



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

## PAPERISTA BITEIKSI

Onnelantien päiväkodin kehittämisprosessi kehittävän työntutkimuksen menetelmää käyttäen sähköisen toimintakansion työstämiseksi

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysala  
M10SA  
Sosionomi (AMK)  
Opinnäytetyö  
26.4.2012  
Minna Halme 1001363

Lahden ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveystieteiden koulutusohjelma

HALME, MINNA

PAPERISTA BITEIKSI – Onnelantien päiväkodin kehittämisprosessi kehittävän työntutkimuksen menetelmää käyttäen sähköisen toimintakansion työstämiseksi

Sosionomi (AMK) opinnäytetyö, 53 sivua

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata Onnelantien päiväkodissa toteutettua työn kehittämisprosessia. Lähestymistapana käytettiin Yrjö Engeströmin kehittävää työntutkimusta. Kehittämisprosessin vaiheistusta kuvattiin ekspansiivisen oppimissyklillä avulla. Työyhteisön kehittämistyön tuloksena syntyi sähköinen toimintakansio, joka on innovatiivinen, nykyaikainen ja arkea tukeva työväline. Sähköisen toimintakansion tavoitteena oli toimia työntekijän arjen työvälineenä, helpottaa perehdyttämistä sekä tukea johtajuutta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tukea työyhteisön oman työarvioinnin kautta tapahtuvaa työntutkimista sekä työn kehittämistä. Onnelantien päiväkodissa työn arvioinnin kautta lähtenyt työntutkimista toteutettiin työyhteisössä suunnitelluissa, pedagogisissa palaverissa sekä yhteisissä keskusteluissa. Yhteisen työskentelyprosessin kautta kasvatettiin onnistumisen tunnetta sekä yhteisöllisyyden kokemusta.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena kehittämisprosessina yhdessä Onnelantien päiväkodin henkilöstön kanssa. Kehittämisprosessin aikana ilmeni, että Onnelantien päiväkodin henkilöstö oli kyvykäs toteuttamaan pitkänkin kehittämisprosessin. Todettiin, että yhteisen ajan puute sekä perustehtävän vaativuus rajoittivat kehittämistyöhön vaadittua aikaa. Kehitetyn sähköisen toimintakansion osalta todettiin, että henkilöstön tietotekniset valmiudet, työasemien riittämättömyys ja työssä käytetyn prosessimallinnusjärjestelmän hankaluus vaikeuttivat sähköisen työvälineen käyttöönottoa.

Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessi toteutettiin kehittävän työntutkimuksen syklillä mukaisesti sekä asetetussa aikataulussa. Kehittämistyön tuloksena syntynyt sähköinen toimintakansio otettiin käyttöön, mutta kehittämistä jatketaan edelleen toimintayksikön sekä varhaiskasvatuksen tasolla.

Avainsanat: sähköinen toimintakansio, kehittävä työntutkimus, työn kehittäminen, johtaminen, perehdyttäminen

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in social services and health care

MINNA HALME

FROM PAPER TO BITS: electronic portfolio in day care center “Onnelantie”

Bachelor’s Thesis in social services, Lahti University of Applied Sciences, 53 pages

Spring 2012

ABSTRACT

---

The goal of thesis was to describe development process that was carried out in day care center “Onnelantie”. The approach was Yrjö Engeström's improving work analysis. The stages of the development process were depicted using expansive learning cycle model. An electronic portfolio was born as a result of the development process of the work community. It is an innovative, modern and everyday-helping tool. The purpose of this electronic portfolio was to serve workers as an everyday tool, make introduction to work more comfortable and support leadership.

The purpose of this thesis was to support the analysis and development of work that happens through own evaluation of the work community. In day care center “Onnelantie” the development of work that happened through evaluation was done during planning evenings, pedagogic meetings and common discussions. The feeling of success and communality was enhanced through a process, where everyone worked together.

This thesis was carried out as a functional developing process together with the personnel of day care center “Onnelantie”. During the developing process it turned out that the personnel of “Onnelantie” was capable of implementing even a long development process. It was discovered, that the lack of common time and the demanding basic mission restricted the time that was needed for the development process. Also, it was revealed that the computer skills of the personnel, lack of workstations and the complexity of the process modeling system that was used in this study made implementing the electronic tool harder.

The development process of this thesis was carried out according to developing work analysis cycles within the given schedule. The electronic portfolio that was created as a result of development was adapted and development will be continued in the work unit and at early childhood education level.

Keywords: electronic portfolio, developing work analysis, work development, leadership, familiarization with work

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TYÖN KEHITTÄMINEN VARHAISKASVATUKSESSA	8
2.1	Työn kehittämisen taustaa	8
2.2	Perehdyttäminen varhaiskasvatuksessa	10
2.3	Kehittävä työntutkimus ja työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen Onnelantien päiväkodin kehittämisen pohjana	11
3	ONNELANTIEN PÄIVÄKOTI	14
3.1	Toiminnan kuvaus	14
3.2	Onnelantien päiväkodin ihmis- ja oppimiskäsitys	14
3.3	Henkilökunta	15
3.4	Arvot ja visio	16
3.5	Onnelantien päiväkodin keskeiset toimintatavat	17
3.5.1	Projektioppiminen ja dokumentointi	17
3.5.2	Lapsilähtöisyys ja yhteisöllisyys	18
4	PAPERISTA BITEIKSI SYKLIEN KAUTTA	20
4.1	Sähköisen toimintakansion kehittämisen lähtökohta, tavoitteet, kehittämisprosessin kuvaus ja tutkimuseettiset periaatteet	20
4.2	Sähköisen toimintakansion kehittämisprosessi kehittävän työntutkimuksen keinoin	22
4.3	Paperisen perehdyttämiskansion etnografia	24
4.4	Toimintaan liittyvien ongelmien analyysi	27
4.5	Toimintakansion suunnittelu yhdessä työyhteisön kanssa	30
4.5.1	Toimintaa ohjaavat toimintaperiaatteet	31
4.5.2	Yhteisesti sovitut käytänteet	33
4.5.3	Toimintaa ohjaavat dokumentit	34
4.5.4	Prosessit	36
4.6	Toimintakansion käyttöönoton analyysi	37
4.7	Toimintakansion tuomien muutosten seuranta ja arviointi	38
5	OPINNÄYTETYÖN PROSESSIN ARVIOINTI	40
5.1	Toimintatutkimuksen arviointi	40
5.2	Työyhteisön prosessin arviointi	41
5.3	Toimintakansion arviointi	42

5.3.1	Toimintakansio työntekijän työvälineenä	43
5.3.2	Toimintakansio perehdyttämisen välineenä	44
5.3.3	Toimintakansio johtamisen välineenä	44
5.4	Opinnäytetyön prosessin arviointi	45
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	47

# 1 JOHDANTO

Suomalaisessa yhteiskunnassa on tänä päivänä suuri tarve kehittää, uudistaa ja innovoida palveluita. Julkinen sektori tuottaa merkittävän osan yhteiskunnallisista palveluista, joten niiden kehittämiseen kaivataan innovaatioita. Yhdistämällä käytäjien mukanaolo, uudet ideat ja verkostot tuotetaan esimerkiksi uudenlaisia toimintatapoja. Yhteistyöverkostoilla ja asiakkaiden tarpeiden kuuntelemisella tuodaan lisäarvoa kehittämistoimintaan. Innovaatiotoiminta vaatii verkosto-osaamista, organisointia ja terävää strategista ajattelua. (Harmaakorpi, Hermans & Uotila 2010, 19.) Lahden kaupungissa on käynnissä tuottavuusohjelma, jonka kautta etsitään tuottavuutta lisääviä innovaatioita, toimenpiteitä tai ratkaisuja työn tekemiseen. Työn kehittäminen ja sähköiset työvälineet ovat keskeinen osa tuottavuusohjelmaa. (Lahden kaupunki 2010b)

Onnelantien päiväkodissa ilmeni tarve työn kehittämiseen henkilöstön perehdyttämisen osalta. Päiväkodin perehdyttämiskansio muodostui paperikansiosta, johon oli koottuna dokumentteja ja sopimuksia. Paperikansiota ei koettu toimivaksi, jolloin toiminnallisen opinnäytetyön aihe lähti selkeästä työelämän tarpeesta kehittää toimivampi perehdyttämisväline.

Opinnäytetyö toteutettiin pienimuotoisena toimintatutkimuksena. Siinä kehitetään käytäntöä tuottamalla tietoa tutkittavasta aiheesta ajallisesti rajattuna aikana (Heikkinen 2008, 16–17). Onnelantien päiväkodin toimintatutkimuksen tarkoituksena on tukea työyhteisön oman työnarvioinnin kautta tapahtuvaa työntutkimista ja kehittämistä. Pääasialliseksi lähestymistavaksi valittiin Yrjö Engeströmin kehitettävä työntutkimus. Siinä käytetään ekspansiivista syklimallia, jonka avulla kuvataan kehittämisen eri vaiheet ongelmien etnografiasta uuden toimintatavan arviointiin (Engeström 1995, 127).

Tavoitteena opinnäytetyössä on kuvata kehittävän työntutkimuksen prosessin toteutuminen työyhteisössä. Työyhteisön kehittämisprosessin tuloksena syntyi innovatiivinen, nykyaikainen työn tarpeita vastaava työväline. Onnelantien päiväkodin työn kehittämisprosessi toimii esimerkkinä yksittäisen työyhteisön mahdol-

lisuudesta kehittää työtä eteenpäin vievä uudistus, jota muut työyhteisöt voivat halutessaan hyödyntää. Työn kehittämiseen osallistuminen ja uusien innovaatioiden kehittäminen lisäävät myös sosionomin ammatillista osaamista. Engeströmin (2004, 118) mukaan innovaatio alkaa aloitteesta, joka eroaa olemassa olevista käytännöistä. Innovaatio onnistuu, mikäli aloite käynnistää keskustelun yhteisössä. Sitä kehitellään yhteisen työskentelyn ja keskustelun avulla, ja kiteytyksen kautta luodaan uusi väline ja viedään käytännön toimintaan. Työyhteisön osaaminen ja yhteisöllisyys lisääntyvät yhteisen kehittämisen myötä. Paasivaara ja Nikkilä (2010, 50) toteavat, että myönteinen yhteisöllisyys helpottaa ja mahdollistaa yhteisten hankkeiden ja projektien läpiviemisen. Kaikkien asiantuntemuksen ja osaamisen arvostaminen vie yhteisiä tavoitteita eteenpäin.

## 2 TYÖN KEHITTÄMINEN VARHAISKASVATUKSESSA

### 2.1 Työn kehittämisen taustaa

Työnkehittäminen ja muuttuvat työvaatimukset ovat osa työelämän arkipäivää. Varhaiskasvatusta säätelevät lait ja asetukset muuttuvat ja saavat aikaan työn kehittämisen tarpeita. Varhaiskasvatusta ohjaavia asiakirjoja on sekä valtakunnallisia että kunnallisia. Nämä muodostavat yhdessä prosessimaisen ohjauksen kokonaisuuden. (THL 2005, 8.) Päiväkodit tuottavat osaltaan julkisia hyvinvointipalveluita ja ne heijastavat kulloistakin yhteiskunnallista tilannetta. Niinpä myös varhaiskasvatukselta ja sen työn kehittämiseltä vaaditaan sopeutumista eri aikojen tilanteisiin ja kykyä vastata kulloisiinkin kehittämishaasteisiin työssä. (Karila & Nummenmaa 2001, 11.)

Nyky-yhteiskunnassa ja kiristyvässä kilpailussa menestyvät sellaiset työyhteisöt ja organisaatiot, joilla on kyky tuottaa uusia innovaatioita ja jotka koetaan myös sosiaalisesti innovoiviksi yhteisöiksi. Tämä vaatii työntekijöiltä jatkuvaa itsensä kehittämistä ja uuden oppimista. (Järvensivu & Koski 2008, 17.) Työyhteisöiltä vaaditaan innovointi- ja muutoskykyä työelämän muuttuvissa tilanteissa, haasteisiin on kyettävä vastaamaan pysyäkseen mukana kehityksessä. Tärkeäksi työyhteisön ominaisuudeksi onkin muodostunut kyky olla jatkuvasti muutoskykyinen ja valmiudessa kehittää toiminta- ja työtapojaan. (Nakari & Valtee 1995, 39.)

Kouluttajana toimiva Aulikki Tähtelä (haastattelu 31.1.2012) näkee työn kehittämisen yhtenä tärkeimmistä tekijöistä yksilön kyvyn itsensä kehittämiseen ja ihmisenä kasvamiseen. Kun työntekijä pystyy vapaaehtoisesti tarkastelemaan omaa toimintaansa ja sen seurauksia, mahdollistaa tämä sekä oman että työyhteisön kasvun ja kehittymisen. Jotta työnkehittäminen mahdollistuu ja vältetään työyhteisön stressaavan ilmapiirin muodostuminen, työntekijän tulee huolehtia tunneilmaisunsa ja yksilöllisten luonteenpiirteidensä pysymisen ammatillisella tasolla. Avoin, ystävällinen, salliva ja suora ilmaisutapa luovat hyvän pohjan työnkehittämiseksi, jossa myös yhteisöllinen työskentelytapa toimii parhaiten.



Tähtelän (haastattelu 31.1.2012) mukaan työn kehittämisen näkökulmasta johtajan tärkein tehtävä on hallita laaja-alaisesti niin varhaiskasvatuksessa kuin omassa työyhteisössä olemassa olevat asiat ja ilmiöt. Näitä ovat esimerkiksi perustehtävän hallinta, vuorovaikutus, olemisen ja tekemisen laatu sekä yhteiskunnasta nousevat linjaukset. Varhaiskasvatuksessa toteutettava työ on arjessa olevaa käytännön toimintaa. Mikko Ojalan (2009, 27) mukaan suunniteltujen ja ulkopuolisten kouluttajien tuomien menetelmien rinnalla sopiva työtapa päivähoiton menetelmien kehittämiseen on reflektiivinen kehittäminen.

Brownin ja Campionen (1994) mukaan jaettu asiantuntijuus, jossa jokaisen työyhteisön jäsenen asiantuntijuutta hyödynnetään, on eduksi koko työyhteisön kehittymistä ajatellen. Kaikkien ei tarvitse osata kaikkea, vaan kukin voi kehittää omaa asiantuntijuuttaan eteenpäin. Karilan ja Nummenmaan mielestä päiväkotien moniammatilliset yhteisöt mahdollistavat jaettua asiantuntijuutta sekä tuovat haastetta työskentelyyn. Oman erityisosaamisen ja asiantuntijuuden kehittämisen lisäksi työntekijällä on oltava kyky koko työyhteisön osaamisen lisäämiseen. (Venninen 2009, 40.)

Suomalaista päiväkotityötä ja sen vaatimaa ammattitaitoa ja asiantuntijuutta on tutkittu melko vähän. Tutkimuksista on puuttunut kokonaisuuksien hahmottaminen ja viitekehys, jonka kautta työtä analysoidaan ja kehitetään. Koulutuksen ja päiväkodin työntekijöiden työntutkimista on kehitetty irrallaan toisistaan. Tämä on estänyt koulutusten ja varsinaisen päiväkodissa tehdyn työn kehittämisen kokonaisvaltaisesti (Karila & Nummenmaa 2001, 26–27.) Päiväkodeissa tapahtuvalle työn kehittämislle tuo omat haasteensa työntekijöiden yhteisen ajan vähäisyys. Koko työyhteisöä käsittävät työn kehittämiseen liittyvät tilaisuudet ovat vähemmistössä suhteessa edustuksellisiin kokoontumisiin. Myös työntekijöiden suuri vaihtuvuus ja tätä kautta tiimien muuttuvat kokoonpanot vaikeuttavat pitkäjänteistä työn kehittämistä. (Venninen 2009, 37.)

