



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Työajanseurantaan perustuva työajan kehittä- misprojekti päiväkodissa

Tenhovuori, Heli

2017 Tikkurila



Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

Työajanseurantaan perustuva työajan kehittämisprojekti päiväkodissa

Heli Tenhovuori
Sosiaali- ja rikosseuraamusalan joh-
taminen ja kehittäminen
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2017

Heli Tenhovuori

Työajanseurantaan perustuva työajan kehittämisprojekti päiväkodissa

Vuosi 2017 Sivumäärä 97

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin ja kehitettiin Espoolaisen päiväkodin varhaiskasvattajien työajan käyttöä, organisointia ja hallintaa. Vuoden kestäneeseen kehittämisprojektiin osallistui 18 työntekijää. Tarkoituksena oli tutkia työajan käyttöä päiväkodissa kokonaisvaltaisesti, tuoda näkyväksi varhaiskasvattajien työtä sekä löytää keinoja eheyttää varhaiskasvattajien työajan käyttöä pedagogisesta näkökulmasta.

Työntekijät vastasivat työaikaan koskevaan kyselyyn opinnäytetyöprosessin alussa ja lopussa. Työajan käytön tutkiminen tapahtui viikon kestävässä työajanseurannan avulla. Tiedonkeruuta jatkettiin osallistavien menetelmin. Aineiston analyysi tehtiin sisällön analyysinä ja yksinkertaisin kvantitatiivisin menetelmin. Tuloksista käytiin ryhmäkeskusteluja ja niiden pohjalta päiväkodin työtiimien oli tarkoitus valita ryhmälleen kehittämiskohde. Kehittämistyö ei pääasiallisesti lähtenyt käyntiin, joten sitä jatkettiin yhteisten keskusteluiden ja reflektoinnin avulla. Projektin puolivälissä pidettiin välirefleksio-ryhmämuotoisina teemahaastatteluina.

Työajan käytön osalta selkeitä eroja lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien työnkuissa ei ilmennyt ja osa työntekijöistä toivoi työnkuvien tarkempaa määrittelyä. Erot työajan käytössä olivat suuria yksilö- ja tiimikohtaisesti. Työntekijöiden on vaikea arvioida mihin työaika kuluu. Työajan ei koettu olevan riittävä. Työtehtäviä tehtiin yhtäaikaaisesti, ylitöitä kertyi, kaikki eivät pystyneet aina pitämään lakisääteistä taukoa ja osa työntekijöistä teki töitä myös vapaa-ajalla. Lapsiryhmän ulkopuolisen työn järjestäminen koettiin haastavaksi. Aktiivinen vuorovaikutus lasten kanssa ja lasten yksilöllinen huomiointi jäivät vähäisiksi. Kokouksiin, laitoshuollollisiin tehtäviin ja lasten passiiviseen valvontaan työntekijät kokivat kuluttavansa liian paljon aikaa. Työajanseurannan ei koettu toimivan työnkehittämisen välineenä. Kehittämistyötä vaikeutti ajanpuute sekä motivaation, tiedonjaon ja reflektoinnin ongelmat. Päiväkoedeissa tulisi panostaa enemmän reflektio-osaamisen vahvistamiseen sekä työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemiseen työaikaan liittyvissä asioissa.

Asiasanat: Työaika, työn kehittäminen, varhaiskasvatus, työajanseuranta, päiväkotito

Heli Tenhovuori

Development of Working Hours in a Daycare Center Based on Working Hours Monitoring
Year 2017 Pages 97

The purpose of this thesis was to study and develop the use, organization and management of early childhood educators' working hours in a municipal daycare center in Espoo. 18 employees attended this one year long development project. The aim was to comprehensively examine the use of working hours in a daycare center, to clarify early childhood educators' work and also to find ways to improve the use of working hours from a pedagogical point of view.

Employees answered to a questionnaire about working hours in the beginning and at the end of the project. Examination of working hours took place by way of week-long monitoring of working hours. The data collection was extended by using participatory methods. Data analysis was carried out by using content analysis and simple quantitative methods. Group discussions were conducted about the results, on the basis of which the work teams were supposed to choose what they wanted to develop. The development did not start as planned so it was continued through joint discussions and reflection. An interim reflection was conducted in the middle of the project with themed interviews in groups.

There were no clear differences in the use of working time between kindergarten teachers and childminders. Employees wished for more precise definition of job descriptions. Differences in working hours were great both individually and between the working teams. Employees have difficulties to assess how they use their working hours. Working hours were not considered to be enough, some worked overtime, tasks were carried out simultaneously, not all were able to always keep the statutory break and a few worked in their free time. To organize time for work outside the childgroup was challenging. There was limited time for active interaction with children and to give them individual attention. Employees felt that meetings, facility maintenance and passive supervising of children take too much time. Monitoring of hours was not seen as a functioning tool to develop the use of working hours. Lack of time, problems in motivation, information sharing and reflective skills made development work difficult. In daycare centers more emphasis should be put on strengthening reflective skills and employees should be supported to be more self-directed in matters relating to working hours.

Keywords: work development, working hours, monitoring of working hours, early childhood education, daycare center

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Varhaiskasvatus sekä varhaiskasvattajien työ ja työaika	8
2.1	Kunnallinen varhaiskasvatus.....	8
2.2	Henkilöstö, moniammatillisuus ja tiimityö päiväkodeissa	10
2.3	Varhaiskasvattajien työaika päiväkodeissa	13
2.4	Työn ja työajan hallinta	14
2.4.1	Kiire.....	15
2.4.2	Työajan käyttöön vaikuttavat rakenteelliset haasteet	17
2.5	Varhaiskasvattajien työnsisältö päiväkodeissa työajan näkökulmasta	19
2.6	Varhaiskasvattajien työaikaan liittyviä tutkimuksia ja opinnäytetöitä	23
3	Opinnäytetyön tavoitteet, tarkoitus ja menetelmät	26
3.1	Toteutus ja aikataulu.....	28
3.2	Tiedonkeruu ja analyysi.....	30
3.2.1	Kysely.....	30
3.2.2	Työajanseuranta ja palautekysely työajanseurannasta	32
3.2.3	Ryhmäkeskustelut	33
3.2.4	Välireflektio: Kehittämistyön arviointi teemahaastattelujen avulla	35
3.2.5	Loppukysely	36
4	Tulokset.....	36
4.1	Mihin työaika käytetään.....	37
4.1.1	Lasten kanssa käytetty työaika	39
4.1.2	Laitoshuollolliset työt vievät aikaa perustehtävältä	42
4.1.3	Lapsiryhmän ulkopuoliseen työhön on vaikea löytää aikaa	42
4.1.4	Muu työn sisältö	44
4.2	Lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien työajan käytön erot.....	45
4.3	Työajanseurannasta kadonnut aika	48
4.4	Kiire aiheuttaa monenlaisia ongelmia	49
4.5	Työajan hallinta ja organisointi	52
5	Kehittämistyö	53
5.1	Kevään 2016 kehittämisprosessi ja osallistavat menetelmät.....	55
5.1.1	Kevään 2016 kehittämistyön sujuvuus	58
5.1.2	3-6 vuotiaiden ryhmän kehittämiskohteen ja kehittämistyön kuvaus ..	58
5.2	Työajanseuranta työn kehittämisen välineenä	59
5.3	Toinen kehittämissykli syksyllä 2016	62
5.4	Loppukysely ja kehittämistyön tulokset sekä arviointi	68
6	Pohdinta	71
6.1	Työajan käytön, hallinnan ja organisoinnin kehittämisestä	72

6.2	Varhaiskasvatuksen laadun tasaisuudesta	73
6.3	Kehittämistyön haasteista	75
6.4	Opinnäytetyön eettisyydestä ja luotettavuudesta	82
	Lähteet	85
	Kuviot	88
	Taulukot	89
	Liitteet.....	90

1 Johdanto

Tarkoituksena tässä opinnäytetyössä on tutkia ja parantaa varhaiskasvatuksen työntekijöiden ajankäyttöä päiväkodissa. Ajankäyttöä tutkitaan sekä työajan käytön että työajan organisoinnin sekä hallittavuuden näkökulmasta. Samalla tutkin työajanseurannan toimivuutta työn kehittämisen välineenä. Toteutin opinnäytetyön Espoon kunnallisessa päiväkodissa, jossa itse työskentelin opinnäytetyöprosessin aikana. Tarkoitus on toteuttaa kyseisessä yksikössä myös konkreettinen kehittämisprojekti työajanseurannan pohjalta. Työyhteisö hyötyy opinnäytetyöprosessista kun työntekijät pääsevät itse osallisiksi oman työn reflektointiin ja kehittämiseen.

Ajankäytön tutkiminen tuo näkyvämmäksi varhaiskasvatuksessa tehtävää työtä. Sen avulla voidaan nähdä eroavatko lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien työnkuvat toisistaan ajankäytön näkökulmasta sekä minkälaisia yksilöllisiä ja ryhmäkohtaisia eroja ajankäytössä on havaittavissa. Ajankäyttöä tarkastelemalla voidaan nähdä työyhteisön, työtiimin ja työntekijän toimintatapoja ja työkulttuuria. Ajankäyttöä tutkimalla on tarkoitus luoda lähtökohdat työntekijöille oman päiväkotiryhmänsä toimivuuden ja pedagogian tarkastelulle ja kehittämiselle.

Työn arviointi ja kehittäminen ovat tärkeä osa varhaiskasvatuksessa tehtävää työtä. Työajanseuranta on tutkittu varhaiskasvatuksessa työn kehittämisen näkökulmasta vähän. Työajanseuranta voi antaa paljon uutta tietoa työntekijöiden ja työtiimien toiminnasta, työtiimien toimivuudesta sekä varhaiskasvatuksen laadun tasaisuudesta. Työajanseurannasta voi nousta esille toimivia käytäntöjä tai myös kehittämiskohteita. Opinnäytetyöprosessin aikana julkaistiin uusi Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, jossa määritellään entistä selkeämmin valtakunnalliset varhaiskasvatuksen tavoitteet ja työtavat. Työajanseurannan pohjalta voidaan tarkastella, mahdollistaako henkilöstön työajan käyttö tavoitteisiin pääsyt.

Valitsin tämän aiheen, koska olen itse töissä päiväkodissa ja olen nähnyt tarpeen välineille, jotka toisivat näkyväksi varhaiskasvatuksessa tehtävää työtä. Eri kunnissa ja kuntien sisällä eri yksiköissä toimintatavat vaihtelevat ja tästä on käyty lähiaikoina keskustelua sekä varhaiskasvatuksen kentällä että sosiaalisessa mediassa. Varhaiskasvatuksen laadun tasaisuus ja varhaiskasvatuksen aika- ja henkilöstöresurssit tuntuvat olevan keskusteluissa paljon esillä. Työajan käyttöä tutkimalla ja eheyttämällä voidaan vaikuttaa varhaiskasvatuksen laatuun ja tuoda konkreettisemmin esille resurssien vaikutuksia työntekemiseen.

Opinnäytetyön tiedonkeruu tapahtuu monin eri keinoin: kyselyjen, työajanseurannan, ryhmäkeskustelujen sekä teemahaastattelujen avulla. Saatu aineisto analysoitiin osin kvantitatiivisin menetelmin ja osin sisällön analyysin avulla. Kerätyn aineiston avulla lähdettiin kehittämään työaikaa erilaisin osallistavien menetelmin, yhteisen keskustelun ja reflektion kautta.

2 Varhaiskasvatus sekä varhaiskasvattajien työ ja työaika

Tässä luvussa tarkastellaan varhaiskasvattajien työaika, kunnallista varhaiskasvatusta sekä eri ammattinimikkeillä toimivien työntekijöiden työnkuvaa. Työnkuvien tarkastelu on olennaista siksi, että työnkuvien mukaan tapahtuva ajankäytön eroaminen ei välttämättä ole kaikissa päiväkodeissa selkeää. Kuitenkin eri koulutuspuhjan saaneet työntekijät omaavat erilaisia osaamista, mikä tulisi ottaa huomioon myös työajan käytössä. Varhaiskasvattajien työnsisältöjen avaaminen on opinnäytetyössäni tärkeää, sillä työnsisällöt ovat työajan käytön perusta. Varhaiskasvattajien työaikaan liittyen teoriasta nousi esille erilaisia haasteista, jotka tuntuvat toistuvat monissa eri lähteissä sekä varhaiskasvatuksen tutkimuksissa ja opinnäytetöissä. Näistä eniten mainintoja löytyi kiireestä ja aikapulasta sekä työn sekä työajan organisoinnin ja hallinnan vaikeudesta. Monissa lähteissä mainitaan, että työtehtävät ovat lisääntyneet, ryhmäkoot suurettuneet ja myös muita työaikaan vaikuttavia rakenteellisia muutoksia on tapahtunut. Työtä tehdään kuitenkin samalla palkalla ja samoin tai pienemmin resurssein kuin ennen ja siksi työn priorisointi ja työajan käytön tarkastelu nousevat entistä tärkeämmiksi teemoiksi varhaiskasvatuksen kentällä.

Tällä hetkellä työaika on noussut esille myös Kunta 10-tutkimuksessa. Kunta 10-tutkimuksessa on mukana 11 kaupunkia: Espoo, Helsinki, Vantaa, Tampere, Turku, Oulu, Raisio, Nokia, Valkeakoski, Naantali ja Virrat. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää henkilöstön työtä ja työn muutoksia sekä niiden vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin ja terveyteen. (Työterveyslaitos 2015). Suomenkielisen varhaiskasvatuksen Työsuojelun ja työhyvinvoinnin koordinointiryhmä Espoossa tarttui aiheeseen ja lähti selvittämään kyselyllä jokaiselta Espoon varhaiskasvatuksessa työskentelevältä työajan hallintaan liittyviä kysymyksiä. Kunta 10-tutkimuksessa kävi ilmi, että henkilöstö koki riittämättömyyden tunnetta työaikojen hallinnassa. Kyselyssä kartoitettiin muun muassa sitä vaikuttaako lasten hoitoajat työvuorojen suunnitteluun, kuinka usein henkilökunta joutuu muuttamaan suunniteltuja työvuoroja ja miksi, onko yksikössä ja tiimissä sovittu työnjakoon ja ajankäyttöön liittyvistä asioista ja noudatetaanko sopimuksia sekä pitävätkö työntekijät lakisääteisen 10 minuutin tauon työpäivän aikana. Työaika, sen ilmiöt ja sen hallinta ovat siis ajankohtaisia kysymyksiä myös työhyvinvoinnin kannalta.

2.1 Kunnallinen varhaiskasvatus

Varhaiskasvatus on lapsen subjektiivinen oikeus, jonka tavoitteena on edistää lapsen kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä, terveyttä ja hyvinvointia sekä tukea ja edistää lapsen elinikäistä oppimista (Varhaiskasvatuslaki 2015). Se on suunnitelmallista, tavoitteellista ja pedagogiaan painottuva kasvatuksen, opetuksen ja hoidon kokonaisuus (OAJ 2016; Opetushallitus

2016, 10). Varhaiskasvatus on osa Suomen perhe-, sosiaali-, koulutus-, ja työvoimapolitiikkaa (Hujala, Puroila, Parrila, Nivala 2007, 12). Se on Suomen koulutusjärjestelmään kuuluva yhteiskunnallinen palvelu ja sillä on myös syrjäytymistä ehkäisevä sekä lasten tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta edistävä tehtävä. Varhaiskasvatus on myös palvelu, joka tukee huoltajia kasvatustyössä. Varhaiskasvatuslaissa on määritelty tarkemmin valtakunnalliset tavoitteet varhaiskasvatukselle. Tavoitteissa mainitaan muun muassa lapsen kokonaisvaltaisen kasvun, terveyden ja hyvinvoinnin sekä elinikäisen oppimisen, vertaisryhmässä toimimisen ja sukupuolten tasa-arvon edistäminen, koulutuksellisen tasa-arvon sekä leikin, liikkumisen ja taiteisiin ja kulttuuriperintöön perustuvan pedagogisen toiminnan toteuttaminen, myönteisten oppimiskemusten mahdollistaminen, turvallisen, terveellisen ja kehittävän varhaiskasvatusympäristön luominen, mahdollisimman pysyvien vuorovaikutussuhteiden takaaminen, yksilöllisen tuen tarpeen tunnistaminen ja tuen järjestäminen, eettiseen vastuullisuuteen, kestäväan toimintaan ja toisten kunnioittamiseen sekä yhteiskunnan jäsenyyteen ohjaaminen. (Opetushallitus 2016, 8, 10, 14-16; Varhaiskasvatuslaki 2015.)

Varhaiskasvatusta ohjaa erilaiset velvoitteet ja säädökset, lait sekä kansainväliset sopimukset kuten yhdenvertaisuuslaki, tasa-arvolaki, Euroopan ihmisoikeussopimus, YK:n lapsen oikeuksia koskeva yleissopimus, YK:n yleissopimus vammaisten henkilöiden oikeuksista, YK:n julistus alkuperäiskansojen oikeuksista sekä YK:n kestävän kehityksen tavoitteet. Henkilökunnan osalta velvoittaviin säännöksiin kuuluu sosiaalihuoltopalveluihin ohjaaminen ja lastensuojeluilmoituksen tekeminen tarpeen vaatiessa. (Opetushallitus 2016, 15-16.) Keskeisin varhaiskasvatusta ohjaava laki on varhaiskasvatuslaki. Varhaiskasvatuslaissa määritellään varhaiskasvatus alle peruskouluikäisen lapsen oikeudeksi. Laissa määritellään sen järjestämistä koskevat yksityiskohdat, tavoitteet, ryhmän muodostuksen periaatteet, ympäristön vaatimukset, ohjeistus lapsen varhaiskasvatussuunnitelman laatimiseen, vanhempien rooli ja lapsen sekä vanhempien osallisuus varhaiskasvatuksessa, Opetushallituksen rooli varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden laatijana, palvelun tuottajan vastuu paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman laatimiseen sekä muita yksityiskohtia. (Varhaiskasvatuslaki 2015.) Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet on Opetushallituksen valtakunnallinen velvoittava määräys, joka perustuu varhaiskasvatuslakiin ja jonka tehtävä on ohjata varhaiskasvatuksen toteuttamista, kehittämistä ja järjestämistä. Se myös edistää valtakunnallisesti yhdenvertaisen sekä laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumista. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ohjaavat varhaiskasvatuksen sisältöä, laatua, tavoitteita sekä yhteistyötä huoltajien sekä monialaisen yhteistyöverkoston kanssa. Sen tavoitteet ja arvot täsmentyvät ja muuntuvat käytännöksi paikallisten varhaiskasvatussuunnitelmien ja lasten varhaiskasvatussuunnitelmien kautta. (Opetushallitus 2016, 8.)

Lähivuosikymmeninä varhaiskasvatuksessa on tapahtunut käytännön muutos sekä pedagogiassa että hallinnon tasolla. Pedagogiikassa painopiste on nykyään lapsilähtöisyydessä ja lapsen yksilöllisyyden korostamisessa. (Hujala ym. 2007, 13.) Tällä hetkellä varhaiskasvatuksessa on

tekeillä muutoksia. Esimerkiksi subjektiivista päivähoito-oikeutta on lähdetty joissakin kunnissa rajaamaan. Myös ryhmäkokoja ja päiväkotiryhmien muodostamiseen liittyviä periaatteita uusitaan. Lakia ja säädöksiä tulkitaan ja toteutetaan eri kunnissa ja eri alueilla hieman erilaila.

Varhaiskasvatusta toteutetaan päiväkodeissa, perhepäivähoidossa tai muissa varhaiskasvatuksen palveluissa kuten kerhoissa. Päiväkodeissa varhaiskasvatusta toteutetaan ryhmämuotoisesti ja ryhmiä muodostetaan tarkoituksenmukaisesti lasten ikä, sisarusuhteet ja tuen tarpeet sekä lain mukainen henkilöstömitoitus ja ryhmien enimmäiskoko huomioiden (Opetushallitus 2016, 17). Lain mukaan kokopäivähoidossa olevien lasten ryhmässä voi olla enintään 12 alle kolme vuotiasta lasta ja 24 yli kolme vuotiasta lasta. Jos keskimääräiset hoitopäivät ovat jatkuvasti vähäisemmät kuin toimintapäivät, voidaan lain mukaan näistä luvuista poiketa, mutta lapsia saa olla ainoastaan lyhytaikaisesti yhtä aikaa enemmän läsnä. Lähtökohtaisesti poikkeamia ei voi tapahtua päivittäin eikä kestoaltaan koko hoitopäivän ajan. (Asetus lasten päivähoitosta.)

2.2 Henkilöstö, moniammatillisuus ja tiimityö päiväkodeissa

Päiväkodeissa toimii varhaiskasvattajia eri ammattinimikkeillä: lastentarhanopettajia, erityislastentarhanopettajia, esiopettajia sekä lastenhoitajia. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (Opetushallitus 2016, 17) todetaan, että varhaiskasvatuksen keskeinen voimavara onkin juuri moniammatillinen henkilöstö. Moniammatillisessa kasvattajayhteisössä tärkeimpänä tavoitteena pidetään työntekijöiden osaamisen hyödyntämistä huomioiden kuitenkin eri koulutustaustat ja niiden myötä työntekijöille karttunut erityisosaaminen. Virolaisen (2014) mukaan varhaiskasvatushenkilöstön tuleekin kyetä hyödyntämään kaikkien työntekijöiden erilaisia koulutuksia ja kokemuksia moniammatillisessa työskentelyssä. Moniammatillisessa kasvattajayhteisössä tulee hyödyntää jaettua asiantuntijuutta, jonka kuvataan olevan prosessi, minä aikana useat ihmiset jakavat tietoja ja taitoja saavuttaakseen jotakin, joka on enemmän kuin yhden ammattilaisen aikaansaama tulos. Päiväkodin sisäisellä moniammatillisuudella tarkoitetaan juuri eri ammattiryhmien yhteistä, jaettua ammatillista toimintaa päiväkodin perustehtävien toteuttamiseksi. (Virolainen 2014, 283-284, 286, 290.) Moniammatillisuudessa oleellista on muodostaa toimiva osaamisesta muotoutuva kokonaisuus, jossa jokaisen työntekijän osaamisella on tärkeä merkitys (Karila & Nummenmaa 2001, 34).

Lastentarhanopettajien, erityislastentarhanopettajien, esiopettajien ja lastenhoitajien työnkuvat ja vastuut eroavat toisistaan jonkin verran, vaikka käytännön työ onkin yhteistä ja jaettua. Eri yksiköissä ja ryhmissä voi olla eroja niissä käytänteissä, jotka erottavat ammattinimikkeiden työnkuvat toisistaan, mutta yleisesti voidaan todeta lastentarhanopettajalla olevan pedagogista erityisosaamista ja sen mukana pedagoginen vastuu ryhmän toiminnasta ja

kehittämisestä. Lähihoitajan koulutuksen saaneet taas omaavat hoitoalan erityisosaamista ja ovat siksi hoitopainotteisen työn asiantuntijoita. (Virolainen 2014, 286, 290.) Kun puhutaan moniammatillisuudesta varhaiskasvatuksessa, on ensin tunnistettava nämä eri ammattiryhmien erityisosaamisalueet. Osa päiväkodissa tehtävästä työstä taas on koko päiväkodin henkilökuntaa yhdistävää osaamisaluetta, esimerkiksi kasvatustieteellinen osaaminen. (Karila & Nummenmaa 2001, 34.)

Karila ja Nummenmaa (2001, 35, 104, 149, 151) varoittavat, että moniammatillisuudesta puhuttaessa keskustelun ei tulisi fokuksittua työtehtävistä kiistelyyn eikä osaamista tulisi perustella ainoastaan koulutuksen pohjalta, vaikka se tietenkin on ammatillisen osaamisen perusta ja siksi oleellinen osa tätä tarkastelua. Osaamisen määrittelyssä tulee ottaa huomioon myös muu työn kannalta oleellinen osaaminen, jota on voinut kertyä esimerkiksi täydennyskoulutuksista, työssä oppimisesta ja työntekijöiden elämäkokemuksesta. Virolainen (2014, 280) kirjoittaa, että varhaiskasvatustyössä ei niinkään erotella kasvattajien työtehtäviä koulutuksen pohjalta, vaan painopiste on siirtynyt enemmänkin yksilöiden osaamiseen. Hän painottaa ammatillisen kasvun ja kehittymisen dynaamista luonnetta sekä prosessimaisuutta. Ammatillisuus kehittyy jatkuvasti ympäristön vuorovaikutuksen ja itsereflektion kautta. Jatkuva omien työtapojen ja oman ammatillisuuden arviointi, kehittäminen ja kyseenalaistaminen ovat tärkeä osa ammatillista uusiutumista. (Virolainen 2014, 281-282.)

Karilan ja Nummenmaan mukaan (2001, 41, 88, 150-151) päiväkodin moniammatillisuudessa on otettava huomioon sekä yksilön että yhteisön osaaminen. Heidän mukaansa työnjaon perusteiden pohtiminen päiväkodeissa on tärkeää ja tarvetta yksilöiden sekä ammattiryhmien erityisosaamisen kirkastamiselle olisi. Hankaluutta tähän kuitenkin luo oman ja toisten erityisosaamisen yhtäaikainen huomiointi. Toisaalta työntekijöiltä vaaditaan oman työnkuvansa ja oman erityisosaamisen vahvistamista ja kirkastamista, toisaalta työntekijöiden on rakennettava moniammatillisen tiimin yhteistä osaamista, jolloin omasta erityisosaamisen rajojen vartioinnista on luovuttava yhteisen toimivan käytännön puolesta.

Päiväkodin työntekijöiden toimenkuvassa ja ammatillisuudessa on tapahtunut muutosta viimeisten vuosikymmenien aikana. Muutokset mukailevat varhaiskasvatuksen muita muutoksia: koulutuksen, tutkimuksen ja hallinnon. Tieteellisen tiedon lisääntyminen lapsuudesta ja varhaiskasvatuksesta on luonut uusia haasteita lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien koulutuksen kehittämiseen. Vuonna 1995 varhaiskasvatus vakinaistui akateemiseksi tutkimus- ja opetusalueeksi ja koulutus alalle siirtyi yliopistoihin. Varhaiskasvatuksen kentän ja koulutuksen yhteinen kehittäminen on tärkeää, sillä se luo perustaa varhaiskasvatuksen käytännön ja tieteen yhteistyölle sekä molempien laadukkuudelle. (Hujala ym. 2007, 13, 15.)

Varhaiskasvatustalaki (2015) sekä Varhaiskasvatustalun suunnitelman perusteet (Opetustalun 2016) korostavat lastentarhanopettajan pedagogista vastuuta. Varhaiskasvatustalun suunnitelman perusteissa (Opetustalun 2016, 17) määritellään kokonaisvastuun toiminnan suunnittelusta, suunnitelmallisuudesta ja tavoitteellisuudesta sekä niiden toteutumisesta olevan lastentarhanopettajalla, kuten myös vastuu toiminnan arvioinnista ja kehittämisestä. Lastentarhanopettajalta varhaiskasvatustalussa ja esiopetustalussa edellytetään lapsen kasvatustalun, kehityksen ja oppimisen sekä varhaispedagogiatalun asiantuntemusta. Tämän lisäksi työssä tarvitaan hyvää teoreettista osaamista sekä menetelmällisiä taitoja. Ilmais- ja taidekasvatustalun monipuolinen osaaminen ovat tärkeitä samoin kuin sitoutuneisuus ja herkkyydet toimia eri-ikäisten lasten kanssa. Lastentarhanopettajan keskeistä osaamisaluetta on muun muassa kasvatustalun vuorovaikutus ja sen kehittäminen sekä leikki, sen havainnointi, tukeminen ja rikastuttaminen. Työtä toteutetaan yhteistyössä muiden työntekijöiden, perheiden sekä muiden alojen ammattilaisten kanssa. Yhteistyöosaamisen alueella vuorovaikutustalujen sekä työn kielellisen hallinnan ja kulttuurisen lukutalun merkitys korostuu nykypäivänä lastentarhanopettajan työssä. Lastentarhanopettajan on ymmärrettävä myös kasvatustalun ja opetustalun yhteiskunnalliset ja kulttuuriset lähtökohdat sekä varhaiskasvatustalun ohjaava lainsäädäntö ja ohjeistukset. Lastentarhanopettajalta vaaditaan tutkivaa ja kehittäväää työtalun, sillä sekä oman että toimintayksikön varhaiskasvatustalun ja esiopetustalun kehittäminen ovat osa opettajan työtä. (OAJb 2015.)

Kunnalla on oltava käytettävissä erityislastentarhanopettajan palveluja tarvetta vastaavasti. Erityislastentarhanopettajilla on varhaiskasvatustalussa ja esiopetustalussa erityispedagogiatalun asiantuntijan tehtävä. Heidän työnkuvaansa kuuluu sekä lapsen oppimisen ja kasvatustalun tukeminen että perheiden tukeminen lapsen kasvatustalussa. Erityislastentarhanopettajien tehtäväkokonaisuudet vaihtelevat alueellisten palvelutarpeiden mukaan. Useimmiten he toimivat lapsiryhmissä erityisopettajina (ELTO), päiväkotiyksikön tai -yksiköiden yhteisinä erityisopettajina (RELTO) tai alueen tai kunnan konsultoivina erityisopettajina (KELTO). He voivat toimia myös varhaiserityiskasvatustalun koordinointi-, hallinto- ja suunnittelutehtävissä tai varhaiserityiskasvatustalun asiantuntijoina sairaaloissa. (OAJb 2015.)

Keskinen ja Lounassalo (2001) kuvaavat muutoksia opettajakeskeisestä pedagogiatalun lapsilähtöisemmäksi ja työskentelytavan kehittymistä moniammatilliseksi tiimityöskentelyksi. 1990-luvulla päiväkodeissa alkoi näkyä tiimiytyvä työtalun, jolla vastattiin muuttuneisiin kasvatustalun näkemyksiin, joissa lapsi ja lapsuus nähtiin kokonaisvaltaisempaan, oppiminen yhteisöllisempään ja lapsi aktiivisempaan osallistujana omassa oppimisessa ja kasvatustalunsa. Pienryhmätoimintaa alettiin toteuttamaan, mikä vaati parempaa organisoitumista ja yhteistyötä työntekijöiltä. Tähän tiimiytyvään työtalun liitettiin ihanteita demokraattisesta työyhteisöstä. Haasteeksi kuitenkin nousi se, että harvoin mietittiin tarkemmin mitä demokraattisella moniammatillisessa työyhteisössä käytännössä tarkoitetaan. Kasvatustalun yhteisön työnjaon ja kommuni-

kaation tarkastelu nouseekin Keskinen ja Lounassalon mielestä tärkeäksi. (Keskinen & Lounassalo 2001, 231, 240.)

Tiimityöskentely on oleellinen osa varhaiskasvatustyötä. Se on tavoitteellista yhteistyötä, sekä tiimin sisäistä että eri tiimien välistä, jossa jaetaan vastuuta ja huomioidaan yksilöiden osaaminen työn tavoitteiden näkökulmasta. Osaamista tulee arvioida ja tehdä näkyväksi tiimeissä ja sitä tulee kehittää. Yhteiset sopimukset, arvot ja tavoitteet ohjaavat tiimityöskentelyä. Tiimipalaverit ovat keskeinen osa tiimityöskentelyä ja niiden hyödyntäminen sekä suunnitelmallisuus tiimipalaverien sisällöissä ja käytänteissä on tärkeää. (Virolainen 2014, 292-293.) Tiimityöskentely mahdollistaa myös ammatillisen kasvun ja ammattitaidon kehittymisen sekä palautteen antamisen ja saamisen yhteisen keskustelun avulla. Tiimien pysyvyys on tiimin sujuvuuden sekä työntekijöiden jaksamisen ja resurssien säästämisen kannalta tärkeää. Tiimityöskentelyssä tiimin muotoutuminen on monivuotinen prosessi, jossa ensimmäisenä vuonna tutustutaan, kokeillaan ja sovitaan asioista, toisena vuonna vakinaistetaan toimintatavat ja perustehtävä alkaa muotoutua ja vasta kolmantena vuonna perustehtävä on useimmiten hyvin hallinnassa, luottamus on saavutettu ja yhteistyö saumatonta. (Mikkola & Nivalainen 2010, 76, 78.)

2.3 Varhaiskasvattajien työaika päiväkodeissa

Päiväkodin työntekijöiden työaika määräytyy yleistyöajan mukaisesti, jolloin säännöllinen työaika on 38 tuntia 15/20 minuuttia viikossa ja enintään 9 tuntia vuorokaudessa (KT Kuntatyönantajat 2014, 177). Päiväkodeissa voidaan käyttää tasoittumisjaksoja, joka kestää enintään 6 viikkoa. Tällöin viikkotyöaika voi olla keskimäärin 38,15 ja yli- tai alimeneviä viikkotyöaikoja tasataan tasoittumisjakson aikana etukäteen suunnitellusti työvuoroluettelon mukaisesti. Viikkoa pidempää tasoittumisjaksoa voidaan käyttää vain jos se on päiväkodin toiminnan kannalta tarpeellista. Yleistyöajassa on määritelty myös vuorokautinen sekä viikoittainen ylityöraja. (OAJ 2015.) 2017 vuoden helmikuussa työaika pitenee siten, että viikkotyöajaksi tulee 38 tuntia 45 minuuttia (Kuntatyönantajat 2016). Työpäivään kuuluu myös 10 minuuttia kestävä lakisääteinen tauko. Työaika koskevista erityismääräyksissä määritellään, että lastentarhanopettajilla vähintään kahdeksan prosenttia koko työajasta käytetään lapsiryhmän ulkopuolisiin tehtäviin. Näitä tehtäviä ovat esimerkiksi suunnittelu, valmistelu ja vanhempien sekä yhteistyötahojen tapaamiset. Osa tästä ajasta voidaan toteuttaa esimiehen luvalla myös työpaikan ulkopuolella. Esiopetuksesta vastaavalla opettajalla suunnitteluaika voi tarvittaessa olla hieman pidempi. (OAJ 2015.)

Työvuorojen suunnittelussa tulisi näkyä pedagoginen ajattelu siten, että henkilökunnan paikalla olo varmistetaan silloin, kun se toiminnan kannalta on oleellisinta. Käytännössä tämä tarkoittaa ryhmäkohtaisesti että yksikkötasolla lasten hoitoaikojen tarkastelua ja toiminnan

suunnittelua sekä organisointia hoitoaikojen mukaisesti. Edelleen työvuorot tulisi sovittaa näiden tekijöiden mukaisesti. Työyhteisöt voivat suunnitella työvuoronsa melko vapaasti, mutta lähtökohdana tulee olla pedagogia ja varhaiskasvatuksen perustehtävän mahdollistaminen. Työajan ja toiminnan suunnittelun kannalta on hyvä ottaa huomioon, että lasten vireystason on parhaimmillaan aamupäivällä kello 9.00-11.00. (Mikkola & Nivalainen 2010, 25, 35.)

2.4 Työn ja työajan hallinta

Työn hallinta on työssä jaksamisen ydin. Jos hallinnan tunne järkkyy tai sitä ei ole, syntyy helposti stressireaktio ja pahimmassa tapauksessa se voi vaikuttaa suurestikin ihmisen kykyyn tehdä töitä ja jopa henkilön psyykkiseen terveyteen. Työn hallinta ja tunne hallittavuudesta ovat psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin kannalta äärimmäisen tärkeitä. Hallinnan tunne syntyy Järvisen mukaan järjestyksestä, suunnitelmallisuudesta sekä ennustettavuudesta ja siitä, että ihminen pystyy itse vaikuttamaan tilanteisiin ja tapahtumiin. Hallinnan tunteeseen liittyy monenlaisia asioita esimerkiksi työtehtävien selkeä määrittely ja suunnittelu. Hallinnan tunne vahvistuu, jos tavoitteet, työnjako ja pelisäännöt ovat selkeitä. Työn priorisointi on tärkeää ja siinä myös esimiehellä tulee olla rooli. Erityisesti jos työssä tapahtuu muutoksia, on esimiehen määriteltävä voimavarojen suuntaaminen. Esimiehen tehtävänä on seurata ja ohjata työtilannetta, työnjakoa ja töiden organisointia. On mietittävä töiden tärkeysjärjestystä, kiireellisyyttä ja myös sitä, voidaanko jotkin asiat siirtää myöhemmäksi tai jättää kokonaan tekemättä. (Järvinen 2008, 38-39, 41-42.)

Varhaiskasvatuksen kentällä tapahtuu paljon muutoksia, jotka vaikuttavat työn sisältöihin, työn tekemisentapaan ja työajan käyttöön. Muun muassa rajattomuus, lasten tuen tarpeet, monikulttuurisuus, resurssien kaventaminen sekä pätevän henkilöstön saatavuuden vaikeutuminen ovat tämän hetken ilmiöitä, jotka aiheuttavat haasteita käytännön työlle (Mikkola & Nivalainen 2010, 84). Myös Järvinen (2008, 41, 58) luettelee ajankäytön kannalta haasteellisia muutoksia: monikulttuurisuus ja tuen tarpeen lasten määrä ryhmissä ovat lisääntyneet ja ryhmäkoot suurentuneet. Tämän lisäksi paperi- ja erityisesti tietokonetyöt ovat lisääntyneet, samoin laitoshuollolliset tehtävät laitospulaisten poistuttua varhaiskasvatuksesta. Työtä tehdään siis enemmän samoilla resursseilla ja tämä vaatii työn priorisointia ja organisointia. Laadun määrittely on tärkeää, sillä kaikkia tehtäviä ei välttämättä voida hoitaa kaventuilla resursseilla niin hyvin kuin työntekijät ehkä haluaisivat. (Järvinen 2008, 41-42, 58.)

Karila ja Nummenmaa (2011, 113-114) kirjoittavat ajankäytöstä päiväkodeissa. He pitävät aikaa tärkeänä toiminnan resurssina ja myös toimintaa organisoivana periaatteena. Heidän mukaansa jokaisessa päiväkodissa on sen historian seurauksena syntynyt omanlainen ajankäyttö ja toimintakulttuuri. Toimintakulttuuria tulisi heidän mukaansa jäsentää ajankäytön kehyksessä ja silloin tulisi erityisesti miettiä miten aikaa, toimintoja ja ihmisiä organisoidaan ja

miten aikaa käytetään perustehtävän näkökulmasta. Järvinen (2008, 49) kirjoittaa, että perustehtävän kirkastaminen on jatkuva ja erittäin tärkeä prosessi työpaikoilla, sillä monesti työnteon lomassa työn päätarkoitus saattaa hämärtyä ja keskittyminen tai mielenkiinto siirtyy epäolennaisiin asioihin. Perustehtävän määrittely ja rajaaminen on tärkeää myös siksi, että työyhteisöissä resurssit ja tavoitteet ovat muuttuvia. Resurssien kaventuessa töitä ei voida hoitaa kaikilta osin yhtä hyvin tai tehokkaasti kuin aikaisemmin ja siksi työn laadun määrittely on perustehtävän määrittelyn ohella oleellista. Työn hallinnan kokemuksta voidaan vahvistaa työtehtävien selkeällä määrittelyllä ja suunnittelulla, hyvällä työn organisoinnilla ja työtehtävien jakamisella, keskustelemalla ja analysoimalla ongelmia sekä rauhoittamalla työtilanteita eli poistamalla kiirettä ja häiriötekijöitä. Näiden toteuttaminen vaatii jatkuvaa keskustelua niin työntekijöiden välillä kuin työntekijöiden ja esimiehenkin välillä. (Järvinen 2008, 41-44, 58-59.)

2.4.1 Kiire

Lampikosken (2009, 17) mukaan kiire on lisääntynyt työpaikoilla ja sen sivutuotteena myös palkattomien ylitöiden tekeminen. Usein työpaikoilla ajankäyttöä määrittelee asioiden kiireys- eikä tärkeysjärjestys. Hän erittelee kiireen syitä työpaikoilla. Osa kiireestä johtuu ulkoisista syistä esimerkiksi organisaatiosta tai yhteiskunnasta johtuvista painetekijöistä. Kilpailu työpaikoilla, tehokkuutta, suorituskeskeisyyttä ja taloudellisuutta etusijalla pitävä asenne, liian vähäinen henkilöstömitoitus, työntekijöille asetetut liian kovat vaatimukset, jatkuvat kehittämishankkeet ja koulutukset sekä kehoon työn organisointi mainitaan esimerkkeinä näistä ulkoisista tekijöistä. Ulkoisina aikavarkaina Lampikoski mainitsee myös jatkuvat työn keskeytykset, huonon informoinnin ja turhat tai venyvät kokoukset. Tiimimäisessä työtavassa kiirettä voi aiheuttaa myös tehottomasti toimivat tiimin jäsenet. Osa kiireestä johtuu taas ihmisten omasta asenteesta ja tavasta toimia. Kiirettä saatetaan lietsoa työpaikoilla puheen ja toiminnan kautta esimerkiksi viivyttelöllä, täydellisyyden tavoittelulla, liiallisella kiltteydellä tai tehottomalla ajankäytöllä. Ylisosiaaliset kollegat ja työn muut keskeytykset kuten puhelut ja sähköpostit aiheuttavat niin ikään kiirettä. Kiire on luonteeltaan tarttuvaa ja kiireisessä työyhteisössä henkilökunta alkaa helposti toimia ympäristön osoittamalla tavalla nopeuttaen työtahtiaan. Myös liiallinen aikatauluttaminen ja itsensä sitouttaminen erilaisiin asioihin aiheuttavat kiireen tuntua. (Lampikoski 2009, 27-29, 73-74.)

