksen kahdessa erilaisessa analyysivaiheessa koin oppivani analyysin tekemisestä uusia näkökulmia ja erilaisia syvyysasteita aineistolähtöisestä analyysistä. Myös määrällisen ja laadullisen analyysin ero selkiytyi, kun toiseen aineistoanalyysiin kuului laadullisen aineiston lisäksi määrällinen analyysi. Toinen analyysi puolestaan painottui laadulliseen analyysiin. Analyysien tekemisen lisäksi uusintaa oli ryhmähaastattelujen pitämisessä. Ryhmien jäsenten erilaisuus ja erilaiset keskustelujen painopisteet vaikuttivat omiin tapoihini esittää tarkentavia kysymyksiä ryhmille.

Työssä hankittu kokemus ryhmäkeskustelujen ohjaajana auttoi omaa valmistautumista ja suhtautumista keskustelujen aikana esiin tulleisiin ilmiöihin. Kuuressa ryhmässä vilkas ja vastavuoroinen keskustelu eteni itseohjauvasti, koska ryhmäläiset tunsivat toisensa ja jakoivat yhteistä todellisuutta arjen käytännöissä tai johtajuudessa. Tulkitsen ryhmien itseohjautuneen ja avoimen vuorovaikutuksen niin, että tutkijan kaksoisrooli ei vaikuttanut keskustelujen sisältöihin ja esille tuotuihin asioihin. Yhdessä ryhmässä osallistujat eivät olleet työskennelleet kovin kauan yhdessä, ja se näkyi keskustelun kulussa. Silloin tarvitsin eniten haastattelurunkoa keskustelun edistäjänä.

Eskola ja Suoranta (2000) pohtivat tutkijan asemaa sekä tutkijan objektiivisuutta ja subjektiivisuutta laadullisessa tutkimuksessa. Toisaalta laadullinen tutkimus mahdollistaa tutkijalle joustavan ja luovan, jopa kokeilevankin tutkimuksen suunnittelun. Toisaalta tällainen asetelma vaatii tutkijalta perusteellista selvitystä tutkimuksen ratkaisusta ja toteutuksesta. (Eskola & Suoranta 2000, 20–22.) Tutkimusprosessin edetessä tutkijan näkemykset ja tulkinta kehittyvät. Aineistonkeruuseen liittyvä vaihtelu kuuluu tutkimusprosessin luontaiseen kehittymiseen. (Kiviniemi 2007, 81.) Tutkimuksen eri vaiheissa olen yrittänyt tulla tietoisiksi omista käsityksistäni ja näkemyksistäni erityisesti haastattelutilanteissa ja tutkimuksen analyysivaiheessa. Lisäksi olen päätoimisen työntekijän roolista käsin katsottuna huomannut, miten paljon uusia näkökulmia aiheeseen voi löytää tutkimuksen avulla ja miten paljon uutta työelämästä voi oppia tutkimusprosessin aikana.

7.3 Tutkimustulosten hyödynnettävyys

Tässä tutkimuksessa tuotiin esiin varhaiskasvatuksen ammattilaisten monipuolisia näkemyksiä tulevaisuuden työelämävalmiuksista ja arvokkaita kokemuksia niiden kehittämistä kasvatusyhteisöissä. Tutkimusaiheen ajankohtaisuutta perustelen sillä, että työelämään kohdistuvat merkittävät murrokset vaikuttavat myös varhaiskasvatuksen alalla, ja niillä on merkitystä työvoiman käyttöön, työkultturiin ja työtehtäviin. Murroksella varhaiskasvatuksen alalla tarkoitan esimerkiksi kunta- ja palvelurakennemuutosta, toimintaympäristön muutosta, sukupolvien vaihdosta työpaikoilla ja valtakunnallisten varhaiskasvatuksen linjausten ja perusteiden vaikutusta palvelujen sisältöön sekä toimintatapoihin ja -kulttuuriin. Yksi tämän tutkimuksen tärkeä merkitys on välittää eteenpäin varhaiskasvatuksen ammattilaisten monipuolisia käsityksiä ja arvokkaita kokemuksia tulevaisuuden työelämävalmiuksista ja niiden kehittämistä kasvatusyhteisöissä.

Nykytilan kuvauksessa (ks. luku 6.1) käy ilmi, että useilla työpaikoilla on jo lähdetty muuttamaan toimintatapoja ja työkultturia niin, että pystytään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Muutoksen tarkoituksena on turvata lasten ja henkilöstön hyvinvointi. Mutta haastatteluissa esille tullut huoli kiireisyydestä eri asiayhteyksissä ja tilanteissa on edelleen yksi tärkeimmistä aiheista, joka pitäisi nostaa työyhteisöjen käsittelyyn. Voiko tulevaisuuden työelämävalmiuksia kehittämällä vaikuttaa varhais-

kasvatuksen alalla vallitsevaan kiireeseen? Voiko kasvatusyhteisö vaikuttaa kiireeseen miettimällä esimerkiksi, miten lapsiryhmiä ja työtiimejä muodostetaan uudella tavalla, miten tiloja käytetään uudella tavalla, mitä muutoksia päiväjärjestykseen voi tehdä, miten lasten ja perheiden erilaiset tarpeet otetaan nykyistä paremmin huomioon, miten toimintaa rajoittavia rutiineja murretaan ja miten järjestetään aikaa lisääntyneille yhteistyöneuvotteluille tai työn reflektoinnille ja dokumentoinnille?

Haastatteluihin osallistuneissa työyhteisöissä oli kokemuksia toimintatapojen kehittämisen prosesseista, joissa oli saavutettu ”lupa” rauhoittua, havainnoida, tarkkailla sekä olla lapsen kanssa ja lapsen tukena. Saavutettu tila on vaatinut yhteistä toimintatapojen arviointia ja uuden ideointia sekä rohkeutta muutoksen tekemiseen. Kokemus uusien toimintatapojen ja osaamisen kehittämisestä voidaan kuvata teoreettisesti ekspansiivisena oppimisprosessina, jonka aikana opitaan jotakin, mitä ei ole vielä ollut olemassa työyhteisössä. Prosessin aikana yhteiset oppimisteot muodostavat kokonaisuuden ja tarkoittavat käytännössä esimerkiksi vallitsevan käytännön kyseenalaistamista ja analyysia, uuden ratkaisun mallittamista ja mallin tutkimista, mikä tapahtuu yhteisen dialogin kautta. (ks. Engeström 2004, 59–63.) Yhteinen oppiminen ja osaaminen ovat voimavara tulevaisuuden kasvatusyhteisössä, ja ne tuovat ymmärrystä ja tasapainon tunnetta kiireen, hektisyyden ja ”jatkuvan muutoksen” keskelle.

