

YHTEISÖLLISYYS, LAATU JA JOHTAMINEN OSANA
PEDAGOGISTA JOHTAJUUTTA HOLLOLAN KUNNAN
PÄIVÄKODEISSA

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Sosiaali- ja terveysalan taloushallinnon asiantuntija
Opinnäytetyö
Kevät 2007
Satu Kykkänen
Mari Väilä

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

KYKKÄNEN, SATU & VÄLILÄ, MARI: Yhteisöllisyys, laatu ja johtaminen
osana pedagogista johtajuutta Hollolan kunnan päiväkodeissa

Sosiaali- ja terveystalouden taloushallinnon asiantuntija, opinnäytetyö, 53 sivua, 2 liitettä

Kevät 2007

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä selvitetään Hollolan kunnan päiväkotihenkilöstön näkemystä pedagogisesta johtajuudesta. Tutkimuksessa käsitellään yhteisöllisyyttä, varhaiskasvatuksen laatua ja päiväkodin johtamista.

Teoriaosassa selvitetään tutkimuksemme keskeisimmät käsitteet ja toimintaympäristö. Päiväkotien pedagogisesta johtajuudesta on erityisesti viime vuosina käyty keskustelua. Pedagoginen johtajuus ja pedagoginen johtaminen ovat varsin moniselitteisiä ja -ulotteisia niin ilmiöinä, toimintana kuin käsitteinäkin. Pedagogista johtajuutta ja johtamista ei myöskään voida tarkastella puuttumatta siihen, mitä ymmärretään johtajuudella tai johtamisella yleensä.

Tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat tekevänsä kasvatuksellista työtä tiiviissä yhteistyössä vanhempien kanssa. Päiväkodin sisäisten asioiden käsittelyssä avoimuus on lisääntynyt, mutta parantamisen varaa on vielä. Yhteisöllisesti toimivissa päiväkodeissa henkilöstö työskenteli koko päiväkodin eteen yli tiukan ryhmäajattelun.

Varhaiskasvatuksen laadun perustana pidetään kodin ja päivähoiton yhteistyötä. Hyviä tuloksia saadaan, kun yhteistyö kestää pidempään ja osapuolet saavuttavat keskinäisen luottamuksen toisiinsa.

Päiväkodin johtaminen koettiin todella haastavaksi tehtäväksi. Johtajan tulisi pystyä hoitamaan niin hallinnolliset, pedagogiset kuin henkilöstöjohtamisen tehtävät aikataulujen mukaisesti. Nykyinen johtamismalli perustuu tiimityöhön, jossa jokainen pääsee vaikuttamaan päätöksen tekoon. Johtajalta odotetaan tarvittaessa myös itsenäisiä päätöksiä ja rohkeutta toimia päätösten mukaisesti. Itsensä kehittäminen ja kouluttautuminen koettiin tarpeellisena.

Asiasanat: yhteisöllisyys, varhaiskasvatuksen laatu, päiväkotitoiminta, pedagoginen johtajuus

Lahti University of Applied Science
Faculty of Business Studies

KYKKÄNEN, SATU & VÄLILÄ, MARI: Communalities, quality and leadership
as part of pedagogic management in
the kindergartens of Hollola

Bachelor's Thesis in Social and Healthcare Finance Administration, 53 pages, 2
appendices

Spring 2007

ABSTRACT

The purpose of this study is to ascertain pedagogic management in the kindergartens of Hollola from the personnel's point of view. This study deals with communalities, quality and the leadership of the kindergartens.

In the theoretical part explains the essential concepts of the study and the operating environment. The pedagogic management of the kindergartens has been discussed in last few years. Pedagogic management is quite ambiguous as a phenomenon, an operation and as a concept. Pedagogic management can not be considered separately from management in general.

According to this study the personnel thinks that they do educational work closely together with the parents. Openness in dealing with internal issues has increased among the personnel; yet there is room for improvement. In those kindergartens where the idea of the communalities has been internalized, the personnel were working across the strict divisions of the groups of children.

The cooperation between the kindergarten staff and of the parents is considered the basis of the quality of early childhood education. The longer the cooperation lasts the better results and mutual confidence will be achieved.

The management of the kindergarten was experienced as a challenging job. The manager should be able to do administration, pedagogic work and manage the personnel according to the schedules. The basis of the current management model is the team work where each one of the employee can affect the decisions. However, independent decisions from the manager are expected when needed and also the courage to act according to the decisions. Educating and developing oneself were considered important.

Keywords: communalities, quality of early childhood education, kindergarten, pedagogic management

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMA	3
3 KESKEISET KÄSITTEET	4
3.1 Kunnallinen päivähoito	4
3.3 Varhaiskasvatus	5
3.4 Johtajuus	6
3.5 Pedagoginen johtajuus	8
3.6 Laatu	10
3.7 Yhteisö ja yhteisöllisyys	12
4 TUTKIMUSMENETELMÄT	15
4.1 Kvalitatiivinen tutkimus	15
4.2 Haastattelu	15
4.3 Sisällönanalyysi	17
4.4 Haastattelun analysointi	18
4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	18
5 TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO	20
5.1 Hollolan kunta	20
5.2 Hollolan kunnan päiväkodit	20

6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	23
6.1 Tutkimuksen kohderyhmä	23
6.2 Taustamuuttajat	23
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	26
7.1 Yhteisöllisyys	26
7.1.1 Yhteisvastuu	26
7.1.2 Vuorovaikutus	27
7.1.3 Muutos	27
7.1.4 Yhteenvedo	28
7.2 Varhaiskasvatuksen laatu	29
7.2.1 Kontrollointi	30
7.2.2 Lapsilähtöisyys	30
7.2.3 Kasvatuskumppanuus	31
7.2.4 Työilmapiiri	33
7.2.5 Yhteenvedo	33
7.3 Päiväkodin johtaminen	34
7.3.2 Tilanneosaaminen	36
7.3.3 Ammatillinen uusiutuminen	37
7.3.4 Yhteenvedo	37
8 POHDINTA	39
LÄHTEET	44
LIITTEET	47

1 JOHDANTO

Päiväkodeissa työskentelevien ammattilaisten työn vaativuustekijät ovat muuttuneet voimakkaasti viimeisen vuosikymmenen aikana. Muutoksen taustalla on nähtävissä ainakin kolme kehitystrendiä. Ensinnäkin suomalaisen yhteiskunnan jatkuva ja nopeutuva muutos on monin eri tavoin vaikuttanut lasten ja lapsiperheiden elämään. Perherakenteet ovat muuttuneet lisääntyneiden avioerojen ja uusperheiden syntymisen myötä. Monet perheet tasapainoilevat tänä päivänä myös perhe-elämän asettamien vaatimusten sekä työttömyyden, työsuhteiden epävakauden ja työelämän kuluttavuuden keskellä. Kentältä ja mediasta tulee yhä useammin viestejä erityisen tuen tarpeessa olevien lasten ja perheiden määrän lisääntymisestä. Lisäksi kansainvälistyminen ja ihmisten liikkuvuus maiden rajojen yli heijastuu varhaiskasvatukseen siten, että useissa päiväkodeissa on eri kulttuureissa eläneitä lapsia.

Puroilan (2003) mukaan päiväkodin työntekijät kohtaavat perherakenteeltaan, elämäntilanteeltaan sekä etniseltä ja uskonnolliselta taustaltaan erilaisia perheitä, kun lainsäädännöllisesti on määritelty kaikkien lasten subjektiivinen oikeus kunnan järjestämään päivähoitopaikkaan. Yksi ja sama työn tekemisen tapa ei tällaisen monimuotoisuuden keskellä ole enää mahdollista, vaan yhä enemmän on tarpeen suunnitella ja toteuttaa varhaiskasvatustyö perheiden yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Monissa tapauksissa tämä edellyttää moniammatillista yhteistyötä erisidosryhmien kanssa perheiden kasvatustyön tukemiseksi.

Toiseksi päiväkodin työntekijöiden työn vaativuutta lisää varhaiskasvatuksen tietteellistyminen. Koska varhaiskasvatusta koskeva tutkimustoiminta on lisääntynyt, tarjolla on päiväkodin työntekijöitä koskettavaa tietoa lapsen kasvusta ja oppimisesta sekä perheistä ja yhteiskunnasta. Informaatioyhteiskunnassa tieto on nopeasti uusiutuvaa ja muuttuvaa. Alan kehityksen seuraaminen ja siihen osallistuminen onkin tullut olennaiseksi osaksi varhaiskasvattajan työtä, jatkaa Puroila.

Lisäksi varhaiskasvattajan työn vaativuutta nostaa myös se, että nykyisin päätösvalta ja samalla vastuu on siirtynyt aikaisempaa enemmän paikalliselle ja suorit-

tavalle tasolle. Vaikka siis valtiolta lainsäädännöllisesti velvoittaa kunnat päivähoiton ja esiopetuksen järjestämiseen, kunnilla ja päivähoitoyksiköillä on varsin paljon liikkumatilaa palvelujen järjestämisen ja niiden sisällön suhteen. Varhaiskasvatuksen sisällön suuntaviivat on määritetty valtiovallan toimesta esimerkiksi päivähoitolaissa olevassa kasvatustavoitepykälässä (Laki lasten päivähoitosta 1973) ja esiopetuksen opetussuunnitelman perusteissa (1996, 2001). Päiväkodin johtajalla ja muulla henkilöstöllä onkin keskeinen vastuu päiväkodin toiminnan sisällön rakentamisessa yhteistyössä lasten ja perheiden kanssa. (Puroila 2003.)

Tutkimusaihe on saatu Hollolan kunnan päivähoidolta. Ajatus tästä tutkimuksesta lähti liikkeelle, kun talvella 2006 kysyimme Hollolan kunnan päivähoiton vastaavalta mahdollisia tutkimusaiheita, joita voisimme lähteä tutkimaan opinnäytetyönämme. Saimmekin valittavaksemme kolme aihetta. Toinen meistä on kiinnostunut jo työnsä puolestakin johtamisesta ja toinen henkilöstöstä, joten valinta oli helppoa. Tutkimusraportin alussa määritellään tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet ja tutkimusmenetelmät.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMA

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää henkilöstön odotuksia ja toiveita pedagogisesta johtamisesta.

Tutkimusongelma on:

Miten pedagogiseen johtajuuteen sisältyvä yhteisöllisyys, varhaiskasvatuksen laatu ja johtaminen toteutuvat Hollolan kunnan päiväkodeissa henkilöstön näkökulmasta?

Tässä tutkimuksessa haemme vastauksia siihen kuinka henkilöstö on sisäistänyt yhteisöllisyyden, varhaiskasvatuksen laadun ja johtamisen terminologian ja miten nämä asiat näkyvät omassa työympäristössä.

3 KESKEISET KÄSITTEET

3.1 Kunnallinen päivähoito

Kunnan on huolehdittava siitä, että lasten päivähoitoa on saatavissa kunnan järjestämänä tai valvomana siinä laajuudessa ja sellaisin toimintamuodoin kuin kunnassa esiintyvä tarve edellyttää (Laki lasten päivähoitosta 2 luku 11 §). Tässä tutkimuksessa asiakkaiksi katsotaan perheet eli vanhemmat ja lapset.

Päivähoidon tarkoituksena aiemmin oli huolehtia lasten hoidosta ja kasvatuksesta silloin, kun siihen oli tarvetta. Tavoitteena oli ja on yhä edelleen, että perheet saisivat valita heille parhaiten sopivan päivähoitomuodon (Koponen, Remes & Salminen 1987, 7-8). *Lasten päivähoitolla tarkoitetaan lasten hoidon järjestämistä päiväkotihoidona, perhepäivähoitona, leikkitoimintana ja tai muuna päivähoitotoimintana* (Laki lasten päivähoitosta 1 luku 1 §). *Lasten päivähoitoa voivat saada lapset, jotka eivät ole oppivelvollisuusikäisiä sekä milloin erityiset olosuhteet sitä vaativat eikä hoitoa ole muulla tavoin järjestetty, myös sitä vanhemmat lapset* (Laki lasten päivähoitosta 1 luku 2 §). *Päivähoidon tulee omalta osaltaan tarjota lapselle jatkuvat, turvalliset ja lämpimät ihmissuhteet, lapsen kehitystä monipuolisesti tukevaa toimintaa sekä lapsen lähtökohdat huomioon ottaen suotuisa kasvuympäristö* (Laki lasten päivähoitosta 1 luku 2 a §).

Päivähoidon kasvatustyölle asettamat tavoitteet määräytyvät päivähoitolain, opetussuunnitelmien perusteiden sekä kunnallisten ja valtakunnallisten opetussuunnitelmien perusteella. *Päivähoidon tavoitteena on tukea päivähoitossa olevien lasten koteja näiden kasvatustehtävässään ja yhdessä kotien kanssa edistää lapsen persoonallisuuden tasapainoista kehitystä* (Laki lasten päivähoitosta 1 luku 2 a §).

Päivähoito on nähtävissä voimavarana, jolla edistetään lasten, perheiden ja yhteisöjen kehitystä ja toimintaa. Toimiva päivähoito voi osaltaan edistää vakaata perhe-elämää, lasten ja vanhempien sosiaalista integroitumista, yhteisöjen yhtenäisyyttä, yhtäläisten mahdollisuuksien toteutumista ja siten luoda lasten ja perheiden yleistä hyvinvointia. (Varhaiskasvatustyöryhmän muistio 1999:4, 1-2.)

