

**Toimintakulttuurin muutos osana Ilo kasvaa liikkuen -
ohjelmaa: prosessiarviointi varhaiskasvatusyksiköissä**

Sini Sagir

Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Syyslukukausi 2020
Kasvatustieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Sini Sagir. 2020. Toimintakulttuurin muutos osana Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmaa: prosessiarviointi varhaiskasvatussyksiköissä. Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 102 sivua.

Suomessa viime vuosina laajalle levinnyt Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma on luotu työkaluksi liikuntamyönteisen toimintakulttuurin rakentamiseen varhaiskasvatussyksiköissä. Toimintakulttuuri on kuitenkin luonteeltaan monitasoinen ja vaaka järjestelmä, jonka muuttaminen on hidasta ja haasteellista.

Tutkielmassa perehdyttiin ensinnäkin Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmaan sisältyvään toimintakulttuurin muutosprosessiin transformatiivisen muutoksen mallin pohjalta. Lisäksi tarkasteltiin työyhteisössä ilmenevää kehittämismotivaatiota sekä kehittämistä tukevia ja haastavia tekijöitä. Toiseksi selvitettiin, miten liikuntamyönteinen toimintakulttuuri rakentuu kyseisessä ohjelmassa käyttäen pohjana organisaatiokulttuurin tasomallia. Tutkielmaan osallistui neljä päiväkohtia, joissa aineisto kerättiin kasvattajaryhmiä haastatteleamalla sekä ohjelmaan sisältyneitä arviointikeskusteluja videoimalla. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin aineistolähtöistä, teoriasidonnaista sekä teorialähtöistä sisällönanalyysiä.

Tutkielmassa kuvattiin ensiksi toimintakulttuurin muutosprosessia neljän tapauksen näkökulmasta. Ohjelmasta vastaavista tai innostuneimmista kasvattajista muodostui usein työyhteisöissä eräänlainen kehittämistä eteenpäin vievä joukko, jonka ulkopuolelle jääneet omaksuivat selvästi passiivisemmän roolin. Kehittämistyön kannalta merkittävänä tekijänä kuitenkin pidettiin koko työyhteisön sitoutumista sekä selkeää organisointia. Toiseksi tutkielmassa löydettiin liikuntamyönteisen toimintakulttuurin rakentumisen neljän ulottuvuuden malli, jonka mukaan liikuntamyönteisen toimintakulttuurin rakentamiseen sisältyy reflektointia, ajatusmallien muokkaamista, toiminnan muokkaamisstrategioita sekä kehittämiseen liittyvää tietoisuutta.

Asiasanat: Toimintakulttuuri, Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma, transformatiivinen muutos, prosessiarviointi, motivaatio

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	FYYSINEN AKTIIVISUUS VARHAISKASVATUKSESSA	7
	2.1 Varhaiskasvatus lapsen fyysisen aktiivisuuden tukena.....	7
	2.2 Fyysisen aktiivisuuden interventiot varhaiskasvatuksessa.....	10
	2.3 Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma toimintakulttuurin kehittämisen työkaluna	
	14	
3	TOIMINTAKULTTUURIN KEHITTÄMINEN	
	VARHAISKASVATUKSESSA	16
	3.1 Organisaatiokulttuurin määritelmä	16
	3.2 Toimintakulttuuri - organisaatiokulttuuri varhaiskasvatusyksikössä .	19
	3.3 Transformatiivisen muutoksen malli toimintakulttuurin kehittämisessä	
	23	
	3.4 Motivaation sisäistyminen kehittämistoiminnan taustalla.....	25
4	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	29
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	31
	5.1 Arviointitutkimus lähestymistapana toimintakulttuurin muutoksen	
	tutkimisessa	31
	5.2 Tutkittavien yksiköiden valinta ja tutkimukseen osallistujat.....	33
	5.3 Tutkimusaineiston keruumenetelminä ryhmähaastattelut sekä	
	ohjelmaan sisältyvien keskustelujen videointi	35
	5.4 Sisällönanalyysi tutkielman aineiston analysointimuotona	39
6	TOIMINTAKULTTUURIN MUUTOSPROSESSI ILO KASVAA	
	LIKKUEN -OHJELMASSA	47
	6.1 Transformatiivinen muutos Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmassa	47

6.1.1	Suorittajat.....	49
6.1.2	Yhteistyöllä rakentavat.....	51
6.1.3	Tasapainottelijat.....	52
6.1.4	Innolla etenevät	54
6.2	Liikuntamyönteisen toimintakulttuurin kehittämistä tukevat ja haastavat tekijät.....	56
6.2.1	Liikuntamyönteisen toimintakulttuurin kehittämistä tukevat tekijät	56
6.2.2	Liikuntamyönteisen toimintakulttuurin kehittämistä haastavat tekijät	60
7	LIIKUNTAMYÖNTEISEN TOIMINTAKULTTUURIN RAKENTUMINEN ILO KASVAA LIIKKUEN -OHJELMASSA	63
7.1	Liikkumiseen liittyvä reflektointi	64
7.2	Toimintakulttuurissa vallitsevien ajatusmallien muokkaaminen	65
7.3	Liikunnallisen toimintakulttuurin muokkaamisstrategiat	69
7.4	Kehittämistoimintaan liittyvä tietoisuus	72
8	POHDINTA.....	75
8.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	76
8.2	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi.....	80
8.3	Jatkotutkimushaasteet ja käytännön sovellukset	85
	LÄHTEET	87
	LIITTEET	95

1 JOHDANTO

Tutkimustiedon lisääntyessä lasten liikkumista on pyritty lisäämään erilaisin keinoin, joista yksi tapa on ollut kasvatusinstituutteihin kohdistuvat interventiot. Viimeisimpinä vuosina kouluihin kohdistuva Liikkuva koulu -hanke muodostui eduskunnan kärkihankkeeksi tavoittaen 92 prosenttia Suomen peruskouluissa käyvistä lapsista (Aira ym. 2019). Nyt huomio on siirtynyt varhaiskasvatusikäisiin lapsiin. Liikkumista on huomioitu yhä enemmän varhaiskasvatusta ohjauksissa laeissa ja asiakirjoissa, esimerkiksi uuden Varhaiskasvatuslain (540/2018), Liikuntalain (390/2015), Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2018) uudistumisen sekä Varhaisvuosien fyysisen aktiivisuuden suositusten (2016) myötä. Asiakirjojen mukaisen liikuntamyönteisen toimintakulttuurin saavuttamisen tueksi on asiantuntijaverkoston ja pilottipäiväkotien yhteistyöllä kehitetty Liikkuva koulu -hanketta jäljittelevä Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma (Karvinen ym. 2015; Soukainen ym. 2015).

Liikuntainterventioiden vaikuttavuutta on aiemmin tutkittu mitattavissa olevien tulosten perusteella (esim. Gordon, Tucker, Burke & Carron 2013; Palmer, Marsuyama & Robinson 2017). Käsillä oleva liikunta- ja hyvinvointiohjelma tavoittelee kuitenkin muutosta kokonaisvaltaisemmin, pyrkien vaikuttamaan koko toimintakulttuuriin. Toimintakulttuurin muutos ei ole nopea tai yksinkertainen menettely, vaan vaatii jopa vuosien työtä (Cummings & Worley 2008). Yksittäisiä toimintatapoja voidaan muuttaa ja jopa pakottaa yhteisöihin, mutta ellei muutos ulotu syvemmälle yhteisön ajattelussa, ei se ole pysyvää (Schein 2009, 131). Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma onkin rakennettu kokeilujen ja keskustelujen vuoropuhelussa eteneväksi monivuotiseksi prosessiksi (Karvinen ym. 2015; Soukainen ym. 2015).

Tämän tutkielman tarkoituksena on syventyä liikuntaintervention tutkimukseen työyhteisössä tapahtuvan toimintakulttuurin kehittämisen näkökulmasta. Tutkielmassa tarkastellaan sitä, millaisena toimintakulttuuriin liittyvä muutosprosessi ilmenee Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmaan osallistuneiden päiväkotien kasvattajien kertomana. Prosessissa keskiöön nostetaan myös työyhteisössä

ilmenevä kehittämismotivaatio sekä kehittämistä tukevat ja haastavat tekijät. Lisäksi selvitetään, miten liikuntamyönteistä toimintakulttuuria oikeastaan rakennetaan varhaiskasvatusyksiköissä. Tutkimustehtävien selvittämisessä aineistona käytetään Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmaan osallistuneissa päiväkodeissa toteutettuja ryhmähaastatteluja sekä näissä kasvattajayhteisöissä käytyjä arviointi- ja kehittämiskeskusteluja.

2 FYYSINEN AKTIIVISUUS VARHAISKASVATUKSESSA

Liikunnalla on vahva yhteys yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja oppimiseen (Haapala, Pulakka, Haapala & Lakka 2016; Mavilidi ym. 2018). Sillä on keskeinen merkitys esimerkiksi erilaisten sairauksien ehkäisemisessä sekä hyvän toimintakyvyn säilyttämisessä koko elämänkaaren ajan (Liikunta: käypä hoito -suositus 2016). Suomalaisessa pitkittäistutkimuksessa saadut tulokset osoittavat, että liikunnallinen elämäntapa alkaa muotoutua jo varhaislapsuudessa; 3- ja 6-vuotiaiden lasten fyysinen aktiivisuus näkyi selvänä jatkumona nuoruuteen ja varhaisaikuisuuteen (Tammelin ym. 2013). Tämä korostaa fyysisesti aktiivisen elämäntavan merkitystä jo varhaislapsuudesta lähtien.

Liikunnan merkitykseen liittyvän tiedon lisääntyessä fyysinen aktiivisuus ei kuitenkaan näytä lisääntyneen, vaan kääntyneen sitä vastoin laskuun myös lasten kohdalla (Gottfried & Le 2017; Soini 2015). Varhaiskasvatus on yksi tärkeä toimija hyvän perustan luojana lapsen kasvulle. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2018, 47–48) asettaakin varhaiskasvatuksen tehtäväksi ”luoda pohja lasten terveyttä ja hyvinvointia arvostavalle sekä fyysistä aktiivisuutta edistävälle elämäntavalle yhdessä huoltajien kanssa”.

2.1 Varhaiskasvatus lapsen fyysisen aktiivisuuden tukena

Varhaiskasvatusikäen kohdistuvaa tutkimusta lasten fyysisen aktiivisuuden ja passiivisuuden yhteydestä terveyteen ja hyvinvointiin on suhteellisen vähän, mutta olemassa olevat tutkimukset antavat viitteitä siitä, että kuormittavuudeltaan kaikki fyysinen aktiivisuus edistää lapsen normaalia kehitystä monelta osalta (Haapala, Pulakka, Haapala & Lakka 2016). Fyysisellä aktiivisuudella tarkoitetaan energian tuottamaa ja lihasten säätelemää kehollista liikettä (Lu & Montague 2016), ja se voidaan jaotella esimerkiksi kevyeen, reippaaseen sekä vauhdikkaaseen tai voimakkaasti kuormittavaan fyysiseen aktiivisuuteen (ks.

Soini 2015; Varhaisvuosien fyysisen aktiivisuuden suositukset 2016). On kuitenkin hyvä huomata, että kuormittavuus vaihtelee myös yksilön liikunnallisen suorituskyvyn mukaan (Liikunta: käypä hoito -suositus 2016). Fyysisen aktiivisuuden lisäämisen ja passiivisuuden vähentämisen suotuisia vaikutuksia on yhdistetty esimerkiksi kehon koostumukseen, sydän- ja verisuonitautien riskitekijöihin, luuston terveyteen, fyysiseen kuntoon, motorisiin taitoihin, kognitiivisiin toimintoihin sekä oppimiseen (Haapala, Pulakka, Haapala & Lakka 2016).

Viimeaikaisissa tutkimuksissa lasten liikkumisen on kuitenkin todettu yhä vain vähentyneen, ja korvaantuneen passiivisemmilla toiminnoilla, kuten ruudun edessä vietetyllä ajalla (esim. Gottfried & Le 2017; Mäki 2010). Vuonna 2010 julkaistussa raportissa 73 prosenttia kolmevuotiaista ja 66 prosenttia viisivuotiasta lapsista katsoi televisiota tai käytti tablettia jopa tunnin ajan arkipäivänä. Viikonloppuna tähän kulutti aikaa yli kaksi tuntia kolmevuotiaista pojista 13 ja tytöistä viisi prosenttia, sekä viisivuotiasta pojista 28 ja tytöistä 21 prosenttia. (Mäki 2010.) Soini (2015) selvitti kolmevuotiaiden lasten fyysisen aktiivisuuden tasoa varhaiskasvatusympäristössä. Tämän väitöskirjatutkimuksen mukaan lasten fyysinen aktiivisuus päiväkotipäivän aikana oli pääosin kevyttä, ja vain kaksi prosenttia siitä oli vähintään kohtuullisesti kuormittavaa. Tutkimuksessa jopa 69 prosenttia päiväkodissa vietetystä ajasta oli fyysisesti täysin passiivista ja vain kaksi prosenttia vähintään reipasta aktiivisuutta. (Soini 2015.) Myös kansainväliset tutkimukset ovat osoittaneet päiväkodissa vietetyn ajan koostuvan lasten kohdalla suurimmaksi osaksi erittäin kevyestä aktiivisuudesta ja passiivisuudesta, joskin paikallaanoloaika ei välttämättä ole yhtäjaksoisesti kovin pitkä (Kuzik, Clark, Ogden, Harber & Carson 2015).

Kestäviin ja terveellisiin elämäntapoihin kasvattaminen ei ole Suomen varhaiskasvatuksessa kasvattajien omiin arvoihin perustuva vaihtoehto, vaan siitä säädetään laissa sekä varhaiskasvatustyötä velvoittavassa varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa. Varhaiskasvatuslain (540/2018, 3§) mukaan varhaiskasvatuksen tavoitteena on ”edistää jokaisen lapsen iän ja kehityksen mukaista kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä, terveyttä ja hyvinvointia”, mikä ilmaistaan myös Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2018, 31) terveellisten, turvallisten ja

liikunnallisten elämäntapojen arvostamisena. Hyvinvointia ja liikunnallisia elämäntapoja painottaa myös Liikuntalaki (390/2015, 2§), jonka tavoitteena on kaikki eri väestöryhmät huomioiden tukea myös lasten tervettä kasvua ja kehitystä. Se asettaa kunnan vastuulle luoda asukkailleen mahdollisuuksia liikkumiseen esimerkiksi järjestämällä eri kohderyhmät huomioiden terveyttä ja hyvinvointia edistävää liikuntaa (Liikuntalaki 390/2015, 5§), minkä voidaan nähdä sitovan myös varhaiskasvatusta sen tavoittaessa suuren osan alle kouluikäisistä lapsista. Sen lisäksi, että varhaiskasvatuksen henkilökunnan on tiedostettava vauhdikkaiden liikuntaleikkien merkitys lapsen kehitykselle, hyvinvointia edistäviä asioita ja niiden merkitystä tulisi käsitellä myös yhdessä lasten kanssa (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 25 – 36, 39).

Varhaiskasvatuksen näkemys lapsen oppimisesta perustuu kokonaisvaltaisuuteen, jossa keskeistä on toiminnan ja liikkeen yhdistyminen tutkimiseen, havaitsemiseen ja ajatteluun (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 21 – 22). Fyysisen aktiivisuuden yhdistämistä oppimiseen onkin tutkittu esimerkiksi matemaattisten taitojen osalta; tulokset osoittivat liikkuen oppineen ryhmän matemaattisten taitojen kehittyneen selkeästi muita oppimistapoja (taukojumppa, liikkuvan oppimisen havainnointi ja paikoillaan oppiminen) paremmin sekä välittömissä että viiveellä toteutetuissa mittauksissa. Tutkijoiden mukaan fyysisen aktiivisuuden lisääminen oppimiseen tunnistaa lapsen kokonaisvaltaisen kehityksen ja tukee sitä fyysisen, kognitiivisen, emotionaalisen ja sosiaalisen osa-alueen huomioiden. (Mavilidi ym. 2018.) Myös lyhyillä liikuntahetkillä oppimistilanteiden väleissä on todettu olevan vaikutusta esimerkiksi kielelliseen kehitykseen (Kirk, Vizcarra, Looney & Kirk 2014). Varhaiskasvatuksessa tavoitteena on luoda yhdessä lasten kanssa kehittävä, oppimista edistävä, terveellinen ja turvallinen kasvatusympäristö, jossa toteutettava monipuolinen pedagoginen toiminta perustuu muun muassa lapsen leikkiin ja liikkumiseen (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 3§; Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 32). Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2018, 47 – 48) painottaa sekä ohjatusti että omaehtoisesti toteutuvan riittävän fyysisen aktiivisuuden merkitystä lapsen terveelle kasvuun, kehitykselle, oppimiselle ja hyvinvoinnille.

Opetus- ja kulttuuriministeriö on julkaissut vuonna 2016 uudet varhaisvuosien fyysisen aktiivisuuden suositukset. Suositukset ottavat lasten fyysisen aktiivisuuden huomioon monelta kannalta, tuoden esille lasten osallisuuden, ohjatun liikunnan, liikuntavälineiden ja liikkumiseen kannustavan ympäristön merkityksen, liikunnan monipuolisuuden, perheen roolin sekä kasvatusyhteistyön. Lapsen varhaisvuosien fyysisen aktiivisuuden suositeltu päivittäinen määrä kasvoi julkaisun myötä kolmeen tuntiin, jotka erotellaan kevyeen liikuntaan ja reippaaseen ulkoiluun (yhteensä kaksi tuntia) sekä vauhdikkaaseen fyysiseen aktiivisuuteen (yksi tunti). (Varhaisvuosien fyysisen aktiivisuuden suositukset 2016, 8–15.) Soini (2015, 64) vertasi tutkimuksensa tuloksia aiempiin suosituksiin ja havaitsi, että vain 20 prosenttia lapsista ylsi päivittäiseen suositukseen (120 minuuttia fyysistä aktiivisuutta). Suositellun määrän noustua entisestään käy sitäkin tärkeämmäksi tuoda keskusteluun, miten lasten fyysistä aktiivisuutta voitaisiin lisätä.

2.2 Fyysisen aktiivisuuden interventiot varhaiskasvatuksessa

On selvää, että fyysisen aktiivisuuden vaateet täyttävän kasvatuksen kehittämiseksi on löydettävä keinoja tuoda liikuntaa vahvemmin osaksi varhaiskasvatusta. Kuzik ja kumppanit (2015) ehdottavat ratkaisuksi fyysiseen aktiivisuuteen keskittyviä interventioita. Gordon, Tucker, Burke ja Carron (2013, 292) selvittivät meta-analyysissään fyysisen aktiivisuuden interventioiden vaikutuksia varhaiskasvatusikäisten lasten reippaaseen ja vauhdikkaaseen fyysiseen aktiivisuuteen, todeten sen vaihtelevan yleisesti ottaen pienestä kohtalaiseen. Merkittävää lie-neekin tutkimuksista saatava tieto siitä, millaisilla piirteillä vaikuttavuutta voitaisiin kenties lisätä.

Tonge, Jones ja Okely (2016) selvittivät lasten fyysisen aktiivisuuden kanssa korreloivia tekijöitä, joista he nostivat esille erityisesti sukupuolen (poikien ollessa keskimäärin tyttöjä aktiivisempia), iän (fyysisen aktiivisuuden lisääntyen keskimääräisesti lapsen vanhetessa) sekä koordinaatiotaidot (paremman koordinaation ollessa yhteydessä fyysisen aktiivisuuden lisääntymiseen). Sukupuoleen

liittyvät erot ovat nousseet esille myös muissa tutkimuksissa, minkä arvioidaan liittyen varhaiskasvatusympäristössä erityisesti sukupuolten välisiin eroihin siinä, mitä vapaan leikin aikana tehdään (Finn, Johannsen & Specker 2002; Soini 2015, 64). Joissain interventioissa vaikuttavuus onkin todettu merkittäväksi vain tyttöjen kohdalla. Eron on arvioitu juontavan juurensa tyttöjen valmiiksi pienempään omaehtoisen aktiivisuuden määrään, jolloin heidän aktiivisuudellaan on poikien aktiivisuuteen verraten enemmän tilaa lisääntyä. (Mehtälä ym. 2017.)

Ohjatun liikunnan lisäämistä varhaiskasvatukseen vapaan leikin rinnalle on pidetty toimivana keinona vaikuttaa lasten fyysiseen aktiivisuuteen (Palmer, Marsuyama & Robinson 2017). Gordon ja kumppanit (2013, 292) puolestaan ovat todenneet ohjattua liikuntaa sisältäneillä interventioilla olleen pieni ja vapaaseen toimintaan keskittyneillä suuri vaikutus lasten fyysiseen aktiivisuuteen. Toisaalta on hyvä tuoda esille, että heikkojen motoristen taitojen on havaittu olevan yhteydessä fyysisen aktiivisuuden vähäisyyteen (Reunamo, Saros & Ruismäki 2012), minkä lisäksi Iivonen, Laukkanen, Haapala ja Reunamo (2016, 33) toteavat viimeaikaisten tutkimustulosten viittaavan lasten tasapainotaitoja ja motorista koordinaatiota edellyttävän taitotason heikentymiseen. Näin ollen, mikäli ohjattulla liikunnalla saadaan aikaan kehitystä lasten motorisissa taidoissa, voitaisiin sillä päätellä olevan mahdollisesti positiivisia vaikutuksia myös lasten omaehtoisen aktiivisuuden lisääntymiseen.

Soini, Laukkanen, Mäki ja Reunamo (2016) tuovat artikkelissaan esiin tutkimusnäyttöä ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien merkityksestä lasten fyysiseen aktiivisuuteen. Soinin (2015, 63–64) väitöskirjan mukaan lapset olivat yleisesti ottaen aktiivisempia ulkona kuin sisällä, joskin myös vuodenajalla oli väliä: lapset olivat syksyllä aktiivisempia kuin talvella (ks. myös Mehtälä ym. 2017). Sisätiloissa etenkin passiivisuuteen kannustavat mahdollisuudet vähentävät fyysistä aktiivisuutta (Vanderloo, Tucker, Johnson, Burke & Irwin 2015), kun taas ulkona avoimen tilan suuruus ja liikkumiseen kannustavat välineet nostavat lasten aktiivisuuden tasoa (Nicaise, Kahan & Sallis 2011). Ympäristön huomioivilla ja sitä mukauttavilla interventioilla onkin havaittu olevan suuri, tilastollisesti merkitsevä vaikutus lasten fyysiseen aktiivisuuteen (Gordon ym. 2013, 291).

Ympäristön mukauttamisessa merkittävää vaikuttaisivat olevan uudet liikuntalelut ja erityisesti liikkumiseen rohkaisevat tilat (Mehtälä, Sääkslahti, Inkinen & Poskiparta 2014). Myös ulkotilojen hyödyntämisen interventioissa on todettu vaikuttavan positiivisesti liikkumisen lisääntymiseen (Gordon ym. 2013, 292). Tonge kumppaneineen (2016) kuitenkin painottaa, että huomiota tulisi kiinnittää määrän sijasta laatuun; ulkona vietetyn ajan pituus ei välttämättä ole yhteydessä suurempaan aktiivisuuden määrään, vaan tulos saattaa olla jopa päinvastainen.

Soinin ja kumppaneiden (2016) artikkelissa ympäristön mielletäänkin koostuvan fyysisen tason lisäksi myös sosiaalisesta ja psyykkisestä ulottuvuudesta, jolloin mahdollisuudet ja rajoitteet eivät pidä sisällään vain rakennettua tai luonnon ympäristöä, vaan myös niihin luotuja käytänteitä, sääntöjä ja kulttuureja. Merkitykselliseksi nousevatkin lasten kasvuympäristöt, joista tärkeän roolin saa koti. Huolimatta hyvistä tuloksista varhaiskasvatuksen osalta, Mehtälän ja kumppaneiden (2017) interventiolla ei ollut vaikutusta lasten fyysiseen aktiivisuuteen viikonloppuna. Onkin ehdotettu, että keskiöön tulisi nostaa aktiivisen elämäntavan luominen ja liikunnan ilo lapsen elämää kokonaisvaltaisemmin ajatellen (Lu & Montague 2016). Laukkanen kumppaneineen (2016) toteaa vanhempien olevan tärkeitä roolimalleja myös fyysisen aktiivisuuden osalta, vaikuttaen esimerkiksi omalla suhtautumisellaan lapselle välittyviin käsityksiin aktiivisuudesta. Kenties varhaiskasvattajien tulisikin alansa asiantuntijoina tunnistaa roolinsa myös vanhempien tiedon lisäämisessä sekä kasvatustyön tukemisessa kotona. Yhteistyötä liikunnallisen ja terveellisen elämäntavan perustan luomisessa painottaa myös Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2018, 47–48).

Kodin lisäksi toinen merkittävä taho monien lasten kohdalla onkin varhaiskasvatusympäristö. Tonge kumppaneineen (2016) toteaa tutkimuksessaan, että kasvattajien tiedoilla ja taidoilla ei voida havaita olevan yhteyttä lasten fyysiseen aktiivisuuteen päiväkodissa, kuitenkin lisäten kasvattajien aktiivisen osallisuuden olevan mahdollisesti tärkeä tekijä lasten fyysisen aktiivisuuden lisäämisessä. Toisissa tutkimuksissa kasvattajien merkitys on nostettu selkeästi merkittävämäksi tekijäksi; esimerkiksi Lun ja Montaguen (2016) mukaan kasvattajien osallisuudella ja innokkuudella on merkittävä vaikutus siihen, että lapset ottavat

osaa liikunnallisiin aktiviteetteihin. On myös ehdotettu, että interventioiden toteuttamisen tehostamiseksi kasvattajat voisivat hyötyä fyysisen aktiivisuuden koulutuksista. Varhaiskasvatusympäristöä laajemmalla katsoen fyysisen aktiivisuuden interventiot vaikuttavat tarvitsevan kuitenkin koko päiväkodin toimintakulttuurin muutosta; toimintakulttuuriin sisältyvät käsitykset ohjaavat toteutuvaa toimintaa ja lasten leikkikäyttäytymistä. (Mehtälä ym. 2014.) Reunamo kumppaneineen (2012, 505) huomauttaa lasten olevan fyysisesti aktiivisia silloin, kun heidän annetaan leikkiä vapaasti avoimessa tilassa, jossa ei ole paljon häiriötekijöitä tai turhia sääntöjä, miksi lasten sisäinen ja omaehtoinen tapa olla aktiivinen tulisi tunnistaa ja sitä tulisi elättää. Elättäminen ei varmaankaan tarkoita pelkästään ylimääräisten rajoitusten poistamista, vaan syvempää tapaa toimia ja luoda liikuntamyönteisiä toimintamalleja.

Gordon kumppaneineen (2013, 289–292) havaitsi interventioiden vaikutuksessa myös niiden keston liittyvän rajan; alle neljä viikkoa kestäneillä interventioilla oli suurempi vaikutus lasten fyysiseen aktiivisuuteen, kuin tätä pidemmällä interventioilla. Mehtälän ja kumppaneiden (2017) tutkimuksessa toteutulla vuoden kestäväällä interventiolla puolestaan todettiin vaikutus lasten fyysisen aktiivisuuden tasoon. Voidaankin pohtia, saattaako edellä mainittu lyhyen intervention vaikuttavuus liittyä myös siihen, että haluttua toimintaa jaketaan ylläpitää hetken intensiivisesti juuri näiden yksittäisten toimintojen avulla saavuttamatta kuitenkaan pysyviä muutoksia näkemyksissä ja toiminnassa. Kasvattajien osallisuus interventioiden läpiviemisen keskiössä voidaan nähdä siis merkittävänä ainakin siltä osin, että he ovat avainasemassa rakentamassa ja elämässä todeksi päiväkodeissa vallitsevia toimintakulttuureja.

Tällä hetkellä Suomen varhaiskasvatuksessa kenties vaikuttavin liikunnan ja hyvinvoinnin interventio on Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma. Se on monivuotinen hiljalleen etenevä prosessi, jonka päämääränä on liikuntamyönteisen toimintakulttuurin luominen Suomen varhaiskasvatusyksikköihin. Tässä tutkielmassa keskiöön nostetaan liikunnallisen toimintakulttuurin muutos kasvatusyhteisössä, ja siihen syvennyttään Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman kautta.

2.3 Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma toimintakulttuurin kehittämisen työkaluna

”Ilo kasvaa liikkuen” on laajan asiantuntijaverkoston ja satojen pilottipäiväkotien yhteistyöllä valtakunnalliseen varhaiskasvatukseen kehitetty liikkumis- ja hyvinvointiohjelma – toisin sanoen tällä hetkellä Suomessa jo hyvin laajalle ulottuva ja kattavaa muutosta tavoitteleva liikunnan interventio. Karvisen ja kumppaneiden (2015, 16–27) mukaan ohjelman lähtökohtina ovat lapsen oikeudet ja osallisuus, liikunnan merkitys yksilön hyvinvoinnille, varhaiskasvatuksen liikunnan suositukset sekä lasten fyysisen aktiivisuuden huomattava vähentyminen.

Ohjelman yhtenä tärkeänä tavoitteena on luoda liikuntamyönteistä toimintakulttuuria Suomen jokaiseen varhaiskasvatuksen yksikköön. Tähän ohjelma pyrkii asiakirjan mukaan vaikuttamaan niin valtakunnan, kuntien, varhaiskasvatusyksiköjen kuin yksittäisten lastenkin tasolla. Varhaiskasvatusyksikön tasolla tavoitella sisältää liikkumisen ja hyvinvoinnin huomioimisen varhaiskasvatuksen suunnitelmissa ja yhtenä painopisteenä pedagogisessa johtamisessa. Lisäksi painotetaan kasvatushenkilöstön sitoutumista kehittää toimintaympäristöä ja omaa osaamistaan. Kasvattajien työn ydinkohtana nähdään myös tuoda liikunta ja hyvinvointi merkittäväksi osaksi kasvatuskumppanuutta vanhempien kanssa, sekä varmistaa, että liikunnan suositukset toteutuvat monipuolisesti varhaiskasvatuksen arjessa. (Karvinen ym. 2015, 28–51.)

Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman kehittämiseen perustettu verkosto aloitti toimintansa jo vuonna 2012, minkä jälkeen ohjelmaa pilotoitiin kolmella kierroksella vuodesta 2013 alkaen. Maaliskuussa 2015 julkaistiin ensimmäinen virallinen versio ohjelmasta, joka ohjasi kehittämiseen osallistuvia yksiköitä etenemään kuuden kohdan kautta verkko-ohjelman avulla. Ohjelman ensimmäinen vaihe oli nimeltään ”Lähtö”, jossa tarkoituksena oli kartoittaa ja arvioida lähtötilannetta, tehdä havaintoja, sekä luoda yksikköön sitoutumista ja innostusta. Tämän jälkeen siirryttiin ensimmäiselle rastille. Tällä ”Liikettä!”-nimisellä rastilla kehittämistyö aloitettiin nopeasti yksikön omiin tarpeisiin perustuvilla nopeilla muutuskokeiluilla. Yksi rastin keskeisistä teemoista oli lasten osallisuus, minkä lisäksi

tarkoituksena oli toteuttaa yhteistyötä toisen ohjelmaan osallistuvan yksikön kanssa "parisparrauksen" muodossa. Rastiin liittyvien tehtävien suorittamisen myötä ohjelma antoi yksikölle luvan siirtyä toiselle rastille, nimeltään "Toimintatavat". Tällä rastilla keskiössä olivat uusien toimintatapojen ja rakenteiden luominen, oman työn arvioiti sekä hyvien käytäntöjen saaminen verkostoista. Kolmannella "Toimintakulttuurin" rastilla liikkumisesta oli tarkoitus muodostua suunnitelmallinen ja tavoitteellinen osa yksikön toimintakulttuuria esimerkiksi yksikön ja ryhmien vasuihin tehtyjen kirjausten myötä. Neljännellä "Asiakaspauksen" rastilla liikkumisen tuli olla sisäänrakennettua, jolloin suositukset toteutuvat käytännön arjessa, ja henkilöstö on innostunutta ja osaavaa. Ohjelman maaliviivana toimi liikunnallisen toimintakulttuurin "Laatulusuutus". (Karvinen ym. 2015, 12, 32–33; ks. liite 6.)

