

---

**PEDAGOGINEN PEREHDYTYS  
VARHAISKASVATUKSESSA-KOLLEGA SITOUTTAJANA**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, kriisityö

Visamäki, kevät 2017

*Kirsi Tynninen*

Kirsi Tynninen



VISAMÄKI

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen, kriisityö

**Tekijä**

Kirsi Tynnen

**Vuosi** 2017

**Työn nimi**  
sitouttajana

Pedagoginen perehdytys varhaiskasvatuksessa- kollega

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena ja tarkoituksena oli kehittää Vihdin kunnassa sijaitsevaan Pajuniityn päiväkotiin pedagoginen perehdytysmalli, jossa kollega toimii uuden työntekijän työhön sitouttajana. Opinnäytetyö oli laadullinen toimintatutkimus. Toimintatutkimus toteutettiin yhdessä Pajuniityn päiväkodin henkilökunnan kanssa. Henkilökunta osallistui tutkimukseen yhteisissä keskustelufoorumeissa sekä vastaamalla avoimeen kysymyshaastatteluun. Teoreettinen viitekehys muodostui perehdyttämisestä, pedagogisesta perehdyttämisestä ja varhaiskasvatuspedagogiikasta. Lähteenä käytettiin myös muiden tutkijoiden opinnäytetöitä ja Pro Graduista.

Tässä tutkimuksessa pedagoginen perehdyttäminen koettiin tärkeänä laadukkaana varhaiskasvatuksen turvaajana. Pedagoginen perehdyttäminen ja perehdyttäminen kulkevat yhdessä, jossa kollega toimii uuden työntekijän sitouttajana. Perehdyttäminen ja pedagoginen perehdyttäminen Pajuniityn päiväkodissa on kolmiosainen malli. Ensimmäiseksi on päiväkodin johtajan perehdytys uudelle työntekijälle, toisena on tiimin perehdytysosio uudelle työntekijälle ja kolmanneksi ryhmän lastentarhanopettaja perehdyttää uuden työntekijän päiväkodin toimintakulttuuriin ja pedagogisiin painotuksiin.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että perehdyttäminen tarvitsee aikaa, perehdytysmateriaalin ja yhteistä keskustelua. Pedagoginen perehdyttäminen on tärkeää laadukkaana varhaiskasvatuksen toteuttamisessa sekä työntekijän, lapsen ja lapsen perheen hyvinvoinnissa.

**Avainsanat** Perehdyttäminen, pedagoginen perehdyttäminen, varhaiskasvatuspedagogiikka, sitouttaminen, toimintatutkimus

**Sivut**

58 s. + liitteet 10 s.

VISAMÄKI

Social and health care development and management, management of work in crisis and catastrophe

---

<b>Author</b>	Kirsi Tynninen	<b>Year</b> 2017
<b>Subject of Master's thesis</b>	The pedagogical orientation model in early childhood education	

---

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to develop pedagogical orientation model where colleagues provide in introduction to the new employee. Model was developed for Pajuniitty's nursery which is located in the municipality of Vihti.

This study was qualitative and it was conducted together with Pajuniitty's nursery employees. Employees participated this research in common discussion forums, and by answering to open question interview. Theoretic frame of this study was formed to the basis of orientation, pedagogical orientation and early childhood education pedagogy. References included other researcher's thesis and master's thesis.

The result of this study was that pedagogical orientation was experienced as important factor to secure high-quality early childhood education. Pedagogical orientation and orientation go hand in hand, and especially when colleague provides an introduction to the new employee. Orientation and pedagogical orientation in Pajuniitty's nursery is three-part model. In first part there is nursery leader's orientation section, in second part there is new employee orientation section and in third part group's kindergarten teacher orientates the new employee to nursery's cultural activities and pedagogical emphasis.

This research showed that orientation needs time, orientation material and common discussion. Pedagogical orientation is important for high-quality early childhood education and employees, child's, and family's welfare.

**Key words** Orientation, pedagogical orientation, early childhood education pedagogy, engaging, action research

**Pages** 58 p. + appendices 10 p.

---

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	LÄHTÖKOHDAT.....	2
3	PAJUNIITYN PÄIVÄKOTI, TULOSKORTTI SEKÄ PEDAGOGISET PAINOTUKSET.....	5
4	PEREHDYTTÄMINEN.....	8
4.1	Lainsäädäntö, rekrytointi ja työhönotto .....	8
4.2	Perehdyttämisen tavoite .....	9
4.3	Perehdyttämissuunnitelma .....	10
4.4	Perehdyttämisen toteuttaminen .....	10
4.5	Pedagoginen perehdyttäminen .....	12
4.6	Perehdyttäjän rooli .....	13
4.7	Perehdytyksen seuranta ja palaute.....	14
4.8	Perehdyttämisen kehittäminen ja arviointi työpaikalla .....	15
5	VARHAISKASVATUSPEDAGOGIIKKA.....	17
5.1	Varhaiskasvatus.....	17
5.2	Varhaiskasvatuspedagogiikka .....	18
5.3	Toimintakulttuuri .....	19
5.4	Kasvattaja pedagogisen varhaiskasvatuksen toteuttajana .....	20
5.5	Arvot.....	22
5.6	Tiimi .....	23
6	SITOUTTAMINEN .....	25
6.1	Sitouttamisella sitoutuneeksi.....	25
6.2	Sitouttamisen edut.....	26
7	KEHITTÄMISPROSESSI .....	27
7.1	Kehittämisen aikataulu ja toteutus .....	27
7.2	Yhteistoiminnallinen kehittäminen.....	28
7.3	Toimintatutkimus .....	28
7.4	Tutkimuskysymys .....	31
7.5	Laadullinen tutkimus.....	31
7.6	Aineiston hankintakeruumenetelmät.....	32
7.6.1	Tutkimuspäiväkirja.....	32
7.6.2	Kyselyt.....	33
7.6.3	Pajukahvilat .....	35
7.7	Tutkijan rooli.....	38
7.8	Aineiston analyysi.....	39
8	TULOKSET .....	41

---

8.1	Uuden työntekijän perehdytys Pajuniityn Päiväkodissa .....	42
8.1.1	Esimiehen tehtävä perehdyttämisessä .....	43
8.1.2	Tiimin tehtävä perehdyttämisessä .....	43
8.1.3	Perehdytys vuorohoidossa .....	44
8.2	Pedagoginen perehdytys Pajuniityn päiväkodissa.....	45
8.2.1	Kollega uuden työntekijän sitouttajana -Pajuniityn päiväkodin perehdytysmalli .....	45
9	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS.....	46
10	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	49
	LÄHTEET .....	54

Liite 1	Kysely Pajuniityn päiväkodin henkilökunnalle
Liite 2	Kysely perehdytettävälle
Liite 3	Tiedote kyselystä perehdytettävälle
Liite 4	Kirje perehdytettävälle
Liite 5	Kirje perehdyttäjille
Liite 6	PowerPointit Pajukahvilassa
Liite 7	Pajuniityn päiväkodin perehdyttämismateriaalin alustava sisällysluettelo

## 1 JOHDANTO

*”Onnellinen lapsuus on salainen puutarha,  
täynnä katoamatonta kauneutta,  
aamukastetta, lintujen laulua,  
kukkien tuoksua,  
puiden huminaa,  
valoa ja varjoja.”*  
- *Sylvi Kekkonen*

Minä ja kollegani, me päiväkodin kasvattajat, olemme varmasti valinneet ammattimme siksi, että saamme olla pienten lasten kanssa. Haluamme viettää yhteistä aikaa heidän kanssaan kannatellen heitä. Koulutuksiemme ansioista tiedämme, miten heitä tulisi hoitaa, miten hoivata, miten kasvattaa ja miten opettaa. Meillä päiväkodin kasvattajilla on ammattiin suuntaavan koulutuksen tuomaa uusinta tietoa, työnantajan kouluttamaa ammattitaitoa lisäävää tietoa, meillä on omia vapaa-ajalla hankittuja kasvatuksen tietoja ja paljon elämän ja varhaiskasvatustyön opettamaa kokemusta sekä hiljaista tietoa. Silti, halumme koko ajan oppia lisää, pysyä mukana muuttuvassa maailmassa sekä hoivata ja ohjata lapsia parhaan kykymme mukaan, jotta he saavat mahdollisimman onnellisen lapsuuden, salaisen puutarhansa.

Varhaiskasvatus muuttuu ja muokkaantuu muuttuvan maailman mukana ja meidän työntekijöiden on pysyttävä ajan virrassa. On tärkeää, että lapset saavat mahdollisimman hyvää varhaiskasvatusta. Päivähoito ja varhaiskasvatus ovat osa pienten lasten juuristoa, joista he ponkaisevat eteenpäin, kohti seuraavia haasteita ja kohti uusia oppimisen mahdollisuuksia.

Laadukkaan varhaiskasvatuksen takaamiseksi, tarvitaan työhönsä sitoutuneet työntekijät, jotka toimivat yhdessä lapsen ja perheen parhaaksi työyhteisön pedagogisia linjauksia noudattaen. Kun työntekijä on sitoutunut työhönsä, hän työskentelee sensitiivisesti ja ammatillisesti. Työhönsä sitoutuneessa työyhteisössä koetaan yhteenkuuluvuutta, jossa jokaista yhteisön jäsentä arvostetaan ja työn keskiössä on lapsi sekä hänen hyvinvointinsa.

Työskentelen Vihdin kunnassa, päiväkodissa. Opinnäytetyön aihetta miettiesäni, kysyin päiväkotimme johtajalta, mikä olisi varhaiskasvatuksen saralla erittäin ajankohtaista ja mitä olisi hyvä kehittää lisää, laadukkaan varhaiskasvatuksen takaamiseksi. Hän vastasi, että perehdyttäminen on aina ajankohtainen aihe, koska on tärkeää, että uusi työntekijä saa nopeasti uuden työn hallintaan ja kotiutuu uuteen työyhteisöön.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kehittää menetelmä, jonka avulla uusi työntekijä perehdytetään ja sitoutetaan entistä paremmin työyhteisössä sovittuihin arvoihin, toimintakulttuuriin ja pedagogisiin painotuksiin.

Tämän toimintatutkimuksen tutkimuskysymys on:

*Miten perehdyttää uusi työntekijä Pajuniityn päiväkodin pedagogiseen toimintaan ja toimintakulttuuriin?*

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys rakentuu perehdyttämisestä, varhaiskasvatuspedagogiikasta ja sitouttamisesta. Tämä teoriaviitekehys valikoitui tähän opinnäytetyöhön, sillä varhaiskasvatus on kenttä, jossa me kasvattajat työskentelemme ja nämä viitekehyksessä olevat asiat ovat todella tärkeitä laadullisen varhaiskasvatuksen toteuttamisessa sekä lapsen, vanhempien ja työntekijöiden hyvinvoinnissa

## 2 LÄHTÖKOHDAT

Päiväkodin johtajan toiveesta aloitin tämän kehittämistyön, jonka tavoitteena on uuden työntekijän perehdyttäminen ja sitouttaminen päiväkodin toimintakulttuuriin, arvoihin ja pedagogisiin painotuksiin. Tutkimuksen aluksi mietin, miten uuden työntekijän sitouttaminen toteutuisi työpaikallani parhaiten? Sain ajatuksen, että, paras työpaikkamme toimintakulttuuriin ja pedagogisiin painotuksiin sitouttaja on kollega. Hän, joka on tehnyt työtä pitkään ja jolla on avarakatseinen näkemys varhaiskasvatuksesta. Kollega, joka on kiinnostunut itsensä jatkuvasta kehittämisestä ja näkee lapsen oman työn ytimenä. Aihetta eteenpäin miettiessäni pohdin, että uuden työntekijän perehdytykseen täytyy lisätä pedagogisen perehdytyksen osio. Pedagogisella perehdytyksellä tarkoitan päiväkodin pedagogisiin painopisteisiin, arvoihin ja toimintakulttuuriin perehdyttämistä, jolloin varhaiskasvatuksen laatuun saadaan lisää syvyyttä.

En tiennyt tutkimusta aloittaessani, että pedagoginen perehdyttäminen varhaiskasvatuksessa on käsitteenä tutkimaton ja tuntematon. Pedagogisesta perehdytyksestä varhaiskasvatuksessa en löytänyt suomalaista enkä kansainvälistä tutkimustietoa, mutta perehdytystä koskevia tutkimuksia löytyi. Käytän näitä löytämiäni opinnäytetöitä ja Pro Gradu ja tämän työn lähteinä sekä pohdinta osiossa. Tutkimuksissani nousi esiin perehdyttämisen tärkeys, niin uuden työntekijän kuin koko työyhteisön näkökulmasta ja se, että perehdytys on usein asia, joka syystä tai toisesta jää vähäiseksi tai se hoidetaan kiireellä. Näin sai alkunsa tämä pedagogisen perehdyttämisen mallin kehittämistyö, joka sai jo tutkimuksen alkumetreillä nimekseen Pedagoginen perehdytys varhaiskasvatuksessa -kollega sitouttajana.

Tämä tutkimus on toimintatutkimus. Tutkimus voi liittyä ongelmaan eli alkukartoituksen kartoittamiseen. Toimintatutkimus on osallistavaa, käytännönläheistä, interventioon perustuvaa, reflektiivistä sekä sosiaalista, jonka tarkoituksena on tutkia todellisuutta ja muuttaa sitä. Toimintatutkimus yhdistää käytännön ja teorian tiedon. Tavoitteena on tuottaa uutta tietoa ja julkaista se arvioitavaksi. (Heikkinen 2006, 27–30.) Toimintatutkimuksessa on eduksi, jos tutkija tai teoriankehittäjä on ilmiön kanssa itse tekemisissä. Toimija on itse mukana tutkimuksessa ja sen toiminnassa ja toiminta, muutos ja tutkimus toteutuvat samanaikaisesti. (Kananen 2014, 16.)

Kinnusen (2012, 73) mukaan suuri kehittämisen kohde varhaiskasvatuksessa on perehdytyksen suunnittelu. Perehdytys tulisi suunnitella siten, että uudelle työntekijälle olisi nimetty perehdyttäjä uudessa työpaikassa. Myös koulutus perehdyttämiseen koetaan tärkeäksi. Hyvin hoidetusta perehdyttämisestä on paljon hyötyä organisaatiolle ja koko työyhteisölle, joten perehdyttämistä ei pitäisi laiminlyödä. Hyvällä perehdytyksellä työntekijä sitoutuu työhönsä ja lisää myös työntekijän itsensä ja työyhteisön hyvinvointia. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijät voivat ilmaista mielipiteitään hyvässä ilmapiirissä. Työyhteisössä voidaan keskustella avoimesti asioista ja niistä voidaan olla erimieltä loukkaamatta tai loukkaantumatta. Hyvinvoivassa yhteisössä osataan hyödyntää erilaisuutta, erilaisia yksilön vahvuuksia ja nähdä ne voimavaroina.

Juuti ja Vuorelan (2015,63) mukaan perehdytyksen tavoite on uuden työntekijän työpaikalla tapahtuvaa vastaanottoa tai alkuohjausta. Keskeisimpänä perehdytyksen tavoitteena on, että uusi työntekijä kokee olevansa tervetullut uuteen työyhteisöön. Perehdytyksen tarkoituksena on auttaa uusi työntekijä sopeutumaan uuteen työpaikkaan. Hyvällä perehdytyksellä työntekijä saadaan sitoututettua työhönsä. Varhaiskasvatukseen, lasten kasvattamiseen, ohjaamiseen ja opettamiseen, tarvitaan pedagogisesti sitoutunut työntekijä. Varhaiskasvatustyötä ohjaavat pedagogiset painotukset, jotka jokainen päiväkotilaatii lopulta itse. Kun päivähoidon työntekijä on perehdytetty hyvin työtehtäviin ja työn tavoitteisiin, se takaa lapselle laadukkaan ja turvallisen päivähoidon. (Kinnunen 2012, 7.) Kun organisaatio sitouttaa henkilöstönsä oikein, ovat työntekijät motivoituneita, innovatiivisia sekä vakaita ja heidän suorituskykynsä on lisäksi korkea (Lampikoski 2005, 36).

Varhaiskasvatus on kasvatuksen, opetuksen ja hoitamisen pedagogista toimintaa. Se toteutuu eri-ikäisillä ja eri kehitysvaiheissa olevilla lapsilla eri tavoin. Varhaiskasvatuksen käsitettä voidaan lähestyä pedagogiikan ja kasvatuksen käsitteillä. (Hännikäinen 2013, 31–32.)

Pajuniityn päiväkotia on yksi suurimmista Vihdin kunnan päiväkodeista. Pajuniityn päiväkotia on osa Pajuniityn perhekeskusta. Perhekeskuksessa toimii päiväkodin lisäksi avoin päiväkotia ja neuvola. Pajuniityn päiväkodin pääpaino on vuorohoidon tarjoamisessa vanhempien työssä käymisen ja opiskelun mahdollistamiseksi. Henkilöstö rakentuu asetuksen mukaisesta kasvatushenkilöstöstä. Pajuniityn päiväkodin toimintaa ohjaavat valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma, Vihdin kunnan varhaiskasvatussuunnitelma, lasten varhais-



kasvatussuunnitelmat sekä päiväkodin arvot ja pedagogiset painotukset. Päiväkodin kehittämistyötä seurataan tulokortilla, siihen asetettujen tavoitteiden pohjalta. (Pajuniityn päiväkotit 2016)

*”Yhtä köyttä yötä päivää” ja ”Lapsi on toimintamme ydin.”*  
- Pajuniityn päiväkotit -

Pajuniityn päiväkodissa on henkilökuntaa noin 50. Henkilökunta vaihtuu toimintakauden aikana aina jonkin verran. Vaihtuvuuteen vaikuttavat työntekijöiden äitiys- ja vanhempainvapaat, opinto- ja vuorotteluvapaat, eläkkeelle jääminen sekä muut syyt. Lasten vuorohoidon tarve on kasvanut huomattavasti kauppojen aukioalojen vapauduttua ja vanhempien työaikojen muututtua. Nämä luovat haasteita vuorohoidon järjestämiselle. Työntekijöitä tarvitaan yhä enemmän, jotta lasten vuorohoito ympärivuorokautisesti mahdollistuu.

Pajuniityn päiväkodissa uuden työntekijän rekrytoi päiväkodin johtaja. Hän vastaa uuden työntekijän perehdyttämisestä kunnan organisaatioon ja työsuhteeseen liittyviin asioihin sekä tutustuttaa uuden työntekijän työpaikkaan ja työolosuhteisiin. Päiväkodin johtaja perehdyttää uuden työntekijän myös koulutuksiin ja työn kehittämiseen sekä arviointiin liittyviin asioihin. Tiimi perehdyttää uuden työntekijän ryhmän käytäntöihin ja toimintatapoihin liittyviin asioihin, henkilöstöpalveluihin, turvallisuus asioihin sekä työskentely ympäristöön.

Vihdin kunnan henkilöstöstrategiassa (Vihdin kunnan henkilöstöstrategia 2016) korostetaan uuden työntekijän perehdyttämisen tärkeyttä. Pajuniityn päiväkodin johtaja on pohtinut, miten perehdyttämistä voisi vielä paremmin kehittää. Jokaisella työpaikalla, niin varhaiskasvatuksessa kuin muuallakin perehdyttäminen on tärkeää, mutta varhaiskasvatuksessa pedagogisiin painotuksiin perehdyttäminen on ensiarvoista. Johtajan aika ei riitä siihen ja tiimeissä pedagoginen perehdyttäminen voi jäädä arjen kiireessä vähäiseksi, tai pahimmassa tapauksessa jopa unohtua. Tällöin uuden työntekijän on vaikea toteuttaa laadukasta ja lapsilähtöistä varhaiskasvatusta.

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena oli vastata tähän haasteeseen. Minun tehtävänäni olivat osallistaa työntekijät tähän toimintatutkimukseen sekä yhdessä työyhteisön kanssa luoda pedagoginen perehdytysmalli. Tämä pedagoginen perehdytysmalli on uusi toimintatapa varhaiskasvatustyön perehdyttämiseen ja sen tavoitteena on, että sitä voidaan käyttää yleisesti varhaiskasvatuksen perehdyttämisessä. Pedagoginen perehdyttäminen kuuluu perehdyttämiseen eikä kumpikaan sulje pois toista, joten tässä opinnäytetyössä myös perehdyttämisen teoria on olennaista.

Pedagoginen perehdytys varhaiskasvatuksessa -toimintatutkimus käynnistyi toukokuussa 2016 koko päiväkodin henkilöstön yhteisellä kokoontumisella, jossa kerroin alkavasta kehittämishankkeesta. Työntekijät saivat pienissä ryhmissä keskustella ja kirjata ylös ajatuksia perehdyttämisestä, pedagogisesta pe-

rehdyttämisestä ja perehdyttäjän roolista. Näistä ajatuksista jatkettiin keskustelua ja kehittelyä hanketta varten perustetussa Pajukahvilassa syyskuussa 2016. Tällöin muun muassa tein kyselyhaastattelun Pajuniityn päiväkotiin viimeisen kahden vuoden aikana tulleille työntekijöille.

Laadullinen tutkimus on prosessi. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruun väline on tutkija itse. Aineistoon liittyvät näkökulmat sekä tulkinnat kehittyvät tutkijan tietoisuudessa vähitellen tutkimusprosessin edetessä. Kyseessä on tutkimustoiminnan ymmärtämisestä niin, että se on eräänlainen oppimista-pahtuma. Laadullisen tutkimuksen vaiheet eivät välttämättä ole etukäteen jäseneltävissä, vaan aineistonkeruuta tai tutkimustehtävää koskevat ratkaisut voivat muotoutua vähitellen tutkimuksen edetessä. (Kiviniemi 2015, 74.)

### 3 PAJUNIITYN PÄIVÄKOTI, TULOSKORTTI SEKÄ PEDAGOGISET PAINOTUKSET

Pajuniityn päiväkotia on Vihdin ainoa vuorohoitoa tarjoava yksikkö. Lapsiryhmiä päiväkodissa on kahdeksan, joista vuoro- tai iltahoitoa tarjoaa viisi ryhmää. Lapsia päiväkodissa on noin 180. Näiden lisäksi avoimen päiväkodin varhaiskasvatus kerhoissa on 30 lasta. (Pajuniityn päiväkotia 2016)

Pajuniityn päiväkodin henkilökuntaan kuuluu noin 50 työntekijää. Päiväkodissa on hallinnollinen päiväkodinjohtaja. Henkilöstö rakentuu asetuksen mukaisesti lastentarhanopettajista, lastenhoitajista ja talousapulaisista. Näistä henkilöistä muodostuu lapsiryhmäkohtaiset kasvatustiimit. Lisäksi päiväkodissa työskentelee erityisavustajia, opiskelijoita, harjoittelijoita ja peruskoululaisten työelämäntutustumisjaksojen koululaisia. (Pajuniityn päiväkotia 2016)

Pajuniityn päiväkodin toiminta suunnitellaan eri ikäkausille sopivaksi. Suunnittelun pohjana toimivat valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma, Vihdin kunnan varhaiskasvatussuunnitelma sekä lasten varhaiskasvatussuunnitelmista esille nousevat asiat. Alkavan kauden toimintasuunnitelmaa sovelletaan aina kullekin ikäkaudelle sopivaksi ja huomioidaan lapsiryhmän tarpeet, ajankohdalliset asiat ja pedagogiset painotukset. Tämän lisäksi toimintaa yhdistää ja rikastuttaa koko talon yhteinen pedagoginen toiminta tapahtumiseen, liikuntatempauksiin ja juhlineen. (Pajuniityn päiväkotia 2016)

Pajuniityn päiväkodin laatua ja toimintaa arvioidaan, suunnitellaan ja kehitetään säännöllisesti. Kehittäminen lähtee jokaisen työntekijän, tiimin ja koko päiväkodin jatkuvasta arvioimisesta. Tärkeänä kehittämisvälineenä toimivat lasten ja perheiden palautteet ja joka toinen vuosi toteutettavan asiakastytyväisyyskyselyn tulokset. Ne käsitellään henkilökunnan suunnittelu- ja arviointitapaamisissa ja niistä valitaan kehittämiskohteet tulevalle kaudelle. Kehittä-

mistyötä seurataan tulokortilla siihen asetettujen tavoitteiden pohjalta. (Pajuniityn päiväkotiki 2016)

Tässä alla esittelen Pajuniityn päiväkodin arvot sekä vuoden 2016 tulokorttiin kirjatut asiat. Nämä kaikki ovat kirjoitettu Pajuniityn päiväkodin tulokortista (2016):

#### *Pajuniityn päiväkodin arvot*

- Kasvatusoptimismi
- Ainutkertaisuus
- Kunnioitus
- Yhteisöllisyys

#### *Pajuniityn päiväkodin tulokortti ja pedagogiset painotukset*

Vihdin varhaiskasvatuksen tulokortti on käytössä kaikissa Vihdin kunnan päiväkodeissa. Siihen on kirjattu tällä hetkellä kärkitavoitteet vuosille 2016–2018. Tulokortissa oleviksi pedagogisiksi painotuksiksi on kirjattu kokeminen ja taiteellinen ilmaiseminen, tunnetaidot ja yhteisöllisen vuorovaikutuksen vahvistaminen kasvatusyhteisössä. Tulokorttiin on myös kirjattu varhaiskasvatus- ja esiopetussuunnitelma, asiakaslähtöisyys, talous sekä henkilöstö ja työhyvinvointi. Tulokorttiin on kirjattu mitä nämä tarkoittavat ja mitä toimenpiteitä vaatii, että ne toteutuvat. Jokainen päiväkotiki on kirjannut omat käytännön painopisteet, toimenpiteet, suorituskriteerin onnistumiselle ja vastuuhenkilöt ja resurssit jotka niistä vastaavat työyksikössä. Pajuniityn päiväkodin pedagogiset teemat:

#### *Taiteellinen ilmaiseminen ja kokeminen:*

Taiteelliseen ilmaisemiseen ja kokemiseen kuuluvat musiikki, kuvallinen ilmaisuus ja kädentaidot, tanssi, draama ja sadut. Taide elää päiväkodin arjessa ja juhlassa monipuolisesti. Poikkitaiteellinen tapa toteuttaa lapsen taiteellisen kokemisen painopisteitä. Vastuuhenkilöinä toteutuksesta ovat kaikki kasvatushenkilöt.