Lampikoski kirjoittaa, että kiire aiheuttaa työpaikoilla tehottomuutta, mutta kaikki kiire ei ole negatiivista. Satunnaisesti koetun kiireen on todettu olevan hyväksikin työn tuloksellisuuden kannalta. Kuitenkin jatkuva kiire uuvuttaa työntekijöitä ja aiheuttaa levottomuutta sekä ylivireyttä, mikä pahimmillaan voi johtaa loppuun palamiseen. (Lampikoski 2009, 30-31, 35.) Lampikoski painottaa kiireen taltuttamisessa hyvän ajankäytön suunnittelua. Hyvä ajankäyttö ja ajankäytön hallinta vaativat työntekijältä tehokkuutta, omaa ohjausta, ajankäytön suunnit-

telua ja tavoitteiden kirkastamista. Jo pienetkin muutokset parantavat usein ajankäyttöä ja ajankäytön näkökulmasta olisikin tärkeää silloin tällöin pysähtyä kyseenalaistamaan erityisesti omia, mutta myös työyhteisön toimintatapoja. Oman ajankäytön kehittäminen ei aina kuitenkaan yksin riitä, vaan joskus tarvittaisiin myös muutoksia ulkoisissa tekijöissä. Esimiehen tehtävänä on työntekijöille kasautuvien paineiden kontrolloinnin. Näin esimiehet pystyvät edesauttamaan työntekijän edellytyksiä suunnitella ja hallita työtään paremmin. Lampikoskikin näkee selkeän työnjaon ja selkeästi määritellyt vastuualueet oleellisina. Valitettavan usein työpaikoilla kuitenkin reagoidaan kiireeseen tai pyritään hallitsemaan sitä venyttämällä työpäiviä. (Lampikoski 2009, 29, 37, 59-60, 68, 170.)

Kiire voi vaikeuttaa työntekemistä myös siksi, että kiireessä ja hälinässä on vaikea keskittyä työn tekemiseen. Työtilanteiden rauhoittaminen on tärkeää työn hallinnan kannalta ja että esimerkiksi etätyöt voivat olla hyvä keino säädellä stressiä. Osa ihmisistä ottaa töitä kotiin siksi, että työtilanne alkaa käydä hallitsemattomaksi ja liian kuormittavaksi, mutta osa tekee tietoisin valinnan tekemällä töitä kotona keinona hallita kiirettä tai lieventää työn kuormittavuutta. (Järvinen 2008, 43-44.) Päiväkotityössä suunnittelutyötä eli lapsiryhmän ulkopuolista työtä tehdään myös kotona, niissä kunnissa joissa se on sallittua. Valtakunnallisesti yhteistä käytäntöä ei kuitenkaan ole siitä, saako päiväkotityötä tehdä etätyönä, mutta lain puitteissa se voidaan mahdollistaa.

Mäkitalon, Nevasen, Ojalan, Tastin, Vennisen ja Vilppaan (2011) teoksessa ”Löytöretkellä osallisuuteen. Kehittämistä ja tutkimista päiväkodin arjessa II” kuvaillaan pääkaupunkiseudun varhaiskasvatuksen kehittämissyksikön VKK-Metro hankkeen kehittämishankkeita eri päiväkodeissa vuosilta 2009-2011. Lähes kaikissa kirjan tutkimuspäiväkodeista kiire tai kiireen tuntu mainittiin haasteena varhaiskasvatuksessa ja osa päiväkodeista oli valinnut kiireen myös kehittämiskohteekseen. Kiireettömään arkeen pyrki kirjassa Lintumetsän päiväkotit, Lintuvaaran päiväkotit sekä Kasavuoren päiväkotit. Myös Koskikujan päiväkodissa kiinnitettiin huomiota kiireeseen ja kiireen tunteeseen, niiden aiheuttamaan työtyytyväisyyden vähenemiseen ja riittämättömyyden tunteisiin sekä suunnittelu- ja valmisteluajan vähyyteen. (Hintsala 2011, 74). Liinakon päiväkodissa kiire ja tiukat aikataulut estivät lasten kuulemisen arjessa (Ruokojärvi & Luukkonen 2011, 45). Kirjan hankkeiden lähtökohtana oli kehittää osallisuutta päiväkodeissa, joten kiireellä tuntuu olevan suuri vaikutus myös lasten ja vanhempien osallisuuteen. Kiireen purkaminen tuntuu olevankin tärkeä teema päiväkodeissa monessakin suhteessa.

Männik, Setälä, Ojala ja Palmuaro (2011, 113) kuvaavat päiväkodissa työntekijöiden kokemaa kiirettä. He kirjoittavat, että kiire ahdisti VKK-Metro hankkeeseen osallistuneita työntekijöitä päiväkodissa ja että kiire on joka päiväistä. Kiire aiheuttaa sen, että vuorovaikutus lapsen kanssa jää helposti vaillinaiseksi, etäältä ohjaamiseksi eikä lapsille jää annettavaksi tarpeeksi aikaa. Kiire ja tehokkuus liitettiin yhteen, mutta kiireellä kasvattamisen todettiin olevan

päinvastoin tehotonta. Aikuisten jatkuva kiire voi lapsen kannalta olla haitallista. Eniten kiirettä tuntui olevan jokapäiväisiin toimintoihin siirtymisissä: levolle, ruokailuun ja ulos. Kiirettä vähentämällä myös lapsen osallisuudelle jää enemmän tilaa. (Männik ym. 2011, 113, 119.) Laura Mäntynen tutkimuksessa ”Päiväkodin tädit tulostuossa, Uusliberalismin ilmentymät varhaiskasvatuksessa” (2014, 39-40) puhutaan myös kiireestä. Mäntynen haastatteli tutkimuksessaan kuutta lastentarhanopettajaa, jotka toivat esille kiireen ja siitä seuraavan huolen työkavereiden jaksamisesta. Ylitöitä tehtiin ja töitä vajaalla miehityksellä, mikä aiheutti kiirettä ja sitä, että suunnitellusta toiminnasta jouduttiin luopumaan. Tämän taas nähtiin laadukkaana varhaiskasvatuksen toteutumisen esteenä. Riittämättömyyden tunteet, kiire ja resurssien riittämättömyys koettiin kietoutuvan yhteen.

2.4.2 Työajan käyttöön vaikuttavat rakenteelliset haasteet

Suuret ryhmäkoot ovat yksi haaste, joka aiheuttavat haasteita niin ajankäytön kuin laadukkaana varhaiskasvatuksen toteuttamisenkin kannalta. Varhaiskasvattajat huolehtivat yhä suuremmasta määrästä lapsia, mutta henkilöstöresurssit eivät muutu. Mäntynen (2014, 40, 42, 47) kirjoittaa, että tutkimustulokset puhuvat ryhmäkokojen pienentämisen puolesta, mutta sen sijaan ryhmäkokoja kasvatetaan. Asia huolestutti Mäntynen tutkimuksessa kaikkia kuutta haastateltavaa lastentarhanopettajaa. Haastateltavat kuvailivat, että henkilöstömitoituksessa ei ole väljyyttä ja usein henkilökunta joutuu siirtymään päivän aikana toiseen ryhmään auttamaan, jos toisessa ryhmässä on lapsia liikaa aikuisiin nähden. Opettaja lehdessä (2010) Maija-Leena Nissilän kirjoittamassa artikkelissa erityislastentarhanopettajat Pirjo Pirinen sekä Anna-Lea Vartiainen pohtivat näitä varhaiskasvatuksessa koettuja haasteita. Artikkelissa puhutaan ryhmäkokojen pienentämisen puolesta ja ihmetellään miksi tutkimustieto suurien ryhmäkokojen vaikutuksista lasten terveyteen ja hyvinvointiin ei näy varhaiskasvatuksessa. Vartiainen mielestä olisi mietittävä vastaako päiväkotien henkilöstömitoitus varhaiskasvatuksen laajenneen tehtäväkentän vaatimuksiin.

Mäntynen (2014, 42, 54) kirjoittaa päiväkodeissa tehtävän työmäärän lisääntymisestä. Esimerkiksi siivoukselliset työt ovat lisääntyneet, samoin kirjallisten töiden osuus sekä tukea tarvitsevien lasten määrä ryhmissä, joiden tarpeisiin vastaaminen vaatii enemmän resursseja henkilökunnalta. Pirinen ja Vartiainen (Nissilä 2010) mainitsevat niin ikään jatkuvan kiireen päiväkodeissa ja pohtivat jääkö aikuisen ja lapsen vuorovaikutukselle tarpeeksi aikaa. Mäntynenkin (2014, 57, 48-49, 61) haastatteluissa tuotiin esille huoli siitä, että resurssit eivät riitä lasten ja vanhempien tarpeisiin vastaamiseen. Erityisesti lasten yksilöllisiin tarpeisiin vastaaminen nähtiin haastavana, mutta kuitenkin mahdollisena. Henkilöstöresurssihin liittyy myös haaste sijaisista. Sekä sijaisten saatavuus että sijaisten laatu nähtiin haasteina Mäntynen (2014, 42) tutkimuksessa.

Monikulttuurisuuden lisääntymistä päiväkodeissa pidetään myös yhtenä varhaiskasvatuksen haasteista (Eerola-Pennanen 2011, 258; Karila & Nummenmaa 2001, 28). Eerola-Pennanen (2011, 258) kuvaa monikulttuurisuutta varhaiskasvatuksessa. Samalla kun se tuo paljon hyvää, haastaa ja kuormittaa se työntekijöitä erityisesti niissä päiväkodeissa, joihin on keskittynyt eniten monikulttuurisia lapsia. Monikulttuuristen perheiden kohtaaminen mahdollisesti yhteisen kielen ja kasvatusnäkemysten puuttuessa vie enemmän aikaa. Monikulttuurisuus luo haasteita myös toiminnan suunnitteluun ja pedagogisiin järjestelyihin ryhmissä. Myös kielen arviointi vie aikaa. Arviointiin tulisi käyttää erilaisia havainnoinnin keinoja, tehtäviä sekä testejä ja sen kohteena tulee olla sekä puhuminen, ymmärtäminen, lukemis- ja kirjoittamisvalmiudet, sanasto kuin kielen rakenteetkin. Myös ympäristön rakentamisessa tulee ottaa huomioon ryhmän monikulttuuriset lapset, sillä lasten äidinkielen ja kulttuurin tulee näkyä ja kuulua myös varhaiskasvatusympäristössä. (Eerola-Pennanen 2011, 250, 257-258).

Halmeen ja Vatajan (2011, 9, 10) mukaan varhaiskasvatuksessa kasvattajien tehtävänä on miettiä miten monikulttuuristen lasten omaa kulttuuria, kieltä sekä uskonto-kasvatusta voidaan tukea. Halme ja Vataja painottavat samoja asioita kuin Eerola-Pennanenkin. Heidän mukaansa Suomen kielen opettaminen varhaiskasvatuksessa tulee olla tavoitteellista, jatkuvaa ja säännöllistä ja sitä tulisi dokumentoida vähintään kolmen kuukauden välein. Lapsille on järjestettävä vaihtoehtoista toimintaa, jos he eivät saa osallistua suomalaisiin uskontoon pohjautuviin perinteisiin liittyviin toimintoihin. Uusia eri kulttuureista tulevia perheitä kohdattaessa kasvattajien tulee etsiä uusia menetelmiä taatakseen tasavertaisuuden ja vanhempien osallisuuden toteutumisen. Keskusteluihin huoltajien kanssa tulisi varata kaksinkertainen aika jos keskustelussa käytetään tulkkia. (Halme & Vataja 2011, 24, 31, 71, 87.) Kaikki nämä edellä mainitut asiat vievät aikaresursseja päiväkodeissa ja ne tulisi ottaa huomioon ajankäyttöä suunniteltaessa, ihanteellisesti myös resursseja jaettaessa. Ennen nämä seikat huomioitiinkin paremmin. Suomenkielisen varhaiskasvatuksen- ja opetuslautakunnan selvityksessä (2011, 8) esimerkiksi selviää, että vielä vuonna 2009 Espoossa, 163 eri kieli- ja kulttuuritaustaista lasta sai suhdeluvun väljennyksen kielen kehityksen perusteella. Suhdeluvun väljennys tarkoittaa sitä, väljennyksen saanut lapsi lasketaan päiväkotiryhmässä kahden lapsen paikalle, eli ryhmässä on näin ollen vähemmän lapsia. Vuonna 2010 näitä väljennyksiä ei enää myönnetty vaikka lapsi ei osaisikaan yhtään suomenkieltä päiväkotiin tullessa.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa määrätään, että varhaiskasvatusta tulee toteuttaa inklusio periaatteen mukaisesti. Lapsen tarvitsema tuki järjestetään ensisijaisesti omassa päiväkotiryhmässä. Varhaiskasvatuksen henkilökunta vastaa lapsen tuen tarpeisiin erilaisin pedagogisin järjestelyin esimerkiksi oppimisympäristön muokkauksella, toiminnan eriyttämisellä, lapsikohtaisella ohjaamisella, pienryhmätoiminnalla tai tukiviittomien ja kuvien käyttämisellä. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa kuitenkin mainitaan, että myös henkilös-

tömitoituksella ja ryhmärakenteella voidaan vaikuttaa tuen tarpeisiin. (Opetushallitus 2016, 52, 54-55.)

Inklusioperiaatteen mukaisesti tukea tarvitsevien lasten määrä päiväkotiryhmissä on noussut ja tämä voi haastaa varhaiskasvattajien ajankäyttöä. Suurissa lapsiryhmissä lapsikohtaiselle ohjaamiselle voi olla vaikea löytää aikaa erityisesti jos henkilökohtaista ohjausta tarvitsevia lapsia on ryhmässä useita. Ajankäytöllisesti varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa määriteltyjen tuen antamisen keinojen suunnittelu, järjestäminen ja toteuttaminen on haaste. Varhaiskasvatuksessa lasketaan lasten ja henkilökunnan suhdelukuja. Integroidussa ryhmässä tuen tarpeen lapsia on yleensä viisi kahdestatoista lapsesta ja työntekijöitä ryhmässä on kolme: erityislastentarhanopettaja, lastentarhanopettaja ja lastenhoitaja (Suomenkielinen varhaiskasvatus- ja opetuslautakunta 2011, 33). Jos integroidun ryhmän suosituksen saanut lapsi ei esimerkiksi mahdu integroituun ryhmään, hän odottaa paikkaa integroituun ryhmään tai muusta syystä varhaiskasvatus päätetään järjestää lapselle tavallisen kokoisessa päiväkotiryhmässä, ei suhdeluvun pienennystä lasketakaan vaan lapsi on kolmen työntekijän ja 21-23 lapsen kanssa. Käytännössä avustajaresursseja voidaan jakaa ryhmiin, joissa tuen tarpeen lapsia on useampia. Vielä joitakin vuosia sitten tällaisia tilanteita ratkaistiin myös väljentämällä suhdelukua niin että lapsi lasketaan kahdeksi, jolloin suuressa ryhmässä on vähemmän lapsia, mutta tätä väljennystä ei nykyisin enää toteuteta (Suomenkielinen varhaiskasvatus- ja opetuslautakunta 2011, 34).

2.5 Varhaiskasvattajien työnsisältö päiväkodeissa työajan näkökulmasta

Varhaiskasvatus on hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuus (Opetushallitus 2016, 14). Nämä kolme osa-aluetta määrittävät vahvasti päiväkodin työntekijöiden työnkuvaa ja sitä kautta ajankäyttöä. Avaan tässä luvussa hoidon, kasvatuksen ja opetuksen näkökulmasta keskeisiä työn sisältöjä sekä varhaiskasvatuksen perustehtävää. Käytännössä työnkuva ja ajankäyttö muuntuvat lapsiryhmän tarpeiden mukaan, mutta pääasiassa ne koostuvat perushoidosta, lapsen kasvun ja oppimisen edistämisestä, lapsiryhmän ulkopuolisesta työstä eli suunnittelutyöstä, perheiden sekä ammattilaisten kuten terapeuttien, neuvolan, erityislastentarhanopettajan ja koulujen kanssa tehtävästä yhteistyöstä sekä laitoshuollosta.

Mikkola ja Nevalainen (2010, 59, 62) painottavat, että varhaiskasvatuksessa työyhteisöllä tulisi olla selkeästi määritelty ja yhteisesti ymmärretty perustehtävä. Perustehtävän kannalta oleellista on käydä keskustelua kasvatuskäsityksistä, pedagogiikasta, arjen työstä, työn tekemisen tavoista, yhteistyöstä, arvoista ja työn arvioinnista. Perustehtävä ja sen toteuttaminen muuttuu lapsiryhmän muutosten ja kehittymisen myötä. Työyhteisön on oltava myös tietoinen erilaisista odotuksista: organisaation, työyhteisön, lasten ja vanhempien odotuksista, sillä niillä tulee olla tilaa myös vaikuttaa työn sisältöön. Työn sisältöjä ja työn tekemisen ta-

paa määrittää osaltaan myös työyhteisössä esimiehen johdolla muodostetut rakenteet. Rakenteilla saadaan työyhteisö- ja tiimitason prosessit hallintaan ja ne myös takaavat jatkumon silloin kun henkilökunta vaihtuu. Jokaisen työntekijän tulee sitoutua yhteisiin sopimuksiin ja pitää niistä kiinni. (Mikkola & Nivalainen 2010, 59-60, 64.)

Laaja-alainen osaaminen on uudessa 2016 julkaistussa Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa käyttöön otettu termi, johon varhaiskasvatuksessa pyritään kaiken toiminnan sekä toimintakulttuurin ja oppimisympäristön kehittämisen myötä. Laaja-alainen osaaminen perustuu viiteen osa-alueeseen, jotka ovat ajattelu ja oppiminen, kulttuurinen osaaminen, vuorovaikutus ja ilmaisu, itsestä huolehtiminen ja arjen taidot, monilukutaito ja tieto- ja viestintäteknologinen osaaminen sekä osallistuminen ja vaikuttaminen. Lasten laaja-alaista osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, arvoista, asenteista ja tahdosta. (Opetushallitus 2016, 21-22.)

Varhaiskasvatuksessa oppimisen alueet tukevat laaja-alaisen osaamisen kehittymistä ja ne on ryhmitelty viiteen eri kokonaisuuteen. Kokonaisuudet ovat: kielten rikas maailma, ilmaisun monet muodot, minä ja meidän yhteisömme, tutkin ja toimin ympäristössäni sekä kasvan, liikun ja kehityn. (Opetushallitus 2016, 39.) ”Kielten rikas maailma” liittyy varhaiskasvatukseen tehtävään vahvistaa lasten kielellisiä taitoja ja kielellisen identiteetin kehittymistä. Varhaiskasvatuksessa on otettava huomioon tämän oppimisen alueen osalta lapsen vuorovaikutustaidot, kielen ymmärtämisen taidot, puheen tuottamisen taidot, kielenkäyttötaidot, kielellinen muisti, sanavarasto ja kielitietoisuus. Käytännössä kiireetön keskustelu, lukeminen, tarinoiden kerronta ja kielen runsas mallintaminen ovat tärkeitä keinoja edistää tätä oppimisen aluetta ja tarvittaessa varhaiskasvatuksessa käytetään myös kuvia ja tukiviittomia. Myös visuaalisia, auditiivisia ja audiovisuaalisia keinoja tulee käyttää. (Opetushallitus 2016, 40-41.) ”Ilmaisun monet muodot” tarkoittaa musiikillista kuvallista, sanallista ja kehollista ilmaisua. Tarkoituksena on antaa lasten ilmaista itseään yksilöllisesti ja kokonaisvaltaisesti kokeillen sekä tutkien. Varhaiskasvatuksessa luodaan lapsille myös mahdollisuus tutustua eri taiteenaloihin ja kulttuuriperintöön. (Opetushallitus 2016, 41-42.) Oppimisen alueella ”minä ja meidän yhteisömme” tarkastellaan lasten kanssa eettistä ajattelua, katsomuksia, lähiyhteisöä ja sen menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Lähiyhteisön monimuotoisuuden ymmärtäminen ja siinä toimiminen ovat harjoittelun kohteina. Lapsia opetetaan ymmärtämään ihmisten erilaisuus ja samanarvoisuus. Tähän oppimisen alueeseen kuuluu myös mediakasvatus. (Opetushallitus 2015, 43-44.) ”Tutkin ja toimin ympäristössäni” liittyy matemaattiseen ajattelun kehittymiseen, ympäristökasvatukseen ja teknologiakasvatukseen. Matemaattista ajattelua kehitetään monipuolisilla matemaattisilla työtapoin leikissä ja arjessa. Ympäristökasvatuksessa lapsia ohjataan kestävään elämäntapaan ja vahvistetaan luontosuhdetta ja vastuullista toimijuutta muun muassa retkeilemällä. Teknologiakasvatuksen tarkoituksena on ohjata lapsia kokeilemaan ja tutkimaan työtapaa sekä tutustumaan tietoteknologiaan laitteisiin. (Opetushallitus 2016, 45.) Oppimisen alueella ”kasvan, liikun ja kehityn” tarkoitetaan liikkumiseen, ruoka-

kasvatukseen, terveyteen ja turvallisuuteen kuuluvaa toimintaa ja tavoitteita. Arjen taitojen opettelu ja itsestä huolehtiminen ovat tärkeitä tavoitteita. Monipuoliseen liikuntaan kannustetaan niin sisällä kuin ulkona sekä ohjatusti että omaehtoisesti ja liikuntakasvatuksen on oltava säännöllistä ja tavoitteellista. Ruokakasvatuksessa rakennetaan myönteistä suhtautumista ravintoon, syömiseen sekä tuetaan terveellisiä ruokailutottumuksia. Arjessa harjoitellaan omasta terveydestä ja turvallisuudesta huolehtimista. (Opetushallitus 2016, 46-47.)

Oppimisympäristöä pidetään varhaiskasvatuksessa tärkeänä ja sen suunnittelu ja muokkaus kuuluvat varhaiskasvattajan työhön. Oppimisympäristöjen muokkaus toimii pedagogisena keinona järjestää tukea sitä tarvitseville lapsille ja oppimisympäristön kehittämisessä täytyy näkyä lasten varhaiskasvatussuunnitelmista nousevat tavoitteet. Oppimisympäristö koostuu fyysisestä, psyykkisestä sekä sosiaalisesta ulottuvuudesta ja monipuolisen oppimisympäristön luomisessa otetaan kokonaisvaltaisesti huomioon varhaiskasvatuksen tavoitteet (Opetushallitus 2016, 10, 31, 52.)

Varhaiskasvatus on pedagogista hoidon, kasvun ja oppimisen edistämistä. Pedagogiikka on Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa määritelty monitieteiseksi, tieteelliseen tietoon perustuvaksi, ammattihenkilöstön toteuttamaksi suunnitelmalliseksi sekä tavoitteelliseksi toiminnaksi. Varhaiskasvatuskontekstissa pedagogian painopisteet ovat lasten hyvinvoinnin ja oppimisen edistämässä ja sen tulee ilmetä sekä toimintakulttuurissa, oppimisympäristössä että hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuudessa. (Opetushallitus 2016, 20-21.) Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa hoito on määritelty fyysisistä perustarpeista huolehtimiseksi ja varhaiskasvatuksessa puhutaankin usein niin sanotusta perushoidosta. Perushoittoon nähdään varhaiskasvatuksessa kuuluvan ruokailu, pukemis- ja lepotilanteet sekä puhtaudesta, siisteydestä ja hoivasta huolehtiminen (Mikkola & Nivalainen 2010, 52). Perushoitotilanteet ovat tärkeitä kasvattajan ja lapsen välisiä vuorovaikutustilanteita, joissa kasvatus, opetus ja ohjaus ovat aina läsnä. On tärkeää, että lapsi saa kokea itsensä näissä tilanteissa arvostetuksi ja ymmärretyksi. (Opetushallitus 2016, 21.)

Opetuksen painopisteenä varhaiskasvatuksessa on innostaa ja motivoida lapsia oppimaan, käyttämään erilaisia oppimisen tapoja sekä luomaan merkityksiä. Oppimisen pohjana toimii oppimisympäristölle ja laaja-alaiselle osaamiselle määritellyt tavoitteet. Näiden lisäksi Varhaiskasvatussuunnitelmien perusteissa määritelty oppimiskäsitys ohjaa oppimista. Hujala ym. (2007, 31) kirjoittavat, että lapsilähtöisyys on oppimisen pedagogiikassa noussut vanhan opettamispainotteiden didaktiikan tilalle ja sen toteuttaminen vaatii kasvattajilta vahvaa pedagogista tietoisuutta, osaamista ja soveltamista. Oppimiskäsitykset ovat muuttuneet varhaiskasvatuksen ja päivähoiton historian aikana paljon. Modernina oppimiskäsityksenä pidetään konstruktivismiin perustuvaa pedagogiikkaa, joka korostaa oppimista yksilön ja ympäristön välisenä vuorovaikutusprosessina. Varhaiskasvatuksessa lapsi nähdään aktiivisena oman maail-

mansa konstruoijana eli lapsi jäsentää kokoajan ympärillään olevaa tietoa. Konstruktivistisessä oppimisen pedagogiikassa lapsilähtöisyys onkin keskeistä: lapsi on aktiivinen oppija sekä oman oppimisensa subjekti. Lapsi oppii sekä oman toimintansa että vuorovaikutuksen kautta. Varhaiskasvattaja antaa lapselle tilaa oppia tavallaan ja pyrkii rakentamaan kasvatuskäytännöt siten, että ne vastaavat jokaisen lapsen yksilöllisiin tarpeisiin. Havainnointi, kuunteleminen ja lapsen ymmärtäminen osana sosiokulttuurista kontekstia ovat keskiössä. Lasten henkilökohtaisten mielenkiinnon kohteiden hyödyntäminen ovat myös tärkeä osa tätä oppimiskäsitystä samoin kuin leikin merkityksen korostus. (Hujala ym. 2007, 32, 50-52, 55-56, 62; Opetushallitus 2016, 20.) Leikissä oleellista on sen vapaaehtoisuus, sosiaalinen luonne ja sitä kautta vertaisryhmät, vuorovaikutus aikuisen kanssa, kasvattajan ymmärrys ja tuntemus leikin merkityksestä ja vaiheista, kasvattajan taito havainnoida, dokumentoida ja ohjata leikkiä sekä muokata ja luoda leikkiympäristöjä (Stakes 20-22). Varhaiskasvatuksen henkilöstön tehtävänä on tukea lasten leikin kehittymistä suunnitelmallisesti, tavoitteellisesti ja osallistumalla (Opetushallitus 2016, 39).

Jotta varhaiskasvatusta voidaan järjestää laadukkaasti, kuuluu osaksi työtä pedagoginen suunnittelutyö. Lapsiryhmän ulkopuolisen työn pituus lastentarhanopettajille on määritelty laissa olevan vähintään 8% koko työpäivästä eli noin kolme tuntia (OAJ 2015). Käytännöt vaihtelevat kunnittain ja yksiköittäin muun muassa siinä, saako lapsiryhmän ulkopuolista työtä tehdä työpaikan ulkopuolella vai ei ja lasketaanko tähän aikaan kuuluvaksi myös viikoittaiset tiimipalaverit. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa määritellään pedagogisen toiminnan suunnittelun pohjaavan varhaiskasvatuksen arvoperustaan, oppimiskäsitykseen, toimintakulttuuriin, monipuolisiin oppimisympäristöihin, yhteistyöhön, työtapoihin, lasten mielenkiinnon kohteisiin, lasten tarpeisiin, varhaiskasvatuksen oppimisen alueisiin sekä laaja-alaiseen osaamisen tavoitteisiin. Suunnitelmallinen dokumentointi, arviointi ja kehittäminen mainitaan tärkeänä edellytyksenä pedagogisen toiminnan toteuttamiselle. (Opetushallitus 2016, 36-37.)

Hyvät yhteistyötaidot korostuvat kaikkien päiväkodin työntekijöiden ammatillisuuden kriteereissä. Hujala ym. (2007, 23-24) puhuvat mesosysteemeistä eli niiden ympäristöjen välisistä suhteista, joissa lapsi toimii. Päiväkodin ja kodin välinen vuorovaikutus on yksi tällainen. Yhteistyön laatu vaikuttaakin tätä kautta paljon sekä lapseen, perheeseen että myös toiseen suuntaan eli koti ja lapsi vaikuttavat varhaiskasvatukseen. Varhaiskasvatuksessa puhutaan huoltajien kanssa tehtävästä yhteistyöstä, joka korvaa aiemmin varhaiskasvatuksessa laajasti käytetyn kasvatuskumppanuus-termin. Se on määritelty Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa huoltajien ja henkilöstön tietoiseksi sitoutumiseksi yhteiseen toimintaan lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen edistämiseksi. Yhteistyössä avoimuus, arvostus ja tasavertaisuus sekä yhteistyön säännöllisyys ovat tärkeitä. Yhteistyön muotoja on monia ja niissä tulee mahdollistaa huoltajien osallistuminen sekä paikallisen, yksikkökohtaisen että heidän lapsensa varhaiskasvatuksen tavoitteiden suunnitteluun ja arviointiin. Huoltajille tarjotaan myös mahdolli-

suuksia verkostoitua toisten huoltajien kanssa. (Opetushallitus 2016, 16, 18, 32-33.) Ajankäytön näkökulmasta yhteistyö huoltajien kanssa tarkoittaa sitä, että vuorovaikutukseen perheiden kanssa on varattava aikaa sekä arjessa aamuisin lapsen saapuessa ja iltapäivin lasta haettaessa että erikseen sovituissa keskusteluissa. Perheiden informointiin päiväkodin arjesta ja tapahtumista täytyy varata myös aikaa. Vanhempainiltoja pidetään yleensä 1-2 kertaa vuodessa ja näiden lisäksi perheille järjestetään monesti erilaisia tapahtumia kuten joulu- ja kevätkiuhlia, isän- ja äitienpäiväkiuhlia sekä muita tilaisuuksia. Uusille perheille varataan tutustumisaikaa ja tarjotaan kotikäyntiä yhteistyön aloittamisen yhteydessä.

Perheiden kanssa tehtävän yhteistyön lisäksi varhaiskasvattajat tekevät paljon yhteistyötä muiden ammattilaisten kanssa. Monikulttuuriset lapset, tehostettua tukea tarvitsevat lapset sekä esikoululaiset vievät tässä suhteessa varhaiskasvattajalta enemmän aikaresursseja. Monikulttuuristen lasten kanssa yhteistyötahoina ovat alueen suomi toisena kielenä opettaja, tulkkipalvelut sekä mahdollisesti muut eri kulttuurien asiantuntijat tai edustajat. Tukea tarvitsevien lasten kohdalla tehdään tiivistä työtä tukea tarjoavien tahojen kanssa, joita ovat muun muassa erilaiset terapiapalvelut kuten psykologit tai puhe- ja toimintaterapeutit. Myös muiden terveydenalan ammattilaisten kanssa tehdään yhteistyötä kuten erikoissairaanhoidon ja neuvolan kanssa. Esikoululaisten kohdalla yhteistyötahoksi nousevat koulut. Näiden lisäksi Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (Opetushallitus 2016, 33-34) mainitaan yhteistyö muun muassa liikunnasta vastaavien tahojen, kirjaston ja muiden kulttuuria tarjoavien tahojen, lähiympäristön toimijoiden, järjestöjen ja seurakunnan kanssa. Varhaiskasvattajien ajankäyttöön vaikuttaa olennaisesti päiväkotiryhmien erityispiirteet sekä yhteistyön näkökulmasta että myös tuen suunnittelun ja toteuttamisen näkökulmasta.

2.6 Varhaiskasvattajien työaikaan liittyviä tutkimuksia ja opinnäytetöitä

Työaika varhaiskasvatuksessa on tutkittu lähivuosina. Moni näistä tutkimuksista ja opinnäytetöistä pitävät sisällään samoja teemoja, vaikka tutkimusasetelma, aihe ja näkökulma eroavatkin toisistaan. Teemat ovat myös samoja, joita olen käsitellyt tässä opinnäytetyössä lähdekirjallisuuden kautta. Vaikuttaakin siltä, että työaikaan liittyvät kokemukset varhaiskasvatuksessa ja erityisesti siihen liittyvät haasteet päiväkodeissa ovat melko samankaltaisia. Esitelen seuraavaksi muutamia lähivuosina valmistuneita pro gradu-tutkielmia ja opinnäytetöitä, jotka käsittelevät varhaiskasvattajien työaikaan tai siihen liittyviä teemoja.

Heini Valppu-Vireniuksen vuonna 2013 valmistuneessa pro graduissa ”Lastentarhanopettajan työajan käyttö” käy ilmi, että suurin osa lastentarhanopettajan työajasta kuluu perushoitoon ja ulkoilun valvontaan. Tavoitteelliseen pedagogiseen toimintaan jäi hyvin vähän aikaa, vain keskiverroin 4,5 tuntia viikossa ja työn suunnitteluun sekä valmisteluun aikaa jäi viikossa 1,5 tuntia. Lapsiryhmän ulkopuoliseen työhön varatusta ajasta joudutaankin tutkielman mukaan

usein tinkimään. Kasvatuskumppanuuteen tutkielmassa lastentarhanopettajat käyttivät vajaat kaksi tuntia viikossa ja kokouksiin tunnin. Tutkimuksen tulokset vievät kysymyksen äärelle: onko lastentarhanopettajien työnkuva tarpeeksi selkeästi määritelty ja pitäisikö työtä tai työaikoja jakaa toisin lastenhoitajien ja lastentarhanopettajien kesken. Tutkimuksen kyselyyn vastasi 491 lastentarhanopettajaa. (Valppu-Virenius 2013, Korkeakiven mukaan.)

Laura Penttinen on tehnyt kandidaatin tutkielman vuonna 2015 aiheesta ”Lastentarhanopettajan ajankäyttö työpäivän aikana pysyvässä pienryhmässä”. Hän selvitti tutkimuksessaan osallistuvan havainnoinnin keinoin, mihin toimintoihin kaksi lastentarhanopettajaa käyttivät työaikansa päivän aikana. Penttisen (2015) kandidaatin tutkielman tuloksissa todetaan, että suurin osa ajasta kuluu perushoidollisiin toimintoihin, suunnittelu-aikaan sekä pedagogiseen toimintaan. Tuloksissa esikoulussa toimiva lastentarhanopettaja käytti muuhun työhön 19% työajasta, 12% lapsiryhmän ulkopuoliseen työhön ja 65% lapsiryhmätyöhön. 4% ajasta kului muuhun toimintaan. Vähiten aikaa havainnointipäivänä kului suunnitteluun (1min), toiminnan valmisteluun (3min) sekä siivoukseen ja puhtaanapitoon (2min). Eniten aikaa kului pedagogisiin toimintatuokioihin (1,15), ulkoiluun (1,21), ruokailuun (36,5), leikkiin ja pelaamiseen (32). 1-2 vuotiaiden ryhmässä toimivan lastentarhanopettajan päivässä lapsiryhmä työhön kului 60% päivästä, lapsiryhmän ulkopuoliseen työhön 29% päivästä, muuhun työhön 9% ja muuhun toimintaan 2%. Haasteiksi tutkimuksessa koettiin lapsiryhmästä irrottautuminen ja kirjallisiin töihin ajan löytäminen. Lastentarhanopettajat kokivat tärkeiksi asioiksi työajan käytön hallitsemisen näkökulmasta priorisoinnin, ennakoivaltimet sekä keskustelut ajankäytöstä työkalvereiden kanssa. (Penttinen 2015, 2, 29-41, 47.)

Outi Moilasen ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö käsittelee varhaiskasvattajien työajan käyttöä ja sen kehittämistä. 2014 vuonna valmistuneessa tutkimuksessa selvitettiin mihin varhaiskasvattajat käyttävät työaikansa ja miten työajan käyttöä voidaan kehittää. Tutkimus toteutettiin aikapäiväkirjojen avulla ja tutkimukseen osallistui päiväkodin koko henkilökunta; 22 varhaiskasvattajaa. Moilanen jakoi toiminnat hieman erilaisiin kategorioihin kuin Penttinen. Lasten hoitoon, kasvatukseen ja opetukseen käytettiin keskimäärin 5 tuntia 15 minuuttia päivässä. 47 minuuttia tästä ajasta käytettiin suunniteltuihin toimintatuokioihin. Kasvatuskumppanuuteen käytettiin keskimäärin tunti ja 7 minuuttia. Suunnitteluun, valmisteluun, arviointiin ja koulutuksiin käytettiin keskimäärin 34 minuuttia päivästä. Arjen tukitoimet kategoriaan kuului oppimisympäristön muokkaus, paperityöt, työn ja työntekijöiden organisointi, palaverit sekä materiaalin huolto ja hankinta. Arjen tukitoimiin Moilasen tutkimuksessa käytettiin keskimäärin 24 minuuttia päivässä. Laitoshuoltoon käytettiin 9 minuuttia ja muuhun toimintaan 45 minuuttia. Tutkimuksessa laskettiin myös kuinka paljon työntekijät tekivät päällekkäisiä toimintoja. Viikon aikana eniten päällekkäisiä toimintoja tehnyt työntekijä teki päällekkäistä työtä jopa 15 tuntia ja vähiten päällekkäistä työtä tehnyt, ei tehnyt päällekkäistä työtä viikon aikana lainkaan. Yhteensä varhaiskasvattajat tekivät tutkimuspäi-

väkodissa 20% työajasta päällekkäistä toimintaa viikkotyöajastaan. Yksilölliset erot ajankäytössä olivat suuria. Moilasen tutkimuksessa korostettiin ajankäytön suunnittelun sekä priorisoinnin ja työnkuvan selkeyden tärkeyttä. Päiväkodin johtajaa tarvitaan Moilasen mukaan selkeyttämään toimenkuvia ja myös yhteisten pelisääntöjen luomisessa. Kehittämistyössä todettiin yhteisen keskustelun ja reflektion olevan oleellisia asioita. (Moilanen, 2, 45-48.)

Marja Ahokainen ja Anna-Liisa Männikkö ovat tehneet opinnäytetyön aiheesta Päiväkodin työntekijöiden ajanhallinta työ-ajalla. Tässä 2010 vuonna valmistuneessa opinnäytetyössä havainnointiin kahta 3-5vuotiaiden ryhmää. Tuloksissa todetaan, että ajanhallinnan haasteet ilmenivät kiireenä, suunnitelmallisuuden puutteena sekä siirtymätilanteiden, toiminnan ja vuorovaikutuksen pulmina. Ulkoilun ja tiimipalavereiden tehokkaassa käytössä ilmeni kehitettävää. Haasteeksi koettiin myös aamukahvitauot ja taukojen pidentyminen. Henkilökohtaisten asioiden hoitaminen työajalla, sääntöjen puuttuminen ja yleinen tehoton ajankäyttö olivat niin ikään kehittämiskohteita, jotka nousivat esille. Ryhmien välillä oli suuria eroja. Lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien tehtäväkuvien eroavan toisistaan molemmissa ryhmissä, mutta myös epäselvyyttä ja tyytymättömyyttä lastentarhanopettajan työnkuvassa koettiin. Tehtäväkuvien selkiyttämistä kuitenkin vastustettiin, koska sen pelättiin johtavan opettajalähtöiseen toimintaan, joka koettiin negatiivisena. (Ahokainen & Männikkö, 2010, 30, 47, 49.)

Aila Ala-Aho on tehnyt opinnäytetyön vuonna 2014 otsikolla ”Työajan suunnittelu päiväkotityössä. Työaikaresurssit lastentarhanopettajien kokemana.” Tutkimuksessa kuvataan, mistä asioista lastentarhanopettajan työ koostuu ja miten työaikaa ja työpanosta työssä kohdennetaan. Erityisen huomion kohteena olivat ajan riittävyyden kokemukset ja työvuorosuunnittelu. Opinnäytetyön aineisto kerättiin haastattelemalla yhdeksää lastentarhanopettajaa ja havainnoimalla lastentarhanopettajia neljässä eri päiväkodissa. Tuloksissa todetaan lastentarhanopettajien kokevan kiirettä ja riittämättömyudentunnetta työajan ja pedagogisen suunnittelun osalta. Suunnittelu-aikaa oli yllättävän vähän ja se koettiin joko riittämättömäksi tai siihen irrottautuminen vaikeaksi. Taukoakaan ei yhdessä havaintotapauksessa pidetty. Riittämättömyyttä koettiin, kun työntekijät halusivat antaa enemmän aikaa lapsille, mutta aika siihen ei riitä. Työaikojen suunnittelua vaikeuttivat henkilöstörakenteet, lapsiryhmän ulkopuoliselle työlle ajan järjestäminen, lasten hoitoajat, yllättävät tilanteet ja toiminnan toteuttaminen. Erityisesti iltatyöt vaikeuttivat työvuorojen suunnittelua kuten kehittämissillat, vanhempainilat ja juhlat. Opinnäytetyöhön vastanneet kokivat, että kolme työntekijää on liian vähän ryhmässä, jossa on 21 lasta. Joustaminen työajoissa koettiin tärkeäksi ja sitä näkyikin paljon. Tutkimukseen osallistuneiden lastentarhanopettajien mielestä työssä on ilmennyt muutoksia verrattuna entiseen: tietokonetyöt, hallinnollinen työ ja työtehtävät ovat lisääntyneet. Myös asiakastyö on muuttunut. Enemmän aikaa vievät tukea tarvitsevat lapset sekä vieraskieliset lapset, joita ryhmissä on molempia nykyisin enemmän kuin ennen. Aikaa ei koettu riittäväksi ja siitä seurasi muun muassa töiden tekemistä omalla ajalla palkatta. Lastentarhanopettajan

ja lastenhoitajan työnkuvat ovat alkaneet eriytyä enemmän verrattuna aikaisempaan työnjakaan, jossa kaikki teki kaikkea. (Ala-Aho 2014, 32-33, 41-43, 48, 56, 65-66.)

