



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LEAN VARHAISKASVATUKSESSA

Työkalu tiimitoimintaan ja johtamiseen

Tiia Lampela

Opinnäytetyö
Toukokuu 2016
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

TIIA LAMPELA:
Lean varhaiskasvatuksessa
Työkalu tiimitoimintaan ja johtamiseen

Opinnäytetyö 70 sivua, joista liitteitä 14 sivua
Toukokuu 2016

Päivähoitoalaa koetteleva taloudellinen ahdinko, henkilöstöressurssien pienentyminen ja työtaakan lisääntyminen asettavat jatkuvasti uusia haasteita varhaiskasvatukselle. Tällaisen kehityskulun myötä tehostamisen keinot tulevat ajankohtaisiksi myös varhaiskasvatusalalla ja edellyttävät nykyisten toimintamallien muuttamista.

Tämän opinnäytetyön aiheen valinnan taustalla oli kohdeorganisaation työyhteisön tarve saada työkaluja ongelmanratkaisuun ja työhyvinvoinnin lisäämiseen resurssien ollessa niukat. Tutkimusaihe ja Lean menetelmänä sopii tehostamisajatteluun ja sitä kautta vastaa mahdollisesti myös työn kohdeorganisaation tarpeeseen löytää kehittämisenovaatioita, joilla säästää rahaa. Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena toimintatutkimuksellista lähestymistapaa Leaniin soveltaen. Tarkastelun kohteena oli päiväkodin henkilöstön perustyönkuvan toimivuus Kangasalan kunnan varhaiskasvatustyöyksikössä. Tavoitteena oli jäsentää arkista työkalutuuria ja käytänteitä Lean-menetelmää apuna käyttäen.

Aineistonkeruu- ja kehittämismenetelminä käytettiin Lean-koulutusta, Lean-kehitystoimintaa ja ryhmähaastattelua. Painopisteenä haastatteluissa oli kunkin työntekijän tehtävänkuvan kirkastaminen ja toimintatapojen kehittäminen. Koska tietyt ongelmat tehtävänkuvissa ja toimintatavoissa nousivat toistamiseen esiin, oli haastatteluissa tarkoituksenmukaista hyödyntää Kourin Lean-kehitystoiminnan työkalua, jolla ratkaisua löytyneisiin ongelmiin haetaan etsimällä ongelman juurisyyt.

Tulokset analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä ja Lean-menetelmän avulla. Vaikka ryhmähaastattelujen painopisteesi oli valittu tehtävänkuvien kirkastaminen ja toimintatapojen kehitys, nousi esiin selkeimmin taustalla vaikuttava, kaikkia haastatteluryhmiä koskeva yhteinen ongelma: ajanpuute. Muita kaikissa haastatteluissa esiin nousseita ongelmia tekijöitä olivat suunnittelelmattomuus ja sijaisten puute. Työn loppupäätelmäksi muotoutuukin perustyön merkityksen korostaminen: jos ei ole aikaa perustyölle, on vaikea antaa uuden kehittämiselle mahdollisuutta. Ratkaisuksi perustyön tukemiseen nousivat suunnittelu, töiden jäsentely ja kirjaaminen.

Toimintatutkimusta ei voitu toteuttaa kaikilta osin suunnitellusti, sillä siihen ei järjestynyt aikaa tutkimusympäristöstä, ja tutkimuksessa syntyneen kehittämiskokeilun pilotointi jäi kokonaan pois. Tutkimuksen painopiste siirtyi täten Lean-filosofian mukaisesti työkaluihin, jotka tuotettiin toimintatutkimuksen keinoin varhaiskasvatusalan käyttöön. Tuotoksena syntyi varhaiskasvatusalalle sopivat ”Ajattele liinisti” -julistet, joita voidaan käyttää yhtenä Lean-filosofiaan perustuvana johtamisen työkaluna.

Asiasanat: varhaiskasvatus, kehittyvä työyhteisö, perustyönkuva, työkalutuuuri, työkäytänteet, ongelmanratkaisu, työhyvinvointi

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
 Tampere University of Applied Sciences
 Master's Degree in Development and Management of Health Care and Social Services
 Socionom (Master's of SocialnServices)

TIIA LAMPELA:

Lean management in daycare
 A tool to support teamwork and leadership

Bachelor's thesis 70 pages, appendices 14 pages
 August 2015

The economic distress of daycare business, the decrease of personnel resources and the increase of workload are challenging the future of early education. Streamlining and optimising are current topics and the operating models are forced to evolve also in early education.

The background for choosing the subject was the need to find tools for problem solving and increasing wellbeing at a daycare work community in which the resources are scarce. The purpose was to study the basic job description of the personnel of a daycare center in Kangasala municipality. The aim was to structure the daily work culture and procedures using Lean methods.

The study was produced as a qualitative research by adapting activity analysis on Lean. Data collection and development methods were Lean education, Lean development and group interviews. The basis for the interview was Kouris's Lean development tools, in which the solution to a problem is sought by seeking the main reasons of the problem.

The results were analysed using material analysis and Lean methods. The group interviews brought attention to one consistent factor; lack of time. Solutions were found from better planning, work structuring and filing.

The activity analysis could not be executed as planned, as it could not be fitted into the schedule of the subject organisation, and the experiment was completely left out of the research. The focus point of the research transferred to Lean compatible tools that were produced using an activity analysis. The result of this process was a series of "Think Lean" posters that can be used as a Lean-based management tool in early education.

Key words: Job description, work culture, work routines, work practices, problem solving, work wellbeing

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 6 |
| 2 | VARHAISKASVATUS TUTKIMUSYMPÄRISTÖNÄ | 7 |
| 2.1 | Varhaiskasvatusympäristö | 7 |
| 2.2 | Kasvattajayhteisö | 7 |
| 3 | TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TUTKIMUSTEHTÄVÄT JA TAVOITE..... | 9 |
| 4 | TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT | 10 |
| 4.1 | Lean..... | 10 |
| 4.2 | Lean varhaiskasvatuksessa..... | 11 |
| 4.3 | Lean-menetelmään keskittyvät aikaisemmat tutkimukset koskien varhaiskasvatusta | 12 |
| 4.3.1 | Kirjallisuuskatsaus | 12 |
| 4.3.2 | Kirjallisuuskatsauksen toteutus..... | 13 |
| 4.3.3 | Kirjallisuuskatsauksen luotettavuus..... | 15 |
| 4.4 | Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa työyhteisössä..... | 15 |
| 5 | MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT | 17 |
| 5.1 | Toimintatutkimus..... | 17 |
| 5.2 | Lean toimintatutkimuksena..... | 18 |
| 5.3 | Aineiston keruu ja toiminnan kehittäminen..... | 19 |
| 5.3.1 | Koulutus kehittämismenetelmänä | 19 |
| 5.3.2 | Lean-kehitystoiminta..... | 20 |
| 5.3.3 | Ryhmähaastattelut..... | 21 |
| 5.4 | Aineiston analyysimenetelmät..... | 22 |
| 6 | TOTEUTUS | 24 |
| 6.1 | Henkilöstön perehdytys tutkimukseen ja työnkuvien kirkastamiseen..... | 25 |
| 6.1.1 | Leanin toteutus varhaiskasvatuksessa | 26 |
| 6.1.2 | Työnkuvien kirkastaminen..... | 27 |
| 6.2 | Haastattelut | 27 |
| 6.2.1 | Haastatteluista nousseet juurisyyt | 28 |
| 6.2.2 | Toimintakokeilu | 29 |
| 6.3 | Aineiston analysointi | 31 |
| 7 | TULOKSET | 34 |
| 7.1 | Haastatteluista nousseet aiheet..... | 34 |
| 7.1.1 | Ryhmä 1 | 34 |
| 7.1.2 | Ryhmä 2 | 36 |

| | |
|--|----|
| 7.1.3 Ryhmä 3 | 37 |
| 7.1.4 Ryhmä 4 | 39 |
| 7.2 Juurisyy-kysymykset..... | 40 |
| 7.2.1 Miten voisin tehdä työni paremmin?..... | 41 |
| 7.2.2 Mikä vaikeuttaa työntekoani? | 41 |
| 7.2.3 Mitä edellisessä työvaiheessa voitaisiin tehdä toisin, jotta työntekoni helpottuisi? | 42 |
| 7.2.4 Miten eri työvaiheiden välistä yhteistyötä voitaisiin helpottaa? | 42 |
| 7.3 Toimintakokeilu..... | 43 |
| 7.4 Lean-menetelmän ja Lean-kehitystoimintaan perustuvan työkalun toimivuus varhaiskasvatuksen toimintaympäristössä | 43 |
| 7.5 Julistesarja työkaluksi varhaiskasvatuksen arkeen | 44 |
| 8 POHDINTA..... | 47 |
| 8.1 Eettiset kysymykset | 47 |
| 8.2 Luotettavuus..... | 48 |
| 8.3 Tulosten tarkastelu..... | 49 |
| 8.3.1 Lean-menetelmän käyttäminen ongelmanratkaisutyökaluna varhaiskasvatusympäristössä..... | 49 |
| 8.3.2 Tavoitteena jäsentää arkista työkuultuuria ja käytänteitä Lean- menetelmää hyödyntäen | 49 |
| 8.3.3 Lean-ajattelun ja -kehitystoiminnan soveltuvuus varhaiskasvatusympäristöön..... | 50 |
| 9 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet | 53 |
| LÄHTEET..... | 54 |
| LIITTEET | 57 |
| Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit | 57 |
| Liite 2. Tutkimusten haku- ja valintaprosessi..... | 58 |
| Liite 3. Hakusanat ja niiden yhdistelmät tietokannoittain | 59 |
| Liite 4. Mukaan otettavien tutkimusten näytön asteen ja laadun arviointi..... | 60 |
| Liite 5. Opinnäytetyön tutkimuslupa..... | 61 |
| Liite 6. Informaatiokirje yksikön henkilökunnalle..... | 62 |
| Liite 7. Tietoinen suostumus –lomake..... | 63 |
| Liite 8. Juliste ”Leanin 7 hukkaa päivähoidon prosesseissa” | 64 |
| Liite 9. ”Lean varhaiskasvatusympäristössä” -työkalu | 65 |
| Liite 10. ”Lean varhaiskasvatusympäristössä” -juliste..... | 67 |
| Liite 11. ”Ajattele liinisti” –juliste 1 | 69 |
| Liite 12. ”Ajattele liinisti” juliste 2 | 70 |
| Liite 13. ”Ajattele liinisti – etsi juurisyyt” –juliste..... | 71 |
| Liite 14. ”Ajattele liinisti – etsi juurisyyt” –työkalu | 73 |

1 JOHDANTO

Työelämän monitahoisuus edellyttää varhaiskasvatuksen asiantuntijalta entistä enemmän valmiutta toimia yhteistyössä ja työyhteisönä sekä ottaa kollektiivisesti vastuuta lasten hyvästä elämästä ja sen tukemisesta. Näin ollen yhteisöllisyyden ja yhteistyökyvyn kehittyminen on keskeistä. Oppivassa työyhteisössä luodaan yhteiseen ongelmanratkaisuun, keskusteluun ja pohdintaan perustuvia toimintamuotoja. Yhteistyön päämääränä ei ole päästä yhteisymmärrykseen, vaan pikemminkin sitouttaa yksittäinen kasvatustalon asiantuntija omaa asiantuntijuutta tukevaan ja samalla kollegiaaliseen prosessiin, jotta hän löytäisi ammatillisiin kysymyksiin uusia ajattelutapoja. (Kupila 2011, 300–301.)

Opinnäytetyöni aiheen valinnan taustalla on työyhteisön tarve saada työkaluja ongelmanratkaisuun ja työhyvinvoinnin lisäämiseen resurssien ollessa niukat. Aiheeseen perehtyessäni päädyin tutkimaan sitä, mitä Lean-kehitystoiminnasta varhaiskasvatusalalla jo tiedetään. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kartoittaa tämänhetkinen tutkimustieto laadun tuottamisesta ja tehostamisesta päivähoitoalalla sekä Lean-kehitystoiminnasta sosiaali- ja varhaiskasvatusalalla. Tutkimukset osoittavat, että varhaiskasvatuksen laatupuhe olisi syytä jäsentää kokonaisvaltaisemmin – sitä kautta selviäisi laadun kehittämisen tarpeet. Lean-kehitystoimintaa ei ole tutkittu varhaiskasvatusalan kontekstissa, mutta esimerkiksi kuntien kehittämisraporteissa sitä on toivottu tutkittavan. Näistä syistä päädyin tähän aiheeseen.

Opinnäytetyöni on toimintatutkimus yhteen Kangasalan kunnan varhaiskasvatustyöyksikköön. Tutkimuksessa tarkastelen päiväkodin henkilöstön perustyönkuvan toimivuutta sekä siihen liittyviä ongelmia. Pysin jäsentämään arkista työskentelyä ja käytänteitä Lean-menetelmää apuna käyttäen, minkä myötä tässä työssä arvioin Lean-menetelmän soveltuvuutta kyseiseen toimintaympäristöön. Opinnäytetyöni tuloksena työyhteisössä tuotetaan toimintatutkimuksen keinoin Lean-kehitystoimintaan perustuva ongelmanratkaisutyökalu päiväkodin johdolle ja päivähoitotiimeille: päivähoitoalalle sopiva ”Ajattele liinisti” -julistesarja.

2 VARHAISKASVATUS TUTKIMUSYMPÄRISTÖNÄ

Tässä luvussa käsittelen varhaiskasvatuksen erityispiirteitä tutkimusympäristönä ja pohdin lyhyesti kasvattajayhteisön merkitystä varhaiskasvatuksessa.

2.1 Varhaiskasvatusympäristö

Varhaiskasvatusympäristö muodostuu fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden kokonaisuudesta. Varhaiskasvatusympäristöön kuuluvat rakennetut tilat, lähiympäristö sekä toiminnallisesti eri tilanteisiin liittyvät psyykkiset ja sosiaaliset ympäristöt sekä erilaiset materiaalit ja välineet. Kun ympäristö suunnitellaan joustavaksi, sitä voidaan muuttaa ajan tarpeiden mukaan. Oppimiseen innostava monipuolinen ja joustava ympäristö herättää lapsissa mielenkiintoa, kokeilunhalua ja uteliaisuutta ja kannustaa lasta toimimaan ja ilmaisemaan itseään. Ympäristö tuo myös lasten ja kasvattajien yhteiseen toimintaan erilaisia tiedollisia, taidollisia ja kokemuksellisia aineksia. (Varhaiskasvatuksen perusteet 2005, 17.)

2.2 Kasvattajayhteisö

Varhaiskasvatuksen henkilöstö muodostaa moniammatillisen kasvattajayhteisön, jonka toiminta pohjautuu suomalaisen yhteiskunnan määrittelemissä asiakirjoissa oleviin ja yhteisesti sovittuihin arvoihin ja toimintatapoihin. Neuvotellessaan arvoista ja toimintatavoista kasvattajayhteisö rakentaa yhteistä toimintakulttuuria. Kasvattajan työssä on tärkeää tiedostaa oma kasvattajuus ja sen taustalla olevat arvot ja eettiset periaatteet. Oman työn pohtiminen ja arviointi auttavat kasvattajaa toimimaan tietoisesti eettisesti ja ammatillisesti kestävien toimintaperiaatteiden mukaisesti. Ammatillinen ja koulutuksen tuottama tieto ja kokemus luovat perustan osaamiselle. Kasvattajayhteisö dokumentoi, arvioi ja pyrkii jatkuvasti kehittämään toimintaansa. Kasvattajat ylläpitävät ja kehittävät ammatillista osaamistaan ja tiedostavat varhaiskasvatuksen muuttuvat tarpeet. (Varhaiskasvatuksen perusteet 2005, 16–17.)

Moniammatillisessa työyhteisössä on tärkeää hyödyntää työntekijöiden erilaisia vahvuuksia ja koulutustaustoja. Kasvattajat kunnioittavat toistensa kokemuksia ja mielipiteitä. Keskustellen arvoista ja toimintatavoista rakennetaan yhteinen toimintakulttuuri, joka kirjataan tiimisopimukseksi. Kasvatuskulttuurin kehittämisestä on vastuussa koko työyhteisö, ja se edellyttää paljon myös johtajuudelta. Kasvattajayhteisön ammatillisen tietoisuuden rakentuminen on pitkä prosessi, jota tukee aito ja avoin vuorovaikutus sekä oman toiminnan reflektointi eli peilaaminen. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan varhaiskasvatuksessa lasten, vanhempien, työtovereiden ja monien yhteistyökumppaneiden päivittäisissä kohtaamisissa. (Kangasalan kunta 2013, 8.)

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TUTKIMUSTEHTÄVÄT JA TAVOITE

Tässä opinnäytetyössä tarkastelen päiväkodin henkilöstön perustyönkuvan toimivuutta yhdessä Kangasalan kunnan varhaiskasvatussyksiköistä. Tavoitteenani on jäsentää arkista työkulttuuria ja käytänteitä Lean-menetelmää apuna käyttäen.

Tutkimustehtävät ovat :

1. tuottaa Lean-menetelmää käyttäen varhaiskasvatuksen käyttöön uusi ongelmanratkaisutyökalu.
2. arvioida Lean-menetelmän soveltuvuutta varhaiskasvatuksen toimintaympäristöön.

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää työkäytäntöjä ja toimintatutkimuksen keinoin tuottaa Lean-kehitystoimintaan perustuva ongelmanratkaisutyökalu päiväkodin johdolle ja päivähoitotiimeille. Luon tutkimustulosten perusteella Lean-kehittämistyön avulla käytännönläheisen työkalun, joka huomioi eri toimijoiden tarpeet ja jonka avulla voidaan ratkaista nopeasti päivähoiton henkilökunnan perustyönkuvaa häiritseviä ongelmia ja kohdentaa resursseja tukemaan laadukasta varhaiskasvatusta. Työkalu saa opinnäytetyössäni viestinnällisesti tehokkaan muodon julisteina.

Ongelmanratkaisumallissa keskitytään toiminnan korjaamiseen työntekijöiden oman toiminnan kautta. Tavoitteena on lisätä työntekijöiden osallisuutta ja kirkastaa perustehtävää poistamalla työtä mahdollisesti häiritsevät juurisyyt. Ongelmanratkaisutyökalun avulla on tavoitteena parantaa toimintamalleja, keskittää resursseja, vähentää turhaa kuormitusta ja tätä kautta edesauttaa valtakunnallisten varhaiskasvatusten perusteiden toteutumista. Työyhteisön rakenteellinen toimivuus on nähdäkseni paitsi laadukkaan varhaiskasvatuksen, myös työhyvinvoinnin edellytys. Näin ollen tutkimuksesta ja sen kehittämisisiosta hyötyvät paitsi päiväkodin johto ja tiiminvetäjät, myös koko päiväkodin työyhteisö ja sen tärkein osa, lapset.

4 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Tässä luvussa avataan tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä ja tarkastellaan kirjallisuuskatsauksessa löytyneitä aiempia tutkimuksia. Keskeisimpiä käsitteitä tutkimuksessani ovat Lean, varhaiskasvatus ja varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa työyhteisössä.