#### *Tunnetaidot:*

Pajuniityn päiväkodissa tunnetaitojen pääasialliseksi pedagogiikaksi on valittu pedagoginen leikki. Jokainen tiimi miettii ja valitsee lapsiryhmälle sopivan tunnetaitoja vahvistavan leikin ja jokainen työntekijä sitoutuu vahvistamaan lasten leikkiä omalla sensitiivisyydellä.

*Yhteisöllisen vuorovaikutuksen vahvistaminen kasvatusyhteisössä:*

Jokaisessa tiimissä vahvistetaan lasten, perheiden ja kasvattajien yhteisöllisyyttä syksyn perheillalla. Tiedostetaan yhteisöllisyyden tärkeys ja käsitellään sekä mahdollistetaan yhteisöllisyyttä eri yhteyksissä toimintakauden aikana.

*Päiväkodin varhaiskasvatus- ja esiopetussuunnitelma:*

Esiopetuksessa ja varhaiskasvatusryhmissä laaditaan toimintasuunnitelmat syyskuun loppuun mennessä. Näistä ovat vastuussa kaikki lapsiryhmien työntekijät. Joka kuukauden ensimmäinen maanantai pidetään pedagoginen palaveri, johon osallistuvat kaikki lastentarhanopettajat. Kehityskeskusteluissa johtajan kanssa käydään läpi Vihdin varhaiskasvatussuunnitelma sekä ammattikohtaiset toimenkuvat. Pedagoginen palaveri lasten tuen tarpeista ja toiminnan kehittämistä lasta vahvistavaksi johtajan, erityislastentarhanopettajan ja ryhmän lastentarhanopettajan kesken pidetään neljä kertaa vuodessa. Hyödynnetään sosiaalista mediaa ja tieto- ja viestintäteknologiaa.

*Asiakslähtöisyys:*

Mahdollistetaan lasten, vanhempien ja ryhmän työntekijöiden yhteisöllisyys toimintakauden alussa perheillalla. Tästä ovat vastuussa kaikki ryhmän työntekijät. Vastuukasvattajuus on työmenetelmä, johon työntekijät sitoutuvat. Vastuukasvattajan kotikäynti lapsen hoitosuhteen alussa on tärkeä yhteisöllisyyden ja hyvän kasvatuskumppanuuden luoja. Yhteisölliset juhlat ja isovanhempien päivät sekä lasten ja vanhempien toiveiden huomioiminen on tärkeää.

*Talous:*

Henkilöstön tietoisuus päivähoidon täyttöasteen kriteereistä ja menetelmistä on johtajan vastuulla. Täyttöasteen tulisi olla lähellä 100 % koko toimintakauden. Tämän toteutumisesta on vastuussa päiväkodinjohtaja. Hän myös vastaa päiväkodin talous- ja palkkamenojen seurannasta.

*Henkilöstö:*

Tiimisopimusten laadinta on ajankohtainen toimintakauden alussa. Tiimisopimuksella seurataan, arvioidaan, kehitetään ja päiväkodin pedagogista toimintaa. Tiimisopimuksen toteutumista seurataan säännöllisesti. Tiimisopimuksesta ovat vastuussa kasvatushenkilöstä sekä päiväkodinjohtaja.

*Työhyvinvointi:*

Tuetaan henkilökunnan fyysistä ja psyykkistä työssä jaksamista. Päiväkodin johtaja havainnoi henkilöstön hyvinvointia ja tukee henkilöstöä tarvittaessa. Hiljalleen hankitaan uusia korkeita kalusteita matalien pöytien ja tuolien tilalle lapsiryhmiin. Henkilöstä tietää varhaisen puuttumisen käytänteet ja niitä toteutetaan.

## 4 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämisellä tarkoitetaan uuden työn alkuvaiheessa tapahtuvaa kehittämistä, sillä uusi työtehtävä ja työympäristö tuovat esiin kouluttautumisen ja valmentamisen tarpeen. Laadukas suunnittelu on edellytys hyvälle perehdyttämiselle. Perehdyttämisen suunnitteluun liittyy tarve räätälöidä ja yhtenäistää. Perehdyttäminen sitoo henkilöresursseja ja aikaa. Perehdyttämisen keskiössä ovat kohtaamis- ja kehittämistilanteet. (Kupias & Peltola 2009, 9, 11.)

Kinnusen (2012, 120) mukaan perehdytyksen hyötyjä ovat työntekijän tutustuminen työympäristöön, työtovereihin ja työtehtäviin. Perehdyttämisen avulla työntekijä pääsee nopeammin kiinni työyhteisöön ja perehdyttämisellä toivotaan uusi työntekijä tervetulleeksi uuteen työpaikkaan. Näin luodaan hyvä ensivaikutelma työpaikasta ja pohja hyvälle esimies-alais-suhteelle. Perehdytyksellä on varsin tärkeä rooli työn aloittamisessa. Päivähoidossa perehdyttämiskäytännöt ovat vaihtelevia ja joissakin päiväkodeissa niitä ei ole lainkaan. Joissakin päiväkodeissa ei ole nimettyjä perehdyttäjiä, vaan tiimi hoitaa uuden työntekijän perehdyttämisen. (Kinnunen 2012, 8, 55.)

### 4.1 Lainsäädäntö, rekrytointi ja työhönotto

Kupias ja Peltola (2009, 20–21) kirjoittavat laissa olevan monia suoria viittauksia ja määräyksiä perehdyttämiseen. Perehdyttämistä käsittelevät muun muassa työturvallisuuslaki (Työturvallisuuslaki 2016), työsopimuslaki (Työsopimuslaki 2016) ja laki yhteistoiminnasta (Yhteistoiminnallisuuslaki 2016). Kouluttamiseen ja perehdyttämiseen liittyvät vaatimukset kuuluvat työnantajan velvoittaviin säädöksiin. Työlainsäädännössä on mainittu yhteistoimintalaki, jossa on dialogiseen perehdyttämiseen liittyviä asioita. Työsopimuslaissa työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työuransa aikana.

Rekrytoinnin tärkein tehtävä on houkutella organisaation palvelukseen hakeutumaan hyviä ihmisiä ja työhönoton tehtävä on valita heistä organisaation palvelukseen sopivin. Työhönottoprosessissa luodaan perusta organisaation ja yksilön väliselle suhteelle. (Juuti & Vuorela 2015, 59.) Surakan (2009, 64) mukaan rekrytoinnin tärkein vaihe on työntekijän vastaanottamisessa. Ensi hetken merkitystä ei pidä väheksyä, koska ensi hetken aikana luodaan uudelle työntekijälle paikka työyhteisössä.

Yksi henkilöstöstä vastaavan henkilön tärkeimpiä tehtäviä on oikeiden ihmisten löytäminen organisaatioon sekä heidän edelleen kehittämisenä. Rekrytoinnin suunnittelussa ovat usein mukana tuleva esimies ja mahdollisesti joitakin tulevan työyhteisön jäseniä. Perehdyttäminen alkaa jo ensikontaktien aikana ja jatkuu työpaikalla. (Kupias & Peltola 2009, 71–72.)

#### 4.2 Perehdyttämisen tavoite

Perehdytyksen tavoite on uuden työntekijän työpaikalla tapahtuvaa vastaanottoa tai alkuohjausta. Keskeisimpänä perehdytyksen tavoitteena on, että uusi työntekijä kokee olevansa tervetullut uuteen työyhteisöön. Perehdytyksen tarkoituksena on auttaa uusi työntekijä sopeutumaan uuteen työpaikkaan. On tärkeää, että uusi työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi ja kokee, että hänestä pidetään huolta ensi hetkestä lähtien. Uuteen työpaikkaan siirtyvän henkilön työhön opastus sekä perehdyttäminen on aloitettava jo työhönottovaiheessa. Silloin se jatkaa työn hallintaan tähtäävää hyvää kierrettä. Perehdyttäminen alkaa perehdyttämissuunnitelmasta. (Juuti & Vuorela 2015, 63.) Surakan (2009, 72) mukaan työnantajan tulee mahdollistaa perehdytyksen toteuttaminen ja siitä on esimies vastuussa.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 18) mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatukset, tavat, työpaikkansa ihmiset, työtoverit, asiakkaat sekä omaan työhönsä liittyvät odotukset ja työtehtävänsä. Perehtymisessä korostetaan vuorovaikutuksen tärkeyttä perehdyttäjän ja työyhteisön kanssa. Tavoitteena perehdytyksessä on saada perehdytettävän työ mahdollisimman nopeasti hallintaan. (Tapanainen 2010, 9.) Kun perehdyttämiseen panostetaan hyvin, sillä voi olla hyvin yllättävät ja positiiviset tulokset (Forbes 2013).

### 4.3 Perehdyttämissuunnitelma

Surakan (2009, 72–74) mukaan jokaiselle uudelle työntekijälle tulisi laatia yksilöllinen, kirjallinen perehdytysuunnitelma, joka tehdään yhdessä perehdyttäjän ja ohjaajan kesken. Uudelle työntekijälle tulee osoittaa henkilö, joka on vastuussa perehdyttämisestä, vaikkakin kaikilla työntekijöillä on velvollisuus opastaa uutta työntekijää. Perehdytysuunnitelmaan kirjataan työhön ja organisaatioon liittyvät osa-alueet. Perehdytysuunnitelmaan tulisi kirjata, kuka ottaa uuden työntekijän vastaan ja kuka esittelee hänet lähemmille työtovereille. Perehdytysuunnitelmaan tulisi myös kirjata, miten työntekijä saa tietoa organisaation ja yksikön toiminnasta. (Juuti & Vuorela 2015, 61.)

Kupias ja Peltola (2009, 73) kirjoittavat perehdyttämistä helpottavista materiaaleista ja muistilistoista sekä ohjelmista ja tiedoista yrityksen sisäisiin tietoverkkoihin. Perehdyttämistilaisuudet sekä valmennukset ja koulutukset ovat tärkeitä. Tärkeää on luoda perehdyttäjien ja perehdyttämävastaavien verkostoja sekä auttaa näiden henkilöiden valmistautumista tehtäviinsä. Onnistuneeseen perehdyttämiseen kuuluu toimiva kirjallinen perehdytysuunnitelma. (Kinnunen 2012, 120.)

### 4.4 Perehdyttämisen toteuttaminen

Uusi työntekijä on perehdytettävä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa työhönsä, jotta hän pystyy heti keskittymään siihen täysipainoisesti. Huolellinen perehdyttäminen koko organisaation toimintaan on merkityksellistä. Perehdyttäminen on johtajan vastuulla, mutta hän ei voi perehdyttää kaikkea itse. Perehdyttämisen voi delegoida työyhteisössä nimetyille perehdyttäjille tai muille työntekijöille. Esimiehen tehtävänä on luoda edellytyksiä ja valtuutuksia nimettyjen perehdyttäjien onnistumiselle ja seurata perehdytyksen toteutumista. (Surakka & Laine 2011, 152–153.)

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 39) mukaan perehdyttämisen vastuu voi olla esimiehillä, esimiehellä ja nimetyllä perehdyttäjällä yhdessä tai koko tiimillä. Tärkeintä on, että tiimit ja yksilöt mieltävät perehdyttämisen olevan prosessi ja ovat halukkaita kehittämään prosessia jatkuvasti. Esimies on avainasemassa tiimi- ja yksikkökohtaisen perehdyttämisen kehittämisessä ja organisoimisessa. Esimies on usein kiireinen, joten perehdyttämistä voi jakaa tiimeille tai nimetä perehdyttämävastuullisia henkilöitä. Sovituilla henkilöillä on kuitenkin oltava selvä vastuu uuden työntekijän perehdyttämisen koordinoinnista ja prosessin etenemisestä.

Organisaatioissa nimetyt perehdyttäjät toimivat johtajan kanssa yhdessä. Perehdyttämisen vastuunjako tulee sopia aina tapauskohtaisesti ja tarkasti, vaikka se olisikin nimetty perehdyttäjän ja esimiehen tehtäväkuvauksiin. Työnjohdollisen vastuun ja kehittämisen vallan rajat ovat häilyviä. Perehdyttäjällä ei yleensä ole johdollista valtaa, joten hänellä ei ole myöskään johdollista vastuuta. Nimetty perehdyttäjä toimii aina esimiehen kanssa yhteistyössä. (Kupias & Peltola 2009, 82–84.) Esimiehellä on viimeinen vastuu perehdyttämisen onnistumisesta ja etenemisestä (Kinnunen 2012, 120).

Surakka ja Laine (2011, 153–154) kirjoittavat, että esimiehen on huolehdittava siitä, että perehdyttäminen etenee järjestelmällisesti ja sovitusti. Esimiehen tehtävä perehdyttämisessä on työntekijän työnkuvan läpikäyminen. Esimiehen tulee kertoa työntekijälle, mitkä ovat suoritustavoitteet, päävastuut, kehittämistavoitteet ja tavat arvioida onnistumista. Näistä syntyy pohja tulevalle palautteelle ja niihin palataan myöhemmin kehityskeskusteluissa.

Organisaatioissa voi olla nimettyjä perehdyttäjiä, jotka antavat alkuopastuksen työn tiettyyn tehtävään. Perehdyttäjät tuntevat tehtävän hyvin ja ovat erityisesti erikoistuneet sen opastamiseen. Kun uusi henkilö saapuu työyhteisöön, perehdyttäjät irrottautuvat omasta työstään ja keskittyvät uuden henkilön perehdyttämiseen. Tämän perehdyttämismallin toimivuus edellyttää sitä, että työyhteisössä on paljon samaa työtä tekeviä henkilöitä. (Kupias & Peltola 2009, 83.)

Surakan ja Laineen (2011, 152) mukaan perehdytyksessä työntekijä sopeutetaan organisaation toimintatapoihin. Työntekijä sitoutetaan perehdyttämällä siihen, mitä työpaikalla arvostetaan ja miten asioita tehdään. Perehdytys luo mielikuvan organisaatiosta ja antaa työntekijälle kokemuksen siitä, miten hänet otetaan vastaan uudessa työyhteisössä. Hyvin perehdytetty henkilö sitoutuu työhönsä paremmin kuin työntekijä, joka on perehdytetty huonosti. Huolellisesti tehty perehdytystyö on taloudellisesti kannattavaa. Kun työt tehdään alusta lähtien oikein ja sujuvasti, vältetään virheitä sekä saman asian moneen kertaan tekemiseltä. Hyvin suoritetun perehdytyksen seurauksena syntyvät luontevat suhteet työkavereihin, esimiehiin sekä luottamushenkilöihin. Hyvä perehdyttäminen luo perustan työssä viihtymiselle sekä työnilolle. (Juuti & Vuorela 2015, 64.)

Perehdyttämistilanteiden tavoitteet voivat olla hyvinkin erilaisia eri työpaikoilla. Perehdyttämisen tavoitteet voivat painottua eri tavalla perehdyttämiskonseptin mukaan. Tavoitteena voi olla, että perehdyttämistilanteen jälkeen perehdytettävä tietää jonkun yksittäisen toiminnon tai asian. (Kupias & Peltola 2009, 114.)

Päivähoidossa perehdytyksessä olisi erityisen tärkeää huomioida työtehtäviin liittyvät asiat. Työtehtäviin kuuluvat varhaiskasvatussuunnitelmat, käytänteet, yhteistyö perheiden ja kollegoiden kanssa sekä terveyteen liittyvät asiat. Tärkeää olisi perehdyttää suunnitelmallisesti, johon kuuluvat nimetty perehdyttäjä, esimies ja strukturoitu perehdyttäminen. Kinnunen (2012, 59). Struktuurilla tarkoitetaan perehdytyksen rakennetta työyhteisössä.



Kinnusen (2012, 61) tutkimuksessa esiin nousi johtajan rooli perehdyttämisessä. Tärkeäksi koettiin se, että esimies varaa perehdyttämiselle kiireettömän hetken. Esimiehen antama hyvä vaikutelma työpaikasta oli tutkimukseen vastaajille tärkeä ja auttoi työntekijää pääsemään sisälle työyhteisöön. Kemppainen (2013) tuo tutkimuksessaan esiin sen, että perehdyttämisen tulisi olla tarpeeksi laajaa ja pitkäkestoista. Näin uusi työntekijä voisi olla varma osaamisestaan. Suurin syy siihen, etteivät uudet työntekijät ole perehdyttämisen jälkeen kovinkaan sitoutuneita, on osaamisen ja tiedon puute.

Bauerin (2010, 4-6) mukaan tutkijat ovat määritelleet perehdytyksen neljään eri tasoon, joita organisaatio voi käyttää auttaakseen uutta työntekijää hyvällä perehdytyksellä. Ensimmäinen taso onnistuneelle perehdytykselle on työntekijän hyvä itseluottamus, joka nostaa motivaatiota. Motivaation kautta työssä onnistuminen lisääntyy. Toinen taso pitää sisällään työntekijän ymmärryksen omasta roolistaan ja häneen kohdistuvista odotuksista. Kolmannella tasolla on sosiaalinen integraatio, jolloin työntekijä alkaa tehdä työtään organisaation sisäpiirin jäsenenä. Ainutlaatuinen organisaatiokulttuurin oivaltaminen ja oppiminen on neljäs taso. Tällöin on perehdytyksen avulla autettu työntekijää ymmärtämään organisaation arvot sekä tavoitteet.

#### 4.5 Pedagoginen perehdyttäminen

En tiennyt tutkimusta aloittaessani, että pedagoginen perehdyttäminen varhaiskasvatuksessa on käsitteenä tuntematon. Pedagogisesta perehdytyksestä varhaiskasvatuksessa en löytänyt suomalaista enkä kansainvälistä tutkimustietoa. Tässä opinnäytetyössä pedagogisella perehdyttämällä tarkoitan uuden työntekijän perehdyttämistä Pajuniityn päiväkodin pedagogisiin painotuksiin, arvoihin ja toimintakulttuuriin.

Jokaisen päiväkodin toimintaa ohjaavat valtakunnallinen-, kuntakohtainen- ja yksikkökohtaiset varhaiskasvatussuunnitelmat. Yksikkökohtaisiin varhaiskasvatussuunnitelmiin on kirjattu päiväkodin arvot ja painotukset varhaiskasvatustyössä. Pajuniityn päiväkodissa halutaan kehittää perehdyttämistä niin, että uusi työntekijä perehdytetään entistä paremmin. Päiväkodin perehdytyskäytäntöihin luodaan uusi malli, jossa työntekijä hyvällä perehdyttämällä sitouttaa uuden työntekijän päiväkodin pedagogisiin painotuksiin, toimintakulttuuriin ja tuloskorttiin. Tavoitteena uuden on työntekijän perehdyttäminen hyvin ja kattavasti, jolloin päiväkodin pedagoginen laatu paranee entisestään. Tuloksena on lapsen, lapsen vanhempien, työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvointi.

Mikkolan ja Nivalaisen (2011, 10) mukaan varhaiskasvatuksen pedagogista keskustelua sekä tavoitteita ohjaavat erilaiset yhteiskunnalliset intressit ja painotukset. Varhaiskasvatuksen pedagogiikalle on jätetty paljon valinnan vapaut-

ta ja varsin väljät raamit toteuttaa varhaiskasvatustyötä. Varhaiskasvatuksen valtakunnallisten linjausten ohjeet punnitaan kuntien ja päiväkotien omissa varhaiskasvatussuunnitelmissa, sisällöissä ja valinnoissa. Saine (2015) kirjoittaa tutkimuksessaan, että motivoitunut ja työssään kehittyvä henkilökunta on yksi laadukkaana varhaiskasvatuksen tekijä. Osaamisella ja ammattitaidolla on suuri merkitys laadukkaassa työssä. Tärkeänä pidetään tiimityötä, hyvää työilmapiiriä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Tapanaisen (2010) tutkimuksessa nousi esiin työntekijän intuitio ja tunteet, joiden varassa työntekijä joissakin tilanteissa toimii. Pelkästään intuition ja tunteiden varassa toimiminen ei takaa varhaiskasvatuksen hyvää laatua. Arvioimalla omaa työtään ja hiljaisen tiedon tuottaminen näkyväksi kehittää työntekijän osaamista. Varhaiskasvatuksen kentälle tarvitaan edelleen työhönsä sitoutuvia ja pedagogisesti osaavia työntekijöitä. Osaava kasvatustalon ammattilainen on varhaiskasvatuksen laadun tae. (Puolakka 2014.) Lahikaisen (2015) mukaan työntekijöiden sitouttaminen pieniin, joka päiväisin asioihin, on yllättävän tärkeää. Se voi tuoda suurenkin edun yritykselle, eikä välttämättä vaadi paljoakaan panostusta työntekijöiltä. Työntekijöiden positiivista suhtautumista työhön voi selittää yrityksen organisaatiokulttuurilla. Positiivisella asenteella on paljon merkitystä työntekijöiden sitoutumiseen. Kinnusen (2012) tutkimukseen vastanneet kokivat, että perehdytys materiaaliin olisi hyvä liittää opastusta lapsen kohtaamisesta, lapsen osallisuudesta sekä vuorovaikutukseen liittyvistä asioista. Toivottiin opastusta positiiviseen keskusteluun kasvatuksesta sekä kasvatuskumppanuudesta vanhempien kanssa.

#### 4.6 Perehdyttäjän rooli

Jokaisen perehdyttäjän tulisi olla tietoinen omasta oppimiskäsityksestään, sillä perehdyttävä on perehdytettävän oppimisen edistäjä ja tukija. Oppimiskäsitys voi olla tiedostettua tai tiedostamatonta ja se vaikuttaa siihen, miten me asioita painotamme perehdytyksen suunnittelussa. Oppimiskäsitys vaikuttaa myös siihen, kuinka paljon annamme tilaa oppijoille ja kuinka kiinnostuneita oppijan aikaisemmasta osaamisesta olemme. Oppimiskäsitys vaikuttaa työskentelymenetelmien valitsemiseen ja ohjausmuotojen painotuksiin. (Kupias & Peltola 2009, 124–125.)

Perehdyttäjällä on tärkeä rooli perehdytettävän oppimisen edistäjänä. Perehdyttävä voi olla nimetty perehdyttävä; esimies, yksittäinen tehtävään opastaja tai henkilöstöammattilainen. Nämä ovat tärkeitä rooleja, jotta perehdytettävä sopeutuu ja sitoutuu työyhteisöön ja toimintakulttuuriin. Perehdyttäjän on hyvä tarkastella omaa ja organisaation käsitystä oppimisesta ja pystyä arvioimaan sekä punnitsemaan, millaista oppimista hän milloinkin on edistämässä. Perehdyttäjällä on haasteellisia tavoitteita saada perehdytettävä ymmärtämään ja oppimaan asioita, joihin häntä perehdytetään. Näissä tilanteissa on tärkeää, että

perehdyttävä ja perehdytettävä pääsevät aktiivisesti työstämään niitä yhdessä. (Kupias & Peltola 2009, 114–115.)

Perehdyttävä voi tukea monella tapaa perehdytettävän oppimisen onnistumista. Perehdyttävän tulee omalla toiminnallaan viestittää oppijalle, että asiat opitaan. Tämä edellyttää rohkeutta, rauhallisuutta sekä vakuuttelua ja usein myös konkreettisen ajanvaraamista opastamiselle. Perehdyttämiseen käytettävä aika on suhteutettava perehdytettävän asian tavoitteisiin. (Kupias & Peltola 2009, 130.)

Muutostilanteissa on erittäin tärkeää, että perehdyttävä voi auttaa perehdytettävää tulemaan tietoiseksi omasta aikaisemmasta tietämyksestään, uskomuksistaan ja auttaa häntä vertaamaan omia käsityksiään sekä opetettavaa käsitystä ja prosessoida niitä aktiivisesti. (Kupias & Peltola 2009, 117.) Tapanainen (2010, 39) kirjoittaa perehdyttämistä tapahtuvan muuallakin kuin vain perehdyttämiseen varatulla ajalla. Uusille työntekijöille tulee korostaa heidän omaa aktiivisuutta.

Perehdytyksen alkuvaiheessa perehdytettävä voi tarvita paljon tukea, tietoa ja neuvoja. Perehdyttävän rooli on alussa tärkeä, mutta perehdyttävän tehtävänä on tehdä itsensä tarpeettomaksi ajan kuluessa. Perehdyttävä voi jäädä perehdytettävän tukihenkilöksi jatkossakin, mutta tarkoitus on, että perehdytettävän ja perehdyttävän suhde muuttuu tavalliseksi kollegasuhteeksi. (Kupias & Peltola 2009, 139.)

#### 4.7 Perehdytyksen seuranta ja palaute

Kupiasin ja Peltolan (2009, 112, 115) mukaan hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteitä ovat ne asiat jotka näkyvät työntekijän työn tekemisessä perehdytyksen jälkeen. Kuten palautteet siitä, että perehdytettävät oppivat, he alkavat itse kysellä lisää, hankkivat tietoa ja tietävät, mistä löytää lisätietoa. Perehdytettävät toimivat työyhteisön aktiivisina jäseninä sekä toimivat työyhteisössä ja työssään itsenäisesti. Perehdyttämisen on usein tavoitteena, että perehdytettävä pystyy perehdyttämisen jälkeen itsenäisesti soveltamaan asioita omassa työssään.