Niska-Rahkolan opinnäytetyössä ”Voimavarat käyttöön! Työhyvinvointi tutkimus Mäntylän päiväkodin Käpysten ryhmässä” tutkittiin henkilökunnan työhyvinvointia ja erityisesti kiirettä sekä työajan hallintaa. Opinnäytetyöhön osallistui kuusi varhaiskasvattajaa, joita haastateltiin. Niska-Rahkola toteaa, että työntekijät pitivät ryhmäkokoja liian suurina suhteessa erityisen tuen tarvitsijoihin ja osa koki lapsiryhmien kokojen olevan liian suurina muutenkin. Henkilöstön määrä nähtiin keskimäärin riittäväksi, mutta erityisesti iltopäivisin työntekijöitä koettiin olevan liian vähän paikalla jäljellä olevaan lapsimäärään nähden. Riittämättömyyttä koettiin erityisesti siinä, että aika ei riitä kaikkeen mihin olisi tarve. Myös valmistelu- ja suunniteluajan puute koettiin ongelmaksi. Ylitöiden määrä tuotiin esille kuormittavana tekijänä, mutta yleisenä ratkaisuna kiireeseen. (Niska-Rahkola 2010, 19, 23-24.)

Essi Kantosen (2015) pro gradu-tutkielmassa ”Yliopisto-opiskelijasta lastentarhanopettajaksi - miksi toiset haluavat työelämään ja toiset eivät?” käydään läpi niitä syitä siihen, miksi osa valmistuvista lastentarhanopettajista haluavat töihin päiväkotiin ja osa ei. Tutkimuksen kyseeseen vastasi 166 opiskelijaa. Tuloksissa todetaan, että päiväkotia koetaan liian raskaaksi työympäristöksi. Tästä aineistossa oli jopa 60 mainintaa. Vastauksissa eriteltiin, että ryhmäkoot ovat liian suurina, henkilöstön vaihtuvuus liian tiheätä ja työaikajärjestelyissä sekä työn organisoimisessa nähtiin ongelmia. Tutkimukseen osallistuneet lastentarhanopettajat toivovat enemmän selkeyttä tehtävänkuvien määrittelyyn, työnjakoon sekä työnorganisointiin ja työajan käyttöön. Näissä asioissa päiväkodin johtajien toivottiin tulevan henkilökunnan avuksi. Näiden asioiden nähtiin kuitenkin olevan riippuvaisia päiväkodista ja sen toimintakulttuurista. Kuntien väliset sekä alueelliset erot nähtiin huonona puolena ja eräissä vastauksissa todettiin, että toisilla alueilla työ on selkeästi helpompaa ja toisilla alueilla taas tietävästi todella raskasta. Suurimpana kehittämiskohteena tutkimuksessa tuotiin esille lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien työnkuvien epäselvyys ja se, että lastentarhanopettajat eivät pääse työssä tekemään sitä, mihin heidät on koulutettu. Myöskään koulutuksen antama kuva työstä päiväkodissa ja työn todellinen luonne eivät useiden vastaajien mukaan kohtaa. Vastauksissa tuotiin ilmi, että työajasta liian suuri osa kuluu muuhun kuin lapsiin. Palkkaus nähtiin myös liian heikkona työn kuormittavuuteen nähden. (Kantonen 2015, 28, 40-42.)

3 Opinnäytetyön tavoitteet, tarkoitus ja menetelmät

Tämä opinnäytetyö on kehittämistutkimus, jonka tarkoitus on kolmiosainen. Ensiksi on tarkoitus tutkia ja kuvata varhaiskasvattajien työajan käyttöä sekä työajan organisointiin ja hallintaa. Toiseksi tarkoituksena on tutkia työajanseurantaa työn kehittämisen välineenä ja kolmanneksi tarkoituksena on saada aikaan konkreettista työajan kehittämistä varhaiskasvatuksen

yksikössä. Opinnäytetyö tuo näkyviin työajanseurannan kautta sen, mihin työntekijöiden aika varhaiskasvatuksessa kuluu ja luo mahdollisuuden tarkastella, ovatko ajankäytön painotukset tarkoituksenmukaisia. Työajanseuranta antaa johtajalle ja työntekijöille hyvän työkalun tarkastella ja kehittää työyhteisön ajankäyttöä. Sen avulla voidaan paikallistaa mahdolliset ongelmakohdat arjessa ja kehittää toimivia käytäntöjä ajankäytön tehokkuuden ja pedagogisuuden lisäämiseksi. Kehittämiskohteet nousevat siis ajankäytön ja siitä nousevien ilmiöiden ohjalta. Kehittämistutkimuksen tarkoituksena on saada aikaan muutos (Kananen 2015, 39). Pää tavoitteena opinnäytetyössä on eheyttää, tehostaa ja priorisoida työajan käyttöä, hallintaa ja organisointia päiväkodissa vahvemmin varhaiskasvatuksen perustehtävää tukevaksi. Koen, että opinnäytetyöni aihe on ajankohtainen ja se nousee teorian ja aikaisempien varhaiskasvatuksen työaikaa koskevien tutkimusten ja opinnäytetöiden perusteella vahvasti työelämän tarpeista. Opinnäytetyössä haetaan vastausta pääasiallisesti kolmeen tutkimuskysymykseen:

1. Mihin varhaiskasvattajien työaika kuluu päiväkodissa?
2. Eroaako lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien työajan käyttö käytännössä päiväkotityössä?
3. Miten työajanseuranta toimii päiväkodissa työajan kehittämisen välineenä?

Näiden tutkimuskysymysten lisäksi opinnäytetyössä halutaan tarkastella niitä ilmiöitä, joita työajan käsittelemisestä nousee esille ja keskitytään kehittämään niitä. Kehittämistutkimukselle ominaista on, että tutkimusongelma saattaa aluksi olla jokseenkin täsmentymätön ja se täsmentyy vasta kehittämisprosessin edetessä (Kananen 2015, 11-12). Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelman täsmentymiselle annetaan tilaa ja oletetaan, että tärkeät teemat nousevat monipuolisen tiedonkeruun ja aineiston analyysin kautta esille.

Olen suunnitellut ja toteuttanut opinnäytetyön pitkälti Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014) ohjeiden mukaisesti. Heidän mukaansa kehittämistyö sisältää kolme päävaihetta: suunnittelu, toteutus ja arviointi. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen lähtökohtana on ensimmäiseksi kehittämiskohteen tunnistaminen ja sen jälkeen siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Tässä vaiheessa haetaan kehittämiskohteeseen liittyvää tietoa käytäntöön perehtymällä ja teoreettiseen tietoon tutustumalla. Näiden tietojen perusteella määritellään ja rajataan kehittämiskohde. Tämän jälkeen on mahdollista suunnitella menetelmät. Usein kehittämishankkeen tavoitteena on saada aikaan muutos ja tärkeää kehittämistyössä onkin varata toteutukseen riittävästi aikaa ja resursseja, jotta muutokseen todella päästään. Kehittämistyön raportin tarkoituksena ei ole vain kuvata kehittämistyöstä vaan viedä myös kehittämistyötä kokoajan eteenpäin jäsentelemällä kirjoittamisen avulla ajatuksia, herättelemällä uutta keskustelua ja hankkimalla palautetta. (Ojasalo ym. 2014, 22-25.)

Opinnäytetyöni on laadullisessa tutkimus, mutta käytän myös yksinkertaisia tilastollisia menetelmiä aineiston analyysivaiheessa. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2008, 177) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa ei pyritetä yleistettävyyteen. Tarkoituksena on tutkia yksittäisiä tapauksia tarpeeksi, jotta voidaan saada näkyviin tutkittavan ilmiön kannalta oleelliset, merkittävät ja usein toistuvat seikat. Ajatuksena on, että yksityisessä toistuu yleinen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 177.) Opinnäytetyössäni pyritään monipuolisen aineistonkeruun avulla luomaan kattava kuva erilaisista työaikaan ja sen organisointiin liittyvistä tekijöistä ja ilmiöistä kuvaamalla, vertailemalla ja tarkastelemalla mahdollisimman tarkasti sekä yksittäisten työntekijöiden työajan käyttöä että tiimien työajan käyttöä.

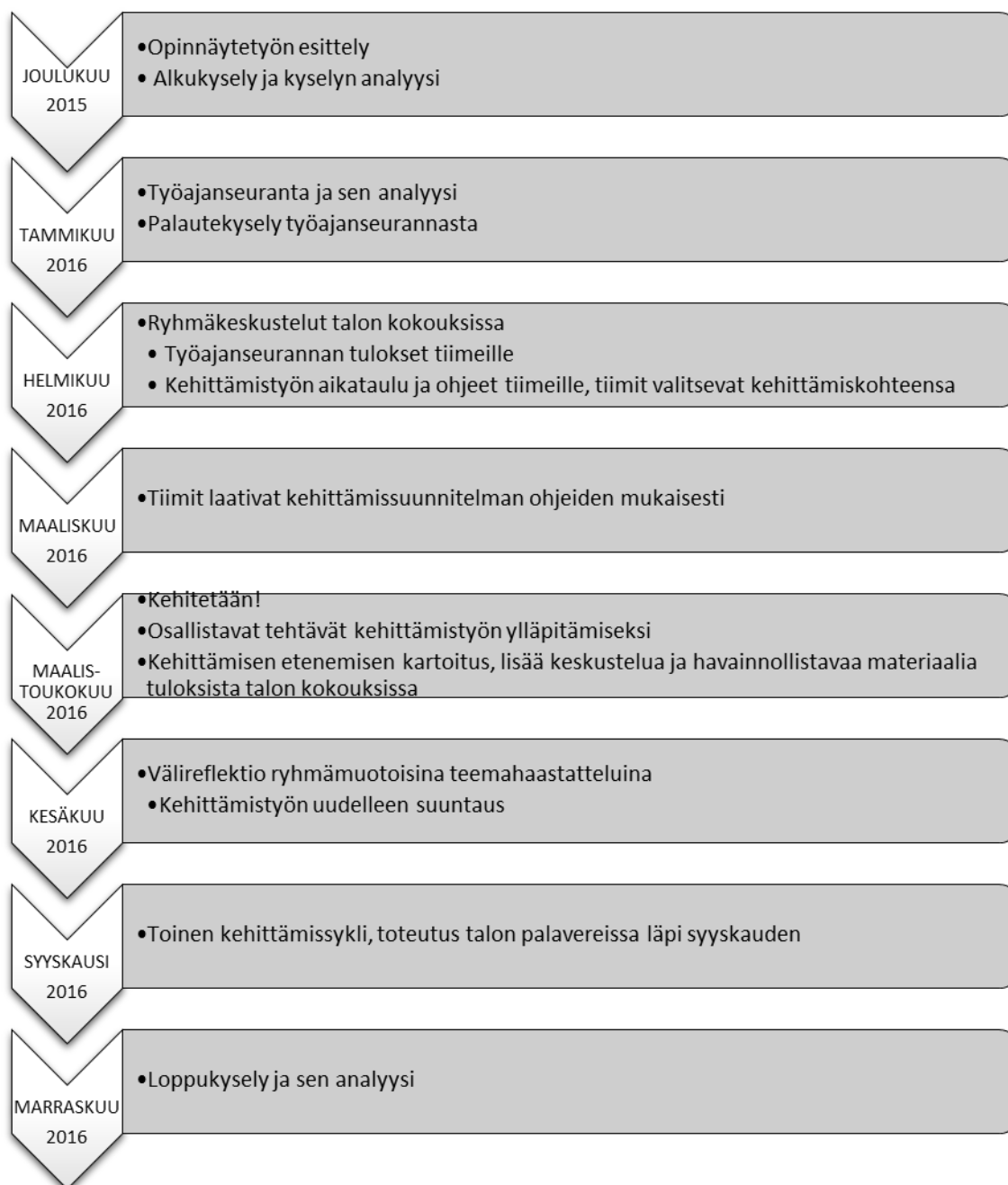
3.1 Toteutus ja aikataulu

Toteutin opinnäytetyöni Espoossa suomenkielisessä kunnallisessa päiväkodissa, jossa toimii myös esiopetusryhmiä. Olen itse työntekijänä kyseisessä päiväkodissa. Yksikössä on kuusi ryhmää, joissa jokaisessa toimii kolme varhaiskasvattajaa sekä osassa ryhmistä myös avustaja. Työntekijöinä ryhmissä toimii lastentarhanopettajia, lastenhoitajia, erityislastentarhanopettajia, esiopettajia sekä avustajia ja heidän lisäksi yksikössä toimii päiväkodin johtaja. Tein opinnäytetyöni yhteistyössä yksikön työntekijöiden ja esimiehen kanssa. Päiväkoti on monikulttuurinen ja sen sisällä toimii monia erilaisia ryhmiä: alle 3-vuotiaiden ryhmä, 1-5-vuotiaiden ryhmä, 3-5-vuotiaiden ryhmä, integroitu esiopetusryhmä, integroitu 3-5-vuotiaiden ryhmä sekä 3-6-vuotiaiden ryhmä, jossa toteutetaan myös esiopetusta. Lapsia ryhmissä on 13-23.

Opinnäytetyön toteutukseen osallistui yksikön kaikki kuusi työtiimiä ja kaikki ryhmän työntekijät paitsi avustajat, joiden työnkuva ja työajat ovat omanlaisensa. Otos oli näin ollen 18 varhaiskasvattajaa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusjoukko on usein suhteellisen pieni, mutta aineisto voi silti olla laaja (Eskola & Suoranta 2008, 60). Vuoden kestäneen opinnäytetyöprosessin aikana työyhteisössä tapahtui 11 henkilöstömuutosta, joista neljä oli talon sisäisiä vaihtoja eli työntekijän työtiimi vaihtui. Henkilökuntamuutokset vaikuttivat varmasti kehittämistyöhön, sillä kaikissa kuudessa työtiimissä tapahtui henkilökuntamuutoksia opinnäytetyövuoden aikana. Tiimiytymiseen sekä uusien työntekijöiden perehdyttämiseen kuluu aina paljon aikaa ja energiaa, joka saattoi vähentää kehittämistyöhön varattuja resursseja.

Opinnäytetyöni toteutettiin osallistujien näkökulmasta kuudessa vaiheessa: alkukysely, työajanseuranta, työn kehittäminen ja osallistavat menetelmät, väliarviointi, toinen kehittämissykli ja loppukysely. Aluksi toteutuksen oli tarkoitus olla nelivaiheinen ja kestää vain 2016-vuoden kevätkauden, mutta totesin opinnäytetyön edetessä, että kehittämistyötä on tarkoituksenmukaista jatkaa vielä toisella kehittämissyklillä syksyllä 2016. Alla olevasta kuvioista (kuvio 1) voi nähdä opinnäytetyön vaiheet. Joulukuussa 2015 esittelin opinnäytetyön aiheen ja

toteutussuunnitelman työyhteisölle. Alkukysely ja sen analysointi tapahtuivat myös joulukuussa. Työajanseuranta toteutettiin tammikuussa 2016, samoin sen analyysi. Esittelin ja jaoin työajanseurannan tulokset helmikuussa henkilökunnalle, joiden perusteella kehittämisprosessi alkoi maaliskuussa 2016 ja kesti 2016 vuoden loppuun. Väliarviointi tapahtui kesäkuussa 2016 ja se toteutettiin ryhmämuotoisina teemahaastatteluina. Loppukysely pidettiin marraskuussa 2016. Toinen kehittämissykli sijoittui ajallisesti syyskauteen 2016. Opinnäytetyön kirjoittamista tapahtui koko opinnäytetyöprosessin ajan. Opinnäytetyö valmistui vuoden 2017 alussa.



Kuvio 1: Opinnäytetyön eteneminen

3.2 Tiedonkeruu ja analyysi

Aineistoa kerättiin monin eri tiedonkeruumenetelmin, jotta pienestä otosjoukosta saataisiin mahdollisimman laaja aineisto. Erilaisia menetelmiä käytettiin myös siksi, että tieto ei olisi yksipuolista, vaan esille saataisiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tietoa. Opinnäytetyöprosessi sisälsi kolme kyselyä; alkukyselyn ja loppukyselyn sekä palautekyselyn työajanseurannasta. Kyselyiden avulla saatiin anonyymisti ja tiivistä tietoa olennaisista asioista. Työajanseurannasta käytettiin tiedonkeruumenetelmänä, jonka avulla saatiin numeerista tietoa siitä, mihin päiväkodin henkilökunnan työaika kuluu. Työajanseurannasta saatiin myös paljon muutakin tietoa esimerkiksi tiimityön toimivuudesta sekä työnjaosta. Ryhmäkeskusteluilla täsmennettiin edellisistä saatua tietoa ja annettiin tilaa myös uuden tiedon ilmenemiselle.

Aineiston analyysi vaiheessa tutkimukseen osallistujat jaoteltiin aineiston tarkastelun helpottamiseksi kahteen ryhmään siten että lastentarhanopettaja-ryhmään kuuluivat sekä lastentarhanopettajat, erityislastentarhanopettajat että esiopettajat. Nämä kolme ammattinimikettä muodostivat yhden yhtenäisen ryhmän anonymiteetin säilymisen vuoksi. Työyhteisössä on vain muutama esiopettaja ja erityislastentarhanopettaja ja heidän anonymiteetin säilyttäminen ei olisi onnistunut jos ryhmät olisi jaoteltu puhtaasti ammattinimikkeiden perusteella. Lastenhoitajat muodostavat toisen ryhmän. Aineistoa analysoitiin tiedonkeruumenetelmästä riippuen joko yksinkertaisin kvantitatiivisin menetelmin tai laadullisin menetelmin. Laadullisen aineiston kohdalla käytin analyysimenetelmänä teoriaohjaava sisällönanalyysiä ja teemoittelua. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä on teoreettisia kytkentöjä ja teoria toimii apuna analyysin tekemisessä. Analyysi ei siis pohjautu suoraan teoriaan vaan ohjautuu ja etenee sen avulla. Aiemman tiedon merkitys ei teoriaohjaavassa analyysissä ole teoriaa testaava, vaan tarkoitus on löytää uusiakin näkökulmia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96-97.) Laadullinen aineisto kirjattiin joko valmiiseen runkoon tai litteroitiin ja teemoiteltiin osin tutkimuskysymysten ja tavoitteiden mukaisten teemojen avulla, osin aineistosta nousseitten teemojen mukaan. Teemoiksi muodostuivat työajan käyttö, työajan organisointi, työajan hallinta, työajan haasteet ja kehittämistarpeet sekä työajan positiiviset ilmentymät. Kvantitatiivinen aineisto analysoitiin Microsoft Excel-ohjelman avulla yksinkertaisia kvantitatiivisin menetelmin.

3.2.1 Kysely

Opinnäytetyön toteutuksen ensimmäisessä vaiheessa osallistujat vastasivat kyselyyn (liite 1), jossa selvitettiin työaikaan, sen organisointiin ja hallintaan sekä työajan käyttöön liittyviä mielipiteitä ja kokemuksia. Kyselyn vastukset auttoivat työajanseurannan tulosten analysoinnissa sekä ohjasivat kehittämisprosessia. Kyselyn vastaukset toimivat myös lähtötilanteen kuvauksena, jossa työntekijöiden vastaukset loivat kuvan siitä miten he opinnäytetyötä ennen

kokivat työajan käytön, hallinnan ja organisoinnin. Kanasen (2015, 41) mukaan kehittämistutkimus alkaa nykytilan kartoituksella, jonka tarkoituksena on määritellä kehittämistyön kohde. Ojasalo ym. (2014, 40) kuvaavat kyselyn sopivan kehittämistyössä juuri lähtötilanteen kartoittamiseen erityisesti tilanteissa, joissa aihealue on jo tuttu. Tässä opinnäytetyössä kyselyn avulla työntekijät saivat tuoda mielipiteitään ja näkökulmiaan esille eikä työajan tarkastelu jäänyt ainoastaan työntekijöiden toiminnan tarkasteluksi vaan osallistujien subjektiivisille kokemuksille annettiin tilaa ja arvoa. Kysely oli puolistrukturoitu kyselylomake, joka toteutettiin Laurean e-lomakkeella. Kysely sisälsi sekä avoimia- että asteikko-kysymyksiä. Kyselyn tulokset analysoitiin Microsoft Excel-ohjelman avulla yksinkertaisin kvantitatiivisin menetelmin ja avoimet kysymykset analysoitiin teemoittelemalla.

Hirsjärvi ym. (2008, 190) kuvaa kyselyä ajankäytöllisesti tehokkaaksi tavaksi kerätä tietoa ja samalla kyselylomakkeella voidaan kysyä monia eri asioita. Kysely valikoituikin menetelmäksi näiden seikkojen vuoksi. Heikkilä (2008, 48) luettelee kyselylomakkeen tekemisen vaiheet ja hyvän kyselylomakkeen tunnusmerkkejä. Myös Hirsjärven ym. (2008, 197-198) kirjassa luetaan kyselylomakkeen laadinnassa huomioon otettavat seikat. Olen laatinut kyselylomakkeen näiden ohjeiden mukaisesti. Aloitin rajaamalla aiheen teemoihin, jotka olivat työajan käyttö, työajan organisointi ja hallinta sekä kokemukset työajasta. Halusin tehdä kyselylomakkeesta mahdollisimman selkeän ja helposti täytettävän. Tämän vuoksi pyrin muodostamaan kysymykset yksiselitteisiksi ja lyhyiksi, minkä johdosta uskalsin jättää myös alun perin kyselyyn tekemäni kontrollikysymykset pois. Näin sain kyselystä myös alkuperäistä lyhemmän. Esitetasin kyselylomakkeen kahdella varhaiskasvatuksessa työskennelleellä henkilöllä. Hirsjärvi ym. (2008, 199) kirjoittaa esitestauksen olevan välttämätöntä.

Kyselylomakkeen ensimmäisessä osassa pyydettiin arvioimaan viikon aikana käytettyä työaika siten, että jokaisen pääasiallisen työtehtävän kohdalla pyydettiin arviota. Jotta arvioiminen olisi vaivattomampaa, annettiin valmiit vastausvaihtoehdot: Alle tunti, 1 tunti, 2-3 tuntia, 3-5 tuntia, 5-7 tuntia, 7-9 tuntia ja yli 9 tuntia. Seuraavaksi kartoitettiin työajan käyttöä, organisointiä ja hallintaa Likertin asteikon-kysymyksillä. Asenneasteikoilla mitataan mielipiteitä käyttämällä avuksi väittämiä, joihin otetaan kantaa vastausvaihtoehdoin. Likertin asteikolla käytetään useimmiten 4-5-portaista järjestysasteikkoa (Eri mieltä - samaa mieltä). Vastajaan on tarkoitus valita parhaiten omaa käsitystään vastaava vaihtoehto kuhunkin esitettyyn väittämään. (Heikkilä 2008, 52-53.) Kyselyn väittämiin vastattiin asteikolla 1-5 välillä: täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä. Yhteensä väittämiä oli 27. Työn organisointiin liittyvissä kysymyksissä vastausvaihtoehtoihin oli lisätty vaihtoehto ”en osaa sanoa”, koska kysymykset olivat hieman vaikeampia, eikä kaikilla välttämättä ole mielipidettä kaikista väittämistä. Väittämien kohdalla samanlaisilla kysymyksen asetteluilla ja vastausvaihtoehdoilla pyrittiin helpottamaan kyselyyn vastaamista. Asteikkokysymyksiä seurasi neljä avointa kysymystä, joiden tarkoitus oli antaa vastaajille tilaa täsmentää ajatuksiaan aiheesta. Hirsjärvi ym. (2008, 196) kirjoittaa,

että avointen kysymysten avulla saadaan selville mikä vastaajien mielestä on keskeisintä. Heikkilän (2008, 49) mukaan avoimet kysymykset ovat hyödyllisiä, jos vastausvaihtoehtoja ei voida tarkkaan tuntea etukäteen.

Kyselyn tuloksien analysoimisessa käytin apuna avointen kysymysten kohdalla teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä ja teemoittelua. Tuomen ja Sarajärven (2009, 93) mukaan teemoittelulla tarkoitetaan laadullisen aineiston ryhmittelyä erilaisten aihepiirien mukaisesti etsimällä tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Näin voidaan vertailla sekä tarkastella eri teemoja ja niiden ilmenemistä aineistossa (Eskola & Suoranta 2008, 174). Kyselyn asteikko-kysymykset syötin Microsoft Excel-ohjelmaan ja analysoin kvantitatiivisia menetelmiä käyttäen. Kyselyssä vastaukset erotettiin kahteen ryhmään, joista toinen oli lastentarhanopettajien, esiopettajien ja erityislastentarhanopettajien vastaukset ja toinen lastenhoitajien. Tämä mahdollisti mielipiteiden ja kokemusten vertailun ammattikunnittain. Kyselyyn vastasi yhteensä 16 työntekijää. Molemmista ryhmistä kyselyyn vastasi kahdeksan henkilö. Kyselyyn jätti vastaamatta vain yksi lastenhoitaja. Talon kiertävälle lastenhoitajalle kyselyä ei lähetetty, sillä kiertävän lastenhoitajan työnkuva ja ajankäyttöä eroaa merkittävästi ryhmässä työskentelevien varhaiskasvattajien työtehtävistä ja ajankäytöstä.

3.2.2 Työajanseuranta ja palautekysely työajanseurannasta

Toisessa opinnäytetyön toteutusvaiheessa osallistujat täyttivät viikon ajan työajanseurantaa (liite 2). Työajanseuranta toteutetaan paperisella lomakkeella, jotta osallistujien olisi mahdollisimman helppo täyttää seuranta koko viikon ajan työnsä ohessa. Esitetasin työajanseurannan edellisellä viikolla itse, jotta pystyin näkemään onnistuuko sen täyttö käytännössä. Tarkoituksena oli, että työntekijät kirjaavat valmiiseen kaavakkeeseen jokaisen työtunnin kohdalle eri työtehtäviin kulutetun ajan minuutteina. Työtehtävät oli jaoteltu teorian ja käytännönkokemuksen pohjalta seuraaviin kategorioihin: pukeminen, wc-tilanteet eli ”vessatus”, lepoetkien valvonta eli ”nukkari”, ruokailu, ulkoilu, toiminnan ohjaus, lasten valvonta, laitoshuolto, toiminnan käytännön valmistelu ja siivous, suunnittelu, tauot, kasvatuskumppanuus, palaverit ja muu työ. Yhtäaikaiset toiminnot merkattiin erikseen ympyröimällä tai muutoin merkitsemällä yhtä aikaa tehdyt työt. Muu työ kohtaan kirjoitettiin vapaasti mitä oli tehty, jos tehty toiminto ei sisällynyt valmiiksi annettuihin vaihtoehtoihin. Työntekijät ohjeistettiin työajanseurannan täyttöön tiimipalaverissa siten, että aina kaksi työntekijää oli paikalla kuuntelemaan ohjeistusta. Jokaisella työntekijällä oli mahdollisuus esittää kysymyksiä työajanseurannan täytöstä tai itse kaavakkeesta.

Työajanseurannan analysointivaiheessa syötin paperisilta lomakkeilta tiedot Microsoft Excel-ohjelmaan. Tämän jälkeen laskin kuinka paljon aikaa mihinkin työtehtävään työntekijät olivat viikon aikana käyttäneet sekä henkilökohtaisesti, tiimitasolla että koko yksikön tasolla. Laskin

erikseen lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien työajan käytön, jotta pystyin vertaamaan tuloksia toisiinsa etsien eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Etsin myös ryhmäkohtaisia ja työntekijöiden välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä ajankäytössä vertailemalla ryhmien ajankäyttöä keskenään ja toisaalta vertailemalla aina yhden tiimin työntekijän ajankäyttöä toisten hänen tiiminsä jäsenten ajankäyttöön. Laskin kuinka paljon työntekijät tekivät eri työtehtäviä yhtäaikaaisesti viikon aikana ja kuinka paljon työaika jäi merkitsemättä työajanseurantaan. Laskin myös kuinka paljon tiimit käyttivät aikaa lasten kanssa työskentelyyn ja lapsiryhmän ulkopuolella tapahtuvien työtehtävien hoitamiseen. Työntekijöiden oli mahdollista kirjata myös erilaisia huomioita tai täsmennyksiä työajanseurantaan kohtaan ”muuta huomioitavaa” ja ”mahdolliset häiriötekijät”. Tarkoituksena tässä opinnäytetyössä oli tutkia mahdollisimman monipuolisesti työajan käyttöä työajanseurannan avulla.

Tulosten avulla työntekijät pääsivät pohtimaan näkyvätkö halutut painopisteet työajan käytössä. Työajanseurannan yhtenä tavoitteena oli nostaa työntekijöiden oma sekä oman tiimin työajan käyttö ja organisointi reflektoinnin kohteeksi. Tiimitasolla pyrkimys oli nostaa työajanseurannan avulla näkyviin erilaisia työajan organisoinnin tapoja. Myös tiimin toimivuutta ja työnjakoa voitiin tarkastella työajanseurannan avulla. Työajan käytön organisointi vaihtelee eri yksiköissä ja ryhmissä. Joissain työaika ja sen käyttö on järjestetty pitkälti työvuorojen mukaan kun toisissa se on riippuvaisempi pienryhmätoiminnasta, toiminnan sisällöistä tai työntekijöiden vahvuusalueista ja mielenkiinnoista. Työajan organisointiin liittyy myös lasten hoitoajat ja lapsiryhmä ylipäätään: ikä, kehitystaso, lasten lukumäärä ja lasten tarpeet. On hyödyllistä tuoda näkyviin mahdolliset erot työajan käytössä ja sen organisoinnissa sekä tarkastella miten erilaiset varhaiskasvatustyössä näkyvät ilmiöt vaikuttavat työaikaan, jotta niihin voitaisiin myös vaikuttaa. Lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien ajankäytön erojen tarkastelu on mielekästä tiimityöskentelyn sujuvuuden ja työnjaon kannalta.

Työajanseurantaa kehittämistyön välineenä arvioitiin ryhmäkeskusteluissa ja loppuarvioinnissa sekä erillisellä työajanseurantaa koskevalla kyselyllä (liite 3), jonka työntekijät täyttivät heti työajanseurantaa seuraavalla viikolla. Kyselyn tarkoituksena oli kerätä kokemuksia työajanseurannan täyttämistä sekä arvioida työajanseurannan luotettavuutta ja hyötyä. Se oli tarkoituksellisesti lyhyt ja ytimekäs, jotta sen täyttäminen ei työllistäisi henkilökuntaa liikaa. Kysely täytettiin paperisena, jotta täyttäminen olisi nopeaa ja mahdollisimman vaivatonta. Kyselyssä oli kahdeksan väittämää, joihin vastattiin asteikolla 1-5, täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä.

3.2.3 Ryhmäkeskustelut

Ryhmäkeskustelut toimivat käytännön kehittämistyön käynnistäjänä. Kävin tammi- ja helmikuun aikana neljässä talon kokouksessa näitä keskusteluja. Jokainen työntekijä osallistui vä-

hintään yhteen näistä kokouksista, joissa kävin läpi samat kysymykset ja annoin työntekijöiden vapaasti keskustella aiheista ottamatta itse kantaa vastauksiin. Kirjasin vastaukset ylös tietokoneelle valmiiseen runkoon siten, että lastentarhanopettajien vastaukset ja lastenhoitajien vastaukset tulivat eri kohtiin. Tämä mahdollisti myöhemmin vertailun eroavatko lastenhoitajien ja lastentarhanopettajien mielipiteet toisistaan. Ryhmäkeskustelujen tavoitteena oli herättää työntekijöiden mielenkiinto kehittämisprosessia kohtaan, luoda reflektointia ja sitouttaa henkilökunta kehittämistyöhön. Tarkoituksena oli myös käydä kyselyn ja työajanseurannan tuloksia alustavasti läpi ja syventää niistä saatua tietoa. Hirsjärvi ym. (2008, 217) kirjoittavat, että aineiston analyysivaiheeseen kuuluu myös tietojen täydentäminen. Koska kyselyn ja työajanseurannan tuloksissa oli molemmissa monia kohtia, jotka tarvitsivat lisää tietoa tulkinnan avuksi, olivat ryhmäkeskustelut tähän hyvä keino.

Toikko ja Rantanen (2009, 89) korostavat, että kehittämistoiminta on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi. Ihmisten aktiivinen osallistuminen ja vuorovaikutus ovat tärkeitä tekijöitä kehittämistoiminnassa. Osallistuminen perustuu heidän mukaansa dialogiin, jossa kehittämistoiminnan perusteita, toimintatapoja ja tavoitteita käsitellään avoimesti. Osallistamisella tarkoitetaan mahdollisuuksien tarjoamista ja osallistumisella mahdollisuuksien hyödyntämistä. Osallistumista edistävät erilaiset tekijät, kuten se että toimijat voivat osallistua kehittämistoimintaan henkilökohtaisten ajatustensa, kokemustensa tai näkemystensä perusteella. Myös dialogin mahdollistamisen on tärkeää ja dialogin on oltava tasapuolista ja avointa. Eriäviäkin mielipiteitä täytyy voida tuoda esille. (Toikko & Rantanen 2009, 99.) Ryhmäkeskustelujen tarkoitus oli vahvistaa näitä Toikon ja Rantasen esille tuomia asioita.

Ryhmäkeskustelujen pohjana toimi keskustelurunko, jonka pohjana taas toimi alkukartoituskyselyn (liite 1) kysymykset ja tulokset. Käytännössä ryhmäkeskusteluille jäi vähemmän aikaa kuin olin alun perin suunnitellut. Tarkoituksena oli että keskustelulle olisi aikaa vähintään tunti, mutta käytännössä talon kokouksissa aikaa yhdelle keskustelulle jäi 20-40 minuuttia. Aivan kaikkia keskustelurunkoon kirjaamia aiheita ei ehditty käydä läpi ja tiukka aikataulu vaikeutti asioihin syventymistä. Tarkoitus oli herätellä keskustelua aiheista siten, että jokaisella kyselyyn vastanneella oli mahdollisuus täsmentää ja tuoda esille omia mielipiteitään. Ryhmäkeskusteluissa ongelmaksi kuitenkin osoittautui se, että työntekijät eivät tuntuneet tuovan avoimesti mielipiteitään esille. Esimerkiksi epäkohdat tai ongelmat, jotka nousivat kyselystä esille, eivät tuntuneetkaan enää ongelmilta keskustelutilanteissa tai työntekijät eivät uskaltaneet tuoda kriittisiä mielipiteitä ilmi. Kyselyn ja ryhmäkeskustelun anti oli monesakin kohtaa ristiriitaista. Yhtenä ongelmana saattoi olla, että päiväkodin johtaja oli ryhmäkeskusteluissa mukana, joten työntekijöillä saattoi olla suurempi kynnys puhua hankalista aiheista. Myös toisten työntekijöiden läsnäolo sekä oma positioni työyhteisön jäsenenä saattoivat olla avoimuutta estäviä tekijöitä. Ryhmäkeskusteluista nousi kuitenkin esille useita tärkei-

tä teemoja, joita käsittelemme tulososiossa tarkemmin. Kehittämisen edetessä kävimme myös vapaampia keskusteluja esille nousseista aiheista muutamassa talon palaverissa.

3.2.4 Välirefleksio: Kehittämistyön arviointi teemahaastattelujen avulla

Viimeisessä vaiheessa arvioitiin kehittämissuunnitelmaa kokonaisuudessaan. Alkuperäisen suunnitelman mukaan työajanseuranta olisi toteutettu uudestaan kesäkuussa, jotta olisi voitu tarkastella kehittämistyön tuomia muutoksia. Tätä ei kuitenkaan toteutettu, sillä kehittämistyö ei ollut lähtenyt kuluneen kevään aikana käyntiin eikä sen vuoksi olisi ollut mielekästä mitata muutosta. Koska kehittämistyötä ei ollut tapahtunut, näin tarpeelliseksi jatkaa kehittämistyötä vielä syksyllä, joten alun perin lopputuloksiksi suunniteltu työajanseurannan uusinta muutettiin välirefleksiksi ja se tapahtui ryhmähaastatteluina teemahaastatteluina. Ojasalon ym. (2014, 26) mukaan kehittämistyön arvioinnissa tulee keskittyä sekä koko prosessin arviointiin että sen tuotoksiin.

Valitsin ryhmähaastatteluina toteutetut teemahaastattelut menetelmäksi siksi, että tarvitsin menetelmän, joka olisi aikaa säästävää ja jonka avulla pääsisin syvemmälle esille nousseiden ilmiöiden käsittelyssä. Halusin myös kuulla jokaisen tutkimukseen osallistuvan mielipiteitä ja lisätä työntekijöiden osallistumisaktiivisuutta. Esimerkiksi kyselylomakkeessa riskinä on, että se täytetään hutiloiden eikä asioita mietitä sen syvemmin, mutta haastattelussa osallistujien aktiivisuus ja rooli korostuu (Hirsjärvi 2008, 190, 200). Opinnäytetyön alussa tekemäni kyselyn ja työajanseurannan osalta osa vastauksista jäi vaille perusteluja tai selittävää tekijää, joten halusin nyt valita aineistonkeruu menetelmäksi sellaisen menetelmän, joka mahdollistaa lisäkysymysten esittämisen ja laajemman pohdinnan esille nousseista asioista.

Ojasalon ym. (2014, 41) mukaan ryhmähaastatteluja käytetään usein kehittämistyössä. Ryhmähaastattelu on hyvä keino esimerkiksi täsmentää tietoa, joka on luonteeltaan jollakin tapaa epä määräistä. Ryhmähaastattelussa keskustellaan ennalta määritellyistä teemoista haastattelijan avulla. Etuna tällä menetelmällä on se, että asioissa päästään usein syvemmälle kuin yksilöhaastatteluissa, sillä ryhmässä jäsenet voivat auttaa toisia muistamaan tai oivaltaamaan asioita, joita yksilöillä ei välttämättä tulisi mieleen. Ryhmässä vallitseva dynamiikka voi viedä asioita uusille tasoille. Mielipiteitä on myös perusteltava muille ryhmän jäsenille, mikä syventää usein keskustelua. (Ojasalo ym. 2014, 41-42, 111.) Haastattelun etuna pidetään myös ennen kaikkea sen joustavuutta. Kysymysten järjestystä ja muotoilua voidaan säädellä tilanteen vaatimalla tavalla ja osallistujat voivat tuoda esille asioita, joita haastattelijalla ei välttämättä osaa ennakoita. Haastattelua voidaan myös syventää lisäkysymyksillä. (Hirsjärvi ym. 2008, 200-201.) Ojasalo (2014, 42) pitää yhtenä ryhmähaastattelun etuna myös sitä, että se voi antaa totuudenmukaisemman kuvan ilmiöstä kuin yksilöhaastattelu, koska haastattelijan rooli on pienempi ryhmän jäsenten kuljettaessa keskustelua eteenpäin. Vilppaan ja Tastin

(2011, 145-146) mukaan haastattelu voi toimia päiväkotiympäristössä tiedonkeruun ohella myös interventiona henkilökunnalle, jossa rohkaistaan reflektioon ja kehittävään dialogiin ja tämä olikin yksi perustelu sille, miksi haastattelua käytettiin.

Ryhmähaastattelujen avulla oli tarkoitus tarkastella kevään aikana tapahtunutta kehittämistyötä ja sen haasteita sekä työajanseurannan, kyselyn ja ryhmäkeskustelujen kautta esille tuotuja teemoja. Tärkeäksi tavoitteeksi nousi kehittämistyön uudelleen suuntaaminen sekä niiden syiden tunnistaminen, miksi kehittämistyö ei ollut keväällä käynnistynyt. Teemoina haastattelussa olivat: työajanseuranta, työajanhallinta ja organisointi, työajan käyttö sekä kehittämistyö. Työntekijöille jaettiin teemat etukäteen ja niiden lisäksi muutamia apukysymyksiä teemoista. Haastattelut kestivät 40-55 minuuttia ja vain yksi työntekijä joutui jäämään haastattelusta pois. Jokaisessa haastattelussa oli yksi jäsen jokaisesta työtiimistä. Ryhmät muodostettiin siten, että kaikissa oli sekä lastenhoitajia että lastentarhanopettajia ja huomiota kiinnitettiin keskustelun aikana siihen, että jokainen sai ilmaista oman mielipiteensä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston puhtaaksi kirjoittamista sanatarkasti (Hirsjärvi ym. 2008, 217).

3.2.5 Loppukysely

Opinnäytetyön päätteeksi tein marraskuussa 2016 loppukyselyn. Kysely mukaili opinnäytetyön alkukyselyä, mutta työajan käytön arviointi työtehtävittäin jätettiin tästä kyselystä pois. Kyselyssä oli kuitenkin täysin samat Likertin asteikon väittämät työajan käytöstä, organisoinnista ja hallinnasta kuin opinnäytetyön ensimmäisessä kyselyssä (liite 1). Väittämät pidettiin samoina siksi, että voitaisiin verrata, opinnäytetyön lähtö- ja lopputilannetta. Lisäksi kyselyssä kartoitettiin sitä, miten hyödylliseksi työntekijät olivat kokeneet kehittämistyön eri osat ja kuinka sitoutuneita ja motivoituneita työntekijät olivat kehittämistyöhön. Näistäkin tehtiin Likertin asteikon väittämiä, joita oli yhteensä 17. Lopuksi kyselyssä oli neljä avointa kysymystä, joissa sai täsmentää tapahtunutta kehittämistyötä ja mielipiteitä opinnäytetyöprosessista sekä tuloksista.

Kysely tehtiin jälleen Laurean e-lomakkeella. Vastausaikaa oli kolme viikkoa. Kysely lähetettiin kaikille työntekijöille ja kyselyyn vastaamisesta muistutettiin jokaisessa vastausajankohdan sisällä olevassa kolmessa talon kokouksessa. Tämän lisäksi kyselystä muistutettiin talon yhteisellä infotaululla kahvihuoneessa, mutta muistutteluista huolimatta vastauksia saatiin vain seitsemän. Kysely analysoitiin kuten alkukyselykin Microsoft Excel-ohjelman avulla yksinkertaisin kvantitatiivisin menetelmin ja laadullinen aineisto teemoittelemalla.