Lausniemi (2005, 7) kertoo, että työyhteisön kehittämisen tavoitteena tulee olla organisaation, henkilöstön tai yrityksen jatkuva muutos. Tämä tavoite saavutetaan toimenpiteillä, joilla parannetaan ja ylläpidetään henkilöstön toimintavalmiuksia

sekä suoritustasoa. Kehittämällä pyritään siihen, että työntekijöillä on valmiudet hoitaa sekä nykyiset että suunnitellut tehtävänsä.

Pauli Juutin (2005, 168) mielestä työyhteisöjen toiminta kehittyy positiivisessa hengessä mikäli työyhteisössä tai organisaatiossa on tavoitteena koko ajan oppia uutta ryhmien, henkilöiden ja työyhteisöjen toiminnasta. Työn kehittäminen lähtee työntekijöiden kokemuksista ja näin tuodaan esille työyhteisön parhaat puolet. Kun työyhteisön paras osaaminen tuodaan esiin ja se johdetaan osaksi jokapäiväistä toimintaa, kehittyy työyhteisö uudelle toiminnan ja menestyksen tasolle.

## 2.2 Perehdyttäminen varhaiskasvatuksessa

Päiväkodit ovat moniammatillisia työyhteisöjä, joiden keskeisiä osaamisalueita ovat perustehtävien ja toimintaympäristön tulkintaan liittyvä osaaminen, vuorovaikutukseen liittyvä osaaminen, varhaiskasvatuksen substanssiin liittyvä osaaminen, sekä jatkuvaan kehittämiseen liittyvä osaaminen. Nämä keskeiset osa-alueet sisältävät vielä useita ydinosaamisalueita, kuten pedagoginen osaaminen. (Karila & Nummenmaa 2001, 33.) Varhaiskasvatuksen laajat osaamisalueet tuovat haastetta perehdyttämisen onnistuneeseen toteuttamiseen.

Henkilöstötoiminnot työyhteisöissä käsittävät esimerkiksi rekrytoinnin, palkitsemisen, henkilöstön kehittämisen ja perehdyttämisen. Tänä päivänä henkilöstötoimintoja on alettu mieltämään prosessinomaisina toimintoina. Perehdyttämisen prosessi on tyypillinen henkilöstöjohtamiseen liittyvä prosessi. (Viitala 2007, 21–22.) Lausniemen (2005, 7) mukaan perehdyttäminen ymmärretään ensimmäisenä vaiheena työssä oppimiseen. Se sisältää ne tehtävät, joilla uusi työntekijä sopeutuu uuteen työhön, organisaatioon, työympäristöön sekä henkilöstöön. Perehdyttämisellä luodaan yhdenmukainen näkemys työn tekemisestä sekä työyhteisön tavoista toimia. Perehdyttämisellä luodaan turvallisuutta ja edesautetaan uuden työntekijän kehittymistä omassa ammatillisuudessa. Sarala (1988, 85) kertoo, että perehdyttämisen yhtenä tärkeänä tarkoituksena on saada mahdollisimman nopeasti tuottava ja hyvinvoiva työntekijä. Uuden työntekijän tulisi omaksua ja hyväksyä organi-

saation toimintatavat sekä sijoittua organisaatioon tuottavaksi työntekijäksi mahdollisimman helposti, näin työntekijä sosiaalistuu työyhteisöön.

Perehdyttäminen Onnelantien päiväkodissa tapahtuu perinteisesti kansioon koottuina papereina, joiden päivittäminen on siihen sovitun henkilön vastuulla. Työyhteisön arvioinnin kautta ilmeni tarve kehittää perehdyttämismallia toimivammaksi ja arkityötä palvelevammaksi. Kun työyhteisö arvioi yhteistoiminnassa työtapojaan, se sitouttaa työntekijöitä toiminnan kehittämiseen ja uusien työtapojen käyttöönottoon (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 142). Onnelantien päiväkodissa uuden työntekijän perehdyttäminen alkaa työhaastattelussa. Työnhakijalle kerrotaan selkeästi työyhteisön yhteisöllinen työskentelytapa, sekä projektioppiminen. Viitalan (2007, 189–190) mukaan perehdyttäminen käynnistyy rekrytointivaiheessa, jossa työnhakijoille annetaan informaatiota työstä, toimintatavoista ja muista työyhteisön perusasioista. Perehdyttämisen kautta henkilöä autetaan sopeutumaan työyhteisön täysivaltaiseksi ja tehokkaasti työtä tekeväksi jäseneksi.

Lahden kaupungilla on strategioita, jotka ohjaavat työyhteisöjen ja niiden toiminnan suuntaa sekä työn kehittämistä. Lahden kaupungin tuottavuusohjelman toimenpiteissä sivistystoimialalla painotetaan työhön perehdyttämisen helpottamista sähköisten toimintajärjestelmien avulla (Lahden kaupunki 2010b, 37). Åbergin (2006, 104–105) mukaan perehdyttämisessä on osaltaan kysymys uuden työntekijän toimintavapauden osittaisesta rajaamisesta. Rajaaminen toteutetaan työyhteisön virallisen normiston kautta. Perehdyttymisen vastuu on ehdottomasti esimiehellä ja muut toimivat hänen tukijoinaan. Keinoina perehdyttämiseen voivat olla työnopastajan tai esimiehen lisäksi sähköinen tai kirjallinen aineisto.

### 2.3 Kehittävä työntutkimus ja työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen Onnelantien päiväkodin kehittämisen pohjana

Kehittävässä työntutkimuksessa nostetaan esiin tutkittavien oma merkitysten muodostaminen. Tutkittavat nähdään tutkimuksen kannalta aktiivisina toimijoina. Osallistava tutkiminen on kehittävässä työntutkimuksessa tärkeää. Työntutkiminen tapahtuu yhdessä työyhteisön ja tutkijoiden kanssa. (Engeström 1995, 124.) Kehittävä työntutkimus on osa toiminnan teoriaa sekä apuväline työtoimintojen

tutkimiseen. Se liittyy yhteen käytännön kehittämistyön, koulutuksen sekä tutkimuksen antaen välineet työntekijöille havainnoida omaa työtään, huomata mahdolliset ongelmakohdat sekä muuttaa työhön käytettäviä malleja. Kehittävää työntutkimusta voidaan sanoa osallistavaksi lähestymistavaksi (Engeström 1995, 11–12.)

Engeströmin (1995, 124–125) mukaan kehittävä työntutkimus voidaan nähdä peilinä, jossa esitetään työntekijöille heidän toimintansa ja annetaan mahdollisuus arvioida omaa toimintaansa. Tällöin työntekijöillä on mahdollisuus havainnoida oman työnsä ongelmia ja ristiriitoja. Havainnointi johtaa toiminnan kehittämiseen sekä uudelleen muodostukseen. Engeström kuvaa tällaista menetelmää ”kaksois-ärsytyksen menetelmäksi”.

Työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen yksi peruslähtökohdista on arviointi. Arvioinnin kautta määritellään tietty asia tai arvo. Oppimisen kehittämisen ja edistämisen tulisi toimia työyhteisöjen arviointikäytäntöjen tarkastelun pohjana. Arviointia tehtäessä on pohdittava tarkkaan millaisia asioita sillä halutaan edesauttaa ja mitä sen kautta halutaan oppia. Jotta arviointi edistää oppimista on pidettävä mielessä yhteistoiminnallinen sekä dialoginen tapa toimia. Tällaisten menetelmien kautta saadaan esille myös hiljaista tietoa, ja voidaan tuoda se yhteiseen keskusteluun. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 51–55.)

Seppänen-Järvelän ja Vatajan (2009, 20–25) mukaan työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä on olennaista dialogi sekä työyhteisön tarpeista lähtevä arjen käytäntöjen tutkiminen. Taustalle tällainen kehittäminen vaatii sekä rakenteet että kehittämistyön mahdollistamisen. Kehittäminen nähdään yhteisölliseksi, kaikkien työntekijöiden asiaksi. Työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen nähdään kuuluvan jokaisen ammattirooliin, se ei ole pelkästään johtajien tai ulkoisten kehittäjien asia. Ulkopuolisia kehittäjiä voidaan kuitenkin ottaa mukaan esimerkiksi joihinkin yksittäisiin tilanteisiin.

Työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen nähdään kuuluvan osaksi jokapäiväistä arkityöskentelyä. Kehittäminen ei ole lyhytkestoinen projekti, vaan se on työyhteisön pysyvä tapa toimia. Parhaimmillaan tästä muodostuu käytäntö, joka edistää

yhteisön työskentelyä ja lisää yhteistä ymmärrystä työn tekemiseen ja kehittämiseen. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 17–19.) Prosessikehittämisellä tähdätään käytännön muutoksiin ja se on keino työyhteisön vahvistamiseen ja toimintakyvyn ylläpitämiseen. Työyhteisö itse asettaa oman muutosnopeutensa ja toimintatapansa. Subjektina työelämälähtöisessä prosessikehittämisessä toimii koko työyhteisö ja sen kohteena on kokoyhteisön toiminta sekä työntutkiminen. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 11–16.)

### 3 ONNELANTIEN PÄIVÄKOTI

#### 3.1 Toiminnan kuvaus

Lahden kaupungin päiväkotien keskeisenä toiminta-ajatuksena on tuottaa laadukasta varhaiskasvatusta ja esiopetusta lahtelaisille lapsiperheille. Lapsen hyvinvointi ja tasapainoinen kehitys turvataan huomioiden lapsen lähtökohdat ja tarpeet. Henkilökunta ja vanhemmat toimivat avoimessa vuorovaikutuksessa.

(Lahden kaupunki 2005, 3.)

”Onnelantien päiväkodin toiminta-ajatuksena on tarjota laadukasta varhaiskasvatusta ja esiopetusta oppimisympäristössä, jossa turvallisuus, leikki, toiminnallisuus ja ilo korostuvat. Kasvatustyössä toteutetaan kasvatuskumppanuutta yhdessä vanhempien kanssa huomioiden lapsen yksilölliset tarpeet. Toiminta perustuu projektioppimiseen, yhteisökasvatukseen ja avoimeen vuorovaikutukseen lasten, vanhempien ja henkilökunnan kesken.” Onnelantien päiväkotia on toiminut vuodesta 1976 lähtien. (Lahden kaupunki 2006, 4.) Päiväkodissa on seitsemän lapsiryhmää: kaksi ryhmää alle kolme vuotiaalle lapsille, kolme ryhmää kolmesta kuuteen vuotiaalle lapsille, yksi esiopetusryhmä, sekä integroitu erityisryhmä. Onnelantien päiväkotia toimii kahdessa eri yksikössä, Huvilassa ja Onnelassa Lahden keskustassa. Lapsia päiväkodissa on yhteensä 120.

#### 3.2 Onnelantien päiväkodin ihmis- ja oppimiskäsitys

Toiminta Onnelantien päiväkodissa perustuu humanistiseen ihmiskäsitykseen. Lasten persoonallisuutta kunnioitetaan ja lähimmäisiä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Lasta tuetaan tasapainoisen ja terveen itsetunnon kehittämiseen. Lapseen luodaan läheinen ja empaattinen suhde ja kannustetaan lasta kriittiseen ajatteluun ja vastuullisuuteen. Jokainen lapsi nähdään ainutkertaisena yksilönä, josta huolehditaan, välitetään ja ollaan kiinnostuneita omana itsenään. (Lahden kaupunki 2006, 11.)

Onnelantien päiväkodin oppimiskäsitys perustuu sosiokonstruktivismiin ja yhteisölliseen malliin oppia. Marja-Liisa Järvisen (2011, 81) mielestä sosiokonstruktivisen näkemyksen mukaan lapsi oppii yhteistoiminnassa ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Sosiaalinen ulottuvuus ja siinä tapahtuva vastavuoroisuus ovat oppimisen perusta.

Merja Koivula (2010, 44) kertoo väitöskirjassaan, että intersubjektivisuus, lapsen kyky kommunikoida, jakaa kokemuksia ja suunnitella asioita ovat yhteisöllisen oppimisen vaatimia taitoja. Onnelantien päiväkodin opetussuunnitelmassa (Lahden kaupunki 2006, 15) todetaan, että lapsi oppii parhaiten tutkimalla ja kokeilemalla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa lapsen ongelmanratkaisukyky kasvaa ja tieto lisääntyy kokemuksen kautta.

### 3.3 Henkilökunta

Onnelantien päiväkodin henkilöstö on voimavara, jonka työskentelyä ja osaamista kehitetään jatkuvasti. Onnelantien päiväkodin henkilöstö on esitetty kuviossa 1. ammattinimikkeittäin.

<b>Henkilökunta</b>	<b>Lkm</b>
Johtaja	1
Eriyislastentarhanopettaja	1
Lastentarhanopettaja	11
Lastenhoitaja	9
Ryhmäavustaja	2
Kiertävä lastenhoitaja	1

**KUVIO 1. Onnelantien päiväkodin henkilökuntamäärät ammattinimikkeittäin**

Henkilöstön ikäjakauma on puolestaan esitetty graafisesti kuviossa 2.



**KUVIO 2.** Onnelantien päiväkodin henkilökunnan ikäjakauma

Osaava ja tyytyväinen henkilöstö nähdään yhä useammin olevan yhteisöjen tärkein menestystekijä. Innovoiva ja työtä kehittävä henkilöstö takaa työn kehittymisen ja uusien toimintamallien rakentumisen. (Viitala 2007, 8-9.) Viitalan (2007, 328) mukaan myös inhimillinen pääoma lisää työn uudistamista ja kehittämistä. Se sisältää työntekijän osaamisen, koulutuksen, taidot ja motivaation. Motivaatio ja sitoutuminen ohjaavat työntekijää ponnisteluihin yhteisen asian hyväksi.

### 3.4 Arvot ja visio

Päiväkodin arvot ja visio ohjaavat ja tukevat henkilökunnan päivittäistä työskentelyä. Onnelantien arvokeskustelu käydään säännöllisesti työyhteisöilloissa tai pedagogisissa palaverissa. Johtajan tehtävänä on ylläpitää keskustelua ja antaa siihen mahdollisuus. Pedagoginen johtaja toimii mentorin tai tukihenkilön tapaan, auttaen toisia päätöksissä, oppimisessa ja kasvamisessa. Hän ei tee päätöksiä muiden osalta, vaan tukee ja on rinnalla eri tilanteissa. (Their 1994, 93.)

Onnelantien päiväkodin arvot ovat seuraavat:



- turvallisuus,
- vuorovaikutus
- oikeudenmukaisuus

Turvallisuus on fyysistä ja psyykkistä turvallisuutta yhteisössä. Turvallisuuteen kuuluu välittäminen, myönteinen asenne ja läsnäolo. Yhteisöstä ja sen jäsenistä välitetään ja pidetään huolta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 22.) Avoin vuorovaikutus on luottamuksellista tiedonkulkua, kuuntelemista ja toisen ajatusten sekä tunteiden ymmärtämistä. Oikeudenmukaisuus on kaikkien mahdollisuutta vaikuttaa ja tulla kuulluksi tasavertaisesti yhteisön asioissa.

Visiolla esitetään tahtotila, johon halutaan pyrkiä. Visiossa tulee ilmaista rajallinen joukko tavoitteita, joiden saavuttaminen edellyttää selkeää muutosta toiminnassa. Lausniemen (2003, 226–227) mukaan visio voidaan käsittää kuvaukseksi tulevaisuudesta. Sen tulee olla tarpeeksi konkreettinen, jotta se on hyvin ymmärrettävä. Vision voidaan ajatella olevan unelma tulevaisuudesta, ja sen esittämisessä voidaan käyttää mielikuvia tai tarinoita. Onnelantien päiväkodin visio on seuraavanlainen: Toimimme yhteisöllisesti avoimessa vuorovaikutuksessa lasten, henkilökunnan ja perheiden kanssa. Kehitämme yhteisöä kaikkien vahvuudet huomioiden.