Perehdyttämiseen voidaan liittää palaute- ja arviointi keskusteluja. Näiden palauttekeskusteluiden tarkoituksena on tuoda tasapuolisesti esiin perehdytettävän oppiminen ja osaaminen. Palautetta tulee antaa hyvin sujuvista asioista sekä niistä asioista, jotka tarvitsevat korjaamista tai kehittämistä. Mikäli keskustelussa otetaan esiin vain kehitettävät asiat, saattaa perehdytettävän käsitys osaamisesta vääristyä. (Kupias & Peltola 2009, 137.) Juuti ja Vuorela (2015, 65) kirjoittavat suurimman työnopastuksen toteuttamisen virheen olevan opastuksen laiminlyönti.

Perehdyttäjän antaman palautteen tulee olla mahdollisimman yksilöityä, rehellistä, perusteltua sekä konkreettista. Palautteen tulee olla rakentavahenkistä, jossa tuodaan esiin onnistumiset ja kehitettävät asiat. Palaute kohdistetaan toimintaan, ei persoonaan. (Kupias & Peltola 2009, 138.) Kinnusen (2012) tutkimuksen mukaan seuranta oli useimmiten vain kerran vuodessa käytävässä kehityskeskustelussa. Seuranta tulisi lisätä ja perehdytyksen seurannan tärkeys tulisi muistaa.

Onnistunut perehdytys toteutuu, kun perehdyttäjä on motivoitunut ja hänellä on ollut aikaa perehdyttämiseen. Palautteen saaminen koko perehdyttämisprosessin onnistumisesta, on tärkeää tulevia perehdytyksiä ajatellen. (Kinnunen 2012.) Perehdytyksen arviointiin ja seurantaan osallistuu perehdytettävä, esimies, mahdollisesti myös muut työntekijät ja - perehdyttäjät sekä henkilöstöhallinto. Esimies sekä uusi työntekijä arvioivat uuden työntekijän valmiuksia, perehdytysuunnitelman sisältöä ja puutteita yhdessä. Uuden työntekijän ja esimiehen yhteiset keskustelut antavat myös esimiehelle mahdollisuuksia oman toiminnan arviointiin. (Lainio 2008, 46.)

#### 4.8 Perehdyttämisen kehittäminen ja arviointi työpaikalla

Laadukas ja hyvä perehdyttäminen vaatii perehdyttämisen kehittämistä sekä erityisosaamista. Nimetty perehdyttäjä voi olla kanava, jonka kautta työyksikköön saadaan erityisosaamista. Organisaatioissa voi olla perehdyttäjäverkostoja, jossa perehdyttäjät tapaavat säännöllisesti ja vaihtavat näkemyksiä, ajatuksia ja kokemuksia perehdyttämisestä. Vertaistuki ja vertaisoppiminen ovat tärkeitä perehdyttäjiä motivoivia tekijöitä. (Kupias & Peltola 2009, 82–83.)

Hyvä perehdyttäjä tukee perehdytettävää ja ohjaa omalla toiminnallaan oppimista sekä osaamisen kehittymistä. Vaikka perehdyttämisen osaamisen rakenteet olisivat työpaikalla huonot, yksittäinen perehdyttäjä voi omalla toiminnallaan edistää perehdyttämistä. Perehdyttäjällä tulee olla osaamista ja tietoa oppimisesta, koska hänen tehtävänsä on edistää uuden työntekijän oppimista. (Kupias & Peltola 2009, 111–112.)

Kupiaksen ja Peltolan (2011, 112–113) mukaan hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteitä työpaikalla on, että koko työyhteisö tehostaa toimintatapaansa ja saa koko työyhteisön tarkastelemaan ja kehittämään toimintaansa. Nämä vaikutukset näkyvät työpaikan toiminnan laadun ylläpitämisenä ja kehittämisenä. Perehdyttämisen pitää tuoda lisäarvoa organisaatioille ja koko työyhteisölle.

Uusia työntekijöitä tulisi rohkaista arvioimaan ja suhtautumaan kriittisesti perehdytettävään asiaan. Näin asiaan tulee uusia näkökulmia, joista koko työyhteisö hyötyy. Kun näkökulmia yhdistellään, syntyy uusia ajatuksia. Perehdytet-

tävä ei näin ole pelkästään vastaanottaja, vaan hän antaa myös itsestään työyhteisölle. (Kupias & Peltola 2009, 11, 5)

Haasteena perehdyttämiselle on ajan puute. Puutteita ovat myös tiedon saannin ja yhtenäisten perehdyttämiskäytäntöjen puuttuminen sekä aika yhteistyöhöihin tutustumiseen. Konkreettisen perehdytysmallin puuttuminen koettiin huonoksi. Konkreettisesta perehdytysmallista pystyisi seuraamaan perehdytyksen kulkua. (Kinnunen 2012, 63.)

Ahosen (2015) tutkimuksessa nousi esiin perehdyttämisen suunnitelman ja perehdyttämisen aikataulutuksen tärkeys. Perehdyttämisessä on hyvä hyödyntää perehdyttämisen suunnitelmaa ja sille on myös suunniteltava aikataulu. Perehdyttämisessä on myös huomioitava työyhteisön jäsenten tuki ja osallisuus. Onnistunut perehdyttäminen vaatii etukäteen tehtävää suunnittelua ja järjestelyä. Perehdyttämisprosessin suunnitelmallinen läpivieminen ja keskeisten tahojen osallistaminen toimivat onnistumisen lähtökohtana. Perehdyttämisen koulutukseen pitäisi panostaa. Koulutus on harvoin suunnattu juuri oikeaan konseptiin, vaan perehdytys on yleistä asiaa. Tutkimuksessa toivottiin erillisiä, nimettyjä, perehdyttäjiä sekä toimivia työvälineitä perehdyttämisen toteuttamiseksi. Erittäin johtajat toivoivat erillistä perehdytysmateriaalia. Erilaisille perehdyttämisenvälineille on tarve. (Kinnunen 2012, 63–66.) Perehdytysmalli rakentuu luoduista materiaaleista, perehdytyslomakkeista, perehdytyskansioista, vertaisryhmä tapaamisista sekä arvioinnista (Tapanainen 2010, 10).

Ahosen (2015) tutkimus painottaa osaamisen kehittämisen tärkeyttä ja perehdyttäminen on yksi keino organisaation ja työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja kehittämiseen. Työntekijöiden kehittäminen sekä uudistumispyrkimys ovat keskeisiä tekijöitä tulevaisuudessa menestymisen kannalta. Perehdyttämisessä ja osaamisen kehittämisessä on myös siirryttävä näkemyksistä innostavampiin ratkaisukeskeisiin kehittämismenetelmiin.

Tapanaisen (2010) tutkimuksessa perehdyttäjien vertaisryhmätapaamiset koettiin hyvänä. Vertaisryhmä tapaa vuoden alussa ja siinä käydään läpi perehdyttämiseen kuuluvia asioita. Mitä paremmin perehdytys tehdään, sitä paremmin työntekijä jaksaa. Työohjainvointia lisää tunne työn hallinnasta ja työssä jaksamisesta. Työssä jaksamisen paranemisen kautta sairaslomat vähenevät.

## 5 VARHAISKASVATUSPEDAGOGIIKKA

Aluksi määritelmä mitä tarkoitetaan varhaiskasvatuksella ja mitä tarkoitetaan varhaiskasvatuspäädagogiikalla.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2016) mukaan varhaiskasvatus on osa suomalaista koulutus- ja kasvatustajärjestelmää ja tärkeä vaihe lapsen oppimisen ja kasvun polulla. Vaikka varhaiskasvatus tukee kotien kasvatustehtävää sekä vastaa omalta osaltaan lapsen hyvinvoinnista, vastuu lapsen kasvatuksesta on lapsen vanhemmilla. Varhaiskasvatuksen valtakunnallisten ohjeiden tarkoituksena on luoda puitteet lapsen kokonaisvaltaiselle kehitykselle, oppimiselle ja kasvulle. Varhaiskasvatus on lasten osallisuutta, tasa-arvoa ja syrjäytymistä estävä palvelu. Varhaiskasvatustarjoaja tarjoaa lapsen vanhemmalle työssä käymisen ja mahdollistaa opiskelun.

Varhaiskasvatuksen pedagogiikka kehittyy ja syntyy kulttuurisen kontekstin osana. Pedagogiikan määrittelyt ovat aikaan sidottuja ja pedagogiikka elää muutosten mukana. Ajan kuluessa esiintyy erilaisia käsityksiä varhaiskasvatuksen pedagogiikan olemuksesta. (Karila & Lipponen 2013, 7.)

Järvisen ja Mikkolan (2015, 78) mukaan lapsella on oikeus laadukkaaseen varhaiskasvatukseen. Lapsella on oikeus hyvään pedagogiikkaan, kannattelevaan vuorovaikutukseen ja ystäviin. Nämä toteutuvat ammatillisessa työyhteisössä ja hyvin toimivissa tiimeissä. Jokaisen varhaiskasvatuksen ammattilaisen tehtävänä on pitää huolta lapsesta sekä lapsuudesta.

### 5.1 Varhaiskasvatus

Varhaiskasvatus nähdään kokonaisuutena, jossa nivoutuu kolme ulottuvuutta, jotka ovat hoito, kasvatus ja opetus. Suomessa opetushallituksen varhaiskasvatussuunnitelmien perusteet (Valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016) painottavat näitä eritavoin eri-ikäisillä lapsilla. Kunnilla ja kuntien varhaiskasvatustuotoyksiköillä on vastuu siitä, miten toteuttaa näitä varhaiskasvatustoiminnassa. Miten toteuttaa eri-ikäisten ja eri kehitysvaiheissa olevien lasten varhaiskasvatusta ja miten ymmärtää kasvatus, opetus ja hoito pedagogisena toimintana. (Hännikäinen 2013, 31.)

Hännikäisen (2013, 32–36) mukaan varhaiskasvatuksen käsitettä voidaan lähestyä sekä pedagogiikan että kasvatuksen käsitteellä. Pedagoginen osaaminen katsotaan kuuluvan lastentarhanopettajien koulutukseen ja asiantuntemukseen.

Pedagogiikan katsotaan pitävän sisällään oppimisen ja opettamisen vuorovai-  
kutusta. Kasvatus on kulttuurin ja yhteiskunnan vaikutuspiiriin kuuluvaa pro-  
sessia. Kasvatukseen kuuluvat arvot ja lapsen oppiminen vaiheittain ottamaan  
vastuuta itsestään. Kasvatus on lähellä hoidon käsitettä. Varhaiskasvatuksessa  
hoito ymmärretään usein fyysisenä hoitamisena, mutta hoito on muutakin. Se  
on tunnepohjaista, psyykkistä hoitamista ja välittämistä. Välittämällä tarkoi-  
tetaan sitä, että lapsi tuntee olevansa rakastettu ja arvostettu sekä tulee ymmär-  
retyksi. Välittäminen on emotionaalista ja vastavuoroista kiintymistä, lähei-  
syyttä ja hellyyttä.

## 5.2 Varhaiskasvatuspedagogiikka

Koivunen (2009, 153) kirjoittaa, että pedagogisen varhaiskasvatusympäristön  
oppimisympäristöä määrittää se tapa, jolla kasvattaja lähestyy lasta ja se, mil-  
lainen käsitys kasvattajalla on lapsen oppimisesta, kasvattajan roolista ja sen  
merkityksestä sekä varhaiskuntoutuksesta. Oppimisympäristöön vaikuttavat  
toiminnan toteutus ja suunnittelu määrittävät kasvatusajattelun. Nummenmaan  
(2015, 19) mukaan kasvatus on sosiaalista toimintaa ja se on kulttuurisen yh-  
teisön luomista. Kasvatuksen kautta välitetään arvoja, sosiaalisia käytänteitä,  
taitoja ja tietoa.

Päivähoidossa kulttuurisen ympäristön tulee olla sellainen, että se antaa tilaa  
lapsen yksilöllisille ominaisuuksille sekä myös lapsen kehityksellisille vaike-  
uksille. Kasvattajan läsnäolon laatu sekä määrä lapsiryhmässä ovat osa peda-  
gogista ympäristöä. (Koivunen 2009, 185–186.) Yhteisöllinen, pedagoginen ja  
sosiaalipedagoginen suunnittelu ja yhteistoiminnallinen oppiminen sekä vasta-  
vuoroinen kohtaaminen tekevät kasvuyhteisön näkyväksi päivittäisessä var-  
haiskasvatuksen arjessa. Elävään, muutuvaan ja muotoutuvaan kasvuyhteis-  
öön kuuluu pedagoginen suunnittelu sekä käytäntöjen kehittäminen ja arvioi-  
minen. (Marjanen, Marttila & Varsa 2013, 13–14.)

Parrilan ja Fonsenin (2016a, 29) mukaan tarvitaan arvopohdinta pedagogisesta  
näkökulmasta, siksi, että organisaation kulttuuriset tavat toimia tulee näkyväk-  
si. Vakiintuneita toimintatapoja ja pedagogisia kysymyksiä kyseenalaistamalla  
voidaan reflektoida ja muuttaa toimintakulttuuria ja tavoittaa lapsen näkökul-  
mia. Työyhteisön toimintatavoissa on kyse tietoisista pedagogisista valinnois-  
ta. Minkälaisia ovat ne kokonaisuudet, joista lapsen päivä koostuu ja milloin  
lapsen on aika keskittyä tekemiseen rauhassa. Miten tuetaan kiireetöntä toi-  
mintaa ja mahdollistetaan pitkäjänteisyys toiminnassa. (Mikkola & Nivalainen  
(2011, 31.)

Vastuukasvattajuustyömenetelmä tai aiemmalta nimeltään omahoitajuustyö-  
menetelmä on pedagoginen menetelmä, jota käytetään varhaiskasvatuksessa.  
Päiväkodissa lapsella on oma nimetty kasvattaja, jonka kanssa lapsi on mah-

dollisimman paljon päiväkotipäivän aikana. Vastuukasvattajan vastuulla on myös vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö. (Salminen & Tynninen 2011, 8.) Rusanen (2011, 317) mukaan päivähoidon tulisi tukea lapsen sekundaarikiintymissuhteiden muodostumista niin, että jokaisella lapsella olisi omahoitaja. Omahoitaja olisi lapselle kasvattaja, jonka puoleen lapsi voisi halutessaan turvautua tilanteessa kuin tilanteessa.

### 5.3 Toimintakulttuuri

Uudessa valtakunnallisessa varhaiskasvatussuunnitelmassa (2016) toimintakulttuuri määritellään historiallisesti ja kulttuurisesti muotoutuneeksi tavaksi toimia, joka muovautuu yhteisön vuorovaikutuksessa. Varhaiskasvatusta johtavien ja järjestävien henkilöiden tehtävänä on luoda edellytykset toimintakulttuurin kehittämiseksi sekä arvioinnille eri toimintayksiköissä ja – toimintamuodoissa. Toimintakulttuuri on kokonaisuus, joka rakentuu:

- periaatteista ja arvoista
- työtä ohjaavista tulkinnoista ja normeista
- työtavoista ja oppimisympäristöstä
- yhteistyöstä ja sen muodoista
- ilmapiiristä ja vuorovaikutuksesta
- henkilöstön osaamisesta, kehittämisotteesta ja ammatillisuudesta
- johtamisrakenteista ja -käytännöistä
- toiminnan organisoinnista, suunnittelusta, toteuttamisesta sekä arvioinnista

Toimintakulttuuria muovaavat tiedostamattomat, tiedostetut ja myös tahattomat tekijät. Toimintakulttuuriin vaikuttavat kaikki yhteisön jäsenet. Toimintakulttuurilla on vaikutusta jokaiseen jäseneseen riippumatta siitä, tunnustetaanko sen merkitys vai ei. Toimintakulttuuri vaikuttaa työyhteisön laatuun. Toimintakulttuurilla on keskeinen merkitys varhaiskasvatuksen tavoitteiden saavuttamisessa ja toteutuksessa. Opetus- ja kasvatustyötä tukevan toimintakulttuurin avulla luodaan suotuisat olosuhteet lapsen oppimiselle, kehitykselle, turvallisuudelle, osallisuudelle, kestäväälle elämän tavalle ja hyvinvoinnille, Toimintakulttuurin kehittäminen edellyttää pedagogista johtamista. Pedagoginen johtaminen on varhaiskasvatuksen suunnitelmallista ja kokonaisuuden tavoitteellista johtamista, kehittämistä ja arviointia. Näin luodaan edellytykset henkilöstön hyvälle työolosuhteille, ammatillisen osaamisen ja koulutuksen hyödyntämiselle sekä kehittämiselle ja pedagogiselle toiminnalle. Valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2016)

Heinonen, Iivonen, Korhonen, Lahtinen, Muuronen ja Siimes (2016, 219–220) mukaan toimintakulttuuri näkyy lasten vanhemmille, kun he tuovat tai hakevat lasta päiväkodista. Vanhemmille tulee tietty tunne, tunnelma tai fiilis sillä hetkellä. Päiväkodin toimintakulttuuria määrittelevät monet asiat kuten varhais-



kasvatussuunnitelman perusteet, toimintayksikön omat ohjeet ja menetelmät sekä käytännön arki ja sen kirjoittamattomat säännöt. Parhaimmillaan toimintakulttuuri rakentuu koko päivähoitoyksikön voimin. Mukana rakennustyössä ovat lapset, vanhemmat ja koko henkilöstö. Lasten ja vanhempien ääni tulee mukana kaikessa toiminnan kehittämisessä, suunnittelussa ja arvioinnissa. Toimintakulttuuri rakentuu yksilö, ryhmä ja yksikkökohtaisesti.

#### 5.4 Kasvattaja pedagogisen varhaiskasvatuksen toteuttajana

Raittilan (2013, 93) mukaan jokainen varhaiskasvattaja on suomalaisen varhaispedagogiikan tekijä. Varhaiskasvatuksen yhteisöllinen ja kulttuurinen perusta on pysyvämpi kuin yksilölliset tavat hahmottaa päiväkodin työn organisoimista ja tehtävää. Nämä asiat ovat kuitenkin selkeästi suhteessa toisiinsa.

Salminen ja Tynninen (2011, 48) kirjoittavat päivähoiton pedagogista toimintaa ohjaavan varhaiskasvatussuunnitelmat, Vasut. Valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma on tienviittana koko Suomen kaikille päivähoitoyksiköille. Tavoitteena Vasussa on lapsen kasvatuksen, opetuksen ja hoidon kokonaisuus, kasvattajan ja lapsen vuorovaikutus, lapsen ominaiset tavat toimia, oppimisen ilo, varhaiskasvatusympäristö, sisällölliset orientaatiot sekä kasvatuskumppanuus vanhempien kanssa. Kuntakohtainen Vasu on jokaisen päiväkodin työkalu, josta muodostuvat ryhmien omat toimintasuunnitelmat.

Kasvattajien tulee suunnitella päivittäiset toiminnot sujuviksi sekä lapsen kasvua ja kehitystä tukeviksi, sillä lapsen sosiaalinen asema on aina aikuisen vastuulla. Koko päivän toiminnan tulee olla pedagogisesti oikeanlaista, mukaan lukien siirtymätilanteet, ruokailut ja lepoaikat. Toimiva pedagogiikka vaatii jokaiselta kasvattajalta sitoutumista yhteisesti sovittuihin työmenetelmiin. Esimiehen tehtävänä on ylläpitää arvo- ja pedagogista keskustelua työyhteisössä sekä varmistaa, että laadukas ja hyvä varhaiskasvatus toteutuu joka päivä. (Järvinen & Mikkola 2015, 52).

Päiväkodissa kasvattajan toiminta tai toimimattomuus vaikuttaa suoraan siihen, miten lasten toiminta rakentuu. Pedagogiikka edellyttää kasvattajalta jatkuvaa tilanne katsausta, päivitystä sekä omien tavoitteiden uudelleen määrittelyä. Päivähoidon arjessa on kasvattajien käsissä, miten lasten toiminta tulkitaan ja miten lasten aloitteet otetaan käyttöön. (Raittila 2013, 102, 111.) Kalliala (2008, 261) toteaa, että päiväkodin arjen pedagogiset hetket on tärkeä tunnistaa. Kasvattaja ei voi rakentaa varhaiskasvatuspedagogiikkaa pelkästään etukäteen suunnittelun ja ohjatun toiminnan varaan. Kasvattajan on osattava tarttua asioihin silloin, kun ne ilmaantuvat. Lasten havainnot ovat tärkeitä pedagogisen vuorovaikutuksen lähtökohtia.

Niikon ja Korhosen (2014) tutkimuksen mukaan pedagoginen toiminta vaatii muutosta ja tietoista, monitahoista ajattelua. Näitä jalostetaan uusilla ideoilla ja aktiivisen kokeilun ja tarkastelun prosesseilla. Muutoksen perusta on kehityttämistyöhön osallistuvien oppimisessa ja edellyttää ihmisten halua muuttaa entisiä toimintamalleja.

Salmisen ja Tynnisen (2011, 47) mukaan kasvatustyön perustana on pedagoginen ymmärrys ja ajattelu. Päivähoidossa kaiken toiminnan tulee tukea ja edesauttaa lapsen kasvua, kehitystä ja oppimista. Toimintaa tulee toteuttaa ja suunnitella yhdessä lapsen kanssa, lapsen arkipäiväisten askareiden kautta. Varhaiskasvattajan tulee olla erittäin herkkä havaitakseen lapsen antamat signaalit siitä, milloin lapsi on kykenevä ottamaan vastaan tietoa. Laadukas pedagoginen toiminta varhaiskasvatuksessa tukee lasta ja lapsen perhettä sekä tuo säästöjä (Järvinen & Mikkola 2015, 10).

Mikkola ja Nivalainen (2011, 25) kirjoittavat pedagogiikan konkreettisen määrittelyn helpottavan, edesauttavan sekä selkiyttävän työyhteisön toimintaa. Pedagogiikka näkyy päivittäisen toiminnan organisoinnissa ja järjestelyssä. Pedagogiikkaa rakennetaan pitkäjännitteisesti ja sitoutuneesti, yhdessä määriteltujen päämäärien ja arvojen mukaisesti. Henkilökunta sitoutuu sellaisen toiminnan toteutukseen sekä suunnitteluun, joka tukee sitä pedagogiikkaa, joka on yhdessä valittu. Pedagoginen vastuu on koko työyhteisön asia. Esimiehen vastuulla on, että pedagogiikka on rajattu ja määritelty selkeästi ja työntekijät tietävät, millaisia konkreettisia tekoja heiltä vaaditaan pedagogisen linjan toteutumiseksi. Yhdessä keskustellen sovitaan yhteiset päämäärät päiväkodin toiminnalle. Esimiehen tulee velvoittaa tiimit pohtimaan ja etsimään ratkaisuja, joilla sensitiivinen ja pedagoginen toiminta ryhmässä toteutuu. (Salminen & Tynninen 2011, 70).

Varhaiskasvattaja oppii jatkuvasti kokemusten laajentuessa ja muuttuessa. Kokemusoppiminen on toiminnallinen prosessi. Jokainen kasvattaja vaikuttaa toiminnallaan lapsiryhmään. Kasvattajan asenteet, uskomukset, kuuntelun taito ja asiallisuus sekä kannustus ovat osa ryhmän pedagogista ilmapiiriä. (Salminen & Tynninen 2011, 52–53.)

Kasvatustyön yhteisöllisyys sekä toimiva työyhteisö ovat hyvin tärkeitä. Jokainen työntekijä vaikuttaa kasvatustyöhön yksilöllisillä vahvuuksillaan sekä ammattitaidollaan. (Mikkola & Nivalainen 2011, 7). Henkilöstön osaaminen, motivaatio, koulutus ja työhön sitoutuminen ovat keskeisimpiä tekijöitä päivähoidon laadussa. Ei pelkästään riitä se, että varhaiskasvatuksessa on riittävästi henkilöstöä vaan tarvitaan vahvan ja laadukkaan koulutuksen saaneita ammattilaisia. (Heinonen ym. 2016, 76.)

## 5.5 Arvot

Rainan (2012, 112–114) mukaan yhteinen arvopohja on yhteisöllisen kehittymisen lähtökohta. Arvoiksi kutsutaan *varsinaisia arvoja* kuten hyvyys, kauneus ja totuus, *ihanteet*, *arvostukset* ja *inhimillisesti arvokkaaksi* koetut asiat. Arvot ovat tärkeitä siksi, että ne ohjaavat ihmisen valintoja. Yhteisön tai organisaation arvot toimivat valintojen, kokemusten ja toiminnan organisoijina sekä toiminnan standardeina, joita yhteisöt ja yksilöt käyttävät tehdessään valintoja, miettiessään uusia näkökulmia tai ratkoessaan ongelmia. (Nummenmaa 2015, 20.)

Arvot ovat väittämiä siitä, mitä yhteisössä pidetään tärkeänä ja arvokkaana. Ne edustavat kulttuurin tiedostettua osaa. Kasvatuskulttuurin ytimen ja perustan muodostavat arvot. Arvot ohjaavat yksilön merkityksellisiä valintoja. Ne toimivat toimintojen, valintojen sekä kokemusten organisoijina. Arvot ovat kasvatuskulttuurin näkymätön, mutta tiedostettu osa. (Nummenmaa 2015, 20–24.) Arvot vaikuttavat päätöksenteon eettiseen tasoon ja ovat keskeisessä asemassa moraalisisessa järjestyksessä (Heikkilä & Heikkilä 2005, 59).

Suomalaisen kasvatustyön arvoperusta rakentuu humanistiseen, ihmiskeskeiseen perinteeseen. Lähtökohdat perustuvat ihmisarvoon sekä ihmisoikeuksiin. Ne korostavat ihmisen subjektisutta, vuorovaikutusta, ainutlaatuisuutta, loukkaamattomuutta, koskemattomuutta sekä vapautta. (Nummenmaa 2015, 25–26.) Työntekijät voidaan sosiaalistaa työpaikan arvoihin ja normeihin organisaatiokulttuurin avulla. Jotta työntekijät voivat toimia arvojen mukaisesti, tulee myös esimiesten toimia arvojen mukaisesti. Arvojen tulee olla sisäistettyinä työyhteisössä. (Surakka 2009, 39.)