4 Tulokset

Tuloksissa tarkastelen kaikkia työajan käyttöön, hallintaan ja organisointiin liittyviä tuloksia, joita syntyi kyselyistä, työajanseurannasta, ryhmäkeskusteluista, osallistavista tehtävistä ja välireflectiosta. Tuloksissa vastataan kaikkiin tutkimuskysymyksiin, mutta tämän lisäksi tulososiossa käsitellään muitakin työaikaan liittyviä ilmiöitä ja teemoja, sillä opinnäytetyössä lähtökohtaisesti oletettiin, että kehittämisprosessin aikana tärkeät teemat nousevat esille erilaisten tiedonkeruumenetelmien kautta. Kehittämistyötä ja sen tuloksia esittelen ja arvioin luvussa 5 ”Kehittämistyö”.

Keskeisiä löydöksiä olivat huomiot siitä, että yksilölliset ja ryhmäkohtaiset erot ajankäytössä olivat huomattavia. Osaltaan tätä selittää se, että erilaisilla päiväkotiryhmillä on erilaisia tarpeita ja painopisteitä, mutta kaikkia eroavaisuuksia tämäkään ei selitä. Henkilökohtainen työntekemisen tapa tuntuu vaikuttavan suuresti ajankäyttöön. Kaikille työtehtäville ei ole varattu työviikon aikana erikseen aikaa, vaan useita asioita joudutaan tekemään yhtäaikaisesti, mikä voi kertoa kiireestä ja osoittaa myös mitkä asiat priorisoidaan työssä ensisijaisiksi tehtäviksi. Ammattikunnittain mainittavia eroja työajan käytössä ei näkynyt.

Työntekijät kokivat, että työaika ei ole riittävä. Useilla vastaajilla jäi töitä tekemättä ajanpuutteen vuoksi, osa teki töitä vapaa-ajalla ja muutamat eivätkä ehtineet aina pitää edes lakisääteistä taukoa työpäivän aikana. Suurin osa oli sitä mieltä, että aika ei riitä siihen, että voitaisiin järjestää laadukasta varhaiskasvatusta, antaa lapsille tarpeeksi yksilöllistä huomiota tai järjestää tai suunnitella tukea sitä tarvitseville lapsille. Useille muillekaan työtehtäville ei koettu jäävän tarpeeksi aikaa kuten suunnittelu- ja paperitöille. Useampien kysymysten kohdalla työntekijät antoivat ristiriitaista informaatiota riippuen aineistonkeruutavasta. Esimerkiksi viisi työntekijää vastasi kyselyssä, että lasten hoitoaikoja ei ole huomioitu tiimin työvuorosuunnittelussa, mutta ryhmähaastattelussa kukaan ei myöntänyt omassa tiimissään olevan ongelmia hoitoaikojen huomioinnissa. Tulosten perusteella työajan organisoinnissa, priorisoinnissa ja hallinnassa on paljonkin kehitettävää.

4.1 Mihin työaika käytetään

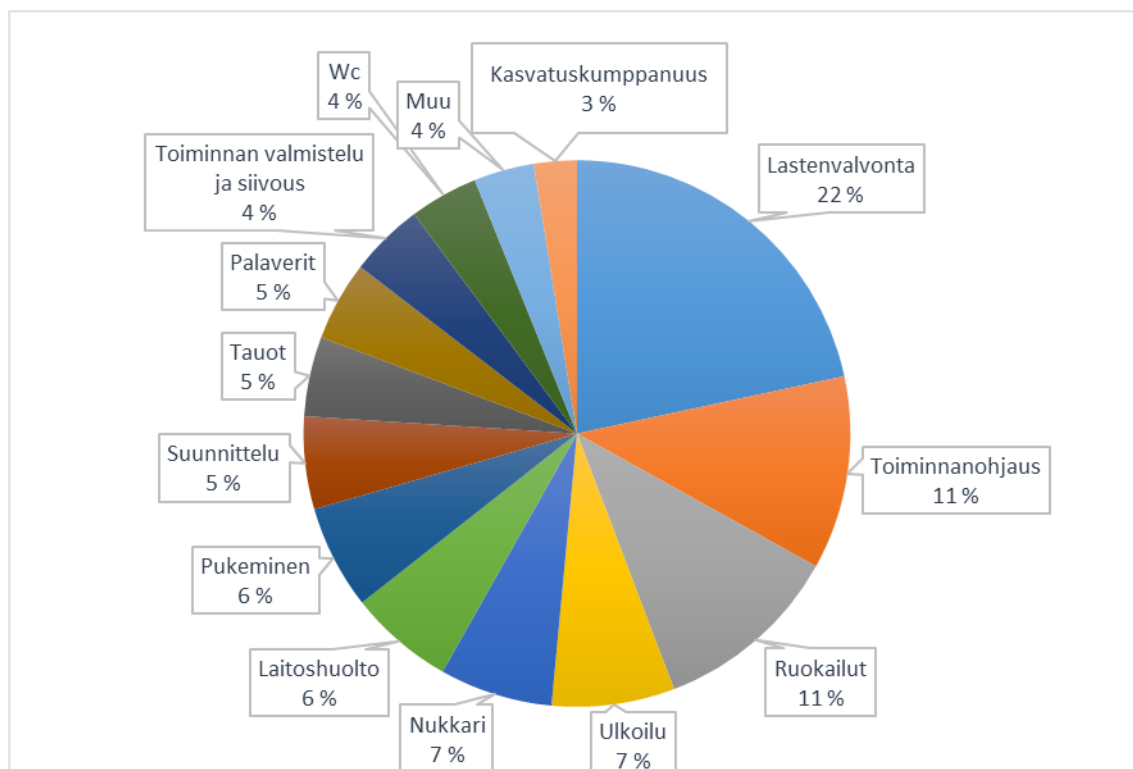
Yksi tutkimuskysymyksistä oli: mihin varhaiskasvattajat käyttävät työaikansa. Työajan käyttöä on tarkasteltu tässä tutkimuksessa kahdella eri lailla. Aluksi työntekijät arvioivat itse työajan käyttöönsä kyselyssä ja sen jälkeen työntekijät täyttivät viikon mittaisen työajanseurannan, josta laskettiin työajan käyttö. Työajan käyttö on jaoteltu tässä kappaleessa kahteen osaan: lapsiryhmässä ja lapsiryhmän ulkopuolella tehtävään työhön. Työajan käytöstä kerääntyi myös tietoa ja mielipiteitä sekä ryhmäkeskusteluissa että välireflectiossa.

Kyselyn tulosten ja työajanseurannan tulosten analyysien jälkeen päästiin vertailemaan työntekijöiden arvioita työajan käytöstään ja työajanseurannan tuloksia toisiinsa. On huomioita-

vaa, että kyselyn ja työajanseurannan välissä tapahtui työntekijävaihtoja, joten kaikki ketkä arvioivat työajan käyttöä eivät olleet täyttämässä työajanseuranta- ja toisinpäin. Tuloksia tulkittaessa on myös otettava huomioon, että kyselyyn vastasi koko työyhteisö, mutta työajanseurannasta on poistettu yksi ryhmä työajanseuranta-lomakkeen täyttämiseen liittyvien ongelmien takia ja että työajanseurantaan mukaan lasketuilla tiimeillä jäi yhteensä 10 tuntia 50 minuuttia aikaa merkitsemättä työajanseurantaan. Siksi vertailu ei ole täysin luotettava, mutta kuitenkin työajan käytön arvioita ja työajanseurannan tuloksia voidaan suuripiirteisesti verrata toisiinsa.

Arvioiden ja työajanseurannan tulosten vertailu osoittaa sen, että oman työajan käytön arviointi on melko vaikeaa, sillä työntekijöiden käsitykset omasta ajankäytöstään erosivat huomattavasti työajanseurannan tuloksista. Työntekijöillä ei siis ole kovin tarkkaa tai realistista kuvaa siitä mihin työaika kuluu. Tämän valossa työajan käytön tarkastelu voi olla perustehtävän kannalta hyvinkin kannattavaa. Kun työntekijöillä on parempi kuva siitä, mihin työaika kuluu, voi siihen myös paremmin vaikuttaa suunnittelemalla työajan käyttöä ja käyttämällä tietoisesti aikaa enemmän niihin osa-alueisiin, jotka perustehtävän kannalta ovat olennaisimpia.

Alla olevasta kuviosta (kuvio 2) selviää kaikkien viiden ryhmän yhteen laskettu aika työtehtäväkohtaisesti. Näkyvissä on kuhunkin toimintaan käytetty aika prosentteina työajanseurantaan merkitystä viikkotyöajasta. Lasten valvonnan ja suunnitteluajan kohdalla laskuissa on mukana vain pääasiallinen lasten valvonta ja pääasiallinen suunnittelu. Lasten valvonta ja suunnittelu-työ, jota on tehty samaan aikaan muiden työtehtävien ohella, on poistettu laskuista. Tämä on tehty siksi, että lasten valvontaa tehtiin yhtä aikaa lähes kaikkien työtehtävien kanssa läpi työviikon, joten sen määrällä ei ole juurikaan informaatioarvoa. Suunnitteluajan kohdalla tähän on päädytty siksi, että halusin kuvata lakisääteisen lapsiryhmän ulkopuolella tehtävän työn määrää. Huomioitavaa on, että työajanseuranta osui sadeviikolle, joten ulkoilua sekä pukemista riisumista on todennäköisesti vähemmän kuin normaaleina työviikkoina ja vastavasti toiminnan ohjausta tai lasten valvontaa, joilla ulkoilua todennäköisimmin on korvattu, voi olla enemmän. Kohdalla ”nukkari” tarkoitetaan lepohetkien valvomista ja toiminnan ohjauksella tilanteita, joissa ohjataan lapsille toimintaa kuten toimintatuokioita, leikkiä, pelejä ynnä muuta aktiivista vuorovaikutusta lasten kanssa sisätiloissa. Kasvatuskumppanuudella tarkoitetaan lasten huoltajien tai muun perheen kanssa tehtävää yhteistyötä.



Kuvio 2: Ryhmien yhteenlaskettu ajankäyttö viikon ajalta

Yksilölliset erot ajankäytössä olivat suuria sekä tiimien sisällä että tiimien välillä. Tiimien välisiä eroja selittää esimerkiksi ryhmien ikäjakauma ja lapsimäärä, mutta myös pedagogiset painopisteet ja ryhmien päivä- ja viikko struktuurien erot. Pienempien lasten ryhmissä ajankäyttö eroaa isojen ryhmiin verrattuna siinä, että pienten ryhmässä siisteyskasvatukseen ja lepoon käytetään enemmän aikaa. Toiminnan ohjausta pienemmillä on selkeästi vähemmän kuin isompien lasten ryhmillä. Palaverieja ja kasvatuskumppanuutta on pienten ryhmässä vähemmän kuin isoilla, mikä on luonnollista siksi, että lapsia on ryhmässä vähemmän, joten niillä on myös perheitä ja yhteistyökumppaneita kohdattavana.

4.1.1 Lasten kanssa käytetty työaika

Lasten kanssa käytetty työaika jakautui työajanseurannassa lasten valvontaan sisällä, ulkoiluun, toiminnanohjaukseen sekä perushoittoon. Toiminnan ohjauksella tarkoitetaan ohjattuja toimintatuokioita sekä muuta aktiivista vuorovaikutusta esimerkiksi lasten kanssa pelaamista, leikkimistä tai kirjojen lukemista. Perushoittoon taas sisältyvät lepoaika, siisteyskasvatus eli ”vessatukset”, pukemis- ja riisumistilanteet sekä ruokailutilanteet.

Kun laskettiin yhteen kaikkien työajanseurantaan osallistuneiden viiden ryhmän ajankäyttö, kävi ilmi, että selvästi eniten aikaa kuluu lasten valvontaan. Lasten valvontaan on laskettu aika, jolloin työntekijä ei osallistu lasten toimintaan vaan ainoastaan valvoo lapsia. Tähän ei

myöskään ole laskettu mukaan ruokailun, ulkoilun, lepohetken tai muun toiminnan aikana tapahtuvaa valvontaa. Pääasialliseen lasten valvontaan aikaa kului 22% viiden ryhmän koko viikkotyöajasta. Työntekijöiden oli hankala arvioida lasten valvontaan kulutettua aikaa ja työntekijät arvioivat sen selkeästi alakanttiin. 11 työntekijää arvioi lastenvalvontaa olevan alle 7 tuntia viikossa, vaikka todellisuudessa ainoastaan kolme työntekijää käytti aikaa lasten valvontaan näin vähän. Neljä työntekijää arvioi käyttävänsä lasten valvontaan 7-9 tuntia, vaikka todellisuudessa 12 työntekijää käytti lasten valvontaan yli 7 tuntia. Kuusi näistä jopa yli 9 tuntia.

Lasten valvontaan käytetyn ajan kohdalla erot olivat suuret sekä yksilö- että tiimikohtaisesti. Vähiten lasten valvontaan työaika käyttänyt työntekijä käytti viikossa valvontaan 2 tuntia 22 minuuttia ja eniten tähän aikaa käyttänyt työntekijä 11 tuntia 58 minuuttia. Vähiten lasten valvontaan aikaa käyttänyt tiimi valvoi lapsia 20 tuntia ja 20 minuuttia viikossa ja eniten tähän aikaa käyttänyt tiimi 29 tuntia 33 minuuttia. Lasten valvontaan käytetyn ajan suuret erot voivat kertoa ryhmien laadun tasaisuudesta: jos erot ryhmien välillä ovat suuria, saavatko jonkun ryhmän lapset enemmän aikuisen läsnäoloa ja vuorovaikutusta kuin toisten ryhmien lapset?

Ryhmäkeskusteluissa ilmeni, että moni koki lasten valvonnan olevan asia, jota haluttaisiin vähentää, mutta henkilöstöresurssit, suuret ryhmäkoot ja lasten ja aikuisten väliset suhdelluvut eivät työntekijöiden mukaan mahdollista tätä. Useampi työntekijä toi esille, että lapsia on erityisesti aamupäivisin ennen iltavuorolaisen saapumista, keskipäivällä taukojen ja palaverien aikaan sekä iltapäivisin aamuvuorolaisen lähdettyä liian vähän suhteessa lapsiin, jolloin työntekijät eivät voi uppoutua aktiiviseen vuorovaikutukseen lasten kanssa vaan heidän on ensisijaisesti valvottava kaikkien lasten turvallisuutta. Työntekijät kokevat että heidän on sijoitettava keskeiselle paikalle istumaan, jotta he voivat valvoa moneen suuntaan yhtä aikaa. Iltapäivisin on monesti vielä laitoshuollollisia tehtäviä kuten välipalan jäljiltä pöytien ja lattian pyyhkimistä, sänkyjen petaamista tai pyykkihuoltoa, mikä voi viedä toisen aikuisen huomion pitkäksikin aikaa.

Työajanseurannasta selvisi, että toiseksi eniten aikaa käytettiin toiminnan ohjaukseen, mihin laskettiin mukaan sisällä tapahtuvat toimintatuokiot, sekä aktiivinen vuorovaikutus sisällä lasten kanssa, kuten lasten kanssa pelaaminen, piirtäminen, keskusteleminen, leikin aktiivinen ohjaus tai muu vastaava toiminta. Tähän päiväkodissa käytettiin 11% viikkotyöajasta. Jos miettään lasten valvonnan ja ohjauksen osuuden suhdetta toisiinsa, voidaan pohtia onko passiiviseen lastenvalvomiseen tarkoituksenmukaista käyttää näin paljon enemmän aikaa kuin aktiiviseen vuorovaikutukseen lasten kanssa. Yksilötasolla vähiten toiminnan ohjaukseen käyttänyt työntekijä oli aktiivisessa vuorovaikutuksessa lasten kanssa perushoidollisten tilanteiden ja ulkoilun ulkopuolella vain tunnin ja 20 minuuttia koko viikon aikana ja eniten toiminnan oh-

jaukseen käyttänyt työntekijä taas 8 tuntia. Pienten ryhmissä ja 3-5 vuotiaiden integroidussa ryhmässä toiminnan ohjausta oli selkeästi vähemmän kuin muissa ryhmissä.

Laadukas varhaiskasvatus on vuorovaikutukseen ja aikuisen läsnäoloon perustuvaa. Moni toikin keskusteluissa esille, että olisi hyvä jos lasten valvontaan ja lasten ohjauksen käytetyn ajan suhde onnistuttaisiin kääntämään toisinpäin. Ryhmien välillä oli eroja: suurimman eron omaavalla ryhmällä lasten valvontaa oli 22 tuntia 21 minuuttia enemmän kuin toiminnanohjaamista ja pienimmän eron omaavalla ryhmällä vastaava erotus oli vain 3 tuntia 35 minuuttia. Tuloksia tulkittaessa on otettava huomioon, että ryhmät ulkoilivat sadeviikolla eri määriä, joten lasten valvonnan osuus voi tämän vuoksi toisilla ryhmillä olla suurempi, sillä iltapäivisin ulkoilun sijasta on valvottu lapsia sisällä. Toisaalta työajatkin vaikuttavat tähän; aikaisin aamulla ja myöhään iltapäivällä lapsia pääasiallisesti valvotaan, koska aikuisia on paikalla vähemmän. Nämä seikat eivät riitä kuitenkaan selittämään näin suuria eroja ryhmien välillä.

Ruokailuihin käytettiin toiseksi eniten aikaa: 11% viikkotyöajasta. Ulkoiluun käytettiin 7%, mikä on vähemmän kuin normaaliolosuhteissa, sillä työajanseurantaviikolle sattui rankkoja sateita, eikä siksi viikolla ulkoiltu yhtä paljon kuin tavallisesti. Tämä vaikuttaa tietenkin myös pukemiseen ja riisumiseen käytettyyn aikaan, joka on vähäisempi kuin normaalina viikkona sekä toiminnan ohjauksen ja lasten valvonnan määrään sisällä, joilla ulkoilu-aikaa on todennäköisimmin korvattu. Lepohetkiin käytettiin myös 7% viikkotyöajasta. Pukemiseen ja riisumiseen käytettiin 6%. Perushoidolliset tilanteet veivät 28% viikkotyöajasta. Perushoittoon viisi vastanneista arvioi käyttävänsä viikossa alle 5 tuntia, mutta todellisuudessa yksikään työntekijä ei käyttänyt perushoittoon näin vähän aikaa. Suurin osa työntekijöistä (10 työntekijää) käytti perushoittoon 5-9 tuntia, mutta vain kolme työntekijää oli arvioinut käyttävänsä tämän verran. Kahdeksan vastanneista arvioi käyttävänsä yli 9 tuntia viikossa perushoittoon, mikä osuikin lähelle todellisuutta; viisi vastanneista käytti yli 9 tuntia perushoittoon. Jos työajanseuranta ei olisi osunut sadeviikolle, olisi pukemiseen ja riisumiseen kulutettu aika varmasti nostanutkin perushoidon osuuden vielä suuremmaksi.

Ryhmäkeskusteluissa nostettiin esille se, että perushoitotilanteet ovat tärkeitä pedagogisia hetkiä, joissa pitäisi pystyä olemaan läsnä lapsen kanssa, opettaa ja ohjata, mutta käytännössä monia perushoidollisia tilanteita leimaa kiire ja niistä yritetään usein suoriutua mahdollisimman nopeasti. Kaksi pienempien lasten ryhmää olikin miettinyt kehittämiskohteekseen pukemis- ja riisumistilanteiden rauhoittamista ja parempaa organisoimista ajallisesti. Ryhmien työntekijät toivat esille haasteen, että yhteiseen pieneen eteiseen ei mahdu rauhassa pukemaan ja riisumaan erityisesti aamupäivisin, kun eteisen kautta pyrkii ulos tai sisälle yhteensä 29 pientä lasta kello 9.00-11.00 välillä. Kehittäminen kuitenkin jätettiin syksylle. Toisessa ryhmässä pukemis-, riisumis- ja ruokailutilanteita lähdettiin rauhoittamaan ja organisoimaan paremmin. Tulosten valossa perushoidollisten tilanteiden rauhoittaminen on äärim-

mäisen tärkeää, sillä perushoidollisten tilanteiden ulkopuolella aktiiviseen vuorovaikutukseen lasten kanssa jää osassa ryhmiä vain vähän aikaa arjessa. Jos halutaan saavuttaa varhaiskasvatukselle asetetut tavoitteet, on perushoidolliset tilanteen valjastettava kiireen ja suorittamisen sijasta rauhallisiksi vuorovaikutustilanteiksi, joissa opetus, kasvatus, lapsen yksilöllinen huomiointi sekä muut varhaiskasvatuksen arvot ovat vahvasti ja tiedostetusti läsnä. Tämän mielipiteen jakoikin moni työntekijöistä keskusteluissa sekä välireflektiossa, mutta käytännön haasteet kuten pienet tilat, henkilöstöresurssit ja suuret ryhmäkoot koettiin olevan esteenä.

4.1.2 Laitoshuollolliset työt vievät aikaa perustehtävältä

Laitoshuoltoon käytettiin 6% viikkotyöajasta. Laitoshuollon kohdalla huomion kohteeksi nousivat ryhmien väliset erot. Eniten viikon aikana laitoshuoltoon kuluttanut ryhmä teki laitoshuollollisia tehtäviä 9 tuntia. Vähiten viikon aikana laitoshuoltoa tehnyt tiimi kulutti tähän aikaa 3 tuntia 20 minuuttia. Yhdessä tiimissä laitoshuoltoa oli vain viisi minuuttia vähemmän viikossa kuin toiminnan ohjausta eli perushoidollisten tilanteiden ulkopuolista aktiivista vuorovaikutusta lasten kanssa. Näiden tulosten valossa voidaankin perustellusti epäillä työtehtävillä kulutetun ajan osoittavan enemmänkin kiireellisyysjärjestystä kuin arvojärjestystä. Ryhmäkeskusteluissa ja kyselyn avoimissa vastauksissa tuotiin esille mielipide, että varhaiskasvattajan perustehtävä keskittyy lapsiin, ei siivous, huolto, ja kunnossapitotehtäviin. Laitoshuollolliset tehtävät on kuitenkin hoidettava, eikä niitä juurikaan voi siirtää myöhemmäksi. Työntekijät toivat esille, että pissapyykit täytyy pestä kun niitä tulee, lakanat vaihdettava ajallaan ja kankaaiset käsipyyheliinat on pestävä silloin kun ne ovat lopussa. Ryhmäkeskusteluista sekä kyselyn avoimista vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että vaikka laitoshuollolliset tehtävät on priorisoitava korkealle, niiden tekeminen turhauttaa työntekijöitä, sillä monet kokivat näiden tehtävien olevan täysin perustehtävästä ja alan koulutuksesta irrallaan oleva asia ja vievän aikaa tärkeämmiltä työtehtäviltä ja erityisesti lapsilta.

Varhaiskasvatuksen laadun tasaisuuden kannalta kysymys laitoshuollollisista tehtävistä on myös keskeinen, sillä monissa kunnissa, tai ainakin osissa tiettyjä kuntia, on edelleen laitoshuoltoa hoitavaa henkilökuntaa erilaisin ammattinimikkein kuten keittiöapulaisia, päiväkotiapulaisia, laitoshuoltajia tai laitosapulaisia sekä siistijöitä. Näissä kunnissa ja päiväkodeissa varhaiskasvattajilla on selkeästi enemmän aikaa perustehtävään ja lasten kanssa olemiseen kuin kunnissa ja päiväkodeissa, joissa laitoshuollon hoitaa varhaiskasvattajat. Moilasen (2014) tutkimuksessa varhaiskasvattajat käyttivät laitoshuoltoon päivässä 9 minuuttia, Penttisen tutkimuksessa lastentarhanopettajat käyttivät siihen noin 2 minuuttia päivästä. Tässä opinnäytetyössä keskiarvoksi laitoshuollon osalta per päivä tuli 26 minuuttia.

4.1.3 Lapsiryhmän ulkopuoliseen työhön on vaikea löytää aikaa

Pääasialliseen suunnitteluun käytettiin työajanseurantaviikolla 5% viikkotyöajasta ja sen jakautuminen oli epätasaista työntekijöiden kesken. Pääasialliseen suunnitteluun on laskettu vain lapsiryhmän ulkopuolinen työ, eli siitä on poistettu se suunnittelutyö, joka on tapahtunut muun toiminnan ohella esimerkiksi lapsia valvoessa. Yhteensä kaikkea suunnittelua oli 7 tuntia enemmän, joten moni suunnittelikin muun työn ohessa lapsia valvoessa, lasten lepoetkeä valvoessa, tauoilla tai laitoshuollollisia tehtäviä hoitaessa. Suunnittelutyön tekeminen muun työn ohessa tarkoittaa myös käytännössä sitä, että keskittymistä täytyy jakaa moneen asiaan yhtä aikaa, mikä luo kiireen tuntua ja vähentää läsnäoloa ja työpanoksen tehokkuutta molemmissa tai kaikissa yhtä aikaa tehtävissä toiminnoissa. Muutamat työntekijät ilmaisivat ryhmäkeskusteluissa ja välirefleksiossa tekevänsä suunnittelutyötä myös vapaa-ajalla. Tämä kaikki kertoo siitä, että suunnittelu-aikaa ei koeta riittäväksi ja tämän mielipiteen moni toikin esille ryhmäkeskusteluissa. Myös kyselyn avoimessa kysymyksessä ”Mihin koet tarvitsevasi enemmän aikaa työssäsi” 11/12 vastaajaa mainitsi suunnittelun. Työajanseurannasta selvisi myös, että työntekijöillä oli erilaisia käsityksiä siitä, mitkä työtehtävät kuuluvat tähän suunnittelu-aikaan, sillä osa oli kirjannut suunnittelu-aikaan kuuluvaksi esimerkiksi materiaalin valmistuksen, poissaolojen kirjaamisen ja työvuorosuunnittelun, kun osa taas oli kirjannut näitä kohtaan ”muu työ”.

Suunnittelu-aika oli myös yksi niistä työn sisällöistä, joiden kohdalla työntekijöillä oli hankaluutta arvioida siihen kulutettua aikaa. Kyselyn tuloksissa suunnittelu-aikaa arvioitiin olevan viikossa todellisuutta paljon enemmän. Arvioissa alhaisin valittu arvio suunnittelu-ajasta oli 2-3 tuntia viikossa. Tämän vaihtoehdon valitsi kaksi työntekijää. Todellisuudessa kolmella työntekijällä suunnittelu-aikaa oli vain alle tunti, neljällä 1 tunti ja neljällä 2-3 tuntia. Useammalla lastentarhanopettajalla ei täytynyt lakisääteinen lapsiryhmän ulkopuolisen työn määrä, jonka tulisi olla 3 tuntia 15 minuuttia viikossa. Työajanseurannasta selvisi, että viikon aikana kahdessa tiimissä viidestä, lastenhoitajilla oli enemmän suunnittelu-aikaa kuin lastentarhanopettajilla ja että ryhmien väliset ajankäytön erot olivat suuria.

Myös ryhmäkeskusteluissa ja kyselyn avoimissa kysymyksissä suunnitteluajan toteutuminen nostettiin esille suurena haasteena. Tässä ryhmällä onkin tärkeä kehittämiskohde: miten suunnittelu-aika organisoidaan niin, että se saadaan toteutumaan. Monet työntekijät toivat esille, että esimerkiksi sairauspoissaolojen takia suunnittelu-aika ei toteudu ja suunnittelu-aika on monessa ryhmässä sijoitettu sellaiseen kohtaan päivästä, jolloin ryhmässä tarvitaan usein apua ja silloin suunnittelu-aika katkeaa tai jää toteutumatta. Välirefleksiossa esille nostettiin myös ongelma rauhallisen tilan puutteesta. Suunnittelu ei onnistu kiireisen lapsiryhmän keskellä tai paikassa, jossa ei ole välineitä tai tilaa suunnittelulle. Toiveena työntekijöillä olikin, että suunnittelu-aikaa saisi käyttää myös työpaikan ulkopuolella, mutta Espoossa tämä mahdollisuus on rajattu pois, vaikka laki sen salliikin. Useissa muissa kunnissa tämä vaihtoehto on mahdollistettu, mikä nostaa esille kysymyksen miksi yhtenäiseen lakiin ja säädöksiin perustu-

va lastentarhanopettajien työ eroaa käytännön järjestelyjen kohdalla eri kunnissa. Eroja on myös siinä, lasketaanko tiimipalaverit kuuluvaksi lapsiryhmän ulkopuoliseen työaikaan vai ei, joten joissain kunnissa tai päiväkodeissa suunnittelu-aikaa on tämänkin vuoksi enemmän kuin toisissa.

Ryhmäkeskusteluissa selvisi, että suunnitteluajan toteuttamisessa käytännöt ryhmien välillä ovat kirjavia. Neljässä ryhmässä opettajalla on enemmän suunnittelu-aikaa kuin lastenhoitajalla ja kahdessa ryhmässä kaikilla työntekijöillä on sama suunnittelu-aika. Osa ryhmistä toi esille, että ajat ovat joustavia ja jos joku työntekijä tarvitsee enemmän aikaa, sitä pyritään antamaan. Yhdessä tiimissä työntekijät olivat keskenään erimieltä suunnitteluajan toteutumisesta. Osa kertoi lastentarhanopettajalla olevan enemmän suunnittelu-aikaa ja osa, että suunnittelu-aikaa on yhtä paljon kaikilla.

Yritin osallistaa työyhteisön miettimään suunnitteluajan organisointia ja suunnitteluajan hyödyntämistä osallistavalla tehtävällä. Tarkoituksena oli, että työntekijät kirjoittavat vapaasti ideoita, joilla suunnittelu-aikaa voitaisiin tehostaa, parantaa tai varmistaa sen toteutuminen taukotilan valkotaululle. Aikaa työskentelyyn oli kaksi viikkoa. Työyhteisöltä ei kuitenkaan noussut ajatuksia tähän liittyen. Päätin laittaa valkotaululle tarkempia tehtäviä ja kysymyksiä, jotta vastaaminen olisi helpompaa. Ensimmäisessä valkotaulu-tehtävässä tarkoitus oli, että työntekijät kirjoittavat annetuista kysymyksistä mielipiteitä. Jokainen sai kommentoida onko samaa vai eri mieltä laittamalla väittämän perään S= samaa mieltä tai E = eri mieltä. Pyysin laittamaan rastin väittämän perään jos väittäjä toteutuu vastaajan omassa tiimissä.. Ensimmäiseen väittämään ”lastentarhanopettajilla tulee olla enemmän kirjaamis- ja paperityö-aikaa” vastasi seitsemän henkilöä, joista yksi oli eri mieltä ja muut samaa mieltä. Neljä vastaajaa kirjoitti, että tämä toteutuu omassa tiimissä. Väittämään ”Lastentarhanopettajilla tulee olla enemmän aikaa struktuurin ja arjen suunnitteluun” vastasi niin ikään seitsemän henkilöä, joista viisi oli samaa mieltä ja kaksi eri mieltä. Vain yksi vastaaja kertoi väittämän toteutuvan tiimissä. Väittämään ”Lastentarhanopettajille tulee olla enemmän suunnittelu-aikaa vain jos heillä on enemmän paperitöitä kuten varhaiskasvatussuunnitelmia kirjoitettavana” vastasi kuusi ihmistä, joista viisi oli samaa mieltä ja vain yksi eri mieltä. Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että työyhteisössä on erimielisyyttä tai epäselvyyttä siitä, miten suunnittelu-aika tulisi jakaa työntekijöiden kesken ja mikä tarkoitus on lastentarhanopettajan suunnitteluajalla.

4.1.4 Muu työn sisältö

Kasvatuskumppanuuden kohdalla työntekijöiden arviot ajankäytöstään olivat suurempia kuin todellinen työajan käyttö osoitti. Seitsemän työntekijää käytti kasvatuskumppanuuteen alle tunnin, vaikka ainoastaan kaksi arvioi käyttävänsä näin vähän. Suurin osa eli kahdeksan vas-

tanneista arvioi käyttävänsä 2-3 tuntia, mutta vain kolme käytti tämän verran. Muutama arvioi käyttävänsä 3-5 tuntia, mutta todellisuudessa kukaan ei käyttänyt näin paljoa aikaa kasvatuskumppanuuteen, sillä 2,5 tuntia oli suurin kasvatuskumppanuuteen käytetty aika koko viikona. Kasvatuskumppanuuteen käytettiin kaikista työtehtävistä kaikkein vähiten aikaa työaja-seurannan aikana, vain 3% viikkotyöajasta. Kasvatuskumppanuus ei noussut esille opinnäyte-työn tiedonkeruumenetelmien kautta muutoin esille.

Muuhun työhön päiväkodissa käytettiin yhteensä 4% viikkotyöajasta. Muu työ piti sisällään monia erilaisia toimintoja kuten lasten havainnointia, keskusteluja työkavereiden kanssa, matkat kotikäynnille ja takaisin, tapaturmien hoitamista, varajohtajan tehtäviä kuten asiakkaiden vastaanottoa ja henkilökunnan poissaolo selvityksiä, oppimisympäristön muokkausta, yleistä järjestyksen pitoa, kirjeiden postitusta, työvuorolistojen laatimista, vakuutusilmoitusten ja tapaturmailmoitusten tekemistä, papereiden monistusta, lasten tavaroiden tai vaatteiden etsintää, työvälineiden etsintää, lapsen sairauden hoitamista, yleistä asioiden toimittamista, tilausten tekemistä ynnä muuta. Erot yksilöiden ja ryhmien välillä olivat suuret. Vähiten muuhun työhön aikaa käyttänyt työntekijä ei tehnyt yhtään muuta työtä koko viikon aikana ja eniten tehnyt käytti muuhun työhön 4 tuntia 54 minuuttia.

Muun työn sisällöt osoittavat työn pirstaleisuuden ja erilaisten toimintojen laajan kirjon. Muu työ tehtiin usein monessa osassa tai yhtä aikaa muiden työtehtävien kanssa. Muu työ kohtaan kirjatut tehtävät olivat usein niin sanottuja yllättäviä tai ylimääräisiä työtehtäviä, joille ei oltu varattu arjessa erikseen aikaa. Työajan hallinnan ja organisoinnin kannalta tällaiset työtehtävät vaikeuttavat arkea, sillä suunnitelmallisen ajankäytön toteuttaminen on vaikeaa jos työpäivään osuu useita yllättäviä työtehtäviä.

4.2 Lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien työajan käytön erot

Työajanseurannasta ei tullut esille selkeitä ajankäytöllisesti eroja lastenhoitajien ja lastentarhanopettajien työajan käytön välillä. Erot vaihtelivat ryhmittäin ja yksilöittäin eikä niinkään ammattinimikkeittäin. Muutama ero kuitenkin näkyi: toiminnan ohjausta oli hieman enemmän lastentarhanopettajilla kaikissa ryhmissä, paitsi yhdessä, jossa toiminnan ohjausta oli selkeästi eniten lastenhoitajalla. Perushoidossa pukemista oli enemmän lastentarhanopettajilla, mutta vessatuksia ja päivälevon valvontaa oli hieman enemmän lastenhoitajilla. Kasvatuskumppanuutta oli hieman enemmän lastenhoitajilla, samoin ulkoilua. Erot vaihtelivat ryhmittäin ja olivat pieniä. Pääasiassa voidaan todeta, että selkeitä eroja ei näy.

Kyselyssä oli väittämä ”Mielestäni lastentarhanopettajan ja lastenhoitajan työajan käytön tulisi erota toisistaan”. Samaa mieltä väittämän kanssa oli 11/15 ja eri mieltä 3/15. Tämän väittämän kohdalla lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien vastaukset erosivat siten, että

kaikki lastentarhanopettajat, paitsi yksi, olivat väittämän kanssa samaa mieltä. Yksi lastentarhanopettaja ei ollut eri eikä samaa mieltä. Työyhteisössä on siis pieniä näkemuseroja siinä, pitäisikö lastenhoitajan ja lastentarhanopettajan työajan käytön erota vai ei. Väittämään ”Lastenhoitajien ja lastentarhanopettajien työajan käyttö tiimissäni eroavat toisistaan” vain 6/15 oli samaa mieltä, kaksi ei ollut eri, eikä samaa mieltä ja 7/15 oli eri mieltä.

Lastentarhanopettajat olivat lähes yksimielisiä siitä, että työajan käytön tulisi erota jollakin lailla lastenhoitajien työajan käytöstä, mutta kuitenkin vain 6/15 vastaajasta kertoi ajankäytön eroavan, joten olisikin hyvä pohtia, miksi erot eivät ryhmässä näy. Otin aiheen puheeksi ryhmäkeskusteluissa sekä valkotaulu-tekniikan avulla. Esille tuotiin erilaisia perusteluja sille, miksi ja miten työajan käytön pitäisi erota. Keskustelussa mainittiin, että paperityöt ja kirjaamisaika, struktuurin ja arjen suunnittelu, pedagogisten pienryhmätuokioiden veto ja muut pedagogiset asiat kuten valmistelu, suunnittelu ja toteutus pitäisi olla enemmän lastentarhanopettajan vastuulla. Muutama toi esille, että työajan käytön tulee erota juurikin siksi, koska koulutus on erilainen. Yksi toi esille sen, että eron ei pitä näkyä ainoastaan suunnitteluajassa tai paperitöissä vaan muutenkin. Yhden mielestä työajan käytön tulisi erota työntekijän omien kiinnostusten mukaan enemmän kuin koulutuksen perusteella. Useampi keskustelussa sanoi, että työajan käytössä ammattiryhmien välillä on eroa heidän tiimissään, mutta vain kaksi osasi perustella miten se käytännössä näkyy työnjaossa. Ryhmäkeskusteluissa ainoana käytännön eroina mainittiin, että lastentarhanopettajalla on enemmän suunnitteluajaa ja yhdessä ryhmässä lastentarhanopetta vastaa 5-vuotiaiden toiminnasta.

Keskusteluissa tuotiin esille, että työnkuvien tulee olla samanlaisia siksi että lastenhoitajille pysyisi mielekkyys työssä. Haasteena koettiin rajan vetäminen sille, mitä kaikkea opettaja voi määrittää tai määrätä ja kuinka paljon muilla on valtaa vaikuttaa. Eräs lastentarhanopettaja toi esille, että opettaja kuulostelee ja kyselee, jotta tietää toiminnan olevan pedagogista, mutta ei määrää. Yksi toi esille, että opettaja on tietoinen siitä mitä missäkin tapahtuu ja kuka tekee mitään. Esille tuotiin myös pelko siitä, että jos lastentarhanopettaja määrää jotakin, niin työntekijät voivat loukkaantua ja tiimityöskentely vaikeutuu. Yksi toi esille, että joskus tuntuu, että lastentarhanopettajan pitäisi tehdä kaikkea paljon enemmän, sellaistaikin mikä ei työnkuvaan kuulu, koska palkka on parempi kuin lastenhoitajilla.

Nostin keskustelussa esille tuotuja asioita valkotaulu-tekniikan avulla vielä uudelleen pohdittavaksi. Kirjoitin esille tuoduista näkemyksistä väittämiä valkotaululle, joihin työyhteisön jäsenten pyydettiin kirjaamaan onko väittämän kanssa samaa vai eri mieltä ja toteutuuko asia tiimissä. Suunnitteluajan kohdalla mielipiteet erosivat. Kuudesta vastaajasta viisi oli sitä mieltä, että lastentarhanopettajilla tulisi olla suunnitteluajaa enemmän vain jos lasten varhaiskasvatussuunnitelmia, kuvauksia ja muuta kirjallista tehtävää on enemmän kuin lastenhoitajalla. Vastaus antaa viitteitä siitä, että useassa tiimissä vastuu pedagogisesta suunnittelusta

on koko tiimillä, koska tähän varattua aikaa on, ja tulisikin työntekijöiden mielestä olla, kaikilla tasapuolisesti. Tämä ei kuitenkaan ole varhaiskasvatusta ohjaavien lakien tai ohjeistusten kanssa yhdenmukainen näkemys. Väittämään ”Lastentarhanopettajille tulee olla enemmän aikaa pedagogisten pienryhmätuokioiden vetoon esimerkiksi kun muut ovat ulkona” vastasi kuusi henkilöä. Neljä oli samaa mieltä ja kaksi erimieltä. Väittämään ”Esikoululaiset ja 5-vuotiaat ovat pääsääntöisesti lastentarhanopettajan vastuulla” vastasi neljä, joista kaikki olivat väittämän kanssa samaa mieltä. Väittämään ”Huolenpito on enemmän lastenhoitajien vastuulla” vastasi viisi, joista kaikki olivat väittämän kanssa samaa mieltä, mutta yksikään ei vastannut omassa tiimissä näin kuitenkaan toimittavan. Valkotaulun kysymyksiin vastasi niin pieni osa työyhteisön jäsenistä, etteivät vastaukset anna kunnollista kuvaa työyhteisön todellisista mielipiteistä, mutta niiden avulla voidaan todeta, että työyhteisön sisällä on eriäviä mielipiteitä siitä, tulisiko lastenhoitajien ja lastentarhanopettajien työajan käytön ja työnkuvien erota, ja jos, niin miten. Monissa tähän teemaan liittyvissä asioissa mielipiteet tuntuivat eroavan käytännön toteutuksesta.

Näkemyserot tämän teeman sisällä vaikeuttavat työn ja vastuiden jakamista sekä työajan organisointia työvuorosuunnittelusta lähtien, joten olisi tärkeää käydä keskustelua aiheesta, jotta koko työyhteisö voisi sitoutua varhaiskasvatuksen määräysten mukaisesti yhtenäiseen näkemykseen. Koska mielipiteet ovat eriäviä, tulisi johtajan ohjata keskustelua ja linjauksia, ettei keskustelu ja päätökset jäisi irrallisten mielipiteiden varaan. Ryhmäkeskusteluissa sekä välireflektiossa esitettiinkin toive lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien työnkuvien ja vastuu-alueiden kirkastamisesta. Aihe nostatti paljon keskustelua esimerkiksi siitä, että lastentarhanopettajat eivät välttämättä uskalla ottaa sitä vastuuta ryhmästä mitä heidän työnkuvansa puolesta kuuluisi, sillä toiset työntekijät loukkaantuvat niin helposti ja ihmettelevät miksi ”kysytään ja vahdataan” - kuten eräs työntekijä kuvasi ryhmäkeskustelussa. Eräs lastentarhanopettaja kuvasi, että ei halua puuttua tiimiläistensä tekemisiin, koska pelkää siitä aiheutuvan konflikteja tai hiljaista loukkaantumista, joka vaikeuttaa tiimityötä. Yksi työntekijä pelkäsi työnkuvien kirkastamisen tarkoittavan sitä, että lastenhoitajat eivät saisi pitää toimintaa, vaan ainoastaan lastentarhanopettajat. Yksi työntekijä oli sitä mieltä, että kun töissä on ammattilaisia, täytyy tiedostaa oma työnkuva eikä siksi keskustelua tästä tarvita.