Esittämäni malli tulevaisuuden työelämävalmiuksista ja osaamispääomasta tulevaisuuden kasvatusyhteisössä sisältää edellytyksen osallisuuden kokemiseen muutoksessa, koska se on keskeinen keino ymmärtää ja hallita omaa työtä sekä kokea oma työ mielekkäänä (ks. Alasoini 2010, 33). Osallisuuden kautta muodostuu ymmärrys ja näkemys kokonaisuudesta, mitkä kaikki asiat vaikuttavat toisiinsa ja koko järjestelmään. Erilaiset ihmiset työyhteisössä kokevat osallisuutta eri tavoin, joten muutosprosessien aikana on hyvä järjestää erilaisia mahdollisuuksia vaikuttamiseen, ja sitä kautta luoda tilaisuuksia osallisuuden kokemuksiin.

Malli työelämävalmiuksista ja osaamispääomasta tulevaisuuden kasvatusyhteisössä pitää sisällään myös perusteita uudelleenlaiselle johtamiskulttuurille, jossa painottuvat uudistumisen ja osaamisen johtaminen sekä jaettu johtajuus. Johtajan yhtenä tärkeänä tehtävänä olisi luoda uudistamisen ja osaamisen kehittämisen rakenteet työyhteisöön. Toisena tärkeänä tehtävänä olisi mahdollistaa oppimisverkostoissa toimiminen niin, että esimerkiksi työntekijät voisivat tavata toisten yksiköiden työntekijöitä. Taulukossa 5 esitetyt osaamisen kehittämisen ja jakamisen keinot auttavat

johtajia luomaan uudistamisen ja osaamisen kehittämisen rakenteita työyhteisöön. Jaetussa johtajuudessa ja valtuuttamisessa annetaan tilaa ja mahdollisuuksia asiantuntijuudelle, joka on yhteisön jäsenten pääomana ja joka toisaalta rakentaa yhteisöön uutta osaamispääomaa.

Johtaja puolestaan tarvitsee organisaation tuen rakenteiden luomiselle. Haastatteluissa tuotiin esiin ehdotuksia tuen antamiseksi esimiehille. Esimerkiksi johtajille toivottiin koulutusta aikuisten ohjaamisesta ja yhteisön toiminnasta sekä koulutusta tukemaan työssä oppimista ja työssä olemista. Esitettiin, että esimies voisi saada organisaatiolta enemmän ”pelimerkkejä” kehityskeskusteluissa sovittujen kehittämistavoitteiden toteuttamiseen ja että johtajalle annettaisiin kokeiluluontoisesti mahdollisuudet uuden päivähoitomallin ja toimintatavan luomiseen. Uudenlaisen johtamiskulttuurin luominen edellyttää esimiesten työkokonaisuuksien arviointia, kuinka paljon alaisia yhdelle esimiehelle voi kuulua ja miten laajaa kokonaisuutta yhden johtajan on mahdollista johtaa niin, että hänenkin työhyvinvoinnistaan huolehditaan. Toisaalta ehdotettiin tiimijohtamisen ja tiimijohtajuuden kehittämistä organisaatiossa perinteisen johtamiskulttuurin rinnalle, missä mielestäni piilee tulevaisuuden kasvatusyhteisöjen johtamisen ratkaisun avaimet.

7.4 Jatkotutkimusaiheita

Tämä tutkimus keskittyi päivähoidon ja varhaiskasvatuksen ammattilaisten näkemysten ja kokemusten keräämiseen tulevaisuuden työelämävalmiuksista. Tulevaisuuden ennakointiin liitetään kuitenkin systemaattisuutta, pitkän tähtäyksen tarkastelua, kokonaisvaltaisuutta, toisin katsomista, monitieteisyyttä ja monialaisuutta (Heinonen 2010). Ammattilaisten näkemyksiä täydentäisivät vanhempien käsitykset tulevaisuuden varhaiskasvatuksesta ja sen toimintakulttuurista ja järjestämisestä. Myös julkishallinnon virkamiesten ja esimiesten sekä poliittisten päättäjien näkökulmat tulevaisuuden varhaiskasvatuspalveluista ja henkilöstön osaamisesta olisi tärkeää selvittää.

Varhaiskasvatuksen kentällä meneillään olevan murroksen ja sen vaikutusten tutkiminen olisi ajankohtaista. Esimerkiksi olisi tärkeää tutkia uudenlaisen toimintakulttuurin, esimerkiksi pienissä lapsiryhmissä toimimisen ja työtiimien toimintatapojen muutosten vaikutusta lasten kasvuun, kehitykseen ja oppimiseen sekä työn-

tekijöiden ammatilliseen kehittymiseen ja työhyvinvointiin. Haastatteluissa tuli ilmi, että toimintatapojen uudistukset olivat vaatineet päivän organisointia ja aikataulutusta uudella tavalla, muutosta työntekijöiden roolissa ja käsitteiden uudistumista. Lapsen etuna pidettiin sitä, että toimittiin pienryhmissä. Leikin merkitys oli korostunut, leikin havainnointi ja dokumentointi olivat kehittyneet ja kiireen tuntua oli saatu poistettua. Myös ulkoilun, pukeutumisen ja muiden perushoitotilanteiden pedagogista merkitystä arvostettiin enemmän.