Mönkkösen ja Roosin (2010, 38–39.) mukaan määriteltäessä arvoja ja periaatteita, otetaan käyttöön usein jaetut käsitykset asioista, jotka tiedetään olevan tavoittelemisen arvoisia ja arvokkaita. Konkreettisten valintojen ja niiden keskinäisen yhteyden tekeminen ja näkeminen on vaikeaa. Mitä sillä tarkoitetaan? Mikä on arvojen suhde kulttuuriin? Tai mistä tietää, mitkä ovat todelliset arvot? Kun arvoja pohditaan, on hyvä kysyä, voiko ne aistia, kun astutaan työyhteisöön? Arvot ovat syvällä ihmisten uskomuksissa ja ne tulevat esiin erityisesti silloin, kun kyseenalaistetaan jotakin toimintatapaa.

Nummenmaa (2015, 25) kirjoittaa työyhteisön ilmaisevan omaa identiteettiään ja omaa henkistä olemustaan arvovalinnoillaan. Arvojen julkistaminen on keskeinen osa organisaatioiden ja yhteisöjen toimintaa ohjaavia strategioita. Kasvatuksen arvosidonnaisuus asettaa vaatimuksia ja velvoittaa kasvatuksen ammattilaisia. Kasvatustyössä toimiminen edellyttää jokaiselta oman työn ja sen perusteiden pohdintaa koko ajan. Arvot johdetaan organisaation visiosta ja tehtävästä. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 59.)

## 5.6 Tiimi

Koivunen (2009, 192) kirjoittaa tiimin koostuvan jäsenistä, jotka työskentelevät yhdessä, sovitulla pelisäännöllä, saavuttaakseen yhdessä sovitut tavoitteet. Tiimin tehtäviin kuuluvat vastuualueista sopimiset ja työnjako. Tiimi toimii myös sosiaalisen tuen mahdollistajana. Sosiaalisen tuen tarkoituksena on kehittää tiimissä olevien jäsenten toimintaa. Tiimin ja työyhteisön kehittyminen ovat prosesseja, joita voidaan ohjata tietoisesti. Tarvitaan työntekijät, jotka kykenevät sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin sekä toimivat rakenteet. Arvioinnilla voidaan varmistaa, että tehdään oikeita asioita. Arvioinnin täytyy olla säännöllistä. (Mikkola & Nivalainen 2011, 80.)

Mikkolan ja Nivalaisen (2011, 76) mukaan päiväkodissa työskennellään 3-6 henkilön tiimeissä. Jokaisen työntekijän on oltava valmis työskentelemään muiden työntekijöiden ja eri ammattiryhmien kanssa. Tiimi toimii peilinä työntekijän oman ammattitaidon kehittymiselle ja ammatillisuudelle. Varhaiskasvatus on tiimi työtä, jossa kasvattajatiimin hyvä toimivuus on keskeisintä työn onnistumisessa. Tiimin kehittyminen edellyttää keskustelua, tiimin jäsenten erilaisuuden tunnistamista, yhteisistä asioista sopimista ka yhdessä toimimista. (Parrila & Fonsen 2016b, 81.)

Päiväkodissa tiimin toimivuutta edesauttaa, jos tiimi voi työskennellä yhdessä useamman vuoden. Ensimmäinen vuosi sujuu totuteltaessa ja opetellessa toisten työtapoihin. Jos tiimin kehitysprosessi on sujunut hyvin, seuraavan toimintavuoden käynnistäminen on helpompaa ja tiimin yhteistyötaidot hioutuvat entisestään. Kolmas vuosi on luottamusta toisten osaamiseen sekä ammattitaitoon. Luottamus on niin vankkaa, ettei työkaverille tarvitse kuin vinkata, niin hän ymmärtää, mitä toinen tarkoittaa. Pitkä, yhteinen tiimityöskentely motivoi tiimiä sitoutumaan ja kehittämään toimintaansa, lapsiryhmän pedagogiikkaa sekä oppimisympäristöä. (Mikkola & Nivalainen 2011, 78–79.)

Päivähoidossa tiimityö mahdollistaa yhteisöllisyyden toteutumisen. Hyvä moniammatillinen tiimityö luo yhteenkuuluvuutta ja hyödyttää koko kasvatusyhteisöä. Se mahdollistaa hyvän ja yhteisöllisen kasvatusyhteisön syntymisen. Tiimillä on oltava selkeä perustehtävä, rakenteet sekä tavoitteet. Hyvä tiimityö varmistaa lasten oikeudenmukaisen ja asetettujen tavoitteiden mukaisen kehityksen ja kasvatuksen. Se toimii työntekijälle peilinä ja antaa mahdollisuuden ammatilliseen kasvuun. Tiimityö on vuorovaikutusta ja sen toimivuus näkyy koko lapsiryhmän toiminnassa. On tärkeää, että ilmapiiri on lapsen kehitystä ja oppimista tukeva, suotuista ja myönteinen. (Opas 2013, 142–145.)

Opaksen (2013, 153) mukaan päivähoidossa jokaisen tiimin rakenteen tulee vastata koko päiväkotiyhteisön rakenteita. Jokainen tiimi on työntekijöidensä näköinen ja tästä johtuen johtamisen iso haaste on pitää kaikki tiimit kiinni pe-

rustehtävässänsä. Tämä vaatii kasvatusyhteisöltä rakenteita, jotka tukevat työssä onnistumista. Rakenteiden tulee olla sellaiset, että ne tukevat perustehtävää tiimin sisällä, kuin myös tiimin toimintaa osana kasvatusyhteisöä. Tiimissä on puututtava epäammattilliseen käyttäytymiseen sekä sopimuksista luistamiseen. Epäkohtiin puuttuminen on jokaisen tiimissä olevan henkilön vastuulla. Tiimi pitää yllä konfliktia, ellei epäkohtiin uskalleta puuttua. Huonosti toimiva tiimi lisää työstä poissaoloja sekä luo jännitteitä työilmapiiriin. Tiimityössä on tärkeää hyödyntää jokaisen tiimiläisen erityisosaaminen. (Järvinen & Mikkola 2015, 61.)

Järvinen ja Mikkola (2015, 72–73) kirjoittavat johtamisen kannateltavan työyhteisöä. Kannattelu vahvistaa arkea ja ennalta ehkäisee konflikteja ja jännitteitä. Johtajan tehtävä on ylläpitää pedagogista keskustelua ja varmistaa, että laadukas ja hyvä varhaiskasvatus toteutuu päivittäin. Tiimeissä säännölliset tiimipalaverit ovat toiminnan suunnittelua ja tiedotusasioiden hoitamista. Kerran kuukaudessa olisi hyvä olla tiimin toiminnan arviointi. Mikäli toiminnassa on vaikeuksia, voivat ne syventyä entisestään ja jatkua koko toimintavuoden, ellei niitä oteta systemaattisen arvioinnin kohteeksi. Tiimipalaverit ovat tiimin jäsenille tärkeitä kokoontumisia, jolloin voidaan keskittyä niihin asioihin, joita pitää miettiä ja suunnitella yhdessä. (Koivunen 2009, 193.)

Järvisen ja Mikkolan (2015, 62–66) mukaan tiimien säännöllinen mahdollisuus keskusteluun työstä ja siihen liittyvistä ilmiöistä, vahvistavat työssä jaksamista ja ammatti-identiteettiä sekä koko työyhteisönhenkistä hyvinvointia. Yhteisöllisen toimintakulttuurin edellytyksenä ovat hyvät vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. Koko tiimin hyvä vuorovaikutus mahdollistaa työtapojen kehittämisen. Työtapojen kehittäminen mahdollistuu silloin, kun koko tiiminvuorovaikutus on hyvää. Tiimipalaverissa arvioidaan tehtyä työtä, annetaan siitä palautetta ja sovitaan sekä arvioidaan työkäytänteiden toteutumista.

Tiimin ryhmän vetäjä on lastentarhanopettaja, joka yhdessä tiimin kanssa ottaa käyttöön koko tiimin taidot, osaamiset ja menetelmät. Näin luodaan laadukasta ja monipuolista varhaiskasvatusta, jossa erityisesti korostuu pedagogiikka. Lastentarhanopettaja toimii pedagogisen toiminnan ja sen sisältöjen vastuuhenkilönä. (Heinonen ym. 2016, 82.) Parrila ja Fonsen (2016b, 85) kirjoittavat lastentarhanopettajan olevan tiimivastaava. Tiimivastaava vastaa koordinoitavasti siitä, että tiimille kuuluvat tehtävät hoidetaan ja että yhteisiin periaatteisiin sitoudutaan. Lastentarhanopettajan nimeäminen tiimivastaavaksi ei vähennä muiden tiimin jäsenten vastuuta toiminnan pedagogisesta laadusta eikä toiminnan toteuttamisesta vaan konkretisoi sitä, mikä kuuluu tiimin tehtäviin.

## 6 SITOUTTAMINEN

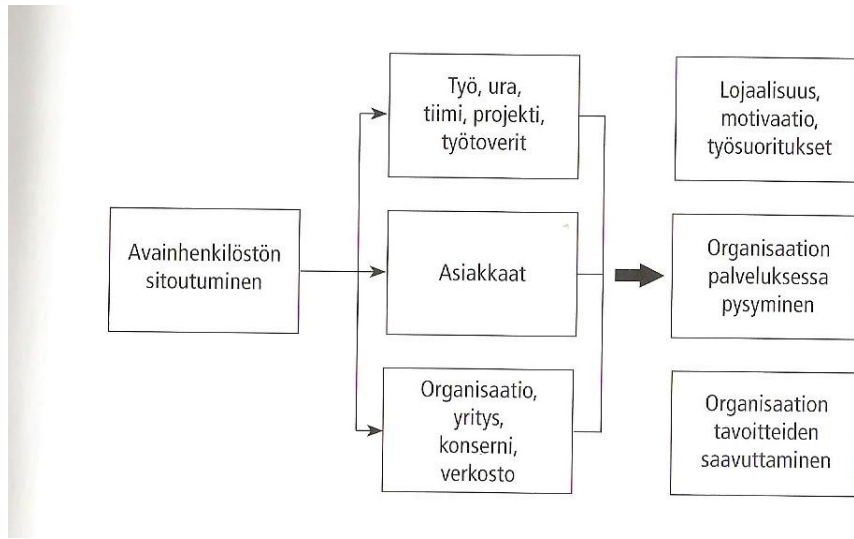
Sitoutumista pyritään saamaan aikaan sitouttamisella. Sitoutuminen on henkilön kokemana tunne siitä, että hän tekee tärkeää työtä, sisäistää työn tavoitteet ja antaa oman panoksensa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Åberg 2010.) Viitalan (2006, 162–163) mukaan sitouttamisessa joku toinen henkilö tekee jotakin, joka saa toisen ihmisen sitoutumaan. Sitoutuminen tarkoittaa tehtävän tavoitteen hyväksymistä sekä panosta sen saavuttamiseksi. Sitouttaminen ja sitoutuminen tarkoittavat eri asioita. (Lämsä-Hautala 2004, 92.)

### 6.1 Sitouttamisella sitoutumaan

Lampikoski (2005, 46) kuvaa sitoutumista kolmella tavalla: vahva usko organisaatioon arvoihin sekä tavoitteisiin ja niiden hyväksyminen, halu ponnistella paljon organisaation hyväksi ja vahva halu pitää jäsenyyttä organisaatiossa. Sitoutuminen perustuu tunteisiin. Sitoutunut työntekijä samaistuu parhaimmillaan organisaatioon, visioihin, normeihin ja tavoitteisiin sekä on halukas pitämään työsuhdetta työnantajaan.

Lampikosken (2005, 155) mukaan sitoutumista yritykseen lisäävät monet eri tekijät. Niihin panostamalla organisaatiolla on keino sitouttaa henkilöstöään. Sitouttamisen tunnusmerkit täyttyvät, kun henkilöstö kokee johtajuuden ja työolot toimiviksi, tuntee organisaation toimintatavat ja vision sekä kokevat omien tavoitteiden olevan linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Sitouttamista edistävät myös innostaminen työyhteisössä, etenemismahdollisuudet sekä johdon priorisoiminen henkilöstöjohtamiseen.

Kun organisaatio sitouttaa henkilöstönsä oikein, ovat työntekijät motivoituneita, innovatiivisia sekä vakaita ja heidän suorituskykynsä on lisäksi korkea. Näin organisaation on mahdollista saavuttaa korkeitakin tavoitteita ja tuloksia. Samoin tulevaisuuden tuloksetekokyky varmentuu sitoutuneen henkilöstön myötä. Pakkositouttamisen sijaan puhutaan sitouttamisen edistämisestä, sillä se pohjautuu henkilöstön omaehtoisuuteen. Työorganisaatio ei voi velvoittaa henkilöstöä antamaan kaikkeaan organisaation takia, vaan henkilöstön on itse haluttava sitoutua yritykseen, jotta siinä voidaan onnistua. (Lampikoski 2005, 36–37.)



Kuvio 1 Avainhenkilöstön sitoutumisen merkitys (Lampikoski 2005)

Organisaation henkilöstöjohdolla on päävastuu sitouttamisesta. Henkilöstöjohtajan on luotava henkilöstölle puitteita, edellytyksiä, ja mahdollisuuksia tuloksen tekemiseen ja viihtymiseen työyhteisössä. Sitouttamiskulttuuria voidaan luoda sitouttamisstrategioilla. Strategisesti pätevä johto pitää työntekijöitä kumppaneina. Johto tunnistaa työntekijöidensä työnkuvan ja työolosuhteita koskevat tarpeet, odotukset ja ottaa huomioon henkilöiden erilaisuuden työsuuhdejärjestelyissä. (Lampikoski 2005, 36, 168.)

Johdon tulisi toteuttaa sitouttamista tukevaa johtamistapaa ja korostaa innovatiivisuutta, aikaansaamista sekä tuloksia. Joustava, avoin sekä turvallinen ja oikeudenmukainen ilmapiiri työpaikalla edistää sitoutumista. Organisaation arvoissa tulisi olla maininta henkilöstön pysymisen tärkeydestä organisaatiolle ja visiossa henkilöstön tärkeyden ymmärtäminen pysyvyyden toteuttamiseksi. Organisaation tulee rakentaa sitouttamisstrategia innovatiivisesti ja huolellisesti perustuen sopivilta osin jo omaksuttuihin ja hyviksi koettuihin käytäntöihin. Strategian tulisi keskittyä erityisesti vahvuuksien parantamiseen ja heikkouksien vähentämiseen ja sitä tulisi tarkastella ja uusia säännöllisesti. (Lampikoski 2005, 163–164.)

## 6.2 Sitouttamisen edut

Lampikoski (2005, 77–78) kirjoittaa sitouttamisen etuihin kuuluvan monia asioita. Organisaatio säästää uusien henkilöiden rekrytointi- ja perehdytyskustannuksista. Henkilöstön pitäminen on huomattavasti edullisempaa kuin uuden palkkaaminen. Avaintiedot ja -taidot, kokemukset ja keksinnöt säilyvät organisaation palveluksessa, eivätkä siirry kilpailijoille. Osaava henkilöstö vaikuttaa organisaation kehitykseen ja kasvuun.

Sitoutuminen on edellytys sekä lähtökohta työsuorituksen hyvälle laadulle. Sitoutuneisuus näkyy työntekijän motivaationa ja halukkuutena kehittää työtään. Sitoutuneisuus ilmenee työntekijän vastuuntuntona omaa työtään kohtaan. Sitoutunut työntekijä on halukas antamaan osaamistaan sekä energiaansa organisaation käyttöön. Kun työntekijä on tietoinen omasta roolistaan ja työpanoksestaan, hänen työmotivaationsa ja sitoutumisensa työhön on vahvalla pohjalla. (Surakka 2009, 111–112.)

Salmisen ja Tynnisen (2011, 69) mukaan työntekijöiden on sitouduttava noudattamaan työyhteisössä olevia toimintamalleja ja yhdessä sovittuja sääntöjä. Työntekijän yksilöllisyys saa näkyä, mutta työyhteisön sisällä olevien linjausten tulee olla kaikilla työntekijöillä samansuuntaisia.

Kinnunen (2012, 73) kirjoittaa perehdyttämisen olevan sosialisatiota ja oppimista, jonka päämääränä on sitoutuminen työhön ja organisaatioon. Tapanaisen (2010, 52) tutkimuksessa nousi esiin perehdytyshankkeen sitouttaneen työntekijän työhön ja työyhteisöön. Pienillä teoilla huomattiin olleen suuri merkitys työyhteisölle. Toiminnan tasolla tietoisuus työn monipuolisuudesta kasvoi ja sen hahmottaminen oli helpompaa. Hankkeen aikana opittiin yhteistyötaitoja, organisointia, keskustelua ja muutoksen sietokykyä.

## 7 KEHITTÄMISPROSESSI

Aloitin opinnäytetyön tekemisen maaliskuussa 2016. Tutustuin aiheeseen liittyvään teorian tietoon sekä tutkielmiin ja aloitin teoriaosuuden kirjoittamisen. Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa on toimintatutkimuksellinen ote.

### 7.1 Kehittämisen aikataulu ja toteutus

#### Opinnäytetyön aikataulu

3-5/16	teoria tiedon kerääminen
5/16	kehittämishankkeen käynnistäminen työyhteisössä
5/16	suunnitelmaseminaari
9-10/16	Pajukahvilat tutkimukseen osallistuvalla henkilöstöllä: Perehdyttävälle 15.9 ja 7.10. Perehdyttäjille 30.9 ja 13.10.
10/16	teorian, kyselyiden ja havaintojen vuoropuhelua
11/16	väliseminaari



12/16 johtopäätökset ja pohdinta  
2/17 loppuseminaari

## 7.2 Yhteistoiminnallinen kehittämisprosessi

Toimintatutkimus käynnistyi toukokuussa 2016 Pajuniityn päiväkodin henkilökunnan arviointi- ja kehittämispäivässä. Kerroin henkilöstölle alkavasta kehittämishankkeesta, pedagogisesta perehdytyksestä Pajuniityn päiväkodissa. Kehittämispäivää ennen olin keskustellut päiväkodin johtajan kanssa arviointi- ja kehittämispäivän kulusta ja toimintatutkimukseni esittelystä.

Pyysin Pajuniityn päiväkodin työntekijät jakautumaan ryhmiin keskustelemaan ja täyttämään tekemäni kyselyn perehdyttämisestä ja sitouttamisesta. (Liite 1.) Ryhmiä oli kymmenen, joissa oli kahdesta viiteen ihmistä. Kyselyn tarkoituksena oli tilanteen alkukartoitus ja hankkeen käynnistäminen. Yhteisen pohdinnan kautta työntekijät pääsivät käynnistämään ajatustyötä tulevasta osallistavasta toimintatutkimuksesta ja pedagogisesta perehdyttämisestä sekä perehdyttämisestä yleensä omassa työssä ja työpaikalla. Kyselyn avulla sain tietoa siitä, mitä henkilökunta perehdyttämisestä ajattelee ja mitä sana sitouttaminen heille merkitsee.

Kerroin päiväkodin henkilökunnalle, että tarvitsen tutkimukseeni tutkimuksellista aineistoa, jonka saamiseksi tarvitsen Pajuniityn päiväkotiin äskettäin tulleiden työntekijöiden ajatuksia ja mielipiteitä. Heitä oli yhteensä 12. Tässä tutkimuksessa kirjoitan näistä työntekijöistä nimellä perehdytettävät, vaikka heidät on perehdytetty jo aiemmin tullessaan Pajuniityn päiväkotiin.

Pyysin myös niitä henkilöitä, jotka olivat innostuneita Pajuniityn perehdyttämiskäytäntöjen kehittämiseen, kirjoittamaan kyselyn reunaan nimensä. Pedagogisia perehdyttäjiä ilmoittautui tällöin viisi. Myöhemmin päiväkodin johtajan kanssa juteltuamme päätimme, että kaksi perehdyttäjää tarvitaan lisää, jolloin kysyin kahdelta henkilöltä, tulisivatko he mukaan kehittämistyöhön. Näin työntekijöitä oli mukana jokaisesta lasten ikäkausiryhmästä, vuorohoidosta sekä esiopetuksesta. Näin pedagogisia perehdyttäjiä oli yhteensä seitsemän. Tässä tutkimuksessa kirjoitan näistä työntekijöistä nimellä perehdyttäjät.

## 7.3 Toimintatutkimus

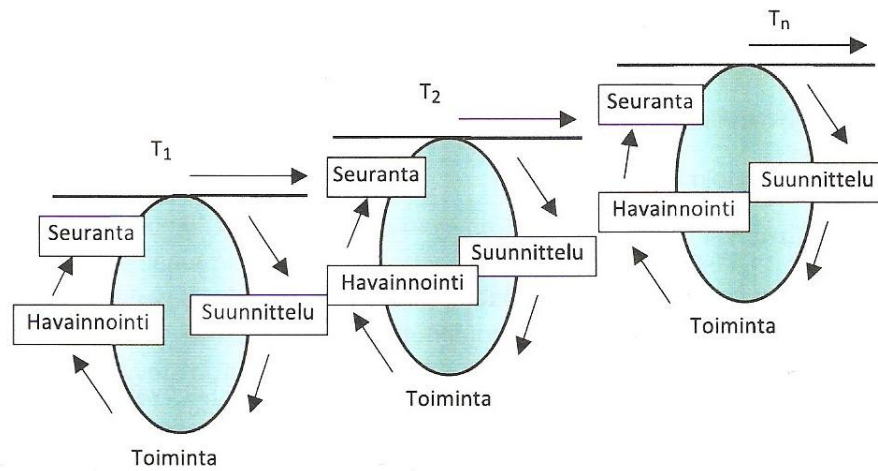
Toimintatutkimus ei ole varsinainen tutkimusmenetelmä. Toimintatutkimus on lähestymistapa tai -asenne, jossa tutkimus kytketään toiminnan kehittämiseen. Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää laadullisia tai määrällisiä tiedonhan-

kintamenetelmiä. (Heikkinen, Konttinen & Häkkinen 2006, 37.) Toimintatutkimuksessa pyritään muutokseen, joka käytännössä tarkoittaa jonkin asian parantamista tai jonkin ongelman poistamista Toimintatutkimus on toimijoista kumpuavaa voimaa ja toimintaa. Toimintatutkimus ei ole ulkoapäin annettuja käskyjä, ohjeita tai kehittämistoimintaa. (Kananen 2015, 11.)

Toikon ja Rantasen (2009, 22–23) mukaan toimintatutkimus ja kehittämistoiminta nousevat usein niistä tarpeista, jotka nousevat työyhteisöstä tai työmenetelmistä. Kehittämistoiminnalla pyritään uudistamaan tai muuttamaan toimintaa. Kehittämistyö voi olla myös visio jostakin uudesta toiminnasta tai ongelmasta, johon halutaan löytää ratkaisu. Kehittämistyö rakentuu työelämästä ja sen edistyminen edellyttää dialogia ja yhteisenvastuun kantamista prosessista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti. 2009, 14). Toimintatutkimuksen tavoitteena on aina tuottaa muutos. (Kananen 2014, 117). Tämä kehittämishanke lähti liikkeelle päiväkodin johtajan toiveesta. Hän koki perehdyttämisen tärkeäksi kehittämiskohteeksi päiväkodissamme. Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda uusi perehdytysmalli uuden työntekijän pedagogista perehdytystä varten.

Toimintatutkimuksen tavoitteena oli uuden perehdytysmallin avulla perehdyttää uusi työntekijä päiväkodin pedagogisiin painopisteisiin niin, että kollega toimii uuden työntekijän sitouttajana. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi. Toimintatutkimuksessa kehitetään käytäntöjä entistä toimivimmiksi. Toimintatutkimus kohdistuu sosiaaliseen toimintaan, joka pohjautuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Tavallisesti toimintatutkimus on ajallisesti rajattu kehittämis- ja tutkimusprojekti, jossa kokeillaan ja suunnitellaan uusia toimintatapoja. (Heikkinen 2006, 16–17.)

Tutkimus voi liittyä ongelmaan eli alkukartoituksen kartoittamiseen. Toimintatutkimus edellyttää ongelman ratkaisun käytäntöön panoa eli syklisyyttä. (Kananen 2014, 117). Yhden suunnitelman ja kokeilun jälkeen kokeillaan seuraavaa suunnitelmaa. Toimintaa hiotaan suunnitelmien ja kokeilujen avulla ja siitä syntyy tutkimuksen ja kokeilujen vuorovaikutuksena etenevä spiraali. (Heikkinen 2006, 18–19.) Sykliä määrää ei kuitenkaan ole arviointikriteeri. Spiraalimainen kehittäminen voi sisältyä yhteenkin sykliin. Yksi ja ainutkertainen kokeilu saattaa tuottaa uutta ja merkittävää tietoa, joka jo auttaa kehittämään käytänteitä. Sykliä määrää tärkeämpää on toiminnan, suunnittelun ja arvioinnin toteutuminen. Olennaista on tutkimuksellinen ote tutkittavaan asiaan. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 82.)



Kuvio 2. Toimintatutkimus on jatkuva, syklinen prosessi. (Kananen 2014).

Heikkinen (2006, 19–20, 33) kirjoittaa toimintatutkimuksen tavoittelevan käytökelpoista hyötyä, käytännön hyötyä. Toimintatutkimuksessa pyritään valaamaan uskoa ihmisten omiin toimintamahdollisuuksiin ja heidän omiin kykyihinsä. Toimintatutkimuksessa mahdollisimman moni yhteisön jäsen osallistuu aktiivisesti tutkimukseen ja sen kehittämiseen. Yhteisön osallistavuus on aktiivista kaikissa vaiheissa. Osallistavassa toimintatutkimuksessa pyritään edistämään vuorovaikutusta toiminnan kehittämiseksi.