Yhtenäistä käsitystä lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien työajan käytön eroista voi olla vaikea muodostaa, sillä jopa valtakunnallisesti varhaiskasvatuksessa käytännöt lastentarhanopettajan ja lastenhoitajan työtehtävien ja työaikojen välillä ovat kirjavia. Joissakin kunnissa on rajattu, että lastentarhanopettajat tekevät ainoastaan välivuoroa kello 8.00-16.00 välillä. Tästä käytiin keskustelua ryhmäkeskusteluissa, joissa kolme työntekijää oli sitä mieltä, että tämä käytäntö tulisi ottaa käyttöön myös Espoossa. Loput olivat erimieltä. Perusteluina sille, miksi tätä muutosta ei tulisi tehdä, oli muun muassa työn kuormittavuuden tasaaminen, käytännön työvuorojärjestelyt sekä se, että pelkän välivuoron tekeminen vähentäisi kohtaamisia

vanhempien kanssa. Todettiin myös, että on päiväkodin ja lasten edun mukaista, että lastentarhanopettajat tuntevat myös muiden ryhmien lapsia, joita pääasiallisesti tapaa aamuisin ennen kello 8.00 ja iltapäivisin 16.00 jälkeen kun päiväkodin kaikki ryhmät ovat yhdessä. Kolme muutoksen kannattajaa perustelivat mielipidettään sillä, että aamulla ja iltapäivällä pääasiallisesti valvotaan lapsia ja tämän ei nähty olevan lastentarhanopettajan tehtävä. Toisena perusteluna oli se, että olisi hyvä jos lastentarhanopettaja on paikalla silloin kun lapsia on omassa ryhmässä eniten. Eri kunnissa ja myös kuntien sisällä eri yksiköissä on erilaisia tapoja rajata ja määritellä työtehtäviä ja työaikoja ja yhtenäinen selkeä valtakunnallinen linjaus puuttuu. Siksi onkin luonnollista, että myös yksiköiden sisällä työntekijöiden mielipiteet ja käytännöt eroavat.

4.3 Työajanseurannasta kadonnut aika

Työajanseurannasta laskettiin kadonnut työaika eli merkitsemättä jääneet minuutit. Ainoastaan yhdellä ryhmällä viidestä ei kadonnut aikaa. Yhdeltä ryhmältä työaika jäi merkkamat- ta viikon ajalta 11,5 tuntia ja tämän ryhmän jätin työajanseurannan analyysistä pois puuttu- neiden tuntien takia. Muilta ryhmiltä aikaa katosi 40 minuuttia, 1 tunti 40 minuuttia, 2,5 tun- tia ja 6 tuntia. Kadonnut aika vaikuttaa työajanseurannan tuloksiin siten, että työajanseuran- ta ei anna täysin todenmukaista kuvaa työajan käytöstä, mutta työajanseuranta antaa kuiten- kin melko hyvän kuvan siitä, miten työajan käyttö viikon aikana jakautuu eri toiminnoille. Tuloksia tulkittaessa tämä ajan katoaminen on kuitenkin hyvä ottaa huomioon.

Jäljelle jääneiden viiden ryhmän kadonnutta aikaa tarkasteltaessa kiinnitin huomiota siihen, mihin aikaan päivästä aikaa katoaa. Eniten aikaa jäi merkkamatta kello 14.00-15.00 välillä. Aikaa tällä välillä katosi 2 tuntia 30 minuuttia, yhteensä kuusi kertaa. Viisi kertaa aikaa katosi kello 12.00-13.00, yhteensä 1 tunti 30 minuuttia. Kello 11.00-12.00 aikaa katosi niin ikään viisi kertaa, yhteensä 1 tunti 25 minuuttia. Ajan katoamiselle voi olla monia eri syitä. Työnte- kijät täyttivät työajanseurantaa omien resurssien mukaisesti ja tietyt ajankohdat päivästä ovat hektisempiä kuin toiset, jolloin jokaista minuuttia ei välttämättä ehditty kirjata. Toi- saalta kello 12.00-13.00 välillä lapsilla on lepoa ja silloin on päinvastoin rauhallisempaa. Henkilökunnalla on aikaa käydä tauolla ja tehdä sellaisia työtehtäviä, joita lapsiryhmää val- voessa ja ohjatessa ei ehditä tehdä. Miksi aikaa katoaa rauhallisena ajankohtana paljon? Ehkä strukturoimattomampaa aikaa päivästä on vaikeampi hallita ja havainnoida tai ehkä tähän aikaan päivästä tapahtuvia asioita kuten kahvin keittoa, kahvikupin tiskaamista tai wc-käyntiä ei laskettu miksikään toiminnaksi. On myös huomioitava, että joiltain työntekijöiltä ei kadon- nut aikaa lainkaan ja toisilta sitä katosi huomattavasti. Voi olla, että kaikki eivät olleet aivan yhtä motivoituneita täyttämään työajanseurantaa, ja myös tämän takia työaika on jäänyt merkkamatta.

Työajan katoamista on hyvä tarkastella. Ajan katoaminen antaa viitteitä siitä, että työajan käyttö ei ole välttämättä täysin hallittua. Myös kiire saa aikaan sen, että tehtyä työtä ei ehdi tai muisteta merkata työajanseurantaan. Toisaalta keskipäivällä kadonnut työaika voi myös antaa viitteitä siitä, että tauoilla saatetaan olla kauemmin kuin työajanseurantaan on merkattu tai tauon jälkeen työntekijöillä on ”loppo aikaa” ennen kuin lapset heräävät päiväunilta, eikä tätä aikaa osata hyödyntää työtehtävien tekemiseen. Nämä ovat kuitenkin vain arvailuja, mutta työyhteisölle tärkeitä asioita pohdittavaksi.

4.4 Kiire aiheuttaa monenlaisia ongelmia

Kyselyn yhdessä avoimessa kysymyksessä kartoitettiin työaikaan liittyviä haasteita ja eniten mainintoja sai ajanpuute ja kiire. Vastauksissa eriteltiin, että palaverieihin täytyy löytyä paremmin aikaa, paperitöiden tekemiseen ajan löytäminen on haastavaa, lapsille ei jää riittävästi aikaa ja asioita jää helposti viimetippaan. Lapsen yksilölliseen kohtaamiseen, havainnointiin ja dokumentointiin ja erityisesti pedagogisen tuen suunnitteluun ja järjestämiseen suurin osa koki työajan olevan riittämätön. Kaksi työntekijää mainitsi, että he eivät aina ehdi pitää lakisääteistä taukoa työpäivän aikana. Vain 4/16 vastaajasta koki, että heiltä ei jää työtehtäviä tekemättä ajanpuutteen vuoksi ja kiireen tuntua päivittäin koki 11/16 vastaajaa. Kyselyn vastausten perusteella voidaan väittää, että työaikaa ei koeta riittäväksi ja tässä suhteessa työajan käytön tehostaminen ja työtehtävien priorisointi olisi tarpeen.

Työajanseurannasta selvisi, että moni työntekijä teki viikon aikana montaa työtehtävää yhtä aikaisesti. Päiväkotityötä kuvataan usein hetkiseksi, kiireiseksi monen asian yhtäaikaiseksi toimittamiseksi ja työajanseurannan tulokset tukevan tätä. Toisaalta työyhteisössä oli myös työntekijöitä, joilla oli vain muutama päällekkäinen toiminta koko viikon aikana. Yhteensä viiden ryhmän työntekijöillä oli 238 kertaa päällekkäisiä toimintoja, joista suurin osa oli kahden toiminnan yhdistelmiä, mutta osa jopa neljän tai viiden toiminnon yhdistelmiä. Osa yhdistelmistä oli luonnollisia yhdistelmiä kuten wc-tilanteet ja pukeminen. Monissa ryhmissä wc-tilat ovat eteisen yhteydessä ja työntekijä voivat valvoa ja auttaa sekä ”vessatuksessa” että pukemisessa yhtä aikaa. Myös toiminnan ohjaus ja lasten valvonta oli yleinen yhdistelmä. Samalla kun ohjataan osalle ryhmästä toimintaa, valvotaan toista osaa ryhmästä. Myös kasvatuskumppanuuden yhdistelmät oikeastaan minkä tahansa toiminnon kanssa olivat yleisiä. Lapsia voidaan tuoda ja hakea kesken minkä tahansa toiminnon päivän aikana ja työntekijän on jatkettava toimintaa ja vaihdettava lapsen kuulumiset. Laitoshuoltoa ei tapahtunut itsenäisenä toimintona ollenkaan vaan sitä tehtiin aina muun toiminnan kanssa yhtä aikaa. Sekä kyselyn että keskustelujen perusteella laitoshuoltoa ei koeta työyhteisössä oleelliseksi työnkuvaksi perustehtävään nähden, joten aika pyritään käyttämään hyödyksi tekemällä samalla muita töitä. Toiminnan käytännön valmistelu ja siivous tapahtui myös yhtäaikaisesti muiden toimintojen kanssa, yleisimmin toiminnan ohjauksen tai lasten valvonnan. Toisin sanoen kaikelle

työn sisällölle ei ole varattuna erikseen aikaa työpäivästä. Tämä luonnollisestikin voi aiheuttaa kiireen tuntua kun montaa asiaa on tehtävä yhtä aikaa. Kiireen lisäksi päällekkäisten toimintojen tekeminen haastaa keskittymisen. Lapsille on vaikeampi antaa huomiota ja sitoutua toimintaan heidän kanssaan jos samaan aikaan tehdään myös muita töitä.

Vaihtelut olivat hyvin suuria ryhmien ja yksilöiden välillä päällekkäisten toimintojen tekemisen määrässä. Vähiten päällekkäistä toimintaa viikon aikana tehnyt työntekijä käytti yhtäaikaista toimintaan vain 50 minuuttia ja tämäkin aika koostui ainoastaan yhdestä päällekkäisestä toiminnasta, joka oli lasten valvonta ja toiminnan ohjaus. Eniten aikaa yhtäaikaiseen toimintaan kuluttanut työntekijä käytti viikon aikana 9 tuntia 44 minuuttia yhtäaikaisiin toimintoihin. Tämä taas koostui 35:stä eri aikaan tapahtuneesta päällekkäisestä toiminnasta.

Päällekkäisten toimintojen tekeminen osoittaa ihmisten erilaiset työntekeksen tavat. Toisaalta siitä voidaan myös päätellä, että joissain ryhmissä voi olla hektisempää, jos päällekkäisiä toimintoja on tehtävä enemmän. Isompien lasten ryhmissä päällekkäistä toimintaa oli hieman enemmän kuin pienten ryhmissä, mutta ei merkittävästi. Huomattavasti enemmän ajat erosivat yksilöiden kuin ryhmien välillä. Yhden ryhmän päällekkäisten toimintojen määrä ja niihin kulutettu aika erosi kuitenkin huomattavasti muista ryhmistä. Yhtäaikaisiin toimintoihin kyseiseltä työtiimiltä kului viikon aikana 20 tuntia 12 minuuttia, kun muun neljän ryhmän tulokset olivat 9-10 tuntia. Tätä voi selittää esimerkiksi se, että samassa ryhmässä toimi sekä varajohtaja että turvallisuudesta ja vakuutusasioista vastaava työntekijä, joten perustehtävään nähden ylimääräisiä työtehtäviä voi olla kyseisessä ryhmässä enemmän, sillä näille työtehtäville ei ole varattu ylimääräistä työaikaa.

Yhtä aikaa tehtyjen toimintojen tutkiminen on hyödyllistä sekä ryhmien että yksittäisten työntekijöiden kannalta. Työn tekemisen kannalta ja kiireen tunnun lievittämiseksi olisi hyvä tarkastella mihin kohtaan päivästä päällekkäistä toimintaa eniten kasautuu. Tietyt hetket esimerkiksi lasten kanssa toimiessa tai suunnittelua tehdessä tulisi rauhoittaa vain siihen tekemiseen mikä on käsillä, jotta työn tekeminen olisi tehokasta. Olisi hyvä, jos päällekkäisiä toimintoja pystyttäisiin vähentämään ja voitaisiin keskittyä täydellä työteholla siihen, mitä milloinkin tehdään.

Kiireestä ja aikapulasta kielii myös se, että jotkut työntekijät tekivät töitä kotona merkkäämättä niitä työvuorolistaan ylitöiksi. Vapaa-ajalla tehtyjä työtunteja kertyi 5 tuntia ja 40 minuuttia eniten vapaa-ajalla töitä tehneelle tiimille työajanseurantaviikon aikana. Kyselyyn vastanneista viisi myönsi tekevänsä töitä vapaa-ajalla usein tai melko usein. Kotona tehdyn työn ongelma nostettiin esille jokaisessa kolmessa välirefleksiona toimivassa teemahaastattelussa työajan käyttöä koskevan teeman alla. Eriäviä mielipiteitä oli. Osa koki, että työtä on pakko tehdä vapaa-ajalla jos halutaan taata lapsille laadukasta ja suunnitelmallista varhais-

kasvatusta. Yksi työntekijä kertoi, että lapset huomaavat aamulla jos päivän rakennetta ja sisältöä ei ole mietitty etukäteen tai valmisteltu mitenkään ja silloin päivästä tulee levoton ja toimimaton. Usea työntekijä toi esille, että omatunto ei salli jättää töitä tekemättä vaan räs-tihommat on tehtävä kotona. Osa taas koki, että kenenkään ei tulisi tehdä töitä vapaa-ajalla sillä se asettaa ryhmät ja ryhmien lapset eriarvoiseen asemaan. Sen myös koettiin nostavan vaatimustasoa. Jos joku työntekijä tekee kotona paljon töitä, saatetaan työpaikalla vaatia muitakin yhtä tehokkaaseen toimintaan, vaikka työaika ei tähän riitä.

Välireflektiossa kävi ilmi, että toiset merkitsevät kotona tehdyn työn työvuorolistaan työajaksi ja toiset eivät, mikä asettaa työntekijät eriarvoiseen asemaan. Osa taas ei tee kotona töitä vaan antaa hoitamattomien asioiden jäädä odottamaan. Esille tuotiin, että kyse voi olla työn rajaamisen vaikeudesta tai työajan priorisoinnin vaikeudesta ja näistä toivottiin keskustelun jatkuvan. Näiden kysymysten käsittelyyn toivottiin johtajan rajausta, jotta työkuorma voidaan jakaa ja vaatimustaso voidaan asettaa siten että työaika riittää. Rajausta tarvitaan myös siihen, että työntekijät toimisivat yhdenmukaisesti näissä kysymyksissä.

Kyselyssä kartoitettiin myös ylitöiden kertymistä. Ylitöiden kertymisessä oli suuria eroavaisuuksia. Viisi vastaajaa koki, että heille kerääntyy harvoin ylitöitä ja kahdeksan vastaajaa koki, että ylitöitä kertyy usein tai melko usein. Ylitöiden kertyminen koettiin ryhmäkeskusteluissa asiaksi, johon tulisi puuttua. Erityisesti koettiin, että sairaspöissaoloista kertyy paljon ylitöitä tiimille ja ongelmaksi muodostuu, että ylitöitä on vaikea saada pidettyä pois. Toiveena esitettiin myös, että ylitöiden tekemisessä oltaisiin avoimia omalle tiimille tai johtajalle, jotta tiedettäisiin mistä suuria määriä ylitöitä kertyy. Jotkut toivat esille mielipiteen, että parempi töiden priorisointi voisi estää ylitöitä kertymästä aina tietyille henkilöille.

Kyselyssä oli väittämä ”Minulla on tarpeeksi aikaa, jotta voin vastata laadukkaasti varhaiskasvatuksen vaateisiin”. Tämän väittämän kanssa vain 3/16 oli joksinkin tai täysin samaa mieltä. Käsittelimme tätä väittämää ryhmäkeskusteluissa ja eniten huolta työntekijöissä nosti se, että yksittäiset lapset jäävät huomiotta kiireisen päivän aikana. Työntekijät kokivat tällöin riittämättömyyttä. Kyselyn kysymys ”työaikani on riittävä, jotta voin suunnitella ja toteuttaa ryhmäni lasten tarvitseman pedagogisen tuen” liittyi juuri tähän lasten kohtaamiseen ja yksilöllisiin tarpeisiin vastaamiseen. Väittämään vastanneista vain 3/16 koki työajan olevan riittävä tuen suunnitteluun ja toteutukseen ja kaksi vastasi ”en eri, enkä sama mieltä”. Ryhmäkeskustelussa syvennyttiin pohtimaan myös tätä kysymystä. Keskustelusta nousi eniten esille ajanpuute ja että tuen tarpeen lapsia on ryhmässä liian paljon. Eräs lastentarhanopettaja toi esille, että arjessa pärjäämiseen menee kaikki aika ja resurssit, joten vaikka tukea olisi suunniteltu, sitä ei ehdi toteuttaa. Tätä mielihäpäidettä tukee myös työajanseurannan tulokset, joissa aktiiviseen vuorovaikutukseen lapsen kanssa jäi osassa ryhmiä melko vähän aikaa. Muutama toi esille suunnittelewansa tuen omalla ajalla kotona, koska muulloin ei ehdi. Kyselyn avoi-

meen kysymykseen ”mihin koet tarvitsevasi enemmän aikaa työssäsi” 7/12 vastaajasta mainitsi lasten yksilöllisen kohtaamisen. Vastauksissa eriteltiin vielä, että aikaa tarvittaisiin erityisesti tukea tarvitsevien lasten huomiointiin ja pedagogisen tuen antamiseen, hyvään toiminnan ohjaukseen ja rauhallisiin hetkiin lasten kanssa sekä vuorovaikutukseen.

4.5 Työajan hallinta ja organisointi

Kyselyssä selvisi, että työajan käytön osalta työntekijät kokivat käyttävänsä työaikansa tehokkaasti ja he kokivat ajankäyttönsä olevan hallittua ja suunnitelmallista. Vain muutama koki olevansa jokseenkin eri mieltä hallittavuuden ja suunnitelmallisuuden osalta. Työajan hallintaa mittaavien väittämien tulokset kertoivat kuitenkin toista. Esimerkiksi vain 3/16 vastasi, että he pystyvät itse vaikuttamaan työajan käyttöönsä ja viisi vastaaja koki, että he eivät pysty käyttämään työaikaansa tärkeäksi kokemiinsa asioihin. Myös ryhmäkeskusteluissa tuotujen mielipiteiden perusteella työn ja työajan hallittavuudessa ja suunnitelmallisuudessa on vaikeuksia.

Työaikojen organisoimiseen liittyvissä kysymyksissä koettiin jonkin verran hankaluutta ja tyytymättömyyttä. Työajan organisointiin liittyvään väittämään ”työajat on organisoitu yksikön tasolla pedagogisesti” 6/16 vastasi olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä ja 7/16 oli eri mieltä. Väittämään ”työajat on organisoitu tiimini sisällä pedagogisesti” 9/16 oli samaa mieltä, kaksi ei osannut vastata ja 5/16 oli eri mieltä. Ryhmäkeskustelussa pohdittiin, mikä olisi pedagogista työaikojen organisointia ja mikä taas ei. Ainoa asia, joka tuotiin ilmi (2 mainintaa) oli aikaisten aamu- ja iltavuorojen tekeminen. Kaksi lastentarhanopettajaa kertoi, että aikaiset vuorot kello 6.30-7.45 välillä sekä myöhäiset vuorot 16-17.30 välillä tuntuvat olevan pääasiassa lasten valvontaa, jonka he kokivat olevan enemmän lastenhoitajan tehtävä kuin lastentarhanopettajan. Tämän lisäksi muita perusteluja sille, miksi yksikötasolla työaikojen organisointia ei koeta pedagogiseksi, ei tuotu esille, joten tyytymättömyyden syy jäi epäselväksi.

Kyselyn avoimen kysymyksen kohdalla, jossa kartoitettiin työaikaan liittyviä haasteita, kolme vastaajaa mainitsi työvuorojen organisointiin liittyviä haasteita: hoitoajat tulisi ottaa paremmin huomioon tiimissä, työvuorot eivät saisi määrittää työtehtäviä vaan vakanssit ja työvuoroja tulisi miettiä enemmän työtehtäväkeskeisesti. Yksi oli sitä mieltä, että aikaisissa aamuvuoroissa ja myöhäisissä iltavuoroissa on liikaa työntekijöitä. Kaksi mainintaa sai poikkeustilanteet, joissa koettiin olevan turhaa säätöä, eikä yhteisesti sovittuja rakenteita koettu noudatettavan. Pääosin koettiin, että poikkeustilanteissa työaikojen organisoinnista on sovittu ja sovittua noudatetaan. Vain muutamat olivat eri mieltä.

Vastausten perusteella tiimeissä otetaan työn jaon kannalta hyvin huomioon henkilökunnan henkilökohtainen osaaminen ja mielenkiinnon kohteet. Kysymyksessä, joka koski työnjaon reilua yksikössä, vastaukset jakautuivat puoliksi: puolet kokivat sen reiluksi, puolet epäreiluksi. Kysyttäessä keskusteluissa tästä, kukaan ei tuonut esille asioita, jotka koettiin epäreiluiksi, joten tämänkin kysymyksen osalta jäi epäselväksi mihin ollaan tyytymättömiä. Tuntuu, että monissa kysymyksissä useampi vastaaja ilmaisee tyytymättömyyttä, mutta työntekijät eivät uskalla sanoa ääneen tyytymättömyytensä syytä. Vai voiko olla, että tyytymättömyyttä halutaan ilmaista, ilman että itseasiassa ollaan tyytymättömiä mihinkään konkreettiseen asiaan. Tiimeissä työnjako koettiin reiluksi. Vain kolme vastaajaa koki työnjaon olevan tiimissään epäreilu.

Työajan organisointiin liittyen kyselyssä oli väittämä ”Työajat on organisoitu tiimin sisällä lasten hoitoajat huomioiden”. Tämän väittämän kanssa 11/16 vastasi olevansa samaa mieltä ja 5/16 jokseenkin tai täysin eri mieltä. Ryhmäkeskustelussa kukaan ei kuitenkaan myöntänyt, etteikö heidän tiimissään olisi huomioitu lasten hoitoaikoja henkilökunnan työvuorosuunnittelussa. Kaikki olivat sitä mieltä, että hoitoaikoja on mietitty ja osa toi esille, että työvuoroja on muutetukin tarpeen mukaan. Tässäkin kohdassa vastaan tulee kyselyn vastausten ja työntekijöiden suullisesti kertoman välinen ristiriita. Lasten pitkät hoitoajat nähtiin haasteena välirefleksiossa ja ryhmäkeskusteluissa. Vaikka työajat mietittäisiin hoitoaikojen mukaan, ei iltapäivisin ja aamuisin silti yleensä riitä tarpeeksi henkilökuntaa.

Kyselyn väittämään ”Pystyn itse määrittelemään työajan käyttööni ja vaikuttamaan siihen” vain 3/16 vastasi olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Ryhmäkeskusteluissa mietittiin, mikä estää sen, että suurin osa ei pysty määrittelemään tai vaikuttamaan omaan työajan käyttöönsä. Esille tuotiin esiopetuksen velvoittavuus, joka vaikuttaa lomien suunnitteluun ja asettaa opetustavoitteiden takia omia rajoitteita työajan käytölle, sillä virallinen esiopetus aika Espoossa on kello 9.00-13.00. Perushoitoa pidettiin työajan käyttö vahvasti määrittelevänä ja sen kerrottiin menevän aina muun työn edelle. Esimerkiksi suunnitteluajoista joustettiin, jos työkaveri tarvitsee apua perushoidollisissa tilanteissa. Tiukat rakenteet nähtiin rajoittavana tekijänä esimerkiksi ruokailu, kokousajat ja lepoajat, jotka ovat tiukasti aikataulutettuja. Niiden mukaan täytyy suunnitella oma ajankäyttö ja päivästrukturi. Yksi työntekijä nosti esille vuorosidonnaisuuden ongelman, jolla tarkoitetaan sitä, että aamuvuorolaiselle kuuluu tietynlaiset työtehtävät ja väli- ja iltavuorolaiselle tietynlaiset. Yksi työntekijöistä koki jakotilojen vähäisyyden työajan määrittelyä vaikeuttavana tekijänä.

5 Kehittämistyö

Tässä luvussa kuvailen kehittämistyötä sekä opinnäytetyön kehittämistyön etenemistä, tuloksia ja esteitä. Keväällä 2016 tiimien oli tarkoitus itsenäisesti kehittää ja dokumentoida jotakin

kyselyn ja työajanseurannan tulosten pohjalta valitsemaansa kehittämiskohdetta ja syksyllä 2016 kehittämistyötä tehtiin yhteisesti yksikössä refleктоivaan dialogin avulla. Apuna kehittämistyössä käytettiin myös osallistavia menetelmiä.

Reunamo toteaa (2014, 9), että varhaiskasvattajat näkevät työssään paljon kehitettävää. Kehittämistyön pohjaksi hänen mukaansa tarvitaan luotettavaa tietoa siitä, mitä varhaiskasvatuksessa todella tapahtuu. Reunamon mukaan varhaiskasvatuksen arjesta tiedetään hämmästyttävän vähän, sillä kunnollisia tutkimustuloksia siitä, mitä päiväkodissa tehdään, on vain vähän ja tämä vaikeuttaa kehittämistyötä varhaiskasvatuksessa. On tärkeää, että tutkimustulosten perusteella lähdetään kehittämään työtä, sillä muuten tulokset jäävät merkityksettömiksi. Kehittämisessä muutos ei ole itseisarvo vaan olemassa olevia hyviä käytäntöjä on myös tärkeä varjella. (Reunamo 2014, 9, 11.) Karilan ja Nummenmaan (2001, 99) mukaan työyhteisön oppimista voidaan tukea kehittämistutkimuksella. Kehittämistyöhön liittyy muutostyökentely, joka usein tähtää laadukkaampaan toimintaa. Tutkimuksen luoma tieto on työväline työntekijöille, jota jäsentämällä voidaan löytää omaan osaamiseen uusia näkökulmia. (Karilan ja Nummenmaan 2001, 99.) Kevään kehittämistyön ajatus kiteytyikin juuri näihin asioihin. Tarkoitus oli kyselyn ja työajanseurannan tuloksilla saada aikaan tietoa työajasta ja tietoon tutustumalla työntekijöiden oli tarkoitus kehittää omaa tai tiimensä työajan käyttöä, organisointia tai hallintaa, jotta voitaisiin toteuttaa entistä laadukkaampaa varhaiskasvatusta. Lähi-vuosikymmenien aikana kehittämistutkimuksessa on panostettu työssä oppimiseen (Karila & Nummenmaa 2001, 150). Tässä opinnäytetyön kehittämisprosessissa pyritään juurikin kehittämään työssä ja työstä oppimalla.

Tässä opinnäytetyön vaiheessa jokaisen tiimien oli tarkoitus valita yksi tai useampi kehittämiskohde jaettujen tulosten perusteella. Kehittämisen kulku ja keinot oli tarkoitus valikoitua opinnäytetyössä kehityskohteen mukaan, siten että tiimeille jäi vapaus työstää omaa kehittämiskohdettaan halutuoin keinoin. Mikkola ja Nivalainen (2010, 28) painottavat, että sekä työntekijöiden että työyhteisön kannalta oleellisinta kehittämistyössä on osallisuuden kokeminen. Tässä opinnäytetyössä työntekijöiden asiantuntijuus ja osallisuus olivat kehittämistyön lähtökohdana. Oma roolini kehittämisessä oli toimia fasilitaattorina ja tarkkailijana enemmänkin kuin aktiivisena kehittämistyön johtajana. Vilppaan ja Tastin mukaan (2011, 149) kehittämistyössä ylhäältä aloitettu ja johdettu kehittäminen ei useinkaan johda aitoon sitoutumiseen eikä myöskään toivottuihin tuloksiin. Halusin siis jättää mahdollisimman paljon tilaa työntekijöiden omalle asiantuntijuudelle kehittämisprosessissa.

Karila ja Nummenmaa (2001, 103-104) kuvaavat moniammatillisen työtiimin olevan mahdollisuus moniammatillisen osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämiseen, jossa nimenomaan yhteistyöllä on keskeinen rooli. Yhteistyö taas edellyttää kokonaisvaltaisesti toimintatapojen sekä myös vuorovaikutuskäytäntöjen tarkastelua. Yhteistyö vaatii myös sitoutumista sekä mo-

niammatillisuuteen itseensä että jatkuvaan kehittämiseen. Reflektio osaaminen sekä tiedonhallinta nousevat tärkeiksi osaamisalueiksi. Karila ja Nummenmaa antavat esimerkin niammatillisen osaamisen kehittämisen tavoitteeksi: sellaisten yhteisten työvälineiden ja työmenetelmien kehittäminen tiimeissä, joiden avulla voidaan tukea lapsen kasvua ja kehitystä. Työajanseurannan tarkoituksena kevään kehittämistyössä oli juuri tiimin ajankäyttöä tarkastelemalla paikallistaa yhteistyömuotoja ja toimintatapoja, joita voitaisiin lähteä kehittämään.

Karila ja Nummenmaa (2001, 35) kirjoittavat, että varhaiskasvatuksen työnkehittämisessä on aina oleellista tarkastella päivähoiton historiaa, sillä päiväkodeissa näkyy ja kuuluu joko työntekijöiden toiminnassa tai ainakin kokemushistoriassa pitkältikin aikaväliltä erilaisia työn tulkintoja ja työn organisoimisen tapoja. Työajanseurannalla oli tarkoitus tuoda esiin näitä eroja työntekemisen ja organisoimisen tavoissa sekä nostaa ne keskustelun ja yhteisen pohdinnan kohteeksi. Ryhmäkeskusteluissa työntekijöillä oli tilaa keskustella tuloksista oman työhistoriansa ja tulkintojensa valossa.

5.1 Kevään 2016 kehittämisprosessi ja osallistavat menetelmät

Kehittämistyön aluksi jaoin jokaiselle tiimille heidän henkilökohtaiset työajanseurannan tulokset. En antanut toisille tiimeille kenenkään työntekijän henkilökohtaisia tuloksia, mutta työyhteisö antoi luvan jakaa henkilökohtaiset tuloksensa oman tiimensä kesken. Esittelin talon kokouksessa mitä kaikkea tuloksissa tuodaan ilmi ja mitä tuloksilla voidaan tehdä. Tämän lisäksi jaoin ryhmille omat kansiot, joihin ohjeistin dokumentoimaan kaikkea sitä, mitä he tiimissään tekevät tai pohtivat opinnäytetyöhön liittyen. Jaoin myös kehittämistyön aikataulun ja ohjeet kirjallisina kansioihin. Kansioissa oli myös kirjoitettuna jo kertaalleen kerrotut kehittämistyön tavoitteet sekä tarkoitus.

Jaetuissa tuloksissa tuotiin esille jokaisen yksilökohtainen työajan käyttö; mihin toimintoon viikon aikana kukin käytti minkäkin verran aikaa. Tiimin työntekijöiden ajankäytön vertailemiseksi tein pylväsdiagrammit jokaisen tiimin jäsenen työajan käytöstä. Diagrammeista näkee jokaisen kolmen työntekijän ajankäytön vierekkäin (Liite 4). Tämä mahdollisti vertailun työntekijöiden kesken: jakautuiko työajan käyttö tiimissä järkevästi ja reilusti ja käyttäkö kaikki työaika sovitusti ja sovittuihin asioihin. Tiimit saivat myös työntekijöiden yhteenlasketun ajankäytön tulokset sekä tunteina ja minuutteina diagrammi muodossa, että kuviona (Liite 5), josta näkyy työtehtäviin kulutettu aika prosentteina kokonaisviikkotyöajasta. Tämän avulla tarkoitus oli päästä keskustelamaan siitä, mihin työtehtäviin käytetään minkäkin verran aikaa ja onko ajankäyttö tarkoituksenmukaista. Tämän lisäksi kirjasin ylös jokaisen tiimin jäsenen henkilökohtaisen ajankäytön taulukkoon (Liite 6), jossa jokaisen tunnin kohdalle on kirjoitettu selkeästi mitä kukakin tiimin jäsen on tunnin aikana tehnyt ja kuinka kauan. Taulukosta näkee

myös milloin ja kuka on tehnyt päällekkäisiä toimintoja. Päällekkäiset toiminnot on merkattu mustaamalla teksti. Taulukon avulla on helppo verrata ja pohtia esimerkiksi sitä, onko työtehtävät jaettu järkevästi ja reilusti työntekijöiden kesken, onko päivässä ajankohtia, jolloin työtehtäviä kasaantuu enemmän kuin toisina ajankohtina tai onko päivässä sellaisia ajankohtia, jolloin työaika olisi järkevä jakaa eri toimintoihin tai kohdentaa paremmin.

Tiimeille jaetuissa tuloksissa toin ilmi myös kadonneen ajan eli mihin aikaan tiimin jäseniltä jäi työminuutteja merkkäämättä työajanseurantaan ja kuinka paljon. Tiimit saivat myös nähdä kuinka paljon työajasta he käyttivät lasten kanssa ja kuinka paljon he prosentuaalisesti käyttivät työaikaan lapsiryhmän ulkopuolella suoritettaviin työtehtäviin. Tämän lisäksi tuloksissa oli myös koko talon ajankäytön vertailu tiimitasolla pylväsdiagrammeina esitettynä. Diagrammeista näkyi kaikkien viiden ryhmän työajan käyttö vierekkäin eli mihin toimintoon kukin tiimi on käyttänyt minkäkin verran aikaa. Näin mahdollistui tiimien välinen vertailu; eroavatko oman tiimin tulokset muista tiimeistä ja miten. Vertailu mahdollisti pohdinnan siitä ovatko erot tarkoituksenmukaisia. Työajanseurannan tulokset yhdessä työntekijöiden omien näkemysten kanssa mahdollistivat reflektion siitä, onko omassa tiimissä työajan käyttö tehokasta, pedagogista ja toimivaa vai voitaisiinko työajan käyttöä mallintaa esimerkiksi muilta ryhmiltä tai lähteä itsenäisesti kehittämään. Näiden tulosten, jo tehdyn kyselyn tulosten sekä niiden pohjalta käytyjen keskustelujen avulla tiimien ja työntekijöiden oli tarkoitus lähteä miettimään omaa työajan käyttöä, organisoimista ja niiden kehittämistä valitsemalla jokin konkreettinen kehittämiskohte. Kävimme talon palaverissa läpi myös joitakin esimerkkejä mahdollisista kehittämiskohteista.

Jokaisen kuuden työtiimin oli tarkoitus dokumentoida kehittämistyötään ja dokumentoinnin avulla tarkoituksenani oli luoda jokaisen työtiimin kehittämistyöstä omat prosessikuvaukset. Karilan ja Nummenmaan (2001, 110) mukaan kehittämissuunnitelmaa on hyödyllistä dokumentoida ja arvioida. Prosessikuvausten oli tarkoitus toimia myös opinnäytetyön arvioinnin välineenä. Tiimit saivat itse päättää miten dokumentoivat kehittämissuunnitelmaansa. He saivat joko dokumentoida sitä vapaammin kirjallisesti heille jaettuihin kansioihin tai käyttää apunaan työyhteisölle jo tuttua Espoon varhaiskasvatuksessa laajasti käytössä olevaa Snadit Stepit-lomaketta. Snadit stepit on pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskuksen Soccan VKK-metro hankkeen eli varhaiskasvatuksen kehittämissuunnitelman luoma jatkuvan kehittämisen menetelmä. Snadeissa stepeissä kehitetään nimen mukaisesti pienin askelin arjessa kehittämiskohdetta ja se pitää sisällään perinteiset kehittämissuunnittelun vaiheet. Aluksi täsmennetään kehittämiskohde ja mietitään aikataulua, lähtötilannetta ja tavoitetilaa. Itse Snadit stepit lomake pitää sisällään neljä vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa ”Funtsaa” määritellään kehittämissuunnitelman eli kokeiltava muutos, lähtötilanne, tavoitetilaa, toteutussuunnitelma ja arviointiajankohde. Toisessa vaiheessa ”Veivaa” kuvataan kehittämissuunnitelman eli stepin toteutusta ja haasteita. Kolmannessa vaiheessa ”Tsekataan” eli arvioidaan ja tehdään yhteenveto. Viimeisessä

vaiheessa ”Tarkista” vedetään johtopäätöksiä ja lähdetään uudelleen ”funtsaamaan”. (Socca.) Prosessikuvaukset jäivät kuitenkin opinnäytetyöstä pois, koska ryhmät eivät olleet dokumentoineet omaa kehittämistyötään ja vain yksi ryhmä lähti toteuttamaan kehittämistyötä.

Käytännössä kehittämistyö ei juurikaan lähtenyt käyntiin, joten kävin kahdessa talon palaverissa huhti- ja toukokuun aikana vielä läpi työajanseurannan tuloksia havainnollistavin keinoin. Huomasin ja kuulin, että tiimeillä ei ole aikaa tai motivaatiota käydä itsenäisesti tuloksia läpi, joten nostin valmiiksi mielenkiintoisia ilmiöitä eri tiimien tuloksista esille ja pyrin osallistamaan tiimejä tutustumaan tuloksiin näiden ilmiöiden ja niistä tehtyjen materiaalien avulla. Esitin jaettuun materiaaliin liittyviä kysymyksiä talon kokouksessa ja annoin tiimeille kolme viikkoa aikaa vastata kysymyksiin, jotka käytiin sitten läpi toisessa talon kokouksessa. Kysymysten pohjalta käytiin keskustelua, jonka kirjasin pääpiirteittäin tietokoneelle. Kokouksessa aiheen käsittelylle jäi kuitenkin vain 30 minuuttia aikaa, joten keskustelu ja kysymysten läpikäyminen jäivät kesken. Tällä kerralla keskustelu lähti hyvin käyntiin ja työntekijöillä vaikuttava mielenkiintoa käydä keskustelua aiheista. Esille nousi monia hyviä teemoja. Työntekijöiden aktiivisempaan asenteeseen vaikutti varmasti se, että tiimit saivat reilusti aikaa valmistautua keskusteluun ja materiaaliin oli tutustuttava, koska kaikkia pyydettiin vastaamaan kysymyksiin. Vaikuttavana tekijänä saattoi olla myös se, että kokous pidettiin tilassa, jossa käytössä oli Smart Board, jonka avulla sain havainnollistettua työntekijöille helposti tuloksia keskustelun tueksi.

Ryhmäkeskustelujen lisäksi yritin edistää työntekijöiden osallistumista kirjoittamalla kahden viikon välein taukotilan valkotaululle kysymyksen työajan teemoista. Pyysin talon kokouksissa jokaista työyhteisön jäsentä kirjoittamaan vastauksia tai ajatuksia valkotauluun. Ohjeistin, että valkotaululle saa anonyymisti kirjoittaa viljeljäkin ajatuksia ja ideoita tai kriittisiä ja provosoivia ehdotuksia tai mielipiteitä, jotta saataisiin mahdollisimman mielenkiintoista ja monipuolista keskustelua aikaiseksi. Yksi kysymys oli taukotilassa aina kaksi viikkoa, jotta jokaisella olisi aikaa kirjoittaa jotakin. Taukotilan valkotaulu valikoitui tähän käyttöön siksi, että jokainen työntekijä käy taukokuoneessa lähes päivittäin ja monet tiimit pitävät myös viikoittaiset tiimipalaverinsa taukotilan viereisessä huoneessa, joten valkotaulu on keskeisellä paikalla. Kysymysten tarkoitus oli herätellä ajatuksia ja keskustelua sekä pitää kehittämistyötä työntekijöiden mielessä, mutta toisaalta myös kartoittaa mielipiteitä kyselystä ja työajanseurannasta esille nousseista teemoista. Tarkoituksena oli, että tiimit veisivät kysymyksiä pohdittavaksi tiimikokouksiin, jossa työntekijät voisivat keskustella työajan käytöstä kysymysten avulla. Taukotilan valkotaululle esitettyihin kysymyksiin vastasi vain pieni osa työntekijöistä. Kysyessäni myöhemmin syytä tähän, työntekijät kertoivat että eivät ehtineet tai että he eivät halunneet käyttää taukokuoneeseen. Työntekijät eivät muistaneet tauon ulkopuolella tulla kirjoittamaan vastauksiaan ja osa myönsi myös kiinnostuksen puutteen olleen syy vas-

taamattomuudelle. Muutamiin kysymyksiin kuitenkin saatiin vastauksia ja niitä käsiteltiin opinnäytetyöraportin tulos-osiossa, luvussa 4.

5.1.1 Kevään 2016 kehittämistyön sujuvuus

Kevään kehittämistyö ei edennyt tavoitteiden mukaisesti. Tiimit eivät olleet tutustuneet yhdessä työajanseurannan tuloksiin, eivätkä siksi olleet löytäneet tiimilleen kehittämiskohdetta. Suurimmassa osassa ryhmiä keskustelua työajanseurannasta tai sen tuloksista ei käyty oman tiimin sisällä. Harva työntekijä oli tutustunut kevään aikana kaikkiin jaettuihin materiaaleihin ja tuloksiin eikä dokumentointiakaan tapahtunut. Huhtikuussa vain yhdellä tiimillä oli valmiina kehittämiskohde ja kehittämistyötä oltiin tehty. Muissa ryhmissä kehittämistyö ei ollut vielä edennyt. Koska kehittämistyötä ei tapahtunut lukuun ottamatta yhtä työtiimiä, ei myöskään kehittämisen dokumentaatiota tapahtunut. Työajanseurannan hyöty jäi kevään osalta vähäiseksi.