### 3.5 Onnelantien päiväkodin keskeiset toimintatavat

#### 3.5.1 Projektioppiminen ja dokumentointi

Projektioppimisen taustalla on Malaguzzin, Vygotskyn ja Deweyn teorit lapsesta ja oppimisesta. Projektioppimisessa lapsen ajatellaan olevan toimiva ja yksilöllinen oppija. Toiminnan lähtökohtana on aikuisten ja lasten yhteistoiminnassa suunnittelemaat kokonaisuudet eli projektit. Projektin alussa on tärkeää saada luotua turvallinen ilmapiiri. Aikuiset havainnoivat lasten toimintaa ja havainnoinnin avulla löydetään lasten yhteinen kiinnostuksen kohde. Aihetta rikastutetaan ja

käsitellään huomioiden lapsen ikä ja kehitystaso. Kehyskertomus on tärkeässä osassa projektioppimisessa. Kehyskertomuksena voi toimia kirja tai yhdessä keksitty tarina. (Kekkonen 2006, 6.)

Aikuisten ja lasten käsitekartan avulla projekti hahmottuu ja esimerkiksi opetus suunnitelman mukaista etenemistä voidaan seurata. Projektin aikana työskennellään pienryhmissä tai yksitellen leikkien, tutkien ja ihmetellen. Toiminta jokaisen lapsen kohdalla muotoutuu kehityksen ja kiinnostuksen pohjalta. Projekti kestää yleensä koko toimintakauden ja se päättyy yhdessä suunniteltuun ja toteuttavaan projekti-iltaan. Tärkeää projektioppimisen toteutumisen kannalta on aikuisten sitoutuminen ja heittäytyminen. Projektioppimisessa eheyttämisen avulla yhdistetään oppiminen ja kasvatus kokonaisuuksiksi eli projekteiksi. (Lahden kaupunki 2006, 15.)

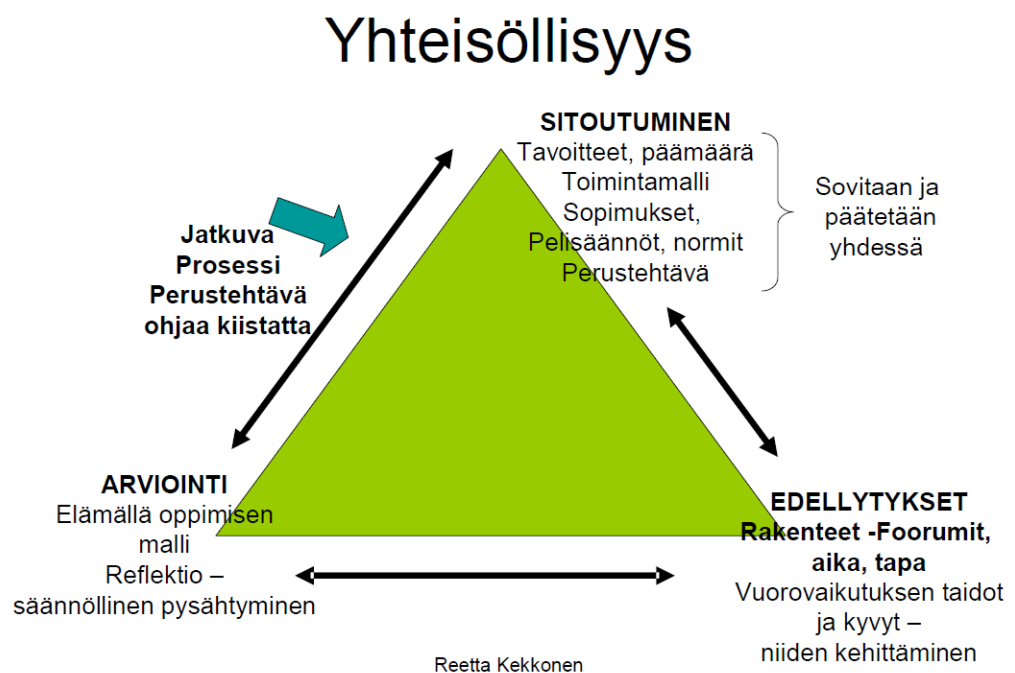
Dokumentointi on tärkeää, koska projektioppimiseen ei kuulu tarkkaa etukäteissuunnittelua. Dokumentointi on toiminnan arvioinnin väline, joka auttaa lapsen kehittymisen ja oppimisen seuraamisessa. Opetussuunnitelman toteutumista seurataan dokumentoinnin avulla. Vanhemmat saavat dokumentoinnin kautta tietoa päiväkodin toiminnasta ja lapsen toiminnasta. (Kekkonen 2006, 21–22.) Dokumentointia toteutetaan kirjallisina dokumentteina tai valokuvina. Dokumentointi on säännöllistä ja se on vanhempien luettavissa.

### 3.5.2 Lapsilähtöisyys ja yhteisöllisyys

Onnelantien päiväkodin toimintamalli perustuu lapsilähtöisyyteen. Tämä kasvatustammi perustuu lapsen yksilöllisten lähtökohtien ja tarpeiden huomioimiseen. Lapsen luotetaan ja hänelle annetaan mahdollisuus päättää hänen elämäänsä kuuluvista asioista. Lapsi määrittää päivänsä kulkua ideoillaan, ajatuksillaan ja toimimalla. Aikuisen rooli on olla aktiivisesti läsnä, havainnoida ja kuunnella lasta. (Kekkonen 2006, 7.) Mahdollistaakseen lapsen aktiivisuuden, aikuisen täytyy pysyä sopivassa määrin myös taustalla (Karila 2006, 125). Lapsilähtöisen toiminnan toteutuminen vaatii työntekijöiden pedagogisen tietoisuuden olemassaoloa ja sen aktiivista tarkastelua (Hujala, ym. 2007, 27).

Yhteisöllisyys on Onnelantien päiväkodin toimintamalli, jonka kehittäminen alkoi 90-luvulta. Päätöksenteko tapahtuu yhteisöllisesti niille sovitulla foorumeilla. Jokaisella, niin lapsella kuin aikuisella, on oikeus ja velvollisuus tuoda asioita yhteiseen tarkasteluun ja osallistua päätösten tekemiseen. Yhteisössä on yhdessä sovitut toimintamallit ja sopimukset, joihin jokainen työntekijä sitoutuu ja toimii niissä sovitulla tavalla. (Kekkonen 2006, 47.)

Yhteisöllisyyteen kuuluu myös arjen tarkastelu ja työtapojen kehittäminen arjen tarpeita vastaavaksi. Paasivaara ja Nikkilä (2010, 60) puhuvat näkemyksellisestä yhteisöllisyydestä, joka perustuu yhteiseen keskusteluun arjesta ja sen käytännöistä, niin että ne tukevat ja toteuttavat perustehtävää sekä vision toteutumista. Yhteisöllisyyden toteutumisen peruslähtökohtia Onnelantien päiväkodissa ovat avoin ja säännöllinen vuorovaikutus sekä työn tutkiminen. Tätä on havainnollistettu kuviossa 3.



**KUVIO 3: Yhteisöllisyys Onnelantien päiväkodissa**

Yhteisöllinen tapa toimia antaa työntekijöille hyvät valmiudet työn kehittämiseksi, innovoinnille sekä innovaatioiden kokeiluun. Seuraavissa luvuissa on kuvattu Onnelantien päiväkodin työn kehittämisen prosessi, jonka yhtenä taustavoimana on ollut yhteisöllinen tapa toimia.

## 4 PAPERISTA BITEIKSI SYKLIEN KAUTTA

### 4.1 Sähköisen toimintakansion kehittämisen lähtökohta, tavoitteet, kehittämiss-prosessin kuvaus ja tutkimuseettiset periaatteet

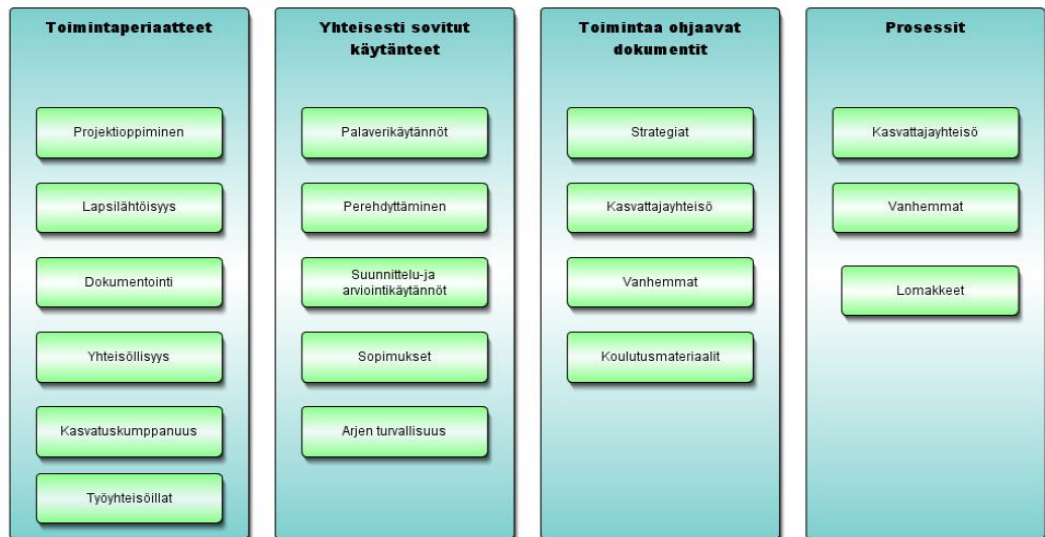
Sähköinen toimintakansio-aihio on tehty IMS – prosessinmallinnusjärjestelmällä, joka on Lahden kaupungilla käytössä oleva järjestelmä toimintakäsikirjan tekemiseksi tai prosessien mallintamiseksi. Sähköisestä toimintakäsikirjasta kerrotaan esimerkiksi Kuntaliiton julkaisemassa raportissa, jossa kuvataan Kanta-Hämeen keskussairaalan ITE- arviointien kautta toteutettu kehittämishanke sähköisestä toimintakäsikirjasta psykiatristen osastojen käyttöön. Riihimäen aluesairaalan yksiköissä toimintaympäristön muutokset loivat tarpeen käsikirjalle, jota voidaan hyödyntää myös perehdyttämisen välineenä. (Suomen kuntaliitto 2010, 68.)

Onnelantien päiväkodin sähköisen toimintakansion kehittäminen alkoi käytännön tarpeesta luoda toimivampi perehdyttämiskansio ja väline tukemaan päivittäisen työn tekemistä. Kehitettävälle sähköiselle toimintakansiolle asetettiin kolme tavoitetta:

- Sähköinen toimintakansio helpottaa työntekijöiden päivittäistä työskentelyä. Työntekijä löytää toimintakansiosta kaikki työn tekemiseen liittyvät tiedot joko itse kansioista tai linkitetyistä liitteistä. Tieto on kaikille yhdenmukaista ja se löytyy yhdestä ja samasta paikasta.
- Toimintakansio toimii sähköisenä perehdyttämisvälineenä uusille työntekijöille ja opiskelijoille. Toimintakansion avulla työntekijä sisäistää kokonaisvaltaisesti työyhteisön toimintatavat, käytännöt ja työtehtävät.
- Sähköinen toimintakansio toimii johtamisen välineenä ja työkaluna. Toimintakansiossa on koottuna johtamisen kannalta oleellisia asioita, jotka ohjaavat yhteisöä toimimaan tavoitteen suunnassa. Se on selkeä kokonaisuus, johon on koottuna organisaation keskeiset kohdat, lähtien strategioista ja päättyen päivittäisiin työhohjeisiin.

Lahden kaupungin työyksiköiden henkilökuntaa kannustetaan kehittämään henkilöstön työntekoa helpottavia välineitä. Uudenlaisten työvälineiden tulee olla riittävän helppokäyttöisiä, jotta henkilöstö ottaa ne aktiiviseen päivittäiseen käyttöön. Sähköisten työvälineiden käyttöönottoon ja henkilöstön kouluttamiseen tulee myös varata riittävästi aikaa. (Lahden kaupunki 2010a, 6.)

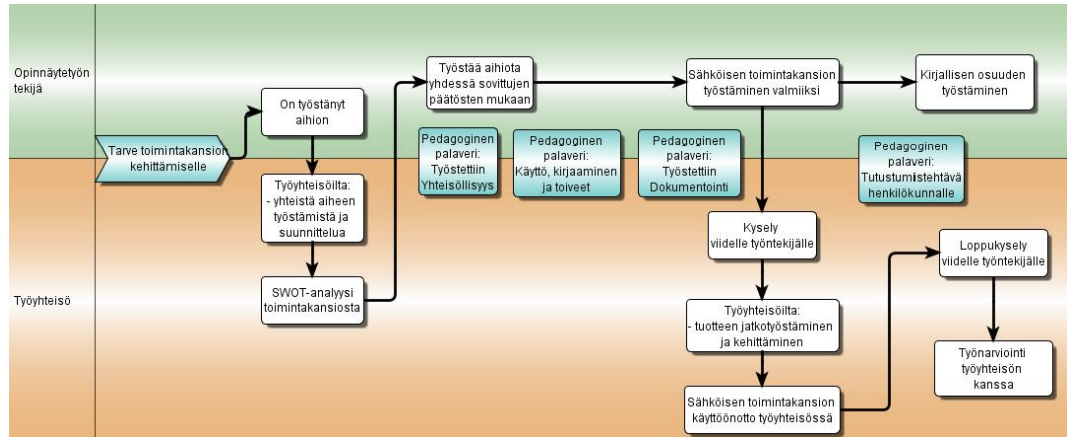
Sähköisen toimintakansion kehittämisen lähtökohtana toimi sähköisen toimintakansion aihio eli pääsivu. Kuviossa 4 on kuvattu sähköisen toimintakansion aihion pääkohdat, jotka muotoutuivat osana opinnäytetyön tekijän Johtamisen erikoisammattitutkintoon tehtävää lopputyötä.



KUVIO 4. Toimintakansion ensimmäinen luonnos

Katri Vatajan (2009, 74) mukaan työyhteisön kehittämiseen tarvitaan esimiehen mukanaolo, sillä muutoksiin, päätöksiin ja motivointiin tuo esimiesasema valtuudet toimia ja sitouttaa muut toimimaan. Söyrinki (2008, 62) kertoo, että varhaiskasvatuksen johtajuuteen vaaditaan substanssiosaamista, vahvaa johtamisotetta sekä ammatillisuutta. Johtajuuden käsitys on hänen mukaansa muutoksessa ja perinteinen johtamistyyli kaipaa rinnalleen uudenlaista johtajuutta, jossa työyhteisö osallistetaan päätöksentekoon ja kehittämistoimintaan.

Onnelantien päiväkodinjohtajan tekemän toimintakansion aiheen pohjalta alkoi työyhteisön tasolla tapahtuva perehdyttämiskansiomallin kehittämisprosessi, joka on kuvattu kuviossa 6.