Ohjelmaa on kehitetty edelleen varhaiskasvatuksen kentän tarpeita vastaavaksi. Ohjelman nykyinen versio rakentuu kolmen vaiheen perustalle. Ensimmäinen vaihe on nimeltään "Tutustu", ja siinä kehittämistyö aloitetaan pienin askelin. Yksiköt saavat tukea kehittämisen aloittamiseen ohjelman materiaaleista. Tässä vaiheessa tehdään myös ensimmäisen kerran Ilo kasvaa liikkuen - nykytilan arviointi, joka auttaa henkilöstöä suuntaamaan kehittämistään. Kyseisestä arvioinnista on tarkoitus muodostua vuosittainen pysähtymisen paikka kehittämistyön seuraamista varten. Ohjelman toinen vaihe on saanut nimen "Kehitä", ja se perustuu varhaisvuosien fyysisen aktiivisuuden suositusten yhdeksään pääkohtaan. Nykytilan arvioinnin perusteella yksiköt valitsevat edellä mainituista pääkohdista itselleen omat kehittämisen alueensa. Kehittämisen tueksi ohjelma tarjoaa erilaisia materiaaleja ja ideavinkkejä myös verkostoitumisen muodossa. Kolmannessa "Tee näkyväksi" -vaiheessa toimintakulttuurissa tapahtunutta muutosta reflektoidaan ja siitä raportoidaan ohjelman verkkoalustalla. (Soukainen ym. 2015, 14–15.)

3 TOIMINTAKULTTUURIN KEHITTÄMINEN VARHAISKASVATUKSESSA

Edellisessä luvussa (luku 2) on käsitelty pienten lasten fyysistä aktiivisuutta varhaiskasvatuksen näkökulmasta erilaisten suositusten ja linjausten valossa. Varhaiskasvatukseen on ympäri maailman suunniteltu erilaisia interventioita fyysisen aktiivisuuden lisäämiseksi, joiden vaikuttavuutta on puollettu tutkimusten avulla (ks. esim. Gordon ym. 2013; Kuzik ym. 2015; Mehtälä ym. 2017; Palmer ym. 2017; Tonge ym. 2016). Asiantuntijat ehdottavat, että pienempiin korjausliikkeisiin keskittyvien interventioiden sijasta pitäisikin pyrkiä vaikuttamaan yksikön koko toimintakulttuuriin (Mehtälä ym. 2014). Tähän tarpeeseen Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma on suunniteltu vastaamaan (Soukainen ym. 2015, 14).

Toimintakulttuuri on kuitenkin hyvin syvälinen ja monitasoinen rakennelma, eikä sen muutos siksi ole kovin yksinkertaista (Cummings & Worley 2008; Schein 1987; 2009). Tämän luvun tavoitteena on rakentaa ymmärrystä varhaiskasvatusyksikössä vallitsevan toimintakulttuurin luonteesta ja muutoksesta sosiaalisena rakennelmana, mihin syvennyttään organisaatiokulttuurin käsitteen avulla.

3.1 Organisaatiokulttuurin määritelmä

Jokainen organisaatio kokee historiansa kuluessa erilaisia saavutuksia ja ongelmia, joiden myötä se synnyttää itselleen jaetun syvällisen ajatusmaailman (Helakorpi 2001, 394–395). Organisaatiokulttuurilla viitataan organisaation jäsenten yhdessä omaksumaan syvärakenteeseen (Denison 1996). Sitä voidaan kuvailla esimerkiksi jaettuina arvoina, uskomuksina, merkityksinä, ymmärryksenä ja järjkeilynä (Morgan 2006, 134). Schein (2009, 30) kuitenkin huomauttaa, että usein organisaatiokulttuuria harhaidutaan katsomaan liian pinnallisesti, mieltäen se vain ryhmän perusarvoina, toimintatapoina tai ilmapiirinä, kun oikeastaan nämä ovat vain tapoja, joilla organisaatiokulttuuri ilmenee – eivät kuitenkaan sen perusolemus tai sen merkityksellisin taso. Organisaatiokulttuurissa merkittävää

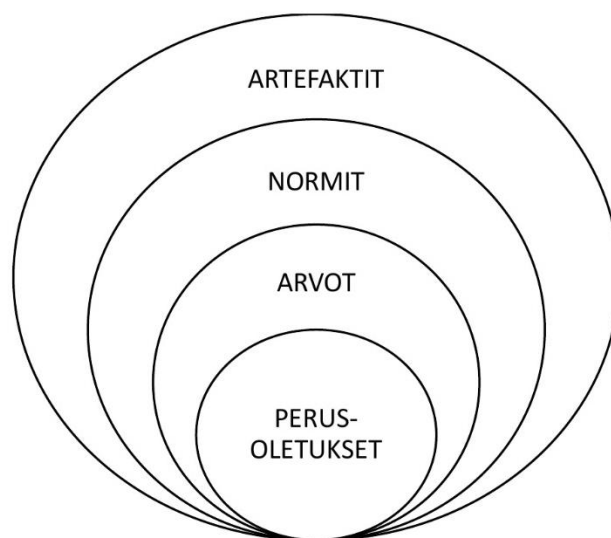
onkin sen historiallinen ulottuvuus, joka yhtenä tekijänä erottaa sen esimerkiksi ilmapiirin käsitteestä (Denison 1996; Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 344). Schein (1987, 216) toteaakin organisaatiokulttuurin yhä vain vahvistuvan sen myötä, mitä enemmän ryhmä kokee asioita yhdessä. Toisaalta mitä intensiivisempiä kokemukset ovat, sitä intensiivisempää on oppiminen ja kehitetyt vasta-reaktiot. Jos kehittyvä organisaatiokulttuuri vaikuttaa toimivalta, se muodostuu itsestäänselvyydeksi, ja ryhmän jäsenet alkavat pitää sitä tapana nähdä maailmaa. (Schein 1987, 216.)

Schein (1987, 253) kuvaileekin organisaatiokulttuuria suureksi joukoksi itsestäänselvyyksiksi muodostuneita olettamuksia todellisuudesta, ajasta, tilasta, ihmisistä ja suhteista. Olettamuksilla on tärkeä tehtävä ryhmän ykseyden muodostamisessa, sillä ne osoittavat, kuinka ryhmän jäsenet näkevät sekä ulkoiset suhteensa eri ympäristöihin että sisäiset suhteensa toisiinsa nähden. Ulkoiset tekijät liittyvät siihen, miten ryhmä määrittelee ympäristönsä, ja mitä se pitää selviytymiskeinoinaan siinä. Perimmäisenä selviytymisongelmana voidaan pitää organisaation toiminta-ajatukseen ja strategiaan liittyvää tehtävää. (Schein 1987, 66–68, 253.) Tämä voidaankin mieltää ikään kuin organisaation identiteettinä, tai sen tarkoituksena. Sisäiseen lähentymiseen liittyvät ongelmat puolestaan luovat kulttuuriin ykseyttä ja auttavat selviytymään perustehtävään liittyvistä ongelmista käsittäen esimerkiksi yhteisen kielen ja viestintäjärjestelmän sekä valta-asetelmat (Schein 1987, 80–89).

Morgan (2006, 134–137) mieltää kulttuurin puolestaan todellisuuden rakentamisen jatkuvana prosessina, joka auttaa jäseniään näkemään ja ymmärtämään erilaisia tilanteita ja tapahtumia, sekä selviytymään niistä mukauttamalla omaa käyttäytymistään oikealla tavalla. Vaikka organisaation alkuperäisen luojan ajatusmaailman saatetaankin havaita heijastuvan vallitsevasta organisaatiokulttuurista, ei sitä voida nähdä yksin johtajan luomana. Sen sijaan organisaatiokulttuuri on ennemminkin organisaation jäsenten yhteistä, osin tiedostamattomasti tapahtuvaa jatkuvaa luomistyötä eletystä ympäristöstään. (Hofstede ym. 2010, 344; Morgan 2006, 134–137; Schein 1987, 66.) Ryhmän jäsenten välinen vuorovaikutus muokkaa jatkuvasti symbolista maailmaa, mikä antaa kulttuurille

vakautta, mutta luo samalla jäsenten tiedonrakentumiselle ja toiminnalle tietynlaista riippuvuussuhdetta systeemiin (Denison 1996, 624). Näin ollen organisaatiokulttuurin voidaankin nähdä olevan jotain enemmän kuin osiensa summa (Hofstede 2010, 344).

Schein (1987; 2009, 34–35) jäsentää kulttuuria tasoina, nähden sen näkyvänä pintatasona artefaktit, jolla tarkoitetaan organisaation näkyviä rakenteita, prosesseja ja toimintatapoja. Pintataso voidaankin mieltää esimerkiksi ilmapiirinä, joka on jokaisen havaittavissa organisaatioon astuttuaan. Toinen, keskimäinen taso käsittää ryhmän arvot, jotka ilmaistaan strategioiden, päämäärien ja filosofioiden avulla perusteina toiminnalle. Pohjimmaisella tasolla ovat ryhmän syvimmit oletukset, jotka Schein näkee organisaation perustajien istuttamina. (Schein 1987; 2009, 34–35.) Cummings ja Worley (2008, 520–521) lisäävät malliin vielä yhden tason; artefaktien ja arvojen väliin sijoittuvat yhteisössä omaksutut normit, jotka määrittävät yhteisön jäsenten kokemuksia siitä, miten erilaisissa tilanteissa kuuluu toimia. Näiden teorioiden perusteella organisaatiokulttuuri voidaan siis mieltää nelitasoisena ilmiönä. Tätä rakennelmaa on havainnollistettu kuviossa 1 Cummingsin ja Worleyn (2008, 520) mallin mukaan.



KUVIO 1. Organisaatiokulttuurin tasot Cummingsin ja Worleyn (2008, 520) mukaan.

Organisaatiokulttuurin käsite voidaan kohdentaa tarkoittamaan vain perusole-
tusten ja uskomusten kaikkein syvintä tasoa, jolloin tietoiset käyttäytymismallit

eivät oikeastaan edes sisälly organisaatiokulttuurin määritelmään. Organisaatiokulttuurin nähdään olevan yhteisen oppimisen tulosta, koska nämä perusolelut on välitetty jokaiselle ryhmään liittyvälle. (Schein 1987; 2009.) Landau, Drori ja Terjesen (2014, 1340) puolestaan eivät näe organisaatiokulttuuria aivan näin vakaana yhteisymmärryksenä, vaan ennemminkin erilaisten ideologioiden ja toimintamallien jatkuvana kilpailukenttänä. Hofstede kumppaneineen (2010, 344) kuvailee organisaatiokulttuuria kollektiiviseksi mielen ohjelmoinniksi, joka erottaa organisaation jäsenet muista. Toimivaksi havaitut ajatusmallit muodostuvat piileviksi ja itsestäänselvyiden kaltaisiksi perusoletuksiksi maailman luonteesta, minkä jälkeen ne alkavat ohjata ylempiä tasoja. Organisaatiokulttuuri on siis tietyn ryhmän toiminnan juuri, sen tiedostamaton perusmyytistö, joka vaikuttaa ryhmän yksilöiden ilmaisemiin arvoihin, tavoitteisiin ja toimintamalleihin. (Cummings & Worley 2008, 520 – 521; Schein 1987; 2009.)

3.2 Toimintakulttuuri – organisaatiokulttuuri varhaiskasvatussyksikössä

Edellisessä alaluvussa (3.1) tietyssä työyhteisössä ilmenevää kulttuuria määriteltiin organisaatiokulttuurin käsitteen avulla. Tässä tutkielmassa myös päiväkodit mielletään organisaatioina. Tynjälän (2004, 188) mukaan opettajien työtä määrittääkin vahvasti toimintayksikössä vallitseva kulttuuri, jota opettajat ovat vastavuoroisesti jatkuvasti muodostamassa. Karila (1997, 42, 136 – 137) näkee lastentarhanopettajan (nykyiseltä nimitykseltään *varhaiskasvatuksen opettajan*, jota käytetään tästä lähtien ammattinimikkeenä tässä tutkielmassa) asiantuntijuuden rakentumisen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvana kulttuurillisena ilmiönä.

Varhaiskasvatuksen toimintaympäristöissä vallitsee erilaisia fyysisistä ja sosiaalisista elementeistä muodostuvia käytäntöjä, joiden taustalla vaikuttavaa kokonaisuutta Karila (1997, 42, 136 – 137) nimittää *toimintakulttuuriksi*. Päiväkodin organisaatiokulttuurista voidaankin käyttää toimintakulttuurin käsitettä, joka ilmenee kullekin toimintaympäristölle tiettyinä ajankohtana ominaisena käy-

täntöjen kokonaisuutena muodostuen fyysisten ja sosiaalisten elementtien perustalle (Nummenmaa & Karila 2007, 30). Koska käsillä oleva tutkielma keskittyy varhaiskasvatusympäristöön, tästä eteenpäin käytetään systemaattisesti vain toimintakulttuurin käsitettä (lukuun ottamatta teoreettisten mallien nimiä). Sillä viitataan siis varhaiskasvatussyksikössä ilmenevään organisaatiokulttuuriin, joka on yleisesti määritelty edellisessä alaluvussa (3.1).

Nummenmaa ja Karila (2007, 24) ehdottavat kasvatustyön ytimen ja perustan muodostuvan päiväkotiyhteisön jakamista kasvatuksellisista arvoista. Kuten edellisessä alaluvussa (3.1) on todettu, tarkastellakseen organisaation kulttuuria on kuitenkin päästävä jopa arvoja syvemmälle tasolle, yhteisössä vallitseviin perusoletuksiin. Scheinin (1987) teoriaa tukien Williams (1979, 16) näkee arvojen syntyvän tiedon ja uskomusten varaan; perustamme arviomme siitä, miten pitäisi olla sen päälle, miten katsomme olevan. Toisin sanoen käsityksemme maailmasta ja sen luonteesta synnyttävät myös näkemyksemme siitä, mikä on hyvää ja tavoittelemisen arvoista.

Nummenmaa ja Karila (2007, 26) esittävät, että kasvatustoiminnan ja -vuorovaikutuksen taustalla vaikuttavat kasvattajayhteisön jäsenten kasvatuksellisen vuorovaikutuksen ja kasvuvirikkeiden merkitystä koskevat käsitykset ja uskomukset. Toisaalta käsitykset kasvu- ja kehitystapahtuman yleisistä lainalaisuuksista sekä ihmisen perusolemuksesta ottavat huomioon kasvatuksen kohteena olevat yksilöt (Nummenmaa & Karila 2007, 26). Tynjälä (2004, 181) puolestaan näkee erityisesti opettajan työn toimintakulttuureja ja -ympäristöjä määrittävän sen, minkälaiseksi toiminnaksi opetus mielletään omassa työyhteisössä sekä laajemmassa kasvatuskulttuurissa. Voisikin päätellä, että katsoessamme kasvatustyhteisöä, voimme nähdä sekä kasvatustieteessä jaettuun yleisemmän tason näkemyksiä, että ryhmien sisälle syntyneitä yhteisökohtaisia perusoletuksia.

Härkönen (2003, 217 – 220) mieltää kasvatusajattelun subjektiivisena, mutta tietyssä sosiaalisessa kulttuurissa muotoutuvana toimintana. Varhaiskasvatusajattelulla hän tarkoittaa varhaiskasvatukseen liittyviä käsityksiä ja merkityksenantoja, jotka muotoutuvat kokemusten, havaintojen ja ajattelun perusteelle. Ne

ovat esimerkiksi uskon ja epäilyn asenteita, väitteitä ja tulkintoja. Varhaiskasvatustajattelijain ydinsisällönä hän pitää varhaiskasvatuskäytäntöä. Opetussuunnitelmat voidaan sen sijaan nähdä kasvatustajattelijain tuotteina, pohjautuen laittajidensa varhaiskasvatuskäytännön kokemuksiin, tietämykseen sekä tiettyssä kulttuurikontekstissa vallitsevaan ajatteluun. (Härkönen 2003, 220, 238.) Opetussuunnitelmien rinnalle voidaan kenties asettaa myös muut työtä velvoittavat ja ohjaavat asiakirjat. Tässä tutkielmassa kiinnostuksenkohteena ovatkin fyysistä aktiivisuutta ohjaavat asiakirjat, joita on esitetty tarkemmin luvussa 2.1.

Kuten aiemmin on esitetty, arvojen voidaan nähdä kuvastavan sitä, mikä on toivottavaa ja tavoiteltavaa, rakentuen perusoletusten päälle (Williams 1979, 169). Ajatellen fyysistä aktiivisuutta ohjaavia asiakirjoja, kasvattajat tulkitsevat niitä aina omasta historiallisesta taustastaan, sen hetkisestä kontekstistaan sekä omasta arvomaailmastaan lähtöisin (ks. Sofou & Tsafos 2010). Arvot puolestaan toimivat perustana asenteille, jotka kohdistuvat tiettyyn kohteeseen (Connor & Becker 1979, 72), kuten kehittämiseen tai liikuntaan. Sen lisäksi siis, että toimintaa määrittävissä asiakirjoissa, kuten opetussuunnitelmissa voidaan nähdä tietty historiallinen, kulttuurillinen ja ideologinen ulottuvuus, niiden siirtyminen käytännön työhön on aina riippuvainen kasvatushenkilökunnan asenteista ja tulkinnasta (Brodin & Renblad 2015; Sofou & Tsafos 2010).

Nummenmaan ja kumppaneiden (2007, 36–37) mukaan ”päiväkodin kasvattajien yhteisö on käytäntöyhteisö, jonka toimintakulttuuri on syntynyt yhteisten tavoitteiden ja niihin liittyvien merkitysneuvotteluiden tuloksina.” Merkitysneuvottelut liittyvät esimerkiksi kasvatuksen arvoihin, tavoitteisiin ja päämääriin (Nummenmaa & Karila 2007, 36–37). Näin ollen tulkinta myös fyysisen aktiivisuuden osuudesta ja merkityksestä on kasvattajayhteisössä jaettujen merkityksenantojen varassa. On kuitenkin huomattava, että päiväkotitoiminta voi muodostaa sisälleen myös pienempiä käytäntöyhteisöjä (työtiimit), joiden toimintakäytännöt ja -kulttuuri ovat kullekin pieniyhteisölle ominaiset (Nummenmaa & Karila 2007, 36–37). Yhteenvedon voitaisiin siis todeta, että kasvatustyöyhteisöissä ja tiimeissä käydyissä merkitysneuvotteluissa muotoutuvat kasvatuksen arvot, ta-

voitteet ja päämäärät, jotka hiljattain muotoutuvat osaksi uskomuksia ja oletuksia (ks. Schein 1987, 32–36). Lopulta nämä uudenlaiset uskomukset ja oletukset muodostavat yhteisössä vallitsevan toimintakulttuurin juuren, joka puolestaan alkaa hiljalleen hallita näkyvää ajattelua ja käyttäytymistä.

Tässä tutkielmassa nähdään, että varhaiskasvatuskontekstissa organisaatiokulttuurin lähtökohta on jokaisen yksilön elämänhistorian myötä syntyneissä perusoletuksissa ja uskomuksissa. Nämä oletukset ja uskomukset muotoutuvat osin tiedostamattomasti kasvatuskulttuuriin osallistumalla, missä yhteisön jaettuja perusoletuksia myös uudelleenrakennetaan jatkuvasti vuorovaikutuksen kautta, ja ne haarautuvat yksityiskohtaisempiin käsityksiin kasvatuksen perusolemuksesta. Nämä pohjimmaiset käsitykset ja oletukset toimivat perustana yhteisöjen muodostamalle arvopohjalle, tavoitteille sekä toteutetulle toiminnalle, muodostaen kokonaisuutena päiväkodin toimintakulttuurin.

Organisaation jäsenille toimintakulttuuri on merkityksellinen järjestelmä, sillä se antaa toiminnalle tarkoituksenmukaisuutta ja ennustettavuutta. Yksi kulttuurin tärkeistä tehtävistä onkin vähentää epävarmuutta ja siitä syntyvää ahdistusta, mikä saattaa kehittämistarpeen ilmetessä johtaa muutosvastaisuuteen. Toimintakulttuuria ei voida yhtäkkiä luoda uudelleen, mutta siihen voidaan vaikuttaa. Vaikka sen peruselementit ovatkin itsestäänselvyyksiksi muodostuttuaan siirtyneet jäsenten alitajuntaan, voidaan ne tuoda takaisin tietoisuuteen tarkasteltaviksi. (Schein 1987; 2009.) Toimintakulttuuri on perusta kaikelle kehittämistyölle, ja se voi joko edistää tai estää kehittymisen tapahtumista niin yleisellä kuin myös yksilötasolla (Cummings & Worley 2008, 521; Karila 1997). Helakorpi (2001) painottaa, että organisaatiossa tehtävää yhteistyötä ei pitäisi mieltää vain yhdessä tekemisenä, vaan myös yhdessä ajattelemisena, kehittämisenä ja innovoimisena. Kenties organisaatioiden haasteena voidaan organisaatiokulttuurin hyötyjen tunnistamisen ohella pitää sitä, miten välttyä tulemasta niin vakaaksi, että menettää kykynsä sopeutua uudelleen ja kehittyä (Schein 1987, 216).

3.3 Transformatiivisen muutoksen malli toimintakulttuurin kehittämisessä

Tässä tutkielmassa aiemmin (alaluku 2.3) esitellyn Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman tavoitteena on vaikuttaa pienten lasten liikkumiseen varhaiskasvatusyksiköissä koko toimintakulttuurin tasolla (Soukainen ym. 2015, 14). Tässä luvussa on pyritty luomaan ymmärrystä varhaiskasvatusyksiköissä vallitsevan toimintakulttuurin monitasoiseen perusolemukseen organisaatiokulttuurin teorioiden avulla. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan toimintakulttuurin muutosta.

Useimmat tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että organisaatiossa ilmenevää kulttuuria on vaikeaa muuttaa (Hofstede ym. 2010, 344). Schein (1009, 131) toteaa toimintakulttuurimuutoksen olevan yhä monimutkaisempi siinä vaiheessa, kun kulttuuriset elementit ovat vakiintuneet. Asiantuntijoiden näkemykset eroavat siinä, voidaanko jonkin niin syvällisen rakennelman, kuin toimintakulttuurin, muutosta ylipäänsä pitää mahdollisena (Cummings & Worley 2008, 526). Useimmat organisaation toiminnan kehittämiseen suunnitellut interventiot keskittyvät vain näkyviin toimintamalleihin ja strategioihin. Muutoksen voidaan kuitenkin ajatella vaikuttaneen toimintakulttuuriin vasta silloin, kun se ulottuu kulttuurin syvärakenteeseen, eli yhteisön jäsenten jakamiin perusoletuksiin. (Cummings & Worley 2008, 526; Schein 2009, 132 – 137.)

Vakiintuneeseen toimintakulttuuriin voidaan pyrkiä vaikuttamaan transformatiivisen muutoksen avulla (Schein 2009, 131). Cummings ja Worley (2008, 505) toteavat, että tällaiset interventiot tavoittelevat muutosta yksikön tavassa nähdä itsensä ja ympäristönsä. Tässä vaiheessa kehitys vaatii merkittävää muutosta ajattelun ja käyttäytymisen tasolla, käsittäen vanhojen mallien poisoppimista sekä tätä seuraavaa uudelleenoppimista. (Cummings & Worley 2008, 509; Schein 2009, 131.) Tässä tutkielmassa transformatiivisen muutoksen prosessia tarkastellaan Scheinin (2009) luoman mallin avulla.

Transformatiivisen muutoksen käynnistämiseksi yhteisön jäsenten tulee kyseenalaistaa nykyisessä toimintakulttuurissa vallitsevia toiminta- ja ajattelumalleja, sekä löytää motivaatio kehittämiseen. Mallin ensimmäistä vaihetta kut-

sutaan nimellä *sulattaminen: motivaation luominen muutokselle*. Kyseenalaistaminen saattaa syntyä esimerkiksi koulutuksellisella interventiolla, jossa organisaation jäseniä informoidaan muutoksen tarpeellisuudesta. (Schein 2009, 132 – 137.) Cummings ja Worley (2008, 523, 529) täydentävät, että kulttuurin muutosta tavoittelevat transformatiiviset interventiot alkavat yleensä diagnosoimalla organisaatiossa vallitsevaa toimintakulttuuria, jota voidaan lähestyä näkyvän toiminnan, arvojen tai perususkomusten tasolla. Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman arviointimateriaali ohjaa kasvattajia suuntaamaan huomionsa näkyvään käyttäytymiseen, toimintaan ja ympäristöön (ks. Soukainen ym. 2015, 34).

Transformatiivisen muutoksen toinen vaihe sisältää *uusien käsitteiden ja vanhojen käsitteiden uusien merkitysten oppimista*. Tämä voi tapahtua joko roolimallia jäljittelemällä tai yritykseen ja erehdyksen perustuvalla tutkiskelulla. (Schein 2009, 132 – 145.) Myös Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman perusidea on aloittaa kehittäminen nopeasti pienin kokeiluun perustuvien muutosten, minkä tueksi työhyteiset saavat ideamateriaaleja muissa yksiköissä toteutetusta kehittämisestä (Karvinen ym. 2015, 32 – 33; Soukainen ym. 2015, 14 – 15). Cummingsin ja Worleyn (2008, 526) mukaan toimintakulttuurin pinnallisimpien tasojen, artefaktien ja normien, muuttaminen on helpointa, mutta kysymys kuuluukin, ulotutaanko niiden avulla muuttamaan kulttuurin syvintä olemusta. Perusoletuksiin vaikuttaminen on haasteellista, sillä yhteisön jäsenet eivät automaattisesti tuo niitä esille, eikä niiden muuttamiseen välttämättä löydy halua (Cummings & Worley 2008, 526).

Scheinin (2009, 131 – 145) malli transformatiivisesta muutoksesta päättyy *uusien käsitteiden ja merkitysten sisäistämiseen*, joka voi tapahtua vain silloin, kun opittu käyttäytymismalli sopii oppijan persoonallisuuteen sekä sosiaaliseen ympäristöön. Tässä vaiheessa opittu yhdistyy yhteisön jäsenen identiteettiin ja käsitykseen itsestä. Mikäli käyttäytymismalli puolestaan ei sovi työhön tai sosiaaliseen ryhmään, siirrytään joko takaisin vanhoihin malleihin, tai vaihdetaan ryhmää (Schein 2009, 145). Toimintakulttuurin muutoksen voidaan siis todeta olevan erityisen haasteellista, ja se vaatiikin hyvin selkeää visiota sekä sitoutumista organisaation kaikilla tasoilla (Cummings & Worley 2008, 509, 529).

3.4 Motivaation sisäistyminen kehittämistoiminnan taustalla

Toimintakulttuuria siis rakennetaan, ylläpidetään ja muokataan jokaisen yhteisön jäsenen yhteisvaikutuksessa. Tällöin voidaankin ajatella, että toimintakulttuurin muutokseen tähtäävässä kehittämisessä yhteisön jokaisen jäsenen uskomuksilla, osallisuudella ja toiminnalla on merkitystä sen kannalta, mihin kehittäminen johtaa. Yksi merkittävimmistä yksilön toimintaan vaikuttavista tekijöistä on motivaatio. Motivaation osa kehittämisessä nousee usein esille etenkin silloin, kun sitä ei ole (Bleach 2014).

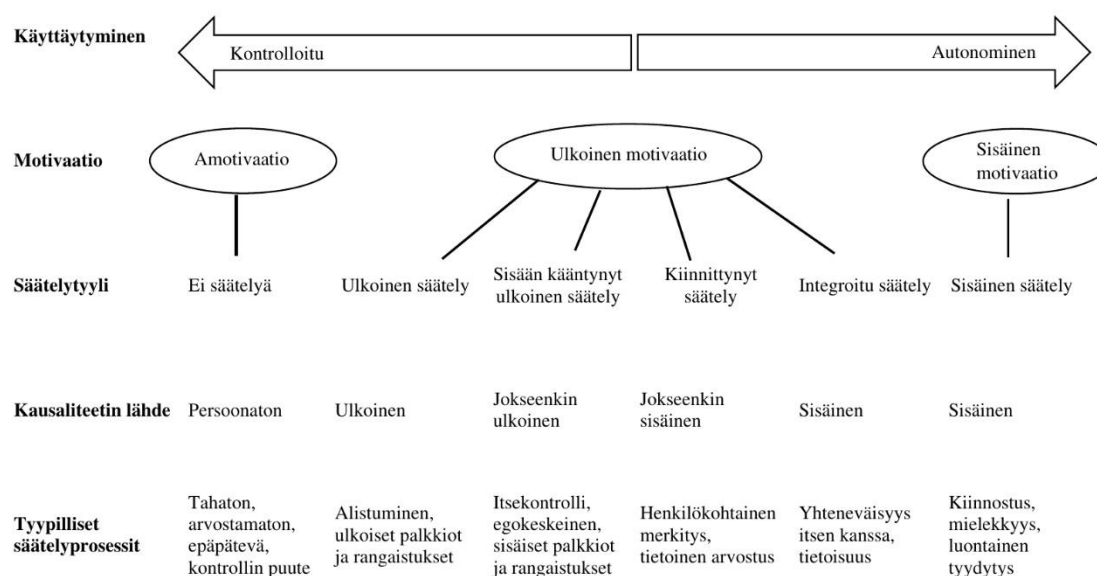
Karkeasti kyseinen käsite voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Motivaatio on sisäistä silloin, kun kimmoke toimintaan kumpuaa toiminnasta itsestään (Rheinberg 2008, 326). Ulkoisella motivaatiolla puolestaan viitataan kaikkiin muihin, jollain tavalla välillisiin vaikuttimiin toiminnan aikaansaamiseksi. Sisäisen motivaation on todettu tuottavan ulkoista enemmän kiinnostusta, innostusta ja itsevarmuutta. Nämä puolestaan kohentavat suoritustasoa, yritteliäisyyttä ja luovuutta tukien samalla itsetuntoa ja hyvinvointia. (Deci & Ryan 1985; Ryan & Deci 2000.) Toisinaan vahva sisäinen motivaatio tuottaa jopa flow-tilan, jossa vaativa toiminta alkaa virrata vaivattomasti, mikä puolestaan edistää tavoitteen saavuttamista (Rheinberg 2008, 337–346). Organisaatioiden toiminnassa olennaista onkin, miten saada yhteisön jäsenet omaksuma tavoitteet ja motivoitumaan mahdollisimman sisäisesti yhteiseen tehtävään.

Motivaation sisäistymistä voidaan tukea ensinnäkin huomioimalla yksilön psykologisia perustarpeita, joita ovat autonomia, pystyvyyden tunne sekä yhteenkuuluvuus (Ryan & Deci 2000). James ja McGormick (2009) alleviivaavatkin opettajien autonomisuuden merkitystä oman työnsä kehittämisessä. Decin ja Ryanin (1985, 85; Ryan & Deci 2000) itsemääräämisteorian mukaan yksilön oma valinta, turvallinen ja yhteenkuuluvuutta huokuva ilmapiiri, sekä positiivinen palaute lisäävät sisäistä motivaatiota.

Vahvasti ulkoa tulevan ohjauksen on sen sijaan havaittu vaikuttavan päinvastoin. Deci ja Ryan (1985, 85; Ryan & Deci 2000) esimerkiksi toteavat, että ulkoapäin tulevat vaatimukset ja kannustimet, kuten palkkiot, aikarajat ja tark-

kailu, vähentävät sisäistä motivaatiota. Woolley ja Fishbach (2018, 884 – 878) kuitenkin esittävät, että vaikka useissa tutkimuksissa palkkioiden on todettu vähentävän sisäistä motivaatiota, voi myös ajoituksella olla tähän vaikutusta; heidän tutkimuksessaan välittömästi (vrt. viiveellä) annettu palkkio oli positiivisesti yhteydessä sisäiseen motivaatioon, kun taas esimerkiksi palkkion koolla ei havaittu samanlaista merkitystä. Yhden yksilön kohdalla samaan tehtävään saattaa usein liittyä yhtäaikaaisesti monia eri motivaatiotekijöitä. Ulkoisten ja sisäisten motivaatiotekijöiden yhteisvaikutuksessa ulkoiset kannustimet kuitenkin yleensä vähentävät sisäisen motivaation positiivisia vaikutuksia. (Wrzesniewski ym. 2014, 10994.)

Motivaatiota tarkemmin tarkasteltaessa karkea kahtiajako ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon näyttäytyy oikeastaan eräänlaisena jatkumona. Ryan ja Deci (2000; 2017, 170 – 215) erittelevät organistisessa integraatioteoriassaan motivaation sisäistymisen vaiheita. Jatkumoa on havainnollistettu Ryanin ja Decin (2000) laatimassa kuviossa 2, jossa vasempaan laitaan asettuu täysi motivaation puute, keskelle ulkoinen motivaatio, sekä oikeaan laitaan sisäinen motivaatio.



KUVIO 2. Motivaation sisäistyminen (Ryan & Deci 2000).

