

**Vuorohoitotyön ominaislaatu johtamisen haasteena
uudessa päiväkodissa**

Paula Vulli

Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Syyslukukausi 2019
Kasvatustieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

Tiivistelmä

Vulli, Paula. Syyslukukausi 2019. Vuorohoitotyön ominaislaatu johtamisen haasteena uudessa päiväkodissa. Varhaiskasvatustieteen pro gradu - tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 78 sivua + liitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli laadullisin, toiminta- ja tapaustutkimuksellisin menetelmin seurata ja ohjata uuden päiväkotityöyhteisön muotoutumista yhden kalenterivuoden ajan. Tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan vuorohoidon ominaislaadusta johtuvia haasteita uuden työyhteisön rakentumisessa sekä löytämään keinoja niiden ratkaisemiseksi. Osana tutkimusta oli erityisesti johtajan rooli muun työyhteisön ja vuorohoidon henkilöstön yhdeksi työyhteisöksi kasvamisessa.

Tutkimusvuoden aikana keräsin tietoa työyhteisön tilasta henkilöstölle suunnatulla alku- ja loppukyselyllä ja Tulevaisuuden muistelu -kirjoitelmalla sekä osallistumalla kahden ryhmän tiimipalaveriin ja käymällä keskusteluja päiväkodin esimiesten kanssa. Vuoden mittaan osallistuin myös suunnittelu- ja informointitilaisuuksiin ja esittelin niissä tutkimuksen siihenastisia tuloksia soveltuvien osien. Näitä esittelyjä ja pieniä koulutuksellisia esiintymisiäni kutsuin mini-interventioiksi. Kirjoitelmat analysoin Greimasin aktanttimallilla, muun aineiston erilaisin sisällönanalyttisin menetelmin.

Tutkimuksen tulos kiteytyy ajatukseen siitä, kuinka vuorohoito edelleen mielletään muusta varhaiskasvatuksesta poikkeavaksi toimintamuodoksi, jota toteutetaan sosiaalipoliittisista ja työvoimapoliittisista lähtökohdista, vaikka varhaiskasvatus kokonaisuudessaan mielletään osaksi koulutusta. Tämä vaikuttaa sekä vuorohoidon henkilöstön, muun henkilöstön että johtajien käsityksiin siitä, kuinka vuorohoidon ryhmä nivoutuu päiväkodin muuhun työyhteisöön. Ratkaiseva on johtajan kyky kohdella koko työyhteisöä tasapuolisesti, läpinäkyvästi ja antaen jokaiselle työntekijälle ja tiimille heidän tarvitsemaansa tukea.

Asiasanat: johtaminen, päiväkotitoiminta, työyhteisö, varhaiskasvatus, vuorohoito

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

1	JOHDANTO	1
2	VUOROHOITOPALVELU TYÖYHTEISÖN NÄKÖKULMASTA	6
	2.1 Vuorohoidon haasteet työyhteisölle ja johtajuudelle	6
	2.2 Toimivan työyhteisön rakentuminen	8
	2.3 Johtajuus.....	17
3	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	21
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSEETTISET NÄKÖKULMAT	23
	4.1 Tutkimuskohde ja tutkimuksen kohderyhmä.....	23
	4.2 Tutkimusote ja -menetelmät	28
	4.3 Tutkimuksen kulku ja aineiston keruu.....	32
	4.4 Aineiston analyysi	35
	4.4.1 Alku- ja loppukartoituksen analyysi	36
	4.4.2 Tulevaisuuden muistelu eläytymismenetelmällä.....	37
	4.4.3 Tiimipalaverit ja esimiespalaverit	42
	4.4.4 Vuorohoidosta sanottua	47
	4.4.5 Interventiot	48
	4.5 Luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyvät ratkaisut	48
5	TULOKSET	51
	5.1 Vuorohoidon ominaislaatu henkilöstön integroitumisessa uuteen työyhteisöön.....	51
	5.2 Työyhteisön rakentumisessa keskeisiä asioita	51
	5.3 Johtamisen osuus työyhteisön rakentumisessa	55

5.4 Tapahtui tutkimuksesta huolimatta	60
5.5 Työyhteisön ja johtajuuden kehittyminen tutkimusvuoden aikana	62
6 POHDINTA.....	65
6.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	65
6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet	70
LÄHTEET	74
LIITTEET.....	79

1 JOHDANTO

Maaailma muuttuu – varhaiskasvatus sen mukana. Institutionaalisella alle kouluikäisten lasten hoidolla oman kodin ulkopuolella oli Suomessa jo satavuotinen historia ennen kuin ensimmäinen varhaiskasvatusta koskeva laki, silloin nimellä päivähoitolaki (36/1973) vahvistettiin. Koko voimassaoloaikansa tätä lakia arvosteltiin, korjattiin ja muutettiin yhteiskunnan ja perheiden ja sitä myötä myös pienten lasten institutionaalisen hoidon, kasvatuksen ja opetuksen tarpeiden ja vaatimusten muuttuessa. Pitkään odotettu uusi varhaiskasvatustalaki (540/2018) astui voimaan 1.9.2018. Näiden lakien vahvistamisen välillä olleen 45 vuoden aikana ei muuttunut pelkästään termi – päivähoidosta varhaiskasvatukseen – vaan myös lain kohteena olevien alle kouluikäisten lasten ja heidän perheidensä koko elinympäristö. Voimaan astuessaan päivähoitolain tavoitteena oli ensisijaisesti perheiden lastenhoitopalvelujen järjestäminen. Alkuperäisen päivähoitolain 11 §:n mukaan *Kunnan on huolehdittava siitä, että lasten päivähoitoa on saatavissa kunnan järjestämänä tai valvomana siinä laajuudessa ja sellaisin toimintamuodoin kuin kunnassa esiintyvä tarve edellyttää ja sama vaatimus on uudessa varhaiskasvatustalassa 5 §:ssä. Varhaiskasvatustalassa tätä vaatimusta edeltää 4 §, jossa todetaan Varhaiskasvatusta suunniteltaessa, järjestettäessä tai tuotettaessa ja siitä päätettäessä on ensisijaisesti huomioitava lapsen etu. Vaatimusta pohjustaa myös 2 §:ssä annettu varhaiskasvatuksen määritelmä Varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka. Toki varhaiskasvatustalassa palvelu on edelleen lapsen varhaiskasvatuksen mahdollistamisen lisäksi myös perheiden saama lastenhoitopalvelu.*

Aikaisemmin monissa pienissä kunnissa perhepäivähoito oli paikkamäärältään jopa suurempi kuin päiväkotihoido. Päiväkotien aukioloaika oli rajoitet-

tu klo 6.30 ja 17.00 väliselle ajalle. Niinpä kaikki sen ajan ulkopuolista hoitoa tarvitsevat lapset sijoitettiin perhepäivähoitoon. Päiväkotien määrän lisääntyessä myös niiden aukioloajat ovat muuttuneet. Kunnassa on voitu laajentaa päiväkotien aukioloaikoja tarvittaessa vaikkapa klo 6.00 ja 18.00 välille. Kuntatyönantajat myös monessa tapauksessa linjasivat perhepäivähoitajien työaikaa esimerkiksi viisipäiväiseksi työviikoksi jo ennen perhepäivähoitajien pääsemistä työaikalainsäädännön piiriin. Perhepäivähoitajien tullessa työaikalain piiriin 1.8.2011 vähensi se entisestään kuntien mahdollisuuksia käyttää perhepäivähoitoa ratkaisuna järjestää lasten päivähoitopalveluja epätyypillisinä aikoina. Viimeistään tässä vaiheessa kunnissa tuli tarvetta järjestää tavanomaisten työaikojen ulkopuolella tarjottavat lastenhoitopalvelut muulla tavoin, mikäli vuorohoidon tarvetta kunnassa oli. Ratkaisuksi kehitettiin joko ryhmäperhepäivähoitoa tai alettiin laajentaa yhä useampien päiväkotien aukioloaikoja. Vuorohoitoa tarjoavia päiväkoteja on suurissa kaupungeissa ollut 1980-luvulta (Peltoperä, Turja, Vehkakoski, Poikonen & Laakso 2017, 2). Ensimmäiset niistä oli perustettu jo vuonna 1972, siis ennen päivähoitolakia (Rönkä, Turja, Malinen, Tammelin & Kekkonen 2017, 5).

OHOI-raportissa vuonna 2016 termi vuorohoito määriteltiin sellaiseksi varhaiskasvatuspalveluksi, jota tarjotaan:

- a. arki-aamuisin ennen klo 6.00
- b. arki-iltaisin klo 18.00 jälkeen
- c. öisin
- d. lauantaisin tai sunnuntaisin
- e. arkipyhinä

Yllämainittuina aikoina hoitoa tarvitseva lapsi on yleensä varhaiskasvatuksessa tai esiopetuksessa muinakin aikoina, mutta kyseiseen listaan sisältyvät hoitoajat määrittelevät hänet vuorohoitoa tarvitsevaksi lapseksi. (Malinen, Dahlblom & Teppo 2016, 12.) Uuden varhaiskasvatuslain (540/2018) 13 § mukaan *Vuorohoitoa järjestetään iltaisin, öisin, viikonloppuisin ja arki- ja juhlapyhinä päiväkodeissa tai perhepäivähoidossa. Vuorohoitoa on järjestettävä tarpeen mukaisessa laajuudessa lapselle, joka tarvitsee sitä vanhemman tai muun huoltajan työssäkäynnin tai opiskelun*

vuoksi. Vuorohoito on siis muusta varhaiskasvatuksesta poiketen rajoitettu järjestettäväksi vain vanhemman tai muun huoltajan työssäkäynnistä tai opiskelusta johtuvan lapsen hoidontarpeen vuoksi.

Niin kutsuttu 24/7-yhteiskunta, missä yhä useammat palvelut ovat tarjolla ympäri vuorokauden ja missä yhä moninaisempia töitä tehdään kaikkina viikonpäivinä ja kellonaikoina, on lisännyt myös lasten vuorohoidon tarvetta. Vuorohoidossa ovat ylliedustettuina yksinhuoltajien ja matalasti koulutettujen vanhempien lapset. (Rönkä ym. 2017, 2–3.) Suurissa kunnissa, missä päivähoitokäisiä lapsia on paljon, on ollut luontevaa järjestää vuorohoito erillisessä päiväkotiyksikössä. Pienemmissä kunnissa, missä vuorohoidon tarve on vähäisempää, perustettiin yleensä ryhmäperhepäiväkoteja tähän tarpeeseen. Vuonna 2016 varhaiskasvatuksen piirissä olevista lapsista noin seitsemän prosenttia tarvitsi vuorohoitoa. Vuorohoidossa olevista lapsista taas lähes puolet, 43,5 %, tarvitsi hoitoa myös öisin tai viikonloppuisin. (Tilastoraportti 30/2017.)

Suuruuden ekonomia on vallannut myös kunnat (ks. Vakkuri, Kallio, Tammi, Meklin & Helin 2010). Suuret yksiköt mielletään kustannustehokkaammiksi kuin pienet. Päiväkotimaailmassa se tarkoittaa esimerkiksi tukipalvelujen helpompaa järjestämistä suuriin yksiköihin. Suurempi yksikkö ei ole toiminnallisesti niin haavoittuvainen kuin pieni. Aukioloaikojen ääriaikoina voidaan useamman ryhmän lapsia yhdistää samojen henkilöiden vastuulle, jolloin henkilöstökulut pienevät. Siksi uudisrakentaminen varhaiskasvatuksessa on keskittynyt suuriin yksiköihin.

Tässä tutkimuksessa seurasin vuoden ajan tuoreen varhaiskasvatusyksikön työyhteisön rakentumista. Käytän yksiköstä peitenimeä Päivänkämmen. Uuteen varhaiskasvatuksen yksikköön sijoitettiin kolmen pienen päiväkodin hoitoryhmät ja lisäksi koululaisten aamu- ja iltapäivähoidon ryhmät. Yksikössä toimii yhteensä kymmenen ryhmää, joista kahdeksan on alle kouluikäisten varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen ryhmiä. Yksi näistä varhaiskasvatuksen ryhmistä toimii vuorohoitoryhmänä, johon sijoitetaan kaikki ilta- yö- ja viikonloppuhoitoa tarvitsevat lapset. Vuorohoitoryhmä oli vuodesta 2013 saakka ollut päiväkotiryhmä päiväkodin henkilöstörakenteella ja lasten ja henkilöstön suh-

deluku oli määritelty päiväkotiryhmän mukaisesti. Aikaisemmin pääosin samat työntekijät olivat olleet ryhmäperhepäivähoitajia noin 25 vuotta toimineessa ryhmäperhepäiväkodissa..

Kun vanhoja yksiköitä yhdistetään yhdeksi uudeksi ja suuremmaksi yksiköksi ja samalla laajennetaan yksikön palvelutehtävää, syntyy monenlaisia kehittämishaasteita myös työyhteisön tasolla. Työyhteisön kehittämisessä tarkastelin erityisesti vuorohoidon ja sen työntekijöiden sulautumista muuhun työyhteisöön. Vuoden 2016 lopussa päättyneen kaksivuotisen OHOI-hankkeen lähtökohtana oli tarkastella vuorohoidon erityisasemaa varhaiskasvatuksessa. Hankkeen loppuraportissa Malinen ym. (2016, 12–13) totesivat hankkeen aikana käyneen selväksi sen, että moni asia on vuorohoidossa tehtävä eri tavalla kuin päiväaikaan toteutetussa varhaiskasvatuksessa. Kuitenkin molempia varhaiskasvatuksen toteuttamistapoja ohjaavat samat säädökset ja säännöt.

Omassa tutkimuksessani tarkastelin työyhteisöä kolmesta eri suunnasta. Ensimmäisenä tarkastelukohteena oli vuorohoidon toiminnan ja vuorohoidon työntekijöiden liittyminen osaksi suurempaa yksikköä. Toisena, osin ensimmäisen osana, mutta myös erillisenä tarkastelukohteena, oli toimivan työyhteisön rakentuminen kokonaisuudessaan. Kolmantena tarkastelukohteena oli yksikön johtamisen ja johtajuuden kehittyminen erityisesti vuorohoidon johtamisen osalta mutta myös vuorohoidon sulautumisessa muuhun työyhteisöön.

Tutkimuksessani oli toimintatutkimuksellinen ote, jonka mukaisesti olin yhtenä toimijana kehittämässä työyhteisöä. Käytännöllisessä toimintatutkimuksessa päämääränä on saada muutos tutkimuskohteeseen auttamalla työntekijöitä selkiyttämään omia päämääriään ja käytäntöjään. Työyhteisön kehittäminen prosessina vaatii sitoutumista tutkijan lisäksi myös työyhteisön jäseniltä. Kyseessä on spiraalimainen kehitys, jossa ensin havainnoidaan nykytilaa, sitten päätetään tavoitteenmukaisista toimista, toteutetaan ne ja toteutuksen jälkeen arvioidaan, ollaanko päästy tavoitteen suuntaiseen tulokseen. (Metsämuuronen 2008, 29–31.) Tämä tutkimusraportti pyrkii kuvaamaan tätä spiraalimaista kehitystä vuoden 2017 alusta kevääseen 2018 eli hieman yli vuoden ajalla.

Tutkimusraportissa on johdantoluvun lisäksi viisi lukua. Luvussa kaksi esitän tutkimuskirjallisuuden pohjautuvaa taustatietoa vuorohoidon asettamista haasteista työyhteisölle ja johtajuudelle. Samassa luvussa esittelen Pekka Järvisen luoman *toimivan työyhteisön kantavat rakenteet*, joka toimii kehikkona tarkastellessani tutkimukseni kohteena olevaa työyhteisöä. Järvisen lisäksi ääneen pääsevät tässä luvussa monet työyhteisö- ja organisaatiotutkijat. Myös johtajuuden käsite erityisesti vuorohoidon johtajuuden näkökulmasta esitetään luvussa kaksi. Luvussa kolme ovat tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.

Nelosluvussa taustoitan tutkimusta esittelemällä tutkimuksen kohderyhmää osana kunnan varhaiskasvatuksen kokonaisuutta sekä tutkimusvuoden aikana tapahtuneita muutoksia tutkimuskohteessa. Samassa luvussa käyn läpi tutkimusotteen ja tutkimusmenetelmät, tutkimuksen kulun ja aineiston keruun sekä analyysin. Lopetan luvun luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyvillä ratkaisuilla.

Tulosluvussa, luvussa viisi, esitän analyyyseista saadut tulokset tutkimuskysymyksiin. Lisäksi kerron, mitä tutkimusvuoden aikana tapahtui niin sanotusti tutkimuksesta huolimatta eli sellaisia työyhteisöön ja työyhteisön rakentamiseen vaikuttavia seikkoja, jotka eivät olleet tiedossa tutkimusta aloitettaessa. Luvussa kuusi pyrin kokoamaan tutkimuksen tuloksista keskeisimmät johtopäätökset. Lisäksi pohdin tutkimuksen luotettavuutta ja sen antia sekä tieteelle että tutkimuksen kohteena olleelle työyksikölle. Esitän myös joitain ehdotuksia siitä, kuinka tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia voitaisiin tutkia tarkemmin tai mitä asiaan liittyvää jäi vielä pimentoon.

Jotta tutkimusraportti olisi kokonaisuutena tasapainossa, olen liittännyt osan teoriasta vasta tulos- ja pohdintalukuihin. Tällä tavalla lukijan on helpompi seurata tutkijan ajatuksen kulkua ja tieteellisiin tutkimuksiin perustuvia johtopäätöksiä.

2 VUOROHOITOPALVELU TYÖYHTEISÖN NÄKÖKULMASTA

2.1 Vuorohoidon haasteet työyhteisölle ja johtajuudelle

Vuorohoito on osa varhaiskasvatusta. Varhaiskasvatustalaki velvoittaa varhaiskasvatuksen aina vastaamaan lapsen yksilöllisiin tarpeisiin riippumatta siitä, mihin vuorokauden aikaan tai minä viikonpäivänä lapsi varhaiskasvatuksen piirissä on. Jotta tähän päästäisiin, pitää tarkastella niin vuorohoitoa tarjoavan ryhmän henkilöstörakennetta ja henkilöstön työvuorojärjestelyjä kuin varhaiskasvatuksen muiden toimijoiden, vaikkapa erityistyöntekijöiden, mahdollisuuksia toimia epätyypillisiin aikoihin. Vuorohoidon ominaislaatu asettaa monia haasteita varhaiskasvatustalain toteuttamiselle, mutta onnistuneesti toteutettu vuorohoito saattaa myös toteuttaa varhaiskasvatustalakiä jopa paremmin kuin päiväaikainen varhaiskasvatus.

Malinen ym. (2016, 18) esittävät tutkimustietoihin ja käytännön työstä tehtyihin havaintoihin viitaten, että kunnissa ei ole varhaiskasvatuksen palvelujärjestelmää rakennettaessa otettu tarpeeksi hyvin huomioon vuorohoitoa tarvitsevien lasten ja perheiden tasa-arvoisen palvelun vaatimuksia. Nähtävissä on, että varhaiskasvatuksen hallinnon siirtäminen sosiaaliministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriöön, varhaiskasvatustalain uudistaminen ja valtakunnallinen varhaiskasvatuspalvelujen järjestäjille velvoittavaksi ohjeeksi muuttunut varhaiskasvatustalain perusteet, vahvistavat varhaiskasvatuksen asemaa osana koulutusjärjestelmää. Kuitenkin vuorohoito mielletään edelleen sekä valtakunnallisella että paikallisella tasolla ensisijaisesti sosiaalipalveluna, lasten

hoidon järjestämisenä epätyypilliseen aikaan vanhempien työssäkäynnin mahdollistamiseksi.

OHOI-hankkeen loppuraportissa esitetään vuorohoidon raamit (Peltoperä, Dahlblom, Turja, Rönkä, Collin, Hintikka & Teppo 2016, 62, 76), joissa määritellään työvälineitä vuorohoidon erityispiirteiden huomioon ottamiseksi laadukkaan varhaiskasvatuksen järjestämisessä kunnissa. Pedagogiikan suunnittelusta ja toteuttamisesta todetaan, että lapsen on päästävä osallistumaan laadukkaaseen ja monipuoliseen toimintaan omien hoitoaikojensa sisällä. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki lapset eivät pääse osallistumaan samanaikaisesti. Siksi on osattava hyödyntää myös hiljaisten aikojen ja pienen lapsiryhmän mahdollisuudet.

Peltoperä ym. (2016, 81) jatkavat edelleen, että vuorohoidossa on tärkeää nähdä työntekijöiden mahdollisuus pedagogiseen toimintaan eri vuorokauden aikoina joko tiimityönä tai ainoana työntekijänä. Turjan ja Röngän (2016, 89–90) mielestä työntekijät tarvitsevat näihin vuorohoidon erityisyydestä johtuviin muusta varhaiskasvatuksesta eroaviin pedagogisiin työtapoihin ja tapauskohtaisiin ratkaisuihin myös esimiehensä tukea ja ohjausta. Johtajan on myös pystyttävä luottamaan siihen, että hänen työaikansa ulkopuolella työntekijät toimivat yhteisesti asetettujen toimintamallien mukaisesti.

Työvuorosuunnittelu ja vanhempien työaikamuutoksista johtuvat jatkuvat muutokset vuorohoidon työntekijöiden työvuoroissa rasittavat ja vaativat huomattavaa joustavuutta sekä esimieheltä että erityisesti vuorohoidon työntekijöiltä (Turja & Rönkä 2016, 87–88). Järvelän (2016, 80) mukaan erityisesti vuorohoidossa korostuu hyvän työvuorosuunnittelun merkitys. Hoidon aloitusaikoihin, vaativien lasten hoitoaikoihin ja muihin yksilöllisempiin tarpeisiin on syytä käyttää myös työvuoroteknisiä keinoja hoidon laadun parantamiseksi. Varhaiskasvatustilain mukaisesti ensisijaista on lapsen parhaaksi toimiminen. Vuorohoidossa joudutaan Turjan ja Röngän (2016, 91) mukaan taiteilemaan lapsen parhaan, vanhempien ja heidän työnantajiansa tarpeiden sekä vuorohoidon työntekijöiden tarpeiden ja oikeuksien välillä. Esimiehen on noudatettava sekä varhaiskasvatustilain että työaikalain mukaisia ja muita siihen liittyviä määräyksiä.

Vuorohoidon työntekijöiden yhteinen suunnittelu- ja arviointiaika vahvistaa työhyvinvointia. Jaatisen (2016) mukaan toimivat kokouskäytännöt ja niiden ylläpitäminen ovat vuorohoidossa erityisen haasteellista. Siksi tarvitaankin luovia ja vaihtelevia tapoja varmistaa yhteisen keskusteluajan löytäminen. Yhteisvastuullisuuden kasvattamiseen ja sen ylläpitoon vaaditaan vuorohoidon työntekijäyhteisössä erityisjärjestelyjä, koska työntekijöiden yhteinen aika on vähäistä. (Jaatinen 2016, 101–102.)

Peltoperä, Turja, Vehkakoski, Poikonen ja Laakso (2017) esittävät vuorohoidon työntekijöiden haastattelututkimuksen tuloksina neljä erilaista tapaa selittää vuorohoidon olemusta. Työmarkkinapolitiikan diskurssissa on puolustelevalta kuvaustapa (excusing account). Siinä vuorohoidossa oleva lapsi esitetään 24/7 yhteiskunnan uhrina ja työntekijä samaisen yhteiskunnan vankina. Ammatillisessa diskurssissa kyseessä on kompensoiva kuvaus (compensating account). Siinä työntekijä toimii 24/7 yhteiskunnan vastapainona ja suojelee lasta vuorohoidon rasitukselta/vaikutuksilta. Hoivadiskurssissa on normalisoiva tulkintatapa (normalising account), jossa sekä työntekijän että lapsen roolia pidetään samanlaisena kuin päiväaikaisessakin hoidossa. Familistisessä diskurssissa on vahvimpana oikeuttava kuvaus (justifying account). Siinä työntekijä puolustaa vuorohoidon joustavia sääntöjä ja lapsi nähdään etuoikeutettuna, koska vuorohoidossa saa yksilöllistä palvelua. (Peltoperä ym. 2017, 6.)

Vuorohoidon järjestämisessä on ymmärrettävä sen merkitys osana elinkeinopolitiikkaa, mutta erityisesti osana varhaiskasvatuksen pedagogiikan toteuttamista ja vuorohoidossa olevien lasten kokonaisyhyvinvoinnin takaamista. Laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttaminen myös vuorohoidossa tulee olla itsestään selvä päämäärä, kun vuorohoitoa kehitetään osana varhaiskasvatuksen kokonaisuutta. (Peltoperä ym. 2017, 12.)