3.2 Päiväkoti

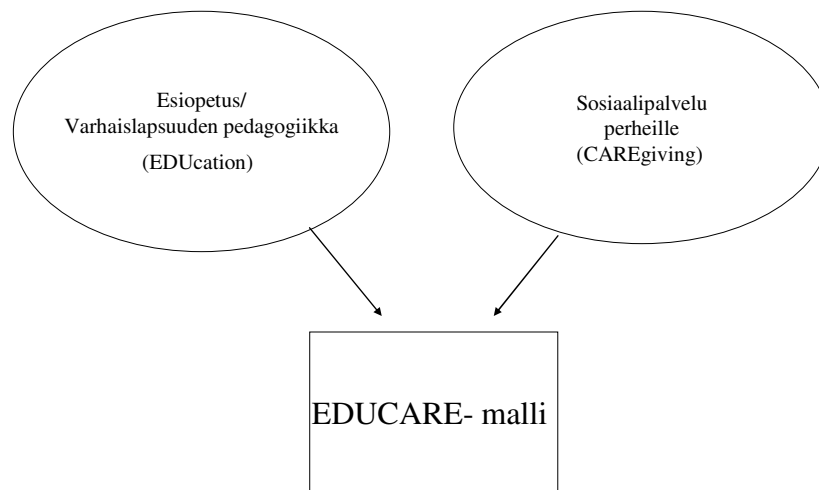
Päiväkoti on fyysinen ja toiminnallinen kokonaisuus, jolla on omat tilat ja piha-alue (Koponen ym. 1987, 9). Tilat on suunniteltu varta vasten siellä toimiville lapsiryhmille ja heidän kanssaan työskentelevälle henkilöstölle. Toimintaa voidaan myös järjestää päivähoitoa tarvitseville koululaisille. (Kauppinen & Sarjaoja 1991, 16.)

3.3 Varhaiskasvatus

Varhaiskasvatus on perusta pedagogiselle johtamiselle, siksi otamme sen mukaan käsitteen määrittelyyn. Tässä tutkimuksessa päiväkodin pedagoginen johtaminen nähdään varhaiskasvatustoiminnan johtamisena. Tähän varhaiskasvatustoimintaan sisältyy lasten kasvatusta, opetus ja hoito (Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski & Nivala 1998, 3).

Varhaiskasvatus on vuorovaikutusprosessi, jossa lapsi omaehtoisesti, elämyksellisen ja kokemuksellisen toiminnan kautta, vertaisryhmäkontaktien sekä aikuisten tavoitteisen ohjauksen avulla kasvaa aktiivisena toimijana (Hujala ym. 1998, 3). Varhaiskasvatus on osa elinikäistä oppimista. Eri lähteissä varhaiskasvatusta katsotaan koskevan eri-ikäisiä lapsia. Esimerkiksi Brotheruksen, Helimäen & Hytösen mukaan varhaiskasvatus yltää jopa peruskoulun ensimmäiselle ja toiselle luokalle asti. Varhaiskasvatuksessa kasvatusvastuu voi siis jakautua kodin lisäksi päivähoitolle ja peruskoululle. Vanhemmilla on ensisijainen kasvatusoikeus ja –vastuu ja yhteiskunnan tarjoamat varhaiskasvatuspalvelut tukevat lapsen kotikasvatusta. Vanhemmat valitsevat lastensa varhaiskasvatuspalvelut, jossa ovat osallisina sosiaali-, terveys- ja opetustoimi sekä erilaiset lapsi- ja perhetyötä tekevät järjestöt, yhteisöt ja seurakunnat. (Valtioneuvoston periaatepäätös 2002, 8-9.)

Suomalaisessa päivähoitossa toteutuvat samanaikaisesti niin sosiaalipalvelulliset kuin kasvatukselliset tehtävät. Tällaista järjestelyä kutsutaan päivähoiton Educare-malliksi (kuviokuva 1).



Kuvio 1. Educare -malli (Hujala ym. 1998, 4)

Kuviossa esitetty Suomessa käytetty järjestely poikkeaa muualla Euroopassa käytetyistä malleista, missä kasvatusta- ja sosiaalipalvelut ovat erillään toisistaan. Suomalaisen päivähoiton haasteena on nykyisin varhaispedagogiikan ja siihen liittyvän esiopetuksen toteuttamisen vahvistaminen ja kehittäminen. Tämän myötä päivähoiton työntekijöiden keskuudessa tulee vahvistaa ja lisätä pedagogista tietoisuutta. (Hujala ym. 1998, 3-4.)

3.4 Johtajuus

Johtajuus on Peltosen ja Ruohotien (1991, 150) mukaan tavoitteellista toimintaa sekä vuorovaikutusta johtajan ja alaisen välillä. Näillä toimenpiteillä johtaja saa organisaation ja sen jäsenet toimimaan päämäärien eli perustehtävän edellyttämään suuntaan. Se tekee organisaation olemassaolon perustelluksi antaen toiminnalle syyn ja tavoitteet. Organisaation toiminnalla tulee olla yhteys sen perustehtävään. Johtamisen tehtävänä on varmistaa, että organisaation toiminta toteut-

taa perustehtävää. (Sarvela-Pikkarainen 1998, 93.) Johtajuudella tarkoitetaan johtajana olemista tai johtajan asemaa. Lakiin, asetukseen tai sopimukseen perustuva johtajan asema on virallinen. Epävirallinen johtajan asema perustuu organisaation sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin. (Peltonen & Ruohotie 1991, 150.) Bennetin mielestä on turhaa laatia johtajuuden tarkkaa määritelmää, koska johtajuutta voidaan käsitellä niin monesta näkökulmasta kuin on johtajiakin. Johtajuuteen liittyy aina johtajapersoonan oma ihmiskäsitys eli näkemys ihmisestä, ihmisen halusta ja kyvystä tehdä työtä sekä kehittyä ja muuttua (Joronen 1993, 71–79.)

Johtaminen on perinteisesti jaettu kahteen pääryhmään, asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Käytännössä näitä kahta johtamistapaa ei voida erottaa toisistaan, vaan ne muodostavat kokonaisuuden. (Heinonen & Järvinen 1997, 158.) Asioista huolehtiminen sisältää esimerkiksi asiakaspalvelun suunnittelun, tavoitteiden asettelun ja tulosten arvioimisen. Ihmisistä huolehtiminen sisältää esimerkiksi työntekijöiden tarpeiden huomioonottamisen, henkilöstön kehittämisen ja kannustamisen. (Joutsenkunnas & Heikurinen 1996, 36.)

On todettu, että nimenomaan inhimilliset voimavarat ja niiden tehokas käyttö on ratkaisevaa organisaation menestymiselle. Tämä on johtanut siihen, että nykypäivänä johtamisen kehittämisessä korostetaan leadership -kysymyksiä. Ihmisten motivoituneisuus, osaaminen ja päämäärätietoisuus vaikuttavat organisaation tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. (Heinonen & Järvinen 1997, 158.)

Päiväkodin johtajan tärkeimmät tehtävät ovat päiväkodin kasvatustyön johtaminen ja ohjaaminen, päiväkotitoiminnan tavoitteiden selkiyttäminen sekä toiminnan kehittäminen ja arviointi. Päiväkodin johtajan tehtäviin kuuluvat myös yleisen varhaiskasvatuksen kehityksen seuraaminen, päiväkodin henkilöstöhallinto, lasten vanhempien kanssa tehtävän yhteistyön kehittäminen, lastentarhanopettajan tehtävät yleensä lapsiryhmässä ja muiden työntekijöiden pedagoginen työhohjaus ja tukeminen. Kunnallisen päiväkodin johtajan työn vastuu, oikeudet ja velvollisuudet on määrätty sosiaalilaissa ja –asetuksessa SL/90, A/90. (Alaranta 1994, 14–15.)

Päivähoidon johtajuutta voidaan tarkastella suhteessa siihen toimintaympäristöön, jossa johtajuus toteutuu. Tällöin johtajan työ määrittyy sen toiminta-alueen eli varhaiskasvatuksen kautta. Päiväkodin johtaminen on siis vastuun ottamista varhaiskasvatustoiminnan laadusta. (Hujala, Parrila, Lindberg, Nivala, Tauriainen & Vartiainen 1999, 120.)

3.5 Pedagoginen johtajuus

Viime vuosina on Suomessa kasvatustalouden johtamisesta käytetty joko käsitettä johtaminen tai pedagoginen johtaminen. Siv Their (1994, 75, 89–90) luonnehtii johtajan toimintaa pedagogiseksi silloin, kun johtaja toimii työssään pedagogiikan oppien tai ajatusmallien mukaisesti. Tällöin pedagoginen johtajuus sopii kaikkiin organisaatioihin, siis myös kasvatustalouteen, kuten päiväkotiiin. Kuka tahansa johtaja voi toimia opettajan kaltaisena henkilönä, jonka vaikutustapojen taustalla ovat erilaiset kasvatustalouksfilosofiat.

Edellä mainittu työskentelytapa on samalla oppimisprosessi johtajalle itselleen (Their 1994, 75). Pedagogista johtajaa voidaankin verrata opettajaan tai pedagogiin. Tällöin johtajan rooliin sisältyy johtamisen ja auktoriteetin tunne, mutta johtajan ilmaisumuodot, tekniikat ja menetelmät on johdettu opettajalta tai pedagogilta. Tässä roolissa johtajan tarkoituksena on lisätä muiden osaamista jakamalla tietoaan ja taitojaan runsaan kommunikation avulla. Johtaja tekee yhteistyötä työntekijöidensä kanssa, heidän lähellään. Silloin johtaja pystyy seuraamaan toimintaa, antamaan nopeasti palautetta, kuuntelemaan, puhumaan, kyselemään, ottamaan huomioon, sopeutumaan ja oppimaan. Samalla johtajan tulee asettaa vaatimuksia ja ilmaista odotuksiaan. (Their 1994, 42.)

Their (1994) kirjoittaa kasvatustalouden- tai muun organisaation johtamisesta, ei kasvatustaloustoiminnan johtamisesta. Näkökulmana on tarkastella johtajaa, joka työskentelee pedagogiikkaa toteuttavassa ympäristössä, esimerkiksi päiväkodit ja koulut. Tällöin päiväkodin pedagoginen johtaminen käsitteenä viittaa johtamisen ja päiväkotiorganisaatiossa tapahtuvan varhaiskasvatustyön väliseen yhteyteen ja jo-

kainen pedagoginen johtaja vaikuttaa siihen toimintaympäristöön, jossa pedagogiikka toteutuu. (Nivala 1999, 18–19.)

Erätuuli ja Leino ovat tutkineet rehtoria koulunsa pedagogisena johtajana. Mielestämme heidän kuvailemansa pedagoginen johtaminen on yleistettävissä myös päiväkotiin sopivaksi. Silloin päiväkodin johtaminen nähdään sekä aktiivisena kannustuksena että tukena ja päiväkodin ulkopuolelta tulevien suunnanmäärittysten tulkintoina. Paikallisissa olosuhteissa se nähdään myös koettuina tarpeina uudistaa ja saada toimintaympäristö uudistumaan. Päiväkodin johtajalla tulee olla tarve oman ja henkilökunnan ammatilliseen kasvuun. (Erätuuli & Leino 1992, 12.) Kasvu ja kehittyminen tulee ymmärtää jatkuva tapahtumana, jota pyritään nopeuttamaan ja tukemaan erilaisilla suunnitelmallisilla kehittämistoimenpiteillä. Näiden toimenpiteiden toteuttamisessa ja toteutumisessa esimiehet ovat avainasemassa. (Peltonen & Ruohotie 1991, 209–210.)

Tässä tutkimuksessa pedagogisella johtajalla tarkoitetaan päiväkodissa työskentelevää varhaiskasvatustoiminnan johtajaa. Tällöin päiväkodin pedagogisella johtajalla on riittävästi asiantuntemusta kasvatuksesta, opetuksesta ja lapsen hoidosta johtaakseen päiväkodin toimintaa. Pedagogisen johtajan yksi tärkeä tehtävä on auttaa työyhteisöä tiedostamaan oman, arjen työssä toteutuvan käyttöteorian; arjen rutiinien taustalla olevien uskomusten, ajatusten ja tiedon kokonaisuuden. Työssään päiväkodin pedagoginen johtaja tunnistaa ja käsittelee työyhteisössä vallitsevia erilaisia tunteita ja samalla kunnioittaa muiden mielipiteitä ja erilaisuutta. Johtaja saa työyhteisössään aikaan yhteisymmärryksen avoimen ja runsaan kommunikation avulla. Samoin johtaja arvioi säännöllisesti omaa ja muiden toimintaa. Delegointi kuuluu olennaisesti pedagogisen johtajan työhön, jolloin johtaja antaa tilaa työntekijöiden omalle luovuudelle ja osaamiselle. Pedagogisen johtajan on toki varmistuttava siitä, että yhdessä työntekijöiden kanssa pohdittu toiminta-ajatus on selkeä kaikille.

3.6 Laatu

Päiväkodin laatu on noussut yleiseksi tarkastelun kohteeksi Suomessa viime vuosikymmenien aikana. Laatu keskusteluun ovat ottaneet osaa niin päivähoiton hallinto kuin asiakkaatkin. 1990-luvulla tuotiin uusi, pedagoginen näkökulma, joka tarkastelee laatua nimenomaan varhaiskasvatuksellisista lähtökohdista käsin.