Reflektio-osaaminen ja sen hyödyntäminen osoittautuivat haasteeksi kevään kehittämisprosessille. Karila ja Nummenmaa (2001, 93) korostavat työnkehittämisessä oman toiminnan havainnointia. Havainnointi tuo esille omaa osaamista, mikä auttaa pohtimaan oman toiminnan merkitystä lapselle päiväkotityössä. Työajanseuranta loi mahdollisuuden tälle oman toiminnan havainnoimiselle, mutta myös moniammatillisen tiimityöskentelyn havainnoinnille. Haasteet kehittämistyössä tuntuivat kietoutuvan myös moniammatillisuuden ja tiimityön haasteisiin. Koska käytännössä yhteistä reflektiota tiimeissä ei tapahtunut, ei myöskään oppimista tai kehittämistä voinut tapahtua. Ajanpuute, sitoutumisen ja motivaation haasteet olivat reflektio- ja tiedonhallintaosaamisen lisäksi esteitä kehittämistyölle. Kehittämistyön olisikin ehkä pitänyt olla paljon ohjatumpaa.

5.1.2 3-6 vuotiaiden ryhmän kehittämiskohteen ja kehittämistyön kuvaus

Kevään aikana yksi ryhmä kuudesta lähti kehittämään. Olen itse työntekijänä tässä työtiimissä ja osallistuin tiimini tulosten tulkitsemiseen ja kehittämistyöhön. Tiimi huomasi työajan käyttöönsä tarkastellessa, että he käyttävät selkeästi enemmän aikaa laitoshuoltoon ja siirtymätilanteisiin kuten pukemiseen ja lepohetkelle siirtymiseen kuin muut ryhmät. Kehittämiskohdeeksi valikoitui näiden perusteella pukemisen ja muiden siirtymätilanteiden selkiinnyttäminen sekä laitoshuoltoon käytetyn ajan vähentäminen.

Pukemis- ja riisumistilanteiden selkiinnyttämiseksi eteistiloja järjesteltiin uudelleen. Lasten kengille hankittiin uudet kenkätelineet, sillä aikaisemmin kengät olivat penkkien alla ja lasten oli vaikea löytää omia kenkiään. Eteistilasta vähennettiin huonekaluja, jolloin tilaa pukemiseen saatiin enemmän. Hanskojen ja hattujen etsimiseen kului paljon aikaa, joten jokaiselle

pienryhmälle tehtiin omat laminoidut taulut, joihin kiinnitettiin jokaiselle lapselle nimetyt pyykkipojat. Nimettyjen pyykkipoikien avulla lasten tavarat löytyvät nyt nopeammin kuivauskaapista ja pienryhmien taulut auttavat löytämään kunkin lapsen pyykkipojat. Lasten lokerot sijoitettiin kaikki samalle seinälle, mikä loi enemmän tilaa ja selkeyttä eteiseen. Aamupäivisin pukemaan ja riisumaan mentäessä alettiin kiinnittää enemmän huomiota siihen, että sekä ulos- että sisälle menossa työntekijät ottivat vain yhden pienryhmän kerralla eteiseen. Ilta-päivän osalta tiimissä tarkasteltiin lasten hoitoaikoja ja todettiin, että kaikkien ei tarvitse ulkoilla joka iltapäivä, koska muuten koko iltapäivä menee pukemiseen. Sen sijaan katsottiin, että välillä aikaisemmin päiväkodista haettavat lapset menevät heti välipalan jälkeen ulos, jotta he ehtivät ulkoilla ja välillä he jäivät iltapäiväksi sisäpuuhiin.

Lepohuoneeseen siirtymisiä tehostettiin siten, että työnjakoa selkiinnytettiin. Lapsia pyydettiin istumaan pöydässä keskustelemassa tai siistimässä ruokapaikkaansa kunnes ensimmäisen työntekijä ottaa lapset vessaan. Ruokailutilanteista työajanseuranta paljasti tiimille, että ruokailun aikana yksi työntekijä teki paljon päällekkäisiä toimintoja. Tästä käytiin keskustelua tiimissä ja sovittiin, että jokainen työntekijä istuu ruokapöydässä koko ruokailun ajan ilman, että nousee tekemään muita asioita. Näin ruokailutilanne pysyy rauhallisempana ja samoin tuleva siirtymätilanne. Lapset saavat näin myös täyden aikuisen huomion koko ruokailutilanteen ajaksi, joka hyödynnetään keskusteluihin lasten kanssa.

Laitoshuollon osalta todettiin, että iltapäivisin pissapyykkiä on paljon ja aikaa menee siihen, että viedään pyykkiä kuivamaan yläkerran kodinhoitohuoneeseen ja haetaan sieltä pyyhkeitä ja lakanoita. Alakerran henkilökunnan tilan yhteydessä on pieni nurkkaus, jota oli käytetty rikkinäisten tavaroiden säilytykseen. Tämä tila raivattiin puhtaaksi ja siihen asetettiin kuivausteline ja pieni vaatesäilytysjärjestelmä, johon varattiin valmiiksi pyyhkeitä ja petivaatteita, jotta aikaa ei menisi yläkertaan juoksemiseen. Pyykit voidaan laittaa kuivamaan nyt ryhmän lähelle, jolloin työntekijä voi samalla valvoa oman ryhmän lapsia. Laitoshuollon osalta tehostettiin myös ruokailutilanteita siten, että lapsia alettiin ohjeistamaan siistimään oma ruokapaikkansa. Näin työntekijöiden on nopeampaa pyyhkiä pöydät ja lattia puhtaaksi ruokailun jälkeen. Ryhmän lapsia alettiin osallistamaan myös ruuan jakoon sekä käsien kuivaamiseen tarkoitettujen kankaisten käsipyyhelappujen kuivamaan laittamiseen, jolloin työntekijöiltä ei mene näihin tehtäviin niin paljon aikaa ja aika voidaan hyödyntää lasten kanssa samalla keskustellen.

5.2 Työajanseuranta työn kehittämisen välineenä

Kesäkuussa 2016 ensimmäinen kehittämissykli päätettiin kolmeen ryhmähaastatteluna toteutettuun teemahaastatteluun. Haastattelujen yhtenä teemana oli työajanseuranta. Työajanseurannasta todettiin, että sen täyttäminen ei ollut jostain syystä onnistunut monellakaan

ohjeiden mukaisesti. Ohjeet annettiin sekä kirjallisina että käytiin läpi jokaiselle työntekijälle tiimikokouksessa. Tästä huolimatta moni ei ollut täyttänyt sitä ohjeistuksen mukaisesti. Osa ei ollut merkannut päällekkäisiä toimintoja työajanseurantaan. Moni ei ollut täyttänyt työajanseurantaa työn ohessa vaan vasta päivän päätteeksi, jolloin moni pieni asia oli jo unohtunut. Osa ei ollut muistanut aina täyttää työaikaseurantaa ja muutama oli merkannut ajankäyttönsä aivan omalla tavallaan, jota jälkepäin oli mahdotonta tulkita.

Tein heti työajanseurannan päätteeksi kyselyn, jossa oli väittämiä, joihin vastattiin asteikolla 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin ei mieltä 3 = En eri, enkä samaa mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä. Kyselyyn vastasi 15 henkilöä. Yhtenä kysymyksenä kysyttiin näyttääkö työajanseuranta täysin luotettavasti mihin työn osa-alueisiin työntekijä on kuluttanut minkäkin verran aikaa. Viisi vastaajaa oli täysin tätä mieltä ja kuusi jokseenkin tätä mieltä. Ainoastaan neljä vastaajaa oli jokseenkin, tai täysin eri mieltä. Kolme henkilöä myönsi kyselyssä unohtaneensa täyttää työajanseurantaa. Väittämään ”Täytin työajanseurannan täysin rehellisesti” yksi vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä ja kaksi olevansa ainoastaan jokseenkin samaa mieltä. Loput vastasivat täyttäneensä työajanseurannan täysin rehellisesti. Voidaankin todeta, että työajanseuranta ei missään nimessä ole täysin luotettava eikä annan yksiselitteistä kuvaa siitä, mihin viikon aikana työaika on käytetty. Reflektion väliinään se kuitenkin tuntuu toimivan, sillä kuusi kyselyyn vastanneista koki pelkästään työajanseurannan täyttämisen olleen jo hyödyllistä. Yhdeksän uskoi työajanseurannasta olevan hyötyä keskustelujen kautta ja tulosten saamisen jälkeen. Neljä vastaaja uskoi, että työajanseurannasta ei tule olemaan hyötyä.

Työajanseurannan tuloksia pidettiin mielenkiintoisina ja moni koki työajanseurannan hyödylliseksi sekä kyselyn että käytyjen keskustelujen perusteella. Välireflektiossa mainittiin, että sen koettiin tuovat hyvin esille ryhmien erilaisuuden mikä auttoi työntekijöitä ymmärtämään paremmin toisia työntekijöitä ja eri ryhmien tarpeita. Työajan käytöstä keskusteleminen talon kokouksissa herätteli ja pisti ajattelemaan ja priorisoimaan omaa työtä. Moni koki, että työajan käytön tarkastelulle on paljonkin tarvetta. Muutamat olivat sitä mieltä, että viikko oli liian lyhyt aika työajanseurannalle ja olisi ollut hyvä jos seuranta olisi ollut pidempi. Kuitenkin käytännön kannalta jo nyt moni ei ollut onnistunut täyttämään työajanseurantaa oikein ja se oli myös kuormittanut ryhmiä jonkin verran. Kyselyn väittämään ”Työajanseuranta oli kovin työllistävä”, jopa yhdeksän vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä. Viisi vastaajaa koki sen täyttämisen myös vaikeaksi. Moni myös unohti täyttää työajanseurantaa. Kyselyssä vain muutama vastasi unohtaneensa täyttää työajanseurantaa, mutta välirefleksion aikana paljon useampi myönsi unohtaneensa täyttää sitä. Nämä asiat huomioon ottaen en näe pidemmän työajanseurannan lisäävän sen luotettavuutta tai informaatioarvio.

Tiimien välistä arviointia työajanseurannan tulosten pohjalta useampi työntekijä ei ollut ymmärtänyt. Sen sijaan että oltaisiin etsitty ajankäytön kannalta toimivia ratkaisuja muilta tiimeiltä tai löydetty oman tiimin ajankäytön toimivuutta ja organisointia vaikeuttavia tekijöitä vertaamalla omaa ajankäyttöä muiden ajankäyttöön, ajateltiin, että tarkoitus on puhtaasti verrata tiimien ajankäyttöä tehtäväkohtaisesti. Tässä kohtaa on syytä miettiä, miksi ohjeistus on mennyt niin monelta ohi tulosten tulkinnassa ja hyödyntämisessä, vaikka ne käytiin kokouksissa läpi. Ilmenikin, että suurimmassa osassa tiimeistä ei oltu yhdessä käyty läpi tuloksia vaan tulosten tulkitseminen ja läpikäyminen oli jäänyt yksittäisten työntekijöiden vastuulle yksin tehtäväksi. Tämä antaa viitteitä moniammatillisen tiimityön kehittämisen tarpeista. Yhteistä aikaa ja yhteistä työkehittämistä tiimeissä tarvittaisiin lisää, sillä työkehittäminen yksilötasolla ei ole erityisen mielekästä tämän työn kontekstissa.

Osa työntekijöistä niissä tiimeissä, joissa työajanseuranta ei oltu käsitelty yhdessä, ei ollut käynyt läpi tuloksia lainkaan. Jotkut olivat käyneet läpi vain osan tuloksista ja vain muutama työntekijä koko työyhteisöstä kaikki tulokset. Yhteinen keskustelu, reflektio ja tulosten hyödyntäminen tiimeissä jäi joko hyvin vähälle tai puuttui kokonaan. Tämä selittää sen, miksi kehittämistyö ei ollut lähtenyt käyntiin. Tiimeissä ei myöskään tiedetty mitä kaikkea materiaalia ja tuloksia oli jaettu, joten tiedonjakaminen ei selvästikään ollut toimivaa. Osa materiaaleista jaettiin talon kokouksissa, jossa paikalla oli vain yksi tiimin edustaja, eikä edustaja ollut vienyt tietoa ja materiaaleja esitettäväksi omaan tiimiinsä. Materiaalit laitettiin myös talon yhteiseen sähköiseen järjestelmään SharePointiin, mutta työntekijät eivät olleet käyneet katsomassa materiaaleja sieltä. Tämä osallistumisaktiivisuuden puute on ristiriitaista siihen nähden, että tuloksia kuitenkin pidettiin mielenkiintoisina ja tarvekin työajanseurannalle nähtiin.

Syiksi, miksi materiaaleja ja tuloksia ei käyty läpi, todettiin välirefleksiossa olevan ajan- ja motivaation puute. Ajanpuutteeseen liittyi esimerkiksi se, että monessa tiimissä oli tapahtunut työntekijä vaihdoksia kesken kauden, joiden takia ylimääräinen energia ja aika olivat menneet päivä- ja viikko struktuurin vahvistamiseen eikä opinnäytetyölle jäänyt aikaa. Työyhteisö osallistui myös erääseen vuoden kestävään projektiin, joka työllisti kaikkia työyhteisön jäseniä erilaisten tehtävien ja koulutusiltojen kautta. Muitakin syitä tuotiin esille: yksi työntekijä totesi, että tiimin työntekijöiden ajankäytön vertaileminen jätettiin pois, koska tiimi toimii hyvin, eikä tarvetta työajan käytön tarkastelulle koettu olevan. Yksi totesi, että tiimissä ei käyty tätä vertailua siksi, että tiedetään valmiiksi kaikkien tekevän tiimissä tasapuolisesti kaikkea. Todellisuudessa tässä tiimissä työntekijöiden ajankäytön erot olivat kaikkein suurimmat. Tämä vahvistaa jo kyselyn ja työajanseurannan tulosten vertailussa esille tullutta tietoa siitä, että kaikilla työntekijöillä ei ole kovin realistista kuvaa omasta tai tässä tapauksessa tiimin työajan käytöstä. Yksi työntekijä toi esiin mielipiteen, että vaikka työaikaa tarkastellaankin, siihen ei voida kunnolla vaikuttaa, sillä on niin paljon työtehtäviä jotka täytyy

joka tapauksessa hoitaa tiettyyn aikaan. Toisin sanoen päivän rakenteiden nähdään ohjaavan niin vahvasti työajan käyttöä, ettei työajan käytön kehittämiseksi nähdä mahdollisuuksia. Tämän kaltainen ajattelutapa voi osaltaan selittää heikkoa osallistumisaktiivisuutta, sillä jos koetaan, että vaikuttamismahdollisuudet ovat vähäiset, ei panostakaan ehkä haluta antaa. Tästä nouseekin yksi seuraavan kehittämissyklin tehtävä; työntekijöiden aktivointi ja osallistaminen oman ja oman tiimin työn sekä työajanhallinnan ja organisoinnin kehittämiseen.

Työajanseurannan tulosten pohjalta käydyt keskustelut koettiin hyödylliseksi ja yhteinen keskustelu ja pohdinta onkin monesti kehittämistyön lähtökohtana. Tässä työyhteisössä työajanseurannan tulokset toimivat siis paremmin yhteisen keskustelun alustuksina kuin oman- tai tiimityön rakenteiden, toimintatapojen, yhteistyön tai muiden työtapojen kehittämisen keinona. Koko työyhteisöä koskevien ilmiöiden pohdinta on myös usein helpompaa kuin oman työn kriittinen tarkastelu, joten kehittämistyötä tullaan jatkamaan syksyllä enemmän yhteisten keskustelujen kautta ja koko yksikön asioita käsittelemällä.

Voidaan todeta, että työajanseuranta antoi paljon tietoa työajan käytöstä niin yksilö kuin tiimitasolla. Tulosten hyödyntäminen jäi kuitenkin puutteelliseksi, joten työn kehittämisen väliinään työajanseuranta ei välttämättä tällaisessa muodossa toimi. Työajanseurannan hyödyntäminen yksilö tai tiimitasolla vaatii reflektio- ja tiedonhallintaosaamista. Tätä osaamista tulisi tukea ja kartoittaa ennen työajanseurannan toteuttamista. Työajanseurannan tulosten hyödyntämisen tulisi olla ohjatumpaa, ellei työnkehittäminen ja jatkuvan oppimisen periaatteet ole selkeästi työyhteisön vahvuuksia. Tulosten läpikäynti ja niiden pohtiminen vaatii myös yhteistä lapsiryhmän ulkopuolista aikaa, jota tiimeillä on hyvin vähän. Tiimeille tulisi siis varata ylimääräistä aikaa, sillä vain työtiimit itse voivat lukea työajanseurannan tuloksia siten, että niistä todella olisi hyötyä. Tiimit ovat oman työnsä ja oman toimintansa asiantuntijoita eikä pelkkä työajanseuranta paljasta vielä kehittämistarpeita ilman tiimin omaa asiantuntijuutta tulkita ja perustella omaa toimintaansa.

5.3 Toinen kehittämissykli syksyllä 2016

Koska keväällä kehittämistyötä ei ryhmissä juurikaan tapahtunut, jatkettiin työajan kehittämistä syksyllä 2016. Kevään aikana käydyt keskustelut, työajanseurannan tulokset sekä teemahaastattelut loivat rungon syksyn kehittämistyölle. Toisessa kehittämissyklissä on otettu huomioon ne seikat, jotka tuntuivat jarruttavan kehittämistyötä kevään aikana. Näitä olivat osallistumisaktiivisuuden, motivaation, sitoutumisen, reflektion ja ajan puute sekä tiimityön, erityisesti tiedonjaolliset ongelmat. Tiimit tuntuivat tarvitsevat selkeämpää ohjausta ja seuranta kehittämistyössä, jotta se etenisi, koska osa myönsi sitoutumisen ja motivaation olevan puutteellista. Tiimit eivät, syystä tai toisesta, kyenneet antamaan suurta itsenäistä panosta kehittämistyöhön, joten nyt koko talolle tehtiin valmis kehittämissuunnitelma. Tiedon-

jakaminen varmistettiin siten, että vuoropuhelua talon palaverien ja tiimipalaverien välillä vahvistettiin. Tällä lisättiin myös osallistumisaktiivisuutta. Tiimeille annettiin tehtäviä pohdit- tavaksi tiimipalavereihin, jotka käsiteltiin koko talon palaverissa yhteisesti. Syksyn osalta ke- hittämissyö pohjautui refleктоivaan dialogiin eli kevään aikana esille nousseista aiheista käy- tiin yhteistä keskustelua talon palavereissa ja vietiin keskustelua erilaisin pienin tehtävin edustuksellisista palavereista myös tiimikokouksiin. Tarkoitus oli, että tiimit lähtisivät muut- tamaan keskustelujen ja reflektion avulla omia toimintatapojaan, jos tarve vaatii.

Kevään kehittämissyökin lopussa kokosin opinnäytetyön tulososion, joka ohjasi syksyn kehittä- missuunnitelmaa. Kesäkuun välirefleksio kokosi myös hyvin yhteen ne asiat, joita työyhteisö piti työajankehittämisessä tärkeänä. Jokaisessa kolmessa ryhmähaastattelussa työntekijät nostivat esille työajan hallinnan, organisoinnin ja työajan käytön teemoista yllättävän saman- kaltaisia asioita: suunnittelu-aika, kotona tehtävä työ ja ylityöt nousivat jokaisessa ryhmähaas- tattelussa esille. Myös toive sähköisistä talon palavereista ja palaverikäytäntöjen uudistami- sesta nousi esille kaikissa kolmessa haastattelussa. Kahdessa haastattelussa esille nostettiin kiire ja kiireen tuntu työssä sekä työajan käyttöä ja hallintaa haittaavana tekijänä se, että työntekijät eivät noudata sovittua struktuuria, työnjakoa tai yksikön sääntöjä. Muita asioita, jotka haastattelussa tuotiin esille, olivat tiimipalaverien parempi strukturointi, iltapäivien parempi hyödyntäminen, niin sanotut ”hukka minuutit” eli ajat jolloin ihmiset eivät todelli- suudessa tee juurikaan mitään, lasten valvonta-ajan hyödyntäminen esimerkiksi leikin ohjauk- seen tai havainnointiin, sekä hoitoaikojen tarkempi tarkastelu. Päätin syksyn kehittämissuun- nitelmassa ottaa jokaisen haastattelussa nousseen teeman huomioon.

Kehittämissyökin tavoitteet:

1. Työntekijöiden aktivointi ja osallistaminen työajan hallintaan ja organisointiin liitty- vissä asioissa sekä henkilökohtaisella tasolla että työtiiminsä näkökulmasta
2. Refleктоivan työotteen ja avoimen dialogin vahvistaminen
3. Konkreettiset muutokset lapsiryhmän ulkopuolisen työn organisoinnissa siten, että suunnittelu-aika toteutuu jokaisessa tiimissä
4. Talon palaverikäytäntöjen kehittäminen aikaa säästävämmäksi, tehokkaammaksi ja talon toimintaa sekä pedagogiaa vielä paremmin tukevaksi
5. Tiedonjaon parantaminen
6. Yhteisen käsityksen luominen lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien työnkuvista ja vastuista, vapaa-ajalla tehtävän työn rajaamisesta, ylityökäytännöistä sekä muista yh- teisistä yksikön säännöistä.

Toinen kehittämissyöki sijoittui ajallisesti syksyyn 2016. Se kuitenkin alkoi käytännössä jo ke- säkuussa 2016, jolloin tehtiin muutos työvuorosunnitteluun. Aiemmin työvuorot suunnitteli koko talolle 6 viikon jaksoissa kiertävä lastenhoitaja, mutta kesäkuussa työ siirrettiin tiimeille

itselleen. Jokainen tiimi saa siis suunnitella itse oman 6 viikon työvuorolistansa ryhmänsä tarpeiden mukaan. Näin jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa paremmin työaikojen organisointiin oman ryhmänsä tarpeiden mukaisesti. Perehdytys työvuorolistojen laatimiseen pidettiin työvuorolistojen laatimisesta vastaaville työntekijöille erikseen kesäkuussa 2016. Tämän lisäksi ryhmiä ohjeistettiin syksyllä 2016 talon kokouksessa ottamaan työvuorosuunnittelussa erityisesti huomioon lasten hoitoajat sekä suunnitteluajan sijoittaminen kiinteäksi osaksi työvuorolistaa. Marraskuussa tehdyssä loppukyselyssä selvisi kuitenkin, että edelleenkin kaikissa tiimeissä ei ole otettu lasten hoitoaikoja huomioon, joten työyhteisössä tarvitaan painottaa vieläkin enemmän hoitoaikojen huomioimista työvuorosuunnittelussa ja lastentarhanopettajan pedagogista vastuuta suunnitella työvuorot oman ryhmän tarpeiden mukaan. Tässä vaiheessa asiaa tulisi mahdollisesti käsitellä jopa yksilökohtaisesti ohjaten ja velvoittaen.

Talon palaverikäytänteiden uusiminen oli toinen konkreettinen kehittämiskohta syksyille. Työntekijöillä oli toive, että talon palaveri siirrettäisiin tiistaista maanantaille, jotta voitaisiin käydä aina heti viikon aluksi tulevan viikon asiat läpi, mutta Espoossa linjaus on, että palaveri pidetään tiistaisin. Palaverikäytäntöjen uusiminen lähti elokuussa liikkeelle siitä, että jokainen työntekijä oli tarkoitus perehdyttää henkilökohtaisesti talon yhteisen sähköiseen tiedonjakoon, sen käytänteisiin ja käyttämiseen. Käytössä Espoossa on Share Point, joka mahdollistaa tiedostojen jakamisen oman tiimin ja koko talon kanssa sekä keskustelujen käymisen myös sähköisesti. Talon palavereista tehdään muistiinpanot Share Pointiin, josta ne on luettavissa ja joihin myös jokainen voi lisätä asioita. Elokuussa jokaiselta kysyttiin tarvitseeko työntekijät apua Share Pointin käytössä. Jokaisen tulisi osata muokata tiedostoja, etsiä tietoja tiedostoista ja järjestää tietoja kansioihin. Käytännössä kukaan ei tarvinnut ohjeistusta ja vaikuttikin siltä, että Share Pointin vähäinen käyttö ei johtunut taitojen puutteesta. Syksyllä oli tarkoitus muuttaa yksi edustuksellinen talonkokous kuukaudessa sähköiseksi henkilökunnan toiveesta, mutta käytännössä yhteistä keskustelua vaativia asioita oli niin paljon, että sähköinen kokous ei toteutunut kuin yhtenä kokeiluna. Sähköinen kokous tarkoittaisi sitä, että henkilökunnan on sitouduttava lukemaan muistiinpanot itsenäisesti.

Ajan säästämiseksi kokousmuistiinpanojen kirjoittamiskäytäntöjä muutettiin. Nyt kokouksissa jokainen tiimi kirjoittaa ryhmän kuulumiset etukäteen kokouspöytäkirjaan siten, että asiat joihin tarvitaan muiden ryhmien kommentteja tai yhteistä keskustelua kirjoitetaan tiedostoon vihreällä värillä. Näin kokouksessa ei tarvitse käydä jokaista kuulumista läpi erikseen, vaan voidaan suoraan poimia ne asiat, joihin tarvitaan yhteistä keskustelua. Muut kuulumiset ryhmät lukevat itsenäisesti ennen seuraavaa kokousta. Pöytäkirja laitetaan valmiiksi Share Pointiin viikkoa ennen kokousta ja sitä täydennetään seuraavaan kokoukseen asti, jossa se käydään läpi. Pöytäkirjaan lisätään ”Tehtävät” kohta, johon kootaan kaikki asiat, jotka vaativat konkreettisia toimenpiteitä. ”Tehtävät”-kohta tarkistetaan aina seuraavassa kokouksessa, jotta voidaan seurata, että tarvittavat toimenpiteet on muistettu tehdä. Tehtäviä voidaan

delegoida eri ihmisille ja ihmiset voivat kommentoida asioiden etenemistä suoraan sähköiseen pöytäkirjaan. Tarkoituksena on myös jatkossa varmistaa, että tieto todellakin jaetaan eteenpäin tiimin kaikille jäsenille. Jokaisen tiimin tulee suunnitella tiedonjakamiselle ajankohta ja tavat, jotka kerrotaan muulle talolle.

Pedagogisista teemoista annetaan jatkossa myös tehtäviä tai keskusteluaiheita tiimeille, joilla varmistetaan, että keskustelu yltää talon kokouksista myös tiimitasolle. Nämä tehtävät tai keskustelut kirjoitetaan pöytäkirjaan punaisella, jotta ne erottuvat muusta tiedosta ja on helpompi poimia käsiteltäväksi tiimikokouksissa. Näin osallistetaan koko työyhteisö tärkeiden asioiden käsittelemiseen. Ryhmät ohjeistettiin elokuussa näihin käytänteisiin talon kokouksessa, johon olin valmistanut ohjeet viisi diaisena Power Point esityksenä. Ryhmät ovat syksyn aikana alkaneet kirjoittaa kokouspöytäkirjaan kuulumisia aktiivisemmin ja ryhmän kuulumisten käymiseen ei enää kulu niin paljon aikaa kokouksissa kuin aikaisemmin. Tehtävät- osio on kuitenkin jäänyt pois kokouspöytäkirjasta ja aivan kaikki ryhmät eivät vielä noudata pöytäkirjan kirjoittamisohjeita.

Kiire nostettiin kolmanneksi teemaksi kehittämissyklille ja sitä käsiteltiin elokuun talon palaverissa. Kiire nousi vahvasti esille työajan käytön haasteena kevään aikana. Tarkoitus oli keskustella kiireestä, sen syistä ja siihen vaikuttamisesta, mutta talon kokouksessa aikaa keskustelulle jäi niukasti, noin 25 minuuttia. Konkreettisenä tavoitteena oli vähentää kiireen tuntua. Apuna käytettiin sekä opinnäytetyön tiedonhankinnasta nousutta aineistoa, sekä opinnäytetyössä käytettyä teoriaa. Aiheesta oli tarkoitus jatkaa talon yhteisessä suunnittelupäivässä, koska talon palaverissa ei jäänyt aikaa yhteiselle keskustelulle, ainoastaan aiheen pohjustukselle, mutta tämä ei toteutunut, joten aiheen käsittely jäi kesken.

Neljäs kehittämiskohde oli työajan käyttö ja sen priorisointi. Koska työajan käytöstä nousi keväällä erinäisiä irrallisia asioita esille, paloiteltiin tämän aiheen käsittely moneen osaan. Syyskuun aikana jokaisessa talon palaverissa oli tarkoitus käydä yksi osa työpäivästä (aamu, aamupäivä, keskipäivä ja iltapäivä) siten, että tiimit kirjoittavat etukäteen tiimipalaverissaan kokouspöytäkirjaan, miten heillä on mikäkin osa päivästä järjestetty ajankäytöllisestä näkökulmasta. Jokainen ryhmä jakoi kokouksessa omat vastauksensa ja niistä oli tarkoitus käydä keskustelua. Keskustelun tukena oli tarkoitus käyttää kevään aikana kerääntynyttä materiaalia työajan käytöstä. Keskustelun tarkoituksena oli jakaa hyviä käytäntöjä koko talon kesken, tarkastella ajankäytön haasteita sekä reflektoida omien käytäntöjen toimivuutta. Tavoitteena oli kannustaa ryhmiä eheyttämään omaa arkeaan ja kehittämään toimivampia toimintatapoja jos tarvetta ilmenee sekä mallintamaan muilta ryhmiltä hyviä käytäntöjä. Käytännössä ryhmät esittelivät oman ajankäyttönsä pääperiaatteet, mutta keskustelu ja työajan käytön pohdinta suhteessa pedagogisiin painopisteisiin jäi hyvin vähäisiksi. Myöskään aivan kaikkia osia päivästä ei ehditty käydä läpi.

Syyskuussa talon suunnittelupäivässä oli tarkoitus käydä läpi vielä lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien työnkuvien ja ajankäytön eroja, yhteiset pelisäännöt, tiedonjaon käytännöt, ylityökäytännöt sekä lisää keskustelua lapsiryhmän ulkopuolisen työajan käytöstä ja organisomisesta sekä kiireestä ja kiireen tunnun vähentämisestä. Tarkoituksena oli käydä läpi yhteiset pelisäännöt, joita koko työyhteisön on noudatettava. Monia irrallisia kommentteja erilaisista säännöistä poikkeamisista tai sovitun noudattamatta jättämisistä tuli esille sieltä täältä aineistosta. Työntekijät kokivat, että aikaa menee turhaan tilanteiden selvittämiseen, jos joku poikkeaa sovitusta. Yksikön säännöistä ja sovitusta käytännöistä oli tarkoitus tehdä koonti, joka tulostettaisiin kahvihuoneeseen kaikkien näkyville. Tähän kertaan oli tarkoitus yhdistää myös keskustelua ja johtajan rajaus ylityökäytännöistä sekä kotona tehtävästä työstä, sillä ne tuntuivat kuormittavan ja askarruttavan monia työyhteisön jäseniä. Tiedonjakamista oli myös tarkoitus käydä vielä läpi siten, että jokainen tiimi kertoisi omat tiedonjaon käytänteensä sekä oman ja kummitiiminsä välisen tiedonjaon keinot. Tarkoitus oli myös kerata yhteisen tiedonkulun käytänteen, sillä tyytymättömyyttä tiedonkulussa ilmaistiin läpi opinnäytetyöprosessin ja se ilmeni myös opinnäytetyöhön liittyvän tiedon ja materiaalin jakamisen ongelmina. Keskustelua oli tarkoitus käydä lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien työnkuvista ja vastuista, sillä tämä aihe aiheutti työyhteisössä kevään aikana eriäviä mielipiteitä, jopa hieman pelkoa, epävarmuutta ja muita tunnepitoisia ilmauksia, kuten yhdessä loppukyselyn vastauksessa todettiin ”näreeä työyhteisössä”. Olin valmistellut Power Pointesityksen aiheiden alustukseksi ja sen lisäksi suunnitellut muutamia työpajatyyppejä tehtäviä työyhteisölle. Suunnittelupäivä käytettiin kuitenkin tänä vuonna varhaiskasvatustalossa, joten suunnittelupäivän sisältö siirrettiin talon yhteiseen suunnitteluiltaan, joka pidettiin syyskuussa. Suunnitteluillalla käytiin kuitenkin läpi talon akuutimpia asioita ja erästä toista talon yhteistä teemaa, joten opinnäytetyön toteutus jätettiin kokonaan pois.

Rajaukset ylityökäytännöistä sekä kotona tehtävästä työstä, keskustelu talon yhteisistä säännöistä ja tiedonjaon käytännöistä, lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien työnkuvista ja vastuista sekä suunnitteluajan sisällöistä jäivät siis opinnäytetyön toteutuksesta pois. Tämä näkyikin opinnäytetyön loppukyselyn vastauksista, joissa yksi - oletettavasti uusi työntekijä - ilmaisi että hänen mielestään yksikössä ei olla sovittu ollenkaan siitä, miten poikkeustilanteissa tulee toimia. Ylitöitä ja kotona tehtävää työtä tehtiin edelleen ja keskustelua lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien työnkuvista kaivattiin edelleen. Myös muissa vastauksissa näkyi se, että aihetta ei käsitelty, sillä kyselyn vastausten perusteella työajan käyttö ei edelleenkään eroa ryhmässä lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien välillä. Edelleen suurin osa vastaajista oli sitä mieltä että ajankäytön tulisi erota, mutta selkeästikään työyhteisössä ei tiedetä, kuinka tai miltä osin asiaa tulisi muuttaa. Kaikki vastanneista eivät kuitenkaan kokee neet että työajan käytön tulisi erota ammattiryhmien välillä.

Elokuussa käsiteltiin yhdessä talon palaverissa lapsiryhmän ulkopuolista työtä, sen tarkoitusta ja organisointia. Tästä suunnittelu- ja valmisteluajasta nousi kuitenkin niin paljon keskustelua, että aihetta oli tarkoitus jatkaa suunnittelupäivässä syyskuussa. Jokainen tiimi osallistettiin aiheen käsittelyyn. Tiimeille annettiin etukäteen tehtäväksi kertoa omista suunnitteluai-ka-käytännöistään sekä niihin liittyvistä haasteista. Keskustelun avulla pyrittiin löytämään hyviä ratkaisuja suunnitteluajan kehittämiseksi ja sen toteutumisen varmistamiseksi. Suunnitteluajan kohdalla konkreettisenä parannuksena on suunnitteluun tarkoitettujen tilojen järjestäminen. Keväällä ryhmähaastatteluissa todettiin, että rauhallista tilaa suunnittelulle on huonosti. Kesäkuussa ryhdyin järjestämään taukotilan viereiseen huoneeseen toimistotilaa ja siistimään alakerran toimistotilaa päiväkodin johtajan kanssa. Molempiin ostettiin tarkoituksenmukaiset välineet suunnittelu- ja paperitöitä varten. Syksyllä delegoitiin myös muiden toimistotiloiksi tarkoitettujen tilojen siivous ja järjestäminen. Opinnäytetyön lopussa marraskuussa 2016 tilat olivat kuitenkin valitettavasti päässeet taas huonoon kuntoon. Kahdella ryhmällä oli tarkoituksena pilotoida lastentarhanopettajien yhteistä suunnitteluai-kaa syksyllä siten, että kummitiimien lastentarhanopettajat suunnittelevat samaan aikaan samassa tilassa, jolloin he voivat sopia yhteisistä asioista ja he voivat myös saada tarvittaessa toisiltaan apua ja tukea suunnittelutyössä. Henkilökuntamuutosten takia tämä ei kuitenkaan toteutunut.

Alla olevansa taulukosta (taulukko 2) näkyy alkuperäinen suunnitelma siitä, miten eri sisältöjä oli tarkoitus käsitellä, milloin ja kauanko niihin oli suunniteltu aikaa. Taulukosta näkyy myös paljonko aikaa toteutuksiin riitti. Aikaa oli suunniteltu toteutukseen noin 9 tuntia, mutta käytännössä syksyn aikana aiheita käsiteltiin yhteisesti vain 2 tuntia 20 minuuttia ja tämä aika jakautuu vielä tiimin jäsenten kesken, sillä eri toteutuksen osissa on todennäköisemmin ollut eri tiimin työntekijä edustajana. Aiheiden käsittely jäi hyvin pintapuoliseksi eikä voida olettaa keskustelujen olleen riittäviä saamaan aikaan muutosta käytännöissä tai asenteissa. Vähiin jäänyt aika kertoo jo opinnäytetyötyössä useasti esille tulleesta kiireestä.

Ajankohta	Missä	Toteutus	Suunniteltu aika	Toteutunut aika
ELOKUU	Talon palaveri	Aihe: Palaverikäytännöt Power Point, 5 diaa aikaa kysymyksille Aihe 2: Työvuorot ja työaika (organisointi, työvuorosuunnittelu) Keskustelu ja valmiit kysymykset. Power Point	1,5 tuntia	30 min.
	Talon palaveri	Aihe: Kiire Power Point, 15 diaa Keskustelu	1,5 tuntia	25 min.
SYYSKUU	Talon palaveri	Aihe: Aamut ja ajankäyttö. Ryhmät esittelevät oman ajankäytön ja keskustellaan.	45 min	20min
	Talon palaveri	Aihe: klo. 9-11, ajankäyttö	45 min	30min

		Ryhmät esittelevät oman ajan- käytön ja keskustellaan.		
	Talon palaveri	Aihe: Ruokailu, ajankäyttö Ryhmät esittelevät oman ajan- käytön ja keskustellaan.	45 min	15min
	Talon palaveri	Aihe: Lepo ja Iltapäivät, ajan- käyttö. Ryhmät esittelevät oman ajan- käytön ja keskustellaan.	45 min	ei toteutu- nut
LOKAKUU	Talon palaveri	Aihe: suunnitteluaika Power Point, 9 diaa + keskustelu	1 tunti	20min.
	Suunnittelupäivä	Aiheet: 1.Lastentarhanopettajien ja las- tenhoitajien työnkuvien erot ja vastuut (työpaja työskentely) 2.Talon yhteiset säännöt ja tie- donjaon käytännöt (Power Point, 9 diaa + esimiehen puheenvuoro) 3.Ylityöt ja kotona tehtävä työ, Puhetta resursseista työtehtäviin nähdessä ja esimiehen rajaukset ylityöstä ja vapaa-ajalla tehtäväs- tä työstä 4.Jatkoa suunnitteluajasta ja kiireestä (työpaja työskentely)	2 tuntia	ei toteutu- nut
			yht. 9 tuntia	yht. 2 tun- tia 20 min

Taulukko 1: Syksyn 2016 kehittämistyön suunnitelma ja toteuma

5.4 Loppukysely ja kehittämistyön tulokset sekä arviointi

Toisen kehittämissyklin päätteeksi tein työyhteisölle marraskuussa 2016 loppukyselyn. Kysely sisälsi samat kysymykset työajan organisoinnista, hallinnasta ja järjestämisestä kuin opinnäytetyön ensimmäinen kysely (liite 1). Tarkoituksena oli verrata, koetaanko näitä asioita mitaavat väittämät nyt positiivisemmin kuin alkukyselyssä. Tällä voitiin osoittaa oliko konkreettista muutosta tai asennemuutosta tapahtunut. Tämän lisäksi kyselyssä kartoitettiin sitä, miten hyödylliseksi työntekijät olivat kokeneet kehittämistyön eri osat ja kuinka sitoutuneita ja motivoituneita työntekijät olivat kehittämistyöhön. Kyselyyn vastauksia tuli seitsemän. 10 työntekijää jätti vastaamatta, joten suora vertaaminen ensimmäiseen kyselyyn ei suuren kaudon vuoksi ole mielekästä. Vastauksista kuitenkin pystyi johtamaan joitain päätelmiä.

Suurin osa koki edelleen, että työajan käyttö on hallittua ja suunnitelmallista. Vain yksi oli eri mieltä. Työajan käyttö koettiin tehokkaaksi ja sitä voitiin käyttää tärkeäksi kokemuksiin asioihin. Kuitenkin yli puolet vastaajista koki, että työajan käyttöön ei pystytä itse vaikuttamaan. Kaikki vastaajat kokivat, että itsestä riippumattomat tekijät vaikeuttivat työajan käyttöä.

Työajan riittävyteen liittyvissä kysymyksissä selvisi, että ylitöitä kertyi neljälle, eli yli puolelle vastaajista usein. Vastausprosenttiin nähden ylitöiden tekijöiden määrä on siis noussut keväästä, jolloin ylitöitä kertyi viidelle kuudestatoista vastaajasta. Yksi työntekijä myönsi tekevänsä usein töitä vapaa-ajalla. Suunnitteluajan riittävyyden kokemukset vaihtelivat. Neljä koki että sitä ei ole riittävästi. Lasten yksilölliseen kohtaamiseen ei edelleenkään koettu olevan tarpeeksi aikaa. Tätä mieltä oli viisi vastaajaa. Pedagogisen tuen suunnitteluun ja järjestämiseen kukaan vastaajista ei kokenut olevan riittävästi aikaa samoin kuin ei havainnointiin tai dokumentointiinkaan. Kaksi seitsemästä vastaajasta ei ehtinyt pitää lakisääteistä taukoa joka päivä. Kiireen tuntua koettiin edelleen päivittäin.