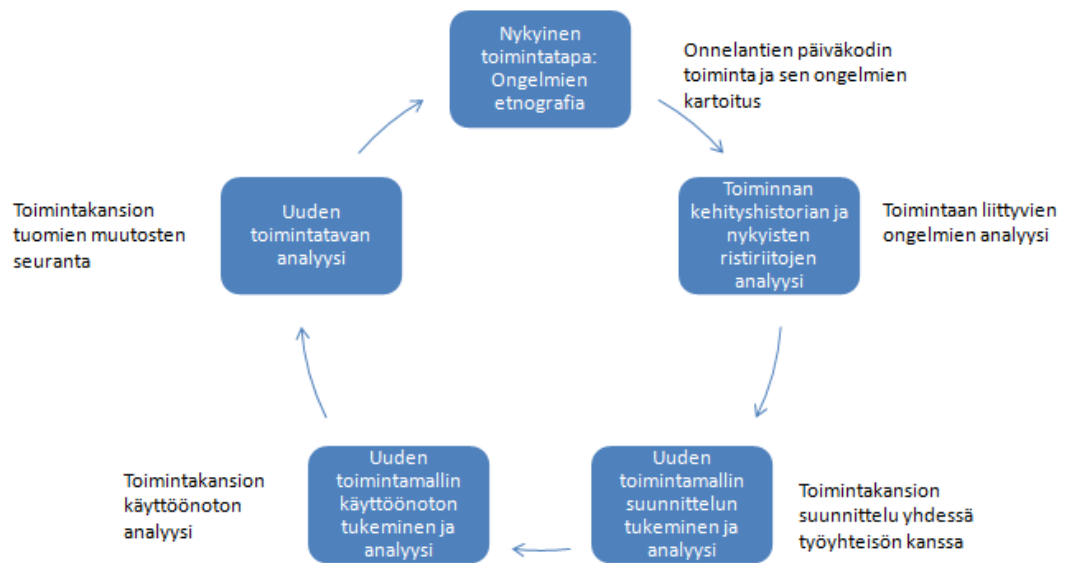
KUVIO 6. Toimintakansion kehittämisprosessi

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2002) toteaa raportissaan, että ”Yksi tieteellisen tutkimuksen eettisen hyväksyttävyyden sekä sen luotettavuuden ja tulosten uskottavuuden edellytys on, että tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön (good scientific practise) edellyttämällä tavalla.” Onnelantien päiväkodin kehittämisprosessi toteutettiin tutkimuseettisesti. Opinnäytetyöprosessin alussa ja sen kuluessa työyhteisön jäsenille selvitettiin kehittämisprosessin eri vaiheet, sen tarkoitus ja tavoitteet. Työyhteisö antoi suullisen suostumuksensa olla osallisena kehittämisprosessin eri vaiheissa. Opinnäytetyöhön liittyvä muutamalle työntekijälle tehty kysely toteutettiin nimettömänä, vastaajia ei voi tunnistaa ja kyselyn tulokset toimivat osaltaan tiedonsaannin lähteinä. Raportoinnissa ja kehittämisprosessin kuvaamisessa pyrittiin realismiin ja rehellisyyteen. Raportoinnissa tuotiin esille myös kehittämisprosessissa ja sähköisessä toimintakansiossa ilmenneet haasteet ja kehittämiskohteet. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2002) periaatteista yksi on rehellisyys, liittyen esimerkiksi tutkimustyöhön sekä saavutettujen tulosten arviointiin.

#### 4.2 Sähköisen toimintakansion kehittämisprosessi kehittävän työntutkimuksen keinoin

Taustateoriana Onnelantien päiväkodin työyhteisön kehittämisprosessissa käytettiin kehittävää työntutkimusta. Kehittävä työntutkimus liittyy muutokseen yhdistäen käytännön työn tutkimisen, kehittämisen ja koulutuksen. Tässä lähestymistavassa työntekijöillä on keskeinen rooli työn kehittämisessä. Kehittäminen tapahtuu työntekijöiden suorittaman oman työn analysoinnin kautta, jolloin välineet ja uudet tavat toimia kehittyvät. Työyhteisön ulkopuolelta ei tuoteta valmiita vastauksia. (Engeström 1995, 12.)

Kuviossa 5 esitellään ekspansiivisen oppimissyklin ja kehittävän työntutkimuksen syklimalli. Kuvioon on lisätty Onnelantien päiväkodin toimintakansion kehittämisen kulku sykleittäin. Tätä mallia käytetään kehittävän työntutkimuksen etenemisen kuvaajana, jonka avulla tuotetaan työntekijälle vaiheistus kuvaten kehittämistyön askeleet sykleittäin (Engeström 1995, 126).



**KUVIO 5.** Onnelantien päiväkodin työn kehittämisen vaiheistus ekspansiivisen oppimissyklin avulla

Kehittävä työntutkimus ei aina etene suoraviivaisesti vaiheesta vaiheeseen vaan sykleinä, välillä kohdataan esteitä ja palataan syklissä taaksepäin. Syklin askeleet ovat kuitenkin työyhteisön yhteisiä oppimisen ja kehittämisen paikkoja, joissa voidaan kyseenalaistaa parhaillaan käynnissä olevaa toiminnan kehittämistä. (Engeström 2004, 60.)

Opinnäytetyön toisena taustateorianana on soveltuvien osin käytetty työelämälähtöistä prosessijohtamista. Seppänen-Järvelän & Vatajan (2009, 51–53) kirjassa ”Työyhteisö uusille urille” kuvataan arvioivan työotteen olevan yksi työelämälähtöisen prosessikehittämisen peruslähtökohdista. Tänä päivänä arviointi mielletään osaksi hallinnon, johtamisen ja tuloksellisuuden saavuttamista, joka tekee toiminnan läpinäkyväksi ja osoittaa kehittämistarpeet. Työyhteisöjen arviointi tulisikin nähdä oppimisen edistämisen ja työn kehittämisen näkökulmasta. Arvioiva ajattelu ja työote ovat jatkuvaa työn tutkimista ja kehittämistarpeiden löytämistä.

Onnelantien päiväkodissa arvioidaan toimintaa, projekteja ja käytänteitä säännöllisesti niille sovitulla foorumeilla. Näiden arviointien pohjalta keskustellaan ja yhteisöllisesti päätetään toiminnan ja työn kehittämisen suunta. Seppänen-Järvelän ja Vatajan (2009, 24) mukaan työyhteisön erilaiset foorumit ovat välttämättömiä työyhteisölähtöiselle prosessikehittämiselle. Ne ovat paikka keskustelulle, vuorovaikutukselle ja työnkehittämiselle.

#### 4.3 Paperisen perehdyttämiskansion etnografia

Perehdyttäminen Onnelantien päiväkodissa tapahtuu perinteisesti paperisen perehdyttämiskansion avulla. Siihen on koottuna ohjeita, sopimuksia, dokumentteja sekä lomakkeita liittyen arjen käytänteisiin. Työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen onnistumisen kannalta on tärkeää, että mahdollisimman moni työyhteisön jäsen on tietoinen työyhteisön asioista ja vaikuttamistavoista (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 47). Perehdyttäminen on yksi väline tämän tietoisuuden lisäämisessä.

Lahden kaupungin henkilöstötoimiston ohjeessa perehdyttäminen määritellään toiminnaksi, jolla työntekijä tutustutetaan itse perustehtävään, työyhteisöön ja ympäristöön. Perehdyttämisen tavoitteena on työnantajan näkökulmasta tarkasteltuna juurruttaa henkilö organisaatioon ja sen arvomaailmaan, tätä kautta vaikuttaa muun muassa laatuun ja tuloksellisuuteen. Perehdyttämisen avulla työntekijä puolestaan oppii työn nopeammin, sitoutuu ja viihtyy paremmin uudessa työtehtävässä. (Lahden kaupunki 2008, 2–3.)



Lahden kaupungin perehdyttämisohteessa kerrotaan että, esimies on ensisijaisesti vastuussa perehdyttämisestä. Toisaalta suunnitelmassa todetaan, että on tarkoituksenmukaista jakaa vastuuta, useasti lähin työkaveri voi osoittautua parhaaksi perehdyttäjäksi varsinaisiin työtehtäviin. (Lahden kaupunki 2008, 2–3.) Perehdyttämisessä käytettävien työvälineiden tulee olla toimivia ja tarkoituksenmukaisia. Onnelantien päiväkodissa käytetty paperinen perehdyttämiskansio osoittautui haasteelliseksi ja osin hankalaksi perehdyttämisvälineeksi, eli kehittämisen tarve oli selkeä.

Kehittävän työntutkimuksen teorian mukaan ensimmäisenä vaiheena kehittämisessä on ongelmien etnografia. Sen kautta saadaan tehtyä kehitettävästä asiasta lähtötila, ongelmat ja rajaukset. Muutostarpeiden havainnoinnissa käytetään kehittävän työntutkimuksen periaatetta, jossa erityinen mielenkiinto kohdistuu juuri työn häiriöihin ja normaalin rutiinin eroavaisuuksiin (Engeström 1995, 130–132.) Työn kehittämisen ensimmäisessä syklissä Onnelantien päiväkodissa, kuvattiin toiminnan nykytila liittyen perehdyttämiseen, sekä työntekijän päivittäiseen työskentelyyn tarvittavien dokumenttien saatavuuteen. Samalla kartoitettiin perehdyttämisen ja työntekijöiden työhön liittyvän tiedonsaannin häiriöt ja ristiriidat. Selkeät ristiriidat olivat:

- perehdyttämiskansiossa oleva tieto ei ollut ajantasaista
- perehdyttämiskansio ei ollut kaikkien saatavilla
- työntekijän tarvitsema kirjallinen informaatio päivittäiseen työskentelyyn ei ollut löydettävissä

Ongelmien etnografia – vaiheessa käytettiin työyhteisö- ja työntekijälähtöisen prosessikehittämisen lähtökohtana olevaa arvioivaa työtettä häiriöiden ja poikkeamien esille tuomiseksi. Seppänen-Järvelän ja Vatajan (2009, 51–53) mukaan arvioinnin ja siihen pohjautuvan ajattelun kautta ymmärryksemme lisääntyy parantaen olemassa olevia käytänteitä. Arviointi ei ole vaan väline epäkohtien esiinsaamiseksi, vaan sen tulisi toimia kehittämisen ja oppimisen välineenä. Puhuttaessa arvioivasta työotteesta tarkoitetaan analyttistä ajattelua, joka kohdistuu työ-

hön. Sillä tarkoitetaan toimintaa tarkastelevien kysymysten esittämistä, sekä työn tietoista tutkimista ja kehittämistä.

Päiväkodin työntekijät havainnoivat edelleen ristiriitoja, poikkeamia ja ongelmia arkityöskentelyssä. Esille tulleita ongelmia kirjattiin ja käsiteltiin muun muassa työyhteisön palaverissa sekä työyhteisöillalla. Työyhteisö osallistettiin ja näin saatiin yhteisössä ilmenneet äänet esille (Heikkinen, Konttinen & Häkkinen 2008, 66). Ongelmien etnografiassa on tärkeää havainnoida työyhteisöä monipuolisesti eri menettelytavoilla. Lähtötilanteessa ongelmia tulee löytää haastatteluilla, havainnoimalla päivittäisen työn tekemistä sekä tutkimalla dokumentaatiota. (Engeström 1995, 132). Onnelantien päiväkodissa koottiin pitkään talossa olleiden työntekijöiden kokemuksia paperisista perehdyttämiskansioista. Työntekijöiden hiljaisen tiedon ja sanattoman osaamisen hyödyntäminen on oleellisessa osassa kerättyä kokemusta paperisesta perehdyttämiskansiosta. Hiljainen tieto kertyy käytännön, kokemuksen ja teorian kokonaisuudesta (Järvinen ym. 2000, 72).

Kirsi Koistisen (2007, 46) tekemässä tutkimuksessa painotetaan historian tarkastelun tärkeyttä uuden kehittämisen pohjaksi. Koistinen painottaa, että ellei tunneta toiminnan kehitysvaiheita, on vaikea ymmärtää työn ongelmia sekä kehittää uusia kestäviä malleja ja ratkaisuja. Koistinen (2007, 29) pitää tutkimuksessaan häiriöiden merkitystä välineinä, joilla tutkitaan toiminnassa ilmeneviä ristiriitoja. Ristiriidat näyttävät ympäristölleen aluksi häiriöiden kautta, ja vasta häiriöitä tarkastelemalla päästään tutkimaan toiminnan varsinaisia ristiriitoja.

Kehittävä työntutkimus korostaa, että organisaatioihin liittyy oma historiansa, omat toimintatapansa sekä intressiryhmänsä. Tätä kokonaisuutta kutsutaan moniäänisyydeksi. Toimintaa tulee tarkastella useasta eri kulmasta, jolloin voidaan kerätä toiminnan kehittämisen pohjaksi riittävän moniääninen aineisto. (Koistinen 2007, 30.) Hujalan (2008, 28–29) mukaan moniäänisyys ja moniääninen johtaminen tarkoittavat sitä, että erilaiset näkökulmat ja mielipiteet otetaan esimerkiksi työyhteisön kehittämisessä huomioon. Ristiriitaisetkin näkökulmat voivat olla läsnä yhtä aikaa ja kehittää työstettävää asiaa.

#### 4.4 Toimintaan liittyvien ongelmien analyysi

Toimintaan liittyvien ongelmien analyysi-vaiheessa; kehittävän työntutkimuksen syklin toisessa vaiheessa, erotetaan kolme kohtaa: historiallinen analyysi, työn nykytoiminnan analyysi ja lähikehityksen vyöhykkeen hahmotus. Oleellista on tehdä päätös käytettävästä aineistosta ja rajattava se tarkoituksenmukaisesti. (Engeström 1995, 135.) Toiminnan kehityshistorian analyysissä ristiriidat korostuvat. Ristiriitoja tutkitaan, muotoillaan sekä havainnoidaan toiminnan tiettyjen osatekijöiden keskinäisiksi jännitteiksi. Nämä ristiriidat toimivat ekspansiivisen oppimisen lähtökohtina ja ovat kehittymisen välttämättömiä ominaispiirteitä. (Engeström 2004, 62 - 63.) Historiassa ilmenneet ristiriidat ja ongelmat voivat ilman tarkastelua aiheuttaa työyhteisön laadun muuttumista. Jotta voi kehittää uutta, on tärkeää tarkastella historiaa ja oppia sen kehitysvaiheista. Historiallisen analyysin kautta tunnistetaan seuraava kehitysvaihe (Engeström 2004, 12.)

Toiminnan nykyisten ristiriitojen analyysivaiheessa kuvataan ristiriitoja alustavasti ja yleisellä tasolla. Sen kautta ilmenee kuinka ristiriidat näyttäytyvät käytännön työssä. Nykytoiminnan ristiriitojen analyysivaihe on aikaa jolloin käytännön työ ja normien tuomat rajat jatkuvasti murtuvat arkityössä. Näiden poikkeavien käytänteiden kuuleminen ja tulkinta ovat syklin merkittävä tekijä. (Engeström 1995, 139–140.) Engeströmin (2004, 66–67) mukaan on joskus mahdotonta erottaa onko kysymyksessä häiriö vai innovaatio. Tarkka erottelu innovaation ja häiriön osalta ei ole oleellista, koska kumpikin tilanne voi viedä työyhteisön kehittämistyötä eteenpäin.

Onnelantien päiväkodissa työstettiin historiallista analyysia, toiminnan nykyisten ristiriitojen analyysia sekä lähikehityksen vyöhykettä mm. SWOT-analyysin kautta (kuvio 8.).