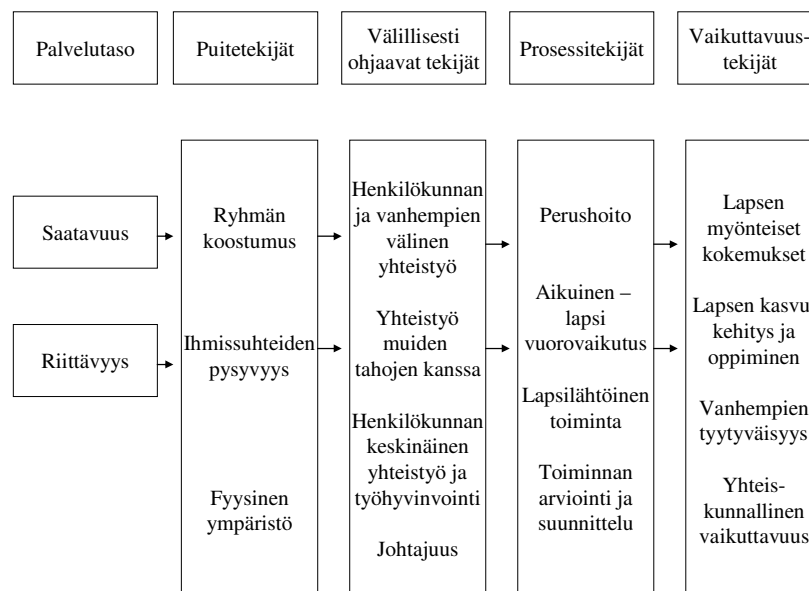
Päivähoidon laatua on aiemmin tarkasteltu lähinnä hallinnon näkökulmasta. Laatua määrittelevinä asioina olivat silloin esimerkiksi taloudellisuus ja päivähoitopaikkojen riittävyys. Laatu voidaan nähdä sekä tuotteen että toiminnan laatuna. Kun aiemmin huomio oli kiinnittynyt tuotteen laatuun, on 1990-luvulta alkaen keskusteltu myös kasvatustoiminnan laadusta. (Hujala-Huttunen & Tauriainen 1995, 5-7.) Mutta toisaalta jo 1980-luvulla vanhemmat käynnistivät keskustelun päivähoiton kasvatuskäytännöistä, kuten päiväunista, säännöistä ja toiminnan pakkotahtisuudesta. Laatu keskusteluun 1990-luvulla yhtyi päiväkodin henkilöstö, huolenaiheinaan ryhmien isot koot ja henkilökunnan vähäinen määrä. (Hujala ym. 1998, 174.) Hujala-Huttusen ja Tauriaisen (1995, 14) mukaan toiminnan laatu ja sen hyvä hallinta johtavat laadukkaaseen tuotokseen.

Pyrkimys laadukkuuteen ja laadun tekeminen erityiseksi kysymykseksi organisaatiossa on tänä päivänä niin Suomessa kuin muissakin länsimaissa tyypillinen kehityssuunta. Tosin laadun kehittäminen voi jäädä vain erikoisosajien, suunnittelijoiden ja laatuexperttien tehtäväksi ja laadun kehittäminen voi kadottaa kosketuksena tavalliseen työntekijään. (Sarala & Sarala 1998, 114.) Sarala & Sarala (1998, 115) kyseenalaistavatkin, hakevatko hallinnon edustajat itselleen uutta olemassaolon oikeutta rakentamalla koko organisaation kattavia laatu- ja arviointijärjestelmiä monilukuisine asiakirjoineen, raportteineen ja menettelyohjeineen.

Weiss on kritisoinut laatukäsitteen määrittelemistä yleisellä tasolla. Hänen mielestään laatu on aina subjektiivinen kokemus, eikä laadusta näin ollen voida puhua yleisellä tasolla (Hujala-Huttunen & Tauriainen 1995, 8). Voidaan siis ajatella, että jokaisella päivähoiton kanssa tekemisissä olevalla lapsella, vanhemmalla ja työntekijällä on oma käsityksensä laadusta, eikä laatua voitaisi määrittää yhdeksi kokonaisuudeksi. Myös Their (1994, 76) kirjoittaa laadun vaikeasta määrit-

telemisestä. Kirjallisuudessa on kuitenkin monia erilaisia laatukäsitteen määrittelyjä. Tässä tutkimuksessa käytetään seuraavassa esiteltävää Hujala-Huttusen ja Tauriainen (1995, 10) päivähoiton laadunarviointimallia. Päivähoidon riittävyys ja päivähoitopalvelujen saatavuus eivät ole riittäviä näkökulmia päivähoiton, saati sitten toiminnan laadun kuvaamiseen. Päivähoidon laatua eri näkökulmista selvittäneet tutkimukset ovat jaotelleet päivähoiton laadun osatekijät

- ✓ laatua sääteleviin puitetekijöihin,
- ✓ toiminnallisesti laatua sääteleviin välillisiin tekijöihin,
- ✓ kasvatusprosessiin ja
- ✓ vaikutuksiin. (Kuvio 2).



Kuvio 2. Päivähoidon laadunarviointimalli (Hujala-Huttunen & Tauriainen 1995, 10)

Yhdessä nämä osatekijät muodostavat kokonaisuuden, jonka pohjalta voidaan kokonaisvaltaisesti tarkastella päivähoiton laatua. Osatekijöiden laatua voidaan tarkastella myös erikseen. (Hujala-Huttunen & Tauriainen 1995, 10.)

3.7 Yhteisö ja yhteisöllisyys

Viime vuosikymmenten aikana tapahtuneet muutokset päivähoitosektorilla ovat nostaneet esiin menetelmiä ja toimintatapoja, joilla työyhteisöjä saataisiin toimivimmiksi ja toimintaa voitaisiin kehittää yli ryhmärajojen.

Yhteisö -nimitystä käytetään joukosta ihmisiä, joita yhdistää jokin yhteinen ominaisuus. Se ominaisuus voi olla sukulaisuus, mieltymysten ja tunteiden pohjalta syntyvä. Yhteisöjä luokitellaan myös niiden päämäärien ja vuorovaikutuksen luonteen mukaan, esimerkkinä hoitoyhteisöt ja aatteelliset yhteisöt. Yhteisön jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja jakavat yhteisen tarkoituksen tai toimivat yhteisen hyvän edistämiseksi. (Huittinen 1998, 179.)

Murron (1992) mukaan yhteisö määritellään seuraavasti:

- ✓ jäsenet tuntevat toisensa ja ovat säännöllisesti vuorovaikutuksessa keskenään
- ✓ yhteisön jäsenillä on tunne yhteenkuuluvuudesta
- ✓ yhteisön jäsenillä on perustehtävän kannalta riittävästi yhteistä sosiaalista todellisuutta
- ✓ yhteisössä voidaan erottaa voimakkuudeltaan eritasoisia ryhmiä riippuen jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen tiiviyydestä.

Hän jatkaa toteamalla, että toimiva yhteisö luo yhteenkuuluvuutta, realistista itsetuntemusta ja vastuuntuntoista toimintaa. Kehittyvä yhteisö puolestaan edellyttää kriittisyyteen kykeneviä yksilöitä. Kriittiset yksilöt ovat luovia, rohkeita ja yhteisön kehittäminen alkaa alhaalta ylöspäin. Säännöllistä vuorovaikutusta, tavoitteiden yhteen sovittamista, ohjausta ja arviointia tarvitaan yhteisön kehittymiseksi. (Koivumäki 1998, 194 -195.)

Kaikki ihmiset elävät yhteisöissä, toiset löyhemmin, toiset kiinteämmin. Tällöin yhteisö voi tarjota ryhmän muodossa yksilöille parempaa turvaa. Ryhmän avulla ihminen voi hahmottaa todellisuutta sellaisessa tilanteessa, jossa hän ei itse pysty auttamaan itseään. Yhteisö on ihmisten suhteiden muodostama kokonaisuus eli sosiaalinen järjestelmä. Sosiaalinen toiminta edellyttää ja ylläpitää psyykkistä

toimintakykyä enemmän kuin pelkät vuorovaikutustilanteet. Yhteisöjen avulla ihminen kiinnittyy yhteiskuntaan. (Parviainen 1998, 40, 43, 46.) Sarvimäen mukaan suvaitsevaisuus rikastuttaa yhteisön toimintaa. (Sarvimäki 1998, 85).

Yhteisöön kuuluminen on kaksisuuntaista. Kaksisuuntainen vaikuttaminen on yksi keskeisempiä yhteisötunteen perusteita. Yhteisön yhtenäisyys perustuu yksilön eli ryhmän jäsenen ja ryhmän vuorovaikutukseen. (Hyypä 2002, 26.) Yhteisöllisyys ei kuitenkaan korvaa yksilöllisyyttä (Parviainen & Pelkonen 1998, 212). Yhteisön yksilöiden väliset kokemukset vaikuttavat vahvasti siihen, millainen yhteisö on; tukea antava vai ei. Pieni lapsi oppii vuorovaikutustilanteessa esimerkiksi empatian ja lohdutuksen tai kiusaamisen ja pilkan. Yhteisö voi asettaa koetukselle ihmisen loukkaamattomuuden, tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden. Suotuisassa ympäristössä ihminen saa myönteistä suhtautumista ja arvostusta, joka on itsekunnioituksen ja itsenäisyyden kehittymisen edellytys. Väheksyminen voi viedä ihmisen identiteetin ja johtaa voimattomuuteen ja katkeroitumiseen. (Parviainen 1998, 40, 44.)

Koivumäen mukaan välittävässä yhteisössä yksilöille syntyy kokemus kohdatuksi tulemisesta oman itsensä. Yhteisöä voidaan luonnehtia me-henkiseksi ja yksilöiden välistä dialogia käydään minä-sinä suhteessa. (Koivumäki 1998, 196.) Hyypän mukaan yhteisöllisyys eli sosiaalinen pääoma perustuu me-henkeen. Yhteisöön viittaavat me-asetteet ovat keskeisiä, kun ihminen määrittellään persoonaksi. Yhteishengen tunne on kaikkein tärkein yhteisön ominaisuus. Yhteishenki perustuu yhteiseen historiaan, kulttuuritaustaan. (Hyypä 2002, 27.) Avoimuus, vapaaehtoisuus, vilpittömyys ja pakottomuus leimaavat yhteisön kanssakäymistä. Yksilö voi tuoda sinne omat arvonsa ja todellisuutensa. (Koivumäki 1998, 196.)

Yhteisöllisyys -käsitteen muotoutuminen alkoi vasta 1970-luvun lopulla. Tuolloin alettiin puhua yhteisöllisyyden käsitteestä, jolle tyypillistä oli yhteisöllisen elämän ja sosiaalisen vuorovaikutuksen perustan muotoutuminen uudella, entistä väljemmällä tavalla. Ajateltiin, että yhteisöt muodostavat yhä enenevässä määrin elämäntavan ja harrastusten pohjalta ja että yhteisöön osallistuminen perustuu suurempaan vapaaehtoisuuteen kuin aikaisemmin. Tyypillistä olikin, että uuden-

laiset yhteisöt eivät sitoneet yksilön toimintaa samassa määrin kuin aikaisemmat yhteisöllisyyden muodot. (Kuusela 2001, 307–308.)

Organisaatiossa, jossa työntekijöillä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työhönsä, lisääntyviä tulostavoitteita ei pidetä niin stressaavina kuin työssä, johon ei voi vaikuttaa. Joissakin työyhteisöissä on onnistuttu samanaikaisesti nostamaan tuottavuutta ja oppimistasoa ja innovaatiokykyä. Yhteisöllisissä yrityksissä on havaittu erityisen voimakasta sitoutumista. (Kärkkäinen 2005, 75.)

Koivumäen mukaan yksilö oppii ja kehittyy yhdessä toisten kanssa sekä samalla osoittaa omaa pätevyyttään. Hyvä yhteisö tukee, motivoi ja antaa voimia. Sitä voidaan kuvata yksilön ja yhteisön tarpeiden, toiveiden ja odotusten sekä tunteiden ja ajatusten vastaavuuden avulla. Itsetuntoisessa yhteisössä ei kaihdeta omien heikkouksien ja vahvuuksien esille ottoa, mutta se asettaa sille jatkuvasti uusia haasteita. (Koivumäki 1998, 203.) Vastavuoroisuus on yhteisöllisyyden ydinkäsite. Erik Eriksson muuttaa Raamatun kultaisen säännön ”tee toiselle se, mitä haluat hänen tekevän itsellesi” muotoon ”toimi toisen suhteen siten, että hän saa apua toteuttaakseen omia mahdollisuuksiaan ja sinä voit toteuttaa omiasi.” (Hyypä 2002, 158.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Pohtiessamme kvalitatiivisen eli laadullisen ja kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tarjoamia mahdollisuuksia päädyimme lopulta kvalitatiivisen tutkimukseen. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 22) mukaan kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistettävyyteen, ennustettavuuteen ja kausaalisuuteen (syy-seuraus-suhde), joten se ei vastaa tutkimuksemme tarpeita. Tutkimuksemme koskee Hollolan kunnan päivähoitoyksikköä ja pyrkii vastaamaan heidän tiedon tarpeeseen. Kvalitatiivinen tutkimus sopii asiayhteyden mielestämme paremmin, sillä se pyrkii kontekstuaalisuuteen (asiayhteys, jokin ilmiö on tai asia on aikaan, paikkaan tai kulttuuriin sidottua tietyssä tilanteessa), tulkintaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla on mahdollista tuoda esille tulkittavien havainnot tilanteista, minkä lisäksi se antaa mahdollisuuden heidän menneisyyteensä ja kehitykseen liittyvien tekijöiden huomioimiseen. Kvalitatiivinen suuntaus on vinoutunut ja arvosidonnainen. Tutkijoilla ero tosiasioiden ja arvojen välillä on vähemmän selvä ja he myöntävät subjektiivisuuden. Yksilön ääni tulee esiin kvalitatiivisessa tutkimusotteessa. Raportointi on kuvailevaa ja numeerisia osoittimia on vähän tai ei lainkaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 22-27.)

Creswellin mukaan kvalitatiivinen tutkimus perustuu induktiiviseen prosessiin. Induktiivinen prosessi etenee yksityisestä yleiseen, päinvastoin kuin kvantitatiivisen deduktiivinen prosessi. Induktiivinen prosessi on kiinnostunut useasta yhtä aikaisesta muuttujasta, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Induktiivisessa prosessissa luokat muuttuvat tutkimuksen kuluessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 25.)

4.2 Haastattelu

Kun tulkitaan ihmisiä, miksi ei käytettäisi hyväksi sitä etua, että tulkittavat voivat kertoa itseään koskevia asioita? (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 193). Hirsjärvi ym. jatkavatkin toteamalla, että siinä suhteessa haastattelu on ainutlaatuinen

tiedonkeruujärjestelmä. Haastattelun tekemisen etuna on se, että haastattelijalla on mahdollisuus antaa haastateltavalle itselleen tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti.

Haastattelu mahdollistaa myös sen, että haastattelutilanteessa haastatteliija voi halutessaan pyytää haastateltavaa selventämään asioita. Lisäksi haastatteliija voi syventää saamiaan tietoja joko lisäkysymyksillä tai pyytämällä mielipiteille perusteluita. Näin ollen haastattelu on joustava tiedonkeruumuoto. Haastattelun etuna on myös se, että haastatteliija pystyy säätelemään haastattelun kulkua haastattelutilanteessa tilanteen edellyttämällä tavalla, minkä lisäksi haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista muuttaa kesken haastattelutilanteen. (Hirsjärvi ym. 2004, 193–195.)