2.2 Toimivan työyhteisön rakentuminen

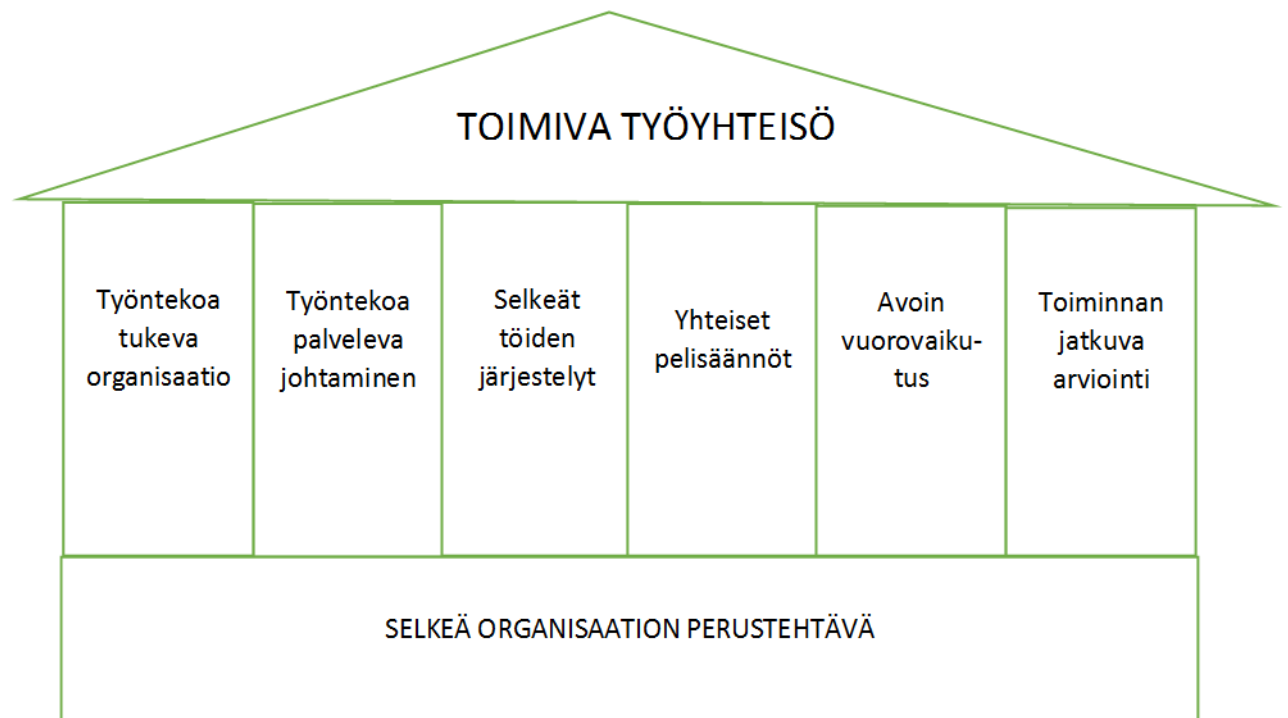
Tämän tutkimuksen tavoitteena oli auttaa uutta työyhteisöä rakentumaan mahdollisimman vahvaksi, hyvinvoivaksi ja perustehtävänsä tavoitteet täyttä-

väksi. Vahvan työyhteisön rakentumisessa tärkeintä on se, että työyhteisön jäsenillä on yhteinen tavoite työnteolleen. Keskinen (1999, 8–9) esittää, että työn yhteisen tavoitteen tulee olla tarpeeksi selkeä ja konkreetti, niin että jokainen työntekijä kokee sen itselleen mielekkääksi ja sopivan haastavaksi. Tässä yhteisen tavoitteen rakentamisessa on suuressa roolissa johtamisen tapojen miettiminen ja mahdollinen muuttaminen ylhäältä-alas-johtamisesta valmiiksi pureksittuine ohjeineen ja merkityksineen jaettuun johtamiseen ja itseohjautuvuuteen. Keskinen mukaan johtamisessa tulisi kunnioittaa kunkin työntekijän yksilöllisyyttä ja tavoitteet tulisi sopia yhdessä, niin että ne motivoisivat kaikkia entistä parempaan työhön.

Se, mitä työyhteisössä tapahtuu, perustuu yksittäisten työntekijöiden itseohjautuvuuteen ja keskinäiseen vuorovaikutukseen. Aaltosen ja Heikkilän (2003, 97–98) mukaan jokaiselle on pohjimmiltaan tärkeintä oman identiteetin vahvistaminen ja työssä se tarkoittaa oman ammatillisen identiteetin rakentamista. Työyhteisöstä tulee sellainen kuin tulee, kun se rakentuu työntekijöiden päivittäisissä vuorovaikutussuhteissa. Yhteisen päämäärän ja yhteistyön lisäksi mukana on myös jokaisen työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet, valta ja kilpailu.

Järvinen (2017, 85) on esittänyt, että toimiva työyhteisö tarvitsee tietyt toimivat rakenteet. Toimivan työyhteisön perustana on selkeä organisaation perustehtävä ja pilareina työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi (kuvio 1). Näiden peruspilareitten avulla kuvaan Päivänkämmenen työyhteisön nykytilaa ja mahdollista muutosta tutkimuksen aikana. Toimiva työyhteisö tukee myös yksittäisen työntekijän työkykyä. Sepänen-Järvelä (2009, 18) painottaa samoja toimivan työyhteisön rakenteita kuin Järvinen ja toteaa niiden usein merkitsevän työkyvylle jopa enemmän kuin henkilön oma terveydentila.

Selkeä organisaation perustehtävä on Järvisen (2008, 49) mukaan työyhteisössä jaettu käsitys siitä, mitä varten organisaatio on olemassa. Johtajan rooliin kuuluu perustehtävän kirkkaana pitäminen ja huolehtiminen sen jatkuvasta



KUVIO 1 Toimivan työyhteisön kantavat rakenteet (Järvinen 2017, 85).

uudelleenmäärittelystä. Kaivola (2003, 144) lisää, että kun koko henkilöstö on mukana perustehtävän määrittelyssä, auttaa se kutakin työntekijää omassa työssään olennaiseen keskittymisessä. Näin jokaisen työntekijän hallinnan tunne ja työssä jaksaminen vahvistuu. Varhaiskasvatustalain (540/2018) ensimmäisen pykälän ensimmäisen momentin mukaan ”Varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka.” Tätä voidaan yksinkertaistaen pitää myös kaikkien varhaiskasvatuksen työyhteisöjen perustehtävänä. Perustehtävän ja työn kohteen tunnistamisen ja yhteiseksi tunnustamisen kautta voidaan lähteä kehittämään yhtenäistä työyhteisöä. Seppänen-Järvelä ja Vataja (2009, 26–27) painottavat yhteisen kehittämisen lähtevän työyhteisössä jaettujen käytäntöjen tuntemisesta ja yhteisestä halusta niiden vahvistamiseen tai muuttamiseen.

Parrilan ja Fonsénin (2016, 60–61) mukaan varhaiskasvatustalain ensimmäisen pykälän mukaista varhaiskasvatusta voidaan toteuttaa varhaiskasvatuksen työyhteisöissä vain käymällä yhteisiä arvo- ja kasvatustalakeskusteluja ja löytämäl-

lä niiden avulla oman yksikön tapa toteuttaa perustehtävää sekä lain että valtakunnallisen Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2016) arvopohjan mukaisesti. He varoittavat myös työyhteisöön juurtuneista ”talon tavoista”, joita ei millään tavoin kyseenalaisteta. Myös Seppänen-Järvelä (2009, 46) painottaa sitä, että kaikki työyhteisön tavat toimia pitää aina pystyä perustelevaan perustehtävän näkökulmasta tarkoituksenmukaisiksi.

Työntekoa tukeva or- ganisaatio

Työntekoa tukeva organisaatio tarkoittaa sellaista järjestelmää, jossa kaikki työnteon puitteet tukevat yhteisen perustehtävän toteutumista. Tämä vaatii eri työntekijöiden ja työryhmien välisen työnjaon selkeyttä. (Järvinen 2008, 86.) Jotta organisaatio kehittyisi työntekoa tukevaksi vaatii se selkeää asijaohjantamista, jossa työnteon ja hallinnon rakenteet ovat perusteltuja ja kaikkien tiedossa ja niitä myös seurataan ja valvotaan johdonmukaisesti (Suonsivu 2014, 142).

Argyris (1996) puhuu organisaatiosta organismina. Jokainen organisaation solu sisältää tietyn, osittaisen ja muuttuvan kuvan itsestään suhteessa kokonaisuuteen. Ja kuten organismissa, organisaation käytännöt riippuvat siitä, miten sen osat ilmaisevat omia käyttöteorioitaan osana organisaatiota. Suuressa organisaatiossa on yhteisen kuvan luominen organisaatiosta ja sen tarkoituksesta lähes mahdotonta. Siksi tarvitaan erilaisia ohjeistuksia ja kuvauksia, miten työtä organisaatiossa tehdään. (Argyris 1996, 15–16.)

Työntekoa palveleva johtaminen

Työntekoa palveleva johtaminen tarkoittaa Järvisen (2008, 86) mukaan sitä, että johtamisen avulla pidetään organisaation perustehtävä selkeänä ja kirkkaana työntekoa ohjaavana tekijänä. Palvelevaan johtamiseen kuuluu myös työntekoa tukevan organisaation ylläpitäminen ja muut työntekoa tukevat reunaehdot. Suonsivun (2014, 143) mukaan useissa kyselytutkimuksissa on johtajan tärkeimmäksi ominaisuudeksi noussut oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisesti toimiva johtaja kasvattaa työhyvinvointia.

Balcherin (2015, 5) mukaan palveleva johtaja ei itse paistattele kaiken osaavana ja hallitsevana keskipisteenä vaan antaa tilaa toisille. Palveleva johtaja tukee kunkin työntekijän kasvua juuri hänen kyvyistään ja lähtökohdistaan eteen- ja ylöspäin. Palveleva johtaja luo luottamuksen ja sitoutumisen henkeä työyhteisöönsä. Northousen (2013, 219, 234) mukaan palveleva johtajuus perustuu eettisyyteen ja ihmiskeskeisyyteen. Palvelevan johtajan vahvimpana innoittajana on altruistinen halu saada jokainen työntekijä löytämään omat vahvuutensa ja taitonsa työn ja sen tavoitteiden parhaaseen mahdolliseen toteuttamiseen. Palveleva johtajuus poikkeaa totutuista johtajuuskäsityksistä, koska palveleva johtaja ei anna ohjeita, neuvoja tai käskyjä vaan luottaa jokaisen työntekijänsä kykyihin ja taitoihin.

Töiden selkeä järjestely

Selkeä töiden järjestely helpottaa organisaatiossa toimimista. Järvisen (2008, 90) mukaan jokaisella työntekijällä on oikeus selkeään tehtäväkuvaan. Kun työntekijä tietää omat tehtävänsä ja vastuunsa sekä muiden työntekijöiden tehtävät ja vastuut, hän kykenee paremmin ottamaan vastuun myös kokonaisuudesta. Tärkeää on nimenomaan se, että kokonaisvastuun ottaessaan työntekijä ei liian mustavalkoisesti rajaa työntekoaan vain omalla vastuullaan oleviin tehtäviin vaan osaa tarvittaessa tarjota apua muiden vastuulla olevien tehtävien hoitamisessa. Näin hän edistää työn kokonaisuuden onnistumista. Hujalan, Purroilan, Parrilan ja Nivalan (2007, 104–105) mukaan työtehtävät ja työnjako määräytyvät suurelta osin yksittäisen ryhmän työntekijöiden välisillä sopimuksilla. Työtehtävät näyttävät määräytyvän päiväjärjestyksen ja työvuorojen mukaisesti. Selvän ammattinimikkeiden mukaisen työnjaon sijaan tehtäväkuvat ovat muuttuneet epämääräisemmiksi. Työntekijän on kuitenkin koettava hallitsevansa työnsä ja työtään. Hallinnan tunne lisää itseluottamusta ja itsetuntoa, mikä taas edesauttaa oppimista. Samalla oppimismahdollisuudet lisäävät hallinnan tunnetta työssä ja vahvistavat ammatti-identiteettiä. (Keskinen 1999, 10.)

Yhteiset pelisäännöt

Yhteiset pelisäännöt ovat yksi toimivan työyhteisön kantavista pilareista. Jaatinen (2016, 102) avaa Järvisen (2008) esittämiä työpaikan pelisääntöjä urheilutermein. Siinä työpaikan esimies on erotuomari, jonka vastuulla on valvoa sääntöjen noudattamista. Esimies myös muistuttaa säännöistä ja antaa tarvittaessa tulkintaohjeita. Uusille työntekijöille säännöistä kerrotaan perehdyttämisen yhteydessä, mutta myös vanhat työntekijät tarvitsevat sääntöjen kertausta ajoittain. Jaatinen lisää vielä sen, että nykyisessä työelämässä sääntöjen noudattamisen seuraaminen ei ole pelkästään esimiehen vastuulla vaan jokaisella työntekijällä on vastuu yhteisten sääntöjen noudattamisesta ja mahdollisiin sääntörikkomuksiin puuttumisesta varhaisen puuttumisen mallin mukaisesti.

Argyriksen (2013) mukaan erimielisyydet ja konfliktit eivät koskaan häviä kokonaan, koska ihmisillä on eroja arvoissa, päämäärissä, periaatteissa ja toimintatavoissa. Useimmat ihmiset reagoivat erimielisyyteen kielteisillä tavoilla. He syyttävät niistä muita eivätkä etsi syytä konfliktiin itsestään. Konfliktiin liittyy aina epämiellyttäviä tunteita ja pelottavia suhteita. Menestyksekkäs johtaminen vaatii tehokasta toimintaa konflikteissa, mutta tämä ei ole johtajalle helppoa, koska hänkin on vain ihminen ja toimii siksi useimmiten samoin kuin muutkin. Johtajan mielestä hänen katsantokantansa konfliktiin on oikea ja muiden väärä. Konfliktia ratkaistaessa on tärkeä kuulla kaikkia osapuolia, ymmärtää heidän lähtökohtiaan ja selvittää väärinkäsitykset pohjia myöten. Tehokas johtaja etsii ratkaisuja ongelmiin eikä syyllisiä niihin. (Argyris 2013, 102–103.)

Avoin vuorovaikutus

Avoin vuorovaikutus työyhteisössä merkitsee Järvisen (2008, 94–100) mukaan neljää asiaa. Ensinnäkin työpaikalla tulee puhua työstä ja siihen liittyvistä asioista. Jokaisen työntekijän vastuulla on, että työhön liittyvä informaatio tavoittaa kaikki sitä tarvitsevat. Toiseksi jokaisen tulee huolehtia siitä, että työhön liittyvistä asioista keskustellaan juuri niiden henkilöiden kanssa, joille asia kuuluu. Kukaan ei voi muuttaa toimintatapaansa, ellei hän tule tietoiseksi sen mahdollisista puutteista. Kolmas avoimen vuorovaikutuksen piirre on rakentava puhe. Rakenta-

vaan puheeseen kuuluu myös aktiivinen kuunteleminen. Nimensä mukaisesti keskustelussa on tarkoitus yhdessä rakentaa kaikkien mielipidettä kunnioittaen yhteinen ratkaisu. Neljäntenä avoimuuden vaatimuksena Järvinen mainitsee sen, että viesti tulisi ymmärtää oikein. Hänen mielestään on sekä viestin lähettäjän että vastaanottajan vastuulla varmistaa, että viestin sisältö merkitsee kummallekin osapuolelle samaa.

Samoin kuin Järvinen myös Murto (2009b, 85–86) rohkaisee suoruteen ja konkreettisuuteen palautteen antamisessa. Mikäli emme anna toiselle palautetta, hän ei osaa korjata käyttäytymistään tai tekemistään. Näin ylläpidämme itsekin ongelmaa, josta kuitenkin koko ajan kärsimme jollain tavoin. Väärä hienotunteisuus kannustaa meitä puhumaan yleisellä tasolla, jolloin asia ei yleensä korjaannu. Toisaalta Kaivola (2003, 147–148) esittää, että työyhteisöistä puuttuu myönteisen palautteen antamisen kulttuuri. Hyvin tehtyä työtä pidetään itseltään selvänä ja myönteisen palautteen vastaanottaminen koetaan nolona. *Minähän teen vain työtäni.*

Avoin vuorovaikutus vaatii kaikkien työyhteisön jäsenten osallistumista keskusteluun (Kaivola 2003, 145). Tärkeimmäksi työyhteisön yhtenäisyyden varmistajaksi voidaan Aaltosen ja Heikkilän (2003, 98) mukaisesti katsoa jatkuvan keskusteluyhteyden ylläpitäminen. Säännöllisiä keskusteluja työyhteisön tavoitteista, toimintatavoista ja arjen tilanteista tulisi käydä monipuolisesti, niin esimiesten keskenään ja esimiesten ja työntekijöiden yhdessä kuin työntekijöiden keskenään. Myös tiimien väliset keskustelut ovat tärkeitä epävarmuuden vähentämiseksi ja yhteisten toimintatapojen löytämiseksi ja vahvistamiseksi arkisissa tilanteissa. Seppänen-Järvelän (2009, 47) mukaan työyhteisöön rakennetut pysyvät käytännöt ja tavat esimerkiksi palaverissa ja muissa foorumeissa, pitävät yllä jatkuvuutta, vaikka henkilöstössä tapahtuu muutoksia. Rituaalit ja traditiot pitävät yllä kehittämissuhteita. Työyhteisöön muotoutunut kommunikaatiotapa voi myös estää avointa keskustelua. Mikäli jokainen työyhteisön jäsen ei aktiivisesti pidä huolta siitä, että myös hiljaisempien mielipiteet tulevat mukaan yhteiseen keskusteluun, vääristyvät kehittämisen tavoitteet ja

tavat vain vahvimpien ja äänekkäimpien mielen mukaiseksi. (Himberg 1996, 27–28.)

Toiminnan
jatkuva ar-
viointi

Toiminnan jatkuva arviointi on Järvisen (2008) esittämän toimivan työyhteisön kuudes kantava pilari. Työn arviointiin ja kehittämiseen on olemassa monia toimivia keinoja. Tärkeintä työn kehittämisen kannalta on, että arviointia tehdään jatkuvasti, säännöllisesti ja monipuolisesti. Arvioinnin avulla pystytään toimintaa kehittämään oikeaan suuntaan. Toimivien arviointi- ja kehittämistapojen lisäksi jokaiselta työntekijältä vaaditaan sitoutumista arviointiin ja kehittämiseen. Näitä taitoja voidaan työyhteisössä yhdessä opetella. (Järvinen 2008, 103–112.)

Arvioinnin tavoitteena on ryhmän kehittämistarpeiden löytäminen. On hyväksyttävä se tosiasia, että yhteisö muuttuu koko ajan ja kaikki muutokset eivät vie eteenpäin. (Keskinen 1999, 17.) Siksi arvioinnin ja kehittämisen säännönmukaisuus on tärkeää. Pitemmän ajan kuluessa huomataan, että yksittäisiä taka-askeleita huolimatta perussuunta on koko ajan ollut eteenpäin.

Työyhteisön säännöllisen arvioinnin ja kehittämisen myötä vahvistetaan sitä, että kaikki työyhteisön jäsenet pyrkivät työssään samaan suuntaan samantyyppisin yhdessä sovituin toimintatavoin. Aaltonen ja Heikkilä (2003, 75–76) vahvistavat, että yhteiset toiminta- ja ajatusmallit tekevät päämäärän suuntaan pyrkimisen mahdolliseksi. Mutta he myös varoittavat siitä, että yhteiset mallit saattavat kapeuttaa ajattelua. Ajan kuluessa ne saattavat muodostua niin itsestään selviksi, ettei niitä osata kyseenalaistaa tai tarvittaessa luopua niistä. Toimintaympäristön muuttuessa myös organisaation tulee pysyä avoimena uudelle informaatiolle ja pystyä muuttamaan omia ajatusmallejaan ja sitä kautta myös toimintaansa uusien tarpeiden mukaan. Murto (2009b, 79) painottaa sitä, että jokaisella työntekijällä on omasta asemastaan, tehtävästään, koulutuksestaan ja kokemuksestaan lähtöisin olevaa tietoa. Tätä tietoa on velvollisuus jakaa koko työyhteisölle yhteisen työn kehittämiseksi. Tiedon tuominen työyhteisöön ei ole ainoastaan johtajan vastuulla.

Wengerin (1999) esittelemä 'käytäntöyhteisö' (communities of practice) voidaan mieltää myös työyhteisöksi. Tällainen käytäntöyhteisö muotoutuu kolmesta ulottuvuudesta – keskinäisestä sitoutumisesta, yhteisestä tavoitteesta sekä yhteisistä välineistä tai resursseista. Asiat tehdään yhdessä muiden kanssa. Ollaan tietoisia siitä, kuinka muut ryhmät työyhteisössä toimivat, vaikka ei koko ajan toimitakaan yhdessä. Tällainen yhteistoiminnallisuus edellyttää jatkuvaa työyhteisön sisäistä keskustelua yhteisestä tavoitteesta, jotta päämäärä pysyy samana kaikilla. Yhteinen tavoite tarkoittaa sitä, että koko työyhteisön jäsenet suunnittelevat tavoitteen yhdessä ja samalla sitoutuvat sen toteuttamiseen. Työyhteisöllä on myös yhteinen valikoima työnsä välineistä, esimerkiksi keskustelut ja keskustelutavat, toimintatavat ja käsitteet. (Wenger 1999, 73.)

Työyhteisötaitoihin kuuluukin Seppänen-Järvelän (2009, 35, 72) mukaan vastuunotto sekä omasta että työyhteisön jatkuvasta kehittämisestä. Keskinen (1999, 10–11) esittää, että toimivassa työyhteisössä ei ole kyse yksilösuorituksista vaan koko työyhteisön yhteisestä ponnistelusta kohti hyviä tuloksia. Jo mahdollisuus osallistua oman työn kehittämiseen ja sen mahdollisten ongelmien ratkaisemiseen lisää työntekijöiden oman työn hallinnan tunnetta. Keskinen mukaan keskusteleva työyhteisö ja avoin keskustelukulttuuri ylläpitävät työn iloa ja työhön sitoutumista.

Työyhteisö on sosiaalinen rakennelma. Seppänen-Järvelä (2009, 31) tuo esiin sen, että organisaatiolla ei itsessään ole päämäärää tai tahtoa, vaan päämäärän luovat ihmiset. Toisaalta organisaatiot tarvitsevat toimiakseen yksilöitä, mutta ne eivät ole riippuvaisia tietyistä yksilöistä. Työntekijät voivat vaihtua, mutta työyhteisö pysyä. Toimiva työyhteisö tarvitsee myös jatkuvuutta. Pätevien työntekijöiden saaminen ja heidän pysymisensä työssä on nykyisin jatkuva haaste monen muun alan lisäksi myös varhaiskasvatuksessa.

Järvisen (2008, 55) mukaan kultakin työntekijältä vaaditaan nykyisessä työelämässä entistä enemmän kykyä ja halua ottaa vastuuta sekä omasta työstään että työkokonaisuudesta. Tämä vaatii sen, että kaikki työntekijät ovat tietoisia ja ymmärtävät, mikä on heidän työyksikkönsä perustehtävä ja miten he omalla työllään tukevat perustehtävän toteutumista. Varhaiskasvatussyksikön

toiminnan tehokkuus ja toimivuus riippuvat myös siitä, kuinka hyvin ja selkeästi yksikön toimintatavat ja vastuualueet ovat kaikkien työntekijöiden tiedossa (Ebbek & Waniganayake 2003, 14). Yhteisen perustehtävän lisäksi täytyy jokaisella työntekijällä olla siis selkeä käsitys myös siitä, mikä on hänen osuutensa perustehtävän toteuttamisessa.

2.3 Johtajuus

Varhaiskasvatuksen johtajan työssä voidaan löytää kolme toisiinsa kietoutuvaa tehtävää: laadukkaan varhaiskasvatuksen takaaminen lapsille, vanhempien työssäkäynnin ja/tai opiskelun mahdollistaminen sekä henkilökunnan hyvinvointi ja kehittyminen. Näiden eri tehtävien hoitaminen vaatii osin erilaisia osin samanlaisia toimia. Johtaminen ja johtajuus jaetaan usein kolmeen eri luokkaan – hallinnointiin (administration), päivittäisjohtamiseen (management) ja johtajuuteen (leadership). Ebbek ja Waniganayake (2003) tuovat esiin sen, kuinka monella tavalla eri tutkijat ja kirjoittajat nämä kolme käsitettä selittävät. Heidän oma tulkintansa pyrkii kuvaamaan käsitteitä nimenomaan varhaiskasvatuksen kontekstissa.

McDowall Clark ja Baylis (2012, 144) erottavat varhaiskasvatuksen johtamisessa päivittäisjohtamisen, eli sen, että arjen toimintapuitteet ovat kunnossa ja johtajuuden, eli vastuunoton työyhteisön ja kunkin työntekijän kehittymisessä yhdessä asetetun tavoitteen suuntaan. Akselin (2010) kääntää englanninkieliset johtajuustermit *managing* ja *leading* samoin erotellen, niin että *managing* tarkoittaa päivän yksityiskohtien johtamista ja *leading* tarkoittaa reflektoivaa, arvopohjaista työn suunnittelua ja organisointia. Hienoisesta käsitteellisestä erosta huolimatta molempia johtajuuden muotoja tarvitaan. (Akselin 2010, 178–179.)

Keskisen (1999, 18) mukaan päiväkodin johtajan tärkein tehtävä on työn tavoitteiden pitäminen näkyvänä ja selkeänä koko työyhteisölle. Johtajuus työyhteisössä on vuorovaikutuksellinen prosessi ja se, kuinka hyvin työyhteisö onnistuu sille asetetuissa tavoitteissa, riippuu jokaisesta työyhteisön jäsenestä.

Helposti johtajaa kuitenkin syyllistetään, mikäli tavoitteisiin ei päästä tai työyhteisö voi huonosti. Koska johtajuus on luonteeltaan vuorovaikutuksellista, niin johtaja pääsee parhaimpaansa johtamistyössään vain henkilökunnan tuen ja arvostuksen turvin. Hyvä johtaja pystyy antamaan henkilökunnalle kaiken sen tuen ja avun, mitä työyhteisö tarvitsee perustehtävänsä toteuttamiseen mahdollisimman hyvin arjen haasteista ja paineista huolimatta. (Keskinen 1999, 18–19.) Toisaalta, kun johtaminen kytketään perustehtävän edistämiseen, niin jokaisella, joka työssään omalla ammattitaidollaan edistää perustehtävän toteutumista, voi olla johtajuutta. Aina johtajuus ja nimellinen johtajan rooli ei osu samaan henkilöön. Johtaja ansaitsee johtajuuden hyvällä johtamistyöllä. (Nivala 2010, 205.) Nivalan (1999, 30) mukaan arjen käytännöissä johtajuus näyttäytyy tulkin-tojen kautta. Siksi johtajan hyvä ja taitavakaan menettely ei aina johda aiottuun lopputulokseen, jos työyhteisön muilla toimijoilla on erilainen käsitys tilanteeseen sopivista menettelytavoista.

Turjan ja Röngän (2016, 85–86) mukaan epätyypillisinä toiminta-aikoina tapahtuva varhaiskasvatus luo vielä lisähaastetta johtajan työn toteuttamiseen. Vuorohoidossa esimiehen aikaa vie jatkuvasti elävien aikataulujen ja palvelujen tarpeen muutosten vuoksi huomattavan paljon päivittäisjohtaminen ja hallinnointi. Henkilöstön osaamisen lisäämiseen ja muuhun kehittämistyöhön ei jää riittävästi aikaa. Lisäksi hiljattain perustetussa työyhteisössä päivittäisjohtaminen ja hallinnointi vie ymmärrettävästi paljon aikaa koko henkilöstön osalta, koska toimivaa työyhteisöä vasta rakennetaan. Hyvästä tahdosta huolimatta esimiehellä ei ole vuorohoidon ryhmälle aikaa sen enempää kuin muillekaan alaisuudessaan toimiville ryhmille. Johtaminen ei Seppänen-Järvelän (2009, 71) mukaan ole vain johtajan toimintaa tai ominaisuuksia vaan sosiaalista, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa toimintaa.