SWOT-ANALYYSI	
<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ajankohtainen tieto</li> <li>- kaikkien saatavilla</li> <li>- nopeuttaa työskentelyä</li> <li>- ekologisuus</li> <li>- yhdessä paikassa, kokonaishahmotus</li> <li>- tasa-arvoisuus</li> <li>- ei jonkun tikulla</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- päivitys</li> <li>- opiskelija ei pääse lukemaan</li> <li>- liian vähän työasemia</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- useampi työasema</li> <li>- ei katoa, kukaan ei kadota</li> <li>- lomakkeet aina löydettävissä</li> <li>- voi oppia käyttämään enemmän eli taidot karttuvat</li> <li>- kotoa käsin</li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jos ei ehdi päivittää</li> <li>- katoaminen</li> <li>- heikot ATK-aidot</li> </ul>

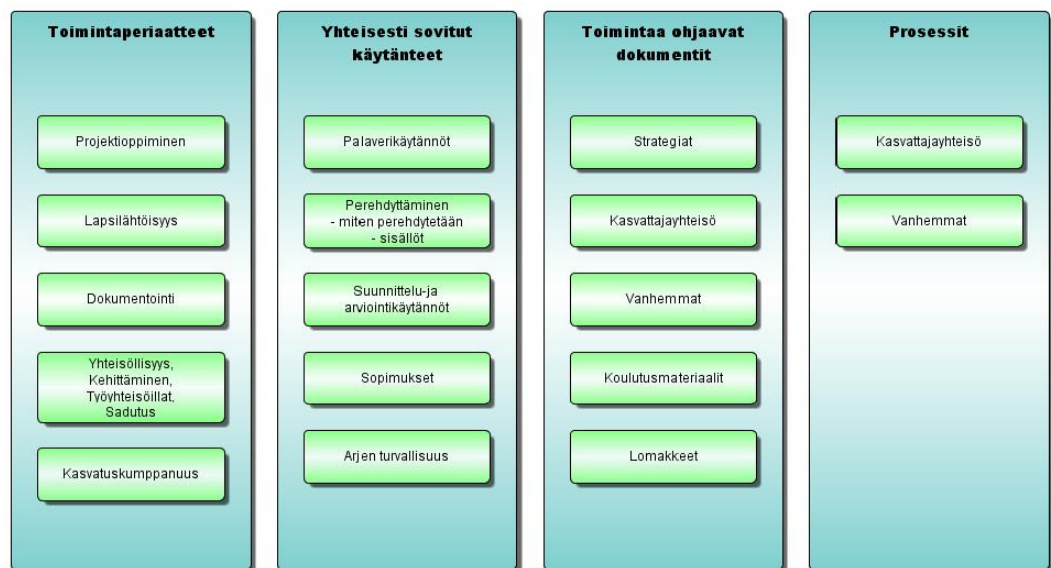
KUVIO 8. SWOT- analyysi

Onnelantien päiväkodin SWOT -analyysin avulla saatiin koottua häiriöitä ja ongelmia, ja niiden lisäksi myös tulevaisuuden odotuksia ja innovaatioita. Analyysissä käytettiin dokumenttiaineistona entisiä perehdyttämiskansioita. Niiden toimivuudesta ja käytännöllisyydestä keskusteltiin työyhteisön illoissa sekä pedagogisissa palaverissa. Työyhteisössä todettiin, että paperisen perehdyttämiskansion käyttö on tullut tiensä päähän ja siihen halutaan kehittää toimivampi käytäntö. Lausniemen (2005, 25) mukaan SWOT -analyysia käytetään usein yritysten toimintaympäristöjen vaikuttavien tekijöiden kuvaamiseen sekä strategioiden suunnitteluun. Analyysia tarkasteltaessa on huomioitava, että tarkastelija tulkitsee analyysia omasta näkökulmastaan. Se ei siis välttämättä tuo esille kaikkia kokemuksia tarkasteltavasta aiheesta.

Onnelantien työyhteisön analysointivaiheessa käytettiin monipuolista aineistoa kehittämisen tukena. Niitä olivat esimerkiksi työntekijöiden kokemukset ja kertomukset perehdyttämiskansion toimivuudesta tai toimimattomuudesta. Kaikki kerätty tieto ei ollut välttämättä dokumentoitu, vaan aineistona käytettiin myös

suullista tietoa. Engeström (1995, 137–138) toteaa, että kokoamalla ja tulkitsemalla häiriöitä, ongelmia, muutospaineita ja innovaatioita päästään käsiksi ristiriitoihin. Historiallisen analyysin aineistona voi olla suullinen tieto tai dokumentit. Analyysin vahvuuteen vaikuttaa mahdollisimman laaja dokumenttipohja. Myös pitkään työskennelleiden työntekijöiden muistissa oleva tieto on tärkeää sen konkreettisuuden vuoksi.

Työyhteisöillä tammikuussa 2011 toimintakansiomallia kehitettiin eteenpäin työyhteisön tarpeiden mukaisesti. Kehittäminen tapahtui yhteistoiminnallisesti koko työyhteisön osallistuessa siihen. Ongelmista keskusteltiin ja pohdittiin toimivampia tapoja perehdyttämiseen ja työhön tarvittavan tiedon saamiseen. Tämän pohjalta päätettiin perehdyttämiskansion päätaso. Kuviossa 9 on esitetty toimintakansion päätaso, joka muotoutui työyhteisön yhteisen suunnittelun kautta. Päätason muodostamisessa käytettiin hyväksi kehittävän työntutkimuksen tarvetilavaihetta. Siinä työyhteisön jäsenet hahmottavat ja suunnittelevat nykyisen toiminnan puutteisiin ratkaisuja (Engeström 1995, 90).

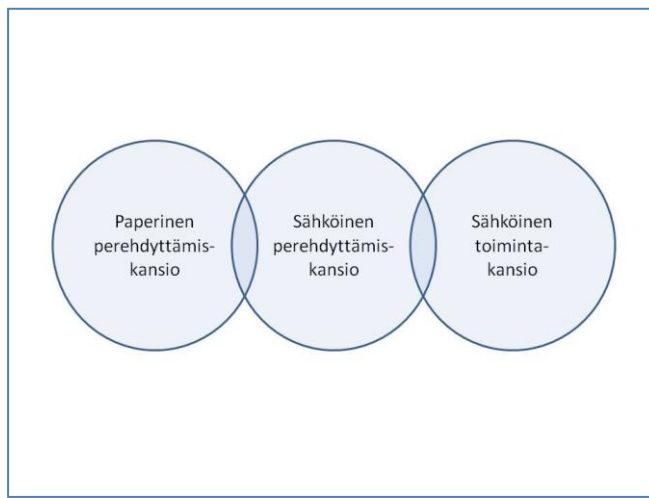


KUVIO 9. Toimintakansion pääsivu

Kehittävässä työntutkimuksessa historiallisen analyysin kautta työstetään uusia toimintamalleja ratkaisuksi aikaisempien mallien ristiriitoihin. Nämä uudet ratkaisut eivät synny kokonaan tyhjästä, vaan ne pohjautuvat aiemman toimintamal-

lin historiaan ja kehityspolkuun. Historiasta nähdään toiminnan käännekohtia ja murroksia, ja niiden kautta kypsyy uusi ratkaisumalli. (Engeström 1995, 136.)

Onnelantien päiväkodin toimintaan liittyvien ongelmien analyysiä kuvattiin alla olevan kuvion 10 avulla. Analyysi sisältää kolme kehityssykliä, joista viimeisessä lähikehityksen vyöhykkeessä tuloksena on sähköinen toimintakansio. Sen rikastamista ja kehittämistä jatketaan seuraavassa kehittävän työntutkimuksen syklissä.



**Kuvio 10. Toimintakansion kehityssyklit**

#### 4.5 Toimintakansion suunnittelu yhdessä työyhteisön kanssa

Maaliskuussa 2011 toimintakansion sisältöä työstettiin eteenpäin. Jatkosuunnittelun alkukartoituksena tehtiin puolistrukturoitu kysely kuudelle sattumanvaraisesti valitulle työyhteisön jäsenelle. Kyselyn avulla selvitettiin työntekijöiden odotuksia uuden sähköisen työvälineen sisällöstä ja sen vaikutuksista arkityöhön. Työyhteisön sisällä tapahtuvan haastattelun kautta saadaan näkökulmia esille ja kannustetaan työyhteisön jäseniä yhteiseen asioiden pohtimiseen (Engeström 1995, 98).

Käytetyt kysymykset olivat seuraavat:

- Mitä odotuksia sinulla on uudelle sähköiselle työvälineelle?
- Mitä toivot siihen sisältyvän?
- Mitkä ovat sen vaikutukset arkityöhön?

Kyselyn saatiin esimerkiksi seuraavia vastauksia: *”Tärkeää on myös se, että kaikki pääsevät kertomaan, jos toivoo jotakin sinne lisättäväksi.”* ja *”Monipuolinen tietolähde työtä tukemaan. Ei mene aikaa liikoja tiedon etsimiseen.”*

Opinnäytetyön tekijä sai ajatuksia tehdystä kyselystä, sen tulokset toimivat jatko-työstämisen aineistona. Kyselyn jälkeisessä työyhteisöilllassa tehtiin tilannekatsaus perehdyttämiskansioista ja keskusteltiin sähköisen perehdyttämiskansioon valittavista sisällöistä ja niiden perusteluista. Samalla päätettiin laajentaa perehdyttämiskansio toimintakansioiksi, jolloin sitä voidaan käyttää perehdyttämisen lisäksi päivittäisen työn tukena sekä johtamisen välineenä. Seuraavassa neljässä aliluvussa esitellään ja perustellaan valitut päätasot, sekä avataan jokaisesta päätasosta yksi alitaso selvyuden vuoksi.

#### 4.5.1 Toimintaa ohjaavat toimintaperiaatteet

Toimintakansion ensimmäisenä päätasona ovat toimintaa ohjaavat toimintaperiaatteet. Siihen on koottuna Onnelantien päiväkodin keskeisiä toimintaperiaatteita ja vuosien kehittämistyön tuloksia liittyen projektioppimiseen, dokumentointiin ja yhteisöllisyyteen. Onnelantien päiväkodin toimintaperiaatteet ovat pitkällisen työnkehittämisen ja työntutkimisen kautta sovittuja käytänteitä, joiden mukaan yhteisössä toimitaan. Toimintaperiaatteiden kehittäminen on lähtenyt muutostarpeesta normaalikäytäntöön. Aikanaan on kyseenalaistettu vallitsevaa käytäntöä, jonka jälkeen on muodostettu uusi toimintatapa.

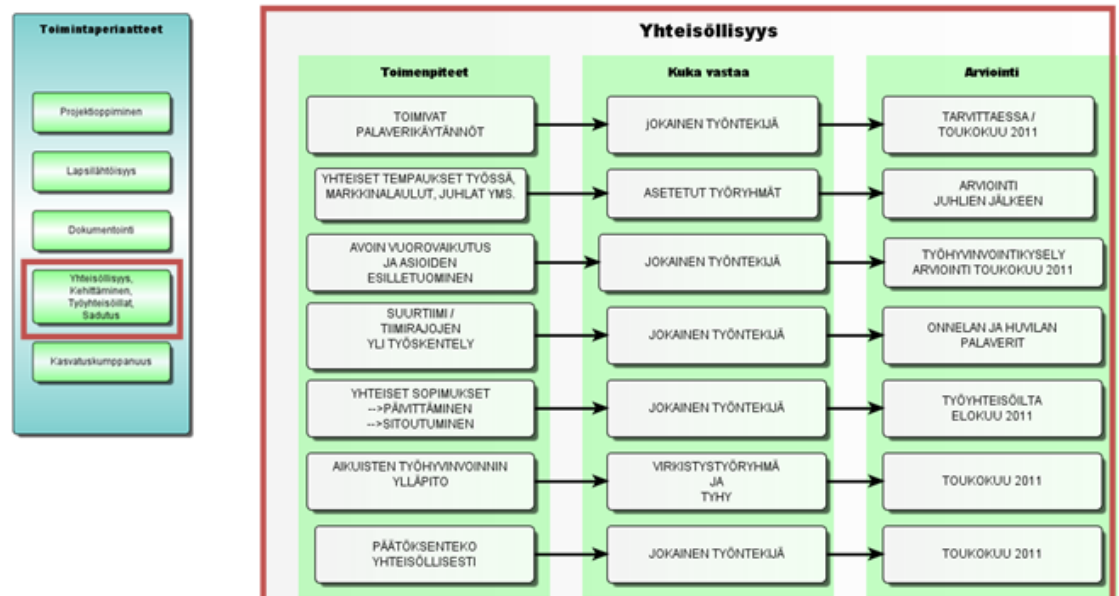
Työelämälähtöisessä prosessikehittämisessä nähdään substanssin olevan vahvasti läsnä. Työtapojen kehittämisen tulee lähteä aina perustehtävästä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 46). Toimintaperiaatteet Onnelantien päiväkodissa nousevat perustehtävästä ja ohjaavat työntekijän arkista perustehtävän suorittamista. Tämän vuoksi toimintaperiaatteiden mukana olo toimintakansion osa-alueena on perusteltua.

Toimintaperiaatteita ovat:

- Projektioppiminen

- Lapsilähtöisyys
- Yhteisöllisyys
- Dokumentointi
- Kasvatuskumppanuus

Kuviossa 11 esitetään ensimmäinen päätaso ja tarkastellaan lähemmin yhteisöllisyys alakohtaa. Yhteisöllisyyden alle on koottuna työyhteisön näkemys ja yhdessä sovitut käytänteet, jotka toteuttavat yhteisöllisyyden periaatetta. Kuvattuina toimenpiteinä ovat palaverikäytännöt, tiimityöskentelytavat, yhteinen toiminta ja vuorovaikutus. Kuvioista 11 ilmenee myös vastuuhenkilöt ja arvioinnin toteutuminen.



KUVIO 11. Toimintaperiaatteet – Yhteisöllisyys

Toiviainen ja Hänninen (2006, 140–141) korostavat kirjassaan sosiaalisesti jaettua kognitiota, koska nykyaikana yhdessä jaettu osaaminen ja tiedon yhteinen ymmärtäminen sekä jakaminen lisääntyvät entisestään. Myös yhteisöllisesti tapahtuva oppiminen ja tiedon jakaminen korostuu yhteisössä. Perinteisen koulutuksen rinnalla oppiminen ja kehittäminen yhteisössä tapahtuvat työntekijöiden ja asiantuntijoiden vuorovaikutuksen tuloksena. Yhdessä sovitut toimintaperiaatteet sisältäen yhteisöllisyyden sisältyvät toimintakansioon, koska ne ovat yksi työskentelyn peruslähtökohdista.



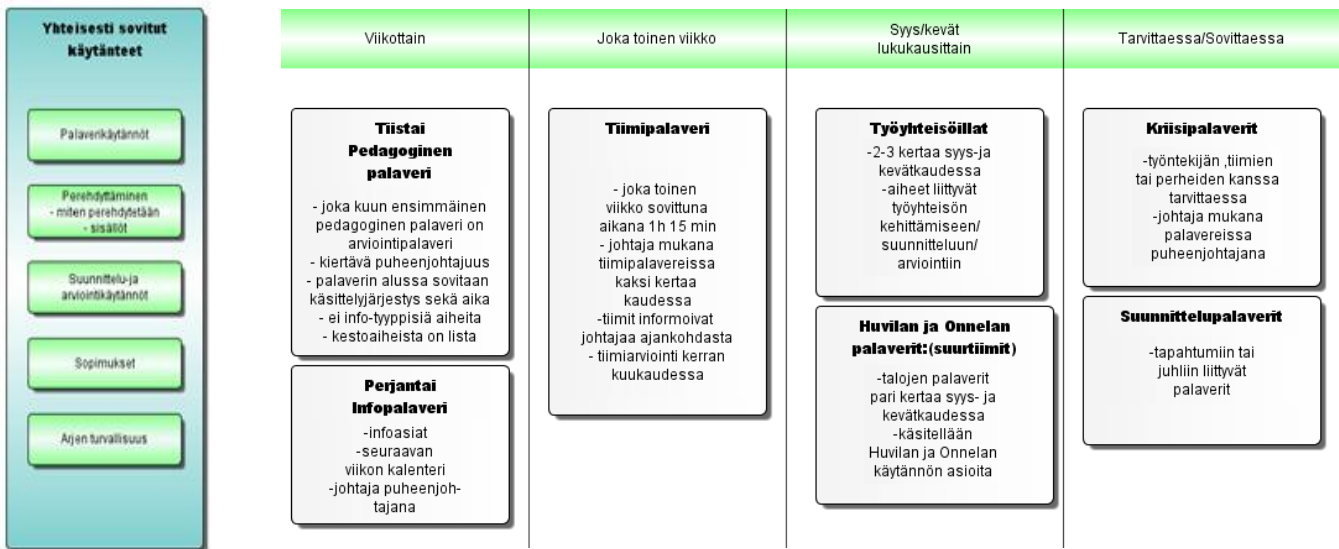
#### 4.5.2 Yhteisesti sovitut käytänteet

Toimintakansion toisena ylätasona toimivat yhteisesti sovitut käytänteet. Paasi-vaaran ja Nikkilän (2010, 59) mukaan työyhteisökulttuurista kertovat työyhteisön säännöt ja yhteiset sopimukset. Nämä työyhteisössä sovitut käytänteet voivat poiketa paljon virallisista tavoitteista ja normeista. Kun työpaikan yhteisöllisyyttä halutaan havainnoida, täytyy ymmärtää työyhteisökulttuuriset tavat toimia.

