

Tuija Kaarna & Mirka Nisula

Päivähoidon omahoitajuus Espoossa

- Varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittämistarpeet
BIKVA-arvioinnin kautta tarkasteltuna

Tekijät Otsikko	Tuija Kaarna & Mirka Nisula Päivähoidon omahoitajuus Espoossa - Varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittämistarpeet BIKVA-arvioinnin kautta tarkasteltuna
Sivumäärä Aika	78 sivua + 8 liitettä 28.11.2011
Tutkinto	Sosionomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ohjaaja	Koulutuspäällikkö Pauliina Mansikkamäki
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä varhaiskasvatuksen laatua selvittämällä, millaisia kokemuksia päivähoiton omahoitajuudesta on ja mitkä ovat päivähoiton omahoitajuuden kehittämistarpeet tulevaisuudessa. Tavoitteena oli kehittää saatujen tulosten pohjalta varhaiskasvatuksen pedagogista ja strategista johtamista.</p> <p>Aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että lapsen toiminta emotionaalisesti merkittävien aikuisten kanssa vaikuttaa lapsen kiintymysmallien kehittymiseen. Nämä mallit ovat ihmissuhteiden ja elämänlaadun perustana myös aikuisuudessa. Varhaiskasvatuksen omahoitajuus vahvistaa kodin ensisijaisia kiintymyssuhteita päivähoiton toissijaisen omahoitajasuhteen avulla. Työtavan kiinteä pienryhmätyöskentely mahdollistaa lapsen turvallisuuden tunteen syntyä ja vähentää stressiä lisääviä vuorovaikutustapahtumia.</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin vuosina 2010–2011 toteuttamalla BIKVA-mallin mukaiset ryhmähaastattelut vanhemmille, työntekijöille ja heidän esimiehinnään toimiville päiväkodinjohtajille. Lisäksi esimiehille toteutettiin SWOT-analyysi. Saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Tulokset kertoivat vanhempien tyytyväisyydestä omahoitajan toimintaan. Omahoitajuus auttoi lasta päivähoiton aloituksessa. Työtapa motivoi työntekijöitä, mutta sen edellytyksenä koettiin olevan kasvattajatiimin yhteistyön ja pysyvän henkilökunnan. Pienryhmätoiminnan koettiin vähentävän riskiä, jota suuren lapsiryhmän nähtiin aiheuttavan lapsen kehitykselle.</p> <p>Tulevaisuudessa tulisi kiinnittää huomiota sitoutuneen ja pätevän henkilöstön saamiseen sekä monikulttuurisuuden lisääntymiseen. Työntekijöille pitäisi tarjota mahdollisuus kasvatosaamisen syventämiseen ja keinoina esitettiin ammatillisen peruskoulutuksen kehittäminen, perehdytys, täydennyskoulutus ja kasvatustiimien pedagogiikan kehittäminen pedagogisen johtamisen keinoin. Varhaiskasvatusta ohjaavaan lainsäädäntöön tarvittaisiin kirjaukset lapsen hoidon mahdollistamisesta pienryhmässä, ammattitaitoisen ja tutun kasvattajan ohjaamana.</p>	
Avainsanat	<i>varhaiskasvatus, kasvatuskumppanuus, omahoitajuus, kiintymyssuhde, pedagoginen johtaminen, strateginen johtaminen, kehittäminen, BIKVA-malli</i>

Authors Title Number of Pages Date	Tuija Kaarna & Mirka Nisula Day Care Personal Nursing Method in Espoo - Development Needs in Early Childhood Education Leadership with the BIKVA Model 78 pages + 8 appendices 28 November 2011
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Social Services and Health Care Development and Management
Instructor	Pauliina Mansikkamäki, Head of Department
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to improve the quality of early education by determining how personal caregiving is experienced and how personal caregiving in daycare should be developed in the future. The goal was to develop pedagogical and strategic management in early education on the basis of the results of this thesis.</p> <p>Earlier studies have found that the way children interact with emotionally significant adults affects the development of the children's attachment patterns. These patterns form the basis for relationships and quality of life even in adulthood. Personal caregiving in early education strengthens the primary attachment at home via a secondary relationship with a personal caregiver in daycare. This kind of close small group work enables the child to feel secure and reduces the number of interactional incidents resulting in stress.</p> <p>The research data was gathered in 2010 and 2011 by conducting group interviews with parents, employees and their superiors, the managers of daycare centers, in accordance with the BIKVA model. In addition, SWOT analyses were performed on superiors. The gathered data was analyzed using contents analysis. The results showed that the parents were happy with the work of the personal caregivers. Personal caregiving made it easier for the children to start their education at the daycare centers. The employees found the working method motivating but they also felt that cooperation between the educator team and permanent personnel were necessary to the working method. Small groups were considered to lower the risks to the development of the child, which were more likely to occur in larger groups.</p> <p>In the future, more attention should be paid to acquiring committed and competent personnel, as well as to the increase in multiculturalism. Employees should be given the possibility to improve their educational skills through the development of vocational basic education, induction, further education and the development of the pedagogy of the education teams with pedagogical management. The legislation concerning early education should include statements on enabling childcare in small groups, instructed by professional and familiar educators.</p>	
Keywords	<i>early education, educational partnership, personal caregiving, attachment relationship, pedagogical management, strategic management, development, BIKVA model</i>

Sisällys

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN KESKEISET KÄSITTEET	3
2.1	Omahoitajuus	3
2.1.1	Auta lasta kasvamaan -lähestymistapa	5
2.1.2	Kenguru-projekti	5
2.1.3	Turvallinen alku, lapsen silmin – Med barn ögon	6
2.2	Kasvatuskumppanuus	7
2.3	Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtaminen	8
2.3.1	Kontekstuaalinen johtamismalli	8
2.3.2	Educare-malli ja laadunarviointi	10
2.4	Kiintymyssuhdeteoria	11
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	13
3.1	Tavoite ja tutkimustehtävät	13
3.2	Laadullinen tutkimus	13
3.3	Kohderyhmä, tutkimusympäristö ja tutkimusaineisto	15
3.4	Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta	16
3.4.1	BIKVA-malli	19
3.4.2	SWOT-analyysi	22
3.5	Aineiston analyysi	23
4	TUTKIMUSTULOKSET	27
4.1	Omahoitajuus	27
4.2	Osaamisen kehittäminen	33
4.3	Pedagoginen johtaminen	38
4.4	Henkilöstö	40
4.5	Strategiatyöskentely	43
5	TULOSTEN TARKASTELU JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	48
5.1	Luotettavuus	64

5.2 Eettisyys	67
5.3 Jatkotutkimusaiheet	69
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	70
Lähteet	79
Liitteet	
LIITE 1. Lakeja ja asetuksia	
LIITE 2. Suostumus haastatteluun	
LIITE 3. Esitiedot	
LIITE 4. SWOT-analyysi esimiehille	
LIITE 5. Esimiesten haastattelun luokittelu	
LIITE 6. Opinnäytetyön eteneminen 2010-2011	
LIITE 7: Vanhempien ryhmähaastattelun tiivistelmä	
LIITE 8: Työntekijöiden ryhmähaastattelun tiivistelmä	

1 JOHDANTO

Parhaillaan suunnitellaan varhaiskasvatuksen ja päivähoitopalvelujen valmistelun, hallinnon ja ohjauksen siirtämistä Sosiaali- ja terveysministeriöstä Opetus- ja kulttuuriministeriöön vuoden 2013 alusta. Näiden palvelujen siirto mahdollistaa lapsen tasapainoisen kasvun ja kehityksen sekä elinikäisen oppimisen. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen pyritään myös uuden ja tarpeellisen varhaiskasvatuksen lainsäädännön valmistelutyöllä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011.)

Vuoden 2010 alussa Espoossa suomenkielinen varhaiskasvatus siirtyi sivistystoimeen, uuden toimialan alaisuuteen. Tuolloin kaupungissa oli noin 250 päivähoitoyksikköä ja 2800 varhaiskasvatuksen työntekijää. (Espoon päivähoito siirtyy sivistystoimeen 1.1.2010.) Suomenkielinen varhaiskasvatus on jakautunut viiteen varhaiskasvatuksen alueelliseen palvelukeskukseen, joita johtaa suomenkielisen varhaiskasvatuksen johtaja. Opinnäytetyö toteutettiin yhden palvelukeskuksen alueella, jossa on kaksi aluepäällikköä. Aluepäälliköiden alaisuudessa toimii lukuisa määrä varhaiskasvatuksen eri yksiköiden hallinnollisia johtajia ja heidän alaisuudessaan olevia päiväkotia. (Espoon kaupunki 2009.)

Opinnäytetyön tekijät, Tuija Kaarna ja Mirka Nisula, ovat työskennelleet Espoon varhaiskasvatuksessa omahoitajina lastentarhanopettajana toimiessaan. Omahoitajuustyötappaa käytettäessä lapsi kohdattiin ja häneen tutustuttiin yksilöllisemmin. Työtappaan liittyen myös kasvatuksellinen kumppanuus vanhempien kanssa oli sujuvaa. Omahoitajuustyötappaa alle kolmevuotiaiden lasten ryhmissä selkiinnytti tiimityön arkea.

Opinnäytetyön aiheeksi omahoitajuus ja sen kehittäminen valikoituivat useasta syystä. Omahoitajuuden haasteena on siitä kertominen ymmärrettävästi vanhemmille ja muille varhaiskasvatuksen toimijoille sekä sidosryhmille. Asiakkaiden ja työntekijöiden kokemukset työtavasta tuntuivat olevan poikkeuksetta positiivisia. Työtavan edellytyksenä on lähiesimieheltä saatu tuki. Aiheen valintaan vaikutti myös uuden lainsäädännön valmistelun ajankohtaisuus. Ymmärrys siitä, että päiväkotien

lapsiryhmissä toteutuva pedagogiikka vaikuttaa pitkälle lapsen elämään, teki aiheesta mielenkiintoisen.

Päivähoitolain mukaan lapsella on subjektiivinen oikeus päivähoitoon (liite:1). Vanhemmilla on oikeus saada alle kouluikäiselle lapselleen hoitopaikka. Tähän tarpeeseen vastaamiseksi hoitopaikka tulee voida tarjota nopeastikin. Varhaiskasvatuksen henkilöstö ja esimiehet ovat arjessaan haasteen edessä. Lapsiryhmiä perustetaan ja muutetaan, henkilöstöä siirretään tai tilanteen vaatiessa jopa päiväkotirakennus on suunniteltu siirrettäväksi. Päiväkoti tyhjennetään, puretaan, siirretään ja kalustetaan toimintaa varten toiselle alueelle. Työntekijöiden rekrytointi on vaikeutunut vuosi vuodelta, mikä lisää päiväkodinjohtajien haasteita löytää työyhteisöön päteviä kasvattajia. Päivähoidon tulee olla turvallista siten, että vanhempi voi luottaa varhaiskasvatuksen palveluun ja valittuihin pedagogisiin valintoihin. Lapsella on oikeus tulla yksilöllisesti huomioiduksi omine tarpeineen. (Reunamo 2009; Lapsiasiainvaltuutetun toimisto 2009: 9–11.)

Yhteiskunnan järjestämä ja valvoma varhaiskasvatus koostuu hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuudesta. Se on suunnitelmallista ja tavoitteellista vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa, jossa lapsen omaehtoinen leikki on keskeisessä asemassa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009: 7–9). Varhaiskasvatuksen keskeiset periaatteet ja kehittäminen määritellään valtioneuvoston periaatepäätöksessä varhaiskasvatuksen valtakunnallisissa linjauksissa. Varhaiskasvatuksen perustehtävä jäsenetään teoreettisesti kontekstuaalisen kasvatusnäkömyksen avulla. Tämän näkömyksen mukaan kasvu ja kasvatus rakentuvat lapsen elämän todellisuudelle ja lapsen kasvukontekstille, jossa varhaiskasvatus on lapsen elämänpiirissä toimivien kasvattajien kasvatusyhteistyötä (Hujala ym. 2009: 1).

Kasvatus on vastavuoroista vuorovaikutusta, lapsen kohtaamista. Aikuisen tehtävä on ohjata lasta. Lapsi sekä aikuinen ovat molemmat aloitteentekijöitä. (Rusanen 2011: 79.) Varhaiskasvatuksen sisällön ja laadun ohjauksvälineenä toimii valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma. Varhaiskasvatussuunnitelma tehdään tältä pohjalta kunta- ja hoitoyksikkökohtaisesti. Jokaiselle lapselle laaditaan oma henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009: 20.)

Kasvatustehtävä päivähoitossa toteutuu eri toimijoiden yhteistyönä laajan lasta ja perhettä palvelevan monialaisen verkoston kanssa. Päiväkodissa työskenteleviä ammattihenkilöitä voivat olla esimerkiksi lastenhoitaja, lastentarhanopettaja, erityislastentarhanopettaja ja päiväkodin johtaja erilaisin laissa nimetyin koulutustaustoin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009: 9.) Työskentely Espoolaisissa lapsiryhmissä tapahtuu yleensä noin kolmen kasvattajan muodostamissa tiimeissä. Tarvittaessa päiväkodin käytettävissä on erityislastentarhanopettaja, joka voi esimerkiksi havainnoida lapsiryhmän toimintaa ja näin rikastuttaa toteutuvaa pedagogiikkaa omalla asiantuntemuksellaan.

Lapsen hyvinvoinnin taustalla on ajatus terveellä tavalla rakentuneesta kiintymyssuhteesta kodin aikuisten kanssa. Varhaiskasvatuksessa kiintymyssuhteen rakentumista voidaan tietoisesti tukea omahoitajatyötä kehittämillä. Tärkeää on kasvatuksellinen yhteistyö lapsen ja lapsen perheen kanssa. Lapsen kiintymyssuhdetta omiin vanhempiin tuetaan vahvistamalla toissijaista kiintymyssuhdetta päiväkodin omahoitajaan. (Kalliala 2008: 5–6.)

Espoon päivähoiton strategiassa 2007–2012 linjataan, että päivähoito haluaa olla kuntalaisten korkealle arvostama luotettava varhaiskasvatuksen asiantuntija. Linjaukset korostavat asiakaslähtöisyyttä, varhaiskasvatuksen suunnitelmallisuutta, päivähoiton viestinnän kehittämistä, henkilöstön osaamista ja hyvinvointia, päivähoiton yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa sekä palveluiden laadunarviointia. (Espoon päivähoitolle strategiset linjaukset.)

2 OPINNÄYTETYÖN KESKEISET KÄSITTEET

2.1 Omahoitajuus

Tausta varhaiskasvatuksen omahoitajuudessa on lapsen varhaisissa kiintymyssuhteissa. Psykiatri John Bowlbyn (1907–1990) mukaan varhaisessa kasvun vaiheessa lapsi voi kiinnittyä turvallisesti pieneen määrään aikuisia. Kiinnittyminen tapahtuu hierarkkisesti siten, että ensisijaisia ovat lapsen omat vanhemmat ja muut kiintymyssuhteet tulevat

heidän jälkeensä. Kiintymys- eli attachment-tutkimus huomioi lapsen käyttäytymisen muutoksia, jos hän joutuu eroon hänelle tärkeistä ihmisistä (Rusanen 2011: 17–18; Edwards 2002: 400). Omahoitajuuden kautta lapsiryhmissä myös vuorovaikutussuhteiden määrään pyritään vaikuttamaan pienryhmässä toimien. Omahoitaja voi pienryhmässä reagoida herkästi lapseen ja olla saatavilla, vaikka kaikki olisikin hyvin. Tätä kutsutaan sensitiivisyydeksi. Oikeaa reagoititapaa lapsen tarpeisiin nimitetään responsiivisuudeksi. (Kanninen, Sigfrids – Backman 2009: 26; Rusanen 2011: 27, 93–98.)

Lapsen ensimmäiset viisi vuotta ovat merkitykselliset myös lapsipsykiatri Margaret Mahlerin (1897–1985) teoriaan perustuen lapsen psykologisen syntymän näkökulmasta. (Rusanen 2011: 25, 127). Myös lapsen aivojen kehitys edellyttää sopivia ärsykeitä ja vastaanottavaista vuorovaikutusta ensisijaisten hoitajien kanssa. (Suhonen – Fontell 2010). Psykologista syntymää tai aivojen kehittymiseen liittyviä näkökulmia emme tässä kuitenkaan enempää esittele.

Espoon varhaiskasvatuksen tavoitteena on tarjota kaikille alle kolmevuotiaille lapsille hoitoa omahoitajuutta toteuttavassa lapsiryhmässä. Omahoitajuuden kriteerinä on nimetä jokaiselle lapselle omahoitaja, joka hoitosuhteen alussa vastaa lapsen ja perheen tutustuttamisesta hoitopaikkaan. Päivähoidon arjessa omahoitaja toimii mahdollisimman paljon omahoidettavan lapsen kanssa. Omahoitaja vastaa ensisijaisesti lapsen vanhempien ja päivähoidon henkilöstön kasvatuksellisen yhteistyön toteutumisesta. (Espoon kaupunki, omahoitaja päivähoidossa 2006.)

Omahoitajuus lapsiryhmissä toteutuu eri tavoin riippuen esimerkiksi lapsiryhmän koosta, kasvattajan työskentelyotteesta, tiimistä ja sen jäsenten koulutustaustoista sekä päiväkodin tiloista. Kehitystoiminnan tuloksena työntekijöiden käytössä on työtapaa mallintava materiaali: *"omahoitajuus Espoon päivähoidossa"*. Materiaali on koottu omahoitajuutta kehittäneiden hankkeiden ohessa ja sen johdannossa korostetaan, että työtavan kehittämisessä päiväkotien esimiehillä on keskeinen rooli. Lisäksi materiaaliin on koottu tietoa varhaisesta vuorovaikutuksesta ja kiintymyssuhteesta, vanhemmasta erossa olemisesta, omahoitajuuteen liittyvistä käytännöistä, omahoitajan tehtävistä sekä omahoitajuuden onnistumiseen vaikuttavista esimiehen sekä kasvattajayhteisön toiminnasta. (Omahoitajuus Espoon päivähoidossa.)

2.1.1 Auta lasta kasvamaan -lähestymistapa

Suomessa omahoitajuutta on alettu ensimmäisenä toteuttaa Soukankujan päiväkodissa viisitoista vuotta sitten vuonna 1996. Menetelmän juuret ovat Clevelandissa 1950-luvulla kehitetyssä lastenpsykiatri Erna Furmanin (1927–2002) ”Helping Young Children Grow” -työskentelyssä. Soukankujan päiväkotiin mallin toi psykologi Tarja Lund. Nyt omahoitajuuteen kannustetaan muissakin päiväkodeissa ja työskentelyn kehittäminen Espoossa jatkuu edelleen. (Espoon kaupunki 2009; Kalliala 2008; Furman 1998: 1–6.)

2.1.2 Kenguru-projekti

Helsingin yliopiston laajempi Kengu-Ru-tutkimushanke toteutettiin professori Liisa Keltikangas-Järvisen johdolla vuosina 2002–2003. Hanke toteutui psykologian laitoksen ja opettajankoulutuslaitoksen yhteistyönä. Tavoitteena oli selvittää, mitä lapselle ja aikuiselle seuraa siitä, että lapsen kiintymyssuhdetta omiin vanhempiin tuetaan vahvistamalla toissijaista kiintymyssuhdetta omahoitajaan. Toisena tavoitteena oli aiempaa sensitiivisempi ja aktiivisempi kasvattajan aikuisrooli erityisesti vapaan leikin tilanteissa. Hankkeen avulla pyrittiin lisäämään alle kolmevuotiaiden lasten hyvinvointia soveltamalla ja arvioimalla työskentelytapoja, jotka ovat päivähoitossa mahdollisia. (Kalliala 2008: 6.) Hankkeessa tutkittiin omahoitajuustoimintatavan vaikutusta lapsen kohtaamisessa päivähoitossa. Varsinaiset tutkimustehtävät olivat: voiko Kengu-Ru-hankkeen intervention avulla lisätä aikuisten sensitiivisyyttä ja kehittää heidän aktiivointitaitojaan erityisesti ”leikkipitoisissa tilanteissa”? Toissijaisena tavoitteena kuvattiin alle kolmevuotiaiden lasten päiväkotiarkea. (Kalliala 2008: 71).

Espoossa omahoitajakäytännön kehittäminen on liittynyt myös tähän kehittämishankkeeseen, jossa sovellettiin uusinta alle 3-vuotiaan lapsen kehitystä koskevaa tutkimustietoa. Tavoitteena oli tutkimustiedon käytön lisääntyminen, omahoitajuuden toteutuminen ja tätä kautta päivähoiton positiivisten vaikutusten lisääntyminen. Espoosta hankkeeseen osallistui yhdeksän alle 3-vuotiaiden ryhmää. (Espoon kaupunki, omahoitaja päivähoitossa 2006.)

2.1.3 Turvallinen alku, lapsen silmin – Med barn ögon

Helsingin ruotsinkielisessä sosiaalitoimistossa käynnistyi 2003 yhdessä finlandssvenska kompetenscenterin kanssa toteutuva yhteisprojekti Katri Kannisen ja Mirjam Kallandin toimesta. Tibir-projektissa (Tidig identifikation av barn i riskzonen) tavoitteena oli ammattilaisten tietouden menetelmällisten valmiuksien kasvattaminen riskiperheiden ja erityisesti lasten suhteen. Tibir-projektin turvallinen alku päivähoitossa sisälsi omahoitajuuden, kasvatuskumppanuuden, kotikäynnit ja pehmeän laskun päivähoitoon. Turvallisen ja viihtyisän ryhmän piirteitä olivat: myönteinen vuorovaikutus ja kannustaminen, struktuuri ja rutiinit, säännöt ja toimintatavat sekä niiden opettaminen, siirtymätilanteet, ympäristön muokkaus lasten välistä vuorovaikutusta tukien, sosiaalisten- ja tunnetaitojen opettaminen, seuraamusten ketju ja yhteistyö vanhempien kanssa. Materiaaleina oli esimerkiksi kotikäyntilomake, jota oli tuotettu yhtä aikaa kasvatuskumppanuushankkeen kanssa. (Abstraktikooste.)

Edellä esitelty turvallinen alku päivähoitossa on muotoutunut lapsen silmin –malliksi, jossa kiinnitetään huomiota lapsen ja perheen päivähoitoon tutustumiseen. Hoidon aloitustilanteessa lapsen kokemaa stressiä voidaan ehkäistä toteuttamalla pehmeää laskua. Tällä tarkoitetaan tutustumisjaksoa päivähoitossa ennen varsinaisen hoidon aloittamista sekä kotikäynnin toteuttamista perheen kotiin. Hoidon alkaessa pehmeän laskun aikana, hoidon ensimmäisinä viikkoina, lasta kannustetaan ilmaisemaan tunteitaan, omahoitajan toimiessa lapsen turvasatamana vanhemman puolesta. Vanhempien kuvaa kannatellaan lapsen mielessä hyödyntäen valokuvia ja puhetta lapselle tutuista asioista. Lapsella voi olla käytössään siirtymäobjekteja, leluja tai esimerkiksi vanhemman vaate helpottamassa hoitoon tulemistä. Lapsen aivojen kehittymisen edellytysten tiedostaminen auttaa omahoitajaa lapsen tukemisessa päiväkotiarjessa. Lapsiryhmän kohtaamisessa kasvattajien tulisi huomioida lasten yksilöllinen temperamentti ja luonteenpiirteet. Tietoa voidaan hyödyntää omahoitajuustyötävän syventämisessä lapsen ja kasvattajan välisessä vuorovaikutuksessa. Lapsen silmin -mallin mukainen työskentely liittyi myös Vaasassa toteutuneeseen Pikku Saga -projektiin 2004–2006. Kanninen, Sigfrids ja Backman (2009), julkaisivat ruotsinkielisenä työtapaan liittyvän teoksen *Med Barnaögon – ett verktyg till en trygg och trivsamt dagvård*. (Kanninen, Sigfrids – Backman 2009: 1–16, 26.)

2.2 Kasvatuskumppanuus

Alasuutari (2010) mainitsee varhaiskasvatuksen kasvatuskumppanuuskäsitteen tuotetun Suomeen Stakesin valtakunnallisessa ohjeistuksessa 2003. Laissa puhutaan vanhempien tukemisesta (Poikonen – Lehtipää: 71). Kasvatuskumppanuudessa ammattilaisen merkitys näyttää vähentyvän ja asettavan kyseenalaiseksi työntekijän ammatillista roolia ja asiantuntijuutta, josta syystä termiä on työntekijöiden toimesta kritisoitu. Esimerkiksi aiemmin Karila (2001) kuvasi yhteistyötä henkilöstön ja vanhempien välillä käsitteellä prosessina toteutuva yhteissuunnittelu (Karila 2001: 282). Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa kasvatuskumppanuutta kuvataan muun muassa tasavertaisuuden käsitteellä. Alasuutarin varhaiskasvatussuunnitelmaan liittyvän tutkimuksen mukaan perinteiset asiantuntijuusodotukset kehystävät edelleen varhaiskasvatussuunnitelmakeskusteluja. Työntekijällä on instituution ja omaan asemaansa liittyvä valta tehdä viime kädessä päätökset ja ratkaisut lapsen varhaiskasvatuksen toteutumisesta. (Alasuutari 2010:39, 194–195.)

Omahoitajuuden avulla voidaan syventää kasvatuskumppanuutta vanhempien kanssa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2002: 3). Kasvatuskumppanuuden periaatteiden toteutuessa vanhemmat tulevat osallisimmiksi lapsensa arjesta. Kasvatuskumppanuusosaamisen lisäämisen myötä kasvattajien kasvatustietoisuus ja sitä kautta ammatillisuus vuorovaikutustilanteissa lisääntyy. Kumppanuutta ohjaavia periaatteita ovat kuuleminen, kunnioitus, luottamus ja dialogi, jotka toimivat hyvinä periaatteina päivittäin niin vanhempien kuin eri varhaiskasvatuksen toimijoidenkin välisissä yhteistyösuhteissa. (Kaskela – Kekkonen 2006: 1–40.)

Kasvatuskumppanuuskoulutukset toteutetaan prosessina, jossa tietoa ja teoriaa syvennetään. Kasvatuskumppanuuden dialogisia toimintatapoja harjoitellaan eri tilanteissa, työntekijä saa kokemuksen toimia asiakkaana, työntekijänä, palautteen antajana sekä saajana. Vuorovaikutustilanteiden mallinnuksen myötä on mahdollista siirtää uusia toimintatapoja omaan omahoitajana työskentelyyn. Harjoitustilanteet sisältävät kohtaamisia niin lapsen, kuin vanhemman, toisten työntekijöiden ja monialaisten verkostojen kanssa. Kasvatuskumppanuuden periaatteiden toteutuminen on suotavaa myös työyhteisön sisäisessä vuorovaikutuksessa. (Kaskela – Kekkonen 2006.)

Ronkaisen (2010) mukaan kasvatuskumppanuuden johtaminen -koulutus perehdyttää esimiehen erilaisiin rooleihin ja lapsen kasvun tukemisen prosessiin. Kyseenalaistamisen taito ja muutosprosessinjohtaminen on myös tärkeää esimiehen tehtävissä. Päiväkodin johtajan tulee syventää omaa kasvatuskumppanuustietoisuutta, saada henkilöstö sitoutumaan ja huolehtia henkilöstön pedagogisen tietoisuuden lisääntymisestä arjen organisoinnin ohella. (Ronkainen 2010.)

2.3 Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtaminen

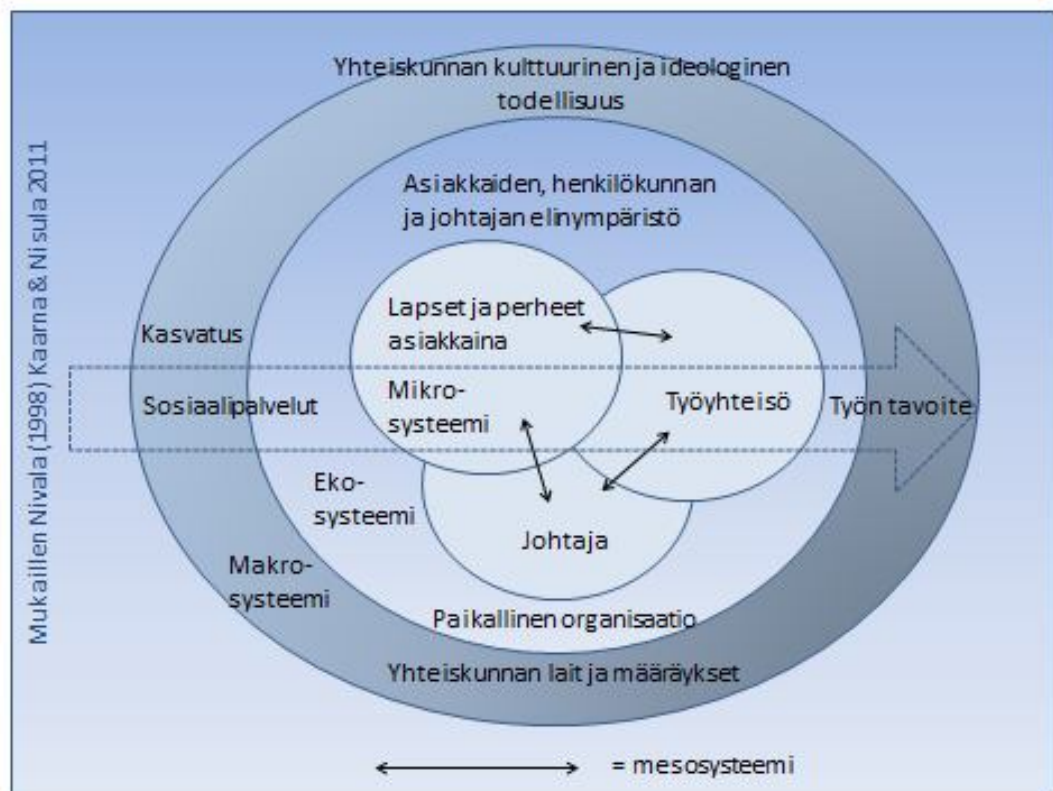
Varhaiskasvatuksen johtamista luonnehditaan yleensä käsittein johtajuus, johtamistyö tai päivittäisjohtaminen ja hallinnointi. Johtamistyö ja päivittäisjohtaminen (management) sekä hallinnointi (administration) vastaavat perustehtävän johtamisesta tässä ja nyt. Johtaja toimii pitkälti säädösten ja käskyjen toimeenpanon varmistajana. Tätä tapaa voi kutsua reaktiiviseksi hallinnoinniksi, joka ei kuitenkaan riitä enää nykyisessä muutosvauhdissa, vaan johtajuuden (leadership) tulee olla ennakoivaa. Esimiehen tulee kuulla kasvattajayhteisön hiljaisia viestejä, arvioida nykyistä tilaa ja visioida tulevaisuutta saamansa tiedon pohjalta. Johtajuuden suunta on muuttumassa hallinnollisesta johtajuudesta varhaiskasvatustyön ja työyhteisön johtamiseen, toisin sanoen pedagogiseen johtamiseen. Pedagogisen johtajuuden kautta on mahdollista ottaa vastuu varhaiskasvatuksen kehittämistyöstä. Se on perustehtävän kehittämistä ja huolehtimista henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta. Jatkuva yhteiskunnallinen muutos edellyttää vahvaa, yhteistoiminnallista johtamista, jossa yhteisön toimijoiden ääni kuuluu päätöksenteossa. (Hujala ym. 2009: 3–4.)

2.3.1 Kontekstuaalinen johtamismalli

Nivalan (2007) jäsentää suomalaisen päivähoitotutkimukseen perustuen kontekstuaalisen johtajuuden tarkastelun kolmen ulottuvuuden avulla, joita ovat: 1) johtaminen – ihmisten ja asioiden, 2) perustehtävä ja 3) visio. Näitä yhdistää organisaation strategiatyö. Johtaminen rakentuu perustehtävälle, jonka suunta määrittellään visionäärisesti tulevaisuuteen. Johtajuuden haaste on perustehtävän eli mission selkiyttämässä ja organisaation vision luomisessa niin, että johtajuuden rakenteet ja tehtävät selkiintyvät ja niitä voidaan kehittää. Varhaiskasvatuksessa

johtaminen on johtamistyötä, esimiehen suorittamia toimenpiteitä, joiden avulla johtajuus toteutuu. Hujala, Parrila, Lindberg, Nivala, Tauriainen ja Vartiainen (1999) näkevät päivähoiton johtajuuden laajempänä käsitteenä ja määrittelevät sen varhaiskasvatuksen parissa toimivien sitouttamisena, jossa työntekijöiden roolia vahvistetaan varhaiskasvatuksen laadun ylläpitäjinä ja kehittäjinä. (Hujala ym. 2009: 4–5.) Myös vuorovaikutus on tavoitteellista toimintaa, sillä organisaation toiminta tapahtuu yksilöiden välisissä suhteissa (Kervinen – Kuusela – Laulainen 2005: 131).

Varhaiskasvatuksen pedagogiikan ja pedagogisen johtajuuden tarkastelu on edelleen tarpeen, jota erityisesti Eeva Hujala on tutkinut kontekstuaalisen johtajuuden paradigmaan nojaten. Kontekstuaalisessa johtajuuden tarkastelussa keskeisellä sijalla on toimintaympäristön ja työn sisällöllisten merkitysten ymmärtäminen johtajuutta määrittävänä tekijänä (Kuvio 1). Taustalla vaikuttaa Bronfenbrennerin ekologisen kasvun teoria, jossa kasvatuksen päämääränä on saavuttaa tasapaino yksilön ja hänen eri kasvuympäristöjen kesken. (Fonsén 2010, 127–129; Hujala 2004: 62–65.)



Kuva 1. Kontekstuaalisen johtajuuden malli Nivalan (1998) mukaan (Fonsén 2010: 129).

Varhaiskasvatuksen esimiehillä on johtamistehtävän kautta mahdollisuus kehittää omahoitajuuteen liittyviä työkäytänteitä. Kehittämisen tulee pohjautua työn perustasolle vietyyn tietoon. Varhaiskasvatuksen henkilöstöltä vaaditaan lakien ja asetusten mukaista pohjakoulutusta. Tästä huolimatta alan ammattilaisen tulee syventää osaamistaan uuden tiedon pohjalta. Työnantajalla on velvoite mahdollistaa täydennyskoulutusta.

Varhaiskasvatuksen esimiehillä on keskeinen rooli havaita riskejä ja puutteita päiväkotien arjen toiminnasta. Riskien tunnistamisen jälkeen kehittämistyö voi käynnistyä esimerkiksi työtapoja mallintaen, tarjoamalla koulutusta tai työnohjausta sekä hyödyntämällä esimiestehtävässä muutosjohtamisen tekniikoita. Johtamistyössä tulee havaita ja puuttua varhaiskasvatuksen kehittämistarpeisiin. Nämä tarpeet on hyvä tunnistaa ja luoda strategioita visioineen, joiden avulla voidaan päästä lähemmäs toiminnan ihannetilaa. Pedagogisen johtamisen näkökulmasta on syytä olettaa, että Espoossa omahoitajuus koskettaa alle kolmevuotiaiden lasten ryhmien henkilökuntaa nykyhetkessä ja mahdollisesti tulevaisuudessakin entistä enemmän. On tärkeitä saada myös esimiestyön tueksi työtavan toteutumisesta käytännönläheistä ja kokemuspohjaista tietoa varhaiskasvatuksen laadun lisäämiseksi.

2.3.2 Educare-malli ja laadunarviointi

Suomessa ja Pohjoismaissa Educare-malli varhaiskasvatuksessa tuo pedagogiselle johtajuudelle oman näkökulman. Se jakaa substanssin kahteen toiminnalliseen alueeseen, pedagogiikkaan ja sosiaalipalveluun. Kansainvälisessä varhaiskasvatuksen johtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa puolestaan keskitytään pääsääntöisesti käsitteiden leadership, management ja administration määrittelyyn. Arviointitutkimuksissa on tarkasteltu varhaiskasvatuksen laatua ja niiden pohjalta on kehitetty päivähoiton laadunarviointimalli, jota nykyisellään on kehitetty ja täydennetty varhaiskasvatuksen laadunarviointimalliksi. Eeva Hujalan kehittämishanke ”verkostoista voimaa – laatua ja työhyvinvointia varhaiskasvatukseen” tuottaa edelleen teoreettista tietoa pedagogiseen johtamiseen. Visiona on, että pedagoginen johtajuus saa painoarvoa talouden diskurssin ylivoiman rinnalla, ja että jatkossa varhaiskasvatuksen arviointia tehdään teoreettiseen varhaiskasvatustieteeseen perustuvan laadunarvioinnin avulla, ei mitaten käyttö- ja täyttöasteita. (Fonsén 2010, 127–135.)

2.4 Kiintymyssuhdeteoria

Bowlby kiinnitti huomiota lasten käyttäytymiseen erotilanteissa. Eron aiheuttamaa tunnetta hän nimitti eroahdistukseksi (separaatioahdistus). Lapsi reagoi eri tavoin vanhemman poistumiseen. Lapsi kaippaa hänelle tärkeitä aikuisia, vaikka hän ei sitä selvästi ilmaisikaan. Kiintymyssuhdeteorian mukaan varhaislapsuuden ihmissuhteet ovat joko turvallisia tai turvattomia. Kiintymyssuhteen laadulla on merkittävä vaikutus sosiaaliseen, emotionaaliseen ja kognitiiviseen kehitykseen. Lapsi oppii noin kolmen kuukauden iässä erottamaan henkilöitä toisistaan, mutta vasta puolivuotiaalla on havaittu varsinaista kiintymyskäyttäytymistä. Tällä käyttäytymisellä lapsi etsii, ylläpitää ja säätelee läheisyyttä esimerkiksi yrittämällä seurata äitiä tämän lähtiessä tai takertumalla tähän. (Rusanen 2011: 49–58; Keltikangas-Järvinen 2004: 210.)

Kiintymyssuhdeteorian keskeiset käsitteet ovat turvallinen ja turvaton kiintymismalli, eroahdistus sekä kiintymysjärjestelmä. Kiintymismalli tai -tyyli on nimi, jolla viitataan lapsen sisälle muodostuneisiin mielikuviin hoitajista ja hoivan laadusta, mutta myös lapsen käyttäytymiseen erityisesti tilanteissa, joissa lapsi pelästyy. Samanaikaisesti käsite viittaa myös aikuisen toimintamalliin, kun lapsi kaippaa aikuisen tukea. Kiintymismallikäsite heijastaa aikuisen käsitystä lapsesta ja aikuisen tehtäviä suhteessa lapseen eli lapsi- ja kasvatuskäsitystä. (Rusanen 2011: 58.)

Kiintymysmallien turvallisuuden tunteen on havaittu siirtyvän sukupolvelta toiselle vuorovaikutteisessa hoivasuhteessa. Turvallinen ja turvaton kiintymys viittaavat siihen, onko aikuinen oppinut tuntemaan lapsen ja vastaako hän lapsen hätään ja aloitteisiin. Turvallisen kiintymysmallin olosuhteissa lasta rauhoitetaan johdonmukaisesti tilanteeseen sopivalla tavalla. Eroahdistus on nimi niille tunteille ja reaktioille, joita syntyy, kun lapsi on erossa hänelle tärkeistä aikuisista. Lapsi voi itkeä, protestoida, takertua, kieltäytyä annetusta avusta, hän voi olla hiljainen, vetäytynyt tai ei pysty keskittymään mihinkään. Eroahdistus voi näkyä eroa ennen, eron aikana tai sen jälkeen. Kiintymyssuhdeteorian näkökulmasta tämä käyttäytyminen on lapsen yritystä varmistaa riittävää turvallisuuden tunnetta. (Rusanen 2011: 58–59.)

Kiintymyssuhdejärjestelmä käsite yhdistää lapsen turvallisuushakuisen käyttäytymisen eli kiintymyskäyttäytymisen ja aikuisen hoivakäyttäytymisen dynaamisen

vastavuoroisuuden. Tämä on läheisyyden säätelyä, johon osallistuu sekä lapsi että aikuinen. Jos etäisyys kasvaa liian suureksi, jompikumpi tai molemmat reagoivat ja korjaavat tilanteen. Aikuinen voi auttaa lasta monin tavoin turvan hakemisessa. Aikuinen on lapsen saatavilla, käytettävissä olevana ja helposti lähestyttävänä. Lähestyttävyydessä on kyse avoimesta kommunikointityylistä. Lapsen resurssit vapautuvat leikkimiseen ja oppimiseen, kun hän voi mutkattomasti ilmaista aikuiselle hänelle tärkeitä asioita. Lapselle syntyy mieleen kuva siitä, miten hän saa aikuisen hoivaamaan itseään vai tarvitseeko hän järeämpiä huomionhakekeinoja. (Rusanen 2011: 59–60.)