Kuviosta 2 voidaan havaita, että ulkoisen motivaation alueella esiintyy neljä erilaista motivaation säätelyn muotoa, jotka vievät yksilöä kohti motivaation sisäis-

tymistä. Silloin, kun motiivit ovat pääosin ulkoisista tekijöistä säädeltyjä, liikutaan kontrolloidun motivaation alueella. Täysin ulkoista säätelyä tuottavat esimerkiksi ulkoiset palkkiot ja rangaistukset, kun taas sisään kääntyneen ulkoisen säätelyn alueella toimintaa ohjaavat palkkiot ja rangaistukset ovat enemmänkin sisäisiä kokemuksia, kuin fyysistä todellisuutta. Kun ulkoiset motiivit sisäistyvät ja yksilö kiinnittyy ympäristönsä tavoitteisiin, siirrytään autonomisen säätelyn alueelle, ja motivaatiosta tulee kiinnittyneesti säädeltyä. Tällöin yksilön toiminnan taustalla vaikuttavat yhteisössä vallitsevat arvot. Jos yhteisön toiminta ja tavoitteet puolestaan onnistuvat sulautumaan osaksi yksilön omaa maailmankuvaa ja identiteettiä niin, että toiminnasta tulee hänelle henkilökohtaisesti merkityksellistä, päästään integroidun säätelyn alueelle. (Ryan & Deci 2000; 2017.)

Motivaation sisäistymisessä siis liikutaan ulkoisen säätelyn alueelta kohti sisäistä säätelyä. Motivaatio sisäistyy uskomusten ja käyttäytymisen omaksumisen ja sisäistymisen myötä, mutta ei johda kuitenkaan täysin sisäiseen motivaatioon. Se on sisäinen psykologinen prosessi ja tapahtuu osana sosialisoitumista. Kuvioista 2 voidaan havaita, että mitä paremmin yksilö on sisäistänyt toimintaan liittyvät arvot ja uskomukset, sitä sisäistyneempi on myös motivaation laatu kuullessaankin yhä ulkoisen motivaation alueelle. (Deci & Ryan 1985; Ryan & Deci 2000; 2017, 180.)

Integroituakseen ympäristöönsä yksilö pyrkii luonnostaan omaksumaan sen arvoja ja toimintamalleja (Ryan & Deci 2000). Tämä voidaan nähdä tärkeänä seikkana sen kannalta, miten yksilö pääsee osalliseksi työyhteisössään vallitsevaa toimintakulttuuria, jota luodaan ja kehitetään jatkuvasti yhteisönä (ks. luku 3.2). Suomalaisen terveydenhuollon henkilöstön keskuudessa toteutetussa tutkimuksessa havaittiin, että julkisen palvelun motivaatio lisää työn imua ja parantaa työyhteisökäyttäytymistä. Mielenkiintoista on, että tutkimuksen mukaan tämä positiivinen yhteys oli vahvempi niillä vastaajilla, jotka myös kokivat omien ja työyhteisön arvojen yhteensopivuuden tärkeänä. (Pihlava, Ruokolainen & Mauno 2017.) Karilan ja Kupilan (2010) tutkimuksessa on nähtävissä viitteitä puolestaan siitä, että työhön sitoutuminen ja työn laatu ovat vaarassa heiketä, jos

organisaatiossa on meneillään jatkuvia muutoksia etenkin silloin, kun niiden koetaan olevan vain ulkoapäin määriteltyjä.

Postholmin (2012, 424) mukaan opettajilla täytyy olla halua ja resursseja kehittyä, mutta on myös tärkeää, että he kokevat heiltä odotettavan kehittymistä. Tällöin voitaisiin kenties ajatella, että ammatillisesta kehittämisestä muodostuu arvo, jonka kasvattajat omaksuvat itselleen. Naranjo-Valencian, Jiménez-Jiménezin ja Sanz-Vallen (2011, 64) tutkimuksen mukaan näin onkin; innovatiivisuutta arvostavalla kulttuurilla on positiivinen yhteys organisaation innovatiivisuuteen, kun taas hierarkiaa ja muodollisia sääntöjä arvostavalla kulttuurilla tämä yhteys on negatiivinen.

Tutkimuksissa on huomattu, että sisäistetty motivaatio on yhteydessä sinnikkyteen ja tavoitteisiin kiinnittymiseen (Ryan & Deci 2017, 209 – 211). Wrzesniewski kumppaneineen (2014) ehdottaa, että sisäisten ja ulkoisten motiivien päällekkäisyys voi puolestaan heikentää sinnikkyyttä ja suoritusta ammatillisissa tehtävissä pitkällä aikavälillä. Kehittämistoimintaan sitoutumisen kannalta mahdollisimman sisäinen motivaatio koko työyhteisössä on siis prosessin kannalta merkittävää. Mielenkiintoista kuitenkin on, että hyvin sisäistetty ulkoinen motivaatio saattaa toisinaan johtaa paremmin tavoitteiden saavuttamiseen kuin täysin sisäinen motivaatio (Ryan & Deci 2017, 209 – 211).

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSY- MYKSET

Tutkielman teoriaosuudessa on pyritty rakentamaan kuvaa varhaiskasvatussyksikön toimintakulttuurin monitasoisesta rakenteesta, sekä siihen vakiintuneiden elementtien muuttamisen vaativuudesta. Lisäksi on todettu, että uusien toimintamallien voidaan nähdä juurtuvan vain, jos ne hyväksytään koko yhteisössä, jolloin ne voivat muodostua osaksi uutta toimintakulttuuria. Tämä puolestaan vaatii koko henkilöstön motivoitumista ja sitoutumista, selkeää visiota sekä vahvaa muutosjohtamista, jotta uudet toiminta- ja ajattelumallit juurtuvat osaksi toimintakulttuurin jäsenten ajattelumaailmaa.

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmaan liittyvää toimintakulttuurin muutosprosessia siihen osallistuvien kasvattajien näkökulmasta. Tässä tutkielmassa ymmärretään, että liikunnallisen toimintakulttuurin kehittämiseen liittyvät prosessit ovat yhtenäisestä ohjelmasta huolimatta hyvin yksilöllisiä polkuja, ja saatetaan kokea eri tavoin myös kasvattajayhteisön sisällä. Tutkielmassa pyritään ensinnäkin kuvaamaan yksikköjen yksilöllisten kehittämissuunnitelmien kulkua ohjelmassa. Tässä pohjateorianäkökulmana käytetään Scheinin (2009) transformatiivisen muutoksen mallia. Prosessin kuvausta tarkennetaan syventymällä erityisesti kasvattajayhteisöissä ilmenevään kehittämismotivaatioon sekä kehittämistä tukeviin ja haastaviin tekijöihin. Liikunnallisen toimintakulttuurin rakentamiseen liittyvää kehittämismotivaatiota tarkastellaan motivaation sisäistymisen kautta, ja sen pohjateorianäkökulmana käytetään Decin ja Ryanin (2000; 2017) teoriaa motivaation säätelystä (ks. luku 3.3.).

Toiseksi tutkielmassa selvitetään, mitä kaikkea liikunnallisen toimintakulttuurin rakentamiseen liittyy Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmassa. Pyrkimyksenä on siis rakentaa kuvaa siitä, miten liikuntamyönteistä toimintakulttuuria käytännössä rakennetaan varhaiskasvatuksen työyhteisöjen tasolla. Tarkastelun lähtökohtana on näkemys varhaiskasvatuksen toimintakulttuurista sosiaalisessa vuo-

rovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Tässä tutkielmassa toimintakulttuurin kehittämisen ymmärretään tapahtuvan niin muodollisissa arviointi- ja kehittämiskeskusteluissa kuin epävirallisissa arjen tilanteissakin. Teoreettisena pohjana hyödynnetään organisaatiokulttuurin tasomallia (ks. s. 18). Tutkimuskysymyksinä toimivat seuraavat:

1. Millainen on varhaiskasvatuksen toimintayksikössä tapahtuva liikuntamyönteisen toimintakulttuurin muutosprosessi Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmassa?
 - a) Millaisena liikuntaan liittyvä kehittämismotivaatio ilmenee yksiköissä?
 - b) Mitkä tekijät tukevat kehittämistä, ja mitkä haastavat sitä?
2. Miten liikuntamyönteinen toimintakulttuuri rakentuu organisaatiokulttuurin eri tasoilla Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmassa?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Arviointitutkimus lähestymistapana toimintakulttuurin muutoksen tutkimisessa

Tässä tutkielmassa tutkimuskohteena on toimintakulttuurin muutos Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmaan osallistuneissa varhaiskasvatussyhteisössä. Tutkielman tarkoituksena on syventyä ohjelmaan liittyvään prosessiin elettyinä kokemuksena, sekä luoda kuvaa toimintakulttuurin rakentumisesta kyseisessä ohjelmassa. Eri-laisiin ohjelmiin liittyvissä tutkimuksissa lähestymistapana käytetään yleensä jonkinlaista arviointimenetelmää, jonka tarkoituksena on saada tietoa ohjelman vaikuttavuudesta erilaisin keinoin (Patton 2015; Rossi, Lipsey & Freeman 2004; Syrjälä & Numminen 1988). Tässä tutkielmassa vaikuttavuutta lähestytään ohjelman tavoittelemaan toimintakulttuurin kehittämiseen syventymällä.

Vaikka vaikuttavuutta mitatakseen arviointitutkimus on perinteisesti pyrkinyt kehittämään tarkkoja mittareita luotettavan tiedon keräämiseksi, on huomio nykyisin kääntynyt osittain ohjelman tuloksista tarkastelemaan kehittämistä prosessina (Syrjälä & Numminen 1988, 39). Tässä tutkielmassa toimintakulttuurin muutos ymmärretään hyvin monivaikutteisena, yksilöllisenä ja vaikeasti mittaavana ilmiönä. Tästä syystä tämän tutkielman tavoitteena on syventyä toimintakulttuurin rakentumiseen transformatiivisen muutoksen prosessina, jonka tulisi tapahtua osana Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmaa. Tällaista lähestymistapaa voidaan nimittää prosessiarviointiksi (process evaluation) (Patton 2015, 195).

Pattonin (2015, 195) mukaan laadullinen tutkimus soveltuu prosessin syvälliseen tarkasteluun siksi, että ohjelman kuvaaminen vaatii tarkkaa kerrontaa siitä, mitä tapahtuu ja miten ihmiset toimivat keskenään. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole varsinaisesti arvioida prosessia, vaan pikemminkin muodostaa kokonaiskuva tarkastelun kohteena olevan toiminnan luonteesta. Tutkielman ote lähentelee Syrjälän ja Nummisen (1988, 45) esittämää illuminatiivista mallia, jossa keskeistä on mittaamisen sijaan kuvata prosessia. Arviointitutkimuksessa usein ensisijaisena tavoitteena onkin tuottaa ohjelmaan vaikutusvaltaa omaaville

tahoille tietoa ohjelmasta käytännössä (Greene 2000, 981–983). Illuminatiivisessa mallissa keskeisenä pidetään myös osallistujien näkemyksiä ja subjektiivisia kokemuksia ohjelmaan osallistumisesta (Syrjälä & Numminen 1988, 45), joita myös Patton (2015, 195) pitää merkityksellisinä prosessiarvioinnissa.

Kokonaiskuvan muodostamiseksi tutkielman ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla on tarkoitus ottaa huomioon ohjelman osallistumiseen liittyvä eletty kokemus osallistujien itsensä kertomana. Näin ollen tavoitteena onkin tietoa siitä, millaisena ohjelman eri vaiheissa olevat ryhmät hahmottavat, kuvailevat, tuntevat, muistavat ja arvioivat toimintakulttuurin kehittämiseen liittyvää prosessia (ks. Patton 2015, 115). Tutkimuskohteena on, millaisena prosessi näyttäytyy varhaiskasvatuksen tiimien kokemana (ks. Creswell 2013, 79). Tutkielmassa tunnistetaan, että eri yhteisöissä ilmenevät prosessit ovat yksilöllisiä matkoja, miksi niitä kuvataan tapausluonteisesti. Tämän kysymyksen vastaamiseksi hyödynnetään Scheinin (1987, 2009) luomaa transformatiivisen muutoksen mallia, joka kuvaa vakiintuneessa organisaatiokulttuurissa toteutettavaa muutosta, sekä Decin ja Ryanin teoriaa motivaation säätelystä.

Toisen tutkimuskysymyksen avulla on puolestaan tarkoitus syventää näkemystä toimintakulttuurin kehittämisestä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä kyseisessä ohjelmassa. Tässä tutkielmassa kiinnostuksen kohteena ovat henkilöstön oman kertomuksen rinnalla ohjelmaan sisältyvät arviointi- ja kehittämiskeskustelut, jotka toimivat ohjelmassa kehittämistyön kehyksinä. Aineiston valinta perustuu tutkielman teoriaosuudessa esitettyyn näkemykseen varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin sekä sen muutoksen luonteesta (ks. luku 3); varhaiskasvatuksen yksiköissä toimintakulttuurin nähdään rakentuvan jatkuvasti kasvattajien välisessä vuorovaikutuksessa merkitysneuvotteluissa (Nummenmaa & Karila 2007, 36–37). Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma on suunniteltu erilaisten kokeilujen ja kasvatusyhteisössä käytyjen keskustelujen varassa eteneväksi prosessiksi (Karvinen ym. 2015). Näin ollen liikuntamyönteisemmän toimintakulttuurin kehittämisen ydin voidaan nähdä olevan juuri näissä kasvattajien välisissä keskusteluissa. Toista tutkimuskysymystä peilataan puolestaan organisaatiokulttuurin tasomalliin (ks. s. 18).

Tässä tutkielmassa toteutettava prosessiarviointi keskittyy prosessiin rajatusta näkökulmasta, joka kattaa yhden ohjelmaan sisältyvän keskustelutilanteen sekä kasvattajien oman kertomuksen kehittämisprosessista. Toisaalta prosessiin liittyvien kokemusten tutkimisessa ei tavoitella myöskään niin syvällistä selvittämistä kuin esimerkiksi fenomenologiassa (ks. esim. Patton 2015, 115), vaan pikemminkin tukea kokonaiskuvan muodostamiseen tapausesimerkkien avulla.

5.2 Tutkittavien yksiköiden valinta ja tutkimukseen osallistujat

Käsillä olevassa tutkielmassa tärkein kriteeri tutkittavien valintaan on osallistuminen Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmaan. Tarkempaan valintaan on hyödynnetty kahta Pattonin (2015, 264–310) esittämää menetelmää: tyyppitapausten otanta (typical cases sampling) sekä suurten vaihtelujen otanta (maximum variation sampling). Tyyppitapausten otannassa valitaan tutkittavan ilmiön kannalta tyyppillisiä ja tavanomaisia tapauksia. Kyseinen menetelmä soveltuu hyvin esimerkiksi juuri tietyn ohjelman tarkasteluun ja kuvailuun. (Patton 2015, 284). Tässä tutkielmassa tyyppitapausten otannan hyödyntäminen perustuu tavoitteeseen päästä syventymään tavallisten päiväkotien ja työyhteisöjen toimintaan. Tutkittavien valinnassa ei siis pyritä saavuttamaan johonkin tiettyyn erityisalueeseen (kuten liikuntapainotteisuus) profiloituneita päiväkoteja. Patton (2015, 284) kuitenkin muistuttaa, että menetelmän tarkoituksena ei ole pyrkiä yleistettävyyteen, vaan pikemminkin kuvaamaan, mikä ilmiölle on tyyppillistä ja tavanomaista. Menetelmän valinta perustuu tässä tapauksessa pyrkimykseen hahmottaa kokonaiskuvaa toimintakulttuurin kehittämisestä tavanomaisten tapausten avulla.

Toisaalta, koska tutkittavana ilmiönä on monivaiheinen, useita vuosia kestävä prosessi, saatetaan edellä esitetyn menetelmän myötä ajautua tahtomatta kuvailemaan prosessia painottuen johonkin tiettyyn tekijään, kuten yhteen vaiheeseen ohjelmassa. Patton (2015, 282) lähestyy kokonaiskuvan hahmottamista myös toisen menetelmän avulla; suurten vaihtelujen otannan päämääränä on selvittää ilmiötä kokonaisuutena erilaisten tapausten tuoman variaation myötä. Me-

netelmän avulla tutkimus tuo tietoa ohjelmaan sisältyvistä vaihteluista sekä niiden leikkauspisteessä näyttäytyvistä keskeisistä teemoista. Valintamenetelmässä olennaista on ensin tunnistaa variaatiota tuottavat tekijät, joiden perusteella otanta suunnitellaan. (Patton 2015, 282.)

Tässä tutkielmassa variaatiota tuottavia tekijöitä tunnistetaan kaksi: 1) ohjelman vaihe, jossa työyhteisö on tutkimusajankohtana ja 2) tutkittavan yksikön kunta. Ensimmäistä tekijää pidetään merkittävänä tutkielman kannalta, sillä ohjelman eri vaiheissa työyhteisöjä saatetaan ohjelman puolesta pyytää kiinnittämään huomiota tiettyihin asioihin toiminnassaan. Lisäksi ohjelman käynnistyessä sitä kokeiltiin ensin pilottipäiväkotien avulla, minkä jälkeen ohjelmaa on muokattu palautteiden perusteella. Ohjelma saattaa siis näyttäytyä hieman erilaisena eri ajankohtina aloittaneille yhteisöille. Toisen variaatiota tuottavan tekijän perusteella tutkittavia yksiköitä pyrittiin valikoimaan myös eri kunnista. Tutkittavan yksikön kunta nostetaan kokonaiskuvan hahmottamisen kannalta merkittäväksi siksi, että eri kunnille tyypillisten toimintamallien voidaan ajatella vaikuttavan esimerkiksi siihen, miten ohjelmaa aletaan työstää ja millaista tukea sen toteuttamiseen on tarjolla.

Tutkielmaan osallistuneet varhaiskasvatusyksiköt olivat kolmesta kunnasta, jotka sijaitsivat kahdessa eri maakunnassa. Yhdestä kunnasta lähestyttiin ohjelmasta tiedettävästi vastaavaa liikuntakoordinaattoria, jonka välityksellä pyyntöä tutkimukseen osallistumisesta vietiin kunnan päiväkoteihin. Toisissa kunnissa lähestyttiin suoraan kaikkia kunnan päiväkoteja. Päiväkoteja, joissa osallistuttiin Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmaan ja suhtauduttiin myönteisesti tutkielmaani osallistumiseen, löytyi yhteensä neljä.

Näiden neljän yksikön kohdalla käytiin puhelimitse tai sähköpostitse päiväkodinjohtajan tai ohjelmasta vastaavan henkilön kanssa tutkielmaan osallistumiseen liittyvä alustava keskustelu, jossa kerrottiin tutkielman aiheesta, aikataulusta sekä aineistonkeruusta. Lisäksi aineistonkeruulle sovittiin aikataulu. Aineistonkeruun lähestyessä tutkittaville lähetettiin virallinen informointikirje, jonka liitteinä olivat myös tutkittavan suostumus -lomake (liite 1), tietosuojalomake (liite 2) sekä haastattelurunko (liite 3). Tutkittavia pyydettiin tutustumaan

kirjeeseen ja allekirjoittamaan tutkittavan suostumus -lomake ennen aineistonkeruun alkamista. Tutkielmaan osallistui yhteensä 18 henkilöä, joista varhaiskasvatuksen lähihoitajia oli kuusi ja varhaiskasvatuksen opettajia 12. Osallistujista kaksi henkilöä toimi lisäksi johtotehtävissä. Kaikki osallistujista eivät osallistuneet molempiin kerättyihin aineistotyyppeihin. Tutkittavien taustatietoja ja osallistumista eri aineistotyyppeihin on kuvattu tarkemmin liitteessä 4. Tulosten esittelyn sisältämien aineistokatkelmien puhujat on nimetty juoksevasti katkelman esiintymisjärjestyksen mukaan. Numerointi ei vastaa liitteen 4 numerointia, eikä lainattuja kasvattajia näin ollen voida suoranaisesti yhdistää liitteessä 4 esitettyjen kasvattajien henkilötietoihin.

5.3 Tutkimusaineiston keruumenetelminä ryhmähaastattelut sekä ohjelmaan sisältyvien keskustelujen videointi

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen selvittämisessä hyödynnettiin neljässä varhaiskasvatuksen toimintayksikössä kerättyjä ryhmähaastatteluja. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina jokaisessa neljässä toimintayksikössä 4–5 kasvattajan ryhmissä. Yhteensä haastatteluihin osallistui 18 kasvattajan kokonaismäärästä 17 kasvattajaa (ks. liite 4). Kyseiseen aineistonkeruumenetelmään päädyttiin siksi, että haastattelun voidaan parhaiten nähdä palvelevan pyrkimystä saada kuva kehittämiseen liittyvästä prosessista yksilöiden kokemana (Creswell 2013, 76–80; Patton 2015). Ryhmähaastattelu puolestaan tekee haastattelusta sosiaalisen tilanteen, mikä lisää aineiston merkityksellisyyttä ja luotettavuutta, koska sosiaalinen vuorovaikutus tuo vastaajille mahdollisuuden syventää ymmärrystään omista kokemuksistaan ja käsityksistään (Patton 2015, 475). Tämä nousee merkitykselliseksi erityisesti tässä tutkielmassa, sillä kaikki haastateltavat eivät välttämättä ole työskennelleet työyhteisössä ohjelman aloittamisesta saakka. Ohjelman osallistumiseen liittyvä kokemus on siis työyhteisön kesken jaettava, mutta saattaa ilmetä hyvinkin erilaisena ohjelmaan liittyvistä rooleista ja mukaantulovaiheesta riippuen. Ryhmähaastattelussa haastateltavien

kertomukset stimuloivat jatkuvasti myös muiden osallistujien muistikuvia ja ajatuksia suoden mahdollisuuden myös eri näkökulmien esiintulolle (Fontana & Frey 2000, 651 – 653; Patton 2015, 475).

Fenomenologisessa tutkimuksessa haastattelut toteutetaan usein kentällä ja niiden rakenne on puolistrukturoitu (Fontana & Frey 2000, 652 – 653). Haastattelusta pyritään luomaan jossain määrin informaali ja interaktiivinen tilanne, jotta haastateltavalla on mahdollisuus tuoda esiin omaa näkökulmaansa ja kokemukseensa (Patton 2015, 432 – 433). Vaikka tässä tutkielmassa ei seuratakaan suoranaisesti fenomenologisen tutkimuksen linjaa, tiedostetaan haastatteluissa tutkijan rooli kasvattajien kokemusten tulkitsijana. Aitona vuorovaikutustilanteena haastattelu antaa hyvän mahdollisuuden tutkijalle kokonaiskuvan rakentamiseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34; Tuomi & Sarajärvi 2004, 74 – 77).

Informaalit ja strukturoimattomat haastattelut antavat joustoa tilanteelle ja tekevät keskustelusta luontevaa, jolloin esille tuleviin vastauksiin voidaan helpommin syventyä (Patton 2015, 437 – 441). Tämä sopii tutkielman ryhmähaastatteluihin hyvin, koska haastateltavilla on näin mahdollisuus tarttua muilta tuleviin ajatuksiin ja syventää niitä. Toisaalta strukturoimattomassa haastattelussa saattaa olla vaikeaa pitää huolta siitä, että jokaisessa haastattelussa saadaan samoihin kysymyksiin vastaukset, mikä vaikeuttaa aineiston analysointia (Patton 2015, 437 – 441). Tässä tutkielmassa hyödynnettiin puolistrukturoitua teema-haastattelua, mikä tarkoittaa, että haastattelua varten valittiin etukäteen erilaisia keskusteluteemoja (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018).

Teemat luotiin taustakirjallisuuden perehtymisen tuottaman kokonaiskuvan pohjalta. Haastattelurungon kehittämisessä hyödynnettiin teoreettista tietoa liikkumisen lisäämiseen tähtäävistä interventioista varhaiskasvatuksessa, toimintakulttuurin ja transformatiivisen muutoksen käsitteistä, sekä motivaatiosta ja sen säätelystä. Fyysisen aktiivisuuden interventioiden ja transformatiivisen muutoksen mallin osalta haastatteluissa nähtiin keskeisenä nostaa esiin se, miten ohjelma oli käytännössä edennyt toimintayksiköissä arjen tasolla, millä haettiin vastausta erityisesti yksiköissä tapahtuvia kehittämisprosesseja selvittävään tut-

kimuskysymykseen. Yksikkökohtaisissa kehittämisprosesseissa nähtiin olennaisena myös se, miten kehittämiseen oli suhtauduttu, millaiset tekijät olivat saaneet kasvattajat kehittämään toimintaa, millaisia rooleja kehittämisessä ilmeni, ja mitkä tekijät olivat vaikuttaneet kehittämiseen kasvattajien kokemuksen mukaan myönteisesti tai kielteisesti. Toimintakulttuurin rakentumiseen liittyvän tutkimuskysymyksen selvittämisessä puolestaan hyödynnettiin tietoa toimintakulttuurin käsitteestä. Haastatteluissa haluttiin selvittää, miten kasvattajat näkivät kehittämisen tapahtuneen, mihin kehittämisellä nähtiin olleen vaikutusta, ja millaisena tulevaisuus nähtiin kasvattajayhteisöissä. Haastatteluissa käytetty runko löytyy tutkielman liitteistä (liite 3).

Teemahaastattelussa apukysymyksiä voidaan kirjata teemojen alle siltä varalta, ettei keskustelu lähde luontevasti etenemään (Eskola ym. 2018). Tässä tutkielmassa jokaiseen teemaan sisältyi kuitenkin myös tärkeitä alateemoja, joiden esilletulosta pyrittiin pitämään huolta alakysymysten avulla. Esimerkiksi kehittämismotivaatiolle ei luotu omaa pääteemaa, vaan sen käsittely eroteltiin usean pääteeman alle alakysymysten muodossa. Kysymyksissä kiinnitettiin huomiota avoimeen aseteluun (Patton 2015), ja teemoja pyrittiin käsittelemään luontevasti keskustelun edetessä ilman tarkkaa järjestystä (Eskola ym. 2018). Haastatteluista saatiin luotua keskustelunomaisia tilanteita, joissa haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa kokemuksistaan itselleen luontevantuntuaisessa järjestyksessä. Kasvattajat kertoivat kokemuksistaan yhtenäisinä ryhminä täydentäen toistensa vastauksia ja tuoden esille myös eroavia näkökulmia. Haastattelut taltioitiin haastateltavien toiveen mukaan joko video- tai äänitallenteena.

Tutkielman toinen tutkimuskysymys liittyy liikuntamyönteisen toimintakulttuurin rakentumiseen organisaatiokulttuurin eri tasoilla. Tähän kysymykseen vastaamisessa käytettiin empiirisenä aineistona ryhmähaastattelujen lisäksi Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmaan sisältyviä arviointi- ja kehittämiskeskusteluita, joita työyhteisöissä on ohjelman aikana tarkoitus käydä. Keskustelut sisältävät toiminnan arviointia ja kehittämistä, ja niitä käydään Ilo kasvaa liikkuen -verkkoalustan arviointilomakkeen pohjalta. Ohjelmaan sisältyvä Nykytilan arviointi

-lomake sisältää useita väittämiä, joita työyhteisöt pisteyttävät ryhmätyönä asteikolla 0–4. Lomake käsittää seuraavanlaiset teemat:

1. Ohjelman toteuttaminen
2. Liikkumisen lisääminen ja istumisen vähentäminen
3. Henkilökunnan osallistuminen, osaaminen ja työhyvinvointi
4. Lapsen osallisuus
5. Varhaiskasvatussyksikön piha ja tilat
6. Varhaiskasvatussyksikön liikuntavälineet
7. Toiminnallisuus ja motorinen kehitys
8. Yhteistyö lasten liikkumisen edistämiseksi

(Soukainen ym. 2015, 34.)

Tutkielmaan osallistuneita ryhmiä pyydettiin videoimaan itsenäisesti lomakkeen pohjalta käyty keskustelu. Keskustelu tuli käydä työyhteisön omien kehittämiseen liittyvien toimintamallien mukaan kootussa ryhmässä, jolloin ne sisältyivät luonnollisena osana ohjelmaan, eikä niitä järjestetty erikseen tutkielmaa varten. Kiinnostuksen kohteena oli se, millaisiin asioihin keskusteluissa kiinnitettiin huomiota ja miten niistä puhuttiin.

Keskusteluaineistoa kerättiin alun perin kolmessa yksikössä, sillä yksi päiväkodeista oli päässyt jo niin pitkälle ohjelmassa, ettei ohjelman arviointilomakkeen pohjalta käytäviä keskusteluja enää toteutettu. Yksi taltioiduista keskusteluista jouduttiin kuitenkin hylkäämään, kun litterointivaiheessa kävi ilmi, että keskustelu ei vastannutkaan luoteeltaan tutkielmassa haettua arviointi- ja kehittämiskeskustelua. Kyseisessä keskustelussa yksikön henkilöstöä sen sijaan perehdytettiin ohjelman verkkoalustan käyttöön. Tutkielman keskusteluaineisto koostuu siis kahden yksikön videoidusta keskusteluista, joihin osallistui yhteensä seitsemän henkilöä (ks. liite 4). Näissä yksikössä aineistonkeruu alkoi keskustelun videoimisella, mitä varten tutkija toimitti videokameran ohjeistukseen (liite 5) yksikköön. Tutkittavat videoivat keskustelut itse, minkä jälkeen videokamera oli tutkittavien omassa säilytyksessä ryhmähaastatteluun saakka.

5.4 Sisällönanalyysi tutkielman aineiston analysointimuotona

Tutkielman aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Teoreettisena perustana hyödynnettiin Scheinin (2009) transformatiivisen muutoksen mallia (ks. luku 3.1), Ryanin ja Decin (2000) motivaation sisäistymisen teoriaa (ks. luku 3.4), ja organisaatiokulttuurin tasomallia Scheinin (2009) sekä Cummingsin ja Worleyn (2008) mukaan (ks. s. 18).

Vaismoradi, Jones, Turunen ja Snelgrove (2015, 103) jakavat analyysiprosessin neljään vaiheeseen: pohjustus, rakentaminen, parantelu ja viimeistely. Tässä tutkielmassa koko analyysityön pohjustusvaihe aloitettiin video- ja äänitallenteiden kuuntelulla ja litteroinnilla. Tämän jälkeen aineistoon syvennyttiin tarkemmin lukemalla litteroitua tekstiä muutamaan otteeseen läpi ja tehden muutamia muistiinpanoja lukiessa heränneistä ajatuksista. Perusteellista pohjustustyötä pidetään suotavana, sillä aineistoon tutustuminen auttaa tutkijaa muodostamaan kokonaiskuvaa saamastaan aineistosta mekaanisen analyysiprosessin tueksi (Braun & Clarke 2006, 87; Vaismoradi ym. 2015, 103 – 104). Muistiinpanojen kirjaamista jatkettiin koko analyysiprosessin ohessa. Seuraavaksi analyysiä kuvataan tarkemmin tutkimuskysymyksittäin.

Transformatiivisen muutosprosessin analyysi. Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmassa ilmennyttä transformatiivisen muutoksen prosessia tarkasteltiin teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla. Analyysissä hyödynnettiin ryhmähaastatteluaineistoa. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä alakategorioiden löytäminen tapahtuu vasta karkean luokittelun jälkeen (Elo & Kyngäs 2008, 111 – 112). Ensimmäiseksi syvennyttiin jokaisen toimintayksikön kehittämisprosessiin yksilöllisesti. Jokaisen yksikön prosessista tehtiin oma aikajana, johon ryhmähaastattelussa esiin tuotu kuvaus ohjelman etenemisestä kirjattiin mahdollisimman tarkkaan, mutta pelkistäen. Aikajanan vaiheita tarkasteltiin tämän jälkeen suhteessa Scheinin (2009) transformatiivisen muutoksen malliin; yksikön prosesseja kuvaavien janojen tapahtumat merkittiin värikoodein transformatiivisen muutoksen mallin vaiheiksi soveltaen Elon ja Kyngäksen (2008, 111 – 112) ohjetta aineiston

sovittamisesta teoreettiseen tietoon. Jatkossa tämän Scheinin (2009) mallin vaihteita nimitetään transformatiivisen muutosprosessin *päävaiheiksi* ja tässä tutkielmassa löydettyjä vaihteita prosessin *alavaiheiksi*.

Seuraavaksi tässä tutkielmassa yksikköjen prosesseja ja niissä esiintyviä transformatiivisen muutoksen mallin (Schein 2009) päävaihteita vertailtiin toisiinsa, ja päävaihteiden sisältä pyrittiin löytämään yhteneviä alavaihteita. Tätä varten luotiin taulukko, johon kunkin yksikön muutosprosessiin liittyvät pelkistetyt tapahtumat siirrettiin aikajärjestyksen mukaisesti. Tämän jälkeen taulukkoon koottuja alavaihteita vertailtiin toimintayksiköiden kesken pyrkien löytämään niistä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Näiden perusteella prosessin päävaiheet jaoteltiin alavaiheisiin useampaan sarakkeeseen siten, että aikajärjestys pysyi oikeana kunkin prosessin kohdalla, ja että tapahtumat säilyivät teoreettisen mallin oikean päävaiheen kohdalla. Nämä alakohdat nimettiin sisällön mukaan taulukon 1 mukaisesti (ks. Elo & Kyngäs 2008; Vaismoradi ym. 2015).