Toimintakulttuurin muutos edellyttää uudistumisprosessien kokonaisvaltaista suunnittelua, arviointia ja johtamista. Tämän tutkimuksen perusteella varhaiskasvatuksen alalle sopisivat toimintatutkimukset, joissa korostuisivat toimijoiden oma vastuu ja sitoutuminen sekä valtuuttaminen työtapojen ja toimintamallien uudistamiseen. Toimintakulttuurin kehittämistutkimus tukisi työntekijöiden ammatti-identiteetin kehittymistä, työntekijäsukupolvien kohtaamista työpaikoilla, osaamis- ja pääoman lisääntymistä ja johtajien taitoja johtaa kehittämisprosesseja. Kehittämis- tutkimukset syventäisivät sekä päivähoiton perustehtävään liittyvän toimintakulttuurin että johtamiskulttuurin uudistumista.

Tämä tutkimus antaa viitteitä siihen, että organisaatiot ja työyhteisöt tarvitsevat perehdyttämis- ja mentorointijärjestelmiä, jotta ne voivat selviytyä ja onnistua työntekijäsukupolvien vaihtumisesta ja voivat hyödyntää työntekijäsukupolvien erilaista osaamis- ja pääomaa ja työelämävalmiuksien kehittämistä. Varhaiskasvatuksen alalla voitaisiin hyötyä yhteisistä perehdyttämisen ja mentoroinnin kehittämishankkeista eri aloilla työskentelevien, esimerkiksi peruskoulun luokanopettajien kanssa.

Tutkimuksen tuloksena kuvattua mallia tulevaisuuden työelämävalmiuksista ja osaamis- ja pääomasta tulevaisuuden kasvatusyhteisössä on tarpeellista pohtia monesta eri näkökulmasta. On tärkeää yhdistää käytännön tietämystä ja teoreettista tietoa siitä, miten voidaan tukea työntekijöiden ja työyhteisöjen työelämävalmiuksia, hyvinvointia, osaamista ja innostusta. On tärkeää selvittää, miten työntekijöille luodaan mahdollisuuksia jakaa osaamistaan organisaation osaamiseksi ja toiminnaksi sekä miten tuetaan työntekijöiden ja johtajien osaamisen hankkimista ja kehittämistä. On tärkeää tutkia, miten voidaan edistää erilaisten kumppanuuksien ja verkostojen rakentumista, jotka täydentävät organisaation omaa osaamista ja auttavat luomaan uutta osaamista. Kaikki näkökulmat kehittävät työelämän laatua ja tuottavuutta, lasten ja perheiden hyvinvointia sekä tulevaisuuden ennakoimista.

LÄHTEET

- Abrahamsson, L. 2006. Exploring Construction on Gendered Identities at Work. Teoksessa S. Billett, T. Fenwick & M. Sommerville (toim.) *Work, Subjectivity and Learning. Understanding Learning through Working Life*. Unesco-Unevoc Book Series. Springer, AA Dordrecht, The Netherlands, 105–121.
- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Evan raportti. Helsinki: Yliopistopaino.
- Aubrey, C. 2007. *Leading and Managing in the Early Years*. Los Angeles: Sage.
- Dalli, C. 2008. Pedagogy, knowledge and collaboration: towards a ground-up perspective on professionalism. *European Early Childhood Education Research Journal* 16 (2), 171–185.
- Ellis, C. & Bochner, A. P. 2000. Autoethnography, personal narrative, reflexivity. Researcher as subject. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) *Handbook of qualitative research*. London: Sage, 733–768.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2010. Määräykset ja ohjeet 2010:27. Helsinki: Opetushallitus.
- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa L. Aattola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: Gummerus, 133–157.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Eteläpelto, A. 1997. Asiantuntijuuden muuttuvat määritykset. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes, A. Eteläpelto (toim.) *Muuttuva asiantuntijuus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino, 86–102.
- Eteläpelto, A. & Collin, K. 2004. From individual cognition to communities of practice. Theoretical underpinnings in analysing professional design expertise. Teoksessa H. P. A. Boshuizen, R. Bromme & H. Gruber (toim.) *Pro-*

- Professional Learning: Gaps and Transitions on the Way from Novice to Expert. Dordrecht : Kluwer Academic Publishers, 231–249.
- Fetterman, D. M. 2010. *Ethnography: Step by Step*. 3. painos. London: Sage.
- Hakala, K. & Hynninen, P. 2007. Etnografisesta tietämisestä. Teoksessa S. Lappalainen, P. Hynninen, T. Kankkunen, E. Lahdelma & T. Tolonen (toim.) *Etnografia metodologiana: lähtökohtana koulutuksen tutkimus*. Tampere: Vastapaino, 209–225.
- Halttunen, L. 2009. *Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa*. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 375.
- Happo, I. 2006. *Varhaiskasvattajan asiantuntijuus: asiantuntijaksi kehittyminen Lapin läänissä*. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Heikka, J. & Hujala, E. 2008. *Varhaiskasvatuksen johtajuuden toimivuus opetustoimessa*. Teoksessa E. Hujala, E. Fonsén & J. Heikka (toim.) *Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä - tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja*. Tampereen yliopisto. *Varhaiskasvatuksen yksikkö*, 3–14. Tulostettu 28.9.2010.
[http://www.uta.fi/laitokset/okl/vokl/pdf/030309Fooruminjulkaisu%5B1%5D\(2\).pdf](http://www.uta.fi/laitokset/okl/vokl/pdf/030309Fooruminjulkaisu%5B1%5D(2).pdf)
- Heinonen, S. 2010. *Tulevaisuusajattelu, ennakointimenetelmät ja osaamisen ennakointi -luento*. Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -projektin suunnittelu- ja yhteistyöseminaari. Kuntatalo. Helsinki 30.9.2010.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. *Tutki ja kirjoita*. 11. painos. Jyväskylä: Gummerus
- John-Steiner, V. & Mahn, H. 1996. Sociocultural approaches to learning and development: A Vygotskian framework. *Educational Psychologist* 31, 191–206.
- Julkunen, R. 2008. *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Tampere: Vastapaino.
- Julkunen, R. & Anttila, T. 2003. *Tietotyön työkuultuuri. Työn yksilöllistyminen kulttuuripiirteinä*. Teoksessa J. Kirjonen (toim.) *Tietotyö ja ammattitaito. Knowledge work and occupational competence*. Jyväskylä: Koulutuksen