Toimintakansion sisältämässä yhteisesti sovitut käytänteet -osiossa on kuvattuna arjen turvallisuuteen liittyvät asiat, yhteiset sopimukset, suunnittelu-, palaveri-perehdyttämisen- ja arviointikäytänteet. Arviointi on perustehtävää tukevaa ja sitä eteenpäin vievää toimintaa. Seppänen-Järvelä (2009, 52–53) toteaa, että arviointi toimii pohjana työn kehittymiselle ja takaa myös osaltaan palvelujen laadukkuutta. Arviointi on työn analyttistä tarkastelua, jonka avulla tietoisesti tutkitaan ja pyritään sitä kautta kehittämään työn tekemistä. Arvioinnin kautta mahdollistetaan kriittistenkin kysymysten esittäminen suhteessa työn tekemiseen, toteuttamiseen ja tuloksiin.

Onnelantien päiväkodissa arviointikäytänteet ovat tarkkaan sovittuja. Pedagogisissa palavereissa arvioidaan projektien etenemistä, tiimipalavereissa tarkastellaan tiimin toiminnan onnistumista ja lapsiryhmän tilannetta. Kehityskeskustelut toimivat työntekijän henkilökohtaisen työskentelyn arvioinnin välineenä. Lisäksi vanhemmat ja työntekijät itse arvioivat toimintaa Lahden kaupungin varhaiskasvatuksessa toteutettavan kyselyn avulla.

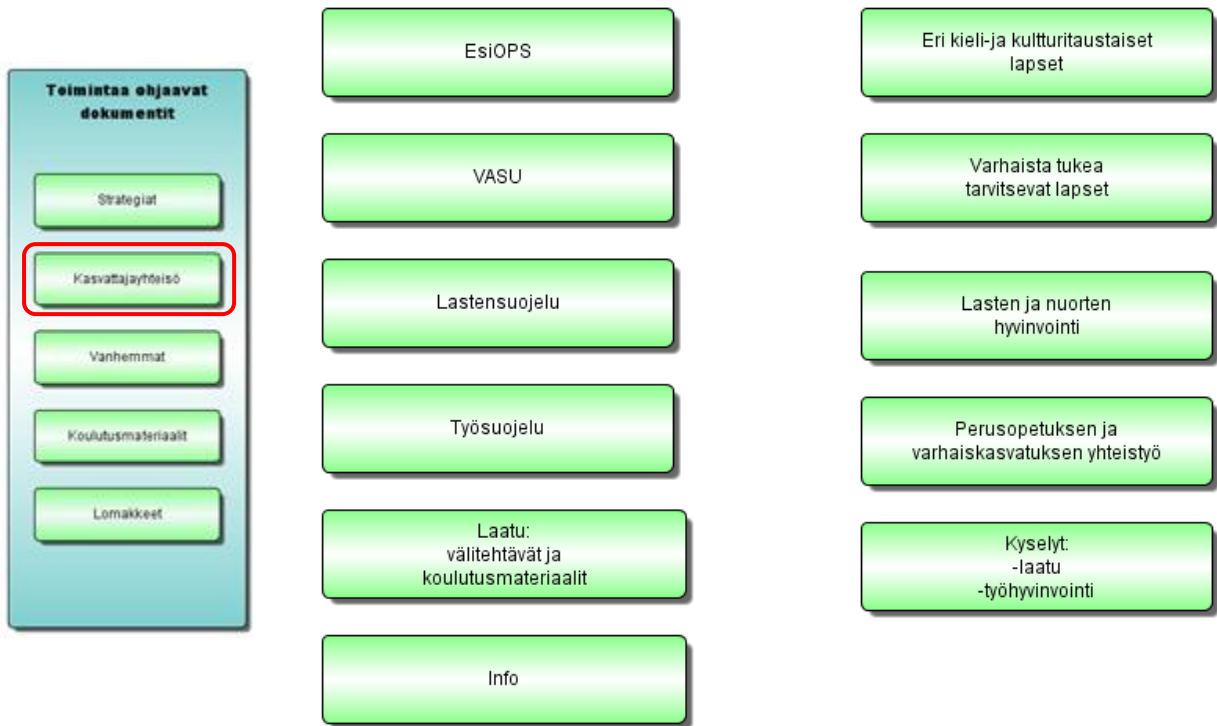
Yhteisesti sovitusta käytännöistä avataan tarkemmin kuvion 12 mukaisesti Onnelantien päiväkodin palaverikäytännöt. Siihen on koottuna sovittujen palaverien ajankohdat, palaverityypit ja palaverien sisällöt. Koivusen (2009, 193) mukaan palaverikäytännöt ovat työyhteisön jäsenille tärkeitä hetkiä yhteiseen keskusteluun ja asioista sopimiseen. Niissä voidaan käydä lävitse ilmenneitä ongelmia ja ohjata työyhteisön jäseniä oikeaan suuntaan työn tekemisessä. Palaverit toimivat myös yhteisten linjojen sopimisen paikkoina sekä joissakin tapauksissa myös tunteiden jakamisen foorumeina.



KUVIO 12. Palaverikäytännöt

#### 4.5.3 Toimintaa ohjaavat dokumentit

Toimintakansion kolmas ylätaso koostuu toimintaa ohjaavista dokumenteista. Tämä kohta sisältää eritasoiset strategiat, käytettävissä olevat lomakkeet sekä muut toimintaa ohjaavat dokumentit koskien joko kasvattajayhteisöä tai vanhempia. Esimerkiksi opetussuunnitelmat löytyvät toimintakansion toimintaa ohjaavien dokumenttien alta. Raina & Haapaniemen (2007, 60) mukaan kasvattajayhteisön toimintakulttuurissa kannattaa kiinnittää huomiota vuorovaikutukseen, työn tavoitteisiin ja olemassa oleviin rakenteisiin. Opetussuunnitelmien kautta annetaan selkeät tavoitteet toiminnalle, mutta kasvattajayhteisössä käydyn keskustelun, sopimisen ja kirjaamisen kautta selkeytetään vastuunjakoja, työnjakoa ja tiedonkulkua. Kuviossa 13. kuvataan esimerkkinä kasvattajayhteisön alta löytyvät eri alakohdat, joiden alta löytyy vielä suuri määrä aiheeseen liittyviä linkitettyjä dokumentteja.



KUVIO 13. Toimintaa ohjaavat dokumentit – Kasvattajayhteisö

Työntekijöiden on oltava tietoisia esimerkiksi toiminnan taustalla olevista strategioista. Strategioita on eritasoisia ja ne määrittävät organisaatioiden toiminnan suuntaa ja tavoitteita. Työntekijän maksimaalisen sitoutumisen takaamiseksi tulisi strategiatyön olla työntekijää osallistavaa. Strategiatyön tavoitteena vuorovaikutusnäkökulmasta on muodostaa yhteinen ymmärrys organisaation tai työyhteisön linjasta esimerkiksi keskustelun kautta. (Hujala 2008, 66.) Kaikilla työyhteisöillä tulee olla eritasoiset strategiat toiminnan ohjaamiseksi. Esimies vastaa strategiatyöskentelystä, johon työntekijät tulee osallistaa sitoutumisen varmistamiseksi. (Juuti 2009, 29.)

Kolmannen päätason sisältö tukee esimiestä ja antaa työkaluja johtajuuden toteutumiselle. Pauli Juutin (2005, 19–20) mukaan jokaisessa työyhteisössä on tarve johtajuudelle. Johtajuuden avulla työyhteisöön luodaan tavoitteet, päämäärät sekä tavat toimia. Pekka Ruohotie (1997, 143–144) puolestaan kuvaa esimiehen roolia viiden tehtävän kautta: arvioitsija, ennustaja, ohjaaja, mahdollistaja ja fasilitaattori. Hänen mukaansa esimiehellä on merkittävä rooli esimerkiksi työntekijöiden ammatillisessa kehityksessä. Åbergin (2006, 65–66) mukaan johtamisessa koros-

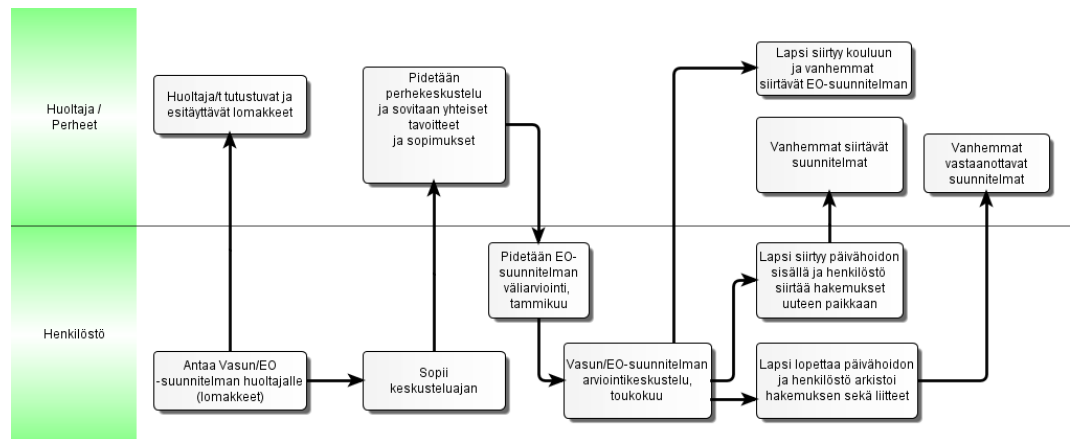
tuu tulevaisuus ja siinä on osaltaan kysymys johdattamisesta oikeaan suuntaan. Vastuu ja suunnan näyttäminen liittyvät johtajuuteen. Åberg erottaa johtamisessa kaksi eri näkökulmaa, ihmisten johtaminen sekä asioiden järjestelyn. Hyvän johtajuuden määrittäminen selkeästi on vaikeaa.

Johtajuus on tietyllä tavalla ympäristöön sidonnaista ja kyvykkäällä johtajalla on kyky lukea työntekijöidensä viestejä ja suunnata heidän toimintaansa kohden tavoitteita ja visiota. Hyvä johtaja on avoinna uusille mahdollisuuksille. Hän jakaa vastuuta sekä luottaa alaisiinsa. Hyvä johtaja on inhimillinen ja kohtelee työntekijöitään tasapuolisesti. (Juusenaho 2008, 22–23.)

#### 4.5.4 Prosessit

Toimintakansion neljäs ylätaso koostuu prosesseista, jotka koskevat joko kasvatustajayhteisöä tai vanhempia. Halmeen (2007, 43–45) mukaan prosessien kuvaamisella pyritään yksittäisten tehtävien avulla muodostamaan työnkulkuja. Prosessille on tyypillistä, että se alkaa jostakin ja päättyy johonkin. Prosessin sisältämät yksittäisten tehtävien väliset suhteet kuvataan nuolilla. Engeström (1995, 133–134) kertoo, että kehittävässä työntutkimuksessa etnografista analyysia on mahdollista tehdä esimerkiksi prosessikuvausten avulla. Näiden mallinnusten avulla saadaan tehtyä selkeitä kuvauksia toiminnasta, jonka kautta saadaan esille työhön liittyviä ongelmia ja kehittämisen paikkoja.

Kuviossa 12 on kuvattuna prosessi liittyen varhaiskasvatus- tai esiopetussuunnitelman tekemiseen. Esimerkkinä kuvattu opetussuunnitelmaprosessi takaa mukana olevien osapuolten sitoutumisen ja yhtäläisen tiedon saamisen prosessin eri vaiheista. Karilan (2006, 91–92) mielestä vanhempien ja kasvatushenkilöiden yhteistyötä ja kasvatuskumppanuutta on pohdittu eri yhteyksissä. Lapsen kannalta on oleellista yhdistää vanhempien ja kasvatushenkilöiden yhteistyö ja asiantuntijuus, jotka varmistavat lapsen kasvun ja kehityksen.



KUVIO 12. Prosessi varhaiskasvatussuunnitelman tekemisestä

Yhteisten prosessien toteutuminen voidaan varmistaa jaetun asiantuntijuuden kautta, jossa useamman ihmisen ajattelun avulla mahdollistetaan prosessin läpiviennin alusta loppuun (Karila & Nummenmaa 2001, 23). Prosessikuvaukset voivat toimia ohjeina ja työn kehittämisen välineinä. Karila ja Nummenmaa (2001, 99) kertovat, että päiväkodissa työskennellään moniammatillisissa tiimeissä, työntekijöillä on erilaiset koulutustaustat sekä tiedot ja taidot. Tämä tuo vaatimuksen säännölliselle yhteiselle keskustelulle, jossa voidaan sopia työyhteisössä toteutettavista käytännöistä. Tämän prosessin kautta saadaan yhteistä ymmärrystä ja työkäytänteitä.

Myös Seppänen-Järvelän ja Vatajan (2009, 20–21 ja 71) työyhteisökeskeisessä kehittämisessä on oleellista ymmärrys koko työyhteisön vastuusta ja osallisuudesta kehittämissuunnitelmaan. Kehittämissuunnitelma ei ole pelkästään esimiehen vastuulla. Kehittäminen on siis sosiaalista toimintaa, johon osallistuu koko työyhteisö. Vuorovaihtus on johtamisen näkökulmasta keskeisessä roolissa.

#### 4.6 Toimintakansion käyttöönoton analyysi

Kehittävälle työntutkimukselle on tyypillistä, että sen alussa kehittämisessä on mukana valikoitu pienempi joukko työyhteisön jäseniä. Nämä henkilöt ovat yleensä aktiivisia alkuvaiheessa. Oppimissyklin edetessä kehittämisessä osallistuu laajempi määrä henkilöitä ja kehittämissuunnitelman loppuvaiheessa se koskee koko työ-

yhteisöä. Tämä on vaihe, jolloin ongelmien pohtimisen tuloksena on luotu uusi toimintamalli. (Engeström 1995, 99.)

Onnelantien päiväkodin työntekijät opastettiin käyttämään sähköistä toimintakansiota. Työntekijät saivat kuukauden ajaksi tehtäväksi käyttää sähköistä toimintakansiota, jonka avulla saatiin jonkin verran kokemusta toimintakansion käytöstä. Työntekijät jakaantuivat toimintakansion käyttöönotossa ja siihen perehtymisessä aktiivisiin ja passiivisiin käyttäjiin. Uudenlainen toimintamalli saatetaan kokea työyhteisössä sekä uhkana, että uutena mahdollisuutena (Engeström 1995, 149). Käyttöönoton aikana ilmeni haasteita, joita olivat muun muassa työasemien vähäisyys sekä työntekijöiden puutteelliset tietotekniset taidot. Myös työntekijöiden perehtymiselle vaadittavan ajan irrottaminen perustehtävästä osoittautui haasteelliseksi. Engeströmin (2004, 63) mukaan ristiriidat ja oppiminen ovat kehittämisen voima. Niitä tulee myös käyttöönottovaiheessa, eivätkä ne ole negatiivinen tai vältettävä ilmiö.

Uuden toimintamallin käyttöönotto on toimintamallin kehittämisen kannalta merkittävä vaihe. Käyttöönoton aikana vanhan ja uuden mallin välisistä ristiriidoista voi syntyä merkittäviä innovaatioita ja uusi malli muuntuu toimivaan suuntaan. (Engeström 2004, 149.) Koistinen (2007, 46) kertoo tutkimuksessaan, että käyttöönoton aikana ei välttyä vanhan ja uuden toimintamallin kohtaamiselta. Uudenlaisen mallin käyttöönotto tarjoaa usein mahdollisuuden erilaisille yhteistyötavoille. Käyttöönotto merkitsee usein työnkohteen ja työvälineiden muuttumista.