TAULUKKO 1. Transformatiivisen muutoksen mallin sisältä löydetty alavaiheet

Transformatiivisen muutoksen mallin päävaihe (Schein 2009)	Analyysin perusteella löydetty transformatiivisen muutoksen mallin alavaihe
1. Sulattaminen: motivaation luominen muutokselle	a. Ohjelman aloittaminen b. Motivaatio ja suhtautuminen c. Alkuasetelma
2. Uusien käsitteiden ja vanhojen käsitteiden uusien merkitysten oppiminen	d. Ohjelman käynnistäminen e. Tasoittuminen f. Vaikutustekijät g. Uudelleen järjestäytyminen h. Kohottautuminen
3. Uusien käsitteiden ja merkitysten sisäistäminen	i. Identifioituminen

Lopuksi palattiin tarkastelemaan jokaista prosessia yksikkökohtaisesti vaiheittain. Tarkastelun perusteella löydettiin neljä erilaista muutosprosessia, joille annettiin prosessin luonnetta kuvaavat nimet: *Suorittajat*, *Yhteistyöllä rakentavat*, *Tasapainottelijat* ja *Innolla etenevät*.

Kehittämismotivaation analyysi. Tutkielmaan osallistuneissa toimintayksiköissä ilmennyttä kehittämismotivaatiota tarkasteltiin niin ikään teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Analyysissä hyödynnettiin ryhmähaastattelua aineistoa, ja analyysi toteutettiin luokitellen (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018). Kehittämismotivaation analysointi aloitettiin analyysiyksiköiden etsimisellä aineistosta, jotta tutkimuskysymyksen kannalta olennainen tieto saataisiin luokittelun kannalta helpommin käsiteltävään muotoon (Vaismoradi ym. 2015, 103–104). Crowe, Inder ja Porter (2015, 219) kehottavat ensin selkiyttämään etsinnässä olevan analyysiyksikön tunnuspiirteet. Tähän tutkimuskysymykseen liittyen analyysiyksikkönä pidettiin ilmausta, lausetta tai ajatuskokonaisuutta, jossa ilmaistiin syitä yksilön kehittämistä edistävälle toiminnalle ohjelmaan liittyen. Analyysiyksiköt kerättiin taulukkoon, johon merkittiin lisäksi varhaiskasvatusyksikköä ilmaiseva koodi (esim. pk1). Jokaisesta analyysiyksiköstä luotiin yksi tai useampi pelkistetty ilmaus, joiden tehtävänä on auttaa tutkijaa yksinkertaistamaan aineistoaan helpommin analysoitavaan muotoon (Elo & Kyngäs 2009, 109–111; Nowell, Norris, White & Moules 2017, 5–6).

Tämän jälkeen aineisto luokiteltiin tekemällä taulukko Ryanin ja Decin (2000) motivaation sisäistymistä käsittelevästä mallista, jonka avulla pelkistetyt ilmaukset voitaisiin analysoida suhteessa aiempaan teoriaan (ks. Elo & Kyngäs 2008, 111–112). Alkuperäiseen luokitteluun kuuluva amotivaatio jätettiin analyysistä pois, sillä tutkimuskysymyksen avulla haluttiin kuvata ainoastaan toimintaan eikä toimimattomuuteen johtaneita syitä. Aineiston perusteella luodut pelkistetyt ilmaukset luokiteltiin tapauskohtaisesti teoratiedon avulla luokituksen viiteen teoreettiseen kategoriaan: täysin ulkoinen säätely, sisään kääntynyt ulkoinen säätely, kiinnittynyt säätely, integroitu säätely ja sisäinen motivaatio. Tämän jälkeen luokitusten sisältämiä pelkistettyjä ilmauksia tarkasteltiin yksikkökohtaisesti, ja yksiköiden motivoituminen nimettiin ilmauksista koostuvan teeman mukaisesti: 1) *Suorittamisen pakko ja ansio*, 2) *Sosiaalinen paine ja liittyminen*, 3) *Velvollisuudentunto ja vastuullisuus*, sekä 4) *Merkityksellisyyden havaitseminen*.

Liikuntamyönteisen toimintakulttuurin kehittämistä tukevien ja haastavien tekijöiden analyysi. Liikuntamyönteisen toimintakulttuurin kehittämistä

edistäviä ja haastavia tekijöitä tarkasteltiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Analyysissä hyödynnettiin ryhmähaastatteluaineistoa, ja analyysi toteutettiin luokittelemalla (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018). Analyysi aloitettiin kehittämistä edistäviin ja haastaviin tekijöihin liittyvien analyysiyksikköiden etsimisellä aineistosta (ks. Vaismoradi ym. 2015, 103 – 104). Analyysiyksikkönä pidettiin ilmausta, lausetta tai ajatuskokonaisuutta, jossa kuvattiin syitä kehittämistoiminnan edistymiselle tai vaikeutumiselle (ks. Crowe, Inder ja Porter 2015, 219). Analyysiyksiköt koottiin Exel-taulukkoon, johon merkittiin myös yksikköä kuvaava koodi, tekijän vaikutus (M=myönteinen, K=kielteinen). Aineiston tulkinnan helpottamiseksi jatkoanalyysiä varten jokaisesta analyysiyksiköstä luotiin yksi tai useampi pelkistetty ilmaus (Elo & Kyngäs 2008, 109 – 111).

Tämän jälkeen aloitettiin pelkistettyjen ilmausten luokittelu, eli ilmauksien jaottelu samankaltaisuuksien sekä eroavaisuuksien perusteella eri ryhmiin (Elo & Kyngäs 2008, 109 – 111; Vaismoradi ym. 2015, 105). Analyysi suoritettiin loppuun edistävien ja haastavien tekijöiden osalta erikseen. Analyysin etenemistä on havainnollistettu taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Liikuntamyönteisen toimintakulttuurin kehittämistä tukevien tekijöiden analyysin eteneminen

Esimerkki pelkistetyistä ilmauksista	Alaluokka	Yläluokka
Aika perehtymiselle ja yhteiselle keskustelulle Hyvä suunnitelmallisuus Johtaja vie ohjelmaa eteenpäin ja informoi henkilöstöä Jollain henkilöstöstä on vahva tuntemus ohjelmasta ja käsitys siinä etenemisestä	Ohjelmaan perehtyminen ja päämäärätietoisuus	
Vastuuroolien määrittäminen Työnjako Viestintäkanavan perustaminen	Rakenteiden luominen	Työtä organisoiva tuki
Kehityskohteiden kirjaaminen Ohjelman arviointilomakkeen täyttäminen Itse kehitetyt arviointimenetelmät Muut liikunta-aiheiset hankkeet	Kehittämistyökalut	

Ensin tarkasteltiin M-koodilla merkittyjä pelkistettyjä ilmauksia kooten samaan aiheeseen liittyviä ilmauksia yhdeksi alaluokaksi. Kun kaikki ilmaukset oli lajiteltu, syntyneitä ryhmiä siistittiin ja tarkistettiin. Tämän jälkeen jokainen ala-teema nimettiin sen sisältämien ilmauksien mukaan, minkä myötä löydettiin yhteensä 11 alaluokkaa kehittämistä tukevista tekijöistä. Alaluokat nimettiin sisällön mukaan. Näitä verrattiin toisiinsa, minkä perusteella ne järjesteltiin edelleen yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien perusteella yläluokiksi. Lopuksi yläluokat nimettiin sisällönmukaisesti työtä organisoivaksi tueksi, mahdollisuuksia lisääväksi tueksi sekä sosiaalisesti tueksi. (Ks. Elo & Kyngäs 2008, 109 – 111.)

Tämän jälkeen meneteltiin samalla tavoin K-koodilla merkittyjen pelkistettyjen ilmausten kohdalla. Ilmausten luokittelun myötä kehittämistä haastavista tekijöistä saatiin muodostettua ja nimettyä yhteensä seitsemän alaluokkaa, joista koottiin niin ikään kolme yläluokkaa. Yläluokat nimettiin sisällön mukaisesti: heikko muutosjohtaminen, muutokseen liittyvät ristiriidat työyhteisössä, sekä konkreettiset haasteet käytännön toteuttamiselle.

Toimintakulttuurin rakentumisen analyysi. Tutkielmaan osallistuneiden yksiköiden kohdalla tapahtunutta liikuntamyönteisen toimintakulttuurin rakentumista tarkasteltiin teoriasidonnaisen sisällönanalyysin keinoin luokittelemalla (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018). Teoriasidonnaisessa sisällönanalyysissä aineistolähtöinen analyysi kytketään osaksi jotain jo olemassa olevaa teoriaa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämän tutkimuskysymyksen teoreettisena taustana toimi organisaatiokulttuurin tasomalli Cummingsin ja Worleyn (2008, 520) mukaan (ks. s. 18). Analyysissä hyödynnettiin kaikkea kerättyä aineistoa (ryhmähaastattelut sekä arviointi- ja kehittämiskeskustelut). Analyysin pohjustusvaihetta on avattu yhteisesti luvussa 5.3.1.

Toimintakulttuurin rakentumisen analysointi aloitettiin aineiston pelkistämällä etsien analyysiyksiköitä aineistosta (ks. Vaismoradi ym. 2015, 103 – 104). Crowe, Inder ja Porter (2015, 218 – 219) painottavat että koodausvaiheen alussa tutkimuksessa käytettävän analyysiyksikön määrittelyn lisäksi tutkijan on tärkeää tarkentaa itselleen, mihin kysymykseen analyysillä etsitään vastausta. Tässä

tutkielmassa analyysiyksikkönä pidettiin ilmausta, lausetta tai ajatuskokonaisuutta, jossa kuvattiin liikuntamyönteisen toimintakulttuurin rakentamiseen sisältyviä muutostoimia. Analyysiyksiköt sisälsivät siis tietoa liittyen kysymyksiin ”Mitä on tehty tai tehdään toimintakulttuurin kehittämiseksi?” tai ”Mitä kaikkea toimintakulttuurin kehittämiseen liittyy?”. Löydetyistä analyysiyksiköistä luotiin pelkistettyjä ilmauksia (ks. Vaismoradi 2015, 103–104; Nowell, Norris, White & Moules 2017, 5–6).

Pelkistetyt ilmaukset luokiteltiin, eli järjestettiin ryhmiin aihealueittain (Elo & Kyngäs 2008, 111) hyödyntäen Braunin ja Clarken (2006, 89) neuvoa visuaalisesta avustuksesta luokkien rajojen ja yhteyksien hahmottamisessa. Aluksi pelkistetyt ilmaukset jaoteltiin 26 alaluokkaan. Alaluokat nimettiin ja niitä vertailtiin toisiinsa, minkä myötä niistä koottiin yhdeksän sisällöltään yhtenevää yläluokkaa. Päällekkäisyyksiä löydettyjen yläluokkien välillä karsittiin yksittäisten ilmausten uudelleenjärjestelyllä. Lopulta yläluokat nimettiin sisällön mukaisesti. Tämän jälkeen alettiin etsiä yhteyksiä ja eroavaisuuksia nimettyjen yläluokkien välillä. Yläluokat jaoteltiin sisällöiltään yhteneviksi pääluokiksi, joita muodostui kolme: liikkumiseen liittyvä reflektointi, toimintakulttuurissa vallitsevien ajatusmallien muokkaaminen, sekä liikunnallisen toimintakulttuurin muokkaisstrategiat. Yksi yläluokista (kehittämistoimintaan liittyvä tietoisuus) jäi kuitenkin pääluokkien ulkopuolelle, sillä se tuntui olevan ikään kuin osa niitä kaikkia, joskaan ei kuitenkaan suoranaisesti kuulunut yhteenkään. Tästä ulkopuolelle jääneestä yläluokasta tehtiin kaikkien ryhmien vierellä kulkeva pitkittäinen pääluokka. Lopuksi analyysistä saatua tietoa verrattiin organisaatiokulttuurin tasomalliin. Tarkastelussa syntyneitä malleja verrattiin alaluokkien tasolla organisaatiokulttuurin tasomalliin taulukon avulla. Lopuksi syntyneitä pääluokkia päätettiin kutsua kuvaavammin ulottuvuuksiksi.

Taulukossa 3 on kuvattu analyysin etenemistä yhden ulottuvuuden kohdalla. Ulottuvuuksista muodostuvaa kokonaiskuvaa voi tarkastella kuvion 3 avulla (s. 63). Analyysissä muodostetut ulottuvuudet kuvaavat kokonaisuuksia, joihin keskustelu tai toiminta keskittyi. Ne eivät siis keskity käsiteltyihin aihealueisiin, vaan siihen, miten niitä käsitellään.

TAULUKKO 3. Toimintakulttuurin rakentumisen analyysin eteneminen

Esimerkki pelkistetyistä ilmauksista	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka = Ulottuvuus
Hiljaisten sääntöjen tiedostaminen ja kyseenalaistaminen	Kyseenalaistaminen	Toiminnan ja ajattelun perusteet	Toimintakulttuurissa vallitsevien ajatusmallien muokkaaminen
Pohdintaa lapsen esittämän toiveen roolista liikuntahetken suunnitelmassa			
Turvallisuuteen liittyvät perusteet säännöille	Perusteiden löytäminen		
Liikuttamiseen sitoutumisen perustelu vasulla			
Liikkumisen käsitteen selkiyttäminen	Käsitysten, näkemysten ja perususkomusten selkiyttäminen		
Tiedostetaan liikkumisen perusta kaikelle oppimiselle, hyvinvoinnille ja jaksamiselle			
Tiedostetaan kasvattajien erilaisten persoonien vaikutus liikkumisen sallimiseen	Syiden ja yhteyksien pohtiminen	Käsitysjärjestelmät	
Pohdintaa liikuntavälineiden suhteesta liikku- misintoon			
Jatkuva pohdinta arjessa, miten liikuntaa voisi sisällyttää tähän hetkeen	Ajattelutavan laajentuminen		
Tasapainon löytäminen liikunnan ja muiden osalu- alueiden välillä			
Vähän liikkuvien lasten löytäminen nähdään tärkeämpänä kuin motoristen haasteiden löytäminen	Keskeisten alueiden löytäminen ja tärkeysjärjestyksen luominen	Arvottaminen	
Korostetaan yhteistyötä perheiden kanssa			
Lapset halutaan opettaa liikkumaan sisätiloissa ti- loja ja muita kunnioittaen	Ihanteiden kiteyttäminen		
Ihannelilanteena koetaan toiminnallisen ajattelun vakiintuminen			

Keskustelu arviointi- ja kehittämiskeskustelussa saattoi esimerkiksi edetä uuden kehitettävän kohteen (esim. lasten osallisuus) esittelystä **nykytilan kartoittamiseen ja arviointiin**: ”Joo, lapset saa vaikuttaa, ja aikuinen on päättänyt sen kehitettävän kohteen, vaikka että lapset saa keksiä eläimiä, et millä tavoin nyt liikutaan.” (kasvattaja 2). Seuraavaksi pohdittiin ideoita **toimintatapojen muokkaamiseksi**: ”-- Pitäis vaan nyt ideoida mitä muita olis kun ne ruudukon suunnittelut, hyppelyruudukot ja pihamaalaukset, lapset sais itse suunnitella ja tehdä niitä.” (kasvattaja 1). Tämän jälkeen todettiin, että lasten osallistumisesta suunnitteluun pitäisi oikeastaan **luoda yhteinen linjaus**. Keskustelu eteni sitten vallitsevien toimintamallien **kyseenalaistamiseen**: ”Tai sitte se on vähä niinku, että lapsi on esittänyt jonkun toiveen ja sitte sitä

tehdään, mutta tietääkö se lapsi itsekään, että se on sen takia, että se on toivonut.” (kasvattaja 16). Aiheen käsittelyn päätteeksi **kehitettiin keinoja uuden tavoitteen saavuttamiseksi** ja suunniteltiin, että aiheeseen palattaisiin vielä syksyn keskustelussa (**suunnittelu- ja tavoitetietoisuus**). Esimerkin mukaisesti yhtä aihetta voitiin käsitellä usealla eri ulottuvuudella. Ulottuvuuksilla ei kuitenkaan liikuttu tietyssä järjestyksessä, eikä tietyn kehittämisalueen kohdalla käyty välttämättä kaikilla ulottuvuuksilla.

6 TOIMINTAKULTTUURIN MUUTOSPROSESSI ILO KASVAA LIKKUEN -OHJELMASSA

Scheinin (2009, 132) transformatiivisen muutoksen malli kuvaa organisaatiokulttuurissa tapahtuvaa kulttuurinmuutosta kolmen vaiheen avulla: sulattaminen (motivaation luominen muutokselle), uusien käsitteiden ja vanhojen käsitteiden uusien merkitysten oppiminen, sekä uusien käsitteiden ja merkitysten sisäistäminen. Tässä tutkielmassa tätä teoreettista prosessia tarkasteltiin käytännössä neljän eri tapauksen avulla Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmassa tapahtuvan liikuntamyönteisen toimintakulttuurin kehittämisprosessin osalta. Tutkielman tuloksena Scheinin (2009) transformatiivisen muutosprosessin malli tarkentui yksityiskohtaisemmaksi vaiheistukseksi. Alaluvussa 6.1 esitellään liikuntamyönteisen toimintakulttuurin muutosprosessia Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmassa neljän tutkielmaan osallistuneen yksikön kohdalla.

Yksiköiden prosesseista oli löydettävissä myös liikuntamyönteisen toimintakulttuurin kehittämistä tukevia ja haastavia tekijöitä. Sekä tukevat että haastavat tekijät luokiteltiin kolmeksi teemaksi, joita kuvataan alaluvussa 6.2.

6.1 Transformatiivinen muutos Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma- massa

Kaikkien tutkielmaan osallistuneiden päiväkotien Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmaan sisältyneet toimintakulttuurin muutosprosessit osoittautuivat aineiston tarkastelussa erilaisiksi. Päiväkodit nimettiin yksikkökohtaisia muutosprosesseja kuvaavasti Suorittajiksi, Yhteistyöllä rakentajiksi, Tasapainottelijoiksi ja Innolla eteneviksi.

Transformatiivisen muutoksen mallin mukaan prosessin ensimmäinen päävaihe on nimeltään Sulattaminen: motivaation luominen muutokselle (Schein 2009, 132–134). Tutkielman kohderyhmän tapauksissa ensimmäinen päävaihe jakautui aineiston perusteella kolmeksi alavaiheeksi: ohjelman aloittaminen, motivoituminen ja suhtautuminen, sekä alkuasetelma (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Neljän Ilo kasvaa liikkeen -ohjelmaan osallistuneen varhaiskasvatustyöryhmän muutosprosessin vaiheet

NIMETTY PÄIVÄKOTI	SUORITTAJAT	YHTEISTYÖLLÄ RAKENTAVAT	TASAPAINOTTELIJAT	INNOLLA ETENEVÄT
1. SULATTAMINEN: MOTIVAATION LUOMINEN MUUTOKSELLE				
OHJELMAN ALOITTAMINEN	Kunnan käskystä.	Yhteisestä päätöksestä (johdon aloite).	Yhteisestä päätöksestä (kasvattajan aloite).	Yhteisestä päätöksestä (kasvattajan aloite).
MOTIVOITUMINEN JA SUHTAUTUMINEN	Kokemus suorittamisen pakosta. Torjuvuus.	Liikkumisen tärkeänä pitäminen ja mielekkyys. Innokkuus.	Liikkumisen mielekkyys ja velvollisuudentunto. Innokkuus.	Liikuttamisen mielekkyys, lasten riemu. Innokkuus.
ALKUASETELMA	Esimies asettaa kaksi kasvattajaa vastuuseen.	Liikuntatiimin perustaminen.	Lähtötilanne reipaleinen. Fyysisistä yksiköistä edustajat.	Ohjelman päävastuu yhdellä kasvattajalla.
2. UUSIEN KÄSITTEIDEN JA VANHOJEN KÄSITTEIDEN UUSIEN MERKITYSTEN OPPIMINEN				
OHJELMAN KÄYNNISTÄMINEN	Hätäiset ensimmäiset askeleet jo olemassa olevista suunnitelmista.	Pienet muutokset yksikön arjessa.	Suuri ensimmäinen askel ja nopea tahti.	Kokonaisvaltaisen ajattelu ja nopea tahti.
TASOITTUMINEN	Ohjelma tauolle kiireen vuoksi; ei aikaa perehtyä. Epäselvyys jatkamisesta.	Kehittämisestä koko talon yhteinen asia. Yhteistyö yli ryhmärajojen.	Kehittämisen ja tavoitteiden toteutumisen eriytyminen.	Alkuinnostuksen laantuminen. Tasapainottelu liikunnan ja muiden aiheiden välillä.
VAIKUTUSTEKIJÄT	Liikuntapainotusvuosi. Ohjelman jatkaminen. Liikuntakoordinaattorin tuki.	Liikuntakoordinaattorin tuki ohjelman edistämässä.	Siirtyminen uuteen yksikköön. Toinen hanke alkaa.	Siirtyminen uuteen yksikköön. Ohjelman vastuuhenkilöstä päiväkodin johtaja.
UUDELLEEN JÄRJESTÄYTYMINEN	Liikuntatiimin kokoaminen. Ohjelma näkyvämmän osaksi toimintaa.		Tavoitteiden uudelleenjäsentäminen. Kohti tasapainon löytämistä.	Uuteen yksikköön järjestäytyminen. Yksikön omien kehittämistapojen muovaantuminen.
KOHOTTAUTUMINEN	Motivaation säilyminen ja työyhteisön sitoutuminen.			Yksikön kehittämistapojen vakiintuminen. Toinen hanke alkaa. Koulutukset ja välineet
3. UUSIEN KÄSITTEIDEN JA MERKITYSTEN SISÄISTYMINEN				
IDENTIFIOITUMINEN				Asiakaslupaus perheille: toiminnallinen päiväkotitoiminta

Transformatiivisen muutoksen mallin toinen päävaihe sisältää uusien käsitteiden ja merkitysten oppimista (Schein 2009, 132 – 156). Tähän tutkielmaan osallistuneiden päiväkotien prosesseja on kuvattu toisessa vaiheessa viiden alavaiheen avulla: ohjelman käynnistäminen, tasoittuminen, vaikutustekijät, uudelleen järjestäytyminen ja kohottautuminen. Kaikki alavaiheet eivät haastatteluvaiheessa olleet toteutuneet kaikissa osallistuneissa yksiköissä, eikä tulosten perusteella voida sanoa näin tulevaisuudessa varmasti tapahtuvankaan.

Scheinin (2009, 132 – 156) mallin kolmas ja viimeinen päävaihe on uusien käsitteiden ja merkitysten sisäistäminen. Tämän tutkielman aineiston perusteella viimeistä vaihetta kuvattiin työyhteisön uudenlaisen kulttuuri-identiteetin vaikiintumisena, identifioitumisen vaiheena. Yksikön toimintakulttuuri-identiteetin luomista voitiin kuitenkin havaita tapahtuvan pitkän prosessin jokaisen yksikön kohdalla. Viimeisessä päävaiheessa, johon tutkielmaan osallistuneista yksiköistä oli ehtinyt vain yksi, kehittämistoiminta eli yhä ja alkoi edetä työyhteisössä hyväksi havaituilla keinoilla jättäen hiljalleen ohjelman taakseen. Seuraavaksi ohjelmaan liittyvää muutosprosessia kuvataan tarkemmin tapauskohtaisesti.

6.1.1 Suorittajat

Ensimmäisessä päiväkodissa Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmaan lähdettiin kunnan kaikille varhaiskasvatuksen yksiköille antaman määräyksen mukaan. Liikkeellelähden aikaa kuvattiin kiireiseksi ja työntäyteiseksi. Vastuu ohjelmasta osoitettiin johtajan toimesta kahdelle kasvattajalle. Vastuutehtävä miellettiin tällöin muun työyhteisön suojelemisena; kaikkien ei tarvitsisi kohdata ohjelmaan liittyvää stressiä ja työmäärää. Alussa ohjelmasta vastaavien kasvattajien motivaatio viittasi hyvin kontrolloituun säätelyyn; ohjelmaan myönnyttiin mukaan ylempien tahojen määräyksestä ilman sisäistä vetoa, ja vastuunotto pohjautui muun työyhteisön liiallisen kuormittumisen ja negatiivisten tunteiden välttämiseen.

Ohjelma käynnistettiin muodostaen hätäisesti pienet askeleet jo muutoinkin suunnitteilla olleiden liikunnallisuutta tukevien muutosten pohjalta. Seuraavana syksynä ohjelma jäi kuitenkin tauolle muiden uudistusten ja kiireen vuoksi. Ohjelmasta vastaavat kasvattajat jäivät epävarmoiksi ohjelman jatkumisesta.

Kasvattaja 1: Meitä oli silloin kaks vaan, jotka otti vähän niinkun... Ja mä muistan, että mä yritän nyt tehdä tän näin, ettei nyt kuormiteta muuta työyhteisöä, vaan että kun meillä oli muutenkin ideana semmonen ulkoilualueiden käyttö ja kentän käyttö ja semmoset, niin mä ajattelin että mä kirjaan sen, että sehän on just tätä ja sopii tähän. Ja silloin se ongelma nimenomaan oli, että johtaja ei ollu perehtynyt kunnolla tähän ohjelmaan, ja mä en ehtiny kunnolla, eikä mun työpari sitäkään vähää. Se vaan roikku mukana, että kirjattiin sellanen pieni askel ja tehtiin vielä toinen pieni askel. Mä muistan et oli just suunnitteilla nää pihamaalaukset ja ulkoilun turvallisuusjutut, niin ne sopi, mutta sitten se vähän niinku jäi.

Vuoden päästä liikunta otettiin päiväkodissa painotusalueeksi. Samalla kunnan taholta saatiin myös tieto siitä, että Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma oli suoritettava jokaisessa yksikössä loppuun. Ohjelman läpiviemisen tueksi ohjelmasta vastamaan koottiin liikuntatiimi. Yksi tiimin jäsenistä oli ohjelmaan alun perin asetettu vastuuhenkilö, ja loput koottiin kiinnostuksen mukaan. Liikuntatiimi perehtyi ohjelmaan, jonka myös johtaja toi näkyvämmiin osaksi toimintaa. Yksikkö sai tukea kunnan liikuntakoordinaattorilta kehittämiseen. Liikunnan kehittäminen profiloitui aluksi liikuntatiimille muun työyhteisön seuratessa vierestä passiivisemmassa roolissa. Ajan myötä kehittämiseen alettiin kuitenkin suhtautua koko työyhteisössä myönteisemmin ja koko yhteisön sitoutuvuus lisääntyi, vaikkakin kehittämismotivaatio on yhteisössä edelleen hajaantunutta:

Kasvattaja 2: Mä uskon, että kaikki pitää sitä tärkeänä, mutta jos se ei oo itelle oma juttu, niin sit se on helppo, että "no pidä sä, hyvä juttu", niinku "tsemppiä". Mä en tiä johtuuko se ohjelmasta vai tästä [liikuntakoordinaattorien] toiminnasta, mutta sellanen toiminnallisuus on lisääntynyt kaikissa opetustilanteissa.

Kasvattaja 1: Ehkä myös siitä ohjelmasta, että tää pitää suorittaa. Meidän pitää nää kohdat käydä läpi ja kehittää. -- Et me ei tästä päästä niinku koira veräjältä.

Haastatteluhetkellä liikuntatiimi kertoi pitävänsä kehittämistä itsessään mukavana toimintana ja löytävänsä motivaatiota yhdessä tekemisestä, kehittymisen huomaamisesta sekä suorittamisen tunteesta. Liikuntatiimissä olemisen koettiin myös tuovan arvostusta muulta työyhteisöltä. Haastatteluajankohtana työyhteisössä voitiin kerronnan perusteella havaita myös jopa sisäistä motivaatiota. Sen lisäksi motivaatio oli liikkunut kontrolloidusta säätelystä kohti autonomista säätelyä, minkä ohella sitoutuneisuuden kerrottiin lisääntyneen hiljalleen koko työyhteisön kohdalla. Kokonaisuudessaan tämän työyhteisön motivoituneisuutta päädyttiin kuvaamaan tässä tutkielmassa nimellä *suorittamisen pakko ja ansio*. Työyhteisössä vallinneen motivoituneisuuden sekä sitoutuneisuuden oli havainnut erityisesti hiljattain uutena tullut työntekijä:

Kasvattaja 3: Kun mä oon hypänny tänne kesken vuotta, niin täällä on tosi hyvin jotenkin kaikki motivoituneita tähän. Ja varsinkin, kun se tulee noissa kaikissa illoissa, mitä meillä on ollut, niin tuntuu jotenkin vielä enemmän, että on otettu oikeen asiaksi tämä.

Kehittämistoiminnassa Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma ja yksikön liikuntapainotus sulautuivat vahvasti yhteen. Kasvattajat kokivat, että liikuntapainotus liitti liikunnan osaksi varhaiskasvatustyön perustehtävää. Yksikön uutta liikuntamyönteistä profiilia oli tuotu myös vanhemmille esiin liikuntapainotuksen myötä.

6.1.2 Yhteistyöllä rakentavat

Toinen päiväkotit osallistui Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmaan kunnan asettamista vaihtoehtoista yhteisöllisesti valiten. Ohjelman valintaan päädyttiin siksi, että liikuntaa pidettiin yksikössä yleisesti tärkeänä ja mielekkäänä alueena. Työyhteisöön perustettiin liikuntatiimi, jonka oli määrä vastata ohjelmasta. Tiimin jäsenet valittiin kiinnostuksen sekä työjaon tasapuolisuuden perusteella. Tämän yksikön kohdalla lähtötilanteessa voitiin havaita vallinneen siis melko tasaisesti autonomisesti säädelyä sekä täysin sisäistä motivaatiota.

Tässä työyhteisössä ohjelma käynnistettiin pienin askelin arkea muuttamalla. Kehittämisen tueksi henkilöstö kehitti uusia toimintamalleja ja välineitä yhteiselle kehittämistyölle. Aiemmistä normeista ja ajattelutavoista poikkeavien muutosten myötä kasvattajat loivat yksikölleen uudenlaista identiteettiä ”liikkuvasta päiväkodista”. Kehittämisestä tuli koko työyhteisön yhteinen asia ja sitä tehtiin yli ryhmärajojen:

Kasvattaja 4: Ja ryhmätkin on enemmän ruvennu keskustelea toistensa kans. Et se ollu ennen enemmän sitä oman ryhmän juttua, että nyt on jaettu vähä enemmän asioita.

Yksikkö sai tukea kunnan liikuntakoordinaattorilta ohjelman edistämiseen. Liikuntatiimi oli kehitystä eteenpäin puskeva toimija, mutta kehittämistyöhön sitouduttiin koko työyhteisönä. Toisinaan etenemisen nähtiin kuitenkin vaativan lempeää painostusta ohjelmasta vastaavien kasvattajien tasolta. Yhteistä sitoutumista kuvataan seuraavassa aineistokatkelmassa:

Kasvattaja 5: Ja kun ollaan päätetty just toi iltapäivän salin käytön tehostaminen, niin sitä on just kaikki lähtenyt tekee. Tai sitten tiedottaa, että me ei mennäkään saliin, että kuka haluaa käyttää sitä.

Kasvattaja 6: Kyllä meillä ainakin tiimissä kun puhuu, että ”musta nyt tuntuu, että pitäiskö meidän kiinnittää enemmän huomiota vaikka siihen ulkoiluun, että voitaisko tehdä joku et kerran viikos olis vaikka vähän enemmän leikkiä tai yhteisleikkiä”, niin meillä ainakin on heti oltu et ”joo se on kiva, mitenkähän me sitä niinku ruvettais tekemään”. Tai ei oo välttämättä sovittukaan, mutta se, että siinä ku ollaan vaikka kaikkiki, niin joku voi vähä ottaa polttopalloa tai jotain hippaa tai muuta, tai mennä pelaa jalkkista. Se kyllä motivoi lapsia paljon paremmin liikkumaan, kun siinä on se aikuinen mukana. Että omassa ryhmässä ainakin tosi innokkaasti. --

Haastatteluhetkellä kehittämisen annettiin edetä rauhassa omalla painollaan, eikä ohjelman suorittamisesta otettu paineita. Kehittämistä tehtiin yhteisönä, ja kasvattajien intoa lisäsi myös lasten ideat ja osallisuus:

Kasvattaja 7: Nii meillä on ollu, ku mä oon eskareilla, niin lapset keksiny ja suunnitellu koko talolle tanssiesityksen. Että se lähtee myös lapsista se... Ja lapset keksii hirveesti kaikkea, niin siihen myös ite innostuu, että voi kehittää niitä ideoita.