Rusanen (2011) kuvaa kasvatusta vastavuoroisen vuorovaikutuksen käsitteellä. Aikuisen ja lapsen välisessä vuorovaikutuksessa molemmat toimijat vaikuttavat toisiinsa vuorovaikutuksen mikrotasolla, jossa on kielellistä ja ei-kielellistä (katse, teot, ilmeet, eleet, asennot) vuorovaikutusta. Tämän vuorovaikutusketjun kautta välittyvät myös kiintymismallit sukupolvelta toiselle. Vuorovaikutus tapahtuu monella tasolla yhtä aikaa. Aikuinen huomioi lapsen näkökulman, hän ohjaa lasta tämän tehdessä väärin. Psykologiset käsitteet, kuten käytettävissä ja saatavilla oleminen, toteutuvat silloin, kun aikuinen on sekä henkisesti että fyysisesti läsnä ja hän vastaa lapsen aloitteisiin. Lasta hyväksyvä kohtaamistapa edistää tunteiden säätelyjärjestelmän kehittymistä, joka on tärkeää käyttäytymistä säätelevän kontrollin kehittymiseksi. Avoimessa vuorovaikutuksessa lapsi tulee kuulluksi ja hänen esittämänsä asiaan suhtaudutaan vakavasti. Lapsen pelkojen katsotaan liittyvän enemmän turvattomiin, kuin turvallisiin kiintymyssuhteisiin. Tätä pidetään lapselle vahingollisena ja selitetään sillä, että lapsen luontaiset pelot ovat pelottavien kokemusten kautta edelleen vahvistuneet. Lapsi on suhteellisen voimakkaasti ja pitkään riippuvainen hänelle syntymän jälkeen tärkeiksi muodostuneista aikuisista. Riippuvuuden salliminen on itsenäisyyskehityksen tärkeä edellytys. (Rusanen 2011: 78–88.)

Tavallisen lapsen kiintymyskäyttäytyminen voi vaihdella saman päivän aikana. Lapsen turvallisuudentunteeseen vaikuttavat monet tekijät ja toisena hetkenä lapsi reagoi vahvemmin hänelle pelottaviin asioihin tarviten runsaammin aikuisen huomiota. Aikuisen vastuulla on havaita lapsen signaalit heti ja tulkita ne oikein. Aikuisen tulee olla aktiivinen ja vuorovaikutuksen sävyllään sellaista, että se tuottaa molemmille osapuolille iloa. Jos lapsi joutuu olemaan varuillaan ja etsimään turvallisuutta,

kykenemättömyys leikkiin käynnistyy ja lapsen mahdollisuus oppia vaikeutuu. Kiintymyssuhdeteoriassa puhutaan tutkimuskäyttäytymisestä, joka on mahdollista, kun lapsi kokee olonsa turvalliseksi. Lapsen ristiriitaiseen käyttäytymiseen mukautuminen aikuiselta on tärkeää silloin, kun lapsi koettaa selvitä tilanteessa, jossa hänelle tärkeä henkilö on poissa. Samoin erotilanteita voivat helpottaa lapselle kotoa tutut, emotionaalisesti tärkeät tavarat. Nämä rakkausesineet (Bowlby) tai siirtymäobjektit (Mahler) voivat edistää turvallisuuden tunteen syntymistä. Tästä syystä niitä voidaan kutsua myös turvaobjekteiksi. Turvaesine pitää saada olla saatavilla, eikä vain repussa tai päiväunille esille otettuna. Niiden avulla lapsi voi säädellä turvallisuuden tunnetta päivän aikana kaikissa uusissa tilanteissa. (Rusanen 2011:91–97.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tavoite ja tutkimustehtävät

Opinnäytetyön tarkoituksena on varhaiskasvatuksen laadun lisääminen. Tavoitteena on kehittää tulosten pohjalta päivähoiton johtajuutta ja varhaiskasvatuksen strategiatyöskentelyä. Opinnäytetyö toimii aineistonkeruuvaiheessaan kasvatusyhteisöissä kehittävää ja tulevaisuutta pohtivaa sekä reflektoivaa ajattelua ja toimintaa lisäävästi. Eri päiväkotiyhteisöjä tutkimalla voidaan rikastuttaa käsitystä omahoitajuudesta yksittäisen päiväkotiyhteisön näkemysten tarkastelun sijaan. Työn aineistoksi kerätään kokemuspohjaista tietoa omahoitajuustyötavasta päivähoitossa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksillä kerättiin kokemuksia päivähoiton omahoitajuudesta. Lisäksi selvitettiin päivähoiton omahoitajuuden kehittämistarpeet tulevaisuudessa. Kehittämistarpeita haluttiin tarkastella erityisesti varhaiskasvatuksen pedagogisen ja strategisen johtamisen näkökulmista.

3.2 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyön aiheen ja tutkimusongelman valinnan jälkeen pohdimme tutkimusmenetelmää, kohderyhmää sekä aineistonkeruun tapoja. Valitsimme

kvalitatiivisen lähestymistavan. Kvalitatiivista tutkimustapaa käytetään tiedon saamiseksi puutteellisesti tunnetusta asiasta ja ilmiöstä. Siinä kuvataan todellista elämää, pyrkien tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus etenee yksityisestä yleiseen. Siinä on kiinnostuttu useasta lopputulokseen vaikuttavasta tekijästä ja luokat muodostuvat vasta tutkimuksen kuluessa. Tavoitteena on tavoittaa tutkittavien omaa näkökulmaa. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus koostuu monista asioista. Analyysissa on pyrkimys löytää tai paljastaa tosiasioita mahdollisimman perusteellisesti. (Eskola – Suoranta 1998: 14, 18, Hirsijärvi – Remes – Sajavaara 2000: 161.)

Virtasen (2007) mukaan toiminnan kehittämisen muodot, kuten esimerkiksi laatuajattelu ja strategiatyö, kytkeytyvät myös arviointiin (Virtanen 2007: 13). 1990-luvulla ja 2000-luvulla arvioinnin globaali kenttä pirstoutui pienemmiksi koulukunniksi, joista tutkimusmenetelmäksi valitsemamme BIKVA-malli kuuluu responsiivisten arviointien ryhmään. (Virtanen 2007: 13–45; Koivisto 2007:8.) Siinä otetaan huomioon sidosryhmien tulkinnat ja se, miten he kokevat arkensa henkilökohtaisella tasolla. Asiakkaan ja järjestelmän epätasapainon tasaamiseksi asiakkaalla on erityisasema. Asiakkaan osallistamisen tavoitteena on haastaa itsestäänselvyydet organisaation ylemmillä tasoilla ja työntekijöiden itsestään selvinä toimintatapoina. (Krogstrup 2004: 10.) Virtasen mukaan osallistavalla arviointiotteella on ollut myönteistä vaikutusta ”työntekijöiden ammattitaidon kehittymiseen, erilaisten verkostojen syntyymiseen sekä toiminnan ja työprosessien läpinäkyvyyden parantumiseen” (Virtanen 2007: 238).

Arviointitutkimuksessa arvo syntyy sen hyödyllisyyden myötä. Arviointiin liittyvä aineisto tulee analysoida. Tämän perusteella tehdään johtopäätökset ja kehittämissuositukset. Arviointi toteutetaan tarkoituksenmukaisesti ja luotettavasti, sillä arviointi palvelee yhteiskunnallista tehtävää. Arvioinnin tekijänä olimme valtasuhteessa sekä arvioinnin kohteeseen että tilaajaan, pohtien sitä, miten edistämme yhteiskunnallista hyvää ja toimimme moraalisesti oikein. (Virtanen 2007:13–45, 51.) Lastentarhanopettajan työkokemuksen lisäksi meillä molemmilla on kokemusta ja osaamista eri koulutuksista sekä varhaiskasvatuksen tai sen lähialojen toimintaympäristöistä. Kaarna on sosionomi (AMK), joka on työskennellyt muun muassa päiväkodin lähiesimiehenä ja päiväkodin johtajien vertaisryhmäedustajana. Nisula on sosiaalipedagogiikkaan suuntautunut sosionomi (AMK) ja työnohjaaja.

Omahoitajuutta hän on tuonut uutena työtapana Etelä-Pohjanmaalle työskennellessään varhaiskasvatusta kehittävänä projektityöntekijä ja kasvatuskumppanuuskouluttajana. Vanhempina ja äiteinä meillä on omien lastemme kautta omakohtaiset kokemuksemme primaarista kiintymyssuhteesta.

Arvioinnin luotettavuuden lisäämiseksi täydensimme BIKVA -mallin mukaan saatua aineistoa SWOT -analyysillä. Kahden erityyppisen tutkimusmenetelmän toivoimme vahvistavan tulosta täydentäen toinen toisiaan (Virtanen 2007: 238). Uskottavuus on tärkeä osa arviointia ja siksi pyrimme esittämään toteutuneen opinnäyteprosessin mahdollisimman tarkasti kuvaten lukijalle saamiemme tulosten, johtopäätösten ja kehittämisehdotusten välisen yhteyden. Olemme kiinnittäneet huomiota siihen, että kehittämisehdotukset olisivat selkeät ja ymmärrettävät. (Virtanen 2007:170–174.)

3.3 Kohderyhmä, tutkimusympäristö ja tutkimusaineisto

Opinnäytetyön aineisto kerättiin ryhmähaastatteluilla päiväkodin asiakkaille (vanhemmat), työntekijöille ja esimiehinä toimiville päiväkodinjohtajille. Tässä opinnäytetyössä ei raportoida ajan puutteen vuoksi vielä toteutumaton viimeisintä haastatteluvaihetta, jossa aiemmin haastateltujen tiedot esitellään päättäjille. Päättäjille sovitaan vastaava haastattelutilaisuus opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen. Haastateltavat valittiin yhdessä tutkimusalueella toimivan päiväkodin johtajan ja erityislastentarhanopettajan kanssa. Valitsimme päiväkoteja, joissa omahoitajuus oli toteutunut Espoon kaupungin määrittelemän omahoitajuuden mukaisesti vähintään yhden vuoden ajan ja omahoitajuustyötavan tuli olla haastateltaville tuttu.

Päiväkodeissa oli vähintään kaksi lapsiryhmää. Ryhmissä oli enimmillään 21 kokopäiväistä ja kaksi osapäiväistä lasta. Kasvatushenkilöstön määrä vaihteli seitsemästä kahteenkymmeneenkolmeen henkilöön päiväkotiyksikköä kohden. Työnimikkeet vaihtelivat lastentarhanopettajasta lastenhoitajaan. Lisäksi päiväkodeissa työskenteli avustavaa henkilökuntaa. Espoolaisissa yksiköissä lähiesimiehenä toimii hallinnollinen lapsiryhmätyöhön osallistumaton päiväkodin johtaja. Haastattelussa mukana olleiden esimiesten koulutustaustat vaihtelivat sosiaali- ja kasvatustieteiden koulutuksina. Tutkittavilta pyydettiin kirjallinen suostumus opinnäytetyöhön liittyviin ryhmähaastatteluihin osallistumiseksi (liite: 2) sekä esitietoja omalla lomakkeellaan

(liite: 3). Opinnäytetyön haastattelumateriaalia käsiteltiin luottamuksellisesti, eikä siitä voi tunnistaa yksittäisiä vastaajia.

3.4 Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta

Tutkimussuunnitelman hyväksymisen jälkeen aloitettiin tutkimuspäiväkirjan pito. Se sisälsi merkintöjä kohderyhmän valinnasta, aineiston keruusta ja aikataulusta sekä tarkennuksia aineiston analyysia ajatellen (Krogstrup 2004; Montin 2009 luento). Tutkimusluvan hyväksymisen jälkeen sovittiin ensimmäinen haastattelukerta vanhemmille yhdelle tutkittavista päiväkodeista syksyllä 2010. Haastatteluun ei tullut haastateltavia, mutta kiinnostus opinnäytettä kohtaan heräsi sekä päiväkodin henkilöstön, että vanhempien osalta, kun haastattelijat tapasivat käytännön toimijoita päiväkodilla. Marraskuun 2010 alussa haastattelujen aikataulu päivitettiin uudelleen yhdessä tutkimukseen osallistuvien päiväkotien esimiesten kanssa. Tapaamisessa sovittiin, että vanhempien haastatteluja järjestetään useamman päiväkodin tiloissa useampana kellonaikana riittävän aineiston saamiseksi. Haastattelut pidettiin kolmessa eri päiväkodissa. Tuija Kaarna toimi kahden ensimmäisen vanhempien ryhmähaastattelun haastattelijana. Kolmannen päiväkodin vanhempien haastattelun tekivät Tuija Kaarna ja Mirka Nisula yhdessä. Vanhempien haastatteluista saadut tiedot huomioitiin työntekijöille tehdystä haastatteluohjeesta.

Vanhempien haastatteluissa oli mukana kerrallaan yhdestä seitsemään henkilöä. Yhteensä haastatteluihin osallistui 12 henkilöä. Haastatteluun osallistuneiden vanhempien päiväkodissa hoidossa olevien lasten iät vaihtelivat. Ennen haastattelua haastattelijat kertoivat opinnäytetyön tarkoituksen ja tutkimuskysymykset sekä pyysivät osallistujilta kirjallisen suostumuksen haastatteluun. Haastattelutilanteet kestivät keskimäärin yhden tunnin. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Tästä materiaalista koottiin seuraavan haastatteluohjeen haastatteluohje. Aineistoa käytettiin myös soveltuvin osin opinnäytetyön aineiston analyysin pohjana, vaikka varsinainen aineiston analyysi toteutettiin esimiesten ryhmähaastattelun ja esimiehille toteutuneen SWOT -analyysin pohjalta.

Työntekijöiden haastattelu toteutettiin joulukuussa 2010 ryhmähaastatteluna, johon osallistui seitsemän työntekijää kolmesta eri päiväkotiyksiköstä. Työntekijöiden

koulutustaustat vaihtelivat lastenhoitajan, lähihoitajan, sosiaalikasvattajan, sosionomi (AMK) ja lastentarhanopettajan koulutuksen välillä. Tehtäväkuvina olivat lastentarhanopettajan tai lastenhoitajan tehtävät. Työntekijöiden haastattelussa mukana olivat molemmat opinnäytetyön tekijät. Haastattelutilanne kesti puolitoista tuntia. Haastattelun aluksi haastateltavat täyttivät esitietokaavakkeen (liite: 3) sekä antoivat kirjallisen suostumuksensa haastatteluun osallistumiseen (liite: 2).

On tärkeää, että työntekijät antavat suostumuksen ennen ryhmähaastattelujen aloittamista, koska muuten he saattavat suhtautua siihen varauksella. Ryhmähaastattelut toteutettiin BIKVA-mallin mukaisena prosessina. Työntekijöille esiteltiin ensin asiakkaiden palaute, joka toimi panoksena oppimisprosessissa. Palautteesta voi seurata välitöntä toiminnan muuttamista ja arviointia, joka johtaa harkitumpaan toimintaan. Ongelmat voidaan viedä myös edelleen johtajien ja päättäjien kuultavaksi. Työntekijöiltä saatu tieto jaotellaan mallin pohjalta kolmeen osaan: a) ongelmat, joita käsitellään edelleen johtajatasolla, b) ongelmat, joita päättäjät käsittelevät, c) ongelmat, joita kenttätyöntekijöiden on työstettävä edelleen esimerkiksi tulevissa henkilöstökokouksissa tai kehityskeskusteluissa (Taulukko 1). Johtajien haastattelussa käsitellään tyypillisesti palautteita, jotka sisältävät voimavaroihin, työn organisointiin ja työpaikkakulttuuriin liittyviä asioita. (Krogstrup 2004: 18–22.)

Taulukko 1. Malli haastatteluohjeiden laatimiseen.

Vanhempien haastatteluohje	Työntekijöiden haastatteluohje	Päiväkodinjohtajien haastatteluohje	Poliittisten päättäjien haastatteluohje
Haastatteluohjeiden tematisointi	Aiheet, joihin työntekijät voivat vaikuttaa. (a,b,c)	Aiheet, joihin johtajat voivat vaikuttaa.	Aiheet, joihin poliittiset päättäjät voivat vaikuttaa.

(Mukaillen Krogstrup 2004: 18–22).

Haastattelun aluksi osallistujia pyydettiin esittelemään itsensä ja toimipisteensä. Haastattelu jatkui kuvauksella opinnäytetyön tarkoituksesta sekä tutkimuskysymyksistä. Haastateltaville esiteltiin BIKVA -prosessin eteneminen, jonka jälkeen Nisula kertoi vanhempien haastattelujen pääkohdat työntekijöille. Työntekijöille

jaettiin kyniä ja paperia mahdollisten muistiinpanojen tekemistä varten. Näin pyrittiin varmistamaan, että vanhempien esille ottamat asiat voitiin esittää mahdollisimman kattavasti. Työntekijöillä oli mahdollisuus kommentoida kuulemaansa heti aiempien haastattelujen esittelyn jälkeen omien muistiinpanojensa pohjalta.

Esimiesten haastattelu toteutui neljälle esimiehelle tammikuussa 2011. Haastattelu pidettiin yhden opinnäytteeseen osallistuvan päiväkodin tiloissa, esimiehen omassa työhuoneessa. Tällä kertaa haastattelijana oli Mirka Nisula. Ajankohta tilaisuudelle oli varattu siten, että haastatteluhetki osui esimiesten normaaliin viikoittaiseen yhteiseen palaverihetkeen. Haastattelun aluksi täytettiin esitietokaavake sekä suostumus osallistumisesta haastatteluun. Esimiesten osalta haastattelua täydentämään oli sovittu täytettäväksi SWOT -kaavake (liite: 4). Kaksi esimiestä palautti lomakkeen täytettynä. Lomakkeista saadut vastaukset yhdistettiin esimiesten ryhmähaastattelun tulosten analyysiin ja ne esitellään tulosten tarkastelun yhteydessä tunnistettavuuden estämiseksi. Esimiesten alaisuudessa työskenteli yhteensä 48 työntekijää. Päiväkodeissa oli hoidossa yhteensä 230 lasta.

Haastattelutilanteessa asetuttiin istumaan pyöreän pöydän ympärille ja haastattelijat asetti kaksi nauhuria pöydän eri puolille. Haastateltavien erottamiseksi heille jaettiin nimikyltit. Haastattelun aluksi kerrattiin opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimuskysymykset. Nisula kuvasi edellisten haastattelukertojen etenemistä ja kertoi haastattelun aluksi esittelevänsä aiempien vanhemmille ja työntekijöille tehtyjen haastattelujen pääkohdat. Nisula pyysi tässä vaiheessa esimiehiä vielä kuuntelemaan ja tekemään mahdollisia muistiinpanoja omista huomioista. Esittelyn jälkeen haastattelutilanne jatkui esimiesten kommenttien kuulemisella ja esimiehille tehdyn haastatteluohjeen seuraamisella. Aiempien haastattelujen tiivistäminen kesti noin puoli tuntia haastattelutilanteen alkutoimien ohella. Varsinaiseen haastatteluun kului noin yksi tunti. Haastatteluohjeen kaikki suuret teemat tulivat käsitellyiksi. Ryhmän vuorovaikutus eteni luontevasti ja osallistujat täydensivät toistensa esittämiä kommentteja ja peilasivat omasta työtehtävästään käsin aiemmilta haastatteluryhmiltä kuulemiaan asioita. Haastattelu eteni keskustelevasti. Haastattelu keskeytyi muutamia kertoja, kun yhden esimiehen puhelin soi ja nauhurista vaihdettiin kasetin puolta.

3.4.1 BIKVA-malli

BIKVA tulee tanskan kielen sanoista "brugerinddragelse i kvalitetsvurdering" eli "asiakkaiden osallisuus laadunvarmistajana" (User Participation in Quality assessment) (Anttila 2007: 139). Bikva-mallin tavoitteena on ottaa asiakkaat mukaan arviointiin. Siten luodaan yhteys asiakkaiden ongelmien ymmärtämisen ja julkisen intervention välille. 1990-luvun puolivälistä lähtien on alettu vaatia entistä enemmän asiakkaiden ottamista mukaan arviointeihin. Asiakkailla ajatellaan olevan tietoa, josta voi olla hyötyä julkisen sektorin kehittämisessä tulevaisuuden vaatimuksiin liittyen. Asiakasryhmälle tarjotaan mahdollisuus muutokseen, joka on sidoksissa heidän kritiikkiinsä julkisen sektorin nykyistä käytäntöä kohtaan sekä heidän ideoihinsa tulevaa käytäntöä varten. Asiakkaiden kritiikissä ei ole kyse pelkästään työntekijöiden ammattitaidosta tai kyvystä kohdata asiakas, vaan järjestelmäkeskeisyydestä, joka luo reunaehdot vuorovaikutukselle (Mönkkönen 2007:44). Asiakkaan osallistamisen kautta saadaan näkyville asioita, joista työntekijät, johtajat ja poliittiset päättäjät eivät ole tietoisia. (Krogstrup 2004: 7–8.)

BIKVA-mallissa oppiminen käynnistyy asiakkaiden avoimella ryhmähaastattelulla (focus group interview) (Anttila 2007: 126). Tavoitteena on asiakkaan omansaamisen oman kuvauksen ja tulkinnan näkökulman löytäminen. Tämän jälkeen kuvaus esitellään muille sidosryhmille. Asiakkaan omia kiinnostuksen kohteita, prioriteetteja ja valmiuksia kunnioitetaan. Asiakas nähdään myös kansalaisena, jolla on asiakkaiden oikeudet koskien a) tasa-arvoa lain edessä, b) poliittisia oikeuksia äänestäjinä ja c) sosiaalisia oikeuksia, jotka varmistavat aineellisen turvaverkon. Kansalaisen käsite sisältää myös velvollisuuksia, jolla tarkoitetaan, että on otettava huomioon yhteiskunnan kokonaisuus, jossa tehtävänä ei ole pelkästään asiakkaiden tarpeiden täyttäminen. Kokonaisedun huomioiminen tapahtuu lainsäädännön kautta paikallisesti määritellysti poliittisella ja taloudellisella tärkeysjärjestyksellä. Työntekijät tekevät työn itsenäisesti huomioiden ammatillisia ja eettisiä näkökohtia sekä tärkeysjärjestyksiä tehtävien hoidossa. Työntekijä joutuu huomioimaan yksikkötasolla, onko otettava huomioon yksilö vai kokonaisuus. Työntekijä joutuu pohtimaan, kuinka huomioida asiakkaan edut, kyvyt ja valinnat niin laajasti, kuin järjestelmän sisällä on mahdollista. Laatu syntyy asiakkaan näkökulmasta työntekijöiden ja asiakkaiden välisissä kohtaamisissa. (Krogstrup 2004: 8–9.)

Jokaisella yksiköllä on institutionaalinen järjestyksensä. Sen muodostavat toimijat luomalla tapoja, jotka muodostavat arjessa toistuvat toimintamallit. Työntekijöillä on enemmän valtaa kuin asiakkailta, määriteltäessä, mitä hyvät tavat, rutiinit ja "oikea" käyttäytyminen ovat. Bikva-malli haastaa tämän määrittelyvallan asiakkaiden kanssa käytävällä avoimella keskustelulla. Malli haastaa institutionaalisen järjestyksen ja vaikuttaa siten myös tulevaan kehitykseen. (Krogstrup 2004: 9.)

Työntekijöiden ottaminen mukaan "haastatteluketjuun" perustellaan sillä, että heillä on erityisiä ja oikeutettuja näkemyksiä, jotka on otettava huomioon a) lainsäädännöllisessä ja poliittisessa päätöksenteossa, b) yleistä etua ja yhteisiä näkökohtia punnittaessa. Heidän tehtävien hoitamiseen vaikuttavat huomattavasti heidän työolosuhteensa, kuten työorganisaation kulttuuri, rakenne ja prosessit. Työntekijöitä haastatteleamalla saadaan selville heidän tulkintansa siitä, miten nämä näkökohdat vaikuttavat heidän työhönsä. Lähtökohtana tässä on haastatteluohje, joka laaditaan asiakkaiden haastattelujen pohjalta. Työntekijät kertovat usein, että heidän tehtävien hoitoon vaikuttavat oleellisesti lainsäädäntö, johtajat ja poliittiset päättäjät. Tällä voidaan perustella johtajien ja poliittisten päättäjien osallistamista arviointiin. BIKVA-mallin tehtäväkuvauksessa painotetaan sitä, että johtajille ja poliittisille päättäjille esitetään vain sellainen asiakkaiden ja työntekijöiden palaute, johon he voivat vaikuttaa, ja johon heillä on toimivaltaa. Työntekijöiden tehtävien hoidon koetaan olevan johtajien ja poliittisten päättäjien vastuulla ja he ovat siksi kiinnostuneita asiakkaiden ja työntekijöiden ryhmähaastattelujen tuloksista. (Krogstrup 2004: 10.)

Haastattelujen tavoitteena oli selvittää, millä eri tavoilla päivittäiset ilmiöt omahoitajuudesta ja sen kehittämisestä koetaan sekä millaisia merkityksiä niille annettiin. Haastatteluista saadut tiedot eivät ole objektiivisia siinä mielessä, että ne olisivat arvovapaita, vaan päinvastoin: haastattelujen palaute riippuu palautteen antajista, kuten oli tarkoitus. Tavoitteena oli selvittää, miten arviointiin osallistuvat sidosryhmät kokivat arkensa henkilökohtaisella tasolla. (Krogstrup 2004: 10.)

BIKVA-mallissa tiedonkeruu on kvalitatiivista. Arvioijan roolia voidaan verrata matkustajaan. Arvioija haluaa saada uusia tietoja haastattelujen toteuttamisen aikana ja "keskusteluilla myös matkustaja voi viedä vähitellen muita perille uuteen

ymmärrykseen ja tietämykseen, kun he omasta historiastaan kertoessaan pohtivat oman kulttuurinsa oloja, jotka siihen asti ovat tuntuneet luonnollisilta ja itsestään selviltä” (Kvale 1994: 17). Ryhmähaastattelun etuna on asiakkaan luottamus suurempaan nimettömyyteen. Ryhmän haastateltavat ottavat enemmän kantaa toistensa perusteluihin, kuin siihen, mitä odottavat haastattelijan haluavan kuulla. Sidosryhmien kohdalla ryhmähaastattelua halutaan käyttää edistämään kommunikointia, johon sidosryhmien muodollinen asema valtahierarkiassa vaikuttaa mahdollisimman vähän. (Krogstrup 2004: 10.)

BIKVA-mallin ja erityisesti työntekijöiden päätavoitteena on oppiminen ja kehittyminen. Voi olla välttämätöntä, että myös johtajat ja poliittiset päättäjät muuttavat ratkaisujaan, mikäli halutaan, että kriteerit ja todellinen työ ovat sopusoinnussa. Oppimista koskevassa kirjallisuudessa Argyris ja Schön (1978) ovat erotelleet toisistaan yksi- ja kaksikehäisen oppimisen. Yksikehäisellä oppimisella tarkoitetaan organisaation kykyä pysyä viitoitetulla tiellä, jolloin välineenä on virheiden etsiminen ja korjaaminen muuttamalla yksikön strategioita ja arvoja olemassa olevien toimintatapojen puitteissa. BIKVA-malli saattaa vaikuttaa tähän, mutta merkittävät mahdollisuuden näyttävät olevan kaksikehäisessä oppimisessä. Kaksikehäinen oppiminen on määritelty Morganin (1986) niin, että organisaatio pystyy näkemään tilanteen monelta kannalta ja kyseenalaistamaan olemassa olevat toimintatavat. Kaksikehäiselle oppimiselle ominaista on se, että saadaan lisää tietoa mahdollisista ristiriitaisista tarpeista, työn toteutuksen edellytyksistä ja sen seurauksista. Edellytyksenä on organisaation avoimuus asiakkaiden näkökannoille. (Krogstrup 2004: 13.)

BIKVA-malli on erityisen merkityksellinen arvioitaessa inhimilliseen prosessointiin liittyviä ratkaisuja. Inhimillisen prosessoinnin (human processing) tavoitteena on vaikuttaa ihmisiin prosessimaisesti niin, että he saavat sosiaalisia taitoja yhteiskunnassa toimimiseen. (Krogstrup 2004:14.) BIKVA-mallin avulla voidaan syventyä ja ymmärtää sitä, kuinka asiakkaat ajattelevat ja suhteuttavat itsensä suhteessa palvelujärjestelmään (Hänninen ym. 2007:15). BIKVA-mallia on aiemmin käytetty päivähoitossa Helsingissä ja sen raportoitiin sopineen hyvin varhaiskasvatuksen toimintaympäristöön (Halttunen-Sommardahl 2006: 27). BIKVA-mallia käytettiin myös Varhis 2006–2008 hankkeessa (Hiiltola-Moilanen, ym. 2008: 9).

3.4.2 SWOT-analyysi

Taulukko 2. SWOT-analyysin 1 ja 2 (liite: 4) pohjana on seuraava analyysipohja

Sisäiset	S Vahvuudet	W Heikkoudet
Ulkoiset		
O Mahdollisuudet	S + O= Miten muutetaan vahvuudet menestystekijöiksi?	O + W= Miten muutetaan heikkoudet vahvuuksiksi?
T Uhat	S + T= Miten muutetaan uhat vahvuuksiksi?	T + W= Miten ratkaistaan näköpiirissä olevat kriisit ja uhkatilanteet?

Mukaillen (Anttila 2007: 143; Santalainen 2009: 74).

SWOT-analyysi eli nelikenttäanalyysi on käytetty ja yksinkertainen menetelmä erityisesti työyhteisön ja organisaation itsearviointissa (Virtanen 2007:177–180). Analyysin nimi tulee englanninkielisistä sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats. SWOT-analyysissa tarkoituksena on tarkastella organisaatiota sekä sisäisten että ulkoisten tekijöiden valossa. Sisäisiä asioita, joihin voidaan itse vaikuttaa, ovat vahvuudet ja heikkoudet. Vahvuudet ovat positiivisia sisäisiä tekijöitä, jotka auttavat menestymään ja toteuttamaan tavoitteet ja päämäärät. Heikkoudet vaikuttavat päinvastoin, ne estävät menestymistä. Ulkoisia vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevia tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhat. Vahvuudet tukevat menestymistä ja toteutuessaan uhat muodostavat suuren riskin toiminnalle. Analyysin riskinä on jäädä puolitehen, kun vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien jälkeen ei tehdä johtopäätöksiä eikä suunnitella toimenpiteitä. Analyysin hyödyntämiseksi voidaan käyttää niin sanottua 8-kenttäistä SWOT-analyysiä, jossa vahvuuksista tulee menestystekijöitä, heikkouksista voidaan päästä niitä kehittämällä ja muuttamalla ne jopa vahvuuksiksi, miten uhkatilanteet kohdataan muuttamalla nekin vahvuuksiksi tai miten niistä voidaan selvitä. Analyysi voi toimia myös strategiatyönä johtamisen yhtenä työkaluna. (Anttila 2007: 141–143; Lindroos – Lohivesi 2004; 217–218; Kamensky 2008: 203–206.)

Käytännön toiminnan teoria (theory of practice) perustuu ongelman asettamiseen ja ongelmanratkaisun menetelmiin (Schön 1983). Se painottaa hiljaisen tiedon (tacit knowledge) asemaa osaamiseen perustuvassa käytännössä (knowing-in-action and-in-practice). Toisekseen siinä painottuu ongelman asettaminen. Reflektio, ajattelu ja asioiden peilaus aikaisempaan kokemusmaailmaan, on käsitteellinen väline tilanteen hallintaan. (Anttila 2007: 57–58.)

3.5 Aineiston analyysi

Analysoimme opinnäytetyömme käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällön analyysissa tiedot kerättiin sanallisina ilmaisuina. Analysoinnin tarkoituksena oli järjestää aineisto tiiviimpään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Selkeytetystä laadullisesta aineistosta voitiin tehdä tutkittavasta ilmiöstä luotettavia johtopäätöksiä. (Tuomi – Sarajärvi 2002: 106–110.)

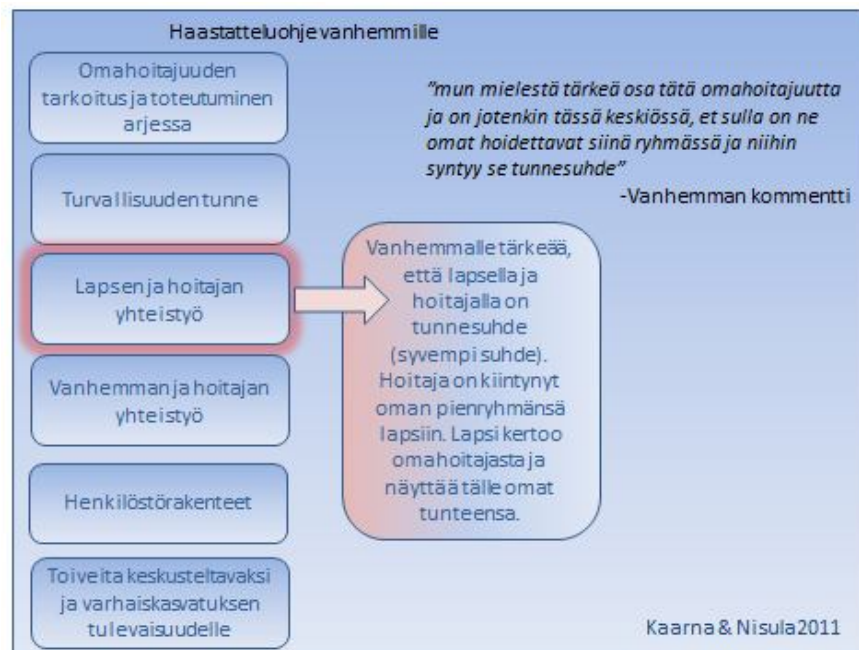
Induktiivisena toteutuneessa aineiston analyysissa aineisto pelkistettiin ja ryhmiteltiin. Lopuksi siitä luotiin teoreettisia käsitteitä. Kirjoitetusta aineistosta etsittiin tutkimustehtävän kysymyksillä kuvaavia ilmaisuja, jotka kirjoitettiin ylös. Tämän jälkeen sanat voitiin kirjoittaa peräkkäin uudelle paperille. Ennen analyysin aloittamista määritettiin analyysiyksikkö, joka oli lause tai yksittäinen sana, lauseen osa tai ajatuskokonaisuus. Analyysiyksikköä käyttämällä saatiin pelkistetty ilmaus. (Tuomi – Sarajärvi 2002: 110–112.)

Aineistosta tulleet alkuperäislauseet käytiin tarkasti läpi ryhmittelemällä, jonka jälkeen aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet yhdistettiin luokaksi. Luokat nimettiin sisällön mukaan. Tästä syntyi aineiston alaluokka. (Tuomi – Sarajärvi 2002: 112–113.) Lisäksi aineistoa käsiteltiin Bikva-mallin pohjalta seuraavan kuvan mukaisesti eri haastateltaville ryhmille asioita jaotellen.



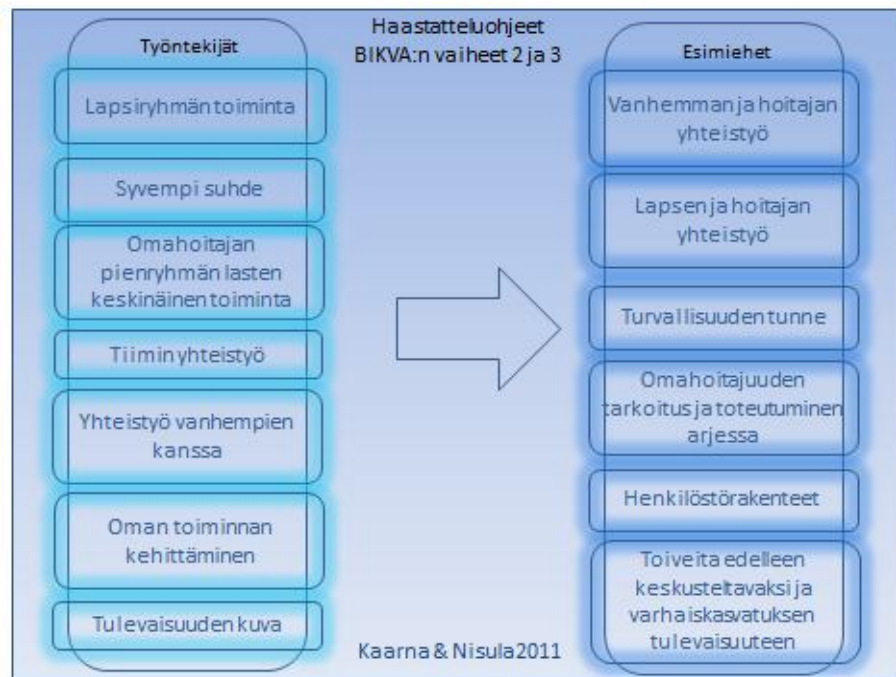
Kuva 2. BIKVA-mallin mukainen asiakkaiden ja työntekijöiden haastattelun jakaminen esimiesten, päättäjien sekä edelleen työyhteisön kanssa keskusteltaviksi asioiksi.

Toteutuneet ryhmähaastattelut kirjoitettiin sanasta sanaan litteroiden (Eskola 2007; 44). Vanhempien ryhmähaastattelujen lähtötilanne syntyi haastatteluohjeesta, joka on esitelty seuraavassa kuvassa.



Kuva 3. Vanhempien haastatteluohje ja varsinaisen haastattelutilanteen alkuperäisilmaus.

Ensimmäisenä käsiteltiin vanhempien haastattelu, josta tehtiin työntekijöiden haastattelua, BIKVA:n toista vaihetta, varten haastatteluohje tiivistelmän muodossa. Työntekijöiden haastattelu litteroitiin ja edelleen siitä ja vanhempien haastattelusta tehtiin tiivistelmä haastatteluohjeeksi, BIKVA:n kolmatta vaihetta, esimiesten haastattelua varten. Haastatteluohjeen teemat on esitelty kuvassa. Esimiesten haastattelusta tehdyn litteroinnin lisäksi esimiehiltä saatiin aineiston analyysia varten esimiesten täyttämät SWOT-kaavakkeet (liite: 4).



Kuva 4. Esittelee työntekijöiden sekä esimiehinä toimivien päiväkodinjohtajien haastatteluohjeet.

Aineiston analyysi varmistaa, ettei tutkittavia voi tunnistaa, ja että aineistosta saadaan vastaukset asettamiimme tutkimuskysymyksiin. Eskolan (2000) mukaan aineistoesimerkit ja tutkijan ajattelu yhdistetään. Jotta analyysi ja tulkinta eivät jää tähän vaiheeseen, mukaan tuodaan kytkennät aikaisempiin tutkimuksiin ja teorioihin. (Eskola 2000: 148–150.) BIKVA-mallin mukainen työskentely yhdisti kaikkien haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden käsityksen omahoitajuudesta ja varhaiskasvatuksen kehittämistarpeista. Analyysi paljasti sekä jo varhaiskasvatuksen toimijoiden tiedossa olevia, mutta myös uusia tarpeita, joihin tulevaisuudessa tulisi vastata. Nämä tarpeet muodostuvat haasteiksi tai mahdollisuuksiksi, riippuen siitä, miten niihin jatkossa suhtaudutaan. Löysimme tutkimuskysymyksiin vastaavat luokat

esimiesten haastattelun sekä SWOT-analyysien pohjalta, jotka esittelemme seuraavassa kuvassa ja tarkempi luokittelu on liitteenä (liite: 5).



Kuva 5. Esimiesten haastattelun omahoitajuus ja kehittäminen. Kuvasta näkyvät pääluokat ja alaluokat, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin.