Toisaalta haastattelu vie paljon aikaa ja vaatii huolellista suunnittelua. Haastatteluun saattaa liittyä virhetilanteita, jotka voivat johtua haastateltavasta, haastattelijasta tai haastattelutilanteen ympäristöstä. Haastateltava voi myös kokea tilanteen monella tavalla itseään uhkaavaksi tai pelottavaksi. Haastattelun luotettavuutta saattaakin heikentää se, että haastattelussa haastateltava voi antaa sosiaalisesti suotuisia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2004, 195.)

Haastattelijalta vaaditaan asiallista käyttäytymistä. Hänen onkin muistettava olevansa tiedonkeruumatkalla, ei juoruamassa. Hänen tulee osoittaa myös käyttäytymisellään kiinnostusta, ei kuitenkaan uteliaisuutta. Haastatteliija ei saa ottaa auktoriteetin asemaa ja vuorovaikutuksen tulee olla haastattelutilanteessa keskustelunomainen ja riittävän vapautunutta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 96–97.)

Mielestämme opinnäytetyöhömme sopi haastattelumuodoista parhaiten strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu. Lomakepohja hyväksyttiin ohjaajallamme maaliskuussa 2006 (liite 1). Lomakkeessa kysymysten ja väitteiden esittämisen järjestys ja muoto on ennalta määrätty. Tällöin on itse haastattelu suhteellisen helppo tehdä. (Hirsjärvi ym. 2004, 197.)

4.3 Sisällönanalyysi

Valitsimme aineistomme analyysimenetelmäksi sisällönanalyysin, jota voidaan pitää laadullisen ja aineistolähtöisen tutkimuksen perusprosessina. Sisällönanalyysi on menetelmä, jolla voidaan analysoida kirjoitettua ja suullista kommunikaatiota ja jonka avulla voidaan tarkastella asioiden tai tapahtumien merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä. Sisällönanalyysimenetelmä on myös menetelmä, jossa kerättyä aineistoa tiivistetään niin, että tutkittavia ilmiöitä voidaan lyhyesti ja yleistävästi kuvailla tai että, ilmiöiden väliset suhteet saadaan selkeästi esille. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 21,23.)

Sisältöanalyysissä on olennaista, että aineistosta erotellaan samankaltaisuudet ja erilaisuudet. Aineistoa kuvaavien luokkien tulee olla toisensa poissulkevia ja yksiselitteisiä. Tekstin sanat, fraasit ja muut yksiköt luokitellaan samaan luokkaan merkityksensä perusteella. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 23.)

Sisältöanalyysin etenemisprosessi voidaan Latvalan ja Vanhanen-Nuutisen (2003, 24) mukaan jakaa seuraaviin osiin:

- ✓ analyysiyksikön valinta
- ✓ aineistoon tutustuminen
- ✓ aineiston pelkistäminen
- ✓ aineiston luokittelu
- ✓ aineiston tulkinta
- ✓ aineiston luotettavuus.

Tämä ei välttämättä ole mikään järjestys vaan vaiheet voivat esiintyä myös päällekkäin, jatkaa Latvala. Analyysiyksikön valinta vain pitää tehdä ensin ennen prosessin aloittamista. Analyysiyksikkö voi olla sana, lause, lauseen osa, sanayhdistelmä tai ajatuskokonaisuus. (Latvala & Nuutinen 2003, 25.)

4.4 Haastattelun analysointi

Valitsimme analyysiyksiköksemme ajatuskokonaisuuden. Ajatuskokonaisuus voi olla yhden tai useamman lauseen muodostava kokonaisuus. Ensimmäiseksi kuuntelimme haastattelut nauhoilta ja sen jälkeen purimme nauhat sanatarkasti. Etsimme litteroidusta aineistosta alleviivaamalla samankaltaiset ja samaa tarkoittavat ajatuskokonaisuudet, jotka liitimme erilliselle paperille yhteen. Näin lausekokonaisuuksista muodostui 10 kappaletta alaluokkia. Prosessista poiketen emme muodostaneet saaduista tuloksista alaluokkien yläluokkia koska katsoimme yläluokkien supistavan tuloksia liikaa. Haastattelun analysoinnin tuloksena saimme tutkimuksemme tarkastelevaksemme yhteisvastuun, vuorovaikutuksen, muutoksen, kontrolloinnin, lapsilähtöisyyden, kasvatuskumppanuuden, työilmapiirin, perusosaamisen, tilanneosaamisen ja ammatillinen uusiutumisen alakäsitteet.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta tulosten hyvä vastaavuus on tavoitteena jokaisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen luotettavuutta tulee tarkastella koko prosessin ajan. Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia vastauksia. Tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius (pätevyys). Se tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskina mitata. (Hirsjärvi & ym. 2004, 216.) Tutkimuksen validius säilyy, kun tutkittavasta ilmiöstä tavoitetaan olennaiset piirteet ja teoriasta johdetaan keskeisemmät käsitteet (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185–187).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija pohtii, miten kertoo lukijoilleen tarkasti, mitä on tutkimuksessaan tehnyt ja miten on päätyntä saatuihin tuloksiin. Ydinkysymyksiä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. (Hirsjärvi & ym. 2004, 217.)

Kaikkiin tutkimuksiin liittyy eettisiä ratkaisuja. Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa mainitaan tärkeimpinä eettisinä periaatteina informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 20.)

Koko tutkimusprosessin ajan olemme noudattaneet tutkimuksen kannalta eettisiä periaatteita, anonyymiyden takaamisen ja luottamuksellisuuden aineiston keräämisessä, tallentamisessa ja tulosten julkaisemisessa. Tutkijoilla on ollut myös vastuu siitä, että haasteltavat ovat ymmärtäneet tämän tutkimuksen tarkoituksen ja myös siitä, että osallistuminen on ollut vapaaehtoista. Olemme myös kertoneet osallistuneille sen, että haastattelunauhat ja puhtaaksi kirjoitetut vastukset tullaan hävittämään heti työmme hyväksymisen jälkeen.

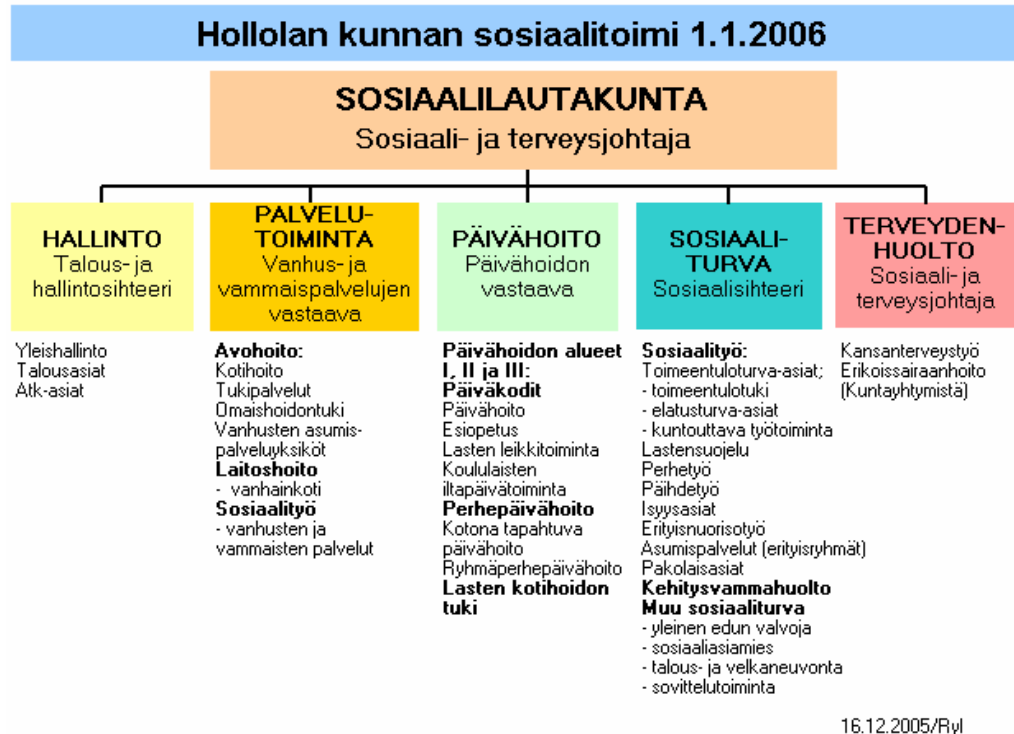
5 TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO

5.1 Hollolan kunta

Nykyinen Hollolan kunta on perustettu virallisesti vuonna 1865. Hollolan pinta-ala on 531 km², josta vesialuetta on 68 km². Hollolalle tyypillisiä piirteitä ovat laaja maaseutu, elinvoimaiset kylät ja kaupunkimainen kuntakeskus. Hollolassa on nykyisin yhteensä noin 21.300 asukasta, joista kuntakeskuksessa asuu noin 12.300. Hollolan elinvoima näkyy sekä työpaikka- että asukasluvun kasvussa. Jatkuvan kehityksen ansiosta kunnassa kiinnitetään erityistä huomiota asumisen ja palvelujen laatuun (Hollolan kunta, 2006.)

5.2 Hollolan kunnan päiväkodit

Hollolassa päivähoito kuuluu sosiaalitoimen alaisuuteen (kuvio 3).



Kuvio 3. Organisaatiokaavio (www.hollola.fi)

Hollolan päiväkodeista Hedelmätarhan, Hiekkalinnan, Hälvälän, Piiparin, Soramäen, Tiilikankaan, Viirikukon ja Ylikartanon päiväkodit sijaitsevat Salpakan kaan kuntakeskuksen alueella. Haja-asutuksen päiväkoteja ovat Vesikansan, Kukkilan ja Pyhäniemen päiväkodit. Haja-asutusalueilla järjestetään esiopetusta koulujen yhteydessä Herralassa, Nostavalla, Miekkiössä, Uskilassa ja Paimelassa sillä edellytyksellä, että esioppilaita on riittävästi. Hoitopaikkoja päiväkodeissa on yhteensä noin 600 ja niissä työskentelee noin 150 työntekijää.

Hollolan kunnassa tehdyn varhaiskasvatuksen linjausten mukaisesti ammattitaitoinen ja yhteistyökykyinen henkilöstö on varhaiskasvatuksen keskeisin voimavara. Henkilöstön riittävyyteen, koulutukseen ja jaksamiseen kiinnitetään huomiota. Sijaisjärjestelmän vakinaistaminen ja kehittäminen, säännöllinen täydennyskoulutus sekä työnohjaus ovat keskeisiä kehittämisalueita päivähoitosektorilla.

Hollolan kunta on kouluttanut koko vakituisessa työsuhteessa olevan päivähoitohenkilöstön. Muutama vuosi sitten kunta halusi järjestää henkilöstölle koulutuksen, jota lähdettiin kehittämään henkilöstön tarpeista ja toiveista käsin. Koulutuksen pohjana toimivat Hollolan kunnan varhaiskasvatuksen linjaukset. Henkilöstölle tehtiin kysely, mistä linjauksissa olevista asioista he toivoisivat lisää tietoa. Näiden kyselyiden pohjalta alettiin kehittää koulutusta, joka vastaisi henkilöstön tarpeisiin. Koulutuksen tavoitteina olivat tietojen päivitys ajan tasalle, yhteisen kielen ja tietoisuuden näkemisen syntyminen sekä koko koulutusprosessin tuloksena kunnan oman varhaiskasvatussuunnitelman syntyminen. Koko koulutuksen mottona käytettiin Storbackan (1999) ajatusta: ”Uudistuminen alkaa uusista ajatuksista, sillä vain jos ajattelee uudella tavalla, voi tehdä asioita uudella tavalla”.

Hollolan kunnan varhaiskasvatuksen linjauksissa todetaan lisäksi, että lapsilla on oikeus turvattuun elinympäristöön, hoitoon, huolenpitoon, kasvuun ja oppimiseen riippumatta asuinpaikasta, sosiaalisesta ja kulttuurisesta taustasta tai etnisestä alkuperästä. Päivähoidon toiminta-ajatuksena on tarjota lapsiperheille turvallisessa ympäristössä tavoitteellista varhaiskasvatusta, jota kehitetään yhteistyössä vanhempien kanssa. Hoito, kasvatus ja oppimaan ohjaaminen toteutuvat leikin kautta vuorovaikutuksessa ammattitaitoisen henkilöstön ja toisten lasten kanssa. Päivähoidossa on teetetty asiakaskyselyjä mm. vuosina 2000- 2001. Kyselyjen kohde-

ryhmänä olivat kaikkien päivähoitossa olleiden lasten vanhemmat. Kyselyjen tulosten perusteella vanhemmat pitivät päivähoiton laatua hyvänä. (Hollolan kunta, 2006.)