Jotta työ isossa ja nopeasti toimivassa organisaatiossa sujuisi, ei kaikkia päätöksiä voi kierrättää johtajan kautta. Siksi päätöksentekovastuuta on jaettava. Kaikki viisaus ei myöskään asu johtajan päässä. Kukaan ei nykyisessä työelämässä pysty koko ajan tietämään kaikkea työssään tarpeellisia asioita. Nykyjohtajalta vaaditaan taitoa saada sekä työntekijät että itsensä ponnistelemaan

jatkuvasti parempiin tuloksiin. (Suonsivu 2014, 141.) Päätöksentekovastuun jakaminen oli yksi ensimmäisistä Päivänkämmissä mietittävistä asioista. Ennistä tarkemmin piti miettiä ja sopia se, mitä päätöksiä tekee varhaiskasvatuksen vastaava, mitä päätöksiä talon vastaavat lastentarhanopettajat, ja myös se, mitkä päätökset on tehtävä kussakin ryhmässä joko työntekijöiden kesken tai ryhmän lastentarhanopettaja päätöksentekoon vastuuttaen. Argyris (2013) varoittaa siitä, että mikäli johtaja siirtää liian paljon vastuuta tiimille, menettää hän itse johtajuutensa. Pahimmillaan tällaisessa tapauksessa työntekijät kehittävät kaikenlaisia työtä vaikeuttavia tapoja ja vierittävät syyn niistä huonolle johtamiselle ja johtajalle. (Argyris 2013, 101.)

Työyhteisön toimintakyvyn ylläpitämiseksi johtajuudelta vaaditaan sekä työn että työyhteisön jatkuvaa kehittämistä. Seppänen-Järvelä (2009, 69–70) esittää tällaisen työyhteisön jatkuvan kehittämisen olevan kokonaisvaltaista. Siihen kuuluu sekä työn sisällöllinen kehittäminen että toimintakulttuurin ja työhyvinvoinnin kehittäminen. Näillä osa-alueilla on paljon yhteistä rajapintaa ja yleensä yhden osa-alueen kehittyminen vaikuttaa positiivisesti myös muihin. Johtajan tulee Chon ja Dansereau (2010) mukaan sekä vahvistaa yksittäisten työntekijöiden ammatillista osaamista että motivoida työryhmiä toimimaan yhteistyössä.

Vuorohoidon henkilökunnan keskeiseksi osaamisen alueiksi Ropponen ja Voutilainen (2018) esittävät työyhteisötaitoja, opettajuutta ja pedagogisia taitoja. Työyhteisötaitoista korostuvat kyky ja halu yhteistyöhön, joustavuus ja oma-toimisuus. Vuorohoidon lastentarhanopettajalta vaaditaan samoja työyhteisötaitoja kuin muiltakin ryhmän työntekijöiltä. Tämän lisäksi hänen tulee suunnitella oma työnsä siten, että koko lapsiryhmä hyötyy opettajan läsnäolosta mahdollisimman paljon. Samalla opettajan tulee tukea ja opastaa muuta henkilökuntaa ohjaamaan lapsia pedagogisten tavoitteiden mukaisesti niinäkin aikoina, kun lastentarhanopettaja itse ei ole paikalla. Erityisesti vuorohoidossa on tärkeää, että pedagoginen vastuu ja osaaminen on kaikilla työntekijöillä. Riippumatta vuorokauden ajasta, viikonpäivästä tai siitä, kuka tai ketkä ovat töissä, toimitaan hyvässä vuorohoitoryhmässä aina samojen peruseriaatteiden ja toi-

mintatapojen mukaisesti, kuitenkin tilanne ja lapsiryhmän rakenne huomioon ottaen. (Ropponen & Voutilainen 2018, 61–65.)

Vuorohoidossa tiedon välittäminen ja uusien toimintatapojen vahvistaminen on huomattavasti haastavampaa kuin päiväaikaan toimivassa yksikössä, koska työntekijät eivät juurikaan ole kaikki yhtä aikaa töissä, joten yhteinen todellisuus rakentuu hitaasti (Wallen 2018, 34). Johtamisen haasteena vuorohoidossa onkin tiedottamisen ja yhteisten toimintatapakeskustelujen vakiinnuttaminen yhteistä todellisuutta vahvistavaksi.

3 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Työelämä tutkimusta tehdään paljon. Entistä tärkeämpänä tutkimusalueena koetaan sekä yksilöiden että kokonaisten työyhteisöjen hyvinvoinnin ja toimintakyvyn vahvistamista tukevat tutkimukset. Tämä tutkimus asettuu osaksi työyhteisöjen hyvinvoinnin tukemisen tutkimusta kartoittamalla tuoreen työyhteisön kehittämisprosesseja useasta eri näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli seurata vasta toimintansa aloittaneen varhaiskasvatyksen työyhteisön rakentumista. Kyseessä oli useamman yksikön yhdistäminen yhdeksi uudeksi ja suuremmaksi yksiköksi. Kehittämishaasteena uudessa työyksikössä oli työyhteisötasolla kolmen aikaisemman työyhteisön yhdistämisen lisäksi useimmille uutena asiana myös vuorohoidon ryhmän kanssa toimiminen. Samoin johtajuusjärjestelmän muutokset yksikkökoon kasvaessa sekä henkilöstövaihdokset tuottivat ennalta arvaamattomia lisähaasteita. Tarkastelin työyhteisöä kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäisenä tarkastelin vuorohoidon toiminnan ja vuorohoidon työntekijöiden liittymistä osaksi suurempaa yksikköä. Toisena, osin ensimmäisen osana, mutta myös erillisenä tarkastelukohteena, oli toimivan työyhteisön rakentuminen kokonaisuudessaan. Kolmantena tarkastelukohteena oli yksikön johtamisen ja johtajuuden kehittyminen, erityisesti vuorohoidon osalta mutta myös vuorohoidon liittämässä muuhun työyhteisöön.

Tutkimustehtävänä oli tapaus- ja toimintatutkimuksellisella otteella seurata ja mahdollisuuksien mukaan myös tukea ja ohjata uuden työyhteisön rakentumista erityisesti vuorohoitotyön ja johtajuuden näkökulmista. Tutkimustehtävää jäsensin seuraavilla tutkimuskysymyksillä

1. Miten vuorohoidon ominaislaatu vaikuttaa sen henkilöstön integroitumiseen osaksi uutta työyhteisöä?
2. Mitkä asiat ovat työyhteisön rakentumisessa keskeisiä?
3. Mitä johtaminen merkitsee työyhteisön rakentumisessa?

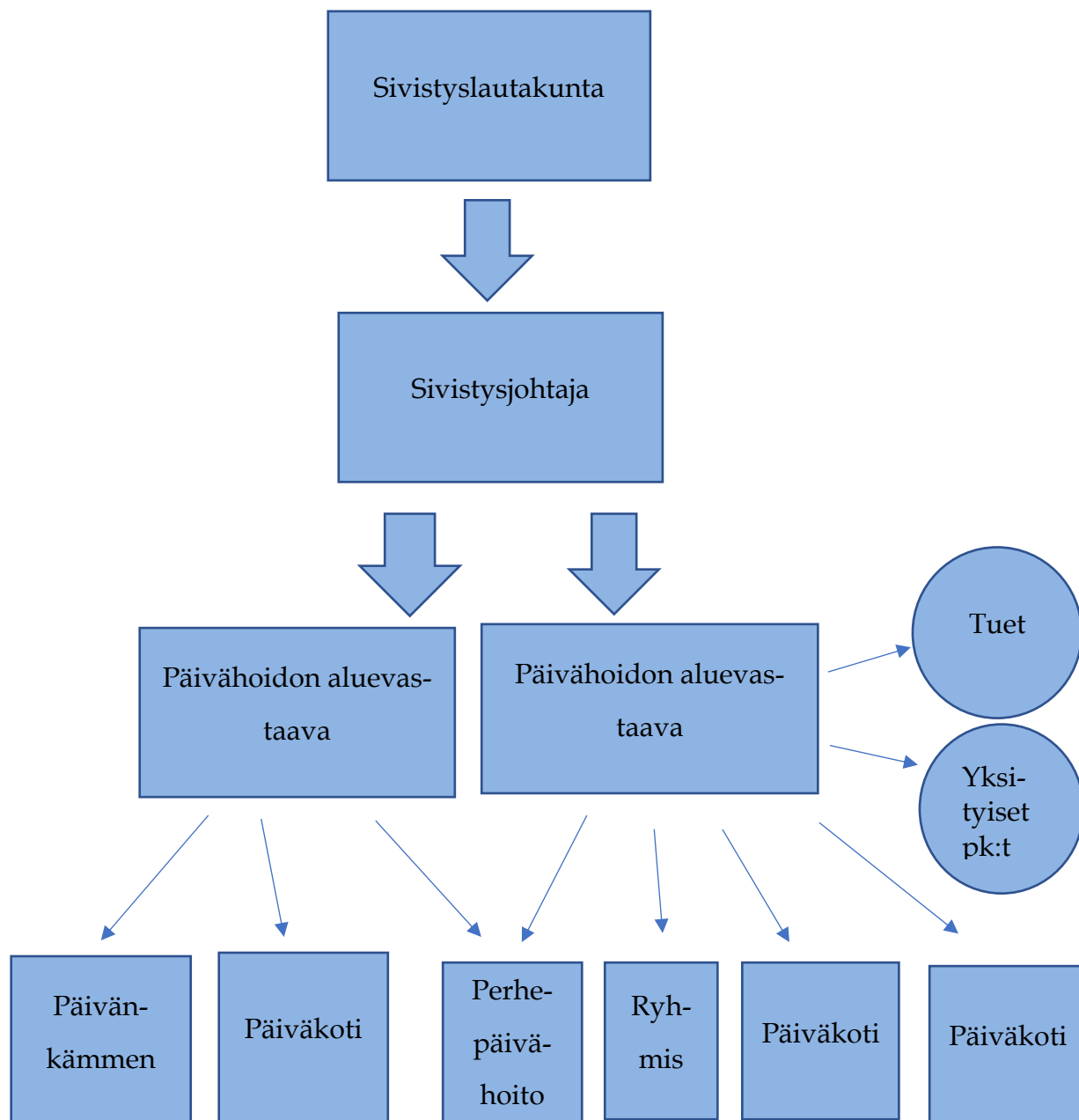
4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSEETTISET NÄKÖKULMAT

4.1 Tutkimuskohde ja tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuskohde ja tutkimuksen kohderyhmä on osa pienen, alle 10 000 asukkaan, kaupungin varhaiskasvatuksen organisaatiota (kuviot 2). Varhaiskasvatustoimintaa kaupungissa johtaa ja ohjaa sivistyslautakunta. Ylimpänä viranhaltijana varhaiskasvatuksesta vastaa tällä hetkellä sivistysjohtaja. Kunnassa on olemassa varhaiskasvatuspäällikön virka, mutta se on tällä hetkellä täyttämättä. Varhaiskasvatuksen hallinnossa toimii kaksi päivähoidon aluevastaavaa, joista kummallakin oma oma osa-alueensa varhaiskasvatuksen kentästä. Toisella aluevastaavalla on alueellaan kaksi 48-paikkaista päiväkotia, yksi ryhmäperhepäiväkoti, jonka koko vaihtelee tarpeen mukaan 16–24 paikan välillä sekä 10 omassa kodissaan toimivaa perhepäivähoitajaa. Lisäksi hän vastaa Kelan maksamien kotihoidon tukien oikeellisuudesta, yksityisen hoidon tuen kuntalisän maksatuksesta, yhteistyöstä yhden yksityisen palvelusetelipäiväkodin kanssa sekä muiden kuntien kanssa yhteistyössä järjestettävästä varhaiskasvatuksesta. Toisella aluevastaavalla on Päivänkämminen lisäksi vastuullaan yksi 48-paikkainen päiväkotia ja tämän päiväkodin alueen kunnallinen ja yksityinen perhepäivähoito.

Päivänkämminen varhaiskasvatussyksikkö on toiminut helmikuusta 2016 alkaen. Kyseinen yksikkö muodostettiin kolmesta eri päiväkodista. Yksikössä on tällä hetkellä kahdeksan varhaiskasvatuksen ryhmää, jotka esitellään taulukossa 1. Kaikki vuorohoitoa tarvitsevat esioppilaat ovat samassa esiopetusryhmässä ja tulevat vuorohoitoon vain aamuisin ennen 6.30 tai iltaisin 17.00 jälkeen tarvittavan hoidon ajaksi sekä viikonloppu- ja yöhoitoon. Vuorohoitolaisten li-

VARHAISKASVATUKSEN ORGANISAATIO



KUVIO 2 Varhaiskasvatuksen organisaatio

säksi kyseisessä esiopetusryhmässä käyvät esiopetuksessa ne lapset, joilla ei esiopetuksen lisäksi ole muuta hoidon tarvetta. Myös alle esiopetusikäisten lasten ryhmissä on lapsia, jotka säännöllisen mutta vähäisen vuorohoitotarpeensa vuoksi ovat vakituisesti ns. päiväryhmässä ja siirtyvät vuorohoidon ryhmään vain tarvittaessa. Lapsia yksikössä on kirjoilla n.160.

TAULUKKO 1 Päivänkämmenen lapsiryhmät ja henkilöstö toimintakaudella 2017-2018.

PÄIVÄNKÄMMEN							
LASTEN IKÄJAKAUMAT ERI LAPSIRYHMISSÄ							
0-2 v.	0-5 v.	0-9 v. vuorohoito	3-5 v.	3-5 v.	6 v.	6 v.	6 v.
KASVATUSHENKILÖSTÖ RYHMISSÄ							
1 lto 2 lh	1 lto 2 lh 1 elh	1 lto 4 lh	2 lto 1 lh	2 lto 1 lh	2 lto 1 lh 1 elh	2 lto 1 lh	2 lto 1 lh
LASTEN LUKUMÄÄRÄT RYHMISSÄ (yhteensä 160 lasta)							
12	21-24	21-24	21-24	21-24	21-24	21-24	21-24

lto = lastentarhanopettaja, lh = lastenhoitaja, elh = erityisvarhaiskasvatuksen lastenhoitaja

Tutkimuksen aikana kaupungin varhaiskasvatuksen tehtävänimikkeitä ei vielä ollut muutettu uuden varhaiskasvatustlain mukaisiksi. Varhaiskasvatuksen hallinnosta vastaavien viranhaltijoiden nimike oli päivähoiton aluevastaava ja vastaavan lastentarhanopettajan nimike oli niillä lapsiryhmissä työskentelevillä lastentarhanopettajilla, jotka vastasivat päiväkotien arjen sujumisesta ja pedagogiikasta. Muina tehtävänimikkeinä päiväkodeissa olivat lastentarhanopettaja, erityislastentarhanopettaja, lastenhoitaja, erityis päivähoiton lastenhoitaja sekä kiertävä lastenhoitaja.

Toiminnan alkaessa helmikuussa 2016 huomattava osa yksikön henkilöstöstä oli määräaikaisissa työsuhteissa. Kevään rekrytointi oli suuri ponnistus, eikä kaikilta osin täytännyt toiveita. Vaikka monen määräaikaisen työsopimus

muuttui vakituisesti, tuli elokuussa 2016 töihin myös monta täysin uutta työntekijää. Näin ajatellen varsinainen työyhteisön muotoutuminen pääsi vauhtiin vasta syksyllä 2016. Henkilökunnan suuri vaihtuvuus on haaste työyhteisön yhteisöllisyyden kehittymiselle ja aina uuden työntekijän tullessa on koko työryhmä erilainen kuin aikaisemmin. Järvisen (2008, 93) mukaan esimiehen tehtävä on yhdessä työntekijöiden kanssa laatia työpaikan säännöt, tarvittaessa muuttaa niitä ja huolehtia siitä, että tehdyistä sopimuksista pidetään kiinni. Sääntöjä on myös käytävä läpi ajoittain, jotta voidaan varmistaa niiden toimivuus. Käytännön arjessa sopimiselle ja sopimusten toimivuuden seurannalle ei vain tunnu jäävän aikaa. Suonsivu (2014) määrittelee kuitenkin tarpeeksi hyvän johtamisen rakentuvan pienistä arkipäivän asioista ja keinoista motivoida kukin työntekijä tekemään omaa työtään. Pikkuhiljaa näistä pienistä asioista kertyy toimintatapoja ja käytänteitä, jotka ohjaavat koko organisaation toimintaa tavoitteen suuntaisesti. (Suonsivu 2014, 171.)

Keväällä 2017 yksikön hallinnollisena johtajana toimi toinen päivähoidon aluevastaavista ja yksikössä oli kaksi lapsiryhmässä toimivaa vastaavaa lastentarhanopettajaa. Toinen vastaavista lastentarhanopettajista toimi esiopetusryhmässä ja toinen 1-5-vuotiaiden ryhmässä. Syksyllä 2017 tilanne muuttui siten, että toinen päivähoidon aluevastaavista siirtyi kokopäiväisesti Päivänkämmeeneen ja varsinaisia vastaavia lastentarhanopettajia yksikössä ei ollut lainkaan. Henkilökunnan rakenne keväällä 2017 ja syksyllä 2017 on esitetty taulukossa 2. Tämä muutos johtamisjärjestelyissä johtui muista kuin Päivänkämmeenen johtamistarpeesta johtuvista syistä ja kuvastaa laajemminkin sekä varhaiskasvatuksen yleistä että erityisesti varhaiskasvatuksen johtamiseen pystyvän, koulutetun henkilöstön vajetta. Keväällä 2017 henkilökunnasta puuttui yksi lastentarhanopettaja ja hänen tehtäviään hoiti lastenhoitaja.

Henkilöstön ja henkilöstörakenteen muutos keväästä syksyyn on huomattava. Erityisesti johtamisrakenteen muutosta voi pitää merkittävänä. Tutkimuksen näkökulmasta se oli yksi tapahtuma, jonka vaikutusta työyhteisön toimivuuteen oli syytä tarkastella. Tutkimuksesta ja kaupunkityönantajasta riippu-

TAULUKKO 2. Henkilökunnan rakenne keväällä 2017 ja syksyllä 2017

nimike	keväät 2017			syksy 2017		
	määrä	kelpoi- suus	työsuh- teen laatu	määrä	kelpoi- suus	työsuh- teen laatu
hallinnollinen joh- taja päivähoiton aluevastaava	1	K	V	1	K	V
vastaava lastentar- hanopettaja	2	2xK	2xV	0		
erityislastentarhan- opettaja	1	K	V	1	K	V
lastentarhanopetta- jat esiopetuksessa	6	2xK 2xK 1xE 1xE	2xV 2xM V M	6	2xK 2xK 1xE 1xE	2xV 2xM 1xV 1xM
lastentarhanopetta- jat	6 1 lto puut- tui	5xK 1xK	5xV M	4 3 lto:aa puut- tui	4xK	4xV
lastenhoitajat	17	16xK 1xK	16xV 1xM	19	14xK 5xK	14xV 5xM

Selitykset taulukkoon

Kelpoisuus: K = kelpoisuuden tuottava tutkinto, E = ei kelpoisuutta

Työsuhteen laatu: V = vakinainen virka- tai työsuhde, M = määräaikainen työsuhde

mattomista syistä henkilökunnassa tapahtui toimintakauden alkaessa paljon muutoksia. Muutokset olivat tälle ajalle tyypillisiä. Edes lastentarhanopettajan vakituisen työhön ei ole saatavissa koulutettua henkilöstöä, sijaisuuksista puhumattakaan. Koska lastentarhanopettajien vajetta joudutaan paikkaamaan epäpätevien sijaisten lisäksi lisäämällä lastenhoitajien määrää, on myös pätevien lastenhoitajien rekrytoinnissa ajoittain vaikeuksia. Tämä henkilöstön vaihtuvuus heijastuu työyhteisön toimintakykyyn ja ilmapiiriin. Syyskaudella kolme lastentarhanopettajan paikkaa on jouduttu täyttämään lastenhoitajalla. Siksi kaikissa viidessä alle esiopetusikäisten lasten ryhmässä on työssä vain yksi lastentarhanopettaja kussakin. Syksyllä 2017 otettiin käyttöön kunnan uusi varhaiskasvatussuunnitelma. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa ja varhaiskasvatuslaissa painotettu pedagogiikka ja lastentarhanopettajien vahva vastuu pedagogiikan toteuttamisessa on tuottanut lisähaastetta varhaiskasvatus-

suunnitelman sisäistämisessä työyhteisössä, jossa lastentarhanopettajien määrä on normaalia vähäisempi.

4.2 Tutkimusote ja -menetelmät

Tieteellinen tutkimus voi Haaparannan ja Niiniluodon (1998, 9–11) olla kahdenlaista – joko uutta tietoa hakevaa ja rakentavaa perustutkimusta tai soveltavaa tutkimusta. Perustutkimuksessa etsitään puhdasta uutta tietoa tutkimuksen kohteena olevasta asiasta tai ilmiöstä ja tällä tavoin pyritään entistä paremmin selittämään ja ymmärtämään maailmaa. Soveltavassa tutkimuksessa etsitään jonkin tavoitteen kannalta käyttökelpoista tietoa. Vielä askelta käytännöllisessä ajattelussa tieteellisen tutkimuksen tuottamaa tietoa voi käyttää suoraan hyödyttämään käytännön elämää esimerkiksi päätöksenteon perusteluissa. Oma työni on selkeästi soveltavaa tutkimusta aiheensa ja käytettävien tutkimusmenetelmien osalta.

Kyseessä on laadullinen tapaus- ja toimintatutkimus, jossa käytetään erilaisia aineiston keräysmenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä. Laadullista tutkimusta (Metsämuuronen 2008, 7–8, 14) käytetään, kun halutaan tutkia luonnollisia ilmiöitä ja tilanteita. Määrällisestä tutkimuksesta eroten laadullista tutkimusta ei pyritäkään tekemään laboratorio-olosuhteissa koeasetelmissa ja muut kuin tutkittavat tekijät poissulkien. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään yleensä tilastollisia menetelmiä, joiden käyttöön on kehitetty virhepäätelmiä estäviä keinoja. Laadullisen tutkimuksen tulokset ovat huomattavasti enemmän yksittäisen tutkijan päättelykyvyn, tulkinnan, jopa intuition varassa. Hyvä laadullinen tutkimus toteutetaan niin, että toinen tutkija pystyy tekemään samasta aineistosta samanlaisia johtopäätöksiä.

Tapaustutkimuksessa (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 10, 21) tutkija pyrkii kuvaamaan tutkimuksensa kohteen mahdollisimman monipuolisen aineiston avulla. On kuitenkin huomattava, että tapaus ja tutkimuksen kohde eivät ole sama asia, vaan tapaus tuo ilmi tutkimuksen kohteeseen liittyviä asioita. Siksi aineiston keräämisessä ei keskitytä kaikkeen kyseisestä tapauksesta saata-

vaan informaatioon, vaan tutkimusongelmien mukaisten analyttisten kehysten viitoittaman aineiston äärelle. Omassa tutkimuksessani tapaus on Päivänkämmenen työyhteisö ja sen kehittyminen vuoden 2017 aikana. Varsinainen tutkimuksen kohde on vuorohoidon työntekijöiden sulautuminen työyhteisöön ja sulautumisen haasteet. Yhtenä tulokulmana tutkimuksen kohteeseen on johdajuuden osuus työyhteisön kehittämisessä.

Tapaustutkimuksessa on tärkeä rajata tutkittavaa kohdetta. Malmstenin (2007, 72–73) mukaan rajaamisessa on otettava huomioon temaattinen, alueellinen ja ajallinen raja. Temaattisella rajauksella määritellään tutkimuksen näkökulma. Tutkimusongelman kautta tehdään alueellinen ja ajallinen rajaaminen. Oman tutkimukseni näkökulma on vuorohoidon ominaispiirteissä. Näkökulmassa on mukana aiemmasta vuorohoitoa koskevasta kirjallisuudesta sekä omasta käytännön kokemuksestani löytyvä perusoletus, että vuorohoidon henkilöstön työyhteisöön liittymisessä on eroa ja haasteita niin sanottuun normaalityöaikaan tekevään henkilöstöön verrattuna. Alueellisesti tapaus on rajattu yhteen kahdeksanryhmäiseen päiväkotiyksikköön ja sen työyhteisöön. Ajallinen raja on yhden vuoden mittainen seuranta-aika. Tutkimustehtävään pyritään löytämään vastaus tässä rajatussa tilassa ja ajassa tapahtuvan kehityksen seuraamisen ja analysoinnin avulla. Yinin (2009) mukaan tutkijan on tapaustutkimusta tehdessään pystyttävä sietämään epävarmuutta. Lisäksi hänen täytyy olla mukautuvainen ja joustava, osata tehdä oikeita kysymyksiä sekä kuunnella. Tutkijan täytyy myös jo ennen tutkimuksen aloittamista tietää, mitä ilmiöitä hän on tutkimassa, ja pystyä välttämään harhatiedot. (Yin 2009, 66.)

Toimintatutkimusta voidaan pitää yhtenä tapana tehdä tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksen ja toimintatutkimuksen keskeinen ero on siinä, että toimintatutkimuksessa tutkija on koko ajan tutkimuksessa ja tapauksessa sisällä osallistumalla, havainnoimalla ja arvioimalla. Tapaustutkimuksessa tutkimusaineisto kerätään usein ikään kuin sivusta seuraten ja varsinainen tutkimus tehdään koko aineistosta jälkikäteen. (Lehtonen 2007, 245–246.) Poikonen (2003) määrittelee tutkijan roolin toimintatutkimuksessa keskeiseksi. Hänen mukaansa tutkija on oman tutkimuksensa tärkein työkalu. Tutkijan tausta ja kokemus erityises-

ti tutkittavasta ilmiöstä vaikuttavat sekä hänen esiymmärrykseensä että tutkimuksen toteuttamiseen. (Poikonen 2003, 56.)

Toimintatutkimuksessa on kyse todellisessa elämässä tehtävistä interventioista ja niiden vaikutusten tutkimisesta (Metsämuuronen 2008, 29). Tutkimuksessani näinä interventioina voidaan pitää tekemiäni taustaselvitysten esittelyä henkilöstölle, koulutustilaisuuksissa pitämiäni esityksiä työyhteisön kehittymisestä ja työhyvinvoinnista sekä mukanaoloani tiimien palavereissa. Näissä kaikissa olen työyhteisön ulkopuolisena asiantuntijana ikään kuin peilinä heidän omassa arviointi- ja kehittämistyössään.