Aineistosta saamamme tulokset esittelemme tuloksina siten, että ne voidaan tätä opinnäytetyötä hyödyntäen esitellä BIKVA-mallin mukaisesti seuraavalle toimijaryhmälle eli päättäjille. Päättäjille tieto tuloksista esitellään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen erillisessä tapaamisessa Espoon kaupungin toimijoiden kanssa. Varhaiskasvatuksen toimijat saavat opinnäytetyön raportin käyttöönsä. Opinnäytetyön raportissa olemme valinneet tulosten esittelytavaksi työmme kannalta merkittävän esimiesten näkökulman. Erityisesti niitä asioita esitellään tuloksissa, joihin esimiehet reagoivat aiempien haastattelujen pohjalta sekä SWOT -analyysistä. Lisäksi olemme kiinnittäneet raportoinnissa huomiota niihin seikkoihin, jotka mielestämme ovat oleellisia tässä raportoinnissa esitettäväksi. Tällä menettelytavalla eri haastateltavien henkilöiden riski tulla tunnistetuksi vähenee. Opinnäytetyön eteneminen ja aineiston analyysin toteutumista voi seurata opinnäytetyön prosessin etenemisen kuvauksesta (liite: 6.) Vanhempien haastattelun tiivistelmä (liite: 7) ja työntekijöiden haastattelun tiivistelmä (liite: 8) löytyvät myös työn lopusta.

Opinnäytetyön aineiston analysointi syvensi meidän opiskelijoiden varhaiskasvatuksen omahoitajuuteen ja päivähoidon esimiestyöhön liittyvää tietämystä. Oman prosessointimme lisäksi havaitsimme haastatteluissa, että haastateltavien kokemusten vertaaminen toisten työntekijöiden kanssa antoi jo haastatteluhetkissä mahdollisuuden uusien oivallusten syntymiselle omassa omahoitajuuteen liittyvässä työskentelyssä. Tuloksia voidaan hyödyntää henkilöstön osaamisen kehittämisessä, varhaiskasvatuksen johtamisen eri tasoilla sekä yhteistyössä sidosryhmien kanssa toimittaessa.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Esimiesten haastattelujen luokiteltu aineisto omahoitajuuden kokemuksista ja kehittämisestä voidaan jakaa viiteen pääluokkaan. Nämä pääluokat ovat omahoitajuus, osaamisen kehittäminen, pedagoginen johtaminen, henkilöstö ja strategiatyöskentely. Seuraavaksi esittelemme nämä pääluokat, sekä niihin sisältyvät alaluokat. Alaluokkien sisältö kuvataan taulukoissa, joista näkyvät myös alkuperäisilmaukset. Tarkemmat kommentit haastateltavilta on luettavissa esimiesten haastattelun luokittelusta (liite: 5).

4.1 Omahoitajuus

Esimiesten haastattelun aineiston ensimmäinen yläluokka omahoitajuus tiivistyi luokittelussa seuraaviksi alaluokiksi: hoitajan sensitiivisyys, kasvatuskumppanuus, prosessi, työtavan hyödyt ja tiimityö.

Taulukko 3. Hoitajan sensitiivisyys.

Yläluokka: Omahoitajuus		
Alaluokka	Pelkistetty ilmaus	Alkuperäisilmaisu
Hoitajan sensitiivisyys	lapsen jääminen päiväkotiin – tunteiden myötä eläminen ja sanoittaminen	<i>"..pitääkin itkeä ... hoidon alkuun.." "..vanhempien haastattelusta ... et lapsesta täytyy näkyä, et on kiva jäädä.."</i>
	lapsen tunteet hyväksytään	<i>".. parku oli silloin aivan valtava.." ".. pienelläkin saa olla paha mieli.."</i>
	turvallisuuden tunne	<i>".. tietyn turvallisuuden tunteen.."</i>
	merkittävä suhde	<i>".. suhteen luotua lapseen.."</i>

Vanhemmat olivat kiinnittäneet huomiota lapsen ja hoitajan väliseen merkittävään suhteeseen. Vanhemmat kertoivat suhteen syntyneen jo varhain hoidon aloittamisen jälkeen ja pitivät sitä tärkeänä. Hoitaja on lapsen tukena tarvittaessa ja lähellä silloinkin, kun lapsi on valmis tutkimaan hoitoympäristöä laajemmin. Suhde näkyi vanhemmista lapsen tavassa puhua omahoitajasta ja näyttää tälle tunteitaan. Esimiehet olivat huomanneet, että lapsi uskaltaa näyttää omat tunteensa sensitiiviselle hoitajalle. Hoidon aloitustilanteessa lapsen tunteita sanoitetaan ja käydään läpi, ne hyväksytään. Jokainen lapsi reagoi eroon yksilöllisellä tyylillä, toiset välittömästi ja toiset viiveellä. Omahoitajuudessa tunteiden kirjo saa olla laaja. Lasta ohjataan tunteiden käsittelyyn. Esimies kertoi huolestuvansa, mikäli lapsesta ei ole havaittavissa eroa aiheutuvaa luontevaa kiintymyskäyttäytymistä.

Päiväkodin johtajat muistivat, että ennen omahoitajuutta kukaan hoitajista ei ottanut päävastuuta lapsen hoidon aloituksessa. Alkusyky lapsiryhmässä saattoi olla levoton ja lapset itkuisia. Esimies jopa päästi työntekijöitä ryhmästä tauolle helpottaakseen heidän työtään. Omahoitajuudessa lapsen sopeutuminen lapsiryhmään tapahtuu vanhaan tapaan verraten nopeammin. Omahoitajuus mahdollistaa lapselle turvallisuudentunteen syntymistä. Lapsen kiintymys palkitsee myös työntekijän.

Taulukko 4. Kasvatuskumppanuus.

Yläluokka: Omahoitajuus		
Alaluokka	Pelkistetty ilmaus	Alkuperäisilmaisu
Kasvatuskumppanuus	omahoitajan tulee saavuttaa vanhemman luottamus	<i>".. et tulee se luottamus.." ".. mennä niiden vanhempien ja lapsen rinnalla.."</i>
	vanhemman tukeminen lapsen hoidon aloituksessa	<i>".. juttelin sovin tapaamisen.." "..on niitä keinoja sit voi soittaa.." "..vanhemmillekin aika vaikeata.."</i>
	vanhemmalle kuvataan hoidon prosessin osa-alueet	<i>"..hoidon aloittamisen tärkeys.." "..ensin tavataan vanhemmat käydään kotikäynnillä..."</i>

Vanhemmat kertoivat tullessa kuulluksi omahoitajan kanssa toimiessa. Kasvatuskumppanuuden toimintapa toimii niin omahoitajuustyötavan tausta-ajatuksena kuin kohtaamisissa monenlaisten, myös maahanmuuttajataustaisten päivähoidon asiakasperheiden kanssa. Lapsen hoitosuhteen alussa omahoitajan tulee saavuttaa lapselle läheisimpien ihmisten, yleensä hänen vanhempiansa luottamus. Vanhemman ja hoitajan välisen suhteen laatu välittyy lapselle. Hoitaja kulkee vanhemman rinnalla alkuvaiheissa, jotta oppisi tuntemaan hoitoryhmäänsä tulevan lapsen mahdollisimman

hyvin. Vanhempi tuntee lapsensa parhaiten. Hän on lapsen kotikasvatuksen asiantuntija. Omahoitaja saa vanhemmalta tärkeätä tietoa siitä, miten lapsen huoltaja missäkin tilanteessa toimii tai mikä lapselle on ominaista käytöstä.

Tutustumisjaksolla lapsen kanssa päivähoidossa vanhempi näkee lapsiryhmän ja työntekijöiden toimintaa siten, että hän tietää paremmin ryhmän päivärytmin tai ketkä ovat hänen lapsensa mahdollisia leikkikavereita. Lapsiryhmän toimintaan tutustuvan lapsen kanssa osallistuva vanhempi voi omahoitajuutta vähemmän tuntevasta tai uudesta työntekijästä tuntua kummalliselta. Se on kuitenkin hoitajalle tilaisuus seurata vanhemman ja lapsen välistä suhdetta ja vuorovaikutusta. Tätä asiaa saatetaan haastateltavien mukaan joutua selvittämään enemmän uudelle työntekijälle. Kasvatuskumppanuustyötapaan kuuluu omahoitajan toteuttama kotikäynti perheen kotiin ennen hoidon aloitusta. Tässä tapaamisessa ei olla päivähoidon, vaan kodin maaperällä. Hoitajan tilaisuus nähdä lapsi omassa kotiympäristössä helpottaa sekä lasta että kasvatusyhteisöä hoidon aloituksessa. Omahoitaja toteuttaa ensisijaisesti kotikäynnin. Esimiehet pitivät hoidon alkuun liittyvää prosessia tärkeänä.

Esimiehet toivoivat työntekijöiden hyödyntävän paremmin kasvatuskumppanuuden työtapoja. Kunnioittava suhtautuminen perheeseen ja kodin suuntaan on tärkeää. Varhaiskasvatuksen työntekijällä tulee olla herkkyttä siten, että hän voi tukea vanhempaa hoidonaloituksessa. Vanhempi tekee omaa surutyötään luovuttaessaan lapsen hoitoon päiväkotiin. Vanhemmalle voidaan tarvittaessa esitellä keinovalikoima, joka tarvittaessa auttaa häntä pitämään lapsen mielessään. Hän voi soittaa päiväkotiin kesken päivän ja kysyä, mitä lapselle kuuluu. Vastaavasti lapsen kanssa puhutaan kodin asioista päiväkodin arjessa, säilyttäen lapselle tutuimman ja turvallisen ympäristön ja ihmisten kuvaa hänen mielessään.

Taulukko 5. Prosessi.

Yläluokka: Omahoitajuus		
Alaluokka	Pelkistetty ilmaus	Alkuperäisilmaisu
Prosessi	päiväkotiin tutustuminen	<i>"..käy paljon tutustumassa.."</i> <i>".. tietysti se prosessi.."</i>
	kotikäynti	<i>"..omahoitaja sen kotikäynnin tekee.."</i>
	tutustumisjakso	<i>"..sovitaan siitä parin viikon tutustumisesta.."</i> <i>".. kerron mitä se alku tarkoittaa.."</i> <i>".. se on niin kuin vaivan väarti.."</i>
	omahoitaja ryhmäyttää	<i>"..he vastaa ainoastaan siitä ryhmästä.."</i>

Päiväkodin johtajat kertoivat omahoitajuuden aloitusprosessin sisältävän päiväkotiin tutustumisen, kotikäynnin, tutustumisjakson (2 viikkoa) sekä omahoitajan ryhmäyttämisen. Päiväkodin johtajat pitivät hoidon aloitusta tärkeänä kohtana omahoitajuudessa. Monet vanhemmat käyvät jo ennen hoitohakemuksen jättämistä tutustumassa päiväkotiin. Jo tässä vaiheessa esimies oli kertonut omahoitajuudesta ja hoidon aloitukseen liittyvästä prosessista. Kotikäynnillä käynyt omahoitaja on jo tuttu lapsen tullessa harjoittelujaksolle päiväkotiin.

Harjoittelujakson aikana lapsi voi hakea turvaa läsnä olevasta tutusta aikuisesta. Vanhemmat viettävät aikaa päiväkodissa lapsen tutustuessa. He tulevat tietoisiksi siitä, mikä merkitys tutustumisjaksolla on. Vanhempien ollessa yhä osallisempia lapsen päivähoidon aloituksessa tulee kasvatusyhteisön toiminnassa vanhempien läsnäoloon suhtautua hoidon laatua lisäävänä voimavarana. Vanhempien läsnäolo lapsiryhmissä lisää toiminnan läpinäkyvyyttä edistäen vanhemman vaikutusmahdollisuuksia oman lapsen ja koko hoitoryhmän lasten hyvinvoinnin lisäämiseksi. Vanhemman oma luottamus hoitajiin saa tilaisuuden kasvaa. Esimies kuvasi haastattelussa vastaavaa aloitustilannetta lapsen kannalta eroon valmistautumisen. Vaikka vanhemman toiminnallinen rooli vaikuttaa vähäisemmältä, on sillä lapselle turvallisuutta lisäävä vaikutus tutustumisjaksolla. Myöhemmin hoidon alettua vanhemman sijasta paikalla on omahoitaja tai muuta lapsiryhmän henkilöstöä, jolta lapsi voi hakea turvaa.

Lapsen kiintymys omiin vanhempiin ja tämän jälkeen päivähoidon omahoitajaan mahdollistaa lapselle turvallisuuden tunteen syntymisen. Tämä tila syntyy yhteisissä kohtaamisissa, joissa omahoitaja voi toiminnallaan mahdollistaa lapsen kiintymyskäyttäytymiseen vastaten. Jotta hoitaja voi vastata lapsen tarpeisiin, tulee hänen tuntea lapsi ja hänen perheensä tavat toimia eri tilanteissa riittävän hyvin. Tästä syystä aloituksen tulisi tapahtua prosessina, joka voidaan suunnitella ennalta yhdessä perheen kanssa.

Taulukko 6. Työtavan hyödyt.

Yläluokka: Omahoitajuus		
Alaluokka	Pelkistetty ilmaus	Alkuperäisilmaisu
Työtavan hyödyt	helpottaa lasta	<i>"..lapsi on valmiimpi siihen eroon.."</i>
	helpottaa työntekijöiden työtä	<i>".. tämä on inhimillisempi.." "..ei sitten tuukaan ... se vaikuttaa siihen lapseen.."</i>

	omahoitajuuden kautta syntynyt suhde lapseen kannattelee niinä päivinä kun sijaista ei saa	<i>"..kannattelee niinä päivinä kun sijaista ei tuu.."</i>
--	--	--

Haastatellut vanhemmat, työntekijät ja päiväkodinjohtajat kokivat omahoitajuuden helpottaneen lasta päivähoiton aloituksessa. Vanhempien myönteiset kokemukset esiteltiin muille haastateltaville. Työntekijät sanoivat, etteivät haluaisi palata vanhaan tapaan tehdä töitä. Alaluokassa työtavan hyödyt, voidaan pitää sekä lapsen hoidonaloituksen, että työntekijän työskentelyn helpottumisen. Esimiesten kokemus omahoitajuuden hyödyllisyydestä esiteltiin haastattelussa vertaamalla vanhan työtavan ja omahoitajuuden eroa lasten näkökulmasta. Lasten itkuisuus omahoitajuustyötavan aikana on vähentynyt. Vanhan työtavan mukaisia "kaottisia parkujaisia" ei enää ole.

Omahoitajuudessa toteutuva päivähoiton aloitus tuntui esimiehestä inhimillisemmältä sekä lapselle että työntekijälle. Vielä nykyisinkin lapsi voi aloittaa hoidossa suoraan, ilman omahoitajuuteen kuuluvia alkutoimenpiteitä. Esimiehen kokemus oli, että tällöin työntekijät tietävät hoidon aloituksen olevan hankalampaa kokemustensa perusteella. Esimiehen kokemuksena omahoitajuuden kautta syntynyt suhde lapsen ja hoitajan välillä kannattelee lasta ja tuo hänelle turvaa myös silloin, kun omahoitaja ei ole paikalla.

Taulukko 7. Tiimityö.

Yläluokka: Omahoitajuus		
Alaluokka	Pelkistetty ilmaus	Alkuperäisilmaisu
Tiimityö	sitoutuminen	<i>"..yksi vahva pois niin saisi aloittaa ihan alusta.."</i>
	henkilöstön pysyvyys	<i>"..omahoitaja jää ... siellä on hyvin kiintynyttä asiakaskuntaa.."</i>
	joustavuus	<i>".. joustetaan koko ajan jostakin.."</i>
	aktiivinen tietoisuus	<i>"..jokainen hoitaa omansa.." "..lapsia jaettu pienempiin ryhmiin.."</i>
	suunnitelmallisuus	<i>".. vastuulla niiden lasten ohjaaminen niiden tavoitteiden ja kaiken niinku ymmärtäminen.."</i>
	hyvä tiedonkulku	<i>".. se tuo semmoisen tietyn turvallisuuden tunteen.."</i>
	toimivat tiimikäytännöt	<i>".. tiimipalaverit pitäisi saada.."</i>
	ammattillisuus muutoksissa	<i>".. ammatillisesti ajattelemaan niin se on niinku se vahvuus.."</i>

Päiväkotien lapsiryhmien työntekijöistä puhuttiin myös tiiminä. Eri tiimit organisoivat oman lapsiryhmänsä toiminnan. Päiväkotipäivä sisältää paljon erilaisia ja nopeasti muuttuviakin tilanteita ja kasvatustavallisen hoitajan on oltava mukana kaikissa

niissä tiloissa, joissa lapset ovat. Omahoitajuuden tiimityö sisälsi esimiesten haastattelun pohjalta jaoteltuna alaluokat sitoutuminen, henkilöstön pysyvyys, joustavuus, aktiivinen tietoisuus, suunnitelmallisuus, hyvä tiedonkulku, toimivat tiimikäytännöt ja ammatillisuus muutoksissa. Työntekijöillä olevat toiminnan hallinnan ja turvallisuuden tunteet välittyvät ja vaikuttavat lapsiin aikuisten myönteisenä tunnelmapiirinä. Viihtyisä työilmapiiri kannustaa joustamaan, josta kertoi myös esimiehen kommentti.

Tiimityössä sitoutumisella viitataan esimiesten kokemukseen työntekijän arvokkaasta osaamisesta. Jos omahoitajuutta hallitseva työntekijä jää pois, voi tästä olla lamauttava vaikutus työtiimille pitkäksi aikaa tai tiimin työ alkaa ikään kuin alusta. Henkilöstön pysyvyys on tärkeää myös asiakkaana oleville lapsille ja vanhemmille. Esimiesten haastattelussa koettiin tärkeänä työntekijöiden joustavuus niin tiimin, kuin koko työyksikön tasolla. Aktiivinen tietoisuus kuvaa esimiesten esille ottamaa kokemusta omahoitajan vastuunkannosta lasten ja pienryhmän toiminnasta. Omahoitajuudessa toimivien pienryhmien edellytyksenä on hoitajien välinen aktiivinen yhteistyö ja kyky tehdä arjessa työtappaa mahdollistavia hoitojärjestelyjä. Tässä onnistuminen vaatii suunnitelmallisuutta. Lapsiryhmän toiminnan suunnitteluvastuun koettiin yleensä olevan lastentarhanopettajan vastuulla. Esimies mainitsee hyvän lastentarhanopettajan puuttuessa lastenhoitajan vastuun kasvavan.

Omahoitaja tuntee yleensä oman pienryhmänsä lapset kaikista parhaiten. Kuitenkin arjessa on hetkiä, jolloin toisen pienryhmän hoitaja on jo lähtenyt töistä ja vanhemmalle tulisi kertoa jotakin lapsen hoitopäivästä. Hyvä tiedonkulku tiimin aikuisten kesken luo työntekijöille turvallisen ja joustavan ilmapiirin työskennellä. Toimivat tiimikäytännöt mahdollistavat haastatellun päiväkodinjohtajan mukaan työn ja työstä nousevien tunteiden käsittelyn siten, etteivät työntekijät turhaan kuormittaisi itseään arjessa turhilla odotuksilla omasta työstä. Tiimipalaverissa omahoitajalla on mahdollista tarkastella ja peilata omaa työtä toisten tiimin jäsenten kanssa. Yksi haastatelluista piti työntekijöiden vahvuutena sitä, että he ovat selvinneet muutoksista hukkaamatta omaa ammatillisuuttaan.

4.2 Osaamisen kehittäminen

Omahoitajuuteen liittyvän osaamisen kehittämisen olemme jakaneet esimiesten ryhmähaastattelun pohjalta seuraaviin alaluokkiin, joita ovat perehdyttäminen, Kenguru-hanke, omahoitajuuden kehittäminen, koulutus, sovitut käytänteet ja tavoitteet.

Taulukko 8. Perehdyttäminen.

Yläluokka: Osaamisen kehittäminen		
Alaluokka	Pelkistetty ilmaus	Alkuperäisilmaisu
Perehdyttäminen	työntekijöiden työhön perehdytys tiimin jäseniltä	<i>".. onko se heidän tehtävänsä toki he niinku siinä tiimissä perehdyttää.."</i>
	koulutettu henkilökunta itsessään takaa laatua	<i>"..koulutus on yks semmoinen mikä pitäis taata jo jotakin.."</i>
	omahoitajuus on lapselle riski, jos ei ole sensitiivisyyttä ja vuorovaikutustaitoja	<i>".. riski lapselle sellaisessa tilanteessa jos on huono hoitaja ja se hoitaja on lapsen kanssa koko ajan.."</i>

Vanhempien haastattelussa mainittiin kokemus, jossa omahoitajuus kantoi lapsen ja hoitajan välistä suhdetta, vaikka omahoitaja lapsella oli vaihtunut useaan kertaan. Vanhempi toivoi lapselle silti pysyvää hoitajaa. Vanhempi kertoi, että uudelle työntekijälle kaikki lapsen historiasta tulee selvittää alusta asti ja tutustumiseen menee oma aikansa ennen luottamuksen syntymistä. Sekä aikuiset että lapset ovat uuden tilanteen edessä. Ilman riittävää perehdytystä omahoitajuus on vaarassa toteutua ulkokohtaisena tehtävälisänä ilman syvempää ymmärrystä taustalla olevasta teoriasta. Työntekijät pohtivat sitä, kuinka paljon heidän vastuullaan on perehdyttää uusia työntekijöitä omahoitajuuteen. Sama asia tuli esille myös päiväkodinjohtajien haastattelussa.

Päiväkodinjohtajat toivat esille sen, että koulutettu henkilökunta on jo itsessään laadun tae. Tällä he tarkoittivat myös sitä, että omahoitajuudesta ja sen taustalla olevasta kiintymyssuhdeteoriasta, tulisi kertoa riittävästi varhaiskasvatuksen ammattilaisiksi valmistavissa koulutuksissa. Omahoitajuus voi olla lapselle riski, jos hoitajalta puuttuu sensitiivisyyttä ja vuorovaikutustaitoja. Ammatillisesti heikot taidot omaavan omahoitajan pienryhmässä tilanne toistuu päivästä toiseen. Koulutuksella voitaisiin varmistaa jokaisen päiväkotityötä tekevän osaamista.

Taulukko 9. Kenguru-hanke.

Yläluokka: Osaamisen kehittäminen		
Alaluokka	Pelkistetty ilmaus	Alkuperäisilmaisu
Kenguru-hanke	työnohjauksessa ollut työtä kehittävä ja jatkuva prosessi, joka antoi vastauksia arkeen	<i>".. sai sieltä arjesta kysyä niitä keskeisiä kysymyksiä taas sitten kokeilla.."</i>
	ilman koulutusta ja työnohjausta toimintatapa ei juurru ja tarvitaan enemmän esimiehen ohjausta	<i>"..ei tahdo oikein juurtua...menee koko aikaiseen tukemiseen.." ".. tarteisin tuolta sitä yhtä työntekijää.."</i>
	ero koulutuksen käyneillä ja kouluttamattomilla työntekijöillä	<i>"..kengurussa osa mukana niin se on ihan selkee ero.."</i>

Ammatillisen koulutuksen lisäksi työntekijällä on mahdollista syventää osaamista työssään oppien. Yhtenä sysäyksenä työntekijöille ja päiväkodinjohtajille oli Kenguru-hankkeen aikainen toiminta ja materiaalit omahoitajuuden kehittämiseksi. Vanhemmat eivät maininneet suoranaisesti hanketta, mutta työntekijöiden ja esimiesten puheessa mainintoja oli useita. Hankkeessa mukana olleet työntekijät osallistuivat uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ja varmistivat työyhteisön hiljaisen tiedon karttumista omahoitajuuteen liittyvistä asioista. Näiden työntekijöiden puuttuminen vaikuttaisi suoraan myös esimiehen työskentelyyn työtä lisäävästi. Useiden vuosien kerrostunutta tietämystä ja käytännön toimivien työkokemusten tuoma työn hallinta ei ole kuitattavissa muutamalla esimiehen järjestämällä pedagogisella keskusteluhetkellä.

Työntekijät kertoivat, että he olivat voineet osallistua Kenguru-hankkeen aikana omahoitajuutta kehittäväan työnohjaukseen. Työntekijät kertoivat työnohjauksen syventäneen heidän tietämystään omahoitajuudesta ja sen taustalla vaikuttavista teorioista. Samoin esimiehet kertoivat työnohjausten toimivan hyvänä lisänä kasvatuskäytäntöjen peilaamisessa. Kenguru-hankkeen jälkeen päiväkotien työyhteisöissä on sekä vanhoja, työnohjauksen käyneitä, että uusia, kengurun aikaisesta toiminnasta kauempana olevia työntekijöitä. Tästä voi seurata haasteita tiimien arjen työhön, sillä kasvatusnäkemysten poiketessa runsaasti toisistaan, ymmärrys toisen työtappaa kohtaan puuttuu tai ei voi syntyä. Ilmapiiri ristiriidoille on valmis varsinkin niissä tilanteissa, joissa ei ole aikaa käydä läpi tehtyjä valintoja. Työntekijät joutuvat asemaan, mikä voi vaikuttaa motivaatiota heikentävästi yksittäiseen työntekijään. Vanhaa työntekijää puolestaan voi kuormittaa se, että yhä uudelleen ja uudelleen hänen tehtävänsä on perehdyttää uusia tiimin jäseniä, jopa oman pienryhmän lasten kustannuksella. Kehittämishankkeeseen osallistumisesta koettiin olleen hyötyä sekä

asiakkaille, työntekijöille että esimiehille ja hankkeen aikaista omahoitajuuden työnohjausta toivottiin järjestettäväksi edelleen.

Taulukko 10. Omahoitajuuden kehittäminen.

Yläluokka: Osaamisen kehittäminen		
Alaluokka	Pelkistetty ilmaus	Alkuperäisilmaisu
Omahoitajuuden kehittäminen	tarvitaan uusien työntekijöiden jatkuvaa koulutusta omahoitajuudesta	<i>".. tilanne, että oli uus perhe ja uus työntekijä ... miten saada vanhempi ymmärtämään tää omahoitajuus.."</i>
	työtapa vaatii kokonaisvaltaisen ajattelutavan muutoksen	<i>"..se on niin kuin kokonaisvaltainen ajattelumuutos.."</i>
	vertaistukea omahoitajien verkostosta	<i>"..pyöri niin tällaisia omahoitajien verkostoja vertaistukea.."</i>
	tiimipalaverien hionta	<i>".. tulis se tunne, et on saanut käsiteltyä.."</i>
	muutokset on prosessoitu ja nyt mennään eteenpäin	<i>".. on nyt prosessoitu ja jatketaan.."</i>

Omahoitajuustyötavan kehittämiseksi edelleen tarvitaan uusien työntekijöiden jatkuvaa koulutusta omahoitajuudesta. Koulutus toimisi alkusysäyksenä kokonaisvaltaisen ajattelutavan muutokseen niille työntekijöille, jotka omahoitajuudesta ja sen taustateorioista vielä vähemmän tietävät. Esimiehet mainitsivat haastattelussa, että koulutuksen lisäksi tarvitaan muitakin toimenpiteitä, joilla työntekijöitä voidaan omahoitajuuteen edelleen kannustaa. Tällaisia voisivat olla tiimipalaverien kehittäminen sekä omahoitajien verkostot. Työ toteutuu arjessa, jossa lapsen on mahdollista kiintyä hoitajaan. Tämä tarkoittaa sitä, että hoitajan ja lapsen välillä tulee olla useita yhteisiä toiminnan hetkiä. Työtiimien tulee mahdollistaa nämä tilaisuudet lapsiryhmän pedagogiikassa, jotta riittävän usein toistuneet käytännöt alkavat tuottaa tulosta. Esimies mainitsi haastattelussa työntekijän oman oivaltamisen kokemuksen tärkeänä.

Omahoitajuuden toteutumista haittaavana koettiin muutokset, jotka tulevat yllättävästi ja niiden yli pääsemiseen tarvitaan keskustelua sekä erityisjärjestelyjä. Tällainen tilanne oli edessä silloin, kun uusia hoitoa tarvitsevia lapsia oli paljon. Hoitojärjestelyt joudutaan toteuttamaan nopeassa tahdissa ja osin väliaikaisilla ratkaisuilla. Päiväkodinjohtaja kertoi henkilöstön kyvystä sopeutua uuteen tilanteeseen. Muutos ei vienyt mukanaan, sillä työyhteisö oli voinut prosessoida uusia asioita, mitä haastateltu päiväkodin johtaja piti henkilöstönsä vahvuutena. Esimerkki ei kerro, millainen rooli päiväkodinjohtajalla itsellään oli muutosprosessin käytännön toteutuksessa ja johtamisessa. Kommentista välittyi esimiehen aktiivinen rooli ja jo sen sanominen

ääneen, että työyhteisö on selvinnyt ja osoittanut vahvuutta on myönteistä palautetta henkilöstölle.

Taulukko 11. Koulutus.

Yläluokka: Osaamisen kehittäminen		
Alaluokka	Pelkistetty ilmaus	Alkuperäisilmaisu
Koulutus	uusien käytänteiden tuottaminen	<i>".. luopumaan en tiedä tai tuottamaan uudenlaisia käytänteitä.."</i>
	kulttuurien tuntemus lisää sensitiivisyyttä	<i>".. sensitiivisyys lisääntyy.."</i>
	työntekijä ymmärtää minkä takia tehdään ja miten tehdään	<i>"..työntekijä pääsee niin kuin siihen junaan et minkä takia tehdään ja miten tehdään.."</i>
	työntekijä osaa toimia lapsen ja vanhempien rinnalla	<i>"..osaa niin kuin siinä mennä niiden vanhempien ja lapsen rinnalla.."</i>
	mahdollistaa omaehtoisien oivaltamisen	<i>"..parempi vaihtoehto se koulutus et ite niin kuin oivaltaa sitä.."</i>
	oman ammatillisuuden hallinta, uusien juttujen myötä ei tapahdu sirpaloitumista	<i>".. tulee uusi juttu niin pienikin asia sirpaloituu.."</i>

Asiakkaalle työntekijöiden osaaminen näkyi omahoitajan tavassa kohdata lapsi ja vanhemmat. Työntekijät toivoivat omahoitajuudesta lisää koulutusta. Esimiehet olivat myös sitä mieltä, että omahoitajuudesta kaivataan samansuuntaista ja laajuista koulutuspakettia, mitä Espoossa on nyt kasvatuskumppanuudesta meneillään. Esimiestyössä työntekijöiden osaamisen lisääminen näkyi työntekijöiden itsenäisempänä työotteena. Kattavalla koulutuksella tavoitettaisiin suuri joukko työyhteisöjen toimijoita.

Koulutus voi sysätä alkuun muutoksen erään esimiehen näkemyksenä myös negatiivisella tavalla. Uusi tieto ei rakennakaan työntekijän asiantuntijuutta tai lisää oman työn hallinnan tunnetta, vaan sirpaloittaa. Päiväkodinjohtajien haastattelussa mainittiin, että tarvitaan uusia käytänteitä ja vanhoista työn käsityksistä ja moraalista luopuminen on haastavaa varsinkin vanhemmille ikäryhmille. Eri kulttuurien tuntemisen koettiin lisäävän sensitiivisyyttä. Koulutuksen avulla voitaisiin varmistaa, että työntekijä osaa toimia sekä lapsen että vanhemman rinnalla. Työntekijän tulisi ymmärtää minkä takia asioita tehdään ja miten niitä tehdään.

Taulukko 12. Sovitut käytänteet.

Yläluokka: Osaamisen kehittäminen		
Alaluokka	Pelkistetty ilmaus	Alkuperäisilmaisu
Sovitut käytänteet	kaupungilla omahoitajuuden pähkinänkuorimalli	<i>"..hyvä se Espoon omahoitajuuden pähkinänkuorimalli.."</i>
	omahoitajuus tulostavoitteena	<i>"..tehdään omahoitajamallilla.."</i>
	omahoitaja kertoo vanhemmalle omahoitajuuden tarkoituksen	<i>"..tulisi kertoa vanhemmille miksi.."</i>

Omahoitajuuteen liittyvän osaamisen kehittämisessä voidaan hyödyntää kaupunkitason ohjeistusta omahoitajuudesta. Kirjatuista ohjeista on hyötyä, mutta myös omahoitajuuspohjalta toimivan muun kasvatustiimin osaamisen hyödyntäminen kannattaa. Jokaisella omahoitajatiimillä on omat erityispiirteensä johtuen esimerkiksi lapsiryhmästä, tiloista ja henkilöstön kokoonpanosta eri hoitopäivinä. Kun kaupunki ohjeistaa ja päiväkotiyksikössä omahoitajuuden toteuttamisesta on sovittu, on esimiehenkin helpompaa velvoittaa toimimaan omahoitajana ja kehittämään osaamista sovittujen käytänteiden toteutumiseksi. Omahoitajan tulisi kertoa uudelle vanhemmalle vakuuttavasti ja luottamusta herättäen, miksi tällaista työtapaa käytetään. Sovitut käytänteet velvoittavat lisäksi lasten arjessa laatua ja tasavertaista kohtaamista.

Taulukko 13. Tavoitteet.

Yläluokka: Osaamisen kehittäminen		
Alaluokka	Pelkistetty ilmaus	Alkuperäisilmaisu
Tavoitteet	yhtenäinen toimintatapa	<i>"..täällä on ollut aina tällä tavalla ... mä ymmärrä että he tykkää et se on heidän kokemus.."</i>
	sama työnlaatu kaikilla	<i>".. on meidän toimintatapa et ei se ole kaikilla tosiaankaan saman laatuista.."</i>

Osaamisen kehittämisen tavoitteena olisi yhtenäistää toimintatapoja ja toteuttaa työ saman laatusena. Jokaisella Espoon varhaiskasvatuspalveluja käyttävällä lapsella ja hänen perheellään tulisi olla mahdollisuus saada lapselle omahoitaja. Omahoitajan toimintatavat hoidon aloituksessa ja hoidon jatkuessa tulisi selvittää ja kuvata myös vanhemmille. Tämä koetaan esimiesten haastattelussa haasteena. Haasteellista on saada vanhempi ymmärtämään omahoitajuuden tausta-ajatuksia ja toimintatapoja. Tässä tavoitteessa on hankala onnistua, jos työntekijät eivät ole riittävästi sitoutuneet työtapaan tai omaksuneet sitä koskevaa tietämystä osaksi omaa ammattitaitoaan. Esimerkiksi tästä voi seurata laatueroja lasten kohtaamiseen päivähoidossa.

4.3 Pedagoginen johtaminen

Pedagogisen johtamisen olemme jakaneet kahteen alaluokkaan: ryhmädynamiikkaan ja esimiesten keinoihin ohjata.

Taulukko 14. Ryhmädynamiikka.

Yläluokka: Pedagoginen johtaminen		
Alaluokka	Pelkistetty ilmaus	Alkuperäisilmaisu
Ryhmädynamiikka	21 plus jotain lasta tuottaa jo erityisyyttä itsessään	".. perinteinen isojen ryhmä 21 plus jotain lasta niin se on ihan älytön ryhmäkoko se mun mielestä tuottaa jo erityisyyttä itsessään.." "..tiukka vaihe kun taas pamahti lisää lapsia ryhmään siellä on 23 pienten puolella tai se on sisarusryhmä.."
	pienikin yksikkö voi mennä kollektiivisesti harhaan	"pienessä yksikössä voidaan mennä ihan metsään kollektiiviseen harhaan.."
	eskariryhmissä siedätetään kouluun	"..siedätetään vanhempia ja lasta vähän tähän uuteen malliin.."
	toiminnan sisäinen organisointi voi tuoda ongelmia	"..liittyy teidän toiminnan sisäiseen organisointiin mikä on ongelma.."
	jakotilojen käyttäminen	".. kyllä niitä jakotiloja on.."
	eriyttäminen	".. se eriyttäminen.."
	pienryhmätoiminta	"..pienryhmätoiminta on iso juttu.."
	hyväksytään tutustuvan lapsen vanhemman läsnäolo ryhmässä	".. miksi on tärkeää että vanhempi on siellä.."
	koulutettu ja motivoitunut opettaja tiimissä takaa pedagogiikan	".. motivoitunut opettaja pienten ryhmässä niin kyllä se takas tietyn pedagogiikan.."
	omahoitajuus tasapäistää ammattirooleja	".. tasapäistänyt kaikki ammattiroolit.."
	yhteisön toimintakulttuuri, johon vaikuttavat lapset ja vanhemmat	"..kuin paljon sitä vaikutusta on toisinpäin kun asiakaskunnat on erilaisia.."
	me kasvatetaan hyviä tulevaisuuden kasvattajia koko ajan (suomi toisena kielenä, varhainen puuttuminen, omahoitajuus)	"..kun me hyvin hoidetaan tää S2 opetus varhaiset puuttumiset ja tää omahoitajuus... kasvatetaan ihan älyttömän hyviä tulevaisuuden kasvattajia.."

Vanhemmat ottivat esille toiveen pienistä lapsiryhmistä sekä pienistä päiväkodeista. Toiveensa he perustelivat sillä, että pienissä päiväkodeissa ja ryhmissä vanhemmilla on tilaisuus oppia tuntemaan toisia lapsia ja vanhempia paremmin ja mahdolliset ristiriidat voidaan ratkoa helpommin. Työntekijät olivat samaa mieltä vanhempien kanssa pienemmistä lapsiryhmistä. Omahoitajuuden pienryhmätoiminnallakin nähtiin olevan merkitystä. Esimiehen näkökulma poikkesi asiakkaiden ja henkilöstön näkökulmasta.

Pienempi hoitoyksikkö ei välttämättä ole laadun tae. Toisaalta suuri yksikkö voi toimia laitosmaisesti.

Lapsiryhmän kokoon esimiehillä tuntui olevan yhdenmukainen ja samansuuntainen kanta kuin muilla haastatteluryhmillä. Esimiehen kokemana suuri lapsiryhmä tuottaa erityisyyttä. Omahoitajuudesta huolimatta päiväkodissa on hetkiä, jolloin toimitaan suuressa ryhmässä. Toinen esimies kertoi, että jo sovittuihin ryhmiin saatetaan sijoittaa lisää uusia lapsia. Suuri joukko lapsia ja työntekijöitä on myös haaste tiimityön näkökulmasta. Tästä tai muusta syystä toiminnan sisäinen organisointi voi muodostua haasteeksi.

Toisaalta suuriryhmän sisälle nimetyillä pienryhmillä esimies voi jakaa vastuuta tietyistä lapsista nimetyille työntekijälle. Tällöin tulee osata hyödyntää jakotiloja tai eriyttää toimintaa. Oman erityishaasteensa luovat myös päiväkodin arjessa harjoittelujaksolla olevat lapset ja heidän vanhempansa. Esikouluryhmissä puolestaan opetellaan toimimaan kouluelämää muistuttavia tilanteita varten. Omahoitajuus tasapäistää ammattirooleja, vaikka lapsiryhmän pedagogiikasta vastuuta kantaa lastentarhanopettaja. Yksi päiväkodinjohtajista kertoi olevansa toiveikas siitä, että kasvatamme hyviä tulevaisuuden kasvattajia. Ryhmissä lasten arkeen voidaan vaikuttaa omahoitajuuden lisäksi varhaisen puuttumisen toimintatavoin, jos lapsen hyvinvoinnissa on huolen aiheita. Suomi toisena kielenä -työskentelyllä puolestaan voidaan vaikuttaa monikulttuurisista taustoista tulevien lasten tilanteisiin.

Taulukko 15. Esimiesten keinot ohjata.

Yläluokka: Pedagoginen johtaminen		
Alaluokka	Pelkistetty ilmaus	Alkuperäisilmaisu
Esimiesten keinot ohjata	kokonaisvaltaisesti yksikön pedagogisen keskustelun suuntaaja	<i>".. käydään sitä pedagogista keskustelua laajemminkin.."</i> <i>"..talon yhteistyö ja koko talon toimintakulttuuri.."</i>
	keskustelu	<i>.. keskusteluja ja palavereita ja joskus suoraa ohjausta mut kyllähän siihen liittyy joskus jopa käskemistä et nyt on niin et näin ei voida tehdä.."</i>
	palaveri	
	suora ohjaus	
	käskeminen	
	koulutus	<i>"..koulutus ja se että meilläkin kun oli tuossa kengurussa.."</i>
S2 piirejä	<i>"..meillä on ollut S2 piirejä nyt syksyllä.."</i> <i>"..kun se piti vaan uudestaan lämmittää.."</i> <i>"..sitä pitäis varmaan miettiä uudestaan mitä sillä haetaan teemoittaa ja muuta.."</i>	

	mentorointityyppistä	"..semmoista mentorointityyppistä juttuu.."
	esimiehen säännöllinen palaveri ja muut työskentelytavat kelton kanssa	".. mun ja kelton, tai mun ja s2 opettajan tai mun ja jonkun muun kanssa pidettävät säännölliset palaverit.." "..sähköpostiviestittelyäki.."
	kehityskeskustelut: kerran vuodessa Espoon omaa kaavaketta hyödyntäen	"..vähintään kerran vuodessa.."
	keskusteluja tiimeittäin	"..syksyllä tiimeille ja keväällä henkilökohtaisesti silleen niinku keväällä samalla viikolla samalle tiimille.."
	arviointikeskusteluja kevätkaudella	"..keväällä sitten semmoisen lyhyemmän niinku arviointikeskustelun.."