Toimintatutkimuksen syntyyn on vaikuttanut Saksan Preussissa, nykyinen Mogilnon, syntynyt Kurt Lewin (1890–1947). Hän oli psykologian tohtori, joka oli lukenut lääketiedettä, sosiologiaa ja tieteenfilosofiaa. Lewin suunnitteli kentäteorian, joka tiivistä matemaattiseen kaavaan  $B=f(PE)$ . B tarkoittaa yksilön käyttäytymistä, joka on persoonan P ja ympäristön E funktio. Kentäteoriaa voi käyttää mihin vaan sosiaaliseen yhteisöön. Lewin halusi tuoda tutkimuksen arjen keskelle. Hän vei työnsä erilaisiin teollisuuslaitoksiin ja yhteisöihin. (Heikkinen 2006, 22–25.)

Toimintatutkimuksessa pyritään kehittämään toimintaa refleksiivisen ajattelun avulla. Refleksiivisyydellä tarkoitetaan ihmisen kohdistavan huomionsa ajattelun objektien sijasta itseensä ajattelevana subjektina. Ihminen pohtii omia kokemuksiaan, ajatussisältöjään ja itseään kokevana ja tajuavana olentona. Näin ihminen etäännyttää itsestään ja näkee ajattelunsa ja toimintansa toisesta näkökulmasta. Ihminen pyrkii ymmärtämään toimintaansa sekä ajatteluaan ja katsoo itseään uudella tavalla. Toimintatutkimus mielletään itsereflektoinnikkehäksi, missä reflektointi, toiminta, havainnointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiaan. (Heikkinen ym. 2006, 33–35.)

Heikkinen ym. (2006, 36) kirjoittavat toimintatutkimuksen olevan prosessi, jossa tulkinta ja ymmärrys lisääntyvät vähitellen. Miten asiat ovat olleet ja mihin suuntaan ne ovat menossa, ovat tärkeitä pohdintoja toimintatutkimuksessa. Tutkittavat ilmiöt ovat jatkuvassa muutoksessa ja samalla pyritään ymmärtä-

mään, mihin muutokset ovat menossa ja johtamassa. Toimintatutkimus on prosessi ja samalla tiettyyn paikkaan ja aikaan sijoittuva sosiaalinen toiminnan ketju, jossa tapahtumat seuraavat edellä olleita tapahtumia. Toimintatutkimukseen kuuluu arvaamattomuus, eikä tutkija voi ennalta valmistautua kehittämiss-prosessista nouseviin kysymyksiin. Tutkimusongelmat täsmentyvät ja muuttuvat tutkimusprosessin aikana (Heikkinen ym. 2006, 96).

#### 7.4 Tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on: *Miten perehdyttää työntekijä Pajuniityn päiväkodin pedagogiseen toimintaan ja toimintakulttuuriin?*

Kanasen (2014, 44) mukaan tutkimuksen ytimen määrittelee tutkimuskysymys tai -kysymykset. Ne johdetaan tutkimusongelmasta. Ilman kysymystä tai määrittelyä tutkimusta ei voi tehdä. Tutkimuskysymys ja -kysymykset voivat täsmentyä aineiston keruun aikana tai jo ennen aineiston keruuta. Aineisto saattaa olla jo olemassa ennen tutkimuskysymyksen täsmentymistä. Tärkeintä on se, että kysymykset ja aineisto vastaavat toisiaan. (Moilanen & Räihä 2015, 59.) Toimintakysymykset paljastavat eron perinteisiin tutkimuskysymyksiin, sillä toimintatutkimuksen kysymykset tai tutkimusongelmat alkavat *miten* tai *millä* alkuisilla lauseilla (Kananen (2014, 15).

Aaltonen ja Högbäck (2015, 124–125) kirjoittavat tutkimuskysymyksen muotoilun valinnan sekä aihepiirin valinnan olevan yksi tärkeimmistä tutkimuksen vaiheista. Hyvä tutkimuskysymys auttaa jäsentämään tutkimustyötä kaikissa vaiheissa ja kiteyttää sen, mitä tutkija haluaa aiheesta oppia. Tutkimuskysymys ohjaa tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskysymys voi muotoutua vähitellen tutkimuksen edetessä. Tässä kehittämistutkimuksessani tutkimuskysymys muuttui monta kertaa hankkeen edetessä. Koko ajan oli punaisena lankana tavoite ja visio siitä, mikä oli tutkimuksen päämäärä, mutta koska tutkimukseen kuuluu syklisyys, se näkyi myös tutkimuskysymyksen muutoksissa. Tutkimuskysymykseen vaikutti myös tutkimuksen aikana julkaistu uusi Valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteet.

#### 7.5 Laadullinen tutkimus

Vilkan (2005, 97–98) mukaan laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa. Se on sosiaalinen ja ihmistenvälinen. Laadullisessa tutkimuksenteossa pohditaan tutkitaanko kokemuksia vai käsityksiä. Kokemus on aina jokaisen ihmisen oma-kohtainen. Käsitykset taas kertovat yhteisön perinteellisistä ja tyypillisistä ta-

voista. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tavoitteena totuuden löytyminen, vaan tulkintojen avulla näyttää jotakin, joka on välittömän havainnoinnin tavoittamattomissa.

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistykseen, vaan tarkoituksena on ilmiön ymmärtäminen, kuvaaminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Laadullisen tutkimuksen keinoin pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Laadullinen tutkimus on syklinen prosessi. (Kananen 2014, 21.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2000, 151–155) kirjoittavat laadullisessa tutkimuksessa ihmisten asettavan ja laativan kysymyksiä sekä tulkitsevan asioita kulloinkin valitsemastaan näkökulmasta ja sillä ymmärryksellä, joka heillä on. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Todellista elämää ei voi pirstoa osiin, vaan tapahtumat muovaavat toinen toistaan ja on mahdollista löytää monenlaisia suhteita. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti, niin paljon kuin se on mahdollista. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään ihmisiä tiedon keruun instrumentina ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti.

## 7.6 Aineiston hankintakeruumenetelmät

Kananen (2014, 13) kirjoittaa toimintatutkimuksen olevan sekoitus kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta eikä se sulje pois muitakaan tiedonkeruun ja aineiston analyysin menetelmiä. Tässä tutkimuksessa käytin aineiston hankintakeruumenetelminä tutkimuspäiväkirjaani, kyselylomaketta ja henkilöstön ideariihä eli Pajukahviloita. Aineiston hankinta menetelmiä ohjaa se, minkälaista tietoa ollaan etsimässä, keneltä sitä haetaan tai mistä sitä haetaan. (Hirsjärvi ym. 2000, 177).

### 7.6.1 Tutkimuspäiväkirja

Toimintatutkijan tärkeimpiä tiedonkeruumenetelmiä ovat osallistava havainnointi, haastattelut ja havainnointipäiväkirjat tutkijan omista muistiinpanoista. Aineistoja voivat olla myös raportit, kokouspöytäkirjat, muistiot, sähköpostiviestit. (Huovinen & Rovio 2006, 104.)

Hirsjärven ym. (2000, 48) mukaan tutkimuspäiväkirjasta on monenlaista hyötyä. Tutkimuspäiväkirja pitää tutkijan kiinni työn teossa, kun siihen kirjaa suunnitelmat ja ajankäytön. Tutkimuspäiväkirjaa voi täyttää päivittäin ja kirjata siihen käytännönasioita, mietteitä, ajatuksia, ja olennaisia ideoita muistiin.

Omat muistiinpanoni tutkimuspäiväkirjassani auttoivat palauttamaan tutkimustani kirjoittaessani mieleeni tutkimuksen aikana tapahtuneita asioita. Kirjoitin tutkimuspäiväkirjaani merkintöjä ja muistiinpanoja aina silloin, kun tutkimusta tein, mutta etenkin Pajukahviloiden jälkeen, jolloin tuli paljon uusia asioita kehittämishanketta ajatellen.

Kananen (2014, 82) kirjoittaa tutkimuspäiväkirjan olevan yksi tehokkaimmista keinoista dokumentoida meneillään olevaa tutkimusta ja prosessia. Etukäteen olisi hyvä miettiä, mikä merkitys päiväkirjaan kirjoitetuilla muistiinpanoilla on tutkimuksessa. Päiväkirjaan kirjataan suunniteltujen tapahtumien lisäksi kuvia siitä, mitä tutkimuksessa on päivittäin tapahtunut. Näin päiväkirja toimii eräänlaisena aineistonkeruumenetelmänä. Kirjaaminen tulee tehdä mahdollisimman tarkasti, jotta asioihin palaaminen myöhemmin helpottuu. Päiväkirjaa voi käyttää myös itsearvioinnin ja reflektoinnin välineenä. Päiväkirjaan voi kirjoittaa havaintoja, joita myöhemmin voi käyttää todisteena tai näytteenä tapahtuneesta.

## 7.6.2 Kyselyt

Jotta tieteellinen vaatimus toteutuu, toimintatutkimukseen pitää saada tutkimuksellinen ote. Pelkkä suorittaminen, oppiminen, tekeminen tai muutos ei ole tieteellinen työ (Kananen 2014, 117). Tähän toimintatutkimukseen kuului tutkimuksellinen ote, joka toteutui uusien työntekijöiden (perehdytettävien) kyselytutkimuksella ensimmäisessä Pajukahvilassa syyskuussa 2016.

Tutkijan alkaessa kerätä tutkimusaineistoa kyselyllä, on hyvä käyttää aikaisemmin tehtyjen tutkimusten kysymyksiä ja testata lomake. Aina ei kuitenkaan löydy sopivaa lomaketta, joten tutkija joutuu rakentamaan itselleen tähän tutkimukseen sopivan lomakkeen. (Valli 2015, 239.) Tähän toimintatutkimuskyselyyn ei löytynyt valmista kyselylomaketta. Tein perehdytettävien kyselylomakkeen (Liite 2) itse pohjaten kysymykset opinnäytetyön teoriapohjaan. Näytin kysymykset päiväkodin johtajalle, joka halusi täydentää kysymykseen: Miten perehdytys vaikutti työntekijän hyvinvointiin tiimissä ja työyhteisössä lisäyksen miten perehdytys vaikutti myös työhön ryhtymiseen ja työn osaamisen tunteeseen?

Heikkilän (2004, 47) ja Vallin (2010, 4) mukaan kyselylomakkeen suunnittelu edellyttää sitä, että tutkija tietää tutkimuksensa tavoitteen eli mihin kysymyksiin tutkija etsii vastauksia. Kysymysten laatimisessa ja muotoilussa täytyy olla huolellinen, koska kysymykset luovat perustan sille, että tutkimus onnistuu. Oman tutkimuksen (empirian) ja teorian välillä täytyy vallita vahva yhteenkuuluvuus. Tutkimuksessa käytettyjen kyselyjen täytyy nojata käytettyyn teoriaan. Kysymysten laadinta edellyttää esiyymmärrystä ilmiöstä, jota parhaillaan tutkitaan. (Kananen 2015, 27).

Kyselylomaketta valmisteltaessa tulee kiinnittää huomiota lomakkeen pituuteen ja kysymysten lukumäärään. (Valli 2010, 29). Tekemässäni kyselylomakkeessa oli seitsemän avointa kysymystä. Testasin kyselylomaketta pyytämällä yhtä Pajuniityn päiväkodin työntekijää, vastaamaan kyselyyn ja antamaan minulle palautetta kysymyksistä. Hänen palautteensa vahvisti sitä, että olen osannut poimia oikeita kysymyksiä tutkimuksen teoriapohjasta. Testilomakkeen vastaukset vastasivat niitä asioita, joihin olin toivonut saavani vastauksia. Vastauksia siihen, minkälainen perehdytysmalli tulisi olemaan. Kyselyn avulla keräsin tietoa siitä, millaista perehdyttämistä työntekijät olivat saaneet ja mitä he perehdyttämiseltä toivovat, miten pedagoginen perehdyttäminen oli onnistunut, miten he kokivat hyvinvoinnin tiimissä ja työyhteisössä ja mitä heidän mielestään on erityisesti huomioitava varhaiskasvatustyön perehdytyksessä.

Vallin (2015, 239) mukaan kyselylomakkeella tehty aineistonkeruumenetelmä korostaa ennakkosuunnittelun tärkeyttä. Kyselylomakkeella tehdystä aineistonkeruusta tutkija ei voi tehdä tarkentavia kysymyksiä tai havaintoja jälkikäteen. Tärkeää on rakentaa kyselylomake niin, että vastaaja ymmärtää kysymyksen samalla tavalla kuin tutkija on sen tarkoittanut. Yksiselitteisellä lomakkeella vältetään turhilta tulkinnoilta. Tutkimukseen kuuluviin kysymyksiin on hyvä paneutua huolellisesti.

Kyselylomakkeesta käytetään myös nimitystä Survey- tutkimus, joka viittaa siihen, että kysely on vakioitu eli standardoitu. Vakioiminen tarkoittaa sitä, että kaikilta vastaajilta kysytään samalla tavalla. Informoidusta kyselystä puhutaan silloin, kun kyselyssä on henkilökohtaisen haastattelun ja kyselyn välimuoto. Informoitu kysely on kyseessä myös silloin, kun tutkija kohtaa vastaajat joko antaessaan lomaketta tai hakiessaan sitä. (Vilka 2005, 73.) Käyttämäni kysely oli vakioitu. Se oli kaikille vastaajille samanlainen. Kyselyiden avulla sain vastauksia ja hyviä kehittämisideoita perehdytysmallin eteenpäin viemiseen.

Kyselylomakkeen etu on siinä, että vastaaja jää aina tuntemattomaksi ja kyselylomakkeessa voidaan kysyä arkaluontoisiakin kysymyksiä. Kyselylomakkeen haittana on se, että vastausprosentti jää usein matalaksi. Tällöin puhutaan tutkimusaineiston kadosta. (Vilka 2015, 74.) Pyrin saamaan korkean vastausprosentin sillä, että toteutin kyselyn perehdytettäville ensimmäisessä Pajukahvilassa samanaikaisesti. Tällä tavoin varmistin, että saan kyselyitä takaisin.

Tutkimusaineiston kysely voidaan toteuttaa myös paikan päällä, esimerkiksi jossakin tapahtumassa tai käyntihaastatteluna. Paikan päällä tehty kysely toimii parhaiten, jos tutkimusongelma ei ole laaja ja kysymykset ovat tarkasti rajattuja. Tämän tyyppisen kyselyn keruutapa sopii messuille, työpaikoille, yrityksiin ja organisaatioihin. Tutkijan on oltava tutkimusetiikan mukaan vaihtolovelvollinen tutkimukseen osallistujista ja tähän liittyy anonyymiteettien ongelma. (Vilka 2005, 75.) Annoin perehdyttäville kyselyn ohessa tiedotteen, (Liite 3) jossa kerroin tutkimuksen olevan luottamuksellinen ja että tutkimuksessa ei tule esiin vastaajan tietoja niin, että hänet voi niistä tunnistaa.

Vilka (2005, 75) kirjoittaa paikan päällä täytetyn kyselyn olevan hyvä siitä syystä, että silloin tutkija saa aineiston heti mukaansa ja voi samalla koko ajan seurata tutkimusaineiston vastausten laatua ja karttumista. Kyselylomake voi säästää tutkimusaikaa. Kysely osoittautui hyväksi tutkimusmenetelmäksi, sillä vastausprosentti oli hyvä. Kahdestatoista Pajukahvilaan kutsutusta kuusi pääsi osallistumaan Pajukahvilaan. Kaksi Pajukahvilaan kutsuttua olivat lopettaneet työnsä Pajuniityn päiväkodissa. Annoin kyselylomakkeen neljälle henkilölle, jotka eivät päässeet osallistumaan Pajukahvilaan. Näistä lomakkeista sain takaisin kolme. Näin sain yhteensä yhdeksän kyselyä takaisin kahdestatoista kyselystä.

### 7.6.3 Pajukahvilat

Päätin käyttää yhtenä tiedonkeruumenetelmänä Pajukahviloita, joissa työyhteisön jäsenet voivat jakaa ajatuksiaan ja ideoita pedagogiseen perehdyttämiskäytäntöön. On tärkeää, että mahdollisimman monen näkemys ja kokemus tulevat kuuluviin. Pajuniityn päiväkoti on iso yksikkö, jossa henkilökuntaa on paljon, joten kutsuin kahvilaan ne, jotka olivat olleet pedagogisesta perehdyttämisestä kiinnostuneita ja ilmoittaneet halukkuutensa mukaan hankkeeseen. Pajukahvilat olivat ryhmätapaamisia varten toteutettu foorumi yhteistä keskustelua, tiedon jakoa ja uuden toimintamallin kehittelyä varten. Toimitin sekä kahdelletoista perehdyttävälle (Liite 4) ja seitsemälle perehdyttäjälle (Liite 5) kutsut Pajukahviloihin. Lisäksi lähetin myös kutsut sähköpostilla muutamaa päivää ennen kahviloita. Pajukahvilat toteutuivat Pajuniityn päiväkodin henkilökunnan kahvihuoneessa.

Pajukahvilat toteutuivat suunnitellusti syys-lokakuun aikana 2016. Pajukahviloita oli yhteensä neljä. Kaksi perehdyttävälle ja kaksi niille, jotka olivat ilmoittaneet olevansa kiinnostuneita perehdytyksestä. Jokainen uuden työntekijän kollega ja koko työyhteisö vaikuttavat perehdyttämiseen ja uusien asioiden oppimiseen. Uusi työntekijä ei opi yksin tarvittavia asioita eikä perehdy organisaatioin asioihin yksin. Tämän takia koko työyhteisö on kytkettävä tavalla tai toisella mukaan perehdyttämistyöhön (Kupias & Peltola 2009, 76.)

Tuomen ja Sarajärven (2002, 73, 84) mukaan aineistonkeruu menetelminä voidaan käyttää keskustelua, havainnointia ja omaelämäkertoja silloin, kun tutkimusasetelma on vapaampaa. Havainnointi voi olla osallistuvaa tutkimusta, jossa tutkija toimii aktiivisesti tutkimuksensa tiedonantajien kanssa. Sosiaalinen vuorovaikutus muodostuu tärkeäksi osaksi tutkimuksen tiedonhankintaa.

Yhteistä osallistamiseen perustaville menetelmille on tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tiedon arvostaminen ja usko siihen, että näkökulmia voi olla useita ja jokainen niistä on tärkeä. Asioiden parhaat puolet tulevat esiin yhteis-



sessä keskustelussa. Tutkijan roolissa päällimmäisenä on kunnioitus tutkimukseen osallistuvia ja heidän näkemyksiään kohtaan. Tutkija kokoaa ja koordinoi ihmistä tulevia ajatuksia ja ideoita. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 85.) Heikkinen, Konttinen ja Häkkinen (2006, 58) kirjoittavat toimintatutkimuksen mahdollistavan ihmisten vapaan keskustelun ja toiminnan kehittelyn dialogin pohjalta. Dialogi on osallistujien ajatustenvaihtoa ja osallistava toimintatutkimus korostaa jäsenten osallistumista tutkimukseen.

Toikon ja Rantasen (2009, 89) mukaan kehittämistoiminnan olevan sosiaalinen prosessi, joka edellyttää kehittämistoimintaan osallistujia aktiiviseen vuorovaikutusprosessiin. Yhteinen dialogi auttaa osallistujia tarkastelemaan kehittämistoiminnan perusteita, tavoitteita ja toimintatapoja. Kenttätyöhön kuuluu reflektointi yhdessä osallistujien kanssa. Ne ovat tapaamisia, kokouksia, kouluttamista, yhteistä suunnittelua ja yhdessä tekemistä. Ne ovat myös kyselymistä, kuuntelua, yhteenvetoa, ihmettelyä, ideoimista ja kehittelyä. Toimintatutkimus on tietoista tasapainottelua vetäytymisen ja osallistumisen välillä. (Huovinen & Rovio 2006, 101).

Pajukahvilat syys- ja lokakuussa 2016:

*Pajukahvila 15.9.2016 perehdyttävälle*

Pajukahvilaan osallistui kuusi henkilöä ja minä. Aluksi kerroin kehittämishankkeesta, työyhteisön osallisuudesta hankkeessa sekä kyselyiden (Liite 2) tärkeydestä tutkimuksessa ja yhteisessä kehittämistyössä. Kerroin kyselyn olevan luottamuksellinen, aineiston tulevan vain minun käyttöni eikä vastaajia voi tutkimuksessa tunnistaa. Luimme yhdessä läpi kyselyssä olevat kysymykset. Pajukahvilaan osallistuneet täyttivät kyselyt samassa huoneessa, syvässä hiljaisuudessa ja lopuksi laittoivat täytetyt kyselyt pöydällä olevaan kirjekuoreen. Kyselyyn vastasi yhteensä yhdeksän henkilöä, jotka olivat kaikki naisia. Heidän ammattinimikkeensä olivat lastentarhanopettajia, lastenhoitajia ja ryhmäavustajia. He olivat olleet varhaiskasvatusalalla n puolestatoista vuodesta 28 vuoteen. Pajuniityn päiväkodissa he olivat työskennelleet puolestatoista kuukaudesta kahteen vuoteen.

*Pajukahvila 30.9.2016 perehdyttäjille*

Pajukahvilaan osallistui viisi henkilöä, päiväkodin johtaja ja minä. Pajukahvilan aluksi kerroin hankkeesta ja näytin tekemäni PowerPointit. (Liite 6) PowerPointeihin olin kirjoittanut tietoa perehdyttämisestä, sitouttamisesta ja hyvinvoinnista sekä kesäkuisen kyselyn ja perehdyttävien kyselyiden tuloksista. Aloitin Pajukahvilan PowerPointeilla. Koin tärkeäksi sen, että Pajukahvilaan osallistuvat saavat palauttaa mieleensä, mitä on perehdyttäminen ja sitouttaminen työpaikalla. PowerPointin loppuun olin kerännyt kyselyihin vastanneiden ajatuksia ja kehittämisideoita perehdytykseen sekä pedagogiseen perehdytykseen Pajuniityn päiväkodissa. Keskustelimme näistä aiheista ja siitä,

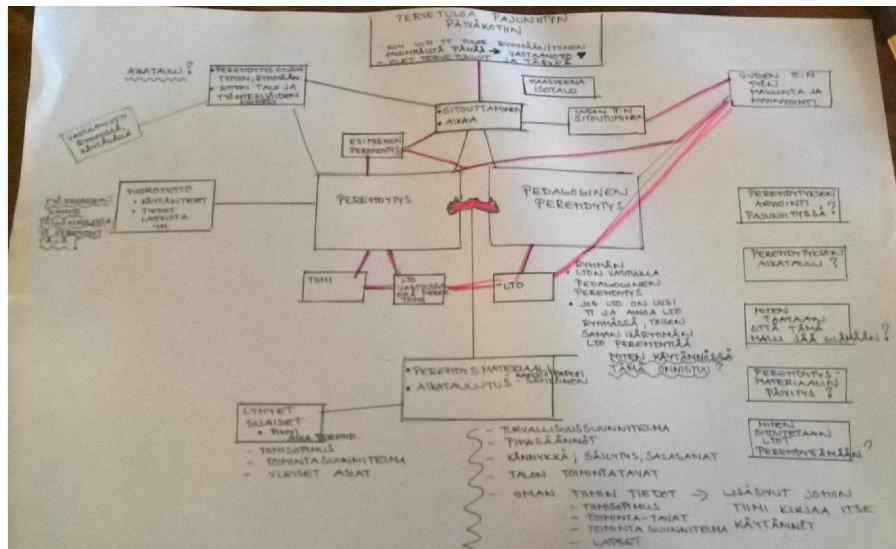
millainen pedagoginen perehdytysmalli Pajuniityn päiväkodissa voisi olla ja mitä kaikkea perehdytysmateriaalissa olisi hyvä huomioida.

*Pajukahvila 7.10.2016 perehdytettäville*

Pajukahvilaan osallistui viisi työntekijää, opiskelija ja minä. Aluksi näytin PowerPoint (Liite 6) esityksen ja kerroin perehdyttämisestä, pedagogisesta perehdyttämisestä ja sitouttamisesta. Näytin PowerPointit (Liite 6) siksi, että koin tärkeäksi tuoda esille teoriataustan, mihin heille tehdyt kysymykset kytkeytyivät. Keskustelimme yhdessä perehdytettävien kokemuksista työn aloittamisesta ja perehdytyksestä sekä pedagogisesta perehdytyksestä Pajuniityn päiväkodissa. Keskustelimme myös perehdytysmateriaalista ja perehdyttämiskäytänteistä, joita olisi hyvä huomioida Pajuniityn päiväkodin perehdytystyössä.

*Pajukahvila 13.10.2016 perehdyttäjille*

Viimeistä Pajukahvilaa varten kokosin edellisissä Pajukahviloissa käydyt keskustelut ja kyselyiden (Liite 2) vastaukset käsikirjoitettuna yhdelle paperille käsittekartta muotoon (Kuvio 3.). Tällä tavoin konkretisoitui se, mitä olimme saaneet jo aikaan pedagogisessa perehdyttämishankkeessa. Ja samalla näimme, mitä asioita täytyi tässä viimeisessä Pajukahvilassa vielä yhdessä pohtia ja huomioida, jotta perehdytysmateriaalia varten olisi kaikki mahdollinen tieto käytettävissä.



Kuvio 3. Pajukahvilan käsittekartta.13.10.2016.

Pajukahvilassa oli viisi työntekijää ja minä. Kävimme läpi käsittekartalle (Kuvio 3.) tehdyn materiaalin. Keskustelimme vielä avoimna olevista kysymyksis-

tä. Mietimme, mitä äkillisesti ryhmään tulevien sijaisten perehdyksessä tulisi huomioida. Pohdimme myös vuorohoidossa tapahtuvaa perehdytystä.