Haastatteluajankohtana ohjelmassa ei ollut edetty vielä kovin pitkälle, mutta muutos nähtiin selkeänä. Motivaatio ja sitoutuminen kehittämiseen oli ollut hyvin tasaista prosessin alusta alkaen koko työyhteisössä. Tämän työyhteisön motivoituneisuus sai nimityksen *sosiaalinen painostus ja liittyminen*.

6.1.3 Tasapainottelijat

Kolmannessa päiväkodissa Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman aloittamiseen johti yksikössä työskennelleen kasvattajan henkilökohtaisen kiinnostuksen ja liikunta-alan tutkinnon suorittamisen, sekä ohjelmaan liittyvän koulutuksen osuminen samaan ajanjaksoon. Koulutuksen jälkeen ohjelmaan osallistumista pidettiin yleisesti itsestään selvänä työyhteisössä. Tässä päiväkodissa motiiveina korostuivat liikkumisen merkityksen tiedostaminen ja varhaiskasvatusta ohjaavissa asiakirjoissa esitettyjen velvoitteiden tunnistaminen. Lisäksi osa henkilöstöstä koki liikunnan itsessään mielekkäänä toimintana. Alussa motivaatio oli siis pääosin sisäisesti säädelyä tai täysin sisäistä. Henkilöstö kuvasi yksikön lähtötilannetta kuitenkin repaleisena; yhtenä päiväkotina mielletty yksikkö koostui kolmesta fyysisesti erillisestä yksiköstä yhden johtajan alaisuudessa. Näistä yksiköistä va-

littiin edustajat, jotka toteuttivat lähtökartoituksen ja kokoontuivat yhteen pohtimaan tavoitteita. Jo alussa liikunnan toteuttamisessa havaittiin merkittäviä eroavaisuuksia yksiköiden välillä.

Liikuntatiimi valitsi suuren ensimmäisen askeleen. Kehittäminen lähti eteenpäin nopeasti innokkaimpien eteenpäin viemänä. Kaikki eivät kuitenkaan päässeet vauhtiin mukaan, ja ajan kuluessa nopea tahti alkoi aiheuttaa joissain työyhteisön jäsenissä torjuntaa ohjelmaa ja kehittämistä kohtaan:

Kasvattaja 8: Mun mielestä pääsääntöisesti ihan positiivisella fiiliksellä aluksi ja ihan myönteisesti suhtauduttiin. Mutta sitten jossain vaiheessa hyvin siinä alkuvaiheessa huomasi ja ehkä kuulikin niitä kommentteja, että lähetettiin vähän liian rytinällä liikkeelle, niin kaikki ei ihan ehtinyt mukaan siihen samalla tavalla. Jotenkin sitä tuli liian paljon kerralla ja jotkut koki, että ei yhtään enää mitään liikuntaan liittyvää. Se oli ehkä myös osa syy siihen, että on kestänyt näitä meidän vaiheet, että me ollaan lähetetty niin innolla vauhdilla, ja sitte osa on kokenu sen, että sitä tulee liikaa, ja vähän niinku negatiivisen puolelle kääntyy se.

Liikuntatiimin asettamat tavoitteet liikunnalle toteutuivat yksikössä vaihtelevasti johtuen liikunnan ohjaamiseen ja sen mahdollistamiseen liittyvistä asenteista, sekä ikätason tuomista rajoitteista. Identiteettiä liikuntamyönteisenä päiväkotina kuitenkin rakennettiin aktiivisesti, ja uutta yhteistä toimintayksikköä suunniteltiin liikunnan näkökulma huomioiden:

Kasvattaja 9: Oikeastaan jos ajattelee tätä meidän kasvuprosessia, niin kyllä tästä liikunnasta suunnitteluvaiheessa puhuttiin tosi paljon. Se tuli joka kohdassa: välineissä, tiloissa ja toimintamahdollisuuksissa. Että ei me puhuttu silloin llo kasvaa liikkuen -hankkeesta, vaan siitä, miten me täällä toimitaan lasten kanssa. --

Kolmen vuoden kuluttua ohjelman aloittamisen jälkeen päiväkotit siirtyivät uuteen yhteiseen toimintayksikköön, minkä myötä ohjelma jäi hetkeksi vähemmälle huomiolle. Uusi tila toi uusia haasteita liikkumiselle, mutta mahdollisti samanaikaisesti uudenlaisia asioita ja edisti näin tiettyjä osa-alueita. Uuteen yksikköön siirtymisen yhteydessä päiväkotit osallistui myös toiseen liikunta- ja hyvinvointihankkeeseen, minkä myötä erityisesti retkeily ja ulkona liikkuminen lisääntyivät.

Ensimmäisenä vuotena uudessa yksikössä henkilöstö pyrki istuttamaan uusia toimintamalleja kokonaisvaltaisesti uuteen toimintakulttuuriin. Esimerkiksi yhteisten liikkumista koskevien sääntöjen luomisessa kaarreltiin alun säännötömyyden kautta tiukkaan säännöstöön, ja siitä kohti tasapainoista keskitietä. Tasapainoa haettiin myös kehittämiseen tarvittavan ajan ja innon löytymiseen koko työyhteisön arjessa:

Kasvattaja 8: No ite ollu tosi innolla mukana alusta asti. Innostus on koko ajan pysynyt. Mutta aina välillä, kun on huomannut, että on vähän yksin sen innostuksen kanssa, niin ollut hieman haastavaa saada vietyä asioita eteenpäin. Ku huomaa, että nyt ympärillä on enemmän sellanen ilmapiiri, että nyt ei yhtään liikuntaan liittyvää sanaa hetkeen, niin sit on että "okei, annetaan nyt vähän rauhoittua" ettei siitä tuu semmosta kielteistä asiaa. Mutta pääsääntöisestihän meillä hyvin liikuntamyönteistä porukkaa on. Mutta se on aina ollut vähä haastavaa löytää aikaa tällekin asialle, kun on nykyisin niin paljon niitä asioita, mihin pitää kiinnittää huomiota ja mitä pitää hoitaa.

Ensimmäisen vuoden kuluttua uudessa yksikössä liikuntatiimi kokoontui jälleen palaten vanhojen tavoitteiden äärelle ja jäsentäen uusia. Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma otettiin uudelleen lähemmin osaksi toimintakulttuurin kehittämistä. Motivaatio näyttäytyi työyhteisössä hyvin vaihtelevana eri henkilöillä ja ajallisena prosessina tarkasteltuna. Vallitsevat syyt ohjelman jatkamiselle kumpusivat yleisistä varhaiskasvatukselle asetetuista tavoitteista ja velvoitteista, minkä lisäksi työyhteisössä tunnistettiin vahvasti liikkumisen merkitys lapsen kokonaisvaltaisen kasvun ja kehityksen kannalta. Ohjelmaa aktiivisesti eteenpäin vieneet ilmaisivat sisäistä motivaatiota sekä autonomisesti säädeltyä ulkoista motivaatiota ohjelman toteuttamista sekä liikuntaa kohtaan. Uusia työntekijöitä hakeutui yksiköön liikunnallisen profiloitumisen perusteella:

Kasvattaja 10: Kun mä hain tänne, alun perin oli tiedossa, että on luonto- ja liikuntapainotteinen päiväkotit. Se on jotenkin niin luonnollista, että tietenkin sitä kehitetään sitten. Se liikunta on iso osa ja sitä kehitetään, ja se on yks syy miksi ite haluski tulla. -

Kasvattaja 11: Mulle oli edellisestä paikasta tää myös tuttu, et oltiin mukana tässä. Sit varmaan jossain siinä työhaastattelussa tuli esille tää, että täälläkin on tämä. Niin sit oli ihan kiva ku se oli niinku tuttu --.

Työyhteisössä kuitenkin vallitsi selkeästi myös hyvin kontrolloitua motivaatiota. Sitoutumisen ohjelmaan ja toimintakulttuurin kehittämiseen kerrottiin olleen vaihtelevaa motivaation suuntaisesti. Tämän työyhteisön motivoituneisuus nimettiin *velvollisuudentunnoksi ja vastuullisuudeksi*.

6.1.4 Innolla etenevät

Viimeisessä päiväkodissa kiinnostus ohjelmaa kohtaan kumpusi niin ikään yhden työyhteisön jäsenen henkilökohtaisesta innostuksesta ja liikunnan opinnoista. Päiväkotit lähti ohjelmaan mukaan jo hankevaiheessa pilottipäiväkotina työyhteisön yhteisestä innostuksesta. Ohjelman aloittamisen syyt liittyivät liik-

kumisen merkityksen tiedostamiseen ja liikkumisen aiheuttaman riemun havaitsemiseen lapsissa. Ohjelmaan perehtynyt kasvattaja otti päävastuun sen eteenpäin viemisestä:

Kasvattaja 12: Mulla on itellä taustalla liikunnan opintoja. -- Se kipinä lähti ensin minulta ja sitte mä meidän päiväkodinjohtajalle, että mitä mieltä hän on. Hän innostui siitä, ja puhuttiin siitä yhdessä henkilökunnalle, ja henkilökunta innostu. -- Ainahan tälläset jutut tarvii jonkun, joka innostuu, ja lähtee sitä markkinoimaan eteenpäin. -- Ja mehän oltiin hirveen kunnianhimoisia, et me ei lähdetty pienin askelin. Me ei lähdetty ajattelee pelkästään ulkoilutilanteita tai pelkästään jotain siirtymä, vaan me harpattiin iso pala, niin kuin meillä on tapana. Me ajateltiin, että me sisällytetään se koko päivään, että me lähettiin miettimään sitä tosi laajasti.

Ohjelman toteuttaminen aloitettiin suurella innolla ja nopealla tahdilla pyrkien heti hallitsemaan yksikön arjen kokonaisuutta. Jonkin ajan päästä alkuinnostuksen havaittiin laantuvan. Työn kokonaisuudessa haettiin tasapainoa liikunnallisen kehittämisen ja muiden tärkeiden osa-alueiden välillä. Työyhteisö pyrki vaikuttamaan mahdollisuuksiensa mukaan rakenteilla olevaan uuteen toimintayksikköön liikunnan näkökulmasta. Pian päiväkotia siirtyi uuteen toimintayksikköön, minkä myötä liikunnalliset puitteet fyysisessä toimintaympäristössä parantivat monelta osin. Samoihin aikoihin ohjelmasta vastanneesta kasvattajasta tuli päiväkodin uusi johtaja. Johtaja vei kehittämistoimintaa eteenpäin ohjelmaa seuraten, mutta myös yksikön omien tarpeiden mukaan soveltamiensa tehtävien avulla. Johtajan antamat tehtävät koettiin ajoittain taakkana työn arjessa, mutta myös kehittämistä merkittävästi eteenpäin vievänä tekijänä:

Kasvattaja 13: Tietysti välillä kun arki painaa päälle, niin tulee sellanen, et "Ää, toiki tehtävä pitää tehdä. Äkkiä, äkkiä, äkkiä." Mutta jos siihen antaa luvan ja käyttää aikaa, niin kyllähän ne ihan olennaisia on. Sieltä saattaa putkahtaa joku ihan uus asia --. Että ollaan vaan menty sitä vanhaa uraa pitkin. --

Ohjelman loppuvaiheilla liikunnallisen toimintakulttuurin kehittämistyö miellettiin jatkumona; päiväkotia hakeutui mukaan uuteen liikuntahankkeeseen ja henkilöstössä nousi innostusta täydennyskoulutuksen hankkimiselle. Perheille annettiin asiakaslupaus liikuntamyönteisestä toimintakulttuurista, ja liikunnallisen toimintakulttuurin kehittämisen miellettiin jatkuvan myös ohjelman jälkeen:

Kasvattaja 14: Mä luulen, että meihin on kuitenkin iskostunu aika hyvin toi liikunnan ilo kaikkiin, että se [liikunnallinen kehittäminen] varmaan jatkuu.

Henkilöstön keskuudessa vallitsi yhteinen usko siihen, että jokainen kasvattajayhteisön jäsen sitoutuu yhdessä sovittuihin asioihin henkilökohtaisesta innostuneisuudesta huolimatta. Työyhteisössä kehittämisen nähtiin kuitenkin etenevän käytännön tasolle asiasta innostuneiden kasvattajien johdolla.

Motivaatiossa liikunnan toteuttamiseen ja kehittämiseen vaikutti ilmenevän jonkin verran hajontaa, mikä miellettiin työyhteisössä normaalina ja sallittuna. Innokkaimpien kehittäjien motivaatio oli autonomisesti säädeltyä. Vahva sitoutuminen yhteisiin sopimuksiin viittasi kuitenkin yhteisön arvojen sisäistymiseen myös vähemmän innokkaiden kasvattajien kohdalla. Koko työyhteisön motivaatiossa oli siis pääosin haastattelun hetkellä havaittavissa autonomista säätelyä, joskin myös kontrolloitua säätelyä esiintyi yhä. Tämän työyhteisön motivoituneisuudelle annettiin nimitys *merkityksellisyyden tunnistaminen*.

6.2 Liikuntamyönteisen toimintakulttuurin kehittämistä tukevat ja haastavat tekijät

Tutkimukseen osallistuneiden neljän yksikön tapauksen kohdalla ilo kasvaa liikuen -ohjelmaan liittyvästä muutosprosessista voidaan löytää kehittämistä tukevia ja sitä haastavia tekijöitä. Liikuntamyönteisen toimintakulttuurin kehittämistä tukevat ja haastavat tekijät esitellään seuraavaksi erikseen.

6.2.1 Liikuntamyönteisen toimintakulttuurin kehittämistä tukevat tekijät

Kehittämistä tukevat tekijät jakautuvat kolmeen yläluokkaan: *työtä organisoiva tuki, mahdollisuuksia lisäävä tuki ja sosiaalinen tuki*. Kukin yläluokka jakautuu alaluokkiin, jotka on koottu taulukkoon 5.

TAULUKKO 5. Liikuntamyönteisen toimintakulttuurin kehittämistä tukevat tekijät.

TYÖTÄ ORGANISOIVA TUKI	Ohjelmaan perehtyminen ja päämäärätietoisuus Rakenteiden luominen Kehittämistyökalut
MAHDOLLISUUKSIA LISÄÄVÄ TUKI	Verkostoyhteistyö Liikkumista tukeva toimintaympäristö Tiedon ja ideoiden lisääminen
SOSIAALINEN TUKI	Johdon taustatuki Henkilöstön suhtautuminen ja panos Yhteisöllisyys ja yhteinen suunta Kehittämiseen sitoutuminen Kannustaminen

Aineiston perusteella kehittämiselle merkityksellisenä näyttäytyi ensinnäkin *työtä organisoivan tuen* saaminen. Tällä tarkoitetaan kaikkia kehittämistyötä jäsen-
täviä ja ryhdittäviä tekijöitä. Perusteellinen ohjelmaan perehtyminen ja päämää-
rätietoisuus miellettiin ohittamattomana ensiaskeleena kehittämisen toteutumi-
selle yksikössä. Kasvattajien mukaan jokaisen kehittämiseen osallistuvan ei ollut
kuitenkaan välttämätöntä tietää kaikkea ohjelmasta. Olennaisena pidettiin, että
yhteisöstä löytyy ainakin yksi henkilö, jolla on hallussaan hyvä kokonaiskuva
ohjelmasta ja käsitys siitä, mihin kehittämisellä ollaan menossa:

Kasvattaja 1: Ehkä tämmönen tapa toimia, että yks perehtyy ja tälläsellä tiimillä sitte vie-
dään sitä eteenpäin. Ja osaa suhtautua siihen niin, ettei oo todellakaan tarkoitus, että kaikki
nyt lukee tän kannesta kanteen ja perehtyy täysin, vaan lähinnä se, et saadaan ne ideat ja
se innostus ehkä muillekin.

Kasvattaja 9: -- Et sitte ku meil on joku yksi henkilö, esimerkiksi [mainitsee yhden haasta-
teltavan nimeltä], joka on ollu niinku kokoajan tässä, niin ihan selvästi huomaa, että on
semmonen, on niinku siinä janalla. Tosi tiiviisti siinä, et tietää kyllä mikä on seuraava askel,
tai mitä on ollu.

Johtajan roolissa nähtiin puolestaan tärkeänä järjestää mahdollisuuksia perehtyä
ohjelmaan ja jakaa tarvittavaa tietoa muulle työyhteisölle. Kehittämistoiminnan
hallinnointiin liittyi myös rakenteiden luomista, millä tarkoitetaan esimerkiksi
erilaisten roolien luomista, tiimien perustamista, viestintäkanavien kehittämistä
sekä kohtaamisen paikkojen järjestämistä.

Lisäksi työtä organisoitiin erilaisten kehittämistyökalujen avulla. Tällainen
oli esimerkiksi ohjelmaan kuuluva arviointilomake, joka kasvattajien kokemus-
ten mukaan auttoi hahmottamaan yksikössä vallitsevaa toimintakulttuuria hy-
vin kokonaisvaltaisesti. Tutkittavissa yksiköissä ohjelman materiaalien rinnalle

oli kehitelty myös omiin tarpeisiin vastaavia materiaaleja. Ilo kasvaa liikkuen - ohjelma oli lisäksi harvoin ainoa liikkumisen kehittämiseen tähtäävä muoto; monessa yksikössä ohjelman ohella toimintakulttuurin kehittämiseen liittyi yksikön liikuntapainotteisuus sekä muut liikuntaa ja hyvinvointia tukevat hankkeet.

Toiseksi kehittämistyötä edisti aineiston perusteella *mahdollisuuksia lisäävä tuki*, jolla tarkoitetaan tässä tutkielmassa monipuolisen liikkumisen mahdollisuuksia lisääviä tekijöitä. Liikuntamahdollisuuksia laajennettiin lisäämällä osamista, tietoa, ideoita tai välineitä, sekä muokkaamalla toimintaympäristöä. Eräs merkittävä tuki tässä oli verkostoyhteistyö, jonka kautta saatiin esimerkiksi ohjattuja liikuntahetkiä lapsille, motoristen taitojen kartoittamista, koulutusta ja ohjattua liikuntaa henkilöstölle, sekä opastusta ohjelmassa. Alla olevassa aineistokatkelmassa korostetaan kunnan liikuntakoordinaattorin tuen merkitystä:

Kasvattaja 15: Ja sitten [liikuntakoordinaattori] käy meillä pitämässä niitä, oliko niitä motorikkakerhoja? -- Ja käy joka ryhmässä pitämässä sellasen jumppatuokion. [Liikuntakoordinaattori] on ollu mukana tässä tosi paljon.

Verkostojen avulla liikkumista tuettiin ohjatun liikunnan monipuolistamisella, liikuntaan liittyvän kartoituksen toteuttamisella sekä välinelahjoituksilla. Seuraavassa katkelmassa kerrotaan myös verkostoitumisen merkityksestä lapsille.

Kasvattaja 13: On meillä se yks yritysmaailmakontaktikin, joka teki [paikallinen jääkiekko-seura] tiimin kanssa meille lahjotukset. Saatiin pelivälineitä kassillinen ja he kävi sitten tuomassa. -- Lapset odotti koko ajan, että kuka [seuran] pelaaja tulee käymään.

Verkostoista saadut väline- ja materiaalilahjoitukset puolestaan vaikuttivat siihen toimintaympäristöön, jossa liikuntamyönteistä varhaiskasvatusta toteutetaan. Aineiston perusteella oli havaittavissa, että toimintaympäristö voitiin jo sinällään kokea liikkumisen mahdollistavana erilaisten tekijöiden myötä, mutta kehittämistyöhön liittyvä tuki muodostui myös henkilöstön mahdollisuudesta vaikuttaa toimintaympäristön muokkaamiseen. Toisaalta aineistossa merkityksellisenä koettiin myös liikkumisen toteuttamiseen liittyvän pääoman kasvattaminen uuden tiedon ja ideoiden avulla. Näitä saatiin esimerkiksi koulutusten kautta, tai yhteistyössä oman tai kunnan muiden päiväkotien kanssa.

Kolmanneksi kehittämistä edistäväksi tekijäksi nostettiin *sosiaalinen tuki*, jolla käsitetään tässä tutkielmassa sosiaalisen ilmapiirin ja työyhteisön jäsenten

toiminnan tai suhtautumisen tuottamaa yksilön kokemaa henkistä vakautta ja taustavoimaa kehittämistyölle. Eräs sosiaalisen tuen lähteistä oli johdolta saatava taustatuki, johon sisältyi niin henkinen kannustus kuin myös konkreettisiin tarpeisiin reagoiminen. Johdolla tarkoitetaan tässä päiväkodin johtajan ja apulaishohtajan lisäksi myös ylempää johtoa kunnassa. Yhtä tärkeänä nähtiin aineistossa myös henkilöstön suhtautuminen ja panos; yhteistä kehittämistyötä miellettiin tukevan se, että kehittämiseen suuntauduttiin koko henkilöstössä myönteisesti, minkä lisäksi oltiin valmiita kokeilemaan uutta ja muuttamaan omaa ajattelua. Pelkän myönteisen vastaanoton lisäksi kehittämistä koettiin edistävän erityisesti oma aktiivisuus, viitseliäisyys ja luovuus ulkoisista olosuhteista huolimatta:

Kasvattaja 12: Nyt tässä talossa on varmaan tosi hyvät välineet, mutta että ei se aina oo sitä ollu. Mutta se ei oo siltikään estäny sitä liikkumista, että jos ei oo ihan vimpan päälle välineitä, niin sit ollaan ite kehitelty kaikki. Et ei ne välineetkään aina takaa sitä liikkumista.

Tapausyksiköissä yhteisen suunnan lähtökohtana miellettiin johtajan ja kasvatustajien asennoituminen kehittämiseen yhteisenä asiana. Tämä puolestaan ilmeni yhteisenä päätöstentekona ja sopimuksina, keskustelevana ilmapiirinä, ryhmäraajat ylittävänä yhteistyönä sekä toimivana tiimityöskentelynä. Eräässä yksikössä tiedostettiin hyväksyvästi, että henkilöstön keskuudessa esiintyy aina erilaisia näkemyksiä ja suhtautumista, mutta yhteisenä linjana pidettiin kuitenkin, että yhdessä sovittuihin asioihin sitoudutaan omasta näkökannasta huolimatta.

Jokaisessa yksikössä ilmeni haastatteluissa yhtäläinen näkemys siitä, että kehittämisinto on henkilöstön keskuudessa ajan myötä vaihteleva ilmiö. Innon laantumista ei välttämättä nähty kielteisenä asiana, vaan hyväksyttävänä tosiasiana, josta huolimatta kehittämistä voidaan viedä eteenpäin. Tästä syystä kannustaminen miellettiinkin merkittävänä tekijänä kehittämisen eteenpäin viemisessä. Tutkituissa yksiköissä kannustusta saatiin kollegalta tai muulta henkilöltä suoraan, mutta myös välillisesti esimerkiksi johtajan antamien tehtävien kautta. Myös yhteisesti tehty päätös suorittaa ohjelma loppuun, miellettiin eräänlaisena kannustuksena toimintaan. Yhteiset pysähtymisen hetket keskustelun äärelle miellettiin kehittämistä tukevana tekijänä.

6.2.2 Liikuntamyönteisen toimintakulttuurin kehittämistä haastavat tekijät

Kehittämistyötä haastavat tekijät voidaan niin ikään jakaa kolmeen yläluokkaan, joita ovat *heikko muutosjohtaminen*, *muutokseen liittyvät ristiriidat työyhteisössä* sekä *konkreettiset haasteet käytännön toteuttamiselle*. Jokainen yläluokka jakaantuu myös alaluokkiin, jotka on koottu taulukkoon 6.

TAULUKKO 6. Liikuntamyönteisen toimintakulttuurin kehittämistä haastavat tekijät.

HEIKKO MUUTOSJOHTAMINEN	Työn organisointiin liittyvät haasteet Etenemiseen liittyvä epävarmuus
MUUTOKSEEN LIITTYVÄT RISTIRIIDAT TYÖYHTEISÖSSÄ	Työyhteisön henkinen erillisuus Ristiriitaiset toiminta- ja ajatusmallit
KONKREETTISET HAASTEET KÄYTÄNNÖN TOTEUTTAMISELLE	Toimintaympäristöön liittyvät rajoitteet Resurssien puutteellisuus Työkalujen puute tai epäkäytännöllisyys

Siinä missä työn organisoinnin havaittiin monin tavoin tukevan kehittämistyötä, koettiin työn heikon johtamisen haastavan sitä. *Heikko muutosjohtaminen* ilmeni aineistossa organisoimattomana ja epätaloudellisena kehittämistyönä, sekä henkilöstön epävarmuutena, minkä myötä työ hidastui. Johtamisella käsitetään tässä sekä ulkoinen ohjaus, että oman työn johtaminen. Varhaiskasvatusympäristössä työn organisoinnin haasteet liittyivät pääasiassa ajan ja työmäärän epätasapainoiseen suhteeseen. Yhdelle alueelle painottuvan kehittämisen nähtiin myös vievän ajatuksia ja energiaa työn muilta osa-alueilta, joita ei kuitenkaan voi jättää täysin huomiotta. Epäjärjestelmällisyyttä aiheutti lisäksi liiallinen virike- ja materiaalitulva tai puolitiehen jätetyt suunnitelmat ja epäselvyys vastuusta. Myös johtajan rooli nostettiin haastatteluissa esille:

Kasvattaja 1: Meillä oli tällänen pedatiimi ja johtaja sanoi, että nyt kaikkien pitää tähän... hyvin pikainen opastustehtävä. Hän näytti, että sinä ja sinä perehdytte tähän. -- Johtajan mukaan pieni askel olisi ollut, että tehdään liikuntasuunnitelma koko vuodeksi. Ja mä olin aivan että "ei!". Meillä oli kevätkuuhla tulossa. -- Ihan järjetön ajatus, että me oltais se touku-kuussa keritty, et sanotaan, että "noni, nyt teette sen vuosisuunnitelman ja esittelette sen kesäkuun suunnittelupäivässä". Mä vedin jarrua. Mä olin ainut joka sanoi, että eihän me voida nyt näin äkkiä tälläseen, ja mä lupasin hoitaa sen homman. Työkaverin kanssa pikaisesti perehdyttiin. Ihan nopeesti tehtiin sellanen pieni askel. -- . Mä koin alussa, että se oli vaan homma muiden mukana mikä pitää suorittaa, että johtaja ei varmaan... Se oli printannu meille muutamat sivut sieltä ohjelmasta ja anto tunnukset meille. Eka vuosi, ei meillä ollut aikaa. Ymmärrän kyllä, ettei johtaja ollu... Ja tähän ohjelmaan suhtautuminen, että "ei tarte suorittaa", kunnes [liikuntakoordinaattoreilta] tuli se viesti, että kyllä tää nyt pitää ottaa kaikkien päiväkotien.

Yllä olevassa aineistokatkelmassa epäselvän johtamisen voidaan havaita tuottaneen epävarmuutta ja kuormitusta työyhteisölle. Siinä onkin huomattavissa, että ajankäyttöön ja resursseihin liittyvät organisointihaasteet saattavat johtua esimerkiksi siitä, että johtaja työn organisoijana ei hahmota alaistensa työhön liittyvää kokonaiskuvaa vaatimuksineen.

Haasteita asettivat myös *muutokseen liittyvät ristiriidat työyhteisössä*, joita voidaan kuvailla henkisinä ja ajatuksen tasolla ilmenevinä jarrutustekijöinä kehittämistyössä. Tässä tutkielmassa joidenkin yksiköiden kohdalla oli havaittavissa kehittämiseen ja liikuntaan liittyvän suhtautumisen sekä innon hajautuneisuutta henkilöstön keskuudessa. Tällaisen työyhteisön henkisen erillisyyden myötä erityisesti innokkaammat kehittäjät kokivat muiden ilmaiseman passiivisen vastarinnan tai avoimen negatiivisen suhtautumisen hyvin kuormittavana. Toisinaan passiivisuus näyttäytyi kannustusjoukoksi jättäytymisenä, mikä miellettiin ikään kuin vapaamatkustamisena yhteisessä kehittämisessä:

Kasvattaja 16: Niin no kyllä se vähän tuntuu, että me ollaan ne liikuntalähetit ja ne on silleen, että "saatte tehdä ja saatte tuoda", mutta ne on passiivisia.

Kasvattaja 2: Niin. Tai ottaa vastaan ja kehuu, kun saa uutta tietoa, että "joo hyvä juttu", mutta enemmän sellanen vastaanottaja. Että me kehitetään ja keksitään yhdessä.

Passiivisuutta saattoi esiintyä myös hyvin huomaamattomana toimimatta jättämisenä. Tällöin se ei välttämättä tuottanut avointa ristiriitaa, mutta esti uusien toimintamallien juurtumista toimintakulttuuriin.

Kasvattaja 17: En voi sanoa että vastarintaa, mutta tämmösessä asiassa on helppo sivuuttaa se, että vaikka [jättää] hyödyntämättä niitä tilaisuuksia liikkumiseen. Ei välttämättä tarvi äänekkäästi vastustaa.

Uusien toimintamallien juurtumista haastoivat myös ristiriitaiset toiminta- ja ajatusmallit. Haastatteluissa tuotiin esiin kasvattajien erilaiset asenteet turvallisuuden liittyen. Toisaalta myös henkilökohtaisen kaottisuuden kokemuksen tai viitsimättömyyden nähtiin vähentävän lasten liikettä:

Haastateltava 2: Itseäni vanhemman tiimikaverin kanssa on keskusteltu, että hän kokee, että se on helpompaa, kun lapset istuu penkillä, ja se rauhoittaa tilannetta. Ja mä oon, että no ei niitä tarvis aina olla siinä joka päivä sillä parinkymmenen minuutin hetkellä. Itse ei häiritse se lasten luontainen liikkuminen samalla tavalla. Hän kokee sen, et se on pian kaotista, tai että ei jaksaa ottaa bluetooth-kaiutinta mukaan, et ei niinku diskot tai tämmöset, että tulee liikaa meteliä tai villitsee lapsia.

Konkreettiset haasteet käytännön toteuttamiselle tuotiin esiin käytännönläheisempinä pulmina uudenlaisen toimintakulttuurin luomiselle. Eräs merkittävä haaste liittyi tapausyksiköissä toimintaympäristön rajoitteisiin, jotka käsittävät sekä fyysiseen toimintayksikköön, että haasteet päiväkodin lähiympäristössä. Tutkielman aineistossa suurimpina konkreettisina haasteina esiin nousivat sisätilan määrä suhteessa lapsimäärään sekä rakennukseen liittyvät turvallisuustekijät:

Kasvattaja 8: Tällä hetkellä meillä on aivan mahtavat sisätilat, mutta meillä on tosi paljon lapsia suhteessa tähän neliömäärään. Niin ihan jo se, että pienessä tilassa on paljon lapsia kerralla, niin liikkumisen suhteen se on haaste. Ja samoin ulkotilat on suhteellisen pienet tälle lapsimäärälle.

--

Kasvattaja 9: Liikuntavälineitten käyttöä on aika rankasti rajoitettu ihan meidän turvallisuussyistä. Esimerkiks pallon käyttöä, koska nää tilat ei kestä sitä. Sit tulee vaaratilanteita.

Kasvattaja 8: Pallo ei saa osua kattoon, koska katto tulee alas.

Kasvattaja 9: Siellä on sellasia ilmastointiin liittyviä asioita, jotka irtoaa pienestä kosketuksesta.

Toisaalta rajoitteita asetti myös resurssien puutteellisuus, joka viittaa välineiden tai henkilöstöresurssien riittämättömyyteen suhteessa liikkumisen toteuttamiseen liittyviin tarpeisiin. Varhaiskasvatusarjelle tyypillinen henkilöstön vaihtuvuus ja poissaolot tuottivat haastetta toteuttamiseen ja katkonaisuutta kehittämiseen. Huomionarvoista oli lisäksi, että lastenhoitajien ammattiryhmä asettui ajankäytön suhteen erilaiseen asemaan varhaiskasvatuksen opettajiin verraten:

Kasvattaja 15: Ja meillä hoitajilla kun ei oo suunnittelu[aika]a, niin tosi vähä aikaa sitte...

Kasvattaja 6: Mihinkään koneelle istahtaa.