Vain yksi vastaajista koki, että työajat oli tiimissä järjestetty pedagogisesti ja edelleen kolme vastaajaa koki, että hoitoaikoja tiimissä ei oltu huomioitu työvuorosuunnittelussa. Hoitoajat huomioitiin yksikkötasolla vastaajien mukaan paljon paremmin kuin tiimin sisällä, mutta neljä oli sitä mieltä, että työaikoja ei ole järjestetty pedagogisesti yksikkötasolla. Lasten hoitoaikoja tarkasteltiin yhteisesti kaksi kertaa syksyn aikana laskemalla kuukauden ajalta kaikki aamulla kello 6.30-7.30 paikalla olleet lapset. Aamuvuoroja aikaistettiin suuren lapsimäärän vuoksi. Neljän vastaajan mukaan lastenhoitajan ja lastentarhanopettajien työajan käyttö ei eroa tiimissä mitenkään ja kaksi oli sitä mieltä, ettei sen kuulukaan erota. Kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että poikkeustilanteissa ei edelleenkään noudateta yhteisesti sovittuja käytäntöjä.

Vastauksista voidaan päätellä, että muutosta ei ole tapahtunut. Tämä ei toisaalta ole yllättävää kun ottaa huomioon, että aikaa syksyn ohjatulle kehittämistyölle jäi lopulta ainoastaan noin 2 tuntia 20 minuuttia koko syksyn aikana suunnitellun 9 tunnin sijasta. Myöskään suurinta osaa käsiteltäviksi suunnitelluista aiheista ei ehditty käydä läpi lainkaan, eikä aiheisiin syventävää työpaja työskentelyä ehditty toteuttaa, joten muutosta näiden teemojen osalta ei voidakaan odottaa tapahtuneen.

Kyselyn seuraavassa vaiheessa kartoitin sitä, miten hyvin syksyn kehittämistyön aiheita oltiin käsitelty tiimeissä. Suunnitteluajasta ja sen järjestämisestä oltiin puhuttu kaikkien vastaajien tiimeissä ja tiedonjaon kannalta oleelliset sähköposti ja Share Point luettiin jokaisen vastaajan mukaan vähintään kerran viikossa. Tiedonjaon käytännöistä kaikki olivat käyneet keskustelua tiimissä, paitsi yksi vastaajista, vaikkakin tiedonjaon käytänteitä ei ehditty käsitellä yhteisesti opinnäytetyön aikana ja siksi tiedonjaon käytänteet saattavat edelleen olla hyvin erilaisia eri tiimeissä. Tiedonjaon käytänteet tulee kirjoittaa ylös ryhmien tiimisopimukseen, jotka täytetään joka kausi, joten ainakin tiimisopimuksen yhteydessä tiimit ovat käyneet keskustelua tiedonjaosta. Kiireettä oli käsitelty viiden vastaajan tiimissä. Viisi vastaajista oli tutkinut myös omaa ajankäyttöään työajanseurannan pohjalta. Vastausten perusteella vaikuttaa

siltä, että tiimit olivat aktivoituneet opinnäytetyön teemojen käsittelyssä verrattuna kevääseen.

Kartoitin kyselyssä mahdollisia kehittämistyötä estäviä tekijöitä. 4/7 vastaajaa koki olleensa sitoutunut kehittämistyöhön, kolme vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä. Kaksi vastaajaa myönsi, että ei ole ollut kiinnostunut aiheesta. Kolme vastaajaa koki, että työnkehittämiseksi ei ole aikaa, kolme taas koki että sille on aikaa. Kaksi vastaajista koki, että työajan käytön kehittäminen ei ole pedagogisesti tärkeää ja yksi vastaaja ei ollut samaa eikä eri mieltä tämän väittämän kanssa. Tämä voi osaltaan selittää vaikeuksia kehittämistyön etenemisessä, sillä jos aiheita ei koeta mielekkäiksi, ei siihen todennäköisesti haluta panostaakaan. Toisaalta nämä vastaukset herättävät myös paljon lisäkysymyksiä ja ajatuksia, sillä teoriasta nousee vahvasti esille ajankäytön ja sen tarkastelun suuri merkitys varhaiskasvatuksen laadun ja pedagogian kannalta. Voin todeta, että näiden vastausten valossa aiheen käsittely tuntuu epäonnistuneen, jos sen merkitystään kaikki eivät koe tärkeäksi. Suuren vastaajakadon voidaan nähdä myös osoittavan ongelmia sitoutumisen tai motivaation kanssa ja varmasti myös aikapula selittää osaltaan vastaamisaktiivisuuden vähäisyyttä. 10 työntekijää jätti vastaamatta opinnäytetyön loppukyselyyn.

Seuraavassa kyselyn kohdassa kartoitin erilaisten kehittämistyön osien hyödyllisyyttä. Työajanseurannan osalta 3/7 koki sen hyödylliseksi, yksi jokseenkin hyödylliseksi ja kolme hyödyttömäksi. Kolme koki keskustelut talon palaverissa työajanseurannan tulosten pohjalta hyödylliseksi, kaksi jokseenkin hyödylliseksi ja kaksi ei nähnyt hyötyä keskusteluista. Kaksi koki hyödylliseksi keskustelut tiimissä työajanseurannan tuloksista, neljä koki keskustelut tiimissä jokseenkin hyödylliseksi ja yksi ei kokenut hyötyneensä keskusteluista. Huomattava on, että ennen kesää tehdyssä haastattelussa vain yksi tiimi kuudesta oli käynyt tiimissä keskusteluja työajanseurannan tuloksista, joten vastausten perusteella työntekijät ovat ottaneen tiimeissään tulokset itsenäisesti käsittelyyn syksyllä jokaisen seitsemän vastaajan kohdalla. Kyselyssä oli vastausvaihtoehtona kohta, jolla pystyi kertomaan jos jokin kehittämistyön toteutuksen osa ei ollut toteutunut omassa tiimissä, mutta tätä vastausvaihtoehtoa kukaan ei ollut valinnut, joten tässä mielessä osallistumisaktiivisuus on lisääntynyt syksyllä.

Syksyn kehittämistyö perustui talon palaverissa käytyihin keskusteluihin ja reflektioon niistä. Kaksi vastaajaa koki nämä keskustelut kokouksissa hyödyllisiksi, kolme jokseenkin hyödyllisiksi ja kaksi vastaajaa ei kokenut keskusteluja hyödyllisiksi. Voidaan siis todeta, että eri ihmiset hyötyvät erilaisista aiheen käsittelytavoista ja että toteutus ei ole ollut kovin onnistunut jos näin moni vastaaja näin pienestä joukosta ei ole kokenut hyödylliseksi suurinta osaa toteutuksen osista. Toisaalta toteutus ei ollutkaan toteutunut suunnitelmien mukaan ajallisesti eikä sisällöllisesti, joten hyöty on varmasti jäänyt myös tämän vuoksi odotettua paljon pienem-

mäksi. Pettymystä voi tuottaa myös se, että työntekijöiden puolesta tärkeiksi koettuja aiheita ei ehditty käsitellä syksyllä, vaikka niin luvattiin.

Avoimissa kysymyksissä kartoitettiin asioita, joita tulisi vielä käsitellä ajankäyttöön liittyen. Vastauksia tuli vain kaksi. Toisessa toivottiin, että lastentarhanopettajan ja lastenhoitajan työajan käytön ja työtehtävien eroja käsiteltäisiin. Tämän pitikin olla syksyn suunnittelupäivässä toisena pääaiheena. Toisessa vastauksessa toivottiin ratkaisuja suunnitteluajan vähyyteen ja paperitöiden paljouteen. Tämän aiheen osalta keskustelu aloitettiin, mutta se jäi suurlta osin kesken, eikä yltänyt ratkaisukeskeiselle tasolle.

Avoimella kysymyksellä kartoitettiin myös tiimeissä tapahtuneita konkreettisia muutoksia kehittämisprosessin aikana. Vastauksia tuli kaksi ja molemmat koski suunnitteluajan järjestämistä. Toisessa vastauksessa kerrottiin myös, että työaikoja on muutettu vastaamaan paremmin ryhmän lasten hoitoaikoja ja taukojen pitämistä on tasattu. Viimeisessä avoimessa kysymyksessä sai vapaasti kertoa jotakin aiheesta tai sen käsittelystä. Vastauksia tuli kaksi. Toisessa vastauksessa todettiin aiheen olevan hyödyllinen, mutta sen kerrottiin aiheuttaneen myös närää työyhteisössä, jonka kuitenkin todettiin toisaalta olevan positiivinenkin asia, sillä sen koettiin auttavan ihmisiä näkemään asioiden eri puolia. Toisessa vastauksessa aihe koettiin mielenkiintoisena ja ajankohtaisena, mutta todettiin varhaiskasvatuksen resurssien vaikuttavan siten, ettei epäkohtia pystytä ratkaisemaan hyvällä ja mutkattomalla tavalla.

6 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin erään Espoolaisen päiväkodin varhaiskasvattajien työajan käyttöä, organisointia, hallintaa sekä muita työaikaan liittyviä tekijöitä ja ilmiöitä. Työajan käyttöä tutkittiin viikon mittaisella työajanseurannalla ja organisointia, hallintaa ja muita tekijöitä kyselyllä, ryhmäkeskusteluilla ja haastatteluilla. Esille nousi paljon erilaisia kehittämiskohteita muun muassa lapsiryhmän ulkopuolisen työn parempi organisointi, kiireen tunnun lieventäminen, työtehtävien parempi hallinta ilman vapaa-ajalla tehtävää työtä tai liiallisia ylitöitä, lasten yksilöllisen huomioimisen ja vuorovaikutuksen lisääminen, joidenkin toimintojen tasaisempi jakaminen esimerkiksi taukojen, laitoshuollon, kasvatuskumppanuuden ja lasten passiivisen valvonnan, tuen suunnittelun ja järjestämisen parempi organisointi sekä tehokkaampi ja pedagogisempi ajankäyttö kokouksissa. Nämä olivat suoraan työajan käyttöön liittyviä asioita, joissa työyhteisö tai osa työyhteisöstä koki parannettavaa. Tämän lisäksi kehittämiskohteita löytyi muista aiheista, jotka eivät suoranaisesti liity työajan käyttöön, mutta vaikuttavat työajan hallintaan, sen organisointiin tai nousivat esille työaikaan liittyvien ilmiöiden kautta. Näitä olivat esimerkiksi moniammatillisen tiimityön vahvistaminen ja yhteisen ymmärryksen löytäminen siitä, mitä se ajankäytöllisesti ja työnkuvallisesti tarkoittaa, reflek-

tiivisen ja kehittävän työtteen vahvistaminen, tiedonjaon parantaminen ja yhteisten sääntöjen sekä rakenteiden noudattaminen.

Tarkoitus oli, että kevään 2016 aikana tiimit refleктоisivat omaa työajan käyttöönsä ja kehittäisivät itselleen hyödylliseksi kokemaansa kehittämiskohdetta. Tämä ei kuitenkaan toteutunut ja tässä pohdinta osiossa kiinnitän erityisesti huomiota sekä kehittämiskohteiden tarkasteluun että kehittämistyön esteisiin. On hyvä pitää mielessä, että vaikka kehittämiskohteita löytyikin runsaasti, ei se tarkoita että asiat olisivat huonosti. Työyhteisö toi paljon myös positiivisia asioita ilmi, ja jotkut työntekijät kokivat, että työajan käytössä ei ole kehitettävää tai tiimi toimii jo ennestään hyvin työajan organisoinnin ja hallinnan osalta. Kehittämistarpeet nousevat kuitenkin usein muutosten myötä. Työyhteisössä voi edellisellä kaudella olla hyvin toimivat käytänteet, mutta lapsiryhmän tarpeiden vaihtuessa tai henkilökuntavaihdosten myötä voidaan huomata, että vanhat toimintatavat tai ajattelumallit eivät enää vastaakaan uusiutuneita tarpeita. Joskus kehittämistarpeita ei ole helppo havaita. Tästä kertoo esimerkiksi se, että lähes kaikki työntekijät vastasivat kyselyssä kokevansa että heidän oma työajan käyttönsä on hallittua ja suunnitelmallista. Silti näitä asioita mittaaviin väittämiin saattoi vain muutama työntekijä vastata positiivisella arviolla.

6.1 Työajan käytön, hallinnan ja organisoinnin kehittämisestä

Työajan käyttö, hallinta ja organisointi ovat tärkeitä asioita varmasti kaikilla työpaikoilla. Päiväkodeissa työpäivä koostuu hyvin monenlaisista tehtävistä ja toiminnoista. Tietynlainen päivä- ja viikkostrukturi luovat lapselle turvallisuuden tunnetta ja työntekijälle työn hallittavuuden tunnetta, mutta toisaalta tiukka strukturi rajoittaa työntekijöitä eikä aikaa päivän pakollisten rutiinien ohella välttämättä jää kaikelle tärkeinä pidetyille työtehtäville.

Opinnäytetyössä työntekijät kokivatkin tiukat aikataulut rajoittavina tekijöinä kuten ruokailu-, kokous- ja lepoajat. Vain kolme työntekijää kuudestatoista vastasi pystyvänsä määrittämään työajan käyttöönsä ja vaikuttamaan siihen. Vastaukset antavat kuvan siitä, että työajan organisointiin ja työajan hallittavuuteen liittyviin kysymyksiin tulisi panostaa enemmän, sillä on tärkeää, että työntekijät pystyisivät vaikuttamaan työajan käyttöönsä ryhmän tarpeiden ja pedagogisten painopisteiden mukaan. Enemmistö työntekijöistä oli sitä mieltä, että työajat eivät ole organisoitu yksikkötasolla pedagogisesti ja tähän pyrittiinkin vaikuttamaan siten, että työvuorosunnittelu siirrettiin työntekijöiden tehtäväksi, jolloin heillä on enemmän valtaa vaikuttaa työvuoroihinsa ryhmän tarpeiden mukaan.

Keskustelua käytiin myös lasten pitkistä hoitoajoista, jotka haastoivat henkilöstöresursseja. Esille tuotiin näkemys siitä, että aamuisin ja iltapäivisin henkilökuntaa ei aina ole riittävästi paikalla, koska työpäivän pituus ei yksinkertaisesti vastaa lasten hoitoaikojen pituutta. Tämä

on asia, johon työyhteisö tai lähiesimies ei luonnollisestikaan voi itse vaikuttaa, koska kyse on resurssien määrästä. Vastausta tähän ongelmaan täytyy hakea esimerkiksi erilaisista ryhmien välisistä yhteistyökäytännöistä tai pyrkiä sijoittamaan henkilökuntaa paikalle enemmän niihin kohtiin vuorokaudesta kun tarve on kaikkein suurin. Huomio siitä, että työaika ei riitä siihen, että sekä aamu- että iltapäivisin olisi tarpeeksi henkilökuntaa paikalla suhteessa lasten määrään, on kuitenkin asia, johon mielestäni tulisi puuttua.

Riittämättömäksi koetut henkilöstöresurssit nousivat esille lasten hoitoaikoihin vastaamisen lisäksi myös muissa konteksteissa, esimerkiksi työtehtäviä eriteltäessä, lasten yksilöllisestä huomioimisesta puhuttaessa ja lasten tuen tarpeisiin vastaamisessa. Teoriaosuudessa käytiin läpi päiväkodin työajan käytön haasteita ja todettiin, että töitä tehdään samoilla tai pienentyneillä resursseilla, vaikka vaatimustaso ja työtehtävät ovat lisääntyneet. Järvisen (2008, 41-42, 58-59) mukaan työn priorisointi, perustehtävän kirkastaminen ja laadun määrittely ovat tärkeitä asioita, sillä kaikkia työtehtäviä ei välttämättä kyetä hoitamaan muuttuvissa olosuhteissa ja olemassa olevilla resursseilla yhtä hyvin kuin työntekijät haluaisivat.

Henkilöstöresurssien lisäksi esille nousi myös aikaresurssit. Päiväkodeissa vaikuttaa olevan aikapula. Tämä nousi esille vahvasti sekä teorian että tämän opinnäytetyön kautta. Opinnäytetyön aineistossa kiire oli yksi yleisimmin mainittu teema ja se nousi niin kyselyn, työajan seurannan kuin keskustelujenkin kautta. Kotona tehtiin töitä omalla ajalla, koska niitä ei ehditty tehdä työaikana töissä, ylitöitä kertyi, monia työtehtäviä suoritettiin yhtä aikaa ja kiireen tuntu varjosti arkea. Kaksi työntekijää kertoi sekä alku- että loppukyselyssä, että he eivät ehdi aina pitää edes lakisäateistä taukoa työpäivän aikana ja 12/16 työntekijää koki, että heiltä jää työtehtäviä tekemättä ajanpuutteen vuoksi. Kiireen tuntua päivittäin koki jopa 11 vastaajaa. Työntekijät toivatkin ilmi, että he kokivat riittämättömyyden tunteita ajanpuutteen vuoksi. Mäntysen (2014, 39-40) tutkimuksessa lastentarhanopettajat toivat samoja asioita esille: riittämättömyyden tunteet, kiire ja resurssien riittämättömyys koettiin kietoutuvan yhteen ja aiheuttavan ylitöitä, kiirettä ja olevan jopa laadukkaan varhaiskasvatuksen esteenä. Myös tässä opinnäytetyössä työntekijät olivat huolissaan varhaiskasvatuksen laadusta. Eri-tyisesti työn suunnittelulle, tuen järjestämiselle ja lasten yksilölliselle kohtaamiselle koettiin jäävän liian vähän aikaa. Myös Männik ym. (2011, 113, 119) toteavat, että kiireessä lapselle ei välttämättä ehditä antaa tarpeeksi aikaa ja vuorovaikutus voi kärsiä. Vain kolme työntekijää kuudestatoista vastasi opinnäytetyön alkukyselyssä, että heillä on tarpeeksi aikaa, jotta he voivat vastata laadukkaan varhaiskasvatuksen vaateisiin. Opinnäytetyön tulosten valossa vaikuttaakin siltä, että varhaiskasvatuksen laatuvaatimukset ovat liian korkeat suhteessa nykyisiin resursseihin ja työn muihin vaatimuksiin.

6.2 Varhaiskasvatuksen laadun tasaisuudesta

Varhaiskasvatuksen laadusta puhuttaessa voidaan miettiä sekä yksikön sisäistä laadun tasaisuutta, mutta pohdintaa voidaan laajentaa myös valtakunnalliseksi vertailuksi. Joissakin kunnissa on esimerkiksi edelleen laitoshuollollisen työn hoitavia työntekijöitä erilaisilla työnimikkeillä, mutta osassa päiväkoteja ei. Jos laitoshuollolliset tehtävät veisivät vain pienen osan kokonaistyöajasta, ei asia olisi merkityksellinen, mutta eniten laitoshuoltoa työajanseuranta viikon aikana tehnyt työntekijä hoiti laitoshuollollisia tehtäviä jopa 9 tuntia. Tämä on jo paljon kokonaistyöajasta. Voidaankin miettiä, onko varhaiskasvatuksen edes mahdollista olla tasaista laadultaan, kun osassa päiväkodeista työntekijöille kuuluu reilusti enemmän työtehtäviä. Kun etsin tietoa varhaiskasvattajien työajan käytöstä tai työnkuvasta, ei laitoshuollollisia tehtäviä juurikaan kirjallisuudessa mainita. Laitoshuoltoon kulutettiin kuitenkin työajanseuranta viikon aikana enemmän aikaa kuin moniin muihin perustehtävän kannalta olennaisiin työtehtäviin. Keskusteluissa ja kyselyssä esille tuotiin laitoshuollollisten tehtävien turhauttavan työntekijöitä. Niiden koettiin vievän paljon aikaa perustehtävältä ja esimerkiksi iltopäivisin kun työntekijöitä on muutenkin vähemmän paikalla, laitoshuollolliset tehtävät aiheuttivat kiirettä.

Työtehtävien lisääntyneeseen määrään liittyy laitoshuollollisten tehtävien lisäksi myös muita tekijöitä, esimerkiksi monikulttuurisuus. Niissä päiväkodeissa, joihin on keskittynyt paljon monikulttuurisia asiakkaita, työntekijöille kertyy paljon enemmän erilaisia työtehtäviä kuin niiden, joissa monikulttuurisia perheitä on vähän tai ei lainkaan. Eerola-Pennanen (2011, 258) sekä Halme ja Vataja (2011) erittelevät monikulttuuristen asiakkaiden kanssa tehtävään työhön liittyviä työtehtäviä ja toteavat monikulttuurisuuden lisääntymisen vievän aikaresursseja. Samoin tukea tarvitsevat lapset vievät enemmän aikaresursseja työntekijöiltä. Opinnäytetyön kyselyyn vastanneista ainoastaan kolme koki, että työaika on riittävä, jotta työntekijä voi suunnitella ja toteuttaa ryhmän lasten tarvitseman pedagogisen tuen. Onkin syytä kysyä, tehdäänkö joissakin päiväkodeissa Suomessa samalla palkalla ja samoilla aikaresursseilla paljon enemmän töitä kuin osassa ja miten paljon aikaresurssien käyttäminen esimerkiksi juuri yllä mainittuihin asioihin vaikuttaa varhaiskasvatuksen laatuun tietyissä päiväkodeissa.

Varhaiskasvatuksen laatuun vaikuttaa tietenkin se, mihin ja miten työaika käytetään. Työajan käyttöä on priorisoitava ja työntekijän on tärkeä hahmottaa omaa ajankäyttöään, jotta priorisointi onnistuu ja työntekijät voivat luoda ajankäytöstään sellaisen kokonaisuuden, joka parhaiten palvelee sen hetkistä lapsiryhmää. Opinnäytetyön tuloksista selvisi, että työntekijöiden on vaikea arvioida omaa ajankäyttöään. Työajanseuranta antaa siis tässä mielessä hyvät lähtökohdat kehittämistyölle, sillä sen avulla omaa ja tiimin työajan käyttöä voidaan tarkastella ja sitten lähteä priorisoimaan.

Työajanseurannan tuloksissa yksilökohtaiset ja tiimien väliset ajankäytön erot näyttäytyivät suurina. Yksilökohtaisissa ajan käytön eroissa erot olivat huomattavia oikeastaan kaikissa työtehtävissä. Esimerkiksi pääasialliseen lasten valvontaan vähiten ja eniten käyttäneen työntekijän

kijän erotuksena oli 9 tuntia 36 minuuttia ja toiminnan ohjauksen osalta 6 tuntia 30 minuuttia viikossa. Yksilölliset erot ajan käytössä kertovat erilaisista työn tekemisen tavoista, mutta myös varmasti erilaisista pedagogisista näkemyksistä. Erojen tarkastelu olisi hyödyllistä ja joihinkin eroihin tulisi myös puuttua. Työn tekemisen tapaan puuttuminen on kuitenkin vaikea tehtävä ja sen tulisi mielestäni lähteä tiimien sisältä pedagogisen puheen kautta. Tiimien tulisi tarkastella ajankäyttöä siitä näkökulmasta, mihin aikaa halutaan priorisoida ja kuinka se voisi onnistua. Tiimien tulisi myös itseohjautuvasti tasata työajan käytön eroja ja ohjata siten voimavarojaan parhaaksi näkemällään tavalla. Olisikin tärkeä miettiä jatkuvasti perustehtävään peilaten työajan käyttöä ja puhua näistä asioista avoimesti työyhteisöissä.

Laadun tasaisuuteen vaikuttaa myös lapsiryhmän ulkopuolella tehtävään työhön käytetty aika. Laadukas varhaiskasvatus on suunnitelmallista ja varsinkin mitä isompi ryhmä on ja mitä enemmän ryhmissä on tukea tarvitsevia sekä monikulttuurisia lapsia, sitä enemmän tarvitaan suunnittelua, jotta jokaisen lapsen tarpeisiin voidaan vastata. Käytännöt tämän niin sanotun suunnitteluajan järjestämisessä ja määrässä vaihtelevat kuitenkin kunnittain ja osittain myös kuntien sisällä. Joissakin kunnissa suunnittelutyötä voidaan tehdä työpaikan ulkopuolella, joissakin ei, joissakin suunnitteluajaksi lasketaan viikoittaiset tiimipalaverit ja joissakin ei. Mielestäni olisi paikallaan yhtenäistää päiväkotien käytänteitä ja ohjeistuksia laadun tasaisuuden ja työntekijöiden työkuorman tasaisuuden vuoksi. Tässä opinnäytetyössä suunnitteluajan vähäisyys tuli selkeästi esille. Onkin tärkeää, että työntekijät itse ottavat vastuuta siitä, että lakisääteinen lapsiryhmän ulkopuolinen työaika toteutuu ja että he etsivät erilaisia tapoja ja organisoida suunnitteluajaksi osaksi viikkotyöaikaa. Tässä opinnäytetyössä tämä olikin yksi konkreettinen kehittämiskohde. Helmikuussa 2017 varhaiskasvattajien työaikaa lisätään 30 minuutilla viikossa ja lastentarhanopettajien kohdalla tämä aika on Espoossa rajattu suunnittelutyöhön lisättäväksi. Nähtäväksi jää, miten päiväkodeissa onnistutaan toteuttamaan tämä lisäys käytännössä.

6.3 Kehittämistyön haasteista

Kuten jo todettiin, työajanseuranta antaa paljon tärkeää informaatiota työntekijöille ja työtiimeille. Tulokset eivät itsessään kuitenkaan ole hyödyllisiä vaan työajan käytön tutkailemisen lisäksi olisi tapahduttava sekä henkilökohtaista että tiimitasoisia reflektiota ja myös käytännön kehittämistä. Työajanseuranta toi näkyviin esimerkiksi taukojen ja työkuorman epätaasaisen jakautumisen eri työntekijöiden kesken sekä osassa ryhmiä vähäisen lasten kanssa aktiiviseen vuorovaikutukseen käytetyn ajan määrän, suunnitteluajan vähäisyyden sekä useita muita kehittämisen paikkoja, mutta ilman yhteistä keskustelua, tämä kaikki tieto jää vaille merkitystä. Kysymyksiä, vastaako työajan käyttö lapsiryhmän tarpeisiin ja haluttuihin pedagogisiin painopisteisiin, jääkö joillekin työtehtäville liian vähän aikaa ja miksi, tehdäänkö liikaa yhtä aikaa erilaisia työtehtäviä, jolloin kiireen tuntu ja tehottomuus voivat olla vaarana,

ja monia muita kysymyksiä tulisi pohtia työajanseurannan tulosten pohjalta. Tällainen pohdinta tulisi mielestäni olla vakiintunut osa päiväkodeissa tapahtuvaa tiimityötä. Kuitenkaan tällaisten asioiden pohtiminen ei opinnäytetyön tulosten valossa tunnu olevan kaikille tuttua ja työajanseurannan tulokset jäivätkin suurimmaksi osaksi hyödyntämättä työyhteisössä. Muutama työntekijä ei kokenut näitä kysymyksiä edes pedagogisesti merkittäviksi.

Kehittämistyö ei lähtenyt työyhteisössä käyntiin ja tähän oli varmasti monia erilaisia syitä. Kehittämistyölle olisi pitänyt varata työajan ulkopuolista aikaa, koska kehittämiselle ei koettu olevan aikaa työn ohessa. Kehittämisen olisi pitänyt olla myös ohjatumpaa. Tanskasen (2013, 75) mukaan hyvässä kehittämistyössä lähtökohtana on, että jokainen tuntee oman työnsä parhaiten. Tämä olettamus toimi myös tämän opinnäytetyön ohjenuorana ja siksi liiallista ohjausta vältettiin. Tiimeille jätettiin tilaa tulkita tiimi- ja henkilökohtaisia tuloksiaan itse ja valikoida kehittämiskohde omaan asiantuntijuuteen nojaten. Olettamuksena oli, että valmiin kehittämiskohteen antaminen tulosten perusteella ei innostaisi työntekijöitä osallistumaan kehittämiseen samalla tavoin kuin itse valittu kohde. Seuraavaksi pohdin hieman niitä tekijöitä, jotka saattoivat olla kehittämistyön esteitä.

Ajanpuutteella voidaan helposti selittää kehittämistyön tyssäämistä - ja tässä opinnäytetyössä siitä varmasti olikin suurelta osin kysymys -, mutta konkreettisen kehittämistyön puuttumisen takaa voi löytyä monia muitakin ilmiöitä. Tutkimuspäiväkodissa tapahtui opinnäytetyön aikana paljon muutoksia henkilökunnassa. Neljä työntekijää siirtyi toiseen työtiimiin opinnäytetyön aikana ja työyhteisöön saapui seitsemän uutta työntekijää, joita opinnäytetyö koski. Heidän lisäksi taloon palkattiin neljä uutta työntekijää, joita opinnäytetyö ei koske: uusi kiertävä lastenhoitaja sekä kolme avustajaa, joten todellisuudessa työtiimien sisällä tapahtui vielä enemmän muutoksia. Jokaisessa yksikön työtiimissä tapahtui opinnäytetyön aikana henkilökuntamuutoksia. Muutokset vaikuttivat varmasti häiritsevästi kehittämistyöhön monessakin suhteessa. Uusien työntekijöiden opinnäytetyöhön perehdyttämiseen ei tuntunut löytyvän aikaa eikä opinnäytetyön teemaan ja toteutukseen sitoutuminen välttämättä onnistunut täysin, jos prosessiin joutui hypätä mukaan kesken matkan. Toisaalta työtiimeiltä kului paljon aikaa ja energiaa uusien työntekijöiden perehdyttämiseen, joten resursseja ei välttämättä siksi ole jäänyt kehittämistyölle kovin paljoa. Mikkola ja Nivalainen (2010, 76, 78) painottavat tiimien pysyvyyden tärkeyttä erityisesti työntekijöiden jaksamisen ja resurssien säästämisen kannalta. He kirjoittavat, että ensimmäinen yhteinen työvuosi menee tiimityöskentelyssä useimmiten tutustumiseen, kokeilemiseen ja asioista sopimiseen ja että kokonaisuudessaan tiimin muotoutuminen on monivuotinen prosessi, jossa vasta kolmantena vuonna perustehtävä on useimmiten kunnolla hallinnassa. Päiväkodeissa henkilökunnan tiheä vaihtuvuus tuntuu olevan yleinen ilmiö ja ilmiön takana on varmasti paljon erilaisia tekijöitä. Tiimien toimivuuden ja sitä kautta tehokkaan työnteon ja työajan käytön takaamiseksi henkilökunnan pysyvyyden takaamiseksi tulisi miettiä keinoja.

Yksi kehittämistyötä estävä tekijä voi olla myös ongelmat reflektio-osaamisen alueella. Kupila (2004, 118) määrittelee reflektiivisyyden tavaksi pyrkiä ymmärtämään omaa toimintaa sekä siihen liittyviä ilmiöitä. Nykyisin reflektio-osaaminen on useissa koulutuksissa vakiinnuttanut paikkansa pakollisten kurssien joukossa. Venninen, Lounassalo ja Tuominen (2011, 25) toteavat kuitenkin, että vaikka reflektio osaaminen kuuluukin osaltaan ainakin lastentarhanopettajan koulutus pohjaan, se ei välttämättä ole kaikille ominainen tapa. He kirjoittavat reflektointiin opettelun vaativan sekä aikaa että käytännön järjestelyjä. Kupilan (2004, 113) mukaan oman työn arviointi kuuluu kasvatusalan asiantuntijuuteen ja on tärkeä osa sitä. Jos työn reflektointi ja sitä kautta työn kehittäminen jäävät uupumaan, on suurena vaarana, että töitä tehdään vanhalla totutulla tavalla, joka ei enää vastaakaan uusiin työn haasteisiin tai tarpeisiin.

Juuti ja Vuorela (2015, 12-13) kuvaavat organisaatioiden elävän jatkuvassa muutosmyllerryksessä, jossa kehitetään, parannetaan ja muokataan työtapoja. Päiväkotimaailmassa olosuhteet ovat varsin muuttuvat, eivät ainoastaan siksi, että varhaiskasvatuksen kenttä on uusiutunut ja uusiutumassa, vaan myös siksi, että lapset kehittyvät ja muuttuvat kokoajan. Päiväkohteissa ryhmäkoot ovat kasvaneet, monikulttuurisuus on lisääntynyt, tietotekninen osaaminen on tullut osaksi päiväkotityötä, laitoshuoltajat ovat poistuneet suurimmasta osasta päiväkotesta ja valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma luo laatukriteerit työlle, jotka on täytettävä. Monipuolisen tuen tarpeessa olevia lapsia sijoitetaan yhä enemmän tavallisiin suuriin päiväkotiryhmiin ja lasten hoitoajat ovat pidentyneet. Näiden lisäksi mahdolliset muutokset henkilökunnassa ja joka vuosi vaihtuva lapsiryhmä luovat muutostarpeita työtehtävien ja ajan käytön näkökulmasta. Nämä kaikki muutokset tulee huomioida työntekeksen tavassa ja työajan käytössä. Muuttuvien tekijöiden vuoksi jatkuva oman työn ja työajan käytön reflektointi on äärimmäisen tärkeää.

Opinnäytetyön tuloksissa kävi ilmi, että työnteekijät eivät ole kovin tietoisia omasta työajan käytöstään. Tästä voidaan johtaa kysymys: tapahtuuko reflektiota tarpeeksi? Kaikki eivät tässä opinnäytetyössä myöskään kokeneet työajan käytön tutkimista tarpeelliseksi. Tämä kävi ilmi työajanseurannan jälkeen tehdyssä palautekyselyssä, jossa hieman yli 25% vastaajista vastasi, etteivät he usko työajanseurannasta olevan mitään hyötyä. Opinnäytetyön loppukyselyssä ilmeni, että muutama työnteekijä ei kokenut työajan käyttöä myöskään pedagogisesti merkittäväksi asiaksi. Virolainen (2014, 281-282) kuvailee ammatillista uusiutumista jatkuvana omien työtapojen kehittämisenä ja kyseenalaistamisena. Kupila (2004, 117) taas kuvailee hyvän ammatillisen asiantuntijuuden tunnusmerkiksi juurikin refleктоivan työotteen. Vanhassa Varhaiskasvatuksen perusteissa käytetty reflektio-termi on uudessa valtakunnallisessa Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa korvattu sanalla itsearviointi. Vanhassa Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (Stakes 2005, 15) mainitaan oman työn reflektoinnin olevan am-

matillisuuden kannalta erittäin tärkeä tekijä ja uudessa versiossa kirjoitetaan henkilöstön suunnitelmallisen ja tavoitteellisen itsearvioinnin olevan keskeistä varhaiskasvatuksen laadun kannalta (Opetushallitus 2016, 60).

Oman työn reflektoinnista seuraava askel on muuttaa reflektointi käytännön kehittämistyöksi. Karilan ja Nummenmaan (2001, 93) mukaan työkehittäminen pohjaa usein oman toiminnan havainnointiin. Kehittämistyön apuna on hyvä olla tutkimuksellista tietoa siitä, mitä varhaiskasvatuksessa tapahtuu, mutta tietoa on myös osattava hyödyntää työkehittämisessä (Reunamo 2014, 9, 11). Kehittämistyö on oleellinen osa varhaiskasvatuksessa tehtävää työtä aivan kuten nykyään mitä tahansa muutakin työtä. Sillä pyritään työyhteisön toimivuuden parantamiseen muutoksen ja oppimisen myötä (Kupila 2004, 113). Venninen, Lounassalo ja Tuomainen (2011, 25) korostavat kehittämishankkeen alussa kehittämistyön tarkoituksen ja kohteen täsmentämisen tärkeyttä. Heidän mukaansa kehittämistyössä työntekijät näkevät helposti, että kehittämistyön kohteena ovat työntekijät itse, vaikka kohteena on tietty prosessi. On hyvinkin mahdollista, että tässä opinnäytetyössä kehittämistyön etenemisen vaikeuksiin liittyy myös tämän kaltaiseen tematiikkaan, sillä työajan käyttö on hyvin henkilökohtainen aihe, vaikka tarkastelun painopiste olikin tiimin ja työyhteisön toimivuudessa eikä yksittäisissä työntekijöissä.

Päiväkotiympäristössä pelkkä oman työn kehittäminen ei riitä, sillä työ on moniammatillista tiimityötä. Karila ja Nummenmaa (2001, 103-104) painottavat moniammatillisessa tiimityössä osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämisen mahdollisuuksia. Heidän mukaansa sitoutuminen jatkuvaan kehittämiseen ja reflektio- sekä tiedonhallintaosaaminen ovat tässä erityisen tärkeitä. Vaikka opinnäytetyössä työntekijöiden ja työtiimien sisäistä reflektiota ei juurikaan aluksi tapahtunut, eikä sitoutuminen kehittämiseen ollut kaikkien osalta kohdillaan, koen kuitenkin, että opinnäytetyö antoi arvokasta tietoa siitä, että päiväkodeissa tulisi panostaa entistäkin enemmän reflektio-osaamisen ja kehittävän työotteen tukemiseen. Järvisen (2008, 79) mielestä monissa työpaikoissa olisi rakennettava entistä avoimempaa, kriittistä ja ammatillista keskustelukulttuuria ja opinnäytetyön kehittämisprosessin kulun ongelmat tukevat tätä mielipidettä. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissakin korostetaan oppivan yhteisön merkitystä, jossa henkilökunta jakaa tietoa ja osaamistaan, arvioi ja kehittää itseään ammatillisesti. Tärkeää on myös hyödyntää kehittämistyöstä, arvioinneista ja tutkimuksesta saatua tietoa. (Opetushallitus 2016, 29.) Tähän panostettiin erityisesti kehittämistyön toisessa syklissä syksyllä 2016, jonka suurimpana tavoitteena oli lisätä avointa dialogia ja yhteistä reflektiota sekä jaettua oppimista.

Tiimityö luo hienon mahdollisuuden oppia toisilta ja hyödyntää työssä erilaista osaamista. Opinnäytetyössä selvisi kuitenkin, että tiimityö loi myös hankaluuksia esimerkiksi työnjaon ja vastuiden jakamisen osalta. Opinnäytetyön aikana nousi esille ongelmia tiiminvetämisessä.

Osa lastentarhanopettajista tuntui välttelevän vastuuta tiimin johtamisessa. Hankaliksi koettuja asioita ei haluttu ottaa puheeksi tiimissä, koska pelättiin että työkaverit loukkaantuvan tai kokevat että heitä vähätellään. Useampi koki, että on vaikea puuttua asioihin, koska he eivät halua luoda vaikutelmaa että he käskyttäisivät toisia työntekijöitä. Osa koki vaikeaksi hahmottaa mitä kaikkea opettaja voi määrittää tai määrätä ja kuinka paljon muilla työntekijöillä on sanavaltaa jos mielipiteet eroavat. Eräässä tiimissä todettiin, että lakisääteinen lapsiryhmän ulkopuolinen työ eli niin sanottu suunnittelu-aika ei ollut toteutunut koko kevään 2016 aikana, mutta silti asialle ei tehty mitään. Tämäkin kielii mielestäni siitä, että selkeätä vastuuta tiimin toiminnasta ei ole jaettu, jos kukaan ei ole ottanut vastuuta suunnitteluajan puutteesta puuttumalla tähän epäkohtaan.

Sama ilmiö omaan työhön vaikuttamisen vaikeudesta näkyy myös työvuorosuunnittelussa. Vaikka työvuorosuunnittelu siirrettiin opinnäytetyön aikana tiimeille, ja vaikka lastentarhanopettajia selkeästi ohjeistettiin suunnittelemaan työvuorot siten että lastenhoitoajat otetaan huomioon, ei näin kuitenkaan kaikissa tiimeissä tapahtunut. Useampi työntekijä ilmaisi opinnäytetyön loppukyselyssä, että tiimissä ei ole otettu lasten hoitoaikoja huomioon työvuorosuunnittelussa. Hintsala (2011, 81) kirjoittaa VKK-metro hankkeeseen liittyen, että Koskikujan päiväkodissa VKK-metron kehittämishanke sai työntekijät näkemään omaan työhönsä vaikuttamisen tärkeyden ja sen että he eivät ainoastaan voi vaan heidän myös täytyy vaikuttaa omaan työhönsä. Mielestäni tämä oivallus olisi tärkeä jokaisen varhaiskasvattajan tiedostaa. Itseohjautuva ja aktiivinen oman työn tarkastelu ja sen kehittäminen tuntuvat olevan haasteita.

Virolaisen (2014, 286, 290) mukaan lastentarhanopettajalla on koulutuksen myötä pedagogista erityisosaamista ja sen mukana pedagoginen vastuu ryhmän toiminnasta sekä myös sen kehittämisestä. Työntekijöillä tulisi olla rohkeutta ja motivaatiota lähteä kehittämään ryhmän toimintaa. Kaikki työntekijät tai tiimit eivät toimineet työn sujuvuuden parantamiseksi itseohjautuvasti opinnäytetyöprosessin aikana. Hujalan ym. (2007, 113) mukaan päätösvalta on varhaiskasvatuksessa siirtynyt entistä enemmän johtajilta työntekijöille, ja tämä on tuonut mukanaan myös enemmän vastuuta esimerkiksi omasta ammatillisesta toiminnasta ja sen kehittämisestä. Opinnäytetyön tiedonkeruuvaiheessa esille nousi monenlaisia mielipiteitä esimerkiksi työnjaosta, työn organisoinnista ja käytännön järjestelyistä, joita ei kuitenkaan toteutettu tiimeissä. Esimerkkinä mainittakoon lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien työajan käytön erot suunnitteluajassa. Lähes kaikki työntekijät kokivat, että suunnittelu-aikaa tulisi olla enemmän opettajalla, mutta tämä ei kuitenkaan toteutunut monessakaan tiimissä. Tulikin vaikutelma, että työntekijät odottivat, että asioihin puututtaisiin ulkopuolelta sen sijaan että asioita ratkottaisiin tiimin kesken.