Pajuniityn päiväkodin johtajan kanssa keskustelin Pajukahviloiden loputtua. Keskustelimme johtajan roolista perehdyttämisestä sekä siitä, että päiväkodin nykyinen perehdytysmateriaali täytyy tehdä kokonaan uudelleen. (Liite 7.)

## 7.7 Tutkijan rooli

Heikkinen (2006, 19–20) kirjoittaa toimintatutkijan osallistuvan tutkimaansa toimintaan. Toimintatutkija on toimija, aktiivinen vaikuttaja ja on mukana tutkittavassa toiminnassa. Hän osallistuu yhteisön jokapäiväiseen elämään ja on mukana toimintatutkimuksen arjessa. Toimintatutkija pyrkii tutkimuskohteensa tarkoitukselliseen muutokseen tähtäävään väliintuloon. Hän käynnistää muutoksen ja rohkaisee ihmisiä muutokseen sekä tarttumaan niihin asioihin, joihin he voivat itse vaikuttaa ja kehittää entistä paremmaksi. Toimintatutkimuksessa on eduksi, jos tutkija tai teoriankehittäjä on ilmiön kanssa itse tekemisissä. Toimija on itse mukana tutkimuksessa ja sen toiminnassa. Toiminta, muutos ja tutkimus toteutuvat samanaikaisesti. (Kananen 2014, 16.) Itselläni oli tässä tutkimuksessa monta roolia. Ensimmäinen ja tärkein rooli oli yhtenä työyhteisönjäsenenä oleminen. Tehtävänäni oli myös tiedottaminen, Pajukahviloiden järjestäminen ja niiden alustus kahviloiden aluksi. Olin jonkinlaisessa puheenjohtajan ja koordinaattorin roolissa. Osittain siksi, että työyhteisömme on todella suuri ja jonkun on pideltävä jonkinlaista punaista lankaa käsissään, jotta asiat etenevät.

Toimintatutkijan oma välitön kokemus on osa aineistoa. Toimintatutkija voi käyttää omia havaintojaan muun tutkimusmateriaalin lisäksi, jolloin tutkijan ymmärrys kehitettävään asiaan kehkeytyy hiljalleen. Toimintatutkimuksessa tutkija ei välttämättä etäännytä itseään tutkijana tekstissä passiivimuotoon tai yksikön kolmanteen persoonaan. Tutkija voi kirjoittaa raportin minä tai me muodossa, jolloin tutkimuksesta tulee kertova eli narratiivinen. (Heikkinen 2006, 20–21.) Olen kirjoittanut tämän tutkimuksen narratiivisessa muodossa, minä muodossa, koska narratiivinen kirjoitustapa sopii minulle, sillä koen silloin kirjoittavani asiaa niin kuin se on juuri tässä ja nyt. Mielestäni narratiivisella otteella kirjoitettu tutkimus on helpommin luettava kuin passiivissa kirjoitettu tutkimus.

Jotta voidaan puhua toimintatutkimuksesta, täytyy tutkimuksen tekijän olla itse osa tutkittavaa prosessia. Valittu interventio on vietävä loppuun syklisen toteutuksen avulla. (Kananen 2014, 44.) Tämän tutkimuksen ensimmäinen sykli on toukokuussa 2016 ollut työyhteisön kehittämispäivä, joka oli hankkeen alkupamaus. Seuraavat syklit olivat Pajukahvilat, joissa työyhteisön henkilöstöä kokoontui pohtimaan, minkälainen pedagoginen perehdytysmalli Pajuniityn

päiväkotiin rakennetaan. Roolini näissä oli kuunnella tarkasti esiin tulevia ajatuksia ja ideoita sekä tehdä tarkentavia kysymyksiä tarkistaakseni, että olen ymmärtänyt, mitä henkilöstö tarkoittaa.

Heikkisen ym. (2006, 86) mukaan toimintatutkimuksesta ei voi etukäteen kirjoittaa valmista suunnitelmaa eikä tiedonhankintaa voi kirjoittaa kovin tarkasti, vaan tutkija oppii koko ajan menetelmistään ja tutkimuskohteestaan. Suunnitelman tekeminen on kuitenkin tärkeää. Tein itselleni tarkat suunnitelmat siitä, mitä Pajukahviloissa milloinkin tulee käsitellä, mutta jätin suunnitelmiin ja aikatauluihin paljon tilaa ja aikaa yhteiselle keskustelulle, pohdinnalle sekä ajatusten vaihdolle. Tein tarkat suunnitelmat, koska koin, että perehdyttämistä ja sitouttamista pitää avata, jotta ihmiset pääsevät käsitykseen siitä, mistä ollaan puhumassa ja mikä on yhteisen kokoontumisen tarkoitus.

Tutkija kehittää yhteisön toimintaa, joten tutkijalta edellytetään kiinnostusta analysoida, havainnoida ja ymmärtää muutoksia. Tutkijan on oltava valmis omalla työpanoksellaan vauhdittamaan kehitystä tutkittavan yhteisön kanssa. Omaa työtään tutkivaa tutkijaa voidaan nimittää toimija-tutkijaksi. Hänellä on omaa käytännön kokemusta tutkittavasta työstä. Tutkimus käynnistyy tutkijan omasta halusta kehittää lähi yhteisöään tai omaa työtään. Hän haluaa selvittää, voiko asioita tehdä entistä paremmin tai toisella tavalla. Usein muutostarpeen herättää jokin käytännön ongelma, kuten työpaikalla oleva ongelma, johon työntekijä haluaa itse hakea uutta ratkaisua. (Heikkinen ym. 2006, 94–95.)

Tutkimuksen tekeminen omalla työpaikalla toimintatutkijana oli hyvin antoisaa ja mielenkiintoista. Koin suurta innostusta siitä, että näin pystyin kehittämään työyhteisön kanssa Pajuniityn pedagogista perehdyttämistä eteenpäin ja näin toimimme lisäarvoa Pajuniityn päiväkotiin ja sen kasvatuskulttuuriin. Olin kehittämishankkeessa käynnistäjänä ja mukana koko prosessin ajan. Tämä toi haasteellisuutta itselleni, sillä omat mielipiteeni eivät saaneet näkyä eivätkä kuuluu Pajukahviloissa eikä muutenkaan kehittämishankkeen aikana.

Tutkijan tulee kannustaa ryhmää vastuulliseen kuuntelemiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen. Toimintatutkijan tulee hallita toimintatutkimuksen prosessi sekä sen eri vaiheet ja ryhmäkäyttäytyminen. Toimintatutkijalta vaaditaan kykyä yhteistyöhön, johtamistaitoja, kykyä kuunnella ja kannustaa. Tutkijan tehtävä on ryhmähengen luominen ja toimintatutkimusprosessiin kuuluvan ongelman määrittämisprosessin loppuun saakka vieminen. (Kananen 2014, 69.)

## 7.8 Aineiston analyysi

Rantalan (2015, 110–111) mukaan aineiston analyysi tarkoittaa aineiston lukemista, vertailua, pohtimista, tulkitsemista ja niihin limittyävyä teoretisointia. Ne edellyttävät tutkijalta monimuotoisen ja rikkaan aineiston vertailua,

tulkintaa ja luokittelua. Nämä vaiheet voidaan pelkistää koodaamiseksi ja memojen eli muistiinpanojen kirjoittamiseksi. Vehkalahden (2008, 13) mukaan aineistoon tutustuminen on hyvä aloittaa selailemalla ja katselemalla aineistoa ja silmäilemällä, miltä aineisto näyttää ja onko se päällisin puolin kunnossa. Hirsjärvi ym. (2000, 209) kirjoittavat, että aineiston käsittely ja analysointi olisi hyvä aloittaa mahdollisimman pian aineiston keruun jälkeen. Analysointi olisi hyvä aloittaa heti. Tällöin aineisto inspiroi tutkijaa ja aineistoa voidaan selventää sekä täydentää tarvittaessa helposti.

Kyselyt (Liite 2) täytettiin ensimmäisessä Pajukahvilassa, jonka jälkeen silmäilin aineiston läpi. Sain kolme kyselyä muutaman päivän jälkikäteen niiltä, jotka eivät Pajukahvilaan osallistuneet. Luin kaikki kyselyt huolellisesti läpi moneen kertaan.

Sisällönanalyysia voidaan pitää yksittäisenä metodina, mutta myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93). Vilkka (2005, 140–142) kirjoittaa aineistolähtöisen sisällönanalyysin kuvaavan tutkittavien merkitysmaailmaa. Tavoitteena on tutkittavien ajattelu- ja toimintatapojen ymmärtämisen ja uudistamisen muodostaminen luokittelun, käsitteiden tai mallien avulla. Tutkimusaineistoa ei pilkota sanoihin, lauseisiin tai lauseen osiin, vaan tutkimusaineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Tätä kutsutaan fenomenologiseksi lähestymistavaksi. Tässä lähestymistavassa tutkijan intuitio on keskeinen tutkimusväline. Fenomenologisessa lähestymistavassa tutkimuksen rajaus teoreettisiin malleihin, aiempiin tutkimuksiin ja kulttuurilliseen kokonaisuuteen korostuvat vasta tutkimuksen lopussa, jolloin tutkija suhteuttaa tulkintansa laajempaan asiayhteyteen.

Tuomen ja Sarajärven (2002, 103) mukaan teoksessa Laine (2001) kirjoittaa aineiston kuvaamisen olevan yksi analyysimalli, jolla tarkoitetaan aineiston analyysin, tulkitsemien ja kuvaamisen sekä esittämisen merkityskokonaisuuksien arviointia. Tutkimuskysymysten näkökulmasta nostetaan esiin olennaisesta aineistosta. Tämän jälkeen aineistosta pyritään saamaan esiin merkitysten muodostamia kokonaisuuksia. Kun riittävästi paneudutaan aineistoon, kokonaisuudet löytyvät. Merkityskokonaisuudet löytyvät sisäisen yhteenkuuluvuuden sekä samanlaisuuden perusteella. Samanlaiset merkitykset muodostavat oman kokonaisuuden. Erottavat asiat jäsentyvät muihin kokonaisuuksiin oman erityislaatussa mukaan. Tutkijan tulee tulkita omalla kielellään kuvauksia ja merkityksiä. Analyysissä tehdään teemoittelua ja pyritään käsitteellistämään esitetyt kuvaukset. Analyysissä aineisto jaotellaan erilaisiin merkityskokonaisuuksiin.

Lukiessani kyselyiden vastauksia alkoi niistä nousta merkityksellisiä asioita pedagogista perehdytysmallia varten. Alleviivasin vastauksista asioita erivärisillä kynillä tutkimuskysymyksen ja teorian tiedon valossa. Tein tukkimiehenkirjanpidolla numerointia sen mukaan, miten monta kertaa jokin asia esiintyi kyselyiden vastauksissa, esimerkiksi kysyttäessä kummalta koettiin saaduksi parempi perehdytys esimieheltä vai tiimiltä.

Sanallisen aineiston käsittelyssä olennaista on se, että lauseet pelkistetään ja ilmaisut ryhmitellään yhtäläisten ilmaisujen joukoksi. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään ja annetaan niille sisältöä kuvaava nimi. Tutkija päättää tulkintansa mukaan, millä perusteella ilmaisut kuuluvat samaan tai eriluokkaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 103.) Luokittelin kyselyiden sisällöt teemoiksi: Sitoutuminen, perehdyttäminen, pedagoginen perehdyttäminen. Näiden alle teemoittelin kyselyistä esiin nousseet asiat. Kirjoitin tästä erikseen ylös onnistuneet ja epäonnistuneet kokemukset, piiloviestit ja kehittämis ehdotukset. Kanasen (2015, 21) mukaan analyysi ei ole laadullisen tutkimuksen viimeinen vaihe, vaan koko tutkimusprosessin aikana olevaa toimintaa, joka itsessään ohjaa tiedonkeruuta ja tutkimusprosessia. Aineiston keruu ja analyysi keskenään vuorottelevat. Kirjoitin paperille Pajukahviloissa työntekijöiden esiin tuomia asioita perehdyttämisestä, pedagogisesta perehdyttämisestä, sitouttamisesta ja tiimin ja esimiehen perehdytyksistä. Pajukahviloissa käydyt keskustelut voivat kerta kerralta tutkimusta eteenpäin. Tulkitsin analyysin tulokset ja Pajukahviloista kootun aineiston käsittekartta muotoon (Kuvio 3). Näin konkretisoitui näkyväksi kaikki se, joka tutkimuksesta nousi esiin ja asiat, joita perehdytysmateriaalissa täytyy huomioida.

Tuomi ja Sarajärvi (2001, 94) kirjoittavat analyysissä olevan tärkeää aineiston tarkka rajaus, vaikka aineistosta löytyisi paljon mielenkiintoista. On valittava tarkka, kapeailmiö ja kirjoitettava siitä niin paljon kuin aineistosta saa irti. Hirsjärven ym. (2000, 21) mukaan analysoinnin jälkeen tutkijan tulee tulkita aineisto. Tulkinnalla tarkoitetaan tutkijan pohdintaa analyysin tuloksista ja tutkijan tekemiä johtopäätöksiä. Tulkinta on myös aineiston analyysistä esiin nousevaa pohdintaa sekä aineistosta nousevien merkitysten selkiyttämistä. Tämän tutkimuksen aineistosta löytyi paljon mielenkiintoista tietoa, mutta pyrin poimimaan aineistosta sen, joka oli tärkeintä ja oleellisinta uuden perehdytysmallin luomisessa.

## 8 TULOKSET

Tämän kehittämistutkimuksen tavoitteena oli kehittää Pajuniityn päiväkotiin pedagoginen perehdytysmalli, jossa kollega toimii sitouttajana. Tutkimustuloksissa tuodaan esiin tutkimuskysymykseen (miten perehdyttää uusi työntekijä Pajuniityn päiväkodin pedagogiseen toimintaan ja toimintakulttuuriin) pohjautuva aineisto. Aineisto on koottu perehdytettävälle tehdystä kyselystä sekä Pajukahviloissa käydyistä keskusteluista niin perehdyttäjien kuin perehdytettävien kanssa. Tuloksissa tulee esiin kokonaisuudessaan, millainen malli pedagogiseen perehdyttämiseen ja perehdyttämiseen Pajuniityn päiväkotiin tulee. Nykyinen Pajuniityn päiväkodin kirjallinen perehdytysmateriaali on varsin niukka. Tällä hetkellä uuden työntekijän alkuperehdytyksen tekee päiväkodin johtaja ja tiimienvastuulla on muu perehdytys. Pedagogisen perehdyttämisen

kehittäminen oli keskeisintä tässä tutkimuksessa, mutta tutkimustuloksissa ei voi ohittaa tavallisen perehdyttämisen merkitystä uuden työntekijän tullessa päiväkotiin.

Pajuniityn päiväkodin uusi pedagoginen perehdytysmalli:

Tässä tutkimuksen osassa tuon esiin Pajuniityn päiväkodin uuden pedagogiseen perehdyttämisen mallin tutkimustulosten pohjalta. Tuon esiin lisäksi muutamia suoria lainauksia kyselyistä tai Pajukahvilassa käydyistä keskusteluista. Ne olen merkinnyt sitaateilla ja kursivoilla.

### 8.1 Uuden työntekijän perehdytys Pajuniityn Päiväkodissa

*”Kiireetön perehdytys, tunne siitä, että on aikaa.”*

*”Alku meni siihen, että yritti hahmottaa valtavan talon ja oman ryhmän toiminnan.”*

Kun uusi työntekijä on valittu, päiväkodin johtaja kertoo työntekijöille, milloin uusi ihminen aloittaa työnsä päiväkodissa. Näin kaikki työntekijät ovat tietoisia uuden työntekijän tulosta ja työyhteisössä ollaan valmiita toivottamaan uusi työntekijä tervetulleeksi. Tavoitteena on, että uudelle työntekijälle tulee tunne, että häntä on odotettu. Uuden työntekijän vastaanottoon, hänen omaan tiimiinsä, ensimmäisenä työpäivänä varataan aikaa. Ryhmän toiminta suunnitellaan niin, että yhdellä tiimin työntekijällä on aikaa ottaa uusi työntekijä vastaan, toivottaa tervetulleeksi, esitellä lapset, ryhmän konkreettisen tilat ja vastata uuden työntekijän kysymyksiin.

Perehdyttämiseen käytetään aikaa. Asioita kerrotaan vähitellen, kiireettömästi, jolloin työntekijä pystyy sisäistämään kerrotut asiat ja tekemään itse havainnot ja kyselemään asioista. Alussa on tärkeintä, että oman ryhmän lapset, tilat, oma tiimi ja pedagogiikka tulevat tutuksi. Noin kahden viikon sisällä yksi tiimin työntekijöistä esittelee uudelle työntekijälle päiväkodin tilat, muut ryhmät ja ryhmässä työskentelevän henkilökunnan. Myös henkilökunta esittelee itsensä uudelle työntekijälle toiminnan pyörteissä, käytävillä, ulkona tai kohdantesaan. Tavoitteena on sitouttaa uusi työntekijä työyhteisöön yhdessä, yhteisönä.

### 8.1.1 Esimiehen tehtävä perehdyttämisessä

*”Esimiehen perehdytys tuntui tapahtuvan vähän kiireessä, mutta se on ymmärrettävää.”*

Päiväkodin johtajan perehdytyskäytäntöihin uudelle työntekijälle ei tule suuria muutoksia hankkeen myötä. Johtuen siitä, että johtajan tehtävänä on aina ollut ja on uuden työntekijän vastaanotto ja perehdyttäminen kunnan organisaatioon ja työsopimukseen kuuluviin asioihin.

Hankkeen myötä kiinnitetään kuitenkin enemmän huomiota ajan käyttöön perehdytyksessä. Päiväkodinjohtaja kirjaa omaan kalenteriinsa aikaa uuden työntekijän perehdyttämiseen entistä enemmän. Päiväkodin johtajan pitämä alku perehdytys tehdään noin kahden viikon kuluessa työn aloittamisesta. Perehdytyksessä käydään läpi työsuhdeasiat, kunnan organisaatioon kuuluvat asiat sekä Vihdin kunnan Intra, josta uusi työntekijä voi itse etsiä lisää tietoa. Intran kautta löytyy kaikki tieto kunnan organisaatiosta ja kunnan toiminnasta, henkilökunnan asioista, lasten Vasupapereista ja oppilashuollollisista asioista. Jos uusia työntekijöitä tulee päiväkotiin samaan aikaan useampia, päiväkodin johtaja voi pitää heille yhteisen alkuperehdytyksen.

### 8.1.2 Tiimin tehtävä perehdyttämisessä

*”Helpompi työskennellä tiimissä, jossa on saanut hyvän perehdytyksen.”*

Tällä hetkellä koko tiimi on vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä. Perehdyttämistä ei ole nimetty yhdelle henkilölle. Perehdytysmateriaalia ei ole vähään aikaan päivitetty. Perehdyttäminen tehdään usein kiireessä eikä siihen ole varattu omaa aikaa. Perehdytys tehdään usein kiireessä, kasvatustyön lomassa.

Uudessa perehdytysmallissa uuden työntekijän perehdyttää koko tiimi, mutta ryhmän lastentarhanopettaja on vastuussa siitä, että perehdytys toimii ja toteutuu. Tiimissä perehdytys tehdään ajan kanssa. Uudelle työntekijälle kerrotaan asioista pöydän ääressä istumalla, kierrättämällä talon askartelu-, roolivaateym. varastot ja työn lomassa keskustelemalla. Perehdyttämistä ei tehdä hetkessä. Uuden perehdytysmateriaalin kautta käydään läpi koko perehdytys. Näin kaikki osa alueet tulee käytyä läpi. Kerrotaan, missä säilytetään lasten paperit ja varhaiskasvatussuunnitelmat, missä on puhelimen koodit, salasanat ja säilytys, missä on ryhmän toimintasuunnitelma ja miten sitä toteutetaan. Kerrotaan ryhmän toimintatavat sekä käytännöt, kokopäiväkodin yhteiset asiat, palaverikäytännöt ja ryhmien välinen yhteistyö. Ryhmän lasten tavat ja tottumukset käydään pääpiirteittäin läpi heti ensimmäisenä työpäivänä. On tärkeää, että uu-



si työntekijä tietää sellaiset lasten erityispiirteet, jotka vaikuttavat päivittäin lapsen omaan ja koko ryhmän toimintaan. Ja sen, miten tilanteissa toimitaan ja miksi.

Keskustellaan uudelle työntekijälle kuuluvista tehtävistä. Perehdytys on vastavuoroista, jolloin sekä perehdytettävä että perehdyttävä kysyvät, kuuntelevat ja yhdessä pohtivat uuden työntekijän työtä, työn aloittamista ja varhaiskasvatuskokonaisuutena.

### 8.1.3 Perehdytys vuorohoidossa

*”Vuorohoidossa voisi olla ihan oma perehdytyskansio, jossa keskitytään vuorohoitoon”*

Pajuniityn päiväkodissa vuorohoito toteutuu viidessä lapsiryhmässä ja myös kahdessa esikouluryhmässä on lapsia, jotka ovat myös vuorohoidon asiakkaita. Aikaisin aamulla, iltaisin, viikonloppuisin ja pyhäpäivinä kaikki lapset hoidetaan Pöllönkolossa. Pöllönkolo on päivisin 3-5 – vuotiaiden lasten ryhmä. Pöllönkolon ryhmän kaikki lapset ovat vuorohoitoa tarvitsevia. Näiden lasten lisäksi lapsia on Pöllönkolon listoilla noin 60. Määrä on iso, mutta vuorohoitoa tarvitaan ympärivuorokauden ja kaikkina päivinä. Samaan aikaan ei koskaan ole kaikki lapset paikalla, sillä lapsilla on paljon vapaapäiviä johtuen vanhempien vuorotyöstä. Pöllönkolo on Pajuniityn vuorohoidon keskus, jossa työskentelee kaksitoista työntekijää. Vuorohoidon tarve on koko ajan kasvanut ja Pajuniityn päiväkodissa tavallisia ryhmiä on muutettu vuorohoitoryhmiksi pienen ajan sisällä.

Vuorohoito on kaikinensa hyvin laaja ja siihen liittyy paljon asioita. Tiedon kulku on äärimmäisen tärkeä, etenkin lasten hoitovuoroista, jotta paikalla on tarvittava määrä kasvattajia. Kun uusi työntekijä tulee ryhmään, jossa on vuorohoitoa tarvitsevia lapsia, perehdytystä tarvitaan vielä enemmän kuin, niin sanotussa tavallisessa varhaiskasvatusryhmässä. Pajuniityn päiväkodin Pöllönkolossa perehdytettävien asioiden lista on valtava. Tutkimuksessa tuli esiin, että Pöllönkolossa tulee olla erillinen perehdytysmateriaali, koska asioita on niin paljon.

Pöllönkolossa perehdyttämiseen täytyy varata vielä enemmän aikaa kuin muissa ryhmissä. Työvuorojen suunnittelussa huomioidaan se, että uuden työntekijän kanssa työskentelee aina sama työntekijä. Näin taataan se, että perehdytyksessä tulee käytyä mahdollisimman moni asia eikä tietoa tule tipoittain sieltä täältä. Lyhyttä sijaisuutta tekeville työntekijöille on tavoitteena laatia aina sama työvuoro.

## 8.2 Pedagoginen perehdytys Pajuniityn päiväkodissa

*”Vieraampaa kuin käytännön perehdytys, mutta toisaalta tärkeämpää.”*

Pedagoginen perehdyttäminen on ihan uusi menetelmä, joka syntyi tämän kehittämistutkimuksen tuloksena. Pajuniityn päiväkodissa pedagogiseen perehdyttämiseen kuuluu pedagogisiin painotuksiin perehdyttäminen; Pajuniityn päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelman, tuloskortin ja pedagogisten painotusten sekä toimintakulttuurin esiin tuominen ja niiden nivottaminen varhaiskasvatustyöhön.

Pajuniityn päiväkodissa työnsä aloittaneen, uuden työntekijän, pedagogisesta perehdytyksestä huolehtii ryhmän lastentarhanopettaja. Lastentarhanopettaja on ammattinsa puolesta vastuussa lapsiryhmän pedagogiikasta. Näin ollen myös uuden työntekijän pedagoginen perehdyttäminen kuuluu lastentarhanopettajan työnkuvaan. Pedagoginen perehdytys sisällytetään lastentarhanopettajan työnkuvaan ja työnvaativuudenarviointiin, jota seurataan päiväkodin johtajan kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa. Pedagoginen perehdyttäminen sisällytetään Pajuniityn päiväkodin kasvatustyön rakenteisiin.

Pedagoginen perehdytys toteutetaan sen jälkeen, kun uusi työntekijä kokee, että työ alkaa olla hallinnassa ja hän tuntee osaavansa työnsä. Pedagogista perehdytystä ei tehdä liian aikaisin, sillä uudella työntekijällä tulee olla tunne siitä, että on valmis ottamaan uutta tietoa vastaan. Pedagogisessa perehdytyksessä myös vastavuoroisella keskustelulla on suuri merkitys. Uuden työntekijän omat pohdinnat ja kysymykset auttavat häntä jäsentämään Pajuniityn päiväkodin toimintakulttuuria ja syitä erilaisille toimintatavoille.

Jos ryhmään tuleva uusi työntekijä on lastentarhanopettaja eikä ryhmässä ole toista lastentarhanopettajaa, pedagogisen perehdytyksen tekee samanikäisten lasten ryhmän lastentarhanopettaja. Pedagogiselle perehdyttämiselle varataan oma aika. Pajuniityn päiväkodissa on käytössä ikäryhmien yhteiset lastentarhanopettajien pedagogiset palaverit. Pedagogiset palaverit toteutuvat neljä kertaa vuodessa tai tarvittaessa useammin. Myös näitä pedagogisia palavereja hyödynnetään uuden lastentarhanopettajan perehdyttämisessä.