Viimeiseksi konkreettisia haasteita kehittämiseksi toivat myös kehittämistyössä käytettävät puutteelliset ja epäkäytännölliset työkalut. Haastatteluissa tuotiin vahvasti esiin ohjelmaan sisältyvän verkkoalustan vaikeakäyttöisyys. Verkkoalustasta saatujen arviointitulosten ei myöskään aina koettu vastaavan yksikön omiin kehittämistarpeisiin, ja kehittämiskohteen kirjaamisen koettiin rajoittavan kehittämiskohteen valitsemista.

7 LIIKUNTAMYÖNTEISEN TOIMINTAKULTTUURIN RAKENTUMINEN ILO KASVAA LIIKKUEN -OHJELMASSA

Toisen tutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää, miten liikuntamyönteinen toimintakulttuuri rakentuu Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmassa. Aineistoksi kerättyjen keskustelujen sekä ryhmähaastattelujen pohjalta tulokseksi saatiin neljän ulottuvuuden malli toimintakulttuurin rakentumisesta. Kehittämiseen liittyvät ulottuvuudet ovat *liikkumiseen liittyvä reflektointi*, *toimintakulttuurissa vallitsevien ajatusmallien muokkaaminen*, sekä *liikunnallisen toimintakulttuurin muokkamisstrategiat* (kuvio 3). Näiden ohella koko kehittämistoimintaa ympäröi *kehittämistoimintaan liittyvän tietoisuuden* ulottuvuus.

LIKKUMISEEN LIITTYVÄ REFLEKTOINTI							KEHITTÄMISTOIMINTAAN LIITTYVÄ TIE TOISUUS		
TOIMINTAKULTTUURIN ARVIOINTI			KEHITTÄMISMAHDOLLISUUKSIEN SELKIYTTÄMINEN						
Nykytilan kartoittaminen ja arviointi	Tiedon kokoaminen ja kokonaiskuvan hahmottaminen		Muutoksen tiedostaminen		Realiteettien tiedostaminen	Vaikutusmahdollisuuksien pohtiminen		Arviointitietoisuus	
TOIMINTAKULTTUURISSA VALLITSEVIEN AJATUSMALLIEN MUOKKAAMINEN								Suunnittelu- ja tavoitetietoisuus	
TOIMINNAN JA AJATTELUN PERUSTEET		KÄSITYSJÄRJESTELMÄT			ARVOTTAMINEN			Sosiaaliseen ulottuvuuteen ja rooleihin liittyvä tietoisuus	
Kyseenalaistaminen	Perusteiden löytäminen	Käsitysten, näkemysten ja peruskomusten selkiyttäminen	Syiden ja yhteyksien pohjuminen	Ajattelutavan laajentuminen	Keskeisten alueiden löytäminen ja tärkeysjärjestyksen luominen	Ihanteiden kiteyttäminen		Toimintaan liittyvä tietoisuus	
LIKUNNALLISEN TOIMINTAKULTTUURIN MUOKKAAMISSTRATEGIAT								Kehittämiseen liittyvä tietoisuus	
JAETUN OSAAMISEN JA TIEDON HYVÄDYNTÄMINEN			FYYSISEEN TOIMINTAYMPÄRISTÖÖN VAIKUTTAMINEN		TOIMINTAMALLIEN RAKENTAMINEN				
Varhaiskasvatuksen sisäinen yhteistyö	Moniammatillinen yhteistyö ja verkostot	Osaamisen lisääminen	Materiaalit	Fyysisen ympäristön ja välineistön muokkaaminen	Ympäristön käytön tehostaminen	Yhteisten linjausten luominen		Keinojen kehittäminen tavoitteiden saavuttamiseksi	Toimintatapojen muokkaaminen
SELITYKSET VÄRIKOODEILLE:			ARTEFAKTIT	NORMIT		ARVOT		PERUSOLETUKSET	

KUVIO 3. Toimintakulttuurin rakentumisen ulottuvuudet Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmassa.

Ulottuvuudet kuvaavat kokonaisuuksia, joihin keskustelu tai toiminta keskittyi. Ulottuvuuksien sisältämissä yläluokissa voitiin havaita joitain yhteyksiä ohjelmaan sisältyvän Nykytilan arviointi -lomakkeen keskustelualueisiin, sillä lomak-

keen tarkoituksena on toimia pohjana arviointi- ja kehittämiskeskusteluille. Kuviossa 3 esitetyn mallin ulottuvuudet eivät kuitenkaan niinkään kuvaa suoranaisesti keskustelun aihealueita, vaan sitä, miten näistä aihealueista puhutaan. Vihreällä värillä on puolestaan havainnollistettu mille organisaatiokulttuurin tasolle (ks. Cummings & Worley 2008; Schein 1987; 2009) toimintakulttuurin rakentumisen ulottuvuudet kiinnittyivät.

7.1 Liikkumiseen liittyvä reflektointi

Aineistosta löytynyt ensimmäinen ulottuvuus sisälsi työyhteisössä tapahtuvaa liikuntamyönteiseen toimintakulttuuriin liittyvää reflektiota. Tämän ulottuvuuden keskeinen piirre oli hahmottaa oman yksikön liikuntamyönteiseen toimintakulttuuriin liittyvää tilannetta, peilaten sitä myös menneeseen ja hahmottaen tulevaa. Ensimmäisen ulottuvuuden voidaan nähdä luovan tietyllä tavalla pohjaa kaikelle kehittämiselle. Reflektoinnin ulottuvuus jakautui *toimintakulttuurin arviointiin* sekä *kehittämismahdollisuuksien selkiyttämiseen*.

Toimintakulttuurin arviointi linkittyi ulottuvuuden alueista tiiviimmin ohjelmaan sisältyvään Nykytilan arviointi -lomakkeeseen, joka toimi videoitujen keskustelujen pohjana. Toimintakulttuuria arvioitaessa pohdittiin, millaisena liikkumisen ja liikuntamyönteisyyden taso sillä hetkellä nähtiin omassa yksikössä. Kasvattajat loivat yksikkönsä toimintakulttuurista tietoista kokonaiskuvaa tiedostaen myös tapahtuvaa ja jo tapahtunutta muutosta. Eräässä yksikössä sanoitettiin esimerkiksi liikkumista rajoittavien sääntöjen kehityskaarta ja siihen liittyviä näkemyseroja uuteen taloon siirtymisen myötä:

Haastateltava 9: Meki ku tultiin tähän taloon, meil oli vähän erilaiset säännöt. Sit me alettiin niitä rajaamaan. Ei meillä ollu mitään käytävasääntöjä. Se oli todella villiä se meno.

Haastateltava 8: No siinä on näkemyseroja.

--

Haastateltava 9: Mutta tavallaan se on nyt menny vähä sinne toiseen ääripäähän, että nyt se keskivaiheen se paras vaihtoehto pitäis ottaa käyttöön.

Arviointi- ja kehittämiskeskustelu

Reflektoinnin ulottuvuuteen liittyi myös *kehittämismahdollisuuksien selkiyttämistä*, joka sisälsi ensinnäkin realiteettien tiedostamista; kasvattajat sanoittivat ääneen liikunnan kehittämiseen liittyviä rajoitteita ja etsivät mahdollisuuksiensa rajoja. Rajoitteiden tunnistamisen vastapainona kehittämiseen liittyi vaikutusmahdollisuuksien pohdintaa, jolloin kasvattajat toivat esiin ajatuksia keinoista, joilla kehittämiseen liittyviä rajoitteita voitaisiin kiertää.

Kasvattaja 1: Yks mikä puute on, kun ei oo niitä köysiä ja renkaita, niin roikkumisjutut --
--

Kasvattaja 1: --No periaatteessa meillä on kaikenlaista, että on vaan tätä uusimista. Esimerkiksi polkupyörät oli aika heikossa hapessa. Ja renkaat ja köydet puuttuu, ja niitä ei saada.

Kasvattaja 2: Oliskohan niitä mahdollista saada pihaan? --

Kasvattaja 1: Mä mietin, kun puhuttiin, et toi vauvakeinu on turha.
--

Kasvattaja 2: Jos siinä ois renkaat vieressä, olis mahtavaa. Se on varmaan just hyvällä leveydelläkin.

Arviointi- ja kehittämiskeskustelu

Yllä olevassa katkelmassa tuotiin esiin päiväkodin pihaan liittyviä rajoitteita monipuoliseen liikkumiseen, minkä ohessa pohdittiin mahdollisuuksia vaikuttaa pihan välineisiin. Kaiken kaikkiaan kehittämismahdollisuuksien selkiyttämisessä voidaan nähdä kokonaisuus, jossa kasvattajatiimit sanallistavat ja selkiyttävät niitä kehyksiä, joiden sisällä kehittäminen nähtiin mahdollisena.

Liikkumiseen liittyvän reflektoinnin ulottuvuudella toimittiin siis organisaatiokulttuurin kahdella pinnallisimmalla, artefaktien ja normien, tasolla (kuvio 3). Reflektion ulottuvuudella käsiteltiin vain näkyviä, vaikkakin osin automaatioiksi muodostuneita rakenteita ja toimintamalleja, joita toimintaympäristössä havaittiin, pureutumatta vielä lainkaan niiden syvällä vallitseviin rakenteisiin. (Ks. Schein 1987; 2009.)

7.2 Toimintakulttuurissa vallitsevien ajatusmallien muokkaaminen

Ajatusmallien muokkaamisen ulottuvuus muodostettiin analyysissä ilmauksista, joissa luotiin uudenlaista ymmärrystä liikuntamyönteisestä toimintakulttuurista

ja tuotiin tietoisuuteen ajattelua sen taustalla. Ulottuvuus jakautui kolmeen yläluokkaan: *toiminnan ja ajattelun perusteet, käsitysjärjestelmät sekä arvottaminen.*

Toiminnan ja ajattelun perusteiden yläluokassa kasvattajat etsivät perusteita liikuntaan liittyvälle varhaiskasvatusajattelulle sekä sitä ilmentävälle toiminnalle. Kasvattajat kyseenalaistivat esimerkiksi toimintakulttuurissa vallitsevia sääntöjä, normeja, rajoitteita ja toimintamalleja.

Kasvattaja 6: Ja vaikka ennen penkeillä, et siellä vaan istutaan ja nyt saattaaki olla, et hypikää. On vaa, et hypäkkääs penkiltä ja...

Kasvattaja 7: Nii sit ne kattoo vähä, et ooksä ihan varma?

Kasvattaja 6: Saako luvan varmasti hypätä?

--

Kasvattaja 7: Ehkä kyseenalaistaa sitä, että miksi ei. Et miksi näin ei voisi tehdä.

Ryhmähaastattelu

Yllä olevassa katkelmassa tuotiin esiin, kuinka uudenlaisten toimintamallien kokeileminen saattoi johtaa niistä seuranneiden reaktioiden myötä toiminnan taustalla vallitsevien olettamusten kyseenalaistamiseen. Kyseenalaistamisen vastapainona tuotiin esiin myös perusteluja hyvien toimintamallien tuomiseksi tai säilyttämiseksi esimerkiksi tutkimustietoon tai varhaiskasvatusta ohjaaviin asiakirjoihin peilaten. Alla olevassa aineistokatkelmassa perusteltiin yhteisen motoristen taitojen havainnointilomakkeen käyttöönottoa.

Kasvattaja 2: Onhan toi selvä, et sitte näkee tosta, ku on iso ryhmä, että mitä se ei viel osaa. Et tavallaan äkkiä saa sitte jonku käsityksen mitä nyt kannattaa...

Kasvattaja 16: Ja tulee itelle sellanen, että "ahaa, meidän pitää nyt harjotella tätä".

--

Kasvattaja 2: Onhan se sellanen apu, että aina jos on joku lista, että pitää kattoo ihan oikeesti, että onko tämä ikätasolla, niin sitte on helpompi vanhemmillekin ottaa puheeks, että ollaan huomattu, että joku on heikompa joku taito. -- Mutta ehkä joku tällanen vahvistaisi kans sitä, että ne motoriset taidot, että niitä pitää olla, ja se on yks tärke juttu tuolla.

Kasvattaja 1: Mm, ja ehkä se painottaa, että vasuissaki ottais enemmän huomioon sitä. -

Arviointi- ja kehittämiskeskustelu

Perustelujen myötä kasvattajat pyrkivät löytämään syitä vallitsevalle toiminnalle, strategioille ja arvomaailmalle. Ydinkysymyksenä voidaan nähdä "Miksi toimimme ja ajattelemme näin?".

Toiseksi tässä ulottuvuudessa kasvattajat toivat tietoisuuteen yhteisössä vallitsevia käsityksiä, näkemyksiä ja niiden taustalla vaikuttavia perususkomuksia, sekä loivat omassa ajattelussa yhteyksiä eri alueiden välille. Tähän *käsitysjärjestelmien* yläluokkaan sisältyi käsitysten, näkemysten ja perususkomusten selkiyttämistä. Alla olevassa lainauksessa pohdittiin, mitä liikkumisella ylipäänsä käsitetään:

Kasvattaja 9: Mutta onko se sitä pientä liikuntaa? Mulla onki nyt sellanen ongelma, että mä en tiä mikä tää liikkumisen käsite oikeesti on? Olla liikkeessä...

Kasvattaja 18: Niin musta tää on niinku et olla liik... et se on motorisesti...

Kasvattaja 9: Yksi... Ulkona päivittäin vähintään yhden tunnin... Ku se ajaa sillä traktorilla siinä. Lumeen tekee sen tunnin niitä teitä. Tunnin, joka on kolkytviis minuuttia tai vähemmän.

Kasvattaja 18: Jos ei se istu.

Kasvattaja 9: Se istuu siinä hiekkalaatikolla.

Kasvattaja 8: Kyllähän se voi olla vaikka hiekkalaatikolla, niin voihan se liikkua siinä, et se motorisesti tekee jotakin, kyllä.

Kasvattaja 9: Ihan paikallaan oleva lapsi on mielestä rattaissa oleva lapsi. Rattaissa. Se on kiinni siinä. Se ei sieltä kuikuile mihinkään. Tällä hetkellä ei oo.

Kasvattaja 18: Sitte kyllähän tässä varmaan on, että miten se... Että pitäähän meidän se ikä huomioida, että mitkä on sen mahdollisuudet liikkua. Että jos se niinkun pelkästään istuu siinä hiekkalaatikos sen ämpärin ja lapion kanssa, niin kyllä mää sen lukisin istumiseks.

Kasvattaja 8: Tai että kävelee muutaman askeleen ja taas pysähtyy paikalleen, niin kyllä mun mielestä ei liiku.

Kehittämisen- ja arviointikeskustelu

Tämän kaltaisen selkiyttämisen ohella pohdittiin erilaisia liikkumiseen liittyviä syitä ja yhteyksiä. Aineistossa esiintyi esimerkiksi pohdintaa siitä, mitkä asiat ovat yhteydessä lasten liikkumisintoon, sekä liikuntavälineiden ominaisuuksien suhteesta niiden rohkaisemaan harjoitteluun. Käsitysjärjestelmien yläluokassa olennaista oli myös liikunnallisen ajattelutavan laajentuminen osaksi kaikkea varhaiskasvatusajattelua. Erityisesti ryhmähaastatteluissa kasvattajat kertoivat ohjelman vaikuttaneen eniten heidän ajatteluunsa; he kertoivat ohjelman myötä alkaneensa huomioida aiempaa paremmin liikunnan eri osa-alueita ja tarkastella varhaiskasvatuksen kokonaisuutta liikunnan näkökulmasta, kun liikuntaan oli ennen liittynyt vahva tuokiokeskeisyys:

Kasvattaja 14: Muistan, että silloin alussa kun tähän hankkeeseen lähetettiin, niin ihmiset mietti, että miten se nyt mahtuu meidän päivään ylimääräinen liikunta, mutta kun siinä on ollut mukana, niin se tulee niin luontaisesti. Ei sitä varmaan enää edes ajattele.

Kasvattaja 17: Varmaan senkin tajuaminen että se ei ole pelkästään se yksi salivuoro ja se yksi 45 minuuttia, joka meillä on. Vaan se on siellä pitkin päivää ja ripoteltuna, -- että sitä tulee pikkupätkissä, pikkuhetkissä.

Kasvattaja 12: Kyllä. Erilaisia tapoja, niin.

Kasvattaja 17: Joka päivä ihan huomaamattaankin niitä.

Ryhmähaastattelu

Tämän ulottuvuuden kolmas yläluokka oli *arvottaminen*. Aineiston perusteella tässä yläluokassa keskeiseksi havaittiin merkittävimpinä koettujen kehittämisen alueiden esiin tuominen. Lisäksi liikkumiseen liittyviä toimintamalleja verrattiin muuhun pedagogiseen ajatteluun ja luotiin tärkeysjärjestystä näiden välille. Alla olevassa esimerkissä kasvattajat korostivat motoristen taitojen havainnoinnin tärkeyttä, ja pohtivat fyysisen aktiivisuuden havainnoinnin merkitystä suhteessa motoristen taitojen havainnointiin. Lainaukseen sisältyy myös käsitysjärjestelmiin liittyvää syiden ja yhteyksien pohdintaa.

Kasvattaja 8: Mutta ns. testit havainnoi niitä motorisia taitoja.

Kasvattaja 18: Kyllä, mutta yleensäkin liikkumista.

Kasvattaja 8: Nii. Ne olis erittäin tärkeä löytää. Ehkä vielä tärkeempi löytää ne lapset, jotka ei liiku, kun ne, joilla on motorisissa jossain taidoissa haastetta, koska jos ei ne liiku, niin ei ne pääse kehittämäänäkään niitä motorisia taitoja.

Arviointi- ja kehittämiskeskustelu

Aineiston perusteella arvottamiseen liittyi myös ihanteiden kiteyttämistä. Ihanteena esitettiin erilaisia toiveita tai haluja, jotka olivat yhä jossain määrin abstraktimmalla tai heikommin saavutettavalla tasolla kuin konkreettiset toimenpiteet. Arvottaminen kokonaisuudessaan sisälsi merkittävien alueiden korostamisen lisäksi vähemmän olennaisena koettujen alueiden sanoittamista.

Toimintakulttuurissa vallitsevien ajatusmallien muokkaamisen ulottuvuus ylsi toimintakulttuurin rakentamisen mallissa kaikista syvimmälle organisatiokulttuurin juureen, eli yksilöiden perusoletuksiin, mutta sisälsi toimintaa ja keskustelua myös mallin muilla tasoilla (kuvio 3). Toiminnan ja ajattelun perus-

teiden yläluokassa keskusteluun nostettiin yksikön toimintakulttuurissa vallitsevia normeja, jolloin liikuttiin siis organisaatiokulttuurin toisella tasolla. Käsitysjärjestelmien yläluokassa kasvattajat puolestaan selvittivät toiminnan ja ajattelun taustalla vaikuttavia perusoletuksia, mikä kytkee kyseisen yläluokan organisaatiokulttuurin neljänteen tasoon. Tätä tasoa pidetään organisaatiokulttuurin teorioissa kaikista olennaisimpana muutoksen saavuttamisen kannalta. Arvottaminen puolestaan sisälsi nimensä mukaisesti keskustelua arvoista, ulottaen pohdinnan näin ollen organisaatiokulttuurin kolmannelle tasolle. (Ks. Cummings & Worley 2008, 520 – 521; Schein 1987; 2009.)

7.3 Liikunnallisen toimintakulttuurin muokkaamisstrategiat

Kolmatta ulottuvuus nimettiin liikunnallisen toimintakulttuurin muokkaamisstrategioiksi. Edellä esitelty ulottuvuus, ajatusmallien muokkaaminen, voidaan nähdä tärkeänä perustana toimintakulttuurin kehittämiseksi, mutta se ei kuitenkaan vielä sisällä minkäänlaisia käytännön toimia tai sitoumuksia toiminnan kehittämiseksi. Näin ollen muokkaamisstrategioiden ulottuvuus on olennaisin todellisten kehittämistoimien tuottamisen kannalta, ja jaettiin kolmeen yläluokkaan: *jaetun osaamisen ja tiedon hyödyntäminen, fyysiseen toimintaympäristöön vaikuttaminen sekä toimintamallien rakentaminen.*

Jaetun osaamisen ja tiedon hyödyntämisellä tarkoitetaan tässä liikuntaan liittyvän osaamiseen ja tietoon liittyvää kehittämistä varhaiskasvatusyhteisössä liikumisen lisäämiseksi. Tutkituissa yksiköissä kehittämiseen tähtäävää varhaiskasvatuksen sisäistä yhteistyötä tehtiin ensinnäkin oman yksikön sisällä, minkä myötä ideoiden jakaminen ja erilaisten osaamisalueiden käyttöönottoaminen mahdollistuivat. Toiseksi tutkielman aineistossa merkittävänä pidettiin myös varhaiskasvatusyksiköiden välistä yhteistyötä. Seuraavassa katkelmassa kerrottiin, miten yksikössä pyrittiin huomioimaan lasten osallisuutta suunnittelussa ja hyödyntämään heidän osaamistaan.

Kasvattaja 6: Me kyseltiin, että mitä on tehty noita liikuntaleikkejä, niin koottiin, että no mitä te tykkäisitte tehdä. Meillä oli pieni porukka leikkimässä, niin yks tyttö opetti jossain muualla opittua yhteisleikkiä. Se yritti kaikille ”teidän täytyy tehdä näin ja nyt tässä mennään tähän keskelle ja...” Niiltä tulee tosi hyviä leikki-ideoita. Monet on käyny jossain liikuntaleikkikoulussa, että niitä ajatuksia voi tuoda ja sitten tartutaan niihin.

Ryhmähaastattelu

Sisäisen yhteistyön ohella merkitykselliseksi nousi yhteistyö laajemmin moniammatillisissa verkostoissa. Tutkielman haastatteluissa moni kasvattajista mainitsi merkittäväksi avuksi kunnan tarjoaman tuen esimerkiksi liikuntakoordinaattorin myötä. Yksiköissä verkostouduttiin myös itsenäisesti erilaisten tahojen kanssa. Kasvattajat mielsivät myös vanhempien kanssa tehtävän kasvatusyhteistyön olennaisena osana yksittäisen lapsen liikkumistottumusten parantamisessa. Vanhemmat saattoivat olla lisäksi tuottamassa laajempaa verkostoa, jonka avulla uudenlaisia yhteistyömenetelmiä saatiin luotua. Kolmanneksi osaamisen ja tiedon hyödyntäminen merkitsi osaamisen lisäämistä yksikössä esimerkiksi koulutusten avulla.

Osaamisen ohella toimintakulttuurin muokkaaminen sisälsi *vaikuttamista fyysiseen toimintaympäristöön*. Tutkielman aineistossa suunniteltiin esimerkiksi liikkumiseen tai motorisiin taitoihin liittyvän havainnointilomakkeen käyttöönottoa. Toinen hyvin keskeinen alue kehittämässä oli fyysisen päiväkotirakennuksen, lähiympäristön ja välineistön muokkaaminen. Tämän tutkielman osallistujista kaksi työyhteisöä oli hiljattain muuttanut uuteen toimintayksikköön. Heidän kohdallaan kyseinen alue näyttäytyi selkeästi, sillä heillä oli mahdollisuus vaikuttaa rakenteilla olevaan päiväkotiyksikköön, ja tiloja kerrottiinkin suunnitellun liikkumista mahdollistaviksi:

Kasvattaja 13: Kun me vaihdettiin vanhasta kiinteistöstä tähän nykyiseen kiinteistöön, niin me saatiin olla mukana tän kiinteistön suunnittelussa alusta asti. Meillä oli mahdollisuus vaikuttaa, niin me pidettiin kyllä tiukasti kiinni siitä, että me saadaan oma pieni jumppasali. Ja kun me tultiin tosta muutaman sadan metrin päästä tähän koulukeskuksen alueelle, niin täällä on luistinradat vieressä ja ladut lähtee tosta kulmalta. Että toki ei ollu kaukana hiihtolatu ennenkään, mutta siitä huolimatta, että luistelukenttä tuli tohon ihan niinku...

Kasvattaja14: Ja metsä on ihan vieressä, että silloin tuli se pieni metsä, mutta nyt on vielä enemmän.

Kasvattaja 13: Tavallaan sen ympäristön muokkaamisessa ollaan pystytty vaikuttaa paljon siihen, ja sen välineistön hankinnassa pystyttiin vaikuttaa paljon siihen.

Ryhmähaastattelu

Toisinaan fyysinen ympäristö ja välineistö olivat kuitenkin jo moitteettomassa kunnossa, mutta eivät silti taanneet tehokasta käyttöä. Tällöin olennaista olikin tehostaa fyysisen toimintaympäristön käyttöä. Aineistossa kasvattajat esimerkiksi kehittivät uusia mahdollisuuksia hyödyntää päiväkodin lähiympäristöä ja sopivat liikkumiseen rohkaisevien tilojen käyttövuoroista.

Viimeiseksi toimintakulttuurin muokkaamisstrategioihin liittyi myös *uusien toimintamallien rakentamista ja vanhojen muovaamista*. Tämä yläluokka sisälsi ensinnäkin yhteisten linjojen luomista, millä tarkoitetaan yhdessä tehtyjä sopimuksia siitä, millaiseen toimintaan yksikössä sitoudutaan. Toiseksi toimintamallien rakentamisessa kehitettiin keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi, ja kolmanneksi syntyivät konkreettisimmat mallit uusista toimintatavoista. Toimintatapojen muokkaaminen viittaasi aineistossa selkeisiin ja eniten ulospäin näyttäytyviin rakenteisiin yksikössä. Tällaisia olivat esimerkiksi toiminnallisuuden lisääminen yhteisiin juhliin, ulkoiluajan liikuttajan roolin luominen tai passiivisen aamupiirin poistaminen ryhmän arkirutiineista.

Kasvattaja 2: Meillä on jonkin verran osallisuudessa eri näkemyksiä. Itse yrittää enemmän sitä ruokkia. Tietysti se voi olla, et itse oot niin nuori ja innokas ja ei oo sitä kokemusta, että kaikki menee niinku... Sitte vanhemmalla ihmisellä voi olla se kokemus, et se menee liian kaoottiseksi, jos aikuinen laskeutuu liikaa lasten tasolle, koska sitten on vaikeaa ehkä nousta. En tiiä. Siinä on varmasti puolensa ja puolensa, mutta itse nyt olen yrittänyt ajaa sisälle ja kokeilla osallisuuden ja muun lisäämistä.

Kasvattaja 16: Mulle kans työkaveri sanoi elokuun alussa, että näillä päivähetkillä luetaan kirjaa ja rauhallista puuhaa, että ei liikettä. Ja nythän meillä on siellä liikettä. Ne jaksaa paljon paremmin ku siellä vähä jumpataan.

Ryhmähaastattelu

Yllä olevassa lainauksessa voidaan nähdä ryhmän rutiineihin liittyvä muutos, minkä lisäksi on mahdollista havaita, että yhteisössä vallitseviin näkemyksiin pyrittiin vaikuttamaan myös toimintamalleja tietoisesti muokkaamalla, eikä päinvastoin. Toimintamallien rakentaminen ei välttämättä tapahtunut lineaarisessa järjestyksessä, tai edes sisältänyt kaikkia kyseiseen yläluokkaan sisältyviä osaluoteita.

Organisaatiokulttuurin tasomalliin peilaten kyseinen ulottuvuus sisälsi strategia-ajattelun lisäksi ideoita artefaktien muokkaamisesta. Artefaktin käsite

juontuu organisaatiokulttuurin teorian käsitteistöstä viitaten tasomallin pinnallisimpaan tasoon, joka näyttäytyy organisaation rakenteina, prosesseina ja toimintatapoina (ks. Schein 1987, 2009). Artefaktien muokkaamisella viitataan siis toimintakulttuurin näkyvimpien osien, kuten rakenteiden ja toimintatapojen, muutokseen. Toisaalta ulottuvuudessa pyrittiin samalla muokkaamaan myös yhteisössä vallitsevia normeja. Kolmas ulottuvuus sisälsi näin ollen toimintaa organisaatiokulttuurin ensimmäisellä sekä toisella tasolla.

7.4 Kehittämistoimintaan liittyvä tietoisuus

Kolmen edellä eritellyn tason lisäksi toimintakulttuurin rakentamiseen sisältyi toimijoiden oma tietoisuus kehittämistoiminnasta. Kehittämistoimintaan liittyvä tietoisuus viittaa siis itse kehittämisessä mukana olevien toimijoiden ääneen sanoitettua ajattelua siitä, mitä tehdään ja miksi. Kehittämistoimintaan liittyvä tietoisuus ympäröi kolmea edellä käsiteltyä ulottuvuutta, ja jakaantui viiteen yläluokkaan: *arviointitietoisuuteen, suunnittelu- ja tavoitetietoisuuteen, sosiaaliseen ulottuvuuteen ja rooleihin liittyvään tietoisuuteen, toimintaan liittyvään tietoisuuteen sekä kehittymiseen liittyvään tietoisuuteen.*

Arviointitietoisuudella tarkoitetaan tässä itse arviointitoiminnan ajattelua, arviointia ja selkiyttämistä. Aineiston arviointi- ja kehittämiskeskusteluissa esimerkiksi tarkennettiin usean kysymyksen kohdalla, mitä oli tarkoitus arvioida ja pohdittiin arviointieroihin liittyviä seikkoja. Arvioitavia aihealueita vertailtiin keskenään, löydettiin yhteyksiä ja hahmotettiin niistä muodostuvia kokonaisuuksia. Lisäksi kasvattajat jakoivat keskenään hyviä työkaluja arvioinnin toteuttamiseen arjessa. Alla olevassa katkelmassa kasvattajat pohtivat Nykytilan arviointi -lomaketta kootessaan esimerkiksi, mitä tekijöitä arvioitavaan kohteeseen voitiin sisällyttää, ja miten kyseisten kasvattajien omat työtiimit olivat väitettä keskusteluissaan hahmottaneet.

Kasvattaja 8: -- "Yksikössä tuetaan henkilökunnan omaa hyvinvointia ja liikkumista".

--

Kasvattaja 9: Me ollaan nyt hyvinvointia, kun me ollaan siinä [toinen hanke] oltu mukana. -- Niin se varmaan tulee sieltä. -- Mitä me syödään, miten me ajatellaan, miten me levätään, miten me palaudutaan. Mikä meidän työmotivaatio, et miten sitä pystyis parantaa. Ja nyt on menossa ne työhyvinvointikeskustelut, ne on ihan hyvinvointikeskusteluitten nimellä, päiväkodin johtajan kanssa.

--

Kasvattaja 9: Oisko tää sitä?

Kasvattaja 8: No me mietittiin sitä, että periaatteessa ei tietyllä tavalla varmastikaan kaaheen konkreettisesti tueta, mutta ylipäättänsä täällä on tosi liikunta- ja hyvinvointimyyntien ilmapiiri ja noi meidän tyhy, niin ne on paljon myös liikuntaan liittyviä.

Kasvattaja 18: Me mietittiinkin tässä ehkä semmosta isompaa kokonaisuutta, kiirettä ja työaikaresursseja, ja ehkä semmosta systemaattisempaa mahdollisuutta siihen, että vois tehdä jotain asiaa enemmän, taikka toistuvammin, et ku tyhy ja työtkki on aika yksittäisiä. Jos haluais liikuntaa ylläpitää, niin se vaatisi työrakennetta myöskin, että siihen ois mahdollisuus.

Arviointi- ja kehittämiskeskustelu

Suunnittelu- ja tavoitteidenasetteluvaiheessa puolestaan pohdittiin esimerkiksi asetettujen tavoitteiden selkeyttä tai relevanttiutta ajankohtaan nähden. Tämän ohella *suunnittelu- ja tavoitetietoisuuteen* liittyi pohdintaa myös tavoitteiden kirkkauden merkityksestä koko työyhteisössä kehittymisen kannalta. Lisäksi kasvattajien puheissa esiintyi esimerkiksi seuraavien suunnittelukertojen suunnittelumista.

Kasvattaja 1: Tää nyt on aika hyvällä mallilla tää kasi, et sen vois jättää, et ei ehkä tänä vuonna tätä. Mutta jos meidän vielä ens vuonna pitää ottaa joku kehitettävä juttu, niin että ois tää havainnointi, koska ehkä se havainnointi on se, että meillä ei oo yhteistä, muutaku eskareilla on joku lista mitkä ne kattoo. Itseasias eskareittenki kaavake on nyt muuttunu paljon väljemmäksi, eli en tiä rupeeko ne enää kattoo sitä listaa mikä siellä on...

Arviointi- ja kehittämiskeskustelu

Kehittämisessä ilmeni myös tietoisuutta siihen liittyvästä sosiaalisesta rakennelmasta ja rooleista. *Sosiaaliseen rakennelmaan ja rooleihin liittyvä tietoisuus* ilmeni esimerkiksi siten, että kasvattajayhteisön jäsenet muodostivat sosiaalista karttaa siitä, millä tavalla kukin yksikön jäsen osallistui kehittämistoimintaan, ja millaisia rooleja toiminta synnytti esimerkiksi vastuuseen ja toiminnan johtamiseen liittyen.