- tutkimuslaitos, 89–102.
- Järnefelt, N. & Lehto, A-M. 2002. Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla. Helsinki: Tilastokeskus.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2002. Oppiminen työssä ja työyhteisöissä. Helsinki: WSOY.
- Karila, K. & Nummenmaa A. R. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohteena päiväkotit. Juva: WSOY.
- Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 388.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö.
- Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa L. Aattola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: PS-kustannus, 70–85.
- Koivisto, P. 2007. "Yksilöllistä huomiota arkisissa tilanteissa": päiväkodin toimintakulttuurin kehittäminen lasten itsetuntoa vahvistavaksi. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 311.
- Kovanen, P. 2004. Oppiminen ja asiantuntijuus varhaiskasvatuksessa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 256.
- Korkalainen, P. 2009. Riittämättömyyden tunteesta osaamisen oivallukseen: ammatillisen asiantuntijuuden kehittäminen varhaiserityiskasvatuksen toimintaympäristössä. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 363.
- Kuntaliiton selvitys lasten kotihoidon tuen sekä yksityisen hoidon tuen kuntalisistä ja vauvarahoista. 2010. Helsinki: Kuntaliitto. Tulostettu 30.12.2010.
http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;353;10336;49069;140175;167203
- Kupila, P. 2007. Minäkö asiantuntija? Varhaiskasvatuksen asiantuntijan merkitysperspektiivin ja identiteetin rakentuminen. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 302.
- Laine, N. 2008. Trust in Superior-Subordinate Relationship. Tampereen yliopisto.

Kasvatustieteen laitos. Väitöskirja.

<http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7418-7.pdf>

Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 9.2.2007/169.

Laki lasten päivähoidosta 19.1.1973/36.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä 24.7.2009/569.

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista
29.4.2005/272.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista annetun lain 12 §:n
muuttamisesta 24.7.2009/570.

Lappalainen, S. 2007. Johdanto. Mikä ihmeen etnografia. Teoksessa S. Lappalainen,
P. Hynninen, T. Kankkunen, E. Lahdelma & T. Tolonen (toim.) Etnografia
metodologiana: lähtökohtana koulutuksen tutkimus. Tampere: Vastapaino,
9–14.

Litosseliti, L. 2003. Using Focus groups in Research. New York: London
Continuum.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3.painos.
Helsinki: International Methelp.

Mezirow, J. 1995a. Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä.
Suom. L. Lehto. Teoksessa Mezirow et al. Uudistava oppiminen: kriittinen
reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsingin yliopisto. Lahden tutkimus- ja
koulutuskeskus, 17–37.

Mezirow, J. 1995b. Johtopäätös: kohti uudistavaa oppimista ja emansipatorista
koulutusta. Suom. L. Lehto. Teoksessa Mezirow et al. Uudistava
oppiminen: kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsingin yliopisto.
Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 374–397.

Morgan, D. 1997. Focus group as qualitative research. California:Sage.

New, R. S., Mardell, B. & Robinson, D. 2005. Early Childhood Education as Risky
Business: Going Beyond What's "Safe" to Discovering What's Possible.
Early Childhood Research and Practice 7 (2).

Nikkonen M. 1997. Etnografinen malli. Teoksessa M. Paunonen M. ja K.
Vehviläinen- Julkunen (toim.) Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva:
WSOY, 136–147.

Northouse, P. G. 2004. Leadership. Theory and Practice. 3. painos. Thousand Oaks,
Calif: Sage.

- Ojanen, S. 2000. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian kehittelyä. Helsinki: Palmenia.
- Ollila, M.-R. 2010. Johtajan parempi elämä. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Patton, M. 2002. Qualitative research and evaluation methods. London: Sage.
- Perusopetuslaki 21.8.1998/628
- Puolimatka, T. 2002. Opetuksen teoria. Konstruktivismista realismiin. Helsinki: Tammi.
- Puuronen, V. 2007. Etnografinen tutkimus. Teoksessa L. Viinamäki & E. Saari (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Tammi, 101–120.
- Raivola, R. 2000. Tehoa vai laatua koulutukseen. Juva: WSOY.
- Rodd, J. 2006. Leadership in Early Childhood. 3. painos. Maidenhead: Open University Press.
- Ropo, A., Erikson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.
- Ruohotie, P. 2006. Metakognitiiviset taidot ja ammatillinen kasvu asiantuntijakoulutuksessa. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja. Kansanvalitusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 106–122.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen: kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeenlinna : Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Ruusuvirta, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 425–431.
- Savileppä, A. 2005. Johda monimuotoisuutta: investoi tulevaisuuteen. Helsinki: Star-Offset Oy.
- Schipper E. J., Riksen-Walraven, J. M. & Geurts, A. E. 2006. Effects of Child – Caregiver Ratio on the Interactions Between Caregivers and Children in Child-Care Centres: An Experimental Study. Child Development 77 (4), 861–874.
- Seuraava askel – tuottavuus ja työelämän laatu suomalaisilla työpaikoilla. Katsaus

tuottavuuden ja työelämän laadun kehittymiseen Suomessa. Tuottavuuden pyöreä pöytä. Sihteeristön katsaus. 16.3.2010.