4.1 Lean

Lean juontaa juurensa Japaniin ja autotehdas Toyotaan, joka nousi yhdeksi maailman menestyvimmistä yrityksistä kiinnittämällä huomionsa autojen tuotantovirran tehostamiseen. Toyotan oma, lähes sata vuotta kehitelty tuotantofilosofia nimeltään Toyota Production System (TPS), on tunnettu käsite ja esikuva monille sekä teollisuusettä palvelualojen organisaatioille. TPS:ää ja Toyotaa tutkiessaan länsimaalaiset tutkijat saivat virikkeen Lean-käsitteen kehittämiseen; nyttemmin Lean on maailman levinneimpiä käsitteitä ja tämän hetken johtava toimintamalli lähes kaikilla toimialoilla. Vaikka Leanin käsite on luotu Toyotan lähtökohdista, ovat Lean ja TPS kaksi eri käsitettä. Leania käytetään luomaan toimintaan järkevyyttä, täsmällisyyttä ja tarkoituksenmukaisuutta sekä parantamaan työskentelyolosuhteita, antamaan työntekijöille mahdollisuus osallistua kehittämiseen ja sitä hyödynnetään myös pyrkimyksissä tehdä oikeita asioita oikeaan aikaan. Leania pidetään jatkuvana, alati käynnissä olevana kehittymisen ja oppimisen prosessina, joka pitää sisällään eri tekniikoita. Niiden toimintaperiaatteet tulee ymmärtää elävänä ja ainaisesti kehittyvänä järjestelmänä. (Kouri 2010, 6–7; Modig & Åhlström 2013, 6, 77; Ries 2008, 144.)

Prosessijohtamisen filosofiana Leanin keskeisin periaate on tunnistaa ja eliminoida hukka nopeasti ja tehokkaasti, joka omalta osaltaan pienentää kustannuksia ja parantaa laatua. Lean-ajattelua on alettu hyödyntää lukuisilla eri aloilla, muiden muassa terveydenhuollossa, ohjelmistokehityksessä ja lääketieteellisyydessä. Muutaman hieman toisistaan poikkeavan määritelmän mukaan Lean on työkalu, jolla voidaan vähin resurssein ja pienin panoksin saada aikaan suurin mahdollinen hyöty. Toisen määritelmän mukaan se on jatkuvaan moniammatilliseen kehittämiseen vahvasti sitoutunut organisaatiokulttuuri. Määritelmästä riippumatta Leanissa pyritään

minimoimaan ja mahdollisuuksien mukaan jopa karsimaan prosessista kaikki viiveet ja lisäarvoa tuottamattomat vaiheet. Leanin perusideologiaan kuuluu myös jatkuva kehittyminen, kehittäminen ja ihmisten arvostaminen. (Siikaluoma 2016, 14; Modig & Åhlström 2013, 84.)

Leanissa kehitetään omaan organisaatioon sopivia periaatteita ja sovelletaan niitä mahdollisimman tinkimättömästi pyrkimyksenä saavuttaa organisaation korkea suorituskkyky ja sen kautta tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja yhteiskunnalle. (Tuominen 2010, 6.)

4.2 Lean varhaiskasvatuksessa

Kehittyminen Leania toteuttavaksi organisaatioksi ei onnistu vain johdon määräyksiä noudattamalla, vaan se edellyttää koko työyhteisön sitoutumista sovittujen toimintaperiaatteiden noudattamiseen (Tuominen 2010a, 32, 40–41). Lean management -toimintamallilla pyritään luomaan toimintaan tarkoituksenmukaisuutta, järkevyyttä ja täsmällisyyttä asiakasnäkökulmasta lähtien. Sen tarkoituksena on parantaa työskentelyolosuhteita ja antaa työntekijöille mahdollisuus osallistua kehitystyöhön. Se parantaa yrityksen kilpailukykyä ja auttaa tekemään asioita oikein. (Kouri 2010, 6–7.)

Varhaiskasvatus on suunnitelmallista ja tavoitteellista vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa (Varhaiskasvatuksen perusteet 2005, 11). Toimintamallin tavoitteet ovat yleispäteviä alasta riippumatta, ja siksi sen kokeilu toimintatutkimuksellisesti varhaiskasvatuksen kentällä on perusteltua.

Johtajuuden haasteena on perustehtävän selkiyttäminen ja organisaation yhteisen vision luominen niin, että sen pohjalta johtaja ja henkilöstö yhdessä luovat ja kehittävät johtajuuden tehtäviä ja rakenteita. Strategisen ajattelun ja siihen nojaavan johtamisen tehtävä on tukea toimialan tavoitteiden toteuttamista, sen visiota ja missiota. Myös varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittäminen ja johtajuuden toimivuuden arviointi sijoittuvat perustehtävään. (Hujala, Heikka & Halttunen 2011, 289.)

Hujala, Parrila, Lindberg, Nivala, Tauriainen ja Vartiainen (1999) määrittelevät johtajuuden varhaiskasvatuksen parissa toimivien ihmisten sitouttamiseksi

varhaiskasvatuksen laadun ylläpitoon ja sen kehittämiseen. Samoin Ebbeck ja Waniganayake (2004) kytkevät johtajuuden varhaiskasvatuksen laadun tuottamiseen ja korostavat, että varhaiskasvatuksen laatu on tiimityön tulosta. Roddin (2006) mukaan johtajuus varhaiskasvatuksessa on laadukkaan palvelun luomista ja työtä yhteisön rakentamiseksi. Hän korostaa, että laadun tuottaminen edellyttää asioiden jakamista, henkilöstön ja vanhempien voimaannuttamista ja muutoksen johtamista. Hän on sitä mieltä, että tiimien johtaminen on nykypäivän johtajuuden ydinkysymyksiä. (Hujala, Heikka & Halttunen, 2011.)

Lean-johtamisfilosofiassa tiimit ovat luonnollinen osa toimintaa. Pienryhmien avulla suoritetaan ongelmanratkaisua, kehitetään toimintaa, hallitaan valmistusketjua ja suoritetaan laadunvarmistusta. Toiminnassa on ensiarvoisen tärkeää se, että työntekijät ymmärtävät Leania ja osaavat toimia sen periaatteiden mukaisesti. Keskinäinen yhteistyö ja jokaisen yksilön vastuu koko tiimin tavoitteista on yksi hyvän tiimityön tunnusmerkeistä. Mielekäs ja tavoitteellinen tiimityöskentely on omiaan tavoittelemaan vastuunkantoa laadusta ja parempaa työmotivaatiota. (Siikaluoma 2015, 17; Kouri 2010, 14.)

4.3 Lean-menetelmään keskittyvät aikaisemmat tutkimukset koskien varhaiskasvatusta

Tutkiessani sitä, mitä Lean-kehitystoiminnasta varhaiskasvatusalalla jo tiedetään, tein kirjallisuuskatsauksen, jossa noudatin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toiminta-periaatteita. Katsauksen tarkoituksena oli kartoittaa tämänhetkinen tutkimustieto laadun tuottamisesta ja tehostamisesta päivähoitoalalla sekä Lean-kehitystoiminnasta sosiaali- ja varhaiskasvatusalalla.

4.3.1 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksessa yksittäiset tutkimukset kootaan yhteen ja niistä muodostetaan kokonaisuus. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tiettyä ongelmaa koskevaa tutkittua tietoa yhdistetään tarkoituksena kuvata kokonaistilannetta ja laadullisissa

katsauksissa laadullista tutkimusta yhdistetään kokonaisuudeksi. (Flinkman & Salanterä 2007, 84–98.)

Integroidussa kirjallisuuskatsauksessa voidaan yhdistää teoreettista ja empiiristä sekä eri metodein tehtyä tutkimusta samaan katsaukseen (Whittermore & Knalf 2005). Russell (2005) on artikkelissaan esittänyt tehtäviä integroidulle katsaukselle. Näitä ovat muun muassa nykyisten tutkimusten puutteiden tunnistaminen ja aukkojen täydentäminen, tutkimuksena olevan kohteen aihealueen tieteellisen näytön vahvuuden arviointi ja teoreettisen tai käsitteellisen viitekehyksen tunnistaminen.

4.3.2 Kirjallisuuskatsauksen toteutus

Marras–joulukuussa 2014 tekemäni integroitu kirjallisuuskatsaus tuotti asettamillani hakuehdoilla vain yhden tutkimuksen. Tutkimusten vähäinen määrä johtunee siitä, että Lean-kehitystoimintaa varhaiskasvatuksessa ei ole aiemmin tutkittu. Muut aihealueeseen liittyvät tutkimukset, jotka katsausta tehdessä löytyivät, eivät täyttäneet tekemäni kirjallisuuskatsauksen sisäänottokriteerejä (liite 1). Kriteereissä määriteltiin, että tutkimuksen tai artikkelin tulisi olla julkaistu vuonna 2000 tai myöhemmin, sen tulisi pohjautua tutkittuun tietoon tai todelliseen tutkimukseen, ja sen tulisi liittyä suoraan tai pääosin varhaiskasvatustyön tai sosiaalialan toimintakontekstiin. Laajentamalla sisäänottokriteereitä koskemaan myös pro gradu -tutkielmia ja YAMK-opinnäytteitä laajenisi kirjallisuuskatsauksen aineisto huomattavasti.

Vaikka ainoastaan Alilan tutkimus täytti kirjallisuuskatsauksen sisäänottokriteerit, auttoi kattavampi aineistokatsaus minua ymmärtämään Lean-menetelmän laajan sovellettavuuden myös muilla kuin teollisilla aloilla. Kiinnostustani menetelmän testaamiseen varhaiskasvatuksessa lisäsi se, että tutkimusalue oli toistaiseksi niin kartoittamaton. Perehtyäkseni aiheeseen syvällisesti tutustuin myös kirjallisuuskatsauksen sisäänottokriteerien ulkopuolelle jääneiden tutkimusten lähdekirjallisuuteen.

Etsittäviksi tietokannoiksi valikoituivat marras–joulukuun 2014 aikana tehtyjen tunnustelevien hakujen perusteella Arto, Eric ja Melinda. Tutkimusten haku- ja valintaprosessi on kuvattu tarkemmin liitteessä 2. Joulukuun aikana tehdyssä

varsinaisessa haussa hakusanoiksi ja -termeiksi muotoutuivat Lean-kehitystoiminta (lean management), varhaiskasvatus ja laatu (early childhood education / daycare and quality) ja varhaiskasvatuksen kehittäminen (developing early childhood education / daycare). Käytetyt tietokannat, hakusanat ja niiden yhdistelmät on kuvattu liitteessä 3. Tutkimuksen laatu on arvioitu G. Palomäen ja H. Piirtolan (2012) laatimalla laadunarviointilomakkeella, joskin lomakkeen viimeinen kohta on muutettu koskemaan myös sosiaalialaa. Näytön asteen arvioinnissa käytettiin Elomaan & Mikkolan (2010, 34) näytön asteen arviointia. Tutkimuksien näytön aste ja laadunarviointipisteet ovat esillä valittujen tutkimusten taulukossa (liite 4).

Mukaan valikoitunut tutkimus, Kirsi Alilan väitöskirja ”varhaiskasvatuksen laadun ohjaus ja ohjauksen laatu”, antoi vastauksen varhaiskasvatuksen laatua koskevaan kysymykseen. Alila käsittelee tutkimuksessaan sitä, miten laatu ilmenee puheena määrällisesti, ajallisesti ja laadulle annettujen merkityssisältöjen ja teemojen kautta normi- ja informaatio-ohjauksen asiakirjoissa. Väitöskirjan keskeinen tutkimustulos on, että varhaiskasvatuksen ohjausasiakirjoissa painotetaan vahvasti normiohjausta, jossa laatu puhe on vähäistä ja jäsentymätöntä. Alilan tutkimuksella oli selkeä yhteys omaan opinnäytetyöhöni, sillä se osoitti ohjaustyhjiöiden johtavan käytännön ongelmiin muiden muassa työn jäsentämisessä ja vastuun jaossa.

Tutkimuksissa, jotka valintakriteerien täyttymättä jäämisen vuoksi eivät valikoituneet kirjallisuuskatsauksen laadunarviointiin, nousi esille samoja kehittämistehtäviä. Tutkimukset osoittavat, että varhaiskasvatuksen laatu puhe olisi syytä jäsentää kokonaisvaltaisemmin – sitä kautta selviäisi laadun kehittämisen tarpeet. Lean-kehitystoimintaa ei ole tutkittu varhaiskasvatusalan kontekstissa, mutta esimerkiksi kuntien kehittämisarporteissa sitä on toivottu tutkittavan.

Lean-kehitystoimintaan liittyvää tutkimustietoa löytyi runsaasti teolliselta alalta sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Kansainvälisesti Lean-menetelmää on sovellettu myös muilla aloilla, kuten terveydenhuollossa, mutta kansallisesti sovellukset rajoittuvat pitkälti tekniikan alan tutkimukseen. Kotimaisessa terveydenhuollon tutkimuksessa Lean-menetelmää on käytetty mm. laboratorion vastaanottoilojen käytön tehostamiseen (Helevirta-Kopsa & Lammi 2015), mutta kyseisen tutkimuksen luonteen takia se ei soveltunut tämän opinnäytetyön aineistoksi.

4.3.3 Kirjallisuuskatsauksen luotettavuus

Katsauksessa pyrin soveltamaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen metodia tarkoituksena arvioida sen käyttökelpoisuutta uudella tutkimusalalla. Katsausten tärkeä osa on hakutermien eli asiasanojen valinta. Varhaiskasvatus-käsitteen määrittämistä vaikeuttaa sen kääntäminen kielestä toiseen. Englanninkielisenä varhaiskasvatukseen liittyvää aineistoa löytyy muun muassa hakulausekkeilla ”early childhood education” ja ”daycare education”.

Huomionarvoista on, että jotkin hakusanat voivat osoittautua haasteellisiksi, sillä kielestä toiseen käännettäessä ne voidaan liittää toisessa kielessä eri kontekstiin tai näkemykseen ilman, että sillä välttämättä on yhteyttä tutkittavana olevaan aiheeseen. Yleisen tason hakutermien käyttö on perusteltua silloin, kun tarkoituksena on koota tietoa koko tiedonhallinnan tutkimuskentästä. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu, että aineistonkeruussa lähestytään tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman avoimesti (Kylmä & Juvakka 2007.)

Täsmentämällä asiasanoja tutkimusteemojen mukaisesti aineisto saattaisi muodostua laajemmaksi, koska tutkimuksissa käytetyt avainsanat määrittävät sen, millä hakusanoilla tai hakusanayhdistelmillä tutkimus on löydettävissä. Tutkimuksen kirjoittaja ei välttämättä edusta samaa lähestymistapaa tiedonhallintaan ja voi luokitella tutkimuksensa eri periaatteilla. Täten myös tästä kirjallisuuskatsauksesta puuttuu väistämättä useita tutkimuksia, jotka voisivat kuulua tähän tutkimusalueeseen.

4.4 Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa työyhteisössä

Varhaiskasvatuksen asiantuntijalta edellytetään työelämän monitahoisuuden myötäentistä enemmän valmiutta toimia työyhteisönä, ottaa vastuuta kollektiivisesti lasten hyvästä elämästä ja sen tukemisesta yhteistyössä toimien. Näin olen yhteistyökyvyn ja yhteisöllisyyden kehittyminen on keskeistä. Oppivassa työyhteisössä on syytä luoda yhteiseen ongelmanratkaisuun, pohdintaan ja keskusteluun perustuvia toimintamuotoja. Yhteisymmärryksen pääsy ei ole päämäärä, vaan pikemminkin yksittäisen varhaiskasvatusalan asiantuntijan sitouttaminen omaa asiantuntijuutta

tukevaan ja samalla kollegiaaliseen prosessiin. Näin voidaan löytää ammatillisiin kysymyksiin uusia ajattelutapoja. (Kupila 2011, 300–312.)

Kehittymistyössä on tärkeää organisaation kehittymisen ja henkilökohtaisen kehittymisen kytkeytyminen yhteiseksi prosessiksi. Näitä kumpaakin puolta tarvitaan ja vain yhdessä ne aikaansaavat hyvinvointia. Ihmiset ovat innostuneita ja motivoituneita tekemään parhaansa organisaation hyväksi, ja samalla he saavat omaan kehittymiseensä ja kasvuunsa tukea, kannustusta ja resursseja organisaatiolta. Yhteistyön parantua tuottaa positiivinen muutos uutta innostusta. (Ranta 2005, 8.)

Työyhteisön kehittäminen etenee prosessimaisesti. Kehittämisprosessin vaiheet voidaan jakaa seuraavasti: ideat ja asiat esille, kehittämistarpeet selville, sovitaan mitä tehdään, kehitetään käytännössä, arvioidaan ja päätetään prosessi, kehittämistyö jatkuu. (Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin 2004, 19.) Kehittäminen ei ole projekti, vaan nimenomaan prosessi. Se on alkanut jo ennen projektia ja se jatkuu pitkään vielä projektin jälkeen. Prosessi voidaan määritellä seuraavasti: eteneminen, kulku, tapausten kulku, tapaus- eli kehityssarja. Jatkuvan positiivisen kehityssarjan eli prosessin, aikaansaamisessa ja ylläpitämisessä on hyvä huomata tasapaino ihmis- ja asiakaskeisen toimintatavan välillä. (Ranta 2005, 27.)

5 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

Opinnäytetyöni on laadullinen toimintatutkimus, jossa olen soveltanut Lean-menetelmää. Tässä luvussa esittelen käyttämäni tutkimus-, aineistonkeruu- ja sisällönanalyysimenetelmät ja avaan opinnäytetyöni menetelmälliset lähtökohdat teoreettisesti. Lisäksi kuvaan hieman tarkemmin toiminnan kehittämisen menetelmiä.

5.1 Toimintatutkimus

Metodioppaissa toimintatutkimus luokitellaan usein laadulliseksi (kvalitatiiviseksi) tutkimusmenetelmäksi, sen soveltuessa erityisesti sosiaaliseen toiminnan kehittämiseen vuorovaikutukseen pohjautuen. Yleensä laadullista tutkimusmenetelmää käytetään, kun tutkittavasta ilmiöstä ei ole saatavilla minkäänlaista tutkimustietoa tai kun sitä on vain vähän. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on, että siitä saadun tiedon avulla saadaan selvitettyä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä totuus ja jäsenettyä sitä aiempaa helpompaan muotoon. Laadullisessa tutkimuksessa ihmisen asema ja osuus ovat ensiarvoisen tärkeässä roolissa, sillä laadullisessa tutkimuksessa kyse on sekä tutkimuksen tekijästä itsestään että tutkimukseen osallistujien asemasta tutkimustiedon luomisessa. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 16, 36–37; Kylmä & Juvakka 2007, 16–17, 26, 30; Ronkainen, Pehkonen, Lindblom–Yläne & Paavilainen 2011, 82; Vilka 2005, 97.)