Heikkinen, Kontinen ja Häkkinen (2007) määrittelevät toimintatutkimuksen teorian ja käytännön yhdistelmäksi. Kriittisen teorian mukaisesti tyypiteltyistä toimintatutkimuksen tavoista praktisen, eli käytäntöön suuntautuvan, tutkimuksen päämääränä on muun muassa toiminnan tehokkuuden ja vaikutavuuden lisääntyminen. Toimintatutkimuksessa mukana olevien ammatillisuus kehittyä ja itseymmärrys paranee, kun toimintatutkimuksen interventioiden ja reflektion avulla kehkeytyy uudenlaista tietoisuutta tutkimuksen kohteena olevista ilmiöistä. Tällaisessa käytännöllisessä toimintatutkimuksessa tutkijan tehtävänä on rohkaista osallistujia osallistumaan ja refleктоimaan omaa toimintaansa. (Heikkinen ym. 2007, 29, 47.) Vain aktiivisesti osallistumalla pysyy parhaiten kehittämään omaa ja työyhteisönsä toimintaa (Poikonen 2003, 50).

Toimintatutkimusprosessia (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007) kuvataan usein kehänä tai spiraalina. Kehässä toisiaan seuraavat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Spiraalissa reflektointia seuraa parannettu suunnitelma ja sen mukainen toiminta, jota havainnoidaan ja reflektoidaan. Tästä voidaan jatkaa taas uudelle kierrokselle. Toisaalta toimintatutkimuksen voi aloittaa mistä tahansa kehän tai spiraalin kohdasta. Suunnittelun lähtökohdaksi voi olla tietoinen aiemman toiminnan havainnointi ja reflektointi tai suunnittelemaan voidaan lähteä entisen tiedon pohjalta sitä sen kummemmin analysoimatta. Toisaalta toiminnassa esiin tulevat ongelmat tai häiriöt voivat herättää toimijat refleктоimaan tekemäänsä ja sitä kautta tekemään suunnitelmaa paremmista toimintatavoista. (Heikkinen ym. 2007, 78–82.) Päivänkämmenen ta-

pauksessa voidaan ajatella, että tutkimuksen alkaessa tammikuussa 2017 yksikössä oli meneillään sekä suunniteltua että tarkemmin suunnittelematonta toimintaa, joista osaa refleктоitiin satunnaisesti. Tutkimukseni yhtenä tavoitteena olikin henkilökunnan oman havainnoinnin ja reflektion tietoisemmaksi tekeminen suunnittelun ja toiminnan laadun kehittämiseksi.

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruun menetelminä käytettiin henkilökunnalle tehtyjä kartoituskyselyjä ja eläytymismenetelmällä kirjoitettuja tulevaisuuden muistelukstejä. Lisäksi osallistuin kahden tiimin tiimipalaveriin. Päiväkodin esimiesten kanssa keskustelimme sekä keväällä 2017 että syksyllä 2018 ja näistä keskusteluista saamaani informaatiota olen käyttänyt muun aineiston rinnalla erityisesti johtajuuden haasteisiin kohdentuvassa tarkastelussa. Alku- ja loppukartoituksessa (liite 1) kysymykset pohjautuivat Pekka Järvisen (2008) esittämän toimivan työyhteisön mallin mukaisista toimivan työyhteisön kuudesta pilarista ja perustasta. Kirjallisessa muodossa tehdyllä strukturoidulla kyselyllä pyritään saamaan tukittavaa ilmiötä kuvailevaa tai selittävää informaatiota ja sen etuna pidetään mahdollisuutta saada kerralla laajalta vastaajajoukolta vastauksia moniin eri kysymyksiin (Hirsjärvi 2005, 125, 184). Teknisesti kyselyt toteutettiin Webropol-kyselynä, jossa kaikille Päivänkämmenen työntekijöille lähetettiin sekä omaan työsähköpostiin että ryhmien sähköpostiosoitteeseen yhteinen vastauslinkki kyselyyn lyhyen lähetekirjeen mukana.

Tulevaisuuden muistelu -kirjoitelman annoin tehtäväksi toukokuussa 2017 sekä kauden alussa tulleille uusille työntekijöille syyskuussa 2017. Aineistonkeruumenetelmänä se on lähellä eläytymismenetelmää. Eskola ja Suoranta (2008) määrittelevät eläytymismenetelmän tutkijan ohjeiden mukaisen pienen tarinan kirjoittamiseksi. Eläytymismenetelmään kuuluu se, että kirjoitelmaan johdatellaan kehyskertomuksen avulla. Kehyskertomuksia on aina vähintään kaksi ja ne eroavat oleellisesti yhdessä kohdassaan. Varsinaisessa eläytymismenetelmäaineiston analyysissä tarkastellaan nimenomaan tämän eron tuottamia eroavaisuuksia kirjoitelmissa. (Eskola & Suoranta 2008, 110–111.) Klassisen eläytymismenetelmän mukaisesti käytin kahta erilaista kehyskertomusta (liite 2) niin, että puolelle vastaajista annoin johdatteluksi tekstin A ja puolelle vastaajista

tekstin B. Eläytymismenetelmästä poiketen omana tavoitteenani oli löytää kahden eri kehyskertomuksen avulla laajempi ja monipuolisempi aineisto analyysissä käyttämäni Greimasin aktanttimalliin. (Ks. Greimas, 1980.) Teknisesti kirjoitelma-aineistot kerättiin sähköpostin välityksellä lähettämällä kunkin vastaajan henkilökohtaiseen työ sähköpostiin toinen kehyskertomuksista ja pyydettiin vastaamaan sen johdattelun mukaisesti tulevaisuutta muistelemalla.

Tulevaisuuden muistelu on alun perin Stakesissa kehitetty dialogisen verkostoterapian muoto. Perusideana on se, että asiakas muodostaa mielikuvan lähitulevaisuudesta (tarkoin määritelty esim. ensi vuonna tähän aikaan), jossa asiat ovat paremmin kuin nykyhetkessä. Keskustelun kautta löydetään ne asiat, jotka ovat eri tavalla ja myös syitä tapahtuneeseen muutokseen ja keinoja siihen pääsemiseen. (Mm. Seikkula & Arnkil 2007.) Myöhemmin tulevaisuuden muistelu -menetelmää on laajennettu käytettäväksi vaikkapa koulutuksellisissa tilanteissa tai yritysvalmennuksessa. Samalla tavoin niissä määritellään lähitulevaisuuden aika, jolloin jossain tietyssä asiassa on päästy tavoitetilään. Muistelemalla sitä, miten tulevaisuuteen on päädytty, löydetään uusia ratkaisuja ja opitaan uusia tapoja ajatella ja toimia. (Talvela & Stenman 2012, 37.)

4.3 Tutkimuksen kulku ja aineiston keruu

Tutkimus kokonaisuudessaan kesti vuoden 2017 alusta vuoden 2018 alkuun eli hieman yli kalenterivuoden. Se jakautuu karkeasti kahteen osaan. Tammikuusta toimintakauden loppuun saakka pääpaino on tiedon keruulla ja analysoinnilla. Elokuun alusta lähtien tehtiin mini-interventioita kuhunkin kolmesta aihekokonaisuudesta eli työyhteisön kehittämiseen, vuorohoidon kehittämiseen sekä johtamisjärjestelyihin. Kaikkiin kolmeen aihekokonaisuuteen perustietoa saatiin tammikuussa toteutetusta alkukartoituksesta sekä toukokuun alussa ja syyskuussa eläytymismenetelmällä toteutetuista kirjoitelmista. Vuorohoidon kehittämisen ja samalla muiden ryhmien kanssa tehtävän yhteistyön kehittämisen aiheena oli kaupungin vuorohoidon raamien käsittely - erityisesti vuorohoitolaisten esiopetuksen käytännön järjestelyt. Vuorohoidon henkilökunnan

kanssa keskustelimme tiimipalaverissa erityisesti Tulevaisuuden muistelu - kirjoitelmien analysoinnista löytyneistä kehittämiskohteista sekä yhteistyöstä muiden ryhmien kanssa. Osallistuin myös sen esiopetusryhmän tiimipalaveriin, missä vuorohoitolapset saavat esiopetuksensa. Siinä tiimipalaverissa keskityttiin erityisesti näiden ryhmien väliseen käytännön yhteistyöhön.

Häikiön ja Niemenmaan (2007, 50) mukaan tutkimuskysymykset ohjaavat aineiston hankintaa. Tärkeää onkin miettiä kuinka tarpeeksi laaja, tutkimuskysymyksiin informaatiota antava aineisto kerätään. Tutkijan on myös pidettävä huoli siitä, ettei rajaa hankintaa liian kapeasti omien ennakkokäsitystensä ja esiyymmärryksensä mukaiseksi. Taulukossa 3 näkyy tutkimuksen aikataulu aineiston keräämisen ja interventioiden osalta.

Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli on kahtalainen, koska hän sekä tarkkailee ja havainnoi tutkimuksen kohdetta, mutta samalla on siinä sisällä aktiivisena toimijana. Jotta aineiston kerääminen ja muu kenttätyö onnistuisi, vaatii se Huovisen ja Rovion (2007) mukaan tutkijan ja osallistujien välistä luottamusta. Luottamus edellyttää kaikilta osallistumista, sitoutumista, vastavuoroisuutta, vilpittömyyttä ja refleksiivisyyttä. Osallistuminen vaatii läheistä yhteistyötä ja asiantuntemuksen molemminpuolista jakamista. Tutkimusprosessiin sitoutumista vahvistaa Huovisen ja Rovion mukaan se, että tutkimus kohdistetaan nimenomaan osallistujien ongelmallisina pitämiin asioihin. Tutkijan tehtävänä ei kuitenkaan ole ongelmien ratkominen sinänsä, vaan osallistujien asiantuntijuuden vahvistamista kohti ongelmanratkaisukykyä. Vastavuoroisuuden vaatimukseen liittyy se, ettei tutkija voi vaatia osallistujilta suurempaa panosta tutkimukseen kuin mitä on itse valmis antamaan tutkimuksen osallistujille.

Vaikka toimintatutkimukseen oleellisesti liittyy tutkimusaineiston jatkuva analysointi ja tulosten käyttäminen toiminnan kehittämiseen, täytyy tutkijan osata tuoda myös vilpittömästi esiin se, että osa aineistosta jää ikuisesti tutkittavilta piiloon tai se tulee esiin vasta tutkimusraportissa. Jotta tutkimuksessa löytyisi uutta tietoa, vaatii osallistuminen kaikilta osallistujilta kykyä ja halua avoimeen reflektointiin. Uuden ymmärryksen syntyminen vaatii aiempien näkemysten kriittistäkin tarkastelua. (Huovinen ja Rovio 2007, 102–104.)

TAULUKKO 3 Aikataulu

Aika	Tapahtuma	Osallistujat	Tavoite
tammikuu	alkukartoitus	koko henkilöstö (N=30)	tietoa työyhteisön tilasta
helmikuu	info-kahvila	koko henkilöstö (N=30)	tuoda alkukartoituksesta saatu tieto esille ja virittää keskustelua työyhteisön rakentamisesta
helmikuu	esimieskeskustelu	aluevastaava vastaavat lastentarhanopettajat (N=3)	nykytilanteen arviointia ja kehittämisen suunnittelua
toukokuu	Tulevaisuuden muistelu -kirjoitelmat	koko henkilöstö (N=32)	tietoa tärkeimmistä kehittämiskohteista
heinäkuu	vuorohoidon esioppilaitten tiedot	tutkija	tiedon tuottaminen vuorohoidon esiopetuksen järjestämiseksi
syyskuu	Tulevaisuuden muistelu -kirjoitelmat	uusille työntekijöille (N=6)	tietoa kehittämiskohteista
syyskuu	suunnittelupäivä	koko henkilöstö (N=31)	koulutus
lokakuu	tiimipalaveri	Esiopetusryhmän henkilöstö (N=3)	tietoa vuorohoitosten esiopetuksen käytännön järjestelyistä ja mahdollisista haasteista
lokakuu	info-kahvila	koko henkilöstö (N=31)	toiminnan havainnointia
lokakuu	esimieskeskustelu	Esimiehet (N=2)	nykytilanteen arviointia ja kehittämisen suunnittelua
marraskuu	tiimipalaveri	vuorohoidon ryhmä (N=4)	nykytilan arviointia - onko muutosta vuoden alkuun?
joulukuu - tammikuu	loppukartoitus	koko henkilöstö (N=31)	tietoa työyhteisön tilasta vuoden alkuun verrattuna
tammikuu	loppukartoituksen analyysi	tutkija	loppuraportti valmistuu ja esitellään henkilöstölle

Tutkijana olin koko ajan mukana omana itsenäni. Samoin kaikki kyselyt, keskustelut ja haastattelut tehtiin omilla nimillä. Toimivan työyhteisön yksi peruspilari on avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus. Murrone (2009, 63) mukaan ennako-olettamus, ettei vastaaja anna rehellisiä vastauksia muutoin kuin nimettömänä, ylläpitää puhumattomuuden ja epäluottamuksen kulttuuria työyhteisössä. Tämän vuoksi pyrin kaikin tavoin avoimuuteen tutkimuksen kaikissa vaiheissa.

Tapaustutkimuksen aineistoa kerätessä Yin (2009) kehottaa pitämään mielessä kolme periaatetta. Ensinnäkin tietoa kannattaa kerätä useasta eri lähteestä. Kun eri lähteistä saatuja tietoja tutkitaan ja analysoidaan yhdessä, niistä saadaan tiivistettyä tuloksia selkeämmin kuin jokaisen lähteen tietoja erikseen analysoitaessa. Tätä kutsutaan datan triangulaatioksi. Toisena tärkeänä periaatteena Yin pitää erillisen aineistotietokannan rakentamista. Hän varoittaa, että liian usein tapaustutkimuksessa aineistoa ja tutkimusraporttia ei eroteta toisistaan ja tämä aiheuttaa ongelmia tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Mikäli aineistoa ei ole olemassa erillisenä aineistotietokantana, ei voida tehdä puolueetonta tarkastelua analyysin tuloksista. Kolmanneksi periaatteeksi Yin nimeää todisteiden ketjun säilyttämisen. Tällä todisteiden ketjulla tapaustutkimuksen tekijä johdattelee askel askeleelta lukijan tutkimuskysymyksistä tuloksiin ja johtopäätöksiin asti, niin että lukija voi koko ajan luottaa seuraavan askeleen perustuvan edellisellä askeleella kerrottuun. (Yin 2009, 114–124.)

4.4 Aineiston analyysi

Yinin (2009) mukaan analyysi kannattaa aloittaa mieluummin tutkimuskysymyksistä kuin kerätystä informaatiosta. Hän ohjaa etsimään aineistosta ensin pienimpään tutkimuskysymykseen liittyviä todisteita. Näiden todisteiden pohjalta tutkijan tulisi rakentaa alustava vastaus tutkimuskysymykseen. Samalla tutkijan on varmistettava, että mahdollinen lukija pystyy vakuuttumaan tuloksista ja siitä, miten tutkija on ne aineistosta löytänyt. Kun päättely on aukotonta,

siirrytään seuraavaan tutkimuskysymykseen ja näin jatketaan, kunnes varsinainen tutkimuskysymys ja -tehtävä on ratkaistu. (Yin 2009, 128.)

Alku- ja loppukartoitukset analysoin sisällönanalyttisin menetelmin. Kehikkona analyysissa käytin Järvisen toimivan työyhteisön peruspilareita, koska kysymyksetkin on rakennettu niiden varaan. Tulevaisuuden muistelu -kirjoitelmissa käytin Greimasin aktanttimallia. Käytetyt aineistonkeruumenetelmät ja analyysimenetelmät esitetään taulukossa 4.

TAULUKKO 4 Aineiston analyysi

Analyysin aineisto	Analyysimenetelmä	Haettu tieto	Saatu tieto
alkukartoitus ja loppukartoitus	sisällönanalyysi	työyhteisön tila	työyhteisöön jo rakentuneet vahvuudet sekä kehittämistä vaativat heikot kohdat
kirjoitelmat	Greimasin aktanttimalli	kehittämiskohteet	johtajan ”nälkä”/kaipuu yhteisön epävarmuus
tiimipalaverit	sisällönanalyysi	tiimi osana työyhteisöä	vuorohoitotyön samanlaisuus ja erilaisuus muihin ryhmiin verrattuna
esimiespalaverit	sisällönanalyysi	työyhteisön tila ja johtajuuden haasteet	riittämättömyyden tunteet sokeutuminen kärsimättömyys

Koska pääkysymyksenä oli vuorohoidon erityispiirteiden vaikutus työyhteisön muotoutumiseen, keräsin vielä kaikista eri tavoin kerätyistä aineistoista vuorohoittoa koskevat osat ja analysoin ne omana, vuorohoidon ominaispiirteitä kuvaavana kokonaisuutenaan.

4.4.1 Alku- ja loppukartoituksen analyysi

Alkukartoitukseen vastasi 13 (N=31) ja loppukartoitukseen 4 (N=30) vastaajaa. Loppukartoitukseen vastanneiden vähäisen määrän vuoksi ei vertailua mahdollisesta työyhteisön tilan kehittymisestä vuoden aikana voinut tehdä. Koska tut-

kimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus on ehdoton, ei tutkija voi määrätä ketään vastaamaan kysymyksiinsä. Osallistujat voivat myös lopettaa tutkimukseen osallistumisen milloin tahansa tutkimuksen aikana. (Kuula 2006, 87.) Käsitteelin analyysivaiheessa kaikkia 17 vastausta yhdessä. Laadullisen tutkimuksen päämääränä on tiivistää aineistosta saatava informaatio selkeiksi ja mielekkäiksi vastauksiksi tutkimuskysymyksiin (Eskola & Suoranta 2008, 137). Runkona alku- ja loppukartoituksen kysymyksissä olivat Järvisen (2008, 2017) esittämät toimivan työyhteisön perusteet. Käytin tätä kysymysrunkoa myös analyysin kehikkona, siten että pelkistin kustakin kysymyksestä saaduista vastauksista ydininformaation. Sen jälkeen ryhmittelin pelkistykset tutkimuskysymysten mukaisiin joukkoihin.

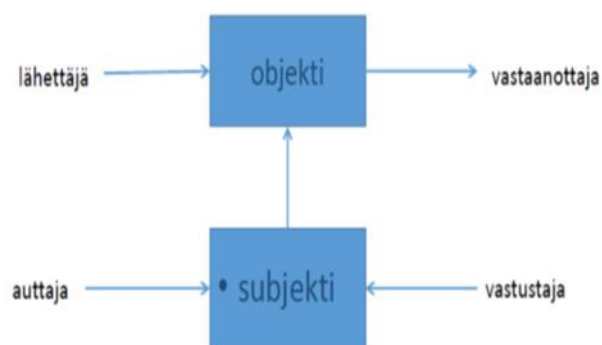
4.4.2 Tulevaisuuden muistelu eläytymismenetelmällä

Alkuperäisen suunnitelmani mukaan olisin kerännyt kirjoitelmat yhden päivän aikana kuudeltatoista henkilökuntaan kuuluvalta vapaaehtoiselta osallistujalta. Koska kukaan ei ilmoittautunut, peruin tämän kirjoitussession. Sen sijaan jaoin työntekijät mielivaltaisesti kahteen ryhmään ja laitoin 15 henkilölle kehyskertomuksen A ja 15 henkilölle kehyskertomuksen B lähetekirjeineen heidän henkilökohtaisiin sähköpostiosoitteisiinsa (lähetekirjeet liittäessä 2) toukokuussa 2017. Kehyskertomukseen A tuli kuusi vastausta ja kehyskertomukseen B viisi vastausta. Lisäksi viisi ihmistä ilmoitti, ettei hän ehdi vastata pyyntööni tällä kertaa. Uuden toimintakauden alkaessa pyysin myös kuutta uutta työntekijää kirjoittamaan omat tulevaisuuden muistelunsa. Kolmelle lähetin kehyskertomuksen A ja kolmelle kehyskertomuksen B. Näin sain vielä kaksi uutta vastausta kehyskertomukseen B.

Tutkija joutuu pitämään mielessään kolme eri suuntaan vetävää velvollisuutta. Ensinnäkin tutkijan velvollisuutena on tuottaa luotettavaa tieteellistä tietoa. Toiseksi tutkija on velvollinen jakamaan saamansa tiedon muun tiedeyhteisön kanssa. Kolmanneksi tutkijan on huolellisesti huolehdittava siitä, että tutkittavien oikeuksia ei poljeta. (Mäkelä 2006, 360.) Tästä syystä olin tutkimuk-

seni alusta lähtien tuonut tutkimuksessa mukana olleen päiväkodin henkilökunnalle esille sen, että en kerännyt mitään tietoa työyhteisöstä anonymisti. Siksi kirjoitelmapyyntökin lähetettiin henkilökohtaisiin sähköpostiosoitteisiin, joista he kukin myös vastasivat suoraan omaan sähköpostiosoitteeseeni.

Analyysimenetelmänä käyttämäni Greimasin aktanttimalli lähtee ajatuksesta, että kaikissa tarinoissa on aina kuusi aktanttia eli toimijaa: subjekti, objekti, lähettäjä, vastaanottaja, vastustaja ja auttaja (ks. kuvio 3). Greimas esittää nämä kuusi aktanttia pareittain subjekti – objekti, lähettäjä – vastaanottaja sekä vastustaja – auttaja. (Greimas 1980.) Aaltosen ja Heikkilän (2003, 142) mukaan lähettäjä ja vastaanottaja toimivat kommunikaation tasolla. Subjekti, objekti, auttaja ja vastustaja toimivat toiminnan tasolla. Tarinan alussa lähettäjä antaa subjektille tehtäväksi objektin hankkimisen vastaanottajalle. Tässä tehtävässä subjektiä tukee auttaja ja vastustaa vastustaja. Aktanttimallin avulla tarinasta tiivistetään toiminnan kuvausta yli henkilöhahmojen. Aktantit ovat yleisiä, kaikissa tarinoissa toistuvia toimijakategorioita. Henkilöhahmot ja toimijat taas vaihtelevat tarinasta toiseen. Aktantti voi olla muukin toimija kuin henkilö. (Sintonen 1999, 70–72.)



KUVIO 3 Greimasin aktanttimalli (Greimas 1980, 206)

Meijersin ja Lengellen (2012, 158) mukaan mikäli ihmiselle tarjotaan työkaluja oman ammatti-identiteetin ja työuran kuvaamiseen, hänelle annetaan sa-

malla keinoja selvittää muuttuvassa työelämässä ja hän löytää tapoja pitää yllä omaa identiteettiään ja ammatillisuuttaan. Tarinan kerronnan mahdollisuus on yksi keino selvittää kokonaisuutta ja omaa osaansa siinä. Muistelemalla työyhteisönsä alkuvuosia kirjoitelmien kirjoittajat samalla selvensivät omaa ajatustaan siitä, mitkä tekijät vahvimmin vaikuttavat tällä hetkellä heidän työyhteisössään. Vaikka heitä ei ohjattukaan oman ammatti-identiteettinsä muotoutumisen kuvaamiseen, vaan kokonaisen työyhteisön muotoutumisen kuvaamiseen, he kuitenkin olivat tarinassa mukana omana itsenään ja tuottivat oman näkemyksensä työyhteisönsä tilasta.

Greimasin aktanttimallissa tarina lähtee liikkeelle, kun lähettäjä antaa subjektille tehtäväksi arvo-objektin hankkimisen vastaanottajalle tehtävässä, jossa subjektia tukee auttaja ja vastustaa vastustaja. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 142). Aloitin analyysin lukemalla kunkin kertomuksen läpi monta kertaa. Jätin yhden B-kertomuksen pois kokonaan, koska siinä kertoja ei eläytynyt kehyskertomukseen työyhteisön vaan lasten toiminnan sisällön kautta. Lukiessani kutakin kertomusta poimin siitä samalla ydinkohdat ja tein juonitiivistelmän (esim. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kustakin juonitiivistelmästä etsin Greimasin aktanttimallin mukaiset kuusi aktanttia. Löydökset olen koonnut taulukoihin 5A ja 5B. Taulukossa 5A ovat kehyskertomuksen A mukaan kirjoitettujen kuuden kertomuksen juonitiivistelmistä kootut aktantit ja taulukossa 5B olevat kuusi on koottu kehyskertomuksen B mukaisten kertomusten juonitiivistelmistä.

Kehyskertomuksen A mukaiset tarinat tuottivat hyvin samanlaisia aktantteja. Lähettäjänä niissä kaikissa oli muotoutumaton tai muotoutuva työyhteisö. Myös vastaanottaja, hyvinvoiva työyhteisö, oli kaikissa kirjoitelmissa sama. Subjektiksi oli nimetty kolmessa tarinassa johtaja. Tarkemmin johtaja määriteltiin niissä kaikissa paikalla olevaksi, kokoaikaisesti työyhteisössä työtään tekeväksi johtajaksi. Muina subjekteina olivat joko kaikki työntekijät yhdessä, pienempi positiivisesti asennoitunut työntekijäjoukko tai vain kova yhteinen työ.

TAULUKKO 5 A. Aktantit kehyskertomuksesta A

Kehyskertomus A	Lähtettäjä	Subjekti	Objekti	Vas- taanot- taja	Vastustaja	Auttaja
1	muotou- tumaton työyhteisö	johtaja	työjärjeste- lyt	hyvin- voiva työyh- teisö	kiire, vaih- tuvuus	henkilökun- ta, yhteiset keskustelut
2	muotou- tumaton työyhteisö	johtaja	aikaa kes- kittyä olen- naiseen	hyvin- voiva työyh- teisö	haja- naisuus, kuppikun- taisuus	esimiehen ammattitai- to
5	muotou- tuva työ- yhteisö	johtaja	vakiintu- minen	hyvin- voiva työyh- teisö	muutokset	suunnitel- mallinen yhteistyö
4	muotou- tuva työ- yhteisö	työyh- teisön jäsenet kaikki yhdessä	vapaus ja vastuu omasta työstä	hyvin- voiva työyh- teisö	jäykkä hallinto- rakenne,	yhteistyö- henki
6	muotou- tuva työ- yhteisö	positii- visesti asennoi- tuneet työntekijät	muun hen- kilökunnan ja yleisen negatiivi- suuden kääntämi- nen positii- visuudeksi	hyvin- voiva työyh- teisö	muun henkilö- kunnan halutto- muus, muutok- sen ai- kaansaa- misen hitaus	johtajan läsnäolo ja yhteisesti rakennetut tavoitteet, osallistumi- sen tunne, kiitokset
3	muotou- tuva työ- yhteisö	yhteinen kova työ	aika suun- nitelmalli- sesti hy- väksi- käytettävä	hyvin- voiva työyh- teisö	talon suu- ruus, ha- janaisuus	suunnitel- mallisuus, selkeys

Vuorohoidon työntekijöiden ja päiväkodin muiden ryhmien työntekijöiden yhteisen työyhteisön muotoutumisesta ei käyttämälläni analyysimenetelmällä saanut paljoakaan tietoa. Vaikka kehyskertomuksissa erikseen mainittiin vuorohoidon henkilöstö, heistä ei juurikaan kirjoitettu. Vuorohoidosta kirjoitti tai jätti kirjoittamatta aivan samalla tavoin sekä vuorohoidon henkilöstö itse että muu henkilökunta Vuorohoidon henkilöstö tai vuorohoidon työjärjestelyt mainittiin neljässä tarinassa: A2, A3 ja A5 sekä B10. Näissä neljässä kertomuk-

sessä A-kertomuksissa aktanttimallin mukaisesti vastustajiksi on nimetty hajanaisuus, kuppikuntaisuus, talon suuruus ja muutokset. Vastaavasti niissä auttajiksi on nimetty selkeys, suunnitelmallisuus ja esimiehen ammattitaito. Nämä vastustajat ja auttajat näyttävät loogisilta, kun niitä peilaa esimerkiksi Tepon ja Malisen (2016) toimittaman Osaamista vuorohoitoon -teoksen artikkeleissa esitettyihin vuorohoidon erityishaasteisiin.