- Stähle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma: tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita.
- Sulkunen, P. 1990. Ryhmähaastattelujen analyysi. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus, 264–285.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Syrjälä, L. & Ahonen, S. & Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Säljö, R. 2004. Oppimiskäytännöt: sosiokulttuurinen näkökulma. Suom. B. Grönholm. 2. uud. painos. Helsinki: WSOY.
- Tolonen, T. & Palmu, T. 2007. Etnografia, haastattelut ja (valta)positiot. Teoksessa S. Lappalainen, P. Hynninen, T. Kankkunen, E. Lahdelma & T. Tolonen (toim.) Etnografia metodologiana: lähtökohtana koulutuksen tutkimus. Tampere: Vastapaino, 89–112.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.
- Turja, L. 2007. Lasten osallisuus kasvatustyön suunnittelussa ja kehittämisessä. Teoksessa O. Ikonen & P. Virtanen (toim.) Erilainen oppija - yhteiseen kouluun. Kokemuksia yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden kehittämisestä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Tynjälä, P. 2003. Ammatillinen asiantuntijuus ja sen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa J. Kirjonen (toim.) Tietotyö ja ammattitaito. Knowledge work and occupational competence. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 85–108.
- Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Progress/Application for Programme V P/2007/005/371. 2009. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 14.12.2010.
http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/progress/tyohyvinvointi/tyohyvinvointi.pdf
- Uotila, T-P, Viitala, R. & Pihkala, T. 2010. Johdanto. Teoksessa T-P. Uotila (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. Vaasan

- yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293, 1–19.
- Uotinen, S. 2009. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelilaki. Kuntaliitto.
Tulostettu 11.12.2010 www.kunnat.net/palveluseteli
- Valtioneuvoston asetus sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön
kelpoisuusvaatimuksista 272/2005. Tulostettu 25.5.2010.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050608>
- Valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksen neuvottelukunnasta 10.6.2004
- Valtioneuvoston selonteko kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 2009.
Valtiovarainministeriö.
- Valtonen, A. 2005. Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? Teoksessa J. Ruusuvuori
& L. Tiittula (toim.) Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus.
Tampere: Vastapaino, 223–241.
- van Oers, B. 1998. From context to contextualizing. *Learning and instruction* 8,
473–488.
- Varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutus ja osaaminen: nykytila ja
kehittämistarpeet. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 2007:7.
Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.
- Varhaiskasvatus vuoteen 2020. 2008. Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan
loppuraportti. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2005. Oppaita 56. 2. painos.
Helsinki: Stakes
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Venninen, T. 2007. "Olen enemmän alkanut pohtimaan ja sanomaan ääneen mitä
ajattelen": ammatillinen kehittyminen ja yhteisöllinen palaute päiväkodin
työtiimeissä. Helsinki: Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteellinen
tiedekunta. Soveltavan kasvatustieteen laitos. Väitöskirja 282.
- Virtanen, P. 2010. Johtaminen - työyhteisön uudistumisen moottori vai pullonkaula?
Työelämän kehittämisen seminaari 1.12.2010. Helsinki. Tulostettu
15.12.2010.
http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_354_404_1325_43/http%3B/tekes-ali1%3B7087/publishedcontent/publish/fi_content/news/ma_joka_paiva_virtanen.pdf
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

- Värri, V.-M. 2002. Opettajan identiteetti – moraalikasvattajasta muutosagentiksi ja informaatiotulvan tulkiksi. Artikkelisarjassa K. Harra (toim.) Aivot, maailmankuva ja informaatiotulva – opettajuus? OKKA-säätiön vuosikirja, 42–61.
- Waterton, C. & Wynne, B. 1999. Can focus groups access community views? Teoksessa R.S. Barbour & J. Kitzinger (toim.) *Developing Focus Groups Research. Politics, Theory and Practice*. California: Sage, 127–143.
- Wenger, E. 1998. *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge: University Press.
- Woods, P. A., Bennett, N., Harvey, J. A. & Wise, C. 2004. Variabilities and dualities in distributed leadership. Findings from a systematic literature review. *Educational Management Administration & Leadership* 32 (4), 439–457.

LIITTEET

LIITE 1. Saatekirje ja kysely päiväkotien johtajille

Hyvä päiväkodin johtaja!

Tampereen ja Jyväskylän yliopistot ovat yhdessä Tampereen ja Jyväskylän kaupunkien kanssa käynnistäneet tutkimushankkeen **Varhaiskasvatuksen ammatillisten identiteettien muotoutuminen työntekijä sukupolvien kohtaamisissa**. Hanketta rahoittaa mainittujen tahojen lisäksi Työsuojelurahasto. Hankkeen johtajana toimii dosentti Kirsti Karila Tampereen yliopistosta ja tutkijana KT Päivi Kupila Jyväskylän yliopistosta.

Tutkimushankkeen tavoitteena on lisätä ymmärrystä

- työelämään siirtyvien varhaiskasvatuksen ammattilaisten ammatillisen identiteettien sosiaalisesta ja kulttuurisesta muotoutumisesta,
- kokeneiden työntekijöiden ammatillisten identiteettien muutoksista tilanteissa, joissa työyhteisöön tulee nuoria työntekijöitä sekä
- yksilöllisistä, yhteisöllisistä ja kulttuurista prosesseista, joita työelämään siirtyvien ja työelämässä toimivien ammattilaisten kohtaamisissa toteutuu sekä kehittää
- siirtymävaiheeseen toimintakäytäntöjä, jotka vahvistavat ammatillisia identiteettejä ja ehkäisevät työssä uupumista ja
- moniammatilliseen varhaiskasvatuksen työympäristöön soveltuvia mentoiminnin muotoja.

Tässä käsillä olevassa kyselyssä kartoitetaan jyväskyläläisten ja tamperelaisten päiväkotien johtajien kokemuksia ja tulkintoja vastikään valmistuneiden työntekijöiden työelämään siirtymiseen liittyvistä tilanteista ja käytännöistä. Kartoitus on osa yllä kuvattua laajempaa tutkimuskokonaisuutta.

Tämän johtajille suunnatun kartoituksen tuloksia tullaan hyödyntämään syksyllä 2009 molemmissa kaupungeissa käynnistyvässä kehittämishankkeessa. Myöhemmin keväällä 2009 toteutetaan myös kokeneiden ja aloittavien ammattilaisten sekä muuttamien työyhteisöjen ryhmähaastattelut. Niiden avulla kartoitetaan työntekijöiden ja työyhteisöjen kokemuksia ja tulkintoja nuorten ammattilaisten työelämään siirtymisestä. Myös tämän aineiston antia hyödynnetään kehittämistutkimuksen vaiheessa.

Toivomme, että saat järjestymään aikaa kyselyyn vastaamiseen.

Kiitos etukäteen panoksestasi hankkeessa!