Päiväkodin johtaja voi omalla toiminnallaan käynnistää ja pitää yllä pedagogista keskustelua työntekijöiden perustehtävässä onnistumiseksi. Hänen tehtävänä on rakentaa yhteisöön sellaiset vuorovaikutusta tukevat rakenteet, jotka mahdollistavat arjen työn tarkastelua säännöllisesti toistuen. Työntekijöiden kasvatustehtävän tuki voi kohdistua työntekijään sekä lapsen vuorovaikutussuhteen toteutumiseen ja siinä ohjaamiseen. Haastatteluun osallistuneet esimiehet pitivät koulutusta hyvänä vaihtoehtona ohjata työntekijöitä ennalta, sekä oivaltamaan itse työhön liittyviä asioita. Vielä tehokkaammaksi he kokivat sen, että samaa tietoa tulee useammasta eri lähteestä. Tarpeen vaatiessa esimies voi turvautua toisenlaiseen keinovalikoimaan, jolloin hänen on puuttava jo toteutuneeseen työskentelyyn. Esimies kehittää koko työyhteisön pedagogista linjaa toteuttamalla kehityskeskusteluja yksittäisille työntekijöille ja tiimeille. Kehityskeskustelujen pitotavat olivat erilaiset, joskin yhteistä oli niiden pitäminen säännöllisesti toistuvalla rytmillä. Lisäksi esimiehet kokivat erityislastentarhanopettajien työn omaa työskentelyä vahvistavina.

4.4 Henkilöstö

Henkilöstön osalta alaluokkia syntyi kaksi, jotka ovat työhyvinvointi ja sijaiskäytänteet.

Taulukko 16. Työhyvinvointi.

Yläluokka: Henkilöstö		
Alaluokka	Pelkistetty ilmaus	Alkuperäisilmaisu
Työhyvinvointi	työtapa helpottaa työntekijän motivointia	"..helpottaisi sitten sitä motivointiakin.."
	joustavuuden erot työntekijöillä henkilökohtaisia	".. tiimi- että henkilökohtaisia eroja.."
	henkilöstöä oltava läsnä suhteessa lapsiin	"..hankaluus on ... kahdeksan lasta pienten ryhmässä ja kaksi aikuista niin se on suhdeluvun

	riittävästi	<i>mukaista mut jos se toinen on ehtinyt tulla jo kuuskolkyt niin sen pitää jossain vaiheessa päivää päästä sieltä kotiinki..” ”.. tajutaan ottaa sijainen jos ollaan asetuksen mukaan miinuksella koska ei sekään että aina vaan pärjätään ja pärjätään..”</i>
	työajat toiminnan näkökulmasta, ei työntekijän tarpeista	<i>”..tosi vaikee asia osalle ihmisistä että ei saa työvuoroja silloin kun itse haluaa..”</i>
	päivän sisällön organisointi inhimillisesti – oman riittävyyden tunteen hallinta	<i>”.. ei oo vielä opittu organisoimaan sitä päivän sisältö niin että se tuntuis inhimillisemmältä..” ”..kyllähän sit tuntiseurannassa mihin aikaan on tarpeeksi ja mihin aikaan ei..”</i>

Esimiehet ja työntekijät kertoivat omahoitajuuden olevan palkitsevaa ja motivoivaa. Työntekijä voi saada helposti positiivista palautetta lapselta ja vanhemmilta. Tämä kannustaa työntekijöitä ja auttaa jaksamaan, sillä työskentelyyn tarvitsee paneutua, voidakseen olla aidosti lapsille läsnä. Muutokset ja epävarmuus työpäivän aikana puolestaan kuluttavat. Jos omasta työtiimistä puuttuu lapsia, saattaa esimies joutua siirtämään tiimin työntekijän sijaiseksi johonkin toiseen tiimiin. Työntekijät kertoivat omassa haastattelussaan, että näin käy varsin usein. Juuri niinä päivinä olisi mahdollista tarjota laatu-aikaa juuri oman lapsiryhmän lapsille.

Esimiehet ottivat huolestuneena esille sen, että työntekijät kaipaavat yhä enemmän yksilöllisiä työaikaratkaisuja. Heidän mielestään työajat tulisi toteuttaa toiminnan näkökulmasta yksittäisen työntekijän omien tarpeiden sijaan. Yhteisöllistä hyvinvointia lisäisi päivän sisällön organisointi inhimillisesti. Työntekijöitä on oltava paikalla riittävästi lasten lukumäärään nähden. Tämä on haasteellista, jos esimerkiksi kahden työntekijän tiimin kasvattajat ovat niin sanotuissa äärivuoroissa aamulla ja illalla. Lapsiryhmässä voi olla kahdeksan lasta yhden kasvattajan seurassa sekä aamu- että iltapäivästä. Suhdeluvun mukaan kahdeksaa alle kolmevuotiaasta lasta tulisi olla hoitamassa kaksi kasvattajaa. Periaatteessa näin on vain osan päivästä keskipäivällä, kun tiimin työntekijöiden työvuorojen vuorot kohtaavat.

Varhaiskasvatuksen työntekijät ja erityisesti alle kolmevuotiaiden kanssa työskentelevät työntekijät kantavat eettistä kuormaa huolehtiessaan lasten hyvinvoinnista erilaisissa tilanteissa, joissa henkilöstön tai lapsiryhmän kokoonpano on poikkeuksellinen (Sosiaali- ja terveysministeriö – Metropolia ammattikorkeakoulu 2009). Työntekijät on koulutettu teorioista, joiden mukaan pienen lapsen kyky kannatella aikuista, omaa

vanhempaa tai hoitajaa mielessään, ei ole helppo. Tilanteet, joissa lapsen arki hoitopäivän aikana muuttuu esimerkiksi sijaisen tai tilamuutosten vuoksi, voivat lisätä stressiä ja ehkäistä leikkiä ja lapselle luontaista tutkimista. Sekä vanhemmat että työntekijät totesivat, että omahoitajan ja lapsen välinen merkittävä ja turvaa tuova suhde säilyy ja syventyy ainoastaan pysyvän henkilöstön varassa. Onkin tarpeen tarkastella poikkeustilanteita aiheuttavia sijaiskäytänteitä kriittisemmin niistä johtuvien haittojen vähentämiseksi.

Taulukko 17. Henkilöstö.

Yläluokka: Henkilöstö		
Alaluokka	Pelkistetty ilmaus	Alkuperäisilmaisu
Sijaiskäytänteet	pätevien sijaisten saaminen koetaan hankalana	<i>"päteviä sijaisia ei kyllä ihan hirveesti tunnu olevan.." "..ei tiedä että kuka tulee.."</i>
	ulkopuolista sijaista parempana vaihtoehtona koetaan: vuoron jatkaminen, työvuorojen muuttaminen, varahenkilön käyttäminen	<i>".. vaihdetaan työvuoroja ja mietitään, et kuka nyt menee mistäkin ryhmästä mihinkin.." ".. tiimit jotka on sen sit keskenään sopinut kuka ottaa mitkäkin lapset pystyy sitten paremmin sen tilanteen sietämään.."</i>
	seuren sijaiset eivät aina vastaa tarpeeseen	<i>".. seuren sijaiset on ihan oikeesti mitä sattuu.."</i>
	pienien ryhmän kasvattajien sijaiskäytänteiden vaikutus lapsiin merkittävämpi kuin isojen lasten ryhmissä	<i>"..paljon vältän et pienien ihmisten ryhmästä joutuisi lähtemään mut kyllä mää talon sisällä laitan.."</i>
	suhdeluku vaikuttaa sijaisten saamiseen	<i>"..ei se suhdeluku pelasta sitä arkea.." "otetaan sen suhdeluvun mukaan se sijainen et jos sieltä nyt sitten puuttuu lapsia sieltä talosta.." "..joudutaan aina ottamaan sijainen kun meillä ei koskaan ole niin paljoa lapsia pois.." "..toinen vaihtoehto oli sit se että pitäisi pyytää täyttölupa jokaiseen sijaiseen ja se on semmoista täyttörumbaa.."</i>
	toiveissa suhdelukutaulukko parempi	<i>"..annettu mahdollisuus esittää parempaa mutta kukaan ei ole vielä toistaiseksi keksinyt.." "..se on semmoinen välttämätön paha mut hyvä puoli on se, mä olisi valmis siihen että päivitetään ja katotaan ne kaikki kerran kuussa et onko plussaa vai miinusta mä en kyllä itse tätä seurantaa kaipaisi.." "..se tulee ihan valmiin ohjeen mukaan, et näin tehdään.."</i>

Omahoitajuuden kerrottiin ontuvan, jos tiimistä puuttui ryhmän varsinaisia kasvattajia. Lisäksi sijaisten saamiseen ja työskentelyyn koettiin liittyvän useita haasteita, joita kuvattiin jo vanhempien toimesta varsin runsaasti. Lapsi ei voi kiintyä hänelle vieraaseen ihmiseen. Hänen tapansa työskennellä ei ole lapselle tuttua ja isommat lapset saattavat jopa kokeilla rajojaan uuden työntekijän kanssa. Esimiesten kohdalla haasteet tuntuivat kasvavan, sillä he kertoivat pätevien sijaisten saamisen olevan vaikeaa. Useammalta esimieheltä tuli kriittistä palautetta myös vuokratyönantajien kautta tulevista sijaisista. Ensisijaisesti sijaiset pyritäänkin järjestämään työyksikön sisäisinä työvuoron vaihtoina tai pidennyksinä. Esimiehet mainitsivat, että myös varahenkilön käyttöä olisi vielä vara tehostaa. Varahenkilöt ovat ulkopuolisia sijaisia parempi vaihtoehto. Heillä voi olla jo entuudestaan lapsiryhmästä tietoa ja he ovat muutenkin jo organisaation sisällä. Heillä on mahdollista esimerkiksi syventää osaamista omahoitajuudesta koulutuksin tai osallistua pedagogiseen keskusteluun tiimi- ja työyhteisöjen palaverissa.

Henkilöstömuutoksista kärsivät erityisesti alle kolmevuotiaiden lasten ryhmät. Päiväkodinjohtajat totesivat, että he välttävät mahdollisimman pitkälle pienten ryhmien henkilöstön siirtelyä tai pyrkivät toteuttamaan sen ensisijaisesti päiväkodin sisäisin järjestelyin. Tätä on joskus vaikea isojen lasten ryhmien henkilöstön ymmärtää, ellei heillä ole tietoa omahoitajuuteen ja kiintymyssuhteeseen liittyvistä tausta-ajatuksista. Päiväkodin johtajien tämänsuuntaisen linjauksen perusajatus on vähentää pienten lasten vuorovaikutussuhteiden määrää. Alle kolmevuotiaiden lasten henkilöstön pysyvyyteen kiinnitetään huomiota monin tavoin. Espoossa lapsien ja hoitajien määrää seurataan suhdelukujen muodossa. Päiväkodin johtajat voivat perustella tarvittaessa sijaisten tarpeen suhdelukutaulukon pohjalta. Näin on välttytty käytännöltä, jossa sijaiseen saaminen olisi mahdollista täyttölupamenettelyn kautta. Päiväkodin johtajat pitivät tätä menettelyä hankalana.

4.5 Strategiatyöskentely

Strategiatyöskentelyn osalta luokittelimme neljä alaluokkaa, jotka ovat tulevaisuuden henkilöstörakenne, johtajuuden kehittäminen, monikulttuurisuus ja viesti päättäjille.

Näille yhteistä on se, että ne vaikuttavat varhaiskasvatuksen toimintaan pitkällä aikavälillä huolimatta siitä, onko lapsiryhmissä käytössä omahoitajuustyötappaa vai ei.

Taulukko 18. Tulevaisuuden henkilöstörakenne.

Yläluokka: Strategiatyöskentely		
Alaluokka	Pelkistetty ilmaus	Alkuperäisilmaisu
Tulevaisuuden henkilöstörakenne	haaste	<i>"..tiukkaa voi kyllä tulla näille työelämän rakenteille.."</i>
	eläköityminen	<i>".. eläköitymisestäkin selvittään.."</i>
	taso työntekijöiden koulutuksessa laskee	<i>"..ei ole kunnollisia työntekijöitä ei ole koulutettuja lastentarhanopettajia tavallaan koko ajan se taso niinku vuosi vuodelta laskee.."</i>
	henkilöstön mahdollisuus toimia mentorina uudelle työntekijälle vähenee	<i>"..kuka voi niinku toimia mentorina siinä tiimissä tai perehdyttäjänä.."</i>
	laitosapulaisten pois jäädessä monimuotoinen ja joustava työnkuva ei houkuttele yliopistokoulutuksen saaneita	<i>"..ihmiset eivät välttämättä lähde siihen koska se on niin joustavaa ja monimuotoista se työnkuva nyt.."</i>
	nuorisokulttuurin muutos näkyy ammattikoulutuksessa huolen aiheuttajana	<i>"..et koulutkin on vähän huolissaan et siellä ei saa mitään rotia ja se näkyy kyllä nyt jo osassa nuorempia työntekijöitä se niin niin mutkun minä.."</i> <i>"..se huoli on myös siellä koulussa ... se kulttuuri on muuttunut ja muuttumassa ...siinä on musta aika suuri huolen aihe.."</i>
	yksilöllisten työpolkujen tarve (työntekijä haluaa valita työaikansa)	<i>"..vaikee asia osalle ihmisistä että ei saa työvuoroja silloin kun itse haluaa.."</i>
	kasvatusyhteisön tavassa toimia joustavuuden tarve kasvaa (joustava päivä rakenne)	<i>"..mehän viedään sitä varhaiskasvatusta koko ajan siihen yksilölliseen suuntaan.."</i>

Päiväkodin johtajat vastasivat henkilöstöön liittyviin asiakkaiden ja työntekijöiden esille ottamiin asioihin. He täydensivät edellisten haastatteluryhmien vastauksia omasta näkökulmasta käsin. Kun asiakkaille ja työntekijöille tuntui työntekijöiden vaihtuvuudesta olevan haittaa, niin esimiehet olivat huolissaan koulutustason laskemisesta, pedagogisen osaamisen heikentymisestä, pätevien lastentarhanopettajien pulasta sekä perehdyttämiseen liittyvästä osaamisesta.

Esimiehet vaikuttaisivat olevan yksimielisiä siitä, että työntekijöiden koulutustason laskeminen vaikuttaa lapsiryhmien pedagogiikassa heikentävästi. Työhön liittyvät muutokset ja joustavuuden tarve ovat haasteellisia. Tuntuisi siltä, että vaikka

lastentarhanopettajan tehtäviin olisi sopivalla koulutuksella koulutettua henkilöstöä, niin työn liian joustava tehtäväkuva ei houkuttele. Osittain tähän nähdään syyksi myös laitosapulaisten poisjääminen.

Työntekijät mainitsivat omassa haastattelussaan laitosapulaisten poisjäämisen vaikuttaneen käytännönläheisten töiden lisääntymisenä. Kurahousujen pesua tai kuivatusta tehdään kaiken muun työ ohessa, jos ennätetään. Asiakkaat olivat myös huomioineet laitosapulaisten vähentyneen ja aiheesta oli muutaman haastatellun mukaan keskusteltu vanhempainillassa.

Lähihoitajien koulutuksessa nuorisokulttuurin muutokset näyttivät tulevan esimiesten haastattelussa esille huolta aiheuttaen. Kunnioitus opettajia kohtaan puuttui. Opinnäytetyöhön osallistuvissa päiväkodeissa oli harjoittelijoita eri oppilaitoksissa ja yhteistyötä tehtiin myös opiskelijoiden opettajien kanssa. Yllättävää kyllä, nykyisten opiskelijoiden työhön perehdytykseen sisältyy nykyään myös enemmän normaalien käytöstapojen kertaamista.

Perheiden hoidontarpeet muuttuvat monimuotoisimmiksi. Toiminnan vähäisenkin ennakoitavuus tuo selkeyttä työyhteisön toimintaan. Tulevaisuudessa asiakkaiden kanssa käydään entistä enemmän neuvotteluja, joilla asiakas pyrkii saamaan yksilöllisempää kohtelua. Esimerkkinä yksi päiväkodin johtaja ottaa nykyisen aamupalakäytännön. Vielä viisi vuotta sitten päiväkodin määrittelemiä päiväohjelmia ei kyseenalaistettu samalla tapaa kuin nyt.

Taulukko 19. Johtajuuden kehittäminen.

Yläluokka: Strategiatyöskentely		
Alaluokka	Pelkistetty ilmaus	Alkuperäisilmaisu
Johtajuuden kehittäminen	on mahdollisuus	<i>"..mahdollisuus niinku johtajuuden kehittäminen.."</i>
	varhaiskasvatuksen asiantuntijoiden johtamistyyliksi joustava couchaaminen	<i>"..joustava couchaaminen ois tämmöinen hyvä taso varhaiskasvatuksessa koska kuitenkin asiantuntijoita johdetaan sillä tavalla.."</i>
	arvostus ja palkka työlle lähtee jokaisesta	<i>"..ollaan ... ammattilaisia ja tarvitaan kunnan palkka ja arvostus tälle työlle et se lähtee niinku jokaisesta.."</i>
	ammattitaidon ja osaamisen esiintuominen eri yhteyksissä:	<i>"..perustella että miksi se on tärkeätä et meillä on riittävästi"</i>

	perusteluja, miksi on tärkeää että on riittävästi henkilöstöä, miten se vaikuttaa lapseen ja hänen kehitykseen	<i>väkee mitä se tekee sille lapselle ja sen kehitykselle ja mihin se perustuu.."</i>
	yhteistyö median kanssa ammattitaitoisemmaksi	<i>"..miksi me ei osata kertoa sitä.."</i>
	toiminta perustuu tieteelliseen, tutkittuun tietoon kehityspsykologiasta	<i>"..perustuu tieteelliseen tietoon tutkimukseen kehityspsykologiaan.."</i>

Esimiesten haastatteluun osallistuneet keskustelivat myös oman työn kehittämistä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Varhaiskasvatuksen työtehtävät vaativat yhä enemmän tietoa teorioista ja kokemusta käytännön työstä. Varhaiskasvatuksen johtajuutta tulisi kehittää asiantuntijoiden johtamisen näkökulmasta, joustavasti couchaamalla. Päiväkodinjohtajien tulisi luottaa kasvattajien asiantuntemukseen ja tarjota esimiehen tuki tälle työskentelylle.

Varhaiskasvatuksen henkilöstön ja esimiesten haasteena olisi oppia ottamaan eri viestimissä työn kannalta oikeat asiat esille. Varhaiskasvatuksen ammattilainen on alansa asiantuntija ja tarvitsee siitä kunnon palkan sekä arvostusta. Omaan asemaan vaikuttamisen koettiin lähtevän jokaisesta alan työntekijästä. Työntekijöiden puute tarkoittaa lapselle aikuisen läsnä olemisen vähenemistä. Turvallisuuden tunnetta ei pääse samalla tavalla kehittymään, mikä on haitallista lapsille ja heidän kehitykselleen.

Taulukko 20. Monikulttuurisuus.

Yläluokka: Strategiatyöskentely		
Alaluokka	Pelkistetty ilmaus	Alkuperäisilmaisu
Monikulttuurisuus	lapsen kohtaaminen eri kulttuureissa	<i>".. muista kulttuureista.."</i>
	monikulttuuriset perheet	<i>"..joka ei puhunut sanaakaan suomea eikä englantia vaan jollakin ilveellä se nyt sitten on tulossa.."</i>
	monikulttuuriset työntekijät	<i>"..työntekijäkunta monikulttuuristuu.."</i>
	asiakkaiden vaikutus toimintakulttuuriin taustojen talojen	<i>"..talon toimintakulttuuriin vaikuttaa se et on eri kulttuureista tulevia asiakkaita.."</i>
	yhteisen löytäminen monikulttuurisessa toimintaympäristössä ymmärryksen	<i>"..tulee työntekijöitä kuntaan uusista kulttuureista ja sen koen ja sitten se miten se lapsi koetaan eri kulttuureissa ja löydetään se yhteinen ymmärrys.."</i>

Kaikkien haastateltavat kertoivat monikulttuurisuuden olevan osana päiväkodin toimintaa. Esimiehet esittivät kysymyksen, onko kukaan tutkinut sitä, miten lasten ja

vanhempien toiminta vaikuttaa koko päiväkodin toimintaan? Monikulttuuristen lasten ja vanhempien kanssa toimiminen oli tuttua. Vieraampana esimiehet kokivat sen, että tulevaisuudessa myös työntekijät ovat yhä monikulttuurisempia. Esimiehet suhtautuivat tähän kuitenkin pääosin positiivisesti.

Taulukko 21. Viesti päättäjille.

Yläluokka: Strategiatyöskentely		
Alaluokka	Pelkistetty ilmaus	Alkuperäisilmaisu
Viesti päättäjille	tarkempi talouskuri	<i>"..talousohjaus että se raha ohjautuu tiettyihin asioihin mihin päättäjät haluaa.."</i>
	korvamerkittyä rahaa budjettiin	<i>".. budjetti lyödään lukkoon tietyt säästöt tai tietyt reunaehdot niin sitten on ihan turha niinku hurskastella sitä virkamiehenä ottaa laitsarit pois.."</i>
	vastuunkanto toteutuneesta talousohjauksesta	<i>"..kannettas vastuu sillä tavalla niistä asioista.."</i>
	luottamuksen ilmaiseminen varhaiskasvatuksen henkilöstölle hyvin tehdystä työstä	<i>"..luottamusta että kyllä he ovat osanneet hoitaa asiansa.."</i>
	tutustumista nykyiseen varhaiskasvatukseen ja kiintymyssuhteen merkitykseen: lautakunta, valtuustoryhmät, kaupunginhallitus, poliittiset ryhmät	<i>"..kiintymyssuhde ja se niinku tällöisiä asioita pitäisi tuoda vielä enemmän esiin.." ".. lautakunta on semmoinen joka näihin aina ottaa kantaa ... valtuustoryhmät...että siellähän ne asiat veivataan kaupungin hallituksessa ja poliittisissa ryhmissä.."</i>

Haastateltavat halusivat välittää viestiä myös päättäjille. Vanhemmat toivoivat pieniä päiväkoteja ja lapsiryhmiä. Tästä myös työntekijät olivat samaa mieltä ja toivoivat lisäksi enemmän palkkaa. Päiväkodin johtajat toivoivat parempaa talouskuria ja vastuunkantoa toteutuneesta talousohjauksesta. Eräs esimies ei pitänyt siitä, että varhaiskasvatuksen toimijat vaikuttavat aina sopeutuvan tilanteeseen, josta selvästi koettiin aiheutuvan negatiivisia vaikutuksia. Päiväkodin johtajat toivoivat, että päiväkotihenkilöstö saisi ansaitusti kiitosta työstään.

5 TULOSTEN TARKASTELU JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Varsinaisten tulosten pohjalta laadittiin viisi taulukkoa. Taulukkoon koottiin vanhempien, työntekijöiden ja päiväkodin johtajien kokemuksia omahoitajuudesta. Kehittämisehdotukset jaoteltiin kahteen näkökulmaan, jotka ovat pedagoginen johtaminen ja strateginen johtaminen. Taulukot sisältävät tietoa kaikkien ryhmähaastattelujen tiivistelmistä ja luokittelun ohella tietoja esimiehille toteutuneesta SWOT-analysista. Taulukon esittelyn jälkeen esitellään näkemyksiä ja tutkimustuloksia, jotka liittyvät saamiimme tuloksiin. Tarkastelussa teoriapohjana on erityisesti omahoitajuuteen liittyen kiintymyssuhdeteorian soveltaminen varhaiskasvatuksessa. Seuraavassa taulukossa esitellään omahoitajuuden pääluokkaan liittyvä tulosten tarkastelu.

Taulukko 22. Omahoitajuuden luokittelu ja kehittämistarpeet.

Tulosten luokittelu	Kokemukset omahoitajuudesta		
	Asiakkaat		
	Työntekijät		
	Esimiehet		
Pedagoginen johtaminen			
Strateginen johtaminen			
Omahoitajuus			
Hoitajan sensitiivisyys	Lapsen ja hoitajan merkitsevä suhde ja kiintyminen	Työyhteisön kasvattajien kasvatustietoisuuden lisääminen ja hyödyntäminen tapahtuu prosessissa työyhteisössä esimiehen johdolla.	Hoitajan ymmärrys kiintymyksestä vaatii paljon pohdintaa. Työtapojen muuttaminen ja toimintakulttuurin rakentaminen olisi huomioitava työtehtävien ja toimintaympäristön suunnittelussa.
	Henkilöstön vaihtuvuus sekä kasvatustietoisuuden puutteellisuus estää		
	Lapsen tunteiden myötäeläminen, sanoittaminen, hyväksyminen		
Kasvatuskumppanuus	Vanhemmat tulivat kuulluiksi	Esimies kannustaa perustason koulutukseen. Dialoginen yhteistyö toteutuu kumppanuuden periaatteiden pohjalta. Vanhempainyhdistysten toiminta on mahdollisuus.	Varhaiskasvatuksen palveluiden kehittämisen tulisi tapahtua hyödyntäen lasten sekä perheiden asiantuntemusta ja osallisuutta.
	Vanhemman luottamus toi luottamusta lapsen kanssa		
	Luottamus lapseen ja perheeseen		
Prosessi	Aloitus- ja tutustumiskäytännöt hyödyksi lapselle ja vanhemmalle	Omahoitajuuden prosessista perheelle kertoo omahoitaja. Esimies mahdollistaa prosessin eri vaiheiden toteutuksen. Turvallinen	Materiaalin tuottamista tulisi lisätä prosessin vaiheista. Prosessin kuvaaminen kaupungin internetsivuilla tai painettuna esitteenä
	Lapsen hoidonaloitus tärkeä vaihe		

	Kotikäynti, tutustumisjakso ja työskentely lapsen pienryhmään sopeuttamisessa	arki omahoitajan kanssa lisää turvallisuuden tunnetta.	lisäisi vanhemman mahdollisuutta ennakoida lapsen hoidon aloitukseen liittyviä asioita.
Työtavan hyödyt	Helpompi hoitoon sopeutuminen	Omahoitajan poissa ollessa kiintyneet lapset vierastavat, mikä tulee ottaa huomioon sijaisjärjestelyjä ennakoidessa. Muiden tiimien on hyvä tuntee omahoitajaryhmän taustateoriat ja toimintatavat.	Henkilöstön sitoutumista lisäävät toimenpiteet tulisi suunnitella ja toteuttaa. (kannustaminen, palkkaus, urakehityksen mahdollisuudet)
	Helpotti työntekijän työtä ja lisäsi lapsen mahdollisuutta aktiiviseen leikkiin		
	Helpotti lapsen ja työntekijän työskentelyä		
Tiimityö	Henkilöstön hyvä yhteistyö välittyi	Esimies voi omalla toiminnallaan turvata tiimityön edellytyksiä. Pedagogisen keskustelun merkitys on kasvanut ja johtajuutta tarvitaan suuntaamaan työyhteisön toiminta laadukkaan perustehtävän toteuttamiseen. Työyhteisön vuorovaikutusrakenteiden säännöllisyys takaa pedagogiikan tarkastelun.	Tiimityöskentelyyn liittyvä osaaminen tulisi varmistaa koulutuksella, materiaaleilla ja esimiehen tuella. Esimiehille tulisi mahdollistaa oman johtamistehtävän tarkastelu vertaisryhmässä ja mahdollisessa työnohjauksessa.
	Hyvä yhteistyö, samansuuntainen kasvatusnäkemys ja tiedonkulku koettiin tärkeinä		
	Joustava työskentely, hyvä viestintä ja suunnitelmallisuus vähentävät muutostilanteiden epävarmuutta		

Opinnäytetyön haastatteluista kävi ilmi, että perheen ensimmäisillä kohtaamisilla oli suuri merkitys siinä, millaiseen työskentelyyn perheen kanssa jatkossa päästiin. Omahoitajan on mahdollista huomioida ja hyödyntää vanhemman tapoja vastata lapsen tarpeisiin. Kiinnostus lapsen ensisijaista kasvattajaa kohtaan sekä yhteistyö vanhemman ja työntekijän välillä välittyi turvallisuutta lisäävänä kokemuksena lapselle. Vanhemman luottamus kasvattajaan tuotti nopeasti luottamusta myös lapsen ja omahoitajan välille. Työntekijän kiinnostus perheen kasvatuskäytäntöjä kohtaan kasvattaa lapsen ja vanhemman luottamusta. Työntekijän koulutuksella, persoonallisilla ominaisuuksilla ja tilanteella on vaikutusta siihen, miten mahdollistuu aito kiinnostus ja luonteva kohtaaminen lapsen ja vanhemman kanssa.

Esimiehet näkivät, että huonon työntekijän kohdalla omahoitajuustyötapo sisältää riskin siitä, että lapsi joutuu päivästä toiseen viettämään aikaansa työntekijän kanssa, jolla on puutteelliset taidot kohdata lapsi riittävän sensitiivisesti. Näissä tilanteissa esimies joutuu pohtimaan puuttumisensa keinoja: tiimikeskustelua, suoraa ohjausta ja

käskemistä. Myös uuden työntekijän kohdalla tarvitaan riittävästi perehdytystä ja esimiehen ohjausta, jotta työntekijä voi sitoutua tiimin kanssa yhteiseen työskentelyyn. Tarvittaessa on tarpeen hylätä vanhoja työkäytänteitä. Omahoitajuustyötavan ei toivottu esimiesten haastattelun mukaan lisäävän enää työtä, vaan nimenomaan sen hyöty on työn rajautumisessa ja yksinkertaistamisessa.

Työntekijöiden ja esimiesten kertomuksista kävi ilmi, että omahoitajuudesta tulisi saada enemmän koulutusta. Heidän mukaansa työntekijät ottavat nykyisin aiempaa enemmän vastuuta omasta lapsiryhmästään, pitävät tarvittavat kasvatustilaukset ja muodostavat syvemmän suhteen lapseen ja vanhempaan. Tämä mahdollistaa hyvän ammatillisen dialogin kasvattajan ja vanhemman välille. Kaski ja Kiander (2005) kuvaavat dialogin rakentumisen perustuvan aidolle kiinnostukselle, kuuntelulle, empatialle ja halulle ymmärtää. Tarvittaessa voi tarkistaa, "ymmärsinkö oikein, kun sanoit..." tai kysyä lisää avoimilla kysymyksillä, joita ovat mitä, miten ja millainen? (Kaski – Kiander 2005: 112.)

Osa haastattelemiemme päiväkotien henkilöstöstä oli osallistunut omahoitajuudesta järjestettyihin koulutuksiin ja työnohjauksiin. He kokivat olevansa tietoisia työtavan eduista ja haitoista. He kertoivat perehdyttävänsä työtapaan myös uusia työntekijöitä ja tiimin jäseniä. Vanhemmat olivat kiinnittäneet huomiota lapsen ja hoitajan suhteeseen. He kuvasivat, että lapsella oli "merkitsevä suhde" hoitajan kanssa. Henkilöstö kuvasi työkäytänteitä varsin yksimielisesti toki päiväkotikohtaisin sovellutuksin. Oheiseen kuvaan on kuvattu toteutuneiden haastattelujen aineiston pohjalta omahoitajuuden prosessi hoidon aloitustilanteessa vanhemman ja lapsen sekä työntekijän näkökulmista.



Kuva 6. Omahoitajuus prosessina perheen ja työntekijän näkökulmasta.

Omahoitajuustyötavassa lapsen hoitaja kykeni rauhassa keskittymään pienryhmänsä lasten kanssa olemiseen. Hän oppi tuntemaan lasten tavat ja lapsella oli mahdollisuus kiintyä hoitajaan. Työskentely nimetyn lapsiryhmän kanssa helpottui, kun tavat ja tottumukset ohjasivat päivä- ja viikkorutiineja. Kasvatuksellinen kumppanuus ja yhteistyö muun perheen kanssa lisäsivät lapsen saamaa hoidon laatua, kun omahoitaja täydensi omaa ja vanhemman tietämystä lapsen arjesta ja tarpeista.

Kasvatuskumppanuustyötavalla rakennetaan tietoisesti luottamusta ja mahdollistetaan kahden kasvatusympäristön, toisiaan täydentävä dialoginen puhe (Kaskela – Kekkonen 2006: 36–40). Rusasen (2011) esittelemien tutkimusten mukaan lapsen kasvun on määritelty jakautuvan kahteen, toisistaan erilliseen ympäristöön, kotiin ja päivähoitoon. Ilmiö on nimetty yhteispohjoismaisessa tutkimuksessa kaksoissosialisaatioksi. Tärkeää on ihmissuhteiden laatu ja kattavuus näissä ympäristöissä. Yleisesti on pidetty hyvänä, että samassa hoitopaikassa työskentelee useita aikuisia. Välttämättä kenestäkään aikuisesta ei tule lapselle läheistä, ellei emotionaalista kontaktia pidetä jokaiseen lapseen varhaiskasvatuksen perustana ja haasteena. Lapsen primaari kiintymys kohdistuu yleensä äitiin. Vahvaa ensisijaista kiintymyssuhdetta lapsi tarvitsee muiden kiintymyssuhteiden rakentamiseksi, jota kautta lapselle tulee malli itsestä, muista ja suhteesta muihin. Kiintymyskohteet jäsentyvät lapsen mielessä hierarkkiseen

järjestykseen. Voimakkaimmat tunnereaktiot osoitetaan tärkeimmille aikuisille, erityisesti niissä haastavissa tilanteissa, jotka aktivoivat lapsen kiintymyskäyttäytymistä. Ensisijaisella sekundaarikiintymyksen kohteella on mahdollisuus muodostua lapselle emotionaalisesti tärkeäksi, toissijaisen kiintymyksen kohteeksi. Sellaiseksi valikoituminen olisi hyvä merkki sekä hoitohenkilökunnalle, että vanhemmille. (Rusanen 2011: 197–202.)

Rusanen (2011) mainitsee, että päivähoiton tarkoitus on turvata ja edistää lapsen kehitystä. Tarkkojen koulutus- ja pätevyysvaatimusten lisäksi henkilöstön perus- ja täydennyskoulutuksen tulisi sisältää tietoa lapsen ja vanhemman erosta aiheutuvasta problematiikasta. Kiintymyssuhteen näkökulmasta turvallisuuden tunne järkkyy siitä, että lapsi joutuu eroon hänelle tärkeistä henkilöistä. Järkytys on sitä suurempi, mitä pienemmästä lapsesta on kyse ja mitä puutteellisempaa (määrällisesti ja laadullisesti) vanhempia korvaavaa hoitoa lapsi saa. Kiintymyssuhdeteoriaa tuntevat hoitajat voivat helpottaa lapsen hädässä kohtaamalla häntä sensitiivisemmin. Mutta myös vanhemman kannattaa uskoa näkemäänsä, jos lapsi käyttäytyy eri tavalla päivähoiton alettua. Vaikka lapsi näyttää sopeutuvan hoitoon, se ei välttämättä kerro siitä, miten hoito vaikuttaa pitkällä aikavälillä. (Rusanen 2011: 191–195.)

Taulukko 23. Osaamisen kehittäminen ja kehittämistarpeet.

Tulosten luokittelu	Kokemukset omahoitajuudesta	Pedagoginen johtaminen	Strateginen johtaminen
	Asiakkaat		
	Työntekijät		
	Esimiehet		
Osaamisen kehittäminen			
Perehdyttäminen	Uusi lapsi aloitti uuden työntekijän kanssa, jolla oli vähäiset tiedot omahoitajuudesta ja päiväkotityöstä – yhteistyösuhteen luominen ja luottamuksen saaminen pitkittyi	Kehitetään tapoja siirtää vanhan työntekijän hiljaista tietoa uudelle työtiimin työntekijälle. Esimies voi kannustaa tiimejä valitsemaan omahoitajaksi uutena aloittavalle lapselle vanhan työntekijän, jos uuden hoitajan aloituksessa ilmenee epävarmuutta. Perehdytys kannattaa: vastuut eri asioiden perehdyttämisessä tulisi olla määriteltyinä	Opiskelijoiden harjoittelujaksot päiväkodissa lisäisivät tietoa omahoitajuudesta ja kehittäisivät opiskelijan omaa kasvatustietoisuutta alan opiskeluvaiheessa. Opinnäytetöiden avulla työtapaa voitaisiin edelleen kehittää (esimerkiksi mallintaa) ja tutkia sekä töiden avulla tuottaa materiaalia (esimerkiksi perehdytykseen) työyhteisöjen käyttöön.
	Perehdyttäminen muiden työtehtävien ohella haaste		
	Koulutettu henkilökunta lisää laatua, riskit kasvavat, jos		

	sensitiivisyys ja vuorovaikutustaidot puuttuvat	perehdytyskansiossa.	
Kenguru-hanke	Ei mainintaa	Esimiestyössä voidaan hyödyntää hankkeen aikaista materiaalia ja käyttää koulutuksessa mukana olleita työntekijöitä mentoreina eli työtapaan opastajina uusille työntekijöille.	Työyhteisötasoinen kouluttaminen samoista sisällöistä vähentäisi henkilöstön eri arvoisuuden kokemusta. Koulutustarvetta voitaisiin vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ehkäisemällä sekä säilyttäen kasvatusyhteisöjen hiljaista tietoa.
	Jako mukana olleisiin ja ei mukana olleisiin eriarvoisesti		
	Ilman koulutusta ja työnohjausta omahoitajuus ei juurtunut ja tarvittiin enemmän esimiehen ohjausta		
Omahoitajuuden kehittäminen	Lisää keskustelua omahoitajan ja vanhempien kesken	Esimies voi kannustaa lastentarhanopettajia pedagogisen vastuun kantajina suunnittelemaan, toteuttamaan ja kehittämään omahoitajuutta lapsiryhmässä. Esimies voi tukea työtavan kehittymistä yksilö- ja tiimitasoisia kehityskeskusteluja hyödyntäen.	Alueellisten omahoitajuuden vertaisryhmien tapaamisissa olisi mahdollisuus vaihtaa kokemuksia ja hyödyntää jatkossa myös omassa työyksikössä muualla käytössä olleita toteutusvaihtoehtoja. (reflektointi, työnohjaus, kehittävä vertaiskäynti, kuvastin, benchmarking)
	Työnohjaus ja vertaistuki hyödyllistä		
	Työtapa vaati kokonaisvaltaisen ajattelutavan muutokset, jota voitiin edistää muutosten prosessointia tiimipalaverissa edistäen		
Koulutus	Luottamus asiantuntemukseen	Esimies voi toteuttaa aloitteita koulutuksia varten. Yhteisötasoisella koulutuksella voidaan varmistaa kaikille työyhteisössä sama lähtötaso. Vanhasta pois oppimiseen tiimeissä tarvitaan tukea, vasta opitun juurtumiseksi.	Koulutussuunnittelu tulisi toteuttaa tarvelähtöisesti siten, että osaamisen varmistamisella voidaan ennakoida työn laatua. Uuden tiedon tulisi olla yhdistettävissä aiempaan, jolloin tiedon sirpaloitumisen sijaan tietoisuus voi eheytyä ja kehittyä.
	Koulutusta tarpeen lisätä toivottiin omahoitajuuden teoriataustoista ja toteutustavoista		
	Lisäsi työntekijän itsenäisyyttä, työn hallintaa, ammatillisuutta sekä sensitiivisyyttä		
Sovitut käytänteet	Toivottiin tietoa, milloin omahoitaja on paikalla	Esimies varmistaa omahoitajuuden toteutumisen sekä rakenteet pedagogiselle keskustelulle arjessa. Viestintää asiakkaiden suuntaan voi aina kehittää.	Omahoitajuuteen tarvittaisiin kaupunkitasoinen perehdytys työntekijöille.
	Keskustelua mahdollistavat rakenteet (tiimipalaveri, keskustelu, kirjaaminen, vasut)		
	Kaupungin ohjeistus		
Tavoitteet	Tunnesuhde kaikkiin pienryhmänsä lapsiin	Esimies mahdollistaa kiinteän pienryhmän, jossa lapsen ja hoitajan tunnesuhde	Kiinteä pienryhmätoiminta päivähoitossa tulisi määrittellä
	Pysyvä ja lapsen tunteva omahoitaja		

	Yhtenäinen työtapa lisää hoidon laatua	voi edelleen syventyä. Turvallisuuden tunteeseen vaikuttaminen lapsen vuorovaikutuksen määrää säätelemällä.	lainsäädännössä, lisäksi ensisijaista kasvattajaa vahvistava toissijaisen kiintymyssuhteen huomioiminen tulisi myös huomioida.
--	--	---	--

Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että varhaiskasvatuksen resursoinnissa on etusijalla objektiivisesti turvallisen päiväkotiarjen tarjoaminen. Lapsiryhmän lapsimäärää ja kasvattajien pätevyyttä ja määrää seurattiin aktiivisesti suhdelukutaulukkoon lasten ja kasvattajien lukumäärät merkitsemällä. Arkea tarkasteltiin lapsiryhmän ja kasvattajien tasolta, ei lapsen hoitajaan kiintymisen kannalta. Omahoitajien osaamiseen kohdistui odotuksia. Henkilöstön vaihtuvuus vaikutti olevan väistämätön asia, johon oli sopeuduttu. Lasta hoitavien aikuisten vaihtuminen näytti vaikuttavan lapsen turvallisuuden tunteen kokemuksiin heikentävästi.