Toimintatutkimus ei ole selkeä teoreettinen koulukunta, vaan tapa hahmottaa tutkimuksen ja tutkittavan todellisuuden välinen suhde. Se on prosessi, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi. Toimintatutkimuksessa on useita eri suuntauksia, jotka jakavat kuitenkin samoja piirteitä. Piirteet, jotka ovat yhteisiä eri toimintatutkimuksissa, ovat muutokseen pyrkiminen, käytäntöihin suuntautuminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. Toimintatutkimusta voidaan tarkastella esimerkiksi tutkimuksen toteuttamisen, oppimisen ja reflektiivisyyden kautta. Toteuttamisessa on kyse siitä, millainen syklinen prosessi tutkimuksen kuluessa tehtiin. Oppiminen ja reflektiivisyys viittaavat siihen, millaista oppimista prosessin kuluessa syntyi ja miten näkemykset muuttuivat. (Aaltola 1999, 18; Kuula 1999, 10; Kuusela 2005 15, 64.)

Toimintatutkimukseen liittyy käsitys toiminnan vähitellen ja monen vaiheen kautta tapahtuvasta prosessinomaisesta kehittämisestä. Työtään kehittävässä työyhteisössä pyritään hyödyntämään kehittämiskokemuksia ja eri aineistonkeruuvaiheista saatava palaute meneillään olevan toiminnan muuttamiseksi sekä uudenlaisten toimintakäytäntöjen toteuttamiseksi. Tämän toimintatutkimuksen ominaispiirteen myötä korostuu tutkimuksen eri elementtien, kuten tutkimustehtävän, teorianmuodostuksen, aineistonkeruun ja aineiston analyysin vähitellen tapahtuva ja joustava muotoutuminen tutkimuksen edetessä. (Kiviniemi 1999, 63.) Toimintatutkimuksen eräänä lähtökohtana on toimintakäytäntöjä koskevien ajattelutapojen ja olettamusten tiedostaminen, joten aineiston keruun ja teorian kehittämisen vuorovaikutteisuuden korostamista voi pitää luontevana. (Kiviniemi 1999, 72.)

Toimintatutkimusta voidaan tarkastella esimerkiksi tutkimuksen toteuttamisen, oppimisen ja reflektiivisyyden kautta. Toteuttamisessa on kyse siitä, millainen syklinen prosessi tutkimuksen kuluessa tehtiin. Oppiminen ja reflektiivisyys viittaavat siihen, millaista oppimista prosessin kuluessa syntyi ja miten näkemykset muuttuivat. (Kuusela 2005, 64.)

Kemmisin mukaan yksittäinen toimintatutkimuskierros koostuu suunnittelusta, toiminnasta, havainnoinnista ja reflektoinnista. Syklin yksi vaihe luo pohjaa seuraavalle ja jokainen uusi sykli luo vastaavasti pohjaa seuraavalle syklille. (Carr & Kemmis 1986, 166.) Toiminnan kehittäminen on jatkuva prosessi, joten toimintatutkimuksen tulos ei siis ole jokin tietty toimintatapa, vaan uudella tavalla ymmärretty prosessi. (Aaltola 1999, 18.)

5.2 Lean toimintatutkimuksena

Käytännössä Lean on Kourin mukaan (2011, 6) maalaisjärjen käyttöä. Se on yksinkertaistettuna ongelmien tunnistamista ja jatkuvaa, systemaattista ratkaisemista. Yhteistyössä työyhteisön kesken suunnitellaan ratkaisut ja niistä valitaan parhaat, jotka vakiinnutetaan käytäntöön. Tulokset syntyvät siitä, että asiat tehdään oikein. Metsämuurosen (2008, 29) mukaan toimintatutkimuksessa on kyse yleensä kokonaisen organisaation tai työyhteisön yhteisestä muutosprosessista, jonka onnistumiseksi

tarvitaan kaikkien prosessiin osallistuvien sitoutumista. Toimintatutkimuksellisen lähestymistavan tavoitteena on antaa informaatiota, jolla voidaan kehittää työelämässä toimivien ihmisten käytännön työtä. Työn kehittäminen tapahtuu toteuttamalla toimintaa ja tutkimusta yhtäaikaisesti. Toimintatutkimuksen etu on se, että ne henkilöt, joita ongelma koskee, kykenevät löytävät ongelmaan ratkaisun yhdessä sitoutuen samalla yhteen toimintatutkimuksen elementeistä, pysyvään muutokseen. (Heikkinen ym. 2007, 16–17; Kananen 2009, 9, 13; Toikko & Rantanen 2009, 30.)

Kourin (2010, 14) mukaan Lean-kehitystoiminta perustuu toiminnan jatkuvaan ja systemaattiseen parantamiseen, jossa vastuu toiminnan laadusta sekä kehitystyöstä on jokaisella työntekijällä. Yhteistyö yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi on oleellinen osa myös toimintatutkimusta sekä sen aineistoa. (Heikkinen ym. 2007, 16–17; Kananen 2009, 9, 13; Toikko & Rantanen 2009, 30.) Lean-prosessi on toimintatutkimuksen ideologian mukainen. Käymällä Lean-prosessin läpi varhaiskasvatuksen toimintaympäristössä, toteutetaan toimintatutkimusta. Leanin mukainen toimintaprosessi sisältää toiminnallisen osuuden, arviointia, havaintojen ja kehitysideoiden käytäntöön viemisen sekä aineiston tuottamisen aivan niin kuin toimintatutkimuksen määritelmät toimintatutkimusta kuvaavat.

5.3 Aineiston keruu ja toiminnan kehittäminen

5.3.1 Koulutus kehittämismenetelmänä

Koulutusta pidetään yhtenä tärkeimmistä kehittämisen ja osaamisen parantamisen keinoista, joita työyhteisöillä ja esimiehillä on käytössään. Esimiehen yhtenä tehtävänä on havaita, miten voisi omalla toiminnallaan edesauttaa ja ohjata työyhteisön oppimista oikeaan suuntaan. Työssään esimies voi halutessaan käyttää myös työyhteisön ulkopuolista apua tai ohjata työyhteisöä kehittämään itseään. Pohdittavana on myös se, millaiset kehittämistarpeeseen sopivat työkalut ja menetelmät otetaan käyttöön. Aktiivisesti työyhteisöään kehittävä esimies rakentaa kehittämisen nykyosaamiselle tähdäten samalla tulevaisuuteen. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 78–79.)

Järjestettävät koulutukset organisaatioissa voivat olla sisäisiä tai kaikille avoimia, tapauskohtaisesti lyhyt- tai pitkäkestoisia. Organisaatioiden koulutuksista osa on

selkeästi juuri sisäiseen koulutukseen soveltuvia niiden teemoista johtuen. Tällöin koulutus on kohdistettu tarkkaan tietylle, erikseen määritellylle kuuntelijaryhmälle, ja eniten teemojen käsittelyä hyödyntää kohteeksi määritetyn ryhmän tai työyhteisön sisäinen keskustelu. (Kupias ym. 2014, 102–104, 107.)

Pelkkä koulutukseen osallistuminen saattaa vaikuttaa työntekijään virkistävästi, kun hän pääsee katsomaan työtään hieman kauempaa. Esimies voi osaltaan tehostaa koulutuksen vaikutuksia keskustelemalla ennen tilaisuutta osallistujien kanssa koulutuksen tavoitteista ja vastaavasti koulutuksen jälkeen sen annista. Mikäli oppija ei pääse henkilökohtaisen muutoksen kautta hyödyntämään saatuja oppeja, hautautuu koulutuksesta saatu oppi pian muun tekemisen alle unohtuen. (Kupias ym. 2014, 102–103, 107.)

5.3.2 Lean-kehitystoiminta

Lean on toimintastrategia, jota toteutetaan eri keinoin käyttäen erilaisia työkaluja, menetelmiä ja periaatteita. Yleisenä harhaluulona on, että Lean olisi työkalulähtöinen. Konkreettiset tekniikat ja työkalut ovat kuitenkin osa Lean-ajattelua. Työkalut vaihtuvat, mutta pitkän linjan toimintaperiaatteet pysyvät. Keinot voidaan jakaa neljään ryhmään: periaatteet, arvot, menetelmät ja työkalut. Periaatteet määrittävät miten organisaation tulee ajatella, arvot kertovat millainen organisaation on oltava, menetelmät mitä tulee tehdä ja työkalut mitä organisaation tulee käyttää. (Badurdeen, F. & Gregory, B. 2012, 50; Modig & Åhlström 2013, 140–141.)

Lean-kehitystoiminta perustuu toiminnan jatkuvaan, systemaattiseen parantamiseen. Vastuu toiminnan laadusta sekä kehitystyöstä on jokaisella työntekijällä. Kehitystoimintaa toteutetaan pienryhmissä, jotka perehtyvät esille tuleviin ongelmiin, suunnittelevat ratkaisut ja toteuttavat ne. Se on käytännössä sitä, että ensin suunnitellaan parannustoimenpide ja pohditaan eri vaihtoehtoja määrittäen vaiheet parempien työskentelymenetelmien saavuttamiseksi. Tämän jälkeen suoritetaan pilottihanke muutoksesta. Pilotoinnin jälkeen arvioidaan hankkeen plussat ja miinukset sekä tehdään korjaavia toimenpiteitä. Hyväksi havaitut toimintatavat tulee vakiinnuttaa kaikkialla ja jatkaa toiminnan kehittämistä. (Kouri 2010, 14–15.)

Leanissa ongelmanratkaisuun kuuluu usein niin sanottu juurisyyn analyysi, jonka avulla selvitetään tapahtuman välittömät syyt sekä tapahtuman syntyyn oleellisesti vaikuttaneet tekijät. Tapahtumien juurisyiden selvittäminen on tärkeää puutteiden korjaamiseksi ja tapahtumien toistumisen estämiseksi. Kourin (2010) teoksessa *Lean-taskukirja* esitetään juurisyiden ratkaisemiseksi seuraavat kysymykset:

1. Miten minä voisin tehdä työni paremmin tai helpommin?
2. Mikä vaikeuttaa työntekoani?
3. Mitä edellisessä työvaiheessa voitaisiin tehdä toisin, jotta työntekoni helpottuisi?
4. Miten eri työvaiheiden välistä yhteistyötä voitaisiin kehittää?

Näiden kysymysten jälkeen esitetään vielä viisi kertaa kysymys ”miksi?”.

5.3.3 Ryhmähaastattelut

Haastattelussa ollaan suorassa ja jatkuvassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Haastattelun etuna on myös sen joustavuus, sillä menetelmä mahdollistaa kysymyksen toistamisen, sanamuotojen selventämisen, väärinkäsityksien oikaisun ja antaa tilaa keskustella haastateltavan kanssa. Tämä tekee haastattelusta tiedonkeruumenetelmänä ainutlaatuisen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 204–205; Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Haastateltavien määrä riippuu laadullisissa tutkimuksissa tutkimuksen tarkoituksesta, määrällistä edustavuutta ei tarvita. Osallistujamäärä tutkimukseen arvioidaan tapauskohtaisesti pohtien sitä, kuinka suurella otannalla saavutetaan tarvittava tieto. Osallistujiksi valitaan ne henkilöt joilla on kokemusta kohteena olevasta ilmiöstä tai ne jotka tietävät siitä mahdollisimman paljon. Kohdejoukkoa ei siis valita satunnaisotoksen menetelmällä, vaan tarkoituksenmukaisesti. Valinnassa oleellista on haastateltavan halu kuvata tutkittavaa ilmiötä. Määrällisesti laadullisessa tutkimuksessa osallistujia on yleensä vähän, jolloin tutkija voi saavuttaa läheisen kontaktin osallistujiin. Tutkimuksen tekijä ja osallistajat vaikuttavat haastattelutilanteessa toisiinsa, joten tutkijalla itsellään on tutkimuksessa aktiivinen rooli. Koko tutkijan olemus aina kielenkäytöstä sanattomaan viestintään vaikuttaa tutkimukseen osallistuviin. Tutkijan tehtävä on haastateltavan kanssa käytävän vuorovaikutuksen myötä löytää oikeat laadullisen

utkimuksen menetelmät, joilla etsitty tieto pyritään löytämään. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 23, 58; Hirsjärvi ym. 2013, 164; Kylmä & Juvakka 2007, 26–28, 58; Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.)

Haastateltavien on todettu olevan vapautuneempia ja luontevampia, kun paikalla on useampia henkilöitä. Ryhmähaastattelu mahdollistaa tämän. Haastattelijan on kyettävä muodostamaan luottamuksellinen ilmapiiri olemalla kiinnostunut haastateltavista ja rakentamalla toisia kunnioittava että arvostava asenneilmapiiri. Tutkimukseen osallistuvilla on oltava tieto mahdollisuudesta keskeyttää tutkimus tai kieltäytyä siitä kokonaan. Tutkijan huolehdittavina asioina ovat myös haastateltavien anonymiteetin säilyttäminen sekä tutkimustulosten luottamuksellisena pitäminen. Tutkijan on kerrottava kerätyn aineiston käsittelystä ja säilyttämisestä. Aineistonkeruuta tutkimukseen ei voida aloittaa ennen asianmukaisten lupien hakua. Osallistujien myös on tiedettävä tutkimuksen tarkoitus, toteutus ja se, miten se julkaistaan. (Hirsjärvi ym. 2013, 174, 210; Kananen 2014, 72–73; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 219; Kylmä & Juvakka 2007, 69; Vilka 2005, 58.)

Lupaa edellytetään myös haastattelutilanteiden nauhoittamiseen ja kuvaamiseen. Nauhurin paikka, toimivuus ja virtalähteen riittävyys on hyvä tarkistaa ennen haastattelun alkua, varmistuakseen äänenladun ja tallennuksen onnistumisesta. Nauhurin käyttö on varsin aiheellista varsinkin ryhmähaastattelutilanteessa. Ryhmiä haastatellessa kannattaa aikaa varata 1,5–2 tuntia. Tilaa valitessa on suositeltavaa valita rauhallinen ja häiriötön paikka, sillä se vaikuttaa osaltaan myös riittävän luottamuksellisen haastatteluilmapiirin luomiseen. Hyvän haastattelutilanteen kehittymistä edistää myös osallistujille entuudestaan tuttu paikka. (Kylmä & Juvakka 2007, 90–91; Vilka 2005, 103.)

5.4 Aineiston analyysimenetelmät

Toimintatutkimuksessa korostuu kentältä saatavan aineiston merkitys teoreettisen tarkastelun jäsentäjänä ja käyttöteoreettisen tietämyksen kehittäjänä. Tutkittava ilmiö käsitteellistyy vähitellen, ei niinkään etukäteen selvitetyn teorian testauksesta empiiristen kenttäkokemusten kautta. Aineiston analysoinnin kautta kehitetyt ensimmäiset käsitteet eivät välttämättä ole lopullisia, mutta ne auttavat tutkijaa

edistämään tutkimustaan ja tutkimusasetelmiaan eteenpäin. Kun tutkimuskohdetta ja kehittämistoimintaa ohjaavat johtajatukset muuntuvat tutkimuksen kuluessa käsitteellisesti ja teoreettisesti jäsentyneempään muotoon, on samalla kyse myös yhteisöllisen ymmärryksen ja tietoisuuden kehittymisestä. Reflektiivisessä kehittämisprosessissa on lähtökohtana tiedostaa ja tehdä näkyväksi niitä ajattelutapoja ja käsitteellisiä struktuureita, jotka ovat vaikuttamassa käytännön toimiin. Käytännöt käsitteellistetään siten, että uudentyyppiset teoreettiset struktuurit ovat mukana yhteisöllisen kehittämisen tukena seuraavien aineistonkeruusykylien aikana. (Kiviniemi 1999, 70–73)

Sisällön analyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, joka voidaan jakaa sisällön erittelyyn ja varsinaiseen sisällön analyysiin. Varsinainen sisällön analyysi tarkoittaa tekstiaineiston sisällön kuvaamista laadullisesti. Sen avulla kerätty aineisto tiivistetään tutkittavien ilmiöiden ja asioiden tarkastelua sekä samanlaisuuksien että eroavaisuuksien etsimistä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–94, 105–108; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 165–167.)

Tutkimusaineisto aineistolähtöisessä sisällön analyysissä koostuu aineistonkeruuvaiheessa syntyneestä materiaalista, kuten esimerkiksi haastattelunauhoista. Nauhat litteroidaan, mikä tarkoittaa aineiston läpi kuuntelemista ja kirjoittamista tekstimuotoon sanasta sanaan. Litteroinnin tarkkuuteen vaikuttaa analyysin vaatima tarkkuus ja se, minkälaisia vuorovaikutuksen piirteitä tutkija haluaa tulkita. Syntynyttä materiaalia ei yleensä voida suoraan analysoida, vaan se on järjesteltävä helpommin hallittavaan muotoon koodaamalla. Näin tutkija tietää, mikä aineisto kuuluu mihinkin tutkimuskohteeseen ja aineiston jäsentäminen helpottuu. Järjestämällä tutkittava aineisto esimerkiksi teemoihin, helpottuu laajojenkin kokonaisuuksien hahmottaminen. (Eskola & Suoranta 2005, 150, Hirsjärvi ym. 2013, 222; Kylmä & Juvakka 2007, 113; Ronkainen ym., 118–119; Tuomi & Sarajärvi 2009, 92–93; Vilka 2015, 180.)

6 TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvaan opinnäytetyöni etenemistä tutkimuskentällä pedagogisten tapaamisten, Lean-koulutuksen ja teemahaastatteluiden näkökulmista. Opinnäytetyöni eteni menetelmällisissä lähtökohdissa kuvatus, Carrin ja Kemmisin (1986, 166) spiraalikehän (kuva 2) mukaisesti; toiminta, havainnointi ja yleissuunnitelma toistuen. Tutkimukseni tarpeen kartoitus, ideointi ja suunnittelu aloitettiin syksyllä 2014. Tuona aikana tein kirjallisuuskatsauksen Leanin kehitystoiminnan yhteydestä varhaiskasvatuksen laadun tuottamiseen ja tehostamiseen.

Aineistonkeruuta varten haettiin tutkimussuunnitelman yhteydessä Kangasalan kunnalta lupa Varhaiskasvatuspalveluista saatavien tietojen hankintaan ja käyttöön tutkimuksessa -hakemuksella tammikuussa 2015. Lupa opinnäytetyön tekemiseen (liite 5) myönnettiin helmikuussa 2015. Toteutus tapahtui helmi–toukokuussa 2015, jonka jälkeen aineisto litteroitiin ja analysoitiin kesä–heinäkuun 2015 aikana. Tuotoksena syntynyt ”Ajattele liinisti” -julistesarja sai lopullisen muotonsa huhtikuussa 2016 tutkimuksen pohdintaosuuden valmistuttua. Tämän vuoksi julistesarjan toteutuksen tarkempi kuvaus on sisällytetty pohdintaan.

Käytin opinnäytetyössäni laadullista menetelmää, koska tekemäni kirjallisuuskatsauksen perusteella aihealue on aikaisemmin kartoittamaton. Opinnäytetyössäni tarkastelin päiväkodin henkilöstön perustyönkuvan toimivuutta: tavoitteena oli jäsentää arkista työkuultuuria ja käytänteitä Lean-menetelmää apuna käyttäen. Lean-prosessi on toimintatutkimuksen ideologian mukainen, joten opinnäytetyöni menetelmäksi valikoitui luonnollisesti toimintatutkimus.

Leanin mukainen toimintaprosessi sisältää toiminnallisen osuuden, arviointia, havaintojen ja kehitysideoiden käytäntöön viemisen sekä aineiston tuottamisen aivan niin kuin edellä teoreettisessa osuudessa esittelemäni toimintatutkimuksen määritelmät toimintatutkimusta kuvaavat.