Toimintaan liittyvä tietoisuus puolestaan viittaa tietoisuuteen siitä, mitä ja miten asiat kehittämistoiminnassa oikeastaan tehdään. Esimerkiksi arviointi- ja kehittämiskeskusteluissa esiintyi käsillä olevan toiminnan sanoittamista hetkessä.

Tämä yläluokka käsitti myös laajemmin toimintaan liittyvää ajattelua kehittämissuorituksista sekä siitä, miten kehittämistoimintaa konkreettisesti toteutettiin. Lisäksi se sisälsi esimerkiksi kehittämistoimintaan tai sen koordinointiin käytetyn ajan riittävyyden, tai muun toteutuksen arviointia. Alla olevassa esimerkissä pohditaan tavoitteiden esittämiseen liittyviä toimintamalleja.

Kasvattaja 9: Jos ei tiedä konkreettista tavoitetta, sitä ei oo kirjoitettu johonkin ylös, mistä sä voit sen viikottain käydä lukemassa, niin ei ne toimet silloin mee sitä tavoitetta kohti. Mä-kään en muistanut, mikä tää tavoite on. Kirjotin jo tohon ylös, että ei unohdeta niitä.

Ryhmähaastattelu

Kehittymiseen liittyvä tietoisuus sen sijaan piti sisällään käsityksiä siitä, millä tavalla toiminta kehittyy. Kasvattajat esimerkiksi jakoivat ajatuksia kehittämisessä merkittävistä ja siihen vaikuttavista tekijöistä, minkä ohella katsetta suunnattiin myös tulevaan pohtien esimerkiksi, millaiselle kehittämistoiminnalle nähtiin tarve tulevaisuudessa. Vaikka moni tutkimukseen osallistujista kertoikin jollain tapaa odottavansa ohjelman loppumista, koettiin sen tuoma malli keskustelulle ja arvioinnille hyvänä ja toivottavana tapana kehittämistyölle myös jatkossa.

8 POHDINTA

Tämän tutkielman lähtökohtina olivat varhaiskasvatukseen suunnattu liikuntamyönteisen toimintakulttuurin rakentamiseen luotu Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma, sekä toisaalta tieteellinen näkemys toimintakulttuurin monitasoisesta luonteesta ja sen kehittämisen haasteellisuudesta. Tutkielman tarkoituksena olikin tarkastella kyseistä ohjelmaa siihen osallistuneiden päiväkotien aitojen kokemusten kautta, käyttäen vertailukohteena toimintakulttuurin kehittämiseen liittyvää teoretietoa.

Tuloksena päädyttiin kuvaamaan Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmassa ilmenevää transformatiivisen muutoksen prosessia neljän eri tapauksen avulla, minkä myötä kehittämisprosessista löydettiin erilaisia alavaiheita. Tapausyksiköitä tarkastelemalla kuitenkin havaittiin, että niin prosessi kuin myös yhteisössä vallinnut motivaatio oli luonteeltaan omaleimainen jokaisessa tutkitussa yksikössä. Työyhteisöissä havaittiin esiintyvän yhtäaikaaisesti kontrolloitua, autonomista sekä täysin sisäistä motivaatiota. Tämän lisäksi *työtä organisoivan, mahdollisuuksia lisäävän* sekä *sosiaalisen tuen* havaittiin edistävän kehittämistä, kun taas *heikko muutosjohtaminen, muutokseen liittyvät ristiriidat työyhteisössä* sekä *konkreettiset haasteet käytännön toteuttamiselle* nähtiin kehittämistyön haasteina.

Toisen tutkimuskysymyksen tuloksena löydettiin neliulotteinen malli, joka kuvaa liikuntamyönteisen toimintakulttuurin rakentumista Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmassa tutkittujen päiväkotien kohdalla. Ulottuvuudet *liikkumiseen liittyvä reflektointi, toimintakulttuurissa vallitsevien ajatusmallien muokkaaminen* sekä *liikuntamyönteisen toimintakulttuurin muokkaamisstrategiat* kuvaavat sitä, millä tavalla kehittämisaiheita käsitellään kehittämistyössä. Näiden taustalla havaittiin vaikuttavan myös *kehittämistoimintaan liittyvän tietoisuuden ulottuvuus*.

8.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tutkielman aineiston mukaan yksiköissä ilmenneet kehittämisprosessit näyttäytyivät toisiinsa verrattuna omaleimaisina. Yksiköissä ilmenevässä kehittämismotivaatiossa oli puolestaan havaittavissa myös yksiköiden sisällä jakautuneisuutta; motivaatiossa esiintyi kaiken kaikkiaan kontrolloitua, autonomista sekä täysin sisäistä motivaatiota. Motivaatiossa kuvailtiin tapahtuneen myös ajan mittaan paljon muutoksia yksittäisten kasvattajien kohdalla. Monessa yksikössä liikunnallisen kehittämisen ympärille oli muodostettu kasvattajista tiimi, joka oli vastuussa kehittämisestä. Tiimi oli usein koottu kiinnostuksen ja motivaation mukaan, joskin joissain yksiköissä ohjelman vastuuhenkilöksi oli myös määrätty joku henkilö. Aineistossa oli kuitenkin havaittavissa, että vastuutiimi tai kehittämisestä vastaavat henkilöt toimivat yksikössä yleensä aktiivisimpina kehittämisessä, kun kehittämisvastuun ulkopuolelle jääneet olivat prosessissa selkeästi passiivisempia. Esimerkiksi arviointi- ja kehittämiskeskustelut toteutettiin usein liikuntatiimin kesken. Tällaisen toimintamallin yhteydessä onkin syytä pohtia, pääseekö kasvatusyhteisön jokainen jäsen osalliseksi toimintakulttuurin syväkentteisiin ulottuvista keskusteluista.

Decin ja Ryanin (2000; 2017, 180–211) mukaan motivaatio on sitä sisäistyneempää, mitä paremmin yksilö on sisäistänyt toimintaan liittyvät arvot ja uskomukset, ja hyvin sisäistetty motivaatio puolestaan tuottaa sinnikkyyttä ja tavoitteisiin kiinnittymistä. Tässä tutkielmassa oli kuitenkin havaittavissa, että vielä liikunnan arvokkaana ja tärkeänä pitäminen ei aktivoinut yksilöä kehittämisessä, vaan saattoi ainoastaan ajaa tämän taustajoukkoon muiden innokkaiden kannustajiksi. Liikuttajia puolestaan olivat ne, jotka kokivat liikunnan olevan itselleen mielekäästä tai sopusoinnussa oman persoonansa ja maailmankuvansa kanssa. Yhteisöllisessä kehittämistyössä onkin tärkeää, että kehittämiseen liittyvät arvot ja uskomukset sisäistetään osaksi henkilökohtaista maailmankuvaa jokaisen yksilön kohdalla.

Tutkimukseen osallistuneissa yksiköissä ohjelmasta vastaavat henkilöt myös pyrkivät jossain määrin aktivoimaan koko kasvattajayhteisöä kehittämi-

seen. Ulkoapäin annetut tehtävät koettiin jossain määrin pakotettuina ja aiheuttivat siksi torjuntaa. Toisaalta ne koettiin myös hyödyllisinä ja sitoutumista edistävinä, vaikkakin liittyivät selkeästi kontrolloidun motivaation alueelle. Aineistossa oli kaiken kaikkiaan havaittavissa paljon sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden päällekkäisyyttä, mikä saattaa Wrzesniewskin ja kumppaneiden (2014) mukaan pitkällä aikavälillä heikentää sinnikkyyttä. Aiempien tutkimusten mukaan vahva ulkoinen ohjaus myös heikentää sisäistä motivaatiota ja siitä kumpuavia hyötyjä (Deci & Ryan 1985, 85; Ryan & Deci 2000; Wrzesniewski, Schwartz, Cong, Kane, Omar & Kolditz 2014, 10994). Vahva ulkoapäin tuleva ohjaus vaikuttaisikin tuottavan vain kontrolloitua motivaatiota ja kehittämisestä suorituspainotteisempaa. Näin tapahtui ainakin yhden tutkimukseen osallistuneen yksikön (Suorittajat) ohjelman aloittamisen kohdalla, kun käsky ohjelman aloittamisesta tuli henkilöstöä kuulematta suoraan ylhäältä päin.

Jokaisessa tutkielmassa tarkastelluista kehittämisprosesseista oli kuitenkin havaittavissa ajan myötä tapahtuvaa motivaation sisäistymistä koko työyhteisön tasolla. Tässä avainasemassa tuntuu olevan riittävän hidas eteneminen, joka luo tilaa kasvattajien omalle sisäiselle ohjaukselle. Liian nopean tahdin ja suurten kehittämisaskeleiden voitiin havaita aiheuttavan torjuntaa vähemmän innokkaiden kasvattajien osalta. Näin ollen se, että Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma ohjaa yksiköitä aloittamaan kehittäminen pienin askelin, onkin perusteltua.

Eräs tärkeä osa toimintakulttuurin muutosprosessia vaikutti olevan oman toimintayksikön identiteetin muokkaaminen, jota tapahtui tässä tutkielmassa jokaisen yksikön kohdalla. Transformatiivisen muutoksen malli päättyy uusien käsitteiden ja merkitysten vakiintumiseen (Schein 2009), mikä tässä tutkielmassa nimettiin identifioitumiseksi. Tätä ryhmäidentiteetin muokkaamista voidaan havaita tapahtuvan läpi prosessin, vaikka sen vakiintuminen tapahtuukin vasta viimeisessä vaiheessa. Mielenkiintoista oli myös, että tämä identiteetti-prosessi vaikuttaa tuottavan sitoutumista tehokkaasti: esimerkiksi liikuntapainotteiseksi päiväkodiksi profiloituminen sitoutti kasvattajia kehittämiseen selkeästi vahvemmin kuin pelkkä ohjelmaan osallistuminen (Suorittajat).

Organisaation perimmäinen selviytymisongelma liittyy toiminta-ajatukseen ja strategiaan (Scheinin (1987, 66–68, 253), mikä voidaan mieltää organisaation tarkoituksena tai identiteettinä. Näin ollen kulttuuri-identiteetin muokkaamista voidaankin pitää erittäin merkittävänä uudenlaisen toimintakulttuurin vaikiintumisen kannalta, koska sen avulla organisaatio määrittää uudelleen koko perustehtävänsä, jonka ”suojelijaksi” itse toimintakulttuuri rakentuu. Tämä identiteetin muokkaamisprosessi vaikuttaakin kuvaavan transformatiivisen muutoksen ydinprosessia, jossa uusien perusolettamusten ja arvojen omaksumisen äärellä organisaation jäsenet määrittävät sen perustehtävää uudelleen ja kokevat motivaation sisäistymistä.

Toimintakulttuurin muutosprosessissa tärkeää onkin edetä kokonaisena organisaationa yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. Tutkielmaan osallistuneiden kasvattajien kertomuksissa sekä kehittämistä haastavien että sitä tukevien tekijöiden kohdalla painottui käytännön asioiden lisäksi kehittämistyön organisointi sekä sosiaalinen ulottuvuus. Kehittämiseen liittyvän selkeän vision ja etenemisstrategian koettiin tukevan kehittämistyötä, kun taas heikon muutosjohtamisen nähtiin hidastavan sitä. Sosiaalinen tuki, kuten yhteisöllisyys ja sitoutuminen, miellettiin niin ikään myönteisenä, kun taas ristiriidat työyhteisössä koettiin haasteena. Cummings ja Worley (2008, 509, 529) toteavatkin toimintakulttuurin muutoksen vaativan selkeää visiota sekä sitoutumista organisaation kaikilla tasoilla. Organisaation toimintakulttuuria ei siis voida muuttaa vain yksittäisten jäsenten toimesta, vaan se vaatii yhteistä suuntaa, panosta ja sitoutumista. Tässä tutkielmassa osassa yksiköistä päiväkodinjohtajan kerrottiin olevan jossain määrin jopa tietämätön ohjelman sisällön suhteen. Kasvattajien mukaan oli tärkeää, että edes jollain oli selkeä kuva ohjelmasta ja siinä etenemisestä, joskaan tämän henkilön ei välttämättä tarvinnut olla päiväkodinjohtaja. On kuitenkin kyseenalaista, missä määrin organisaation toimintakulttuurin syvärakenteet voivat kokea muutosta, jos toiminnan johtaja ei osallistu muutosprosessiin. Sama vaade voidaan toisaalta ulottaa myös ylempiin johtoportaisiin. (Vrt. Cummings & Worley 2008, 509, 529.)

Tutkielmassa löydetyn neliulotteisen mallin perusteella voidaan todeta, että Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman myötä liikuntamyönteisen toimintakulttuurin rakentumisessa painottuivat toimintakulttuurin pinnallisimmat tasot: artefaktit ja normit. Tutkituissa yksiköissä päästiin kuitenkin käsittelemään myös toimintakulttuurin syvempiä rakenteita – arvoja ja perusoletuksia – joskin niiden käsitteleminen oli suhteessa vähäisempää. Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmassa Nykytilan arviointi -lomakkeen pohjalta käytävä arviointi- ja kehittämiskeskustelu mahdollistaa syvärakenteisiin ulottuvan keskustelun (ks. Soukainen 2015). Schein (2009, 152) kuitenkin huomauttaa, ettei työyhteisö itse ole oikeastaan pätevä arvioimaan omaa nykytilaansa ollessaan niin kiinnittyneenä oman toimintakulttuurinsa juuriin. Toisaalta aineistosta ilmeni, että uudenlaista ajattelumallia pyrittiin istuttamaan työyhteisöön myös oman toiminnan muuttamisen kautta.

Tutkielmassa toimintakulttuurin rakentumiseen liittyvää kolmea ulottuvuutta havaittiin ympäröivän myös kehittämistoimintaan liittyvän tietoisuuden ulottuvuus. Tällä alueella kasvattajat reflektoivat omaa toimintaansa kehittämisessä ja pohtivat hyviä käytänteitä itse kehittämistyön edistämiseksi. Tällä alueella ei siis rakennettu suoranaisesti liikuntamyönteistä toimintakulttuuria, vaan luotiin kehittämiselle hyviä edellytyksiä. Naranjo-Valencian, Jiménez-Jiménezin ja Sanz-Vallen (2011, 64) mukaan organisaation toimintakulttuuri vaikuttaa siihenkin, miten tehokkaasti toimintakulttuuria voidaan kehittää; innovatiivisuus kukoistaa työyhteisössä, jossa tällainen arvo on sisäistetty osaksi toimintakulttuurin juurta. Toimintakulttuurin syvärakenteeseen pääseminen on kiinni siitä, miten muutosta aletaan käsitellä työyhteisössä. Hyvin suorituskeskeinen työyhteisö saattaa ajautua hoitamaan arviointi- ja kehittämiskeskustelut pelkkien numeroiden tasolla, tekemättä lainkaan tilaa kyseenalaistamiselle ja uusille oivalluksille. Kenties toimintakulttuurin muutostyössä tulisikin kiinnittää enemmän huomiota myös toimintakulttuurissa vallitseviin taustaoletuksiin ja -arvoihin *kehittämisestä*. Toisin sanoen muutosprosessin yhteydessä ei tulisikaan ainoastaan pyrkiä vaikuttamaan kehityksen kohteena olevan alueen (kuten liikunnan) taust-

talla oleviin perusoletuksiin. Tämän lisäksi olennaista olisikin pyrkiä kyseenalaistamaan työyhteisön suhtautumista itse kehittämiseen ja muokkaamaan sen taustalla vaikuttavia ajatusmalleja.

8.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Jotta tutkimuksen toteuttaminen olisi eettisesti kestävä, on sen pyrittävä aina luotettavan tiedon tuottamiseen (Pietarinen 2002, 59). Tutkimuksen luotettavuus puolestaan perustuu hyvien eettisten käytäntöjen noudattamiseen (Tuomi & Sarajärvi 2004, 125 – 130). Tässä alaluvussa arvioidaan käsillä olevaa tutkielmaa sen luotettavuuden ja eettisyyden kannalta.

Tutkielman onnistumisen ja luotettavuuden kriteerinä on ensinnäkin tutkijan luotettavuus ja rehellisyys (Patton 2002, 549, 552). Tämän tutkielman kohdalla on tärkeää huomata, että yksilön kokemukseen, näkemyksiin, käsityksiin ja mielipiteisiin perustuvan tiedon tuottamisessa ei voida väittää välitettävän objektiivista totuutta – kyseessä on aina subjektiivisten kertomusten subjektiivinen tulkinta. Tuomi ja Sarajärvi (2004, 132) käyttävät termiä ”totuusteoria”, jolla he viittaavat tutkimuksessa vallitsevaan tapaan tarkastella totuutta. Tässä tutkielmassa pyrkimyksenä on tuottaa tietoa siitä, millaisena ilo kasvaa liikkuen -ohjelmaan sisältyvä muutosprosessi ilmenee varhaiskasvatyüksiköiden eleyssä arjessa, ja millaisena liikuntamyönteisen toimintakulttuurin rakentaminen näyttäytyy kyseiseen ohjelmaan osallistuneiden yksiköiden kohdalla. Tutkielmassa tuotettu tieto perustuu siis vain tutkijan tekemiin tulkintoihin valitun tutkimusjoukon henkilökohtaisista kertomuksista ja keskusteluista. Näissä kertomuksissa ja keskusteluissa ovat jatkuvasti läsnä tutkittavien subjektiiviset merkityksenannot ja tavat jäsentää maailmaa. Lisäksi tässä tutkielmassa perehdyttiin tutkittavaan ilmiöön vain yhtenä hetkenä keskeneräisessä prosessissa, eikä näin ollen voidaakaan esittää täysin kattavaa kuvaa koko prosessista yhdenkään yksikön kohdalla. Näistä lähtökohdista kerättyä aineistoa on pyritty tarkastelemaan kuitenkin mahdollisimman objektiivisesti ilman liian pitkälle vietyjä tulkintoja kerrosta.

Tutkijan on myös tärkeää kertoa avoimesti omasta asemastaan, velvollisuuksistaan sekä puolueettomuuteen vaikuttavista seikoista (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002, 386; Tuomi & Sarajarvi 2004, 131, 146). Tämän tutkielman toteuttamisen tarkoituksena on ollut opinnäytetyön valmistuminen, eikä tutkija siis ole kokenut minkäänlaista velvollisuutta välittää Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmasta tai tutkimukseen osallistuneista päiväkodeista tietynlaista kuvaa. Sekä ohjelman kehittäjät että tutkittavat ovat olleet tutkijalle entuudestaan tuntemattomia, eikä tästä syystä puolueellisuuteen liittyvistä kysymyksistä ole koitunut haasteita. Tutkijan asema varhaiskasvatuksen maisteriopiskelijana sekä varhaiskasvatuksen opettajana voidaan sen sijaan nähdä hyötynä tutkielman toteuttamisessa; opintojen antamat valmiudet sekä työkokemus tutkittavien ammatista auttavat tutkijaa hahmottamaan tutkittavien toimintaympäristöjä sekä ymmärtämään paremmin tutkittavien kerrontaa ja kehittämiseen liittyviä keskusteluja.

Patton (2002, 552) pitää yhtenä luotettavuustekijänä tutkijan omaa uskoa laadullisen tutkimuksen arvoon. Laadullinen tutkimus soveltuu muutosprosessin syvälliseen tarkasteluun siksi, että ohjelman kuvaaminen vaatii tarkkaa kerrontaa sen etenemisestä ja yksilöiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta varhaiskasvatussyksikön todellisessa arjessa (Patton 2015, 195). Keskeistä prosessiarvioinnissa on siis kuvata prosessia, sekä osallistujien näkemyksiä ja subjektiivisia kokemuksia ohjelmaan osallistumisesta (Syrjälä & Numminen 1988, 45). Huolimatta täydelliseen objektiivisuuteen liittyvistä rajoitteista, tämän tutkielman taustalla on esimerkiksi edellä mainituista syistä usko laadullisen tutkimussuunnan mahdollisuuksiin tuottaa tärkeää tietoa kehittämistyöstä Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmassa elettyinä kokemuksena.

Tällaista tietoa pystytään parhaiten tuottamaan yksilöitä haastatteleamalla (Creswell 2013, 76–80; Patton 2015). Tässä tutkielmassa haastattelut toteutettiin ryhmässä, koska sosiaalisen vuorovaikutuksen voidaan nähdä tuovan vastaajille mahdollisuuden syventää ymmärrystään omista kokemuksistaan ja käsityksistään (Patton 2015, 475). Tämän ohella tutkielman aineistoa kerättiin ohjelmaan sisältyneitä arviointi- ja kehittämiskeskusteluita videoimalla, jotta tutkija pystyi

hahmottamaan kehittämisen kokonaiskuvaa suoraan todellista käytäntöä tarkastelemalla. Aineiston analyysin kuvaamisessa pyrittiin selkeyteen ja läpinäkyvyyteen, minkä lisäksi analyysin tukena hyödynnettiin tunnettuja teoreettisia malleja, joiden avulla aineistoa tulkittiin. Tulokset on pyritty kuvaamaan tarkasti, ja niiden esittelyssä on varmistettu jokaisen tutkittavan tasapuolinen osallisuus aineistokatkelmassa, mitä lukija voi seurata juoksevan numeroinnin avulla.

Eettisten tutkimuskäytäntöjen mukaan on tärkeää tuoda esiin hyvin ymmärrettävä kuva tutkimuksen päämäärästä sekä siihen sopivan menetelmän valinnasta (Eskola 2002, 169–175). Tässä tutkielmassa tutkimuksen päämäärä on pyritty esittämään selkeästi käsillä olevassa tuotoksessa, kuin myös tutkittavia informoitaessa. Tutkimuksen päämäärään pääseminen puolestaan edellyttää tutkimusongelmien ratkaisemisen kannalta tarkoituksenmukaisen kohderyhmän hyödyntämistä (Tuomi ja Sarajärvi 2004, 131–146). Vaikka onkin tärkeää tiedostaa, että kaikki kehittämisprosessit ovat jokaisessa toimintayksikössä aina hyvin yksilöllisiä, tässä tutkielmassa tavoitteena oli tutkia mahdollisimman tavanomaisia muutosprosesseja Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmassa. Näin ollen tutkittavienkin tulisi edustaa vaihtelevaa, mutta melko tavanomaista joukkoa Suomen varhaiskasvatyüksiköistä. Tästä syystä kohderyhmän valinnassa pyrittiin välttämään sitä, että kaikilla tutkittavilla yksiköillä olisi ollut jokin vahva yhteinen erityispiirre (esim. ympärivuorokautinen aukiolo tai jokin painotusalue), joka olisi voinut vaikuttaa prosessin ilmenemiseen. Koska kyseinen ohjelma pyrkii vaikuttamaan myös kuntatasolla, nähtiin lisäksi hyödyllisenä etsiä tutkittavia yksiköitä kolmesta eri kunnasta.

Eskolan (2002, 176–177) mukaan tutkijan on oltava tietoinen siitä, että tutkimuksella on lähes aina jonkinnäköisiä vaikutuksia tutkittaville, ja ne voivat olla pysyviä. Tässä tutkielmassa haastateltavat reflektoivat ryhmähaastatteluissa yhdessä omaa toimintaansa kertoen myös henkilökohtaisista kokemuksistaan. Tällä voidaan ajatella olevan positiivista vaikutusta heidän ammatilliseen kehittymiseensä sekä yhdentymiseen tiiminä. Toisaalta on myös riskinä, että joidenkin asioiden esiintuomisella voi olla kielteistä vaikutusta ryhmän dynamiikkaan

jatkossa. Tässä tutkielmassa keskusteluissa vallitsi kuitenkin aina myönteinen ilmapiiri. Päiväkodeissa toteutettavat haastattelut vaativat kuitenkin työyhteisöiltä arvokkaan työajan uhraamista tutkielmaan osallistumiseen usealta henkilöltä yhtä aikaa, mikä saattoi edellyttää uhrauksia myös sellaisilta henkilöiltä, jotka eivät haastatteluun osallistuneet. Arviointikeskustelussa puolestaan saatiin olla tunnollisempia nauhoittamisesta johtuen. Toisaalta videointi saattoi tehdä kasvattajat myös turhan tietoiseksi omasta toiminnastaan, jolloin vapautunut ja luovaa keskusteluilmapiiriä ei päässyt syntymään. Eräs yksikkö kuitenkin mainitsi, että kyseinen keskustelu olisi saattanut jäädä kevään osalta täysin pitämättä ilman tutkielmaan osallistumista.

Tutkittavien vaivannäön myötä on pyrittävä siihen, että heidän panostaan käytetään tieteellisesti merkittävän tuloksen saavuttamiseksi (Eskola 2002, 169–175; Rolin 2002, 93). Eskola (2002, 169–171) lisää, että toisaalta ihmistieteissä harvoin saadaankaan aikaiseksi sellaisia tuloksia, joita ei olisi etukäteen osattu lainkaan aavistaa. Tutkijan vastuulla kuitenkin on suorittaa tutkimuksensa metodologisesti mahdollisimman hyvin (Patton 2002, 552) sekä osoittaa työssään huolellisuutta ja tarkkuutta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002, 386). Käsillä olevassa tutkielmassa pyrittiin perehtymään syvällisesti teoreettisiin lähtökohtiin ennen aineistonkeruun aloittamista, minkä pohjalta oli mahdollista suunnitella hyvä haastattelurunko. Aineistonkeruuta suunniteltiin seminaariryhmän sekä opinnäytetyön ohjaajan tukea hyödyntäen, ja sen toteuttamisessa pyrittiin yhdenmukaisuuteen eri yksiköiden välillä.

Aineistonkeruumenetelmänä ryhmähaastattelu vaati tutkijalta keskustelujen videointia enemmän huolellisuutta ja tarkkuutta. Ryhmähaastattelujen etuna on, että se tarjoaa mahdollisuuden rikkaan aineiston keräämiseen, mutta lisäksi se tuo eteen muutamia haasteita. Puhujien lisääntyessä haastattelijan on valittava kysymyksensä tarkkaan ja pidettävä huolta tasapuolisuudesta. Toiseksi etenkin jo olemassa olevan ryhmän dynamiikka saattaa olla monimutkainen ja vaikuttaa siihen, miten tilanteessa toimitaan ja mitä kerrotaan. Marginaaliin jäävät mielipiteet saatetaan jättää ilmaisematta. (Fontana & Frey 2000, 651–653; Patton 2015,

475–478.) Tässä tutkielmassa haastateltavat olivat kotikentällään tutussa sosiaalisessa ympäristössään, minkä voidaan mieltää tuovan rohkeutta ja toisaalta kannustavan rehellisyyteen. Myös vastaaminen ja kokemusten kuvaileminen saattoivat helpottua, sillä kokemus on juuri kyseisen ryhmän kanssa jaettavaa. Haastatteluissa esitettiin myös kriittisiä kommentteja ohjelmasta sekä työyhteisön toimintatavoista, mutta toisaalta ei kuitenkaan voida olla varmoja jätettiinkö jotain kuitenkin sanomatta siksi, että ryhmä jatkaa toimintaansa yhdessä vielä haastattelun jälkeenkin.

Viimeiseksi Kuula (2006, 80–86) nostaa esille tietosuojan sekä suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta. Suostumuksen on tärkeää perustua hyvään informointiin ja vapaaehtoisuuteen (Kuula 2006, 80–86, 106–107). Tässä tutkielmassa tutkittavia lähestyttiin ensin selvittäen alustavaa kiinnostusta ja mahdollisuutta osallistua tutkimukseen. Tämän jälkeen tutkittaville lähetettiin informointikirje, jossa tietosuojan, tutkimuksen luonteeseen ja tarkoitukseen liittyviä asioita käsiteltiin erillisellä lomakkeella (tietosuojailmoitus liitteenä 2). Tutkittaville lähetettiin informoinnin yhteydessä myös alustava haastattelurunko, minkä myötä haastatteluun osallistuneilla oli mahdollisuus pohtia keskustelunaiheita jo etukäteen. Tutkittaville painotettiin, että tutkimukseen osallistumisesta saa kieltäytyä missä vaiheessa tahansa, ja ennen aineistonkeruun aloittamista heidän suostumuksensa vahvistettiin suostumuslomakkeella (liite 1). Mäkelä (1987, 182–189) pohtii vapaaehtoisuuden ulottumista myös aineistonkeruun jälkeiseen aikaan; kerran suostumuksen annettuaan tutkittava tuskin haluaisi peruuttaa osallistumisensa ilman painavaa syytä. Tutkittaville kerrottiin heillä olevan mahdollisuus peruuttaa osallistumisensa myös jälkikäteen.

Tutkittavien tietosuojasta huolehdittiin säilyttämällä tutkimusaineistoa kryptatulla muistitikulla ja tutkittavien henkilötietoja sisältäviä dokumentteja (tutkittavan suostumus -lomakkeet) lukitussa tilassa. Nämä kaikki hävitettiin lopullisesti opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen. Tutkielman ja sen tulosten esittelyssä pyrittiin huolehtimaan myös siitä, että ulkopuolinen lukija ei pystyisi tunnistamaan tutkittavia päiväkoteja tai yksittäisiä kasvattajia. Tämän vuoksi yksit-

täisistä henkilöistä tutkielmassa on esitetty vain tutkielman luotettavuuden kannalta olennaiseksi katsotut seikat: ammattitausta ja mahdolliset johtotehtävät, sekä työvuodet kyseisessä yksikössä. Tutkituista yksiköistä on yleisesti kerrottu niiden sijaitsevan kolmessa eri kunnassa, minkä lisäksi päiväkotikohtaisten muutosprosessien esittelyssä on mainittu ohjelman aloittamisajankohta. Aineistotarkkelmissa kasvattajat on numeroitu juoksevasti, jolloin myöskään lainauksia ei voida suoranaisesti yhdistää liitteessä 4 esitettyihin tietoihin tutkittavista.

8.3 Jatkotutkimushaasteet ja käytännön sovellukset

Tässä tutkielmassa luotiin syvempää ymmärrystä siitä, millaisena toimintakulttuurin kehittäminen näyttäytyy Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmaan osallistuneiden varhaiskasvatusyksiköiden elettynä kokemuksena. Tämän tutkielman avulla ei kuitenkaan pystytty osoittamaan suoranaisesti Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman toimivuutta tai tehokkuutta. Kuten eräs kasvattajakin tämän tutkielman keskustelussa totesi, kasvattajien omat näkemykset lasten liikkumisesta vaihtelevat yksittäisen päiväkodinkin sisällä melkoisesti. Koska kyseistä ohjelmaa kuitenkin markkinoidaan vahvasti maan laajuisesti, ja sen kehittämiseen panostetaan jatkuvasti, olisi kehittämisen tueksi hyvä luoda sen vaikuttavuutta tarkastelevia mittareita. Niin lasten liikkumisen määrässä kuin myös toimintakulttuurissa tapahtuvia muutoksia voitaisiin tutkia pitkittäistutkimuksen avulla yksittäisten päiväkotien kohdalla.

Tässä tutkielmassa on lisäksi käynyt ilmi, kuinka merkittävässä roolissa päiväkotien johtajat ovat muutosprosessin eteenpäin viemisessä. Olisikin tärkeää selvittää myös tarkemmin, millaisena työkaluna Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma näyttäytyy muutosprosessin johtamisen työkaluna, ja millaisena ohjelmaan osallistuminen näyttäytyy nimenomaan johtajien näkökulmasta.

Tutkielman myötä havaittiin myös, että kehittämiseen sitoutuminen ja hyvä organisointi ovat merkittäviä tekijöitä kehittämistyössä. Tämä koskee jokaista työyhteisön jäsentä, mukaan lukien päiväkodinjohtajaa. Tämän tutkielman aineiston perusteella huomattiin olevan kuitenkin mahdollista, että kehittämistä

alkaa viedä eteenpäin vain tietty puskurijoukko, minkä ohella muut kasvattajat sekä päiväkodinjohtajat jäävät muutosprosessissa marginaaliin. Etenkin kehittämistoimintaa johtavien olisikin tärkeää tunnistaa erilaisten motivaatiotekijöiden vaikutus kasvattajien sitoutumiseen sekä motivaation sisäistymiseen.

Aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että muutoksen onnistumiseen vaikuttaa myös vahvasti se, miten toimintakulttuuri ohjaa suhtautumaan itse kehittämiseen (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle 2011, 64). Olisikin hyödyllistä luoda vahvaa ymmärrystä toimintakulttuurin vaikutuksista kehittämiseen ja pyrkiä kääntämään tieto prosessin hyödyksi. Lisäksi päiväkodinjohtajien tulisi tiedostaa oma roolinsa muutosjohtamisessa sekä myös yhtenä toimintakulttuurin todentajana.