Omahoitajuuden avulla tulisi voida lisätä lapsen turvallisuuden tunnetta ja työtavan mahdollistaminen tulisi ottaa huomioon lapsiryhmän pedagogiikan suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Rusasen (2011) mukaan rutiinit ja samana toistuva arki sekä toiminnan ja ihmisten tuttuus antavat mahdollisuuden turvallisuuden tunteen syntymiselle. Haastateltujen esimiesten mukaan omahoitaja-työtavan onnistuminen vaatii kokonaisvaltainen ajattelutavan muutoksen. Yksittäisten työntekijöiden ja esimiesten lisäksi muutoksen taustat tulisi ymmärtää myös päätöksenteossa. Ainoastaan siten voidaan ohjata ja kehittää varhaiskasvatusta suuntaan, joka tuottaa suurelle joukolla lapsia turvallisuutta myös subjektiivisena, lapsen omana tunnekokemuksena.

O'Hara (2010) tutki päivähoiton laatua Irlannissa. Tutkimuksen mukaan päivähoiton ja koulutuksen aloittaminen nuorella iällä hyödyttää ja voimaannuttaa lapsia ja heidän vanhempiaan. Vanhemmat olivat tietoisia siitä, että heidän lapsiaan hoitava henkilökunta oli ammattitaitoista. Vanhemmat luottivat siihen, että työntekijöillä oli riittävä koulutus, ja että he tiesivät, miten toimia lapsen kanssa, joka on peloissaan tai kiukuissaan. Vanhemmat uskoivat saavansa apua ja ohjeita henkilökunnalta myös omiin kasvatusongelmiinsa. Päiväkotien johtajat ja vanhemmat toivoisivat kuitenkin,

että hallitus parantaisi päivähoitopalveluita kehittämällä lastenhoitajien ammattia. (O´Hara 2010.)

Esimiehet kertoivat, että omahoitajuuden kehittämisessä on käytetty ja voitaisiin jatkossa enemmänkin hyödyntää mentorointia. Juuselan, Lillian ja Rinteen (2000) mukaan mentoroinnilla tarkoitetaan kehittävää vuorovaikutussuhdetta esimerkiksi kahden työntekijän välillä. Tavoitteena on välittää kokeneemman työntekijän osaamista edelleen uudemmalle työntekijälle. (Juusela – Lillia – Rinne 2000: 14–17.) Haastateltavat kertoivat, että omahoitaja-työtavan ollessa useimmille työntekijöille uusi, tarjottiin Kenguru-hankkeessa mukana olleille työnhajausta työntekijöiden omahoitajuuden kehittämiseksi. Myös pääkaupunkiseudun VKK-metron hankkeessa 2009–2011 oli Mäkitalon ja Nevasen (2011) mukaan työnhajauksellisia piirteitä työntekijöiden ja johtajien kuukausittain toistuvissa tapaamisissa. Tässä hankkeessa päiväkotien johtajat näkivät haasteellisena löytää hallinnollisten töiden lomasta aikaa pedagogiselle johtamiselle ja he kokivat prosessin lailla toistuvan ryhmän luottamuksellisena paikkana pohtia kiireettömästi omaa toimintaa, kehittämistyötä ja johtamista. (Mäkitalo – Nevanen 2011: 254–258.) Niin ikään hallinnollisia haasteita on pidetty kriittisinä pisteinä kansainvälisessä tutkimuksessa (Culkin 1997) sekä Hämeenlinnan varhaiskasvatuksen johtamisen kehittämisessä, jossa esimiehen työajan riittämättömyyden suurimpina pulmina pidettiin hallinnollisten asioiden isoa määrää ja sitä, ettei henkilöstölle ole riittävästi aikaa. Hämeenlinnan hankkeen johtajuutta kehitettiin ensin hallinnollisia taitoja kehittämällä ja niiden sujumisen myötä aikaa jäi myös muulle kehittämiselle. (Hujala ym. 2009: 13–15.)

Taulukko 24. Pedagoginen johtaminen ja kehittämistarpeet.

Tulosten luokittelu	Kokemukset omahoitajuudesta	Pedagoginen johtaminen	Strateginen johtaminen
	Asiakkaat		
	Työntekijät		
	Esimiehet		
Pedagoginen johtaminen			
Ryhmä-dynamiikka	<p>pienempi ryhmä parempi</p> <p>Vaihtuva henkilöstö vie arkitietoa hyvistä käytänteistä, tiimin toiminta rajoittui uuden työntekijän aloittaessa</p> <p>Omahoitajuus</p>	<p>Esimies mahdollistaa, tukee ja tarvittaessa ohjaa kasvatustiimien arjen toimintaa sekä pedagogiikkaa. Erityisesti esimiestä tarvitaan erilaisissa muutostilanteissa, jotta perustehtävän</p>	<p>Muutosten ennakointi ja siihen liittyvä tarkoituksenmukainen viestintä helpottaisi toiminnan suunnittelua ja muutokseen suhtautumista.</p>

	tasapäistää ammattirooleja, vaikka pedagoginen vastuu on lastentarhanopettajilla	hoitaminen onnistuu muutosvaiheen jälkeenkin.	
Esimiesten keinot ohjata	Työntekijöiden sitouttaminen ja vastuunkanto	Esimiehen tulee huolehtia omasta johtamisosaamisesta ja henkilöstöjohtamisen osaamisesta sekä puuttua, ohjata ja kehittää kasvatusyhteisön pedagogiikkaa.	Koulutus esimiestyön eri osa-alueista kehittäisi johtajuutta ja mahdollistaisi paremman yhteistyön verkostojen ja eri sidosryhmien kanssa. Varhaisen puuttumisen toimintaperiaatteita tulisi hyödyntää aktiivisesti (esimerkiksi työterveyshuolto).
	Perehdyttäminen, toiminnan kehittämisen turvaaminen ja muutosvistarintaan vastaaminen		
	Kokonaisvaltainen pedagogiikan suuntaaminen		

Esimiehet kokivat, että pedagoginen keskustelu, esimiehen ohjaus yksittäiselle työntekijälle tai kasvattajalle, tiedon ja teorian välittäminen materiaalien kautta sekä työnohjaus, lisäsivät työntekijän työskentelyn laatua. Henkilökohtaisemmissa työhön vaikuttavissa ongelmissa tai motivaation heikentyessä esimiehen tulee harkita yhteistyötä esimerkiksi työterveyshuollon kanssa varhaisen puuttumisen toimintatapaa käyttäen. Kasvatustehtävän ohella motivoitumaton työntekijä vaikuttaa koko työyhteisön kasvatusilmapiiriin, jolloin kasvattajien sensitiivinen kohtaaminen voi vaikeutua useammankin työntekijän kohdalla. Haastateltavien kertomuksista kävi ilmi, että omahoitajuudessa toteutuva ja arjessa rakennettava pienryhmätoiminta tulee erottaa toisistaan. Heidän mukaansa ei ole sama, kuka lasta hoitaa. Yksi päiväkodin johtajista koki, että sijaisen tullessa ryhmään ei puhuta enää omahoitajuudesta vaan pienryhmätoiminnasta, jossa ohjaaja vaihtelee.

Rusasen (2011) mukaan kiintymyssuhteen näkökulmasta oletus siitä, että kaikki hoitajat olisivat lapselle yhtä turvallisia ja samanarvoisia perustuu lähtökohtaan, jossa objektiivinen turvallinen päivähoito tuottaa lapselle myös turvallisuuden tunteen. Oletetaan, että turvallisuuden tunne on pysyvä olotila, joka syntyy henkilöstä riippumatta. Uudet ihmiset ja tilanteet tuottavat lapselle turvattomuutta ja ryhmien täyttöastevaatimukset pahentavat tilannetta. Omaan kehoon liittyvä nälkä, jano tai väsymys madaltaa lapsen kiintymyskäyttäytymisen esille tuloa. Lapsi saattaa etsiä turvaa ryhmän muista lapsista, jos suhde aikuisiin jää etäiseksi. Jos lapsia on ryhmässä liian suuri määrä, se rajoittaa vuorovaikutuksen määrää. Tällöin ryhmä määrittää muiden tekijöiden lisäksi sitä, mikä on mahdollista ja mikä ei. Vieraan aikuisen kyky

havaita lapsen tarpeita ja odotuksia ei ole välttämättä sama asia kuin oman äidin kyvyt huomioida lapsi kokonaisvaltaisesti. (Rusanen 2011: 202–208, 226.)

Haastatellut esimiehet tunnistivat omahoitajuuteen liittyneen uuden tiedon prosessoinnin tärkeyden, sillä muutoin työntekijöiden ammatillinen tieto oli heidän mielestään vaarassa sirpaloitua. Päivähoidossa toiminta ja osaaminen muodostuvat henkilöstön osaamisesta, oppimisesta ja näiden yhdistymisestä. Aktiivisessa tulevaisuuden muodostamisessa voitaisiin hyödyntää Urpo ja Anita Saralan (1997) mukaista oppimaan oppimista ja organisaation kehittämistä oppivaksi organisaatioksi. Oppivassa organisaatiossa on kykyä luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistä uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaan. (Heikkilä – Jokinen – Nurmela 2008: 40; Sarala – Sarala 1997.)

Hämeenlinnassa toteutuneessa Laadukas johtajuus -projektissa todettiin, että johtaja voi olla pedagogisten kysymysten aloitteentekijänä vain, jos johtaja on läsnä ja tietoinen henkilöstön arjesta ja perustehtävästä. Projektin tulosten perusteella pedagogisen johtajuuden koettiin siirtyneen jonkin verran tiimien suuntaan. Laatua laskevin, arkea kuormittavin ja terveyttä uhkaavina tekijöinä nähtiin joidenkin varhaiskeskusten tilaongelmat sekä liian suureksi paisuneet ryhmäkoot. (Hujala – Korhonen – Akselin – Korhonen 2009: 3, 14.)

Esimiesten haastattelussa korostui, että omahoitajuus tarvitsee osakseen kunnioitusta toisten ryhmien henkilöstöltä. Haastateltavat näkivät, että tähän tarvitaan ymmärryksen lisäämistä työtavan tarkoitusta ja hyötyjä kohtaan. Esimiehet kertoivat, että pedagogiikkalähtöisesti haastavat tilanteet, esimerkiksi työntekijöiden sairastuessa, voidaan rakentaa lasten kannalta suotuisammin, jos koko työyhteisö ymmärtää pienimpien lasten herkkyyden henkilöstömuutoksia kohtaan.

Taulukko 25. Henkilöstö ja kehittämistarpeet.

Tulosten luokittelu	Kokemukset omahoitajuudesta			Pedagoginen johtaminen	Strateginen johtaminen
	Asiakkaat				
	Työntekijät				
	Esimiehet				
Henkilöstö					
Työhyvinvointi	Turvallinen vuorovaikutus- ja	Vanhempien positiivinen palaute	Työntekijöiden kannustamiseen,		

	<p>kasvuympäristö</p> <p>Sitoutuminen pedagogisiin valintoihin, oman osaamisen hyödyntämiseen, arjen organisointi, suunnittelu ennalta</p> <p>Henkilöstön riittävyys lasten määrään nähden, samalla kun päivän sisältö on organisoitu inhimillisesti</p>	<p>omahoitajuutta toteuttavien työntekijöiden työstä kannustaa ja auttaa henkilöstöä jaksamaan sekä lisää motivaatiota. Myönteinen palaute tuo nostetta koko kasvatusyhteisön toimintaan.</p>	<p>jaksamiseen ja työkuoron ylläpitoon tulisi kiinnittää enemmän huomiota.</p>
Sijaiskäytänteet	<p>Kaivattiin vakituisia sijaisia ja tietoa poikkeusjärjestelyistä</p> <p>Tiheä henkilöstön vaihtuminen, pätevien ja vakituisten sijaisten saamisen vaikeus</p> <p>Ulkopuoliset sijaiset riski pienten ryhmien lapsille</p>	<p>Ulkopuolisia sijaisia käytettäessä ollaan kaukana omahoitajuuden mukaisesta työskentelystä. Varahenkilöiden hyödyntäminen on tarpeen, samoin kuin kasvatusyhteisön sisäisten sijaisjärjestelyjen sopiminen ja käyttäminen tarvittaessa.</p>	<p>Tarvittaisiin selvitys ulkopuolisten sijaisten sekä vakituisten sisäisten sijaisten/varahenkilöiden käytöstä. Tietoa tulisi kerätä sijaistamisesta aiheutuviista laadullisista hyödyistä ja haitoista sekä kustannusvaikutuksista. Selvityksen tulisi sisältää tietoa lasten, vanhempien, työntekijöiden ja esimiesten näkökulmista.</p>

Rusanen (2011) viittaa siihen, ettei päivähoitossa tällä hetkellä kiinnitetä huomiota suhteiden laatuun kiintymyksen näkökulmasta. Päivähoidon varhaiskasvatuksen suunnittelussa ja toteutuksessa pitäisi ottaa enemmän huomioon lasten kiintymysmallin laatu suhteessa vanhempiin. Uusi pedagogiikka pitäisi resursoida hyvin, millä hän tarkoittaa hoitajien riittävää resursointia ja lasten määrän rajaamissa ryhmissä riittävän pieneksi. Hoivan epävakaas vaikuttaa lapseen lisäten stressiä, käyttäytymis- ja terveysongelmia. Lapsi ei kykene hahmottamaan elämänsä vakautta horjuttavia tekijöitä. Päivähoidossa epävakautta aiheuttavat esimerkiksi puutteelliset päivittäiset rutiinit tai se, että hoitaja ei ole lapsen saatavilla päivän aikana. Pitkällä aikavälillä hoitopaikka tai hoitajat vaihtuvat. Lapsella saattaa myös olla useita hoitopaikkoja saman viikon tai päivän aikana. Suuressa lapsiryhmässä hoitohenkilöstö kohtaa lapsen ryhmän jäsenenä monissa tilanteissa, jolloin aikuisen ja lapsen kahdenkeskinen vuorovaikutus jää vähäisemmäksi. Hoitovastuuta jaettaessa voi käydä niin, että kukaan ei ota riittävästi vastuuta. Ryhmäkoon lisäksi tulisi kiinnittää huomiota pienen

ryhmäkoon lisäksi siihen, onko ryhmä vakiintunut ja riittävän vakaa. Tällaisessa ryhmässä lapsi oppii tuntemaan toisensa. Ryhmässä yksittäiset lasten tai hoivaajien siirtymiset aiheuttavat ennakoimattomia tilanteita. Ryhmän koostumuksen perusteluina ovat lyhyellä tähtäyksellä muun muassa taloudelliset syyt, mutta olisi hyvä tiedostaa, että ryhmän dynamiikkaan vaikuttavat päätökset heikentävät aikuisten kykyä hoivata lapsia hyvin. Ryhmän koostumuksen ja siinä tapahtuvien muutosten hahmottamisessa henkilöstö voi auttaa lasta. (Rusanen 2011: 227–236.)

Mäkelän (2005) mukaan lapsen hätäviesteihin vastaaminen vahvistaa lapsen kiinnittymisen luotettavuutta. Lapselle voi viestiä ymmärrystä, ottamalla hänet syliin, silittämällä häntä ja säätelemällä stressiä vähemmäksi. Hätäännystä viestivän lapsen jättäminen vaille huomiota synnyttää lapselle varhaisen vuorovaikutuksellisen trauman. Kun aikuinen jakaa lapsen fyysis-emotionaalisia kokemuksia, hän voi samalla rauhoittaa kielteisiä ja vahvistaa myönteisiä tunnereaktioita. Tätä kautta kokemusten hallinta muodostuu vähitellen hänen omakseen. (Mäkelä, 2005: 1547–1548.)

Haastatellut vanhemmat toivoivat paremmin tietoa henkilöstöön liittyvistä poikkeusjärjestelyistä. Eriyisen haasteellisena työntekijöiden ja esimiesten mukaan nähtiin vaikeus saada tarvittaessa osaavia ja päteviä sijaisia. Toimiva varahenkilöjärjestelmä koettiin enemmän kuin välttämättömyytenä. Jos sijainen ei ollut riittävän pätevä, niin varsinainen henkilöstö joutui omien tehtäviensä lisäksi perehdyttämään sijaisen tehtäviinsä. Vakituiset työntekijät joutuivat samalla ratkaisemaan sen, mitä tehtäviä sijaiselle voi antaa. Heidän vastuulleen jäi varmistaa, että sovitut tehtävät tulivat hoidetuiksi. Vakituisten henkilöstön haasteena oli myös tiheään vaihtuvat työntekijät. Tällöin työntekijät eivät päässeet työtiiminä ryhmäytymään ja perehdyttämisen tarve oli perustehtävien hoitamisen ohella jatkuvaa. Haastateltavat kokivat, että tällaisessa tilanteessa omahoitajuuteen liittyvän osaamisen välittäminen voi jäädä pinnalliseksi eikä omahoitajuuteen liittyvä hyötynäkökulma pääse karttumaan. Vanhemman ja lapsen välistä suhdetta on mahdollista tukea syventämällä kiintymyssuhdetta päiväkodin pysyvään kasvattajaan. Ryhmädynamiikan ja epävakautta aiheuttavien tilanteiden vaikutuksia lasten ja henkilöstön hyvinvointiin ei voida enää sivuuttaa.

Esimiehet kokivat tärkeäksi hiljaisen tiedon välittämisen kasvattajatiimissä. Henkilöstön pysyvyys nähtiin toiminnan laadun säilyttämisen edellytyksenä. Tästä voidaan päätellä, että henkilöstön vaihtuessa, täytyy tieto ja toimintakäytänteet pystyä mallintamaan siten, että myös uusi tiimin jäsen tai kokonainen tiimi voi jatkaa työskentelyä siitä, mihin edelliset ovat jääneet. Käytänteiden mallintaminen ja kirjaaminen on mahdollista esimerkiksi tietokoneella. Tästä huolimatta omahoitajuustyötavan vaatima kasvatuskumppanuus, erityisesti luottamuksellinen dialogi, voi rakentua vain toistuvista tilanteista kasvattajien kanssa. Lapsi ja vanhempi voidaan valmistella uuden työntekijän tuloon jo vanhan työntekijän toimesta. Työntekijä voi kertoa, että pieni asiakas on turvallisissa käsissä.

Taulukko 26. Strategiatyöskentely ja kehittämistarpeet.

Tulosten luokittelu	Kokemukset omahoitajuudesta			Pedagoginen johtaminen	Strateginen johtaminen
	Asiakkaat				
	Työntekijät				
	Esimiehet				
Strategiatyöskentely					
Tulevaisuuden henkilöstörakenne	Laitosapulaisten poisjääminen harmitti, vakituisten sijaisten lisäämistä toivottiin			Henkilöstön vaihtuvuus vaikeuttaa työtavan käyttöä, muuttaa tehtäväkuvia ja haittaa kehittämistä sekä lisää esimiehen työtä (rekrytointi, perehdytys, työtehtävien omaksuminen ja sovittujen käytänteiden omaksuminen).	Rekrytoinnit ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen kuluttavat resursseja. Kustannusten selvittämiseksi tulisi tehdä seuranta henkilöstön vaihtuvuuteen liittyen. Pätevä henkilöstö tulisi sitouttaa. Henkilöstön tehtävänkuvien kiinnostavuutta voitaisiin lisätä.
	Epäpäteviltä puuttuu oikea kasvatusnäkemys, joka on riski				
	Eläköityminen, koulutustason lasku ja työnkuvan muuttuminen haaste				
Johtajuuden kehittäminen	Työntekijöiden vaihtuvuus vaikeuttaa tiimejä			Kiinnitetään huomiota tapaan, jolla varhaiskasvatus on esillä eri yhteyksissä kunnallisessa päätöksenteossa sekä viestintävälineissä. Lisätään tietoisuutta varhaiskasvatuksen toiminnan taustateorioista ja merkityksestä lapselle sekä perheelle. Työyhteisön johtaminen toteutuu henkilöstön	Sidosryhmäyhteistyötä tulisi hyödyntää tulevaisuudessa enemmän. Tärkeätä olisi vaikuttaa pedagogiikan ja pedagogisen johtamisen kehittämiseen (oppilaitosyhteistyö) sekä ryhmäkokojen ja henkilöstön pysyvyyden osalta toiminnan rakenteisiin lainsäädäntötyöhön vaikuttamalla.
	Hallinto on etäännyttänyt arjesta ja tutustumista arkeen toivottiin				
	Päiväkodin työntekijöitä tulisi johtaa kuten asiantuntijoita joustavasti coachaamalla, viestintää arjesta ja taustateorioista tulee kehittää				

		asiantuntijuutta tukien.	
Monikulttuurisuus	Monikulttuurisen lapsen hoidon aloitus, vanhempi ei ymmärtänyt, mistä omahoitajuudessa on kyse	Monikulttuurisuuteen liittyvää tietoa ja osaamista tulee välittää työyhteisön työntekijöiden käyttöön. Eri kulttuurien tuntemus rikastuttaa kasvatusyhteisön arkea ja lisää kulttuurista sensitiivisyyttä.	Monikulttuurisuus lisääntyy tulevaisuudessa asiakkaiden ja henkilöstön osalta. Tämä tulisi huomioida varhaiskasvatuspalveluissa siten, että toimintaympäristöä voitaisiin muuttaa tarvittaessa monikulttuuristen lasten ja heidän perheidensä kohtaamiseksi.
	Soveltui käytettäväksi eri kulttuureista tulevien kanssa		
	Yhteisen ymmärryksen ja toimintatapojen löytyminen haaste monikulttuurisuuden lisääntyessä		
Viesti päättäjille	Pieniä päiväkotia ja pieniä lapsiryhmiä	Suuri lapsiryhmä on lapselle monella tapaa riski ja siinä toimista voidaan vähentää pienryhmässä toimien. Esimiestyöllä voidaan vakuuttaa päättäjät siitä, että varhaiskasvatuksen arjen tarkastelussa tulee ottaa nykyistä paremmin huomioon lapsen näkökulma ja tutkimustieto lapsen kehityksestä. Lapsi hyöttyy siitä, että saa kiintyä tiettyyn hoitajaan. Vuorovaikutussuhteita lapsen hoitopäivän aikana tulee rajata.	Espoon varhaiskasvatuksen strategisissa linjauksissa ja varhaiskasvatuksen lainsäädännön uudistamisessa voitaisiin huomioida kiintymyssuhteen merkitys lapsen hyvinvoinnille nykyistä paremmin. Varhaiskasvatukseen liittyvän päätöksenteon tulisi perustua tutkittuun tietoon sekä yhteistyöhön varhaiskasvatuksen eri ammattilaisten sekä asiakkaiden kokemusten hyödyntämiseksi.
	Erytisen tuen tarpeeseen voidaan vaikuttaa ryhmäkoolla, jossa alle kolmevuotiaissa olisi 3 lasta / kasvatusvastuullinen ja yli kolmevuotiailla 5 lasta / kasvatusvastuullinen		
	Kiintymyssuhteen merkitys lapsen hoidossa on merkittävä, jonka huomioimisesta henkilöstö ansaitsee kiitoksen. Päättäjien tulisi kantaa vastuu talouskurin aiheuttamista seurauksista.		

Haastateltavat kokivat, että suuri lapsiryhmä toi työhön lisähaasteita ja lapsista esille erityispiirteitä. Tähän viittasi yhden haastatellun esimiehen toteamus: "suuri lapsiryhmä tuottaa erityisyyttä jo itsessään". Rusasen (2011) mukaan jo riskiä sisältävien perheiden osalta varhaiskasvatuksen palvelut voivat tarjota lapselle toisenlaisen vaihtoehdon, aikuisen johon turvallisesti tukeutua ja lapsiryhmän, jossa leikille ja omille oivalluksille on tilaa. Taaperoiäinen lapsi kykenee hallitsemaan vain muutamia suhteita ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Kuitenkin päiväkodin suuressa lapsiryhmässä näitä suhteita lapsella on sekä jokaisen lapsen että aikuisen kanssa. Tämä määrä

vuorovaikutussuhteita ei ole lapsen hallittavissa. Myös hänen kykynsä säilyttää vanhempi mielessään on hänen toimintaympäristönsä muistukkeiden ja henkilöstön osaamisen varassa. (Rusanen 2011:95).

BIKVA-prosessissa kävi ilmi, että päättäjiä toivottiin tutustumaan varhaiskasvatuksen käytännön arkeen. Koska BIKVA-prosessissa on mahdollista esitellä aiempien ryhmien asioita myös päättäjille, kysyimme haastattelun loppupuolella, onko haastateltavilla jotakin viestiä, jonka he halusivat lähettää päättäjille. Vanhemmat toivoivat pienempiä päiväkoteja ja lapsiryhmiä. Työntekijöiden viestinä oli tuoda esille huolta henkilöstöä stressaavasta suhdelukutaulukosta ja toiveesta hoitaa lapsia pienemmissä ryhmissä. Esimiesten osalta toivottiin kiitosta varhaiskasvatuksen osaaville työntekijöille ja tarkempaa vastuuta toteutuneesta taloudesta. Haastateltavat vastuuttivat päättäjiä myös lapsen päivittäiseen arkeen vaikuttavista hallinnollisista päätöksistä ja leikkauksista. Rusasen (2011) mukaan ryhmadynamiikkaan koskeva viesti päivähoiton ja koulujen päättäjille on aiheellinen: "lasten ja nuorten katsotaan kärsivän, kun ryhmiä yhdistellään, henkilökuntaa vähennetään tai ryhmäkokoja kasvatetaan". Päivähoitoasetus 1992, 6§ määrittää, että lapsi-hoitajasuhdelukuna käytetään alle 3-vuotiaiden ryhmässä neljää lasta ja yli 3-vuotiaiden lasten ryhmässä seitsemää lasta yhtä vaaditun tutkinnon omaavaa hoitajaa kohden. Käytännössä ryhmään sijoitetaan vielä ylimääräisinä 1–2 lasta, mikäli lapsi tarvitsee hoitoa vain osan kuukaudesta. Tällöin teoreettinen suhde on 14–23 lasta ryhmässä. Henkilöstön kyky ohjata lasten keskinäisiä suhteita hankaloituu ja hoitajalla saattaa yhtä lasta kohden olla muutama minuutti päivässä aikaa. Sosiaalisten suhteiden määrä näissä ryhmissä lasten kahdenkeskinä suhteina on 91–253. Aikuisten osuus ryhmässä kasvattaa suhteiden määrää 136–325. Sosiaalinen, emotionaalinen ja kognitiivinen puoli kehittyvät turvallisten kiintymyssuhteiden kautta ja tällaisen suhteen muodostaminen vaatii aikuisten aikaa. Kiintymysjärjestelmän toimivuuden esteenä voi olla ryhmadynamiikka, kokoon tai stabiiliuteen liittyvät tekijät ja kasvattajien lapsi, kasvatus- tai oppimiskäsityksiin liittyvät tekijät. Kehityksen ongelmien syitä voidaan tällöin hakea päivähoiton varhaiskasvatuksesta, mutta myös kunnallisesta päätöksenteosta. (Rusanen 2011: 232–241.)

Elämän ensivuodet ovat Rusasen mukaan tärkeä osa kehitystä, joka jatkuu läpi leikki- iän ja nuoruuden varhaiseen aikuisuuteen. Jos kehitys varhaislapsuudessa häiriintyy,

on siitä koituvia seurauksia vaikea korjata myöhemmin. Lapsi ja koko yhteiskunta maksavat korkeaa hintaa lasten ja nuorten lisääntyneestä aggressiivisuudesta, konflikteista kavereiden kanssa, heikoista sosiaalisista taidoista, sosiaalisista ongelmista sekä fyysisen ja mielenterveyden ongelmista ja sairauksista. Ehkäistäksemme näiden vaikutusten kertaantumisen sukupolvilta toiselle lasten hoivan ja kasvatuksen periaatteina tulisi olla kiintymyksen hierarkian, sensitiivisyyden ja hoidon responsiivisuuden sekä aikuisen saatavilla olon huomioiminen. (Rusanen 2011: 16–17.) Jo aiemmin esittelimme, että päiväkodinjohtajat mainitsivat huolensa nuorisokulttuurin muutoksesta. Nuorisokulttuurin kokonaisuuden selvittäminen ei ollut tässä tarkoituksemme, mutta voimme kysyä, toisiko varhaiseen hoivaan kohdistettu investointi kasvattajien määrään ja laatuun satsaten toisenlaista lopputulosta. Myös Rusanen ottaa esille suomalaisen yhteiskunnan vaikeuden ottaa vastaan viestiä siitä, että lasten parhaaksi rakentamamme systeemi voi olla lapsen kehitystä vahingoittava (Rusanen 2011: 17).

Voimme todeta, että päivähoidon työtapojen kehittämällä ja yhtenäistämällä voidaan vaikuttaa suureen osaan lapsia ja perheitä myös Espoon suomenkielisessä varhaiskasvatuksessa. Kalliala (2008) on todennut, että suuret laatuerot tekevät koko päivähoidon järjestelmästä haavoittuvan. Varhaiskasvatuksen laadun nostaminen vaatii muutoksia alkaen lainsäädännöstä ja päättyen yksittäisen lapsen kohtaamiseen. Kalliala vaatii valtakunnallisten vaikuttajien, kunnan päättäjien, päiväkodin johtajien ja työntekijöiden voimien yhdistämistä. Myös vanhempien tulee vaatia päiväkodin aikuisilta sitoutumista ja sensitiivisyyttä. (Kalliala 2008: 274–275.) Lundin (2010) mukaan hoitajan kiinteä vuorovaikutus lapsen ja vanhemman välillä on nykyisissä olosuhteissa lähes mahdotonta. Hän perustelee näkemystään sillä, että henkilökunnan vaihtuvuus ja läsnäolo lapsiryhmissä vaihtelee lähes päivittäin, turvallisten ja tuttujen aikuisten lukumäärä ei takaa turvallisia puitteita, hoitajan työaikaan ei ole sisällytetty aikaa suhteen ylläpitämiseen ja rakentamiseen vanhempien kanssa, hoitotilojen sopimattomuus sekä ärsykkeiden runsaus vaikeuttaa lapsen kykyä hahmottaa ja ymmärtää nopeasti vaihtuvia tilanteita. Lund pitää myös huolestuttavana sitä, että hoitajilla on taipumusta "suojella" vanhempia ja olla kertomatta heille lapsen yllättäen kohtamista stressaavista tilanteista tai vanhemman ikävästä. Tällöin vanhemmilla ei ole mahdollisuutta ymmärtää ja auttaa lastaan. (Lund 2010.) Eri näkökulmien

yhdistämisen lisäksi toiminnan tulee olla riittävän läpinäkyvää siten, että myönteiset asiat tunnustetaan ja heikkoudet sekä uhat voidaan yhdessä torjua.

Haastateltavat kokivat, että varhaiskasvatus on Espoossa monikulttuurista ja arjen omahoitajakäytänteet toteutuivat myös maahanmuuttajataustaisen lapsen ja perheen kohtaamisissa. Henkilöstö ja esimiehet kertoivat, että he joutuvat soveltamaan osaamistaan uusiin tilanteisiin, joita monikulttuurisuuden myötä syntyy. Monikulttuurisen lapsen hoidon aloituksessa huomioitiin erityisesti kielelliset ja kulttuuriset erityispiirteet. Samalla hoidon aloituksen koettiin jatkavan perheen sopeutumista suomalaisen kulttuurin käytäntöihin ja kasvatukseen.

Strategisesti olisi tärkeää määritellä, mitä erilaisia vaihtoehtoja ja skenaarioita varhaiskasvatuksen tulevaisuudessa on. Esimerkkeinä muutoksista esimiehet mainitsivat ikääntymisestä johtuvan eläköitymisen, joka aiheuttaa tarpeen uusien kasvattajien rekrytoinnille ja uusille varhaiskasvatuksen käytänteille. Ennakoiden näitä muutoksia voitaisiin varmistua myös siitä, että sopivia työntekijöitä on saatavilla ja varhaiskasvatuksen puitteet tukevat laadukasta pedagogista toimintaa myös tulevaisuudessa.

5.1 Luotettavuus

Kvalitatiivisessa analyysissä todellisuuden mittaamisen validiteettiin ja reliabiliteettiin liittyvät kysymykset ovat keskeisessä asemassa. Analyysin uskottavuus riippuu paljon tutkijan omista kyvyistä ja luovuudesta. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston arvioitavuudesta ja analyysin toistettavuudesta. Ongelmana on muun muassa se, että haastattelututkimuksessa haastattelijan toiminta voi heijastua suurestikin haastattelun tekemiseen. Sitä, millä tavalla jäsentymättömästä tekstiaineistosta voidaan tuottaa uskottavia tutkimustuloksia, pidetään kvalitatiivisessa tutkimuksessa suurimpana ongelmana. Tutkijan omat tulkinnat luovat pohjan aineiston työstämiselle analyysin alkuvaiheista lähtien. (Räsänen 2005: 97–98; Eskola – Suoranta 2000: 209.)

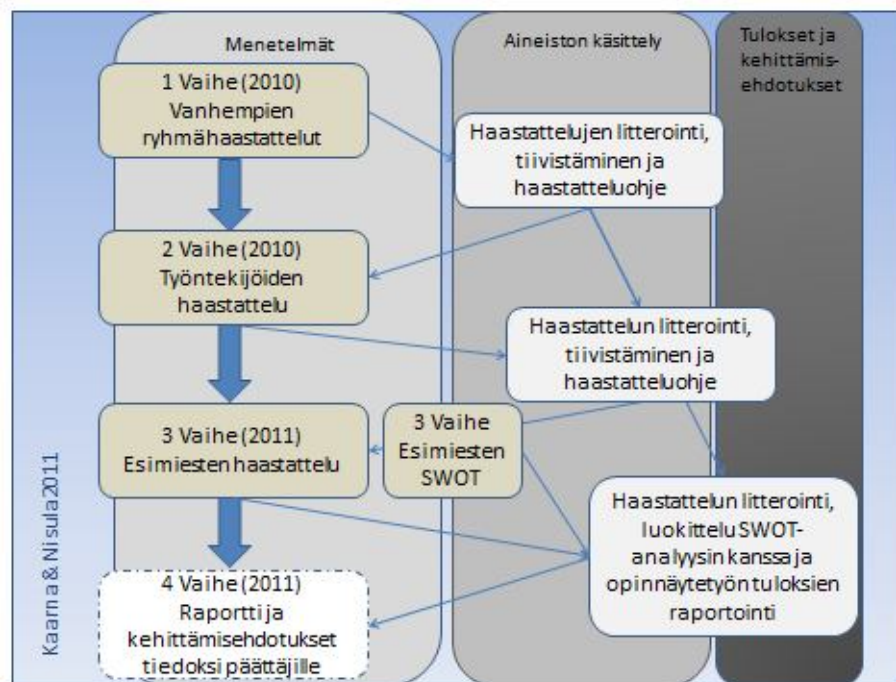
Tutkijan täytyy esittää ja perustella yksityiskohtaisesti analyysissään suorittamansa toimenpiteet, sillä tutkimuksen uskottavuus jää paljolti kiinni tulosten raportointiin liittyvistä ratkaisuista. Tutkijan tulee tarkistaa vastaavatko hänen tulkintansa ja

käsitteensä tutkittavan käsityksiä. Hänen pitää ottaa kantaa sekä työnsä luotettavuuteen että analyysin kattavuuteen. Tutkimuksen luotettavuus paranee, kun tutkija raportoi tekemäänsä yksityiskohtaisesti. Henkilöiden, tapahtumien ja paikkojen kuvaukset ovat ydinasioina laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen perusvaatimus on, että tutkijalla on tutkimuksen tekemiseen riittävästi aikaa. Kuvaukseen liittyvien selitysten ja tulkintojen tulee olla yhteensopivia. Haastatteluolosuhteet, -paikka, käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät ja virhetulkinnat tulee kertoa tarkasti. Kuvauksen tulee olla niin selkeä, että menetelmä on myöhemmin toistettavissa. (Räsänen 2005: 97–98; Eskola – Suoranta 2000: 209; Hirsjärvi ym. 2001: 213–214; Tuomi – Sarajärvi 2002: 139.)

Käynnistimme työskentelyn hyvän tutkimustavan mukaisesti hakemalla tutkimuslupaa Espoon kaupungilta toukokuussa 2010. Liitimme hakemukseen tutkimussuunnitelman, jonka pohjalta tämä opinnäytetyö toteutui. Tutkimussuunnitelmassa opinnäytetyö oli laadittu syksyn 2010 aikana toteutettavaksi. Opinnäytetyön edetessä tutustuimme samanaikaisesti aiheeseen liittyviin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Osallistuimme koulutuksiin ja seminaareihin, joissa käsiteltiin varhaiskasvatukseen ja johtamiseen liittyviä kysymyksiä ja teorioita. Jo tutkimuksen alkuvaiheessa selvisi, että BIKVA-mallin mukainen työskentely ei voi edetä epäloogisessa järjestyksessä. Tämä tarkoitti sitä, että alkuvaikeutemme saada vanhempia ryhmähaastatteluun viivästytti koko prosessia. Jouduimme sopimaan uuden haastattelu-aikataulun päiväkotien esimiesten kanssa ja suunnittelemaan varatoimenpiteet riittävän aineiston saamiseksi. Varatoimenpiteet tarkoittivat sitä, että vanhempien ryhmähaastattelutilanteita sovittiin kolmeen eri päiväkotiin eri ajankohdille. (Tutkimuspäiväkirja touko-marraskuu/2010.)

BIKVA-mallin mukaisesti aineisto piti litteroida välittömästi haastattelun jälkeen, jotta siitä voitiin tehdä alustavaa analyysia sekä BIKVA-mallin mukainen ohjeistus päiväkodin työntekijöille, jotka olivat seuraava haastatteluryhmä. Tämän aineiston analyysin ja haastatteluohjeen laatimisen jälkeen toteutui uusi haastattelu päiväkotien esimiehille. Haastattelun jälkeen aineistoa oli siinä määrin runsaasti, että opinnäytetyötä olisi voitu jatkaa seuraavaan vaiheeseen, päättäjien haastatteluun, jossa havainnot ja päätelmät aineistosta olisi voitu esitellä. Saadun aineiston pohjalta emme olisi kuitenkaan voineet esittää tarkkoja kehittämisehdotuksia, joiden saamiseksi olemme palanneet uudelleen sekä kirjoitettuihin haastatteluihin että haastatteluja varten laatimiimme

haastatteluohjeisiin ja päiväkotien esimiehiltä kerättyyn SWOT-analyysiin. Olemme tällä kerroksittaisella työskentelyllä varmistaneet päätelmiemme aukottomuutta ja sitä, että myös kirjallisen raportin esityksestä lukija voi selvästi erottaa havaintojemme pohjalla olevat tulokset, johtopäätelmämme sekä näiden pohjalta rakentuneet kehittämis ehdotukset. Aineiston tulokset ovat osin samansuuntaisia, mitä varhaiskasvatuksen kirjallisuudessa tällä hetkellä varhaiskasvatukseen liittyvään toimintaan kriittisesti esitellään.



Kuva 7. BIKVA-mallin työprosessi.