TAULUKKO 5 B. Aktantit kehyskertomuksesta B

Kehyskertomus B	Lähtettäjä	Subjekti	Objekti	Vastaanottaja	Vastustaja	Auttaja
7	muotoutumaton työyhteisö	puuttuva oma johtaja	yhteistyön ja yhteishengen rakenteiden olemattomuus	hajanainen työyhteisö	työntekijöiden ymmärrys tiettyihin pakollisiin muutoksiin	henkilökunnan vaihtuvuus
12	hiipunut into, yhteistyön puute	puuttuva johdon tuki	vision häviäminen	tekemättömiä asioita ja ongelmia	alkuvaiheessa tehdyt raamit	kiire
8	muotoutumaton, hajanainen työyhteisö	”kuukaan”	puhumattomuus ja jupiseminen	muuttumaton tilanne	hidasta korjausta talon puutteisiin	haluttomuus yhdessä tekemiseen
9	yhteistyön puute	yksittäiset työntekijät	itsekkyyys	toisen kunnioituksen puute	alussa sovitut toimintatavat, välillä yrittään puhua	suuri työyhteisö, henkilökohtaisten tapaamisten vähyyys
10	vanhat toimintamallit	yksittäiset työntekijät	toimintakulttuuri	muutosprosessin kaaosvaihe	oma osaaminen	puuttuva / sekava johtajuus
11	tiimien vaihtuvuus	halu pysyvyyteen	jatkuva toimintatapojen hakeminen	tiimien klikkiytyminen	yhteiset toimintatavat, perehdyttäminen	haluttomuus muutoksiin

Kehyskertomuksen B mukaisten tarinoiden aktanttien hahmottamisen teki haastavaksi se, että aktanttien toiminta piti ajatuksellisesti kääntää päinvas-taiseksi kuin A-kertomuksissa. Koska B-kertomuksessa ei ollut onnellista lop-pua, piti kaikki askeleet analysoinnissa miettiä kääntäen. Erityisesti vastustajan ja auttajan löytäminen vaati tarkkuutta. Vastustajaksi piti hakea tekijää tai toi-mijaa, joka pyrki ikään kuin kertomuksen A tulokseen ja vastaavasti auttaja olisi A-kertomuksessa vastustaja. Ehkä tästä analyysin tekijän vaikeuksista pys-tyä kääntämään omaa ajatteluaan näin monelle mutkalle ei B-kertomusten ana-lyysi ole yhtä selkeä kuin A-osion. Kuitenkin sieltäkin löytyi vastauksia siihen, minkälaisia mini-interventioita työyhteisöön kannattaa suunnitella työyhteisön yhtenäisyyden lisäämiseksi. B-kertomusten vastustajana oli mm. työntekijöiden oma ammattitaito ja auttajana sekava johtajuus sekä työyhteisön suuruudesta johtuva henkilökohtaisten tapaamisten vähyys.

B-kertomukset kertoivat epäonnistumisista. Todelliset työelämän epäon-nistumiset ja niistä kerrotut tarinat ovat usein paljon arvokkaampia työyhteisön kehittymiselle kuin onnistumisen tarinat. Onnistuessaan työyhteisöt eivät vält-tämättä huomaa sattuman merkitystä onnistumisessaan. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 64.)

4.4.3 Tiimipalaverit ja esimiespalaverit

Tiimipalavereissa ja esimiespalavereissa kävimme keskustelut etukäteen kir-jaamieni teemojen avulla. Keskustelujen aikana tein lyhyitä muistiinpanoja. Äänitin myös kaikki keskustelut. Äänitettyä aineistoa syksyn esimiespalaverista tuli 51 minuuttia, esiopetusryhmästä 32 minuuttia ja vuorohoidon ryhmästä 53 minuuttia. En litteroinut nauhoitteita kokonaan, vaan kirjoitin tekstiksi vain aiheeseen liittyvät keskeiset maininnat. Tällaisen litterointitavan valinnassa on riskinä se, että jotain tutkimuksen kannalta tärkeää jää huomaamatta ja siten tutkimuksen ulkopuolelle (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Pidin kui-tenkin tätä litterointitapaa tarpeeksi tarkkana, koska sekä tiimipalavereissa että esimiespalaverissa oli tavoitteena jo saadun tiedon tarkentaminen ja arviointi, ei

niinkään uuden tiedon saaminen. Esimiespalaverista tuli tekstiä 450 sanaa, esiopetusryhmästä 385 sanaa ja vuorohoidon tiimipalaverista 575 sanaa. Analysoin palaverien keskustelua sisällönanalyttisin menetelmin. Eskolan (2010, 180) mukaan sisällönanalyysissä tutkija itse työstää keräämästään aineistosta oman analyysinsä ja tekee omanlaisensa tulkinnan. Teemoittain käytyjen keskustelujen analyysi oli luonteva aloittaa poimimalla nauhoitteista tekstiksi teemoihin liittyvät kohdat. Luin näitä tekstikohtia ja peilasin niitä esittämiini taustateorioihin. Analyysin tehtävänä on tiivistää aineistosta saatava informaatio sellaiseen muotoon, missä on jäljellä kaikki tutkimuksen kannalta olennainen. Tämä tavoite saavutetaan joko tyypittelemällä tai tematisoimalla aineistoa. (Eskola 2010, 189–193.) Omassa analyysissäni käytin teemoittelua.

Vuorohoidon ryhmän tiimipalaverissa käytin keskustelun virikkeenä Tulvaisuuden muistelu -kirjoitelmista saamiani tuloksia. Keskustelimme löytämistäni hyvän työyhteisön muotoutumisen vastustajista sekä siitä, miten vastustajat voitaisiin voittaa. Aktanttimallin käyttäminen toi esiin sellaisia näkökulmia työyhteisön tilasta, jotka ehkä olisivat jääneet huomaamatta muunlaisia, esimerkiksi normaaleja sisällönanalyttisiä menetelmiä käyttäen. Vuorohoidon palaverissa pääteemana oli siis työyhteisön muotoutuminen. Toki heidänkin keskustelustaan löytyi aineistoa myös muihin tutkimuskysymyksiin: vuorohoidon ominaislaatuun ja johtamiseen. Kuten edellisessä kappaleessa mainitsin, tiimipalaverin keskustelun analysoin sisällönanalyysillä, kuten muutkin palaverit.

Vuorohoidon neljä vakituista työntekijää muodostavat kiinteän tiimin. Vaikka heillä kaikilla on ammatillinen koulutus päiväkodin lastenhoitajan tehtävään, on aiemmin ryhmäperhepäivähoitajana pitkään toimineille työntekijöille päiväkodin toimintatapojen mukainen työskentely vielä suhteellisen uutta. Muutosta ryhmäperhepäivähoitajasta päiväkodin lastenhoitajaksi on tehty alle viisi vuotta, syksystä 2013.

Syyskaudella vuorohoidon ryhmässä ei ole ollut lainkaan lastentarhanopettajaa ja hänen puuttumisensa on paikattu resurssilastenhoitajan työpanok-

sella tarpeen mukaan. Lisäksi ryhmässä on ollut työvoimapolitiisella tuella palkattu avustaja.

Vakituiset työntekijät kertoivat yhteydenpidostaan muihin työntekijöihin ja muihin ryhmiin. Oman ryhmän työntekijöiden kanssa ollaan luontevasti tekemisissä aina silloin, kun ollaan yhtä aikaa töissä. Keskusteluja käydään sekä käytännön työasioista että syvemminkin ammatillisista puheenaiheista. Päiväkodin muista ryhmistä parhaat yhteydet on samassa siivessä olevien kahden esiopetusryhmän kanssa. Toisen esiopetusryhmän kanssa yhteydenpito on päivittäistä senkin vuoksi, että vuorohoidossa olevat esiopetusikäiset ovat yhteisiä.

Seuraavaksi tiiveintä yhteydenpito on niihin ryhmiin, joissa on satunnaisesti vuorohoitoa tarvitsevia, yhteisiä lapsia. Työhön liittyvää käytännön järjestelyjä koskevaa yhteydenpitoa on kaikkien ryhmien kanssa vähintään viikoittain. Ammattiasioista keskustelu oli harvinaisempaa, paitsi erityislastentarhanopettajan ja vastaavan lastentarhanopettajan kanssa, joiden kanssa keskusteluja käytiin viikoittain.

Muuta kuin varsinaisesti työhön kohdistuvaa keskustelua jokainen vuorohoidon työntekijä koki käyvänsä kaikkien muiden työntekijöiden kanssa. Eli vuorotyöstä huolimatta he olivat tutustuneet kaikkiin työtovereihinsa, vaikka päivittäinen tai edes viikoittainen yhteydenpito ei käytännössä onnistu. Uusimmat yksikköön tulleet työntekijät ja sijaiset ovat niitä, joiden kanssa ollaan vähiten tekemisissä.

Esiopetusryhmän tiimipalaverissa keskustelun pääpaino oli vuorohoidon ryhmän ja heidän ryhmänsä välisten yhteistyömuotojen rakentumisessa ja haasteissa. Ryhmä on esiopetusryhmä, jossa esiopetusta saavat vuorohoidon esioppilaiden lisäksi pelkässä esiopetuksessa käyvät lapset. Ryhmässä oli syyskaudella yhteensä 21 lasta, joista 8 vuorohoitolapsia. Keväällä 2017 vuorohoidossa olevilla seuraavan syksyn esioppilailla hoidon tarve ajoittui taulukossa 6 esitetyn mukaisesti.

Keväällä 2017 mietimme esimerkiksi sitä, tulevatko vain arkisin varhaiskasvatuksessa olevat lapset osallistumaan esiopetukseen myös vapaapäivinä. Viikonloppuisin varhaiskasvatuksessa olevien lasten kohdalla tulimme tulok-

seen, että heitä ei voi velvoittaa osallistumaan esiopetukseen kaikkina arkipäivinä. Eli jos molemmat viikonlopun päivät olisivat hoitopäiviä, niin edeltävällä viikolla olevina vapaapäivinä ei välttämättä kaikkina tarvitsisi tulla esiopetukseen, vaan lapsille pyrittäisiin takaamaan myös vapaapäiviä. Kahdella lapsista kevään varhaiskasvatuksen läsnäoloapäivistä noin puolet ajoittuivat alkamaan myöhemmin kuin kello yhdeksän ja kahdella muulla lapsella tällaisia päiviä oli toisella neljannes ja toisella kolmannes läsnäoloajoista. Heidän kohdallaan mietimme sitä, ylittääkö heidän päivänsä pituus kokonaisuudessaan 10 tuntia, mikäli heidät velvoitettaisiin tulemaan päiväkotiin jo kello yhdeksäksi.

TAULUKKO 6. Kooste läsnäoloista, 72 toimintapäivää

lapsi	läsnä pv	ei viikonloppuja	läsnä klo 9-13	läsnä eska-riaikana (tulee myöhemmin kuin 9.00)	läsnä klo 13-17 (tulee vasta yhden jälkeen)	läsnä illalla (tulee 16.40)	arki--vapaa	muuta
lapsi 1	62	X	56			6	10	
lapsi 2	38	X	38				31	3 yön tuloa
lapsi 3	38	X	38				34	
lapsi 4	38		38	1			33	
lapsi 5	52	X	23	29 (9.45 alkaen)			20	
lapsi 6	40		31	9 (11.00 alkaen)			30	
lapsi 7	48		47	1			24	
lapsi 8	59		59				13	
lapsi 9	58	X	28	30 (10.30 alkaen)			14	
lapsi 10	33		23	10 (12.00 alkaen)			39	

Syksyyn 2017 mennessä vuorohoidosta esiopetukseen tulevien määrä väheni kymmenestä kahdeksaan. Kun tarkastelimme kevään toteutuneita hoitoaikoja, esiopetusryhmän työntekijät totesivat, että vuorohoidon määrä on esioppilailta keväästä vähentynyt. Vanhemmat olivat jo omaehtoisesti pystyneet muuttamaan työtään siten, että lasten päiväkodissa oloaika ajoittui aikaisempia vuo-

sia paremmin aamupäiviin. Vanhempien kanssa oli keskusteltu esiopetukseen osallistumisen velvoittavuudesta ja tärkeydestä. Useammalla perheellä helpotusta esiopetukseen osallistumiseen toi se, että lapsi sai aamulla kunnan järjestämän koulukuljetuksen esiopetukseen. Vanhemmat toivat myöhemmin päivällä perheen nuoremmat lapset varhaiskasvatukseen oman työvuoronsa mukaisesti ja esioppilas jatkoi varhaiskasvatuksessa esiopetuksen päätyttyä. Esioppiilat eivät siis käytännössä tulleet päiväkotiin koskaan kesken esiopetusajan. Lukukauden alussa vanhemmille esitetystä lapsen vähintään kolmena päivänä viikossa esiopetukseen osallistumisesta oli päästy yksimielisyyteen. Työntekijät totesivat, että esioppilaitten viikonloppuhoito oli vähentynyt ja kaikki esioppiilat osallistuivat opetukseen pääsääntöisesti viitenä päivänä viikossa. *Mää luulin, että tää ois paljon rikkonaisempaa. Että koko ajan pitäis kattoo, että kuka tulee ja kuka menee, että merkintöjä ois paljon enempi.* (esiopetusryhmän työntekijä)

Tiimipalaverien jälkeen kävimme toimintatutkimukselle ominaisen syklisen etenemisen (Metsämuuronen 2008, 29–31) mukaisesti yhdessä kyseisen yksikön esimiesten kanssa miettimään, mitkä olivat kriittisimmät ja tärkeimmät kohdat, joihin jatkossa tartumme. Johtajuuden tukemisen ja ajan antamisen johtamiselle tarpeet tulivat vahvasti esille. Johtajan ensisijaisena tehtävänä on työjärjestelyjen ja rakenteiden selkeyttäminen, esimerkiksi palaverikäytäntöjen vaikiinnuttaminen.

Yksi keskeisin ero vuorohoidon työntekijöiden ja muiden päiväkodin ryhmien työntekijöiden työssä on se, että muissa ryhmissä kaikki ryhmän työntekijät tapaavat toisensa päivittäin ja tekevät suuren osan työajastaan työtä yhdessä. Vuorohoidossa on tyypillistä, että koko työryhmä on paikalla hyvin harvoin yhtäikaa. Samanakin päivänä työssä olevat eivät välttämättä tapaa toisiaan lainkaan tai vain hyvin lyhyen aikaa. Kävin läpi vuorohoidon työntekijöiden toteutuneet työajat kolmelta kolmen viikon jaksolta keväältä 2017. Tarkastelin toteutuneita työaikoja kahdella tavalla 1. kuinka usein kukin työntekijä oli toisessa yhdessä jonkun toisen työntekijän kanssa vähintään tunnin mittaisen ajan työvuorostaan ja 2. kuinka monta päivää pisimmillään kahdella työntekijällä meni niin, etteivät he tavanneet lainkaan. Keväällä ryhmässä toimi yksi lasten-

tarhanopettaja ja neljä lastenhoitajaa. Lastentarhanopettaja ei tehnyt viikonlopputöitä ja muutoinkin hänen työaikansa pääsääntöisesti sijoittuivat kello seitsemän ja seitsemäntoista välille. Kaikki neljä lastenhoitajaa tekivät kaikkia vuoroja kaikkina viikonpäivinä.

Lastentarhanopettaja oli yli tunnin yhtäkaa töissä kunkin lastenhoitajan kanssa keskimäärin yhdeksänä päivänä (vaihteluväli 6–12 päivää) kolmen viikon 15 työpäivänään. Lastenhoitajat keskenään olivat töissä jonkun toisen tietyn lastenhoitajan kanssa yli tunnin jonakin työpäivänään keskimäärin kuutena päivänä (vaihteluväli 1–9 päivää) kolmen viikon työaikajaksossa, eli harvemmin kuin joka toinen työpäivä. Tarkastelujaksoihin osuneita vuosilomia lukuun ottamatta pisimmät ajat, jolloin kaksi työntekijää eivät tavanneet lainkaan työaikana, oli lastentarhanopettajalla kuusi päivää ja lastenhoitajien välillä 13 päivää. Nämä toteutuneiden työaikojen tarkastelut kuvastavat hyvin sitä, kuinka vähän vuorohoidon työntekijät käytännössä tekevät työtään yhdessä. Siksi vuorohoidossa on vielä muita päiväkodin ryhmiä tärkeämpää, että yhteisistä toimintatavoista käydään jatkuvaa yhteistä keskustelua, koska arjessa ei toisen toimintatapoja ja ratkaisuja olla näkemässä. Johtajan tehtävänä Päivänkämmenten esimiesten mielestä on sekä näiden säännöllisten palaverien mahdollistaminen että niissä mukana oleminen.

4.4.4 Vuorohoidosta sanottua

Koska yhtenä tutkimuskysymyksenä oli, miten vuorohoidon ominaislaatu vaikuttaa sen henkilöstön sulautumiseen osaksi työyhteisöä, keräsin tähän vastatakseni aineistoistani, alku- ja loppukartoituksesta sekä eri keskustelujen sisällöistä, vielä erikseen kaiken sen informaation, missä puhuttiin vuorohoidosta ja vuorohoidon henkilöstöstä. Tulevaisuuden muistelu -kirjoitelmissa ei erikseen ollut mainintoja vuorohoidosta, joten sen aineisto jäi tämän tarkastelun ulkopuolelle. Alku- ja loppukartoituksissa vuorohoidosta oli jonkin verran mainintoja vuorohoidosta – sekä vuorohoidon omalta henkilöstöltä että muilta. Tiimi-palaverit, joihin osallistuin, käsittelivät nimenomaisesti vuorohoidon ja muun

päiväkodin yhteistyötä, joten niistä aineistoa kertyi runsaasti. Samoin esimiesten kanssa keskustelussa kävimme läpi tutkimuskysymyksiä, joten vuorohoidon ja sen johtamisen haasteet ja mahdollisuudet kartoitettiin melko tarkasti.

4.4.5 Interventiot

Toimintatutkimuksessa tutkitaan todellista elämää ja pyritään vaikuttamaan tutkittavaan kohteeseen erilaisten interventioiden avulla, joiden vaikutusta myös arvioidaan osana tutkimusta. Omassa tutkimuksessani näinä interventioina voidaan pitää tekemieni taustaselvitysten esittelyä henkilöstölle, koulutus-tilaisuuksissa pitämiäni esityksiä työyhteisön kehittymisestä ja työhyvinvoinnista sekä mukanaoloani tiimien palavereissa. Näissä kaikissa olin työyhteisön ulkopuolisena asiantuntijana ikään kuin peilinä heidän omassa arviointi- ja kehittämistyössään.

4.5 Luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyvät ratkaisut

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta mitataan neljällä eri kriteerillä.

Toimintatutkimusta voidaan arvioida (Heikkinen & Syrjälä 2007, 149–161) historiallisen jatkuvuuden, reflektiivisyyden, dialektisuuden, toimivuuden ja havahduttavuuden periaatteiden kautta. Historiallisella jatkuvuudella tarkoitetaan sitä, että toimintatutkimuksen kohteella on yleensä takanaan jo elettyä elämää ennen tutkimuksen aloittamista ja yleensä kohde myös jatkaa elämäänsä tutkimuksen päättymisen jälkeen. Tutkijan on otettava huomioon tutkimuskohteen aikaisempi historia ja myös se, mihin historialliseen tilanteeseen varsinaisen tutkimusprosessi ajoittuu. Päivänkämmenen toimintatutkimus vuonna 2017 ajoittui kyseisen varhaiskasvatyksen historian alkuun, sen ensimmäiselle kokonaiselle toimintavuodelle. Henkilöosallistujien kesken historiatilanne oli laajempi, sekä kalenteri-iällä että ammatillisella kokemuksella mitattuna. Yhteistä heille kaikille oli se, että kyseisessä varhaiskasvatuksen yksikössä kukaan heistä ei ollut työskennellyt vuotta pitempään tutkimuksen alkaessa. Tutkijana olin mukana tässä Päivänkämmenen kehittymisen alkuvaiheessa. Toi-

mintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti tutkija on vierailija, joka esittää rakentavia kysymyksiä ja ohjaa tutkittavia refleктоimaan tekemistään ja kehittämään omaa toimintaansa (Eskola & Suoranta 2008, 130). Tutkijana en pystynyt määräämään muutoksia ihmisten ajatteluun ja toimintaan, vaan vain tuomaan esiin omia huomioitani, joiden jatkojalostaminen jäi työyhteisölle.

Tapaustutkimuksen tekemistä, kuten muutakin tutkimusta, oppii vain tekemällä. Tapaustutkimuksen analyysin onnistuminen riippuu tutkijan oman ajattelun tarkkuudesta ja tiukkuudesta, kyvystä esittää pitävät todisteet ja toisaalta kyvystä vaihtoehtoisten ratkaisujen objektiiviseen punnitsemiseen (Yin 2009, 127). Koko tutkimusprosessin aikana joutuu tekemään suuren joukon ratkaisuja, joiden tekemiseen ei ole tarkkoja ohjeita. Jonkinlaisena ohjenuorana voi kuitenkin pitää sitä, että tutkijan on pystyttävä perustelemaan tekemänsä ratkaisut ja tuomaan perustelunsa tutkimuksen lukijan arvioitavaksi. (Eskola 2010, 202.) Aloittelevalle tutkijalle omien ratkaisujen johdonmukainen ja perusteltu esittäminen ei ole helppoa, koska kokemuksen vähäisyys heikentää luottamusta omien ratkaisujen oikeellisuuteen. Toisaalta omille ratkaisuilleen saattaa sokeutua niin, että ei osaa erikseen perusteluja esittää, kun olettaa lukijan ajattelun kulkevan ohjaamattakin samoja reittejä kuin tutkijan itsensä.

Ennen ensimmäistä henkilöstölle tehtyä alkukartoituskyselyä olin käynyt henkilökunnan kanssa läpi tiettyjä tutkimuksen eettisiin periaatteisiin kuuluvia asioita. Kuten esimerkiksi sen, että vaikka kyseessä onkin työyhteisön kehittämiseen tähtäävä toimintatutkimus, kukaan muu esimiehistä ei saa yksittäisiä vastauksia nähdä. Informoin siis henkilökuntaa siitä, että heiltä kerättyä aineistoa ei käsittele kukaan muu ja minäkin vain tutkimustarkoituksessa (Kuula 2006, 88). Henkilökunnan jäseniltä en pyytänyt henkilökohtaisia tutkimuslupia, vaan katsoin riittävän informaation kustakin tutkimuksen vaiheesta riittävän. Lisäksi tutkimukseen osallistuminen oli jokaisessa osiossaan aina osallistujille vapaaehtoista. (Syrjälä ym. 2006, 184–185.)

Pyytämällä nimettömiä vastauksia me ylläpidämme taustaoletusta, että ihmiset eivät uskaltaisi olla rehellisiä vastauksissaan, jos heidät voidaan siitä tunnistaa (Murto 2009a, 63). Tätä taustaoletusta vastaan pyrin itse toimimaan

tutkimuksessani ja uskon toimintatapani vahvistaneen työyhteisön luottamusta minuun ja kehittämistyön onnistumiseen. Samalla uskoin tutkittavien oikeuksien sekä tutkimukseen osallistujina että työyhteisön jäseninä kehittyneen positiivisesti.

5 TULOKSET

Edellisessä luvussa kuvasin tutkimuksessa tekemiäni analyysija ja niistä saamaani informaatiota, tutkimustulosten raakamateriaalia. Tutkijan tehtävä on tulkita analyysin tuloksia ja selkeyttää niistä varsinaiset tutkimustulokset (Hirsjärvi 2005, 213). Esitän tässä luvussa analyysien tulokset tutkimuskysymysten mukaisina johtopäätöksinä.

5.1 Vuorohoidon ominaislaatu henkilöstön integroitumisessa uuteen työyhteisöön

Osassa Päivänkämnen henkilöstölle tehtyjen kyselyjen vastauksista oltiin sitä mieltä, että vuorohoidolla ei ole mitään erityisasemaa varhaiskasvatuksen tavoitteiden toteuttamisessa. Suurimmassa osassa vastauksista tuli kuitenkin esiin se, että vuorohoidon ominaislaadun vuoksi varhaiskasvatuksen tavoitteiden toteutuminen vuorohoidossa vaatii myös omia, vuorohoitoa tukevia ratkaisuja. Näiden ratkaisujen luomisessa ja ylläpitämisessä nähtiin johtajan rooli erityisen tärkeänä. Johtajalla tulee olla kokemusta ja ymmärrystä vuorohoidon erityispiirteistä. Johtajan vastuulla on myös vuorohoidon omien toimintatapojen mahdollistaminen ja kehittäminen. Johtajan ja henkilökunnan välinen luottamus erityisesti vuorohoitotyössä on tärkeää, koska vuorohoitoa toteutetaan paljon myös johtajan poissa ollessa. Toimintatapojen, joiden perusteella työntekijät tekevät itsenäisiä ratkaisujaan, täytyy olla yhdessä rakennettuja, jotta tulos on samansuuntainen riippumatta siitä, kuka on työvuorossa.

5.2 Työyhteisön rakentumisessa keskeisiä asioita

Työyhteisön kehittyminen tarvitsee yhteisen oppimisen käytäntöjä. Vertaistuki on erityisen tärkeää työuransa alussa oleville työyhteisön jäsenille, mutta myös vasta-alkajan ja kokeneen työntekijän väliset keskustelut työn sisällöstä vahvistavat molempien ammatillisuutta ja sen kautta työyhteisöä. (Kupila 2007, 158.)