Kirsti Karila ja Päivi Kupila

Kysely

Varhaiskasvatuksen ammatillisten identiteettien muotoutuminen työntekijäsukupolvien kohtaamisissa -tutkimushanke

Jyväskylän ja Tampereen yliopistot (Päivi Kupila, tutkija; Kirsti Karila, projektin johtaja), Jyväskylän ja Tampereen kaupungit

Kartoittava kysely päiväkotien johtajille kevät 2009

Alla on listana kyselyssä esitettävät kysymykset ennakkotutustumista varten.

Vastaaminen kyselyyn tapahtuu [www-lomakkeella](#). Sähköpostiisi tulee asiasta erillinen viesti, josta on linkki vastauslomakkeeseen, henkilökohtainen kirjautumistunnus ja salasana.

Kiitos etukäteen panoksestasi hankkeessa!

Vastaajan taustatiedot

1. Työkuntani Jyväskylä ____ Tampere ____
2. Työkokemukseni päivähoidossa ____ vuotta, näistä ____ vuotta johtajana
3. Koulutukseni on
Lto____, KK____, KM____, Sosiaalikasvattaja____, Sosionomi(ammk)____
4. Minulla on lisäksi seuraava johtajakoulutus

Millainen on johtamasi toimintayksikkö

5. Se koostuu _____ erillisestä yksiköstä, joita ovat
____ kpl päiväkotiyksiköitä, niissä hoitopaikkoja yhteensä _____
____ kpl esiopetusyksiköitä, niissä hoitopaikkoja yhteensä _____
____ kpl ryhmäperhepäivähoitoyksiköitä, niissä hoitopaikkoja yhteensä _____
____ kpl kotona tapahtuvan perhepäivähoidon yksiköitä, niissä hoitopaikkoja yhteensä _____
____ kpl leikkitoimintayksiköitä, niissä hoitopaikkoja yhteensä _____
____ kpl muita yksiköitä, mitä _____, niissä hoitopaikkoja yhteensä _____
6. Toimintayksikön henkilöstömäärä on _____.
Henkilöstöstä Lastentarhanopettajan tehtävissä työskentelee _____ henkilöä, joista
Lto _____
KK _____
KM _____
Sosiaalikasvattaja _____
Sosionomi(ammk) _____
Lastenhoitajan tehtävissä työskentelee _____ henkilöä, joista lastenhoitajia _____

päivähoitajia _____
 lähihoitajia _____
 muita _____, mitä _____

Seuraavat kysymykset koskevat vastikään valmistuneiden työntekijöiden tuloa työyhteisöönne

7. Paljonko työyhteisöönne on tullut vastikään valmistuneita työntekijöitä viimeisen viiden vuoden kuluessa?
 vakituisiin työsuhteisiin _____
 näistä lastentarhanopettajan työsuhteisiin _____
 lastenhoitajan työsuhteisiin _____
 pidempiaikaisiksi (yli puoli vuotta) sijaisiksi _____
 näistä lastentarhanopettajan työsuhteisiin _____
 lastenhoitajan työsuhteisiin _____
 Arvioi lisäksi tätä lyhyemmän (alle puoli vuotta) aikaa työskennelleiden henkilöiden määrä vuoden 2008 aikana. _____ henkilöä
8. Millaisia *positiivisia* kokemuksia sinulla on ollut vastikään valmistuneiden työntekijöiden työelämään tulemisesta?
9. Millaisia *negatiivisia* kokemuksia sinulla on ollut vastikään valmistuneiden työntekijöiden työelämään tulemisesta?
10. Jos ajattelet tätä vastikään valmistuneiden työntekijöiden tuloa työyhteisöön, mitkä ovat olleet suurimmat haasteet näiden työelämää aloittavien näkökulmasta:
 työyhteisön kokoneiden työntekijöiden näkökulmasta:
 johtajan näkökulmasta:

Perehdyttäminen

11. Onko johtamassasi yksikössä sovittu yhteisistä perehdyttämiskäytännöistä
 Kyllä _____ Ei _____
12. Jos on, niin millaisia käytännöt ovat? Miten perehdytätte uuden, vastikään valmistuneen työntekijän työyhteisöönne?
13. Miten perehdytätte kokeneen, työyhteisöönne muualta siirtyneen työntekijän työyhteisöönne?
14. Kuka tai ketkä perehdytyksestä vastaavat?
15. Onko eri ammattiryhmien perehdyttämisessä erilaisia käytäntöjä?
 Kyllä _____ Ei _____
- Jos on, niin millaisia eroja on olemassa eri ammattiryhmien perehdyttämisessä?
16. Eroavatko perehdyttämiskäytännöt eri kasvattajatiimeissä toisistaan?
 Kyllä _____ Ei _____
- Jos perehdyttämiskäytännöt eroavat toisistaan eri kasvattajatiimeissä, niin millaisia eroja on olemassa?
17. Eroavatko perehdyttämiskäytännöt eri toimintayksiköissä toisistaan?
 Kyllä _____ Ei _____
- Jos perehdyttämiskäytännöt eroavat toisistaan eri toimintayksiköissä, niin millaisia eroja on olemassa?
18. Mitä asioita/ sisältöjä perehdyttämisen yhteydessä käsitellään?
19. Millaisia mahdollisia välineitä (esimerkiksi perehdyttämiskansiot) olette kehittäneet työyhteisöönne käyttöön?

20. Mitä rajoitteita tai esteitä on perehdyttämislle työyhteisössäsi ja päivähoiton organisaatiossa?

Mentorointi

20. Kokeneet työntekijät voivat joskus ohjata nuoria aloittelevia työntekijöitä. Tätä kutsutaan mentoroinniksi. Onko teillä yhteisössäne käytössä tällaista mentorointia ja jos, niin millaista se on?

21. Mitä rajoitteita tai esteitä on mentoroinnille työyhteisössäsi ja päivähoiton organisaatiossa?

Kehittämisideat

22. Jos ajattelet edellä kuvaamiasi kokemuksia työelämään siirtymisen vaiheesta, millaisia kehittämishaasteita niiden pohjalta asettuu:

tutkintoja antaville koulutuksille?

työelämää aloittaville nuorille ammattilaisille?

työelämässä jo toimiville, kokeneille ammattilaisille?

uuden työntekijän vastaanottavalle kasvattajatiimille?

koko työyhteisölle?