Pyrimme huolehtimaan tutkimuksemme luotettavuudesta tekemällä haastattelun vastuullisesti. Tarkistimme, että kysymykset vastasivat tutkimustehtäväämme ja laadimme suunnitelman BIKVA-mallin mukaisen aineiston saamiseksi etukäteen. Kuvasimme yksityiskohtaisesti mitä tutkimuksessa tehtiin ja miten tutkimus suoritettiin. Työskentelimme BIKVA-mallin pohjalta ensimmäistä kertaa, joten prosessin johdonmukainen toteutus toisaalta helpotti, mutta toi myös joustamattomuutta työn tekemiseen. Opinnäytetyön kirjallinen raportti mahdollistaa BIKVA-prosessin mukaisen siirtymisen seuraavaan vaiheeseen, päättäjien tapaamiseen. Kirjallinen tuotos kertoo sitä, minkä haastatteluihin osallistuneet kuulivat meiltä opinnäytetyön tekijöiltä suullisesti koosteena työn tarkoituksesta, tutkimuskysymyksistä ja aiempien

haastattelujen tiivistelmästä, joka oli myös laatimienne haastatteluohjeiden lähtökohtana.

Opinnäytetyön lähdemateriaalin suhteen olemme tehneet tietoisia rajauksia. Olemme luottaneet paljon suomalaisiin lähteisiin. Toisaalta olemme pyrkineet varmistamaan, että tekijät ovat alansa ammattilaisia, ja että lähdeaineisto on mahdollisimman tuoretta. Kun useat lähteet mainitsivat samasta asiasta, valitsimme tietoisesti mielestämme pätevimmän ja uusimman lähteen.

Koko opinnäyteprosessin kulku esitellään kirjallisessa raportissa. Näin valitsemamme ratkaisut voivat olla lukijan arvioitavina. BIKVA-prosessin aiempien ryhmähaastattelujen tulokset ovat mahdollistaneet esimiesten haastattelun. Raportointi näiden haastattelujen osalta on kahta edellistä haastattelua karkeampaa. Näin on pyritty suojaamaan haastateltavien anonymiteettiä. Rajaus lisää kirjallisen raportin luettavuutta. Luotettavuutta lisäävät saamamme tulokset, jotka ovat samansuuntaisia esimerkiksi Rusasen (2011) esittämässä johtopäätöksissä riittävän pieniin ryhmäkokoihin ja henkilöstön pysyvyyteen liittyen (Rusanen 2011: 312–320.)

Tämän opinnäytetyöprosessin mahdollisti kahden opiskelijan toisiaan täydentävä toiminta. Olemme kyseenalaistaneet toistemme tapoja toimia ja tarkastaneet käsityksiämme prosessin eri vaiheissa. Tutkimuspäiväkirjamerkintöjen ohella välilläämme käytiin runsaasti keskustelua. Samoin tämän opinnäytetyön kirjallinen raportti toteutui kahden opiskelijan kirjoitettuna vuoropuheluna. Opinnäytetyötä ohjanneen koulutuspäällikön Pauliina Mansikkamäen ohjaus oli meille tärkeä ja kannustava työskentelyn tuki. Työskentely sisälsi paljon itsenäisiä työskentelyvaiheita, silti kokemuksemme oli, että ohjaajan tuki oli takanamme.

5.2 Eettisyys

Tutkijalla on eettinen velvollisuus esittää mahdollisimman varmaa ja todennettua tietoa. Tutkimusaihetta valitessaan tutkijan tulisi miettiä, kenen ehdoilla tutkimusaihe on valittu ja miksi tutkimus tehdään. (Hirsjärvi ym. 1998: 26–27; Hirsjärvi 2004: 20.)

Olimme molemmat pohtineet opinnäytetyöaihetta, joka liittyisi varhaiskasvatukseen ja sen johtamiseen. Työelämässä olimme olleet toteuttamassa omahoitajuutta espoolaisissa päiväkodeissa lastentarhanopettajina ja päiväkodin johtajana. Koimme omahoitajuustyötavan tärkeäksi varhaiskasvatuksen työvälineeksi. Lähiesimiehen antamalla tuella oli mielestämme omahoitajuustyötavan onnistuneessa toteuttamisessa keskeinen merkitys. Yhteiskunnallisella tasolla puhuttiin lasten subjektiivisesta päivähoido-oikeudesta ja päivähoidon pedagogisista valinnoista. Puheenaiheeksi nousivat lapsen oikeus tulla huomioituksi omine yksilöllisine tarpeineen ja vanhempien luottamus varhaiskasvatuksen palveluihin. Tutkimustehtävässämme selvitimme miten lasten vanhemmat, päiväkotien työntekijät ja esimiehet kokevat omahoitajuuden. Lisäksi selvitimme, mitä asioita omahoitajuustyötavassa voisi vielä kehittää.

Kaikessa ihmiseen kohdistuvassa tutkimustyössä on otettava huomioon kunnioittavan ja humanin kohtelun edellyttämät näkökohdat. Erittäin tärkeää on selvittää, miten henkilöiden suostumus hankitaan, millaista tietoa heille annetaan ja millaisia riskejä heidän osallistumiseensa sisältyy. Aineistoa kerätessä otetaan huomioon luottamuksellisuus, anonyymiuden takaaminen ja aineiston tallentaminen asianmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 1998: 27–28.)

Tutkimuslupamme myöntäneen Suomenkielisen varhaiskasvatuksen tulosityksikön mukaan tutkimuslupamme myöntämisen edellytyksenä on, että tutkimuksen suorittaja/t ei/vät käytä saamiaan tietoja asiakkaan tai hänen läheistensä tai henkilökunnan vahingoksi eivätkä luovuta saamiaan henkilötietoja ulkopuolisille, vaan pitävät ne salassa.

Ryhmähaastattelutilanteiden yhteydessä kävimme läpi suostumuslomakkeen (liite: 1) tiedot ja kerroimme opinnäytetyömme tarkoituksesta ja käytettävistä menetelmistä. Pyysimme kirjallisen suostumuksen haastatteluun osallistuvilta henkilöiltä ja kerroimme heille, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, ja että haastateltavat voivat keskeyttää haastattelun missä tahansa haastattelun vaiheessa. Selvitimme haastateltaville, että tutkimustulokset esitetään niin, ettei niistä voida tunnistaa yksittäistä henkilöä tai perhettä. Lisäksi lupasimme luovuttaa lopullisen opinnäytetyön Suomenkielisen varhaiskasvatuksen tulosityksikön käyttöön.

Kaikki haastattelumateriaali säilytettiin opinnäytetyösuunnitelman mukaisesti opinnäytetyön valmistumiseen saakka lukollisissa tiloissa ja sitä käsiteltiin luottamuksellisesti. Kaikki haastatteluun liittyvä materiaali hävitettiin opinnäytetyön valmistuttua sillä tavoin, ettei haastateltavia voitu niistä tunnistaa. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin sanatarkasti. Henkilöiden ja laitosten nimet jätettiin pois tunnistettavuuden välttämiseksi. Litteroiduissa haastatteluissa haastattelut numeroitiin ja henkilöt saivat kirjaintunnisteen. Haastateltavien lainauksissa näitä tunnisteita ei mainita tunnistettavuuden estämiseksi. Olemme pyrkineet suojaamaan raportoinnissa haastateltavien yksityisyyttä niin hyvin kuin se ihmisen kokemusta käsiteltäessä on mahdollista. Allekirjoitettua tutkimuslupalomaketta ei ole eettisistä syistä opinnäytetyön liitteenä.

5.3 Jatkotutkimusaiheet

Olemme esitelleet aiemmin useita kehittämissuhteita ja huomioita haastattelemiemme ryhmien omahoitajuuteen sekä varhaiskasvatukseen liittyvien kokemusten pohjalta. Opinnäytetyön julkaisun myötä olisi mielenkiintoista tietää, miten kehittämissuhteita on tarkoitus hyödyntää omahoitajuuden ja varhaiskasvatuksen laadun lisäämiseksi Espoossa. Myös haastateltavilta ryhmiltä tuli ehdotuksia jatkotutkimusten aiheiksi. BIKVA-prosessiin osallistuneet asiakkaat esittivät kiinnostuksensa saada tietää, kuinka laajasti omahoitajuutta Suomessa tällä hetkellä toteutetaan. Eräs haastatelluista esimiehistä oli kiinnostunut siitä, miten asiakkaiden taustat ja kulttuurit vaikuttavat kasvatusyhteisöjen toiminnassa.

Meitä opinnäytetyön tekijöitä kiinnostaisi tietää, kuinka paljon työaikaa uuden työntekijän rekrytointi ja perehdytys työyhteisön jäseneksi vie varhaiskasvatuksen henkilöstöltä ja mitä tämä kaikki maksaa. Onko henkilöstön vaihtuvuuteen tai lyhytaikaisuuteen selittäviä tekijöitä, joita voitaisiin tulevaisuudessa ehkäistä. Miten erot vakituisen ja sijaistavan henkilöstön käytössä näkyvät lapsen toiminnassa ja kokemuksina päivähoidosta. Henkilöstöön liittyy myös se, miten varhaiskasvatuksen hiljaista tietoa voitaisiin kartuttaa ja ehkäistä hukkaamasta päiväkotien perinteisiä suomalaiselle kasvatukselle tyypillisiä perinteitä monikulttuuristuvassa tulevaisuudessa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Sitra, OECD ja INSEAD (The Business School for the World) järjestivät työpajan: Strategic agility for strong societies and economies 10.11.2011 Pariisissa. Työpajassa pohdittiin julkisen sektorin kehittämishaasteita. Julkisessa hallinnon johtamisessa ja uudistamisessa tulisi hyödyntää strategista ketteryyttä, jolla tarkoitetaan entistä monimuotoisempien haasteiden ennakointia ja kykyä niihin vastaamiseksi. Muutoskyvyn kannalta tulisi kehittää strategista herkkyyttä, joka ilmenee hallinnon ennakointi- ja reagointivalmiudessa sekä strategisessa uudistumisessa. Johdon yhteneväisyydellä tavoitellaan johdon kollektiivista sitoutumista ja yhteistyökykyä tavoitteiden saavuttamiseksi. Resurssien liikkuvuudella varmistetaan resurssien kohdentaminen tarvittaessa uudelleen. Työpajassa arvioitiin myös tutkimustietoon perustuvan päätöksenteon kehittämistä. (Sitra 2011.)

Päivähoitolain hyväksymisen jälkeen yli miljoona alle kolmevuotiasta lasta on hoidettu Suomessa kodin ulkopuolella noin 40 vuoden aikana (Rusanen 2011: 316). Tarjolla olevaa varhaiskasvatusta tulisi kehittää edelleen uusimpaan tutkimukseen pohjautuen teorialähtöisesti. Julkisen sektorin haasteiden tapaan myös varhaiskasvatuksessa tarvitaan kykyä vastata muutoksiin ja varmistaa resurssien oikea kohdentaminen pitkällä tähtäimellä. Varhaiskasvatuksella voidaan vaikuttaa lukemattomaan määrään lapsia ja perheitä. Tällä hetkellä alalla vaikuttavat monet muutokset. Lasten ja perheiden haasteet ovat monimuotoistuneet ja varhaiskasvatuksen toimintaympäristö on muuttunut. Rusanen (2011) mainitsee, että lasten käyttäytymisongelmien syyt ja seuraukset pitäisi osata tiedostaa paremmin ja hoitojärjestelyjä tulisi ohjata kehityspsykologisen tiedon pohjalta (Rusanen 2011: 312). Lund (2009) kuvaa lasten ja heidän vanhempiensa tilanteen mutkistuneen ja lasten kehityksellisten viivästymien ja ongelmien lisääntyneen. Nuoret äidit ja perheet voivat huonosti eikä vielääkään suostuta pohtimaan kasvatuskäytäntöömme liittyviä epäkohtia yhteiskunnallisella tasolla (Lund 2009).

Rusasen (2011) mukaan lapselle merkitsevintä ovat läheiset kodin aikuiset. Äidin sensitiivinen ja responsiivinen hoiva edistää turvallisen kiintymysmallin syntymistä, joka puolestaan ehkäisee epäsosiaalista käyttäytymistä, käyttäytymisen ongelmia ja

aggressiota sekä lisää sosiaalisia taitoja (Rusanen 2011: 315.) Ristiriitaisuutta kiintymyssuhdeteorian sekä yhteiskunnallisten pyrkimysten kanssa kuvaa Lundin näkemys, jossa julkisuus ja politiikka ovat keskittyneet isän osallistumisen lisäämiseen lasten hoidossa sekä äidin perinteisen roolin romuttamiseen lapsen varhaisen kehityksen ensisijaisena tukijana (Lund 2009.) Lapsen kyky solmia emotionaalisesti tärkeitä suhteita äidin lisäksi ei vielä tarkoita, että lapsi on valmis irrottautumaan äidistä (Rusanen 2011: 312). Lapsen varhaisen kehityksen tukeminen tapahtuu lisääntyvässä määrin päivähoiton jatkuvasti kasvavissa ryhmissä joissa henkilökunnan niukkuus ja vaihtuvuus ovat ongelmia (Lund 2009). Tämä tuli ilmi myös tässä opinnäytetyössä subjektiivista turvallisuutta vähentävänä ongelmana, johon tulee puuttua resurssien uudelleen järjestelyä toteuttamalla esimerkiksi vakituisten varahenkilöiden toimintaa lisäten ja kehittäen. Hoitohenkilökunnan pysyvyyttä lapsen elämässä tulisi tukea auttaen näin lasta muodostamaan turvallisia kiintymyssuhteita (Rusanen 2011: 320). Turvallisen kiintymyksen muodostumiseen tarvitaan systemaattista työtä ja kasvatuskumppanuuteen pohjautuvaa dialogia lapsen perheen kanssa.

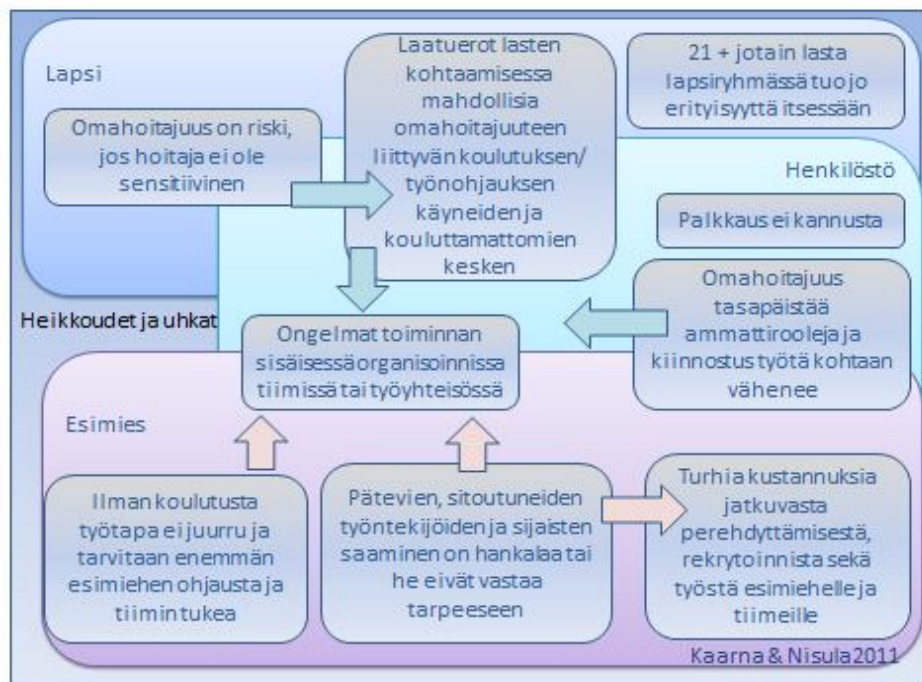
Päivähoidon stressaavuutta on mahdollista vähentää pedagogisin toimenpitein (Rusanen 2011: 317). Ryhmäkokoja tulisi pienentää voimakkaasti ja hoitajien ja lasten vaihtuvuutta ryhmässä välttää ryhmädynamiikkaa muuntavana asiana (Rusanen 2011: 320). Lapsiasianvaltuutettu Maria-Kaisa Aula vierittää vastuuta myös vanhemmille:

”Ryhmäkoko ei toki yksin ratkaise laatua. Kyse on myös osaamisesta. Ammattitaito auttaa kohtamaan yhdenvertaisesti erilaisia lapsia ja vanhempia. Vanhemmat itse vaikuttavat etenkin hoitopäivien pituuteen.”
Lapsiasiainvaltuutettu Maria-Kaisa Aula Pohjolan Sanomat 5.11.2011.

Opinnäytetyömme tulos tukee ajatusta, että omahoitajuuden kannalta merkittävää on erityisesti hoitohenkilöstön pysyvyys, sillä ihmissuhteiden vaihtuvuus on lapselle stressaavaa ja haitallista. Tämä asia korostui myös haastateltavien ryhmissä. Työntekijän vaihtuessa lapsi ja vanhemmat joutuvat tutustumaan uuteen hoitajaan ja hoitotiimi sopeutuu muutokseen aloittamalla työnsä tiiminä alusta. Myös esimiehen työ lisääntyy. Erityisesti tämä näkyy uuden työntekijän rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä.

Opinnäytetyömme osoittaa, että varhaiskasvatuksen tuloksellisuus on suurennuslasin alla muiden kunnan palveluiden kanssa. Tehokkuutta ja säästöjä etsitään vuodesta toiseen. Tämä näkyi haastatteluissa espoolaisille varhaiskasvatuksen avustavan henkilöstön, kuten laitospulaisten vähenemisenä. Esimiehet näkevät haasteellisena alan tarvitsemien yhä laajenevan tehtävänkuvan hallitsevien koulutettujen ja pätevien työntekijöiden löytymisen. Henkilöstön osalta kalliin ja paljon työaikaa vievän haasteen muodostavat tiheväällä tahdilla vaihtuvat työntekijät. Poislähteneen työntekijän tilalle ei aina löydy heti uutta sopivaa henkilöä.

Haasteen kaikille toimijoille muodostavat toisinaan myös päiväkotien tilat. Ylimääräisiä ryhmätiloja on jouduttu perustamaan esimerkiksi päiväkotien salitiloihin. Tehostamistoimista huolimatta lakisääteinen subjektiivinen hoito tulee taata kaikille hoitoa tarvitseville lapsille huolimatta toiminnan järjestämisestä aiheutuvista kustannuksista. Alla oleva kuva tiivistää ajatuksia, jotka mielestämme erottuivat aineistosta kustannuksia lisäten tai varhaiskasvatuksen laatua heikentäen.



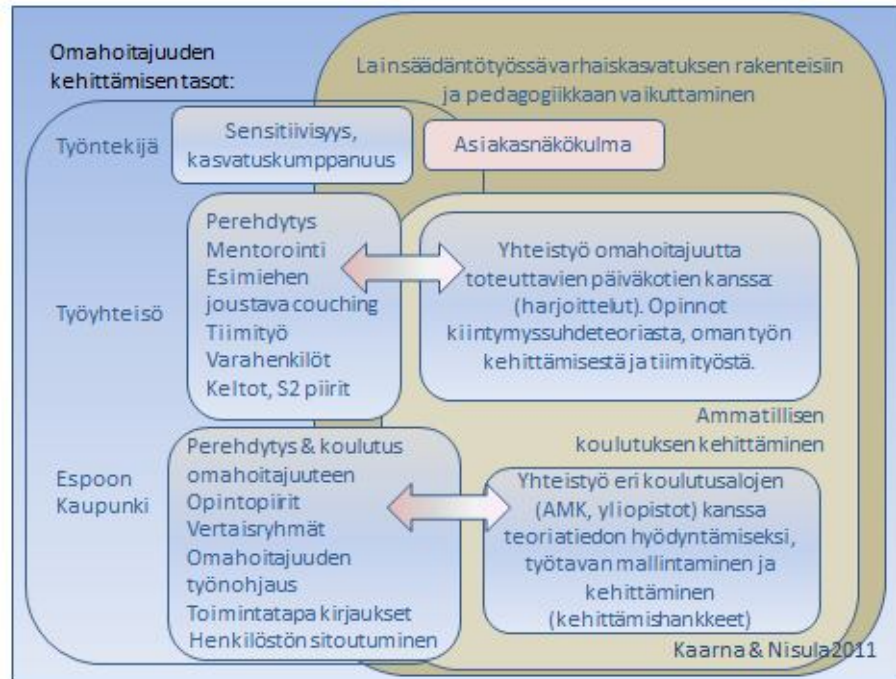
Kuva 8. Haastatteluissa sekä esimiesten SWOT-analyyseissä esille tulleita varhaiskasvatuksen ja omahoitajuustyötavan heikentäviä ja estäviä tekijöitä. Aineistosta poimitut asiat osoittavat kustannusvaikutuksia, eriarvoisuutta lasten ja työntekijöiden osalta sekä esimiehen työn lisääntymistä. Pitkäaikaisena vaikutuksena vaihtuvat työntekijät hankaloittavat toiminnan kehittämistä ja päivittäistä organisoimista sekä pedagoginen osaaminen vähenee, joiden seurauksena lapsen hoidon laatu voi kärsiä.

Tutkimusaineistosta poimitut asiat osoittavat kustannusvaikutuksia ja eriarvoisuutta lasten ja työntekijöiden osalta sekä esimiehen työn lisääntymistä. Pitkäaikaisena vaikutuksena vaihtuvat työntekijät hankaloittavat toiminnan kehittämistä ja päivittäistä organisointia. Pedagoginen osaaminen vähenee, jolloin lapsen hoidon laatu voi kärsiä. Haastatelluilla varhaiskasvatuksen toimijoilla oli pitkälle yhdenmukainen kuva toteutuvasta toiminnasta, onnistumisista ja toiminnan puutteista. Vanhempien ja työntekijöiden esille tuomat asiat olivat jo tuttuja esimiesten tasolla. Toive saada päättäjät ymmärtämään nykyisen toiminnan vaikutuksia lapsiin oli yhteinen. Olisikin tärkeää osata kuvata keskeiset asiat ymmärrettävästi myös muille toimialoille. Varhaiskasvatuksen esimiehet toivat haastattelussa esille, että varhaiskasvatuksen tulisi olla esillä siten, että ymmärretään henkilöstön osaamisen tärkeys lapsen hyvinvoinnin rakentajana. Ei ole sama, kuka lasta hoitaa. Yhtä lailla tulee olla tietämys siitä, miten hoito toteutetaan. Pysyvään ja työhönsä sitoutuneeseen henkilöstöön satsaaminen voi tuoda välittömästi odotettuja säästöjä rekrytointiin sekä parantaa hoidon laatua. Työyhteisön tiimityö helpottuu, jos ei tarvitse olla jatkuvasti perehdyttämässä uusia työntekijöitä perustehtävässä onnistumiseksi. Yhteiskunnalle hyvän hoidon merkitys ja monialaisen yhteistyön sujuvuus korostuu vasta vuosien päästä, jolloin puutteita varhaisten vuosien hoidossa ei toivottavasti tarvitse korjata kalliilla korjaavalla palvelulla lastensuojelun tukitoimien tai erikoissairaanhoidon muodossa (Mäkelä 2009).

Varhaiskasvatuksen perus- ja täydennyskoulutuksiin voidaan sisällyttää osaamista tiimityöstä, jatkuvasta oman työn arvioinnista ja kehittämisestä. Rusasen (2011) mukaan päättäjien lisäksi myös alan koulutusten tulisi tiedostaa, että kodin ulkopuolisessa varhaiskasvatuksessa tulee huomioida lasten kiintymys vanhempiin, eron problematiikka primaarien kiintymyssuhteiden tukeminen kompensoivia hoivakäytänteitä hyödyntäen (Rusanen 2011: 320). Varhaiskasvattaja ei tule toimeen ilman jatkuvaan kehittämiseen liittyvää osaamista (Mattila 2009: 51–58). Oman työn lisäksi täytyy hallita muuttuvat tilanteet, joissa tiimityön mahdollisuudet voidaan hyödyntää myös eri lapsiryhmien tiimien välillä. Muutoksista huolimatta haastatelluilla oli koko päiväkotia koskeva kokemus turvallisuuden tunteesta. Kasvattajayhteisön joustavuus lisää kasvatusyhteisön turvallisuuden tunnetta, josta on oma vaikutuksensa myös lasten kokemuksille turvallisesta kasvatuksesta vaikuttavasta ilmapiiristä.

Saamiemme tulosten mukaan päiväkodin johtajat ovat keskeisessä roolissa oman työyhteisönsä työskentelyn kehittämisen johtamisessa. Hyvin hoidettu johtajuus välittyy kaikille toimijoille ja erityisesti siitä on hyötyä muutostilanteissa. Hyvä esimies ymmärtää, että työntekijät ovat merkityksellisiä perustehtävän onnistumiseksi. Hän ilmaisee luottavansa työntekijöiden ammattitaitoon. Kirjonen (2008) mainitsee tavallisesti kehittämisen kohteina olevan ihmiset (osaaminen), toisaalta heidän työtehtävänsä (tehtäväkokonaisuudet) sekä sovellettavat tekniikat ja säännökset. Kehittäminen voi koskettaa useita organisaatioon kuuluvia, kun taas aloite kehittämiselle voi tulla keneltä tahansa. Kehittämisessä tarvitaan johtamista ja erityisesti kykyä muutosjohtamiseen. Kollektiivisen asiantuntijuuden kehittymistä voidaan vahvistaa koko henkilöstöä kouluttamalla. (Kirjonen 2008: 117–132.) Rakenteiden muuttamiseksi viestinnällä ja vuorovaikutuksella on keskeinen rooli, sillä strategiavaikuttaminen on etupäässä sanoilla vaikuttamista (Suominen – Karkulehto – Sipponen – Hämäläinen 2009: 144). Päiväkodin johtajalta vaaditaan kompetenssia tulkita alaa myös ulkopuolisille, vanhemmille ja päättäjille (Hujala 2009: 17).

Saamiemme tulosten perusteella omahoitajuudessa tulisi huomioida asiakasnäkökulma. Omahoitajuuden kehittämisessä työntekijällä itsellään on suuri vastuu omaan ammatillisuuteen liittyvästä osaamisesta. Edellä esitellyn pohjalta voidaan sanoa, että vastuuta tulee ottaa yhteiskunnan, työyhteisön ja kaupungin tasoilta. Ammatillista koulutusta tulee kehittää vastaamaan paremmin nykyisiä kasvatuskäytänteitä. Lainsäädäntötyöhön vaikuttamalla voidaan vaikuttaa varhaiskasvatuksen rakenteisiin, ryhmäkokoihin sekä pedagogiikkaan.

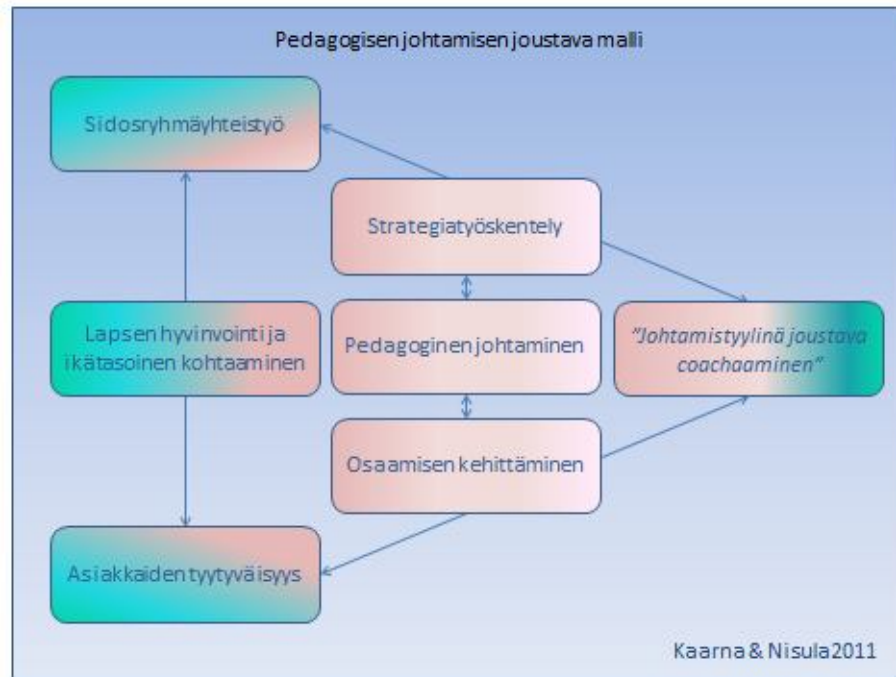


Kuva 9. Omahoitajuuden osaamisen kehittämisen eri tasot.

Päätelmiemme mukaan strategisesti johtamistehtävän kannalta olisi tärkeää keskittyä henkilöstön sitoutumiseen, pedagogiseen johtamiseen, henkilöstön osaamiseen ja yhteistyöhön eri sidosryhmien kanssa monialaisissa verkostoissa. Olisi tarpeen järjestää säännöllisesti täydennyskoulutusta, jolla varmistetaan työntekijöiden osaamista tasavertaisesti. Jo karttunut kokemustieto ei välttämättä välity uudelle työntekijälle tai kokonaiselle vaihtuvalle tiimille, ellei tähän kiinnitetä erityistä huomiota esimiesten toiminnan tasolta. Pysyvät vanhat työntekijät voivat toimia mentoreina. Alueellisesti ja kaupungintasolla voitaisiin myös kokeilla uusia omahoitajuuden kehittämiseen sopivia käytänteitä, kuten refleктоivaa vertaiskäyntiä, benchmarking-menetelmää tai varhaiskasvatuksen KUVASTIN-menetelmää omahoitajuuden edelleen kehittämisessä (Varhaiskasvatuksen kuvastin 2011; Sosiaaliportti 2011).

Varhaiskasvatuksen pedagogisessa johtamisessa voidaan hyödyntää pedagogisen johtamisen joustavaa mallia. Toteutimme mallin opinnäytetyöstä tulleiden oivallusten pohjalta ja nimesimme sen haastattelussa erään päiväkodin johtajan mainitseman "joustava coachaaminen" käsitteen pohjalta. Mallissa keskeistä on lapsen hyvinvoinnin ja ikätasaisen kohtaamisen varmistaminen. Pedagogisessa johtamisessa tulee kiinnittää huomiota johtamisaamiseen, jolla kannustetaan koko työyhteisöä toimimaan samoista pedagogisista lähtökohdista käsin. Verkostotyössä varhaiskasvatuksen

kasvatuskumppanuuden dialogista työskentelyä tulee kehittää edelleen monialaisella yhteistyöllä saavutettavien hyötyjen lisäämiseksi. Palveluista saadaan tarpeenmukaisia mahdollistamalla asiakkaiden toimintaan osallistuminen. Vanhempien aktiivisuuden kasvaessa vanhemmat näkyvät yhä enemmän päiväkotien arjessa.



Kuva 10. Joustavan coachaamisen johtamismalli. Varhaiskasvatuksen keskeiset kehittämistarpeet voidaan kohdata esimiestyössä pedagogisen johtamisen joustavalla ja asiantuntijoiden johtamiseen sopivalla tyyllillä. Nuolet muistuttavat vuorovaikutuksen ja viestinnän tarpeellisuudesta sekä päivittäisessä että strategiseen johtamiseen liittyvissä asioissa.

Saamamme tulokset osoittavat, että Espoossa varhaiskasvatuksen palvelu halutaan toteuttaa kehittävässä yhteistyössä lasten ja vanhempien kanssa. Haastatteluissa vanhemmat ilmaisivat tyytyväisyytensä henkilöstön toimintaan ja henkilöstö puolestaan osoitti omistautumista omalle työlle. Espoolaisessa varhaiskasvatuksessa on huomioitu myös henkilöstön täydennyskoulutus ja oman työn kehittäminen. Tämä näkyi haastatteluissa monella tapaa: osallistumisena erilaisiin kehittämishankkeisiin ja verkostojen toimintaan, oppilaitosyhteistyön ja tutkimusten toteuttamisina, käytännön työn koulutuksen ja ohjauksen tarjoamisena sekä lapsen ja vanhemman osallistumisena toiminnan kehittämiseen. Työn kehittäminen varhaiskasvatussuunnitelman pohjalta on jatkunut myös useita vuosia.

Varhaiskasvatuksen strategista johtamista tulee päätelmiemme mukaan suunnata siten, että perustyö voidaan toteuttaa muuttuvissa olosuhteissa. Asiakaskunta sekä työntekijät vaikuttavat monikulttuuristuvan koko ajan. Perheiden haasteet ja työsuhteet ovat yhä monimuotoisempia vaikuttaen lasten hoidon tarpeisiin. Uuden tiedon määrä moninkertaistuu edelleen tutkimuksen, kehittyneemmän tiedonsiirron sekä dokumentoinnin myötä (Kaisla: 2009). Nämä lisäävät haasteita työntekijöiden perehdyttämislle sekä kouluttamiselle ajan vaatimin tarpein. Uusi tieto ei saisi kuormittaa, vaan sen pitäisi lisätä henkilöstön tietoisuutta omista kyvyistään onnistuvina kasvattajina. Henkilöstön tulee osata käyttää nykyaikaista tekniikkaa, mikä tulee olemaan haaste erityisesti vanhemmille työntekijöille, jotka myös omalla eläköitymisellä aiheuttavat paineen uuden henkilöstön rekrytoimiseksi.

Tulevaisuuden varhaiskasvatuksen strategia tulisi saamiemme tulosten perusteella toteuttaa varhaiskasvatuksen toimijoiden, kunta- sekä lainsäädäntöpäätäjien kanssa toimivana sidosryhmäyhteistyönä. Viestintää ja vuoropuhelua toimijoiden kesken tulee tehostaa kokemus- ja tutkimuspohjalta. Varhaiskasvatuksen eri toimijoiden osallisuuteen kannustaminen on tärkeää, kun edessä näyttää olevan vanhasta pois oppiminen ja uuden pedagogiikan varhaiskasvatusta muuttava ajattelu- ja työtapojen muutos. Toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö tukee varhaiskasvatuksen laatua ja lasten osallisuutta. Varhaiskasvatuksen toiminnan tulisi toteutua myös eettisesti kestävältä pohjalta (Sosiaali- ja terveysministeriö – Metropolia ammattikorkeakoulu 2009). Työtapojen kehittämisen esteenä voivat olla kehittämiseen liittyvät epävarmuustekijät sekä psykologiset esteet. Uuden oppiminen edellyttää siirtymistä pois omalta mukavuusalueelta, pysähtymistä ja turvautumista reflektioon.

Deweyn mukaan aito oppiminen tulee kokemuksen kautta, johon myös reflektio oppimisen perusmenetelmänä pohjautuu (Keski-Luopa 2001: 84). Reflektio eli asioiden peilaaminen mahdollistaa oman ammatillisen toiminnan suuntaamista uudelleen. Kasvatustoiminta aikuisen ja lapsen välillä ei ole neutraalia, sillä aikuisella on aina suurempi valta lapseen. Lapsen osallisuuden kannalta merkittävää on se, että aikuinen tiedostaa oman vallankäyttönsä ja perustelee sen myös lapselle. Kalliala (2008) ja Kalland (2011) ovat huolissaan varhaiskasvatuksen epätasaisesta laadusta. Vilpas ja Tast toteavat, että varhaiskasvatuksessa tarvitaan kehittämistoimintaa, jossa ulkopuolinen voi osallistua keskusteluun täydentäen sitä tutkimuksellisilla ilmiöillä sekä

peilata yhdessä työntekijöiden kanssa työn kehittämiseen liittyviä tunteita. (Vilpas – Tast 2011: 152–155.) Opinnäytetyön tekijöinä saimme mahdollisuuden työyhteisöjen ulkopuolisina henkilöinä kuulla vanhempien, työntekijöiden ja päiväkotien esimiesten ajatuksia ja huomioita työstään. Samalla osallistuneet henkilöt saivat mahdollisuuden olla osallisina tuomassa tärkeinä pitämiään asioita kuuluville ja pohtia vertaisryhmässä omahoitajuuteen liittyviä asioita. Toivomme refleктоivan pedagogisen keskustelun jatkuvan edelleen opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Espoolainen varhaiskasvatus näyttäytyi meille opinnäytetyöntekijöinä haasteistaan huolimatta luotettavana hoidon tarjoajana. Rusasen mainitseman käsitteen mukainen ”objektiivisesti turvallinen tilanne” on tutkimustulostemme mukaan saavutettu. Haastateltujen kokemuksista päättelimme, että omahoitajuudella on voitu mahdollistaa lapsen kokemusta myös ”subjektiivisestä turvallisuuden tunteesta”. Vanhemmat arvostivat sitä, että hoitaja paneutui hoidon aloitusvaiheessa heidän perheeseensä ja lapseensa. He luottivat lapsensa hoitopäivän ajaksi omahoitajan käsiin ja tätä kautta koko kasvattajatiimille ja hoitoyhteisölle. Vanhemmat toivoivat samansuuntaista hoidon laatua ja omahoitajuutta myös lapsen varttuessa ja siirtyessä lapsiryhmästä toiseen.

Lähteet

Abstraktikooste. Verkkodokumentti: <<http://www.stakes.fi/NR/rdonlyres/C5A57A3D-2517-4024-96AF-F1A016F772C3/0/Abstraktikooste.pdf>>. Luettu 20.11.2011.

Alasuutari, Maarit 2010. Suunniteltu lapsuus. Keskustelut lapsen varhaiskasvatuksesta päivähoitossa. Vastapaino: Tampere.

Anttila, Pirkko 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Akatiimi Oy. Hamina.

Edwards, Martha 2002. Attachment, Mastery and Interdependence: A Model of Parenting Processes. 389-404. Fam. Proc., Vol. 41, Fall, 2002.

Eskola, Jari 2007. (Teema) haastattelututkimuksen toteuttamisesta. Sivut 32-46. Toimitetussa teoksessa Viinamäki, Leena – Saari, Erkki 2007. Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Eskola, Jari – Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Eskola, Jari – Suoranta, Juha 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Espoon kaupunki 2009. Verkkodokumentti: <<http://www.espoo.fi/default.asp?path=1;28;11866;10672;39428;40195>>. Luettu 6.12.2009.

Espoon kaupunki. Omahoitaja päivähoitossa. Julkaistu 13.2.2006. Verkkodokumentti: <<http://www.espoo.fi/default.asp?path=1;28;11866;142236;142245;39428;40195>>. Luettu 20.11.2011.

Espoon päivähoito siirtyy sivistystoimeen 1.1.2010. Verkkodokumentti: <<http://www.espoo.fi/default.asp?path=1,28,29,37412,37476,113942>>. Luettu 17.11.2011.

Espoon päivähoitolle strategiset linjaukset. Verkkodokumentti: <<http://www.espoo.fi/default.asp?path=1,28,29,37412,37476,73131>>. Luettu 17.11.2011.

Fonsén, Elina 2010. Pedagogista johtajuutta metsästävässä. – Kehittämistoiminta osana laadunhallintaa. 127–139. Teoksessa Turja, Leena – Fonsén, Elina (toim.) 2010. Suuntana laadukas varhaiskasvatus. Professori Eeva Hujalan matkassa. Suomen Varhaiskasvatus ry. Juvenes Print: Tampere.

Furman, Erna 1998. Auta lasta kasvamaan. Alkuperäisteos: Helping Young Children Grow. Yliopistopaino: Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Halttunen-Somardahl, Riitta 2006. Vanhempien osallistuminen lasten päivähoidossa. Pilottialueina Ala-Malmi ja Arabianranta-Toukola. Helsingin kaupunki. Sosiaalivirasto. Verkkodokumentti:
<http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/42727b004a176e1e9498fc3d8d1d4668/loppuraportti_vanhempien_osall.doc?MOD=AJPERES>. Luettu 25.11.2011.

Hiitola-Moilanen, Marja – Määttä, Anu – Oikkonen, Leena – Parhiala, Marjut – Sarvela, Hannakaarina – Vähärautio, Aira 2006–2008. Varhaiskasvatuksen kehittämisyksikkö Varhis 2006–2008. Verkkodokumentti:
<http://www.ouka.fi/kehittamishankkeet/kehittamishankkeet2000alkaen/hankkeet/loppuraportit/Varhis_loppuraportti_2008.pdf>. Luettu 26.11.2011.

Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 1998. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2000. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2001. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Heikkilä, Asta – Jokinen, Pirjo – Nurmela, Tiina 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. 1. painos. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Hujala, Eeva 2004. Dimension of Leadership in the Childcare Context. Skandinavian Journal of Educational Research. Vol. 48. February 2004. 53–69. Verkkodokumentti:
<<http://www.tay.fi/~eeva.hujala/Scandinavian%20journal%20julkaistu.doc.pdf>>. Luettu 23.11.2011.

Hujala, Eeva – Korhonen, Marjatta – Akselin Marja-Liisa – Korhonen, Arja 2009: Laadukas johtajuus. Päiväkodeista varhaiskasvatuskeskuksiin. Hämeenlinnan kaupunki. Domus Print Oy: Hämeenlinna.