LÄHTEET

- Aira, A. ym. 2019. Valtakunnallinen verkosto koulujen toiminnan tukena. Liikkuva koulu -ohjelman kehittyminen ja kärkihankkeen toteutus. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 355.
- Bleach, J. 2014. Developing professionalism through reflective practice and ongoing professional development. *European Early Childhood Education Research Journal*, 22 (2), 185 – 197.
- Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77 – 101. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa.
- Brodin, J. & Renblad, K. 2015. Early childhood educators' perspectives of the Swedish national curriculum for preschool and quality work. *Early Childhood Education Journal*, 43 (5), 347 – 355.
- Connor, P. E. & Becker, B. W. 1979. Values and the organization: Suggestions for research. Teoksessa M. Rokeach (toim.) *Understanding human values: Individual and societal*. New York, NY: Free Press, 71 – 81.
- Creswell, J. W. 2013. *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. 3rd edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Crowe, M., Inder, M. & Porte, M. 2015. Conducting qualitative research in mental health: Thematic and content analyses. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, 49 (7), 616 – 623. DOI: 10.1177/0004867415582053.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. 2008. *Organization development and change*. 9th Edition. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Springer Science+Business Media, LLC.
- Denison, D. R. 1996. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A active's view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619 – 654.
- Elo, S. & Kyngäs, H. 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62 (1), 107 – 115.

- Eskola, A. 2002. Onko tehtävä väärin saadaksesen tietää mikä on totta? Teoksessa K. Mäkelä (toim.) *Tieteen vapaus ja tutkimuksen etiikka*. Helsinki: Tammi, 165 – 180.
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu painos*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Finn, K., Johannsen, N. & Specker, B. 2002. Factors associated with physical activity in preschool children. *Journal of Pediatrics* 140, 81 – 85.
- Fontana, A. & Frey, J. H. 2000. The interview: From structured questions to negotiated text. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) *Handbook of qualitative research*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage, 645 – 672.
- Gordon, E. S. Tucker, P., Burke, S. M. & Carron, A. V. 2013. Effectiveness of physical activity interventions for preschoolers: A meta-analysis. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 84 (3), 287 – 294.
- Greene, J. C. 2000. Understanding social programs through evaluation. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) *Handbook of qualitative research*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage, 981 – 1000.
- Haapala, E. A., Pulakka, A., Haapala, H. L. & Lakka, T. A. 2016. Fyysisen aktiivisuuden ja fyysisen passiivisuuden yhteydet terveyteen ja hyvinvointiin lapsilla. Teoksessa *Tieteelliset perusteet varhaisvuosien fyysisen aktiivisuuden suosituksille*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:22, 12 – 21.
- Helakorpi, S. 2001. Koulun toimintakulttuurin muutos: Kohti dialogista vuorovaikutusta. *Kasvatus: Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja*, 32 (4), 392 – 401.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J. & Minkov, M. 2010. *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. Rev. and expanded 3rd ed. New York, NY: McGraw-Hill.

- Härkönen, U. 2003. Mitä termit varhaiskasvatus ja esiopetus tarkoittavat? Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Härkönen, U. 2009. Pedagogical systems theory and model for sustainable human development in early childhood education and care (ECEC). *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 11 (2), 77 – 86.
- Iivonen, S., Laukkanen, A., Haapala, E. & Reunamo, J. 2016. Motoristen taitojen kehitys. Teoksessa Opetus- ja kulttuuriministeriö. Tieteelliset perusteet varhaisvuosien fyysisen aktiivisuuden suosituksille. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:22, 32 – 37.
- James, M. & McCormick, R. 2009. Teachers learning how to learn. *Teaching and Teacher Education*, 25 (7), 973 – 982.
- Karvinen, J., Sääkslahti, A., Pönkkö, A., Fonsén, E., Kemppainen, T., Soukainen, U., Palosaari, T., Korhonen, N. & Ketola, H. 2015. Ilo kasvaa liikkuen - ohjelma -asiakirja. Valon julkaisusarja nro 1:2015.
- Kirk, S., Vizcarra, C., Looney, E. & Kirk, E. 2014. Using physical activity to teach academic content: A study of the effects on literacy in head start preschoolers. *Early Childhood Education Journal*, 42 (3), 181 – 189.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Kuzik, N. Clark, D., Ogden, N., Harber, V. & Carson, V. 2015. Physical activity and sedentary behaviour of toddlers and preschoolers in child care centres in Alberta, Canada. *Canadian Journal of Public Health*, 106 (4), 178 – 183.
- Landau, D., Drori, I. & Terjesen, S. 2014. Multiple legitimacy narratives and planned organizational change. *Human Relations*, 67 (11), 1321 – 1345. doi:10.1177/0018726713517403
- Laukkanen, A., Määttä, S., Reunamo, J., Roos, E., Soini, A. & Mäki, P. 2016. Perheen tärkeä rooli. Teoksessa Opetus- ja kulttuuriministeriö. Tieteelliset perusteet varhaisvuosien fyysisen aktiivisuuden suosituksille. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:22, 22 – 26.
- Liikunta. Käypä hoito -suositus. Suomalaisen Lääkäriseuran Duodecimin ja Käypä hoito -johtoryhmän asettama työryhmä. Helsinki: Suomalainen

- Lääkäriseura Duodecim, 2016 (viitattu 13.3.2019). Saatavilla internetissä:
www.kaypahoito.fi
- Liikuntalaki 390/1.5.2015. Viitattu 4.3.2019.
- Lu, C. & Montague, B. 2016. Move to learn, learn to move: Prioritizing physical activity in early childhood education programming. *Early Childhood Education Journal*, 44 (5), 409 – 417.
- Mavilidi, M-F. Okely, A. Chandler, P. Louise Domazet, S. & Paas, F. 2018. Immediate and delayed effects of integrating physical activity into preschool children's learning of numeracy skills. *Journal of Experimental Child Psychology*, 166, 502 – 519.
- Mehtälä, A., Sääkslahti, A., Inkinen, M. & Poskiparta, M. 2014. A socio-ecological approach to physical activity interventions in childcare: A systematic review. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 11 (1), 22 – 24.
- Mehtälä, M., Sääkslahti, A., Soini, A., Tammelin, T., Kulmala, J., Villberg, J., Nissinen, K. & Poskiparta, M. 2017. The effect of the cluster randomized HIPPA intervention on childcare children's overall physical activity. *Baltic Journal of Health and Physical Activity* 9 (4), 89 – 111.
- Morgan, G. 2006. *Images of organization*. Updated ed. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Mäkelä, K. 1987. Yhteiskuntatieteellisen tiedonhankinnan eettiset normit ja tietosuoja. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) *Tieteen vapaus ja tutkimuksen etiikka*. Helsinki: Tammi, 180 – 195.
- Mäki, P. 2010. Muut terveystottumukset. Teoksessa P. Mäki, T. Hakulinen-Viitanen, R. Kaikkonen, P. Koponen, M.-I. Ovaskainen, R. Sippola, S. Virtanen, T. Laatikainen & LATE-työryhmä (toim.) *Lasten terveys. LATE - tutkimuksen perustulokset lasten kasvusta, kehityksestä, terveydestä, terveystottumuksista ja kasvuympäristöstä*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 2/2010.

- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. 2011. Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49 (1), 55–72. doi:10.1108/00251741111094437.
- Nicaise, V., Kahan, D. & Sallis, J. F. 2011. Correlates of moderate-to-vigorous physical activity among preschoolers during unstructured outdoor play periods. *Preventive Medicine*, 53 (4–5), 309–315.
- Nowell, L., Norris, J., White, J. & Moules, N. 2017. Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16 (1), 1–13. DOI: 10.1177/1609406917733847
- Nummenmaa, A. R. & Karila, K. 2007. Yhteisöllinen suunnittelu päiväkodissa: Kehittämistrategiana ongelmaperustainen työssä oppiminen. Tampere: Tampere University Press: Taju [jakaja].
- Palmer, K. K., Matsuyama A. L. & Robinson L. E. 2017. Impact of structured movement time on preschoolers' physical activity engagement. *Early Childhood Education Journal*, 45 (2), 201–206.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Patton, M. Q. 2015. *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. 4th edition. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Pietarinen, J. 2002. Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä. Teoksessa S. Karjalainen, V. Launis, R. Pelkonen & J. Pietarinen (toim.) *Tutkijan eettiset valinnat*. Helsinki: Gaudeamus, 58–69.
- Pihlava, K., Ruokolainen, M. & Mauno, S. 2017. Terveystieteiden työntekijöiden julkisen palvelun motivaation yhteys työn imuun ja työyhteisökäyttäytymiseen: Arvoyhteensopivuus yhteyttä muuntavana tekijänä. *Hoitotiede*, 29 (2), 89–101.
- Postholm, M. B. 2012. Teachers' professional development: a theoretical review. *Educational Research*, 54 (4), 405–429.
- Reunamo, J., Saros, L. & Ruismäki, H. 2012. The amount of physical activity in Finnish day care. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 45, 501–506.

- Rheinberg, F. 2008. Intrinsic motivation and flow. Teoksessa J. Heckhausen & H. Heckhausen (toim.) *Motivation and Action*. Cambridge, UK: University Press, 323–348.
- Rolin, K. 2002. Tieteen etiikka metodologian näkökulmasta. Teoksessa S. Karjalainen, V. Launis, R. Pelkonen & J. Pietarinen (toim.) *Tutkijan eettiset valinnat*. Helsinki: Gaudeamus, 92–104.
- Rossi, P. H., Freeman, H. E. & Lipsey, M. W. 2004. *Evaluation: A systematic approach*. 7th edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ryan, R. M. 1995. Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63, 397–427.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2017. *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, NY: The Guilford Press.
- Schein, E. H. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen* (suom. Liljamo, R. & Miettinen, A.). Espoo: Weilin + Göös.
- Schein, E. H. 2009. *Yrityskulttuuri: Selviytymisopas : tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. 2. painos. Espoo: Suomen laatu keskus.
- Sofou, E. & Tsafos, V. 2010. Preschool teachers' understandings of the national pre-school curriculum in Greece. *Early Childhood Education Journal*, 37 (5), 411–420.
- Soini, A. 2015. *Always on the move?: Measured physical activity of 3-year-old preschool children*. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteen laitos. Väitöskirja.
- Soini, A., Laukkanen, A., Mäki, P. & Reunamo, J. 2016. Fyysistä aktiivisuutta ja liikkumista edistävä ympäristö. Teoksessa Opetus- ja kulttuuriministeriö. *Tieteelliset perusteet varhaisvuosien fyysisen aktiivisuuden suosituksille*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:22, 44–48.

- Soukainen, U., Karvinen, J., Korhonen, N., Kuusisto, A., Kämppi, K., Moilanen, N., Sääkslahti, A. & Tarkka K. 2015. Ilo kasvaa liikkuen -ohjelma-asiakirja. Varhaiskasvatuksen liikkumis- ja hyvinvointiohjelma. Päivitetty versio. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 357.
- Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteessä: Case study in research on education. Oulu: Oulun yliopisto.
- Telama, R., Yang, X., Leskinen, E., Kankaanpää, A., Hirvensalo, M., Tammelin, T., Viikari, V. S. A. & Raitakari, O. T. 2013. Tracking of physical activity from early childhood through youth into adulthood. *Medicine & Science in Sports & Exercise*, 46 (5), 955 – 962.
- Tonge, K. L., Jones, R. A. & Okely, A. D. 2016. Correlates of children's objectively measured physical activity and sedentary behavior in early childhood education and care services: A systematic review. *Preventive Medicine*, 89, 129 – 139.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2002. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. Teoksessa S. Karjalainen, V. Launis, R. Pelkonen & J. Pietarinen (toim.) Tutkijan eettiset valinnat. Helsinki: Gaudeamus, 384 – 394.
- Tynjälä, P. 2004. Asiantuntijuus ja työkuulttuurit opettajan ammatissa. *Kasvatus*, 35 (2), 174 – 190.
- Vaismoradi, M., Jones, J., Turunen, H. & Snelgrove, S. 2016. Theme development in qualitative content analysis and thematic analysis. *Journal of Nursing Education and Practice*, 6 (5), 100 – 110. DOI: 10.5430/jnep.v6n5p100.
- Vanderloo, L. M. Tucker, P., Johnson, A. M., Burke, S. M. & Irwin, J. D. 2015. Environmental influences on preschoolers' physical activity levels in

various early-learning facilities. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 86 (4), 1 – 11.

Varhaiskasvatuslaki 540/1.9.2018. Viitattu 4.3.2019.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2018. Opetushallitus: Määräykset ja ohjeet 2018:3a.

Varhaisvuosien fyysisen aktiivisuuden suositukset 2016. Iloa, leikkiä ja yhdessä tekemistä. Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016:21.

Williams, R. M. Jr. 1979. Change and stability in values and value systems: A sociological perspective. Teoksessa M. Rokeach (toim.) *Understanding human values: Individual and societal*. New York, NY: Free Press, 15 – 46.

Woolley, K. & Fishbach, A. 2018. It's about time: Earlier rewards increase intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 114 (6), 877-890. doi:10.1037/pspa0000116.

Wrzesniewski, A., Schwartz, B., Cong, X., Kane, M., Omar, A. & Kolditz, T. 2014. Multiple types of motives don't multiply the motivation of West Point cadets. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 111, 10990 – 10995.

LIITTEET

Liite 1. Tutkittavan suostumus -lomake



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

SUOSTUMUS TIETEELLISEEN TUTKIMUKSEEN

Minua on pyydetty osallistumaan tutkimukseen Toimintakulttuurin kehittäminen osana Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmaa.

Olen perehtynyt tutkimusta koskevaan tiedotteeseen (tietosuojailmoitus) ja saanut riittävästi tietoa tutkimuksesta ja sen toteuttamisesta. Olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini. Selvitykset antoi Sini Sagir. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita tutkimukseen osallistumista.

Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Minulla on oikeus, milloin tahansa tutkimuksen aikana ja syytä ilmoittamatta keskeyttää tutkimukseen osallistuminen tai peruuttaa suostumukseni tutkimukseen. Tutkimuksen keskeyttämisestä tai suostumuksen peruuttamisesta ei aiheudu minulle kielteisiä seuraamuksia.

Olen tutustunut tietosuojailmoituksessa kerrottuihin rekisteröidyn oikeuksiin ja rajoituksiin.

Allekirjoittamalla suostumuslomakkeen hyväksyn tietojeni käytön tietosuojailmoituksessa kuvattuun tutkimukseen.

Kyllä

Allekirjoituksellani vahvistan, että osallistun tutkimukseen ja suostun vapaaehtoisesti tutkittavaksi sekä annan luvan edellä kerrottuihin asioihin.

Allekirjoitus

Päiväys

Nimen selvennys

Suostumus vastaanotettu

Suostumuksen vastaanottajan allekirjoitus

Päiväys

Nimen selvennys

Y-tunnus:
02458947
Sähköposti:
etunimi.sukunimi@jyu.fi

Puhelin:
(014) 260 1211
Faksi:
(014) 260 1021

Jyväskylän yliopisto
PL 35
40014 Jyväskylän yliopisto
www.jyu.fi

Liite 2. Tietosuojailmoitus

Tietosuoja-asetus (679/2016) 12-14, 30 artikla



TIETOSUOJAILMOITUS TUTKIMUKSESTA TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVALLE

25.09.2019

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, eikä tutkittavan ole pakko toimittaa mitään tietoja, tutkimukseen osallistumisen voi keskeyttää.

1. TUTKIMUKSEN NIMI, LUONNE JA KESTO

Ilmoitus käsittelee Jyväskylän yliopiston varhaiskasvatuksen pro gradu -opinnäytetyönä suoritettavaa tutkimusta:

Toimintakulttuurin kehittäminen osana Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmaa.

Tutkimuksen toteuttaminen sijoittuu vuodelle 2019. Hyväksytyt työt julkaistaan keväällä 2020 Jyväskylän yliopiston verkossa ja välitetään tutkimukseen osallistuneille.

2. MIHIN HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY PERUSTUU

EU:n yleinen tietosuoja-asetus, artikla 6, kohta 1

Tutkittavan suostumus

3. TUTKIMUKSESTA VASTAAVAT TAHOT

Tutkimuksen tekijä:

Sini Sagir
sini.r.tienhaara@student.jyu.fi
 0445324422
 Kolmospesänkatu 2 A 5, 40520 Jyväskylä

Tutkimuksen ohjaaja:

Mari Vuorisalo
mari.k.vuorisalo@jyu.fi
 0406482386

4. TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisena toimintakulttuurin kehittäminen näyttäytyy Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmaan sisältyvissä keskusteluissa, joita käydään kasvatusyhteisöjen kesken. Lisäksi on tarkoitus selvittää, millaisena ohjelma koetaan kehittämistyön alustana.

Tutkimukseen osallistuu päiväkoteja, jotka ovat mukana Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmassa. Tutkimukseen osallistutaan ryhmänä, jonka muodostavat arviointi- ja kehittämiskeskusteluja käyvä tiimi tai tiimeistä kootut edustajat.

Tutkimuksessa osana haastattelua tutkittavilta kysytään ammattinimikettä sekä kyseisessä yksikössä kertyneitä työvuosia. Lisäksi kysytään, kuinka kauan yksikkö on ollut mukana ohjelmassa ja missä vaiheessa ohjelmaa yksikkö on. Keskustelut ja haastattelut nauhoitetaan videotallennemuotoon. Tutkittavan suostumuksen vahvistaminen vaatii myös jokaisen osallistujan nimen säilyttämistä paperilla tutkimuksen valmistumiseen saakka. Päiväkotien tai tiimien ryhmien nimiä ei kerätä, mutta ne saattavat esiintyä tutkijan sähköposteissa, joissa osallistumisesta on alustavasti sovittu.

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ JA TUTKIMUKSEN MAHDOLLISET HYÖDYT JA HAITAT TUTKITTAVALLE

Tutkimukseen osallistuminen tapahtuu kesä-lokakuussa 2019. Tutkimukseen sisältyy yhden arviointi- ja kehittämiskeskustelun videointi ja/tai yksi ryhmähaastattelu (noin 1 h). Arviointi- ja kehittämiskeskustelut käydään osana Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmaa, ja ne videoidaan ryhmän omasta toimesta. Ryhmähaastatteluun osallistuvat edellä mainitun keskustelun käyneet henkilöt, ja ne videoidaan.

Tutkimus tuottaa tietoa varhaiskasvatusyhteisöissä tapahtuvasta toimintakulttuurin kehittämisestä Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmassa. Tutkimukseen osallistuminen antaa tutkittaville mahdollisuuden esittää ajatuksiaan ja kokemuksiaan ohjelmasta tuoden esiin tärkeää tietoa, jota voidaan käyttää esimerkiksi ohjelman kehittämiseen. Ryhmähaastattelu antaa yhdessä työskennelleelle ryhmälle myös mahdollisuuden reflektoida omaa kehittämistyötään, mikä voi auttaa kehittämistyön suuntaamiseen jatkossa. Osallistuessaan tutkimukseen tutkittava suostuu käyttämään työaikaansa ylimääräiseen tehtävään, joka vie noin yhden tunnin (ryhmähaastattelu).

6. HENKILÖTIETOJEN SUOJAAMINEN

Tutkimuksessa kerättyjä tietoja ja tutkimustuloksia käsitellään luottamuksellisesti tietosuojalainsäädännön edellyttämällä tavalla. Tietojasi ei voida tunnistaa tutkimukseen liittyvistä tutkimustuloksista, selvityksistä tai julkaisuista. Tutkimuksessa käytetään suoria lainauksia keskusteluista ja haastatteluista, mutta tutkimustuloksissa ja muissa asiakirjoissa sinuun viitataan vain tunnustekoodilla. Julkaistavassa tutkielmassa mainitaan, kuinka kauan yksiköt ovat olleet mukana ohjelmassa. Yksiköiden nimi tai sijainti ei käy mistään ilmi. Jokaisen yksikön kohdalla kerrotaan myös keskusteluryhmän jäsenten ammattinimikkeet sekä työvuodet kyseisessä yksikössä.

Tutkimusaineistoa säilytetään Jyväskylän yliopiston tutkimusaineiston käsittelyä koskevien tietoturvakäytänteiden mukaisesti. Videotallenteita säilytetään lukollisessa tilassa, ja ne hävitetään heti litteroinnin jälkeen. Litteraateissa käytetään tunnustekodeja (esim. keskustelu 1, puhuja 2, haastattelu 3), ja niitä säilytetään word-tiedostona kryptatulla muistitikulla. Aineisto ja kaikki henkilötiedot hävitetään heti opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

7. TUTKITTAVAN OIKEUDET JA NIISTÄ POIKKEAMINEN

Tutkittavalla on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, kun henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Jos tutkittava peruuttaa suostumuksensa, hänen tietojaan ei käytetä enää tutkimuksessa.

Tutkittavalla on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli tutkittava katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä. (lue lisää: <http://www.tietosuoja.fi>).

Tutkimuksessa ei poiketa muista tietosuojalainsäädännön mukaisista tutkittavan oikeuksista.

8. REKISTERÖIDYN OIKEUKSIEN TOTEUTTAMINEN

Jos sinulla on kysyttävää rekisteröidyn oikeuksista voit olla yhteydessä tutkimuksen tekijään.

Liite 3. Ryhmähaastattelurunko

HAASTATTELURUNKO

Sini Sagir, Toimintakulttuurin kehittäminen osana Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmaa

Jokaiselta haastatteluun osallistuvalla kysytään aluksi:

a) nimi, b) ammattinimike, c) työvuodet ja d) työvuodet kyseisessä yksikössä

Yksikön tilanne ja ohjelman aloitus

- Milloin Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmaan on lähdetty mukaan ja missä vaiheessa nyt ollaan?
- Miksi lähditte kyseiseen ohjelmaan mukaan?
- Millainen oli yksikkönne lähtötilanne ennen ohjelman alkamista?
- Kuinka vieras/tuttu asia liikunta on henkilöstölle ollut ennen ohjelmaan lähtemistä?
- Miten ohjelma otettiin yksikössänne vastaan? Miten itse suhtauduit siihen?
- Ovatko lapset huomanneet kehittämistoimintaa tapahtuvan? Miten he ovat suhtautuneet ohjelmaan osallistumiseen tai muutoksiin?

Ohjelma yksikön käytössä

- Kuvatkaa lyhyesti Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman kulkua yksikkönne kohdalla.
 - Miten ohjelma näkyy osana toimintaanne päivittäin, viikoittain, kuukausittain tai lukukaudessa? Entä yksittäisten työntekijöiden, tiimien, koko talon, lasten ja aikuisten kohdalla?
- Millainen käyttökokemus teillä on verkkoalustasta?

Näkemykset kehittämisestä

- Miten olette ohjelman perusteella ja sen aikana kehittäneet toimintaanne?
- Ketkä ovat osallistuneet liikuntamyönteisen toimintakulttuurin kehittämiseen?
- Millaisia rooleja ohjelmaan osallistuminen on synnyttänyt?
- Mihin ohjelmalla on ollut vaikutusta?

Ohjelmaan liittyvät kokemukset

- Miltä Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmaan osallistuminen on tuntunut?
- Mikä on edistänyt kehittämistä ja mikä on tuntunut haasteelliselta?
- Millaisina olette kokeneet ohjelmaan sisältyvät keskustelutilanteet?
- Millaisena olette kokeneet tiiminne ja työyhteisönne yhteistyön liikuntamyönteisen toimintakulttuurin kehittämiseen liittyen?
- Miten kuvailisitte yksikössänne esiintyvää motivaatiota edellä mainittua kehittämistä kohtaan?

Näkemykset tulevaisuudesta

- Millaisena näette tulevaisuutenne? Millaisessa tilanteessa näette itsenne ja mitä tapahtuu sitten, kun ohjelma on viety loppuun?

Liite 4. Tutkielmaan osallistuneet

Tutkielmaan osallistuneet henkilöt ammattitaustoineen	Työvuodet kyseisessä toimintayksikössä	Osallistuminen videoituun arviointi- ja kehittämisseskusteluun	Osallistuminen ryhmähaastatteluun
1. Varhaiskasvatuksen opettaja	1 v	x	x
2. Varhaiskasvatuksen opettaja	1 v	x	x
3. Varhaiskasvatuksen opettaja	5 v	x	x
4. Varhaiskasvatuksen opettaja	6 kk	x	x
5. Varhaiskasvatuksen lähihoitaja	5 v		x
6. Varhaiskasvatuksen lähihoitaja	6 v		x
7. Varhaiskasvatuksen lähihoitaja	4,5 v		x
8. Varhaiskasvatuksen lähihoitaja	6 v		x
9. Varhaiskasvatuksen lähihoitaja	3-4 v		x
10. Varhaiskasvatuksen opettaja	7 v	x	x
11. Varhaiskasvatuksen opettaja	ei tiedossa	x	
12. Varhaiskasvatuksen opettaja	1 v		x
13. Varhaiskasvatuksen opettaja	2 v		x
14. Varhaiskasvatuksen opettaja (J*)	19 v (johtotehtävät 1 v)	x	x
15. Varhaiskasvatuksen opettaja (J)	10 v (johtotehtävät 2 v)		x
16. Varhaiskasvatuksen opettaja	4,5 v		x
17. Varhaiskasvatuksen opettaja	20 v		x
18. Varhaiskasvatuksen lähihoitaja	10 v		x

*J = johtotehtävät

Liite 5. Videoinnin ohjeistus

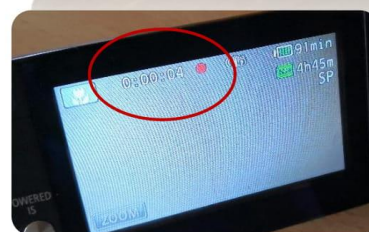
Ohjeet keskustelun videointiin

Tämä on ohjeistus tutkimukseen sisältyvän arviointi- ja kehittämiskeskustelun videointia varten. Säilytättehän kameraa ehdottomasti lasten ulottumattomissa, sekä muutoinkin varovaisuutta noudattaen. Huomaattehan, että videoinnin jälkeen materiaali on omassa säilytyksessänne siihen saakka, kunnes tutkija noutaa kamerasi yhteisesti sovittuna ajankohtana.

Keskustelulle ei ole tutkimuksen puolesta minkäänlaista ohjeistusta. Ainoa kriteeri on, että sen tulee sisältyä yksikössä tapahtuvaan kehittämistyöhön Ilo kasvaa liikkuen -ohjelmassa. **Tarkistattehan videokameran akunkeston ennen kuvauksen aloittamista!** Kamera voi olla videoinnin aikana kytkettynä latausjohtoon.

Ohjeet videokameran käyttöön:

1. Käynnistä kamera ensimmäisen kuvan osoittamasta **POWER**-näppäimestä.
2. Tarkista, että kaikki keskusteluun osallistuvat näkyvät kuvassa.
3. Aloita videointi painamalla kamerasi oikeassa sivussa olevaa ”**start/stop**”-näppäintä (2. kuva).
4. Varmista, että videointi on käynnissä ennen keskustelun aloittamista. Ruudun yläosassa oleva kello käy videoinnin ollessa päällä (3. kuva).
5. Keskustelun päättyttyä paina uudelleen ”**start/stop**”-näppäintä (2. kuva) ja tarkista, että ruudun yläosassa käyvä kello poistuu näytöltä.
6. Sammuta laite painamalla **POWER**-näppäintä (1. kuva).



Jos mahdollista, kytke kamera vielä lataukseen muutamaksi tunniksi.

Liite 6. Ilo kasvaa liikkuen -ohjelman alkuperäinen malli (Karvinen ym. 2015, 32-33)

4. Liikunnallisen toimintakulttuurin rakentaminen

Liikkumis- ja hyvinvointiohjelman toteuttaminen lähtee liikkeelle toimintatapojen ja rutiinien muuttamisesta. Pitkän aikavälin tavoitteena on liikuntamyönteinen toimintakulttuuri. Toimintakulttuuria muokkaavat työn perustana olevat arvot, asenteet, periaatteet ja kriteerit. Kyse on siis liikkumisesta ja hyvinvoinnista osana arjen pedagogiikkaa.

- Lähtötilanteen kartoitus ja arviointi
- Havainnointi
- Työyhteisön sitoutuminen
- Innostus

Ohjelman tukimateriaali

- Ohjelma-asiakirja
- Kuntatyökirja
- Kampanjamateriaalit

Perehdytysmateriaali

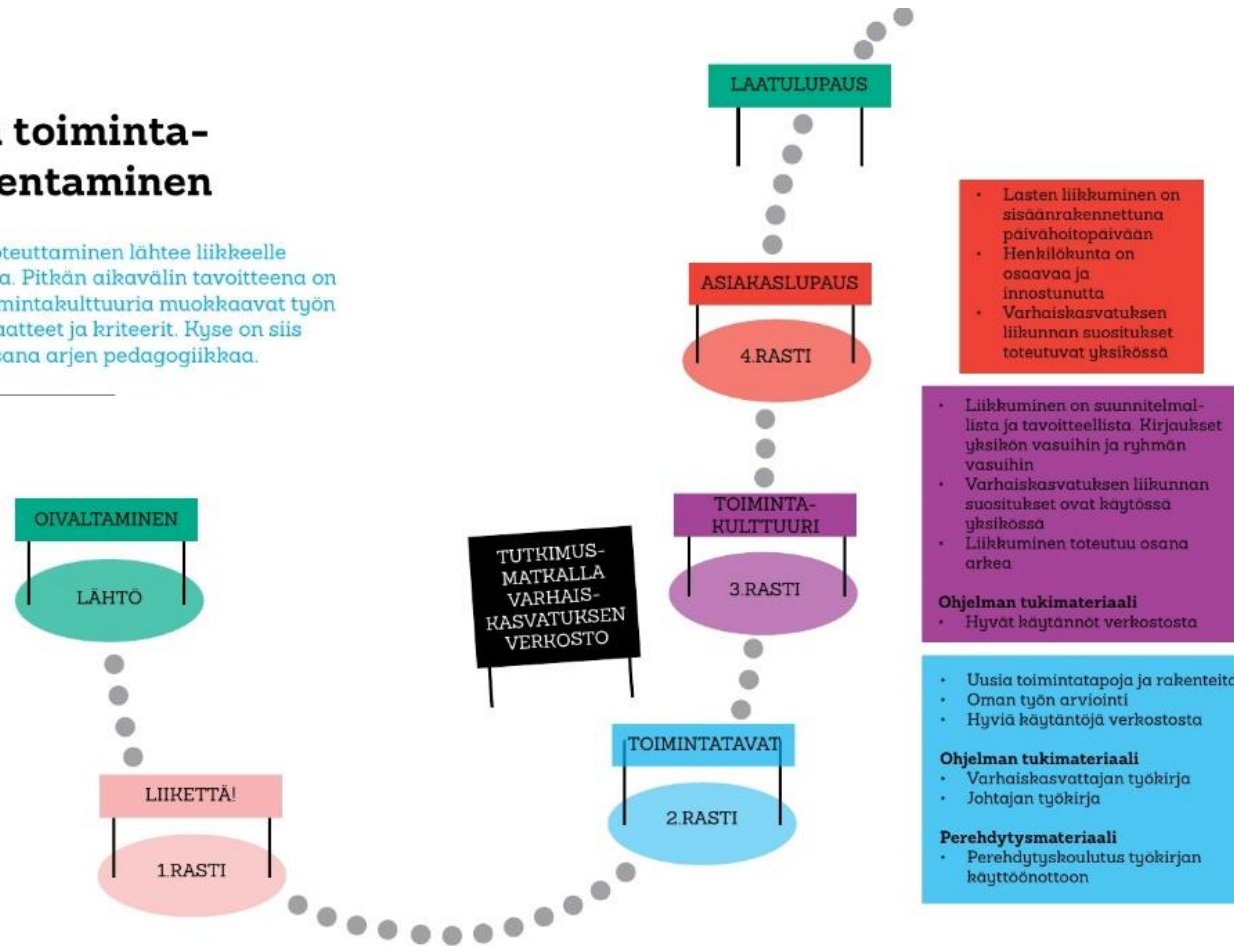
- Perehdytyskoulutus pienet askeleet käyttöön

- Kehittämistyö yksikön omista tarpeista ja lähtötilanteesta
- Nopea liikkeelle lähtö ja rokeilut
- Lapsen osallisuus ja liikkeen lisääntyminen
- Parisparraus

Tukimateriaali

- Pienet askeleet -lomake

32



Kuva 7. Uudenlaisen toimintakulttuurin rakentaminen: prosessi, avaintoimijat ja edellytykset.

33