6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

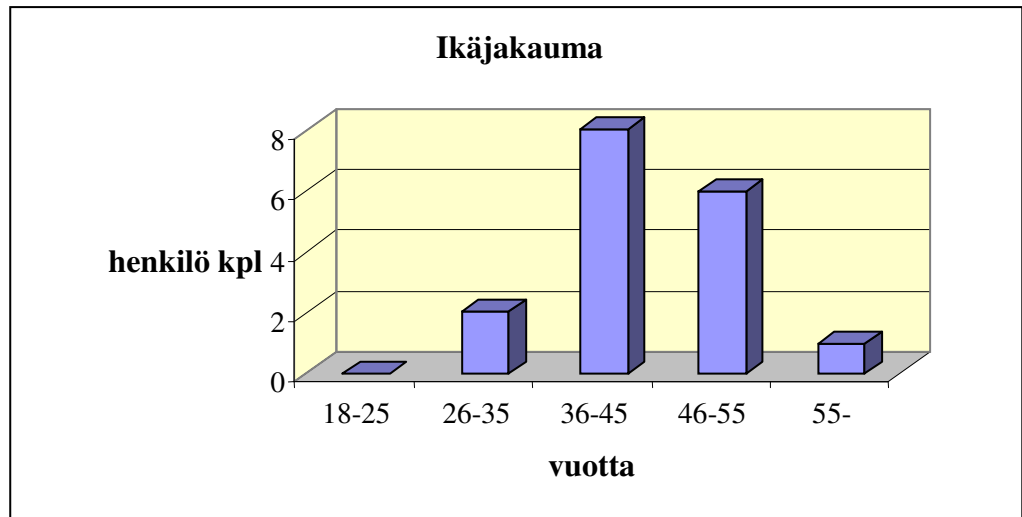
6.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Haastatteluihin osallistuneet 17 Hollolan kunnan päivähoidon työntekijää osallistuivat haastatteluun vapaaehtoisesti. Haastatteluajankohta sovittiin sähköpostitse päiväkodin johtajan kanssa. Haastattelut järjestettiin kussakin päiväkodissa erikseen, ja ne tehtiin maaliskuussa 2006.

Ennen varsinaisen haastattelun alkua haastatteliija täytti kustakin haastateltavasta erikseen taustatietolomakkeen (liite 2). Haastateltaville selvitetiin haastattelutilanteen alussa tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja haastattelun kulku. Haastateltaville painotettiin myös tutkijoiden vaitiolovelvollisuutta ja sitä, että vastaukset pysyvät täysin luottamuksellisina. Päätimme nauhoittaa keskustelut kahdesta syystä. Ensiksikin koimme, että saamme aikaiseksi luotettavamman lopputuloksen (ei omia tulkintoja) ja toiseksi meistä toinen ei pystynyt osallistumaan haastattelutilanteisiin. Haastattelut etenivät suunnittelussa järjestyksessä. Osa haastateltavista osasi kertoa asiansa hyvinkin avoimesti ja vapautuneesti, osalla sen sijaan oli melkoisia vaikeuksia kysymysten ja haastattelutilanteen kanssa. Vaikeudet johtuivat osittain siitä, että jotkut haastateltavat joutuivat haastattelutilanteeseen ennalta arvaamatta. Joidenkin haastateltavien kohdalla vaikeudet johtuivat siitä, että terminologia ei ollut ennestään tuttua tai sitä ei ollut käsitelty työyhteisössä. Joidenkin haastateltavien kohdalla vaikeus vastata kysymyksiin johtui haastattelutilanteen aiheuttamasta jännityksestä.

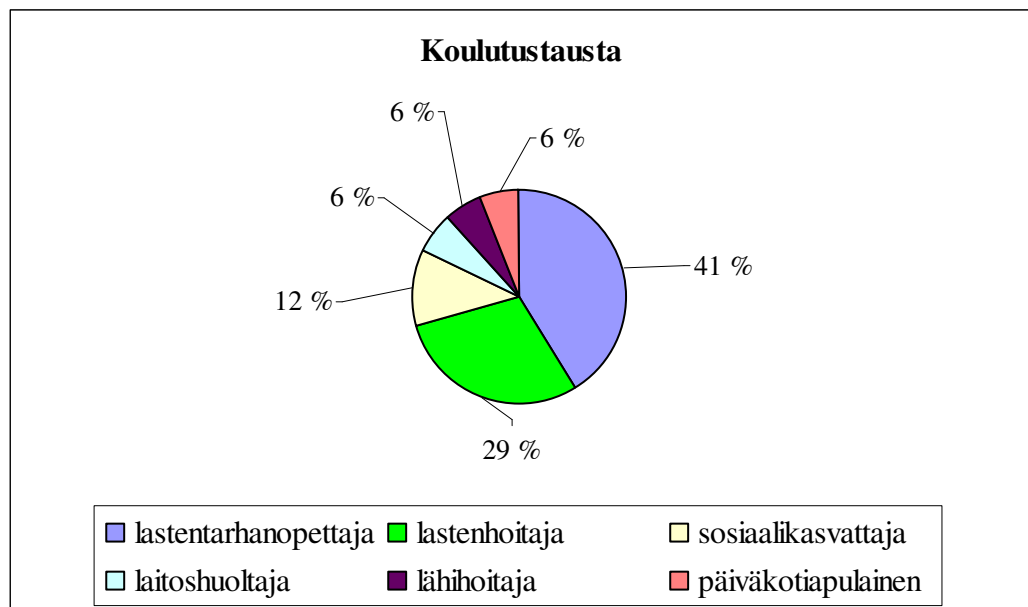
6.2 Taustamuuttajat

Tutkimukseen vastasi 17 päivähoidon työntekijää, jotka kaikki olivat naisia. Vastaaajista huomattava osa oli yli 36-vuotiaita, keski-ikä ollessa 43,94. Kuviossa 4 on vastaajien ikä graafisena esityksenä.

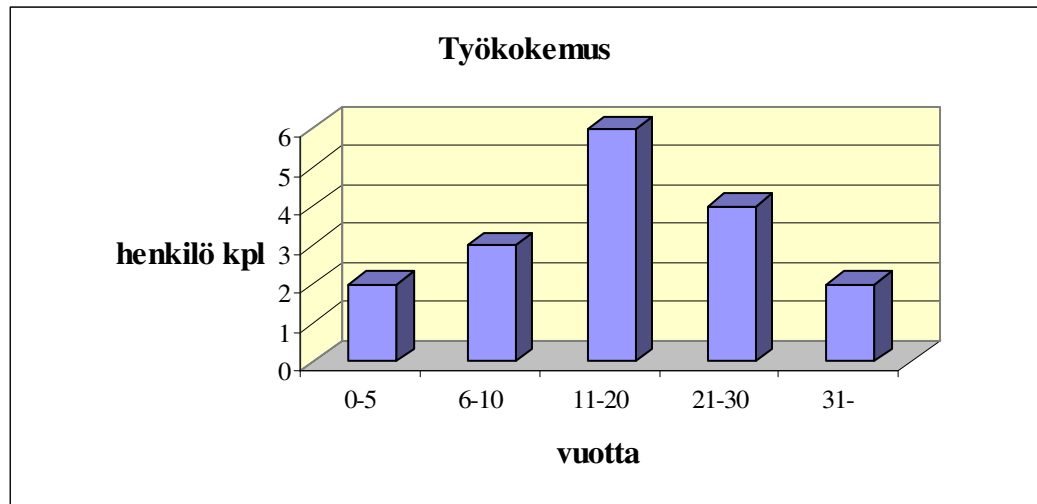


Kuvio 4. Vastaajien ikäjakauma

Tutkimukseen osallistuneista lähes puolet oli koulutukseltaan lastentarhanopettajia. Toisena suurena ryhmänä olivat lastenhoitajat, ja heidän jälkeensä sosiaalikasvattajat. Lähihoitajat, päiväkotiapulaiset ja laitoshuoltajat olivat haastateltavien joukossa pieninä ryhminä.



Kuvio 5. Vastaajien koulutustausta



Kuvio 6. Vastaajien työkokemus vuosina päiväkodissa

Vastaajien korkeasta keski-ikästä johtuen työkokemus päiväkodissa oli myös pitkä. Yli 10 vuotta työskennelleitä oli 64,7 %.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys käsitteenä oli valtaosalle haastatelluista tuttu, vain yksi haastatelluista ilmoitti käsitteen olevan täysin vieras. Haastatteluista näkyi, että yhteisöllisyyttä oli joissain päiväkodeissa käsitelty ja lähdetty purkamaan oman työyhteisön näkökulmasta, mutta oli myös päiväkoteja, joissa käsitettä ei juuri ollut avattu. Niissä päiväkodeissa, joissa yhteisöllisyyttä oli käsitelty, työntekijät pitivät sen näkymistä erittäin tärkeänä. Sen lisäksi työyhteisöissä oli mietitty keinoja, joilla yhteisöllisyyttä voitaisiin kehittää omassa ympäristössä. Haastatteluissa näkyi, että yhteisöllisyys ja sen kehittäminen olivat haastatteluhetkellä muutamissa päiväkodeissa asia, jota käytiin yhdessä läpi, ja siihen haluttiin panostaa.

Kyllä mä sanoisin, että se on ihan oikeeta me- henkeä ja yhteistä vastuun jakamista ja yhteistä vastuun kantamista, mitä vois ajatella yhteisöllisyys ois parhaimmillaan. Ja kyllä siihen liittyy oleellisesti toisista huolehtiminen ja yhteinen avun antaminen ja avun saaminen tarvittaessa. Ja se, että ollaan kiinnostuneita samoista asioista ja toimitaan yhteisen päämäärän eteen.

7.1.1 Yhteisvastuu

Haastatteluista tuli voimakkaasti esiin työntekijöiden tunne siitä, että päiväkodissa työskennellään yhteisten tavoitteiden ja päämäärien eteen riippumatta siitä, mihin ammattiryhmään työntekijä kuuluu. Jokainen työntekijä tietää omaan ammattiryhmäänsä kuuluvat työtehtävät ja niiden puitteissa kaikki toimivat kaikkien parhaaksi. Päiväkotityö koettiin eritoten tiimityöksi, jossa oman tiimin toimiminen tai toimimattomuus koettiin haasteellisena ja koko päiväkodin toimintaan vaikuttavana asiana.

Haastatteluista kävi myös ilmi, että työntekijät suhtautuvat positiivisesti siihen, että perinteisistä ryhmärajoista oltaisi luopumassa ainakin osittain. Haastateltavat kokivat, että ryhmärajattomuus on lisännyt päiväkodeissa me-henkeä. Se on tuonut päiväkodin henkilökunnalle tunteen siitä, että vastuu kaikista päiväkodin lap-

sista on yhteinen sekä sen, että päiväkodissa toimitaan samojen päämäärien mukaisesti. Päiväkodeissa on käyty arvokeskusteluja, jotka ovat toimineet pohjana uudelle ajatusmallille.

7.1.2 Vuorovaikutus

Hyvä vuorovaikutus henkilökunnan, vanhempien ja muiden yhteistyötahojen (sosiaali-, terveys- ja opetustoimi) kanssa koettiin todella tärkeäksi. Haastateltavat kokivat, että päiväkodeissa onkin menty kohti avoimempaa keskustelukulttuuria, jossa jokainen työntekijä voi ja uskaltaa tuoda oman mielipiteensä julki yhteisissä keskusteluissa ja palavereissa. Päiväkodin johtajan roolia positiivisen keskustelukulttuurin ylläpitäjänä pidettiin henkilöstön keskuudessa merkittävänä. Haastatteluista kävi myös ilmi, ettei keskusteluja käydä liikaa, niitä voisi jopa lisätä. Haastatteluista tuli esiin selkeä halu päästä eroon ”pukukaappikeskusteluista”. Useat haastateltavat toivoivat nimenomaan työyhteisön yhteishengen ja yksittäisen työntekijän kunnioittamisen parantumista. Päiväkodin johtajalla on voimakas vaikutus siihen, millainen keskustelukulttuuri työyhteisössä on ja miten keskustelukulttuuria kehitetään. Päiväkodin johtaja toimii omalla asenteellaan esimerkkinä muille työntekijöille. Haastatteluissa näkyi myös, että henkilöstö toivoi kaikilta työntekijöiltä palautteen antamis- ja vastaanottamiskykyä, oli se sitten positiivista tai rakentavaa. Haastatteluissa tuli esiin, että työntekijät antavat aika vähän palautetta toisilleen ja jos antavatkin, sitä ei välttämättä osata ottaa vastaan rakentavassa mielessä ja pelkästään ammatillisen osaamisen kannalta.

7.1.3 Muutos

Päiväkodeissa lapset jaetaan ryhmiin yleensä iän mukaan. Toimintaa jaetaan usein vielä ryhmän sisällä pienryhmiin. Aiemmin toimintakulttuuri on ollut sellainen, että henkilöstö on huolehtinut vain oman ryhmän toiminnasta. Toimiminen yli ryhmärajojen oli asia, joka haastatteluista nousi voimakkaasti esiin. Haas-

tateltavat olivat positiivisesti yllättyneitä siitä, kuinka hyvin kaikki toimii, vaikka enää ei toimita vanhan ajatusmallin mukaisesti. Työntekijä haluaa oppia työssään sekä parantaa pätevyyttään osallistumalla mm. erilaisiin koulutuksiin.

Haastatteluista tuli myös esiin, että joissain päiväkodeissa esiintyy vielä muutosvastarintaa. Haastateltavien mielestä muutosten läpiviemiseen tarvitaan lisäkoulutusta ja lisää avointa keskustelua omassa työyhteisössä. Muutoksen läpiviennissä haastateltavat korostivat päiväkodin johtajan roolia. Johtajalta toivottiin napakkaa asennetta, ja seisomista sekä sanojensa että päätöstensä takana.

7.1.4 Yhteenvedo

Kysymys yhteisöllisyydestä oli haastateltaville selkeästi kaikkein vaikein. Ne, joille käsite oli entuudestaan tuttu, pystyivät kertomaan oman kokemuksensa pohjalta, mitä yhteisöllisyys on ja miten itse sitä toteuttavat omassa työyhteisössään. Ne, joille käsite oli vieras tai vähemmän tuttu, joutuivat miettimään ja vähän arvuuttelemaankin, mitä yhteisöllisyys on tai mitä se voisi tarkoittaa. Oli mielenkiintoista huomata, miten eri ihmiset yhteisöllisyyden näkivät. Joillekin se oli koko päiväkodin yhteisiä toimintahetkiä ja silloin tällöin yhdessä tekemistä. Jotkut puolestaan kokivat yhteisöllisyyden voimakkaasti me- henkeä luovana jatkumona, joka näkyy päiväkodeissa sekä lasten kanssa työskentelyssä että aikuisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa.