Hänninen, Kaija – Julkunen, Ilse – Hirsikoski, Riitta – Högnappa, Stina – Paananen, Ilkka – Romo, Henna – Thomasén, Tarya 2007. Asiakkaat oppimisen käynnistäjänä. Raportti BIKVA-arviointimenetelmän oppimisen kehistä. Stakes. Raportteja 6/2007. Helsinki 2007. Verkkodokumentti: <<http://www.stakes.fi/verkkojulkaisut/raportit/R6-2007-VERKKO.pdf>>. Luettu 17.11.2011.

Juusela, Tuulikki – Lillia, Tuula – Rinne, Jari 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Käytännön esimerkkejä mentoroinnin soveltamisesta. Yrityskirjat Oy. Gummerus Kirjapaino Oy: Helsinki.

Kaisla, Jukka 2009. Luentomuistiinpanot. Johtamisen tieto ja teoriaperusta. Metropolia ammattikorkeakoulu.

Kalliala, Marjatta 2008. Kato mua! Kohtaako aikuinen lapsen päiväkodissa? Gaudeamus Helsinki University Press. Yliopistopaino: Helsinki.

Kamensky, Mika 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum Media Oy. Kariston kirjapaino Oy: Helsinki.

Kanninen, Katri – Sigfrids, Arja ja Backman, Ann 2009. Med barnaögon. Egenvårdamodellen – ett verktyg till en trygg och trivsamt dagvård. FSKC Rapporter 4/2009. Helsingfors 2009. Verkkodokumentti: <http://www.fskompetenscentret.fi/page254_sv.html>. Luettu 6.12.2009.

Karila, Kirsti 2001. Moniammatillisuus ja päiväkotitoiminnan suunnittelun perusteet. 271–287. Teoksessa Helenius, Aili – Karila, Kirsti – Munter, Hilikka – Mäntynen, Pirkko – Siren-Tiusanen, Helena. Pienet päivähoidossa. Alle kolmevuotiaiden lasten varhaiskasvatuksen perusteita. 1.painos. VS Bookwell Oy:Juva.

Kaskela, Marja – Kekkonen, Marjatta 2006. Kasvatuskumppanuus kannattelee lasta. –Opas varhaiskasvatuksen kehittämiseen. Oppaita 63. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus. Gummerus Kirjapaino Oy: Vaajakoski.

Kaski, Satu – Kiander, Tuula 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Persona Grata. Edita Prima Oy: Helsinki.

Keltikangas-Järvinen, Liisa 2004. Temperamentti. Ihmisen yksilöllisyys. Werner Söderström Osakeyhtiö. WS Bookwell Oy: Helsinki.

Kervinen, Anu – Kuusela, Pekka – Laulainen, Sanna 2005. Lähemmäs henkilöstöä: tavoitteellinen vuorovaikutus ja tuloksellisuuden arviointi 131–153. Teoksessa: Niiranen, Vuokko – Stenvall, Jari – Lumijärvi, Ismo (toim.) 2005. Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. KARTUKE-tutkimusohjelman julkaisuja 3. PS-kustannus. Otavan kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Keski-Luopa, Leila 2001. Työnohjaus vai superviisaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua. Metanoia Instituutti. Kirjapaino Kaleva: Oulu.

Kirjonen, Juhani 2008. Kehittäminen asiantuntijatyönä. 116–133. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta – Karjalainen, Vappu (toim.) Kehittämistyön risteyskiä. Stakes. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus ja kehittämiskeskus. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Krogstrup, Hanne 2004: Asiakaslähtöinen Bikva-malli. Hyvät käytännöt menetelmä -käsikirja. Stakes. Helsinki.

Koivisto, Juha 2007. Kuinka paljon asiakkaan sana painaa? Bikva-menetelmän relationaalinen arviointi. Stakes. Raportteja 20/2007. Helsinki. Verkkodokumentti: <<http://www.stakes.fi/verkkojulkaisut/raportit/R21-2007-VERKKO.pdf>>. Luettu 17.11.2011.

Kvale, Steinar 1994. Interview – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview. Hans Reitzels Forlag.

Lapsiasiainvaltuutetun toimiston julkaisuja 2009:3. Lasten varhaisten vuosien palveluista parempi kokonaisuus.

Lapsiasiaivaltuutettu. Jo oli aikakin puhua laadusta! (Pohjolan Sanomat 5.11.2011).
 Verkkojulkaisu:
 <<http://www.lapsiasia.fi/nyt/puheenvuorot/kirjoitukset/kirjoitus/view/1571259>>.
 Luettu 20.11.2011.

Lindroos, Jan-Erik – Lohivesi, Kari 2004. Onnistu strategiassa. Werner Söderström
 Osakeyhtiö. WS Bookwell Oy: Helsinki.

Lund, Tarja 2010. Tule tule hyvä mieli! Pikkulasten emotionaalisten tarpeiden
 huomioiminen päivähoidossa. Pikkulapset ja stressi. Pirpana ry:n ja Helsingin
 sosiaaliviraston järjestämä koulutuspäivä 7.5.2010. Verkkojulkaisu:
 <http://files.kotisivukone.com/pirpana2.kotisivukone.com/kunvanhemmateivtkuuleeita_aperonnikuulu.pdf>. Luettu 20.11.2011.

Lund, Tarja 2009. Auta lasta kasvamaan. Blogiarkisto. Verkkojulkaisu: <
<http://autalastakasvamaan.blogspot.com/search?updated-min=2009-01-01T00:00:00-08:00&updated-max=2010-01-01T00:00:00-08:00&max-results=10>>.
 Luettu:20.11.2011.

Mattila, Virpi 2009. Pienin askelin-malli. Kehittämisen työkaluna. 51–58. Teoksessa
 Löytöretkellä omaan työhön. Kehittämistä ja tutkimista päiväkodin arjessa.
 Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus SOCCAn ja Heikki Waris-instituutin
 julkaisusarja nro 22, 2009. Yliopistopaino. Verkkojulkaisu:
 <http://www.socca.fi/files/94/Loytoretkella_omaan_tyohon_kehittamista_paivakodin_arjessa.pdf>. Luettu 16.11.2011.

Montin, Liisa 2009. Luento ja opetusmoniste: Laadulliset tutkimusmenetelmät.
 11.11.2009. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Mäkelä, Jukka 2005. Kosketuksen merkitys lapsen kehityksessä. Suomen lääkärilehti
 14/2005 VSK 60. Katsausartikkeli sivut 1543–1549. Verkkojulkaisu:
 <http://files.kotisivukone.com/pirpana2.kotisivukone.com/tiedostot/kosketuksen_merkitys_artikkeli.pdf>. Luettu 25.11.2011.

Mäkelä, Jukka 2009. Miksi on tärkeätä tukea lapsia ja nuoria heidän
 kehitysympäristöissään? Kasperin hankkeen työkokous 30.12.2009 päivätty esitys.
 Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.

Mäkitalo, Anna-Riitta – Nevanen, Salla 2011. Vertaistoiminnan lähtökohdat ja
 toimintaympäristö 253–262. Teoksessa Vilpas, Birgitta (toim.) – Mäkitalo, Anna-Riitta –
 Nevanen, Salla – Ojala, Mikko – Tast, Sylvia – Venninen Tuulikki 2011. Löytöretkellä
 osallisuuteen. Kehittämistä ja tutkimista päiväkodin arjessa II. Soccan ja Heikki Waris-
 instituutin julkaisusarja nro 26, 2011. Verkkojulkaisu:
 <http://www.socca.fi/files/1373/Loytoretkella_osallisuuteen_kehittamista_ja_tutkimista_paivakodin_arjessa_II.pdf>. Luettu: 1.11.2011.

Mönkkönen, Kaarina 2007. Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö. Edita Prima Oy:
 Helsinki.

O'Hara, Maureen 2010. Positive Highlights on Quality Daycare for Children: A North
 West of Ireland Study. Child Care in Practise. Verkkojulkaisu:

<<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13575279.2010.498163#preview>>. Luettu 27.11.2011.

Omahoitajuus Espoon päivähoitossa -materiaali. (Toim.) Elina Pulli.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Opetusministeri Jukka Kustafsson: Uusi varhaiskasvatustalaki hyväksytään tällä hallituskaudella. 24.9.2011 Tiedote.

Verkkajulkaisu:

<http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2011/09/gustafsson_varhaiskasvatus.html?lang=fi>. Luettu 5.11.2011.

Poikonen, Pirjo-Liisa – Lehtipää, Riina 2009. Päivähoidon ja kodin jaettu kasvatustehtävä: kasvatuskumppanuus perheen voimavarana. 69–88. Teoksessa: Rönkä, Anna – Malinen, Kaisa – Lämsä, Tiina (toim.) 2009. Perhe-elämän paletti. Vanhempana ja puolisona vaihtelevassa arjessa. PS-kustannus. WS Bookwell Oy: Jyväskylä.

Reunamo, Jyrki 2003. Varhaiskasvatussuunnitelmasta muutoksen kohtaamiseen.

Helsingin yliopisto. 21.8.2003. Verkkajulkaisu:

<<http://www.helsinki.fi/~reunamo/article/varhksu5.pdf>> Luettu 30.11.2009.

Rusanen, Erja 2011. Hoiva, kiintymys ja lapsen kehitys. Oy Finn Lectura Ab. Bookwell Oy: Porvoo.

Ronkainen, Aini 2010. Varhaiskasvatuksen työkokous Seinäjoella 2.11.2010. Power point esitys: Kasvatuskumppanuus ja sen johtaminen varhaiskasvatuksessa. Internet lähde: <<http://www.sonetbotnia.fi/109.html>>. Luettu: 25.11.2011.

Räsänen, Pekka 2005. Havaintojen mittaus ja aineiston jäsentämisen metodologia. Teoksessa Räsänen, Pekka – Anttila, Anu-Hanna – Melin, Harri (toim.) Tutkimus menetelmien pyörteissä. Jyväskylä: PS-kustannus, 85–102.

Santalainen, Timo 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Talentum Helsinki 2009.

Kariston kirjapaino Oy: Hämeenlinna.

Sarala, Urpo – Sarala, Anita 1997. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 4. painos. Tammer-Paino oy: Tampere.

Sitra 2011. Strategisen ketteryyden mahdollisuuksia julkisen sektorin kehittämisessä arvioitiin kansainvälisessä työpajassa. Uutinen 25.11.2011. Verkkajulkaisu:

<[http://www.sitra.fi/fi/Ajankohtaista/2011-11-](http://www.sitra.fi/fi/Ajankohtaista/2011-11-25_Strateginen_ketteryys_julkisella_sektorilla.htm)

25_Strateginen_ketteryys_julkisella_sektorilla.htm>. Luettu 25.11.2011.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön julkaisu 2002:9. Valtioneuvoston periaatepäätös varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista. Helsinki 2002.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö – Metropolia ammattikorkeakoulu 2009.

Työhyvinvointiseminaari. Kannatko eettistä kuormaa? 29.–30.9.2009. Verkkajulkaisu:

<http://193.64.220.92/paja/parhaat/thf_eettinenkuorma/>. Luettu: 23.11.2011.

Sosiaaliportti. Hyvä käytäntö. Vertaisarviointi. Verkkojulkaisu:

<<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/hyvakaytanto/prosessi/vertaisarviointi/>>. Luettu 20.11.2011.

Suominen, Kimmo – Karkulehto, Kaarina – Sipponen, Jouni – Hämäläinen, Virpi 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. WSOYPro. Oy. WS Bookwell Oy: Helsinki.

Suhonen, Erja – Fontell, Tuija. Tule tule hyvä mieli! Pikkulasten emotionaalisten tarpeiden huomioiminen päivähoitossa. Pikkulapset ja stressi. Pirpana ry:n ja Helsingin sosiaaliviraston järjestämä koulutuspäivä 7.5.2010. Power Point esitys: <<http://files.kotisivukone.com/pirpana2.kotisivukone.com/diatfontelljasuhonen7.5.2010.pdf>>. Luettu: 25.11.2011.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Viinamäki, Leena 2007. Triangulatiivisen tutkimusasetelman soveltamismahdollisuudet. Toimitetussa teoksessa Viinamäki, Leena – Saari, Erkki 2007. Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Vilpas, Birgitta – Tast, Sylvia 2011. Osallisuutta ja näkkileipää. Kehittämisen ja käytännön tutkimuksen rajapinnalla 147–158. Teoksessa Vilpas, Birgitta (toim.) – Mäkitalo, Anna-Riitta – Nevanen, Salla – Ojala, Mikko – Tast, Sylvia – Venninen Tuulikki 2011. Löytöretkellä osallisuuteen. Kehittämistä ja tutkimista päiväkodin arjessa II. Soccan ja Heikki Waris-instituutin julkaisusarja nro 26, 2011. Verkkojulkaisu: <http://www.socca.fi/files/1373/Loytoretkella_osallisuuteen_kehittamista_ja_tutkimista_paivakodin_arjessa_II.pdf>. Luettu: 1.11.2011.

Varhaiskasvatuksen Kuvastin -itse- ja vertaisarviointityökalu päivähoiton työntekijöille. Verkkojulkaisu: < <http://www.sonetbotnia.fi/115.html>>. Luettu 20.11.2011.

Virtanen, Petri 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Edita. Edita Prima Oy: Helsinki.

Liite 1: Lakeja ja asetuksia**Varhaiskasvatukseen liittyviä lakeja ja asetuksia:**

Asetus lasten päivähoidosta 16.3.1973/239.

Asetus kuntien valtiosuudesta 30.12.1996/1271.

Asetus sosiaali- ja terveyshuollon asiakasmaksuista 9.10.1992/912.

Laki kunnan peruspalvelujen valtiosuudesta 29.12.2009/1704.

Laki lapsiasiavaltuutetusta 21.12.2004/1221.

Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä 14.6.2002/504.

Laki lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuesta 20.12.1996/1128.

Laki lasten päivähoidosta 19.1.1973/36.

Laki kunnan peruspalvelujen valtiosuudesta 29.12.2009/1704.

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista 3.8.1992/734.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisen kehittämisestä vuosina 2011-2014
8.4.2011/305.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtiosuudesta 3.8.1992/733.

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 29.4.2005/272.

Laki terveyden- ja hyvinvoinnin laitoksesta 31.10.2008/668.

Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.

Perusopetuslaki 21.8.1998/628.

Sosiaalihuoltolaki 17.9.1982/710.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valtionavustuslaki 27.7.2001/688.

Finlex internet-lähde: <<http://www.finlex.fi/fi/>>. Luettu 1.9.2011.

Liite 2: Esitiedot

1 (2)

Liite 2: Esitiedot**Mirka Nisula, Tuija Kaarna****ESITIEDOT**Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja
johtaminen, ryhmä XXXXXXXX

Metropolia Ammattikorkeakoulu

20.5.2010

Hyvä Vastaaja,

Olet antanut suostumuksesi ryhmähaastatteluun, jossa tutkitaan päivähoiton toimijoiden kokemusta omahoitajuudesta päiväkodissa nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Halutessanne voitte keskeyttää osallistumisenne milloin tahansa, eikä keskeytystä tarvitse perustella. Toivomme Teidän kuitenkin osallistuvan haastatteluun ja kokevan osallistumisen mielekkääksi. Pyydämme Teitä täyttämään esitietolomakkeen. Esitiedot ja kyselyn vastaustulokset käsitellään opinnäytetyön raportoinnissa luottamuksellisesti toisistaan eriteltyinä siten, ettei yksittäisiä vastaajia voi tunnistaa.

HAASTATTELUUN OSALLISTUVAN ESITIEDOT

Nimi: _____

Työpaikka: _____

Koulutus: _____

Työtehtävä: _____

Liite 2: Esitiedot

2 (2)

Nykyisissä työtehtävissäni tässä päiväkodissa olen työskennellyt:

Päiväkodissa on toteutettu omahoitajuutta _____vuotta _____kuukautta.

Oletko saanut lisätietoa tai omahoitajuus-työtappaa tukevaa koulusta?

Jos olet, voitko kuvata, millaista koulutusta olet saanut?

Kenen järjestämää koulutus oli?

Kuinka kauan koulutus kesti?

Lapsiryhmän kokonaislapsimäärä on: _____ **Kiitos vastauksistasi!**

Liite 3: Suostumus haastatteluun

1 (2)

Liite 3: Suostumus haastatteluun

Mirka Nisula, Tuija Kaarna SUOSTUMUS HAASTATTELUUN
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja
johtaminen, ryhmä XXXXXXXX
Metropolia Ammattikorkeakoulu 20.5.2010

Arvoisa haastatteluun osallistuja,

Teitä on pyydetty asiakkaana/työyhteisöstänne mukaan haastatteluun. Haastattelu on osa opinnäytetyötä, jossa tutkitaan päivähoiton toimijoiden kokemusta omahoitajuudesta päiväkodissa nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Halutessanne voitte keskeyttää osallistumisenne milloin tahansa, eikä keskeytystä tarvitse perustella. Toivomme Teidän kuitenkin osallistuvan haastatteluun ja kokevan osallistumisen mielekkääksi.

Ainoa sitoutumisenne puoleltanne on suostumus haastatteluun, joka koskee mielipidettänne ja kokemustanne omahoitajuuteen liittyen. Tarkoituksena on selvittää millaisia kokemuksia päivähoiton omahoitajuudesta on? Tarkoituksena on saada tuloksia, jotka auttavat kehittämään työtä jatkossa. Haastatteluun on varattu aikaa noin 1 – 2 tuntia. Haastattelijat tekee/tekevät tilanteesta muistiinpanoja ja se nauhoitetaan, jotta saamme näkemyksesi ja ryhmässä esitetyt asiat tarkasti tallennettua. Kaikki käsiteltävät asiat ovat täysin luottamuksellisia. Haastattelu kirjoitetaan ja voit saada sen halutessasi nähtäväksesi, jotta voit korjata mahdolliset väärinymmärrykset ja esittää lisäkommentteja.

Kirjoitetun haastattelun käsittelevät opinnäytetyötä tekevät opiskelijat. Vakuutamme, että opinnäytetyöstä, haastatteluista saadusta tuloksesta tai pohdinnoista tai muussa

Liite 3: Suostumus haastatteluun

2 (2)

palautteessa organisaatiolle esitettävät mielipiteet ja kommentit esitetään nimettöminä siten, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa.

Kiitos suostumuksestanne osallistua tutkimukseen.

Mirka Nisula

Sosionomi YAMK opiskelija

puhelin: XXX XXXX XXX

Tuija Kaarna

Sosionomi YAMK opiskelija

puhelin: XXX XXX XXXX

Olen lukenut oheisen tekstin ja suostun haastateltavaksenne.

Allekirjoitus

____.____.2010
päiväys

Nimen selvennys

Liite 4: SWOT-analyysi esimiehille

1 (3)

Mirka Nisula, Tuija Kaarna

SWOT-ANALYYSI 1 ja 2 ESIMIEHILLE

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja
johtaminen, ryhmä XXXXXXXX

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Päivähoidon omahoitajuus Espoossa

- Varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittämistarpeet BIKVA –arvioinnin kautta tarkasteltuna

Nimi: _____

Päivä: _____

OHJE

Esimiesten BIKVA –haastattelua täydennetään oheisella kaksiosaisella SWOT –analyysillä. Analyysin nimi tulee englanninkielisistä sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). Tarkoituksena on tarkastella kokemuksia omahoitajuudesta, varhaiskasvatuksen organisaatiota ja sen esimiestyöskentelyyn vaikuttavia tekijöitä.

Opinnäyte vastaa tutkimuskysymyksiin:

Millaisia kokemuksia päivähoidon omahoitajuudesta on?

Mitkä ovat päivähoidon omahoitajuuden kehittämistarpeet tulevaisuudessa? (Miten päivähoidon operatiivista johtajuutta kehitetään? Miten varhaiskasvatuksen strategista työskentelyä, pedagogista johtamista tulisi suunnata jatkossa?)

Liite 4: SWOT-analyysi esimiehille

2 (3)

SWOT 1

Nykytilannetta selvittävään analyysiin 1 kahteen ensimmäiseen osaan kirjataan sisäisiä asioita, joihin voidaan itse vaikuttaa, näitä ovat vahvuudet ja heikkoudet. Vahvuudet ovat positiivisia sisäisiä tekijöitä, jotka auttavat menestymään ja toteuttamaan tavoitteet ja päämäärät. Heikkoudet vaikuttavat päinvastoin, ne estävät menestymistä. Seuraavat 2 ruutua sisältävät ulkoisia, sisäisten vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevia tekijöitä, joita ovat mahdollisuudet ja uhat. Mahdollisuudet tukevat menestymistä ja toteutuessaan uhat muodostavat suuren riskin toiminnalle.

Vahvuuksien ja heikkouksien analyysi (SWOT 1)

Vahvuudet (yhteisön sisäiset)	Heikkoudet (yhteisön sisäiset)
Uudet mahdollisuudet: (yhteisön ulkoiset)	Nousevat uhat: (yhteisön ulkoiset)

Liite 4: SWOT-analyysi esimiehille

3 (3)

SWOT 2

Kehittämistyön suuntaamiseksi tulevaisuudessa varhaiskasvatuksen esimiehet täyttävät ensimmäisen analyysin pohjalta SWOT 2 lomakkeen, jossa SWOT 1 lomakkeen kirjatuista vahvuuksista muodostetaan varhaiskasvatuksen menestystekijät ja pohditaan, miten heikkouksista päästään niitä kehittämällä. Samoin pyydämme esimiehiä pohtimaan ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkatilanteita ja niihin kohdistuvia toimenpiteitä, jotta saadaan mahdollisuudet paremmin vahvuuksiksi ja kuinka ratkaistaan mahdolliset uhkatilanteet.

Vahvuuksien ja heikkouksien analyysi (SWOT 2)

Vahvistetaan: (yhteisön sisäiset vahvuudet)	Kehitetään ja korvataan: (yhteisön sisäiset heikkoudet)
Käytetään hyväksi: (yhteisön ulkoiset mahdollisuudet)	Torjutaan ja väistetään: (yhteisön ulkoiset uhat)

Kirjaa ajatuksesi kaavakkeisiin haastattelua täydentämään ja palauta kaavakkeet opinnäytetyön tekijöille. Kiitos yhteistyöstä!

Liite 5: Esimiesten haastattelun luokittelu

1 (9)

Omahoitajuuden kokemukset ja kehittäminen esimiesten haastatteluaineiston luokittelu

(4 päiväkodinjohtajaa, työntekijöitä alaisina 48, lapsia haastatteluhetkellä hoidossa 230).

Esimiesten haastattelun luokittelu: Omahoitajuuden kokemukset ja kehittäminen

Taulukko 1. Omahoitajuus

Yläluokka: Omahoitajuus		
Alaluokka	Pelkistetty ilmaus	Alkuperäisilmaisu
Hoitajan sensitiivisyys	lapsen jääminen päiväkotiin – tunteiden myötä eläminen ja sanoittaminen	<i>"..lapsen melkein pitääkin itkeä siellä varsinkin siihen hoidon alkuun.." "..j'ai jotenkin soimaan tuosta vanhempien haastattelusta et lapsesta täytyy näkyä, et on kiva jäädä se on totta kai ja ihan hyvä tavoite mut kyllä pienilläkin pitää jotenkin sekä henkilökunnan että vanhempien hyväksyä et harva meistä ihan joka aamu menee silleen ihan hyvällä fiiliksellä.."</i>
	lapsen tunteet hyväksytään	<i>"..vanhan mallin, kun lapset vain tuotiin se parku oli silloin aivan valtava et musta se oli ihan hirveetä et piti ihan päästää henkilökunta välillä pois ryhmästä sen takia et siellä oli ihan kauhee huuto koko ajan et siihen nähden tämä on inhimillisempi puolin ja toisin et semmoisia kaoottisia parkujaisia ei enää ole mä luulen et se on jo sinänsä se et minkä takia jokaiselle on käynyt selväksi minkä takia tää on hyvä juttu.." ".. pienelläkin saa olla paha mieli ja kaikki ottaa päähän.."</i>
	turvallisuuden tunne	<i>"..se tuo semmoisen tietyn turvallisuuden tunteen.."</i>
	merkittävä suhde	<i>"..on se omahoitajalle aika palkitsevaa et se lapsi näyttää itsensä omahoitajalle ja se että saa semmoisen suhteen luotua lapseen.."</i>
Kasvatuskumppanuus	omahoitajan tulee saavuttaa vanhemman luottamus	<i>"..on tärkeätä kysyä siltä vanhemmalta jonka lapsi menee siellä ihan muina lapsina et miten sä kotona teet ja miten te et tulee se luottamus.." ".. osaa niin kuin siinä mennä niiden vanhempien ja lapsen rinnalla.."</i>
	vanhemman tukeminen lapsen hoidon aloituksessa	<i>".. sitten kasku tänään justiin juttelin sovinnon tapaamisen äidin kanssa.." "..et on niitä keinoja sit voi soittaa jälkikäteen tai muuta.." "..vanhemmillekin aika vaikeata pyöriä siellä vähän niin kuin tyhjän panttina.."</i>
	vanhemmalle kuvataan hoidon prosessin osat alueet	<i>"..se hoidon aloittamisen tärkeys.." "..et ensin tavataan vanhemmat käydään kotikäynnillä omahoitaja tekee tän kotikäynnin.."</i>
Prosessi	päiväkotiin tutustuminen	<i>"..meillä käy paljon tutustumassa myös vanhempia silloin kun he hakee päiväkotii.." ".. tietysti se prosessi mitä tapahtuu et ensin tavataan vanhemmat.."</i>
	kotikäynti	<i>"..omahoitaja sen kotikäynnin tekee.."</i>
	tutustumisjakso	<i>"..sovitaan siitä parin viikon tutustumisesta.." "..mä jo siinä kerron mitä se alku tarkoittaa ja miksi siihen kannattaa varata pari viikkoa aikaa.." "..silti laittaa se aika ja istua siellä jossakin pienten ryhmän nurkassa ja sietää se että ei tarvii niistä neniä tai vaihtaa vaippoja et se on niin kuin vaivan värtti.."</i>
	omahoitaja ryhmäyttää	<i>"..he vastaa ainoastaan siitä ryhmästä, joka on siinä"</i>

Liite 5: Esimiesten haastattelun luokittelu

2 (9)

		<i>heidän omahoitajaryhmässään.."</i>
Työtavan hyödyt	helpottaa lasta	<i>"..lapsi on valmiimpi siihen eroon jos hän saa pari viikkoa harjoitella etukäteen.."</i>
	helpottaa työntekijöiden työtä	<i>".. meillä on vielä jonkun verran sen ikäisiä lastenhoitajia jotka muistaa tän vanhan mallin kun lapset vain tuotiin se parku oli silloin aivan valtava et musta se oli ihan hirveetä et piti ihan päästää henkilökunta välillä pois ryhmästä sen takia et siellä oli ihan kauhee huuto koko ajan et siihen nähden tämä on inhimillisempi puolin ja toisin et semmoisia kaoottisia parkujaisia ei enää ole.."</i> <i>"..jos he ei sitten tuukaan, niin he tietää sen, miten se vaikuttaa siihen lapseen.."</i>
	omahoitajuuden kautta syntynyt suhde lapseen kannattelee niinä päivinä kun sijaista ei saa	<i>"..se sitten myös kannattelee niinä päivinä kun sijaista ei tuu tai on muuten outo päivä.."</i>
Tiimityö	sitoutuminen	<i>"..jos tuolta lähtisi vaikka yksi vahva pois niin saisi aloittaa ihan alusta.."</i>
	henkilöstön pysyvyys	<i>"..yks ... omahoitaja jää ... siellä on hyvin kiintynyttä asiakaskuntaa.."</i>
	joustavuus	<i>".. olen niin kuin yksiköstä jossa joustetaan koko ajan jostakin se ei toimi jos ei siellä jousteta.."</i>
	aktiivinen tietoisuus	<i>"..käytännössä on niin että jokainen hoitaa omansa.."</i> <i>"..saadaan päivän aikana mahdollisimman paljon lapsia jaettuun pienempiin ryhmiin.."</i>
	suunnitelmallisuus	<i>"..varsinkin jos ei ole sitä hyvää opettajaa niin se vielä enemmän menee siihen että se on tän ihmisen sen lastenhoitajan vastuulla niiden lasten ohjaaminen niiden tavoitteiden ja kaiken niinku ymmärtäminen ja sen toteuttaminen siinä arjen työssä.."</i>
	hyvä tiedonkulku	<i>"..ne pelaa niin joustavasti yhteen ja ne kokee et se on tää et se tuo semmoisen tietyn turvallisuuden tunteen et ne hallitsee sen tilanteen.."</i>
	toimivat tiimikäytännöt	<i>"..pitäisi nää niin kuin tiimipalaverit pitäisi saada hiottua että tulis se tunne et on saanut käsiteltä ja ihmisten päässä olis se ajatus että mun ei ole nyt pakko tänään ja tänään tätä asiaa.."</i>
	ammattillisuus muutoksissa	<i>"..sen pystyy niin kuin ammattillisesti ajattelemaan niin se on niinku se vahvuus täällä mut sit kun mennään jonkun toisen yksikön asiaan missä on muutos niin siitä ei niinku päästä millään ja siihen takerrutaan eikä hallita sitä omaa ammattillisuutta.."</i>

Taulukko 2. Osaamisen kehittäminen

Yläluokka: Osaamisen kehittäminen		
Alaluokka	Pelkistetty ilmaus	Alkuperäisilmaisu
Perehdyttäminen	työntekijöiden työhön perehdytys tiimin jäseniltä	<i>"..oli tavallaan huoli myös niistä jotka ei ole nyt päässyt tähän mukaan että tavallaan he koki niinku työntekijät sitä että onko se heidän tehtävänsä, toki he niinku siinä tiimissä perehdyttää mutta kuinka pitkälle heidän tarvitsee sitä tehdä.."</i>
	koulutettu henkilökunta itsessään takaa laatua	<i>"..koulutus on yks semmoinen mikä pitäis taata jo jotakin laatua itsessään koulutettu henkilökunta.."</i>
	omahoitajuus on lapselle riski, jos ei ole sensitiivisyyttä ja vuorovaikutustaitoja	<i>omahoitajuus on riski lapselle sellaisessa tilanteessa, jos on huono hoitaja ja se hoitaja on lapsen kanssa koko ajan, eikä sillä ihmisellä ole sensitiivisyyttä eikä vuorovaikutustaitoja lapseen</i>
Kenguru-hanke	työnohjauksessa ollut työtä kehittävä ja jatkuva prosessi, joka antoi vastauksia arkeen	<i>"..ilman näitä koulutuksia tai työnohjauksia niinku menee koko aikaiseen tukemiseen.."</i>

Liite 5: Esimiesten haastattelun luokittelu

3 (9)

	ilman koulutusta ja työnohjausta toimintatapa ei juurru ja tarvitaan enemmän esimiehen ohjausta	"..se ei tahdo oikein juurtua.. .. ilman näitä koulutuksia tai työnohjauksia, niinku menee koko aikaiseen tukemiseen.." "..oli tää tilanne, että oli uus perhe ja uus työntekijä ja aloituskeskustelu ja mä olin siinä mukana, niin tuntu että, nyt mä tarteisin tuolta sitä yhtä työntekijää tähän.."
	ero koulutuksen käyneillä ja kouluttamattomilla työntekijöillä	"..meilläkin kun oli tuossa kengurussa osa mukana, niin se on ihan selkee ero että he on ne tukirangat täällä.."
Omahoitajuuden kehittäminen	tarvitaan uusien työntekijöiden jatkuvaa koulutusta omahoitajuudesta	"..oli tää tilanne, että oli uus perhe ja uus työntekijä ja aloituskeskustelu ja mä olin siinä mukana niin tuntu että, nyt mä tarteisin tuolta sitä yhtä työntekijää tähän kun itellekään tuntu et miten saada vanhempi ymmärtämään tää omahoitajuus kun siinä on niin monta tekijää.."
	työtapa vaatii kokonaisvaltaisen ajattelutavan muutoksen	"..sen täytyy tulla useammalta taholta kuin vain koulutuksesta et se on niin kuin kokonaisvaltainen ajattelumuutos.."
	vertaistukea omahoitajien verkostosta	"..meillä yhteen aikaan pyöri niin tällaisia omahoitajien verkostoja vertaistukea.."
	tiimipalaverien hionta	"..tiimipalaverit pitäisi saada hiottua että tulis se tunne, et on saanut käsiteltä ja ihmisten päässä olis se ajatus että mun ei ole nyt pakko tänään ja tänään tätä asiaa.."
	muutokset on prosessoitu ja nyt mennään eteenpäin	".. vaikka olikin muutosta niin se on nyt prosessoitu ja jatketaan meillä on nyt tää ja nyt me lähetään tästä ja on ollut tiukka vaihe kun taas pamahdi lisää lapsia ryhmään ... mut kuitenkin on isoja muutoksii mut et ne on prosessoitu ja nyt mennään eteenpäin ei jääty velloon siihen muutoksen pyörään vaan päästiin eteenpäin et se on musta semmoista vahvuutta.."
Koulutus	nykyinen työ pohjautuu tietynlaiselle työn käsitykselle ja moraalille, joista joudutaan jotenkin luopumaan ja tuottamaan uudenlaisia käytänteitä	"..pohjautuu semmoiselle tietylle työn käsitykselle ja moraalille ja mun ikäisten ihmisten ajattelu ja kyllä me silti joudutaan varmaan jotenkin luopumaan en tiedä tai tuottamaan uudenlaisia käytänteitä.."
	kulttuurien tuntemus mahdollistaa sensitiivisyyden lisääntymistä	"..kun tulee muista kulttuureista työntekijöitä niin se on hyöty kyllä varmaan sensitiivisyys lisääntyy.."
	työntekijä ymmärtää minkä takia tehdään ja miten tehdään	"..työntekijä pääsee niin kuin siihen junaan et minkä takia tehdään ja miten tehdään.."
	työntekijä osaa toimia lapsen ja vanhempien rinnalla	"..osaa niin kuin siinä mennä niiden vanhempien ja lapsen rinnalla.."
	mahdollistaa omaehtoisen oivaltamisen	"..se on parempi vaihtoehto se koulutus et ite niin kuin oivaltaa sitä.."
	oman ammatillisuuden hallinta, uusien juttujen myötä ei tapahdu sirpaloitumista	".. missä on muutos niin siitä ei niinku päästä millään ja siihen takerrutaan eikä hallita sitä omaa ammatillisuutta eikä pienäkään asiaa siitä ja jos tulee uusi juttu niin pienikin asia sirpaloituu.."
Sovitut käytänteet	kaupungilla omahoitajuuden pähkinänkuorimalli	"..meillä on hyvä se Espoon omahoitajuuden pähkinänkuorimalli että josta sais semmoisen jos vaikka tulis Rovaniemeltä ja ei oo vaikka ikinä kuullut saa aika hyvän pohjan kun siihen tutustuu.."
	omahoitajuus tulostavoitteena	"..on se että on joku yhteinen yksikön päätös että tehdään omahoitajamallilla.."
	omahoitaja kertoo	"..tulisi kertoa vanhemmille miksi.."

Liite 5: Esimiesten haastattelun luokittelu

4 (9)

	vanhemmalle omahoitajuuden tarkoituksen	
Tavoitteet	yhtenäinen toimintatapa	"..se on tullut vanhemmilta että ne tykkää, et se on hirveen vahva et meillä toimitaan tälläläilla ja täällä on ollut aina tällä tavalla et se on meillä on samat perheet ja mä ymmärrä, että he tykkää et se on heidän kokemus.."
	sama työnlaatu kaikilla	"..miten saada vanhempi ymmärtämään tää omahoitajuus kun siinä on niin monta tekijää erityisesti siinä perehdytyksessä et vaikka me puhutaan että se on meidän toimintatapa et ei se ole kaikilla tosiaankaan saman laatuista.."

Taulukko 3. Pedagoginen johtaminen

Yläluokka: Pedagoginen johtaminen		
Alaluokka	Pelkistetty ilmaus	Alkuperäisilmaisu
Ryhmädynamiikka	21 plus jotain lasta tuottaa jo erityisyyttä itsessään	"..oon vilpittömästi samaa mieltä et meillä on tuo perinteinen isojen ryhmä 21 plus jotain lasta niin se on ihan älytön ryhmäkoko se mun mielestä tuottaa jo erityisyyttä itsessään.." "..on ollut tiukka vaihe kun taas pamahti lisää lapsia ryhmään siellä on 23 pienten puolella tai se on sisarusryhmä.."
	pienikin yksikkö voi mennä kollektiivisesti harhaan	"pienessä yksikössä voidaan mennä ihan metsään kollektiiviseen harhaan ihan yhtä hyvin kuin isossa yksikössä voidaan mennä johonkaan laitosmaiseen hommaan et mä en ole oikein samaa mieltä siitä työntekijöiden ja vanhempien kanssa et se ei yksistään takaa sitä laatua.."
	eskariryhmissä siedätetään omahoitajuudesta kouluun valmistavaan malliin	"..eskariryhmissä ei samal lailla ooo omahoitajuutta vaan päinvastoin siedätetään vanhempia ja lasta vähän tähän uuteen malliin.."
	toiminnan sisäinen organisointi voi tuoda ongelmia	"..se liittyy teidän toiminnan sisäiseen organisointiin mikä on ongelma.." "..äkkiä se alkaa näyttää inhimilliseltä se vaihtoehto et näihin meidän rakenteisiin aletaan tunkee ikään kuin ylimääräisiä lapsia.."
	jakotilojen käyttäminen	"..työntekijän tulisi siellä niiden neljän kanssa siellä toimia et oli ne olosuhteet siellä mitkä vaan ja sitten kyllä niitä jakotiloja on niin kuin joka paikassa et ei se neljän kanssa oleminen me nyt ollaan tässä näin tällä porukalla.."
	eriyttäminen	"..kyllä isojen ryhmässä ja täs erkkaryhmässä se eriyttäminen.."
	pienryhmätoiminta	"..pienryhmätoiminta on iso juttu ja saadaan päivän aikana mahdollisimman paljon lapsia jaettu pienempiin ryhmiin.."
	hyväksytään tutustuvan lapsen vanhemman läsnäolo ryhmässä	"..se et uus työntekijä ymmärtää miksi on tärkeitä että vanhempi on siellä ja miksi on tärkeitä kysyä siltä vanhemmalta jonka lapsi menee siellä ihan muina lapsina et miten sä kotona teet ja miten te,et tulee se luottamus.."
	koulutettu ja motivoitunut opettaja tiimissä takaa pedagogiikan	"..mulla oli pitkään koulutettu maisterisnainen nuori hyvin motivoitunut opettaja pienten ryhmässä niin kyllä se takas tietyn pedagogiikan.."
omahoitajuus tasapäästä ammattirooleja huolimatta siitä, että opettajalla	"..omahoitajuus on myös nakertanut sitä kasvattajan asiantuntijuutta siinä mielessä että se on tasapäästänyt kaikki ammattiroolit vaikka edelleen sanotaan että opettajalla on pedagoginen	

Liite 5: Esimiesten haastattelun luokittelu

5 (9)

	pedagoginen vastuu	vastuu.."
	yhteisön toimintakulttuuri, johon vaikuttavat lapset ja vanhemmat	"..kuin paljon sitä vaikutusta on toisinpäin kun asiakaskunnat on erilaisia eri alueilla ja eri vuosinakin.."
	me kasvatetaan hyviä tulevaisuuden kasvattajia koko ajan (suomi toisena kielenä, varhainen puuttuminen, omahoitajuus)	"..kun me hyvin hoidetaan tää S2 opetus varhaiset puuttumiset ja tää omahoitajuus niin kyllähän me kasvatetaan ihan älyttömän hyviä tulevaisuuden kasvattajia koko ajan et kyl mä on silleen koko ajan kauheen toiveikas.."
Esimiesten keinot ohjata	kokonaisvaltaisesti yksikön pedagogisen keskustelun suuntaaja	"..on nää rakenteet ja pidetään tiimit ja talossa niin kuin käydään sitä pedagogista keskustelua laajemminkin et kyllä se on semmoinen hyvä pohja sen hoitajan ja lapsen välille et vuorovaikutus on hyvällä tolalla eikä lähde elämään jotkut ihan omat jutut.." "..työntekijät oli maininnut et talon yhteistyö ja koko talon toimintakulttuuri.."
	keskustelu	.. keskusteluja ja palavereita ja joskus suoraa ohjausta mut kyllähän siihen liittyy joskus jopa käskemistä et nyt on niin et näin ei voida tehdä.."
	palaveri	
	suora ohjaus	
	käskeminen	
	koulutus	"..musta oli hyvä pointti tuo koulutus ja se että meilläkin kun oli tuossa kengurussa osa mukana niin se on ihan selkee ero että he on ne tukirangat täällä.."
	S2 piirejä	"..meillä on ollut S2 piirejä nyt syksyllä.." "..kun se piti vaan uudestaan lämmittää.." "..sitä pitäis varmaan miettiä uudestaan mitä sillä haetaan teemoittaa ja muuta.."
	mentorointityypistä	"..semmoista mentorointityypistä juttuu.."
	esimiehen säännöllinen palaveri ja muut työskentelytavat kelton kanssa	"..meillä on mun ja kelton, tai mun ja s2 opettajan tai mun ja jonkun muun kanssa pidettävät säännölliset palaverit joissa käydään läpi mitä hän on käynyt ja mitä minä olen tiimin kanssa käynyt läpi et tuetaan sit toistemme työskentelyä asioissa että tulis niin kuin monipuolisuus.." "..käydään sit tietysti sähköpostiviestittelyäki mut se ois varmaan semmoinen mitä vielä voisi hioa et oltais niin kuin kaikki samoilla.."
	kehityskeskustelut: kerran vuodessa Espoon omaa kaavaketta hyödyntäen	"..vähintään kerran vuodessa.."
keskusteluja tiimeittäin	"..pidän syksyllä tiimeille ja keväällä henkilökohtaisesti silleen niinku keväällä samalla viikolla samalle tiimille.."	
arviointikeskusteluja kevätkaudella	"..keväällä sitten semmoisen lyhyemmän niinku arviointikeskustelun.."	