Muutos on hidas prosessi. Sitä ei saada aikaan vain päättämällä ja käskytämällä. Paremmat tulokset saadaan aikaan, kun käytetään ryhmän vahvuuksia ja ideoita. Varsinkin ammatissa pitkään olleet saadaan sitoutumaan muutokseen, kun he tuntevat muutoksen omakseen. (McDowall Clark & Baylis 2012, 147.) Yhteisön kehittyminen ei tapahdu suoraviivaisesti, vaan välillä voidaan ottaa montakin askelta taaksepäin ja joskus taas suorastaan loikataan korkeammalle tasolle. Työyhteisön kehittyessä voidaan Murrone (1992) mukaan huomata muutoksia kommunikaation lisääntymisessä, keskinäisen luottamuksen kasvamisessa, yhteisen kielen oppimisessa, yhteisten normien ja tavoitteiden löytämisessä, yhteisön itsetunnon ja vaatimustason kohoamisessa sekä varsinaisten kasvatuksellisten tulosten paranemisessa. Kääntöpuolena voinee olettaa, että mikäli ylläluetelluissa asioissa ei tapahdu kehitystä tai kehitys on negatiivista, työyhteisön tila huononee, mikä aiheuttaa ongelmia sekä yksittäisten työntekijöiden työhyvinvoinnille että koko työyhteisön perustehtävän toteutumiseksi.

Kun uusi varhaiskasvatuksen työyksikkö avattiin, yksikköön töihin tulleet varhaiskasvatuksen työntekijät alkoivat muotoutua työyhteisöksi. Jotta joukko samassa yksikössä työskentelevistä ihmisistä muodostaisi työyhteisön vaatii se tiettyjä asioita. Murto (1992) esittää työyhteisön tuntomerkeiksi sen, että yhteisön jäsenet ovat tuttuja keskenään ja heillä on mahdollisuus säännölliseen henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen; jäsenet ovat suhteellisen yksimielisiä siitä, keitä työyhteisöön kuuluu; työyhteisöllä on yhteinen sosiaalinen todellisuus, missä perustehtävä ja siihen liittyvät keskeiset kysymykset jaetaan yhdessä keskustellen ja yhteistä sosiaalista todellisuutta rakennetaan tietoisesti ja säännöllisesti yhteisissä tilaisuuksissa, joissa työntekijät voivat jakaa ajatuksiaan, näkemyksiään ja tunteitaan työstä, työyhteisöstä ja keskinäisistä suhteistaan.

Työyhteisöön samaistuminen ei ole kaikilla työntekijöillä yhtä vahvaa, vaan usein yhteisöllä on ydinryhmä, joka jakaa yhteistä sosiaalista todellisuutta vahvimmin olemalla tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. (Murto 1992, 12–16.)

Alku- ja loppukyselyjen analysoinnissa nousi työyhteisön rakentumisen vahvimmaksi tekijäksi *perustehtävän toteutuminen*. Perustehtävän toteutuminen vaatii hyviä ja toimivia rakenteita, selkeää tehtävänjakoa sekä aikaa yhteistyöhön ja yhteiseen arviointiin. Perustehtävä tunnistettiin vastauksissa hyvin.

Tuottaa laadukasta varhaiskasvatusta ja vastata lasten sekä perheiden yksilöllisiin tarpeisiin. Lapsen normaalin kasvun ja kehityksen tukeminen turvallisessa ja onnistumisen kokemuksissa tuottavassa ympäristössä. Vuorohoidon perustehtävä on sama, mutta 24/7
(Alkukartoitus, vastaus 2)

Toiseksi, laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttaminen onnistuu, kun kaikilla työyhteisössä on *samat vaatimukset*. Samat vaatimukset työn toteuttamiseen eivät kuitenkaan tarkoittaneet sitä, että kaikki tekisivät samaa työtä samalla tavalla. Erityisesti vuorohoidon ominaislaadun ymmärrettiin vaativan mukauttamista työn vaatimusten mukaisesti. Päivänkämmissä tehdään töitä sekä ammattinimikkeiden mukaisella vastuunjaolla että työvuorojen mukaisella työtehtäväjaolla. Vuorohoidossa työnjako painottui työvuorojen mukaiseen vastuunjakoon, koska siellä työtehtävät olivat selkeästi eriytyneet sen mukaisesti, mihin aikaan vuorokaudesta tai viikosta töissä oltiin. Myös lastentarhanopettajan puute osassa tutkimusaikaa vaikutti siihen, että vastuunjako vuorohoidossa riippui enimmäkseen työvuoroista. Vastauksista näkyi ymmärrys siihen, että yhteinen päämäärä ja tavoite tarvitsee koko työyhteisön rakentamat samat tai ainakin samansuuntaiset vaatimukset työnteolle. Samoin vastauksista näkyi se, että näitä samoja vaatimuksia vasta yhteistyössä rakennetaan.

Henkilökunnan yhteinen henki (yhteistyö) on yksi kulmakivi laadukkaan päivähoiton takaamiseksi.
(Alkukartoitus, vastaus 4)

Yhteisiä pelisääntöjä hiotaan koko ajan, osa toimii hyvin mutta myös samoista asioista saa aika ajoin huomautella ja peräänkuuluttaa mitä on sovittu.
(Alkukartoitus, vastaus 12)

Vuorohoidolla on täysin oma käytäntö ja osittain omat toimintatavat, joihin tuen vuorohoidon luonteesta (ilta-, yö- ja viikonloppuhoito)
(Alkukartoitus, vastaus 6)

Kolmantena tekijänä todettiin *vuorovaikutuksen* merkitys työyhteisön kehittymisessä. Vastauksissa todettiin yksimielisesti kaikkien vastuu vuorovaikutuksen onnistumisesta ja kehittämistä. Johtajan vastuu tiedonkulusta oli kiistämätön, mutta vuorovaikutus on paljon enemmänkin kuin vain tiedonvälitys. Vuorovaikutuksen taso kuvattiin hyvin epätasaiseksi ja todettiin jokaisen yksilön vastuu omien vuorovaikutustaitojensa kehittämistä ja sitä kautta koko työyhteisön kehittymisestä.

Vuorovaikutuksessa positiivisella asenteella on merkittävä vaikutus. Olen omasta mielestäni päässyt hyvin työyhteisöön sisälle. Olen pyrkinyt avoimeen vuorovaikutukseen ja suoraan palautteeseen asianomaiselle epämiellyttäviissä asioissa. Kehitettävää toki on myös omassa toiminnassa. Pitäisi antaa enemmän positiivista palutetta. Jos olen kuullut jotain epäilyttävää, olen kysynyt sitä suoraan ja selvittänyt asiat. Paljon talon sisällä liikkuu epäasiallisia kommentteja asiasta jos toisesta.
(Alkukartoitus, vastaus 2)

Yksikkö on iso ja henkilökuntaa paljon. Se vaikuttaa vuorovaikutussuhteiden luomiseen. Ryhmien kesken on suuria eroja vuorovaikutuksessa ja sen avoimuudessa. Henkilökunnan toimintatavat, arvot ja asenteet vaikuttavat tähän paljon. Henkilökemioilla on myös vaikutusta sekä eri luonteenpiirteillä. Parannusta mielestäni tarvitaan rakentavaan puhumiseen!
(Alkukartoitus, vastaus 7)

Kaipaisin lisää myönteisyyttä, kannustamista, toisten kehumista hyvästä työstä yms. työntekijöiden sekä esimiesten kesken. Myös aikuisten kesken positiivinen palaute antaa potkua eteenpäin :)
(Alkukartoitus, vastaus 5)

Ulkopuolisena katsoessa ryhmien tiimityöskentelyä, näkee niissä erilaisia jännitteitä ja toimivia tapoja. Oma tiimi toimii loistavasti omalla iloisella ja reilulla meiningillä. Pyrkien positiiviseen ja hyvään työyhteisöön. Toisten kanssa kommunikointi on helppoa ja avointa, toisien kanssa harkitsee sanansa tarkemmin. Naisvaltainen ala on haasteellinen, liian usein mennään tunne edellä tulkiten toisen sanomisia. Ja puhutaan toisen selän takana pahaa. Se, että oppii tuntemaan toista työelämän ulkopuolella, voisi auttaa työyhteisössä eli TYKY toimintaa, yhteisiä aktiviteettejä ettei aina tahkota koulutuksen tmv. parissa. Esimies taholta pitäisi mahdollistaa työyhteisön ryhmäytyminen.
(Alkukartoitus, vastaus 12)

Nämä tulokset saadut kolme tekijää – perustehtävän toteutuminen, samat vaatimukset ja toimiva vuorovaikutus – ovat oleellisen tärkeitä toimivan työyhteisön rakentumisessa. Vastauksissa painotettiin toimivan vuorovaikutuksen tärkeyttä sekä jokaisen työntekijän vastuuta vuorovaikutuksen onnistumisesta. Näin todettiin sama, mistä Murto (1992) kirjoittaa työyhteisöksi rakentumista ja työyhteisön kehittymistä käsitellessään. Työntekijöiden on tutustuttava toisiinsa henkilökohtaisella tasolla, jotta heidän välilleen rakentuu luottamus. Luottamuksen varassa työyhteisön jäsenet pystyvät luomaan yhteistä sosiaalista todellisuutta, jonka tavoitteisiin ja toimintatapoihin yhteisön jäsenet pystyvät sitoutumaan.

5.3 Johtamisen osuus työyhteisön rakentumisessa

Päivänkämmenen johtajuusjärjestelyjen muuttuminen kesken tutkimusvuoden toi selvästi esiin sen, kuinka suuri merkitys johtajalla ja johtamisella on työyhteisössä. Erityisen merkitsevä johtaja on työyhteisön rakentumisen alkuvaiheessa. Jälkiviisaasti voidaan todeta, että tutkimuksesta riippumattomista syistä tapahtunut johtajuusjärjestelmän muutos kolmesta johtajasta yhdeksi selkeytti Päivänkämmenen johtajuusjärjestelmää ja antoi yksikköön ainoaksi jääneelle johtajalle paremmat mahdollisuudet asettaa työyhteisön rakentumiselle selkeät päämäärät ja keinot niihin pääsemiseksi.

Tulevaisuuden muistelun myönteisistä kehyskertomuksista löytyi kaksi eri tarinatyyppiä. Ensimmäisessä tarinassa muotoutumaton työyhteisö muuttui hyvinvoivaksi työyhteisöksi *johtajan toiminnan avulla*. Johtaja vakiinnutti tilannetta työjärjestelyjä selkeyttämällä ja mahdollistamalla olennaiseen keskittymisen. Johtajaa auttoi tässä hänen oma ammattitaitonsa ja henkilöstön sitoutuminen. Vastustajana oli yleinen kärsimättömyys, valmista ja varmaa pitäisi olla mahdollisimman nopeasti.

Ei koko aika yhtä juhlaa ollut vaan kitkeriä sanasotia ja mustia pilviä roikui henkilökunnan pään päällä, mutta johtajan selkeällä ja jämakällä otteella niistä ei tullut kissatappeluja, vaan selvittämättömät asiat rähistiin aikuismaisesti saman pöydän ääressä "kiva työpaikka"-hengessä. Päiväko-

ti oli johtajansa näköinen aurinkoinen, auttavainen, nauru helisi käytävillä ja hyväksyttiin toinen myös huonoine puolineen!

(Kehyskertomus A, vastaus 6)

Tähän varmasti vaikutti paljon se, että alun kiireiden jälkeen saimme hallinnollisen johtajan taloon paikan päälle pitelemään lankoja käsissään ja hoitamaan arkeen talon johtamista.

(Kehyskertomus A, vastaus 1)

Toisessa tarinatyyppissä muotoutuva työyhteisö muuttui hyvinvoivaksi työyhteisöksi *kaikkien työyhteisön jäsenten toiminnalla*. Se onnistuu, kun työyhteisön jäsenet ottavat vastuuta sekä omasta työstään että koko yhteisön hyvinvoinnista. Apuna tässä on johtaja ja yhdessä luodut pelisäännöt. Vastustajana taas talon suuruudesta johtuvat jäykät hallintorakenteet sekä yksittäisten työntekijöiden sitoutumisen puute.

Ajatuksieni siivin näen että saavuttamamme arvostus johtui siitä, että olimme arvostamaan ja kunnioittamaan ja kuuntelemaan toistemme ajatuksia. Näimme jokaisen arvokkaan työpanoksen ja osasimme hyödyntää jokaisen erityistaitoja.. Hyvällä yhteistyöhengellä pystyimme suunnittelemaan ja toteuttamaan ja ratkomaan ongelmatilanteet rakentavalla ja kannustavalla tavalla. työnantajan kanssa olimme päässeet loistavaan yhteisymmärrykseen työntekijöiden työnkuosta. Turhat kiellot ja arvostelut oli jätetty pois ja "osastot" saivat kehittää ja organisoida ja toteuttaa ryhmäntoimintaa ja yhteistyötä kaikkien kanssa. Vapaus tuo myös vastuuta, halua kehittää toimintaa aina paremmaksi ja myös itseään pystyi arvoostamaan tehdyn työn kautta eikä turhautumista enää ollut.

(Kehyskertomus A, vastaus 4)

Viiden vuoden aikana sitkeästi kylvimme positiivisuuden siemeniä ja kitkimme huonoa karmaa. Pienin askelin muutama työntekijä jaksoi kääntää asioita auringon puolelle. Se tarttui muihinkin, myös talon johtaja huomasi tilanteen ja palkitsi kiitoksin ja kakkujuhlin henkilökunnan asenne muutoksen.

(Kehyskertomus A, vastaus 6)

Kielteisistä kehyskertomuksista löytyi puolestaan kolme tarinaa. Ensimmäisessä tarinatyyppissä alkuvaiheen innostuksen hiipuminen ja yhteistyön puute johti *hajanaiseen työyhteisöön, missä on paljon käsittelemättömiä ongelmia ja tekemättömiä töitä. Puuttuoa oma johtaja ja hänen antamansa tuen puute* aiheutti sen, ettei toimivia yhteistyön rakenteita ole ja tämän puutteen vuoksi ei ole myöskään halua yhteistyöhön. Alkuvaiheessa luodut rakenteet ja

ymmärrys niiden jatkuvaan hiomiseen ei riitä, kun henkilökunnan vaihtuvuus on suurta ja pelkkä arjen pyörittäminen vie ajan kehittämistyöltä.

Päiväkodista puuttuu edelleen oma hallinnollinen johtaja. Sitä jo alkuvaiheessa lupailtiin, mutta kivoillehän se meni. Miksi päättäjät eivät ymmärrä, että iso talo tarvitsee oman täysiaikaisen esimiehen?

Pedagoginen johtajuuskin on talossamme jotenkin puutteellista. Onko liian monta johtajaa ja kukaan ei kuitenkaan kannna päävastausta? Pitäisikö vastuut delegoida toisin?

Henkilökunnan vaihtuvuus on suurta. Heti alkuunsa ihmettelin, miksi moni virkoihin valittu ei ottanutkaan paikkaansa vastaan ja siitähän se kierre alkoi. Tietysti saimme myös useita nuoria työntekijöitä, joilla on perheen perustamisvaihe ja luonnollisesti äitiys- ja hoitovapaita. Toisaalta eläköityminenkin on alkanut ja väki vaihtuu melko tiuhaan. Määräaikaisten sijaisten vaihtuvuus rasittaa meitä muita. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen vie tosi paljon aikaa ja voimavaroja. Yhteistyö on puutteellista ja yhteishengen luominen on aloitettava joka syksy uudestaan.

(Kehyskertomus B, vastaus 7)

Myös henkilöstö on ymmällään sekavasta toimintakulttuurista ja vahvan johtajuuden puutteesta. Päivänkämmeeneen ei edelleen olla saatu paikalla olevaa johtajaa, jonka puoleen kääntyä askarruttavissa kysymyksissä.

(Kehyskertomus B, vastaus 10)

Toisessa tarinatyypissä muotoutumaton ja hajanainen työyhteisö hajaan-
tuu entisestään, kun vähäinenkin kunnioitus työtovereita ja heidän ammattitai-
toaan kohtaan häviää. ***Työntekijät toimivat yksilöinä ja muovaavat tätä kaut-
ta itsekästä, olemattomaan vuorovaikutukseen vievää toimintakulttuuria,***
vaikka osa henkilökunnasta yrittää oman osaamisensa avulla ylläpitää ja kehit-
tää alussa sovittuja toimintamalleja. Suuressa työyhteisössä henkilökohtaisten
kohtaamisten vähyys ja sitä kautta toimintakulttuurin juurruttamisen hitaus
vahvistavat kielteistä kehitystä. Myös johtamisen puutteet tukevat hajanaisuut-
ta.

*Alkuun kaikki oli uutta ja intoa täynnä. Kuherruskuukausi kesti jonkin
aikaa kun tutustuminen isossa talossa vei aikaa, meni viikkoja ettei kaik-
kia työkavereita nähnyt ollenkaan. Työ välillä on sellaista ettei se huumo-
ri aina kuki ja silloin toisen hyväntahtoinen vitsi koetaan kiusaksi ja siitä
sitten lähtee vääristyneet jutut liikkeelle. Ruvetaan olemaan itsekkäitä eikä
haluta ojentaa auttavaa kättä kun se kaveri ei edes tervehdi. Tehdään omia
olettamuksia ja turhia huhuja. Katsotaan asioita vain oman näkemyksen
kautta eikä haluta ymmärtää toisen mielipidettä eikä kunnioiteta toisen
kokemuksia, itse ollaan oikeassa ja toinen väärässä. Vuorohoidossa tehdään*

työtä aamusta iltaan ja lapsia tulee koko ajan lisää sekä haastavia asiakkaita. Sijaisia ei ole ja niitä ei saa ottaa. Välillä yritetään asioista puhua, mutta halu asettua toisen asemaan on huonoa. Viikko aloitetaan odottaen viikonloppua ja lomaa. Alkuun sovitut toimintatavat on unohdettu ja tehdään miten itse haluaa ja mennään sieltä mistä aita on matalin.

(Kehyskertomus B, vastaus 9)

Kolmannessa tarinatyyppissä tiimien vaihtuvuus vaatii jatkuvaa toimintatapojen hakemista. ***Halu pysyvyyteen on suuri. Seurauksena voi olla tiimien klikkiytyminen ja ehdoton haluttomuus muutoksiin.*** Klikkiytymistä voisi yrittää estää koko talon yhteisten toimintatapojen jatkuva varmistaminen ja erityisesti uusien työntekijöiden perehdytyksessä näiden koko talon tapojen selvittäminen.

Vuodet ovat vierineet ja tyytymättömyys on lisääntynyt. Kukaan ei ole tehnyt asialle mitään.

Kaikki ovat vain harmitelleet tilannetta. Esimiehillä on kiire omissa työtehtävissään ja kaikilla tuntuu olevan aina kiire.

Asioista pitäisi puhua avoimesti myös esimiesten kanssa eikä vain jupista pienissä piireissä. Kaikki ovat väsyneitä ja työmotivaatio kateissa. Jatkuva sijaisten käyttö tuo paineita muille työntekijöille mutta parempi kuin se, että ei sijaisia ollenkaan. Yhteiset kokoontumiset työntekijöiden välillä ovat puuttuneet. Työvuorot eivät ole olleet tasapuolisia kaikilla, toiset eivät tee esim. iltavuoroja ollenkaan eivätkä aikaisia aamuja.

Kukaan ei ole yrittänyt luoda parempaa ilmapiiriä myös omalta osaltaan. Yhdessä tekeminen on puuttunut.

(Kehyskertomus B, vastaus 8)

Uudet toimintatavat ja uudet työntekijät ovat luoneet uhkakuovia omalle osaamiselle. Myös uudet työntekijät eivät ole saaneet riittävästi perehdytystä työhönsä ja he kokevat itsensä ulkopuolisiksi työyhteisössä. Jatkuva stressi sekä pitkäaikainen epäsuhdanne muun henkilöstön ja oman tehdyn työn välillä on johtanut lopulta työuupumukseen, jota ei välttämättä ole itse huomannut. Tämä on johtanut kyynisyyteen niin johtohenkilöstöä kuin työkavereita kohtaan. Oman työn reflektointia ei enää tehdä ja pitäydään vanhoissa ajattelumalleissa ja toimintatavoissa. Kaikki uusi ja erilainen koetaan pelottavaksi.

(Kehyskertomus B, vastaus 10)

Johtajan ja johtamisen osuus työyhteisön rakentumisessa hyvinvoivaksi ja hyvin toimivaksi työyhteisöksi tuli selkeästi esiin niin tulevaisuuden muistelussa kuin alku- ja loppukartoituksessa sekä ryhmien kanssa käymissäni keskustelussa.

luissa. Kyselyissä painottui johtajan päävastuu työyhteisön toimivuudesta ja hyvinvoinnista. Johtaja pitää huolta, että toiminnan puitteet ovat kaikin puolin kunnossa ja toimintaedellytykset myös säilyvät. Johtaja vastaa siitä, että työnjako on selkeä ja kukin työntekijä osaa ottaa vastuun omasta osuudestaan työn onnistumisessa. Toimiva työyhteisö tarvitsee kehittyäkseen yhteisiä tapaamisia ja aikaa yhteisten toimintatapojen rakentamiseen ja ylläpitoon. Vuorohoidon johtamisessa on tärkeää se, että johtajalla on kokemusta vuorohoidossa. Vuorohoidolla on omat erityispiirteensä, jotka johtajan on tunnettava, jotta hän pystyy luomaan vuorohoidolle muiden ryhmien kanssa yhdenvertaiset toimintaedellytykset. Varsinkin alkukartoituksen vastauksista kävi ilmi, että johtamisjärjestelyt alkuvuodesta 2017 olivat suurelle osalle työntekijöistä epäselviä. Päivähoidon aluevastaava toimi talon hallinnollisena johtajana ja sen lisäksi talossa oli vielä kaksi ryhmässä toimivaa vastaavaa lastentarhanopettajaa. Syksyllä tilanne selkiytyi, kun ryhmässä toimivat vastaavat lastentarhanopettajat jäivät pois ja Päivänkämmissä oli vain yksi johtaja.

Päiväkodin johtaja vastaa talon yleisistä asioista ja omaa ylimmän päätäntä vallan. Työntekijöiden hyvinvoinnin, koulutustarpeiden kartoittaminen, päiväkodin kokonaisvaltainen hallinta. Talon sisällä yhteistyö vastaavien lastentarhanopettajien ja muiden työntekijöiden kanssa. Vastaavat lastentarhan opettajat (2) pyrkivät olemaan arkivastuussa: mm. työvuorot, arjen sujuvuus, sijaisten hankinta, työntekijöiden hyvinvoinnin seuraaminen päivittäisellä tasolla.
(Alkukartoitus, vastaus 1)

Valitettavasti yksi johtaja ja kaksi vastaava LTO on liikaa. Moni asia jää rempalleen ja hoitamatta. Vastaavat olettavat toisen tiedottaneen asiasta. Kolmen esimiehen välinen vuoropuhelu ei toimi tai ole riittävää. Asioita kysyessä turhan usein vastataan "en tiedä" "ei olla ehditty keskustella" "soita johtajalle". Talossa ei näy johtajuus ja ohjaksia vetelee kolme henkilöä eri suuntiin.
(Alkukartoitus, vastaus 12)

Vuorohoito tarvitsee esimiehen, joka tietää paljon vuorohoidosta, työvuorojen toimivuudesta, vuorotyössä jaksamisesta. Tällä hetkellä menee paljon aikaa ja voimia työvuorolistan "säätämiseen". kaikki tämä aika on poissa lapsilta.
(Alkukartoitus, vastaus 9)

Vuorohoidon johtamisessa on mielestäni tiettyjä erityispiirteitä. Vuorohoitoryhmän koko, lasten ikäjakauma ja toiminnan rytmi ovat melko muut-

tuvia viikon aikana, mikä asettaa työntekijät monien haasteiden eteen...//... Tällöin vaadittaisiin johdolta erityistä ymmärrystä ja tukea siihen, että työntekijät pysyisivät tekemään perustyötään ja säilyttämään työimunsä.

(Alkukartoitus, vastaus 2)

Loppusyksystä esimiesten kanssa käydyssä keskustelussa saattoi todeta, että tulevaisuuden muistelun mukaiset toiveet ja vaatimukset johtajalle ja johtajuudelle olivat yksikön johtajalla tiedossa ja hän oli aloittanut niiden suuntaisen toiminnan.

5.4 Tapahtui tutkimuksesta huolimatta

Toimintatutkimuksen lähtökohtana on toimia niin, että tutkittaville kerrotaan alusta asti avoimesti, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Heidät pyydetään mukaan yhteistyöhön tutkimuksen onnistumiseksi ja heidän elämäänsä pyritään vaikuttamaan positiivisin keinoin, jotta tutkimuksen tuloksena olisi tutkittavien tai tutkittavan yhteisön kehittyminen. (Eskola & Suoranta 2008, 127.) Pyrkimykseni omassa tutkimuksessani oli tämän periaatteen mukaisesti vauhdittaa ja vahvistaa Päivänkämmenen työyhteisön rakentumista toimivaksi kokonaisuudeksi, tukea vuorohoidon henkilöstön liittymistä muuhun henkilöstöön ja Päivänkämmenen johtajien työtä. Pieniä liikahduksia oikeaan suuntaan näkyikin. Mutta vuoden aikana tapahtui myös paljon sellaista ennalta arvaamatonta, joka omalta osaltaan vaikutti tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseen – sekä negatiivisessa että positiivisessa mielessä.

Helmikuussa 2016 Päivänkämmenen avautuessa yksikön hallinnollisena johtajana toimi toinen päivähoidon aluevastaavista. Hänen lisäksi yksikössä oli kaksi vastaava lastentarhanopettajaa, jotka kumpikin toimivat myös ryhmissä lastentarhanopettajina. Johtamisen rakenne oli tällainen myös tutkimuksen alkaessa tammikuussa 2017. Päivähoitokauden vaihtuessa 1.8.2017 johtamisjärjestelyt muuttuivat täysin. Toinen vastaavista lastentarhanopettajista siirrettiin toiseen päiväkotiin vastaavan lastentarhanopettajan sijaisuuteen. Toisesta vastaavasta lastentarhanopettajasta taas tuli toisen päivähoidon aluevastaavan sijainen siten, että hän siirtyi Päivänkämmenen hallinnolliseksi johtajaksi pois

lapsiryhmätyöstä. Näin molemmat ryhmissä toimivat vastaavat lastentarhanopettajat katosivat johtajarakenteesta elokuussa alkaneen kauden ajaksi. Järjestely oli tilapäinen, mutta vaikutti suuresti sekä päiväkodin toimintatapojen muotoutumiseen että erityisesti johtamisen ja johtajuuden muotoihin.