Työelämävalmiudet

23. Mitkä ovat sinun näkemyksesi mukaan tämänhetkisen työelämän vaatimia, keskeisiä työelämävalmiuksia varhaiskasvatuksessa?

24. Mitä muuta haluaisit viestittää meille tutkimuksen teemaan liittyen?

LIITE 2. Analyysi varhaiskasvatuksen työelämävalmiuksista – kyselylomakkeen avoimen kysymyksen analyysin tulos

Alaluokat	Yläluokat	Kokoavat käsitteet
Koulutus, perusvalmiudet ja asiantuntijuus varhaiskasvatuksessa, valmiudet ottaa tietotaito käyttöön (23) Kasvatuskumppanuus (11) Rohkeus toimia erilaisten perheiden kanssa, muuttunut perhe ja lapsuus, ymmärrys ja rohkeus kohdata erilaisuutta (11) Perustehtävässä tarvittavat käytännön taidot, lapsilähtöinen toimintatapa, uusien toimivien työtapojen miettiminen, kokeilut arkityön ohella, suunnittelu- ja organisointitaidot, vastuu pienryhmätöinnistä (21) Perustehtävän selkeys ja kirkastaminen, miksi olemme työssä (3) Lapsen aito kuuleminen, läsnäolo lapselle (4) Lapsen yksilöllisen tuen ja tarpeiden havainnointikyky (8) Valmiudet haastavien ja tukea tarvitsevien lasten kohtaamiseen (1)	Koulutus ja varhaiskasvatusosaaminen (yht. 23) Kasvatuskumppanuus (yht. 22) Perustehtävässä tarvittavat käytännön taidot (yht. 37)	VARHAISKASVATUKSEN TEOREETTINEN JA KÄYTÄNNÖN PERUSOSAAMINEN (yht. 82)
Sitoutuminen työhön ja motivaatio (9) Johtamistaidot ja niiden vahvistaminen (3) Työyhteisötaidot, työyhteisön perustehtävät (4) Alaistaidot (3) Vuorovaikutustaidot, kuuntelemisen taito, avoimuus, rohkeus keskustella ja kysyä, kyky antaa ja ottaa palautetta (22) Verkostoitumisen taidot, verkostoyhteistyötaidot (6) Yhteistyötaidot (9) Yhteisöllisyys, yksilön huomioiminen yhteisön jäsenenä, tiimityötaidot, palaveritaidot, sosiaaliset taidot (22) Asiakaspalvelu, palveluhenkisyys (4) Kokonaisuuden hallinta, työn moninaisuus (3) Talousosaaminen: tilat, sijaiset, määrärahojen käyttö, talouden asettamat rajat toiminnalle (4) Organisaation ja päivähoidon toiminnan tunteminen (3)	Työntekijä- ja työyhteisötaidot (yht. 19) Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot (yht. 59) Organisaation tuntemus (yht. 14)	ORGANISAATIO- OSAAMINEN (yht. 92)

Hyvä ammatti-identiteetti (3)	Ammatti-identiteetti ja itsensä kehittäminen (yht. 21)	MUUTOSVALMIUDEN JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN (yht. 80)
Jatkuva itsensä kehittäminen, ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen, työssä oppiminen, työkierto, ammattitaidon esille tuominen, toisilta oppiminen, omasta itsestä huolehtiminen (16)		
Ammatillinen suhtautuminen kaikkiin työtehtäviin (2)	Päivähoito yhteiskunnallisessa muutoksessa (yht. 13)	
Yhteiskunnalliset muutokset, päivähoidon merkitys eri näkökulmista, arvopohja, talouden merkitys (10)		
Lain noudattaminen, oikeus varhaiskasvatukseen, suhdelukuseuranta (3)	Muutosvalmius, työn arviointi- ja dokumentointikyky (yht. 19)	
Muutosvalmius, muutoksen sietokyky (10)		
Tietotekniikan hallinta (4)	Henkilökohtaiset ominaisuudet (yht. 27)	
Työn arviointi- ja analysointikyky, dokumentointitaidot, vaikuttavuus, läpinäkyvyys (5)		
Aktiivisuus, luotettavuus, rohkeus, paineensietokyky, ratkaisukeskeisyys (6)		
Omatoimisuus, itsenäisyys, joustavuus, vastuullisuus (21)		

LIITE 3. Ryhmähaastattelujen teemat ja tarkentavat kysymykset

Haastattelurunko

Kuvitellaan yhdessä tulevaisuutta ja mietitään aikaa vuonna 2015. Millaisia olisivat varhaiskasvatuksen ammattilaiset ja päivähoidon työntekijät silloin?

Kuvailekaa ja kertokaa

1. Millaisia muutoksia työympäristössä ja -organisaatioissa on tapahtunut?

2. Millaista osaamista työntekijät/johtajat tarvitsevat?

Millaisia valmiuksia ja taitoja työntekijöiltä/johtajilta odotetaan?

Millaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia tarvitaan?

Millaisia vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja tarvitaan?

Millaisia käytännön taitoja työntekijä tarvitsee?

Millaista asennetta odotetaan?

Miten ammatillinen työntekijä/johtaja toimii?

Millainen on hyvä työntekijä/johtaja vuonna 2015?

Millaisia ominaisuuksia johtajilta vaaditaan vuonna 2015?

3. Millaisia ovat tulevaisuuden työyhteisöt?

Millaisia työyhteisötaitoja tarvitaan?

Miten työyhteisöissä on varmistettu/järjestetty osaamisen kehittäminen?

4. Millaista ohjausta työntekijät tarvitsevat vuonna 2015?

Miten työntekijöitä ohjataan ja tuetaan arjessa vuonna 2015?

Miten johtajat tekevät työtään lähiesimiehinä vuonna 2015?