Päiväkotien henkilöstö pyrkii kohti avointa keskustelukulttuuria ja vuorovaikutusta. Henkilöstö haluaa myös päiväkoteihin aitoa me- henkeä, yhteiseen hiileen puhaltamista ja toimimista koko päiväkodin hyväksi. Muutos päiväkotien toimintakulttuurissa on alkanut. Osittain se johtuu lisääntyneestä tietotaidosta ja osittain ympäröivän yhteiskunnan taholta tulevista haasteista. Päiväkotien henkilöstön koulutus on muuttunut viime vuosien aikana. Enää työntekijöitä ei kouluteta pelkästään päiväkodin tarpeisiin, vaan heistä jalostetaan moniosaajia erilaisiin yrityksiin.

Haastatteluista kävi ilmi myös henkilöstön halu toimia yli ryhmärajojen. Perinteisistä tiukoista ryhmärajoista halutaan pois. Se on omiaan lisäämään me -henkeä päiväkodeissa. Henkilöstö on oikeasti motivoitunutta ottamaan vastaan muutoksia ja he tiedostavat, että muutoksiin liittyy aina vastarintaa. Muutosten läpiviennessä henkilöstö korosti johtajan roolia. Johtaja toimii esimerkkinä muille.

7.2 Varhaiskasvatuksen laatu

Haastateltavat olivat hyvin tietoisia varhaiskasvatuksen laatuun vaikuttavista tekijöistä, sekä valtakunnallisista että kunnan ja oman päiväkodin laatuksista. Päiväkodin omia varhaiskasvatussuunnitelmia ja niiden päivittämistä pidettiin tärkeinä. Haastateltavista jokainen tunsi, että pystyy itse vaikuttamaan varhaiskasvatuksen laatuun omalla työpanoksellaan ja asenteellaan.

Varhaiskasvatuksen laadusta kysyttäessä haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että lapsilla on päiväkodissa turvallista olla. Haastateltavat pohtivat, miten turvallisuus toteutuu, kun lapsiryhmät kasvavat ja henkilöstöä on vähän. Erityistä hoitoa ja kasvatusta vaativien lasten avun saamisesta oltiin myös huolissaan. Haastattelussa tuli esille työntekijöiden huoli siitä, ettei yksittäiselle lapselle ole riittävästi aikaa. Ajan ja huomion antaminen lapselle koettiin monessa haastattelussa tärkeimmäksi laatuun vaikuttavaksi tekijäksi.

Kun mä ajattelen itseäni työntekijänä, niin mä annan hyvää varhaiskasvatusta omasta mielestäni. Mä oon siinä lapsiryhmässä, oon läsnä ja kuuntelen niitä lapsia, yritän ottaa ne yksilöinä ja olla korvat höröllä.

Minusta kaikkein merkityksellisintä on se yhden lapsen kohtaaminen kerrallaan, että lapselle jäisi semmoinen tunne, että toi aikuinen on mua varten tässä. Usein kun on kiirettä, itselle jää huono olo siitä, että sä näät lapset isona joukkona, jota siirrätkä paikasta toiseen. Silloin pitää pysähtyä ja pyytää lapsi syliin ja jutella.

Kaikkien haastateltavien mielestä aikuinen, siis työntekijä, vaikuttaa viimekädessä päiväkodin toiminnan laatuun. Päiväkodeissa on tehty varhaiskasvatussuunnitelma, jota jokainen työntekijä on ollut laatimassa. Varhaiskasvatussuunnitelmas-

ta on keskusteltu työyhteisössä ja se on otettu päiväkodin yhteiseksi toimintaraamiksi. Varhaiskasvatussuunnitelma päivitetään vuosittain, jotta se pysyy ajan tasalla ja samalla tiedostetaan tulevan toimintakauden haasteet. Se, miten arjessa työntekijä varhaiskasvatussuunnitelmaa noudattaa, jää kuitenkin jokaisen työntekijän, oman tiimin ja päiväkodin johtajan vastuulle.

7.2.1 Kontrollointi

Kaikki haasteltavat olivat tietoisia siitä, että päiväkodin toimintaa ohjaavat valtakunnalliset lait ja asetukset. Myös siitä, miten kuntien itsensä määrittelemät raamit vaikuttavat toimintaan, haastateltavat olivat hyvin tietoisia. Tässä kohtaa nousi monien mieleen kunnan antamat resurssit esimerkiksi sairaustapauksissa. Sijaisia ei tahtonut saada.

Asiakas itse, tässä tapauksessa lapsi ja perheen vanhemmat, ovat parhaimmat päiväkodin toiminnan arviointiin osallistujat. Näitä päiväkodin ja perheen keskinäisiä keskusteluja halutaan lisätä ja samalla pyritään aktivoimaan perheitä myös pihakeskusteluihin.

Musta paras mittari on se, kun lapsi haluaa tulla hoitoon aamulla ja iltapäivällä hän haluaa lähteä kotiinkin.

7.2.2 Lapsilähtöisyys

Haasteltavat ovat kaikki samaa mieltä siitä, että päiväkodin toiminta pitää olla lapsilähtöistä. Päiväkodin arjessa lapsella tulee olla tunne siitä, että hän on ainutlaatuinen ja häntä kuunnellaan. Toiminta suunnitellaan niin, että lapsella on riittävästi haasteita ja hän oppii oman oppimisensa kautta, ei aikuisen valmiiksi ”pu-reskelemia” oppimiskokemuksia. Lapselle määritellään henkilökohtaisia tavoitteita, joita tarkastellaan vähintään vuoden välein. Kokonaiskehitystä seurataan välitavoitteiden avulla.

Muutamit haastateltavat olivat huolissaan siitä, kuinka erityistä huolenpitoa tarvitsevat lapset pärjäävät jatkuvasti suurenevissa lapsiryhmissä, koska työntekijöitä ei lisätä samassa suhteessa. Erityinen tuki varhaiskasvatuksessa vastaa tukea tarvitsevien lasten kasvatuksellisiin ja kuntoutuksellisiin tarpeisiin päivähoitossa. Järjestettäessä lapselle erityistä tukea, ei välttämättä tarkoiteta erillisiä toimenpiteitä. Usein kyse on yksilöllisistä tavoitteista osana varhaiskasvatusta. Monet päivähoiton kuntouttavista toimenpiteistä ovat lapsen kehitystä yleisesti tukevia ja kaikille lapsille hyödyllisiä. Erityinen tuki perustuu varhaiskasvatuksen hyvään perusosaamiseen. Päiväkodeissa jokaisen työyhteisön jäsenen tehtävänä on tuoda varhaiskasvatuksen erilaiset tukitoimet tukea tarvitsevan lapsen päivittäiseen arkeen. Lapsen tuen tarvetta ja tukitoimia arvioidaan yhdessä vanhempien kanssa kasvatuskumppaneina.

Työntekijällä olisi oikeesti aikaa kuunnella sitä lasta ja lapsella on tuntuma siitä, että hän voi päättää asioista, suunnitella omia tekemisiään ja yhdessä jutella niistä asioista.

7.2.3 Kasvatuskumppanuus

Kasvatuskumppanuus mielletään suhteena lapsen vanhempiin, jossa päiväkotihenkilöstö tietoisesti sitoutuu lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen tukemiseen. Kumppanuudessa vanhemmat ja työntekijät ovat yhteisvastuullisia, mutta erilaisia lapsen tuntijoita. Vanhempien voimavarana ovat oman lapsen tuntemus sekä yksilölliset kasvatustavoitteet. Varhaiskasvattajan voimavarana taas on lasten kasvatuksen ammattitaito sekä tieto yleisistä varhaiskasvatuksen tavoitteista. Lapselle läheisten aikuisten toimiva yhteistyösuhde kannattelee lapsen siirtymistä elämässä eteenpäin ja elämistä kodin ja päiväkodin kasvuympäristöissä.

Kasvatuskumppanuus rakentuu kuulemiseen, kunnioitukseen, vuorovaikutukseen ja luottamukseen. Työntekijä kuuntelee vanhemman asiaa, ajatuksia ja puhetta ja uskaltaa ottaa vastaan erilaisia viestejä. Kunnioitus ilmenee työntekijän lasta, perhettä ja vanhempia arvostavina ajatuksina ja tekoina. Vuorovaikutus merkitsee

yhteisen ymmärryksen rakentamista ja luottamuksellisen keskusteluilmapiirin luomista vanhempien ja henkilöstön välille.

Kumppanuus alkaa tutustumisesta lapsen aloittaessa päivähoidon ja syvenee vanhempien ja henkilöstön päivittäisissä kohtaamisissa. Vanhempien ja henkilöstön väliset lapsikohtaiset keskustelut sekä vanhempainillat antavat mahdollisuuden kasvatuskumppanuuden syventämiseen. Henkilöstön erityisenä haasteena on luoda kumppanuuden ilmapiiri tilanteessa, jossa lapsella havaitaan tuen tarve.

Hollolan kunnassa on panostettu vanhemmuuden tukemiseen. Päiväkotien henkilökunta tiedostaa hyvin, että lapsia kasvatetaan yhdessä vanhempien kanssa. Kasvatuskumppanuuden toteuttamisessa pyritään perheiden omia voimavaroja korostamaan tasavertaiseen toimintaan. Vuonna 2006 aloitettiin projekti Hyvä Lapsuus Hollolassa. Projektin ajatuksena on kehittää ja lisätä kasvatuskumppanuutta ja vanhempien osallistumismahdollisuutta varhaiskasvatuspalveluissa. Projektin tarkoituksena on myös luoda uudenlaisia mahdollisuuksia perheiden omaehtoiselle toiminnalle ja keskinäiselle vertaistuelle. Projektityöntekijät tekevät yhteistyötä myös päiväkotien henkilöstön kanssa.

Haastatteluissa näkyi selkeästi, että kasvatuskumppanuus käsitteenä on noussut yhdeksi tärkeimmistä asioista päivähoidon arjessa. Kukaan haastatelluista ei kielittänyt kasvatuskumppanuuden tärkeyttä, vaan se tuli automaattisesti esiin jokaisessa haastattelussa, vaikka sitä ei erikseen kysytykään. Haastateltavat pitivät kasvatuskumppanuutta itsestään selvänä yhteisöllisyyteen liittyvänä tekijänä, joka on nykyisin osa päiväkodin arkea. Kasvatuskumppanuutta on pohdittu koulutuksissa ja nyt sitä ollaan viemässä päiväkodin arkeen. Jokaisessa päiväkodissa mietitään, miten omassa yksikössä ja ryhmässä käsitettä aletaan soveltaa käytäntöön ja mitä olemassa olevia käytäntöjä säilytetään ennallaan. Uusien käytäntöjen miettiminen, kehittäminen ja soveltaminen ovat jokaisessa päiväkodissa tämän päivän haasteita, joihin henkilöstö haluaa panostaa.

7.2.4 Työilmapiiri

Työilmapiirin koetaan olevan yksi tärkeimmistä asioista työssä viihtymiselle ja sitoutumiselle. Haastatteluista kävi ilmi, että työntekijä haluaa tuntea kunnioitusta omana itsenään sekä moniammatillisena osaajana osana tiimiä. Henkilökunnan keskuudessa halutaan olla avoimempia, paremman keskustelukulttuurin ylläpitäjiä, jotta negatiivisetkin asiat tulisivat nopeasti käsiteltäväksi. Työyhteisö koetaan joustavana, turvallisena ja melko tasa-arvoisena. Osassa haastatteluissa esiin nousivat epäkohdat työvuoroissa, vuosilomien sijoittelussa ja koulutukseen pääsemisessä. Haastateltavat kokivat, ettei kaikkia työntekijöitä aina kohdeltu tasa-arvoisesti. Haastateltavat toivoivat johtajilta, että tulevaisuudessa jatkettaisiin työtä kohti avoimempaa keskustelukulttuuria, joka on omiaan parantamaan myönteisen ilmapiirin luomista omassa työyhteisössä.

Ikäviä asioita tuotiin palaverissa esiin puol vuotta, niitä oli kirjoitettu paperilapulle ja niitä käsiteltiin joka palaverissa, se puhdisti ilmapiiriä. Silloin kaikki oli aina paikalla, uskallettiin sanoa.

7.2.5 Yhteenvedo

Haastateltavien oli helpompi vastata varhaiskasvatuksen laatuun kuin yhteisöllisyyteen liittyvään kysymykseen. Haastatteluilmapiiri oli vapautuneempi, koska kysymys liittyi toimintaympäristöön ja sen toimimiseen tai toimimattomuuteen. Haastateltavien oma työkokemus näkyi vastauksissa. Mitä pidempi työkokemus oli, sen kriittisemmin uskallettiin vastata. Pitkän työkokemuksen omaavat henkilöt osasivat myös perustella laatuun vaikuttavia tekijöitä vähäisen työkokemuksen omaavia henkilöitä paremmin. Ammattiryhmien kesken kysymyksen suhteen ei tullut hajontaa. Laatuasiat näyttävät edelleen olevan päiväkodeissa ajankohtaisia. Eniten kritiikkiä sai sijaisten saantiin liittyvät määräykset. Henkilöstö koki tekevänsä työtä ajoittain ylikuormitettuna, kun sijaisia ei saanut palkata. Resursipulan koettiin vaikuttavan yleiseen työssä jaksamiseen ja henkiseen hyvinvointiin työyhteisöissä.

Laatuun vaikuttavana positiivisena asiana nousi lähes jokaisessa haastattelussa esiin kasvatuskumppanuus. Kasvatuskumppanuus- ajatusta on päiväkodeissa lähdetty kehittämään. Haastatteluissa tuli esiin, että henkilöstö koki hyvin tärkeänä asiana sen, että vanhemmat ovat osa lapsen arkea myös päiväkodeissa. Henkilöstön mielestä oli hyvä, että vanhempia ja heidän toiveitaan kuunnellaan. Henkilöstö tiedosti myös, että kasvatuskumppanuuteen kuuluu myös kompromissien tekeminen. Haastateltavat korostivat, että lapset toimivat ryhmissä yksilöinä.

7.3 Päiväkodin johtaminen

Aikaisemmin päiväkodin johtaja toimi lastentarhanopettajan tehtävässä ja hoiti kasvatus- ja opetustehtävän ohessa päivittäiseen johtamiseen liittyvät tehtävät. Tällaisia tehtäviä olivat mm. työvuorolistojen laatiminen, laskujen kirjaaminen, päivähoitomaksujen laskeminen, sijaisten hankkiminen ja työsopimusten tekeminen. Nykyään päiväkodin johtajan työssä korostuu moninaisuuden johtaminen, joka edellyttää laaja-alaista kasvatusorganisaation johtamisen asiantuntemusta. Tämän päivän päiväkodin johtajan tehtäviin kuuluvat hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen, palveluorganisaation johtaminen, työorganisaatioiden johtaminen, osaamisen johtaminen sekä varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimiminen.

Haastatteluun osallistuneet olivat tietoisia siitä, mitä asioita päiväkodin johtamiseen kuuluu. Haastateltavilla oli sympatiat oman johtajansa puolella. Henkilöstön mielestä johtajilta vaaditaan yhä enemmän hallinnollista osaamista ja siihen panostamista. Henkilöstö koki, että hallinnolliset tehtävät kuormittavat yhä enemmän ryhmässä toimivien päiväkodin johtajien työpäivää. Henkilöstön mielestä päiväkodin johtajilta vaaditaan eritoten hyvää organisointikykyä ja kykyä visioida päiväkodin toimintaa. Päiväkodin johtajilta vaaditaan myös lain ja asetusten tarkkaa tuntemusta ja niiden soveltamista päiväkodin arkeen. Lisäksi muut valtakunnalliset kriteerit, kunnan oma varhaiskasvatussuunnitelma ja laatukriteerit määrittelevät sen, miten päiväkodin johtaja visioi ja johtaa oman päiväkotinsa arkea.

Nykypäivänä päiväkodin johtajan työ on hirvittävän vaativaa. Täällä meillä johtaja on myös töissä osastolla. Mun mielestä se on ihan mahdoton yhtälö. Siinä vaaditaan ihan liikaa ihmiseltä, siinä pitäis hoitaa lapset sekä tehdä kaikki se työ, mitä varsinainen johtajan työ pitää sisällään. Johtajalta vaaditaan, että sillä on kaikki langat käsissä ja että hän tietää, mitä talossa tapahtuu. Ja pitäis vielä nähdä tuolla se varsinainen toiminta.

7.3.1 Perusosaaminen

Henkilöstön mielestä johtajalla on vastuu paljosta ja johtajan tulee omata kyky pitää kaikki narut käsissään. Päiväkodin johtaja vastaa laadusta ja sen kehittämisestä. Lisäksi päiväkodin johtaja vastaa oman päiväkotinsa henkilöstöhallinnosta, johon kuuluu riittävästä resursseista huolehtiminen. Haastatteluista tuli esiin, että henkilöstö on tietoinen, mikäli kunnassa on annettu esimerkiksi sijaisten palkkaamista koskevia määräyksiä. Henkilöstö koki, että päiväkodin johtaja on vaikeassa asemassa silloin, kun sijaisia tarvittaisiin, mutta tarvittava rahoitus puuttuu. Valtaosa haastateltavista koki, että päiväkodeissa työntekijät ovat ajoittain yliöllistettyjä sijaisten puuttumisen vuoksi.

Haastatteluista kävi myös ilmi, että henkilöstö haluaa päiväkodin johtajan olevan avoin näkemään uusia asioita sekä kokeilunhaluinen toteuttaakseen niitä omassa työyhteisössään. Päiväkodin johtajalta vaaditaan haastattelujen mukaan myös kyky saada työntekijät ymmärtämään päätöksiä hallinnon näkökulmasta, joka usein menee ristiin sen kanssa, mitä henkilöstö toivoo tai odottaa.

Nykyään päiväkodin johtajilta vaaditaan hyviä tietotekniikan taitoja. Verkkopalvelujen käyttö lisääntyy ja sähköpostin käyttö yhtenä viestinnän välineenä on lisääntynyt. Monessa haastattelussa tuli esiin, että juuri tietotekniikan osaamisessa johtajilla on parantamisen varaa. Henkilöstön mielestä tulevaisuudessa tulee panna johtajien tietotekniikan käyttöön liittyvään koulutukseen.

Päiväkodissa tehdään työtä lapsen ja perheen parhaaksi. Päiväkodin johtaja kantaa vastuun siitä, että lapsella on päiväkodissa hyvä ja turvallinen olla.

Meillä johtaja on ryhmässä. Eli ei ole hallinnollinen johtaja, jolloin ryhmässä olo tuo omat haasteensa varsinkin siihen ryhmään, jossa johtaja itse on. Hän on usein poissa, asioilla ja palaverissa ja sitten vajaalla pyöritetään. Se vaatii joustoa ja muutakin. Vuorovaikutus- ja kommunikaatiokyvyt ovat varmaan semmoisia, jotka ovat tosi tärkeitä. Tehdään kuitenkin työntekijöiden, perheen, muiden asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa asioita.

7.3.2 Tilanneosaaminen

Päiväkodin johtajan työ on vuosien saatossa muuttunut. Aiempina vuosina johtamistapa on ollut pääsääntöisesti autoritäärisempää ja johtaja on tehnyt päiväkotia ja henkilöstöä koskevat päätökset itsenäisemmin. Nykyään päiväkodin johtaja on osa tiimiä. Päiväkodin johtajalla on oltava visioita ja strategioita siitä, miten kehittää omaa toimintaympäristöään yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Haastattelujen mukaan päiväkodin johtajalta vaaditaan nopeaa päätöksentekokykyä ja eri tilanteiden hallintaa. Haastateltavat toivoivat johtajaltaan herkkyyttä kuulla ja kuunnella työntekijöitään arkipäivän työssä. Näin johtaja pysyy tietoisena siitä, mitä päiväkodissa tapahtuu ja missä mennään.

Hyvää ihmistuntemusta, tietoisuus päiväkodin arjesta mitä se on ja hyvää yleisnäkemystä. Kun tilanteita tulee, pitää pystyä näkemään se kokonaisuus ja tekemään nopeitakin päätöksiä... Johtajan täytyy pystyä kuuntelemaan ja ottamaan huomioon työntekijöitten ajatukset... eikä vaan tee päätöksiä yksin.

Johtajan on kyettävä tekemään myös itsenäisiä ratkaisuja ja seisomaan päätösten sä takana. Joissain haastatteluissa tuli esiin, ettei johtaja aina pysynyt päätöksissään. Henkilöstö toivoo johtajaltaan avoimuutta ja rohkeutta kantaa vastuu tekemistään päätöksistä riippumatta siitä, miellyttääkö tehty päätös kaikkia työntekijöitä vai ei. Henkilöstön mielestä tehdyt päätökset eivät voi aina miellyttää kaikkia, mutta niitä on silti kaikkien noudatettava. Johtaja toimii työyhteisössään esimerkkinä muille.

7.3.3 Ammatillinen uusiutuminen

Pedagogisen johtajan suhtautuminen muutokseen, koulutukseen ja uusiin asioihin tulisi olla myönteistä. Päiväkoti on työyhteisö, joka rakentuu hyvin erilaisen koulustaustan omaavasta henkilöstöstä. Muutokset henkilöstörakenteessa ja henkilöstön koulutusrakenteessa ovat vähentäneet lapsuuden, lapsen kasvuprosessin ja pedagogiikan asiantuntemusta päiväkodeissa. Päiväkodin johtajalla on vastuu siitä, että eri ammattiryhmien asiantuntemus on perustehtävän kannalta parhaalla mahdollisella tavalla koko työyhteisön käytössä. Päiväkodin johtaja kantaa vastuun myös siitä, että jokaisella työntekijällä on yhtäläiset mahdollisuudet oman ammattitaitonsa ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

No mun mielestä meidän johtaja on sellai, ettei se halua et me jämähdetään paikoillemme... Kuitenkin halua et me mennään eteenpäin ja kehitetään.

Hollolan kunta on kouluttanut päivähoidon työntekijöitä aktiivisesti ja se näkyi haastatteluissa. Henkilöstö osaa odottaa myös johtajalta uudistumiskykyä ja kykyä viedä päätökset ja muutokset läpi. Haastatteluista selvisi, että henkilöstö suhtautuu positiivisesti itsensä kouluttamiseen ja haluavat, että johtaja tukee heitä tässä asiassa. Henkilöstö toivoi myös johtajalta tasapuolisuutta koulutuksiin pääsyn suhteen siten, että jokaisella on yhtäläiset mahdollisuudet kouluttautua ja ylläpitää omaa osaamistaan ammattiryhmästä riippumatta.

7.3.4 Yhteenveto

Selkeästi helpoin kysymys haastatelluille oli kysymys päiväkodin johtamisesta. Jokainen haastateltava oli työskennellyt useamman kuin yhden johtajan alaisuudessa, joten vertailupohjaa oli nykyiseen johtajaan. Monessa haastattelussa tuli esiin päiväkodin johtajan työnkuvan muuttuminen yhä hallinnollisemmaksi viimeisten vuosien aikana. Lapsiryhmässä työskentelevien johtajien työmäärää ei kadehtinut kukaan. Tosin kritiikkiä sai se tosiasia, että johtaja joutuu hallinnollisten töiden vuoksi olemaan paljon pois lapsiryhmästä ja työpanos jää tällöin mui-

den ryhmässä työskentelevien harteille. Haastateltavat tunsivat sympatiaa omaa johtajaansa kohtaan ja heistä oli vaikea esittää kritiikkiä johtajan toimintaa kohtaan. Muutamia asioita kuitenkin haastatteluissa nousi, jotka halusimme ottaa tässä tutkimuksessa esiin. Jotkut haastateltavat kokivat, että johtaja ei aina toiminut tasavertaisesti kaikkia työntekijöitä kohtaan. Johtajilta vaaditaan erinomaisia vuorovaikutustaitoja sekä seisomista sanojensa ja päätöstensä takana. Joissain haastatteluissa tuli esiin, että päätöksiä kyllä tehtiin, mutta niitä ei aina kuitenkaan toteutettu loppuun asti tai päätöksiin tulikin muutoksia, joita ei aina perusteltu.

Yleisesti ottaen henkilöstö oli johtajiinsa ja heidän johtamistapoihinsa tyytyväisiä. Työyhteisöissä toivottiin avointa keskustelua ja turvallisuuden tunnetta siitä, että uskaltaa puhua ja sanoa ääneen ajatuksiaan. Johtajien puutteelliset tietotekniikan taidot saivat myös henkilöstöltä kritiikkiä. Kritiikki ei tosin kohdistunut johtajiin itseensä, pikemminkin siihen, etteivät johtajat olleet saaneet riittävästi koulutusta tietotekniikkaosaamiseensa.

8 POHDINTA

1990-luvun varhaiskasvatuksen keskeisiä teemoja olivat lapsen kasvun ja oppimisen mieltäminen lapsilähtöisinä ja kasvuympäristöön liittyvinä ilmiöinä, ja ammatillisuuden perustan rakentuminen perheiden kanssa tehtävän yhteistyön vaaraan. Aiemmin varhaiskasvatus oli kovasti aikuisjohtoista ja toimintaympäristö rakentui päiväkodin henkilöstön näkemyksen mukaiseksi.

Vaikka muutos koetaan tarpeelliseksi, sisältävät työn muutos ja kehittäminen monenlaisia ristiriitaisuuksia. Samalla tai vähemmällä henkilöstöllä on tuotettava enemmän tai entistä parempaa palvelua. Työn kehittäminen on välttämätöntä ja siinä halutaan olla aktiivisesti mukana, mutta toisaalta kehittämiseen käytetyn ajan nähdään puristavan jo muutenkin ylikuormitettua työpäivää.

Henkilöstön muutosvalmius on välttämätöntä siksi, että tänä päivänä päivähoitoyhteisön tulee olla jatkuvassa muutos- ja kehitysprosessissa samoin kuin muiden yhteiskuntamme organisaatioiden ja yhteisöjen. Päivähoidon kasvatuksellisesta perustehtävästä lähtien tulee hallita tätä jatkuvaa muutosprosessia. Tämä puolestaan vaatii prosessiajattelua, joka tulisi olla jokaisen työyhteisön jäsenen toiminnan lähtökohta. Henkilöstön jatkuva koulutus on tärkeää, jotta henkilöstö pysyy tiedoissaan ja taidoissaan ajan tasalla jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa.

Uusien toimintamallien työntekijä kuvataan henkilöksi, joka kehittyy kapean ammattitaidon omaajasta moniosaajaksi, ammattitaitoaan kehittäväksi joustavaksi tiimissä työskentelijäksi. Päiväkotityö on ollut ja on tulevaisuudessakin tiimityötä, jossa jokaisen tiimissä työskentelevän ammattitaito, kokemus ja ymmärrys asioita kohtaan tulevat huomioiduksi. Henkilöstön koulutustaustat ovat vuosien saatossa muuttuneet. Nykyään henkilöstöstä koulutetaan moniosaajia yhteiskunnan eri sektoreille. Koulutus ei sinällään anna enää pätevyyttä vain yhdelle osalle, vaan samalla koulutuksella pätevytyä erilaisiin tehtäviin.

Päiväkotien johtajilta odotetaan niin sanottua ”työnantajauskollisuutta”, mikä tarkoittaa hallinnollisten ohjeiden noudattamista ja lojaaliutta ylemmän organisaati-

on päätöksille. Tämä vaatimus perustuu johtajien asemaan organisaatiossa. Hallintotyöhön liittyvinä vaatimuksina ovat esimerkiksi talouden tasapainottamiseen liittyvien asioiden toteuttaminen omassa yksikössä tulosjohtamisen nimissä.

Vahvan, hallintotyöhön suuntautuneen organisaatiokulttuurin puristuksessa on vaara, että päiväkotien johtajien päähuomio ohjautuu euroina ja prosentteina ilmaistavien suoritteiden seurantaan varsinaisen työn (varhaiskasvatuksen) kustannuksella. (Nivala 2002:2, 193-194.)

Nivalan mukaan (2002, 194) pedagogisen johtajuuden merkitys ja tarve tiedostettiin jo 1970-luvulla. Päiväkodin johtajien työn arvo varsinaisen työn kehittämisen näkökulmasta on nykyisin aliarvostettua. Tämä tapahtuu samaan aikaan, kun markkinataloudessa kilpailevat yritykset pyrkivät kaikin keinoin, muun muassa optiojärjestelyin, pitämään kiinni pätevistä ja osaavista johtajistaan. Niissä johtajuuden merkitys organisaation toiminnan onnistuneisuudelle on yleisesti tunnustettu.

Nivala (2002, 198) toteaa, että päiväkotien pedagogisen johtamisen katsotaan olevan erityisen haastavaa siksi, että työssä sekä suorittajana että kohteena on ihminen. Esimerkiksi lastentarhanopettajan pedagoginen ja ammatillinen tietämys tai pedagoginen ajattelu on hänen elämän- ja työhistoriaan, koulutukseen sekä perusarvoihin liittyvä käsite. Niinpä pedagoginen tietämys on yksilöllinen. Pedagogisen organisaation johtamistyön haasteellisuus on siinä, että jokapäiväiseen pedagogiikkaan, sen suunnitteluun, toteuttamiseen ja kehittämiseen liittyvien ongelmien ratkaisuisissa pitäisi pystyä sovittamaan yhteen monenlaista pedagogista tietoisuutta ja rutinoitunutta osaamista.

Pedagogisen johtamisen onnistuminen edellyttää tietoisuutta pedagogiseen johtamiseen liittyvistä asioista. Perusehtona pedagogisen johtamisen onnistumisessa ja kehittämisessä on, että päiväkodissa työskentelevät henkilöt ovat yhteisesti määritelleet pedagogisen johtamisen käsitteen. Tällöin on tärkeää, että johtaja ja työyhteisö ovat perillä johtajuutta ja johtamista koskevista teorioista ja käsitteenmäärittelyistä.

Pedagogista johtajuutta käsiteltäessä olisi hyvä pohtia kasvatusorganisaatioiden erityisyyttä muihin organisaatioihin nähden. Kasvatusorganisaatioiden erityisyyden voidaan ajatella olevan niiden yhteisöllisyys. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan tällöin organisaation erityistä, kasvattavaa luonnetta. Lähtökohta on, että käytettyjen johtajuusmallien ja johtamiskäytänteiden tulisi olla yhteisöllisyyttä korostavia. Johtamistoiminnan keskeisiä asioita ovat yhteiset sopimukset toiminnasta ja näihin sopimukseen sitoutuminen.

Päiväkotien johtajuuden ja johtamisen kehittämisen strategiana voisi olla hallinnollisen ja pedagogisen johtamisen erottaminen toisistaan. Kunnissa voisi olla palkattuna henkilö, joka vastaisi opetus- ja koulutuspalveluiden määrällisistä teki- jöistä, kuten saatavuudesta, resursoinnista ja henkilöstökysymyksistä. Pedagogi- nen johtaja organisoisi päiväkodin sisäistä toimintaa ja yhteistyötä sidosryhmien välillä.

Päiväkodin johtajaksi ”pätevoidytään” varhaiskasvatuksen opintoja suorittamalla, sillä peruskoulutuksessa ei ole erillisiä johtajuuden erikoistumisopintoja. Olisi nopeasti luotava päiväkotien johtajien koulutusjärjestelmä, jossa osa johtamis- koulutuksesta annettaisiin jo peruskoulutuksen aikana. Valtaosa siitä toteutettaisiin kuitenkin vasta muutaman työvuoden jälkeen, jotta opiskeltavat asiat integroituksivat paremmin johtamistyön arkeen.

Tänä päivänä perheen ja päivähoiton yhteistyön merkityksellisyyttä tuskin ku- kaan kiistää. Perheen ja päivähoiton yhteistyön tarpeellisuutta perustellaan sekä päivähoidossa olevan lapsen että vanhempien näkökulmasta. Lapsen kannalta ko- ti ja päivähoitopaikka ovat kasvu ympäristöjä, joissa fyysisen ympäristön lisäksi toimintatavat, kielellinen erilaisuus, arvot ja lapsen asema yhteisössä saattavat poiketa toisistaan. Perheen ja päivähoiton välinen yhteistyö edesauttaa lapsen kasvua, kehittymistä ja oppimista.

Tarve vanhempien tukemiseen nousee yhteiskunnallisista muutoksista ja niiden vaikutuksista perheiden arkielämään. Perheiden ja sukujen pieneneminen sekä kyläyhteisöjen hajoaminen ovat merkinneet vanhempien näkökulmasta perinteis- ten tukijärjestelmien heikkenemistä.

Vanhempien tukemisen tehtävä on siirtynyt ainakin osittain yhteiskunnallisten tukijärjestelmien vastuulle. Perheen ja päivähoidon yhteistyössä vanhempien tukeminen mielletäänkin usein juuri päivähoitohenkilökunnan tehtäväksi. Vähemmälle huomiolle on jäänyt se, että perheet ja vanhemmat tukevat myös toinen toisiaan. Perheiden välisten suhteiden luominen ja sosiaalisten verkostojen vahvistaminen onkin yksi keskeisistä päivähoidon yhteistyön tehtävistä.

Vuorovaikutuksellista kumppanuutta korostava lähestymistapa painottaa vanhemmuuden ja ammattikasvattajien vastuun jakamista. Yhteistyön lähtökohtana on vanhempien ja päiväkotihenkilöstön tasa-arvoinen vuorovaikutus. Päivähoitokasvatuksen suunnittelussa nähdään välttämättömänä yhdistää sekä vanhempien omaa lastaan koskeva asiantuntemus että henkilökunnan koulutuksen ja työkokemuksen kautta omaksuttu asiantuntemus. Yhteistyön ja vaikuttamisen suunta on tällöin molemminpuolinen.

Yhteistyö ei nykyään perustu stereotyyppiseen perhemallin, vaan on otettava huomioon myös perheiden erilaiset elämäntilanteet, lähtökohdat ja arvot. Yksittäinen perhe voi tarvita eri aikoina erilaisia yhteistyön osa-alueita: välillä tukea, ohjausta ja neuvontaa, välillä taas kasvatuksellista kumppanuutta.

Tieto- ja viestintäteknikka mahdollistaa uudenlaisen työmenetelmien kehittämisen. Sen avulla on mahdollista luoda sekä varhaiskasvatuksen henkilöstön ja muiden asiantuntijoiden että vanhempien kattava palveluverkko. Verkoston avulla lisätään varhaiskasvatuksen tiedon kulkua. Samalla mahdollistetaan uudenlainen vuorovaikutus, johon myös vanhemmat voivat tasavertaisesti osallistua. Sekä varhaiskasvatuksessa työskenteleville että perheille tulee tarjota erilaisia mahdollisuuksia ja resursseja hyödyntää tieto- ja viestintäteknikkaa. Tämän lisäksi henkilöstön tulee saada tarpeen mukainen tieto- ja viestintäteknikan koulutus ja työvälineistö.

Sopiva jatkotutkimusaihe olisi tutkia, kuinka yhteisöllisyys toteutuu tänään Hollolan kunnan päiväkodeissa. Ovatko kaikki päiväkodit jo päässeet muutosprosessiin mukaan ja kuinka se on käytännössä toiminut? Toinen mielenkiintoinen aihe on Hollolan kunnan aloittama Hyvä Lapsuus Hollolassa -hanke. Tutkimuksen ai-

heena voisi olla se, miten projekti päättyy ja onko kasvatuskumppanuutta saatu vietyä toivotulla tavalla eteenpäin henkilöstölle, vanhemmille ja koko organisaatiolle. Selvittämisen kohteena voivat olla myös projektista saadut tulokset ja miten niitä viedään eteenpäin.

LÄHTEET

- Alaranta, I. 1994. Päivähoidon johtamisen uudet haasteet – kartoitukset turkulaisessa päiväkodissa. Pro gradu –tutkielma. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.
- Brotherus, A., Helimäki, E. & Hytönen, J. 1994. Opetus varhaiskasvatuksessa. WSOY:n graafiset laitokset, Juva.
- Erätuuli, M. & Leino, J. 1992. Rehtori koulunsa pedagogisena johtajana. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia. Helsingin yliopistopaino, Helsinki.
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Otavan Kirjapaino, Keuruu.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. uudistettu painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hollolan kunta, 2006. Hollolan kunnan organisaatio. Viitattu 7.10.2006. Saatavissa: <http://www.hollola.fi/keskus/frame/frame3.htm>
- Hollolan kunta, 2006. Hollolan kunnan varhaiskasvatuksen linjaukset. Viitattu 7.10.2006. Saatavissa: [http://www.hollola.fi/sosiaali/paivahoi/Varhaiskasvatuksen linjaukset.pdf](http://www.hollola.fi/sosiaali/paivahoi/Varhaiskasvatuksen_linjaukset.pdf)
- Huittinen, L. 1998. Kyläyhteisö oppimisen apuna. Teoksessa Parviainen, T. & Pelkonen, M. (toim.). Yhteisöllisyys – avain parempaan terveyteen. Työvälineitä hoitotyöhön. Stakes raportteja 217/1997. Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi.
- Hujala, E., Parrila, S., Lindberg, P., Nivala, V., Tauriainen, L. & Vartiainen, P. 1999. 2. painos. Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa. Oulun Yliopistopaino, Oulu.
- Hujala, E., Puroila A-M., Parrila-Haapakoski, S. & Nivala, R. 1998. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hujala-Huttunen, E. & Tauriainen, L. 1995. Laadun arviointi varhaiskasvatuksessa. Oulun yliopiston monistus- ja kuvakeskus, Oulu.
- Hyypä, M. 2002. Elinvoimaa yhteisöstä. Sosiaalinen pääoma ja terveys. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Joronen, L. 1993. Ammatillisen kasvun edellytykset organisaatiossa. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 135. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.

Joutsenkunnas, T. & Heikurinen, P. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. 2.painos. WSOY-kirjapainoyksikkö, Porvoo.

Kauppinen, M. & Sarjaoja, M. (toim.) 1991. Erilainen lapsi päivähoidossa. 2. painos. WSOY:n graafiset laitokset, Porvoo.

Koivumäki, L. 1998. Elämää sairaanhoitajaopiskelijoiden luokkayhteisössä – yhteisöllisyyden oppiminen. Teoksessa Parviainen, T. & Pelkonen, M. (toim.). Yhteisöllisyys – avain parempaan terveyteen. Työvälineitä hoitotyöhön. Stakes raportteja 217/1997. Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi.

Koponen, R., Remes, M-L. & Salminen, J. 1987. Päivähoidon hallinnon käsikirja. Kirjayhtymä OY, Rauma.

Kuusela, P. 2001. Minästä yhteisöön yhteisöstä minään. Kuopion yliopiston selvityksiä. Yhteiskuntatieteet. Kuopion yliopiston painatuskeskus, Kuopio.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Edita Prima Oy, Helsinki.

Laki lasten päivähoidosta 36/1973. Annettu Helsingissä 19.1.1973.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen L. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. 2. uudistettu painos. WS Bookwell Oy, Juva.

Nivala, V. 1999. Päivähoidon johtajuus. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta, Rovaniemi.

Nivala, V. 2002. Pedagoginen johtajuus – näkökulmia koulun ja päiväkodin substanssijohtamiseen. Kasvatus 2/2002. 189-201.

Parviainen, T. 1998. Johdatus yhteisöllisyyteen ja sen lähikäsitteisiin. Teoksessa Parviainen, T. & Pelkonen, M. (toim.). Yhteisöllisyys – avain parempaan terveyteen. Työvälineitä hoitotyöhön. Stakes raportteja 217/1997. Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi.

Parviainen, T. & Pelkonen, M.1998. Yhteenveto ja suuntaviivat. Teoksessa Parviainen, T. & Pelkonen, M. (toim.). Yhteisöllisyys – avain parempaan terveyteen. Työvälineitä hoitotyöhön. Stakes raportteja 217/1997. Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu.

Puroila, A-M. 2003. Johtajuusartikkelit. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. Oulu. [verkkojulkaisu]. Saatavissa:
<http://www.oaj.fi/Recource.phx/ltol/varhaisk/johtajuus/johtajuusartikkelit.htm>

Sarala, U. & Sarala, A. 1998. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuotavuuden yhdistäminen. 5. painos. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Sarvimäki, A. 1998. Etiikka ja yhteisöllisyys. Teoksessa Parviainen, T. & Pelkonen, M. (toim.). Yhteisöllisyys – avain parempaan terveyteen. Työvälineitä hoitotyöhön. Stakes raportteja 217/1997. Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi.

Sarvela-Pikkarainen, H. 1998. Johtaja päivähoiton perustehtävän toteuttajana. Pro gradu –tutkielma. Oulun yliopisto. Kasvatustieteen tiedekunta. Kajaanin opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatuksen suuntautumisvaihtoehto.

Their, S. 1994. Pedagoginen johtaminen. Tammer-Paino Oy, Tampere

Valtioneuvoston periaatepäätös 2002. Varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:9. Edita Prima Oy, Helsinki.

Varhaiskasvatustyöryhmän muistio 1999:4. Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistio. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.

LIITTEET

TEEMAHAASTATTELU/KYSYMYKSET

1. Mitä yhteisöllisyys on sinun mielestäsi ja miten yhteisöllisyys sinun näkemyksesi mukaan toteutuu tässä päiväkodissa?
2. Mitä hyvä varhaiskasvatus tarkoittaa sinun mielestäsi? Mistä asioista se koostuu päiväkodin arjessa ja kuka määrittää varhaiskasvatuksen laadun?
3. Mitä asioita/tekijöitä/kykyjä vaaditaan mielestäsi päiväkodin johtamisessa ja miten nämä mainitsemasi asiat näkyvät tässä päiväkodissa?

TAUSTATIETOLOMAKE

Haastateltava 1

Ikä
Ammatillinen koulutus
Työkokemus päiväkodissa

Haastateltava 2

Ikä
Ammatillinen koulutus
Työkokemus päiväkodissa

Haastateltava 3

Ikä
Ammatillinen koulutus
Työkokemus päiväkodissa

Haastateltava 4

Ikä
Ammatillinen koulutus
Työkokemus päiväkodissa