Samanaikaisesti tapahtui myös henkilöstössä muutoksia, jotka eivät voineet olla vaikuttamatta työyhteisön muotoutumiseen. Yhden johtajan yksikössä sekä henkilökunnan että johtajan rooli selkeytyi. Ryhmästä riippumatta sama esimies antoi vastauksen kysymykseen. Aiemmin kahden vastaavan lastentarhanopettajan vastauksissa oli pientä eroa ja usein vastausvastuu siirtyikin päivähoiton aluevastaavalle. Tosin syksylläkin esiintyi jonkin verran sitä, että käytännön toiminnastakin haluttiin toisen päivähoiton aluevastaavan mielipide eli henkilöstö ei hahmottanut täysin uudistunutta johtamisrakennetta. Yksikön vastaava lastentarhanopettaja alkoi kuitenkin johdonmukaisesti rakentaa erilaisia käytännön ratkaisuja toiminnan selkeyttämiseksi ja helpottamiseksi.

Sekä loppukyselyssä että tiimipalaverissa ja infokahviloissa tuli syksyn aikana esiin se, että yhden, talossa fyysisestikin läsnä olevan, johtajan malli sopii parhaiten työyhteisölle tässä vaiheessa. Erityiskiitosta sai johtajan jokaamuinen kierros ryhmissä. Johtaja sai sillä tavoin selkeän näkemyksen tulevas- ta päivästä kokonaisuudessaan ja henkilökunnan ei erikseen tarvinnut tavoitella johtajaa jotain pientä käytännön kysymystä selvittääkseen, koska se hoitui johtajan aamukierroksen aikana.

Syksyn 2017 olemme saaneet "nauttia" kokoaikaisesta hallinnollisesta johtajasta, jonka käsissä on ollut pääasiassa kaikki langat ja se on toiminut erittäin hyvin.

Mielestäni työnjako on ollut selvä.

(Loppukartoitus, vastaus 2)

Nyt on hyvä kun johtaja tekee aamukiertoja ja on "aina" tavoitettavissa. Aamukierroilla saa heti kertoa jos jokin asia on mielenpäällä, tai on mukava välillä sanoa että päivässä ei mitään erityistä!

(Loppukartoitus, vastaus 3)

Tutkimusvuoden aikana vuorohoidossa tapahtui henkilöstömuutoksia. Syksystä 2016 vuorohoidon lastentarhanopettajana toiminut henkilö muutti elokuussa 2017 päiväryhmään töihin ja rekrytointirytyksistä huolimatta uutta

lastentarhanopettajaa ei syksyllä saatu. Niinpä lastentarhanopettajan vastuulla olevat tehtävät, kuten vasut ja mahdolliset lausunnot lapsista, teki syksyn ajan päiväkodin erityislastentarhanopettaja. Yhteistyö erityislastentarhanopettajan ja vuorohoidon henkilöstön välillä toimi hyvin ja tätä yhteistyötä oli hyvä jatkaa, vaikka vuorohoitoon vuoden 2018 alussa saatiinkin taas lastentarhanopettaja.

Vuorohoidon ja viereisen esiopetusryhmän yhteistyö hioutui tutkimusvuoden aikana. Siinä kehiteltiin ja löydettiin erilaisia tapoja, kuinka sekä lapset, päiväkodin henkilöstö molemmissa ryhmissä että lasten vanhemmat hahmottivat lapsen kokonaispäivää päiväkodissa. Esimerkiksi koodivärillä merkittiin aamulla lapsen naulakkoon, onko hän hoidossa koko päivän vai vain esiopetuksen ajan. Syksyn tilannetta helpotti sekin, että lähes kaikkien vuorohoitoa aiemmin tarvinneiden, nyt esiopetukseen tulleiden, lasten vuorohoito väheni huomattavasti. Myös muita, vuorohoidossa olevien esioppilaitten viikkorytmiä selkiyttäviä ratkaisuja tehtiin. Vanhempien kanssa sovittiin muun muassa siitä, että lapsen ei tarvitse tulla joka päivä esiopetukseen, mikäli hänellä on viikonloppuna hoidon tarvetta. Tämän kaltaisilla pienillä ratkaisuilla saatiin sekä esiopetusryhmään että vuorohoitoon selkeyttä ja järjestelmällisyyttä. Esiopetusryhmän työntekijät totesivat, että vuorohoitolasten esiopetus on onnistunut huomattavasti paremmin kuin mitä he etukäteen odottivat.

5.5 Työyhteisön ja johtajuuden kehittyminen tutkimusvuoden aikana

Uuden työyhteisön rakentuminen vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä. Vahvan ja hyvinvoivan työyhteisön perustana on yhteinen ja yhdessä sovittu tavoite työlle. Varsinkin työyhteisön alkuvaiheessa johtajalla on vastuu siitä, että yhteinen tavoite saadaan sovittua. Kaikille selvän yhteisen tavoitteen myötä henkilöstön itseohjautuvuus lisääntyy ja johtaja pystyy keskittymään päivittäisjohtamisen sijaan johtajuuteen eli työyhteisön ja kunkin työntekijän kehittymisen tukemiseen.

Vuosi on suhteellisen lyhyt aika työyhteisön kehittämisessä eikä tutkimusvuoden aikana tapahtunut mitään kovin merkittävää. Pientä muutosta koh-

ti vakaampaa ja kiinteämpää työyhteisöä tapahtui. Vuorohoito osana Päivänkämmenen toimintaa tuli tutummaksi koko yhteisölle, mutta vuorohoidon ominaislaadun ymmärtäminen ja hyväksyminen vaatii vielä paljon yhteistä keskustelua koko henkilöstön kanssa. Johtajat tekivät aktiivisesti töitä koko tutkimusvuoden ajan työyhteisön kehittämiseksi. Johtajien määrä ja henkilömuutokset johtajissa aiheuttivat hieman haparointia käytäntöjen jatkuvuudessa ja tämä näkyi epävarmuutena henkilöstössä. Tutkimusvuoden syksyllä tilanne selkiytyi ja osaltaan vahvisti myönteistä kehitystä.

Kuviossa 4 esitetään suurimmat muutokset johtajuuden, työyhteisön rakentumisen ja vuorohoidon osalta tutkimusvuoden aikana.

keväät 2017	syksy 2017
yksiköllä kolme johtajaa <ul style="list-style-type: none"> - johtajat pyrkivät löytämään yhteisiä linjauksia henkilöstöllä johtajan nälkä <ul style="list-style-type: none"> - epävarmuutta siitä, keltä saa vastauksen mihinkin kysymykseen, linjaukset epäselviä - epävarmuus aiheutti oman vastuunoton haurautta ja sen myötä vaatimus johtajan vastuusta kasvoi jopa epärealistiseksi 	yksi johtaja <ul style="list-style-type: none"> - vei käytäntöön keväällä mietittyjä malleja - oli läsnä - kehitti arkea raamittavia käytäntöjä, josta seurasi vakautta henkilöstön luottamus johtajaan kasvoi <ul style="list-style-type: none"> - pyrittiin rakentamaan ja ylläpitämään yhteisiä linjoja myös omaehtoisesti - arjen toimintoihin tuli vakautta
muotoutuva työyhteisö <ul style="list-style-type: none"> - ei vielä vakiintuneita yhteisiä toimintatapoja ja linjauksia - yksilöiden vastuu yhteisöstä vielä hyvin epätasaista ja haurasta - osalta henkilöstöstä puuttui vastuu yhteisön toimivuudesta, vastuulliset turhautuivat 	paljon henkilöstövaihdoksia <ul style="list-style-type: none"> - työyhteisön rakentaminen aloitettava uudestaan - vaihtuvuudesta johtuva uudelleen aloittaminen ymmärrettiin - osa henkilöstöä odotti edelleen johtajalta suurempaa panosta työyhteisön rakentamisessa
vuorohoidossa yhteistä työtä, niin kuin oli tehty ennenkin vuorohoidossa kehiteltiin käytännön toimintoja yhdessä esiopetusryhmän kanssa yhteisten lasten arjen sujuvoittamiseksi	vuorohoidossa lastentarhanopettajan puuttuminen toi haasteita yhteiset käytännöt otettiin käyttöön täysimääräisesti syksyllä <ul style="list-style-type: none"> - helpotti ja selkeytti toimintaa - lisäsi esiopetusryhmän henkilöstön ymmärrystä vuorohoidosta

KUVIO 4 Johtajuuden ja työyhteisön kehittyminen vuoden aikana

Syksyn aikana "listojen talossa" oli rakennettu toimivat järjestelmät kahvinkeittovuoroista ja silppurisäkin tyhjennysvastuista salivuoroihin ja koko talon lauluhetkien järjestämisvastuisiin asti. Johtaja mahdollisti tiimien palaverit työvuorosuunnittelun kautta. Aamukierrokset kaikissa ryhmissä jokaisena arki- aamuna oli selkeästi vahvistanut henkilökunnan uskoa siihen, että johtaja henkilökohtaisesti välittää heistä jokaisesta. Osa tiimeistä oli jo vakiintunut niiden johtajalta vaatima huomio ja aika vähentynyt, joten johtajalla riitti paremmin aikaa ja voimia niille tiimeille ja henkilöille, joilla oli enemmän henkilökohtaisen johtamisen tarvetta. Yhdessä sovitut rutiinit ja aikataulut helpottivat arjen työtä. Yhä enemmän pystyttiin keskittymään perustehtävään eli laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamiseen.

6 POHDINTA

6.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tapaus- ja toimintatutkimuksessa tutkijan on erityisen tärkeää rehellisesti pohdita ja myös tutkimusraportissaan esittää omien näkemystensä suhdetta ja mahdollista vaikutusta tutkimuksen toteuttamiseen. Kun tutkija itse osallistuu tutkimansa prosessiin (Häikiö & Niemenmaa 2007, 54) hänen ymmärryksensä tapahtuneesta muotoutuu erilaiseksi kuin täysin ulkopuolisella tutkijalla. Omat ennako-oletukset saattavat muotoutua tiedostamattomasti. Kaikessa tutkimuksessa lähtökohtana on jonkinlainen esiymmärrys tutkittavasta kohteesta ja ennako-oletuksia tutkimuksen tuloksista. Laadullisen tutkimuksen pätevyyttä pitää mitata myös siltä osin, kuinka selkeästi tutkija pystyy erottelamaan omat ajatuksensa ja odotuksensa tutkimusasetelman odotuksista.

Tässä tutkimuksessani seurasin vuoden ajan tuoreen varhaiskasvatustyöyhteisön työyhteisön kehittymistä. Työyhteisön kehittämisessä tarkastelin erityisesti vuorohoidon ja sen työntekijöiden sulautumista muuhun työyhteisöön. Erikseen seurasin myös johtamisen osuutta tässä kehittämis- ja kehittämisprosessissa ja toimintatutkimuksellisin tavoin pyrin olemaan tukena ja apuna tässä kehittämistyössä. Perustin ajatukseni toimivasta työyhteisöstä ja sen kriteereistä Järvisen (2008, 2017) Menestyvän työyhteisön pelisäännöt -kirjoissa esitettyihin toimivan työyhteisön kantaviin rakenteisiin. Kävimme niitä läpi sekä alku- ja loppukyselyissä ja niiden tulosten esittelyissä henkilökunnalle että tiimipalaverissa ja muissa keskusteluissa. Perustehtävän Päivänkämminen työyhteisö ja sen jäsenet hahmottivat hyvin ja pääosin tekevät työtään sen suuntaisesti.

Työyhteisöksi muotoutuminen on Päivänkämminessä vasta alussa. Keski-sen (1999, 8) mukaan työyhteisöön syntyy toimiva ryhmä vasta yhteisen, yhdessä sovittun tavoitteen ja siihen sitoutumisen myötä. Vaikka tiedollisella tasol-

la ymmärretään, että työyhteisön rakentuminen toimivaksi vie useamman vuoden ajan, sitä on käytännössä vaikea kestää. Työntekijät ovat kärsimättömiä ja he haluaisivat selkeitä toimintatapoja. Usein tyytymättömyys kohdentuu johtajiin, jotka samalla tavoin haluaisivat ryhmällä jo olevan selkeitä toimintatapoja ja kokevat riittämättömyyttä, kun eivät sellaisia ole ryhmänsä kanssa vielä pystyneet vakiinnuttamaan. Kaikilla ryhmän jäsenillä on kuitenkin vastuu ryhmän muotoutumisesta. Työyhteisö ei voi olla toimiva ennen kuin jokainen sen jäsen kantaa vastuunsa ryhmän toiminnasta. (Keskinen 1999, 14.)

Vuorohoidolla on samat varhaiskasvatuslain ja varhaiskasvatussuunnitelmien mukaiset vaatimukset kuin muullakin varhaiskasvatuksella. Siippaisen (2018) tutkimuksessa tulee esiin kasvatuksellisten tavoitteiden ja hoiva-aatteen välinen jännite erityisesti vuorohoidossa. Hänen mukaansa nämä kaksi asetetaan vuorohoidon toteutuksessa vastakkain. Henkilöstölle ei toistaiseksi ole annettu tarpeeksi aikaa ja työkaluja sen pohtimiseen, kuinka laadukas pedagogisesti painotettu varhaiskasvatus järjestettäisiin vuorohoidossa. (Siippainen 2018, 177.) Siippaisen mukaan vuorohoidossa oleville lapsille vuorohoito on osa heidän normaalia elämäänsä. Vuorohoitoon liittyvät haasteet eivät häviä itseltään, vaan tarvitaan yhteistä pohdintaa sekä vuorohoidon järjestämistapojen että pedagogiikan kehittämiseen. (Siippainen 2018, 172.) Vuorohoidon ominaislaadusta johtuva luonteva mahdollisuus lasten yksilölliseen huomioon ottamiseen esimerkiksi iltaisin, varhaisina aamun tunteina ja viikonloppuisin voi lisätä lasten ja perheiden osallisuutta varhaiskasvatuksessa ja sen kautta tuottaa uusia toimivia ratkaisuja pedagogiikan toteuttamiseen. Mikäli vuorohoidon ja muun työyhteisön vuorovaikutus on kiinteää ja tasa-arvoista, voidaan näitä vuorohoidossa toimiviksi osoittautuneita pedagogisia käytäntöjä siirtää myös muihin ryhmiin ja täten rikastuttaa koko työyhteisön toimintatapoja. Tutkimusvuoden aikana Päivänkämnessä näkyi vielä selvästi vuorohoitoryhmän erillisuus muusta päiväkodista. Aktiivista yhteistyötä oli viereisen esiopetusryhmän henkilökunnan kanssa lähinnä siitä syystä, että vuorohoidossa olevien lasten esiopetus järjestettiin kyseisessä ryhmässä. Lastentarhanopettajan puuttuminen syyskaudella lisäsi erityislastentarhanopettajan vastuuta vuorohoidon

lapsista. Koska erityislastentarhanopettaja toimii koko talossa ja kaikissa lapsiryhmissä, pystyy hän omalta osaltaan siirtämään vuorohoidossa tuotettuja pedagogisia ratkaisuja myös muiden ryhmien käyttöön.

Tutkimusvuoden aikana johtajien suhtautumisessa vuorohoitoon ei tulosten perusteella tullut muutosta. Vuorohoidon ominaislaatu tunnistettiin, mutta käytännössä vuorohoidon saaminen yhdenvertaiseksi osaksi Päivänkämmentä ei edennyt. Toki koko työyhteisöä koskevat edistysaskeleet hyödyttivät myös vuorohoitoryhmää, mutta johtajaa enemmän vuorohoidon lähentymisessä muuhun yksikköön vaikutti viereisen esiopetusryhmän ja vuorohoitoryhmän välinen yhteistyö.

Toimiva työyhteisö muotoutuu vain yhteisön jäsenten samansuuntaisten kasvatuskäsitysten mukaisen kasvatustalouden pohjalle. Mikäli yhteisöön muodostuu hyvin erilaisten kasvatuskäsitysten ryhmiä, jää yhteistyö eri ryhmien välillä pintapuoliseksi. (Nivala 1999, 71.) Kahdeksanryhmäisessä Päivänkämmentä rakennettiin samanaikaisesti koko työyhteisön toimivuutta että kunkin ryhmän tai tiimin sisäistä toimivuutta. Johtajan tehtävänä on tässä vaiheessa työyhteisön rakentumista pitää tarkasti huolta siitä, ettei mikään yksittäisistä ryhmistä erkaudu liian kauas koko työyhteisön yhteisistä käsityksistä ja tavoitteista. Jatkuva perustehtävän määrittelyyn palaaminen ja työyhteisön pelisääntöjen kertaaminen pitää yksilöiden kasvatuskäsitykset samansuuntaisina. Sille pohjalle on hyvä perustaa myös uusien työntekijöiden perehdyttäminen.

Greimasin aktanttimallin avulla muotoilin kahdestatoista tulevaisuuden muisteluun tekstistä viisi lyhyttä kertomusta siitä, kuinka Päivänkämmentä käy. Kertomuksista näkyi selvästi se, että työyhteisön kehittämisessä kaikkein tärkein tekijä on johtaja ja hänen kykynsä johtajuuteen. Kuitenkin lähes yhtä tärkeänä nähtiin itse kunkin työntekijän vastuu yhteisön rakentumisessa. Koska työyhteisö on nuori, ei vakiintuneita rakenteita ja toimintamalleja vielä ole. Osa henkilöstöstä kestää epävarmuuden ja jatkuvat pienet korjausliikkeet. Osa taas haluaisi, että mahdollisimman paljon toimintatavoista pystyttäisiin pitämään tuttuina ja turvallisina. Muutoksen ja pysyvyyden vuoropuhelu koetaan joko

henkilökohtaisten ominaisuuksien tai työuran vankkuuden kautta tempoilevaksi tai innostavaksi. Yleinen harha siitä, että kaikki koko ajan muuttuu eikä mikään pysy entisellään, pitää puhkaista. Tulevaisuuden muistelun tuloksena Päivänkämmissä kannattaa keskittyä kaikkeen jo pysyvään ja muuttumattomaan hyvään, mitä heillä on. Sen päälle on hyvä rakentaa lisää ja uutta.

Poikonen (2003) tuo esiin päiväkodin löyhän sidonnaisuuden työyhteisönä. Koska jokainen ryhmä toimii päiväkodin sisällä myös omana itsenäisenä yksikkönään, voi työryhmien välille syntyä väärää kilpailuhenkisyttä. Tärkeimmäksi saattaa muodostua oman työryhmän sisäinen yhtenäisyys ja koko työyhteisön menestyminen jää toissijaiseksi. Kollegiaalinen apu naapuriryhmään koetaan olevan itseltä pois. (Poikonen 2003, 33.) Uuden suuren yksikön käyntiin saattaminen on ollut voimia vaativa prosessi, joka edelleen jatkuu. Tällaisessa yhdistymistilanteessa on Järvisen (2008, 92) mukaan pakko luopua joistakin entisistä, vaikka toimivistakin, tavoista ja rakentaa uuden työyhteisön omat toimintatavat. Haasteena on entisestä luopuminen ja sitoutuminen uusiin, yhteisiin toimintamalleihin. Tämä saattaa olla vaikeaa myös esimiehille. Parrila ja Fonsén (2016, 61) painottavat perusteellista taustalla vaikuttavien arvojen ja asenteitten läpipuhumista. Vain sillä tavoin päästään luopumaan tässä ajassa ja nykyisessä kasvatustilanteessa pätemättömistä toimintatavoista ja käytännöistä.

Päivänkämmissä henkilöstölle tehtyjen alku- ja loppukyselyjen tuloksissa nousivat työyhteisön rakentumisen tärkeimmiksi perusteiksi perustehtävän toteutuminen, samat vaatimukset työn toteuttamisessa sekä vuorovaikutuksen merkitys. Vastaajille oli selvää se, että perustehtävän kirkkana pitäminen vaatii jatkuvaa yhteistä keskustelua ja yhteisten tavoitteiden vahvistamista. Erilaiset käytännön toimintatavat hyväksytään tiettyyn pisteeseen asti, kunhan niiden perusteena on yhteinen tavoite.

Hallinnan tunne on tärkeä yksittäistä ihmistä mutta myös yhteisöä ylläpitävä voima. Rationaalisuus tukee hallinnan tunnetta. Työssä ja työyhteisössä halutaan varmuutta ja nykymaailman jatkuva muutos ja epävarmuus koetaan työhyvinvointia heikentävänä seikkana. Aaltosen ja Heikkilän (2003, 94–95) mukaan organisaatiot ovat epärationaalisia. Yleensä yksi organisaatio mielle-

tään kokonaisuudeksi, vaikka se käytännössä koostuu monista eri osasista. Vain suhteellisen pienet organisaatiot ovat vakaita. Yhteydet organisaation eri osien välillä ovat erilaisia. Huonot yhteydet osien välillä aiheuttavat epävarmuutta ja hyvät ja jatkuvat yhteydet tuottavat varmuutta. Uuden työyhteisön johtamisesta vastaavien yhtenä tehtävänä on näiden hyvien ja jatkuvien yhteyksien luominen ja vahvistaminen. Tutkimusvuonna Päivänkämnenen johtajien toiminnassa esimerkiksi joka torstai toistuva infokahvila vahvisti eri ryhmien välistä yhteyttä kaikkien saadessa saman informaation yhtäaikaaisesti.

Varhaiskasvatuksesta, myös vuorohoidosta, varhaiskasvatuksen johtamisesta ja johtajuudesta sekä varhaiskasvatuksen työyhteisöistä ja työyhteisöistä laajemminkin on kaikista tehty mittava määrä tieteellistä tutkimusta. Oma tutkimukseni ottaa paikkansa sekä vuorohoidon henkilöstöstä, varhaiskasvatuksen työyhteisön rakentumisesta että varhaiskasvatuksen johtamisen haasteista tehtyjen tutkimusten joukossa. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat suurelta osin jo aiemmin vastaavista ilmiöistä tehtyjä tutkimuksia. Uskon kuitenkin tämän tutkimusraportin tuovan joitakin uusia näkökulmia tuttuihin ilmiöihin ja tällä tavoin auttavan näiden samojen haasteiden kanssa käytännön työssään painivia.

Olen pyrkinyt kirjoittamaan tutkimusraporttini tieteellisen kirjoittamisen sääntöjen mukaan. Samalla olen pyrkinyt pitämään tekstin sellaisena, että myös tutkimuksen kohdejoukkona olleet Päivänkämnenen työntekijät saavat raportistani irti kaiken mahdollisen. Tutkimusraportti valmistuu yli puolitoista vuotta varsinaisen toimintatutkimuksen päättymisen jälkeen. Työyhteisön rakentuminen on jatkunut koko sen ajan. Kun työntekijät ja johtajat lukevat nyt vuoden 2017 aikana olleesta ja tapahtuneesta, he voivat samalla verrata silloista Päivänkämmentä nykyiseen. Tutkimustehtävänä oli seurata ja myös tukea ja ohjata uuden työyhteisön rakentumista erityisesti vuorohoitotyön ja johtajuuden näkökulmista. Tutkimustehtävän onnistumisen voivat parhaiten arvioida tutkimuksessa mukana olleet. Jos työstäni vuoden 2017 aikana tai tästä tutkimusraportista on jotain hyötyä Päivänkämnenen työyhteisölle ja johtajille, on tutkimustehtävän tavoite saavutettu.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet

Tutkimuksen tekoa (Bamberg, Jokinen & Laine 2007, 5–6) oppii vain tutkimusta tekemällä. Käytännön tutkimustyö ja sen harjoittelu lisäävät taitoa ja osaamista. Aloittelijan ei voi eikä edes kannata kurkotella liian monimutkaisten tutkimusmenetelmien käyttöön ja haastavien tutkimusongelmien ratkaisemiseen. Kuten lapselle annetaan ensimmäiseksi kuvantuottamisen välineeksi hänen omat sormensa ja jotain värjäävää, jolla tuottaa kuvallista jälkeä, niin pyrin tässä pro gradu -tutkielmassanikin löytämään kyvyilleni ja taidoilleni sopivat, kuitenkin tieteen teossa kehittymään haastavat, tutkimusongelmat, tutkimuksen tekotavat sekä raportoinnin. Onnistunut toimintatutkimus (Heikkinen ym. 2007, 86) muuttaa maailmaa. Se muuttaa osallistujien ajattelua ja käytänteitä, myös tutkijana mukana olleen. Toimintatutkimus yleensä yllättää tekijänsä jossain vaiheessa ja huolellakin tehty tutkimussuunnitelma ennako-oletuksineen saattaa muuttua tutkimuksen aikana.

Laadullisessa tutkimuksessa myös tutkimuskysymykset saattavat muuttua tutkimuksen aikana. Siksi tarkan informaation antaminen tutkimuksen kuluksi on ennen tutkimuksen alkua melko mahdotonta. Tutkimuksen tavoitteista ja sisällöistä voi kertoa sen, mitä alkuvaiheessa on tiedossa. (Kuula 2006, 106.) Tässä vuoden mittaisessa toimintatutkimuksessa lähdettiin tietoisesti seuraamaan, mitä Päivänkämmissä tutkimusvuoden aikana tapahtuu. Suurin osa tapahtuneesta ei ollut tutkimussuunnitelmaan kirjattuna ja siten myös osin tutkimusta ja toimintaa estäviä tai ainakin häiritseviä ja hidastavia. Tutkimustehtävä sekä tutkimuskysymykset pysyivät kuitenkin koko tutkimuksen ajan samoina. Tutkimustehtävänä oli seurata ja auttaa uutta varhaiskasvatusyksikköä sen rakentumisessa työyhteisöksi. Seurasin kehittymistä erityisesti vuorohoidon ja johtajuuden näkökulmista.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan Eskolan ja Suorannan (2008) mitata neljällä kriteerillä: uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus. *Uskottavuus* luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, vastaavatko tutkijan tekemät käsitteellistämiset ja tulkinnat tutkittavien käsityksiä. Toisaalta Es-

kola ja Suoranta huomauttavat myös, että tutkittavat saattavat olla sokeita omalle tilanteelleen ja siksi eivät välttämättä pysty arvioimaan tutkijan saamia tuloksia. (Eskola & Suoranta 2008, 211.) Tutkimusvuoden aikana esittelin koko henkilökunnalle tammikuussa tehdyn alkukyselyn tuloksia. Lisäksi käytin kyselyistä ja kirjoitelmista analysoimiani tuloksia sekä esimiesten että tiimien kanssa käymissäni keskusteluissa. Keskustelut tukivat tekemiäni tulkintoja eikä niitä kyseenalaistettu. Tämän perusteella voi uskoa, että Päivänkämmenten henkilöstö on kanssani samaa mieltä tekemistäni tulkinnoista.