6.1 Henkilöstön perehdytys tutkimukseen ja työnkuvien kirkastamiseen

Opinnäytetyöni toteutettiin Kangasalan kunnan yhdessä päivähoitoyksikössä, johon kuuluu päiväkodin johtaja ja neljä työryhmää, joissa on yhteensä viisi päiväkodinopettajaa, seitsemän päivähoitajaa ja yksi avustaja. Tutkimukseen osallistuivat kaikki kyseisessä päivähoitoyksikössä varhaiskasvatustyötä tekevät työntekijät, pois lukien yksittäiset sairastapaukset. Tutkimusluvan myönteisen päätöksen tultua tiedotettiin yksikön henkilökuntaa opinnäytetyöstä informaatiokirjeellä (liite 6) ja jaettiin suostumuslomake (liite 7) etukäteen tutustuttavaksi.

Tässä opinnäytetyössä kehittämismenetelmän osa-alueina ovat Leanin filosofian vieminen osaksi päivähoidon toimintastrategiaa, sekä yhdenlaisen Lean-työkalun kehittäminen varhaiskasvatuksen kentän käyttöön. Tämän työkalun toimivuuden tutkimiseen ja kehittämiseen on käytetty Lean-kehitystoimintaan perustuvia käytänteitä. Lean-kehitystoiminnan toimintamallin tavoitteet ovat yleispäteviä alasta riippumatta, ja siksi sen kokeilu toimintatutkimuksellisesti varhaiskasvatuksen kentällä on perusteltua.

Opinnäytetyöntekijänä suunnittelin ja toteutin kohdejoukoksi valitun päivähoitoyksikön pedagogiseen iltaan kaksi osiota illan kolmesta teemasta. Teemoja olivat Lean, tehtävänkuvien kirkastaminen ja koulutuksista raportointi. Kaksi ensimmäistä koskivat tätä tutkimusta.

Olin valmistellut tilaisuuden alkuun 10 minuuttia kestävän, Powerpoint-esityksen, jossa kerroin henkilökunnalle opinnäytetyöni pääkohdista. Samalla pohjustin heitä tulevaan Lean-koulutusosuuteen sekä tehtävänkuvien kirkastamista koskevaan ryhmätehtävään että tuleviin ryhmähaastatteluihin. Päivähoidon henkilökunta osallistui näin opinnäytetyöni toiminnalliseen vaiheeseen. Tarkoituksena oli, että he olisivat olleet myös tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa osallisena analyysivaiheessa tarkasteltaessa tehtyjen toiminnan-muutosten toimivuutta. Pedagogisen ryhmän tapaamisessa pohdittiin tiimeissä esille nousseiden asioiden juurisyitä ja mietittiin, mitä arjen toimintaa lähdetään kehittämään. Tekniikkana käytettiin Leanista tuttua juurisyyn selvittämisen menetelmää.

6.1.1 Leanin toteutus varhaiskasvatuksessa

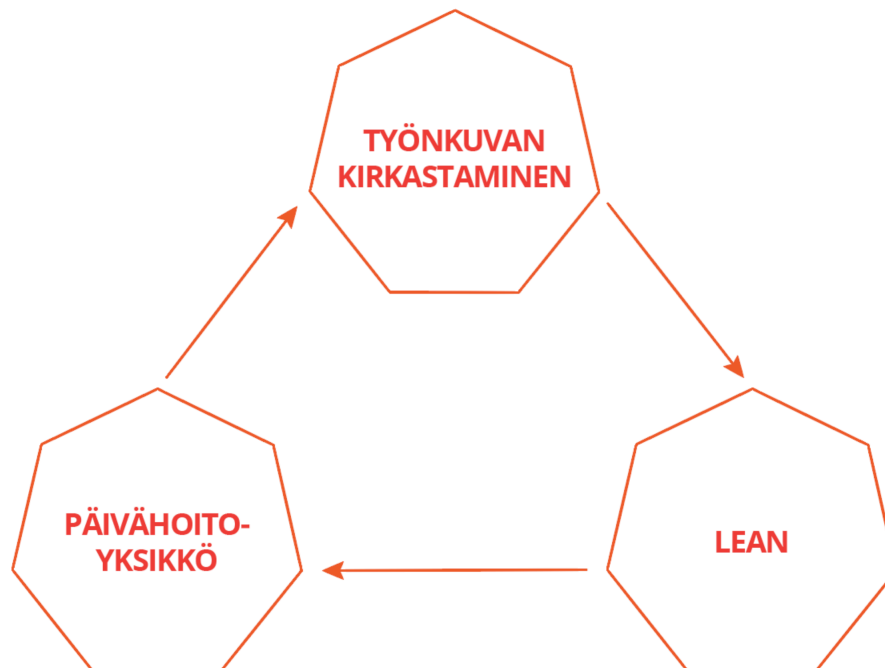
Esitykseni pedagogisessa illassa eteni seuraavan rungon mukaisesti:

- Lean-menetelmän esittely varhaiskasvatuksen kontekstissa
- Leanista yleisesti
- Kourin (2010, 14) esittämään juurisyiden etsintään tarkoitettuihin kysymyksiin pohjautuvien haastattelukysymysten ja Lean-menetelmän esittely

1. Miten voisin tehdä työni paremmin?
2. Mikä vaikeuttaa työntekoani?
3. Mitä edellisessä työvaiheessa voitaisiin tehdä toisin, jotta työntekoni helpottuisi?
4. Miten eri työvaiheiden välistä yhteistyötä voitaisiin helpottaa?
→ Viisi kertaa miksi?

(Kouri 2010, 14.)

Kuva 1. Lean varhaiskasvatusympäristössä



Kuvassa 1 kuvattuna kaavio, jonka avulla esittelin Lean kehitystoiminnan pilotointia varhaiskasvatusympäristössä.

6.1.2 Työnkuvien kirkastaminen

Tehtävänkuvaukset läpikäytiin pienryhmittäin, jonka jälkeen kukin ryhmä kirjasi oman ryhmänsä ideaalit omasta työtehtävästään. Tueksi annettiin Kangasalan kunnan laatimat tehtävänkuvaukset, joihin kukin ryhmä sai peilata omia ajatuksiaan. Alakohtaiset pienryhmät muodostettiin seuraavasti: päivähoitajat, päiväkodinopettajat ja yhtenä ryhmänä johtaja, varajohtaja, avustaja ja johtajuusopintoja suorittava sosionomi-opiskelija. Henkilökunnasta kaikki osallistuivat tähän osaan tutkimusta, jossa he miettivät, mikä on heidän työnkuvansa. Tämän jälkeen kukin palasi työtehtäviinsä syntynyt tietopääoma mukanaan. Keräsin ryhmätehtävien muistiot talteen aineiston myöhempiä analysointivaihetta varten.

6.2 Haastattelut

Työnkuvien kirkastamiseen tähänneen työskentelyn jälkeen aloitettiin ryhmähaastattelut ryhmä kerrallaan (neljä ryhmää) edeten. Tässä toimintaosuudessa itse- ja ryhmäreflektio olivat osa aiemmin kuvatun Kourin (2010) Lean-kehitystoimintaan perustuvaa juurisyiden etsimiseen tarkoitettua ongelmanratkaisutyökalua. Haastattelut myös nauhoitettiin litteroitaviksi, jotta tutkijana pystyin palaamaan metodin tarkasteluun lähemmin aineistoanalyysivaiheessa. Kirjoitin opinnäytetyötäni varten tutkijan havaintopäiväkirjaa, jota käytettiin niin analyysin tukena, kuin itse tuotoksen tekovaiheessa. Tutkijana reflektoin jatkuvasti toiminta ja havainnot vuoropuhellen, jotta pystyin muuttamaan yleissuunnitelmaa tarpeen tullen.

Tutkimus eteni haastatteluvaiheeseen suunnitellusti. Tehtävänkuvien miettiminen ja kirkastaminen johti luontevasti juurisyiden selvittämiseen: Työtehtävien ollessa tuoreessa muistissa eri työvaiheiden prosessien ja niiden ongelmakohtien miettiminen on sujuvampaa. Tavoitteena oli tätä kautta lisätä työntekijöiden osallisuutta ja kirkastaa perustehtävää poistamalla työtä mahdollisesti häiritsevät juurisyöt Leanin tehostamisajatuksen mukaisesti.

Haastattelun tukena toimi Kourin Lean-kehitystoiminnan työkalu, jolla etsitään ongelmaan ratkaisua etsimällä ongelman juurisyyt. Kunkin työntekijän vastauksista nouseva, ryhmän itse valitsema ongelmakohta nostettiin myös systemaattisen ongelmanratkaisun kohteeksi ja esitettiin viisi kertaa kysymys ”miksi?” etsien ongelman juurisyytä. Kukin ryhmä valitsi siis jo haastatteluprosessin aikana itse aiheet, jotka läpikäytiin Kourin menetelmän mukaisesti. Haastateltavat osallistuivat aineiston analysointiin valitsemalla itse haastattelusta heidän tärkeiksi kokemansa aihealueet juurisyiden tarkastelun kohteeksi. Varsinaisessa aineistonanalysointivaiheessa etsin litteroidusta haastatteluaineistosta nämä haastattelumuistioon kirjatut aihealueet helpottaakseni teemoittelua. Haastatteluvaiheessa käytin myös havaintopäiväkirjaa ja tein muistiinpanoja, joilla palautin haastateltavien mieleen kysymyksiin annettuja vastauksia tarvittaessa.

Haastatteluvaiheessa prosessoin ja kirjasin jokaisen käsiteltävän aiheen viiden miksi-kysymyksen kautta seuraavasti:

Kiire →

1. Miksi? → Sijaisia ei palkata
2. Miksi? → Johtaja sijaistaa usein
3. Miksi? → Säästösyöt ja oma persoona
4. Miksi? → Kankea rekrytointilupaprosessi
5. Miksi? → Ei tietoa, johtajan kanssa ei keskusteltu

6.2.1 Haastatteluista nousseet juurisyyt

Haastatteluiden muistioiden pohjalta laadin pohjustuksen pedagogisen ryhmän tapaamiselle, jossa käytiin läpi haastatteluvaiheessa nousseet työntekijöiden perustehtäviä häiritsevät juurisyyt ja valittiin niistä yksi yhteisesti ratkaistavaksi. Prosessi kunkin juurisyyn löytymiseen on kuvattu tarkemmin seuraavassa luvussa.

Haastatteluaineistosta otettiin mukaan kaikki ilmi tulleet juurisyyt:

- Suunnitelmien kirjaus puuttuu / on vaillinainen
- Kiertävän päivähoitajan sijainen puuttuu

- Esikoulu muuttumassa alkuopetukseen painottuvaksi
- Sijaisia ei palkata riittävästi
- Ryhmäkohtainen perehdytyskansio puuttuu
- Asenne

6.2.2 Toimintakokeilu

Pedagoginen ryhmä koostui koko päiväkodin henkilöstöpalaverissa paikalla olleista edustajista. Ratkaistavaksi nostettiin vähäinen tiimien yhteinen suunnittelu-aika, jonka kerroin löytäneeni tarkastelemalla haastattelumuistioihin kirjaamani juurisyyn etsimisprosesseja: jokaisen ryhmän työhön vaikuttavista tekijöistä juurisyitä löytyi suunnittelemattomuudesta sen eri ilmenemismuodoissa.

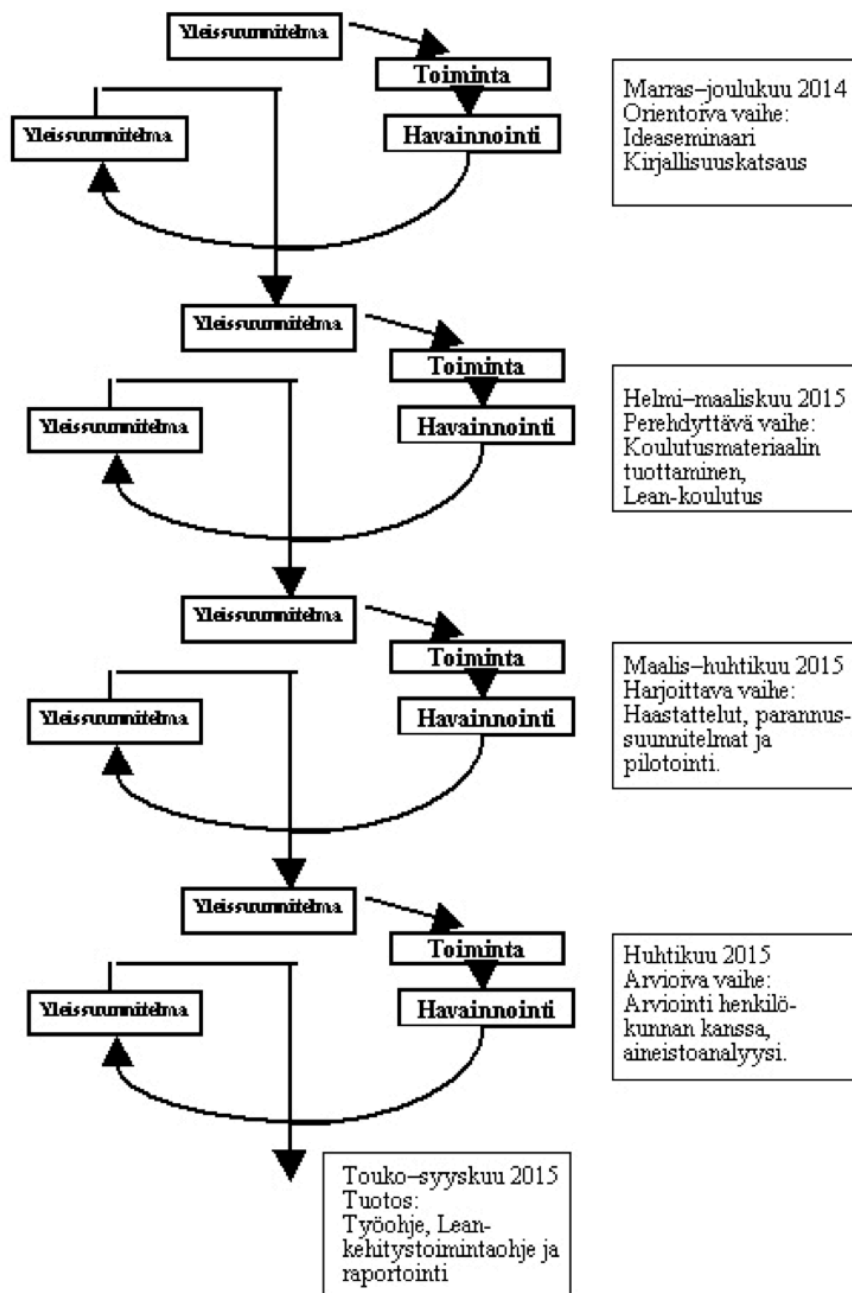
Suunnittelu ja ajankäytön hallinta ovat päiväkotityössä asioita, jotka päiväkodin toimintatapojen mukaisesti on nähdäkseni ratkaistava ensisijaisesti päivähoitotiimeissä. Tämän tiedon perustan ammatilliseen osaamiseeni lastentarhanopettajana sekä varhaiskasvatustyötä ohjaaviin asiakirjoihin, kuten valtakunnalliseen varhaiskasvatussuunnitelmaan.

Ratkaisua suunnittelun puutteeseen lähdettiin etsimään raivaamalla päiväkodin toimintasuunnitelmiin lisää yhteistä aikaa tiimeille. Tämä oli oma ehdotukseni, mutta toimintamallin kehittäessä oli mukana koko henkilöstö. Ratkaisun löytyttyä toimintakokeilu suunniteltiin pilotoitavaksi koko päiväkodissa. Toimintakokeilun ideana oli, että pedagogisen ryhmän palaverin jälkeen, toukokuun alusta lähtien joka torstai tiimit vapauttaisivat puoleksi tunniksi toisen tiimin lepoaoneesta työntekijän, jolloin kukin tiimi saisi lisäsuunnittelu-aikaa yhdessä puoli tuntia.

Pilotoinnin toimivuutta päätettiin arvioida talon yhteisessä palaverissa 27.5.2015. Toimintaa ei kuitenkaan oltu toteutettu päiväkodissa tuohon päivämäärään mennessä. Jouduin itse jäämään pois tutkimuksen toiminnallisesta osuudesta toukokuun lopussa sairauslomalle ja äitiyslomalle. Äitiyslomalta lähetin päiväkotiin syyskuussa 2015 tekstiviestitse kyselyn, oliko toimintakokeilua pilotoitu ja jos ei, niin miksi ei. Soitin myös asian tiimoilta yksikköön. Toimintaa ei oltu kokeiltu.

Tutkimukseni varhaiskasvatustyksikössä toteutettava toiminnallinen osuus oli alunperin aikataulutettu tapahtumaan kevään 2015 aikana ja sittemmin aikataulua venytettiin syksyyn. Tämän pidemmälle aikataulua ei enää venytetty, joten pilotointiosuus, toimintatutkimuksellisen orientaation mukaisesti etenevän prosessin osa, jäi tutkimuksesta kokonaan pois. Tähän johtaneita syitä ja ratkaisuja pohditaan tarkemmin seuraavissa luvuissa.

Kuva 2. Carrin ja Kemmisin (1986, 166) spiraalikehä



6.3 Aineiston analysointi

Opinnäytetyön sisällön analyysimenetelmäksi valikoitui työn tarkoituksen ohjaamana aineistolähtöinen analyysi. Käsittelin opinnäytetyön toteutusvaiheessa kerättyjä aineistoja kokonaisuutena sisällön analyysimenetelmää käyttäen. Litteroin ryhmähaastattelut kesäkuussa 2015 aikajärjestyksessä ensimmäisestä haastattelusta aloittaen. Haastatteluista syntyi litteroitua materiaalia 42 A4-arkkia kirjaisin koolla 12, Times New Roman -fontilla, rivivälillä 1,0 oikean reunan 5cm sisennystä käyttäen.

Varsinainen aineiston analyysi alkoi teemahaastatteluista kertyneen litteroidun aineiston perusteellisella läpikäymisellä kokonaiskuvan muodostamiseksi. Alkuperäisen suunnitelmani mukaan lähdin ensin analysoimaan haastatteluja niin, että näkisin nostivatko haastateltavat työntekijät juurisyyn tarkastelun kohteeksi samat aiheet, joista olivat eniten haastattelussa keskustelleet. Prosessin edetessä ymmärsin, että se oli tarpeetonta, jos seuraisin tarkoitustani tuottaa toimintatutkimuksen keinoin Lean-kehitystoimintaan perustuva ongelmanratkaisutyökalu päiväkodin johdolle ja päivähoitotiimeille. Haastattelu ja juurisyiden etsintä yhdessä työntekijöiden kanssa tuottivat jo itsessään vastaukset, joita yleensä etsittäisiin analysointivaiheessa. Nyt käytin Leaniin perustuvaa työkalua.