Taulukko 4. Henkilöstö

Yläluokka: Henkilöstö		
Alaluokka	Pelkistetty ilmaus	Alkuperäisilmaisu
Työhyvinvointi	työtapa helpottaa työntekijän motivointia	"..helpottaisi sitten sitä motivointiakin.."
	joustavuuden erot työntekijöillä henkilökohtaisia	"..onhan siinä sekä tiimi- että henkilökohtaisia eroja mut mä olen miettinyt monta kertaa tätä joustamista että sitä syö kyllä kamalan paljon se että sitten kun on se löysä

Liite 5: Esimiesten haastattelun luokittelu

6 (9)

		<p>päivä, niin ei saa olla siellä omassa tiimissä..”</p> <p>”..meidän tunnollisiin työntekijöihin tietty syyllisyys rakennettu jos kerrankin ollaan plussalla, et voidaank me olla ihan näin vaan niinku löysällä vai pitäiskö nyt ilmoittautua johonkin vai jotaki et kyllä musta siinä on niin kuin suurempi se pelko et joutuu lähtemään ettei voikaan suunnitella siihen mitään ektraa kun voi tulla se..”</p> <p>”..oltaisiin valmiita tekemään hyvinkin pitkiä työvuoroja jos he tietäisi et sitten kun heillä on kaikki hyvin he vois sitten olla sillä omalla porukalla olla vähän löysemmin ja tehdä ne rästiin jääneet työt..”</p>
	henkilöstöä oltava läsnä suhteessa lapsiin riittävästi	<p>”..hankaluus on just se et jos siellä olis vaikka niin kuin kahdeksan lasta pienten ryhmässä ja kaksi aikuista niin se on suhdeluvun mukaista mut jos se toinen on ehtinyt tulla jo kuuskolkyt niin sen pitää jossain vaiheessa päivää päästä sieltä kotiinki..”</p> <p>”..semmoinen tolkku pitää olla et ei tietenkään siten ettei hetkeäkään pärjäisi jos ei tule sijaisia mut sekään ei ole musta järjestistä mut se että tajutaan ottaa sijainen jos ollaan asetuksen mukaan miinuksella koska ei sekään että aina vaan pärjätään ja pärjätään..”</p>
	työajat toiminnan näkökulmasta, ei työntekijän tarpeista	”..se on tosi vaikee asia osalle ihmisistä että ei saa työvuoroja silloin kun itse haluaa..”
	päivän sisällön organisointi inhimillisesti – oman riittävyyden tunteen hallinta	<p>”.. ettei vielä ymmärretä mitä nykyajan työelämä on et ei oo vielä opittu organisoimaan sitä päivän sisältö niin että se tuntuis inhimillisemmältä..niin ku sä oot sanonut tässä moneen kertaan että takaspäin ei ole menoo joten silloin se tarkoittaisi sitä että sen oman riittävyyden tunteen hallinta on niin kuin sellainen mitä ei osata tällä hetkellä..”</p> <p>”..kyllähän sit tuntiseurannassa mihin aikaan on tarpeeksi ja mihin aikaan ei..”</p>
Sijaiskäytänteet	pätevien sijaisten saaminen koetaan hankalana	<p>”päteviä sijaisia ei kyllä ihan hirveesti tunnu olevan..”</p> <p>”..se pääsääntöisesti mukavampaa että naapuriryhmän aikuinen sinne ottaa kun ei tiedä että kuka tulee..”</p>
	ulkopuolista sijaista parempana vaihtoehtona koetaan: vuoron jatkaminen, työvuorojen muuttaminen, varahenkilön käyttäminen	<p>”..otetaan sen suhdeluvun mukaan se sijainen et jos sieltä nyt sitten puuttuu lapsia sieltä talosta niin tavallaan niin kuin edellytystä sen ulkopuolisen sijaisen ottamiseksi talossa ei ole ja varahenkilön paikka on jossain muualla, niin se on kyllä aika hankalaa ja sit vaihdetaan työvuoroja ja mietitään, et kuka nyt menee mistäkin ryhmästä mihinkin kellonaikaan sinne apuun..”</p> <p>”..ne on sit keskenään kutkin tiimit sopineet et se kuka siirtyy ja mitä sitten tapahtuu semmoiset tiimit jotka on sen sit keskenään sopinut kuka ottaa mitkäkin lapset pystyy sitten paremmin sen tilanteen sietämään kun ne jotka ei oo saanut sitä sovituks..”</p>
	seuren sijaiset eivät aina vastaa tarpeeseen	”.. seuren sijaiset on ihan oikeesti mitä sattuu ketkä sieltä tulee et välillä tulee ihan hyviä ja välillä on heitetty ulos sit kesken päivän niin no tota mä luulen että on se pääsääntöisesti mukavanpaa että naapuriryhmän aikuinen sinne ottaa kun ei tiedä että kuka tulee ja vahtiiko se sitten lapsia yhtään..”
	pienien ryhmän kasvattajien sijaiskäytänteiden vaikutus lapsiin merkittävämpi kuin isojen lasten ryhmissä	”..aika paljon vältän et pienten ihmisten ryhmästä joutuisi lähtemään mut kyllä mää talon sisällä laitan..”
	suhdeluku vaikuttaa sijaisten saamiseen	<p>”..se niin kuin on tullut täälläkin jo monesti et se ei se suhdeluku pelasta sitä arkea..”</p> <p>”otetaan sen suhdeluvun mukaan se sijainen et jos sieltä nyt sitten puuttuu lapsia sieltä talosta..”</p>

Liite 5: Esimiesten haastattelun luokittelu

7 (9)

		<p>"..meillähän joudutaan aina ottamaan sijainen kun meillä ei koskaan ole niin paljon lapsia pois.."</p> <p>"..kun te nyt katsotte tätä tuntiseurantaa.."</p> <p>"..toinen vaihtoehto oli sit se että pitäisi pyytää täyttölupa jokaiseen sijaiseen ja se on semmoista täyttörumbaa et tää on vaan yks keino todentaa se ettei tarvi.."</p>
	toiveissa parempi suhdelukutaulukko	<p>"..on kyllä annettu mahdollisuus esittää parempaa mutta kukaan ei ole vielä toistaiseksi keksinyt.."</p> <p>"..se on semmoinen välttämätön paha mut hyvä puoli on se, mä olisi valmis siihen että päivitetään ja katotaan ne kaikki kerran kuussa et onko plussaa vai miinusta mä en kyllä itse tätä seurantaa kaipaisi.."</p> <p>"..se tulee ihan valmiin ohjeen mukaan, et näin tehdään.."</p>

Taulukko 5. Strategiatyöskentely

Yläluokka: Strategiatyöskentely		
Alaluokka	Pelkistetty ilmaus	Alkuperäisilmaisu
Tulevaisuuden henkilöstörakenne	haaste	"..tiukkaa voi kyllä tulla näille työelämän rakenteille.."
	eläköityminen	"..kyllä me varmaan siitä eläköitymisestäkin selvittää.."
	taso työntekijöiden koulutuksessa laskee	"..ei ole kunnollisia työntekijöitä ei ole koulutettuja lastentarhanopettajia tavallaan koko ajan se taso niinku vuosi vuodelta laskee niinku pedagogiikan ymmärrys ja taito.."
	henkilöstön mahdollisuus toimia mentorina uudelle työntekijälle vähenee	"..kuka voi niinku toimia mentorina siinä tiimissä tai perehdyttäjänä.."
	laitosapulaisten pois jäädessä monimuotoinen ja joustava työnkuva ei houkuttele yliopistokoulutuksen saaneita	"..tää joustavuus on mennyt silleen lastentarhanopettajia ajatellen kurjaksi että kun laitosapulaiset on poistuneet niin ei yliopistokoulutuksen saaneet ihmiset ne parhaat jotka olis niinku oikeasti parhaita siellä viemään sitä pedagogiikkaa ja niinku tavallaan nostamaan sitä varhaiskasvatuksen laatua niin ne ihmiset eivät välttämättä lähde siihen koska se on niin joustavaa ja monimuotoista se työnkuva nyt.."
	nuorisokulttuurin muutos näkyy ammattikoulutuksessa huolen aiheuttajana	<p>"..et koulutkin on vähän huolissaan et siellä ei saa mitään rotia ja se näkyy kyllä nyt jo osassa nuorempia työntekijöitä se niin niin mutkun minä on se juttu.."</p> <p>"..se huoli on myös siellä koulussa se ei oo vaan meillä et kun ne makaa siellä ja vaan haistattelee siis ihan opettajille et kyl se niinku se kulttuuri on muuttunut ja muuttumassa on on se on ihan selkee juttu ja siinä on musta aika suuri huolen aihe.."</p>
	yksilöllisten työpolkujen tarve (työntekijä haluaa valita työaikansa)	"..työajat johtuu sen toiminnan näkökulmasta eikä siitä millon on bileet tai mummon synttärät se on tosi vaikee asia osalle ihmisistä että ei saa työvuoroja silloin kun itse haluaa.."
	kasvatusyhteisön tavassa toimia joustavuuden tarve kasvaa (joustava päivärakenne)	"..mehän viedään sitä varhaiskasvatusta koko ajan siihen yksilölliseen suuntaan ja siinä on tietty ristiriita että me hirveen paljon korostetaan yksilökohtaisia asioita kasvatetaan siihen suuntaan että se yksilön mielipide on se määräävä tai hänen tarpeensa.."
Johtajuuden kehittäminen	on mahdollisuus	"..meillä on yks mahdollisuus niinku johtajuuden kehittäminen et jos vaikka johtajuus kehittyy vaikka pienempiin kokonaisuuksiin.."

Liite 5: Esimiesten haastattelun luokittelu

8 (9)

	varhaiskasvatuksen asiantuntijoiden johtamistyyliksi joustava couchaaminen	".. semmoinen joustava couchaaminen ois tällainen hyvä taso varhaiskasvatuksessa koska kuitenkin asiantuntijoita johdetaan sillä tavalla.."
	arvostus ja palkka työlle lähtee jokaisesta	"..me ollaan niinku oikeesti ammattilaisia ja tarvitaan kunnan palkka ja arvostus tälle työlle et se lähtee niinku jokaisesta.."
	ammattitaidon ja osaamisen esiintuominen eri yhteyksissä: perusteluja, miksi on tärkeitä että on riittävästi henkilöstöä, miten se vaikuttaa lapseen ja hänen kehitykseen	"..perustella että miksi se on tärkeitä et meillä on riittävästi väkeä mitä se tekee sille lapselle ja sen kehitykselle ja mihin se perustuu.."
	yhteistyö median kanssa ammattitaitoisemmaksi	"..meillä on vahva ammattitaito miksi me ei osata kertoa sitä.."
	toiminta perustuu tieteelliseen, tutkittuun tietoon kehityspsykologiasta	"..se perustuu tieteelliseen tietoon tutkimukseen kehityspsykologiaan.."
Monikulttuurisuus	lapsen kohtaaminen eri kulttuureissa	"..kun tulee muista kulttuureista työntekijöitä niin se on hyöty kyllä varmaan sensitiivisyys lisääntyy.."
	monikulttuuriset perheet	"..joka ei puhunut sanaakaan suomea eikä englantia vaan jollakin ilveellä se nyt sitten on tulossa kuitenkin sen lapsensa kanssa tutustumaan että siis että, jos ei ole yhteistä kieltä.."
	monikulttuuriset työntekijät	"..työntekijäkunta monikulttuuristuu niin mä oon ajatellut sellaista ihannetilaa että huomioda sitä sitten että työelämä muuttuu siihen.."
	asiakkaiden taustojen vaikutus talojen toimintakulttuuriin	"..et kuinka paljon vaikkapa talon toimintakulttuuriin vaikuttaa se et on eri kulttuureista tulevia asiakkaita.."
	yhteisen ymmärryksen löytäminen monikulttuurisessa toimintaympäristössä	".. se vaikuttaa tää henkilökuntarakenne se tulee olemaan sellainen et tulee työntekijöitä kuntaan uusista kulttuureista ja sen koen ja sitten se miten se lapsi koetaan eri kulttuureissa ja löydetään se yhteinen ymmärrys.."
Viesti päättäjille	tarkempi talouskuri	"..tarkempi semmoinen talousohjaus että se raha ohjautuu tiettyihin asioihin mihin päättäjät haluaa mutta toivoisi että siellä myös kannettas vastuu sillä tavalla niistä asioista.."
	korvamerkittyä rahaa budjettiin	".. kuntapäättäjien suuntaan se että et kun siellä se budjetti lyödään lukkoon tietyt säästöt tai tietyt reunaehdot niin sitten on ihan turha niinku hurskastella sitä virkamiehenä ottaa laitsarit pois tai jostain se oikeasti pois otetaan et semmoista mun mielestä kuntapäättäjille realismia tai en mä tiedä onko sitten tarkemmin korvamerkattua rahaa budjettiin tai mitä se on että mua joskus vähän harmittaa se että, on tullut budjetti ja sitten se tarkoittaa meillä selkeesti tiettyjä asioita ja sitten länsiväylässä arvostellaan sitä.."
	vastuunkanto toteutuneesta talousohjauksesta	"..onko se niinku tarkempi semmoinen talousohjaus että se raha ohjautuu tiettyihin asioihin mihin päättäjät haluaa mutta toivoisi että siellä myös kannettas vastuu sillä tavalla niistä asioista.."
	luottamuksen ilmaiseminen varhaiskasvatuksen henkilöstölle hyvin tehdystä työstä	"..voiko se sitten toiseen suuntaan olla sitä luottamusta että kyllä he ovat osanneet hoitaa asiansa ja sillä parhaalla tavalla.."
	tutustumista nykyiseen varhaiskasvatukseen ja	"..et mikä on kiintymyssuhde ja se niinku tällaisia asioita pitäisi tuoda vielä enemmän"

Liite 5: Esimiesten haastattelun luokittelu

9 (9)

	kiintymyssuhteen merkitykseen: lautakunta, valtuustoryhmät, kaupunginhallitus, poliittiset ryhmät	<i>esiin..” ”.. lautakunta on semmoinen joka näihin aina ottaa kantaa ja sitten ihan niin kuin valtuustoryhmät...että siellähän ne asiat veivataan kaupungin hallituksessa ja poliittisissa ryhmissä..”</i>
--	--	---

Opinnäytetyön toteutuminen vuonna 2010:

Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu
----------	---------	----------	--------	---------	---------	-----------	----------

BIKVAN I VAIHE: ASIAKKAAT

<p>Tutkimuslupa ja tutkimussuunnitelma lähetettiin Espoon kaupungille. Varhaiskasvatusjohtaja Titta Tossavainen myönsi opinnäytetyölle tutkimusluvan. Tutkimuspäiväkirjan pito alkaa.</p>	<p>Olimme yhteydessä tutkimuspäiväkoteihin opinnäytetyöprosessin aikatauluttamiseksi. Sovittiin yhteyshenkilöistä ja tehtiin kutsut haastatteluihin, jotka välitettiin sähköpostin välityksellä päiväkoteihin. Haastatteluihin valmistautuminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nauhurit, kasetit - esitietokaavake - suostumuskaavakkeet haastatteluun - haastatteluohjeen tekeminen asiakkaille - avoimet teemahaastattelukysymykset - SWOT-kaavakkeen tekeminen esimiesten haastattelua varten. 	<p>Alkuperäisen aikataulun mukaan asiakkaiden haastatteluihin ei saada riittävästi osallistujia ja esimiehille sovittu haastattelukerta käytetään opinnäytetyön tarkoituksen ja toteutuksen esittelyyn sekä uuden haastattelu-aikataulun sopimiseen.</p>	<p>Asiakkaiden haastattelut toteutuivat laatimamme haastatteluohjeen mukaisesti kolmessa eri päiväkodissa, kolmena eri ajankohtana. Haastattelut nauhoitettiin.</p>	<p>Asiakkaiden haastattelut kuunneltiin ja litteroitiin. Haastattelut tiivistettiin ja toteutettiin karkeaa aineistoin analyysia luokittelemalla BIKVA-mallia noudattaen. Varauduttiin esittelemään haastattelujen tiivistelmä henkilökunnalle sekä laadittiin henkilökunnan haastatteluja varten haastatteluohje.</p>	<p>Aineiston jaottelu haastatteluohjeen mukaisesti eri toimijoille: (henkilökunta, esimiehet, päättäjät) esitettäväksi alkaa.</p>
---	--	--	---	--	---

BIKVAN II VAIHE: TYÖNTEKIJÄT

Esiteltiin asiakkaiden haastattelujen tiivistelmä henkilökunnan haastattelussa, joka nauhoitettiin.

Opinnäytetyöprosessin eteneminen vuonna 2010:

<p>Tutkimuksellinen osuus alkaa aineiston keräämisellä ja teoriaa syventämällä.</p>	<p>Aineiston keruu jatkuu haastatteluilla, sekä litterointi ja aineiston analyysi alkavat. Alustavien tulosten ja johtopäätösten käsittely alkaa.</p>
---	---

Opinnäytetyön toteutuminen vuonna 2011:

Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesä-heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu
----------	----------	-----------	----------	----------	---------------	--------	---------	---------	-----------	----------

BIKVAN II VAIHE: TYÖNTEKIJÄT

Tammikuun 2011 aikana työntekijöiden haastattelu litteroitiin ja aineisto analysoitiin luokittelmalla. Esimiesten haastattelua varten tehtiin tiivistelmä ja haastatteluohje.

BIKVAN III VAIHE: ESIMIEHET

Jaettiin esimiehille ohjeistus SWOT-analyysin kirjaamiseksi. Esimiesten haastattelussa esiteltiin aiempien haastattelujen tiivistelmät. Toteutettiin haastattelu esimiesten kanssa haastatteluohjeen teemojen pohjalta.	<p>Esimiesten haastattelu kuunneltiin ja litteroitiin. Tutkimuspäiväkirjaan merkittiin huomioita raportointia varten.</p> <p>Tällaisia olivat esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - uudelleen toistuvat maininnat haastattelujen edetessä asiakkaiden, henkilöstön ja esimiesten osalta - sekä jatkotutkimusaiheet - opinnäytetyön viitekehukseen liittyvät maininnat. 	<p>Esimiesten haastattelun litteroitu aineisto tiivistettiin ja tiivistetyistä sanoista ja asiakohdista muodostettiin luokkia. Tämän jälkeen luokittelua jatkettiin edelleen nimeten saadun aineiston yläluokat.</p> <p>Luokiteltua aineistoa verrattiin vielä varsinaiseen litteroituun haastatteluun ja aiempiin asiakkaiden sekä henkilökunnan haastatteluihin luotettavuuden lisäämiseksi.</p>	<p>Luokiteltuun esimiesten haastattelun aineistoon verrattiin esimiehille toteutetun SWOT-analyysin kautta saatuja vastauksia. Toisella aineistonkeruumenetelmällä syvennettiin saatujen tulosten luotettavuutta. Lopulliset aineiston analyysin tulokset esitellään opinnäytteen kirjallisessa raportissa.</p>	<p>Opinnäytetyön kirjallinen raportti annettiin haastatteluihin osallistuneiden esimiesten kommentoitavaksi.</p>
---	---	--	---	--

Opinnäytetyöprosessi päättyy vuonna 2011:

Aineiston analyysi ja raportointi jatkuu. Opinnäytetyön raportin kirjoittaminen jatkui teoriaosuutta ja keskeisiä käsitteitä esitellen tulosten kirjaamisen ohella.	Opinnäytetyön tulosten esittely, kieliasun tarkistaminen ja kirjallisen raportin kansitus.	Kypsyysnäytteen kirjoittaminen
---	--	--------------------------------

Opinnäytetyöprosessin ulkopuolella toteutetaan BIKVAN IV VAIHE: PÄÄTTÄJÄT ja V VAIHE: KAIKKI PROSESSIIN OSALLISTUNEET

BIKVA-mallin I-III vaiheiden tulokset esitellään varhaiskasvatuksen päätöksentekoon osallistuville päättäjille. BIKVA-mallin IV vaiheesta sovitaan erikseen varhaiskasvatuspäällikkö Titta Tossavaisen kanssa joulukuussa 2011.	Opinnäytetyön raportti on Espoon kaupungin varhaiskasvatusoimijoiden saatavilla varsinaisen opinnäytetyöprosessin päätyttyä. Tarvittaessa opiskelijat esittelevät tuloksia myös kaikille tutkimukseen osallistuneille (BIKVA V).
---	--

Liite 7: Vanhempien ryhmähaastattelun tiivistelmä

1 (4)

Vanhempien ryhmähaastattelun tiivistelmä**Yleistä haastatteluista**

- Vanhempien haastattelutilaisuusmahdollisuuksia järjestettiin kolmessa eri päiväkodissa, useita eri kertoja.
- Vanhempia oli eri määriä paikalla 0 – 7 henkilöä kerrallaan.
- Yhteensä haastattelu toteutettiin 12:sta vanhemmalle.
- Hoidossa olevien lasten iät vaihtelivat.
- Haastattelut kestivät keskimäärin yhden tunnin ja ne nauhoitettiin ja nauhat kirjoitettiin auki tekstiksi.

Haastattelun tarkoitus ja tavoite

- Haastattelun aluksi kerättiin suostumus haastatteluun ja kerrottiin opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteesta.
- Haastateltaville kerrottiin, että nykyisen päivähoitolain mukaan päivähoiton tavoitteena on tukea päivähoitossa olevien lasten koteja näiden kasvatustehtävässä ja yhdessä kotien kanssa edistää lapsen persoonallisuuden tasapainoista kehitystä. Lisäksi päivähoiton tulee tarjota lapselle jatkuvat, turvalliset ja lämpimät ihmissuhteet, lapsen kehitystä monipuolisesti tukevaa toimintaa sekä lapsen lähtökohdat huomioon ottaen suotuisa kasvuympäristö.
- Opinnäytetyön tarkoitus on saada kokempohjaista tietoa omahoitajuustyötavasta. Tiedon pohjalta toimintaa voidaan edelleen kehittää eri toimijoiden toimesta.
- Haastateltaville esitettiin tutkimuskysymykset:
 - Millaisia kokemuksia päivähoiton omahoitajuudesta on?
 - Mitkä ovat päivähoiton omahoitajuuden kehittämistarpeet tulevaisuudessa?

Asioita, joita vanhemmat haastatteluissa kertoivat (haastattelijoiden teemoittelu):

- Omahoitajuuden tarkoitus ja toteutuminen arjessa
- Turvallisuuden tunne
- Lapsen ja hoitajan yhteistyö
- Vanhemman ja hoitajan yhteistyö
- Henkilöstörakenteet
- Toiveita edelleen keskusteltavaksi ja varhaiskasvatuksen tulevaisuuteen

Omahoitajuuden tarkoitus ja toteutuminen arjessa

- Omahoitajuus tarkoittaa vanhemmista sitä, että päiväkodissa olevan lapsiryhmän lapset on jaettu siten, että tietyt lapset ovat aina tietyllä, samalla hoitajalla.
- Sama hoitaja vastaa lapsen kaikista samoista asioista ja rutiineista, kuten ruokailu, vessakäynnit, pukeminen sekä suunnitellut pienryhmätoiminnot, kuten askartelu, retket (kirjastoon, metsään) ja leikki.
- Lapsella on mahdollisuus syödä ja nukkua oman pienryhmän kanssa läheisesti toimien. Jota vanhempi kuvasi sanoin: "ryhmäytymistä joka paikassa". Vanhempi näki tärkeäksi sen, että lapsi tietää oman hoitajansa ja "tietyt ihmiset" läheltään sekä "oman paikkansa huoneessa".

Turvallisuuden tunne

- Vanhemmilla on ollut tietoa omahoitajuustyötavasta jo ennen hoidon alkamista, mikä on lisännyt vanhemman turvallisuuden tunnetta hoidon aloitustilanteessa.
- Vanhempi oli kuullut, että kannattaa tulla tutustumaan, jos haluaa paikan tietystä päiväkodista.
- Hyvä yhteistyö on välittynyt koko päiväkodista ja vanhemmat kertovat yhteistyöstä eri ryhmien välillä mm. juhlissa, lauluhetkiltä, tiimipalavereista ja ulkoilusta.
- Vanhemmat arvostavat pieniä päiväkoteja perustellen, että vanhempikin voi tunnistaa lapsia ja aikuisia on vähemmän – yhteistyö on tiiviimpää ja turvallisempaa.
- Vanhempi toivoo, että lapsen on turvallista aamulla jäädä päiväkotiin ja lapsesta näkee, että hän jää mielellään. Ympäristön tulee tuntua turvalliselta ja vanhemmilla on "tieto, että on varmasti joku, joka tietää, mitä on tapahtunut".
- Vanhemmat toivovat lisää keskustelua sekä omahoitajan että ryhmän kanssa, koska turvallisuudentunne lisääntyy myös siitä, että vanhemmat tuntevat toisiansa. Tällöin myös mahdollisen ristiriidan sattuessa on helpompaa lähteä selvittämään asioita.

Lapsen ja hoitajan yhteistyö

- Lapsella ja hoitajalla on mahdollisuus luoda toistensa kanssa "syvempi suhde" ja "lapsi ja hoitaja tavallaan kiintyy", kuin mihin päästään hoidettaessa ryhmän kaikkia lapsia kerrallaan.
 - Syvempää suhdetta vanhempi kuvasi mm. siinä, että tutulle hoitajalle näytetään helpommin omia tunteita.
 - Vanhempi kertoo, että suhde on syntynyt hoidon aloituksessa yllättävän nopeasti (viikkojen aikana).
- Vanhempi toivoo, että hoitaja on "tunteella mukana, mikä on mun mielestä tärkeä osa tätä omahoitajuutta ja on jotenkin tässä keskiössä, et sulla on ne omat hoidettavat siinä ryhmässä ja niihin syntyy se tunnesuhde".
- Lapsi kertoo kotona asioita, joita on päivähoidossa omahoitajan kanssa tai oman lapsiryhmänsä kanssa tehnyt.
- Lapsella on mahdollisuus kertoa yhdessä hoitajan kanssa päivän kulusta, kun häntä tullaan hakemaan.

Vanhemman ja hoitajan yhteistyö

- Vanhemmat ovat kokeneet tulleeensa kuulluiksi.
- Yhteistyö omahoitajan kanssa tapahtuu lasta tuodessa ja hakiessa. Keinoina on keskustelu, jossa käydään jokapäiväisiä asioita läpi.
- Yhteistyö jatkuu myös varhaiskasvatuskeskusteluissa noin 2 kertaa vuodessa, 1 h kerrallaan.
- Kasvatuskeskusteluun tuleminen on jännittänyt vanhempaa, mutta häntä on kiinnostanut kuulla, miten oma lapsi on toiminut lapsiryhmässä (kun ei ole itse paikalla) ja miten kasvatuksen ammattilainen näkee oman lapsen kehityksen. Vanhempaa jännittää, jos esiin tulee jotakin yllättävää.
- Vanhemmat ovat kokeneet saaneensa riittävästi tietoa lapsen kehityksestä ja lapsen päivän kulusta omahoitajilta.
- Vanhemmat kertovat: "hoidon aloitukseen kannattaa panostaa, varsinkin pienet lapset, kun ne aistii, miten se vanhempi kokee uuden tilanteen ja sitten vanhemman tulee olla uskottava, kun kertoo, että on hyvä paikka ja hyvä olla".

Henkilöstörakenteet

- Vanhemmat nostivat esille hoitajien poissaoloja sairastumisten, lyhytaikaisten ja vaihtuvien työsuhteiden osalta. Vanhemmat olivat ymmärtäväisiä nykyajan työelämän vaihtuvuudelle ja vaatimuksille, mutta toivovat, että työntekijöitä voitaisiin paremmin sitouttaa.
 - Vanhempi näki vaihtuvuuden vaikutukset myös tiimejä ja työntekijöitä koskien "vaikeena".
 - Lapselle ja vanhemmalle vaikutukset tästä nostettiin esille mm. seuraavista näkökulmista:
 - Usein vaihtunut omahoitaja:
 - keskimääräisesti lasta on hoitanut parin vuoden hoitoaikana noin 4 eri työntekijää, keskimäärin puoli vuotta kerrallaan.
 - Sairastunut omahoitaja, joka ei enää palaa työhön:
 - Lapsi ennätti kiintyä ja kyseli kotona, missä omahoitaja on ja milloin omahoitaja palaa, kuka auttaa huomenna?
 - Vanhempi kuvasi lasta epävarmaksi.
 - Vanhempi kertoo: "siinä kyllä katkesi jotenkin sitten se omahoitajuuden idea".
 - Lyhytaikaiset "pestit" ja sijaisuudet:
 - Lapsen ja hoitajan välille ei enää syntynyt syvää suhdetta.
 - Lyhytaikaisella sijaisella ei ole samaa "historiatietoa", mitä pidempään saman lapsiryhmän kanssa toimineella työntekijällä.
 - Lapsen hoidon aloituksessa oli uusi työntekijä:
 - olisi tärkeää tuntea riittävästi "talon tapoja", toimintaa ja pedagogiikkaa, jotta tuki myös hoitoa aloittavalle lapselle ja vanhemmalle mahdollistuisi.
 - Vanhempi kuvaa tilannetta sanoin: "molemminpuolista opettelua", mikä on näkynyt vanhemmalle.
 - Vanhempi koki tutustumiskäynnit hankalina.
 - Kasvatusyhteistyössä uusi hoitaja:
 - ei tunne lapsen historiaa ja vanhempi koki varhaiskasvatuskeskustelussa, että hänellä menee iso osa ajasta siihen, että hän kertoo "uudelleen, eihän se paperille kirjoitettuna ole sama asia":
 - Hoitajalla on kokemusta vain siitä ajasta, minkä hän on toiminut yhdessä lapsen kanssa.
 - Tästä huolimatta vanhempi on ollut tyytyväinen keskustelun kattavaan sisältöön ja tavoitteisiin.
 - Kukaan ei voi taata vanhemmalle, että uusi kasvattaja on yhtä hyvä kuin edellinen.
 - Suhteen luominen (lapsella sekä vanhemmalla) vie aikaa ja voi aluksi tuntua vaikealta.
 - "Henkilökemia" ei kohtaa hoitajaksi valitun omahoitajan kanssa:
 - Jos vanhemmalla ja hoitajalla on erilaiset kasvatusnäkökulmat.
 - Hoitajan poissaolo:
 - Tulisi tietää, kuka vastaa lapsesta silloin.
 - Vakituiset sijaiset helpottavat.
 - Ketään sijaista ei ole tullut tilalle – tilannetta on "jaettu" eri tavalla, mikä on ollut riittävää.
 - Hoitajan poissa ollessa myös ryhmä kantaa – samat rutiinit ja lapset, mutta sijaista saatetaan myös "koetella" tai lapsi voi vierastaa uutta hoitajaa.

Liite 7: Vanhempien ryhmähaastattelun tiivistelmä**Toiveita edelleen keskusteltavaksi ja varhaiskasvatuksen tulevaisuuteen**

- Vanhemmat kertovat: "mitä pienempi ryhmä, niin sen parempi, ihannetilanne olisi, että omahoitajalla olisi vaikka 3 lasta" (pienen ryhmä).
- Haastatellut vanhemmat esittivät toiveen, että myös isojen ryhmässä olisi mahdollisuus omahoitajuuteen.
- Vanhempia on harmittanut esimerkiksi se, että laitosapulaiset ovat jääneet pois ja jos salitiloja on jouduttu ottamaan ryhmätyöskentelyyn. Asioista on keskusteltu myös vanhempainilloissa.
- Vanhemmat toivovat enemmän tietoa siitä, miten omahoitaja ja työntekijät ovat vuoroissa varsinkin esimerkiksi silloin, kuin hoitaja ei ole enää iltapäivällä paikalla.
- Sähköinen viestintä on koettu nykyaikaisena ja perheitä palvelevana toimintana ilmoitustaulujen ja paperitiedotteiden ohessa, jonka käyttöä voitaisiin edelleen lisätä.
- Vanhemmat ovat kiinnostuneita siitä, miten laajasti omahoitajuustyötapa on Suomessa käytössä.

Liite 8: Työntekijöiden ryhmähaastattelun tiivistelmä

1 (2)

Työntekijöiden ryhmähaastattelun tiivistelmäa) Esimiestasolla käsiteltäviä asioita:**Omahoitajuustyötavan mukaisen osaamisen varmistaminen:**

- tarve työtapaa kehittäväälle työnohjaukselle
- toiveita jatkuvasta prosessikoulutuksesta omahoitajuustyötapaan liittyen
- perehdytys työtiimeissä tärkeää uusille työntekijöille
- työntekijän oman osaamisen hyödyntäminen ja toimintatapaan sitoutuminen
- pedagogiset valinnat ja teoriat omahoitajuustyötavan taustalla
- muutostarintaan vastaaminen
- arjen toiminnan organisointi koko päiväkodin tasolla ja suunnittelumahdollisuudet työtiimeittäin (riittävän yhteinen ymmärrys perustehtävästä ja siihen vastaavissa toiminnoissa)

Laadukkaaseen hoidonaloitukseen liittyvä yhteistyö vanhempien kanssa:

- kasvatuskumppanuuden toteutuminen henkilöstön arjen toiminnassa
- kasvatuskumppanuuskoulutusta pidettiin hyvänä, samoin kuin koko henkilöstön mahdollisuutta päästä osalliseksi koulutuksesta
- kasvatuskumppanuuden periaatteiden toteutuminen: kuuleminen, kunnioitus, luottamus, dialogi
- aloitukseen satsaaminen merkittävää
- arjen keskustelut ovat myös tärkeitä, jos lapsiryhmä suuri, kasvatuskumppanuuden toteutumiseksi on vähemmän mahdollisuuksia
- varhaiskasvatussuunnitelmaan liittyvä toiminta lapsen ja ryhmän tasolla
- tiedottamisen eri muodot (esitteet, sähköinen esitystapa)

Laadukkaan hoidonaloituksen mahdollistaminen lapselle:

- pysyvä, lasta tunteva omahoitaja
 - omahoitajuuteen perehdyttäminen, vertaistuki, työnohjaus- ja koulutusrakenteet
 - tieto omahoitajuuden teoriataustoista ja arjen erilaisista toteutustavoista (kiintymyssuhde, tunnesuhde, vanhemman kannattelu lapsen mielessä, stressitekijöiden minimointi, omahoitajan sijaisen nimeäminen, hoitajan poistumisesta kertominen)
 - tiedon pohjalta arjessa kokemusten kautta kehittyvät toimintakäytänteet (tiimipalaverit, keskustelu, kirjaaminen, suunnitelmallisuus, lapsen ja ryhmän varhaiskasvatussuunnitelma)
- lapsen osallisuuden mahdollistaminen (lasta tuetaan tekemään aktiivisia valintoja arjessa esimerkiksi leikkejä valitessa, kertomaan hoitopäivästä hakemaan tulleelle vanhemmalle, kannustetaan solmimaan ystävyysuhteita ja tarvittaessa tarjotaan suunnitelmallista ja tehokkaampaa tukea)
- vanhemman luottamuksen saavuttaminen ja hyvän yhteistyösuhteen rakentuminen mahdollistaa lapsen luottamuksen saavuttamista

Haasteita esimiestyöskentelyssä:

- tiheä henkilöstön vaihtuminen – haaste perehdyttämiselle ja toiminnan kehittämiselle
- henkilöstön sairastaminen tai koulutuksiin osallistuminen – perustehtävän hyvä hoito
- toive vakituisista sijaisista – lyhytkestoiset sijaisuudet rasittavat ryhmien henkilöstöä
- pätevän henkilöstön saaminen – korkealaatuisen hoidon takaamiseksi
- henkilöstön pysyvyys – vaihtuva henkilökunta vie arkitietoa hyvistä käytänteistä mennessään
- henkilöstön sitoutuminen – edellytys arjen käytänteiden edelleen kehittämiselle

Liite 8: Työntekijöiden ryhmähaastattelun tiivistelmä

2 (2)

- henkilöstön osaamisen edelleen kehittäminen – koulutusmahdollisuudet (mitä ja miten koko henkilöstön saatavilla?)

b) Päättäjille edelleen esiteltäviä asioita:

- Tervetuloa mukaan tutustumaan varhaiskasvatuksen käytännön arkeen.
- Hallinnon etäännyminen arjesta (lasten arjen havainnointi, henkilöstön työhyvinvointi, päätösten vaikutukset toimintakulttuurissa saattavat heikentää toiminnan laatua)

”vois päivähoidon päättäjätkin tulla muutamaksi päiväksi ihan meidän arkee katsomaan, ei tekis varmaan pahitteeks, et kun aina arvostellaan ja kun me aina venytään ja tehdään sitä ja tätä, mut et mitä se tekee lapsille ja tätä, mikä nyt on niin kuin tää kulttuuri, että vaan tehdään näitä tilaratkaisuja, että pistetään lapsia saleihin, niin kyllä se niin kuin uuvuttaa meitä vakituisia työntekijöitä” (työntekijä haastattelussa)

- Vanhemmat ja lapsiryhmien henkilökunta toivovat pienempiä päiväkoteja ja ryhmiä. Kustannussyistä ilmeisesti suositaan enemmän uusien yksiköiden rakentamisessa suurempia päivähoitoyksiköitä.
- Miten uusin teoretieto mahdollistaa käytännön arjen ja sen toiminnan systemaattisen kehittämisen? Kuinka taataan riittävä, pätevä ja sitoutunut ammattitaitoinen henkilöstö.
- Miten taataan jokaiselle lapselle yhtäläiset mahdollisuudet tulla kohdatuksi muuttuvissakin henkilöstötilanteissa?

”niitä sijaisia ja hoitajia ei ole, kuinka paljon haetaan lastenhoitajia ja lastentarhanopettajia, ei ole hakijoita, kuin epäpäteviä ja sitten kun on epäpätevä hakija, ei oo koulutusta... se on hyvin haasteellista sille työntekijälle, joka tekee töitä heidän kanssaan, et kun puuttuu se tietynlainen näkemys, se kasvatusnäkemys..”(työntekijä haastattelussa)

- Suhdelukutaulukko – henkilöstöä stressaava taulukko, joka on ristiriidassa todellisuuden kanssa?
- Haaste lainsäätäjälle – kannustavasti ehkäisevä investointi tulevaisuudelle?

”kasvatusryhmissä alle kolmevuotiailla olisi kolme lasta per kasvatusvastuullinen ja yli kolmevuotiaissa viisi, niin silloin meidän erityisen tuen tarve myöhempinä vuosina putoaisi roimasti...” (työntekijä haastattelussa)

c) Ongelmia, joista voidaan puhua edelleen työyhteisöjen henkilöstön kanssa:**Omahoitajuustyötapaan liittyen:**

- Lapsen ja hoitajan välinen yhteistyö
- Lapsen ja vanhemman välinen yhteistyö
- Päivähoitoyksikön henkilöstön keskinäinen yhteistyö
- Lähiesimiehen rooli (perehdytys, toiminnan kehittäminen)
- Yhteistyön mahdollistaminen vanhempien kesken
- toimintaohjeet eri tilanteisiin (varhaiskasvatussuunnitelmakeskustelut, sijaiskäytänteet, avustavan henkilöstön puuttuminen)