#### 4.7 Toimintakansion tuomien muutosten seuranta ja arviointi

Uuden toimintatavan arviointia tehdessä käytetään usein samanlaisia aineistoja kuin kehittävän työntutkimuksen aiemmissa vaiheissa ongelmien etnografiassa sekä käyttöönoton arvioinnissa. Kuitenkin arvioinnin suorittaminen suhteessa työprosesseihin ennen ja jälkeen toimintatavan muutoksen on usein vaikeaa. Työtehtävät ovat voineet muuttua sisällöllisesti kehittämisen aikana niin paljon, ettei voida puhua edes samoista tehtävistä kuin lähtötilanteessa. Työtehtävien arvioin-

nissa tulee erottaa täsmällisesti alkuvaiheen ja lopputilanteen tehtävät sekä verrata niiden laadullisia tekijöitä keskenään. (Engeström 1995, 150.)

Kuukauden lopussa työyhteisöillä tarkasteltiin toimintakansiota saadut niukat käyttökokemukset, joiden pohjalta toimintakansiota muokattiin käytännöllisemmäksi. Murto (2001, 38) tiivistää prosessinomaisen kehittämistyön ideaa seuraavasti, asioita tehdään ja säännöllisin väliajoin pysähdytään tutkimaan ja tarkastelemaan toimintaa. Tämän pohjalta tehdään mahdollisia toiminnan kehittämis- ja suuntaamistoimia. Seppänen-Järvelän ja Vatajan (2009, 49) mukaan työtapoja kehitettäessä ja niiden vaikutusten seuraamisessa on työntekijöiden keskinäisellä kommunikoinnilla ja kokemusten jakamisella suuri merkitys. Vuorovaikutuksen kautta tuntemus ja näkemys kehitettävään asiaan lisääntyvät koko yhteisön tasolla.

Lopuksi Onnelantien päiväkodin muutamille työntekijöille tehtiin kysely, jossa pyrittiin saamaan vastauksia toimintakansion tuomiin muutoksiin käytännön työssä. Kyselystä saatiin muun muassa seuraavia vastauksia:

*”Helppokäyttöinen, selkeä ja mielenkiintoinen”*

*”Nopeuttaa tiedonhakua sekä tiedon leviämistä”*

*”Aikaa perehtymiseen ja tutustumiseen työpäivän aikana riittämättömästi”*

*”Tuntuu, että työt lisääntyvät, kun ei osaa”*

Kyselyn tuloksena ja tähän asti saatujen kokemusten perusteella todettiin, että työntekijöiden näkemykset ovat moninaiset ja ristiriitaiset. Uuden työvälineen käyttöönotto on vielä kesken ja tulevaisuuden kokemukset näyttävät miten sähköinen toimintakansio tulee toimimaan jatkossa arjen työvälineenä.

Viimeisessä toimintasyklissä uutta työtapaa otetaan laajasti käyttöön ja käyttökokemuksen karttuessa tuotetta kehitetään (Koistinen 2007, 45). Myös Riihimäen aluesairaalan osastolla suoritettiin auditointi, jonka pohjalta tehtiin muutoksia kehitteillä olevaan toimintakäsikirjaan. Raportissa todettiin, ettei käsikirja tule koskaan valmiiksi, mutta auttaa muutosten keskellä laadukasta perustyön toteutumista. (Suomen kuntaliitto 2010, 68.)

## 5 OPINNÄYTETYÖN PROSESSIN ARVIOINTI

### 5.1 Toimintatutkimuksen arviointi

Toimintatutkimuksen arviointi tulee tehdä kokonaisvaltaisesti ja arvioida laajasti tutkimuksen tuomia tuloksia, niiden luotettavuutta ja laatua. Validoinnilla tarkoitetaan Heikkisen ja Syrjälän mukaan ”prosessia, jossa ymmärrys kehkeytyy vähitellen”. Kielellä, ajalla ja paikalla on oleellista merkitystä millaisia tulkintoja tehdään ja kuinka ne muuttuvat jatkuvan dialogin kautta. Heikkinen ja Syrjälä (2008, 149) käyttävät validointia ja tuovat arvioinnin tekemisen pohjaksi seuraavat viisi periaatetta: historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus.

Historiallinen jatkuvuus -näkökulmasta tutkittavalla asialla on aina historiansa. Historiaa voidaan tarkastella joko makrotason ilmiönä yhteiskunnallisella tasolla tai mikrotasolla esimerkiksi työyhteisön sisäisen toiminnan tasolla. Kehittävän työntutkimuksen kautta voidaan tarkastella mikrotason historiallista jatkuvuutta. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 149–150.) Heikkinen ja Syrjälä (2008, 154) kertovat reflektiivisyyden olevan tärkeä toimintatutkimuksen arviointitekijä. Entisen toimintatavan reflektointi on perustana kehittämistyössä ja niiden arvioinnin kautta syntyy uutta ymmärrystä uuden kehittämisen pohjaksi.

Dialektisuus -periaatteessa oleellista on huomioida erilaiset äänet, mielipiteet, ajatukset ja rakentaa näistä yhteinen näkemys. Moniäänisyys ja erilaiset puheenvuorot rikastavat yhteistä näkemystä. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 154–155.) Toimivuus -periaatteeseen liittyy vallan näkökulma, eettisyys ja totuus. Se korostaa laajaa tarkastelua suhteessa toimivuuteen, myös epäonnistumiset voidaan nähdä onnistumisina ja kehittämistyötä eteenpäin vievinä. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 156–157.) Havahduttavuuden näkökulmasta katsottuna tutkimuksen ja sen raportoinnin tulisi saada lukija havaitsemaan kehitettävä asia uudesta näkökulmasta. Tutkimuksen toivotaan koskettavan ja vaikuttavan esimerkiksi hyvän romaanin lailla. Tällöin kirjoittajalta vaaditaan melkein pä kaunokirjallisia kykyjä kirjoittaa. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 159–160.)



Lopullinen arviointi on mahdollista uuden toimintatavan ollessa vakiintunut. Arviointi tulee ulottaa uuteen toimintatapaan ja sen vaikutuksiin ratkaista ilmenneet ristiriidat. Myös itse kehittämisprosessin kulkua interventioineen tulee tarkastella. (Engeström 1995, 149–150.) Vaikka sähköisen toimintakansion käytön vakiintuminen on Onnelantien päiväkodissa kesken, käytetään arvioinnissa soveltuvin osin Heikkisen ja Syrjälän kriteerejä, sekä kehittävän työntutkimuksesta nousevia arviointiperusteita. Arviointi kohdistetaan työyhteisön prosessiin, työyhteisön prosessin tuloksena syntyneeseen toimintakansioon sekä opinnäytetyön prosessiin.

## 5.2 Työyhteisön prosessin arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yhteisön omaa työntutkimusta sekä työn kehittämistä ja tuottaa sähköinen toimintakansio työn tekemisen välineeksi. Onnelantien päiväkotia on historiansa aikana ollut aina työtä kehittävä ja innovoiva yhteisö. Kekkonen tekemässä projektikoosteessa kuvataan Onnelantien päiväkodin toimintamallin muuttumista ja kehittämistä sekä yhteisöllisyyden rakentumista (Kekkonen 2006, 3). Tarve uuden välineen kehittämiseksi ja sitä kautta kehittämistyön tekemiseen on lähtenyt arjen toimintamallien tarkastelusta. Arjen työskentelyssä ja tavoissa toimia on havaittu työn kehittämisen tarvetta. Olennaista prosessikeskeisessä työelämänkehittämisessä on arjen tutkiminen ja yhdessä keskustelu. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 25).

Sähköinen toimintakansio kehitettiin esimiesjohtoisesti työyhteisön yhteisenä kehittämishankkeena kehittävän työntutkimuksen mallia käyttäen. Työyhteisössä oli ilmennyt ristiriita, joka toimi kimmokkeena uuden miettimiselle ja pohtimiselle. Oli havaittu kehittämisen paikka, johon lähdettiin etsimään ratkaisua. Ensimmäisessä vaiheessa esimies oli toiminut ensisijaisesti kehittäjänä, ja nyt kehittämistyötä jatkettiin koko työyhteisön yhteisenä prosessina. Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on johtaa ja näyttää suuntaa kehittämiselle.

Onnelantien päiväkodin työyhteisön kehittämisprosessi eteni tehdyn aikataulun ja suunnitelman mukaisesti. Työyhteisö osoitti olevansa kyvykäs lähtemään kehit-

tämisprosesseihin ja toimimaan kohti sovittuja tavoitteita. Heikkisen ja Syrjälän (2008, 157) mukaan onnistunut työn kehittämisprosessi itsessään antaa työyhteisölle uskoa omiin taitoihin ja kykyyn kehittää, sekä kehittyä. Toimivuutta arvioi-  
dessa onnistunut kehittämisprosessi sinänsä on arvokas tulos ja voi parhaimmil-  
laan olla voimaannuttava ja antaa uskoa omiin kykyihin.

Kehittämisprosessin tuomat tarpeet yhteisille kokoontumisille sijoitettiin mahdol-  
lisuuksien mukaan olemassa oleviin rakenteisiin. Niihin käytettiin esimerkiksi  
viikoittaisia pedagogisia palavereja, sekä toimintakaudeksi sovittuja kehittämisil-  
toja tarvittaessa. Yhteisissä kokoontumisissa rakennettiin yhteistä näkemystä toi-  
mintakansion sisällöstä. Työntekijöillä oli erilaisia ja vastakkaisiakin mielipiteitä  
kehitteillä olevan toimintakansion sisällöstä. Heikkisen ja Syrjälän mukaan dia-  
lektisuuden kautta rakennetaan sosiaalista todellisuutta yhteisestä asiasta. Yhtei-  
nen näkemys muotoutuu vastaväitteiden ja väitteiden tuloksena. (Heikkinen &  
Syrjälä 2008, 154.)

Työyhteisön jäsenet osallistuivat ja olivat mukana kehittelyssä siihen osoitettuna  
aikana. Muuten arkityöstä irrottautuminen ja toimintakansion kehittäminen henki-  
lökunnan osalta oli mahdotonta. Tosiasia on, että perustyö vaatii ja vie työntekijän  
ajan täysmääräisesti. Kehittämistyö tulee suunnitella ja liittää jo ennakkoon kul-  
loisenakin toimintakautena toteutettavaan kehittämistyöhön, jottei se aiheuta lii-  
kaa kuormitusta työntekijöiden keskuudessa.

Työyhteisön jäsenten keskuudessa on tavanomaista, että osa henkilöistä on innok-  
kaammin ja sitoutuneemmin mukana erilaisissa kehittämishankkeissa. Onnelan-  
tien päiväkodissa osa henkilökunnasta sitoutui hankkeeseen enemmän ja tunsu sen  
olevan lähempänä omia ajatuksiaan. Vähäisempään sitoutumiseen vaikutti eniten  
työntekijän vähäinen tietotekninen osaaminen, sen aiheuttama epävarmuus ja  
ajanpuute.

### 5.3 Toimintakansion arviointi

### 5.3.1 Toimintakansio työntekijän työvälineenä

Arvioitaessa kehitettyä toimintamallia ja sen toteutumista käytännössä huomataan usein puutteita ja vaikeuksia. Nämä havaitut vaikeudet auttavat edelleen uuden toimintamallin jatkokehittämisessä. (Engeström 1995, 153.) Sähköisen toimintakansion käytön yhdeksi suurimmaksi haasteeksi ja käyttöä rajoittavaksi tekijäksi ilmeni työasemien riittämättömyys. Onnelantiellä on henkilökunnan käytössä yhteensä neljä työasemaa ja ne on sijoitettu keskitetysti henkilökunnan sosiaaliloihin. Tästä johtuen tietokone ei ole aina tarvittaessa työntekijän käytössä. Mikäli jokaisella ryhmällä olisi oma työasema ryhmätiloissa, helpottaisi ja tehostaisi tämä sähköisen työvälineen käyttöä. Kannettavat tietokoneet mahdollistaisivat toimintakansion käyttämisen esimerkiksi nukkumahuonetilanteissa ja näin passiivinen valvonta-aika olisi mahdollista käyttää esimerkiksi sähköisen työvälineen käytön harjoitteluun. Taitojen lisääntyessä kasvaa myös motivaatio ja into hyödyntää sekä käyttää sähköistä toimintakansiota.

Toimintakansion käytön lisäämiseksi olisi työntekijöitä pitänyt perehdyttää enemmän sähköisen välineen käyttöön. Lisäksi opinnäytetyön tekijä, tutkija, joka toimi samalla työyhteisön esimiehenä, olisi voinut olla vaativampi ja sitouttaa työyhteisöä enemmän toimintakansion käyttöön. Tutkijan on muistettava oma reflektioiva rooli, koska tutkimus ja arviointi perustuvat paljon pikkuhiljaa kehittyvälle ymmärrykselle ja asioiden tulkinnalle (Heikkinen & Syrjälä 2008, 152).

Tutkijan ja tässä tapauksessa esimiehen sekä työyhteisön ajan puute osoittautui haasteeksi uuden mallin kehittämiseksi ja käyttämiseksi. Sähköinen toimintakansio on hyvä työväline kunhan perehdyttämisestä, riittävästä työvälineistä, ajasta ja päivittämisestä huolehditaan. Kehitetty sähköinen toimintakansio vastaa ajan haasteisiin ja kehittää osaltaan työn tekemistä sähköiseen ja ekologiseen suuntaan. IMS -prosessinmallinnusväline aiheuttaa oman haasteensa päivittämiseen. Se on toteutettava sovitun henkilön toimesta, eikä päivitys tapahdu automaattisesti. Tämä on haaste pohdittaessa onko IMS oikea väline toimintakansion tekemiseen. Onnelantien päiväkodin kehittämä toimintakansion rakenne on toimiva ja tukee työn tekemiseen tarvittavan tiedon löytämistä.

### 5.3.2 Toimintakansio perehdyttämisen välineenä

Sähköisen toimintakansion rakenne on toimiva uuden työntekijän perehdyttämisessä. Uusi työntekijä voi perehtyä kansion sisältöön henkilökohtaisesti, mutta yhtä tärkeää on säilyttää ihmisten välinen vuorovaikutus perehdyttämistilanteessa. Sähköiset toimintavälineet eivät voi korvata kahden ihmisen kommunikoinnin tuomaa arvoa. Onnistunut perehdytystilanne vaatii toimiakseen hyvän vuorovaikutustilanteen, jossa perehdyttäjä kuuntelee ja antaa perehdyttävälle mahdollisuuden kysymyksiin (Kjelin & Kuusisto 2003, 197).

Opiskelijoiden perehdyttämisessä sähköiseen työvälineeseen pääsy osoittautui haasteeksi, koska heille ei ole omia tunnuksia. Niinpä käytettäessä sähköistä perehdyttämisvälinettä opiskelija kirjautuu työntekijän tunnusten kautta. Tämä ei ole tarkoituksenmukaista ajatellen tietoturvaa ja sen tuomia vaatimuksia. Valtiovarainministeriön (2009, 16) tietoturvaohjeessa painotetaan, että tietojärjestelmien salasanat ovat jokaisen työntekijän henkilökohtaisia ja niistä tulee huolehtia kuin omista verkkopankkitunnuksista.

### 5.3.3 Toimintakansio johtamisen välineenä

Johtaminen on vaativa ja moninainen tehtävä. Kaikki johtamista tukevat välineet kannattaa hyödyntää ja ottaa käyttöön. Tiedonkulku ja hyvä viestintä työyhteisössä lisäävät työntekijöiden tietoisuutta ja keskustelua yhteisistä työhön liittyvistä asioista (Viitala 2007, 276). Sähköinen toimintakansio takaa osaltaan, että esimies tiedottaa ja antaa henkilökunnalle työn tekemiseen tarvittavat dokumentit ja lomakkeet. Alussa päivittäminen on suurelta osin esimiehen vastuulla. Onnelantien toimintakansion päivittäjänä toimii esimies, jatkossa päivitysvastuun jakamista työyhteisön sisällä tulee pohtia. Päivittäminen on työläs, mutta tärkein asia toimintakansion toimivuuden ja käyttömukavuuden kannalta. Esimiehen päivitysvastuu voi olla perusteltua, mutta vastuuta jakamalla useammalle työntekijälle, toimintakansion sisältöön saadaan monipuolisempia näkökulmia.

