



Handbok om ledarskap för nyanställda ledare inom småbarnspedagogik

Merita Kuukka

Mastersarbete

Sociala området HYH

2022

Masters arbete

Merita, Kuukka

Handbok om ledarskap för nyanställda ledare inom småbarnspedagogik.

Yrkeshögskolan Arcada: Sociala området HYH, 2022.

Identifikationsnummer:

8882

Uppdragsgivare:

Esbo stad

Sammandrag:

Ledarskap inom småbarnspedagogik genomgår en förändring på nationell och på lokal nivå enligt Heikkinen et al. (2021). Grunderna för planen för småbarnspedagogik (2022) och lagen om småbarnspedagogik (2018) styr småbarnspedagogiken och dess ordnandet. Ledaren behöver en klar och strukturerad arbetsbeskrivning när behovet vad arbetet kräver omformuleras. Detta mastersarbete är en produktutveckling som riktar sig till ledare inom småbarnspedagogik. Syftet med produkten är att förnya och förstärka delar av introduktion processen för nyanställda ledare inom småbarnspedagogik. Metoden som tillämpades i mastersarbetet är produktutveckling. Uppdragsgivaren samarbetade i formandet av handboken. Målet var att skapa en handbok som är lätt tillgänglig och i elektronisk form. Grunderna för planen för småbarnspedagogik (2022) och lagen om småbarnspedagogik (2018) är som grund för arbetet. Tidigare forskning med relevant teori om pedagogiskt ledarskap, introduktion i arbete och ledarskap inom småbarnspedagogik samt annan relevant bakgrundsinformation. Frågeställningen för arbetet är; Hur tillämpas lagen i det vardagliga arbetet som en ledare inom småbarnspedagogik? Handboken i sin helhet svarar på frågeställningen. Handboken skapades med sex olika huvudrubriker med innehåll, handboken avslutas med en introduktionsplan som stöd i arbetet för ledare inom småbarnspedagogik. Målet är att handboken blir en del av introduktionsprocessen för ledare inom småbarnspedagogik.

Nyckelord:

Småbarnspedagogik, pedagogiskt ledarskap, introduktion, Esbo Stad

Masters degree Thesis

Merita, Kuukka

Handbook of leadership in early childhood education for newly employed leaders.

Arcada University of Applied Sciences: Masters programme in social services, 2022.

Identification number:

8882

Commissioned by:

City of Espoo

Abstract:

Leadership in early childhood education is undergoing a change at national and local level according to Heikkinen et al. (2021). The foundations of the plan for early childhood education (2022) and the law on early childhood education (2018) controls the early childhood education and the organization. The leader needs a clear and structured job description when the need for what the job requires is reformulated. This master`s thesis is a product development, aimed to leaders in early childhood education. The purpose of the product is to renew and strengthen parts of the induction process for newly hired leaders in early childhood education. The method that has been used in the master`s thesis is product development, the client collaborated in shaping of the manual. The goal was to create a manual that is easily accessible and in electronic form. The foundations of the plan for early childhood education (2022) and the law on early childhood education (2018) are the basis for the manual. Previous research with relevant theory about pedagogical leadership, introduction to work and leadership in early childhood education and other relevant background information. The question for the thesis is” how is the law applied in the everyday work of a leader in early childhood education?” The manual in it already answers the question. The manual was created with six different main headings with content, the manual ends with an introductory plan for supporting the new leaders in early childhood education. The goal for the manual is to become part of the introduction process for leaders in early childhood education.

Keywords:

Early childhood education, pedagogical leadership, introduction, City of Espoo

Innehåll

1	Inledning	4
2	Att leda småbarnspedagogiken	5
2.1	Småbarnspedagogikens mål och kvalitet	5
2.2	Ledarskap inom småbarnspedagogik	10
2.3	Småbarnspedagogiken i Esbo.....	14
2.4	Introduktion i arbete	17
3	Syfte och frågeställning	19
4	Arbetets design	20
4.1	Produktutveckling	20
4.2	Produktbestämning	21
4.3	Produktframställning.....	21
4.4	Produktanvändning	23
4.5	Etiska övervägande	23
5	Produktens referensram	24
5.1	Tidigare forskning.....	24
5.2	Teoretiska perspektiv	29
5.3	Sammanfattning.....	33
6	Processbeskrivning	34
6.1	Grunden för handboken.....	34
6.2	Skapandet av handboken	36
6.3	Sammanfattning.....	43
7	Diskussion	44
7.1	Produktdiskussion	45
7.2	Förslag på vidare produktutveckling	46
	Källor	47

1 Inledning

Pedagogiskt ledarskap är en väldigt aktuell term inom småbarnspedagogiken. Småbarnspedagogiken går igenom en förändringsprocess med att ta in den nyss uppdaterade planen om småbarnspedagogik av utbildningsstyrelsen (2022). Enligt Siippainen et al. (2021) genomgår ledarskapet inom småbarnspedagogik en förändring enligt utvärderingen av ledarskapsstrukturer. Det saknas en gemensam beskrivning om vad ledarskapet inom småbarnspedagogik innefattar och hur ledarskaps arbetet tillämpas i vardagen.

Det här mastersarbetet är en produktutveckling som riktar sig till Esbo stad svenska bildningstjänster. Syftet med produktutvecklingen är att förnya och förstärka en del av introduktions processen för ledare inom småbarnspedagogik. Enligt Siippainen et al. (2021) behöver det utarbetas permanenta strukturer för att stödja nya ledare och binda dem till arbetslivet.

Ledarskap inom småbarnspedagogik ändras och behovet vad arbetet kräver omformuleras likaså. Nya uppdateringar i lagen, planerna samt grunderna för planen för småbarnspedagogik finns som en grund i det vardagliga arbetet. Nyckelord i arbetet är pedagogiskt ledarskap, introduktion i arbetet och småbarnspedagogik.

Det kommer fram i en studie av Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015 att om en ledare trivs i sitt arbete och får sin röst hörd samt känner att hen har möjligheten att påverka utvecklingen av sitt eget kunnande så bidrar det till att arbetstagarna trivs samt mår bättre. Detta kan leda till bättre resultat för hela organisationen.

Resultaten av mitt arbete kommer att bli en handbok i elektroniskt format. Handboken kommer att vara en produkt var det uppkommer vad ledarskap inom småbarnspedagogik, pedagogiskt ledarskap, olika processer kring att leda samt en grund för introduktionsplan. Grunden för handboken är att beskriva ut vad ledarskaps arbetet går in på och vad ledarskapet innefattar för ansvarsområden. Handboken blir en del av svenska

bildningstjänsters introduktionsprocess för nyanställda ledare. Nya sätt att införa introduktion i arbete och en ny blick på ledarskap inom småbarnspedagogik.

2 Att leda småbarnspedagogiken

I detta kapitel beskrivs vad småbarnspedagogik är i Finland. Vad det betyder och hur den styrs och övervakas. Hur ledarskap inom småbarnspedagogik ordnas och vad är ledarens arbetsuppgifter.

2.1 Småbarnspedagogikens mål och kvalitet

Småbarnspedagogiken är en del av det finska utbildningssystemet och en viktig del för barnets uppväxt och lär stig. Grunderna för planen för småbarnspedagogik av utbildningsstyrelsen (2022) är en omfattande föreskrift hur kommunerna i Finland skall erbjuda småbarnspedagogik till sina invånare. Förpliktelseerna enligt Utbildningsstyrelsen (2022) styr småbarnspedagogiken idag och bygger på Finlands grundlag (1999), lagen om småbarnspedagogik (2018), statsrådets förordning om småbarnspedagogik (2018) samt grunderna för planen för småbarnspedagogik (2022) och planen för förskoleundervisning (2022).

Syftet med småbarnspedagogiken enligt utbildningsstyrelsen (2022) är att stödja varje barns förutsättningar för lärande och främja livslångt lärande och utbildningsmässig jämlikhet enligt inkluderande principer. Principerna är barnets lika rättigheter, jämlikhet, likabehandling, icke-diskriminering, värdesättning av mångfald samt social delaktighet och gemenskap. Vårdnadshavarna bär i första hand ansvaret över sina barns fostran men småbarnspedagogiken stöder hemmets fostrande uppdrag och bidrar på så sätt till barnets välbefinnande samt uppväxt. Barnets rättigheter som individer står i fokus i alla planer och grunder som är utarbetade för småbarnspedagogiken.

Målet med småbarnspedagogiken är att ge helhet av fostran, undervisning och vård till alla barn. Planering och utvärdering av småbarnspedagogik innefattar grunderna för

planen för småbarnspedagogik, lokala planen, barnets individuella plan och olika utvärderingar av småbarnspedagogiken.