Toimintatutkimukselle luonteenomaisesti muutin yleissuunnitelmaa kuitenkin niin, että etsin haastatteluaineistosta haastattelukysymys kerrallaan vastaukset kysymyksiin, jotta vastaukset palvelisivat henkilöstöä muutenkin kuin tiimitoiminnan ongelmanratkaisutyökaluna. Haastatteluja tehdessä henkilökunta nimittäin toivoi, että heidän kaikki vastauksensa vietäisiin eteenpäin johdolle, mutta kuitenkin niin, että heidän anonymiteettinsä säilyisi mahdollisimman pitkälle.

Muotoilin pelkistetyt ilmaukset vastauksista seuraavasti:

”Suunnitteleamalla hommat” → suunnitelmallisuus

”Miettiä mitä on tekemässä, miten” → oman työnkuvan selkeys

Näistä muodostettiin tarvittaessa myös erilaisuutta ja samanlaisuutta ilmaisevia sanapareja:

Miten voisin tehdä työni paremmin?

Suunnitelmallisuus $\leftarrow \rightarrow$ suunnittelemattomuus

yhdessä suunnittelu tiimissä ja lasten kanssa $\leftarrow \rightarrow$ ei tiimin /lasten kanssa yhteistä aikaa

joustavuus $\leftarrow \rightarrow$ joustamattomuus

pienryhmätoiminta $\leftarrow \rightarrow$ ei pienryhmätoimintaa

positiivisuus, oman asenteen merkitys $\leftarrow \rightarrow$ negatiivisuus

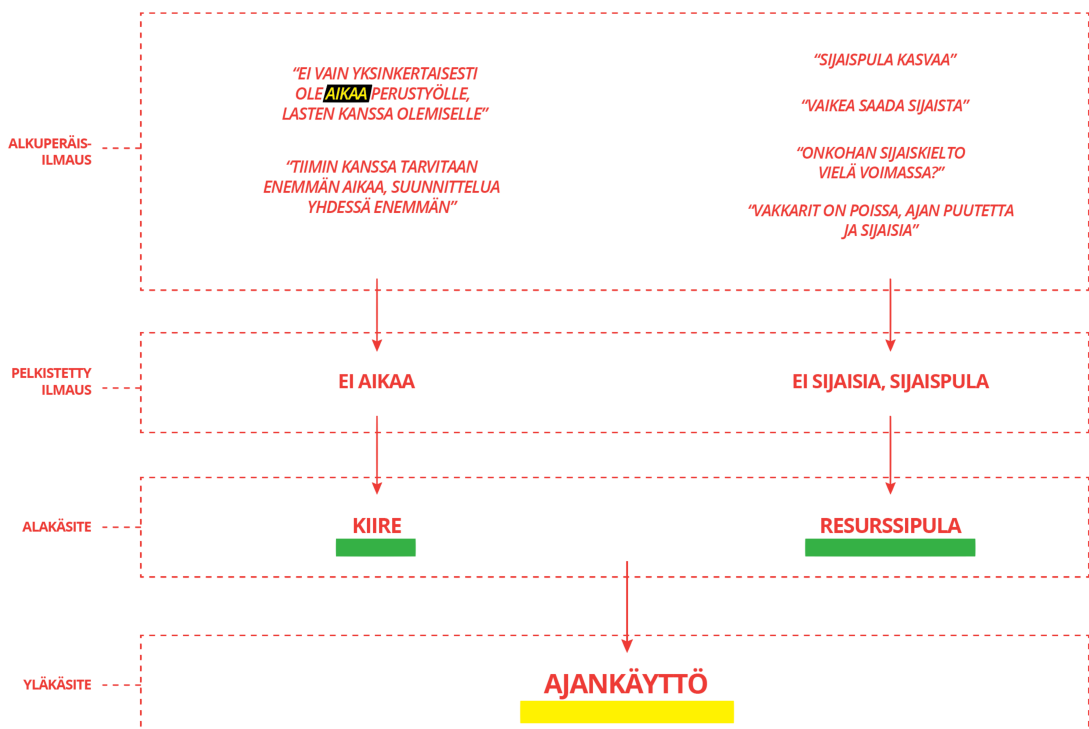
töiden jako

oman työnkuvan selkeys

suunnitelmien noudattaminen $\leftarrow \rightarrow$ suunnitelmien noudattamattomuus

tiimin yhteinen aika

Kuva 3. Esimerkkitaulukko aineiston analyysistä

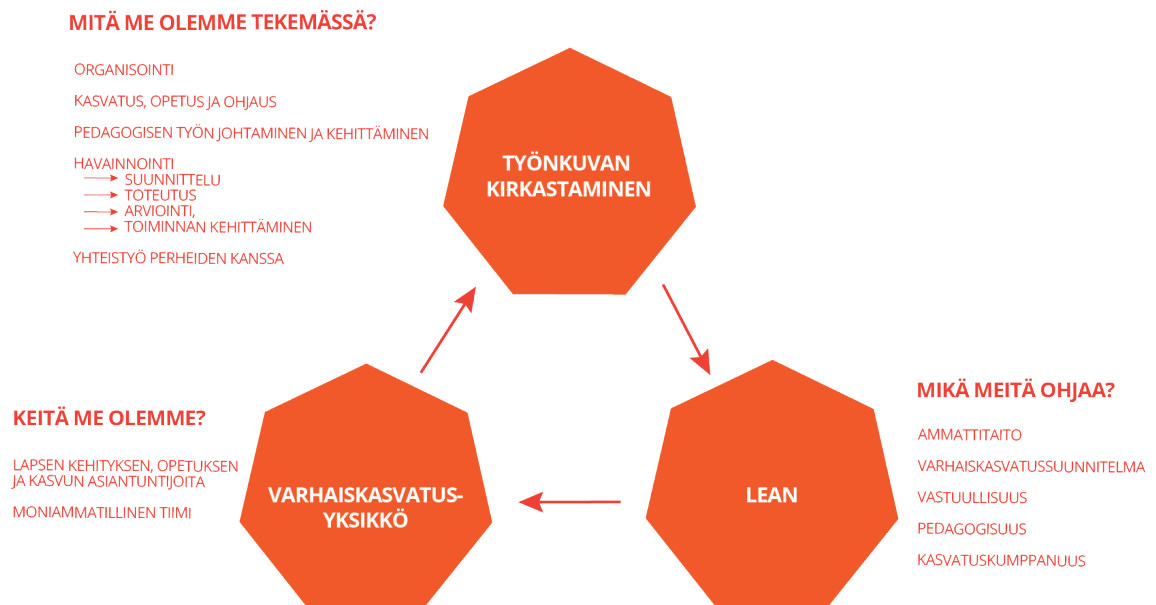


Lean-koulutuksesta ja tehtävänkuvien kirkastamistehtävästä kertynyt aineisto otettiin mukaan analysointiin sellaisenaan ja käytettiin varhaiskasvatusalalle sopivan Lean

ajatteluun pohjautuvan työkalun tuottamiseen. Tuotoksena syntyi ”Ajattele liinisti” -julistesarja. Opinnäytetyöntekijänä koostin tutkimuskohteena olleen varhaiskasvatusyksikön tulokset muutamaa julisteeseen. Samalla käytin julistepohjaa aineiston analysointimenetelmän visualisoimiseen.

Kuva 4. Lean varhaiskasvatusympäristössä -työkalu. Työnkuvien kirkastamistehtävän yhteydessä nousivat sisällön analyysistä nämä kolme eri kysymystä työnkuvan määrittämiseen. Alla esitetyssä kuvassa ovat yksikön työntekijöiden määritelmät. Yläluokkia olivat tekemistä kuvaavat sanat, työtä ohjaavat sanat, työntekijää määrittävät sanat.

LEAN VARHAISKASVATUSYMPÄRISTÖSSÄ



Kangasalan kunnan tehtäväkohtaisista työnkuvauksista ja työntekijöiden tuottamista ideoista etsittiin samankaltaisuuksia värikoodausta apuna käyttäen. Näistä saatiin Lean-ajatteluun perustuvan työkalun kehittämiseen varhaiskasvatuksen kentältä nousevaa aineistopohjaa.

7 TULOKSET

Tämä luku sisältää opinnäytetyöni tulokset koskien Lean-menetelmän soveltuvuutta varhaiskasvatuksen toimintaympäristöön. Tulokset käsittävät sekä Lean-kehitystoimintaan perustuvan työkalun toimivuuden kuvauksen että niiden pohjalta kehittämisosiona laaditun konkreettisen tuotteen eli julistesarjan esittelyn. ”Ajattele liinisti” -julistesarja toimii käytäntöä palvelevana toimintamallina, jota voidaan käyttää nopeana työkaluna pyrittäessä ratkomaan päivähoidon henkilökunnan perustyönkuvaava häiritseviä ongelmia, ja sitä hyödyntäen voidaan myös fokusoida resursseja tukemaan laadukasta varhaiskasvatusta.

7.1 Haastatteluista nousseet aiheet

Haastatteluissa nousseet aiheet on esitelty ryhmäkohtaisesti. Ryhmät koostuivat päiväkodin varhaiskasvatustiimeistä, joissa kussakin oli vähintään yksi päiväkodinopettaja. Muuten tiimit koostuivat päivähoitajista. Pääsääntöisesti ryhmässä oli kolme henkilöä ja kutakin ryhmää johti päiväkodinopettaja. Ryhmiä haastateltiin kertaalleen kutakin, jonka jälkeen jokaisesta tiimistä osallistui yksi edustaja pedagogiseen tapaamiseen, joka järjestettiin kerran haastattelujen jälkeen.

7.1.1 Ryhmä 1

Ryhmän yksi haastatteluissa korostuivat ajanpuute, sijaispula, kahden kasvattajan ryhmän erityispiirteet, kiire ja toiminnan suunnittelemattomuus. Näistä kaksi viimeksi mainittua nostettiin haastattelutilanteessa syvempään tarkasteluun, ja niille etsittiin (Kourin 2010) Lean-kehitystoiminnan työkalun mukaisesti juurisyytä. Ensimmäisenä tarkasteluun nostettiin kiire, joka prosessoitiin viiden miksi-kysymyksen läpi seuraavasti:

Kiire →

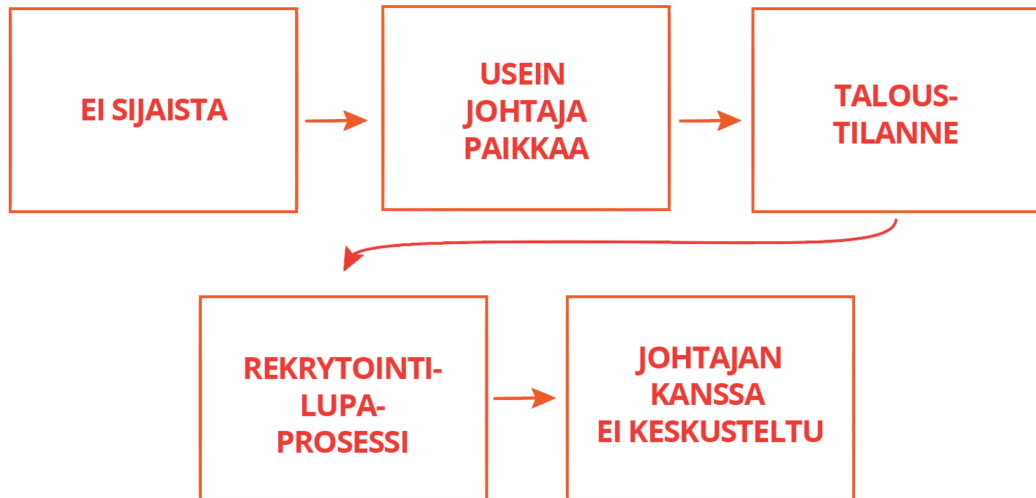
1. Miksi? → Sijaista ei palkata
”Sijaispula vaivaa.”
2. Miksi? → Johtaja sijaistaa usein
”Tulee (johtaja) paikkaamaan ja auttamaan, kun huomataan, että kädet ei riitä.”
3. Miksi? → Säästösyöt ja oma persoona
”Lapsimääriä seurataan tarkkaan, kannattaako tai tarvitseeko sijaista palkata.”
”Kai se johtuu säästösyistä.”
4. Miksi? → Kankea rekrytointilupaprosessi
”Vaikea saada sijaisia.”
”Onkohan se sijaiskielto vielä voimassa?”
”Täytyy aina kysyä ensin sitä rekrytointilupaa”
5. Miksi? → Ei tietoa, johtajan kanssa ei keskusteltu

Tulos juurisyyn etsimisen jälkeen näyttäytyy seuraavana: Johtajan kanssa ei olla keskusteltu siitä, saako sijaista palkata vallitsevassa taloudellisessa tilanteessa, joka on ymmärretty työntekijöiden keskuudessa huonoksi. Olettamukset vallitsevan tilanteen suhteen nousivat esiin ilmauksista ”kai” ja ”ehkä”, jotka ilmentävät epävarmuutta.

Juurisyysiksi voidaan sanoa, että johtajalla ja tiimillä on eri käsitys sijaisen tarpeesta, eikä johtajan kanssa olla keskusteltu siitä, miksi ryhmän kiirettä helpottavaksi kokemaa sijaista ei palkata.

Alla oleva kaavio (kuva 4) kuvaa, mitkä syyt nousivat kunkin miksi-kysymyksen jälkeen keskiöön.

Kuva 4. Ryhmän 1 nostama aihe juurisyiden tarkasteluun / KIIRE



7.1.2 Ryhmä 2

Ryhmän kaksi haastatteluista syvempään, juurisyitä etsivään tarkasteluun nousi aiheeksi sijaiset, joka prosessoitiin viiden miksi-kysymyksen läpi seuraavasti:

SIJAISET EIVÄT TIEDÄ RYHMÄN TOIMINTATAPOJA →

1. Miksi? → Suunnitelmien kirjaus on puutteellista
"Tiimin kanssa tarvitaan enemmän aikaa, suunnittelua yhdessä enemmän."
"Suunnitelmallisuus ja sen noudattaminen, kirjaaminen."
"Siinä puuroa jakaessako pitäisi kertoa mitä seuraavaksi tapahtuu?"
"Laatua on paperit kunnossa myös."
2. Miksi? → Aina uusi sijainen
"Rekryä pitäisi olla useammin ja oma lista sijaisista, joille soittaa."
"Kiertävä (tämän yksikön oma sijainen) omaan rooliinsa."
3. Miksi? → Pehdytyskansio puuttuu
"Pitäis ihan olla jollakin vastualueena pehdyttäminen."
"Se kansio!"
"Pehdytyskansio."
4. Miksi? → Ei ole tehty
"Ei oo tehty"

5. Miksi? → Ajanpuute

”Vakkarit on poissa, ajanpuutetta ja sijaisia.”

Tulos: Sijaiset eivät tiedä ryhmän toimintatapoja, koska heitä varten ei ole laadittu perehdytyskansioita eikä ryhmän viikoittaisia toimintasuunnitelmia ole kirjattu selkeästi, vaikka ne varhaiskasvatustyöryhmän tavan mukaisesti kirjataan yleensä viikoittain kunkin varhaiskasvattajatiimin itse laatimaan viikkosuunnitelmapohjaan, joka asetetaan seinälle vanhempien nähtäväksi. Kunkin viikon jälkeen toimintasuunnitelmat arkistoidaan. Juurisyynä taustalla on se, ettei kirjaukselle ja perehdytyskansion tekemiselle ole järjestetty aikaa.

Kuva 6. Ryhmän 2 nostamat aiheet juurisyiden tarkasteluun / sijaiset



7.1.3 Ryhmä 3

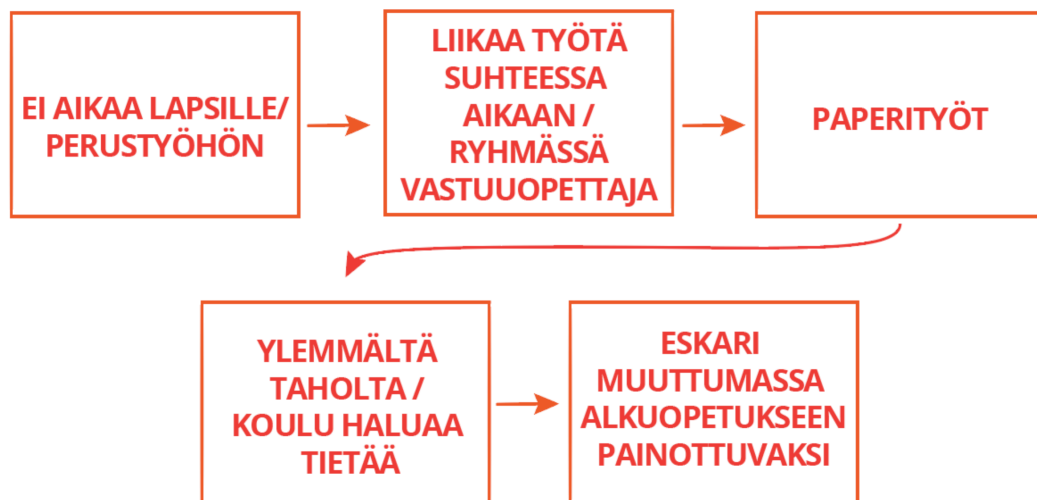
Kolmannen ryhmän haastatteluista esiin tärkeimpänä aiheena nousi ajanpuute, joka tarkemmassa tarkastelussa tarkoittaa, että henkilöstön mielestä aikaa ei ole riittävästi lapsille, eli perustyölle. Määritelmä ”riittävästi” on henkilökunnan oma kokemus siitä, minkä verran työajasta tulisi voida keskittyä täysin lasten kanssa työskentelyyn. Juurisyyn etsimiseksi aihe käsiteltiin viiden miksi-kysymyksen läpi seuraavasti:

AJANPUUTE →

1. Miksi? → Aikaa perustyölle, eli lapsille, ei ole
”Ei vain yksinkertaisesti ole aikaa perustyölle, lasten kanssa olemiselle.”
2. Miksi? → Liikaa työtä suhteessa aikaan
”Liikaa vastuuta talon yhteisistä asioista”
3. Miksi? → Paperityöt
”Täytyy kirjata vasu-keskustelut, havainnot ja kouluvalmiuden dokumentit”
”Muukin paperityö”
4. Miksi? → Työtehtävät ylemmältä taholta / koulu haluaa tietää
”Koululle pitää olla niin paljon eri papereita”
5. Miksi? → Eskari muuttumassa alkuopetukseen painottuvaksi

Tulos: Dokumentointi ja paperityöt vievät aikaa lasten kanssa tehtävältä työltä. Tähän vaikuttaa suurelta osin se, että esiopetus on muutoksessa painottuen tulevaisuudessa enemmän alkuopetukseen, mikä aiheuttaa henkilöstölle aiempaa enemmän paperityötä. Juurisyynä on se, että varhaiskasvatuksen puolelta tarvitaan dokumentteja koulun puolelle, ja näiden dokumenttien tekeminen on työntekijöiden vastuulla tullen lisäksi aiemman perustyön päälle.