Opinnäytetyöstä käy ilmi, että kaikki lastentarhanopettajat eivät tunnu kokevan, että heillä on valtuuksia johtaa tai ohjata työtiimiä parhaaksi näkemällään tavalla, vaikka kokonaisvastuun ottaminen ryhmän toiminnasta, arvioinnista, kehittämisestä ja pedagogiasta on määritelty lastentarhanopettajan tehtäväksi (Opetushallitus 2016, 17). Keskinen ja Lounassalo (2001, 231, 240) kirjoittavat, että kasvatusyhteisön työnjaon sekä kommunikaation tarkastelu on hyvin tärkeää, sillä tiimiytyvään työtapaan liittyy monenlaisia käsityksiä kuten ihanne demokraattisesta työyhteisöstä. Toisaalta Karila ja Nummenmaa (2001) kirjoittavat tarpeesta kirkastaa ammattiryhmien erityisosaamista ja myös yksilöiden erityisosaamista. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa todetaan, että henkilökunnan vastuut, tehtävät ja ammattiroolit tulee toteutua tarkoituksenmukaisesti (Opetushallitus 2016, 17). Opinnäytetyöstä kerätyn aineiston perusteella ei ole kuitenkaan selvää mitä ”tarkoituksenmukaisesti” tarkoittaa. Selkeämpää rajausta tarvitaan.

Kehittämistyössä nähtyä aktiivisuuden puutetta voi selittää myös johtajuus ja sen muuttunut rakenne. Ei ole pitkäaika siitä, kun työelämässä arvostettiin hyvinkin autoritaarisia johtajia. Voikin olla, että päiväkodeissa osa työntekijöistä on vielä tottunut ajatukseen hierarkisesta ja autoritaarisesta johtamisesta. Juuti ja Vuorela (2015, 26) kuvailevat autoritaarisen johtajuuden tukahduttavan oma-aloitteisuuden ja usein myös työnilon. Pitkään autoritaaristen johtajien alla työskennelleet eivät ehkä ole tottuneet työn organisoimiseen tai kehittämisessä itseohjautuvuuteen. Toisaalta osa työntekijöistä voi nojautua näissä asioissa johtajaan vaikkapa ammatillisen arkuuden tai epävarmuuden takia. Joillain voi olla myös epäselvyyttä siitä, mitkä asiat kuuluvat työntekijöiden ratkaistavaksi ja mitkä esimiehen vastuulle. Joka tapauksessa osa työntekijöistä tuntuu odottavan johtajalta selkeämpää puuttumista ja vastauksia tiimin sisäisten asioiden organisoimisessa.

Nykyään johtajuudessa painotetaan esimerkiksi jaettavaa, keskustelevaa ja dynaamista johtajuutta sekä valmentavaa tai mentoroivaa johtamista. Juutin ja Vuorelan (2015, 17, 18) mukaan johtamisen suunta on tehnyt täyskäännöksen ja nykyään jokaista työntekijää itseään pidetään parhaana oman työnsä asiantuntijana. Heidän mukaansa johtajuudella ei pyritä enää valvomaan ja ohjaamaan henkilöiden työsuoritusta vaan johtaja enemmänkin tukee ja mahdollistaa työntekijöidensä työsuoritusta. Jokaisen työntekijän oletetaan sitoutuvat samoihin päämääriin ja jokaisen tulee päästä vaikuttamaan asioihin (Juuti & Vuorela 2015, 23.)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa painotetaan varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin merkitystä. Toimintakulttuuri on määritelty työyhteisön vuorovaikutuksessa muovautuneeksi historiallisesti ja kulttuurisesti muotoutuneeksi tavaksi toimia (Opetushallitus 2016, 28). On siis otettava huomioon sekä työntekijöiden että päiväkodin historia ja toimintakulttuuri. Joissain päiväkodeissa voidaan tarvita erilaista johtamista kuin toisissa riippuen työntekijöiden ja toimintakulttuurin tarpeista. Toimintakulttuurin kehittäminen ja sen muuttuminen on jatkuva

prosessi, jossa johtajalla on rooli luoda ammatillista keskustelua tukevia rakenteita sekä mahdollisuuksia toimintakulttuurin säännölliseen kehittämisen (Opetushallitus 2016, 28-29).

Muutamat työntekijät myönsivät, että motivaatiolla oli osansa siinä, että kehittämistyö ei lähtenyt käyntiin. Juuti ja Vuorela (2015, 11) toteavat, että ainoastaan innostuneet ja terveet ihmiset saavat aikaan hyviä tuloksia työpaikoilla. Heidän mukaansa työssäjaksaminen on yksi keskeisimmistä ongelmista työpaikoilla. Työuupumuksen oireita on jopa yli puolella työssä käyvästä väestöstä. (Juuti & Vuorela 2015, 14, 16). Jos jaksamisen kanssa on ongelmia, on luonnollista että niistä työtehtävistä ei jakseta innostua, jotka eivät ole perustehtävän ja työpäivästä suoriutumisen kannalta välttämättömiä, kuten työn kehittämisestä. Työssä jaksaminen on asia, jota varmasti jokaisessa työyhteisössä on hyvä käsitellä säännöllisesti. Opin- näytetyössä ei suoranaisesti tullut esille ongelmia jaksamisessa, mutta muut esille nousseet ilmiöt kuten motivaatiopula, kiire, riittämättömyyden tunteet, työn hallittavuuden ongelmat ja resurssien riittämättömyys ovat hyvin lähellä työssä jaksamisen teemaa.

Tiimimäisessä työtavassa myös tiedonjakaminen ja sitä vahvistava yhteinen dialogi nousevat hyvin keskeisiksi asioiksi. Opinnäytetyön osalta ongelmat näissä kahdessa asiassa jarruttivat kehittämistyötä. Muutama työntekijä kertoikin tiedonjaollisista ongelmista opinnäytetyön kyselyssä. Useassa tiimissä ei oltu käyty läpi ollenkaan työajanseurannan tuloksia eikä kaikkea jaettua informaatiota oltu edes viety toisille tiimin jäsenille. Kupila (2004, 120) kirjoittaa, että avoimen dialogin ja vuorovaikutuksen ylläpitäminen ei aina ole helppoa, etenkin silloin kun tarkoituksena on arvioida omia työtapoja. Jotkut voivat kokea sen jopa loukkaavana ja työntekijä saattaa haluta suojautua itseensä kohdistuvalta arvioinnilta. Tämäkin voi olla yksi ilmiö, joka voi piillä opinnäytetyön tulosten jakamisen ja muun tiedonjaon epäonnistumisen takana.

Tanskasen (2013, 74) mukaan kehittämistyön taustalla on oltava pyrkimys saada palautetta omasta toiminnastaan. Kupila (2004, 118-119) painottaa yhteisöllisen, avoimen tiedonjaon, dialogin ja reflektoinnin merkitystä. Hän kuvailee kollegiaalisen kokemustenvaihdon merkitsevän sekä toisilta oppimista, mutta myös oman tiedon ja kokemusten antamista toisten käyttöön. Kollegiaalisuus on yhteisöllistä ammatillisuuden tukemista ja myöskin perusta työyhteisölle. Yhteisen reflektion avulla on mahdollista uudistaa työkäytänteitä ja kehittää laajemmassa kontekstissa jopa omaa ammattialaa. (Kupila 2004, 118-119.) Tiedonjako on kollegiaalisen oppimisen keskiössä, sillä ilman tiedonjakoa toisilta oppimista ei voi tapahtua. Tiedonjaollisiin ongelmiin oli tarkoitus pureutua toisessa kehittämissyklissä, mutta käytännössä tämän aiheen jatkokäsittely jäi ajanpuutteen vuoksi opinnäytetyöprosessin ulkopuolelle. Tiedonjaon ongelmat tuntuvat olevan yleisiä erityisesti työyhteisöissä joissa työtahti on hektinen ja kohtaamisia kollegoiden kanssa on vähän. Siksi tiedonjaon käytäntöjä olisi mietittävä tar-

koin ja työyhteisön jäsenten olisi sitouduttava myös oma-aloitteiseen tiedonhankintaan ja tiedonjakamiseen.

6.4 Opinnäytetyön eettisyydestä ja luotettavuudesta

Opinnäytetyön eettisyyttä pohdittaessa on ensisijaisesti otettava huomioon tutkittavien suoja. Tämä pitää sisällään monta tekijää. Tutkimukseen osallistuvilla tulee olla tiedossa tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät sekä mahdolliset riskit. Tutkimukseen osallistumisen tulee olla vapaaehtoista. Tärkeä osa tutkittavien suojaa on osallistujien oikeuksien ja hyvinvoinnin turvaaminen. Tutkimuksen aineiston asianmukainen käsittely kuuluu myös tutkittavien suoja: tietoja ei luovuteta ulkopuolisille tahoille ja tietoja käytetään vain ennalta sovittuun tarkoitukseen. Tutkittavilla on oikeus jäädä nimettömiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 129, 131.)

Opinnäytetyössäni aineiston käsittely nousee eettiseksi kysymykseksi erityisesti siksi, koska toteutan opinnäytetyön vain yhdessä varhaiskasvatuksen yksikössä, joten osallistujien määrä jää pieneksi (18). Kun otos on pieni, nousee anonymiteetti aina haasteeksi. Kuitenkin anonymiteetti säilyi ja säilyy mielestäni opinnäytetyössä hyvin. Kyselyyn vastattiin anonymisti Laurean e-lomakkeen kautta ja sen tulokset erittelen siten, että vastaajien henkilöllisyys pysyy salassa. Tähän täytyy kiinnittää erityisesti huomiota siksi, että yksikössä toimii vain muutama erityislastentarhanopettaja, joten olen kyselylomakkeessa antanut ammattinimike vaihtoehtoihin vain lastenhoitaja ja lastentarhanopettaja vaihtoehdot. Lastentarhanopettaja vaihtoehdon alle lukeutuu tässä tapauksessa myös esiopettajat sekä erityislastentarhanopettajat. Kyselyn vastauksista ei voida siis johtaa osallistujien henkilöllisyyttä. Työajanseurannan tuloksia käsiteltiin yksikössä tiimitasolla, joten kenenkään henkilökohtaiset tulokset eivät olleet tarkastelun kohteena. Henkilökohtaiset työajanseurannan tulokset annettiin vain asianomaisille itselleen sekä heidän luvallaan työtiimille. Opinnäytetyössä ei käsitelty julkisesti henkilökohtaisia työajanseurannan tuloksia vaan työajan käytön tutkiminen tapahtui yksikkö- ja tiimintasolla.

Opinnäytetyön luotettavuutta arvioidessa on otettava huomioon montakin seikkaa. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 160-163) tuovat esille laadullisen tutkimuksen arviointikriteereitä. Arviointikriteereinä he mainitsevat tutkimusraportin selkeyden, metodologian yhtäpitävyyden, analyttisen tarkkuuden ja teoreettisen yhdistämisen. Arviointi ei ajoitu pelkästään opinnäytetyöprosessin loppuun vaan arvioin opinnäytetyön eettisyyttä, luotettavuutta, loogista etenemistä ja myös kirjoittamista jatkuvasti opinnäytetyön edetessä. Jatkuvan arvioinnin kautta on mahdollista myös tehdä muutoksia opinnäytetyön etenemiseen ja prosessiin, jos se on tarpeen. Tässä opinnäytetyössä kehittämistyötä jatkettiin toisella kehittämissyklillä, koska ensimmäinen kehittäminen varattu osio ei tuottanut tuloksia. Arviointia tapahtui koko opinnäytetyö-

prosessin ajan ja arviointi tuotti muutoksia opinnäytetyön tavoitteissa että käytännön toteutuksessa.

Metodologian yhtäpitävyyden osalta arvioin aineistonkeruumenetelmien sopivuutta tutkimukseen ja tässä kohtaa voidaankin pohtia työajanseurannan onnistumista ja käyttökelpoisuutta. Yhdeksi luotettavuuden haasteeksi nousikin työajanseurannan käytännön toteutuksen ongelmat. Jotta tulokset olisivat luotettavia, olisi jokaisen työntekijän täytynyt täyttää huolella ja rehellisesti omaa työajanseurantaa. Kiireisen arjen keskellä, tämä osoittautui vaikeaksi, mutta pyrin motivoimaan ja sitouttamaan osallistujat työajanseurannan täyttämiseen viikon ajaksi ja luomaan työajanseurannasta mahdollisimman helposti ja nopeasti täytettävän. Työajanseuranta kesti vain viikon, vaikka luotettavuus paranisikin mitä pidempiaikainen seuranta olisi. Tämä siksi, että työviikkojen sisällöt voivat vaihdella suurestikin riippuen esimerkiksi sairastai- tai vuosilomista, koulutuksista, palavereista, varhaiskasvatuskeskusteluista tai muista satunnaisista työnsisällöistä tai tapahtumista. Esimerkiksi työajanseurantaviikolle sattuneet rankat sateet aiheuttivat poikkeusjärjestelyjä ryhmissä, mitkä vaikuttivat ulkoiluun, pukemiseen- ja riisumiseen sekä sisällä käytetyn ajan määrään. Mahdollistin poikkeusten pohtimisen lomakkeen ”muut huomiot” - kohtaan, jotta ne voitiin ottaa huomioon analyysivaiheessa. Työajanseurannan tulosten luotettavuuden haasteeksi nousivat myös sairastumiset ja lomat. Olisi ollut tarkoituksenmukaista, että jokainen osallistuja olisi täyttänyt seurantaa saman viikon ajan, jotta ajankäyttöä voitaisiin tarkastella tiimikohtaisesti kokonaisuutena. Käytännössä poissaolot korvattiin täyttämällä työajanseuranta seuraavalla viikolla poissaoloa vastaavana päivänä. Työajanseurannan tarkoituksena ei kuitenkaan ollut tuottaa täydellisen tarkkaa kuvausta työajan käytöstä vaan olla kehittämistyön välineenä ja antaa työkaluja työajan käytön reflektointiin. Tässä tehtävässä työajanseuranta toimi mielestäni hyvin.

Teoreettisen yhdistämisen osalta arvion opinnäytetyötä sen kautta, miten olen löytänyt opinnäytetyön kannalta oleelliset käsitteet ja kuinka ne on määritelty. Tukeeko kyselystä ja työajanseurannasta saatu aineisto käsitteiden valintaa ja löytyykö aineistosta ja käsitteistä yhteisiä merkityksiä. Tarkastelen myös antaako käytetty teoria tarkoituksenmukaisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä.

Teoreettisen viitekehyksen määrittely oli suunnitelmavaiheessa hankalaa siksi, että varhaiskasvattajan työaikaan liittyy niin moni tekijä, eivätkä kaikki tekijät välttämättä ole tiedossa. Työnsisällöt ovat tärkeä osa työaika, koska ne määrittelevät työajan käyttöä. Työajan käyttöä määrittelee kuitenkin myös varhaiskasvatussuunnitelman perusteet sekä varhaiskasvatuksen lait ja säädökset. Sitä määrittelee osaltaan myös työntekijöiden näkemys oppimisesta ja kasvatuksesta sekä työpaikan kulttuuri ja johtajuus. On ollut vaikea rajata mikä on työajan kannalta kaikkein oleellisin käsitteistö. Työajan käytöstä ei ole selkeitä ohjeistuksia, mikä vaikeutti esimerkiksi kyselylomakkeen operationalisointia. Kuitenkin tiedonhankinnan kautta

saadusta aineistoista esille nousi juuri niitä ilmiöitä, joita teoreettisessa viitekehyksessäkin käsiteltiin ja tulokset vahvistivat hyvin pitkälti niitä näkemyksiä, joita teoriassa esitettiin.

Aineistonkeruun osalta mittauksen luotettavuutta on erikseen pohdittava. Validiteetilla kuvataan sitä, onko onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä oli tarkoitus (Heikkilä 2008, 186). Kyselyn osalta kysymysten asettelu nousee oleelliseksi. Loin kyselylomakkeen kysymykset yksiselitteisiksi ja esitetasin lomakkeen. Kyselystä saatu tieto vastasi hyvin siihen, mitä kysymyksillä haettiin. Työajanseurannan osalta pilotoin itse työajanseurantaan viikon verran ja tein joitakin muutoksia lomakkeeseen pilotoinnin jälkeen. Sisäinen validiteetti kuvaa sitä, vastaavatko mittaukset tutkimuksen teoriaosassa esitettyjä käsitteitä ja ulkoinen validiteetti kuvaa sitä, voidaanko tulokset tulkita eritavalla kuin tässä tutkimuksessa, vai ovatko tulokset yksiselitteisiä. (Heikkilä 2008, 186). Sisäiseen validiteettiin liittyy siis teoreettisen yhdistämisen mahdolliset vaikeudet. Validiteettiin kuuluu virheiden tunnistaminen. Systemaattinen virhe tarkoittaa jotakin, joka esiintyy aineiston keräysvaiheessa (Heikkilä 2009, 186). Systemaattinen virhe voi syntyä, jos esimerkiksi jokin kyselyn kysymys on monitulkinainen tai jos osallistujat joukossa kaunistelevalta tai vähättelevalta vastauksissaan systemaattisesti. Valehteleminen tai muistivirheet ovat satunnaisia virheitä.

Tässä opinnäytetyössä pyrin tunnistamaan mahdolliset virheet analyysivaiheessa. Erityisesti työajanseurannan täyttämisen kohdalla työntekijöillä oli erilaisia käytäntöjä ja jouduin tekemään joidenkin vastausten kohdalla tulkintaa. Työajanseuranta aiheutti muutoinkin vaikeuksia osalle työntekijöistä, sillä kaikki eivät ehtineet tai muistaneet täyttää sitä arjen ohella ja muutama myönsi, ettei täyttänyt sitä täysin rehellisesti. Osalla vastaajista jäi suhteellisen paljon työaika merkkaamatta työajanseurantaan ja jätinkin osin tämän vuoksi yhden työtönnin tulokset pois analyysistä. Työajanseurannan tulokset eivät siis ole täysin luotettavia. Olen kuitenkin avannut näitä asioita opinnäytetyöraportissa rehellisesti ja maininnut kaikki seikat, jotka mielestäni vaikuttavat luotettavuuteen.

Analyttisen tarkkuuden osalta tarkastelun kohteeksi nousee lähteiden käyttö ja analysoinnin onnistuminen. Pyrin kuvaamaan tässä raportissa kaikki opinnäytetyönvaiheet selkeästi ja rehellisesti, jotta raportista selviäisi lukijalle koko opinnäytetyöprosessi. Tarkastelun kohteena on myös se, nouseeko tutkimuksen tavoitteisiin nähden aineistosta tarpeeksi monipuolista tietoa. Olen käyttänyt opinnäytetyössä useita erilaisia menetelmiä ja kevään lopuksi suorite- tuissa ryhmähaastattelussa huomasi, ettei uusia aiheita tai yllättäviä asioita noussut enää opinnäytetyön teemoista, joten tässä mielessä aineistonkeruu tuntui riittävältä ja onnistuneelta.

Lähteet

- Ahokainen, M. & Männikkö, A-L. 2010. Päiväkodin työntekijöiden ajanhallinta työ-ajalla. Laurea Ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7750/Opinnaytetyo_Ahokainen_Mannikko.pdf?sequence=1
- Ala-Aho, A. 2014. Työajan suunnittelu päiväkotityössä. Työaikaresurssit lastentarhanopettajien kokemana. Vaasan ammattikokeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/78806/Ala-Aho_Aila.pdf?sequence=1
- Asetus lasten päivähoitosta. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730239?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=p%C3%A4iv%C3%A4hoito>
- Eerola-Pennanen, P. 2011. Monikulttuurisuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa: Hujala, E. & Turja, L. Varhaiskasvatuksen käsikirja. Juva: PS-kustannus. 233-245.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Halme, K. & Vataja, A. 2011. Monikulttuurinen varhaiskasvatus ja esiopetus. Helsinki: Tammi.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima.
- Hintsala, S. 2011. Yhdessä tekemällä tyytyväisempää väkeä. Teoksessa: Mäkitalo, A-R., Nevanen, S., Ojala, M., Tast, S., Venninen, T. & Vilpas, B. 2011. Löytöretkellä osallisuuteen. Kehittämistä ja tutkimista päiväkodin arjessa II. Yliopistopaino. 74-82.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otava.
- Hujala, E., Puroila, A-M., Parrila, S. & Nivala, V. 2007. Päivähoitosta varhaiskasvatukseen. Hyvinkää: Edufin.
- Hujala, E. & Turja, L. (toim.) 2011. Varhaiskasvatuksen käsikirja. Juva: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WSOY.
- Kantonen, E. 2015. Yliopisto-opiskelijasta lastentarhanopettajaksi - miksi toiset haluavat työelämään ja toiset eivät? Helsingin yliopisto. Käyttätymistieteellinen tiedekunta. Kasvatustieteen Pro gradu - tutkielma. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/156491/EssiKantonen_progradu_2015.pdf?sequence=2
- Karila, K. & Nummenmaa, A R. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohteena päiväkotit. Juva: WSOY.
- Karila, K. & Nummenmaa, A R. 2011. Ammatilliset keskustelut varhaiskasvatuksessa. Helsinki: WSOY.
- Keskinen, R. & Lounassalo, J. 2001. Elävätkö teoriat varhaiskasvatuksen arjessa? Teoksessa: K. Karila, J. Kinos & J. Virtanen (toim.) Varhaiskasvatuksen teoriasuuntauksia. Jyväskylä: PS-kustannus, 228-250.

Korkeakivi, R. Enemmän annettavaa. Viitattu 18.12.2016.

<http://www.opettaja.fi/cs/Satellite?c=Page&pagename=OpettajaLehti%2FPage%2Fjuttusivu&cid=1351276519632&juttuID=1355755356066>

KT Kuntatyönantajat 2014. KVTES 2014-2016 Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Keuruu: Otava.

Kuntatyönantajat 2016. KVTES 2017. Viitattu 18.11.2016

<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/sopimukset/kvtes/Sivut/default.aspx>

Kupila, P. 2004. Arviointi yhteisöllisenä toimintana. Teoksessa: Kupila, P. (toim.) 2004. Arvioidaan yhdessä. Näkökulmia arviointiin varhaiskasvatuksessa. Helsinki: Tammi. 113-129.

Lampikoski, T. 2009. Hidasta! Ajankäytön valinnat arjessa ja työssä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Lounassalo, J., Tuomainen, L. & Venninen, T. 2001. Kehittämässä kehittämistyötä. Kirjauksia 21 tutkimuspäiväkodin kokemuksista. Teoksessa: Mäkitalo, A-R., Nevanen, S., Ojala, M., Tast, S., Venninen, T. & Vilpas, B. (toim.) 2011. Löytöretkellä osallisuuteen. Kehittämistä ja tutkimista päiväkodin arjessa II. Yliopistopaino. 13-38.

Mikkola, P. & Nivalainen, K. 2010. Lapselle hyvä päivä tänään - näkökulmia 2010-luvun varhaiskasvatukseen. Saarijärvi: Pedatieto.

Moilanen, O. 2014. Varhaiskasvattajien työ-ajan käytön kehittäminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen. Ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyö.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81621/Moilanen_Outi.pdf?sequence=1

Mäkitalo, A-R., Nevanen, S., Ojala, M., Tast, S., Venninen, T. & Vilpas, B. (toim.) 2011. Löytöretkellä osallisuuteen. Kehittämistä ja tutkimista päiväkodin arjessa II. Yliopistopaino.

Männik, M., Setälä, P., Ojala, M. & Palmuaro, M-L. 2011. Teoksessa: Mäkitalo, A-R., Nevanen, S., Ojala, M., Tast, S., Venninen, T. & Vilpas, B. (toim.) 2011. Löytöretkellä osallisuuteen. Kehittämistä ja tutkimista päiväkodin arjessa II. Yliopistopaino. 113-119.

Mäntynen, L. 2014. Päiväkodin tädit tulosvastuussa. Uusliberalismin ilmentymät varhaiskasvatuksessa. Laurea julkaisut 28. Kuopio: Kopijyvä.

Niska-Rahkola, S. 2010. Voimavarat käyttöön! Työhyvinvointi tutkimus Mäntylän päiväkodin Käpysten ryhmässä. Keski-pohjanmaan ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/14556/Niska-Rahkola_Sanna.pdf.pdf?sequence=1

Nissilä, M-L. 2010. Pedagoginen johtaminen kuuluu lastentarhanopettajalle. Artikkelit Opettaja-lehdessä 44-45/2010.

OAJ 2015. Työaika ja palkka - joka jäsenen sopimusopas. Viitattu 15.5.2016. www.oaj.fi

OAJb 2015. Varhaiskasvatus ja esiopetus. Viitattu 15.5.2016.

<http://www.oaj.fi/cs/oaj/Varhaiskasvatus%20ja%20esiopetus1>

OAJc. 2015. Varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen opettajat. Viitattu 15.5.2016

<http://www.oaj.fi/cs/oaj/Varhaiskasvatuksen%20ja%20esiopetuksen%20opettajat>

OAJ 2016. Varhaiskasvatuslaki. Viitattu 15.5.2016.

<http://www.oaj.fi/cs/oaj/varhaiskasvatuslaki>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014 Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Opetushallitus. 2016. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Määräykset ja ohjeet 2016:17. Tampere: Suomen Yliopistopaino. Viitattu 18.11.2016. www.oph.fi

Penttinen, L. 2015. Lastentarhanopettajan ajankäyttö työpäivän aikana pysyvässä pienryhmässä. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen kandidaatin tutkielma. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/46768/URN:NBN:fi:juu-201509062815.pdf?sequence=1>

Reunamo, J. (toim.) 2014. Varhaiskasvatuksen kehittäminen. Kehitystehtäviä ja ratkaisumalleja. Juva: Ps-kustannus.

Ruokojärvi, P. & Luukkonen, T. 2011. Satujen matkassa kohti uutta. Teoksessa: Mäkitalo, A-R., Nevanen, S., Ojala, M., Tast, S., Venninen, T. & Vilpas, B. 2011. Löytöretkellä osallisuuteen. Kehittämistä ja tutkimista päiväkodin arjessa II. Yliopistopaino. 45-53.

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksa tiimissä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Socca. Kehittämisen periaatteet. Viitattu 15.5.2016. http://www.socca.fi/kehittaminen/varhaiskasvatus_vkk-metro/kehittamisen_periaatteet

Suomenkielinen varhaiskasvatus- ja opetuslautakunta 2011. KASVUN JA OPPIMISEN TUKI VARHAISKASVATUKSESSA - järjestämisen periaatteet. Espoon suomenkielinen varhaiskasvatus. Viitattu 18.11.2016. <http://www.espool.fi/download/noname/%7B31BD13D1-0D8C-4E1E-922D-73B37C8886E9%7D/25253>

Tast, S. & Vilpas, B. 2011. Osallisuutta ja näkkileipää. Kehittämisen ja käytännön tutkimuksen rajapinnalla. Teoksessa: Mäkitalo, A-R., Nevanen, S., Ojala, M., Tast, S., Venninen, T. & Vilpas, B. 2011. Löytöretkellä osallisuuteen. Kehittämistä ja tutkimista päiväkodin arjessa II. Yliopistopaino. 145-158

Toikka, & Rantanen. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

Työterveyslaitos 2015. Kunta 10-tutkimus. Viitattu 12.8.2016. http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/kunta10_tutkimus/Sivut/default.aspx

Varhaiskasvatuslaki 2015. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150580>

Virolainen, A. 2014. Varhaiskasvatus työympäristönä. s. 279-294. Teoksessa Häkkä, A., Kuokkanen, H. & Virolainen, A. (toim.) 2014. Lapsen parhaaksi. Lähihoitaja varhaiskasvattajana. Helsinki: Edita

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön eteneminen	29
Kuvio 2: Ryhmien yhteenlaskettu ajankäyttö viikon ajalta	39

Taulukot

Taulukko 1: Syksyn 2016 kehittämistyön suunnitelma ja toteuma	68
---------------------------------------------------------------------	----

Liitteet

Liite 1: Kysely	91
Liite 2: Työajanseuranta.....	93
Liite 3: Kokemukset työajanseurannasta	94
Liite 4: Erään ryhmän työntekijöiden työajan käyttö viikon ajalta tunteina ja minuutteina	95
Liite 5: Erään ryhmän työajan käyttö viikon ajalta	96
Liite 6: Tiimikohtainen ajankäytön vertailu.....	97

Liite 1: Kysely

Kyselyn runko:

TYÖAJAN KÄYTTÖ

Kuinka paljon arvioit kuluttavasi työaikaa kokonaistyöajastasi (38,15) keskimäärin viikossa

- a) Perushoittoon (siisteys, puhtaus, pukemis- ja ruokailutilanteet)
- b) Suunnitteluun (tiimipalaveri, henkilökohtainen suunnittelu-aika, paperi- ja tietokone-työt, toiminnan valmistelu ym.)
- c) Toiminnan ohjaukseen
- d) Aktiiviseen vuorovaikutukseen lasten kanssa leikissä, pelihetkillä, tai muissa toimintatuokioiden ulkopuolisissa tilanteissa (ei perushoidollisissa)
- e) Passiiviseen lasten kanssa olemiseen (leikin/toiminnan valvonta sisällä)
- f) Ulkoiluun
- g) Laitoshuollollisiin tehtäviin
- h) Taukoihin
- i) Yhteistyötahojen kanssa työskentelyyn
- j) Perheiden kohtaamiseen ja kasvatuskumppanuuteen
- k) Muuhun

Vastausvaihtoehtoina: Alle tunti, 1 tunti, 2-3 tuntia, 3-5 tuntia, 5-7 tuntia, 7-9 tuntia, yli 9 tuntia.

Vastaa väittämiin valitsemalla vastausvaihtoehdoista lähimpänä omaa kokemustasi kuvaava vaihtoehto

- a) Työajan käyttöni on hallittua ja suunnitelmallista
- b) Mielestäni käytän aina koko työaikani hyvin tehokkaasti
- c) Pystyn käyttämään työaikani pääosin tärkeäksi kokemiini asioihin
- d) Pystyn itse määrittelemään työajan käyttöni ja vaikuttamaan siihen
- e) Työajan käyttöäni hankaloittaa itsestäni riippumattomat tekijät (keskeytykset, yllättävän akuutit asiat ym.)

Vastausvaihtoehdot: Täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, en samaa, enkä erimieltä, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä

TYÖAJAN RIITTÄVYYS

- a) Minulle kertyy harvoin ylitöitä
- b) Teen usein töitä vapaa-ajallani, koska en ehdi tehdä kaikkea työajalla
- c) Minulla on riittävästi suunnittelu-aikaa

- d) Työaikani riittää jokaisen lapsen yksilölliseen kohtaamiseen
- e) Työaikani on riittävä, jotta voin suunnitella ja toteuttaa ryhmäni lasten tarvitseman pedagogisen tuen
- f) Minulla on riittävästi aikaa lasten havainnointiin ja dokumentointiin
- g) Ehdin pitää joka päivä lakisääteisen 10 minuutin tauon
- h) Minulla on tarpeeksi aikaa, jotta voin vastata laadukkaan varhaiskasvatuksen vaateisiin
- i) Minulta jää usein työtehtäviä tekemättä, koska en ehdi tehdä niitä työpäivän aikana
- j) Koen työssäni kiireen tuntua päivittäin

TYÖAJAN ORGANISOINTI

- a) Työajat on organisoitu tiimini sisällä pedagogisesti
- b) Työajat on organisoitu tiimini sisällä lasten hoitoajat huomioiden
- c) Työajat on organisoitu yksikön tasolla pedagogisesti
- d) Työajat on organisoitu yksikön tasolla lasten hoitoajat huomioiden
- e) Lastenhoitajien ja lastentarhanopettajien työajan käyttö tiimissäni eroavat toisistaan
- f) Mielestäni lastentarhanopettajan ja lastenhoitajan työajan käytön tulisi erota toisistaan
- g) Tiimissä ja yksikössämme on sovittu työaikojen organisointi poikkeustilanteissa esimerkiksi kokous-, keskustelu-, koulutuspäivinä tai äkillisten sairastumisten vuoksi
- h) Poikkeustilanteissa sovittuja työajan organisoinnin käytäntöjä noudatetaan
- i) Tiimissäni hyödynnetään työntekijöiden henkilökohtaista osaamista tehokkaasti
- j) Työnjako yksikössämme on reilua
- k) Työnjako tiimissäni on reilua

Vastausvaihtoehdot samat kuin edellä, mutta lisäksi vaihtoehto: ”En osaa sanoa”

KOKEMUKSIA TYÖAJASTA

- a) Mihin toivoisit aikasi riittävän töissä paremmin? Mihin koet tarvitsevasi enemmän aikaa?
- b) Mihin toivoisit, että sinun ei tarvitsisi käyttää niin paljon työaikaa?
- c) Kerro vapaasti työaikaan (työajan käyttöön, työtehtäviin, ajan riittävyyteen, työaikajärjestelyihin ym.) liittyvistä haasteista
- d) Kerro vapaasti työaikaan (työajan käyttöön, työtehtäviin, ajan riittävyyteen, työaikajärjestelyihin ym.) liittyvistä hyvistä käytännöistä

Liite 2: Työajanseuranta

klo	pukemi- nen/riisuminen	wc	nukkari	ruokailu lasten kanssa	laitoshuolto	ulkoilu	toiminnan ohjaus	lasten valvonta	suunnittelu	tauot	kasvatuskump- panuus, perheet	palaverit (ei ti- mis), koulutukset	muu, mikä?
6.30- 8.00													
8-9													
9-10													
10-11													
11-12													
12-13													
13-14													
14-15													
15-16													
16- 17.10													

Nimi:

Päivä:

Työaika:

Yli/alityöt:

Merkitse minuutteina, kuinka kauan olet mitäkin toimintoa tehnyt. Kannattaa merkata minuutit heti toiminnan jälkeen!

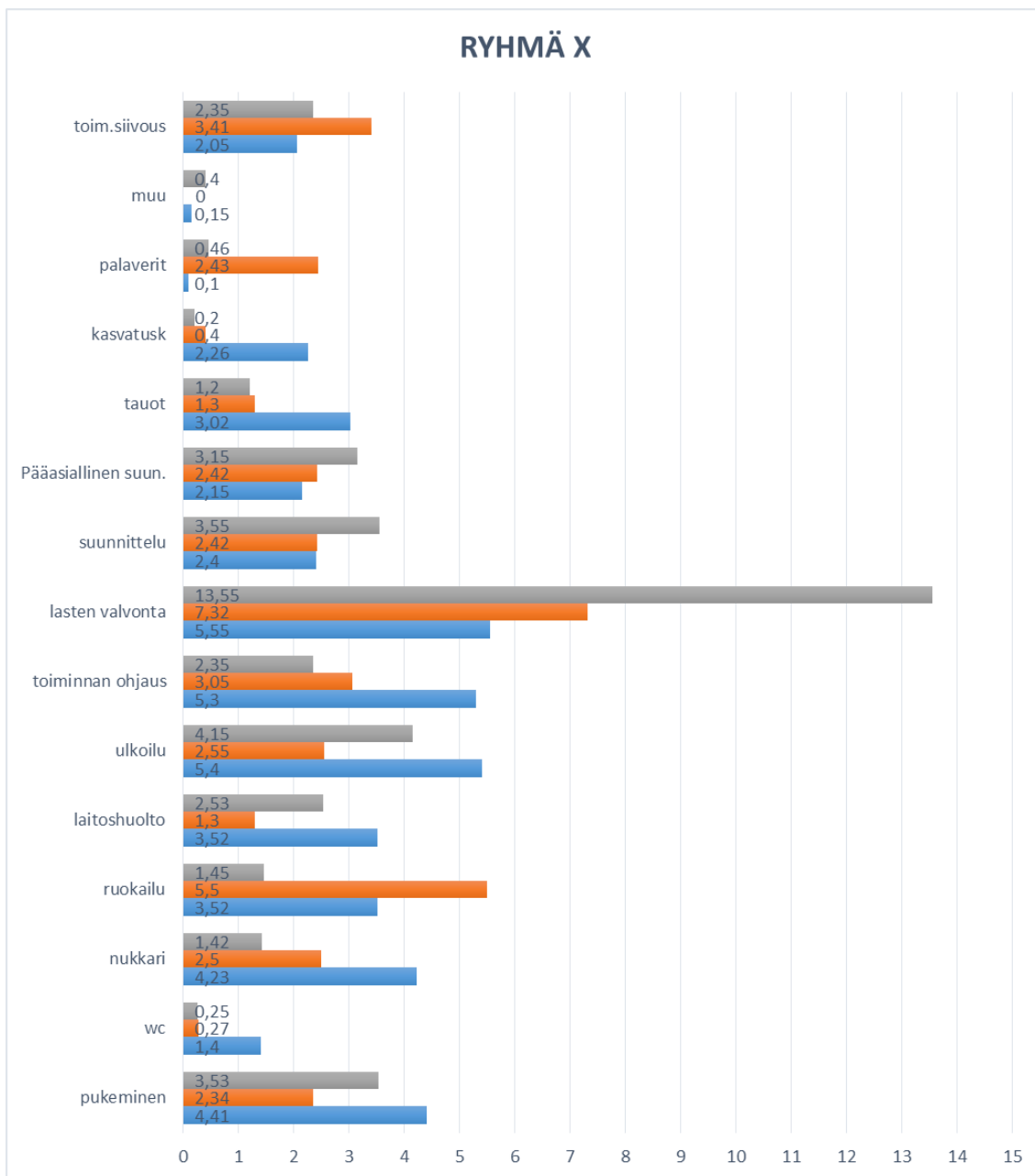
**HUOM! MUISTA MERKATA PÄÄLLEKKÄISET TOIMINNOT JOTENKIN ESIM. YMPYRÖIMÄLLÄ TAI NE-
LIÖIMÄLLÄ NE!!**

Liite 3: Kokemukset työajanseurannasta

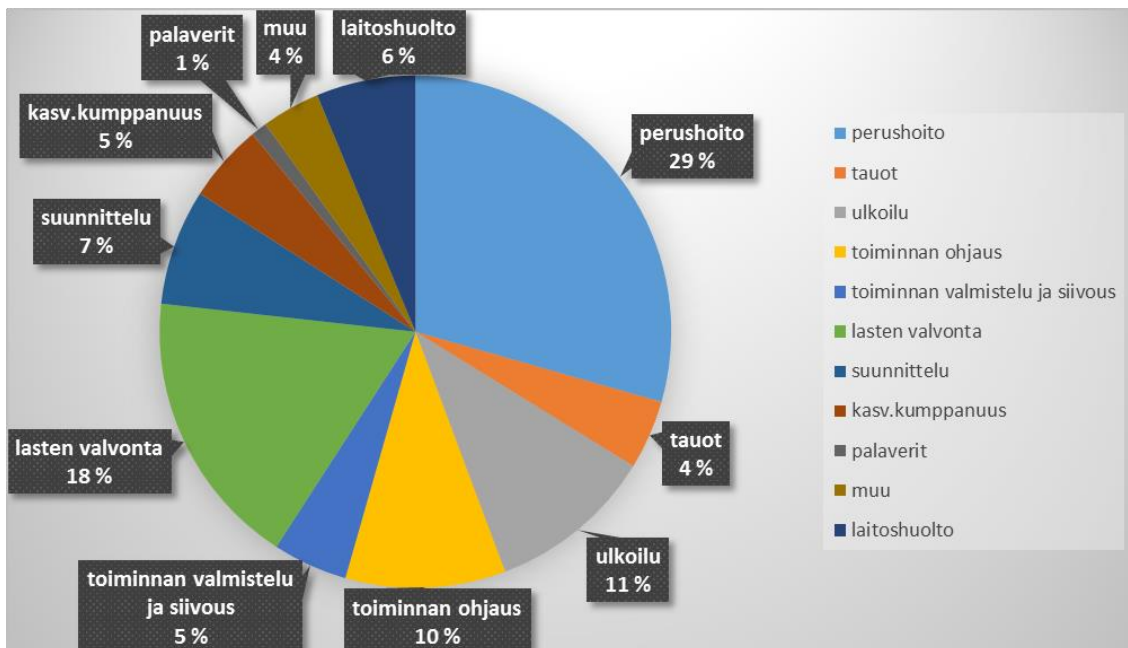
	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	en eri, enkä samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Työajanseuranta oli kovin työllistävä					
Työajanseurantaa oli vaikea täyttää					
Työajanseurantaa oli mielekästä täyttää					
Työajanseurannan täyttö ei vaikuttanut ryhmän arkeen/toimintaan					
Täytin koko työajanseurannan täysin rehellisesti					
Koen jo nyt työajanseurannasta olleen hyötyä					
Uskon, että työajanseurannasta tulee olemaan hyötyä					
Unohdin täyttää työajanseurantaa					

Vapaa sana:

Liite 4: Erään ryhmän työntekijöiden työajan käyttö viikon ajalta tunteina ja minuutteina



Liite 5: Erään ryhmän työajan käyttö viikon ajalta



Liite 6: Tiimikohtainen ajankäytön vertailu

maa- nan- tai	TYÖNTEKIJÄ 1	TYÖNTEKIJÄ 2	TYÖNTEKIJÄ 3
klo. 8-9		Lastenvalvonta 40min Tauko 20min	Laitoshuolto 3min Lasten valvonta 50min Kasvatus kumppanuus 2min Tauko 10min
klo. 9-10	Lasten valvonta 20min Suunnittelu 5min Wc 5min Pukeminen 20min Ulkoilu 10min	Pukeminen 5min Wc 5min Ulkoilu 35min Toiminnan ohjaus 10min Toiminnan valmistelu 10min	Lasten valvonta 25min Toiminnan valmistelu 10min Kasvastus kumppanuus 10min Palaveri 5min Pukeminen 20min
klo. 10- 11	Ulkoilu 30min Riisuminen 10min Toiminnan ohjaus 10min Lasten valvonta 10min	Pukeminen 25 Toiminnan ohjaus 15 Lasten valvonta 15 Toiminnan valmistelu 5	Toiminnan ohjaus 50min Toiminnan valmistelu 10min
klo. 11- 12	Toiminnan ohjaus 10min Lasten valvonta 10min Ruokailu 30min Nukkari 10min	Ulkoilu 5min Wc 10min Toiminnan valmistelu 28min Tauko 12min	Toiminnan ohjaus 10min Palaveri 5min Lasten valvonta 10min Laitoshuolto 2min Ruokailu 20min Pukeminen 5min Nukkari 10min