Värdegrunden i grunderna för småbarnspedagogik låter följande: barndomens egenvärde, att växa som människa, barnets rättigheter, likabehandling, jämlikhet och mångfald, mångfald av olika familjer, hälsosam och hållbar livsstil. Barnets bästa bör alltid stå i focus inom småbarnspedagogiken oavsett vad man gör, småbarnspedagogiken har ett ansvar över barnets välmående. För att kunna säkerställa kvaliteten inom småbarnspedagogik, behöver man utvärdera småbarnspedagogikens innehåll, med hjälp av olika allmänna principer i Finland kan vi säkerställa att vi utför utvärderingar inom småbarnspedagogiken på lika villkor. Då vi har gemensamma föreskrifter och lagar som bör följas, behöver vi också kriterier för kvalitet inom småbarnspedagogik. (Esbo plan för småbarnspedagogik 2022)

Grunderna för planen för småbarnspedagogik i Finland är en nationell föreskrift som utfärdas av utbildningsstyrelsen (2022) enligt lagen om småbarnspedagogik (2018). Den lokala planen, dvs. kommunernas egna plan för småbarnspedagogik och barnets plan utarbetas och genomförs i enlighet med dessa föreskrifter. Lagen om småbarnspedagogik (2018) och utbildningsstyrelsens grunder för planen för småbarnspedagogik (2022) styr ordnandet av småbarnspedagogiken i Finland.

Förskoleundervisningen styrs enligt lagen om den grundläggande utbildningen (1998) och är en del av småbarnspedagogiken. Förskoleundervisningen har en egen läroplan, läroplanen är lik planen för småbarnspedagogik men läroplanen kompletteras med handbok för ordnande av stöd och elevvård och planen för att främja barnens och ungas välfärd. Det blir en övergång från det ena stadiet till den andra, det kommer tillägg delar i planen då man fortsätter framåt från småbarnspedagogiken till den grundläggande utbildningen. (Esbo 2022 Läroplan för förskoleundervisning)

Inom småbarnspedagogik bygger pedagogiken på värdegrund, syn på barnet, barndomen och lärandet. Med pedagogik avses planerad verksamhet med varierande mål, barnen lär sig nytt kunskap varje dag inom småbarnspedagogiken. Verksamheten inom småbarnspedagogik styrs av professionell personal, lärare inom småbarnspedagogik har

den ansvar över teamet som vanligtvis består av en lärare och två barnskötare inom småbarnspedagogik. Inom verksamhetskulturen och lärmiljöerna synliggörs pedagogiken och i den helhet som består av fostran, undervisning och vård.

Målet med fostran inom småbarnspedagogik är att kulturarv, viktiga värderingar samt traditioner som vidarebefordras till nästa generation. Barnen handleds till att forma sitt eget jag och att lära sig tänka etiskt. Stöda barnen att förstå hur handlingar kan påverka individen samt omgivningen.

Målet med undervisning grundar sig på hur synen på lärande beskrivs i grunderna för planen för småbarnspedagogik. Barnen behöver inspireras till att lära sig om olika saker och sin omgivning. Det enskilda barnets intressen och behov bör även beaktas i undervisningen. Undervisningen utgår av målen för lärmiljöerna, mångsidig kompetenserna, pedagogiska verksamheten och stöd för barnet.

Målet med vård är att barnet känner sig uppskattad, förstådd samt känner sig delaktig i gemenskapen med andra människor. Vardaglig pedagogik som består av närhet, måltider, klä på och av sig och vila. Vårdsituationer är även fostran och undervisning genom till exempel lära sig kommunicera med varandra. (Utbildningsstyrelsen 2022)

Barnets plan innefattar mångsidiga kompetenser som även bidrar till en fortsatt plan under förskoleundervisning och grundläggande utbildning, dessa innefattar en genomgående linje, de styr och formar en gemensam lärtig från småbarnspedagogiken till grundläggande utbildning. Mångsidiga kompetenserna ökar då barnet övergår från småbarnspedagogiken till förskoleundervisningen och från förskoleundervisningen till den grundläggande utbildningen.

I grunderna för planen för småbarnspedagogik (2022) består mångsidiga kompetenser av sex olika delområden som kompletterar varandra. Barnets plan utgår från dessa olika kompetenser. Förmåga att tänka och lära sig, kulturell och kommunikativ kompetens, vardagskompetens, multilitteracitet, digital kompetens samt förmåga att tänka och lära sig.



Bild 1. Mångsidig kompetens cirkel utbildningsstyrelsen 2022

Inom småbarnspedagogik är samarbete en viktig faktor och anordnaren av småbarnspedagogik ansvarar över att detta uppnås. Samarbete med barnens vårdnadshavare och med andra aktörer som behövs, habiliteringstjänster, rådgivning och barnskydd. Vårdnadshavarna är experter på sina barn och det är viktigt för småbarnspedagogen att lyssna och uppskatta vårdnadshavarnas synpunkter samt åsikter. Barnets plan som är en del av de tre olika planerna inom småbarnspedagogik, utförs tillsammans med vårdnadshavarna. Processerna som gäller stöd för barnet är det nödvändigt att genomföra i gott samarbete med vårdnadshavarna. (Utbildningsstyrelsen 2022)

Enligt lagen om småbarnspedagogik (2018) har varje barn rätt till att få allmänt intensifierat och särskilt stöd enligt de behov barnet har. Stödet som ges under rätt tidpunkt och enligt barnets individuella behov stöder barnets lärande och välbefinnande. Tidigt stöd motarbetar även risken för marginalisering och kan eventuellt hindra att problem uppkommer i framtiden. Stödet bör ordnas enligt barnets individuella behov och i samförstånd med vårdnadshavarna, barnet hörs enligt hans ålder och utveckling.

Att småbarnspedagogen bevarar hög kvalitet och stödet för barnet genomförs har ledaren inom småbarnspedagogik sitt ansvar över detta. Ledaren ansvarar att barngrupperna har ett lagligt antal med vuxna, ifall det förekommer individuella stödbehov inom gruppen bör ledaren beakta detta. Ledaren är ansvarig över personalens kompetensutveckling inom ramen att personalen har tillräcklig kunskap om olika stödbehov och

processerna kring dessa. Ledaren för verksamhetsstället ansvarar för att säkerställa barnets behov av stöd, utvärdering och uppföljning. (Utbildningsstyrelsen 2022)

De vilka ordnar småbarnspedagogik är förpliktade till självutvärdering, systematisk och regelbunden utvärdering av verksamhet, styrkor och utvecklingsbehov. Olika nivåer som behöver utvärderas är nationell, lokal och inom enheter på pedagogisk nivå. (Vlasov et al. 2019)

I boken skriven av Anargius & Hermelin (2013) tas det upp olika frågor, frågorna tangerar ledarskap och småbarnspedagogik. Vad vill vi uppnå med småbarnspedagogiken i våra enheter? Vad vill vi utveckla i det vi gör. Frågorna beskriver saker vi bör tillsammans reflektera över. Tyngden på att fundera hur pedagogerna kan känna sig delaktiga inom enheten för att utveckla verksamheten tillsammans, pedagogerna bör känna sig delaktiga i de olika processerna där kvalitetskriterierna diskuteras och tillsammans grunda en djupare förståelse för utveckling och kvalitet. Grunden i att mäta kvaliteten bör kopplas ihop med kunskap om barnens lärande och de olika mål som enheten arbetar mot.

Grunder och rekommendationer för utvärdering av småbarnspedagogikens kvalitet skriven av Vlasov et al. (2019) fungerar som en grund till användning av olika utvärderingsprocesser och verktyg på de olika nivåerna av småbarnspedagogik. Rekommendationen är tillverkad för en gemensam linjedragning och grund att följa. Utvärdering har en betydelsefull del av kvalitetskontroll inom småbarnspedagogik. Inom småbarnspedagogik ses utvärdering och utveckling som någonting där det förekommer behov av genomgående utveckling och förnyelse, processerna är varierande och löpande processer. Småbarnspedagogikens kvalitet består av värderingar, eftersom värderingar berättar till oss vad är det som efterfrågas inom småbarnspedagogiken och varför det anses som viktigt. Värderingarna utformas genom olika strukturer och processer, faktorerna som styr strukturer och processer inom småbarnspedagogik som ses på olika nivåer som är nationell, lokal och pedagogisk.