### 8.2.1 Kollega uuden työntekijän sitouttajana -Pajuniityn päiväkodin perehdytysmalli

*”Ei voi sitoutua asioihin, jollei niitä ole kerrottu.”*

*”Pystyy sitoutumaan, kun tietää mihin sitoutua.”*

Tämän perehdytyshankkeen myötä Pajuniityn päiväkodissa pyritään siihen, että jokainen työntekijä ottaa uuden työntekijän vastaan positiivisesti, huomioi-

den ja auttaen uutta työntekijää sitoutumaan työhönsä ja löytämään paikkana työyhteisössä.

Meillä Pajuniityssä samaa työtä tekevät ihmiset eli kollegat sitouttavat uuden työntekijän Pajuniityn päiväkotiin ja toimintakulttuuriin. Uuden työntekijän tiimissä olevat henkilöt perehdyttävät tiimin käytänteisiin, lapsiin, perheisiin, talon tiloihin, talon toimintatapoihin sekä esittelevät henkilökunnan toisilleen. Perehdyttämiseen käytetään aikaa, ei kiirehdiä.

Kollega kulkee yhteistä matkaa uuden työntekijän kanssa ja auttaa uutta työntekijää uuden työn omaksumisessa ja uuteen työpaikkaan tutustumisessa. Pedagoginen perehdytys alkaa, kun uusi työntekijä tuntee, että osaa ja tietää työnsä.

Pajuniityn päiväkotiin kootaan kokonaan uusi perehdytysmateriaali (Liite 7) tämän hankkeen myötä, johon kirjataan perehdytyskäytännöt niin esimiehen perehdytyksen, tiimin perehdytyksen kuin lastentarhanopettajan pedagogisen perehdytyksen osin. Materiaalissa tuodaan esiin perehdytys uudelle työntekijälle sekä asioita perehdyttämisestä uuden työntekijän kollegoille. Perehdytysmateriaalissa huomioidaan myös lyhyt aikaiset sijaiset.

Perehdytysmateriaalista tehdään sekä paperi että sähköinen versio. Materiaali alkaa uuden työntekijän tervetuloivotuksella sekä hänelle suunnatulla aloitusinfolla. Esimiehen perehdytys tulee ensimmäisenä, toisena tiimin perehdytysmateriaali ja kolmanneksi pedagoginen perehdytys. Vuorohoidon yleisistä käytännöistä on oma osuus, samoin tiimikohtaiset sivut, jonne tiimit tekevät itse merkintöjä omaa ryhmää koskien. Lopuksi tulee tietoa perehdyttäjille.

Perehdyttämistä arvioidaan säännöllisesti. Pedagogisen perehdyttämisen arviointia ja keskustelua käydään henkilökunnan kehityskeskusteluissa ja koko päiväkodin toiminnan arvioinnissa.

*”Jos perehdytys tehdään huolellisesti, on helpompi sitoutua työhön.”*

## 9 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Kananen (2015, 126) kirjoittaa toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioinnin olevan vaikeaa, koska laadullisen tutkimuksen luotettavuusmittarit eivät sellaisenaan sovellu toimintatutkimukseen. Luotettavuusmittareilla tarkoitetaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiteettiä. Toikon ja Rantasen (2009, 121–126) mukaan luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetti eli pätevyys viittaa tutkimuksen mittaamiseen eli mitataan sitä, mitä on tarkoitus mitata. Validiteetti käsitteellä tuodaan tutkimukseen arviointia siitä, onko tutkimus tehty perusteellisesti ja ovatko tutkimuksen tulokset oikeita.

Realiabiteetti tarkoittaa mittausten pysyvyyttä tutkimuksessa eli sitä, että toistettaessa tutkimus saadaan sama tulos. (Kananen 2015, 16)

Kanasen (2015, 13, 134) mukaan tutkimustulosten pitää olla luotettavia, oikeita sekä uskottavia. Muutoksen sekä ratkaisujen toteuttaminen edellyttää ehdottoman luotettavia tietoja. Tämän takaavat tieteelliset menetelmät, joita on noudatettu tutkimuksen erivaiheissa. Toimintatutkimuksen arvioinnin lähtökohtana on aina menetelmien, tiedonkeruun ja tulosten dokumentointi riittävän tarkasti. Tutkimuksessani käytettyjen menetelmien; kyselyiden, Pajukahviloiden ja tutkimuspäiväkirjani avulla olen pyrkinyt kirjoittamaan tutkimuksen tulokset mahdollisimman tarkasti. Kyselyiden vastaukset olivat samankaltaisia ja saturaatio eli aineiston kylläntyminen saavuttui. Pajukahviloissa oli aina vähintään viisi työntekijää osallistujina. Keskustelu Pajukahviloissa oli vilkasta ja kirjoitin koko ajan paperille työntekijöiden ajatuksia ja kehittämisideoita. Omaan tutkimuspäiväkirjaani kirjoitin säännöllisesti ja tarkasti, jolloin pystyin tämän tutkimuksen aikana palaamaan asioihin, jotka askarruttivat tai joihin tarvitsin tarkennusta.

Moilasan ja Rähän (2015, 66–67) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa, mikäli on löydettävissä selityksiä ja vastaavia ilmiöitä toisista tutkimuksista. Tutkimuksen analyysiä, tulkintaa ja johtopäätöksiä tehdessä on tärkeää käydä keskustelua muiden alaan liittyvien tutkimusten kanssa. Näiden vuoropuhelusta rakentuu tutkimuksen luotettavuus hyvinkin vahvasti. Tutkijan tulee käsitellä löydöksiään myös teorian tasolla. Luin paljon muiden tutkijoiden tutkimuksia perehdyttämisestä ja sitouttamisesta. Johtopäätökset ja pohdinta- osioissa tuon esiin toisten tutkijoiden tutkimusten tuloksia.

Toikko ja Rantanen (2009, 122–126) kirjoittavat tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa luotettavuuden tarkoittavan tulosten hyödyllisyyttä ja käyttökelpoisuutta. Käyttökelpoisuudella tarkoitetaan tutkimuksen lopputuloksen käytettävyyttä toisessa toimintaympäristössä. Tietoa voidaan pitää käyttökelpoisena myös silloin, kun sen on totuudenmukaista sekä sosiaalisesti ankkuroitunutta. Toimintatutkimus on usein sosiaalinen prosessi, jossa kehittäjä osallistuu toimintaan ja toimijat osallistuvat kehittämiseen. Tutkimuksesta tullutta tietoa voidaan tarkastella tuloksen ja prosessin näkökulmasta. Tutkimukseeni osallistuneet Pajuniityn päiväkodin työntekijät olivat heti keväällä 2016 perehdyttämishankkeen esittelytilaisuudessa motivoituneita. Tämä näkyi siinä, miten he keskittyivät yhdessä miettimään perehdyttämis- ja sitouttamisasiota. Jo keväällä hankkeeseen ilmoittautui työntekijöitä ja sain kannustavaa ja rohkaisevaa palautetta siitä, että valittu kehittämishankkeen aihe oli tarpeellinen. Kyselyihin vastasi yhdeksän työntekijää kahdestatoista ja Pajukahviloissa oli aina vähintään viisi työntekijää paikalla.

Tutkimuksen tuloksia, kehittämismallia pedagogiseen perehdyttämiseen, voidaan käyttää jokaisessa Suomen päiväkodissa, miksei muuallakin maailmassa. Pedagoginen perehdyttäminen varhaiskasvatuksessa on asia, josta puhutaan liian vähän. Tämän todistaa jo se, ettei siitä löytynyt teoretietoa.

Tuomi ja Sarajärvi (2002, 135–136) kirjoittavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavan tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen, tutkijan oma sitoutuneisuus, aineistonkeruu menetelmät, tutkimukseen osallistuneet henkilöt, tutkimuksen kesto ja analyysi, tutkimuksen luotettavuus sekä raportointi. Tutkimus käynnistyi päiväkodin johtajan toiveesta. Pedagoginen perehdyttäminen koettiin tärkeäksi aiheeksi, josta kaivattiin lisätietoa sekä uutta toimintamenetelmää varhaiskasvatustyöhön. Aihe oli itselleni tutkijana erittäin mieluinen ja olin sitoutunut hankkeeseen. Tämän tutkimuksen aineistonkeruu menetelmiin osallistui varhaiskasvatuksen ammattilaisia, joilla oli työkokemusta varhaiskasvatustyöstä puolestatoistavuodesta kahteenkymmeneenkahdeksaan vuoteen. Tutkimuksen kesto oli noin puolivuotta. Tutkimuksen analyysi perustui tutkimuskysymykseen. Tavoitteenani on ollut kirjoittaa tutkimuksesta tarkasti niin kuin se on toteutunut.

Tuomen ja Sarajärven (2002, 129) mukaan tutkijan eettiset ratkaisut sekä tutkimuksen uskottavuus kulkevat yhdessä. Uskottavuus perustuu siihen, että tutkija on noudattanut hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Hyvillä tieteellisillä käytännöillä tarkoitetaan tieteellisten toimintatapojen noudattamista, tarkkuutta tutkimustyössä, huolellisuutta, omien tulosten esittämistä oikeassa valossa ja toisten tutkijoiden työn asianmukaista huomioimista sekä tieteen avoimuutta ja kontrolloitavuuden periaatteiden kunnioittamista. Olen tutkijana ollut tarkka ja huolellinen sekä noudattanut tutkimuksen eettisiä periaatteita. Tavoitteenani on ollut pitää omat henkilökohtaiset mielipiteeni erossa tutkimusta tehdessäni, vaikka se oli joskus vaikeaa. Tein tutkimuksen omalla työpaikallani ja joskus tuli tunne, että nyt pitäisi saada jutella jostakin tutkimukseen liittyvästä asiasta jonkun työyhteisöön kuuluvan kanssa, mutta niin ei voinut tutkijana tehdä. Olen tuonut tutkimuksessani esiin toisten tutkijoiden tutkimustulokset varhaiskasvatustyön perehdyttämisestä ja perehdyttämisestä yleensäkin.

Toimintatutkimus on syklistä tutkimusta ja tässä toimintatutkimuksessa voidaan sanoa olleen kolme sykliä. Ensimmäinen oli hankkeen esittely toukuussa 2016 ja siinä olleet kyselyt, seuraavassa syklissä olivat perehdytettävälle tehty kyselyt ja Pajukahvilat. Näistä syntyi kolmas sykli, joka on nyt alkava perehdytysmalli. Seuraava sykli on perehdytyksen aloittaminen tässä perehdyttämishankkeessa syntyneen materiaalin pohjalta ja siitä seuraa myöhemmin arviointi, jonka johdosta syklit kasvavat jälleen. Pajuniityn päiväkodissa arviointi tapahtuu työntekijöiden kehityskeskusteluissa sekä koko päiväkodin henkilökunnan yhteisissä kehittämis- ja arviointipäivissä. Arvioinnin toteutumisesta on vastuussa päiväkodin johtaja.

## 10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Pajuniityn päiväkodissa tekemässäni kehittämistutkimuksessa tuli esiin samoja havaintoja kuin, mitä muut tutkijat ovat perehdytyksestä kirjoittaneet. Perehdytys tehdään usein kiireessä, perehdyttämistä on liian vähän, se on liian lyhyt kestoista ja on epätietoisuutta siitä, mikä perehdyttämisessä kuuluu esimiehelle ja mikä työntekijöille. Pedagogisesta perehdyttämisestä varhaiskasvatuksessa en löytänyt lainkaan tutkittua tietoa, joka oli mielestäni todella yllättävää. Koko varhaiskasvatus on pedagogiikkaa ja monilla päiväkodeilla on lisäksi omia pedagogisia painotuksia, joilla tulee esiin päiväkodin henki, yksilöllisyys ja menetelmät pienen lapsen kasvatustyössä. Pedagogiikan kautta tulee näkyväksi lapsen kunnioitus ja arvostus ja perheiden yhteisöllisyyden vahvistaminen yhteisessä kasvatustyössä. Koulutettu varhaiskasvatuksen ammattilainen, joka tietää työpaikkansa pedagogiset linjaukset ja tuntee päiväkodin henkilökunnan tavat toimia eritilanteissa sekä kokee kuuluvansa työyhteisöön, pystyy toteuttamaan laadukasta varhaiskasvatusta.

Uusi valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma (2016) edellyttää henkilöstöltä yhteistä ymmärrystä siitä, miten lapsen hyvinvointia ja oppimista voidaan parhaiten edistää. Tämä vaatii pedagogista asiantuntemusta, arvoperustan tuntemista, käsitystä lapsesta, lapsuudesta ja oppimisesta. Ammatillisesti johdettu ja ammattihenkilöstön suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti toteutettu toiminta edistää lapsen hyvinvointia ja oppimista. Tämä näkyy päiväkodin oppimisympäristössä, toimintakulttuurissa ja oppimisen, hoidon ja kasvatuksen kokonaisuudessa. Jotta uusi päiväkotiin tuleva työntekijä pystyy sitoutumaan näihin ja kokee itsensä osaksi työyhteisöä, tarvitsee hän hyvän perehdytyksen, jossa kollega auttaa häntä sitoutumaan. Tärkeää on myös uuden työntekijän oma halu oppia, etsiä tietoa, kysyä ja sitoutua Pajuniityn päiväkodin toimintakulttuuriin ja kasvatustyöhön sekä tuoda itsensä osaksi työyhteisöä.

Ahosen (2015) tutkimuksen ja Pajuniityn päiväkodissa tehdyn tutkimuksen valossa perehdyttämismateriaalille on todellinen tarve. Perehdytys on asia, josta on hyvä puhua koko työyhteisössä ja näin tuoda esille uusia käytänteitä ja yhteisiä perehdytyksessä käytettäviä toimintamalleja. Hyvin suunnitellulla perehdyttämisprosessilla kehitetään koko Pajuniityn päiväkodin työntekijöiden osallistamista ja osallistuvuutta uuden työntekijän tullessa päiväkotiin. Yhtenäinen perehdytyskäytännöksi luo yhteisöllisyyttä ja lisää työntekijöiden hyvinvointia. Karila ja Nummenmaa (2015, 38) kirjoittavat sitoutumisen ja yhteisen tavoitteen asettelun johtavan käytäntöihin, jotka heijastavat sekä sosiaalisia suhteita että toiminnan tavoitteita. Yhdessä muodostuneista käytännöistä tulee yhteisön omaisuutta ja niitä käytetään hyödyksi yhdessä jaetun tavoitteen saavuttamiseksi. Hyvän yhteisöllisyyden merkkejä ovat dialogisuus ja avoimuus. Yhteisön kaikilla jäsenillä on mahdollisuus omien kykyjensä mukaan osallistua yhteisön toimintaan. (Raina 2012, 28.)

Ahosen (2015) tutkimuksessa keskeiseksi tulokseksi nousi uusien yhtenäisten perehdyttämismateriaalien tarve sekä perehdytysmateriaalista viestiminen työyhteisössä. Perehdyttämisessä on tärkeää suunnitella aikataulu ja hyödyntää perehdyttämisessä perehdytysuunnitelmaa. Onnistunut perehdyttäminen vaatii etukäteissuunnittelua sekä – järjestelyä. Perehdyttämisprosessin onnistumisen lähtökohtia ovat perehdytysprosessin suunnitelmallinen läpi vieminen sekä keskeisten tahojen osallistaminen perehdytykseen. Perehdyttäminen on keino organisaation osaamisen kehittämiseen. Hyvä perehdyttäminen on työntekijöiden kehittämisen ja uudistumispyrkimysten keskeisiä tavoitteita.

Hunnakko (2014) kirjoittaa tutkimuksessaan onnistuneen perehdyttämisprosessi luovan työyhteisölle uuden toimintatavan. Onnistuneen perehdytyksen avulla luodaan pohja yhteisöllisyyden kehittymiselle sekä työyhteisön luottamukselliselle ja vuorovaikutteiselle toimintatavalle. Perehdyttämisprosessin suunnittelu- ja toteutusvaiheessa voidaan työntekijöille osoittaa luottamusta perehdyttämisen vastuunjaossa. Perehdyttämisen vastuunjako lisää työyhteisön vuorovaikutusta. Paras asiantuntija on työntekijä. Perehdyttämisvastuun antaminen työn sisältöjen osajalle, työntekijälle, on suositeltavaa ja järkevää. Näin lisätään työntekijöiden arvostusta. Luottamuksen tunteeseen luodaan pohja perehdyttämisprosessin aikana ja työyhteisö sekä perehtyjä aloittavat luottamus- ja tutustumissuhteen rakentamisen. Onnistuneen lopputuloksen saamiseksi koko työyhteisö sitoutetaan perehdyttämiseen. Työntekijöiden tasavertainen kohtelu lisää koko työyhteisön vastuunottamista.

Pajuniityn päiväkotiin syntyi tämän toimintatutkimuksen tuloksena uusi pedagoginen perehdytysmalli. Samalla vahvistui tiimin merkitys ja lastentarhanopettajan vastuu uuden työntekijän perehdytyksessä. Tähän perehdytysmalliin kuuluvat kaikki työyhteisön jäsenet, joko perehdyttäjinä tai pedagogisina perehdyttäjinä, kollegan sitouttajana. Perehdytysmalli juurrutetaan Pajuniityn päiväkodin toiminnallisiin rakenteisiin pysyväksi menetelmäksi. Tutkimuksen alussa päiväkodin johtaja ja tutkija pohtivat Pajuniityn päiväkotiin muutamia pedagogisia perehdyttäjiä, mutta toimintatutkimukseen kuuluu syklistyys ja asiat voivat sen myötä muuttua. Ja niin kävi tässä tutkimuksessa. Tutkimustulosten perusteella syntyi pedagoginen perehdytysmalli, jossa jokaisen ryhmän lastentarhanopettaja toimii uuden työntekijän pedagogiikkaan perehdyttäjänä ja yhtenä työhön sitouttajana.

Toivosen (2013) tutkimuksen mukaan organisaation on pystyttävä tarjoamaan mielekäs työkokonaisuus, jotta se saa ammattitaitoisen henkilökunnan pysymään organisaatiossa. Tärkeää on kiinnittää huomio sitoutumista edistäviin tekijöihin. Sitoutumista edistää hyvä yhteishenki. Kunnollinen perehdytys auttaa sitoutumaan, sillä silloin tietää mihin sitoutua. Sitoutunut, ammattitaitoinen sekä osaava henkilökunta on peruslähtökohta sille, että varhaiskasvatus on laadukasta.

Tutkimustulokseni mukaan Pajuniityn päiväkodin rakenteisiin tuodaan malli, jossa lastentarhanopettaja toimii pedagogisena perehdyttäjänä uudelle työnte-

kijälle. Lastentarhanopettaja on vastuussa myös siitä, että perehdyttäminen tapahtuu tiimissä. Koko tiimi voi olla perehdyttäjä ja perehdyttäminen tapahtuu työnlomassa sekä rauhassa keskustelemalla. Perehdyttämisessä sekä uusi työntekijä että perehdyttäjä käyvät keskustelua ja molempien ajatukset tuodaan kuuluville. Perehdyttämiseen käytetään aikaa eikä perehdyttämistä tehdä kiireessä. Uudelle työntekijälle annetaan aikaa eikä takerruta siihen, jos hän toimii työssään eritavalla. Koko työyhteisöön tuodaan tieto uuden työntekijän tullessa työyhteisöön ja päiväkodin toiminta rakentuu uuden työntekijän ensimmäisinä työpäivinä sen mukaan, että perehdyttämiselle on mahdollisimman paljon aikaa.

Saarisen (2016) tutkimuksessa korostettiin uuden työntekijän aikaisempaa työkokemusta ja omaa vastuuta sekä sen hyödyntämistä perehdytyksessä. Saarisen tutkimuksessa perehdytyksen toivottiin toteutuvan pitkällä aikajanelalla ja pienissä erissä kerrallaan. Toivosen (2013) tutkimuksen mukaan perehdyttämisessä tulee panostaa uuden työntekijän vastaanottoon ja siihen, että uusi työntekijä kokee olevansa tervetullut työyhteisöön. Sitoutumista edistävät työtehtävien haasteellisuus, vaikutusmahdollisuudet, esimiehen pätevyys ja kouluttamismahdollisuudet. Johtamisen merkitys korostuu uuden työntekijän sitoutumisessa työyhteisöön. Pajuniityn päiväkodissa perehdyttämiseen käytetään aikaa eikä kaikkea tietoa tuoda esille samalla kertaa. Etenkin vuorohoidossa on tärkeää, että perehdyttäminen on pitkäkestoista.

Kinnusen (2012) tutkimuksessa esimiehen roolia perehdyttämisessä pidettiin hyvin tärkeänä. Kun esimiehen antama vaikutelma työpaikasta luo hyvän tunnelman, on uuden työntekijän helpompi aloittaa työt ja hän on hyvällä mielellä töihin tullessaan sekä pääsee sisään työyhteisöön. Esimiehen perehdytyksellä on suuri rooli työhyvinvoinnin parantamisessa. Niemistön (2015) mukaan päiväkodin johtaja perehdyttää uuden työntekijän työtehtäviin, työyksikön suunnitelmiin, palvelusuhteen ehtoihin sekä työn tavoitteisiin.

Hunnakon (2014) mukaan esimies voi delegoida perehdyttämisen ja opastuksen muille työntekijöille, mutta vastuu säilyy aina johtajalla. Esimiehen kannalta yhteisöllinen perehdytysprosessi tukee jaetun johtamisen periaatteita. Se on osaamisen tunnustamista, luottamuksen osoittamista työyhteisölle sekä vastuun jakamista. Perehdytyksellä on vaikutusta myös asiakkaisiin. Kun kaikilla työntekijöille on tiedossa työhönsä tarvittavat ohjeet ja toimintamallit, työn laatu pysyy samanlaisena. Kinnusen (2012) tutkimuksessa koettiin yhdeksi kehittämisen kohteeksi perehdytysmateriaalin luominen varhaiskasvatukseen. Perehdytysasiat ovat standardimaisia, joten yksilöllisempiä sekä henkilökohtaisempia perehdytyskäytänteitä kaivataan lisää. Perehdyttämisen arviointiin ja seurantaan tulisi kiinnittää enemmän huomioita.

Pajuniityn päiväkodissa perehdyttäminen on tämän toimintatutkimuksen myötä jaettu kolmeen osaan. Siihen kuuluvat ensimmäisenä päiväkodin johtajan perehdytys, toisena tiimin perehdytys. Sen jälkeen, kun työntekijä kokee hallitsevansa suurimmilta osin uuden työnsä ja on tutustunut työpaikkaansa, ryhmän lastentarhanopettaja perehdyttää Pajuniityn päiväkodin pedagogisiin painotuk-



siin, arvoihin ja toimintakulttuuriin. Pajuniityn päiväkodissa alkaa ihan uudenlainen perehdytysmalli, jossa kollega toimii uuden työntekijän sitouttajana. Päiväkodin johtajan vastuulla on, että pedagoginen perehdyttäminen sekä perehdyttäminen sitouttamalla kiinnittyvät päiväkodin rakenteisiin. Päiväkodin johtajan delegeoima perehdytyksen osuus työntekijöille, lisää työntekijöiden luottamusta ja vahvistaa päiväkodin toimintarakenteita, kasvattaen varhaiskasvatuksen laatua.

Mönkkösen (2007, 174) mukaan tulee suhtautua kriittisesti sitouttamisen käsitteeseen, koska termi sitouttaminen ilmentää vallankäyttöä ja suoraa sosiaalista vaikuttamista. Pajuniityn päiväkodissa sitouttaminen halutaan nähdä positiivisena asiana. Kollega auttaa uutta työntekijää kotoutumaan uuteen työpaikkaansa ja on kollegana vierellä. Uusi työntekijä voi tarvittaessa kysyä häneltä asioista ja samalla hän voi neuvoa uusissa tilanteissa. Kollegan avulla työntekijä pääsee nopeammin työhönsä kiinni sekä tunteeseen, että hallitsee työnsä. Tämä lisää työntekijän hyvinvointia, joka tuntuu koko työyhteisön hyvinvointina ja yhteen kuuluvuutta. Yhteisöllisyys on kasvatusyhteisön jäsenten vuorovaikutuksessa ja suhteissa toteutettavaa yhteenkuuluvuutta ja osallisuutta sekä yhteenkuulumisen tarpeen arvostamista ja tunnustamista. Päivähoidossa toimintaa ohjaavat rakenteet, toimintamallit, arvot sekä organisointi, jotka vaikuttavat yhteisöllisyyden rakentumiseen. Yhteisöllinen kasvatusyhteisö tukee lapsen kasvua sekä kehitystä. (Opas 2013, 141.)

Tämän kehittämistutkimuksen tavoitteena oli kehittää Pajuniityn päiväkotiiin pedagoginen perehdytys malli. Tämä tutkimuksen tavoite toteutui. Pedagogisen perehdytysmallin luomisen ohella myös muu perehdyttäminen kytkeytyi lujasti tähän malliin. Kehittämistutkimus on syklinen, joten tämän perehdytysmallin käytännön arvioiminen jää Pajuniityn päiväkodin johtajan ja henkilökunnan vastuulle. Kanasen (2015, 137) mukaan tulosta arvioidaan vertaamalla tuloksia hankkeen omiin tavoitteisiin. Tulosten lisäksi voidaan arvioida asenteiden muutosta sekä oppimista. Tässä tutkimuksessa perehdytysmallin tulokset vastasivat tavoitteita, sille laadittuja tavoitteita.