Kuva 6. Ryhmän 3 nostamat aiheet juurisyiden tarkasteluun: ajanpuute



7.1.4 Ryhmä 4

Myös neljäs ryhmä nosti tarkemman tarkastelun aiheeksi ajanpuutteen ylipäättään. Juurisyyn etsimiseksi ryhmä käsitteli aiheen viiden miksi-kysymyksen läpi seuraavasti:

AJANPUUTE →

1. Miksi? → Työvuoron vaihtuminen / toisen osaston auttaminen kuormittaa
”Aamulla ei tiedä joutuuko sitä hyppäämään toiseen ryhmään”
”Autetaan mielellään mutta se että aina vuoro vaihtuu, tuntuu välillä raskaalta.”
2. Miksi? → Oman ryhmän suunnitelmat kärsivät
”Täytyy pohtia uusiksi päivän kuviot”
3. Miksi? → Suunnitellut asiat muuttuvat / kärsivät
”Ei saa pienryhmiä pidettyä”
4. Miksi? → Henkilöstöpula
”Olis se sijainen..”
5. Miksi? → Kiertävä sijainen puuttuu

Tulos: Henkilöstöä kuormittaa toisen osaston auttaminen, joka johtaa useimmiten siihen, että suunnitelmia omassa ryhmässä joudutaan muuttamaan, eikä toimintaa voida toteuttaa siten kuin on suunniteltu. Vaikka laskennallisesti henkilöstöä on riittävästi, aiheuttaa suunnittelemattomuus ryhmään neljä tilapäisen henkilöstövajeen, sillä kullekin työntekijälle suunnitellut työtehtävät täytyy muuttaa nopealla aikataululla. Juurisyynä on se, että puuttuu kiertävä sijainen, joka voisi tehtävänkuvansa mukaisesti auttaa väliaikaisissa henkilöstötarpeissa ryhmän neljä henkilöstön sijasta.

Kuva 7. Ryhmän 4 nostamat aiheet juurisyiden tarkasteluun: toisen osaston auttaminen kuormittaa.



7.2 Juurisyy-kysymykset

Ryhmät kävivät läpi Kourin juurisyitä etsivien, työtehtävien helpottamiseen ja kehittämisen liittyvät kysymykset, jotka olivat:

5. Miten voisin tehdä työni paremmin?
6. Mikä vaikeuttaa työntekoani?
7. Mitä edellisessä työvaiheessa voitaisiin tehdä toisin, jotta työntekoni helpottuisi?
8. Miten eri työvaiheiden välistä yhteistyötä voitaisiin helpottaa?

(Kouri 2010, 14.)

Seuraavassa on esitelty kaikkien ryhmien vastaukset kootusti. Haastateltujen ryhmien toiveesta vastaukset esitellään tässä työssä, jotta niistä ilmenevät kehittämiskohteet nousisivat myös esimiesten tietoisuuteen, eikä tämä jäisi vain tiimin omaksi tiedoksi. Samalla tulee esiin työkalun käytön hyödyllisyys. Vastauksia ei kuitenkaan esitetä ryhmäkohtaisesti anonymiteetin säilyttämiseksi.

Sisällönanalyysin prosessi opinnäytetyssäni on kuvattu esimerkin kautta toteutusosioissa, jossa edetään kuvailemalla ensin alkuperäisilmausten pelkistäminen ja

niiden ala- ja yläluokkien muodostaminen sekä niiden käyttö etsittäessä litteroidusta haastatteluaineistosta pelkistettyjä vastauksia haastattelukysymyksiin.

7.2.1 Miten voisin tehdä työni paremmin?

Analysoin värikoodauksen avulla, mitä ilmauksia kuhunkin vastauskategoriaan tulee pelkistetyistä ilmauksista luotujen ala- ja yläluokkien pohjalta. Tämän pohjalta alla esitetyt asiat nousivat esiin koskien oman työn parantamista. Useimmiten esiintyi suunnitelmallisuuteen ja sen toteuttamiseen liittyviä ilmauksia, lähinnä ajan riittämättömyyteen. Työajan käytön jakautumista tasaisesti myös itse lasten kanssa tehtävään työhön toivottiin lisää. Asiat, joihin itse koettiin voivan vaikuttaa suoraan, olivat oma asenne, joustavuus ja suunnitelmien noudattaminen.

- Suunnitelmallisuus
- Yhdessä suunnittelu tiimissä ja lasten kanssa
- Joustavuus
- Pienryhmätoiminta
- Positiivisuus, oman asenteen merkitys
- Töiden jako
- Oman työnkuvan selkeys
- Suunnitelmien noudattaminen
- Tiimin yhteinen aika

7.2.2 Mikä vaikeuttaa työntekoani?

Työntekoa vaikeuttavista tekijöistä nousivat selkeästi keskiöön ajan puute ja suunnittelemattomuus. Ei voida kuitenkaan sanoa, että toiminta olisi täysin suunnittelematonta, vaan nimenomaan siihen kaivattaisiin enemmän aikaa, jotta suunnitelmat voisivat palvella toimintaa entistä paremmin.

- Työntekijöiden poissaolot
- Sijaisille käytänteet vieraat
- Ajanpuute

- Sijaisten perehdytys
- Kaavakkeiden paljous
- Dokumentointi
- Selkeyden puute
- Toisen osaston auttaminen
- Työvuoron vaihto lennosta
- Kahden aikuisen ryhmä
- Työaikakertoimien seuranta
- Lapsiryhmän muutokset kesken kauden

7.2.3 Mitä edellisessä työvaiheessa voitaisiin tehdä toisin, jotta työntekoni helpottuisi?

Työvaiheiden toimivuuden lisäämiseksi toivottiin tässäkin kohtaa lisää aikaa, aikaa tehdä kukin työvaihe siihen paneutuen, varsinkin suunnitelmien kirjaaminen, jotta muuttuvat tilanteet olisi helpompi hallita. Työnkuvansa hallitsevat sijaiset koettiin erityisen tärkeiksi, kuin myös tiimien yhteinen aika.

- Suunnitelmallisuuden lisääminen
- Suunnitelma B käyttöön, jos resurssit eivät ole riittävät
- Sijainen puuttuvan työntekijän tilalle
- Kolmas aikuinen kahden kasvattajan ryhmään
- Johtaja ei paikkaisi puuttuvaa työntekijää muutamaa tuntia → sijainen koko päiväksi
- Ajanpuute → ryhmien välinen yhteistyö
- Sijaiset → rekrytointi useammin
- Suunnitelmallisuus → tiimille lisää yhteistä aikaa suunnitella
- Aikaa perehdyttää → perehdytyskansio

7.2.4 Miten eri työvaiheiden välistä yhteistyötä voitaisiin helpottaa?

Työvaiheiden välistä yhteistyötä ajateltiin voivan helpottaa seuraavilla toimilla:

- Vastuualueeksi jollekin perehdyttäminen
- Tiimien välisen yhteistyön ja avunannon ennalta sopiminen
- Nivelvaihepalaverit
- Suunnitelmien tarkempi ylöskirjaaminen

7.3 Toimintakokeilu

Varhaiskasvatusyksikössä toteuttamatta jääneen toimintakokeilun ideana oli, että joka torstai tiimit vapauttavat puoleksi tunniksi toisen tiimin lepohuoneesta työntekijän, jolloin kukin tiimi saa yhdessä puoli tuntia lisäsuunnittelu-aikaa. Toiminnan käytännön toimivuudesta tai siitä, koettiinko se hyödylliseksi, ei näin ollen ole henkilökunnan kokemuksiin perustuvaa tutkimustulosta. Nähdäkseni tämä olisi ollut käytännössä mahdollista, jos toimintaan olisi vain ryhdytty ja vanhoista toimintatavoista luovuttu.

Vastaukset siihen, miksi toimintaa ei oltu kokeiltu keväällä 2015, olivat seuraavanlaiset: ”Henkilökunnan poissaolot ja ei sijaisia”, ”Muuta tekemistä tähän vuodenaikaan”, ja ”Hyvä idea syksyä ajatellen”. Vastaukset kerättiin yksikön henkilökunnan palaverissa 28.5.2015.

Kourin (2010, 31) esittämän menetelmän mukaisesti juurisyyn poistamisen jälkeen tarkistetaan tulokset, pohditaan onko ongelma poistunut ja vakiinnutetaan uusi toimintatapa. Lähetin syksyllä 2015 päiväkotiin tiedustelun, jossa kysyin, oliko toimintaa pilotoitu ja mitä tuloksia ja kokemuksia mahdollinen pilotointi oli tuottanut. En saanut tiedusteluuni lainkaan vastausta.

7.4 Lean-menetelmän ja Lean-kehitystoimintaan perustuvan työkalun toimivuus varhaiskasvatuksen toimintaympäristössä

Edellä esittelemäni tulokset koskien Lean-kehitystoimintaan perustuvan työkalun (juurisyyn etsimisen käytäntö) toimivuutta varhaiskasvatuksen toimintaympäristössä sekä Lean-menetelmän soveltuvuutta varhaiskasvatuksen toimintaympäristöön ovat näin ollen vaillinaiset toimintakokeilun jäädessä puuttumaan. Toimintakokeilu olisi

ollut saatujen ryhmähaastattelujen tulosten pohjalta konkreettista, käytäntöä muuttamaan pyrkivää toimintaa.

Vaikka toimintakokeilua ei päästy toteuttamaan eikä työntekijöiden vastauksia sen toimivuudesta näin ollen saatu, voidaan yllä kuvattujen tulosten perusteella sanoa, että Lean-kehitystoimintaan perustuvaa työkalua voidaan käyttää myös varhaiskasvatusympäristössä ja saada sillä vastauksia ongelmanratkaisuun. Ryhmät ottivat annetun työkalun vastaan tyytyväisenä siitä, että perustyötä häiritsevät asiat ei välttämättä olekaan isoja asioita, ja että ongelmat voidaan ratkaista varsin yksinkertaisilla toimenpiteillä. Ryhmät kommentoivat työkalua muun muassa seuraavin lausein:

- *”Tähän ensimmäiseen kysymykseen on aika vaikea vastata äkkiseltään, mutta hyvä että sitä tulee pohdituksi kunnolla.”*
- *”Kiva, että joku kuuntelee.”*
- *”Eihän tämä olisikaan kovin iso juttu ratkaista, mutta ei ole vaan tullut keskusteltua johtajan kanssa.”*

7.5 Julistesarja työkaluksi varhaiskasvatuksen arkeen

Havaintojeni ja tutkimustyön tulosten pohjalta tuotin Lean-filosofian mukaisen työkalun varhaiskasvatusalan käyttöön. Tuotoksena syntyi ”Ajattele liinisti” -julistesarja ja työkalut (liitteet 8–12). Julisteita voidaan käyttää niin koulutusmateriaalina kuin yksittäisinä työkaluina, mutta myös huoneentauluina muistuttamassa Leanin ajattelun mahdollisuuksista varhaiskasvatuksessa. Mikäli syntynyttä materiaalia halutaan käyttää jatkossa Lean-kehitystoimintaan perustuvana työkaluna varhaiskasvatuksessa, tulee esimerkiksi yksikön johtajan tai tiimin vetäjän lukea tämä opinnäytetyö kokonaisuudessaan voidakseen käyttää tuotoksena syntyneitä työkaluja tehokkaasti ja perehdyttääkseen muun henkilöstön Lean-ajatteluun ja -kehitystoimintaan. Vaihtoehtoisesti yksikkö voidaan kouluttaa Lean-työskentelyyn.

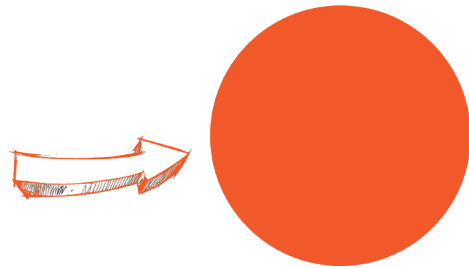
Alla (kuvat 8 & 9) esimerkki siitä, kuinka työkalua voidaan täyttää ja käyttää. Kuvassa 8 on kaaviona juurisyyn etsimisen kysymykset, ja kuvassa 9 esitellään, miten

kysymyksiin vastaamalla on mahdollista löytää jokin konkreettinen seikka, jota muuttamalla voidaan pyrkiä ratkaisemaan työstämisen kohteeksi valittu pulma.

Kuva 8: Ajattele liinisti – etsi juurisyyt -työkalu

AJATTELE LIINISTI – ETSI JUURISYYT

- MIKÄ VAIKEUTTAA TYÖNTEKOANI?
- MITEN MINÄ VOISIN TEHDÄ TYÖNI PAREMMIN TAI HELPOMMIN?
- MITÄ EDELLISESSÄ TYÖVAIHEESSA VOITAIINI TEHDÄ TOISIN, JOTTA TYÖNTEKONI HELPOTTUISI?
- MITEN ERI TYÖVAIHEIDEN VÄLISTÄ YHTEISTYÖTÄ VOITAIINI KEHITTÄÄ?
- VIISI KERTAA "MIKSI?"
 MIKSI?
 MIKSI?
 MIKSI?
 MIKSI?
 MIKSI?



Kuva 9: Ajattele liinisti – etsi juurisyyt -juliste

AJATTELE LIINISTI – ETSI JUURISYYT

- MIKÄ VAIKEUTTAA TYÖNTEKOANI?**
SIIRTYMÄTILANTEET VIEVÄT PALJON AIKAA
- MITEN MINÄ VOISIN TEHDÄ TYÖNI PAREMMIN TAI HELPOMMIN?**
JÄRJESTELLÄ TILAT TOIMIVIKSI
- MITÄ EDELLISESSÄ TYÖVAIHEESSA VOITAIISIIN TEHDÄ TOISIN, JOTTA TYÖNTEKONI HELPOTTUISI?**
PYYTÄÄ VANHEMPIA NIMIKOIMAAN LASTEN VAATTEET
- MITEN ERI TYÖVAIHEIDEN VÄLISTÄ YHTEISTYÖTÄ VOITAIISIIN KEHITTÄÄ?**
KASVATUKUMPPANUUDELLA JA LASTEN OHJAUKSELLE
- VIISI KERTAA "MIKSI?"**
SIIRTYMÄTILANTEET KESTÄVÄT LIIAN KAUAN
LAPSET EIVÄT LÖYDÄ KURAVAATTEITAAN
NE OVAT ERI PAIKOISSA
NIILLE EI OLE JÄRJESTETTY ERILLISTÄ KUIVUMISPAIKKAA
NIITÄ ON VAIKEA TUNNISTAA
NIITÄ EI OLE NIMIKOITU

MIKSI?
MIKSI?
MIKSI?
MIKSI?
MIKSI?



**MUISTATHAN
NIMIKOIDA
LAPSESI
VAATTEET!**

8 POHDINTA

Tässä luvussa pohdin tutkimukseni eettisyyttä ja luotettavuutta sekä tarkastelen tuloksia. Tulosten tarkastelua käsittelevässä alaluvussa tarkastelen lähemmin sitä, mitä aiemmin kuvatut tutkimustulokset, havaintoni ja itse toiminta tutkimuksessa kertovat Lean-menetelmän soveltuvuudesta varhaiskasvatusalalle. Annan myös esimerkin sovellusehdotuksesta varhaiskasvatuksen toimintaympäristössä.

8.1 Eettiset kysymykset

Tutkimusprosessin varrella tutkija kohtaa monia eettisiä kysymyksiä ja tekee niiden suhteen omat ratkaisunsa. Tutkimuksen eettisistä ratkaisuista vastaa aina tutkija. Eettisellä ajattelulla tarkoitetaan pohdintaa oikeasta ja väärästä toimintatavasta eri tilanteissa. (Kuula 2011, 21.) Tutkijan tielle asettuu tutkimusta tehdessä lukuisia eettisiä pohdintaa vaativia kysymyksiä. Nämä kysymykset on otettava huomioon jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tutkimusta. Hyvän tieteellisen käytännön periaatteiden noudattaminen koko tutkimusprosessin ajan on eettisesti hyvän tutkimuksen periaate. Hyvä tieteellinen käytäntö pitää sisällään rehellisyyden, tinkimättömän tarkan tutkimustyön ja tulosten arvioinnin sekä niiden esittämisen. Lisäksi tutkimus on suunniteltava, toteutettava ja raportoitava tieteellisen tutkimuksen standardien mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 23–25; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Opinnäytetyötä tehdessäni noudatin johdonmukaisesti tutkimuslupaprosessia. Lähtökohta koko työn toteutumiselle luonnollisesti oli Kangasalan kunnalta haettu ja saatu tutkimuslupa varhaiskasvatuspalveluista saatavien tietojen hankintaan ja käyttöön. Tarkastelun kohteena olleelle yhteisölle tiedotettiin koko prosessin ajan tehokkaasti opinnäytetyön toteuttamisesta ja sen tarkoituksesta: esittelin tutkimussuunnitelmani koko henkilöstölle sekä informaatiokirjeessä että päiväkodin pedagogisessa illassa, jossa kerroin opinnäytetyöni pääkohdista ja tutkimuksen suunnitellusta etenemisestä. Toin selkeästi esille mahdollisuuden kieltäytyä osallistumisesta tutkimukseen sekä keskeyttää osallistuminen missä tahansa vaiheessa tutkimusta ja hain henkilökunnalta kirjallisen suostumuksen tutkimukseen osallistumiseen.

Haastattelututkimuksen eettisyyteen liittyy olennaisesti myös aineiston luottamuksellinen käsittely ja asiamukainen säilyttäminen. Säilytin opinnäytetyöni yhteydessä keräämäni aineistoa, muistiinpanoja ja äänitteitä, henkilökohtaisessa käytössäni olleessa kulmalukkokansiossa ja lukitussa kaapissa haastatteluvälineiden kera. Ulkopuolisilla ei ollut missään vaiheessa pääsyä aineistoon.

Haastateltavien määrän ollessa näin pieni, yhden varhaiskasvatusyksikön kokoinen, oli kiinnitettävä huomioita analysointivaiheessa siihen ettei haastateltujen henkilöllisyys paljastuisi vahvistettavuutta tukevista alkuperäisilmauksista. Tätä pohtiessani päädyin myös siihen, että jätän julkaisematta yhden ryhmän juurisyytulokset ryhmän erityispiirrettä koskien; ryhmä nosti kaksi aihetta juurisyytarkasteluun, joten kaikilta ryhmiltä saatiin tulos raporttiin. Tämän poisjätetyn tulososion luovutan kyseessä olevalle ryhmälle, jotta he voivat halutessaan ottaa tulokset toimintansa kehittämisen avuksi.

8.2 Luotettavuus

Tutkimusprosessin on oltava vahvistettavissa koko ajan ja sen on käytävä tutkimuksesta ilmi. Näin ollen tutkimusprosessi on kirjattava riittävällä tarkkuudella ja selkeydellä, että sen lukija saa prosessista tarkan ja ymmärrettävän kuvauksen. Kriteeri on kylläkin sinänsä ongelmallinen, sillä toinen tutkija ei välttämättä päädy samoihin tuloksiin, vaikka aineisto olisikin sama. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Kukin laadullinen tutkimus on oma, yksilöllinen kokonaisuutensa, minkä vuoksi mitään tutkimusta ei voida toistaa täysin samanlaisena toisen tutkimuksen kanssa (Vilka 2005, 159). Laadullinen tutkimus hyväksyy sen mahdollisuuden, että todellisuuksia on useita, ja että erilaiset tulkinnat voivat parhaassa tapauksessa jopa edistää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Vahvistettavuutta lisäävät toisissa, samaa ilmiötä tutkivissa tutkimuksissa saadut, samankaltaiset tulkinnat. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.)

Refleksiivisyys on tutkimuksen tekijän tietoisuutta omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä. Hänen on arvioitava ja raportoitava, vaikuttaako hän mahdollisesti esimerkiksi aineistoon ja tutkimusprosessiin. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.)

Pidin opinnäytetyöni tutkimusvaiheessa tutkijapäiväkirjaa sekä tutkimuksen luotettavuuden vahvistamiseksi että refleksiivisyyden edistämiseksi. Pysin kirjaamaan muistiinpanot ryhmätapaamisista ja haastatteluista mahdollisimman kattavasti ja informatiivisesti erilaisia koodeja käyttäen (esim. värit, alleviivaus, pelkistys), jotta asioiden jäsentäminen työn lopullisessa analyysi- ja kirjoittamisvaiheessa helpottuisi. Suhteellisen pitkä aika tutkimuksen toiminnallisen osuuden ja kirjoitusprosessin välillä heikentää väistämättä luotettavuutta, mutta käyttämäni menetelmien avulla pystyin minimoimaan ajallisesta viiveestä aiheutuvia haittoja.

8.3 Tulosten tarkastelu

8.3.1 Lean-menetelmän käyttäminen ongelmanratkaisutyökaluna varhaiskasvatusympäristössä

Opinnäytetyöni tutkimustulosten perusteella katson, että Lean-menetelmää voidaan käyttää varhaiskasvatusympäristössä. Menetelmän avulla löydettiin vastauksia työn tekemistä vaikeuttaviksi koetuille tekijöille ja henkilökunta pystyi sen avulla nostamaan esille työn tekemistä häiritseviä asioita.

Loin Lean-menetelmää käyttäen ongelmanratkaisutyökalun, jonka avulla on tavoitteena parantaa toimintamalleja, keskittää resursseja, vähentää turhaa kuormitusta ja tätä kautta edesauttaa valtakunnallisten varhaiskasvatusten perusteiden toteutumista. Ongelmaratkaisutyökalu sai julisteiden muodon, koska halusin sille helposti päiväkodin arkeen tuotavan, tehokkaan viestintäkeinon.

8.3.2 Tavoitteena jäsentää arkista työkuultuuria ja käytänteitä Lean-menetelmää hyödyntäen

Prosessilla, jossa ensin käydään läpi Lean-ajattelu ja kunkin työntekijän tehtävänkuvaukset pyrkimyksenä selkeyttää työntekijän ajatusta omista työtehtävistään, jäsennetään arkista työkuultuuria ja sen käytänteitä. Tämän jälkeen on luontevaa siirtyä käyttämään Kourin (2010, 14) juurisyymenetelmää, jonka avulla voidaan löytää

käytännön työtä häiritseviä juurisyytä. Kun työstä poistetaan häiriötekijät, voidaan paremmin keskittyä perustyöhön, ja jää enemmän tilaa karsia hukkaa Lean-ajattelun mukaisesti (Womack & Jones 2003, 352). Työn tehostamiseen puolestaan perehdytään tarkemmin seuraavassa luvussa, jossa käsitellään Lean-menetelmän soveltuvuutta varhaiskasvatusympäristössä.

8.3.3 Lean-ajattelun ja -kehitystoiminnan soveltuvuus varhaiskasvatusympäristöön

Yllä esiteltyjen tulosten perusteella voidaan sanoa, että Lean-kehitystoiminta soveltuu varhaiskasvatusalalle ja tukee sen rakenteellista toimivuutta. Tätä kautta se tukee myös työhyvinvointia, sillä tutkimuksesta ja sen kehittämisosioista hyötyvät päiväkodin johdon ja tiiminvetäjien lisäksi myös koko päiväkodin työyhteisö ja sen tärkein osa, lapset.

Olen opinnäytetyössäni rajoittanut tutkimusosuuden Kourin juurisyy-työkalun soveltamiseen, mutta nähdäkseni Lean-menetelmää voitaisiin hyvin soveltaa muillakin tavoin varhaiskasvatustyössä. Mielenkiintoinen lähestymistapa on mielestäni esimerkiksi Lean-ajattelussa käytettävä hukan käsite, jonka avulla voidaan havainnollistaa työn konkreettisia ongelmakohtia. Syvällisempi tarkastelu hukan käsitteen soveltamisesta päivähoitotyössä jää myöhemmän tutkimuksen varaan, mutta seuraavassa tuon esimerkinomaisesti esille sen tehokkuuden tyypillisten ongelmakohtien osoittamisessa.

Toyotan Lean-mallissa tuotannossa on seitsemän yleisesti hyväksyttyä hukan ilmenemismuotoa (Simon & Canacari 2012, 87): odottaminen ja joutoaika; tarpeeton kuljetus; tarpeeton liike; varastointi; ylituotanto, ylikäsittely tai virheellinen käsittely; viat. Vastaavat hukan muodot voidaan löytää päivähoitotyöstä:

1. Odottaminen ja Joutoaika – Joudutaan odottelemaan seuraavaa ”työvaihetta”, työntekijää (odotetaan, että seuraava työvuorolainen saapuu ja voidaan aloittaa esim. pienryhmätoiminta, tilan vapautuminen, riippuvuus muiden valmistumisesta kuten siivouspalvelut ja ruoka, osastojen välisen yhteistyön organisoimattomuus).

2. Tarpeeton kuljetus – Lasten ja materiaalien tarpeeton liikuttelu, kuluttaa aikaa. (esim. lasten sisäjumppa koululla, askartelumateriaalit toisessa kerroksessa).
Tarpeettomien tiedotteiden lähettely ja arkistointi
3. Tarpeeton liike – Työntekijöiden tarpeettoman pitkät kävelymatkat. Huono työergonomia (esim. pukuhuoneet ja kahvihuone kaukana ryhmistä).
4. Varastointi – Huonosti järjestellystä tai liian ahtaaksi täytetystä varastosta on vaikea löytää etsimäänsä.
5. Ylituotanto – Tehdään enemmän kuin asiakkaan (lasten) näkökulmasta on tarpeen tai tehdään liian aikaisin. (liikaa ohjattua toimintaa, tarpeeton raportointi, ylimääräiset varakopiot, saman aineiston kuten kuukausikirjeiden lähettäminen usealla eri välineellä → sähköpostilla ja kirjeitse)
6. Ylikäsittely tai virheellinen käsittely – Työ joka ei tuota lisäarvoa asiakkaan kannalta tai jota tehdään koska määritelty laatu ei ole linjassa asiakkaan tarpeen kanssa. (kaksinkertainen raportointi ja datan syöttäminen sähköiseen muotoon, asiakirjojen/suunnitelmien laadinta ilman, että niitä ehditään toteuttaa käytännössä esim. vasut ja viikkosuunnitelmat)
7. Viat – Virheellisesti tehtyyn työhön, virheiden etsimiseen tai korjaamiseen käytetty aika (dokumentit, työaikakertoimet)

Nähdäkseni hukan käsitteen avulla pystytään kartoittamaan päivähoitotyön työympäristöön liittyvät tärkeimmät – ja kokemukseni perusteella varsin tyypilliset – konkreettiset haasteet. Luomaani ongelmanratkaisutyökalua noudattaen laadin myös löytyneistä hukan lajeista julisteen, jossa viestinnällisesti tehokkaasti saadaan kuvattua kaikki Leanin 7 hukkaa päivähoitotyön prosesseissa.

Kuva 10: Juliste ”Leanin 7 hukkaa päivähoidon prosesseissa”



9 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Toimintaa ei voida tehostaa Leanin ajatteluun mukaisesti, mikäli perustyölle ei ole aikaa. Tarvitaan myös vahvaa johtamista ja johdonmukaista Leanin ajattelun eteenpäin viemistä. Työkalun käyttöönotto ja siitä hyötyminen ei ole mahdotonta, mutta se vaatii sen, että työkalun käytön prosessille annetaan mahdollisuus toteutua kokonaisuudessaan. Nyt sen mahdolliset hyödyt jäivät tässä tutkimuksessa tieteellisesti todistamatta, koska toteutusvaihe jäi toteutumatta. Positiiviset vaikutukset jo itse työntekijöiden kuulemisessa ja ongelmien ratkaisujen etsimisessä olivat kuitenkin nähtävissä ilman, että yksinkertaista toimintakokeilua toteutettiin.

Mikäli Lean-filosofiaa ja sen sisältämiä erilaisia työkaluja halutaan ottaa varhaiskasvatukseen käyttöön, edellyttää se kokonaisvaltaista ajattelutavan muutosta kohti Leania. Tätä varten suosittelisin kehittämisehdotuksena, että tuottamiani ”Ajattele liinisti” -julisteita kokeiltaisiin jossain toisessa varhaiskasvatuksen yksikössä siten, että niiden avulla vietäisiin koko tämän Lean-kehitystoimintaa soveltavaa toimintatutkimuksen prosessi läpi. Saadakseen lisänäyttöä vaikuttavuudesta voitaisiin myös käyttää koulutuksen vaikuttavuuden arviointia. Prosessin käynnistämiseen tarvittaisiin lisäresurssina havaintojeni mukaan aluksi ylimääräinen henkilöresurssi, mutta prosessin läpikäytyään on henkilökunta itse osaava viemään Lean-ajattelua eteenpäin ja opettamaan työkalujen käyttöä omassa työyksikössään.

LÄHTEET

- Badurdeen, F. & Gregory, B. 2012. The softer side of lean. Analyzing corporate culture can point the way to necessary changes. *Industrial Engineer*. 44 (2), 49–53.
- Carr, W. & Kemmis, S. 1986. *Becoming Critical: Education, Knowledge and Action research*. London: Falmer Press.
- Elomaa, L. & Mikkola, H. 2010. Näytön jäljillä. Tiedon haku näyttöön perustuvassa hoitotyössä. Turun ammattikorkeakoulu. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 12.
- Ebbeck, M. & Waniganayake, M. 2003. *Early childhood professionals: Leading today and tomorrow*. MacLennan & Petty. Sydney.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos (1. p. 1998) Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Flinkman, M. & Salanterä, S. 2007. Integroitu katsaus – eri metodeilla tehdyn tutkimuksen yhdistäminen katsauksessa. Teoksessa Johansson, K., Axelin A., Stolt, M. & Ääri, R-L (toim). *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*. Turun yliopisto, Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, Tutkimuksia ja raportteja A 51.
- Heikkinen, H., L., T., Rovio, E. & Syrjälä L. 2007. *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. 3. korjattu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja kirjoita*. 18. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hujala & Heikka & Halttunen, 2011. Johtajuus varhaiskasvatuksessa 287-300. Teoksessa *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. Toim. Hujala & Turja, 2011. Juva: Bookwell Oy
- Hujala, E. & Turja L. (toim). 2011. *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. Juva: Bookwell Oy.
- Hujala, E., Parrila, S., Lindberg, P., Nivala, V., Tauriainen, L. & Vartiainen, P. 1999. *Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa*. 2. painos. Oulun Yliopisto. Varhaiskasvatuskeskus.
- Kananen, J. 2008. *Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Ijas, E. (toim.). Jyväskylän yliopistopaino Oy.
- Kananen, J. 2009. *Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101. Tampereen yliopistopaino Oy.

- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Makkonen, T. (toim.). Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print Oy.
- Kangasalan kunnan varhaiskasvatussuunnitelma. Pienestä linnusta uljas kotka oksalle ylimmälle. Sivistyskeskus. Kasvatus- ja opetuslautakunta 2013.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3. Uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kemmis, S. & Wilkinson M. 1998. Participatory action research and the study of practice. Teoksessa: Action research in practice: partnerships for social justice in education.
- Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa “siinä tutkija, missä toimija”. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Toim. Heikkinen, Huttunen & Moilanen, 1999. Juva. WSOY- kirjapainoyksikkö.
- Kouri, I. 2010. LEAN taskukirja. Helsinki: Kopio-Niini.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen 2014. J. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kupila, P. 2011. Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa työyhteisössä, 300-312 Teoksessa Varhaiskasvatuksen käsikirja. Toim. Hujala & Turja, 2011. Juva: Bookwell Oy
- Kuula A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere. Vastapaino.
- Kuusela P. 2005. Realistinen toimintatutkimus?. Toimintatutkimus, työorganisaatio ja realismi. Helsinki. Työturvallisuuskeskus.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Kääriäinen, M. & Lahtinen, M. 2006. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsentäjänä. Hoitotiede 18.
- Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Ruotsi, Halmstad: Rheologica publishing.
- Multanen, L., Bredenberg K., Koskensalmi, S., Luttio, L-M. ja Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö. Työterveyslaitos. Helsinki. Otavamedia Oy.
- Palomäki, G. & Piirtola, H. 2012. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus terveydenhuollon hoitokehityksistä ja niiden vaikuttavuudesta. Tampereen Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistaminen ihmisenä ja organisaationa. Jyväskylä. Gummerus.
- Ries, E. 2008. The Lean Startup.

Ronkainen, S., Pehkonen, L. & Lindblom – Yläne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro.

Rodd, J. 2006. Leadership in Early Childhood. 3. edition. Maidenhead. Open University Press.

Russell, S. 2005. An overview of the integrative review. Progress in Transplantation. Verkkojulkaisu.

Siikaluoma, Mia. 2015. Histologian laboratorion uusien tilojen suunnittelu lean-johtamisen avulla. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Simon, RW. & Canacari, EG. 2012. A Practical Guide To Applying Lean Tools And Management Principles To Health Care Improvement Projects. AORN 95(1), 85-103 Tulostettu 18.8.2015.

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001209211011148>

Sosiaali- ja terveydenhuollon tietotekniikan ja tiedonhallinnan tutkimuspäivien satoa julkaisusta: Avauksia, 12/2009 (toim. P. Ruotsalainen) Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki 2009.

Stolt, M. & Routsalo, P. 2007. Tutkimusartikkelien valinta ja käsittely. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A. Stolt, M. & Ääri, R-L (toim). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto, Hoitotieteen laitoksen julkaisuja.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tuominen, K. 2010b. Tehoa ja laatua strategiseen johtamiseen. 1. painos. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Tutkimuksia ja raportteja A 51.

Suomen Sairaanhoitajaliitto. Hoitotieteellisellä näytöllä suoriin tuloksiin hoitotyössä – käsikirja hoitotyönsuositusten laadintaan.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Toim. Varantola, K., Launis, V., Helin, M., Spoo S-K. & Jäppinen S. Helsinki. Luettu 21.8.2015. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Varhaiskasvatuksen perusteet 2005.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Walker 1985, 196

Whittermore, R. & Knalf, K. 2005. Methodological issues in nursing research: The integrative review: updated methodology. Journal of Advanced Nursing 52 (2), 546–553.

LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit

| Sisäänottokriteerit | Poissulkukriteerit |
|---|--|
| <p>Tutkimus tai artikkeli on julkaistu tai hyväksytty julkaisuun vuonna 2000 tai myöhemmin</p> | <p>Tutkimus tai artikkeli on kirjoitettu tai hyväksytty julkaisuun ennen vuotta 2000</p> |
| <p>Artikkelin tai tutkimuksen tulee pohjautua tutkittuun tietoon ja todelliseen tutkimukseen</p> | <p>Tutkimuksesta tai artikkelista puuttuu tutkimusmenetelmän kuvaus</p> |
| <p>Tutkimus liittyy suoraan tai pääosin varhaiskasvatustyön tai sosiaali-alan toimintakontekstiin</p> | <p>Ei liity suomalaiseen varhaiskasvatusalan tai sosiaali-alan kontekstiin</p> |
| <p>Tutkimuksessa käytetty kieli on suomi tai englanti</p> | <p>Julkaisukieli on muu kuin suomi tai englanti</p> |
| <p>Tieteellinen julkaisu saa laadunarviointipisteitä vähintään 14 (enintään 20)</p> | <p>Tutkimus on opinnäytetyö tai pro gradu –tutkielma</p> |

TUTKIMUSTEN HAKU- JA VALINTAPROSESSI

Tunnusteleva haku

Tunnustelevaa hakuja tehtiin marras-joulukuun aikana
Lean-menetelmä-termi tarkentui Lean-kehitystoiminnaksi
Päivähoito-sana vaihtui varhaiskasvatukseen

Varsinainen haku

Varsinainen haku tapahtui joulukuun aikana
Hakusanat ja niiden yhdistelmät ovat nähtävissä edellisessä taulukossa

Valinta otsikon, tiivistelmän, koko tekstin perusteella
Yllä olevan taulukon mukaisesti

Liite 3. Hakusanat ja niiden yhdistelmät tietokannoittain

| Tietokanta | Lean-kehitystoiminta / Lean management | Varhaiskasvatus ja laatu / <u>Early childhood education / daycare and quality</u> | Varhaiskasvatuksen kehittäminen / <u>Developing early childhood education / daycare</u> | Otsikon perusteella valitut | Tiivistelmän perusteella valitut |
|------------|--|---|---|-----------------------------|----------------------------------|
| Melinda | 153 | 95 | 189 | 29 / 14 / 11 | 1 |
| Arto | 0 | 37 | 23 | 0 / 18 / 15 | 0 |
| Eric | 8 | 19 + 5 | 10 + 2 | 2 / 7 / 4 | 0 |
| Yhteensä | 161 | 156 | 224 | 31 / 39 / 30 | 1 |

Liite 4. Mukaan otettavien tutkimusten näytön asteen ja laadun arviointi

| Tutkimuksen tekijä(t), julkaisuvuosi, nimi, tutkimuksen taso, julkaisumaa | Tarkoitus / tavoite | Metodologiset lähtökohdat | Keskeiset tulokset | Näytön aste / Laadun arvioinnin pisteytys |
|---|---|---|--|---|
| <p>1 Alila, Kirsi 2013. Varhaiskasvatuksen laadun ohjaus ja ohjauksen laatu. Väitöskirja (monografia) Suomi</p> | <p>Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten laatu ilmenee ja konstruoituu puheena määrällisesti, ajallisesti ja laadulle annettujen merkityssisältöjen ja -teemojen kautta varhaiskasvatuksen valtionhallinnon normi- ja informaatio-ohjauksen asiakirjoissa. Tutkimuksen tavoitteena on lisäksi tutkia millainen on normi- ja informaatio-ohjauksen keskinäinen yhteys ja suhde laatu puheen osalta.</p> | <p>Tutkimus on toteutettu <u>cross-over-tyyppisenä</u> instituutio- ja yhteiskuntahistoriallisen a tutkimuksena, jossa yhdistyvät kasvatustieteellisen laadun tutkimus historialliseen ja yhteiskunnalliseen tarkasteluun päivähoidon ja varhaiskasvatuksen valtionhallinnon laadun ohjauksen kehityksestä. Menetelmänä sisällön analyysi ja systemaattisen analyysin sovellus.</p> <p>Kyseessä on <u>policy-tason governance-tutkimus</u>, jonka aineisto koostuu valtionhallinnon kirjallisista makrotason dokumenteista.</p> | <p>Tutkimuksen tulokset kertovat laatu puheen vähäisyydestä ja jäsentymättömyydestä keskeisissä <u>policy-tason</u> ohjausasiakirjoissa. Varhaiskasvatusta on ohjattu vahvemmin informaatio-ohjauksella kuin normiohjauksella. Ohjauksessa on ollut selkeitä ohjaustyhjiöitä, jolloin epäselvää on ollut ohjaavan tahon lisäksi myös ohjaustehtävät, vastuunjako ja ohjauksessa käytettävät menetelmät. Jäsentymättömyys ilmenee siinä, että laadun sisältö ja merkitys jäävät asiakirjoissa yleiseksi ja täten modernistiseen paradigmaan kiinnittyväksi. Varhaiskasvatus kaipaakin tutkimuksen tulosten valossa kansallista laadun kokonaisvaltaista jäsentämistä, selventämistä ja mallintamista post- ja <u>transmodernismin</u> hengessä.</p> <p>Tutkimus osoittaa varhaiskasvatuksen laatu puheen kokonaisvaltaisemman jäsentämisen ja sitä kautta laadun kehittämisen laaja-alaisuuden tarpeen.</p> | <p>A20</p> |

Liite 5. Opinnäytetyön tutkimuslupa

KANGASALAN KUNTA
Sivistyskeskus

PÄÄTÖSPÖYTÄKIRJA

Dnro SI 177/2015

Varhaiskasvatuksen johtaja

13.2.2015

1

4 § TUTKIMUSLUPA/ OPISKELIJA TIIA LAMPELA

Tampereen Ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveysalan YAMK Kehittämisen ja johtamisen linjalla opiskeleva Tiia Lampela anoo Kangasalan kunnan sivistyskeskukselta tutkimuslupaa opinnäytetyötä varten.

Tutkimuksen aiheena on "Lean-kehitystoiminta päivähoiton johtamisen ja tiimitoiminnan työkaluna. Pedagoginen toimintatutkimus".

Tarve tutkimukselle on lähtenyt työyhteisön toiveesta löytää uusia ongelmanratkaisutyökaluja. Tutkimuksessa tarkastellaan päiväkodin henkilöstön perustyön kuvan toimivuutta. Tavoitteena on jäsentää arkista työkulttuuria ja käytänteitä Lean-menetelmää apuna käyttäen. Toimintatutkimuksen keinoin tuotetaan Lean-kehitystoimintaan perustuva ongelmanratkaisutyökalu päiväkodin johdolle ja päivähoitotiimeille. Tuotoksena syntyy päivähoitoalalle sopiva "Lean-kehitystoimintatyökalupakki". Tutkimuksen on tarkoitus ajoittua tammikuusta syyskuuhun 2015.

Tutkimusaineisto koostuu tehtäväkuvausten yleiskuvauksista, henkilökunnan ja johtajan haastatteluista, henkilökunnan ryhmähaastattelusta sekä tutkijan työyhteisöstä tekemiin havaintopäiväkirjamerkinnöistä. Haastattelut nauhoitetaan. Tutkimusaineisto säilytetään opinnäytetyön julkaisuun saakka.

Tutkimusaineisto kerätään muistitikulle, havaintopäiväkirjalle sekä nauhoitetaan nauhurille. Aineisto säilytetään lukistussa kaapissa silloin, kun se ei ole tutkijan käsittelyssä. Nauhoitetun aineiston litteroi konekirjoittaja, jolle nauhat toimitetaan henkilökohtaisesti ja haetaan henkilökohtaisesti. Opinnäytetyön julkaisun jälkeen tiedostot tuhoetaan ja paperinen aineisto laitetaan silppuriin.

Toimivalta

Hallintosäännön 21 §:n 2 momentin mukaan sivistystoimen johtaja päättää ratkaisuvallan käyttämisestä ja sen delegeimisesta alaiselleen viranhaltijalle, jolla tulee olla tehtävän edellyttämä pätevyys. Sivistyskeskuksen johtaja on päätöksellään 10.5.2013 § 47 päättänyt, että varhaiskasvatuksen johtaja päättää nyt kysymyksessä olevasta asiasta.

Liitteet Tutkimuslupa-anomus

Päätös Päätän

1) myöntää tutkimusluvan anomuksen mukaisesti ehdolla, että tutkimuksen suorittajan tulee sopia asianomaisen yksikön päiväkodinjohtajan kanssa käytännön järjestelyistä

Liite 6. Informaatiokirje yksikön henkilökunnalle



Liite 2: 1 (2)

TIEDOTE

6.2.2015

Hyvä varhaiskasvattaja!

Pyydän teitä osallistumaan opinnäytetyöhöni liittyvään kehitystoimintaan, jonka tarkoituksena on tuottaa toimintatutkimuksen keinoin Lean-kehitystoimintaan perustuva johtamisen ja tiimitoiminnan työkalu, jonka tuotoksena syntyy päivähoitolalle sopiva Lean-työkalupakki. Tutkimuksessa tarkastellaan päiväkodin henkilöstön perustyönkuvan toimivuutta. Tavoitteena on jäsentää arkista työkulttuuria ja käytänteitä Lean-menetelmää apuna käyttäen. Työkalun avulla on tarkoitus lisätä työhyvinvointia, fokuoida resursseja, vähentää turhaa kuormitusta ja parantaa toimintamalleja.

Osallistumiseen tähän opinnäytetyöhön on täysin vapaaehtoista. Voitte kieltäytyä osallistumasta tai keskeyttää osallistumiseenne syytä ilmoittamatta milloin tahansa. Kangasalan kunnan varhaiskasvatuksen käytännön mukaisesti opinnäytetyö on saanut toteutusluvan.

Opinnäytetyö toteutetaan haastattelemalla ja havainnoimalla päiväkodin toimintaa. Haastattelut toteutetaan ryhmähaastatteluna tiimeittäin sekä opettajista ja johtajasta koostuvan pedagogisen ryhmän haastatteluna. Aikaa haastatteluun menee tunnista kahteen. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan. Tutkija kirjoittaa myös tutkijan päiväkirjaa.

Opinnäytetyön valmistuttua aineisto hävitetään asianmukaisesti. Aineisto on ainoastaan opinnäytetyön tekijän käytössä sekä litteroijan hallussa puhtaaksikirjoituksen ajan. Aineisto säilytetään salasanalla suojattuina tiedostoina muistitikulla, kirjallinen aineisto lukitussa tilassa.

Teiltä pyydetään kirjallinen suostumus opinnäytetyöhön osallistumisesta. Opinnäytetyön tulokset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä; opinnäytetyön raportista ei yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan. Opinnäytetyö on luettavissa elektronisessa Theseus-tietokannassa, ellei Kangasalan kunnan varhaiskasvatuksen kanssa ole muuta sovittu.

Mikäli Teillä on kysyttävää tai haluatte lisätietoja opinnäytetyöstäni, vastaan mielelläni.

Tiia Lampela
 Sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelija
 Tampereen ammattikorkeakoulu

Liite 7. Tietoinen suostumus –lomake



2 (2)

SUOSTUMUS**Lean-kehitystoiminta päivähoiton johtamisen ja tiimitoiminnan työkaluna**

Olen saanut sekä kirjallista että suullista tietoa opinnäytetyöstä, jonka tarkoituksena on tuottaa toimintatutkimuksen keinoin Lean-kehitystoimintaan perustuva johtamisen ja tiimitoiminnan työkalu. Olen myös saanut mahdollisuuden esittää opinnäytetyöstä tekijälle kysymyksiä.

Ymmärrän, että osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Ymmärrän myös, että tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

Paikka ja aika

Suostun osallistumaan opinnäytetyöhön:

Suostumuksen vastaanottaja:

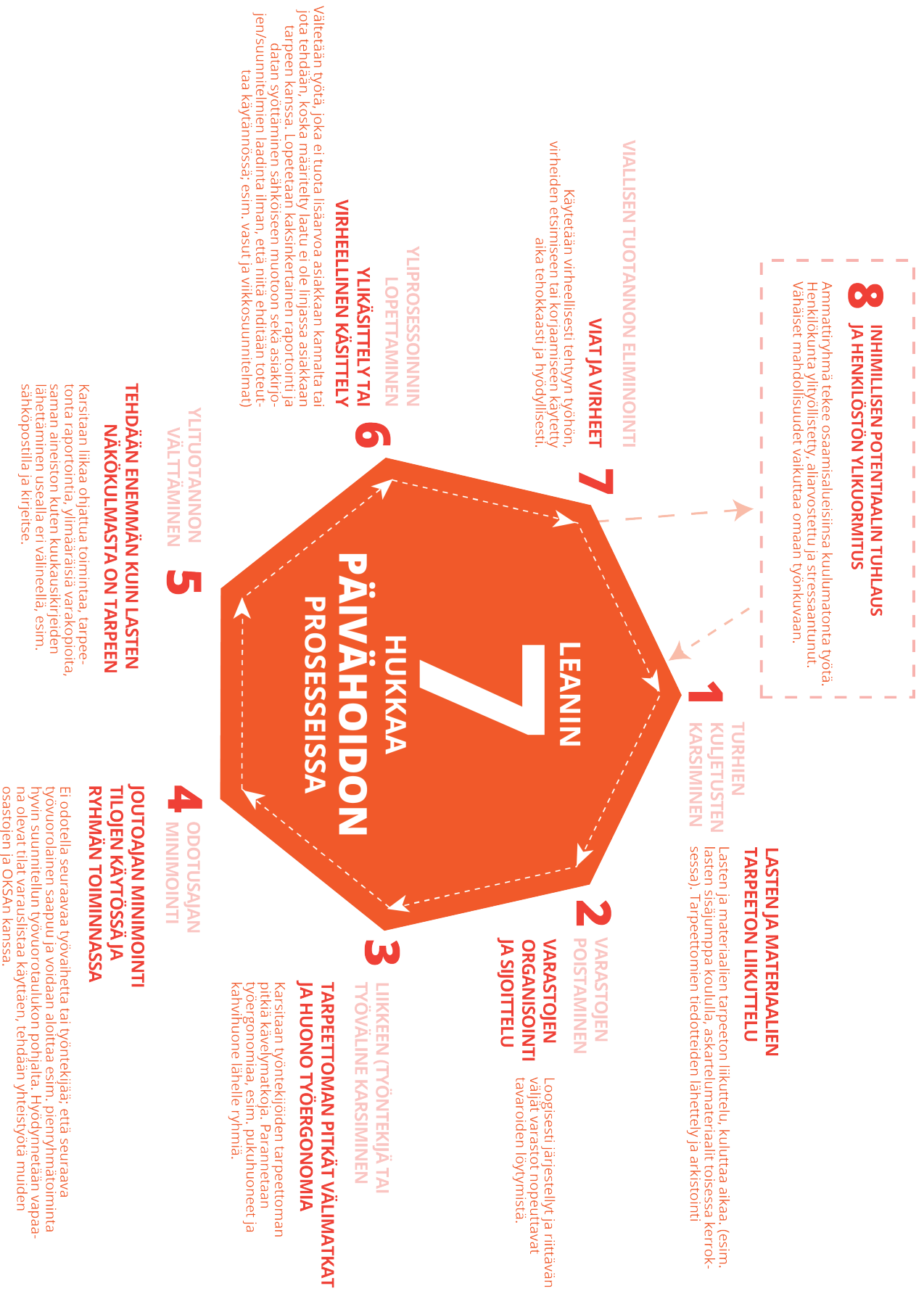
Haastateltavan allekirjoitus

Opinnäytetyön tekijän allekirjoitus

Nimen selvennys

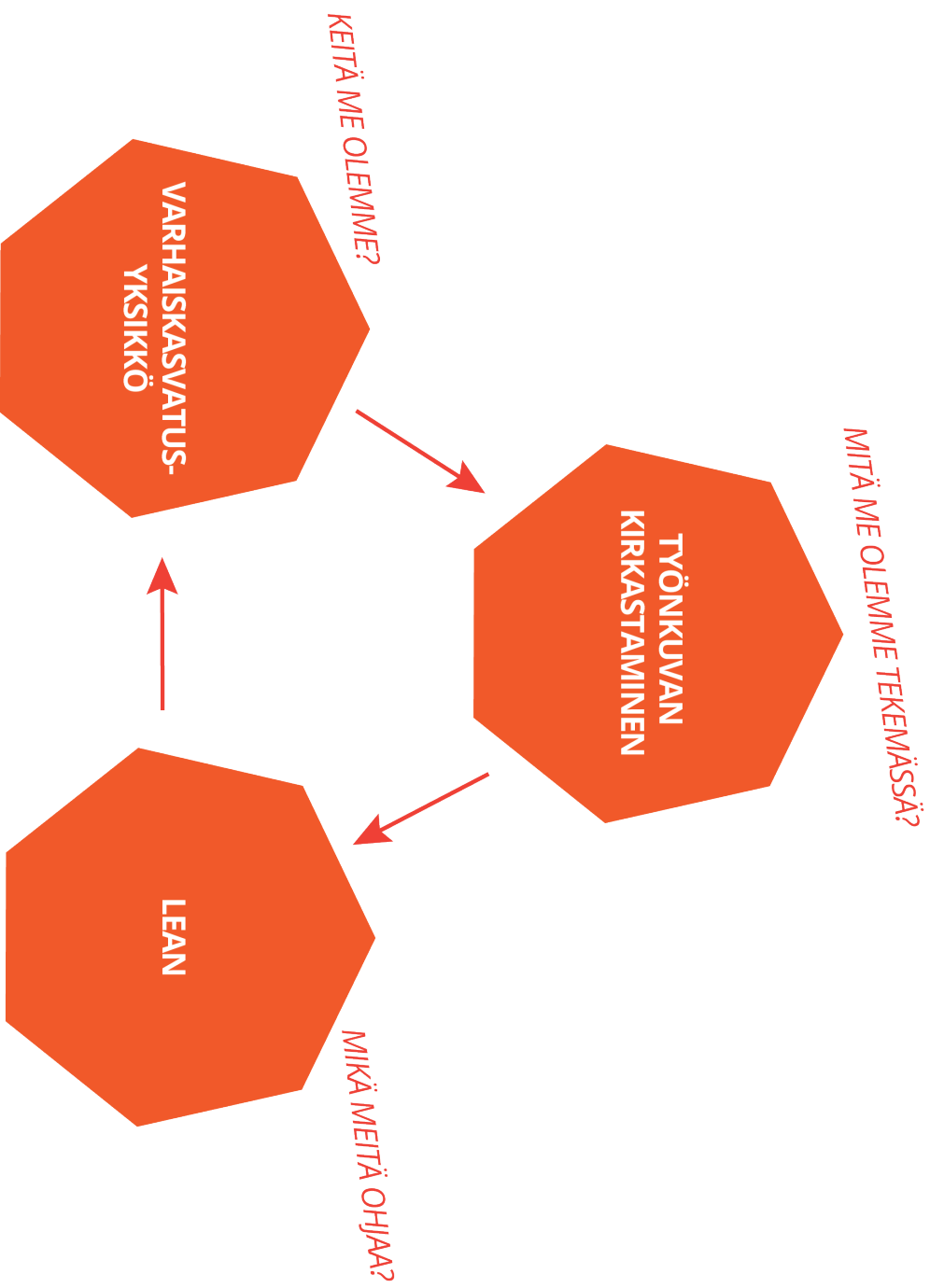
Nimen selvennys

Liite 8. Juliste ”Leanin 7 hukkaa päivähoidon prosesseissa”



Liite 9. ”Lean varhaiskasvatusympäristössä” -työkalu

LEAN VARHAISKASVATUSYMPÄRISTÖSSÄ



Liite 10. ”Lean varhaiskasvatusympäristössä” -juliste

LEAN VARHAISKASVATUSYMPÄRISTÖ

MITÄ ME OLEMME TEKEMÄSSÄ?

- ORGANISOINTI
- KASVATUS, OPETUS JA OHJAUS
- PEDAGOGISEN TYÖJOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN
 - HAVAINNOINTI
 - SUUNNITTELU
 - TOTEUTUS
 - ARVIOINTI,
 - TOIMINNAN KEHITTÄMINEN
- YHTEISTYÖ PERHEIDEN KANSSA



Liite 11. ”Ajattele liinisti” –julistte 1

AJATTELE LIINISTI

MUISTA

KIIIREETTÖMYYYS

”EMME YRITÄ JUOSTA NOPEAMMIN, VAAN PÄÄTÄMME KÄVELLÄ LYHYEMMÄN MATKAN.”

- TAIICHI OHNO

TÄRKEINTÄ ON
LAPSII

”PEOPLE DON'T BUY WHAT YOU DO – THEY BUY WHY YOU DO IT”

- SIMON SINEK

AJATTELE LIINISTI

HAVAINNOINTI >
KÄYTÄNNÖSSÄ LEAN ON MAALAISJÄRJEN KÄYTTÖÄ.
SUUNNITTELU >
SE ON YKSINKERTAISTETTUNA ONGELMIEN TUNNISTAMISTA JA JATKUVAA,
TOTEUTUS >
SYSTEMAATTISTA RATKAISEMISTA. YHTEISTYÖSSÄ TYÖYHTEISÖN KESKEN
ARVIOINTI >
SUUNNITELLAAN RATKAISUT JA NIISTÄ VALITAAN PARHAAT,
TOIMINNAN >
JOTKA VAKIINNUTETAAN KÄYTÄNTÖÖN.
KEHITTÄMINEN >
TULOKSET SYNTYVÄT SIITÄ, ETTÄ ASIAT TEHDÄÄN OIKEIN.

(KOURI 2011, 6)

Liite 13. ”Ajattele liinisti – etsi juurisyyt” –juliste

AJATTELE LIINISTI - ETSI JUURISYYT

- **MIKÄ VAIKEUTTAA TYÖNTEKOANI?**
SIIRTYMÄTILANTEET VIEVÄT PALJON AIKAA
- **MITEN MINÄ VOISIN TEHDÄ TYÖNI PAREMMIN TAI HELPOMMIN?**
JÄRJESTELLÄ TILAT TOIMIVIKSI
- **MITÄ EDELLISESSÄ TYÖVAIHEESSA VOITAISIIIN TEHDÄ TOISIN, JOTTA TYÖNTEKONI HELPOTTUISI?**
PYYTÄÄ VANHEMPIÄ NIIMIKOIMAAN LASTEN VAATTEET
- **MITEN ERI TYÖVAIHEIDEN VÄLISTÄ YHTEISTYÖTÄ VOITAISIIIN KEHITTÄÄ?**
KASVATUSKUMPPANUUDELLA JA LASTEN OHJAUKSELLA
- **VIISI KERTAA "MIKSI?"**

Liite 14. ”Ajattele liinisti – etsi juurisyyt” –työkalu

AJATTELE LIINISTI - ETSIJURISYYT

- MIKÄ VAIKEUTTA TYÖNTEKOANI?
- MITEN MINÄ VOISIN TEHDÄ TYÖNI PAREMMIN TAI HELPOMMIN?
- MITÄ EDELLISESSÄ TYÖVAIHEESSA VOITAISIN TEHDÄ TOISIN, JOTTA TYÖNTEKONI HELPOTTUISI?
- MITEN ERI TYÖVAIHEIDEN VÄLISTÄ YHTEISTYÖTÄ VOITAISIN KEHITTÄÄ?
- VIISI KERTAA "MIKSI?"