Verksamhetskultur inom småbarnspedagogiken beskrivs enligt Utbildningsstyrelsen (2022) som en helhet som omfattar dessa;

- värderingar och principer
- tolkning av normer och mål som styr arbetet
- lärmiljöer och arbetssätt
- olika former av samarbete
- kommunikation och atmosfär
- personalens kompetens, professionalism och utvecklingsinriktat arbetssätt
- ledningsstrukturer och -praxis
- organisering, planering, genomförande och utvärdering av verksamheten

Verksamhetskulturen utformas av olika medvetna och omedvetna faktorer, medlemmarna påverkas av verksamhetskulturen och verksamhetskulturen av medlemmarna. Inkluderande principer styr verksamhetskulturen, för att kunna se varje barn som en individ och främja barnets delaktighet samt lärande behövs en inkluderande verksamhetskultur. Varje barn bör enligt den nivå som hen kan få lära sig och delta i varierande pedagogisk verksamhet. För att kunna uppnå inkluderande verksamhetskultur behövs struktur för ledning, utvärdering samt utveckling om den inkluderande verksamhetskulturen. (Utbildningsstyrelsen 2022)

Kvalitet från den småbarnspedagogiska verksamheten påverkas av verksamhetskulturen, kulturen påverkar hur småbarnspedagogiken genomförs och hur målen uppnås. Ledarskap inom småbarnspedagogik har dessutom en stor roll för verksamhetskulturen och hur den förverkligas samt utvärderas. Ledarens mest avgörande utgångspunkt är att främja varje barns utveckling och lärande. Pedagogiskt ledarskap har en betydande roll hur verksamhetskulturen formas och hur målen utformas och hur målen uppnås. Att leda strategi och mål samt utvärdera och utveckla har en betydande roll för verksamhetskulturen. (Utbildningsstyrelsen 2022)

2.2 Ledarskap inom småbarnspedagogik

Ledaren inom småbarnspedagogik har ansvar över att leda processerna kring grunderna för planen för småbarnspedagogik och planen för förskoleundervisning. Ansvar om genomförande av dessa samt utvärdering och kvalitetskontroll. Ledaren ansvarar över

läsårsplan, vision- och strategiledning, i den eller de enheter man har ansvar över. Ledaren inom småbarnspedagogik behöver kunna hantera olika verktyg inom organisation och personalledning, kunskap om kollektivavtal och annat som tillhör administrativ praxis. Ledaren behöver fatta även svåra beslut. (Fonsén 2014. s. 104-106)

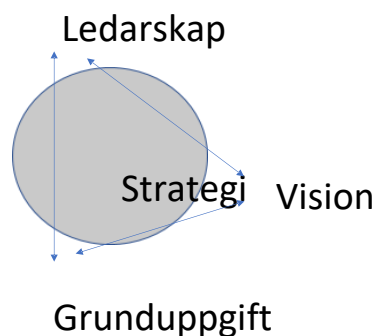
Ledarskapet beskrivs för första gången i grunderna för planen för småbarnspedagogik. Lagen om småbarnspedagogik (2018) lyfter upp att ledarskapet och ledaren inom småbarnspedagogik kräver mera professionell kunskap än tidigare. Lagen om småbarnspedagogik (2018) kräver år 2030 framåt att ledaren inom småbarnspedagogik har grundexamen, lärare inom småbarnspedagogik eller examen inom småbarnspedagogikens socio-nomutbildning och därtill minst pedagogikmagisterutbildning från universitet och tillräcklig ledarskapskunskap. (Hujala & Turja 2020 s. 294-295)

Ledarskap inom småbarnspedagogik i dagens läge kräver en hel del på grund av snabba ändringar och utveckling som tangerar småbarnspedagogiken. Ledaren inom småbarnspedagogik bör vara substans, pedagogisk, ledare för arbetsgemenskapen och erbjuda högklassig småbarnspedagogik tillsammans med arbetsgemenskapen. (Parrila & Fonsén 2016, s. 9-11)

När småbarnspedagogiken utvecklas riktar ledaren sitt fokus både på det pedagogiska uppdraget och ledningen av organisationens vision och strategi. Småbarnspedagogik är inte bara pedagogik och pedagogiska miljöer utan också strukturer, resurser, kulturer, kommunikationsvägar och processer. Alla delar i organisationen behöver stödja varandra för att kunna stödja utvecklingen av småbarnspedagogiken. Då ledaren uppfattar hur alla delar i organisationen synkar med varandra för att skapa en helhet, skapar ledaren sig bra förutsättningar för styrning av verksamheten. För att ledarens kunskaper blir användbara behöver de integreras i individen, kunskapen, förmågor och erfarenheter. För att uppnå förmågor är en process där man reflekterar över vilka kunskaper ledaren redan har och hur de kunskaperna kan nyttjas i arbetet. Pröva, träna och reflektera, för att integrera de egna kunskaperna till ledarskapet. (Anargius, hermelin 2013. s. 14-15)

I figuren nedan kan vi se att grunduppgiften enligt Nivalas modell (2007) för ledare inom småbarnspedagogik är att föra organisationens strategi och vision framåt, tillsammans

med arbetsgemenskapen. Grunden för ledarskap är att tydliggöra grunduppgiften för arbetsgemenskapen, den strategi och vision som organisationen har utarbetat. Grunduppgiften kan leda till en gemensam positiv syn om hur man bör leda strategi och vision framåt. Grunduppgiften om ledarskap innebär både vardaglig ledning och administrativ ledning. (Hujala et al. 2016)



Figur 1. Ledarskapets grunduppgift enligt Nivala 2007

Parrila & Fonsen (2016) beskriver att de största ändringarna i ledarskap inom småbarnspedagogik gäller personalledning och ledarens ansvar över administrativa uppgifter som ökat under åren. Många ledare inom småbarnspedagogik har i dagens läge två eller flera enheter att leda eller eventuellt andra tilläggsuppgifter att genomföra. Ledarna inom småbarnspedagogik beskriver ökningen av de administrativa uppgifterna som en negativ effekt på den andra grunduppgiften i arbetet, den pedagogiska ledningen. Ledare inom småbarnspedagogik behöver olika modeller och verktyg för att öka sin egen och personalens resurser, innovation och långvarigt utvecklingsarbete. Ansvar över småbarnspedagogikens kvalitet och utvecklingsarbete har fallit till prestationsnivå. Varje arbetsgemenskap behöver klar ledarskapsstruktur, kompetent ledare och verksamhetsmodeller med vilka de kan stöda arbetsgemenskapens kompetens, utveckling och arbetsvälmående.

Enligt Isufi & Riddersporre (2022) kan ledarskap aldrig vara ett självändamål, en ledare utan medarbetare och uppdrag att utföra tillsammans är inget hållbart ledarskap. Småbarnspedagogiken har ett mycket viktigt samhällsuppdrag.

Grunderna inom småbarnspedagogik definierar för första gången ledarskapet inom småbarnspedagogiken. Definitionen ger en grund att genomföra alla delar som arbetet innebär. (Hujala et al. 2020. s. 294-295)

Ledaren inom småbarnspedagogik är ansvarig enligt lagen om småbarnspedagogik (2018) över att bilda barngrupperna, ansvar över personaldimensioneringen enligt lagen om småbarnspedagogik (2018). Enligt förordningen (2018) dimensionera personalen inom småbarnspedagogik; minst en person i varje grupp med yrkesmässig behörighet. Enligt lagen om småbarnspedagogik (2018) behöver varje grupp en vuxen för högst åtta barn som deltar i småbarnspedagogiken över fem timmar per dag. Barnen under tre år behöver en vuxen som har ansvar om högst fyra barn under tre år.

Regionförvaltningsverket ansvarar över tillsyn av småbarnspedagogiken och dess kvalitet, de övervakar kommunernas och privata serviceproducenternas anordnande av småbarnspedagogik. Regionförvaltningsverkets mål är att säkerställa småbarnspedagogikens lagenlighet, kvalitet och att rättsskyddet tillgodoses. De övervakar också att enheterna inom småbarnspedagogik håller sig till lagens krav, som gruppstorlekar, antal anställda, småbarnspedagogikens innehåll och jämlikt bemötande av barn. (Regionförvaltningsverket 2022)

Enligt lagen om arbetarskydd (2002) har arbetsgivaren ansvar att förbättra arbetsmiljön och arbetsförhållanden, för att trygga arbetstagarnas arbetsförmåga samt förhindra olycksfall eller olyckshändelser. Arbetarskyddslagen (2002) förpliktar både arbetsgivaren och arbetstagaren. Arbetsgivaren är skyldig att beakta nödvändiga åtgärder för arbetstagarens hälsa och säkerhet i arbetet, arbetsmiljö, arbetsförhållanden samt arbetstagarnas personliga förutsättningar. Ansvar över arbetarskydd betyder för en ledare, planering, val, dimensionering samt fundering på olika faktorer som stöder utvecklingen av arbetsförhållanden. (Lagen om arbetarskydd 2002)

Arbetsbeskrivningen för en ledare inom småbarnspedagogiken är mångsidig. Arbetet beskrivs på olika sätt men kan tolkas som daghemmets inre ledning och yttre ledning. Inre ledning innefattar personalledning, administrativ ledning och pedagogisk ledning. Yttre ledning kan ses som att ta hand om olika nätverk utanför den inre enheten. (Hujala et al. 2020. s. 303-304)

Siippainen et al. (2021) beskriver i utvärderingen om ledarskapsstrukturer att småbarnspedagogikens arbetsbeskrivningar borde uppdateras till dagens nivå. Enligt Siippainen et al. (2021) skulle ledarna inom småbarnspedagogiken behöva mera handledning i att utföra arbetet.

2.3 Småbarnspedagogiken i Esbo

Svenska bildningstjänster i Esbo innefattar grundläggande utbildning, förskoleundervisning, gymnasieutbildning, Esbo arbis och småbarnspedagogik. Esbo erbjuder dagvård på svenska och finska, i kommunala daghem, aktivitetsparker, familjedagvård, köpavtalsdaghem, privat småbarnspedagogik och vård i hemmet. (Esbo stad 2022)

Berättelsen om Esbo är Esbos strategi. Berättelsen håller ihop med de olika utvecklingsprogrammen samt målen för varje fullmäktigeperiod. Esbos vision lyder; *Esbo är en ansvarsfull och human föregångare med fem stadscentrum och nätverksstruktur, där det är bra att bo, lära, arbeta och företaga för alla och där invånarna kan påverka på riktigt.*

Esbo stads värderingar och verksamhetsprinciper och hur de beskrivs i Esbos plan för småbarnspedagogik

1. Esbo är invånar- och kundorienterat; Beskrivs i Esbos plan; *Barnen, vårdnadshavarna och personalen fungerar tillsammans så att varje barn får bästa möjliga förutsättningar till att växa, utvecklas och lära sig. Alla dessa bygger upp småbarnspedagogiken tillsammans. Barnets lär stig från småbarnspedagogiken till förskolan till grundläggande utbildning och vidare till andra stadiet byggs upp*

med barnet i focus. Personalen bygger samarbetet med vårdnadshavarna och barnet, diskutera om barnets utveckling och lärande.

2. *Esbo är en ansvarig föregångare; Beskrivs i Esbos plan; Fördomsfritt, kreativt och öppet inför nya förfaringssätt. Utvecklar verksamheten med forskningsresultat och olika utvecklingsprojekt. Utvecklar och undersöker egen verksamhet, vill utnyttja innovativa nya arbetssätt och redskap. Social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet är målet samt en princip som styr verksamheten. Barnen handleds att göra val ur ett hållbart perspektiv. Barnen ses som individer.*

3. *Esbo är rättvist; Beskrivs i Esbos plan; Inom småbarnspedagogiken bemötts alla med respekt. I gemenskapen skapas en gemensam värdegrund för respektfullt bemötande. Rättvisa och positiva vuxna fungerar som en bra förebild till barnen. Alla barn och deras familjer har samma rättigheter, skyldigheter och lika värde. Tanken barnets bästa styr alltid verksamheten. Barnen växer och utvecklas i en trygg psykisk och fysisk miljö.*

Esbo gör sitt bästa för att utföra sin vision och vara mera invånar- och kundorienterat. Esbo gör mycket utvecklingsarbete och vill utvecklas samt förnyas. Esbo vill vara en aktiv föregångare, ge kvalitet service åt sina invånare. Det är därför Esbo stad vill utveckla sig för att personalen vill stanna kvar och trivs med sitt arbete. Påverka och utveckla service är viktigt både för Esbo och kunderna men också för framtiden. (Berättelsen om Esbo 2022)

I Esbo har man utarbetat egna etiska principer och praktiska verksamhetssätt som alla anställda inom staden oberoende ställning eller arbetsuppgift skall följa. Dessa kallas Esbos ”Code of Conduct” och kommer tydligt fram i berättelsen om Esbo. Berättelsen om Esbo ligger som grund för verksamheten och de etiska principerna som är; hållbar framtid som mål, respekterar mänskliga rättigheter och tar hand om arbetsgemenskap, följer lagar och förordningar samt principerna för god ledning och förvaltningssed, handlar öppet, jämlikt och transparent sätt, främjar sund konkurrens och följer sina upphandlingsanvisningar, bekämpar grå ekonomi och Esbos verksamhetssätt tillåter inte missbruk eller korruption. (Esbo etiska principer 2022)

Daghemmen i Esbo följer Esbos grunder för småbarnspedagogik (2022) och läroplanen för förskoleundervisning (2022). Planen för småbarnspedagogik på svenska i Esbo (2022) har gjorts som ett lokalplan för Esbos småbarnspedagogik. Alla daghem i Esbo både kommunernas egna och köpavtalsdaghem, gruffamiljedagvård, familjedagvård och öppen småbarnspedagogik skall använda den som sin föreskrift. Privat småbarnspedagogisk verksamhet eller privata familjedagvårds aktörer har möjlighet att följa den gemensamma planen för småbarnspedagogik i Esbo men med sina egna preciseringar som gäller i deras verksamhet.

Esbos plan kompletteras med; läroplanen för förskoleundervisning (2022), läroplanen för den grundläggande utbildningen, handbok för ordnandet av stöd inom småbarnspedagogiken, plan för likabehandling och jämställdhet, planen för att främja barns och ungas välfärd och säkerhetsanvisningar för småbarnspedagogiken och förskoleundervisningen. Kvaliteten säkras med utvärdering och utveckling som samlas från olika utvärderingar. (Plan för småbarnspedagogik på svenska i Esbo 2022)

Plan för förskoleundervisning i Esbo (2022) har gjorts delvis i samarbete med finska småbarnspedagogiken och grundläggande utbildning. Förskole enheter gör upp en läsårsplan på basen av planen för förskoleundervisning, planen godkänns av utbildningschefen. Likaså som grunderna för planen för småbarnspedagogik kompletteras även planen för förskoleundervisning med andra planer. Dessa är läroplanen för vård, fostran och lärande (planen för småbarnspedagogik), läroplanen för den grundläggande utbildningen, handboken för anordnandet av stöd och elevvård, plan för att främja barn och ungas välfärd samt plan för hållbar utveckling av svenska bildningstjänster.

I Esbo används kunddata- och verksamhetsstyrningssystem evaka för den finska och svenska småbarnspedagogiken. Evaka är ett system som bygger på öppen källkod och systemet utvecklas tillsammans med Tammerfors, Uleåborg och Åbo. Vårdnadshavarna ansöker plats inom småbarnspedagogik, förskoleundervisning och klubbverksamhet via e-tjänsten. Evaka används för datasäker kommunikation mellan daghemmet och vårdnadshavarna. Vårdnadshavarna kan även boka vårdtider för sin eller sina barn via e-tjänsten på förhand. Evaka innehåller egenskaper som stöder planeringen av

daghemmets verksamhet och personalresurserna. Evaka fungerar som en e-tjänst där man kan behandla kunddata, avgifter och beslutsfattande inom småbarnspedagogiken på ett tryggt sätt. E-tjänsten utvecklas hela tiden för att på bästa möjliga sätt fungera och stödja småbarnspedagogiken. (Evaka, Esbo 2022)

Personalinriktad prestationsstyrning är kopplat till arbetstrivsel och god kompetens. Esbo stad började utveckla en enhetlig resultatstyrnings modell för hela staden. Esbo hade variation i de olika verksamhetsmodellerna för resultatstyrning inom olika enheter. Modellen som staden började utveckla i projektform, heter idag för suuntaamo och riktar sig till alla ledare inom staden. Suuntaamo är ett verktyg för ledarna i deras arbete, vid personalledning och utveckling av personalens kompetensutveckling. Suuntaamo fungerar som stöd och uppmuntran vid hantering och ledning av medarbetarnas prestation, kompetens och arbetsförmåga. (Kuntatyö 2030, 2022)

Esbo har en anvisning om ledarens arbetsuppgifter inom småbarnspedagogik. Anvisningen delar ledarskap arbetsuppgifter i olika delar. Personalledning, pedagogisk ledning, ledning av välbefinnande och arbetarskydd, samarbete med stödtjänster, samarbete med nätverk i anslutning till pedagogik och barnets välmående, arbete med datasystem, ekonomiledning, samarbete med resultatenheten, kommunikation och arkivering samt andra uppgifter. Anvisningen går in i dessa ovannämnda rubriker och beskriver vad det innebär. (Ledare inom småbarnspedagogik, arbetsuppgifter Esbo stad 2022)

2.4 Introduktion i arbete

Introduktion är att lära sig någonting nytt och att tillämpa kunskap. Organisationen behöver vara öppen mot kunskap och förändringar som kommer med den nyanställda. En välfungerande introduktion i arbetet stöder växelverkan mellan den nyanställda och organisationen och ger möjlighet till kommunikation och frågor. (Eklund 2018)

I arbetarskyddslagen (2002) 14 § nämns följande;

”får tillräcklig introduktion i arbetet, arbetsförhållandena på arbetsplatsen, arbets- och produktionsmetoderna, de arbetsredskap som används i arbetet och deras korrekta användning samt säkra arbetssätt i synnerhet innan ett nytt arbete eller en ny uppgift inleds eller arbetsuppgifterna ändras samt innan nya arbetsredskap eller arbets- eller produktionsmetoder tas i bruk”

Arbets säkerhet som hänvisar till fysisk och psykisk arbets säkerhet, enligt lagen om arbetarskydd (2002) är det nödvändigt att observera dessa, i alla delar av introduktionsprocessen. (Eklund 2018)

Introduktion i arbete har många olika fördelar för hela organisationen. Det ger en trygg grund för samarbete, lärande intensifieras, arbets säkerheten förbättras, frånvaro minskar, kostnader sparas och en bra introduktionsprocess har en betydande roll för organisationens bild som arbetsgivare. Planering av introduktionsprocessen är en viktig del för att processen kan bli lyckad. Tillsammans som arbetsgemenskap skapa en plan för introduktion och diskutera tillsammans vad som är viktigt. Vem ansvarar och hur introduktionen utförs då en nyanställd börjar. Diskussion kring uppföljning och utvärdering är viktiga delar av introduktionsprocessen. (Kangas & Hämmäläinen 2010 s. 4-7)

Det finns olika metoder att utföra introduktion i arbete, beroende på arbetet och vem som inskolar den nyanställda. En av metoderna kan vara elektroniska tillvägagångssätt och verktyg beroende på vad organisationen behöver. Introduktion i arbete tar egentligen aldrig slut, förändringar i arbetet eller förändringar i arbetsuppgifterna behöver också introduceras till de anställda. (Kangas & Hämmäläinen s. 2-3 2010)

Introduktion i arbetet börjar redan i den fas som nya arbetstagaren anställs. En plan för introduktion samt en ansvarig person som ansvarar för introduktionsprocessen är nödvändig. Alla människor är olika och därför kan även introduktionsprocessen se annorlunda ut hos olika arbetsgivare. Det är viktigt att ha en plan för introduktion med relevant och nödvändig information som arbetstagaren behöver för att utföra sitt arbete. (Kangas & Hämmäläinen 2010 s. 9-13)

Esbo introduktionsplan för nyanställda

Esbo stad har en gemensam allmän introduktionsplan för alla anställda inom staden. Planen har även en utvärderingsdel med och kan kompletteras samt bearbetas vid behov för att fungera till olika avdelningar. Denna introduktionsplan är utarbetat för alla anställda inom staden och är inte specifikt till någon avdelning. Planen är delad i olika kategorier som arbetsgivaren, anställningen, datasäkerhet/skydd, etiska principer, digitala arbetssätt, kompetensutveckling, säkerhet, arbetshälsa samt kommunikation. Enligt denna

introduktionsplan behövs en person som tar ansvar över inskolningen och går igenom planen med den nyanställda och gör en samtalsuppföljning efter två till tre månader efter den första introduktionen. (Esbo introduktionsplan 2022)

Inom småbarnspedagogiken saknas en mera specifik och grundlig introduktionsplan för ledare inom småbarnspedagogik. Skapandet av denna introduktionsplan har börjat inom staden, där det mera ingående görs en plan för introduktion enbart för ledare inom småbarnspedagogik. Mentorskap har en stor roll i introduktionsprocessen för ledare inom småbarnspedagogiken.

3 Syfte och frågeställning

Detta mastersarbete är en produktutveckling som riktar sig till ledare inom småbarnspedagogik. Syftet med produkten är att dela kunskap om ledarskap inom småbarnspedagogik och förnya samt förstärka delar av introduktionsprocessen för nyanställda ledare. Produkten blir en del av en större introduktionsprocess, en handbok som beskriver ledarens arbetsuppgifter och beskriver vad ledarskap inom småbarnspedagogik betyder i praktiken.

Syfte med handboken är att den beskriver vad arbetet som ledare inom småbarnspedagogik är och vilka ansvarsområden ledarskapet innefattar. Det är viktigt att ledarna har olika verktyg, kunskaper och metoder som kan tillämpas vid behov som stöd i det individuella arbetet. Metoden som användes i mastersarbetet är produktutveckling. Handboken utformas kring teorier om pedagogiskt ledarskap och tidigare forskning om ledarskap inom småbarnspedagogik och Esbos anvisningar.

Frågeställningen för att kunna beskriva hur produkten kommer att formas lyder, *hur tillämpas lagen i det vardagliga arbetet som ledare inom småbarnspedagogik?* Handboken i sin helhet svarar på den frågeställningen.

4 Arbetets design

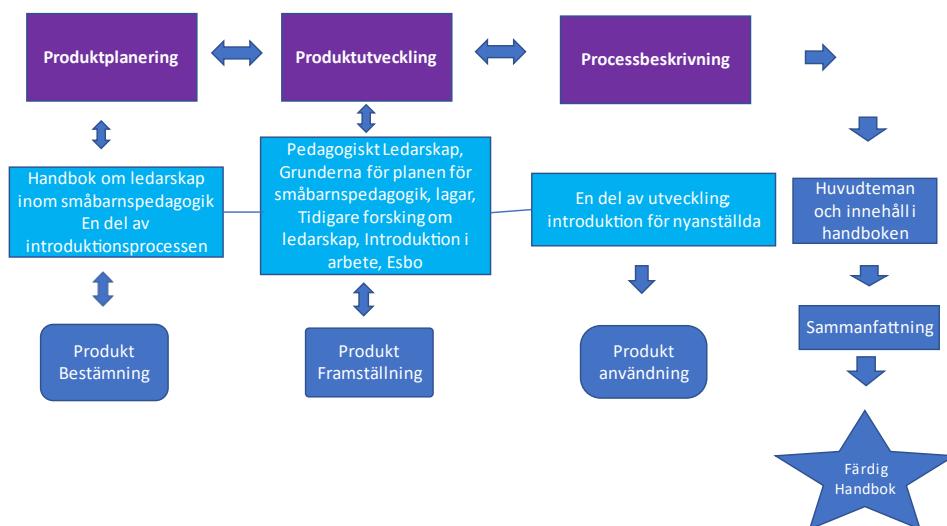
I detta kapitel beskrivs metoden som användes att genomföra arbetet. Produkten är formad med stöd av en formanalys skapad utgående av produktbestämning, produktframställning samt produktanvändning. Produkten baserar sig på styrdokument, lagarna som styr småbarnspedagogiken, tidigare forskning samt pedagogiskt ledarskap.

Enligt Lundeqvist (1995) beskrivs utvecklingsarbetet som innebär att upphitta ny kunskap för att skapa nya produkter eller förbättra produkter som redan finns. I utvecklingsarbetet enligt Patel & Davidsson (2014) behövs en teori som grund och svar på de olika frågorna som sedan skapas från teorin. Produktutvecklingens syfte är att bli en produkt, från detta utvecklingsarbete skapas en handbok.

4.1 Produktutveckling

Produktutveckling enligt Lundeqvist (1995) har som syfte att framställa en produkt av något slag eller utveckla något nytt. Innan man kan utveckla en ny produkt finns det enligt Lundeqvist (1995) egenskaper man bör bestämma innan, olika skeden för att skapa en produktutveckling är 1. *Produktbestämning* 2. *Produktframställning* 3. *Produktanvändning*.

I denna produktplanering betyder *produktbestämning*; Handbok för nyanställda ledare inom småbarnspedagogik för att bli en del av introduktionsprocessen. *Produktframställning*; Huvudrubriker, teori om pedagogiskt ledarskap, kvalitet, Esbos anvisningar, forskning om ledarskap, grunderna för planen för småbarnspedagogik. *Produktanvändning*; Handbok som används i introduktionsprocessen för nyanställda ledare inom småbarnspedagogik.



Figur 2. Produktens process

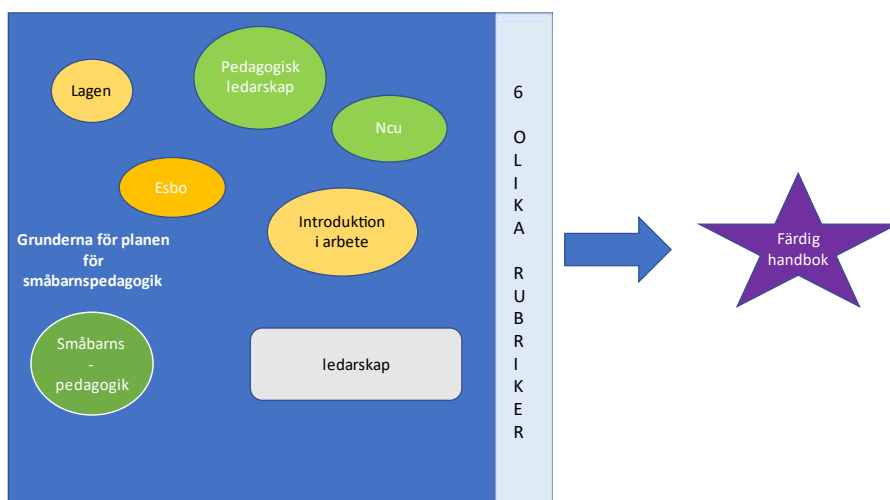
4.2 Produktbestämning

Produkten tillverkas för att vara en del av introduktions processen för nyanställda ledare inom småbarnspedagogik. Produkten kommer att bli i form av en handbok som är tydlig och konkret i elektroniskt format. Innehållet i handboken kommer att bygga på pedagogiskt ledarskap, styrdokument för småbarnspedagogen, lagstiftningen samt tidigare kunskap och praktiska länkar till Esbo stads anvisningar och annat material. Målet med handboken är att bli en del av introduktions processen för nyanställda ledare inom småbarnspedagogik samt ge en förståelse vad ledarskap inom småbarnspedagogen är och vilka ansvarsområden en ledare inom småbarnspedagogik har. Vilka verktyg används som stöd för ledningsarbetet i Esbo. Tanken är att handboken blir ett verktyg som kan uppdateras lätt och den finns lätt tillgängligt då en ny ledare börjar sitt arbete.

4.3 Produktframställning

Handboken grundar sig på pedagogiskt ledarskap, styrdokument, lagstiftning, introduktion i arbete, utvärderingen av nationella centret för utbildningsutvärdering och Esbos egna anvisningar och mål. Målgruppen är ledarna inom småbarnspedagogik. Tidigare forskningen om ledarskap inom småbarnspedagogik ger många olika synvinklar och

teman att välja mellan. En grund till denna handbok är att välja med material som stöder till en gemensam anvisning dvs. liknande grund och sätt att leda. Handboken stöder introduktions processen i arbetet då en ny ledare inom småbarnspedagogik börjar. Uppdragsgivarens önskemål och feedback tas i beaktande.



Figur 3. Egna tankar kring produkten i produktframställning

Bakgrund för produkten är olika styrdokument och lagar som styr småbarnspedagogen i (kapitel 2), anvisningar som styr småbarnspedagogen inom Esbo (kapitel 2.3).

Teoretiska perspektiv om pedagogiskt ledarskap (kapitel 5.2) går in på olika ledarskapsmodeller samt vikten om olika sätt att leda och hur det förverkligas. Grunderna för planen för småbarnspedagogik, läroplanen för förskoleundervisning och Esbos lokala plan för småbarnspedagogik fungerar som grund för hela produkten. Lagstiftning som småbarnspedagogen grundar sig på, lagen om småbarnspedagogik (2018), Statsrådet förordning (2018), Finlands grundlag (1999), Lagen om grundläggande utbildning (1998) och barnskyddslag (2007).

Tidigare forskningen (kapitel 5.1) lyfter upp hur ledarskapet inom småbarnspedagogik har utvecklats och utformats genom åren. Synen på ledarskap inom småbarnspedagogik i dagens läge och vilka faktorer som påverkar ledarskapets nivåer. Vilka alla delar hör till ledarskap inom småbarnspedagogik och vad betyder pedagogisk ledning. Vikten med ansvar över arbetsvälstånd och delat ledarskap för att uppnå tillsammans bästa möjliga kvalitet inom småbarnspedagogen. Focus har varit att läsa olika avhandlingar,

studier, utvärderingar som tangerar ledarskap inom småbarnspedagogik, att kunna bilda en bred uppfattning om ämnet.

4.4 Produktanvändning

Produkten används då en nyanställd ledare börjar inom organisationen och i annat skede ifall det behövs stöd i arbetet. Eventuellt kan produkten även användas vid det skede där viceledaren tar över ledarens arbetsuppgifter och det behövs en introduktion. Produkten bör även bli praktisk så att den stöder det hektiska arbetet med lätt tillgänglig information samt olika länkar som handleder framåt i arbetet. Produkten bör vara lätt användbar samt tillgänglig för alla som har nytta av produkten. Tanken är att produkten blir levande på grund av ändringar som kan eventuellt ske. Introduktionsplanen som är en del av produkten behöver även uppdateras vid jämna mellanrum, med uppdaterad information.

4.5 Etiska övervägande

Då man skapar en produkt är huvudsaken inte utseendet utan innehållet och att produkten är i den sammanhang den är gjord för. Det är viktigt att tänka etiskt genom hela produktutvecklingsprocessen, kommer att sätta stor vikt på att etiskt fundera kring arbetet samt dess innehåll och källornas pålitlighet.

Lundequist (1995) tar upp olika etiska kriterier vid utformandet av en produkt. I arbetet är det viktigt att tänka etiskt i varje fas av produktutvecklingsprocessen. Då man gör en produkt, behöver man fundera till vilken användning den kommer till, materialen och källorna som utnyttjas är pålitliga och sanningsenliga. Materialet som valts med till detta arbete är noggrant sökt och kritiskt granskat både inom litteratur och internet. Hänvisningar till andras verk och texter som refereras i denna produkt är på rätt sätt och noggrant hänvisat.

De centrala utgångspunkterna som behövs för god vetenskaplig praxis enligt (Arcadas direktiv för god vetenskaplig praxis 2022) som grundar sig på den forskningsetiska delegationen i Finland, 2012. Skribenten behöver visa respekt för andras arbeten eller publikationer som hänvisas till, på korrekt sätt så att andras arbeten respekteras. Allmän omsorgsfullhet och noggrannhet i det vad produceras och hur det görs.

5 Produktens referensram

Detta kapitel går in i de olika delarna som är grunden för produktens referensram. Produktens referensram består av; bakgrund (kapitel 2), tidigare forskning samt teoretiska referensramen i (kapitel 5) samt delar som refereras i (kapitel 5.2)

5.1 Tidigare forskning

Litteratursökningen utfördes på många olika sätt, började med databasen Ebsco, sage, google scholar och julkari med sökorden introduktion, ledarskap och småbarnspedagogik. Från sökningen hittades tvåhundraotvå svar, men ingenting togs med i arbetet. Fortsatte med databasen Arto och med samma sökord, i denna sökning hittades femtiotvå svar, med valdes två avhandlingar. Sökorden tangerade ledarskap, pedagogiskt ledarskap och småbarnspedagogik. Sökningen av material till denna studie utfördes på bibliotek och i olika databaser. Materialen som valdes med i arbetet söktes genom google med kända författaren som tangerar forskning inom småbarnspedagogik och från det gick vidare till intressanta avhandlingar, artiklar och utvärderingar. Tidigare forskningen i arbetet består av avhandlingar, forskningar, utvärderingar och artiklar.

Heikkinen et al. (2022) undersöker i sin artikel om ledarskap inom småbarnspedagogik med konceptet COP (concept of community of practice). COP – teori är en allmän social teori som har focus på lärande som sker som en ömsesidig process, teorin är grundad av Wanger & Lave (1991). Heikkinen et al. (2022) beskriver i sin artikel att ledarskap inom småbarnspedagogik lever i en förändringsfas, globalt som lokalt. Focuset ligger på ledarnas uppfattningar om deras ledarskap under de utbildningsförändringar som nu sker inom småbarnspedagogiken i Finland.

Syftet med Heikkinen et al. (2022) artikel var att öka ledarnas förståelse för mångprofessionell arbetsgemenskap och praxis inom småbarnspedagogiken. Data samlades in genom fokusgruppintervjuer av ledare inom småbarnspedagogiken och analyserades med en innehållsanalys. Resultaten av undersökningen bevisar att ledarskapet inom småbarnspedagogiken består av värden, lagstiftning och grunderna för planen för småbarnspedagogik. Synen på kvalitet och pedagogik har ökat under de senaste åren och det har blivit mera synligt med de olika yrkesgrupperna inom småbarnspedagogiken. Resultaten från denna undersökning bevisar att en formell ledarroll är viktig för att leda arbetsgemenskap, vision och strategi. Flexibla ledarskapsstrukturer samt stöd för mångprofessionellt samarbete stöder ledarskapet. Lyckat ledarskap grundar sig på småbarnspedagogikens värdegrund, arbete enligt de olika planerna inom småbarnspedagogik och pedagogiskt ledarskap. En genomgående pedagogisk dialog mellan värdegrund och grunderna för planen för småbarnspedagogik stöder till gemensam förståelse av småbarnspedagogiken.

Ruohola et al. (2021) forskade hur kvaliteten av småbarnspedagogik och ledarnas utvärdering är kopplat till barnens engagemang för aktiviteter och vad dessa har för koppling mellan varandra. I forskningen deltog olika daghem i Finland från femton olika kommuner. Materialet samlades in genom åren 2019–2020, två olika mätare användes. Ledarnas egna självutvärderingar om småbarnspedagogikens kvalitetsindikatorer och observationer om barnens engagemang i olika aktiviteter.

Resultaten av Ruohola et al. (2021) forskningen visar att kvaliteten inom småbarnspedagogik är i samband med barnens engagemang för aktiviteter. Viktig punkt som framkommer i forskningen är att ledarens arbete har en koppling till barnets observerade läroprocess. Arbete med grunderna för planen för småbarnspedagogik och barnets plan för småbarnspedagogik visade sig vara till stor nytta för barnets lärande och utveckling. I forskningen framkom att ifall ledaren arbetar för att klargöra småbarnspedagogikens grunduppgift genom lyckad personalledning, ses en betydande effekt på barnens engagemang i olika aktiviteter.

Tiihonen (2019) beskriver i sin avhandling ledarskap från ett annorlunda perspektiv. Tiihonen har undersökt hur förhållanden mellan ledarskap inom småbarnspedagogik förverkligas genom förhållanden, särskilt tangerar avhandlingen delat ledarskap. Syftet var att skapa mera material om ledarskap inom småbarnspedagogik. Avhandlingen resulterades med en modell om ledarskap, tyngdpunkten sågs i delat ledarskap och dess inverkan på arbetsgemenskapen. Insamlingen av material genomfördes som ett tema focus-gruppintervju och analyserades som en innehållsanalys.



Figur 4. Egen översättning, Johtajuuden suhdemalli s. 107. Tiihonen, Eeva. 2019.

Resultaten av Tiihönens (2019) avhandling delades in i fyra olika ledarskapsrelationer växelverkan, förtroende relation, partnerskaps relation och auktoritetsrelation. Växelverkan har en betydande effekt med samarbete mellan personalen. Bra växelverkan har en effekt på arbetsmiljö, relationer mellan personalen samt delning av ansvarstagande. Växelverkan indelas i tre olika huvudteman; Att ge och ta emot feedback, grunduppgifternas och arbetsbeskrivningars tydliggörande, ansvarsuppgifter och gemensamt ansvar. Förtroende för personalen är grunden för professionell kommunikation mellan personalen för att kunna ta och ge feedback. Besluten görs tillsammans så att personalen involveras i olika beslut. Det kan även göra olika avtal för växelverkan eller teamavtal. Pedagogiken hör till alla som jobbar inom småbarnspedagogiken och alla arbetstagare har en viktig uppgift tillsammans inom småbarnspedagogiken.

Rytkönen (2019) redovisar i sin avhandling om tjänande ledarskap och välmående arbetstagare, som tidigare redan också Repo, Ravantti & Pääkkönen (2015) syftar till om att nå bättre resultat då arbetstagaren mår bättre, kan arbetstagaren bidra mera till

barnens uppväxt, lärande och välmående. Stora ändringar inom lagen om småbarnspedagogik (2018) som i grunderna för planen för småbarnspedagogiken tar Rytकोंen (2019) upp hur det har ändrat ledarskaps synen och den pedagogiska synen. Ledarskap inom småbarnspedagogik har en betydande effekt på verksamhetskulturen samt stärkning av den pedagogiska kvaliteten. Avhandlingens syfte har varit att ta reda på hur tjänande ledarskap framkommer och utvecklas inom den kommunala småbarnspedagogiken samt införa diskussionen om ledarskap inom småbarnspedagogik på samhällsnivå. Forskningen har gjorts inom kommunen Lapua med gruppintervjuer, enkäter och ledarnas egna uppfattningar.

Resultaten av Rytकोंens (2019) avhandling bevisar att uppnå mål för tjänande ledarskap innebär en gemenskap där deltagande ses som en process var alla har en uppgift. Ledarskapskulturens ändringar styr grunduppgiften mellan småbarnspedagogik och tjänande ledarskap. Resultaten visar även att tjänande ledarskap passar in i ledarskap inom småbarnspedagogik.

Det finns mycket forskning kring ledarskap inom småbarnspedagogik och många av forskningarna går in på ämnet hur ledarna ser sig själv i sitt arbete. I en studie av Suokainen (2019) diskuterar man om ändringarna som sker inom småbarnspedagogiken och hur de påverkar utvecklandet av ledarskapet inom småbarnspedagogik. Studien gjordes i fyra olika länder Finland, Hong Kong, Singapore och Taiwan. Studien utfördes med olika observationer av barn och enkätformulär till lärare inom småbarnspedagogik. I studien togs upp sex skala variabler som var högklassigt pedagogik, ledaren som utvecklare, svagt pedagogiskt ledarskap, struktur och uppdrag, arbetsfördelning och utmanande ledarskap. Ledaren kan ge en trygg och rolig dag genom att leda och strukturera vardagen samt förstå innehållet i grunderna för planen för småbarnspedagogik (2022) och lagen inom småbarnspedagogik (2018).

I en undersökning av Fonsén et al. (2021) Studerar hon kring ledarskap och olika ledarskapsmodeller. Studien har gjorts som fokusgruppintervjuer i tre olika kommuner i Finland år 2018. Pedagogiskt ledarskap på enhetsnivå, olika sätt att se på ledarskap, läraren inom småbarnspedagogiken som ansvarig över den pedagogiska verksamheten i teamet och ledarens pedagogiska ansvar över hela enhetens pedagogik och vardag.

Ledarskapsförmåga och pedagogiskt kunnande kräver en hel del av arbetstagarna så innehållet på utbildningen borde kontrolleras på nytt. Denna undersökning bevisar även att småbarnspedagogikens förändringsprocess är på gång. Kommunens ekonomiska situation samt situationen med behörig personal inom Finland påverkar småbarnspedagogikens situation i hög grad.

Siippainen et al. (2021) har utfört en utvärdering om ledningsstrukturer och ledarskap inom småbarnspedagogiken som utförs i två olika delar och den första delen är nu klar. Undersökningen utfördes i två olika skeden under åren 2020–2023, denna rapport som refereras till är den första delen av undersökningen. Fokuset i utvärderingen är ledarnas beskrivning av arbetsuppgifter samt olika faktorer som främjar eller kan förhindra ledarskap. Information samlades in med två olika enkäter, den andra riktade sig till kommunernas högsta tjänsteinnehavare som ansvarar för småbarnspedagogiken och den andra till ledare inom småbarnspedagogik och familjedagvårdsledare.

Resultaten av Siippainen et al. (2021) utvärderingen upplyste att de flesta av ledarna inom småbarnspedagogik efterlyser mera stöd i sitt arbete oberoende hur de själv såg den egna arbetsbilden. Ledarna beskrev att personalledning och ledning av pedagogik inom enheten tar mest tid av arbetet. Ledarna av mindre enheter tog mera positiv inställning till påståenden än ledarna med större enheter. Stress, splittrat arbete och oförutsägbarhet ansågs som faktorer som försämrar arbetet.

På basen av undersökningen av Siippainen et al. (2021) behövs det klarare arbetsbeskrivningar för ledningsstrukturer och ledarnas arbetsbeskrivningar inom småbarnspedagogiken. Det visar sig att det existerar skillnader mellan arbetsplatserna, även inom kommunen kan det finnas skillnader mellan olika enheter. Ledningsstrukturer och ledarnas arbetsbeskrivningar inom småbarnspedagogiken behöver granskas nationellt men också lokalt, reflektera över hur ledarna får tillräckligt med stöd i sitt arbete. Ett möjligt utvecklingsförslag kom upp av denna undersökning, göra upp fungerande och tydliga permanenta strukturer för ledning. Förfaranden som rekommenderas är kollegialt lärande, mentorskap och arbetshandledning, särskilt för ledare som nyligen inlett sitt arbete.

5.2 Teoretiska perspektiv

Teoretisk grund för arbetet är pedagogiskt ledarskap och synpunkter och modeller. Pedagogiskt ledarskap inom småbarnspedagogiken kan beskrivas som ett paraplykoncept som innehåller konkret pedagogisk ledning och ledning av pedagogik. Personen som utför dessa kallas för en pedagogisk ledare. Konkret pedagogisk ledning ses som en process med vilket man vill förstärka den gemensamma visionen, arbetets grunduppgifter, värdegrund och mål. Personalen inom småbarnspedagogik bör skapa en så lik syn på syftet med småbarnspedagogiken och skapa den gemensamma visionen samt utföra värdegrundsdiskussioner tillsammans. Ledningen av pedagogik innebär ansvar över den pedagogiska verksamheten inom enheten. (Parrila & Fonsén 2016)

Pedagogiskt ledarskap ses som val av värde i ledarens beslutsfattande i allt som berör det vardagliga arbete ledaren utför. Alla delar av ledarskap som personalledning, rekrytering, kompetensutveckling, hantering av tjänster samt ansvar över tillväxt, utveckling och lärande styrs av de pedagogiska värderingar som har skapat tillsammans.

Kvalitet i småbarnspedagogiken består av pedagogiskt ledarskap och verksamheten styrs i enlighet med barnets rättigheter som ledande faktor i alla beslut. (Fonsén 2014. s.98-100)

Grunden för pedagogiskt ledarskap produceras från självledarskap, hur man leder sig själv. För att kunna leda strategiskt bör ledaren kunna reflektera över hur man leder sig själv för att kunna veta hur man leder andra. Sätta upp mål för eget ledarskap hjälper att hjälpa personalen att sätta upp mål för sin egen kompetensutveckling. (Fonsen & Parrila 2016 s. 129-132)

Effektivt pedagogiskt ledarskap bygger på förtroende för personalens kompetens och professionalitet, delning av ledarskapsansvar och genom detta stärka personalens engagemang i arbetet. Delat ledarskap lyfts upp i den internationella forskningen om ledarskap, delat ledarskap ses i organisationen mera som en delad resurs, sakerna delas mer med kollegor. (Parrila & Fonsén 2016)

Pedagogisk ledning innefattar personalens arbetsvälstånd och dess övervakning. Arbetstagarna är den mest betydelsefulla resursen för arbetsgemenskapen inom småbarnspedagogiken. Inse glädje i arbetet samt tillsammans bygga på en positiv arbetsgemenskap är båda viktiga faktorer för arbetsvälstånd. Bra atmosfär och växelverkan inom arbetsgemenskapen skapar bra förutsättningar för småbarnspedagogiken. Pedagogisk ledning utförs genom att ha koll på arbetstagarnas arbetsvälstånd med att ta in t.ex. vikarier vid behov. Ledaren bör hålla koll på sitt eget arbetsvälstånd och personalens tillika. (Fon- sen 2014. s116-118)



Figur 5. Egen översättning. Delat ledarskap indelat i fem olika faktorer som fungerar i växelverkan med varandra enligt (Heikka 2016 s. 48)

Delat ledarskap är ett sätt att leda inom småbarnspedagogiken, där man åstadkommer mera tillsammans. Enligt Heikka (2016) indelas delat ledarskap i fem olika faktorer som fungerar i växelverkan med varandra (figuren 5 ovan). De fem olika faktorerna är strategi för delat pedagogiskt ledarskap, delat medvetenhet om vision och strategi, delat pedagogiskt ansvar, klargörandet av makt och ansvar, delat pedagogiskt utvecklingsarbete inom enheten. Nyckeln till delat ledarskap är i utvecklingsarbetets medvetenhet om visioner och strategier. (Heikka 2016 s. 48)