Tulosten *siirrettävyyttä* pidetään yleensä laadullisessa tutkimuksessa vaikeasti toteutettavana. Yleistäminen ja tulosten suora siirtäminen tutkimusjoukosta toiseen katsotaan sosiaalisten todellisuuksien monimuotoisuuden vuoksi mahdottomaksi. (Eskola & Suoranta 2008, 211–212.) Tässä tutkimusraportissa käytetyt työyhteisön rakentumista ja muuta työyhteisödynamiikkaa kuvaavat taustateoriat tuovat esiin samoja lainalaisuuksia kuin mitä tutkimustuloksista on nähtävissä. Tämä puoltaa ajatusta, että vastaavassa tilanteessa olevassa toisessa uudessa yksikössä työyhteisön rakentumisessa on mitä todennäköisimmin samoja tai samansuuntaisia vaiheita ja haasteita kuin mitä Päivänkämmentessä oli.

Tutkimuksen *varmuutta* pyritään lisäämään ottamalla huomioon tutkijan ennako-olettamukset (Eskola & Suoranta 2008, 212). Jokainen tutkija asettaa kysymyksiä ja tekee tulkintoja sillä ymmärryksellä ja siitä näkökulmasta, mikä hänellä asiaan on. Siksi laadulliselta tutkimukselta ei voida vaatia objektiivisuutta perinteisessä mielessä. (Hirsjärvi 2014, 160–161.) Tutkimusraportissa en ole tätä ennen tuonut esiin, että tutkimani varhaiskasvatuksen yksikkö on osa saman kunnan varhaiskasvatuspalveluja, missä itsekin työskentelen. Tutkimuskohteen ja tutkimustehtävän valinta lähti käytännön tarpeesta saada lisätietoa siitä, miten kyseinen suuri yksikkö sillä hetkellä voi. Samalla oli tarkoitus selvittää niitä haasteita ja kehittämiskohteita, joihin on syytä välittömästi tarttua, sekä mahdollisesti löytää keinoja tähän kehittämiseen. Toimintatutkimuksellisella otteella pääsimme hyvään alkuun jo tutkimusvuoden aikana. Omia ennako-olettamuksiani en ole eritellyt enkä myöskään niiden mahdollisia vai-

kutuksia tutkimuksen suorittamiseen, saamani aineiston analyysiin tai tutkimustulosten tulkitsemiseen. Tiedostan kuitenkin sen, että sekä oma asemani ja omat ennakko-odotukseni että tutkimuksessa mukana olleitten käsitys ja ennakko-oletukset minusta tutkimuksen tekijänä ovat vaikuttaneet sekä tekemiini kysymyksiin, saamiini vastauksiin että tekemiini tulkintoihin ja tutkimuksessa mukana olleitten tulkintaan tutkimusraportista.

Vahvistavuus laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkimustulosten tulkinnat saavat vahvistusta vastaavanlaisista ilmiöistä tehdyistä tutkimuksista (Eskola & Suoranta 2008, 212). Lähdekirjallisuudesta löytyvien työyhteisön rakentumista sekä johtajuutta käsittelevät tutkimusraportit vahvistavat useimmat tämän tutkimuksen tuloksista tehdyt tulkinnat. Toki molemmat ilmiöt ovat niin moninaisia ja laajoja, että myös muunlaisia tuloksia samantyyppisistä tutkimuksista löytyy. Myös tulosten tulkinnat voivat olla erilaisia näkökulmasta, historiallisesta tilanteesta tai vaikkapa johtajuuskäsitteestä riippuen.

Päivänkämmenen varhaiskasvatusyksikkö muodostettiin liittämällä yhteen kolmen eri päiväkodin lapsiryhmät, henkilöstö ja toiminta uuteen, vastarakennettuun yksikköön. Tutkimusvuoden alussa Päivänkämmen ei ollut toiminut vielä täyttä vuottakaan. Työyhteisön muotoutuminen oli vasta alussa. Alussa olemista korosti tietynlainen epätahtisuus. Osa henkilöstöstä halusi jämmäkkää johtajuutta ja selkeitä vastauksia kysymyksiinsä. Osa taas sieti epävarmuutta enemmän ja etsi vastauksia esiin tulleisiin kysymyksiin yhteistyössä työtovereidensa kanssa. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää kuinka tästä epätahtisuudesta päästäisiin samantahtisuuteen. Esioletuksena voi ajatella, että kun jo olemassa olevia yksiköitä ollaan liittämässä yhteen, pitäisi henkilöstön yhdistäminen aloittaa jo huomattavasti aikaisemmin kuin varsinaisena yhden katon alle siirtymispäivänä. Siitä edelleen toisena jatkotutkimusaiheena on työyhteisön elinkaareissa se aika, kun työyhteisö on kiinteä ja hyvin toimiva. Kuinka tällainen työyhteisö saadaan pysymään yhtenäisenä tässä alati muuttuvassa maailmassa, mille luonteenomaista on henkilöstön jatkuva vaihtuminen? Miten toimii kiinteänä pysyvä työyksikkö, miten toimii hajoava työ-

yksikkö? Mitkä ovat ne keinot, millä ylläpidetään avointa vuorovaikutusta, toisten kunnioittamista ja yhteisiä toimintatapoja?

Vuorohoidon ominaislaatu johtamisen haasteena uuden työyhteisön rakentumisessa vaatii lisätutkimusta. Tässä tutkimuksessa kävi selväksi, että mikäli johtajalla on johdettavanaan myös vuorohoitopalvelua, tulee hänellä olla kokemusta ja ymmärrystä vuorohoidon erityispiirteistä. Jatkotutkimuksena voisi selvittää, kuinka paljon nykyisillä vuorohoidon johtajilla tätä kokemusta ja ymmärrystä on ja kuinka he tätä kokemusta ja ymmärrystä ovat kartuttaneet. Ja jotta tästä saadusta tiedosta olisi hyötyä käytännön työhön, tutkimuksessa toivottavasti löytyisi vastauksia myös siihen, minkälaista tukea tai koulutusta vuorohoidon johtajat tarvitsevat johtajatyöstään selvitäkseen.

LÄHTEET

- Aaltonen M. & Heikkilä T. 2003. *Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita?* Helsinki: Talentum.
- Akselin M.-L. 2010. Strategiatyöllä yliverlaiseen johtajuuteen varhaiskasvatuksessa. Teoksessa L.Turja & E.Fonsén (toim) *Suuntana laadukas varhaiskasvatus. Professori Eeva Hujalan matkassa*. Tampere: Suomen Varhaiskasvatus ry. 175–186
- Argyris C. 2013. *Organisational Traps. Leadership, Culture, Organisational Design*. Oxford: Oxford University Press.
- Argyris C. & Schön D.A. 1996. *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. Reading MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bamberg J., Jokinen P. & Laine M. 2007. Johdanto. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus
- Cho J. & Dansereau F. 2010. *Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions and organizational citizenship behaviors*. *The Leadership Quarterly*. 21/3. 409–421
- Ebbek M. & Waniganayake M. 2003. *Early Childhood Professionals. Leading Today and Tomorrow*. Sydney: MacLennan & Petty.
- Eskola J. & Suoranta J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Greimas A. 1980. *Strukturaalista semantiikkaa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Haaparanta L. & Niiniluoto I. 1998. *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Helsinki: Helsingin yliopiston filosofian laitoksen julkaisuja.
- Heikkinen H.L.T., Kontinen T. & Häkkinen P. 2007. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 39–76.
- Heikkinen H.L.T., Rovio E. & Kiilakoski T. 2007. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 78–93.
- Himberg L. 1996. *Opettaja ja työyhteisö*. Helsinki: WSOY.

- Hirsjärvi S. 2005. Metodologiset ja teoreettiset lähtökohdat. Teoksessa S. Hirsjärvi, P. Remes & P. Sajavaara *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 114–157.
- Hirsjärvi S. 2005. Tutkimustyyppit ja aineistonkeruun perusmenetelmät. Teoksessa S. Hirsjärvi, P. Remes & P. Sajavaara *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 180–208.
- Hirsjärvi S. 2014. Metodologiset ja teoreettiset lähtökohdat. Teoksessa S. Hirsjärvi, P. Remes & P. Sajavaara *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 123–166.
- Hujala E., Puroila A-M., Parrila S. & Nivala V. 2007. *Päivähoidosta varhaiskasvatukseen*. Edufin.
- Huovinen T. & Rovio E. 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94–113.
- Häikiö L. & Niemenmaa V. 2007. Valinnan paikat. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 41–56.
- Jaatinen K. 2016. Työhyvinvoinnin johtaminen ja hyvinvoiva työyhteisö. Teoksessa U. Teppo & K. Malinen (toim.) *Osaamista vuorohoitoon*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 227/2016, 100–109.
- Järvelä K. 2016. *Vuorohoitopedagogiikkaa tutkimassa. Vuorohoidon pedagoginen konteksti lapsen turvallisuuden tunteen näkökulmasta*. Varhaiskasvatustieteen Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto: Kasvatustieteen laitos.
- Järvinen P. 2008. *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Helsinki: WSOYPro.
- Järvinen P. 2017. *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Helsinki: Alma Talent.
- Kaivola T. 2003. *Työpaikan ihmissuhteet*. Helsinki: Kirjapaja.
- Keskinen S. 1999. Päiväkoti ja työyhteisön toimivuus. Teoksessa S. Keskinen & N. Virtanen (toim) *Päiväkoti työyhteisönä*. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 7–19.
- Kupila P. 2007. "Minäkö asiantuntija?" *Varhaiskasvatuksen asiantuntijan merkitysperspektiivin ja identiteetin rakentuminen*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research / 302
- Kuula A. 2006. *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.

- Laine M., Bamberg J. & Jokinen P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 9–40.
- Malinen K., Dahlblom T. & Teppo U. 2016. Suomalainen vuorohoito. Teoksessa U. Teppo & K. Malinen (toim.) *Osaamista vuorohoitoon*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 227/2016, 12 –24.
- Malmsten A. 2007. Rajaaminen. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 57–73.
- McDowall Clark R. & Baylis S. 2012. “Go softly...”: the reality of “leading practice” in early years settings. Teoksessa M. Reed & N. Canning (toim) *Implementing Quality Improvement and Change in the Early Years*. Lontoo: SAGE Publications, 140–155.
- Meijers F. ja Lengelle R. 2012. *Narratives at work: the development of career identity*. *British Journal of Guidance and Counselling*. 40:2. 157–176
- Metsämuuronen J. 2008. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Metodologia-sarja 4. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: International Methelp oy.
- Murto K. 1992. *Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä*. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.
- Murto K. 2009a. Esimerkkinä organisaatiokartoitukset. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & K. Vataja (toim) *Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä*. Jyväskylä: PS-kustannus, 62–64.
- Murto K. 2009b. Työyhteisölliset ilmiöt osana kehittämistyötä. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & K. Vataja (toim) *Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä*. Jyväskylä: PS-kustannus, 79–93.
- Mäkelä K. 2006. Sosiaalitutkimuksen eettinen säätely. Teoksessa J. Hallamaa, V. Launis, S. Lötjönen ja I. Sorvali (toim.) *Etiikkaa ihmistieteille*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Tietolipas 211. 360–378
- Nivala V. 1999. *Päiväkodin johtajuus*. Lapin yliopisto: Kasvatustieteiden laitos Väitöskirja
- Nivala V. 2002. Leadership in general, leadership in theory. Teoksessa V. Nivala & E.Hujala (toim.) *Leadership in Early Childhood Education. Cross-cultural perspectives*. Oulu: Oulun yliopisto. Acta Universitatis Ouluensis, Scientiae Rerum Socialium E 57, 13–23.
- Nivala V. 2010. Johtaminen tulevaisuudessa. Teoksessa L. Turja & E. Fonsén (toim) *Suuntana laadukas varhaiskasvatus. Professori Eeva Hujalan matkassa*. Tampere: Suomen Varhaiskasvatus ry. 202–215.

- Northouse P. 2013. *Leadership. Theory and practice*. 6. painos. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Parrila S. & Fonsén E. 2016. Pedagogisen johtamisen prosessi. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim) *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön*. Jyväskylä: PS-kustannus. 59–90.
- Peltoperä K., Dahlblom T., Turja L., Rönkä A., Collin K., Hintikka T. & Teppo U. 2016. Vuorohoidon raamit. Teoksessa U. Teppo & K. Malinen (toim) *Osaamista vuorohoitoon*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 227/2016, 62–84.
- Peltoperä K., Turja L., Vehkakoski T., Poikonen P.-L. & Laakso M.-L. 2017. *Privilege or tragedy? Educators' accounts of flexibly scheduled early childhood education and care*. Journal of Early Childhood Research. 2017. 1-14.
- Poikonen P.-L. 2003. *"Opetussuunnitelma on sitä elämää" Päiväkoti-kouluyhteisö opetussuunnitelman kehittäjänä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Education and Social Research. Väitöskirja
- Ropponen N. ja Voutilainen S. 2018. *Pedagoginen johtajuus vuorohoidossa. "Me tavallaan hengitetään yhdessä – tää talo"* Jyväskylän yliopisto: Kasvatustieteiden ja psykologian laitos Pro Gradu -tutkielma
- Rönkä A., Turja L., Malinen K., Tammelin M. & Kekkonen M. 2017. *Flexibly scheduled early childhood education and care: Experiences of Finnish parents and educators*. Early Years: an international research journal.
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 4.5.2019
- Seikkula J. & Arnkil T.E. 2007. *Dialoginen verkostotyö*. Helsinki: Tammi.
- Seppänen-Järvelä R. 2009. Kehittämisen johtaminen ja organisoiminen. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & K. Vataja (toim) *Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä*. Jyväskylä: PS-kustannus, 69–77.
- Seppänen-Järvelä R. & Vataja 2009. Mitä työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & K. Vataja (toim) *Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä*. Jyväskylä: PS-kustannus, 6–19.
- Siippainen A. 2018. *Sukupolvisuhteet, hallinta ja subjektifikaatio. Etnografinen tutkimus lasten ja aikuisten suhteista vuorohoitopäiväkodissa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Sintonen T. 1999. Etninen identiteetti ja narratiivisuus. Kanadan suomalaiset miehet elämänsä kertojina. Jyväskylä: SoPhi. Jyväskylän yliopisto.

- Suonsivu K. 2014. *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. Helsinki: UNIpress.
- Talvela J. & Stenman K. 2012. *Tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä*. Kotka: Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja, Sarja A, nro 35.
- Tilastoraportti 30/2017.
http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135184/TR30_17_vaka_kuntakysely_u.pdf?sequence=5 Viitattu 16.1.2018.
- Turja L. & Rönkä A. 2016. Esimiehenä vuorohoitoyksikössä: Tasapainottelua erilaisten odotusten ja tarpeiden ristiaallokossa. Teoksessa U. Teppo & K. Malinen (toim) *Osaamista vuorohoitoon*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 227/2016, 85–97.
- Vakkuri J., Kallio O., Tammi J., Meklin P. & Helin H. 2010. *Matkalla kohti suuruuden ekonomiaa. Kunta- ja paikallistalouden lähtökohdat Paras-hankkeessa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Tampereen yliopisto.
- Varhaiskasvatuslaki 36/1973. Viimeisin voimaantullut muutos 1.8.2015.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036> Viitattu 16.1.2017 ja 29.1.2017.
- Varhaiskasvatuslaki 540/2018.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180540> Viitattu 6.4.2019
- Wallen T. 2018. *Johtajana vuorohoitoa tarjoavassa varhaiskasvatusyksikössä*. Jyväskylän yliopisto: Kasvatustieteiden laitos Pro Gradu -tutkielma.
- Wenger E. 1999. *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*. Cambridge University Press.
- Yin R. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. (4th edition. Thousand Oaks: SAGE Publications.

LIITTEET

LIITE 1

Alkukartoitus ja loppukartoitus

Työyhteisön kehittämishaasteet

Kartoitan tässä kyselyssä teidän työntekijöitten käsityksiä Päivänkämmenen työyhteisön toimivuudesta tällä hetkellä (tammikuu 2017). Kartoitus kuuluu varhaiskasvatuksen maisteriopintojen opinnoissani kurssin "Pedagoginen johtajuus ja laadunhallinta" suorittamiseen. Se on samalla myös alkukartoitus Pro gradu -työhöni, jossa aion laajemmin käsitellä nuoren työyhteisön kehittymistä laadukasta varhaiskasvatusta tuottavaksi organisaatioksi (johtaminen, laatu, työyhteisö).

Erityisesti minua kiinnostaa se, kuinka vuorohoito nivoutuu yksikkönne kokonaisuuteen.

Kysymykset on muotoiltu Pekka Järvisen kirjassa Menestyvän työyhteisön pelisäännöt (2008 WSOYpro) esitetyn toimivan työyhteisön mallin mukaisista toimivan työyhteisön kuudesta pilarista ja perustasta.

Toivon, että niissä kysymyksissä, missä pyydän kuvausta tämänhetkisestä tilastanne, vastaatte mahdollisimman tarkasti nykyhetkeä kuvaten - ei sitä, miten haluaisitte asioiden olevan tai miten niiden pitäisi lakien ja asetusten mukaan olla.

Osassa kysymyksiä pyydän teitä vastaamaan myös siihen, kuinka haluatte asioita kehitettävän eteenpäin.

Koska kyseessä on osa tieteellistä tutkimusta, tulen käsittelemään tätäkin kyselyä tieteen eettisten periaatteiden mukaisesti. Vastaaminen on vapaaehtoista, mutta toivon tietysti mahdollisimman suurta vastausmäärää. Vaikka taustakysymyksissä selviää, missä/minkälaisessa ryhmässä teet työtä, en kuitenkaan tuloksissa tuo esiin sellaisia tietoja, joista yksittäisen vastaajan henkilöllisyys paljastuu. Samoin kysely on vain minun hallinnassani, joten muut esimiehet eivät pääse tietoihin käsiksi muutoin kuin raporttieni kautta.

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa työyhteisönne kehitettäviä kohtia, niin että pystymme johtamisessa ja kouluttamisessa kohdentamaan panostuksen juuri tärkeimpiin haasteisiin koko työyhteisön hyväksi.

Vastausaikaa on viikko, maanantaihin 23.1.17 saakka. Tiukka aikataulu johtuu siitä, että oma kirjallinen raporttini tästä kyselystä pitää olla valmiina 31.1.17.

Suurkiitos jo etukäteen vastauksistanne!

1. Työskentelen

__vuorohoitoryhmässä

__ryhmässä, jossa osa lapsista on myös vuorohoidossa (siirtyvät vuorohoitoryhmään tarvittaessa) tai jossa työntekijät tekevät laajennettuja työvuoroja (aamuvuoro alkaa ennen 6.30 tai iltavuoro päättyy 17.00 jälkeen)

__tavallisessa ryhmässä

__ei omaa kotiryhmää (aluevastaava, kelto, kiertävä lastenhoitaja)

2. Koulutus

Merkitse kaikki päivähoitoon ja varhaiskasvatukseen hankkimasi ammattikoulutus tai ammatillinen lisäkoulutus. Esim. lähihoitaja ja lasten ja nuorten ohjauksen erikoisammattitutkinto; lastentarhanopettaja ja erityislastentarhanopettaja; lastenhoitaja ja sosiaalikasvattaja jne.

3. Kelpoisuus tehtävään

Merkitse vastaukseen, milloin olet suorittanut sen tutkinnon, jonka perusteella olet kelpoinen tällä hetkellä tekemääsi työtehtävään. Mikäli sinulta esim. puuttuu esiopettajan kelpoisuus ja toimit esiopetusryhmässä lastentarhanopettajana, merkitset ensimmäisen vaihtoehdon vaikka sinulla olisikin lastentarhanopettajan kelpoisuus. Samoin, jos toimit lastentarhanopettajana tai lastenhoitajana ja sinulla ei ole siihen kelpoisuutta, vaikka sinulla olisikin muu kasvatustalon ammattitutkinto, merkitset ensimmäisen vaihtoehdon.

__minulla ei ole kelpoisuutta tällä hetkellä tekemääni tehtävään

__olen suorittanut työtehtävääni kelpoisuuden antavan tutkinnon alle 5 vuotta sitten (2012-2016)

__olen suorittanut työtehtävääni kelpoisuuden antavan tutkinnon 6-10 vuoden sisällä (2007-2011)

__olen suorittanut työtehtävääni kelpoisuuden antavan tutkinnon 11-20 vuoden sisällä (1997-2006)

__olen suorittanut työtehtävääni kelpoisuuden antavan tutkinnon 21-30 vuoden sisällä (1987-1996)

__olen suorittanut työtehtävääni kelpoisuuden antavan tutkinnon yli 30 vuotta sitten (1986 tai aikaisemmin)

4. Työkokemus varhaiskasvatuksessa ja päivähoidossa

Merkitse kaikki varhaiskasvatuksen ja päivähoidon alalla saamasi työkokemus, sekä ammattitutkinnon suorittamisen jälkeen että ennen sitä hankkimasi työkokemus mukaan lukien. Esim. jos olet ollut harjoittelijana tai palkkatukitöissä päiväkodissa ennen opiskelua, tämä työkokemus lasketaan mu-

kaan. Samoin jos olet aikaisemmin ollut lastenhoitajana ja kouluttautunut myöhemmin lastentarhanopettajaksi, sekä lastenhoitajana että lastentarhanopettajana työskentely lasketaan mukaan.

- 0-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- 16-20 vuotta
- 21-30 vuotta
- yli 30 vuotta

5. Organisaation perustehtävä

Kuvaa lyhyesti, mikä on Päivänkämmenen perustehtävä tällä hetkellä. Mieti kuvauksessasi myös, onko vuorohoidon perustehtävässä eroja muuhun Päivänkämmenen verrattuna.

6. Työntekoa tukeva organisaatio

Kuvaa lyhyesti Päivänkämmenen organisaatorakenne. Onko sinulle ja muille työntekijöille selvää, kuka mistäkin asiasta vastaa? Miten vuorohoito sijoittuu organisaatioon?

7. Työntekoa palveleva johtaminen

Kuinka Päivänkämnessä on huolehdittu siitä, että työntöön edellytykset ja puitteet ovat kunnossa? Tarvitseeko mielestäsi vuorohoito erilaista johtamista kuin Päivänkämmenen muut ryhmät?

8. Töiden järjestelyt

Mitä kuuluu työtehtäviisi ja mitä työryhmäsi muiden työntekijöiden työtehtäviin? Mitä tehtäviä on teidän kaikkien vastuulla ja kuinka vastuun jakaminen onnistuu? Entä kuinka työtehtävät on järjestetty eri ryhmien välillä? Miten vuorohoidon ryhmässä ja muissa ryhmissä ammattisi edustajan työtehtävät eroavat? Vai eroavatko?

9. Työyhteisön pelisäännöt

Työyhteisön pelisääntöihin kuuluvat yleisemmällä tasolla EUn ja valtakunnan tason säännöt (esim. työvoiman vapaa liikkuvuus, työaikalait, kvtes, varhaiskasvatuslaki jne). Lisäksi kaupungilla on omat kaikkia koskevat sääntönsä (esim. savuton työpaikka, kunta-vasu). Minkälaisia pelisääntöjä Päivänkämmenen on näiden ylätasojen lisäksi rakennettu/rakentunut? Päivänkämmenen tuli sen aueuttua työntekijöitä kolmesta eri työyhteisöstä ja lisäksi viime syksynä teihin liittyi uusia työntekijöitä. Minkälaisia pelisääntöjä teille on muotoutunut? Mikä sujuu hyvin? Missä on kehitettävää? Onko vuorohoidolla erilaisia sääntöjä kuin muilla? Jos on, niin miksi?

10. Vuorovaikutus

Työpaikan avoimen vuorovaikutuksen perusteina voidaan pitää sitä, että 1.

töissä puhutaan työstä ja siihen liittyvistä asioista, 2. puhutaan juuri niiden kanssa, joita asia koskee, 3. puhutaan rakentavasti ja 4. varmistetaan, että viesti on ymmärretty oikein. Kuinka avointa vuorovaikutus mielestäsi on Päivänkämmissä? Poikkeako mielestäsi vuorovaikutuksen avoimuus eri ryhmissä tai eri ryhmien välillä? Mihin vuorovaikutusosaamisen osioon kaipaat itse eniten parannusta (omassa vuorovaikutusosaamisessasi sekä Päivänkämmissä kokonaisuudessaan)?

11. Työyhteisön arviointi ja kehittäminen

Työyhteisön kehittämisen välttämättömänä osana on sen toiminnan jatkuva arviointi ja kehittäminen. Arviointi vaatii aikaa ja pysähtymistä. Kuinka paljon ja millä tavoin olette mielestäsi päässeet arvioimaan ja kehittämään oman työryhmänne ja koko Päivänkämmissä toimintaa? Minkälaista arviointia ja kehittämistä haluaisit? Mitä tarvitsette niiden toteuttamiseen?

LIITE 2

KEHYSKERTOMUKSET

Tulevaisuuden muistelu

Tehtävänäsi on nyt siirtyä tulevaisuuteen, helmikuuhun 2021. Olet edelleen töissä Päivänkämmissä. Alla olevassa tekstissä kuvataan, millainen on Päivänkämmissä työyhteisö helmikuussa 2021. Muistele, mitä on tapahtunut tähän mennessä. Mitä kuluneiden vuosien aikana on tehty ja tapahtunut, että nyt ollaan tässä.

Kehyskertomus versio A

On maaliskuun alku 2021. Päivänkämmissä viettää 5-vuotisjuhlaansa. Juhlan yhteydessä henkilökunnalle ojentetaan arvostettu ”Paras työyhteisö” -palkinto. Palkinnon perusteluissa on erityisesti kiinnitetty huomiota vuorohoidon henkilökunnan ja muun henkilökunnan saumattomaan yhteistyöhön. Kuvittele nyt, mitä Päivänkämmissä on edeltävien vuosien aikana tehty, jotta työyhteisö on kehittynyt näin toimivaksi. Kirjoita kuvaus siitä, mitä näiden vuosien aikana on tapahtunut, että tähän tilanteeseen on päästy.

Tulevaisuuden muistelu

Tehtävänäsi on nyt siirtyä tulevaisuuteen, helmikuuhun 2021. Olet edelleen töissä Päivänkämmissä. Alla olevassa tekstissä kuvataan, millainen on Päivänkämmissä työyhteisö helmikuussa 2021. Muistele, mitä on tapahtunut tähän mennessä. Mitä kuluneiden vuosien aikana on tehty ja tapahtunut, että nyt ollaan tässä.

Kehyskertomus versio B

On maaliskuun alku 2021. Päivänkämmissä on toiminut 5 vuotta. Juhlamieltä ei kuitenkaan ole. Työyhteisössä on tyytymättömyyttä ja toimimattomuutta. Kitkaa yhteistyössä on henkilöstön välillä sekä koko yksikössä että vuorohoidossa. Kuvittele nyt, miksi tilanne Päivänkämmissä on tällainen. Kirjoita kuvaus siitä, miten tähän tilanteeseen on päädytty.