Onnelantien toimintakansion lopullinen ja tarkoituksenmukainen sisällön laajuus on vielä sopimatta, jotta se on hallittavissa ja hyödynnettävissä maksimaalisesti. Pitemmällä tähtäimellä saatavat käyttökokemukset toimintakansiosta antavat varsinaisen informaation siitä, kuinka hyvin sähköinen toimintakansio toteuttaa asetettuja tavoitteita ja mikä tulee olemaan sen lopullinen muoto ja käyttö. Juuti toteaa, että organisaatioiden tulee opetella enemmän elämään ja kehittämään kokeilujen kautta. Joskus mahdottomiltakin tuntuvien kokeilujen kautta kehitettävä asia löytää lopullisen muotonsa. (Juuti 2005, 178.)

#### 5.4 Opinnäytetyön prosessin arviointi

Opinnäytetyön aiheen valinta oli selvä koulutuksen alussa. Aiheen työelämälähtöisyys teki siitä selkeän ja tarkoituksenmukaisen. Hankkeistettu opinnäytetyö antaa selkeän pohjan kehittämistyölle ja pitää aiheen työelämään kiinnitettynä, sen avulla on voinut kehittää osaamista ja työskentelyä alaan liittyvässä aiheessa (Vilka ja Airaksinen 2003, 16).

Tavoitteenasettelu opinnäytetyölle oli mielestäni realistinen. Työyhteisön työn kehittämisen prosessi toteutettiin ja sen kautta sähköisen toimintakansion odotetaan auttavan tulevaisuudessa kaikkia työyhteisön jäseniä. Työ on hyödynnettävissä Onnelantien päiväkodissa sekä muissa työyhteisöissä. Ekspansiivisen oppimissyklin käyttö toimintatutkimuksen välineenä toimi melko hyvin. Mallintaminen syklien kautta selkeytti kokonaisprosessia jäsentäen sen eri vaiheet. Viimeisen syklin vaihe toteutui osittain, koska toimintakansion kehittäminen jatkuu työyhteisössä edelleen.

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi vuoden 2011 alussa ja päättyi keväällä 2012. Opinnäytetyöprosessi eteni kesään 2011 suunnitelman mukaisesti, eli toimintakansio oli kehitetty haluttuun muotoon. Syksyllä 2011 opinnäytetyöprosessi eteni teoreettisella, ajattelun ja kirjoittamisen tasolla. Lopullinen teoriaosuuden työstäminen tapahtui vuoden 2012 alussa. Opinnäytetyön kokonaisprosessin kesto on ollut perusteltu, jotta työn todelliset vaikutukset ja tarvittavat jatkotoimenpiteet tulisivat selkeämmin näkyviksi. Vilkan ja Airaksisen (2003, 67) mukaan aika

hyödyttää ja voi tuoda lisää näkökulmia ja ajatuksia kehitettävään työhön. Vaikka kehittämisprosessi opinnäytetyön tekemisen kannalta päättyy, jatkuu toimintakansion kehittäminen edelleen Onnelantien päiväkodissa. Historiallisen jatkuvuuden periaatteen mukaan toimintatutkimus voidaan päättää sulkeutuvaan loppuun tai tarina voi jäädä ”ilman lopun loppua” (Heikkinen & Syrjälä 2008, 151).

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tekemisessä oli kaksi oleellista tekijää: kehittämisen prosessi ja kehitetty tuote. Onnelantien päiväkodin työn kehittämisen prosessin tuloksena syntyi arjen työtä palveleva sähköinen työväline. Päivittämisen jälkeen sähköinen toimintakäsikirja on tuotteena siirrettävissä muihin varhaiskasvatuksen yksiköihin. Valitut päätasot osoittautuvat oleellisiksi ja perustelluiksi valinnoiksi. Päätason sisältöjen laajuutta tulee jatkossa miettiä ja muuttaa suppeammaksi, jotta ne palvelevat paremmin käyttäjän tarpeita.

Kehitetty sähköinen työväline toimii esimerkkinä ja mallina muille toimialoille ja työyhteisöille kehittämistyön tueksi. Se on yksikkötasolle tehty malli, mutta on muunneltavissa laajemman tason työvälineeksi. Sähköisiä työvälineitä kehitettäessä on huomioitava työntekijöiden koulutus sekä työvälineiden eli kannettavien tietokoneiden riittävyys ja saatavuus. Työvälineen käyttöön perehdyttämiseen ja kouluttamiseen tulee kiinnittää huomiota ja varattava riittävästi aikaa.

Kehittämisprosessit vaativat aikaa niin kehittämisen kuin käytön opettelemiseen. Muutoksia ei saada aikaan hetkessä, vaan uusien toimintatapojen juurtumiseen voi mennä aikaa useitakin vuosia. Tämän vuoksi Onnelantien päiväkodin työyhteisössä todettiin, että paperinen perehdyttämiskansio säilyy tässä vaiheessa sähköisen toimintakansion rinnalla. Sähköisen toimintakansion kehittämistä jatketaan ja huomioidaan muu kehitys Lahden kaupungissa, esimerkiksi Intranetin kehittyminen sekä mahdollisesti sinne tapahtuva toimintakäsikirjojen siirtäminen.

Toimintatutkimuksessa käytetty syklimalli oli suurimmaksi osaksi toimiva ja käyttökelpoinen menetelmä kehittämistyöhön. Joiltain osin malli tuntui teoreettiselta ja olisi vaatinut enemmän mallin esittelemistä työyhteisön jäsenille. Syklimalli oli enemmänkin tutkijan mielessä ja kirjoittamisen pohjalla, eivätkä työyhteisön jäsenet välttämättä olleet aina tietoisia, missä syklin mallintamisen vaiheessa ollaan. Se ei ollut kuitenkaan kehittämistyön esteenä, vaan auttoi jäsentämään

prosessia. Tutkijalla tai johtajalla on oma roolinsa työyhteisöjen kehittämisprosesseissa toimien moottorina ja prosessin eteenpäin suuntaajana. Kehittämisprosessin edetessä johtajuuden merkitys selkeytyi. Vaikka työyhteisössä toimitaan yhteisöllisesti kuunnellen, keskustellen ja yhdessä päättäen, vaatii jokainen kehittämisprosessi edetäkseen kapteenin ohjaamaan oikeaan suuntaan. Yhteisöllinen työskentely, jossa kuunnellaan kaikkien näkökulmat ja tehdään päätökset yhdessä, takaa jokaisen sitoutumista kehittämisprosessiin. Yhteisölliset tavat toimia ja selkeä johtajuus, eivät ole toisiaan poissulkevia asioita, vaan toimivat hyvän kehittämis työn taustalla.

Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista tutkia kuinka varhaiskasvatuksen ja esiopetusyksiköiden kehittämistyötä toteutetaan eri kaupungeissa. Minkälaisia ratkaisuja kehittämistyöhön on kehitelty, koska käytännössä henkilöstön mahdollisuus yhteiseen keskustelun työajan puitteissa on rajallista. Löytyisikö tämän kaltaisella tutkimuksella ratkaisumalleja työn kehittämiseen nykyajan varhaiskasvatuksessa ja saataisiinko ratkaisujen kautta vaikuttavuutta laatuun ja innovaatioiden aikaansaamiseksi. Kehittämistyössä käytettävien menetelmien osalta olisi mielenkiintoista toistaa kehittävään työntutkimukseen perustuva kehittämisprosessi ja syventyä perusteellisemmin ekspansiivisen oppimissyklin käyttöön ja mahdollisuuksiin.

Toimintakäsikirjojen kehittämisessä olisi kiinnostavaa seurata kuinka Lahden kaupungissa tai vastaavasti muissa kaupungeissa alkanut toimintakäsikirjojen kehittäminen sekä prosessien mallintaminen etenevät. Kuinka paljon tehdään toimintakäsikirjoja arkeen, millä välineillä ja missä ympäristössä ne toimivat. Ovatko sähköiset työvälineet, esimerkiksi toimintakäsikirjat, työntekijöitä hyödyttäviä välineitä ja kuinka pitkälle niiden kehittämisessä kannattaa mennä, etteivät ne vie aikaa varsinaiselta perustyöltä. Toimintakäsikirjojen kehittämisessä kiinnostaa erilaisten välineiden tarkoituksenmukainen käyttö. Onko IMS- prosessinmallin-  
nusväline jatkossa käytössä, vai toimiiko esimerkiksi Lahden kaupungin Intranet toimintaympäristönä.

Prosessien mallintaminen ja niiden käyttö perehdyttämiseen, johtamiseen ja arki-työntekemiseen on mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe. Ovatko prosessit todelli-



nen arkea hyödyttävä työkalu ihmisten kanssa tehtävässä työssä vai kuuluvatko ne enemmän tekniikkaan ja insinöörimaailmaan? Kiinnostava tutkimuksen aihe voisi olla prosessien mallintamisen hyödyt arkityöhön jossakin teknisen alan työyhteisössä verrattuna esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan yksikköön.

## LÄHTEET

Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Keuruu: Otava

Halme, P. 2007. Kunnallisten sähköisten palveluiden mallintaminen. Tietotekniikan diplomityö. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Harmaakorpi, V., Hermans, R. & Uotila, T. 2010. Suomalaisen innovaatiojärjestelmän mosaiikki: Markkinoilta ennakoitua alueellisia teemavalintoja. Helsinki: Yliopistopaino

Heikkinen, H. 2008. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Hansaprint Direct Oy

Heikkinen, H., Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2008. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Hansaprint Direct Oy

Heikkinen, H. & Syrjälä, A. 2008. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Hansaprint Direct Oy

Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys: johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Yhteiskuntatieteiden väitös. Kuopio: Kopinjyvä

Juusenaho, R. 2008. Pedagoginen johtajuus. Teoksessa Hujala, E., Fonsén, E. & Heikka, J. (toim.) Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä: tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Tampere: Tampereen yliopisto

Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Keuruu: Otava

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen: miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?. Helsinki: Otava

Järvensivu, A. & Koski, P. 2008. Työelämäsuuntautuneen oppimisen tutkimus innovaatioaallon harjalla. Teoksessa Heiskanen, T., Leinonen, M., Järvensivu, A. & Aho, S. (toim.) Kohti uutta työelämää. Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, 17 - 45.

Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, Esa. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WS Bookwell Oy

- Järvinen, M. 2011. Konstruktiivinen oppimiskäsitys opettajan pedagogisena työvälineenä alkuopetuksessa. Näkökulmia muutokseen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy
- Karila, K. 2006. Kasvatuskumppanuus vuorovaikutussuhteena. Teoksessa Karila, K., Alasuutari, M., Hännikäinen, M., Nummenmaa, A. & Rasku-Puttonen, H. (toim.) Kasvatusvuorovaikutus. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy
- Karila, K. & Nummenmaa, A. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohteenä päiväkoti, Juva: WSOY
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Koistinen, K. 2007. Kaveriporukasta liiketoiminnaksi: tuotannon häiriöt ja organisaation oppiminen nopeasti muuttuvassa yrityksessä. Kasvatustieteiden väitös. Helsinki: Helsingin yliopisto
- Koivula, M. 2010. Lasten yhteisöllisyys ja yhteisöllinen oppiminen päiväkodissa. Kasvatustieteiden väitös. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto
- Koivunen, P-L. 2009. Hyvä päivähoito: työkaluja sujuvaan arkeen. Juva: PS-Kustannus
- Lahden kaupunki. 2005. Lahden kaupungin varhaiskasvatussuunnitelma. Saatavissa: [http://lahti.fi/www/images.nsf/files/CBC954EDDE948D68C22576F20041FOB6/\\$file/Lahden%20kaupungin%20varhaiskasvatussuunnitelma.pdf](http://lahti.fi/www/images.nsf/files/CBC954EDDE948D68C22576F20041FOB6/$file/Lahden%20kaupungin%20varhaiskasvatussuunnitelma.pdf) (haettu 18.04.2011)
- Lahden kaupunki. 2006. Onnelantien päiväkodin opetussuunnitelma. Lahti
- Lahden kaupunki. 2008. Henkilöstötoimisto - Perehdyttämisestä esimiehille. Lahti
- Lahden kaupunki. 2010a. Lahden kaupungin sähköisen asioinnin kehittämissuunnitelma 2010 – 2020. Lahti
- Lahden kaupunki. 2010b. Tuottavuusohjelma; toimenpiteet ja mittarit 2010 – 2012. Lahti
- Lausniemi, M. 2005. Henkilöstönkehittäjä uusien työntekijöiden perehdyttäjänä. Kehittämishankeraportti. Saatavissa: [https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18225/URN\\_NBN\\_fi\\_jyu-2006269.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18225/URN_NBN_fi_jyu-2006269.pdf?sequence=1) (haettu 15.1.2012)
- Lausniemi, S. 2003. Menestyvä kunta; Kuntalaislähtöinen talousjohtaminen. Vantaa: Dark Oy
- Murto, K. 2001. Prosessijohtaminen: kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus

Nakari, R. & Valtee, P. 1995. Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Gummerus Oy

Ojala, M. 2009. Reflektiivinen lähestymistapa päiväkotien kehittämistyössä. Teoksessa Mäkitalo, A-R., Ojala, M., Venninen, T. & Vilpas, B. (toim.) Löytöretkellä omaan työhön. Kehittämistä ja tutkimista päiväkodin arjessa. Helsinki: Yliopistopaino

Paasivaara, L & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Kotimaa/Kirjapaja

Raina, L. & Haapaniemi, R. 2007. Yhteisöllinen pedagogia: ”... ettei tarvitse tehdä yksin”. Tallinna: AS Pakett Kirjapaino

Ruohotie, P. 1997. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita

Sarala, U. 1998. Kohti oppivaa organisaatiota – aikuiskoulutus organisaatiossa. Lahti

Seppänen-Järvelä, R & Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille – Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-Kustannus

Suomen kuntaliitto. 2010. ITE3: 2010 – Opas ITE-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Helsinki

Söyrinki, T. 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuus – yhteinen prosessi. Teoksessa Hujala, E., Fonsén, E. & Heikka, J. (toim.) Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Tampere: Tampereen yliopisto

THL. 2005. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Saatavissa: <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/7eef5448-e8a3-4887-ab97-19719ea74066> (haettu 11.2.2011)

Toivainen, H & Hänninen, H. 2006. Rajanylitykset työssä. Juva: PS-Kustannus

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2002. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkaukset. [viitattu 3.4.2012]. Saatavissa: [http://www.tenk.fi/hyva\\_tieteellinen\\_kaytanto/Hyva\\_Tieteellinen\\_FIN.pdf](http://www.tenk.fi/hyva_tieteellinen_kaytanto/Hyva_Tieteellinen_FIN.pdf)

Tähtelä, A. 2012. Kouluttaja ja työnohjaaja. Haastattelu 31.1.2012.

Valtiovarainministeriö. 2009. Vahti: Informations Security Instructions for personnel [viitattu 10.4.2012]. Saatavissa: [http://www.vm.fi/vm/en/04\\_publications\\_and\\_documents/01\\_publications/05\\_governement\\_information\\_management/20090623Inform/information\\_NETTI\\_%2b\\_KANNET.pdf](http://www.vm.fi/vm/en/04_publications_and_documents/01_publications/05_governement_information_management/20090623Inform/information_NETTI_%2b_KANNET.pdf)

Venninen, T. 2009. Reflektiivinen lähestymistapa päiväkotien kehittämistyössä. Teoksessa Mäkitalo, A-R., Ojala, M., Venninen, T. & Vilpas, B. (toim.) Löytöretkellä omaan työhön. Kehittämistä ja tutkimista päiväkodin arjessa. Helsinki: Yliopistopaino

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää: esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy