



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Johanna Hautamäki e1500476

PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TYÖ
HENKILÖSTÖ- JA PEDAGOGISEN
JOHTAMISEN NÄKÖKULMISTA

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen (YAMK)
2017

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Johanna Hautamäki
Opinnäytetyön nimi	Päiväkodin johtajan työ henkilöstö- ja pedagogisen johtamisen näkökulmasta
Vuosi	2017
Kieli	suomi
Sivumäärä	65 + 3 liitettä
Ohjaaja	Ulla Isosaari

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten pedagoginen ja henkilöstöhallinnon johtaminen toteutuvat tutkimuskaupungissa päiväkotien johtajien näkökulmasta. Tutkimuksen aihe tuli päiväkotien johtajilta ja sitä täsmennettiin varhaiskasvatuspäällikön kanssa. Aihe on ajankohtainen, koska kaupungissa pohditaan kuntaliitoksen jälkeen tapaa päiväkotien johtamiselle. Tutkimuskysymyksillä haettiin vastausta johtamisen nykytilanteeseen ja siihen, miten varhaiskasvatuksen johtamista voitaisiin jatkossa kehittää.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin varhaiskasvatusta sen historiasta tämän päivän haasteisiin saakka, varhaiskasvatusta ohjaavia asiakirjoja, pedagogista johtamista sekä henkilöstöjohtamista. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Ennen haastattelua tutkittaville lähetettiin teemahaastattelun kysymysrunko valmistautumista varten. Haastattelurunko oli koottu aikaisempia tutkimuksia mukaillen, koska valmista runkoa ei ollut saatavilla. Kysymykset olivat avoimia ja niitä oli kymmenen. Tutkimukseen osallistuivat kaikki seitsemän päiväkotien johtajaa. Tutkimus on analysoitu sisällönanalyysillä.

Tutkimuksessa saatiin tietoa pedagogisen ja henkilöstöhallinnon johtamisen toteutumisesta sekä näiden nivoutumisesta yhteen. Tutkimuksen tulosten mukaan päiväkodin johtajat kokevat henkilöstöhallinnon johtamisen vievän enemmän aikaa pedagogisen johtamisen jäädessä tämän vuoksi vähemmälle. Tutkimus toi esiin myös kolmannen, asiakastyön osa-alueen, joka kuuluu päiväkodin johtajien työnkuvaan. Tutkimustulosten mukaan tutkimuskaupungissa on selkeät linjat ja yhteiset toimintatavat varhaiskasvatuksen johtamiseen. Tulevaisuudessa toivotaan, että päiväkodin johtajat ovat hallinnollisia johtajia.

Avainsanat	varhaiskasvatus, henkilöstöjohtaminen	pedagoginen	johtaminen,
------------	--	-------------	-------------

ABSTRACT

Author	Johanna Hautamäki
Title	The Work of a Daycare Manager from the Perspective of Human Resource and Pedagogical Management
Year	2017
Language	Finnish
Pages	65 + 3 Appendices
Name of Supervisor	Ulla Isosaari

The purpose of this research was to find out how the pedagogical and human resource management are implemented in the research city from the daycare managers' point of view. The topic of the research came from the managers and it was specified with the early childhood education manager. The topic is current since there has been a consolidation of local government areas. The research questions dealt with the current situation of the management and how management of the early childhood education can be developed in the future.

The theoretical frame of this research processed the early childhood education from its history to modern-day challenges, directive documents of early childhood education, pedagogical management and human resource management. A qualitative research method was used. The material was collected by theme interviews. The questions of the theme interview were sent via E-mail to the respondents before the interview. The frame of the interview was collected adapting earlier researches, because a ready-to-use frame could not be found. All the ten questions were open-ended questions. The research was responded by seven managers of daycare centres. The research was analyzed with content analysis.

The results of this research revealed information about how the pedagogical and human resource management are implemented and how these things are interweaving.

According to the results the managers of daycare centres thought that the human resource management takes more time than the pedagogical management.

This research also brought forward a third sector ie. client work, which is a part of the work of the daycare managers. According to the results of this research early childhood education management in the research city has clear guidelines and a common way of working. In the future the daycare managers are expected to be administrative managers.

Keywords	Early childhood education, pedagogical management, human resource management
----------	--

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	4
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE	6
3	VARHAISKASVATUKSEN TAUSTATEKIJÄT.....	7
3.1	Varhaiskasvatuksen ja sen tavoitteiden määrittely	7
3.2	Päivähoidon historiasta tämän hetken varhaiskasvatukseen.....	9
3.3	Varhaiskasvatukseen liittyvät lait ja asetukset.....	14
3.4	Uudistetut varhaiskasvatussuunnitelman perusteet.....	16
4	JOHTAJUUS JA VARHAISKASVATUS	18
4.1	Varhaiskasvatuksen johtamisen yleiskuva.....	18
4.2	Suomalaisia tutkimuksia päiväkotien johtajuudesta	21
4.3	Pedagoginen johtaminen	23
4.4	Henkilöstöjohtaminen	28
5	VARHAISKASVATUS TUTKIMUSKAUPUNGISSA.....	33
5.1	Tutkimuskaupungin varhaiskasvatussuunnitelma	33
5.2	Päiväkodin johtajan työtehtävät tutkimuskaupungissa	33
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	35
6.1	Tutkimusote	35
6.2	Aineiston keruu.....	35
6.3	Aineiston analyysi.....	37
6.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	38
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	42
7.1	Tutkittavien taustatiedot.....	42
7.2	Päiväkodin johtajien kokemukset päiväkotien johtamisesta.....	43
7.2.1	Pedagogisen johtamisen toteutuminen	43
7.2.2	Henkilöstöhallinnon johtamisen toteutuminen	48
	Pedagogisen ja henkilöstöhallinnon johtamisen yhteennivoutuminen ja sen johtaminen	52

8	JOHTOPÄÄTÖKSET	59
9	POHDINTA.....	62
9.1	Tutkimustulosten tarkastelu	62
9.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	65
	LÄHTEET	66
	LIITTEET	

LIITELUETTELO

LIITE 1. Kutsu tutkimukseen

LIITE 2. Teemahaastattelurunko

LIITE 3. Ote haastattelun sisällönanalyysistä

1 JOHDANTO

Varhaiskasvatustalain (L 8.5.2015/580) mukaan varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, hoidon ja opetuksen muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka.

Uudistettu varhaiskasvatustalaki (L 8.5.2015) ja valtakunnalliset varhaiskasvatustalain suunnitelman perusteet (OPH 2016) luovat uusia suuntaviivoja ja tavoitteita varhaiskasvatukseen. Varhaiskasvatus on muuttunut myös yhteiskunnan muutoksen mukana. Esimerkiksi kauppojen laajentuneet aukioloajat ovat lisänneet jatkuvasti vuorohoidon tarvetta. (Heinonen, ym. 2016, 47–49.)

Fonsenin (2014) väitöskirjatutkimuksessa ilmeni, että päiväkodin johtajien toimenkuvat ovat laajoja, määrittelemättömiä ja niiden mitoitus on puutteellista. Hän näkee tässä riskin uupumiselle. Fonsenin tutkimuksen tulokset kertoivat myös, että liian suuret vastualueet ja työn liiallinen pirstoutuminen kaventavat pedagogista johtajuutta. Soukaisen (2015) tutkimuksessa johtajat kokivat, että eivät ehdi tehdä työtään niin hyvin kuin se pitäisi tehdä. Työnkuvia tulisi kehittää ja rakentaa oma koulutuksensa varhaiskasvatuksen esimiehille. (Fonsen 2014, 189–192, 197, Soukainen 2015, 48, 55.)

Fonsenin tutkimuksessa todettiin myös, että pedagoginen johtaminen varhaiskasvatuksessa nähdään kasvupotentiaalın ja osaamisen kasvattamiseen liittyvänä vuorovaikutuksellisenä ilmiönä, jossa kasvatustoiminnalle luotu pedagoginen arvopohja antaa suunnan johtajuudelle. Jotta pedagogiikan johtajuus voisi toteutua hyvin, se vaatii pedagogiikan tuntemista ja sen arvon tunnustamista. Tutkija esittää, että se, millaiset resurssit kunnissa johtajille annetaan ja millaiset valmiudet heillä itsellään siihen on, määrittää sitä, miten hyvin ja organisoidusti pedagogiikka tulee johdetuksi. Johtajien toimenkuvien laajuus rajaa pedagogisen johtajuuden mahdollisuuksia. (Fonsen 2014, 35–36, 157–158, 180, 197.)

Kuntien säästöpainet vaikuttavat myös varhaiskasvatukseen. Koska lisäresursseja on tällä hetkellä vaikea saada, on panostettava entistä enemmän organisaatioiden

sisäiseen kehittämiseen. Johtajuuden ja pedagogiikan kehittämiseen vaatii entistä vahvemmin myös uudistettu varhaiskasvatuslaki. (Fonsen & Parrila,17–21.)

Fonsenin mukaan (2014, 168–170) varhaiskasvatuksen pedagogisessa johtajuudessa ei riitä pelkkä pedagogiikan hallinta, vaan siinä tarvitaan myös henkilöstöjohtamisen taitoja, riittävät resurssit toiminnalle sekä organisaation ylätasen luottamus. Viitala (2013, 24) kirjoittaa, että henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken toiminnan, jolla pyritään varmistamaan riittävä työvoima ja sen osaaminen, motivaatio ja hyvinvointi.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia pedagogisen ja henkilöstöhallinnon johtamisen toteutumista päiväkodin johtajien näkökulmasta. Tutkimukseen osallistuneen kaupungin nimeä ei ole lupa julkaista, joten siitä käytetään vain nimitystä tutkimuskaupunki. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla, johon osallistuivat tutkimuskaupungin kaikki seitsemän päiväkodin johtajaa. Tutkimuksen aihe tuli esiin johtajilta ja sitä tarkennettiin varhaiskasvatuspäällikön kanssa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, miten päiväkotien johtaminen voitaisiin jatkossa järjestää.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla miten pedagoginen ja henkilöstöjohtaminen toteutuvat päiväkodeissa johtajien näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa pohjaksi sille, millä lailla päiväkotien johtaminen kaupungissa voitaisiin järjestää. Tutkimuksessa halutaan saada tietoa siitä, millaisella johtajan työnkuvalla pedagoginen ja henkilöstöjohtaminen voisivat toteutua parhaalla mahdollisella tavalla.

Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin tutkimusongelmiin:

1. Miten pedagoginen johtaminen toteutuu päiväkodin johtajan näkökulmasta?
2. Miten henkilöstöjohtaminen toteutuu päiväkodin johtajan näkökulmasta?

Tutkimuksessa halutaan selvittää pedagogisen johtamisen toteutumista, kuten kuinka paljon siihen käytetään aikaa, mistä johtajat saavat siihen tukea, mistä ja millä perusteella aiheet nousevat, millaisia eroja pedagogisessa johtamisessa on eri varhaiskasvatusyksiköiden välillä sekä millaisia kehittämistarpeita ilmenee.

Henkilöstöhallinnon tehtävien toteutumisessa selvitetään, millä tavalla toteutetaan esim. sijaisten hankinta ja lomien järjestely, kehityskeskustelut, tiedottaminen ja työvuorojen suunnittelu sekä halutaan myös tietää, kuinka paljon näihin kuluu aikaa.

3 VARHAISKASVATUKSEN TAUSTATEKIJÄT

Varhaiskasvatuksessa on tapahtunut paljon muutoksia. Niitä on tapahtunut valtakunnallisella, kunta- ja yksikkötasoilla. Varhaiskasvatuksen hallinnonalan siirtyminen Sosiaali- ja terveysministeriöltä (STM) Opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen (OKM) 1.1.2013 on tuonut mukanaan paljon muutoksia. (Fonsen 2014, 14.) Uudistettu varhaiskasvatuslaki (L 8.5.2015) ja valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (OPH 2016) teettävät työtä ja luovat uusia suuntaviivoja ja tavoitteita varhaiskasvatukseen.

Voidakseen ymmärtää päiväkotien johtajien työtä on oleellista tietää, mitä varhaiskasvatus on ja miten sitä ohjataan sekä tuntee varhaiskasvatuksen historiaa ja nykypäivän tilannetta ja haasteita.

3.1 Varhaiskasvatuksen ja sen tavoitteiden määrittely

Varhaiskasvatuslain (L 8.5.2015/580) mukaan varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, hoidon ja opetuksen muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka. Varhaiskasvatusta voivat järjestää kunnat, kuntayhtymät tai muut palvelujen tuottajat ja sitä voidaan tarjota päiväkodissa, perhepäivähoidossa tai muuna varhaiskasvatuksena.

Opetushallituksen uusissa varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa 2016 varhaiskasvatus perustuu käsitykseen lapsuuden itseisarvosta: jokainen lapsi on ainutlaatuinen ja arvokas sellaisena kuin hän on ja hänellä on oikeus tulla nähdyksi, kuulluksi ja ymmärretyksi. Varhaiskasvatuksen tehtävänä on suojella ja edistää lapsen oikeutta turvalliseen ja hyvään lapsuuteen. (OPH 2016, 19.)

Varhaiskasvatus on yhteiskunnallinen, lasten tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta sekä syrjäytymistä ehkäisevä palvelu. Varhaiskasvatuksen tehtävä on edistää lapsen kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä ja oppimista. Se tukee vanhempia heidän kasvatustyössään ja mahdollistaa heidän työssäkäyntinsä ja opiskelunsa. (OPH 2016, 14.)

Varhaiskasvatus voidaan määritellä vuorovaikutusprosessiksi, jossa lapsi elämyksellisen, kokemuksellisen, omaehtoisen toiminnan kautta vertaisryhmässä tapahtuvien kontaktien sekä aikuisen tavoitteisen ohjauksen tuella kasvaa aktiivisena toimijana. (Hujala, Puroila, Parrila & Nivala 2007, 11.)

Varhaiskasvatuksen tavoitteena on tukea lapsen kehitystä, kasvua ja oppimista sekä edistää lapsen hyvinvointia. (L 8.5.2015; Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos THL 2015). Jokaisella alle kouluikäisellä lapsella on oikeus varhaiskasvatukseen ja vanhemmat päättävät lapsensa osallistumisesta siihen. Myös koulun aloitusta edeltävä esiopetus on varhaiskasvatusta. (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos THL 2015.)

STM:n määritelmän mukaan varhaiskasvatuksen tavoitteena on edistää lapsen kasvua ja kehitystä sekä tukea fyysistä kehitystä ja terveyttä, älyllistä kehitystä ja oppimista, sosiaalista- ja tunne-elämän kehitystä sekä luovuutta ja mielikuvitusta. Lisäksi varhaiskasvatuksen tavoitteena on tukea tutustumista lähiympäristöön ja omaan kulttuuriin. Varhaiskasvatuksen perusta saadaan kotona, sillä vanhemmilla on ensisijainen kasvatusoikeus- ja vastuu lapsestaan. Erilaiset varhaiskasvatuspalvelut tukevat kotikasvatusta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007)

Varhaiskasvatuslaki määrittelee varhaiskasvatuksen tavoitteita myös tarkemmin. Näitä ovat muun muassa lapsen oppimisedellytysten tukeminen, monipuolisen pedagogisen toiminnan toteuttaminen, turvallisen ja kehittävän oppimisympäristön varmistaminen sekä lasta kunnioittavien toimintatapojen ja pysyvien vuorovaikutussuhteiden turvaaminen. Varhaiskasvatuksen tehtäväksi määritellään myös lapsen vuorovaikutustaitojen tukeminen ja oppiminen yhteiskunnan jäsenyyteen, lapsen osallisuuden ja vaikuttamisen mahdollisuuden varmistaminen, lapsen yksilöllisten tarpeiden tunnistaminen ja tuen järjestäminen moniammatillisessa yhteistyössä sekä yhteistyön tekeminen lapsen huoltajien kanssa lapsen parhaaksi. Lain tavoitteena on antaa kaikille lapsille yhdenvertaiset mahdollisuudet varhaiskasvatukseen, edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa sekä antaa lapsille valmiuksia ymmärtää ja kunnioittaa kulttuuriperinteitä sekä toisten kielellistä, uskonnollista ja katsomuksellista taustaa. (L 8.5.2015/580.)

3.2 Päivähoidon historiasta tämän hetken varhaiskasvatukseen

Ensimmäinen päivähoitoon verrattavissa oleva palvelu Suomessa oli seimitoiminta, joka alkoi Helsingissä vuonna 1861. Toisena vaihtoehtona olivat köyhäinhoidolliset asyylit. Lapset olivat näissä hoitopaikoissa pitkiä päiviä vanhempien ollessa työssä. Asyylit olivat lähellä lastenkotitoimintaa, koska lapset saattoivat olla niissä pitkiäkin aikoja yhtäjaksoisesti. (Välimäki 1999, 77–78.)

Uno Cygnaeus toi Suomeen lastentarha-ajatuksen oppimisen, ei niinkään lasten hoivan näkökulmasta. Ensimmäinen suomalainen lastentarha perustettiin Tammisaareen vuonna 1861 ja se nivottiin koulun yhteyteen. Cygnaeuksen kuoltua lastentarhatoiminta kuitenkin loppui. Uuden alun se sai vuonna 1888, kun Hanna Rothman perusti Helsinkiin lastentarhan, jonka ydinajatus oli tarjota hoivaa ja opetusta työssäkäyvien vanhempien lapsille, jotka olivat muuten vailla aikuisen ohjausta ja läsnäoloa. Lasten oikeuksiin saada hoivaa ja kasvatusta alettiin kiinnittää enemmän huomiota myös valtiovallan taholta ja lastentarhoja työssä käyvien vanhempien lapsille alettiin perustaa lisää. Työntekijöiltä alettiin vaatia koulutusta ja toiminnalle suunnitelmia, jotta tarha saattoi saada valtionapua. (Välimäki 1999, 91–94, 98, 113, 116.)

Välimäki (1999, 118) kirjoittaa, että vuonna 1936 voimaantullut lastensuojelulaki määritteli, että kuntien on tarpeen mukaan perustettava kotikasvatusta tukevia ja täydentäviä laitoksia. Päivähoito nimettiin lastensuojelulain alle päivähuolloksi ja hoitoa saivat edelleen vain sitä eniten tarvitsevat lapset.

Perhepäivähoito mainittiin Suomessa ensimmäisen kerran virallisesti vuonna 1951 ja vasta vuonna 1970 syntyi päiväkotikäsite. Vuonna 1973 voimaan astuneessa päivähoitolaissa päivähoito määriteltiin kaikille tarvitseville tarkoitetuksi sosiaalipalveluksi, jolloin lastensuojelun leima jäi pois. Päivähoidon muotoja olivat perhepäivähoito, ryhmäperhepäivähoito, päiväkodit sekä leikki- ja puistotoiminta. Lasten hoidon lisäksi kasvatuksellinen näkökulma alkoi vahvistua. (Välimäki 1999, 125, 128.)

Vuonna 1990 päivähoitoon annettiin subjektiivinen oikeus, jolloin vanhemmat saivat valita alle 3-vuotiaalle lapselleen päivähoitopaikan tai hoitaa heitä kotona kotihoidontuen turvin. Subjektiivinen eli jokaista lasta koskeva päivähoito-oikeus astui voimaan 1.1.1996. Lapsen hoitopaikan saaminen ei ollut enää kiinni vanhemman työssäkäynnistä, vaan päivähoito-oikeuden saivat myös ne lapset, joiden vanhemmat eivät olleet töissä tai opiskelleet. (Kalliala 2012, 22–23 ;Välimäki 1999, 143–144, 153; Kalliala 2012, 22–23).

Turjan (2016, 43) mukaan suomalaisen varhaiskasvatuksen juuret ovat fröbeliläisessä pedagogiikassa, jossa arvostetaan aikuisten ohjausta ja aikuisten ja lasten työskentelyä rinnakkain. Aikuiset ovat passiivisia lasten leikkien havainnoijia. 1970-luvulla päivähoitolain painotukset alkoivat vaikuttaa siten, että toiminta muuttui hyvin aikuisjohtoiseksi ja tuokiokeskeiseksi. Myös keskustelu pedagogiikasta oli melko vähäistä. Muutosta tähän lähdettiin hakemaan 1990-luvulla. (Turja 2016, 43.)

1980-luvulla päiväkotien henkilöstörakennetta muutettiin siten, että lastentarhanopettajien rinnalle tuli työskentelemään lastenhoitajia ja lähihoitajia entisten päiväkotiapulaisten tilalle. Tavoitteena oli parantaa lasten kanssa työskentelevien koulutustasoa ja ammattitaitoa. Tällöin lastentarhanopettajat alkoivat työskennellä myös alle 3-vuotiaiden ryhmässä, siihen asti niissä olivat olleet vastuussa lastenhoitajat. 1990-luvulla tilanne muuttui, kun alettiin käyttää lasten ja kasvattajien välistä suhdelukua ryhmäkokojen sijasta. Lastentarhanopettajia tuli olla vähintään kolmasosa henkilökunnasta. Tästä tuli nopeasti useimpien kuntien käyttämä luku ja lastentarhanopettajien määrä päiväkodeissa väheni. (Heinonen, Iivonen, Korhonen, Lahtinen, Muuronen, Semi & Siimes 2016, 54–55.)

Luvan saatuaan kunnat alkoivat muuttaa päivähoidon ja varhaiskasvatuksen hallinnon sosiaali- ja terveyslautakuntien alaisuudesta sivistystoimeen 2000-luvun alkuvuosina. Sykäyksen hallinnonalan vaihtoon kuntien sivistysosastoille sai aikaan esiopetuksen määrittäminen opetustoimen lainsäädännössä sekä kasvat- ja koulutusjärjestelmän kokonaisuuden hallinta. Vuoden 2013 alusta päivähoidon ja varhaiskasvatuksen lainsäädännön kehittäminen siirtyi opetus- ja

kulttuuriministeriölle. Uusitun varhaiskasvatustalain tullessa voimaan elokuussa 2015 myös varhaiskasvatuksen kehittäminen siirrettiin Opetushallituksen tehtäväksi. Sosiaalipalveluiden hallinnonala on voinut osaltaan vaikuttaa siihen, miksi varhaiskasvatuksesta puhuttiin pitkään päivähoitona eikä nähty siinä kasvatuksen ja opetuksen näkökulmaa niin vahvana kuin nykyisin. (Heinonen ym. 2016, 258–259.)

Pedagoginen ote on vahvistunut hitaasti koko ajan ja lapsi nähdään nykyään aktiivisena toimijana eikä vain toiminnan kohteena. Päivähoidosta on siirrytty puhumaan varhaiskasvatuksena, joka hoidon lisäksi käsittää kasvatuksen ja opetuksen. Uusissa varhaiskasvatusta ja esiopetusta ohjaavissa asiakirjoissa ja varhaiskasvatustalainissa näkyy ajattelu lapsesta aktiivisena toimijana ja tämä on osaltaan lisännyt pedagogista keskustelua ja tietoisuutta varhaiskasvatuksen kentällä. Todellisuudessa muutos on kuitenkin hidasta, sillä uuden ajattelun ja teorian siirtyminen käytäntöön ei tapahdu nopeasti. Jotta uusia toimintatapoja saadaan käyttöön, on osasta vanhoja voitava luopua. Pienryhmätoiminta, lasten havainnointi ja toiminnan jatkuva arviointi tukevat lasten osallisuutta ja hyvää pedagogiikkaa. (Turja 2016, 43–48, 55–61.)

Varhaiskasvatus on muuttunut myös yhteiskunnan muutoksen mukana. Lapsia halutaan tukea ja auttaa mahdollisimman varhain, mikä näkyy panostuksena varhaiserityiskasvatukseen ja lasten saamaan tukeen. Tuen järjestämisen lähtökohtana ovat lapsen vahvuudet ja ne osa-alueet, joihin hän tarvitsee lisätukea. Lapsen hyväksi tehtävät toimenpiteet kirjataan varhaiskasvatussuunnitelmaan, jota arvioidaan ja päivitetään säännöllisesti. Yhteistyö huoltajien ja muiden yhteistyötahojen, kuten terapeuttien ja sosiaalipalvelujen kanssa on edellytyksenä tulokselliselle työlle. (OPH 2016, 52–53.)

Maahanmuuttajalasten määrä varhaiskasvatuksessa on kasvanut ja se asettaa omat haasteensa, vaikka monikulttuurisuus nähdäänkin varhaiskasvatuksessa voimavarana. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa 2016 kasvattajilla edellytetään olevan tietoa toisista kielistä, kulttuureista ja katsomuksista sekä kykyä ymmärtää asioita monesta näkökulmasta sekä asettua toisen asemaan. (OPH 2016, 63). Varhaiskasvatus- ja esiopetussuunnitelmissa huomioidaan yleiset

tavoitteet sekä lapsen oma äidinkieli ja kulttuurinen tausta, joita tulee myös vahvistaa. Lapsella tulee olla mahdollisuus kasvaa sekä suomalaisen että oman kulttuuriperintönsä jäseneksi. Varhaiskasvatuksen tehtävä on tukea lapsen sosiaalisia suhteita, auttaa tutustumaan suomalaiseen kulttuuriin ja opettaa suomen kieltä. Yhteistyötä vanhempien kanssa tulee kehittää ja tarvittaessa käyttää myös tulkkia apuna. Asianmukaiset lisäresurssit ja henkilöstön täydennyskoulutus ovat seikkoja, joihin tulisi panostaa, jotta laadukas varhaiskasvatus voidaan taata myös maahanmuuttajataustaisille lapsille. (Kivijärvi 2016, 249–251, 260–261.)

Kunnan on huolehdittava siitä, että perheiden tarpeen mukaista hoitoa on saatavana kunnan järjestämänä tai valvomana. Iltatyö esimerkiksi kauppojen aukiolojen laajentumisen myötä on lisännyt jatkuvasti vuorohoidon tarvetta. Osa lapsista tarvitsee varhaiskasvatusta iltaisin, öisin, viikonloppuisin ja juhlapyhinä vanhempiensa työn vuoksi. (Heinonen ym. 2016, 47–49.)

Maan hallitus on keskustellut päivähoitomaksujen korotuksista. Maksukorotukset kuitenkin peruttiin elokuussa 2016 kovasta kritiikistä johtuen. Samassa yhteydessä hallitus päätti, että maksukorotuksien yhteyteen suunniteltu maksualennus pienituloisille toteutetaan. 1.3. 2017 maksut muuttuivatkin tuntiperusteisiksi, eli maksu määräytyy sen mukaan, kuinka paljon hoitotunteja perhe varaa lapselleen. Nyt julkisuudessa käydään keskustelua siitä, tulisiko varhaiskasvatuksen olla osa- tai kokoaikaisesti maksutonta kaikille, jolloin jokainen lapsi perheen taloudellisesta tilanteesta huolimatta voisi osallistua varhaiskasvatukseen. Poliittinen suuntaus alkaa olla myönteinen osa-aikaiselle maksuttomuudelle, mutta aikatauluista on vielä mahdotonta sanoa mitään. (Heinonen ym. 2016, 67–68; Semi 2017.)

Paanasen (2017) tuoreessa väitöskirjassa on tutkittu tämän hetken haasteita varhaiskasvatuksessa lapsen edun toteutumisen näkökulmasta. Sekä poliittinen että tutkimuksellinen kiinnostus varhaiskasvatukseen on kansainvälisesti kasvanut, mutta samaan aikaan kilpailukyky-yhteiskunta asettaa yhtä aikaa kovia vaatimuksia julkiselle taloudelle. Elämme tulosvastuullisuuden aikaa, joka asettaa omat haasteensa myös varhaiskasvatukselle. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että

tulosohjaus sopii huonosti yhteen sosiaalisen oikeudenmukaisuuden tavoitteen kanssa, joka varhaiskasvatukseen liitetään. Erityisesti tästä kärsivät lapset, jotka tarvitsevat lisätukea. Toisaalta tulokset kertovat myös siitä, että osa lastentarhanopettajista pystyy rakentamaan vaihtoehtoisia toimintatapoja ja ohjausjärjestelmiä kompensoimaan jatkuvasti niukkenevia resursseja. (Paananen 2017.)

Aktiivista keskustelua käydään myös varhaiskasvatuksen laadusta julkisuudessa, politiikassa sen eri tasoilla, eri ammattijärjestöissä ja paikallisilla tasoilla työntekijöiden ja lasten vanhempien keskuudessa. Aiheeseen ovat rohkeasti tarttuneet varhaiskasvatuksen asiantuntijatkin.

Päivähoidon ja varhaiskasvatuksen tehtävät eivät vielä ole Suomessa auenneet, vaikka varhaiskasvatustaloutta on uudistettu. Lain kokonaisuudistus on edelleen tekemättä. Varhaiskasvatuksen merkitystä ei ehkä vielä ymmärretä ja käsitykset siitä ovat vanhanaikaisia. Monissa muissa maissa varhaiskasvatukseen investoidaan, mutta meillä siitä leikataan koko ajan, mikä väistämättä vaikuttaa laatuun. (Heinonen ym. 2016, 10–11.) Ongelmana kentällä on se, että laatua ei ole määritelty kansallisella eikä kuntatasolla. Laatuprosessin avaaminen ja aikatauluttaminen helpottaisi työtä. Nyt varhaiskasvatuksen laadunhallinta on hajanaista ja jäsentymätöntä. Uudistetun varhaiskasvatustalouden edellyttämä toiminnan arvionti vie asiaa kuitenkin eteenpäin. (Parrila 2015, 173–174 ; Soukainen 2016, 171–174.)

Laadunarviointi tekee näkyväksi varhaiskasvatuksen, sen tavoitteet ja toteuttamisen. Se kertoo pedagogisista käytännöistä sekä tavasta suhtautua lapseen. Arviointi on myös kasvattajan toiminnan jäsentämistä ja antaa eväitä kehittymiselle. Arvioinnin avulla mahdollistetaan myös vanhempien osallistuminen kasvatusta koskevaan keskusteluun. Systemaattisessa laadunarvioinnissa saadaan kentän ääni kuuluviin ja voidaan rakentaa pitkäjänteistä kehittämistyötä. (Hujala & Fonsen 2016, 314–315.)

3.3 Varhaiskasvatukseen liittyvät lait ja asetukset

Varhaiskasvatusta ohjaavat varhaiskasvatustilaki (36/1973) ja Asetus lasten päivähoitolaista (239/1973). Muita varhaiskasvatukseen vaikuttavia lakeja ovat Perustilaki (731/1999), Lastensuojelulaki (417/2004) sekä laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000). Pelkkä varhaiskasvatustilain tunteminen ei riitä, vaan sovellettaessa on huomioitava myös perusopetuslaki, sairausvakuutuslaki, kotikuntalaki, sosiaalihuoltolaki, asiakasmaksulaki, kielilaki, hallintolaki, laki yksityisestä sosiaalipalvelusta sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä annettu laki. (Mahkonen 2015, 50.)

Kauan odotettu päivähoitolain uudistus toteutui 1.8.2015, jolloin lain nimi muuttui varhaiskasvatustilaksi. Laissa on 46 pykälää, joista kokonaan uusia on viisi. Varhaiskasvatustilassa säädetään oikeudesta varhaiskasvatukseen. Siinä säädetään myös ammatillisesta varhaiskasvatuksesta ja sen tavoitteista, toiminnan arvioinnista, toimintaympäristön kehittävydestä, terveellisyydestä ja turvallisuudesta, ravinnosta, kunnan velvollisuuksista, henkilöstön kelpoisuusehdoista ja lapsiryhmän koosta, lapsi- ja kuntakohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman laatimisesta sekä lapsen ja vanhemman osallisuuden huomioimisesta sekä esiopetuksen velvoittavuudesta. Lisäksi määrätään hallintoon liittyvistä asioista kuten toiminnan ja toimitilojen tarkastamisesta, asiakasmaksujen määräytymisestä ja yksityisen päivähoiton järjestämisestä sekä muistutetaan kunnan yhteistyövelvoitteista. (Mahkonen 2015, 19–25, 32, 40, 44–49.)

Talentia on ottanut julkisuudessa kantaa pätevyysiin siten, että sosionomi (AMK)-tutkinnon suorittaneilla tulisi olla mahdollisuus hankkia esiopettajan pätevyys. Korostamalla eroja lastentarhanopettajan ja sosionomin (AMK)-koulutuksen saaneiden välillä pystytetään raja-aitoja ja luodaan kaksi koulukuntaa lastentarhanopettajille. Korostamalla vain varhaiskasvatuksen oppimisen pedagogiikkaa on vaara unohtaa perheyhteys, jossa lapsi kuitenkin kasvaa ja johon hän kuuluu. Talentian näkemyksen mukaan sekä sosionomeja (AMK) että yliopisto- tai opistotutkinnon suorittaneita lastentarhanopettajia tarvitaan varhaiskasvatuksessa. (Talentia 2015.)

Lakiuudistuksen jälkeen siihen on tullut jo uusia muutoksia. 1.8.2016 alkaen lapsen subjektiivista oikeutta varhaiskasvatukseen on rajoitettu kahteenkymmeneen tuntiin viikossa. Rajaus tarkoittaa perheitä, joissa jompikumpi tai molemmat vanhemmista ovat kotona esimerkiksi työttömyyden tai äitiysloman vuoksi. Silloinkin lapsi voi saada hoitoa enemmän, mikäli lapsen etu perustellusti niin vaatii. (L 29.1.2016/108). Maan hallitus ehdotti rajausta jo vuonna 2007, mutta silloin se kaatui kovaan vastustukseen siitä, että kaikilla lapsilla on oltava oikeus kokopäivähoitoon. Tunnettu varhaiskasvatuksen kouluttaja ja yliopiston lehtori, dosentti ja lastentarhanopettaja Marjatta Kalliala on ilmaissut mielipiteensä siitä, onko lasten näkökulmasta todella tarpeen olla hoidossa pitkiä päiviä, jos siihen ei todellisuudessa ole tarvetta. Sitä vastoin hän kannattaa puolipäiväistä maksutonta varhaiskasvatusta kaikille yli 3-vuotiaille lapsille. (Kalliala 2012, 26–28.)

1.8.2016 alkaen muutettiin myös päivähoitoasetusta siten, että ryhmäkokoja päiväkodeissa kasvatettiin. Kolme vuotta täyttäneiden lasten ryhmässä voi kolmen kasvattajan vastuulla olla 24 lasta entisen 21:n lapsen sijaan. Suhdeluku alle 3-vuotiaiden ryhmässä ei kuitenkaan muuttunut, kolmen kasvattajan ryhmässä lapsia voi edelleen olla 12. (22.10.1015/1282). Päivähoitomaksut muuttuivat tuntiperusteiseksi perheen ennalta ilmoittaman tarpeen mukaan 1.3.2017. (L 29.12.2016/1504.)

Laki on saanut kritiikkiä siitä, että uudistus oli ohut ja laki edelleen keskeneräinen eikä ole tietoa siitä, koska sen kehittämistä jatketaan. Varhaiskasvatuspalvelujen kehittäminen törmää aina talouskysymyksiin. Laissa pitäisi säätää täsmällisempi määritelmä varhaiskasvatukselle, jotta siitä saataisiin vahva perusta koko Suomen kasvatusta- ja koulutusjärjestelmälle. Päiväkodit eivät ole enää vain paikkoja, joissa lapsi viettää aikansa vanhempien ollessa työssä, vaan niissä tarjotaan lapsille monipuolista ja laadukasta opetusta ja kasvatusta. Varhaiskasvatuslaissa tulisi säätää tarkemmin myös kelpoisuuksista, salassapidosta ja lapsen oikeudesta tarvitsemaansa erityistukeen. (Heinonen, Iivonen, Korhonen, Lahtinen, Muuronen, Semi & Siimes 2016, 257–258.)

3.4 Uudistetut varhaiskasvatussuunnitelman perusteet

Uudistettu varhaiskasvatuslaki velvoittaa kuntia laatimaan omat paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmansa, joita tulee myös arvioida ja kehittää. Velvoittavuus koskee jokaista kasvattajaa, kaikkien tulee sitoutua toimimaan suunnitelman mukaisesti. Paikallista suunnitelmaa tehdessä tulee huomioida myös kunnan muut paikalliset suunnitelmat, kuten esi- ja perusopetuksen opetussuunnitelmat ja lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma. Paikallisen suunnitelman tulee rakentua varhaiskasvatuslain pohjalta Opetushallituksen laatimiin varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin 2016 ja se tulee ottaa käyttöön 1.8.2017. Esiopetus on osa varhaiskasvatusta ja sitä ohjaa Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet, joka on myös Opetushallituksen määräyksenä annettu ohjeistus. (OPH 2016, 8.)

Varhaiskasvatussuunnitelmakokonaisuus on kolmitasoinen ja se koostuu valtakunnallisesta, paikallisesta ja jokaisen lapsen yksilöllisestä varhaiskasvatussuunnitelmasta. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden 2016 tehtävänä on tukea ja ohjata varhaiskasvatuksen järjestämistä, toteuttamista ja kehittämistä sekä taata tasalaatuinen varhaiskasvatus koko maahan. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa määrätään varhaiskasvatuksen toteuttamisen sisällöistä ja tavoitteista erityisesti pedagogiikkaa korostaen sekä yhteistyöstä perheiden ja muiden yhteistyötahojen kanssa. (OPH 2016, 8–11.)

Suunnitelman perusteet on laadittu oppimiskäsitykselle, jonka mukaan lapset kehittyvät ja oppivat kokonaisvaltaisesti vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Lapsi oppii leikkien, liikkuen, tutkien, taiteillen, itseään ilmaisten, havainnoiden ja toisia jäljitellen. Varhaiskasvatuksen arvoperustana olevat arvot ovat lapsuuden itseisarvo, ihmisenä kasvaminen, lapsen oikeudet, yhdenvertaisuus, tasa-arvo ja moninaisuus, perheiden monimuotoisuus sekä terveellinen ja kestävä elämäntapa. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa 2016 oppimisen alueiksi on määritelty kielten rikas maailma, ilmaisun monet muodot, minä ja meidän yhteisömme, tutkin ja toimin ympäristössäni sekä kasvan, liikun ja kehityn. Varhaiskasvatuksen pedagogiikka perustuu näihin arvoihin. Pedagogiikalla tarkoitetaan erityisesti kasvatus- ja varhaiskasvatustieteelliseen tietoon perustuvaa johdettua,

suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa lasten parhaaksi. Ammattilaisten toteuttama pedagogiikka näkyy toimintakulttuurissa, oppimisympäristössä ja koko kasvatuksen, hoidon ja opetuksen kokonaisuudessa. (OPH 2016, 18–20, 39.)

4 JOHTAJUUS JA VARHAISKASVATUS

Hyvä johtaminen luo edellytyksiä toiminnan sujuvuudelle ja työntekijöiden sekä koko työyhteisön hyvinvoinnille. Johtajan rooliin kuuluu saada työntekijöiden voimavarat esille ja tukea niiden kehittymistä. Hänen tehtävänä on pitää toiminta työn perustehtävissä, joka on määritelty työpaikan missiossa, visiossa, arvoissa ja strategiassa. (Juuti & Vuorela 2015, 11, 20–21, 31.)

Johtaminen sisältää kokonaisuuden hallinnan ja työn perustehtävän tavoitteisiin tähtäävän, strategisen johtamisen kuin myös työyhteisön ja työntekijöiden johtamisen. Johtajan oleellinen tehtävä on johtaa käytössä olevat voimavarat oikein. Voimavaroilla tarkoitetaan käytettävissä olevaa rahaa, työntekijöitä, osaamista, sosiaalisia, kulttuurisia ja fyysisiä rakenteita sekä palvelujen käyttäjiä ja asiakkaita. Johtaminen ja johtajuus voidaan myös erottaa niin, että johtamisella tarkoitetaan varsinaista johtamistyötä ja johtajuudella taas johtajan asemaa, johtajana olemista ja johtamisprosesseja. Kun johtamista ajatellaan yksilölähtöisenä toimintana, pidetään tärkeänä ihmisiin vaikuttamista ja siihen liittyviä taitoja. Johtamiseen liitetään myös valta vaikuttaa organisaatiossa työskentelevien ihmisten toimintaan. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 13–14, 17.)

4.1 Varhaiskasvatuksen johtamisen yleiskuva

Varhaiskasvatuksen johtamiseen liitetään monia johtajuuden käsitteitä. *Johtaminen* liitetään johtajan asemaan ja *johtamistyö* rakentuu johtajan tietoisuudesta oman organisaation kokonaisuudesta ja hänen omasta roolistaan siinä. Se tarkoittaa työn mission jäsentämistä ja vision rakentamista, toteuttamista ja arviointia yhdessä henkilökunnan kanssa. *Päivittäisjohtamisella ja hallinnoimisella* kuvataan perustehtävän käytännön arkista johtamista. Hallinnollisen johtajuuden tilalle odotetaan *leadership-johtajuutta*, jossa visioidaan tulevaisuutta, nähdään uusia mahdollisuuksia ja tuetaan työntekijöitä kehittymään niitä kohti. Leadership tarkoittaa myös ihmisten johtamista muutoksiin. Varsinaiseen *muutosjohtamiseen* liittyvät ajatukset muutoksen johtamisesta ja muutostarpeiden perustelusta sekä muutosvastarinnan

käsittelytaidoista. *Pedagoginen johtaminen* on vastuunottoa varhaiskasvatuksesta ja sen kehittamisestä koko työyhteisön tasolla. Varhaiskasvatuksessa puhutaan paljon myös *jaetusta johtajuudesta*. Siinä korostetaan vuorovaikutussuhteita, kun johtajuus siirtyy johtajalta myös henkilökunnalle. Tämä vaatii esimiehen ja alaisten välille luottamusta, yhteistä ymmärrystä ja avoimuutta. Johtajalta se vaatii myös ihmistuntemusta ja hyviä vuorovaikutustaitoja, jotta hän voi auttaa työntekijöitään löytämään itsestään uusia voimavaroja ja ottaa ne myös käyttöön. Jaetun johtajuuden käsitettä käytetään myös tarkoittamaan yhteistä vastuuta varhaiskasvatuksen laadun tuottamisesta. (Hujala ym. 293–295.) Päiväkodeissa työskennellään tiimeissä, jotka koostuvat yleensä yhden lapsiryhmän työntekijöistä. Tiiminvetäjä on ryhmän lastentarhanopettaja, jolla on pedagoginen vastuu tiimissään. Päiväkodin johtaja tarvitsee myös *tiimijohtamisen* taitoja. (Kupila 2016, 306–309.)

Moyles (2006) kuvaa varhaiskasvatuksen johtajuutta laajasti ja hän on määritellyt johtajuuteen tehokkaan johtajuuden ja johtamisen mallin, ELMS-mallin. Johtajuus kuvataan puun avulla, jossa on neljä pääoksa. Nämä ovat johtajuusominaisuudet, johtamistaidot, ammatilliset taidot ja ominaisuudet sekä persoonallisuuden piirteet ja asenteet. Tätä mallia voidaan käyttää apuna johtajuuden arvioinnissa ja kehittämisessä. (Moyles 2006, 12–14.)

Varhaiskasvatuksen johtajuuskäsitettä ovat uudelleen muotoilleet Mc Dowall ja Murray. He haluavat kiinnittää huomiota johtajuuden prosessiin sen sijaan että huomio kohdistuisi vain itse johtajaan. Heidän kuvauksensa mukaan varhaiskasvatuksessa tarvitaan osallistavaa ja inklusiivista sisäistä johtajuutta. Johtajuus näyttäytyy arvojen ja tavoitteiden yhteisenä pohtimisena sekä yhdessä kannettuna vastuuna. He määrittelevät johtajuuden sisäiseksi ja laajentuvaksi johtajuudeksi. Sisäiseen johtajuuteen kuuluu itsensä johtaminen, arvot ja käytännöt sekä oma motivaatio. Laajeneva johtajuus puolestaan on yhteisöllistä sitoutumista luotuihin arvoihin, tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Keskeistä johtajuudessa on toiminnan itsearviointi ja dialogisesti käyty pohdinta. (Mc Dowall & Murray 2012, 121–127.)

Varhaiskasvatuksen johtamisen on oltava suunniteltua, hyvin organisoitua ja se edellyttää kykyä raamittaa toimintaa vahvan pedagogisen osaamisen pohjalta. Esimies on esimerkkinä koko työyhteisölle sekä ammatillisesti että omalla käytöksellään. Hän tarvitsee kykyä ohjata työntekijöitään kohti yhteistä päämäärää tekemällä näkyväksi vision ja yhteiset tavoitteet. Esimiehen tehtävä on niiden pohjalta ylläpitää pedagogista keskustelua työyhteisössä ja varmistaa, että hyvä ja laadukas varhaiskasvatus voi toteutua päivittäin. Tämän varmistamiseksi johtajan on hyvä käydä säännöllisin väliajoin havainnoimassa toimintaa lapsiryhmissä. Tärkeää on säännöllisesti yhdessä arvioida ja kehittää toimintaa. Johtajan tulee suunnitella ja seurata työajankäyttöään, sillä sekä henkilöstön että pedagogiikan johtamiselle on löydettävä aikaa eikä tämä ole aina helppoa. Organisaation rakenne aiheuttaa välillä mahdottomia tilanteita, joissa johtajat joutuvat venymään tai tulee tunne, että on aina väärässä paikassa väärään aikaan. Lähiesimiesasema on myös aina puun ja kuoren välissä olemista, kun työskentelee alaisten ja ylemmän johdon välissä, jolloin on toteuttamassa hallinnon päätöksiä ja ottamassa vastaan työntekijöiden reaktiot niihin. (Heinonen ym. 2016, 72–74, 78–79; Järvinen & Mikkola 2015, 70–77.)

Päiväkodinjohtajan alaisuuteen saattaa kuulua monenlaisia yksiköitä: päiväkoteja, ryhmäperhepäiväkoteja, perhepäivähoidon ohjausta, avointa varhaiskasvatusta, kerhotoimintaa, vuorohoitoa tai erityistä tukea tarvitsevien lasten ryhmiä. (Järvinen & Mikkola 2015, 70.)

Päiväkodeissa on edelleen sekä lapsiryhmävastuisia että hallinnollisia johtajia. Lapsiryhmässä toimivan johtajan alaisuudessa on yleensä vain se päiväkotikoti, jossa hän on työssä. Tutkimusten mukaan tämä vaihtoehto ei ole toimiva, sillä johtaja on paljon poissa lapsiryhmästä ja tämä aiheuttaa henkilöstövajetta ryhmään. Hallinnollisilla johtajilla on puolestaan alaisuudessaan useampi päiväkotikoti tai muu varhaiskasvatustoimintaa. Tällöin puhutaan usein hajautetusta organisaatiosta. Kunnissa on luotu ehtoja sille, milloin johtaja voi olla hallinnollinen. Perusteena on käytetty yksikköjen tai lapsiryhmien määrää, joskus alaisten määrää. Nämä voivat kuitenkin vaihdella paljonkin. Osassa päiväkoteja nimetään joku

lastentarhanopettaja varajohtajaksi tai vastuuhenkilöksi. (Hujala ym. 2016, 295–297, 301.)

Varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittymishaasteet nousevat muutoksista, joita varhaiskasvatuksessa on tapahtunut sisällöllisesti. Lakimuutokset, uudet linjaukset ja ohjeistukset ohjaavat toimintaa, mutta johtajuus on näissä unohdettu. Varhaiskasvatuksen johtajuutta ei määritellä missään eikä johtajia ole ohjeistettu muutosten läpiviemiseen ylemmältä taholta juuri lainkaan. (Hujala, Heikka & Halttunen 2016, 289.)

4.2 Suomalaisia tutkimuksia päiväkotien johtajuudesta

Ensimmäinen suomalainen tutkimus päiväkotien johtamisesta ja johtajuudesta on tehty vuonna 1999. Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että johtajat näkevät päiväkodin erityisesti lapsen kasvun paikkana, oppimisen näkökulma ei nouse selkeästi esiin. Tutkimuksen mukaan päiväkotijohtajuus muodostuu kahdesta tehtäväalueesta, päiväkodin sisäisestä ja ulkoisesta johtamisesta. Johtajien tavoitteet liittyvät enemmän tulosjohtamiseen kuin toiminnan pedagogisiin tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen. Tutkimuksen perusteella johtajat on määriteltävä hallinnollisiin ja lapsiryhmässä työskenteleviin johtajiin, jotka hoitavat johtajan tehtäviä sekä työskentelevät lapsiryhmässä lastentarhanopettajina. Tähän tulisi saada tarkemmat määrittelyt työnkuvan ja ajankäytön suhteen, sillä ne ovat epäselviä. (Nivala 1999, 199–215.)

Hämeenlinnassa aloitettiin Varhaiskasvatuksen laadukas johtaminen-projekti vuonna 2006 yhteistyössä Tampereen yliopiston kanssa. Projektin tavoitteena oli kehittää varhaiskasvatuksen johtamista koulutuksen, arvioinnin ja työnohjauksen avulla. Kehittäminen lähti rakenteista ja osittain lapsiryhmissä toimivista johtajista luovuttiin ja kaikki saivat käyttää johtajan tehtäviin koko työpäivänsä. Todettiin, että enää ei riitä vain hallinnon, talouden ja lainsäädännön kysymysten ratkominen vaan päiväkodin johtajalta odotetaan monipuolista asiantuntijuutta, johtamisosaamista ja kykyä nähdä tulevaisuuteen. On oivallettava, miten toimintoja kehitetään ja henkilöstöä tuetaan lapsen parhaaksi. Hämeenlinnassa

projektin tuloksiin oltiin tyytyväisiä myös kaupungin päättäjien tasolla. (Hujala, Korhonen, Akselin, & Korhonen 2008, 7, 18–19.)

Fonsenin väitöskirjatutkimuksessa ilmeni, että päiväkodin johtajien toimenkuvat ovat laajoja, määrittelemättömiä ja niille ei ole tehty riittävää mitoitusta. Hän näkee, että tässä piilee suuri riski uupumukselle, etenkin kun johtajat osoittautuivat tunnollisiksi ja asettivat työlleen korkeat tavoitteet. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että liian suuret vastualueet ja työn liiallinen pirstoutuminen kavensivat pedagogista johtajuutta. Johtajat kokivat, että eivät ehdi tehdä työtään niin hyvin kuin se pitäisi tehdä ja he pohtivat paljon työn priorisointia ja sitä, mistä löytävät aikaa pedagogiselle johtajuudelle. Työnkuvia tulisi kehittää ja rakentaa oma koulutuksensa varhaiskasvatuksen esimiehille, kuten on tehty koulujen rehtoreillekin. (Fonsen 2014, 189–192, 197; Soukainen 2015, 48, 55.)

Soukainen on tutkinut johtamista varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Hajautetun organisaation johtaminen tarkoittaa monen eri osoitteissa sijaitsevien päiväkotien tai monen eri varhaiskasvatusmuodon johtamista. Kun yksikköjä on monta ja hallinnollisia tehtäviä on tullut lisää, jää työyhteisön ja pedagogiikan johtamiselle vähemmän aikaa ja työn hallittavuus on tullut haastavammaksi. Tutkija luokittelee päiväkodin johtajan tehtäväalueet seuraavasti: Työorganisaation johtaminen, palveluorganisaation johtaminen, hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen, varhaiskasvatuksen asiantuntijana toimimisen sekä osaamisen johtamisen. Tutkimuksen mukaan työmäärä koettiin liian suureksi sekä yhden että useamman yksikön esimiesten keskuudessa. Useasta yksiköstä vastuussa olevat kokivat kuitenkin enemmän työn kuormitusta ja vähemmän työn iloa kuin yhden yksikön johtajat. Ehkä hieman yllättäen ne työntekijät, jotka eivät työskentele samassa talossa johtajan kanssa, kokevat saavansa enemmän tukea ja luottamusta esimieheltään kuin hänen kanssaan samoissa tiloissa työskentelevät. Arviointi ja laadunhallinta ei ollut systemaattista tai näkyvää, mutta nähtiin kuitenkin selkeämmin erillisyyksiköissä. Substanssiosaamista korostettiin ja esimiehet toivoivat saavansa enemmän tukea omalta esimieheltään. Tärkeimmäksi

tuekseen he kokivat kollegansa. (Soukainen 2015, 19–23, 33–34, 61, 141–143, 154–156.)

4.3 Pedagoginen johtaminen

Pedagoginen johtaminen on kokonaisvaltaista ihmisten, asioiden ja tietämyksen jaettua ohjausta, jossa hyödynnetään yhteisöllisyyttä, innovatiivisuutta ja erilaisuuksia. Johtamisen tulee olla työyhteisöä tukevaa, jolla vahvistetaan arjen toimivuutta ja ehkäistään jännitteitä ja ongelmia. Jokaiselta kasvattajalta voidaan vaatia sitoutumista yhdessä sovittuihin työtapoihin. Esimiehen tehtävänä on niiden pohjalta ylläpitää pedagogista keskustelua ja varmistaa, että laadukas varhaiskasvatus toteutuu. (Järvinen & Mikkola 2015, 72–73.)

Fonsenin (2014, 35–36) tutkimuksessa todettiin, että pedagoginen johtaminen varhaiskasvatuksessa nähdään kasvupotentiaalin ja osaamisen kasvattamiseen liittyvänä vuorovaikutuksellisenä ilmiönä. Kasvatustoiminnalle luotu pedagoginen arvopohja antaa suuntaa johtajuudelle.

Sergiovanni näkee arvojen ja moraalin olevan tärkeässä roolissa pedagogisessa johtajuudessa. Hänen mukaansa johtajuuden tulisi perustua arvoihin, symbolisiin merkityksiin ja tavoitteisiin. Hän kirjoittaa, että koulumaailmassa opettajat ja oppilaat kokevat työnsä mielekkääksi, kun heille kirkastetaan kasvatukselliset tavoitteet ja niiden merkitys. Yhteisten tavoitteiden ja arvojen korostaminen toimivat ikään kuin liimana, joka sitoo ihmiset yhteen. Arvojohtaminen on kaikkien toiminnassa mukana olevien kutsumista mukaan johtajuuteen. Tämä toteutuu jakamalla vastuuta toiminnasta kaikille. (Sergiovanni 2001, 20–25, 54.) Sergiovanni tuo myös esiin käsitteet hand, heart and head of leadership. Näillä hän haluaa ilmentää käyttäytymisen (hand), arvojen (heart) ja johtajuusosaamisen (heart of leadership) yhteyttä. Hänen mukaansa johtajan ulkoisen käyttäytymisen analysointi ja sen perusteella tehtävä johtajuusmallien määrittely ei ole riittävä tapa johtajuuden tarkasteluun, vaan johtajuutta voidaan ymmärtää vasta, kun tarkastellaan sitä syvemmältä arvojen ja moraalin kautta. (Sergiovanni 1992, 6,8.)

Fonsenin mukaan tutkimuksen tulokset osoittavat varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden jakautuvan osatekijöiden varaan. Nämä ovat arvo, konteksti, organisaatiokulttuuri, substanssin hallinta ja johtajan ammatillisuus. Voimavaroiksi pedagogisen johtajuuden toteutumiseksi nousevat riittävät henkilöstö- ja aineelliset resurssit, henkilöstöjohtamisen ja pedagogiikan johtamisen taidot sekä omien esimiesten luottamus. Pedagoginen johtajuus näyttäytyy myös lapsen edun ja laadukkaan varhaiskasvatuksen puolesta puhumisena sekä jaettuna vastuuna. Se näkyy arvovalintana kaikilla johtamisen osa-alueilla. Pedagogista johtajuutta on myös hankintojen tekeminen, hallinnointi, lapsiryhmien muodostaminen, työntekijöistä huolehtiminen ja lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen johtaminen pedagogisten arvojen mukaan. Pedagoginen johtaja on lapsen ja koko varhaiskasvatuksen edustaja ja asiantuntija moniammatillisissa työryhmissä ja kaikessa muussakin oman organisaation ulkopuolelle suuntautuvassa työssä. Johtajalla tulee olla myös mahdollisimman läheinen suhde käytännön työhön lapsiryhmissä, jolloin hänen on helpompi olla vastuussa lapsilähtöisen toiminnan suunnittelusta ja ammatillisen pedagogiikan toteuttamisesta ryhmätasolla. (Fonsen 2014, 8, 98-100.)

Pedagogista johtajuutta voidaan kuvata myös pedagogisen näkökulman tuomisena keskusteluun työyhteisön sisällä. Sen tarkoituksena on ylläpitää ammatillisuutta sekä arvioida ja kehittää toimintaa. Keskustelulle on oleellista luoda rakenteet ja kulttuuri. Esimiehellä tulee olla aikaa kuunnella työntekijöitä ja tukea yhteisöllisyyttä ja toimintakulttuurin muotoutumista. Tällöin kaikkien on myös helpompi sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Hyviä keskusteluhetkiä ovat mm. tiimipalaverit, yksikköpalaverit ja pedagogiset illat, jotka on huolella suunniteltu. Jaetun johtajuuden näkemys tuli myös selkeästi ilmi, ja vastuu ja oikeus pedagogisen toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen on jokaisella kasvattajalla. (Fonsen 2014, 101, 104.)

Fonsenin tutkimuksen tuloksista ilmenee, että johtajat kokevat hallinnollisten töiden ja henkilöstöjohtamisen vievän niin paljon aikaa, että heiltä katoaa tuntuma siihen, millaista pedagogiikkaa heidän johtamissaan yksiköissä toteutetaan. Työnkuvat eivät ole selkeitä varsinkaan pedagogisen johtamisen osalta ja näihin

toivotaan lisäohjeistusta. Esimiehet ovat kuitenkin sitä mieltä, että pedagoginen johtaminen on työn tärkein osa-alue ja että he ovat vastuussa sen toteutumisesta. Aikaa pedagogiselle johtajuudelle tulisi varata enemmän. Tärkeää on myös esimiehen oman pedagogisen kompetenssin ylläpito ja johtajuuden haltuunotto. Pedagogisen johtajuuden haasteiksi koetaan tehtävänkuvien selkiyttäminen, omien johtamistaitojen kehittäminen, johtajuuden jakaminen, työntekijöiden motivointi ja osallistaminen, pedagogisen keskustelun rakenteiden luominen ja keskustelun ylläpito, pedagogisen kompetenssin varmistaminen, asiantuntijuuden arvostuksen nostaminen, resursseista huolehtiminen, arjen pedagogiikan tuntemus ja varhaiskasvatuksen kehittäminen. (Fonsen 2014, 119–121, 152–153.)

Fonsenin tutkimuksesta löytyi selkeästi pedagogista johtajuutta estäviä ja edistäviä tekijöitä. Esteeksi muodostuu se, että osa johtajista on epävarmoja omasta pedagogisesta osaamisestaan. Perusarjen sujumista heikentää myös se, että johtaja joutuu jättämään omat työnsä tekemättä ja menemään lapsiryhmään paikkaamaan henkilöstövajetta. Aika- ja henkilökuntaresurssien puute ovat suuressa roolissa pedagogisen johtajuuden esteenä. Edistävinä tekijöinä puolestaan nähdään työn rajaaminen ja varhaiskasvatuksen esimiesten työn uudelleenorganisointi ja tehtävänkuvien avaaminen. Mitä enemmän johtajalla on aikaa työntekijöilleen, sitä enemmän käydään pedagogista keskustelua. Ajan hermolla oleminen siitä, millaista pedagogiikkaa toteutetaan, on ehtona sille, että pedagogiikkaa voi johtaa. Toteutuakseen tämä vaatii sitä, että johtaja tietää, mitä ryhmissä tapahtuu ja osallistuu säännöllisesti tiimipalaveriin. Pedagogiikkaa on myös jatkuvasti kehitettävä erilaisin menetelmin sekä kannustettava ja kiitettävä työntekijöitä näiden toteuttamisesta. (Fonsen 2014, 156–159; Fonsen & Parrila 2016, 26–31.)

Fonsenin (2014, 164–165) tutkimuksessa huomattiin, että toimivan johtajuuden nähdään rakentuvan monista tekijöistä. Yksi niistä on positiivinen asenne omaan työhön, myös muutosten ja haasteellisten tilanteiden edessä sekä luottamus työntekijöihin ja heidän ammattitaitoonsa. Toiminnan suunnitelmallisuus, vision ja strategian luominen selkeyttää toimintaa ja on tukena pedagogisen johtajuuden

rakenteille ja keskustelun johtamiselle. Johtajuutta tukee myös taito johtaa keskusteluita dialogisesti ja tasapuolisesti.

Esimiehet saattavat välillä kokea olevansa myös umpikujassa. Esteiksi työn laadukkaalle toteutumiselle löytyi useita. Näitä ovat puutteelliset henkilöstöresurssit, oman esimiehen tuen puuttuminen ja se, että johtajan työaika on mennyt muuhun kuin oman yksikön johtamiseen. Aina johtajat eivät ole pystyneet kantamaan vastuutaan omasta perustehtävästään tai heillä on vaikeuksia tehdä päätöksiä. Kaikilla ei ole taitoja johtaa henkilöstöä ja tämä on aiheuttanut huonoa ilmapiiriä työyhteisöön sekä vaikuttanut henkilöstön sitoutumiseen ja siihen, että tehtyjä sopimuksia ei noudateta. (Fonsen 2014, 166–167.)

Jotta pedagogiikan johtajuus voisi toteutua hyvin, vaaditaan pedagogiikan tuntemista ja sen arvon tunnustamista. Tutkija esittää, että se, millaiset resurssit kunnissa johtajille annetaan pedagogiseen johtamiseen ja millaiset valmiudet heillä itsellään siihen on, määrittää sitä, miten hyvin ja organisoidusti pedagogiikka tulee johdetuksi. Johtajien toimenkuvien laajuus rajaa pedagogisen johtajuuden mahdollisuuksia. (Fonsen 2014, 157–158, 180, 197.)

Kuntien taloudellinen tilanne on viime vuosina heikentynyt huomattavasti ja säästötoimenpiteet kohdistuvat myös varhaiskasvatukseen. Koska johtamiseen ja varhaiskasvatuksen laatuun ei voida tällä hetkellä vaikuttaa taloudellisia resursseja lisäämällä, on panostettava entistä enemmän organisaatioiden sisäiseen kehittämiseen. Johtajuuden ja pedagogiikan kehittämiseen vaatii entistä vahvemmin myös varhaiskasvatuslaki, joka edellyttää noudattamaan varhaiskasvatussuunnitelman perusteet asiakirjaa, joka jatkossa määrittää varhaiskasvatuksen suunnittelun, arvioinnin ja kehittämisen kuuluvan jokaiselle kasvattajalle. (Fonsen & Parrila 2016, 17–21.)

Parrilan (2016, 32–35) mukaan pedagoginen johtaminen voidaan määritellä tavoitteelliseksi ja suunnitelmalliseksi henkilöstön oppimisen ja pedagogiikan kehittämisen johtamiseksi. Siihen sisältyy oppimista tukevaa vuorovaikutusta, työvälineitä, hyväksi havaittuja rakenteita ja konkreettisia tekoja yhteisen tavoitteen kirkastamiseksi ja sen eteen työskentelemiseksi. Lähtökohtana on

ymmärrys siitä, mistä mihin varhaiskasvatus on kehittymässä ja mikä on oleellista hyvässä varhaiskasvatuksessa. Tämä taas määrittellään varhaiskasvatuslaissa ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa ja toimii pedagogiikkaa ohjaavana pohjana. Esimies lisää hyvällä pedagogisella johtamisella henkilöstön ammatillista, akateemista, sosiaalista ja älyllistä pääomaa, joka välittyy heidän kauttaan lapsille. Hän on suunnannäyttäjän ja valmentajan roolissa ja hänen tulee seistä vahvasti varhaiskasvatusta ohjaavien asiakirjojen takana ja hänen tehtävänsä on avata näitä henkilökunnalle ja tukea heitä niiden käyttöönottoprosessissa.

Pedagogista johtajuutta voi myös jakaa. Monissa päiväkodeissa toimii työryhmä, joka vastaa pedagogiikan jatkuvasta arvioinnista ja kehittämisestä. Ryhmään kuuluvat yleensä johtaja, lastentarhanopettajat ja varhaiserityiskasvatuksen työntekijä. Tavoitteena on tukea lastentarhanopettajien omaa pedagogista johtajuutta omissa tiimeissä. He vievät saadun tiedon ja keskustelujen sisällön omaan tiimiinsä keskusteltavaksi ja käyttöönotettavaksi. Vastuun jakaminen pedagogiikan toteuttamisesta, muutoksista ja kehittämisestä on tärkeää sen toteutumisen kannalta. Jaetun pedagogisen johtajuuden strategian kehittäminen on tärkeää ja johtajan tulisi tutkia, miten omiin yksikköihin luodaan sopivat johtamisen käytännöt ja avata työprosessit niihin. Esimies sopii yhdessä lastentarhanopettajien kanssa strategian yksikön kehittämiselle, ohjaa varhaiskasvatussuunnitelmatyötä tiimeissä ja antaa niille tukensa pedagogiikan suunnittelussa, havainnoinnissa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Myös arviointi tarvitsee suunnittelua: Mitä arvioidaan, miksi arvioidaan, kuka arvioi, koska ja millä menetelmillä? Miten tulokset dokumentoidaan ja miten saatua tietoa aiotaan hyödyntää? (Parrila 2016, 47–54, 57, 92–93.)

Pedagogista johtajuutta suunnitellessa on tärkeää miettiä tapoja, joilla tukea jokaisen työntekijän ammatillista kehitystä ja pedagogiikan kehittämistä. Parrilan (2015) pedagogisen johtamisen nelikentässä on kuvattuna erilaisia menetelmiä, joiden avulla pedagogista johtajuutta voi suunnitella ja jäsentää. Nelikentän osat ovat *yksilöohjaus*, *lähiohjaus*, *ryhmäohjaus* ja *etäohjaus*. Kaikki ovat tärkeitä ja kaikkien tulisi olla käytössä. Yksilöohjaukseen kuuluvat kasvattajan kanssa

käydyt kahdenkeskiset pedagogiset keskustelut ja kehityskeskustelut, joka on aikaa vievin osa-alue. Lähiohjaukseen kuuluvat tiimikehityskeskustelut, ryhmähavainnoinnit ja niiden palautekeskustelut sekä erilaiset koulutukset. Ryhmäohjaus liittyy koko tiimin tehtäviin, kuten oman työn ja lapsiryhmän havainnointiin, arviointiin ja ryhmävasun laatimiseen. Etäohjauksessa annetaan kasvattajatiimille erilaisia oppimistehtäviä, jotka voivat liittyä esimerkiksi oman työn havainnointiin ja arviointiin. Tämä osa-alue jää useimmiten vähimmälle huomiolle, mutta on pedagogisen johtamisen suunnittelussa erittäin tärkeä sillä se vastuuttaa ja sitouttaa kasvattajia pedagogiseen kehittämiseen ja yhdessä oppimiseen. Parhaassa tapauksessa pedagogisessa johtamisessa liikutaan yhtä aikaa useamman kentän alueella saman teeman ympärillä. (Fonsen & Parrila 2016, 142–143.)

Joissakin kunnissa panostetaan pedagogisen johtamisen suunnitteluun tiettyjen käytäntöjen ja työvälineiden avulla. Esimiehet rakentavat johtamisen suunnitelman yhdessä kasvattajien kanssa toimintakaudeksi kerrallaan avaamalla kauden painopistealueet, niiden tavoitteet, aikataulutuksen ja menetelmät joita käytetään. Pedagogisen johtamisen suunnitelma voidaan tehdä myös tarkennettuna, jolloin se on yksityiskohtaisempi. Tärkeää on joka tapauksessa avata asiat konkreettisesti ja sopia, kenen vastuulla mikäkin tehtävä on. Pedagogisen johtamisen suunnittelun on koettu selkiyttävän kaikille, mihin tulee pyrkiä. Vaikka suunnitelman laatiminen vie aikaa, se helpottaa työtä. Pedagogista johtamista on helpompi toteuttaa, kun kaikki tietävät, mitä tehdään, miksi, miten ja milloin. (Fonsen & Parrila 2016, 143–148.)

4.4 Henkilöstöjohtaminen

Pelkästä henkilöstöjohtamisesta varhaiskasvatuksessa on haastavaa löytää materiaalia. Siksi henkilöstöjohtamisesta on kirjoitettu tässä lähinnä yleisellä tasolla. Teksti on kuitenkin sovellettavissa esimiestyöhön päiväkodeissa.

Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen toiminnan, jolla pyritään varmistamaan yritystoiminnan tarvitsema työvoima ja sen osaaminen, motivaatio ja hyvinvointi. Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa osa-alueisiin, jotka voidaan määritellä

seuraavasti: henkilöstöjohtaminen, henkilöstön hankinta, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, suorituksen seuranta ja palkitseminen, työhyvinvoinnin edistäminen, irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen sekä päivittäisjohtaminen. (Viitala 2013, 24). Kuntatyönantajien (2016) määritelmän mukaan henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen johtamista, työelämäsuhteiden hoitamista ja johtajuutta. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on työskennellä niin, että kuntaorganisaatioilla on motivoitunut, osaava ja muutoskykyinen henkilökunta.

Henkilöstöjohtamisella tavoitellaan riittävien henkilöstövoimavarojen varmistamista ja henkilöstön hyvää työmotivaatiota ja sitoutumista työhön. Strateginen henkilöstöjohtaminen painottaa henkilöstövoimavarojen johtamista ja kehittämistä voimassa olevan toimintastrategian mukaisesti. Yksi ydinalue on inhimillisten voimavarojen johtaminen. Oleellisia asioita ovat henkilöstön mitoitus ja voimavarojen oikea kohdentaminen sekä työhyvinvointiin panostaminen. Henkilöstöjohtamisen osaaminen voidaan jakaa osa-alueisiin, joita ovat ammatti-, hyvinvointi-, vuorovaikutus-, tehokkuus ja johtamisosaaminen. Hyvä henkilöstöjohtaminen on joustavaa, oikeudenmukaista ja sen lähtökohtana on itsensä tunteminen ja itsensä johtamisen taidot. Johtajuuden taustalla vaikuttavat mm. omat arvot, oma visio ja tavoitteet, persoonallisuus ja periaatteet. Hyvän johtajan ominaisuuksiin voidaan laskea kuuluvaksi mm. jämäkkyys, empaattisuus, hyvät vuorovaikutustaidot, verkostoituneisuus, visiointi ja päätöksentekokyky. (Suonsivu 2014, 135–138.)

”Henkilöstövoimavarojen hallinnan edellytykset huomisen kunnassa”- tutkimusohjelmassa on perehdytty kahdeksan kunnan henkilöstövoimavarojen kehittämiseen ja niiden hallinnan edellytysten arviointiin. Hankeraportissa on lueteltu henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää kunnissa. Nämä osa-alueet ovat tulevaisuuden ennakointi ja strateginen johtaminen, organisaation kehittäminen, kunnan talouden ja henkilöstön suunnittelu ja resursointi, henkilöstöstrategiatyö, sopimusjärjestelmän osaaminen ja palvelussuhdeasiat, rekrytointi, palkkapolitiikka ja palkka-asioiden hoitaminen, henkilöstön uudelleensijoittaminen ja kuntoutus, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen ja

varmistaminen, koulutus, työnantajaedunvalvonta ja neuvottelu- ja sopimustoiminta, työnantajakuvan kehittäminen, henkilöstöviestintä, esimiestyö, yhteistoiminta, tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen kohtelun ohjelmat, työhyvinvointi- ja työsuojelutoiminta, työterveyshuolto, henkilöstöetuudet, virkistystoiminta sekä henkilöstön huomioiminen. (Salomaa & Aho-Salomaa 2012, 5, 38.)

Onnistunut rekrytointi on työyhteisön ja koko organisaation etu. Parhaaseen tulokseen päästään, kun valintoja tehdessä käytetään asiantuntijuutta ja monipuolisia menetelmiä, kuten erilaisia haastatteluja ja testejä sekä riittävästi aikaa valinnan tekemiseen. Valinnan jälkeen esimiehen on panostettava uuden työntekijän perehdyttämiseen. Perehdyttämisen keskeisin tavoite on saada uusi työntekijä kokemaan itsensä tervetulleeksi uuteen työpaikkaan sekä ohjata häntä alkuun työssä ja auttaa tutustumaan uusiin työtovereihin. Perehdyttämisen apuna käytetään perehdytysuunnitelmaa, jossa on kuvattuna yksityiskohtaisesti eri osa-alueita ja toimintatapoja. Perehdytysuunnitelmaa käydään läpi asteittain ja myös työntekijän kuulumisia ja näkemyksiä työstä halutaan kuulla. Perehdyttäjäksi sovitaan esimiehen lisäksi joku uuden työntekijän kollegoista. (Juuti ym. 2015, 58–59, 63–67.)

Henkilöstön sitoutuminen työhön on toivottava asia. Esimies voi vaikuttaa alaistensa sitoutumiseen mielenkiintoisilla työtehtävillä, hyvällä johtamisella, huolellisella perehdytyksellä, kehittymismahdollisuuksilla ja kilpailukykyisellä palkkapolitiikalla. Täytyy kuitenkin muistaa, että työntekijöiden vaihtumisella on myös tervehdyttävä vaikutus. (Viitala 2013, 87–88.)

Henkilöstösuunnittelulla ennakoidaan tulevaa ja varaudutaan siihen, että oikeat työntekijät ovat oikeissa paikoissa sopivalla ammattitaidolla varustettuna. Suunnittelussa huomioidaan palkka- ja muiden kustannusten lisäksi osaamisen kehittäminen ja hyvinvointia tukevat seikat, jotka saattavat lisätä myös motivaatiota. Lisäksi selvitetään sijais- ja koulutustarpeita. (Viitala 2013, 57–63.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu myös henkilöstön kehittäminen. Työn lähtökohtana on, että siitä hyötyvät sekä yksilö että koko organisaatio. Kartoittamalla tarpeita saadaan esimerkiksi työntekijöiden koulutustarpeet- ja tarpeet selville.

Henkilöstölle voidaan tarjota kehittymisen mahdollisuuksia esim. koulutuspäivillä, jatkotutkintoja tukemalla, perustamalla projekteja tai työkiertomahdollisuutta tarjoamalla. (Juuti & Vuorela 2015, 71–74.) Johtajan tulee jatkuvasti kehittää myös työyhteisöä yhdessä työntekijöiden kanssa. Ihmisillä on paljon kykyjä ja voimavaroja, joiden esiintuomisessa ja käyttöönotossa tarvitaan esimiehen tukea. Erilaisia keinoja kehittämistyöhön on lukuisia, joskus avoin keskustelukin auttaa kehittymään ja ratkomaan jonkin pulman työyhteisössä. Haastavammissa tilanteissa voidaan käyttää ulkopuolista työnohjaajaa ratkomaan ongelmia. (Juuti ym. 2015, 74–77.)

Työterveyshuollon ja työsuojelun tarkoituksena on pitää huolta työturvallisuudesta ja tukea työntekijöiden hyvinvointia. Esimies vastaa omien työntekijöidensä turvallisuudesta työpaikalla. Työsuojelu ja työterveyshuolto ovat johtajan tärkeitä yhteistyökumppaneita ja riittävä tieto näistä palveluista ja eri toimintamalleista tukevat hänen omaa työtään. (Juuti ym. 2015, 121, 134.)

Viitala (2013, 206–207, 269) kirjoittaa, että esimiehen vastuulla on huolehtia työyhteisön viestinnästä, vaikkakin siitä on osaltaan vastuussa jokainen työntekijä. Viestinnälle on syytä etsiä erilaisia sopivia muotoja ja tapoja ja sen tulisi tukea ja helpottaa työntekoa. Viestinnän keinoja voivat olla esimerkiksi erilaiset palaverit, keskustelut, sähköposti ja intranet. On tärkeää jakaa tietoa työntekoon liittyvistä arkipäivän asioista, yhteisistä sopimuksista, toimintaperiaatteista sekä pidemmän ja lyhyemmän aikavälin muutoksista.

Suosivun mukaan työhyvinvoinnin tukeminen on yksi tärkeimpiä henkilöstöjohtamiseen liittyvistä tehtävistä. Hyvän työhyvinvoinnin perustana olevat arvot ovat oikeudenmukaisuus, osallisuus ja syrjimättömyys. Henkilöstön osaamisesta ja ammattitaidosta tulee pitää jatkuvasti huolta. Työnkuvan tulee olla jokaiselle selkeä ja työntekijöiden tulee tietää, mitkä ovat tavoitteet. Työhyvinvointiosaamisen ydin on siinä, että esimies pitää sitä tärkeänä ja on aidosti kiinnostunut siitä. (Suonsivu 2014, 164-165.)

Fonsen (2014, 168–170) kirjoittaa, että varhaiskasvatuksen pedagogisessa johtajuudessa ei riitä pelkkä pedagogiikan hallinta, vaan siinä tarvitaan myös

henkilöstöjohtamisen taitoja. Hänen mukaansa näiden lisäksi tarvitaan riittävät resurssit toiminnalle sekä organisaation ylätason luottamus. Näistä neljästä osa-alueesta syntyvät voimavarat pedagogiselle johtamiselle.

Päiväkodin johtajien tehtäväkenttä on laaja: työhön kuuluu mm. henkilöstö- ja taloudenhallintoa, paperitöitä, kokouksia ja erilaisissa työryhmissä mukanaoloa, asiakaspalvelua, kiinteistönhoidollisia asioita, lasten valintoja ryhmiin, työyhteisöön liittyvien asioiden hoitoa ja pedagogiikkaa. Johtaja tekee yhteistyötä perheiden, organisaation ja monien muiden yhteistyötahojen kanssa. Esimiehen perustehtävä on mahdollistaa työyhteisölle sen perustehtävän toteuttaminen. Johtaja asettaa rajat ja raamit, jotka tukevat työyhteisöä pysymään perustehtävässään ja toimimaan tarkoituksenmukaisesti. Hyvän työyhteisön lähtökohdaksi on yhteiset näkemykset ja pedagogiikka sekä rakenteet, jotka tukevat toimintaa ja näiden rakentamisessa johtajalla on iso rooli. (Mikkola & Nivala 2011, 68–69.)

Päiväkotien johtajien työnkuva on moninainen. Johtajat pitävät tärkeänä hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtamista, mutta hallinnollisten tehtävien koetaan vievän paljon aikaa. Kasvatusorganisaatioiden johtamisessa olisi tarkoitus kehittyä hallinnollisesta johtajuudesta kasvatustyön ja työyhteisön johtamiseen eli pedagogiseen johtajuuteen. Se tarkoittaa vastuun ottamista varhaiskasvatuksen kehittämistyöstä, mikä tarkoittaa myös henkilöstön sitoutumista siihen. Pedagoginen johtaminen voidaan käsittää myös laajempaan johtajuuden arvopohjana, johon kuuluu myös hallinnollinen työ. Pedagogiikka näkyy esimerkiksi tarkoituksenmukaisessa lasten ja työntekijöiden sijoittamisessa ryhmiin, työvuorosuunnittelussa, henkilökunnan rekrytoinnissa tai tarvikehankinnoissa päiväkotiin. Pedagogiseen johtajuuteen kuuluu myös ajantasaisen tiedon ja tutkimustulosten vieminen alaisille ja myös varhaiskasvatuksen ylimpään hallintoon päätöksenteon tueksi. (Fonsen & Parrila 2016, 137; Hujala ym. 2016, 298–301.)

5 VARHAISKASVATUS TUTKIMUSKAUPUNGISSA

Tutkimuskaupungissa varhaiskasvatusta järjestetään kymmenessä päiväkodissa, joista kolmessa on oma vuorohoitoryhmä. Lisäksi on yksi ryhmäperhepäiväkoti, noin 50 perhepäivähoitokotia sekä avointa varhaiskasvatusta, jota on tällä hetkellä tarjolla kahdessa toimipisteessä. Esiopetusta järjestetään 14 eri toimipisteessä päiväkotien ja koulujen yhteydessä. (Kohdeorganisaatio, 2017.)

5.1 Tutkimuskaupungin varhaiskasvatussuunnitelma

Tutkimuskaupungin varhaiskasvatussuunnitelma on päivitetty kesäkuussa 2017. Se on laadittu OPH:n Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden 2016 pohjalta. Runkona ovat yhdistyneiden vanhojen kuntien edelliset varhaiskasvatussuunnitelmat. (Kohdeorganisaation varhaiskasvatussuunnitelma 2017.)

Tutkimuskaupungin varhaiskasvatuksen visiossa painotetaan leikin iloa. Toiminnassa panostetaan lapsen osallisuuden ja toiminnallisuuden vahvistamiseen sekä halutaan erityisesti kiinnittää huomiota tunneilmastoon, jonka kasvattajat luovat ja jossa lapset hoitopäivänsä viettävät. Lisäksi halutaan kiinnittää huomiota toiminnan ja toimintaympäristön arviointiin ja kehittämiseen. Lapsilla tulee olla oikeus tasa-arvoiseen kohteluun, turvalliseen oppimisympäristöön, päivittäiseen leikkiin ja oppimisen iloon. (Kohdeorganisaation varhaiskasvatussuunnitelma 2017.)

Kaupungin yhteisiä linjauksia ovat leikki tutkivan oppimisen välineenä, tasa-arvoinen kohtelu, kiusaamisen vastainen toiminta, monitahoinen kasvatusyhteistyö, Sapere-ruokakasvatusmenetelmä, kolmiportainen tuki sekä tiedonsiirron kehittäminen erilaisissa nivelvaiheissa. (Kohdeorganisaation varhaiskasvatussuunnitelma 2017.)

5.2 Päiväkodin johtajan työtehtävät tutkimuskaupungissa

Tutkimuskaupungissa on kahdeksan varhaiskasvatuksen esimiestä, joista seitsemän vastaa päiväkotien ja esiopetuspisteiden lähiesimiestehtävistä. Kaikki

toimivat tällä hetkellä hallinnollisina johtajina. Heillä on kuitenkin 1.8.2016 lähtien ollut velvollisuus toimia lapsiryhmissä 8 päivää kuukaudessa, mikäli muita sijaisjärjestelyjä ei ole käytettävissä. Viidellä esimiehistä on vastuullaan enemmän kuin yksi varhaiskasvatussyksikkö. (Kohdeorganisaatio 2017)

Päiväkodin johtajien tehtävänkuva on avattu kunnassa melko laajasti. Työn edellyttämään osaamiseen kuuluu varhaiskasvatuksen ammatillinen sekä tieteenalan osaaminen, kehittäminen, työn organisointi ja työnjako, johtamistaito, esi- ja alkuopetuksen osaaminen, yhteistyötaidot sekä neuvonta, ohjaus- ja koulutustaidot. Keskeisiä tehtäväkokonaisuuksia on seitsemän:

1. Varhaiskasvatuksen sisällöllisen toiminnan pedagoginen johtaminen varhaiskasvatussuunnitelman mukaisesti sekä työntekijöiden ammatillisen osaamisen johtaminen.
2. Henkilöstön johtaminen, joka on jaettu työyhteisön johtamiseen, osaamisen johtamiseen, työturvallisuuteen- ja terveyteen sekä työhyvinvointiin.
3. Asiakastyö, jossa korostetaan päätösten teon oikeellisuutta ja tasapuolisuutta, palveluiden järjestämistä, ohjausta ja neuvontaa, kasvatuskumppanuutta sekä lasten sijoittelun suunnittelua ja varahoitojärjestelyjä.
4. Turvallisuusjohtaminen, joka käsittää turvallisuussuunnitelman laatimisen sekä työssäjaksamisen ja työhyvinvoinnin osa-alueet.
5. Talous- ja hallintojohtaminen pitää sisällään työvuoro- ja vuosilomasuunnittelun ja toteutuksen, lasten sijoituspäätökset ja yksiköiden taloussuunnittelun ja seurannan.
6. Tietohallinto-ohjelmien käyttö
7. Monialaisen yhteistyön tekeminen

(Kohdeorganisaatio 2017)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimusaihe on työelämälähtöinen ja tarve sille tuli esiin keskusteluissa päiväkodin johtajien kanssa. Tässä luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmä, aineiston keruu ja analysointitapa sekä tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.

6.1 Tutkimusote

Kyseessä oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin teemahaastattelulla. Haastateltavina oli kuusi päiväkodin johtajaa ja yksi perhepäivähoidon ohjaaja, jonka alaisuudessa oli myös esiopetusyksiköitä.

Laadullinen tutkimus ei ole jokin paradigma, teoria tai tietty metodi, vaan se käsittää kokonaisen joukon erilaisia tutkimuskäytäntöjä (Metsämuuronen 2003, 162) tai kuten Tuomi ja Sarajärvi (2013, 9) kuvaavat, eräänlainen sateenvarjo, jonka alla on erilaatuisia laadullisia tutkimuksia. Ja vaikka laadullisen ja määrällisen tutkimuksen käsitteet ja raja ovat epäselviä ja häilyviä, (mm. Metsämuuronen 2003, 166–167; Tuomi ym. 2013, 66), laadullisen tutkimuksen ominaispiirteinä yleisesti pidetään kielellä ja teksteillä operointia, ei niinkään määrällä ja numeroilla (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 80).

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä se, että tutkittavien kohderyhmä on tietoisesti valittu ja rajattu ja haastateltavien määrä on pieni. (Tuomi ym. 2013, 66). Sitä on myös sanottu ymmärtäväksi tutkimukseksi, koska sen tavoitteena on juuri ymmärtää selittämisen sijaan (Tuomi ym. 2013, 28). Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin, sillä tavoitteena oli tiedon keruun ja siitä saatujen suorien tuloksien lisäksi halu kyetä ymmärtämään aihetta syvällisemmin, tulkitsemaan ja luomaan selityksiä tutkittavalle ilmiölle sekä soveltamaan saatua tietoa.

6.2 Aineiston keruu

Yksi merkittävä yhdistävä tekijä kaikissa laadullisissa tutkimuksissa on merkitysten keskeisyys ja toinen subjektiivisuus ja kokemuksen huomioiminen.

Tämä toteutuu tutkimuksessa mm. aineiston keruussa, sillä puolistrukturoitu teemahaastattelu jättää varaa haasteltavan valinnoille ja vapaalle ilmaisulle. Kolmas laadullisen tutkimuksen merkittävä piirre on tutkijakeskeisyys, joka tulee esille puolistrukturoidun haastattelun tutkijan liikkumavarassa kysymysjärjestyksen ja lisäkysymysten esittämisen muodossa sekä analyysivaiheessa, kun tutkija tekee valintoja, tutkii merkityksiä ja pyrkii ymmärtämään aineistosta esille nousseita ilmaisuja osana instituutioita ja kokonaisuutta. (Ronkainen ym. 2011, 81–83.)

Lisäksi teemahaastattelu sopii aineiston hankkimisen metodiksi, koska tutkimuksessa halutaan kartoittaa ja selvittää tutkittavia asioita. Lisäksi halutaan kuvaavia esimerkkejä ja annetaan mahdollisuus tulkita kysymyksiä ja täsmentää vastauksia. (Metsämuuronen 2003, 187).

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen sekä niihin liittyvien aihetta lisää tarkentavien kysymysten varassa. Näiden etukäteen valittujen teemojen tulisi perustua tutkimuksessa käytettyyn teoreettiseen viitekehykseen. Haastattelun etu on joustavuus, sillä haastattelija voi toistaa ja tarkentaa kysymyksiä sekä oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä. Koska haastattelussa on tarkoitus saada aiheesta mahdollisimman paljon tietoa, on järkevää jakaa kysymykset haastateltaville jo etukäteen pohdittaviksi. (Tuomi ym. 2006, 75–78.)

Tutkimus oli kokonaistutkimus, jolloin mukaan oli kutsuttu kaikki tutkimuskaupungin päiväkotien johtajat. Puolistrukturoitu teemahaastattelu valittiin, koska tutkimuksen kohderyhmä oli pieni, seitsemän henkilöä. Suurelle joukolle tutkittavia menetelmä on haastava ajankäytön vuoksi. Haastattelukysymyksiin ei löytynyt valmista runkoa, joten kysymykset koottiin useista lähteistä (Fonsen, 2014; Soukainen, 2015) ja tämän tutkimuksen tarpeista käsin.

Tutkimuksesta kerrottiin johtajien yhteisessä palaverissa. Kaikki johtajat kutsuttiin tutkimukseen ja heille lähetettiin sähköpostitse kutsu haastatteluun. (LIITE 1) Sen jälkeen heihin oltiin yhteydessä puhelimitse ja sovittiin

haastatteluaika. Teemahaastattelurunko (LIITE 2) lähetettiin heille etukäteen pohdittavaksi haastatteluajan sopimisen jälkeen. Haastattelut toteutettiin tapaamalla johtajat heidän omissa toimipisteissään. Haastattelut nauhoitettiin ja purettiin litteroimalla ne huolellisesti. Lyhin haastattelu kesti 36 minuuttia ja pisin 1 tunti 27 minuuttia. Yhteensä nauhoitettua haastatteluaineistoa kertyi seitsemän tuntia 32 minuuttia. Litteroitua tekstiä kertyi 90 sivua rivivälillä 1,5 kirjasimella Times New Roman kirjasinkoolla 12.

6.3 Aineiston analyysi

Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä, kun kaikki haastattelut oli saatu tehtyä ja litteroitua. Aineiston analysointiin otettiin induktiivinen lähestymistapa eli lähdettiin tutkimuskysymyksistä käsin katsomaan, mitä aineistosta nousi esiin. (Tuomi ym. 2013, 108).

Analyysi eteni sisällön analyysin vaiheiden mukaisesti. Tuomi ym. (2013, 103) kuvaa kirjassaan Kyngäs ja Vanhanen 1999 ilmestyneen artikkelin mukaisesti sisällönanalyysia menettelytapana, jolla dokumentteja voidaan systemaattisesti ja objektiivisesti analysoida ja kuvata tiivistetyssä ja selkeässä muodossa kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää informaatiota. Dokumentteina pidetään niin kirjoja, raportteja ja artikkeleita kuin myös kirjalliseen muotoon saatettua materiaalia, kuten keskusteluita, puhetta tai kuten tässä tutkimuksessa, litteroituja haastatteluita. Sisällönanalyysilla saatiin järjestettyä aineisto luotettavien ja selkeiden johtopäätösten tekoa varten. (Tuomi ym. 2013, 66; Ronkainen ym. 2011, 82–83.)

Analyysi eteni Tuomen ym. (2013, 108) sekä Milesin ja Hubermanin (1994) esittämän mallin mukaisesti. Ensin aineisto redusointiin eli pilkottiin ja pelkistettiin yksittäisiksi ilmaisuiksi, jonka jälkeen aineisto klusterointiin eli sanat ja ilmaisut listattiin ja ryhmiteltiin tutkijan käsityksen mukaisesti siten, että samat tai samankaltaiset ilmaisut liittyen pedagogisen johtamisen ja henkilöstöhallinnon johtamiseen luokiteltiin omiksi ryhmikseen ja teemoikseen. (Tuomi ym. 2013, 108–109.) Näistä muodostettiin yhteensä yhdeksän alaluokkaa, joiden muodostamisessa käytettiin apuna teemahaastattelun runkoa. Alaluokista syntyi

kolme yläluokkaa tutkimuksen tutkimuskysymysten mukaisesti ja niiden avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Analyysiyksikköinä käytettiin niin sanoja, sanayhdistelmiä, lauseita kuin ajatuskokonaisuuksiakin (Tuomi ym. 2013, 110), jotta saatiin olennaiset ilmaisut esille. Sisällönanalyysissä aineistosta poimittiin kaikki haastateltavien ilmaisut, jotka liittyvät pedagogiseen ja henkilöstöhallinnon johtamiseen.

Aineiston klusteroinnin jälkeen jatkettiin aineiston abstrahointia eli aineiston teoreettisten käsitysten luomista olennaisen ja valikoidun tiedon perusteella ja johtopäätösten tekoa (Tuomi ym. 2013, 108, 111). Aineistosta poimittiin myös useita sitaatteja esimerkeiksi haastatteluissa ilmenneistä vastauksista. (Tuomi ym. 2013, 22.)

Aineistoa pyrittiin lähestymään avoimesti ja ennakkoluulottomasti, koska haastatteluaineiston esiintuomat asiat saattavat joskus poiketa paljonkin haastattelurungon alkuperäisistä teemoista. Analyysi pohjattiin vain selkeisiin vastauksiin ja ilmissältöihin eikä yritetty tulkita piilossa olevia viestejä. Tutkija on itse työskennellyt varhaiskasvatuksen esimiehenä, mikä on auttanut tutkimuksen tekemisessä, koska hänellä on kokemusta aiheesta. Tutkija on silti pyrkinyt tietoisesti välttämään ennakkoajatuksia- ja oletuksia.

Haastatteluaineistosta etsittiin pelkistettyjä ilmauksia, jotka olivat sanoja ja lauseita. Näistä muodostettiin yhteensä yhdeksän alaluokkaa, joissa käytettiin apuna teemahaastattelun runkoa. Alaluokista muodostui kolme yläluokkaa tutkimuksen tutkimuskysymysten mukaisesti.

6.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen teoreettista viitekehystä kirjoittaessa on oltava huolellinen siinä, että viittaa oikein aiempiin tutkimuksiin ja huomioi toisten tutkijoiden tutkimusten tulokset ja saavutukset. (TENK 2013)

Tutkimus on eettisesti hyväksyttävä ja luotettava sekä sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on tehty hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla.

Tämä tutkimus pohjautuu hyvään tieteelliseen käytäntöön. Ennen tutkimuksen aloittamista on siihen saatava tutkimuslupa. (TENK 2013)

Tutkimuslupaa haettaessa käytettiin VAMK:n valmista tutkimuslupalomaketta, koska tutkimuskaupungilla ei ollut käytössä omaa vastaavaa. Tutkimusluvassa ei kuitenkaan annettu lupaa ilmaista tutkittavan kunnan nimeä, joten siksi siitä käytetään vain nimitystä ”tutkimuskaupunki”.

Eettisen ennakoarvioinnin tarvetta ei tutkimuksella ollut.

Tutkimuksella ei ollut ulkopuolista rahoittajaa.

Haastattelurunkoa tehdessä oli mietittävä huolella monta asiaa, kuten miten varmistetaan vastausten luotettavuus. Haastattelut oli laadittava niin, että kysymysten asettelulla voitaisiin saada luotettavia vastauksia. Kysymykset eivät saa olla johdattelevia ja niiden tulee olla riittävän yksinkertaisia ja selkeitä. Kyselylomakkeiden testaaminen ennen varsinaista tutkimusta oli myös tärkeää. (Mäkinen 2006, 92–93).

Kyselylomake oli tarkoitus testata koehaastattelulla. Tutkijasta riippumattomista syistä haastattelu peruuntui, joten koehaastattelua ei ehditty tekemään. Koehaastatteluun lupautunut henkilö kommentoi kuitenkin haastattelukysymykset kirjallisesti ja nauhoituslaitteen toimivuus testattiin etukäteen.

Tutkimusaineiston säilytystä tulee miettiä tarkkaan. Vaikka tutkija pyrkisikin noudattamaan tarkasti yksityisyyden ja luottamuksellisuuden vaatimuksia aineiston käsittelyssä, ei se ole takeena siitä että tulevat tutkijat olisivat yhtä huolellisia. Tutkimusaineisto voidaan hävittää tutkimuksen valmistuttua tai siitä voidaan arkistoida vain osa. Arkistointia tulee pohtia huolellisesti ja tarvittaessa kysyä neuvoa tutkimuseettiseltä komitealta. (Mäkinen 2006, 120).

Haastattelukutsussa kerrottiin tutkimuksesta pääpiirteissään. Siinä ilmoitettiin myös aika, jonka arveltiin kuluvan haastatteluun. Mukaan liitettiin tutkijan yhteystiedot mahdollisia kysymyksiä varten. Tutkija kertoi kerättävän aineiston säilytyksestä ja mahdollisesta jatkokäytöstä. Aineisto säilytettiin lukitussa tilassa

ja tutkimuksen valmistuttua se tullaan hävittämään. Kyselyyn osallistuvilla kerrottiin, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja se on oikeus keskeyttää milloin vain. (TENK 2013)

Yksi laadullisen tutkimuksen perusvaatimus on, että tutkijalla on tarpeeksi aikaa tehdä tutkimuksensa huolella. Luotettavuutta parantaa myös tutkimusprosessin julkisuus. Paitsi että tutkija arvioi tutkimusprosessiaan, hän voi pyytää myös kollegojaan tekemään arviota tutkimusprosessista. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 139.)

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka selonteko siitä, kuinka tutkimus on toteutettu. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Tutkija on kertonut aineiston tuottamisen olosuhteet, haastatteluihin käytetyn ajan ja muut mahdolliset seikat, jotka ovat voineet vaikuttaa luotettavuuteen. Tutkimuksessa on myös kerrottu aineiston analyysin teosta ja luokittelusta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 217.)

Koska tutkija on työsuhteessa kohdeorganisaatiossa ja hän tuntee sekä organisaation toimintatavat ja tavoitteet sekä haastatellut henkilöt, oli luotettavuutta mietittävä tarkasti suhteessa tutkimuksen tuloksiin. Tutkija tiedosti ennakoita, että hänen asenteensa ja oletuksensa eivät saa vaikuttaa teemahaastattelukysymyksiin tai johdatella tutkittavia haastattelutilanteessa suuntaan tai toiseen. Tutkimustulosten analysoinnissa tutkijalle oli eduksi se, että hän tunsi aihepiirin ja haastateltujen henkilöiden työhön kuuluvat sisällöt.

Myös Mäkinen (2006, 115–116) käsittelee luottamuksellisuutta. Luottamuksellisuus on tutkijan antama lupaus tutkittaville siitä, että heidän henkilökohtaiset asiansa ja tietonsa eivät leviä ulkopuolisten korviin. Tutkittaville tulee kertoa, ketkä pääsevät näkemään heidän antamia tietoja tai kuinka henkilöllisyyden salaaminen käytännössä tapahtuu. Luottamuksellisuuden takaaminen on tutkijalle moraalinen velvollisuus, josta on myös määrätty laissa.

Tutkimusetiikan perusteisiin kuuluu, että tutkittaville taataan anonymiteetin säilyminen. Tämä lisää myös tutkijan vapautta käsitellä esim. tutkimuksessa esille

nousseita arkoja asioita eikä hänen tarvitse pelätä aiheuttavansa kellekään tutkittavalle haittaa. Lupaus henkilöllisyyden salaamisesta rohkaisee ihmisiä puhumaan tai vastaamaan avoimesti ja helpottaa näin oleellisten tietojen keräämistä. (Mäkinen 2006, 114–115.)

Kenenkään henkilötietoja ei kirjattu ylös eikä kenenkään henkilöllisyys paljastunut tutkimuksen aikana. Tutkimustuloksia raportoitaessa käytettiin suoria lainauksia aineistosta. Nämä valittiin siten, että niistä ei voida vastaajaa tunnistaa.

Ennen kuin tutkimuksen tulokset julkaistaan, on tärkeää, että tutkija käy ne kriittisesti läpi ja koettaa löytää mahdolliset virhearvioinnit. Tulokset tulee tuoda esiin niin, että kollegat ja ”suuri yleisö” pääsevät arvioimaan ja hyödyntämään niitä. (Mäkinen 2006, 102).

Tutkimus luovutetaan myös tutkimuskaupungille. Tutkija on valmis kertomaan tutkimuksen tuloksista myös tarkemmin. Tutkittaville eli päiväkotien johtajille tullaan kertomaan tutkimuksesta ja sen tuloksista esimiesten yhteiseen palaveriin.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkittavien henkilöiden taustatiedot sekä tutkimuksen tulokset. Tulokset on teemoitettu opinnäytetyön tutkimustehtävistä johdetuista teemoista, joita ovat pedagoginen johtaminen, henkilöstöhallinnon johtaminen sekä pedagogisen ja henkilöstöhallinnon yhteennivoutuminen. Kolmas teema on muodostettu siksi, että osaa vastauksista ei ole voitu eritellä pedagogiseen tai henkilöstöhallintoon, vaan ne ovat tiukasti sidoksissa kumpaankin teemaan.

7.1 Tutkittavien taustatiedot

Tutkimukseen haastateltiin tutkimuskaupungin kuusi päiväkodin johtajaa sekä yksi perhepäivähoidonohjaaja, jonka alaisuuteen kuuluu myös esiopetusyksiköitä. Tulosten raportoinnissa heistä kaikista käytetään nimitystä päiväkodin johtaja. Johtajien peruskoulutuksena yhdellä oli lastentarhanopettajan koulutus ja kuudella sosionomin (AMK) koulutus, joista yhdellä oli myös pätevyys kirkon nuoriso-ohjaajaksi. Lisäksi yhdellä johtajalla oli sosionomi (YAMK)-tutkinto ja neljällä johtamisen erikoisammattitutkinto JET. Yksi johtajista oli opiskellut myös esi- ja alkuopetusta ja pedagogista johtajuutta.

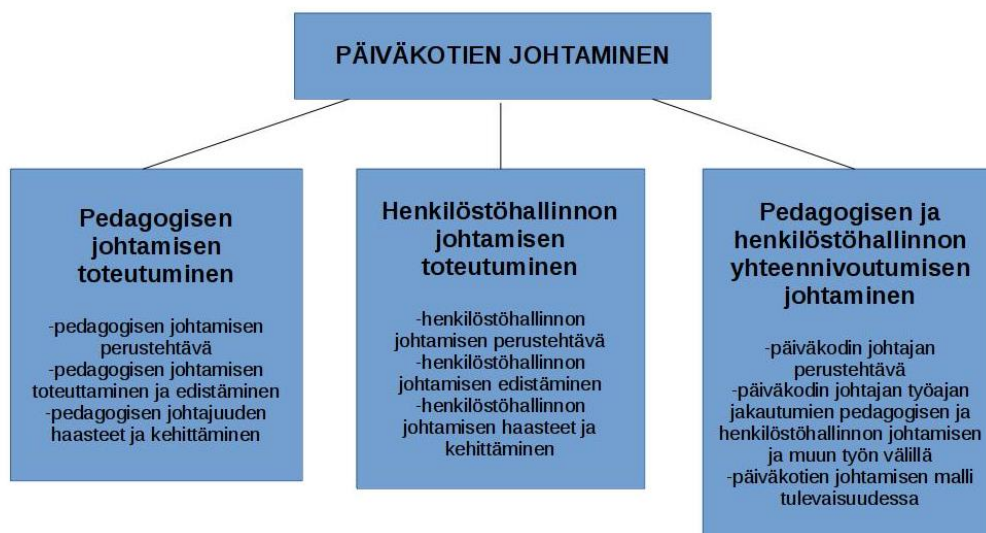
Haastateltavien ikä vaihteli 26–59 vuoden välillä, keski-ikä oli 41 vuotta. Työkokemusta päiväkodin johtamisesta heillä oli kolmesta kuukaudesta 20 vuoteen. Keskimäärin tutkittavat ovat olleet työssään 6,3 vuotta. Kaikki haastatellut ovat naisia.

Johdettavien päiväkotiyksiköiden määrä vaihteli 1–4 välillä. Niillä johtajilla joilla oli vastuullaan vain yksi päiväkotitoiminta, oli yksikön koko suuri ja niissä oli myös vuoro- ja varahoitoa. Kaikilla tutkittavilla oli johdettavanaan myös esiopetusryhmiä. Kolmella johtajalla oli lisäksi alaisuudessaan perhepäivähoitajia, yhdellä avoin päiväkotitoiminta ja yhdellä ryhmäperhepäiväkotitoiminta. Lasten yhteismäärä johtajien alaisuudessa olevissa yksiköissä vaihteli 100–210 välillä. Alaisten määrä vaihteli 20–35 välillä. Keskimäärin johtajilla oli alaisia 28.

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen tulokset tutkimustehtävien perusteella.

7.2 Päiväkodin johtajien kokemukset päiväkotien johtamisesta

Haastatteluista muodostettiin sisällön analyysissä kolme yläluokkaa, jotka ovat pedagogisen johtamisen toteutuminen, henkilöstöhallinnon johtamisen toteutuminen sekä pedagogisen ja henkilöstöhallinnon yhteennivoutumisen johtaminen. Näiden alle muodostui vielä alaluokkia. (kuvio 1).



Kuvio 1. Päiväkotien johtaminen

7.2.1 Pedagogisen johtamisen toteutuminen

Pedagogisen johtamisen toteutuminen jaettiin kolmeen alaluokkaan, joita ovat pedagogisen johtamisen perustehtävä, pedagogisen johtajuuden toteuttaminen ja edistäminen sekä pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen.

Pedagogisen johtajuuden perustehtävä

Pedagogisen johtamisen perustehtäväksi nähtiin vastuunottaminen varhaiskasvatuksen toteuttamisesta, jossa korostui vuorovaikutuksen ja esimiehen antaman esimerkin tärkeys. Pedagogisen johtamisen koettiin olevan työntekijöiden ohjausta, motivointia ja tukemista, jossa tarvitaan myös aikuiskasvatukseen liittyvää osaamista. Pedagoginen johtaminen on pedagogien johtamista, joka tapahtuu pitkälti keskustellen. Yksi vastaajista kuvasi, että

esimies on ikään kuin työparina lastentarhanopettajille. Pedagogisen johtajan perustehtävää kuvattiin myös sanoilla suunnannäyttävä, kehittäjä, haastaja, herättelijä, innostaja ja mahdollistaja.

”Mun pedagogiikan johtaminen on pedagogien johtamista.”

”Pedagoginen johtaminen on esimerkiksi johtamista, mun mielestä se on varhaiskasvatustyön vastuunottamista, niinku laivan kipparointia.”

”Pedagoginen johtajuus on aikuisten valmentamista ja ohjaamista ja motivointia eli niin sanotusti aikuiskasvatusta. Päiväkodin johtajan tehtävä on saada ryhmäs työskentelevät kasvattajat niinkuin kukoistamaan siinä omas osaamisesnansa.”

Pedagoginen johtajuus koettiin kyvyksi hallita kokonaisuutta siten, että esimies kykenee luomaan rakenteet sellaisiksi, että pedagogiikan harjoittamiselle ja eteenpäin viemiselle olisi mahdollisimman hyvät puitteet ja oikea suunta. Johtajat kokivat tehtäväkseen sitouttaa ja ohjata henkilökuntaa toimimaan varhaiskasvatustalouden- ja suunnitelman sekä talon omien arvojen ja linjausten mukaan. He pitivät tärkeänä selkeyttä työntekijöille heidän perustehtävänsä ja pitää yllä pedagogista keskustelua, jonka tarkoitus on saada ihmisiä pohtimaan, kyseenalaistamaan, nostamaan esiin epäkohtia, perustelemaan, luomaan yhteistä ymmärrystä sekä arvioimaan toimintatapoja ja saada aikaan muutosta toimintakulttuuriin. Pedagogiseen johtamiseen liittyy myös jaettu johtaminen, vastuun jakaminen ja luottamus työntekijöiden ammattitaitoon. Pedagogisen johtamisen perustehtäväksi koettiin selkeästi myös ajankohtaisen tiedon vieminen omille alaisille.

”Jaettu johtajuus elikkä mun tehtävä on niinku sitouttaa henkilöstöä toimimaan niitten yhteisten arvojen ja mitä on linjauksia ja mitä on vasussa ja mitä sanotaan esiopsissa. Mun tehtävä on pitää pedagogista keskustelua yllä et niinku saadaan ihmiset niinku ajattelemaan ja pohtimaan työn perusteita että syntyis toimintakulttuurin muutosta”.

Pedagogisen johtajuuden toteuttaminen ja edistäminen

Kaikki tutkittavat kertoivat pedagogisen johtamisen toteutuvan melko samankaltaisten rakenteiden avulla. Päiväkodeissa järjestettiin säännöllisesti koko talojen palavereita sekä viikoittain tiimipalavereita, joissa myös esimiehet olivat vaihtelevasti mukana. Useimmissa päiväkodeissa järjestettiin myös eri ammattiryhmien omia palavereja. Tarvittaessa tiimit pitivät myös muutaman tunnin mittaisia tiimi-iltoja. Lisäksi esimiehet pitivät pedagogisia iltoja tai päiviä työntekijöilleen. Työntekijöille annettiin mahdollisuus myös koulutuksiin, jolloin koulutuksessa ollut työntekijä välitti saamansa tiedon kaikille päiväkodin työntekijöille esimerkiksi palaverin yhteydessä. Muutamissa päiväkodeissa järjestettiin myös pedagogisia lukupiirejä.

Johtajat kokivat pedagogisen johtajuuden toteutuvan myös kehityskeskustelujen ja tiimikehityskeskustelujen avulla sekä lapsiryhmän varhaiskasvatussuunnitelman työstämisessä. Tiimeille annettiin myös tiimitehtäviä. Päiväkodin sisällä voitiin myös rakentaa erilaisia vastuutiimejä, joiden tehtävänä oli pohtia ja kehittää päiväkodin toimintaa esimerkiksi leikin tai liikuntakasvatuksen pedagogiikan näkökulmasta. Ajankohtaisen tiedon jakaminen varhaiskasvatuksesta edisti pedagogiikkaa ja myös työntekijät toivat uusinta tutkimustietoa ja ajankohtaisia artikkeleita töihin keskustelun herättelijöiksi.

”Kaikkia ohjaamalla, keskustelemalla ja sopimuksia tekemällä se pedagogiikka pitäis sielä toimia.”

Monessa haastattelussa tuli ilmi, että johtajat kokivat tärkeäksi lapsiryhmissä olon ja osa oli sitä mieltä, että tiimit hyötyisivät siitä, että esimies olisi enemmän paikalla. Ryhmissä läsnäollessa tai työntekijää sijaistaessa päiväkodin johtajilla oli mahdollisuus havainnoida lasten ja aikuisten toimintaa, ohjata ja keskustella. Palautteen antaminen työntekijöille koettiin myös tärkeäksi. Muutamassa haastattelussa korostettiin sitä, että pedagogista johtajuutta tukee talossa läsnäoleva johtaja.

Pedagogista johtajuutta edistäviksi tekijöiksi johtajat kokivat yhteisten toimintatapojen ja joustavien rakenteiden luomisen sekä niiden mukaan toimimisen. Hyvin tärkeänä pidettiin vuorovaikutuksen kehittämistä ja yhteistä asioiden jakamista sekä avun hakemista toisista ryhmistä pedagogisen keskustelun tasolla. Joissain yksiköissä oli tehty yhdessä vuorovaikutussopimuksia. Pedagogista johtajuutta tuki myös johtajan oma suunnitelmallisuus ja asioiden merkitseminen omaan kalenteriin.

Pedagogista johtajuutta edistivät työntekijöiltä saatu palaute, luottamus työntekijöiden ja esimiehen välillä, esimiehen läsnäolo tai tieto siitä missä hän on, oma esimerkki ja oman osaamisen jakaminen, pedagogisen keskustelun ylläpito ja uuden tiedon hakeminen sekä oma jatkuva opiskelu. Esimies järjesti tarvittaessa tiimeille myös työnohjausta. Hänen tuli myös antaa palautetta, kannustusta, kiitosta ja kehua sekä vaatia tiimeiltä omaa toimintansa arviointia ja kehittämistä.

”Asiat mikä edistää hyvää pedagogista johtajuutta niin mun mielestä se lähtee siitä että johtaja osaa antaa arvon ja kiitoksen ja osaa sen hyvän ja onnistumisen tuoda esiin niille kasvattajille elikkä se on se hyvä kivijalaka.”

Pedagogisen johtamisen koettiin lähtevän kaikista kasvattajista, mikä edellyttää sitä, että jokainen tietää tehtävänsä ja kokee, että hänellä on lupa kysellä, ihmetellä ja vaatia perusteluja. Työyhteisöllä tulisi olla tunne, että he voivat vaikuttaa toimintaan ja kehittää sitä. Heillä tulisi olla käytössään myös erilaisia arviointilomakkeita ja muita menetelmiä pedagogiikan arvioinnin tukena. Pedagogista johtajuutta tulisi myös jakaa ja delegoida työntekijöille.

Päiväkodin johtajalla tuli itsellään olla tietoisuus siitä, mitä pedagogiikan pitäisi olla ja miten hän tuki sen toteutumista. Oli tärkeää, että esimies tunsu käytännön työn riittävän hyvin. Eduksi oli myös, jos hänellä oli johtajakoulutusta taustalla. Johtajat kokivat, että omalta esimieheltä saatu tuki ja johtajien keskinäinen keskustelu pedagogiikasta edisti pedagogista johtamista.

”Välttämättä se pelekästään se lastentarhanopettajuus ei riitä taas niinkun hyvään esimiestyöhön että on hyvä olla myös tosiaan jotain johtajankoulutusta.”

Pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen

Suurimpana haasteena pedagogiselle johtajuudelle haastatellut kokivat ajanpuutteen. Toiset kokivat, että on ajanjaksoja, jolloin aikaa pedagogiselle johtamiselle on ja toisinaan sitä taas ei löydy. Aikaa pedagogiselta johtamiselta veivät paperityöt, sijaisjärjestelyt, esimiehen sijaistaminen lapsiryhmässä ja ”pakolliset työt”, kuten työvuorolistojen teko ja yllättävät tilanteet, joihin ei ole voinut varautua. Toiset olivat sitä mieltä, että pedagoginen johtaminen ei toteudu hyvin eikä esimies ole ajan tasalla tapahtumista lapsiryhmissä. Aikaan liittyvistä haasteista johtuen esimiehet eivät ehtineet olla tiimipalavereissa mukana niin paljon kuin olisi ollut tarvetta eikä yhteiselle keskustelulle ollut riittävästi aikaa.

”Mulla on nyt ki tuonne allakoitu että missä ryhmässä mä oon niinku aamupäivällä (havainnoimassa) että kyllä siitä joku asia kävelee yli aika usein.”

Muita haasteita olivat nopea tahti ja jatkuva uuden opettelu, työntekijöiden vastarinta, tiimien kehittäminen, hidas toimintakulttuurin muutos, ammattiryhmäpalaverien peruuntuminen työntekijävajeen vuoksi ja monen yksikön johtaminen. Osa esimiehistä koki, että heillä ei ole riittävästi perehtyneisyyttä pedagogiseen johtamiseen tai että heiltä puuttuu johtamisen malli.

Tukea pedagogiseen johtamiseen haastatellut kertoivat saavansa esimiesten palavereista, omalta esimieheltään ja kirjallisuudesta sekä valtakunnallisesta että paikallisesta varhaiskasvatussuunnitelmasta.

”Tukea omalta esimieheltä ja sitte taas että ne muut esimiehet että se keskustelu et se on niin valtavaa, ainaki mä oon niinku kokenu koko ajan sen että on avointa ja puhutaan asioista ja tuodaan monia asioita sinne ja hoidetaan. Se on myös se foorumi et sielä voi sitte niinku puhua niin

suoraa ku vaan voi ja voi vaikka itkeäkki tai jotain. Ilman sitä se olis aika yksinäistä ja onhoosta jos ei vois yhtää ajatella että kelle kaverille kilautan.”

”Tukea antava kollegatiimi niin aiva loistava. Sillä on suuri merkitys työnohjauksellisesti ku myös tiedollisesti ja taidollisesti ja ideat ynnä muut kaikki. Ja työajansäästöäki.”

Päiväkodin johtajat toivat esiin monia asioita, joilla pedagogista johtamista voitaisiin kehittää. Avainasemassa oli esimiesten oman työn suunnitelmallisuus ja ajankäyttö sekä tehdyissä suunnitelmissa pysyminen. He näkivät vuorovaikutuksen tukemisen sekä työyhteisön sisällä että kasvattajien ja lasten välillä tärkeäksi kehittämisen kohteeksi. Muita huomioitavia asioita olivat pedagogisten tiimien sekä esiopetuksen ja vuorohoidon välisen yhteistyön kehittäminen, uusien työntekijöiden perehdytykseen panostaminen ja ajankäytön lisääminen lapsiryhmissä tehtävään havainnointiin. Varhaiskasvatussuunnitelmatyöhön perustettu vasutyöryhmä koettiin hyväksi kehittämisen välineeksi. Pedagogiseen johtamiseen koettiin olevan tarvetta lisäkoulutuksille. Osa johtajista koki, että aikaa toiminnan kehittämiseksi ei juurikaan jää.

”Pitäis olla se suunnitelma paperilla, suunnitelmallisuus, että missä kuussa ja vuodenaajoissa minä käyn ryhmissä ja koska on tiimit, kaikki tämmöset, semmonen rakenne. Ja sitte ku sais pidettyä siitä niin... Se otetaan se aika.”

7.2.2 Henkilöstöhallinnon johtamisen toteutuminen

Henkilöstöhallinnon johtamisen toteutuminen jaettiin kolmeen alaluokkaan, jotka ovat henkilöstöhallinnon johtamisen perustehtävä, henkilöstöhallinnon johtamisen edistäminen sekä henkilöstöhallinnon johtamisen haasteet ja kehittäminen.

Henkilöstöhallinnon johtamisen perustehtävä

Haastatteluissa tuli selkeästi ilmi, että henkilöstöhallinnon johtamisen perustehtäväksi koettiin työyhteisön ja työhyvinvoinnin tukeminen. Yhteisöllisyyden ja hyvän ilmapiirin luomiseksi johtajien tehtävä on luoda rakenteet, jotka tukevat työssäjaksamista ja puitteet, jotka mahdollistavat ammatillisen kehityksen sekä luovan, innostuneen, itsenäisen, motivoituneen, sitoutuneen ja ammatillisen työskentelyn. Työntekijöille tulee antaa tukea, kannustusta, kiitosta ja palautetta tehdystä työstä.

”Ylipäätään henkilöstöhallintoon liittyy tää työnilo, työhyvinvointi, hyvä ryhmähenki.”

”Mä aattelen tätä niin että hyvä päivä mun työntekijälle, se on se mun tehtävä. Elikkä luoda sellaset puitteet missä se voi olla innostunut ja luova ja osaava ja ammatillinen ja itsenäinenki niissä raameissa mikkä hällä on”.

Näiden toteutumiseksi johtajat mainitsivat monia käytännön tehtäviä. Niitä olivat perehdytys, työn perustehtävän kirkastaminen ja varmistaminen, epäkohtiin tarttuminen sekä työntekijöiden kohtaaminen ja kuuntelu sekä esimiehen saatavilla olo työntekijöitä varten. Perustehtävänä pidettiin tiedottamista, kehityskeskusteluja, työvuorojen ja lomien suunnittelua, sijaisten hankkimista ja päivittäistä toiminnan uudelleenjärjestelyä sekä sen varmistamista, että työntekijät saavat palkkansa ajallaan. Esimiehen tulee tietää sekä työnantajan että työntekijän oikeuksista ja velvollisuuksista ja tuntea kuntien virka- ja työehtosopimus.

”Ydintehtävä joka aamu sijaisten järjestäminen. Ei voi olla mainitsematta, tavalla tai toisella. Ja toiminnan uudelleenjärjestely. Et kyllä se vie niinku tosi paljo aikaa.”

Henkilöstöhallinnon johtamisen edistäminen

Henkilöstöjohtamista edistäviä tekijöitä löytyi runsaasti. Niistä suuri osa liittyi suoraan johtajan henkilökohtaiseen tapaan toimia alaisensa kanssa. Johtajat kokivat edistävinä asioina molemminpuolisen luottamuksen esimiehen ja työntekijöiden välillä ja toivoivat, että alaisilla olisi matala kynnyks tulla keskustelemaan esimiehensä kanssa. Työntekijöiden tukeminen myös siviilielämän haasteissa oli tärkeää. Haastatteluissa tuli esiin myös, että on tärkeää huomioida henkilöstön näkemyksiä ja olla valmis keskusteluun.

Säännölliset palaverit ja yhdessä sovitut peruseriaatteet ovat tärkeitä. Yksilö- ja tiimikehityskeskustelut edistivät myös työyhteisön ja yksittäisten työntekijöiden hyvinvointia. Erityisesti esiin nousivat selkeät toimintatavat tiedottamisessa ja viestinnässä sekä jokaisen henkilökohtainen vastuu ottaa asioista selvää. Molemminpuolinen joustaminen helpotti myös arjen työtä. Työvuorolistojen jakaminen ja palkkavientien tekeminen ajallaan lisäsi työntekijöiden luottamusta työnantajaa kohtaan. Avoimen ilmapiirin säilymiseksi johtajat toivoivat saavansa kuulla epäkohdista, jotta voivat niihin myös puuttua. Huolien puheeksi ottamisen taitoja tarvitaan jokaiselta työntekijältä, erityisesti johtajalta. Esimiehen tulee tarvittaessa myös vaatia ja valvoa alaisiaan. Avun pyytäminen ja antaminen esimerkiksi päiväkotiryhmien välillä synnytti lisää tiimityötä ja lisää yhteishenkeä. Sitä lisäsivät myös mahdollisuudet viettää vapaa-aikaa yhdessä.

”Edistää että on selvät säännöt ja niinku toimintatapa siihen et miten puuttua epäkohtiin et kaupungilla on ne varhaisen tuen polku ja se terveenä työssä. Nämä, et on keinot miten puuttua.”

Haastatellut kertoivat myös johtajan ominaisuuksista, jotka edistävät henkilöstöhallinnon johtamista. Näitä olivat oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, myönteisyys, rehellisyys, esimerkkinä olo, esimiehen rauhallisuus kiperissä tilanteissa, hyvän huomaaminen, vastuun ja tunnustuksen antaminen työntekijöille sekä hyvien vuorovaikutustaitojen omaaminen ja itsensä johtamisen taidot.

Työtä edisti henkilöstöpäälliköltä saatava apu, jolle annettiin paljon arvoa. Tukea saatiin myös kollegoilta, esimieheltä ja toimistotyöntekijöiltä. Erityisesti esimiesten tiimin merkitys nousi suureksi. Kollegalle voi soittaa asiassa kuin asiassa ja heiltä sai myös työnohjauksellista tukea. Esimiesten kesken jaettiin myös tietoa ja esim. uusia työvälineitä helpottamaan kaikkien työtä. Tiimin merkitystä korostettiin suuresti työssäjaksamista tukevaksi tekijäksi. Työtä helpottivat myös henkilöstöhallinnon tietokoneohjelmat. Lisäkoulutusta tuli tasaisesti koko ajan esimerkiksi esimiesiltapäivissä. Tukea sai myös omaehtoisesta kouluttautumisesta. Jotkut johtajat pyysivät alaisiltaan palautetta voidakseen itse kehittää omaa toimintaansa tai he tietoisesti opettelivat uuden tavan toimia tietyissä tilanteissa.

”No sitte hyvistä käytännöistä henkilöstöpäällikön tuki on aivan loistava.”

Henkilöstöhallinnon johtamisen haasteet ja kehittäminen

Haastatellut kertoivat myös tämän kysymyksen kohdalla haasteistaan ajankäytön suhteen. Esimerkiksi työvuorolistojen tekemisen ja tarpeen mukaan niiden muuttamisen kanssa tuli usein kiire. Ajankäytön kanssa oli ongelmaa, vaikkakin yksi haastateltava kertoi, että hallinnolliseen työhön kului ehdottomasti eniten aikaa. Myös kehityskeskusteluihin sitä kului paljon. Muita haasteita kerrottiin olevan henkilökunnan ylitöiden poisottamisessa, kriittisen palautteen antamisessa työntekijöille, vastarintaa osoittavien työntekijöiden toiminnan muuttamisessa sekä joidenkin työntekijöiden alaistaitojen parantamisessa sekä työilmapiiriongelmissa. Johtajan haasteena oli myös kertoa alaisilleen neutraalisti asioista, jotka tulevat ylhäältä päin ja joiden kanssa johtaja ei itse ole samaa mieltä.

”Koen kehityskeskusteluissa ajan todella haasteelliseksi että ku mä käyn kolmenkymmenen ihmisen kans niin se on kolkyt tuntia päälle ja silti pitäis olla se kiireetön, aikaa antaa siinä.”

Haasteena koettiin laajalle alueelle levittäytyneet työntekijät etäyksiköissä, ajoittainen it-yhteyksien toimimattomuus, työterveyshuollon kasvavat vaatimukset

sekä viestinnän ongelmat yksiköissä. Tähän vaikutti myös se, että kaikki työntekijät eivät käytä tietokonetta.

Tärkeäksi kehitettäväksi asiaksi nousi sijaispankin käyttöönotto, sillä johtajilta kului paljon työaika sijaisten etsimiseen. Yhteistyötä ylempien virkamiesten kanssa tulisi myös lisätä, jotta varhaiskasvatuksen arjen haasteet tulisivat myös heidän tietoonsa. Työntekijöitä tulisi ottaa enemmän mukaan myös kaupungin strategian suunnitteluun, jotta syntyisi lisää vaikuttamisen mahdollisuuksia.

”Sijaisten rekrytointi on yks ongelmallisin, ehkä vaikein. Ei tahdo löytyä ja sit se on sitä epäpätevää.”

”Tää on juuri sitä mihin se aika menee et just sijaisjärjestelyt on tosi haastellisia ja ku täs on et miten sitä vois kehittää niin kyl sitä aina toivoo että olis sijaispankki.”

Pedagogisen ja henkilöstöhallinnon johtamisen yhteennivoutuminen ja sen johtaminen

Kolmas yläluokka muodostettiin, koska osa johtamiseen liittyvistä kysymyksistä nivoutuu niin tiukasti sekä pedagogiseen että henkilöstöhallinnon johtamiseen, että niitä ei voi erottaa toisistaan. Tämä ei ollut yllätys. Ilmiö on positiivinen, sillä Fonsenin (2014) ja Parrilan (2015) mukaan näin tulisikin olla.

Luokka jaettiin kolmeen alaluokkaan, jotka ovat päiväkodin johtajan perustehtävä, päiväkodin johtajan työajan jakautuminen pedagogisen ja henkilöstöhallinnon johtamisen ja muun työn välillä sekä viimeisenä päiväkodin johtajien ajatukset siitä, mikä olisi tulevaisuudessa paras malli järjestää päiväkotien johtaminen tutkimuskaupungissa.

Päiväkodin johtajan perustehtävä

Päiväkodin johtajat kertoivat pitävänsä perustehtävänään mahdollisimman hyvän varhaiskasvatuksen toteuttamista. Se tarkoitti heille hyvän ja turvallisen päivän luomista lapsille. Tämä merkitsi myös johtajan kohdalla lasten kanssa tehtävää

työtä, havainnointia ja päiväkodin arjen toiminnan tukemista niin, että työntekijät voivat keskittyä perustehtäväänsä.

”Turvata lasten arki elikkä luoda ne puitteet sille osaavalle henkilökunnalle joka on paikalla oikiaan aikaan.”

Haastateltavat kokivat yllämainitun toteutuvan pedagogisen ja henkilöstöhallinnon johtamisen avulla, jotka kietoutuivat toisiinsa päivittäisessä työssä. Riittävän ja ammattitaitoisen henkilökunnan järjestämisen lisäksi johtajan tehtäviin kuului hallinnollisten tehtävien hoitaminen, työyhteisöstä ja työhyvinvoinnista huolehtiminen, osaamisen johtaminen ja koulutusmahdollisuuksien järjestäminen. Pedagogisen johtamisen ja henkilöstöhallinnon johtamisen tehtäviä on kuvattu tarkemmin aiemmin.

”Nää jotenki niin nivoutuu yhteen että en mä tiedä pystyykö sitä henkilöstöjohtamista ja pedagogista johtajuutta erottelemaan niin selkeesti toisistaan. Menee aika lailla käsi kädes.”

Näiden lisäksi päiväkodin johtajan perustyöhön kuului asiakastyö perheiden kanssa. Tähän liittyi keskusteluja, palavereja, palveluohjausta ja kirjallisten päätösten tekoa. Tämä ei kuulunut pedagogiseen eikä henkilöstöhallinnon työhön, mutta joidenkin haastateltavien arvion mukaan siihen saattoi kuluu jopa kolmasosa työajasta. Johtajat pitivät tätä osa-aluetta hyvin tärkeänä osana työtään. Laadukasta varhaiskasvatusta haluttiin järjestää yhdessä perheiden kanssa. Esimiesten työhön kuului myös yhteistyö monien yhteistyökumppaneiden kanssa. Näitä olivat esimerkiksi neuvola, lastensuojelu, keskussairaala, ala-asteet ja seurakunta.

”No perustehtävä on se miksi töihin aamulla tuun on huolehtia sitä, että lapset saavat asianmukaista varhaiskasvatusta. Oma perustehtävä koostuu henkilöstöhallintoon liittyvistä asioista, pedagogisesta johtamisesta ja kolmanneksi tästä perheiden palveluohjauksesta, perheiden palvelemisesta ja niinku heidän kanssa tehtävästä työstä sekä sitte totta kai niinkun neljäntenä vielä niinkun yhteistyötahojen kans tehtävästä työstä.”

Päiväkodin johtajan työajan jakautuminen pedagogisen ja henkilöstöhallinnon johtamisen sekä muun työn välillä

Johtajat kokivat, että työaika menee enemmän henkilöstöhallinnon tehtäviin kuin pedagogiseen johtamiseen. Aikaa kului myös asiakastyöhön ja yhteistyöhön eri toimijoiden kanssa. Asiakastyö oli paljolti puheluita tai lasten vanhempien kanssa käytyjä keskusteluja kasvokkain, ja näistä suurin osa tapahtui ennalta sopimatta, joten niitä ei voinut varata kalenteriin etukäteen. Moni koki huonoa omaatuntoa siitä, että pedagoginen johtaminen oli se, mistä jouduttiin ensimmäisenä karsimaan kun aika ei tahtonut riittää. Yksi haastateltava kertoi, että hänen työaikansa riittää tällä hetkellä hyvin sekä pedagogiseen että henkilöstöhallinnon johtamiseen.

”No jotenki mä aattelen et se henkilöstöjohtaminen vie enemmän aikaa, justiin ihan tää peruspyöritys. Mut niinku mä sanoin et mua lohduttaa tuo että henkilöstöjohtaminen on sitä pedagogista johtamista samalla, niin se helpottaa sitä mun taakkaa ja tuskaa.”

”Asiakastyöhön, siihenhän menee tosi paljo aikaa mut sitte toisaalta mä aattelen että se on tosi tärkeä osa tätä työtä ja asiakkaille pitää olla aina saatavilla. Et mä jo melkeen sanoisin et tää henkilöstöjohtaminen, pedagoginen johtaminen ja asiakasjohtaminen ne on niinku koko lailla saman suurusia.”

Kysyttäessä, onko johtajien työmäärä mitoitettu oikein suhteessa työaikaan, olivat vastaukset hyvin samansuuntaisia. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että normaalitilanteessa kyllä, mutta normaalitilanteita ei enää juurikaan ollut. Sijaisten etsiminen ja päivien uudelleenjärjestely vie paljon aikaa. Päteviä sijaisia ei tahtonut löytyä. Myös asiakastyöhön ja kirjallisten päätösten tekoon meni aikaresurssia. Osa haastateltavista pohtikin, voisiko jotain näistä tehtävistä jakaa vielä enemmän toimistotyöntekijöille. Työaika kului myös mm. kiinteistönhoitoon, tarkastuksiin, tilauksiin ja tilastointiin. Tulevaisuudessa tilanne saattaa kuitenkin muuttua, sillä lisääntyvät sähköiset ohjelmat vähentävät jatkossa johtajien paperityön määrää.

Päiväkodin johtajat merkitsivät tehtäviä kalentereihinsa, mutta työpäiviin mahtuu niin paljon ennakoimattomia asioita, että suunnitelmat eivät monesti pitäneet. Osa johtajista kuului useampaankin työryhmään, toisilla taas niitä ei ollut yhtäkään, joten tämäkin vaikutti ajankäyttöön. Johtajat olivat priorisoineet menojaan niin, että pohtivat, mihin koulutuksiin osallistuivat ja mitkä palaverit olivat välttämättömiä. Yksi haastateltava kertoi, että ollessaan poissa työpisteeltä, joku työntekijöistä hoitaa talon sisäisiä asioita.

Johtajilla oli kokeiluna velvollisuus sijaistaa lapsiryhmissä kahdeksan päivää kuukaudessa, mikäli sijaista ei muilla keinoin saatu järjestettyä. Suurin osa haastatelluista oli ollut ryhmissä vain osapäiviä eikä kahdeksan päivää ollut täytynyt. Kun sijaistuksia oli ollut paljon, (joillakin kahdeksan päivää kuussa oli välillä tullut täyteen) omat työt olivat kasautuneet. Kaikki haastatellut kokivat, että kahdeksan päivää kuussa oli liian paljon, jopa mahdotonta ja silloin omat työt jäivät tekemättä. Ryhmästä käsin oli hankalampi hoitaa muita asioita ja yksi johtaja ajattelikin niin, että kääntää silloin puhelut jollekin muulle. Kaikki kuitenkin kokivat lapsiryhmissä olon tärkeänä joko sijaistaen tai havainnoiden, sillä näin he pääsivät näkemään ryhmien toimintaa. Ryhmissä mukana olo on osa pedagogista johtajuutta.

”Jos sitte pitää lähteä paikkaamaan ryhmään niin kyllä se sekottaa sitte. Sit lähtee ne omat työt kertymään.”

Päiväkodin johtajille kertyi ylitöitä vaihtelevasti. Joskus päivän tehtävälustalla olleita asioita jäätettiin hoitamaan virka-ajan jälkeen, kun puhelin hiljeni. Välillä ylitöitä tehtiin iltaisin ja viikonloppunakin. Joku teki töitä osittain omasta tahdostaan myös iltaisin kotona. Ylitöitä sai vaihtelevasti otettua pois. Ne johtajat, joilla oli paljon vuosilomia, kokivat että lomapäiviä oli välillä vaikea saada pidettyä. Yksi haastateltava kertoi, että töiden kasaantuessa hän miettii myös oman osaamisensa tasoa ja sitä, mistä syistä työt lähtevät kertymään. Muutama kertoi myös olevansa välillä väsynyt ja kuormittuvansa työstään.

”Ja ylitöitä on, niitä aina joskus pystyy ottaa pois.”

Haastattelussa kysyttiin myös, kokivatko johtajat tarvetta varajohtajille. Vain yksi vastaaja koki, että se olisi hyvä käytäntö. Yleisesti oli myös tiedossa, että työntekijöistä on vaikea löytää halukkaita varajohtajiksi. Yksi haastateltava koki, että mikäli varajohtajamalli olisi käytössä, hän antaisi varajohtajalle pedagogisen johtamisen tehtäviä, toinen taas henkilöstöhallinnon tehtäviä. Osa koki, että ei osaisi jakaa tehtävistään varajohtajalle mitään. Varajohtajana toimiva joutuisi olla välillä pois omasta lapsiryhmästään, mikä taas aiheuttaisi vajetta sinne.

Johtajat sijaistivat toisiaan kääntämällä puhelut kollegalle, mitä pidettiin hyvänä tapana ja varajohtajuuden koettiin toteutuvan niin. Välillä poissaolosta tuli kuitenkin stressiä, koska kaikki muut työt odottivat tekijäänsä kollegan hoitaessa vain akuutit asiat. Tämän vuoksi sairauslomalta saatettiin tulla hieman puolikuntoisena takaisin töihin. Pidemmässä sairauslomassa tämän mallin ei uskottu toimivan. Tämän sijaistustavan varjopuolena nähtiin se, että kaikki johtajat eivät tunne kaikkia päiväkoteja kovin hyvin eivätkä tunne talojen tapoja, joten sijaistus voi olla hieman hankalaa. Pääosin tällaiseen varajohtajamalliin oltiin kuitenkin tyytyväisiä ja sillä linjalla haluttiin jatkaa.

Päiväkotien johtamisen malli tulevaisuudessa

Useammassa haastattelussa tuotiin esiin se, kuinka tärkeää on, että kaupungissa on varhaiskasvatuspäällikkö. Hänen rooliaan suunnannäyttäjänä koko kaupungin varhaiskasvatukselle pidettiin tärkeänä.

Kaikki haastatellut kannattivat hallinnollisia johtajia. Monella johtajalla oli kokemusta myös ryhmässä toimivana johtajana olemisesta ja se oli koettu haastavaksi. Lapset jäivät vaille riittävää lastentarhanopettajuutta ja ryhmässä oli usein liian vähän aikuisia, mikä kuormitti ryhmän muita työntekijöitä. Lisäksi johtajalla oli haastava kaksoisrooli: osan päivästä hän oli työtoveri ja osan päivästä samojen henkilöiden esimies. Hallintoon liittyvistä töistä johtaja ehti tehdä vain aivan pakolliset, kuten työvuorot. Hallinnollinen johtaja puolestaan ehtii tehdä myös kehittämistyötä ja huolehtia kaikista alaisuudessaan olevista yksiköistä/ryhmistä.

”Näen että ne on ehdottomasti hallinnollisia. Ehdottomasti.”

”Ehdottomasti tää hallinnollinen johtajuus on paras juttu. Sillon ku olin ryhmäs se aika riitti just siihen pakolliseen että työvuorojen teko, siis ihan pakolliset hommat mitä täyty tehdä että sitte kuitenkin silti tuntu et se ryhmä jää tosi paljo paitsi siitä lastentarhanopettajuudesta.”

Muita ajatuksia johtamisesta oli, että jokaisessa päiväkodissa sovittaisiin kuitenkin yksi henkilö, joka hoitaa talon sisäisiä päivittäisiä asioita silloin, kun johtaja ei ole paikalla. Lisäksi toivottiin selkeämpää johtajan työnkuvan määrittelyä ja pohdintaa siitä, voisiko jotain jättää pois toimistosuhteiden tehtäväksi. Yhdellä johtajalla tulisi olla johdettavanaan vain yhtä päivähoitomuotoa, mikä helpottaa työntekoa. Yksiköitä ei tulisi olla enempää kuin kaksi yhdellä johtajalla. Jokaiseen päiväkotiin toivottiin omaa johtajaa tai mikäli hänellä olisi etäyksikkö, sen tulisi olla välittömässä läheisyydessä. Lisäksi jokaisella johtajalla pitäisi olla tieto ja osaaminen hyvästä varhaiskasvatuksesta ja pedagogiikasta.

”Päiväkotien johtamisessa pitää olla tieto siitä ja osaaminen että mitä varhaiskasvatus on ja näkemys siitä mitä on hyvä varhaiskasvatus, mitä on hyvät pedagogiset käytännöt ja mitä toimintakulttuuri edellyttää tänä päivänä.”

Kehitettävää oli myös päiväkotien ja perhepäivähoidon varahoidon yhteistyössä. Esimiesten tulisi tarkistaa ja sopia tarkemmin näiden välillä olevista käytänteistä, jotta varahoito olisi vielä sujuvampaa varahoitoon tuleville lapsille ja heidän perheilleen.

Muina vaihtoehtoina johtamiselle esitettiin useammassa vastauksessa aluemallin kokeilua, josta on Suomessa hyviä kokemuksia. Tällöin kaksi johtajaa vastaa yhdessä useammasta päiväkodista toisen johtajan keskittyessä pedagogiseen johtamiseen ja toisen henkilöstöhallinnon johtamiseen. Varajohtajuus järjestyisi siten, että toisen ollessa poissa toinen vastaisi kummastakin osuudesta. Lisäksi

ehdotettiin vaihtoehtoa, että palkattaisiin henkilö, joka sijaistaisi kaikkia päiväkodin johtajia.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tutkimuskaupungin päiväkotien johtajien kokemuksia pedagogisen ja henkilöstöhallinnon johtamisen toteutumisesta. Johtajien vastaukset kokonaisuudessaan olivat melko yhteneviä, mikä varmasti osittain selittyy sillä, että kaupungilla on hyvin yhteneväinen linja varhaiskasvatuksen johtamisessa.

Rakenteet ja linjaukset johtamiselle tuntuvat olevan pääosin toimivat sekä pedagogisen että henkilöstöhallinnon osalta. Johtajat kokevat myös saavansa koulutusta kumpaankin jatkuvasti ja koulutusmahdollisuuksia on käytettävissä tarpeeksi. Esimiehillä on tietämystä ja tahtoa viedä asioita eteenpäin ja kehittää toimintaa. Jo nyt käytössä on hyviä menetelmiä ja toimintatapoja, jotka selkeästi tukevat johtajien työtä.

Haastatteluissa tuli esiin, että päiväkodin johtajien on helppo löytää tukea ja varmistusta työlleen. Tätä he saavat mm. esimieheltään, henkilöstöpäälliköltä, toimistosihteereiltä ja muilta yhteistyökumppaneilta. Johtajat ovat verkostoituneet kaupungissa melko laajasti ja yhteistyötä tehdään mm. perhekeskuksen, koulujen ja seurakunnan kanssa.

Voimavarana työhön kaikki johtajat kokevat esimiesten välisen yhteistyön, jota arvostetaan paljon. Yhdessä sovitaan yhteisistä toimintatavoista, jaetaan omaa osaamista toisille ja laitetaan jakoon ideoita ja esimerkiksi yhden esimiehen tekemä lomake, jotta muiden ei sitä tarvitse enää tehdä. Esimiesten välillä vallitsee luottamus niin, että haastavassa tilanteessa voidaan käydä yhdessä keskustelua ja saada toiselta neuvoja ja tukea. Useampi johtaja kertoi kollegoiden tuen merkityksen olevan erittäin suuri tekijä työssäjaksamiseen.

Haasteena näkyy ajankäyttö. Tämä korostuu erityisesti johtajilla, joilla on useampia varhaiskasvatusyksiköitä vastuullaan. Työtä on paljon, mutta myös ajanhallinnassa koetaan olevan parantamisen varaa esimerkiksi suunnitelmallisuutta kehittämällä. Henkilöstöjohtamiseen menee paljon aikaa, joka vähentää pedagogiseen johtamiseen käytettävissä olevaa aikaa, mikä koetaan

valitettavana asiana. Johtajille kertyy myös ylitöitä, joita he kuitenkin saavat jossain vaiheessa otettua pois. Jatkuva ylitöiden kertyminen kertoo kuitenkin siitä, että työmäärää olisi aihetta tarkastella.

Sijaisten rekrytointi on selkeä ongelma. Johtajilta menee paljon työaika sijaisten hankkimiseen ja toiminnan uudelleenjärjestelyyn silloin, kun sijaista ei ole saatavissa. Tähän voisi olla ratkaisuna sijaispankki, jota ehdotettiin yhdessä haastattelussa.

Kaupungissa on ollut kokeiluna malli, jossa johtajan on sijaistettava lapsiryhmissä kahdeksan päivää kuukaudessa, mikäli sijaista ei muilla keinoin saada järjestettyä. Päiväkodin johtajat ovat kokeneet, että on tärkeää olla lapsiryhmissä joko sijaistamassa tai havainnoimassa toimintaa, mutta se tarkoittaa myös sitä, että omat työt lähtevät kasautumaan. Suurin osa esimiehistä oli ollut lapsiryhmässä vain muutamia osapäiviä kuukaudessa, mutta joillakin kahdeksan päivää kuukaudessa on tullut muutamina kuukausina täyteen. Jokainen oli sitä mieltä, että kahdeksan päivää kuussa lapsiryhmässä on liikaa ja oman esimiestyön tekeminen tulisi jopa mahdottomaksi. Tämä on pohdittava asia, sillä selkeästi käy ilmi, että nykyinen kahdeksan päivän sijaistus on liikaa.

Johtajat kokevat tärkeänä asiakaspalvelun sekä yhteistyön muiden toimijoiden kanssa ja tutkimuksessa ilmeni, että tämä vie yllättävän paljon, jopa kolmasosan, työajasta. Tähän työhön halutaan jatkossakin panostaa. Päiväkodin johtajat pohtivatkin, voisiko joitain työtehtäviä delegoida esimerkiksi toimistotyöntekijöille, jotta työmäärää saataisiin hieman pienemmäksi.

Henkilöstöjohtamisessa johtajat pohtivat hyvän johtajan ominaisuuksia ja omaa tapaansa toimia esimiehenä. Heillä on kannustava, ymmärtävä ja arvostava asenne työntekijöitään kohtaan. Työtä helpottavat varmasti kaupungissa hyvin laaditut henkilöstöjohtamiseen liittyvät toimintatavat.

Päiväkotien johtajat eivät juurikaan koe tarvetta varajohtajille, koska kokevat nykyisen sijaistustavan, jossa kääntävät poissaolon aikana puhelut toiselle

johtajalle, toimivaksi. Pitkissä poissaoloissa tämä ei kuitenkaan toimi sijaistavan johtajan hoitaessa vain akuutit asiat.

Parhaaksi tavaksi varhaiskasvatuksen johtamiselle nähdään hallinnolliset päiväkotien johtajat. Ryhmässä toimivan johtajan rooli on haastava eikä se ole myöskään lasten edun mukaista. Johtajat korostavat myös sitä, että johdettavia yksiköjä ei tulisi olla kuin kaksi ja ne voivat olla isojakin. Kolmen tai enemmän yksikön johtaminen on haasteellista etenkin ajankäytön suhteen.

Muutama haastateltava ehdotti aluemallin kokeilua päiväkotien johtamiseen tulevaisuudessa. Johtajien ei tarvitsisi silloin niin vahvasti hallita sekä pedagogista että henkilöstöjohtamista, vaan he voisivat pääsääntöisesti keskittyä vain toiseen. Tämä voisi olla kokeilemisen arvoinen asia, sillä siitä on hyviä kokemuksia Suomessa.

Päiväkotien johtajilla on tahtoa ja innostusta hyvään pedagogiseen ja henkilöstöhallinnon johtamiseen ja kehittämiseen. Työnkuvia ja tehtäviä mietittäessä on tehtävä valinta siitä, onko siihen resursseja ja halua vai riittääkö hyvin tehty perustyö takaamaan varhaiskasvatuksen laadukkaan johtamisen toteutumisen.

9 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata päiväkodin johtajien pedagogisen ja henkilöstöhallinnon johtamisen toteutumista tutkimuskaupungissa. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimustuloksia ja niiden merkitystä sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

9.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Tutkimustulokset ovat hyvin samankaltaisia kuin muissakin tehdyissä tutkimuksissa, joten tulokset eivät sinänsä tuoneet uutta. Ne kuvaavat kuitenkin hyvin varhaiskasvatuksen johtamista päiväkodin johtajien näkökulmasta tutkimuskaupungissa. Vuoden 2016 alussa tapahtunut kuntaliitos vaikuttaa olleen varhaiskasvatuksen osalta onnistunut, sillä jo nyt on päästy hyvin yhteneväisiin käytäntöihin ja vahvaan yhteistyöhön. Uudessa kunnassa oli aluksi sekä hallinnollisia että lapsiryhmässä toimivia johtajia, mutta tällä hetkellä kokeiluna on, että kaikki päiväkodin johtajat toimivat hallinnollisissa tehtävissä. Päiväkodin johtajien työ tutkimuskaupungissa tuntuu kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten valossa olevan tehtävänkvaltaan hyvin samankaltainen kuin muuallakin Suomessa.

Uudistetun varhaiskasvatuslain (L 18.5.2015) ja valtakunnallisten varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (OPH 2016) tulee näkyä päiväkotien johtamisessa. Uudistukset tulevat aiheuttamaan varhaiskasvatuksen toimintakulttuuriin muutoksia. (Turja 2016, 43–48, 55–61.) Muutokset näkyvät myös varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittymishaasteissa, jotka syntyvät lakimuutoksista, linjauksista ja ohjeistuksista. Näissä johtajuus on kuitenkin unohdettu eikä johtajia ole juuri ohjeistettu muutosten läpiviemiseen. (Hujala, Heikka & Halttunen 2016, 289.) Muutoksen ja kehittämisen tarve näkyy selvästi tutkimuksessa ja haastatteluissa ilmeni, että uudesta varhaiskasvatussuunnitelmasta ja sen käyttöönotosta on saatu runsaasti koulutusta ja johtajat työstävät uutta varhaiskasvatussuunnitelmaa omissa yksiköissään. Kukaan päiväkodin johtajista ei kertonut, ettei olisi saanut riittävästi tukea muutosprosessissa, joten siltä osin tämä tutkimus poikkesi Hujalan ym. tekstistä.

Varhaiskasvatuksen johtamisen tulee olla suunniteltua, organisoitua ja se edellyttää kykyä raamittaa toimintaa pedagogisen osaamisen pohjalta. Esimiehen tulee olla esimerkkinä työntekijöilleen ja ohjata heitä kohti varhaiskasvatuksen tavoitteita. Hänen tehtävänsä on myös pitää yllä pedagogista keskustelua, havainnoida toimintaa lapsiryhmissä sekä arvioida ja kehittää toimintaa yhdessä henkilöstön kanssa. Johtajan tulee suunnitella työajankäyttöään ja varmistaa siten työajan jakautuminen pedagogiikan ja henkilöstön johtamisen välillä. Organisaation rakenne on kuitenkin sellainen, että johtajat joutuvat välillä venymään ja toimimaan tilanteen mukaan. (Heinonen ym. 2016, 72–74, 78–79; Järvinen & Mikkola 2015, 70–77.) Tutkimuksessa ilmeni, että nämä kaikki asiat koettiin samalla tavalla ja niitä pidettiin päiväkodin johtajan perustehtävään kuuluvina asioina. Ne eivät kuitenkaan ole itsestäänselvyksiä eikä niiden toteuttaminen ole aina helppoa.

Fonsenin ja Soukaisen tutkimuksissa ilmeni, että johtajien laajat toimenkuvat, suuret vastualueet ja työn liiallinen pirstoutuminen kaventavat pedagogista johtajuutta. Johtajat kokevat, että eivät ehdi tehdä työtään riittävän hyvin eikä heillä ole riittävästi aikaa pedagogiselle johtajuudelle. Esimiesten työnkuvia tulisi kehittää ja varhaiskasvatuksen esimiehille tulisi olla oma koulutuksensa. (Fonsen 2014, 189–192, 197; Soukainen 2015, 48, 55.) Nämä aiemmat tutkimukset tukevat tämän tutkimuksen tuloksia, jotka ovat hyvin yhteneviä aiempien kanssa. Tässäkin tutkimuksessa koettiin, että erityisesti pedagogiselle johtajuudelle on haastavaa löytää tarpeeksi aikaa. Ajankäytön haasteet nousivat selvästi esille ja myös tarve johtajien jatkokoulutukselle tuli ilmi. Haastateltavista suurimmalla osalla olikin erillistä johtamiskoulutusta, minkä he kokivat tulleen tarpeeseen.

Tutkittavat kertoivat, että he eivät aina pysty erottelemaan pedagogista ja henkilöstöhallinnon johtamista, sillä ne kuuluvat niin tiukasti yhteen. Pedagogista johtajuutta on myös työvuorosunnittelu, lapsiryhmien muodostaminen ja hankintojen tekeminen. Kuitenkin he kokivat hallinnollisten töiden ja henkilöstöjohtamisen vievän eniten aikaa ja joutuvansa usein tinkimään pedagogisesta johtamisesta, vaikka kokivat sen hyvin tärkeäksi osaksi työtään. Osa johtajista koki myös epävarmuutta omasta pedagogisesta osaamisestaan.

Lapsiryhmässä havainnointia pidettiin tärkeänä, mutta joutuessaan sijaistamaan lapsiryhmissä omat työt alkavat kasautua. Näitä kaikkia tutkimuksessa esiintulleita elementtejä tukevat aikaisemmat Fonsenin ja Parrilan tutkimukset. (Fonsen, 2014; Fonsen & Parrila 2016)

Osa haastateltavista koki, että pelkkä pedagogiikan hallinta ei riitä varhaiskasvatuksen johtamisessa, vaan tarvitaan myös henkilöstöjohtamisen taitoja. Fonsen (2014, 168–170) on kirjoittanut asiasta aivan samoin. Pedagoginen johtaminen voidaan käsittää myös laajempaan johtajuuden arvopohjana, johon kuuluu myös kaikki hallinnollinen työ, kuten uusien työntekijöiden rekrytoiminen tai hankintojen teko päiväkotiin. (Fonsen & Parrila 2016, 137; Hujala ym. 2016, 298–301.) Saattaa olla, että tutkimukseen haastatellut päiväkodin johtajat eivät ajattele asiasta aivan samoin. Mikäli he katsoisivat asioita enemmän tästä näkökulmasta, he todennäköisesti huomaisivat pedagogisen johtamisensa olevan vahvempaa kuin mitä he nyt kokevat.

Useat päiväkodin johtajat pitivät haastavana usean varhaiskasvatusyksikön johtamisen. Silloin hallinnolliseen työhön kuluu entistä enemmän aikaa. Soukaisen väitöskirjassa hajautetun organisaation johtamisesta on ilmennyt, että usean yksikön tai eri varhaiskasvatusmuotojen johtaminen aiheuttaa hallinnollisten töiden lisääntymisen ja siihen kuluva aika on pois työyhteisön ja pedagogiikan johtamiselta. Työn hallittavuus muuttuu tällöin haasteellisemmaksi ja työmäärä koetaan liian suureksi. (Soukainen 2015, 19–23.)

Tutkittavat näkevät hallinnolliset päiväkodin johtajat ehdottomasti parempana vaihtoehtona kuin lapsiryhmässä toimivat. Lapsiryhmässä työskentelevät johtajat ovat usein poissa ryhmästään, mikä aiheuttaa jatkuvaa henkilöstövajetta. Myös aikaisemmat tutkimukset ovat tuottaneet aivan samankaltaisia tuloksia. (Hujala ym. 2016, 295–297, 301.)

Tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä ja toistettavissa ja tätä tukee tutkimuksen tulosten samankaltaisuus aiempiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin. Myös teemahaastattelun kysymykset pystyisi pienellä muokkaamisella ottaa käyttöön muissakin tutkimuksissa.

9.2 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusaiheina esitetään:

1. Vertaileva tutkimus siitä, miten pedagoginen ja henkilöstöhallinnon johtaminen toteutuu päiväkodin johtajien näkökulmasta silloin, kun johtaja työskentelee lapsiryhmässä
2. Pedagogisen ja henkilöstöhallinnon johtamisen toteutuminen päiväkodin johtajien näkökulmasta viiden vuoden kuluttua tutkimuskaupungissa
3. Päiväkodin johtajien työnkuvan mahdolliset muutostarpeet

LÄHTEET

A 16.3.1973/239. Asetus lasten päivähoidosta. Säädos säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 7.3.2017. www.finlex.fi/fi/laki/smur/1973/19730239

Fonsen, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Viitattu 23.3.2017. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>

Fonsen, E. & Parrila, S. 2016. Johtaja oman työnsä johtajana. Teoksessa Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön, 137, 142–148. Toim. Parrila S. & Fonsen, E. Juva. PS-kustannus.

Fonsen, E. & Parrila, S. 2016. Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa. Teoksessa Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön, 17–21, 32–35. Toim. Parrila, S. & Fonsen, E. Juva. PS-kustannus.

Heikka, J. 2016. Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön, 47–54, 57. Toim. & Parrila, S. & Fonsen, E. Juva. PS-kustannus.

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere. Kirjayhtymä Oy.

Hujala, E., Puroila, A-M., Parrila, S. & Nivala, V. 2007. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Hyvinkää. Edufin.

Hujala, E. & Fonsen, E. 2016. Varhaiskasvatuksen laadunarviointi ja pedagoginen kehittäminen. Teoksessa Varhaiskasvatuksen käsikirja, 314–315. Toim. Hujala, E. & Turja, L. Juva. PS-kustannus.

Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2016. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Varhaiskasvatuksen käsikirja, 289, 293–297, 301. Toim. Hujala, E. & Turja, L. Juva. PS-kustannus.

Hujala, E., Korhonen, M., Akselin M-L. & Korhonen, A. 2009. Laadukas johtajuus. Päiväkodeista varhaiskasvatuskeskuksiin. Viitattu 23.3.2017. www.hameenlinna.fi/pages/67500/Laadukas_johtajuus.pdf

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

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

Kalliala, M. 2012. Lapsuus hoidossa? Aikuisten päätökset ja lasten kokemukset päivähoitossa. Tallinna. Gaudeamus.

Kivijärvi, T. 2016. Maahanmuuttajataustaisen lapsen ja perheen tukeminen. Teoksessa Varhaiskasvatuksen käsikirja, 249–251, 260–261. Toim. Hujala, E. & Turja, L. Juva. PS-Kustannus.

Kohdeorganisaatio 2017. Organisaation dokumentti, organisaation nimeä ei ole lupa mainita

Kohdeorganisaation varhaiskasvatussuunnitelma 2017. Organisaation dokumentti, nimeä ei ole lupa mainita

Kuntatyönantajat. 2017. Viitattu 28.3.2017.
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämän-kehittäminen/hr/Sivut/default.aspx>

Kupila, P. 2016. Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa työyhteisössä. Teoksessa Varhaiskasvatuksen käsikirja, 306–309. Toim. Hujala, E. & Turja, L. Juva. PS-kustannus.

L 11.6.1999/731. Perustuslaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 30.3.2017. www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731

L 22.9.2000/812. Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 30.3.2017. www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812

L 19.1.1973/36. Varhaiskasvatuslaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 7.3.2017. www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036

L 13.4.2007/417. Lastensuojelulaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 30.3.2017. www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417

Mahkonen, S. 2015. Varhaiskasvatuslaki. Porvoo. Edita Publishing Oy.

Mc Dowall, C. & Murray, J. 2012. Reconceptualizing leadership: leadership in the early years. Mc Graw-Hill Education. (UK) Open University Press.

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä. Gummerus.

Mikkola, P. & Niiranen, K. 2011. Lapselle hyvä päivä tänään- näkökulmia 2010-luvun varhaiskasvatukseen. Saarijärvi. Pedatieto Oy.

Moyles, J. 2006. Effective leadership and management in early years. Mc Graw-Hill Education. (UK) Open University Press.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki. Tammi.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Hakapaino. Gaudeamus.

Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Rovaniemi. Lapin Yliopisto.

Opetushallitus. 2016. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Määräykset ja ohjeet 2016:17. Tampere. Opetushallitus.

Paananen, M. 2017. Imaginaries of Early Childhood Education. Societal roles of early childhood education in a transnational era of accountability. Viitattu 16.3.2017. Tiivistelmä Saatavilla www-muodossa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-2882-9>

Parrila, S. & Fonsen, E. 2016. Arviointimenetelmien kehittäminen ja käyttöönotto. Teoksessa Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön, 92–93. Toim. Parrila, S. & Fonsen, E. Juva. PS-kustannus.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. WSOY.

Salomaa, J. & Aho-Salomaa. 2012. Henkilöstövoimavarat kuntakonsernissa. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Viitattu 28.3.2017. www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2012/Tiedostot%200612/a%20Henkil%C3%B6st%C3%B6voimavarat%20kuntakonsernissa%20-julkaisu.pdf

Soukainen, U. 2015. Johtajan jäljillä-johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Viitattu 23.3.2017. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-6017-0>

Soukainen, U. 2016. Laatu ja kehittävä työtteen omaksuminen. Teoksessa Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön, 171–174. Toim. Parrila, S. & Fonsen, E. Juva. PS-Kustannus.

Semi, R. 2017. Maksuton pedagoginen varhaiskasvatus vahvistaa yhteiskunnallista tasa-arvoa. Viitattu 16.3.2017.

Sergiovanni, T.J. 1992. Moral Leadership-getting to the heart of school improvement. San Francisco: Jossey-Bass, cop.

Sergiovanni, T.J. 2001. Leadership- What's in it for schools? London. Routledge Falmer.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2007. Varhaiskasvatus vuoteen 2020. Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan loppuraportti. Viitattu 7.3.2017.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa.

Talentia. 2015. Raja-aitojen pystyttäminen varhaiskasvatukseen ei ole lapsen etu. Viitattu 23.3.2017. http://www.talentia.fi/ajankohtaista/blogit/puheenjohtajan_blogi/puheenjohtajan

[blogin_arkisto/raja-aitojen_pystyttaminen_varhaiskasvatukseen_ei_ole_lapsen_etu.6613.blog](#)

TENK. 2013. Viitattu 31.3.2017. www.twnk.fi/fi/eettinen-ennakkoarviointi-ihmistieteiss%C3%A4

Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 7.3.2017.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa. Tammi.

Turja, L.2016. Lasten osallisuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Varhaiskasvatuksen käsikirja, 43–48, 55–61. Toim. Hujala, E. & Turja, L. Juva. PS-Kustannus.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Porvoo. Edith Publishing Oy.

Välimäki, A-L.1999. Lasten hoitopuu. Helsinki. Suomen Kuntaliitto.

LIITE 1

KUTSU TUTKIMUKSEEN

Hyvä päiväkodin johtaja,

Opiskelen Vaasan ammattikorkeakoulussa ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavassa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Opinnäytetyöni aiheena on tutkia pedagogisen ja henkilöstöhallinnon johtamisen toteutumista päiväkodin johtajien näkökulmasta Xxx kaupungissa. Tutkimuksen toteuttamista varten olen saanut tutkimusluvan Xxx kaupungilta. Opinnäytetyön ohjaajana toimii yliopettaja Ulla Isosaari.

Tutkimus on laadullinen tutkimus ja toteutetaan teemahaastatteluilla. Arvioitu haastatteluun kuuluva aika on n.45–60 minuuttia.

Haastatteluaineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja se hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Kenenkään henkilöllisyys ei paljastu tutkimuksessa. Tutkimus tullaan julkaisemaan Vaasan ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä ja se tulee olemaan saatavissa internetissä osoitteessa www.theseus.fi. Tulokset raportoidaan Xxx kaupungille ja tulen mielelläni kertomaan niistä myös päiväkotien johtajille.

Tulen lähiaikoina ottamaan teihin yhteyttä sopiakseni haastatteluajasta. Teemahaastattelun kysymykset lähetän ennakkoon tutustuttavaksi, jotta voitte pohtia vastauksia jo etukäteen.

Toivon että löytäisitte aikaa osallistua haastatteluun ja antaa arvokasta tietoa pedagogisen ja henkilöstöhallinnon johtamisesta omasta näkökulmastasi. Mikäli sinulla on kysyttävää, ota yhteyttä joko sähköpostilla tai puhelimitse.

Ystävällisin terveisin,

Johanna Hautamäki

johanna.hautamaki@xxx.xxx / puh.xxx-xxx xxxx

LIITE 2

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Haastateltavan taustatiedot:

ikä

koulutus

mahdollinen johtajuuteen liittyvä koulutus

työkokemus varhaiskasvatuksen johtajana

kuinka monta varhaiskasvatusyksikköä sinulla on johdettavana ja millaisia ne ovat? (päiväkoti, esiopetusryhmä, vuorohoito)

kuinka paljon yksiköissäsi on lapsia yhteensä?

Kuinka monta alaista sinulla on?

Alla on lueteltu teemat, joista käymme keskustelua haastattelutilanteessa.

Voit halutessasi pohtia kysymyksiä etukäteen. Kysymysten perässä sulkeissa olevat kysymykset ovat esimerkinomaisia ajatuksia herättäviä teemoja. Voit käyttää lomaketta myös omiin muistiinpanoihisi, sitä ei kerätä sinulta pois.

1. Kerro lyhyesti, mikä on mielestäsi perustehtäväsi päiväkodin johtajana?

2. Mitä mielestäsi on pedagoginen johtajuus ja mikä on perustehtäväsi pedagogiseen johtamiseen liittyen?

3. Miten pedagoginen johtajuus toteutuu yksiköissäsi/tiimeissäsi? (millaiset rakenteet tukevat pedagogista johtajuutta ja miten ne toimivat yksiköissäsi)

4. Millaiset asiat mielestäsi edistävät hyvää pedagogista johtajuutta? (voit kuvailla myös asioita, sisältökokonaisuuksia ja toimintatapoja, joita olet vienyt käytännön tasolle yksiköissäsi. Voit mainita työstäsi esimerkkejä, joissa olet kokenut onnistuneesi pedagogisessa johtajuudessa)

5. Millaisia haasteita näet pedagogisessa johtamisessa ja miten sitä voisi organisaatiossanne kehittää? (onko sinulla riittävästi aikaa pedagogiseen johtajuuteen ja miten järjestät sitä, mitä lisäedellytyksiä tai lisäkoulutusta kaipaisit, mistä saat tukea pedagogiseen johtajuuteen, missä tilanteissa olet kokenut pedagogisen johtamisesi jääneen heikommaksi)

6. Mikä on mielestäsi ydintehtäväsi henkilöstöjohtamiseen liittyen?

7. Mitkä asiat mielestäsi edistävät hyvää henkilöstöjohtamista? (voit kertoa esim. onnistuneista käytännöistä joita olet toteuttanut tai toimintakulttuurista yksiköissäsi)

8. Millaisia haasteita näet henkilöstöjohtamisessa ja miten henkilöstöjohtamista voisi kehittää? (onko sinulla riittävästi aikaa henkilöstöjohtamiselle ja miten järjestät sitä, mistä saat tukea siihen, mitä lisäedellytyksiä tai lisäkoulutusta kaipaisit henkilöstöjohtamiseen)

9. Miten arvioit työaikasi jakautuvan pedagogisen ja henkilöstöjohtamisen välillä tai meneekö sitä myös muuhun työhön? (jakautuuko työaika mielestäsi oikein, onko työmäärä mitoitettu oikein suhteessa työaikaan, koetko tarvetta varajohtajalle, oletko sijaistanut lapsiryhmissä ja mistä syistä)

10. Mikä olisi mielestäsi paras tapa järjestää päiväkotien johtaminen organisaatiossasi?

LIITE 3

Ote haastattelun sisällönanalyysistä

Millaisia haasteita näet pedagogisessa johtamisessa ja miten sitä voisi organisaatiossanne kehittää?				
Kysymys 5. vastaukset	pelkistetty ilmaus	alaluokka 1.	alaluokka 2.	yläluokka
saada saada aikaan näis rakenteis sellasia muutoksia että se että että olis niitä pedagogisia tiimejä	pedagogiset tiimit pitäisi saada toimimaan	pedagogiikan kehittäminen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
tuota hmm... No tuo pedagogisen johtamisen että onko mulla siihen riittävästi aikaa niin välillä on viikkoja että siihen on aikaa ja välillä on viikkoja että siihen ei oo aikaa	välillä on aikaa, välillä ei	ajankäytön haasteet	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
että sitte on kaikki nää tälläset käytännön järjestelyt vie niin paljo paljo ajallisesti resursseja ettei jää että hmm...	käytännön järjestelyt vie resursseja paljon	ajankäytön haasteet	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
pitäis pystyä keskittymään ja työstimään sitä niin suunnitelmallisempaan se vois olla meikäläisen kohdalla mutta mutta tuota niin.	pitäisi itse olla suunnitelmallisempi	työn suunnitelmallisuus	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
no kyllä mä ajattelisin että se tuki tulee niinku tuolta tuolta esimiesten kokoontumisista tai kokouksista missä voidaan puhua ja jakaa.	tukea esimiesten palaverista	tuki työn kehittämiseen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
ihan varmasti tarvittisin lisäkoulutusta pedagogiikkaan, ihan varmasti mutta että kyllä mä nyt uskon että sitä tulee täs vuosien varrella lisää	ei ole perehtyneisyyttä ped.joht.	koulutustarpeet	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
taas palataan siihen vuorovaikutukseen että kyllä mun pitää tuntee myös nämä mun tiimit ja nämä mun tuota yksikön ryhmät että mä tiedän että missä sielä mennään ja mihinkä päin sitä pitää viedä.	haasteena vuorovaikutuksen kehittäminen työyhteisössä	pedagogiikan kehittäminen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
mutta pitäis siihen pitäis järjestää aikaa että menis oikeesti sinne havainnoimaan	pitäisi mennä havainnoimaan ryhmiin	pedagogiikan kehittäminen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
no tuo aika on tietysti se että niinku kyllä mä huomaan että jos mä, mulla on nyt tuonne allakoitu että missä ryhmässä mä oon niinku aamupäivällä että kyllä siitä joku asia kävelee yli aika usein. Että ei aina pääsekkää.	muut asiat menee ryhmähavainnoinnin ohi usein	ajankäytön haasteet	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
sit se mikä mua häiritsee aiva hirveesti että niinku toimintatapojen muutos. No, totta kai se on hidasta mutta ei niiku nähdä ollenkaa sitä, ei niinku semmosta tarpeeksi semmosta kriittistä arviointia.	häiritsee hidast toimintatapojen muutos	muutosten läpivieminen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen

työntekijän arviointi on vaikeaa ja kyseenalaistamista, minä koen henkilökohtaisesti, mä en ees uskalla tehdä sitä.	tt:n henk.koht.arviointi vaikeaa, ei uskalla, keinoton, tullut varovaiseksi	pedagogiikan kehittäminen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
mä niinku koen sen niin että omalta esimieheltä	tukea esimieheltä	tuki työn kehittämiseen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
ne muut esimiehet että kyllä me niinkun... et se keskustelu et se on niin valtavaa, valtavan, ainaki mä oon niinku kokenu koko ajan sen että on avointa ja puhutaan asioista ja tuodaan monia asioita sinne ja hoidetaan ja sitte se on myös se et niinku se foorumi et sielä voi sitte niinku puhua niin suoraa ku vaan voi	tukea kollegoilta	tuki työn kehittämiseen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
ylipäättänsä jos ajattelee niinkun henkilöstöpäällikköä että joku on sun puolella jos on oikeesti semmonen tilanne. Että sä voit niinku sieltäki varmistaa että menikö tää aiva niinku piti mennä	tuki henkilöstöpäälliköitä	tuki työn kehittämiseen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
ettei jää niinku, periaattees ei jää yksin mihinkää asiaan.	ei jää yksin ongelmien kanssa	tuki työn kehittämiseen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
meillä on mun mielestä aika hyvin aina koulutuksia	on koulutuksia	koulutustarpeet	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
on ollu mahdollisuuksia työuran ajalla että on ollu eri hankkeita	hankkeet hyviä	pedagogiikan kehittäminen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
pitäis olla se suunnitelma paperilla, suunnitelmallisuus, että missä kuussa ja vuodenaajoissa minä käyn ryhmissä ja koska on tiimit, kaikki tämmöset, semmonen rakenne.	suunnitelmallisuutta kehittää	pedagogiikan kehittäminen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
mun mielestä se on koko ajan heikolla se johtaminen, pedagogine johtaminen	ped.joht. toteutuu heikosti	pedagogiikan kehittäminen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
koko ajan tuntuu että mä en oo ihan kärryillä että mitä sielä on.	ei kärryillä mitä ryhmissä tapahtuu	pedagogiikan kehittäminen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
on aika nopea tahti, tulee paljon uutta	nopea tahti, paljon uutta	ajankäytön haasteet	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
ja sitte myöski tuo vastarinta on ollu semmonen haaste mikä oon ollu	vastarinta haasteena, toistoauttaa	muutosten läpivieminen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
ja musta siinä auttaa ihan samalla tavalla ku lasten kanssa toisto, toisto ja toisto mutta sitte samalla myös se hyvän kuuleminen ja hyvän näkeminen	hyvän näkeminen ja kuuleminen tärkeää	pedagogiikan kehittäminen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
tukea tuo tosi paljo tää tiimi ympärillä.	tukea esimiestiimiltä	tuki työn kehittämiseen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen

esimiehen kanssa keskustellaan jonku verran	esimieheltä tukea	tuki työn kehittämiseen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
no haasteita varmasti aika	haasteena aika	ajankäytön haasteet	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
mutta enemmänki vois olla sitä että mä oon sielä tiimis enemmän keskustelema. Et mä allakoin sitä enemmän.	tiimeissä pitäisi olla enemmän keskustelemassa	pedagoginen kehittäminen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
mä koen haasteena että on niin paljon tietoa niin no joo, aika, mut et miten mä vien sen sinne ryhmiin kaikille samanaikaisesti esimerkiksi.	suuri määrä tietoa välitettävänä	ajankäytön haasteet	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
mutta tota totta kai aina vois ottaa itte enemmän selville et selvittää enemmän ja lukea enemmän	itse pitäisi ottaa enemmän selville ja lukea	lisäkoulutuksen tarve	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
mut sitte ja miten sitä voisi kehittää ni mä koen et tää meidän vasutyöryhmä on todella hyvä	kehittämiseen vasutyöryhmä hyvä väline	pedagoginen kehittäminen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
varhaiskasvatuspäällikkö on hyvin niiku vieny nyt tätä ajankohtaista asiaa meille ja semmosia justiin herättelyjä	vakapäällikkö tuonut hyvin ajankohtaisia asioita ja konkreettisia työkaluja	tuki työn kehittämiseen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
lisäkoulutusta niin totta kai koko henkilöstölle mä toivoisin tähän vasutyöhön mutta niin niin sitäkin on suunnitteilla	lisäkoulutusta työntekijöille	lisäkoulutuksen tarve	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
mistä saan tukea pedagogiseen johtajuuteen niin on justiin oma tiimi eli kollegat ja esimies että niin sen mitä keskustellaan niin vien sitte eteenpäin	tukea kollegoilta pedagogiikkaan	tuki työn kehittämiseen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
mä koen et sielä oli, perehdyttäminen oli yks ongelma, minun perehdyttäminen.	perehdyttäminen haaste	pedagoginen kehittäminen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
lisäkoulutusta niin tuli mieleen tuo, on myös toivottu ryhmästä mutta itte ajattelin kans justiin tuohon vuorohoitoon ja siihen pedagogiikkaan.	lisäkoulutusta vuoroitoidon pedagogiikkaan	lisäkoulutuksen tarve	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
aika on aina se asia jota toivoi olevan enemmän mutta sen taa ei vain kerta kaikkiaan voi mennä.	ajanpuute	ajankäytön haasteet	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
mä en täs hetkes tiedä muuta ku sen että mitä mä itte voin tehrä niin sen parempi kalenterin allakointija siinä pysyminen.	oman kalenterin allakointi ja siinä pysyminen	ajankäytön haasteet	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
et kyllä niis tiimeis haluais olla vielä paljo enemmän mukana mitä pystyy olla ja sielä arjes.	tiimeissä pitäisi olla enemmän mukana	pedagoginen kehittäminen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen

no sitte mistä tukea niin totta kai omalta esimieheltä saa tukea	tukea esimieheltä	tuki työn kehittämiseen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
sitte loistava tuki esimiestiimiltä mikä tähän meirän alueella on muodostunu.	tukea kollegoilta	tuki työn kehittämiseen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
sillä on suuri merkitys niin työnohjauksellisesti ku myös tiedollisesti ja taidollisesti ja ideat ynnä muut kaikki niin... Ja työajansäästöäki.	konkreettista apua kollegoilta	tuki työn kehittämiseen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
ja totta kai kirjallisuudesta saa tukea, kaikista alan artikkeleista, sitte vasusta	tukea kirjallisuudesta ja artikkeleista, vasusta, kuntavasusta	tuki työn kehittämiseen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
niin se, tälläsen keskustelun herätteleminen, niin se on äärimmäisen hankalaa. Ja se jää tosi ohueksi että kun täs kysyttiin että mikä jää ohueksi niin kyllä niinku se vuorovaikutuksen laadun niinku siihen pureutuminen niin se on. Ja jotta siihen voi pureutua niin sun pitää itte esimiehenä jotenki nähdä ne tilanteet.	heikommaksi jää vuorovaikutuksen tukeminen kasvattajien ja lasten välillä, vaikea alue	pedagoginen kehittäminen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
no kyllä tuota se suuri haaste on ainaki niinku mulla ollu se että kun on monta yksikköä	haaste monta eri yksikköä	ajankäytön haasteet	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
ja tuota ja haasteelliseksi tekee nyt varmaan se ajankäyttö sitte että miten sä niinkun jaat sen aikas.	haaste ajankäyttö	ajankäytön haasteet	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
se on kyllä semmonen mitä mun mielestä niinkun on syytä mieltä jatkossaki että olisko hyvä jopa mennä niin radikaaliin että joka talolla on oma johtaja. Piste.	kehittäminen joka yksikössä johtaja	pedagogiikan kehittäminen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
no siis mä yritän mutta se ei, se pitää todella huonosti, aivan liian huonosti.(aikataulu)	aikataulusuunnitelmat eivät pidä	ajankäytön haasteet	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
on menny tosi paljo siihen semmoseen niinku ihan paperityöhön ja tämmöseen mitkä pakkotehä-hommiin. Että harmittaa tosi palj et pitäis niinkun paljo enemmän mun mielestä saada panostettua siihen pedagogiikkaan.	aika menee paperityöhön ja pakollisiin hommiin, pitäisi olla pedagogiikalle enemmän aikaa	pedagogiikan kehittäminen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
kyllähän se meidän niinku tämä esimiesporukan tuki on ihan äärettömän tärkeätä ja sielä se jakaminen on hienoa	kollegojen tuki tärkeä	tuki työn kehittämiseen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
oon sitä mieltä että semmonen jatkuva kouluttautuminen kuuluu meirän niinku työnkuvaanki	jatkuva kouluttautuminen tärkeää	lisäkoulutuksen tarve	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
kyllähän se meidän niinku tämä esimiesporukan tuki on ihan äärettömän tärkeätä ja sielä se jakaminen on hienoa	esimiesten tuki tärkeää	tuki työn kehittämiseen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen

se tukee kun huomaa että oppi on mennyt perille työyhteisöön	työyhteisön oppiminen	pedagoginen kehittäminen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
ne ei halua mitään iltajuttuja ja se on vaikka on kuinka yrittänyt perustella ja mun mielestä se olisi tosi tärkeää	iltapalavereja ei haluta	pedagoginen kehittäminen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
sitte just näät lastentarhanopettajapalaverit on ollu toivottuja mutta niitä ei nyt hirveesti oo ehditty pitää	iltapalavereja ei ehditä pitää	ajankäytön haasteet	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
ehkä oli ruusuiset kuvat niinku alus et jotenki aattelin et saa hirveesti tehtyä niin että ei nyt ehkä ihan siihen tavoitteeseen oo kuitenkaa päässy.	aika välillä ongelma	ajankäytön haasteet	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
olis kiva kehittää ja luoda uutta ja jotenk sellanen että sellaselle ei oo niin paljoa sitä aikaa mitä ehkä toivoisin	kehittämiselle ei juuri jää aikaa	ajankäytön haasteet	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
nyt taas oon ollu tosi paljo ryhmäs	paljon sijaistamista ryhmissä	ajankäytön haasteet	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
Sitte jotenki ku ei oo saanu ittekkää sitä mallia semmoseen et mikä olisi se semmonen paras mahdollinen pedagoginen johtaja	ei mallia johtamiseen	pedagogisen johtaminen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
tosi hyvin oon hyvin omalta esimieheltä saanut vinkkejä	tukea esimieheltä	tuki työn kehittämiseen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
kollegoiltaki saanu sitte vinkkejä ja mitä ne on tehny vaikka pedagogises illas tai muuta	tukea kollegoilta	tuki työn kehittämiseen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
tietysti niinku kaikista kirjoista ja netistä nyt saa nykyään tosi hyvin kaikkea. Mutta että sillä lailla oon yrittänyt sitä tietoa kuitenkin hankkia itte.	tiedon etsiminen	tuki työn kehittämiseen	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
kyllä mä koen toisaalta tärkeeksi sen ryhmäski olon että tietysti se on ehkä ainut mistä vois periaatteessa nipistää sitä aikaa	ryhmässä olo tärkeää, mutta ainut mistä voisi nipistää aikaa	ajankäytön haasteet	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
mutta tietysti se helpottaa just että ku ei tarvi kaikkia lomakkeita tai tämmösiä tehdä itte että se kuiteki helpottaa	helpottaa kun kaikkea ei tarvitse tehdä itse	ajankäytön haasteet	pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
kesti niin kauan että pääsi asioihin sisälle että nyt tietää tietysti.	sisäänajo kesti		pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen
jotenki sitte tietysti huomaaki koko aika että tulee sitä tehokkaammaksi mitä kauemman on tätä työtä nyt tehny	tullut tehokkaammaksi		pedagogisen johtajuuden haasteet ja kehittäminen	pedagoginen johtaminen