Tutkimusaineistosta, niin kyselystä kuin Pajukahviloista, nousi paljon asioita esiin, jotka eivät pohjautuneet tutkimuskysymyksiin. Olikin vaikeaa jättää näitä asioita huomioimatta tässä tutkimuksessa, mutta tällä kertaa näin täytyi tehdä, pyrin rajaamaan tutkimuksen tarkasti tutkimuskysymyksiin nojaten. Perehdyttämisessä olisi vielä paljon tutkittavaa, josta olisi hyötyä uudelle työntekijälle ja työyhteisöille. Pedagoginen perehdytys on aihe, joka toivottavasti herättää keskustelua ja sen myötä uutta tietoa. Pedagogisen perehdyttämisen merkitystä lapsen, työntekijän ja työyhteisön hyvinvoinnissa ja sen vaikutuksista varhaiskasvatukseen laatuun olisi hyvä tutkimus kohde.

Oma opinnäytetyöprosessini oli opettava. Teoriatiedon etsiminen ja kirjoittaminen vei aikaa. Oli haasteellista olla tutkijana omassa työyhteisössä, sillä usein tuli tilanteita, joista olisin halunnut keskustella. Se ei ollut mahdollista, koska tutkijana halusin olla mahdollisimman neutraali. Olin hyvin innostunut, kun tulevan perehdytyshankeen esittely päiväkodin suunnittelu- ja arviointi-

päivässä sai hyvän vastaanoton työyhteisöltä. Olin sitoutunut hankkeeseen ja Pajukahviloissa esiin tullut tutkimusmateriaali lisäsi intoa edelleen. Pajukahviloissa käydyt keskustelut olivat hyviä, avoimia, ammatillisia ja asiapitoisia. Tuntui hienolta kirjoittaa näkyväksi tutkimustulokset.

Kiitos työyhteisölleni, perheelleni ja Ystävälleni Eijalle.

*”Pedagogiikka kulkee jokaisessa arjen tilanteessa”*

## LÄHTEET

Aaltonen, S. & Högbacka, R. 2015. Refleksiivisyyden ulottuvuudet. Teoksessa Aaltonen, S. & Högbacka, R. (toim) Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. Tampere: Tampereen Yliopisto paino. 9-34.

Ahonen, K. 2015. Perehdyttäminen osana strategisen osaamisen johtamista. Uusien esimiesten perehdyttäminen organisaatiossa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppätieteet ja tuotantotalous, strateginen johtaminen. Pro gradu tutkielma. Viitattu 20.5.2016. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201503191957>

Bauer, T. 2010. On boarding new employees: maximizing success. Viitattu 28.7.2016. <http://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/onboarding%20=epg-%20final.pdf>

Forbes. 2013. First Minutes are critical in New- Employee orientation. Viitattu 28.7.2016. <http://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2013/04/01/first-minutes-of-new-employee-orientation-are-critical>

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Heikkinen, H. 2006. Tutkiva ote toimintaan. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy. 15–39.

Heikkinen, H., Konttinen, T. & Häkkinen P. 2006 Toiminnan tutkimuksen suuntauksia. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark. 39-75.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2006. Toimintatutkimuksen käytäntö. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy. 77–129.

Heikkinen, H., Konttinen T. & Häkkinen, P. 2008. Toiminnan tutkimisen suuntauksia. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L.(toim) 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2 tarkastettu painos. Helsinki: Kansainvalistusseura. 39–76.

Heinonen, H., Iivonen, E., Korhonen, M., Lahtinen, N., Muuronen, K., Semi, R. & Siimes, U. 2016. Lasten oikeudet ja aikuisten vastuut varhaiskasvatuksessa. Juva: PS- Kustannus.

Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hunnakko, T. 2014. Yhteisöllinen perehdyttäminen. Työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä nuorisotalon työyhteisöön. Humak. Yamk. Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2006. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjäjä, L. (toim) Toiminnasta tietoon. Vantaa: Kansan valistusseura. 94–113.

Hännikäinen, M. 2013. Varhaiskasvatus pienten lasten päiväkotiryhmässä. Hoitoa, kasvatusta vai opetusta? Teoksessa Karila, K. & Lipponen, L. (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagogiikka. Tampere: Vastapaino. 30–52.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-kustannus.

Järvinen, K. & P. Mikkola. 2015. Oletko sä meidän kaa? Näkökulmia osallisuuteen ja yhteisöllisyyteen varhaiskasvatuksessa. Pedatieto Oy.

Kalliala, M. 2009. Kato Mua! Kohtaako aikuinen lapsen päiväkodissa? Tampere: Gaudeamus.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä. Suomen yliopistopaino Oy.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta? Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy.

Karila, K. 2013. Ammattisukupolvet varhaiskasvatuksen pedagogiikan toteuttajina ja kehittäjinä. Teoksessa Karila, K. & Lipponen, L. (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagogiikka. Tampere: Vastapaino. 9-30.

Karila, K. & Lipponen, L. 2013. Esipuhe. Teoksessa Karila, K. & Lipponen, L. (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagogiikka. Tampere: Vastapaino. 7.

Karila, K. & Nummenmaa, A-R. 2015. Kasvatusvuorovaikutus ja yhteisöllinen kulttuuri. Teoksessa Karila, K., Alasuutari, M., Hännikäinen, M., Nummenmaa, A-R. & Puttonen- Rausku, H. (toim.) Kasvatusvuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. 34–50.

Kemppainen, A. 2013. Perehdyttämisen merkitys työntekijän sitoutumisessa organisaatioon. Significance of orientation in employees commitment to the organization. Lappeenranta university of technology. Kauppatieteellinen tiedekunta. Johtaminen ja organisaatiot. Kandidaatin tutkielma. Viitattu 26.5.2016. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1595459>

Kinnunen, A. 2012. Perehdyttämisen kehittäminen varhaiskasvatuksessa. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Sosionomi Yamk. Terveystieteiden koulutusohjelma. Johtaminen perhe- ja perhehoitotyössä. Opinnäytetyö. Viitattu 12.10.2016.

Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. & Aalto, J. (toim). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: PS- Kustannus. 74-88.

Koivunen, P-L. 2009. Hyvä päivähoito. Juva: PS-Kustannus.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Palmenia.

Lahikainen, S. 2015. Työntekijät osana yritysvastuun toteutumistapaustutkimus. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. School of Business and Management. Laskentatoimen maisteriohjelma. Pro gradu- tutkielma. Viitattu 20.5.2016. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2015120923395>

Lainio, A. 2008. Perehdyttäminen. Käytäntöjä ja kasvatusta. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteenlaitos. Aikuiskasvatus. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 29.12.2016. [tampub.uta.fi/bitstream/handle/10029/10024/79539/grdu03221.pdf](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10029/10024/79539/grdu03221.pdf)

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lämsä-Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita- Prima Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T, & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3 uudistettu painos. Helsinki: T- Print Ky.

Marjanen, P., Marttila, M. & Varsa, M. 2013. Pienten piirissä. Yhteisöllisyyden merkitys lasten hyvinvoinnille. Juva: PS- Kustannus.

Mikkola, P. & Nivalainen, K. 2011. Lapselle hyvä päivä tänään. Näkökulmia 2010-luvun varhaiskasvatukseen. Pedatieto Oy.

Moilanen P. & Riihinen, P. 2015. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Valli, R. & Aalto, J. (toim). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloitte-

levalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: PS- Kustannus. 52–74.

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

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Painettu EU:ssa.

Niemistö, R-S. 2015. Luhtikylän päiväkodin perehdytysmalli ja – materiaali. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 12.10.2016.

Niikko, A. & Korhonen M. 2014. Varhaiskasvattajat lapsikeskeisen pedagogiikan kehittäjinä päiväkodissa. Artikkel. Kasvatus 2/2014. Viitattu 28.4.2016. <http://URN:NBN:fi/ELE-1615094>.

Nummenmaa, A-R. 2015. Kasvattajien yhteisö ja kasvatuskulttuuri. Teoksessa Karila, K, Alasuutari, M., Hännikäinen, M., Nummenmaa, A-R. & Puttonen-Rausku, H. (toim.) Kasvatusvuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. 19–33.

Opas, M. 2013. Yhteisöllinen kasvattaja tiimi. Teoksessa Marjanen, P., Marttila, M. & Varsa, M. (toim.) Pienten piirissä. Yhteisöllisyyden merkitys lasten hyvinvoinnille. Juva: PS-Kustannus. 141–164.

Pajuniityn päiväkodin tulokortti.2016. Pajuniityn päiväkodin henkilökunnan sähköiset tiedostot. Viitattu 21.5.2016.

Pajuniityn päiväkodin varhaiskasvatuksensuunnitelma. 2016. Viitattu 5.5.2016. [docpalyer.fi/7504680-pajuniityn-paivakodin-varhaiskasvatuksen-ja-esiopetuksen-suunnitelma.html](http://docpalyer.fi/7504680-pajuniityn-paivakodin-varhaiskasvatuksen-ja-esiopetuksen-suunnitelma.html).

Parrila, S. & Fonsen, E. 2016a. Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa Parrila, S. & Fonsen, E. (toim)Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Juva: PS- Kustannus. 23–42.

Parrila, S. & Fonsen, E. 2016b. Pedagogisen johtamisen prosessi. Teoksessa Parrila, S. & Fonsen, E. (toim) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Juva: PS- kustannus. 59–87.

Puolakka, S. 2014. Moniottelijana varhaiskasvatuksen kentällä- varhaiskasvatuksen erityisopettajan työhyvinvointi. Turun yliopisto. Erityispedagogiikka. Kasvatustieteidenlaitos. Pro-gradu tutkielma. Viitattu 19.5.2016. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2014110746157>

Raina, L. 2012. Uusi yhteisöllisyys. Kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito. Tampere: Juvenes Print-Tampereen yliopistopaino.

Rantala, I. 2015. Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: PS- Kustannus. 108–133.

Raittila, R. 2013. Pienryhmätoiminta ja leikkialueet: Varhaiskasvatuksen pedagoginen toimintaympäristö rakentuu arkisissa käytännöissä. Teoksessa Karila, K. & Lipponen, L. (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagogiikka. Tampere: Vastapaino. 69–112.

Rusanen, E. 2011. Hoiva, kiintymys ja lapsen kehitys. Porvoo: Bookwell Oy.

Saarinen, S. 2016. Perehdyttämällä kohti parempaa organisaatiositoutumista, osaamista ja osaamisen johtamista. Aavan fysiatrian perehdytysmallin kehittäminen. Lahden ammattikorkeakoulu. Yamk. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Opinnäytetyö.

Saine, H. 2015. Kertomuksia varhaiskasvatuksen laadusta. Tampereen ammattikorkeakoulu. Yamk. Sosiaali – ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Opinnäytetyö.

Salminen, E. & Tynninen, K. 2011. Omahaohitajana päiväkodissa. Omahaohitajuus pedagogisena työmenetelmänä. Pedatieto Oy.

Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla-näin haetaan ja sitoutetaan osajia. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Surakka, T. & N. Laine. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Tapanainen, T. 2010. Perehdyttämismalli työvälineeksi ja työhyvinvointia lisäämään. Laurea- ammattikorkeakoulu. Yamk. Tikkurila. Sosiaalialan käytäntöjen kansalais- ja aluelähtöinen kehittäminen. Opinnäytetyö. Viitattu 28.10.2016.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Toivonen, M. (2013). Lastentarhanopettajien sitoutuminen työhönsä. Case: mainioVire Oy:n päivähoito. Hämeen ammattikorkeakoulu. Yamk. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Kriisi- ja katastrofityö. Opinnäytetyö.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työsopimuslaki. 55/2001 <http://www.finlex.fi/laki/ajantasa.2001/20010055>. Viitattu 29.12.2016.

Työturvallisuuslaki. 738/2002.  
<http://www.finlex.fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Viitattu 29.12.2016.

Valli, R. 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, J & Valli, R. Ikkunoita Tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS- Kustannus. 103–127.

Valli, R. 2015. Tulkintoja erilaisiin vastauskäyttäytymisiin. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: PS- Kustannus. 239–254.

Varhaiskasvatuksensuunnitelman perusteet. 2016. Opetushallitus.  
[www.oph.fi/download/179349-varhaiskasvatus/varhaiskasvatussuunnitelman\\_perusteet-2016.pdf](http://www.oph.fi/download/179349-varhaiskasvatus/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet-2016.pdf). Viitattu 13.11.2016

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Vihdin kunnan henkilöstöstrategia. 2016. Vihdin kunnan henkilöstön sisäinen materiaali Intra. Viitattu 29.12.2016.

Viitala, R. 2006. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Yhteistoiminnallisuuslaki. 334/2007.  
<http://www.finlex.fi/laki/alkup/2007.20670334>. Viitattu 29.12.2016.

Åberg, L. 2010. Johtajuus- ja asiantuntijuusviestinnän erityiskurssi. Power-Point. [blogs.helsinki.fi/aberg/files/2008/03/jav10syysoo.pptx](http://blogs.helsinki.fi/aberg/files/2008/03/jav10syysoo.pptx). Viitattu 22.5.2016.



## ALKUKARTOITUSKYSELY PAJUNIITYN PÄIVÄKODIN HENKILÖKUNNALLE

1. Millaista on hyvä perehdyttäminen?
2. Mikä perehdyttämisessä on tärkeää?
3. Mitä ajatuksia sana pedagoginen perehdyttäminen herättää?
4. Mitä ajatuksia sana sitouttaminen herättää?
5. Ajatuksia, ideoita, Pajukahviloita varten? Mitä asioita olisi hyvä yhdessä pohtia pedagogista perehdytystä ajatellen (perehdyttäjien ja uusien tulevien työntekijöiden näkökulmasta)?

### Kysymykset uusille Pajuniittyyn tulleille työntekijöille

Kauan olet ollut alalla/alan työtehtävissä  
Kauan olet ollut työssä Pajuniityn päiväkodissa?  
Mikä on tehtävänimikkeesi?

1. Mikä perehdytyksessäsi Pajuniityn päiväkotiin on/oli onnistunut?  
Missä asiassa/asioissa olisit halunnut, että perehdytystä olisi ollut enemmän?
2. Kummalta koet saaneesi kattavamman perehdytyksen, esimieheltä? vai tiimiltä?
3. Miten perehdytys vaikutti hyvinvointiisi tiimissä? työyhteisössä?  
Työhön ryhtymiseen/osaamisen tunteeseen?
4. Kuinka koet Pajuniityn päiväkodin pedagogisiin painopisteisiin perehdyttämisen onnistuneen? Mikä oli hyvää? Mikä oli huonoa?
5. Miten saamasi perehdytys vaikutti sitoutumiseesi Pajuniityn päiväkodin pedagogisiin painopisteisiin? Työyhteisöön?
6. Mitkä tekijät mielestäsi olisivat erityisesti huomioitava varhaiskasvatustyön perehdytyksessä?
7. Kehittämisaatuksiasi perehdyttämiseen ja pedagogiseen perehdyttämiseen Pajuniityn päiväkodissa.

Tervetuloa Pajukahvilaan ja pedagogisen perehdytyksen yhteistoiminnalliseen kehittämishankkeeseen.

Sinulla on avaimet käsissä kehittää Pajuniityn päiväkodin perehdyttämistä/pedagogista perehdytystä entistä paremmaksi. Tämän kyselyn vastauksien avulla pääsen kehittämishankkeessa/tutkimuksessani eteenpäin koamaan uutta perehdytysmallia pedagogisten perehdyttäjien kanssa.

Kiitos sinulle!

Tämä kysely on luottamuksellinen. Se jää vain minun käyttööni ja käsittelemän siinä esiin tulevat tutkimustulokset luottamuksellisesti ja hävitän kyselyt opinnäytetyön valmistuttua. Kenenkään henkilökohtaisia tietoja ei tule missään vaiheessa esille eikä vastauksista opinnäytetyössä voi tunnistaa kenen vastaamia ne ovat.

Terveisin,

Kirsi

Hei \_\_\_\_\_, " uudehko" Pajuniityn päiväkodin työntekijä ☺

Opiskelen Hämeen ylemmässä ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämistä ja johtamista sekä kriisityötä. Teen opinnäytetyökseni kehittämishanketta pedagogisesta perehdyttämisestä Pajuniityn päiväkotiin. Opinnäytetyö on yhteistoiminnallinen kehittämishanke, johon tarvitaan työntekijöiden mielipiteitä ja ajatuksia Pedagogisesta perehdyttämisestä/perehdyttämisestä täällä Pajuniityssä.

Tervetuloa mukaan kehittämään entistä parempaa perehdytystä, Pajuniityn päiväkotiin. Tavataan Pajukahvilassa, to 15.9 ja pe 7.10 klo 10.00 yläkerran kahvihuoneessa. Ota oma kahvi/teekuppi mukaan.:

Ohjelma:

To 15.9 Kyselylomake

Pe 7.10 Pieni alustus perehdyttämisestä ja sitouttamisesta. Yhteistä keskustelua, mielipiteitä ja ajatuksia.

Tervetuloa. Toivottavasti saat tiimissäsi sovittua niin, että pääset molempiin Pajukahviloihin. Jos et pääse, niin ilmoittahan minulle.

Kysy rohkeasti, jos kysyttävää/mietityttävää ☺

Terveisin,

Kirsi

Siilinpesä

[kirsi.tynninen@vihti.fi](mailto:kirsi.tynninen@vihti.fi)

P.xxx-xxxxxxx

Hei \_\_\_\_\_, Pajuniityn päiväkodin työntekijä

Opiskelen Hämeen ylemmässä ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämistä ja johtamista sekä kriisityötä. Teen opinnäytetyökseni kehittämishanketta pedagogisesta perehdyttämisestä Pajuniityn päiväkotiin. Opinnäytetyö on yhteistoiminnallinen kehittämishanke, jonka tavoitteena on rakentaa Pajuniityn päiväkotiin pedagoginen perehdytysmalli. Lähtöajatuksena on, että Pajuniityn päiväkodissa toimisi pedagogisia perehdyttäjiä uusille työntekijöille.

Tervetuloa mukaan kehittämään uutta perehdytyksen toimintamallia ja perehdyttäjäksi Pajuniityn päiväkotiin. Tavataan Pajukahvilassa, pe 30.9 ja pe 14.10 klo 10.00 yläkerran kahvihuoneessa. Ota oma kahvi/teekuppi mukaan.:

Ohjelma:

Pe 30.9 Alustus, mitä on pedagoginen perehdyttäminen/perehdyttäminen, sitouttaminen, keskustelua aiheesta.

Pe 14.10 Keskustelua siitä, millaisen toimintamallin ja perehdytysmateriaalin Pajuniityyn haluatte.

Näiden lisäksi tavataan myöhemmin kerran /(tai enemmän, jos siltä tuntuu) ☺

Tervetuloa. Toivottavasti saat tiimissäsi sovittua niin, että pääset molempiin Pajukahviloihin. Jos et pääse, niin ilmoittahan minulle.

Kysy rohkeasti, jos kysyttävää/mietityttävää ☺

Terveisin,

Kirsi

Siilinpesä

[kirsi.tynninen@vihti.fi](mailto:kirsi.tynninen@vihti.fi)

P.xxx-xxxxxxxxxx

# Pedagoginen perehdytys varhaiskasvatuksessa- kollega sitouttajana

Toimintatutkimus Pajuniityn  
Päiväkodissa 2016

1.12.2016 Kirsi Tynnen Hamk YAMK Sote-16

## Perehdyttäminen

- ▶ Laki velvoittaa perehdytyksen järjestämiseen työpaikoilla. (työturvallisuuslaki, työsopimuslaki, yhteistoimintalaki)
- ▶ Perehdytyksen tavoite on uuden työntekijän vastaanottoa ja alkuohjausta. Keskeisimpiä tavoitteita on, että uusi työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi uuteen työyhteisöön.
- ▶ Alkaa jo työhönotto vaiheessa.
- ▶ Perehdyttäminen alkaa perehdyttämissuunnitelmasta.
- ▶ Esimies on vastuussa perehdytyksen mahdollistamisesta.

1.12.2016 Kirsi Tynnen Hamk YAMK Sote-16

## Perehdytys on..

- ▶ Kaikkia niitä toimenpiteitä joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa:
    - toiminta-ajatuksen
    - tavat
    - työtoverit
    - asiakkaat
    - omaan työhönsä liittyvät odotukset ja työtehtävänsä
- > tavoitteena työn nopea hallinta

1.12.2016

Kirsi Tynniäinen Hamk Yamk Sote-16

## Pedagoginen perehdytys

- ▶ Uusi lanseeraus ☺
- ▶ Pajuniityn pedagogisiin painopisteisiin perehdyttämistä, jotta Pajuniityssä säilyy "talon henki."
- ▶ Pajuniityn pk:n Tulokortti ;
  - kokeminen ja taiteellinen ilmaiseminen, tunnetaidot, yhteisöllisyyden vahvistaminen.
  - Vasu, Eops asiakaslähtöisyys, talous, henkilöstö, työhyvinvointi
  - Arvot; kasvatusoptimismi, ainutkertaisuus, kunnioitus, yhteisöllisyys

Koko toimintakulttuuri

1.12.2016

Kirsi Tynniäinen Hamk Yamk Sote-16

## Perehdytyksessä

- Työntekijä sopeutetaan organisaatioin toimintatapoihin
- Hyvä perehdytys luo perustan työssä viihtymiselle
- Sitoutetaan perehdytyksellä siihen, mitä työpaikalla arvostetaan
- Pajuniityssä: uusi tt tietää mitä odotetaan, miten saavutetaan tavoite; asiakkaan paras
- - Vasut, käytänteet, yhteistyö perheiden ja kollegoiden kanssa, moniammatillinen yhteistyö
- Perehdyttävä-perehdytettävä rooli, seuranta, palaute.
- Kehittäminen ja arviointi.

1.12.2016

Kirsi Tynniäinen Hamk Yamk Sote-16

## Sitouttaminen/sitoutuminen

- ▶ Sitoutuminen on henkilön kokema tunne siitä, että hän tekee työnsä tärkeäksi, sisältää tavoitteet, antaa oman panoksensa tulosten saavuttamiseksi
- ▶ Sitouttamisessa henkilö kokee johtajuuden ja toimintatavat toimiviksi. Sitouttamista edistää innostaminen ja etenemismahdollisuudet.
- ▶ Kun organisaatio sitouttaa henkilöstönsä oikein, ovat työntekijät motivoituneita, innovatiivisia ja vakaita. Suorituskyky on korkea.
- ▶ Sitouttamisella laatu paranee, työntekijänmotivaatio kasvaa, työyhteisön yhteisöllisyys lisääntyy.
- ▶ Työntekijän on ”sitouduttava” noudattamaan työyhteisön toimintamalleja ja sovittuja sääntöjä. Yksilöllisyys saa näkyä, mutta työyhteisön sisäisten linjausten täytyy olla kaikilla saman suuntaisia.

1.12.2016

Kirsi Tynniäinen Hamk Yamk Sote-16

## Kevätpalaverin ja kyselyhaastattelun satoa:

- ▶ *Perehdyttämisestä:*
  - aikaa, pitkäjänteisyyttä, koko talossa sama henki, dialogi, perehdyttämiskansio, yhdenmukaista, tiimi, esimies, yksi perehdyttäjä, ensin käytäntö ja koko talo, miten tulla osaksi koko taloa? mitä odotuksia uudelle t:lle?
- ▶ *Pedagogisesta perehdyttämisestä:*
  - aikaa, dialogi, perehdytystilaisuus, tiedon jako, ei liikaa tietoa heti, lasten tavat/tottumukset ja miten me niissä toimimme, vieraampaa kuin käytännön perehdytys mutta toisaalta tärkeämpää. tiimi?, johtaja?, Ito?, erillinen perehdyttäjä?

1.12.2016

Kirsi Tynniäinen Hamk Yamk Sote-16

- ▶ *Sitouttaminen:*
  - vuorovaikutus, työmotivaatio kasvaa, yhteisöllisyys, sitoutuu, luottamus, ryhmäytyminen, omahalu sitoutua, annetaan vastuuta, sitouttamalla saadaan uusi t: kiinnitettyä ryhmään ja osalliseksi tiimin ”me-henkeä, jos perehdytys tehdään huolellisesti on helpompi sitoutua työhön. Pystyy sitoutumaan, kun tietää mihin sitoutua. Ei voi sitoutua asioihin, jollei niitä ole kerrottu. Uuden t:n oma sitoutuneisuus.

1.12.2016

Kirsi Tynniäinen Hamk Yamk Sote-16



## Hyvinvointi-Yhteisöllisyys

- ▶ Hyvä perehdytys on tuonut hyvinvointia
- ▶ Huono perehdytys:
  - Epävarmuus
  - Pallohukassa
  - Vieras olo
  - Ei koko taloon perehdytystä
  - Ei kuulumista työyhteisöön

1.12.2016

Kirsi Tynniäinen Hamk Yamk Sote-16

## Pedagoginen perehdytys –kollega sitouttajana

- ▶ Millainen perehdytyksen toimintamalli ja perehdytysmateriaali Pajuniittyyn?

1.12.2016

Kirsi Tynniäinen Hamk Yamk Sote-16

## PEREHDYTYS PAJUNIITYN PÄIVÄKODISSA

### ALUSTAVA SISÄLLYS LUETTELO

#### JOHDANTO

Perehdytysmateriaalin esittely

Päiväkodin tehtävä

Perehdyttävälle

Perehdyttäjille

perehdyttäminen, sitouttaminen, hyvinvointi

#### PAJUNIITYN PÄIVÄKOTI

#### UUDELLE TYÖNTEKIJÄLLE

Tervetuloa

Perehdytyksen malli Pajuniityssä

#### TYÖNTEKIJÄLLE

#### TYÖVUOROT

#### ESIMIEHEN PEREHDYTYS

#### TIIMIN PEREHDYTYS

#### VUOROHOIDON PERIAATTEET

#### TURVALLISUUS

#### PEDAGOGINEN PEREHDYTYS

#### PALAVRIKÄYTÄNNÖT

#### TYÖHYVINVOINTI

#### TIIMIN/RYHMÄN OMAT SIVUT

#### PEREHDYTYKSEN TARKISTUSLISTA