5. Mitä päivähoitossa pitäisi uudistaa? Mitkä ovat oleelliset muutostarpeet verrattuna nykyhetkeen?

Mitä muuta haluaisitte tuoda esiin tulevaisuuden työelämätaidoista ja niiden kehittämisestä?

LIITE 4. Sähköpostit päiväkotien johtajille

Sähköpostit päiväkotien johtajille

Hei,
soittelin aamulla haastatteluajasta. Johtajien ryhmähaastattelu pidettäisiin ma 23.11 klo 9 - 11 X:n päiväkodissa.
Haastattelu siis liittyy Varhaiskasvatuksen ammatillisten identiteettien muotoutuminen työntekijäsukupolvien kohtaamisessa -hankkeeseen. Haastattelun teemana olisi tulevaisuuden työelämätaidot ja niiden kehittäminen varhaiskasvatuksessa.
Teen aiheesta gradua aikuiskasvatustieteen puolelle ja olen hankkeessa mukana myös Jyväskylän kaupungin edustajana.
Toivon, että keskustelutilaisuudesta on hyötyä myös päiväkodin johtajan työhön.

Mukaviin tapaamisiin

Tarja Ahlqvist

Hei,
Laitan tämän erillisen viestin työntekijöiden ryhmähaastattelusta, jos haluat välittää tätä haastatteluun tuleville työntekijöille.
Tulisin X:lle to 26.11 ja haastattelu voi alkaa klo 12.15 tai klo 12.30, jos niin on parempi. Juttua varmaan riittää ainakin klo 14 saakka.

Jos mahdollista, niin haastattelyrhmässä voisi olla 6 työntekijää, sekä lastenhoitajia että lastentarhanopettajia.

Haastattelu liittyy Varhaiskasvatuksen ammatillisten identiteettien muotoutuminen työntekijäsukupolvien kohtaamisessa -hankkeeseen. Haastattelun teemana olisi *tulevaisuuden työelämätaidot ja niiden kehittäminen varhaiskasvatuksessa*.
Teen aiheesta gradua aikuiskasvatustieteen puolelle ja olen hankkeessa mukana myös Jyväskylän kaupungin edustajana.

Mukaviin tapaamisiin

Tarja

LIITE 5. Haastattelujen analyysi – esimerkki kortistosta

TYÖHYVINVOINTI

1. Asiat, jotka edistävät työhyvinvointia

- työntekijöiden onnistumisen kokemukset, oppimisen mahdollisuudet
→ motivaatio ja jaksaminen → työhyvinvointi
- ilmapiiri: voi kysyä toiselta, voi tunnustaa, ettei osaa/tiedä/jaksa
- työkaverin kehuminen, osaamisen nostaminen esiin
- oman roolin löytäminen tiimissä ja työyhteisössä, kotiutuminen
- toisten auttaminen, toisen tiimin auttaminen
- sama porukka töissä, ei paljon vaihtuvuutta
- työn mielekkyys lapsilähtöisten toimintatapojen ja tiimityön vuoksi
- esimies kohtelee tasavertaisesti, esim. kuormittaa tiimejä tasapuolisesti
- perustehtävän äärelle rauhoittuminen
- joka ryhmään oma tietokone
- henkilökohtaisien vahvuuksien ja mieltymysten huomioiminen työroolissa
- tapaamiset vapaa-ajalla, kohdataan vapaa-ajalla ihmisinä
- sijaistamisen rauhoittaminen → saisi keskittyä omaan ryhmään ja työhön
- ryhmäkemia aikuisten kesken, toisaalta ammatillisuus, tultava toimeen kaikkien kanssa
- tiimien rakentaminen, jatkuvuus, työrauha
- kiertoa pitää tulla, eri-ikäisten lasten kanssa työskentelyä, erilaiset tiimien kokoonpanot kehittää työtapoja, mutta välillä myös muutamia hehkumisvuosia
- sijaisten ottaminen/oma varahenkilö
- varahenkilöstön tärkeys
- toisten tiimien auttaminen, yhteen hiileen puhaltaminen, tuntemus eri-ikäisten lasten kanssa työskentelystä
- tiimi kantaa tarvittaessa työpäivän jälkeen
- äänieristeet, melutaso
- työkaverin tuntemus

2. Asiat, jotka vaikuttavat alentavasti työhyvinvointiin

- joustaminen → työn paljous, päivän ja viikon rikkonaisuus, suunnitelmien ja tavoitteiden mureneminen, sijaistaminen talossa ja talon ulkopuolella
- toisaalta ulkopuolisen sijaisen kuormittaminen, lyhytaikainen sijainen ei autuaaksi tekevä asia, perehdyttämiseen menee aikaa
- erilaiset työolosuhteet
- tauon merkitys työpäivän aikana → paineiden päästämismahdollisuus, ronski huumori, aikuisten jutut
- pitäisi ottaa huomioon työntekijän jaksaminen, perhe- ja elämäntilanteet muuttuvat, iän mukanaan tuomat asiat huomioon

LIITE 6. Haastattelujen analyysi – esimerkkejä analyysin etenemisestä

Pelkistettyjä ilmauksia	Alaluokka
eri-ikäiset työntekijät eri-ikäisten vanhempien keskustelukumppaneina, perheyön korostuminen, suhtautuminen päivähoiton aloitukseen	Kasvatuskumppanuus
ajattelun muutosta siihen, mitä on suunnittelu ja miten sitä tehdään, suunnittelu tiimipalaverien aikana, suunnittelun merkityksen korostuminen	Suunnittelutyö
ajan järjestäminen perehdyttämiseksi, perehdyttämiskansio, ei voi olla yhden ihmisen varassa	Perehdyttäminen
tulee tekemään työtä eri tavoin, vahvuus kohdata erilaisia perheitä, pystyä hallitsemaan isoja kokonaisuuksia	Tulevaisuuden työntekijä

Alaluokka	Yläluokka
Tiimityö	Henkilöstö työyhteisönä ja palvelun tuottajana
Työyhteisön toiminta ja palaverit	
Yksikön yhteinen toimintamalli	
Suunnittelutyö	
Vasuprosessi ja varhaiskasvatussuunnitelma	
Työhyvinvointi	