Informationsflöde mellan makro- och mikronivå behöver en klar struktur inom organisationen för att nå resultat för delat ledarskap. Mikronivå på enhetens nivå, makronivå är på högre ledarskaps nivå. Arbetsgrupper som ansvarar för utvecklingen på mikronivå, exempel en arbetsgrupp är pedagogisk grupp som består av lärare inom

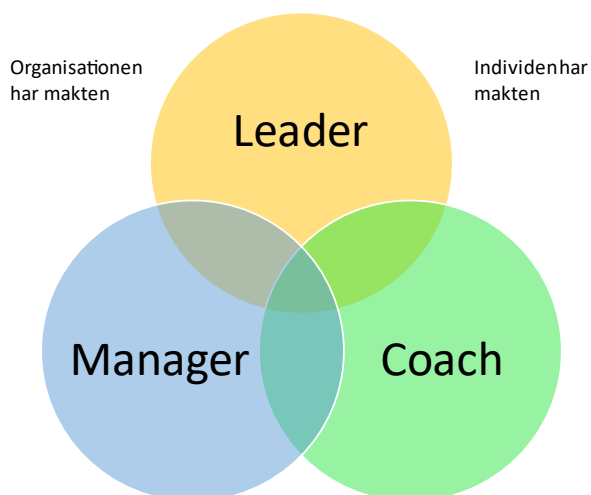
småbarnspedagogik, speciallärare inom småbarnspedagogik och ledaren inom småbarnspedagogik. Gruppen kan tillsammans göra beslut och diskutera arbetet med de olika planerna och utvärderingarna inom småbarnspedagogik. Pedagogiska gruppens främsta mål är att stöda den pedagogiska ledningen i det egna teamet. (Heikka 2016 s. 48-50)

Delat ansvar över pedagogiskt ledarskap behöver stöd från makronivån till mikronivå. Tydliga strukturer för detta och utveckling av lärarledarskap och att ge ansvar står i focus. Utveckling är en grundpelare även för pedagogiskt ledarskap, utvärdering och utveckling är betydande faktorer. Delning på ledarskapskraven och utgöra lärare inom småbarnspedagogik mera delaktiga i ledningen och beslutsfattande av saker. Att kunna se beslutsfattande ibland från mikronivå upp till makronivå och inte andra vägen. Utveckling av delat pedagogiskt ledarskap behöver verksamhetskultur samt ledarskap utvecklas för att nå sin fulla potential. Pedagogiska ledarskapets hinder kan eventuellt bli brist på tid och okunskap samt brister i ledningskunskap. (Heikka 2016 s. 50-54)

En lärande och utvecklingsorienterad personal är en grund för småbarnspedagogiken. En av metoderna som kan användas för att stärka personalens lärande och professionell utveckling är coaching. Coaching används som metod inom organisationer och på enheter, samt på teamledare nivå. Ifall ledaren i sitt eget arbete använder sig av coaching metoden kan man även prata om coachande ledning. Oftast har träningen redan ett mål som man strävar till genom coachande ledarskap. En coachande ledare är en vägledare och en person som går samma väg med personalen hand i hand tillsammans. Coaching grundar sig på växelverkan och teknik som grundar sig på att personen själv hittar lösningar till sina problem. Den som coachar vägleder personen att själv hitta sina svar på frågorna. Coachingens utgångspunkter är lärande genom dialog och växelverkan. (Parrila 2016 s. 150-151)

Coaching kan användas på individ eller teamnivå. Alltid passar inte coaching till alla delar av ledarskap på grund av att ibland behöver ledaren fatta snabba beslut och ta dem själv utan att blanda någon in. Ledarskap kan delas enligt Downey (2003) i tre kärnroller; *Manager, leader och coach*. Rollerna går alla in i varandra men alla har sin egen mening och situation där just den rollen passar bäst in. Enligt Downey kan *leader* rollen beskrivas; ledaren fungerar som en arbetsledare för organisationen utifrån dess värdegrund, vision

och för vidare planer och mål med personalen. I *manager* rollen fokuserar ledaren på organisationens grunduppgift och dess förändring i vardagen. I *coaching* rollen stöder ledaren de individuella arbetstagarna i gemenskapen, med de saker som man kommit överens om tillsammans, t.ex. kompetensutveckling och fortbildningar samt kontinuerlig lärande och bra arbetsprestationer. (Parrila 2016 s. 152-154)



Figur 6. Ledarens tre kärnroller (Downey 2003) (Parrila 2016 s. 152)

Att leda pedagogik är som en process var grunderna för planen för småbarnspedagogik/läroplanen för förskola styr planeringen. Grunden är i den nationella planen, den lokala planen för småbarnspedagogik. I enlighet med dessa två planer utgörs barnets egna plan för småbarnspedagogik och grupp planen för småbarnspedagogik som sedan alla stöder varandra i processen. (Parrila&Fonsen 2016 s.59)

Praktiska exempel på pedagogiskt ledarskap är när delat ledarskap och pedagogiskt ledarskap som ansluter sig till varandra, det kallas arbete med grunderna för planen för småbarnspedagogik inom enheten. Strukturen att leda planen, utvärderingen och utvecklingsarbete kan ses som olika nivåer av verksamhet. Personalen är i en viktig roll då planen förverkligas inflytande av verksamhetens utveckling och med utvärdering vara delaktig i frågor gällande ledarskap och beslutsfattande. På samma sätt kan organisationen inflyta i

diskussion om nyckelfrågor som uppkommer på personalnivå. (Hujala et al. 2016 s. 299-300)

5.3 Sammanfattning

Småbarnspedagogiken i Finland genomgår en förändringsprocess enligt Heikkinen et al (2022) med lagen om småbarnspedagogik (2018) och den nyss uppdaterade grunderna för plan för småbarnspedagogik (2022). Det utreds mycket nytt teoretiskt forskning kring småbarnspedagogik och nyligen undersökts mycket kring ledarskapets inverkan på barnen inom småbarnspedagogik.

Hur småbarnspedagogiken ändras under de kommande åren vet ingen, men riktlinjerna finns och utförs även i fortlöpande med barnet och lärande i fokus. Ledarnas upplevelser och uppfattningar om ledarskap inom småbarnspedagogik är mycket viktigt att studera kring, med kvalitetledarskap inom småbarnspedagogik kan vi uppnå de mål, visioner och lärande som uppställs. Hur ledarna upplever den förändrade uppgiftsbeskrivningen av arbetet och hur det påverkar det enskilda barnet.

Mångprofessionella arbetsteam enligt Heikkinen et al. (2022) blir mera synliga och ses som en väldigt positiv händelse från barnets lärande. Lagen om småbarnspedagogik (2018), grunderna för planen för småbarnspedagogik (2022), Esbos lokala plan (2022) och de olika förordningar styr ordnandet av småbarnspedagogik, ledarskapet inom småbarnspedagogik har även därför fått en ny blick på utvecklingen. Det finns en gemensam grund vad småbarnspedagogiken bör innehålla.

Kvaliteten inom småbarnspedagogik ses som en viktig faktor för utvärdering av verksamhet, det visar sig enligt Ruohola et al. (2021) att kvaliteten på småbarnspedagogisk verksamhet verkligen påverkar barnet. Då ledaren inom småbarnspedagogik arbetar mot vision och strategi med de grunder och lagar som styr småbarnspedagogiken i Finland, bygger ledaren på kvaliteten inom småbarnspedagogiken.

Pedagogiskt ledarskap är arbete med konkreta mål och riktlinjer, lyfta upp visionen tillsammans med hela arbetsteamet. Barnens rättigheter står i fokus inom småbarnspedagogik. Fonsén (2014) lyfter upp barnets rättigheter som styr grunderna för planen för småbarnspedagogik. Självledarskap har en stor roll inom pedagogiskt ledarskap enligt Heikka (2016). Ledarskap på olika nivåer som makro och mikronivå, båda nivåerna påverkas av varandra och båda har en betydande effekt inom småbarnspedagogiken.

6 Processbeskrivning

I detta kapitel beskrivs resultaten av min process från idé till färdig produkt. Hur produkten har utformats. Resultaten har växt fram, det har varit en lärande process där handboken har hittat sin form längs processen. Produktens tillverkning kan delas i två olika delar; att hitta de olika huvudrubrikerna samt innehållet till dem och skapandet av själva handboken. Uppdragsgivaren har varit med i själva skapande processen och på så sätt även fått ta del av planeringen av produkten.

6.1 Grunden för handboken

Hela processen började med att diskutera tillsammans med uppdragsgivaren, det hade uppkommit ett behov av någon sorts beskrivning för nya ledare inom småbarnspedagogik. Behovet blev en handbok om vad ledarskap inom småbarnspedagogik innebär och hur ledarskap tillämpas i vardagen när en nyanställd ledare inleder sitt arbete. Hur det lagliga ansvaret som ledare inom småbarnspedagogik styr arbetet. Esbo som arbetsgivare är en stor kommun och svenska bildningstjänster är en del av den stora kommunen. Material som tillverkas på svenska är betydelsefullt för kommunen och för arbetstarna.

Handbokens utformande startade med att fundera hur begränsa ämnet och vem blir användaren av produkten. För att skapa de olika delarna till handboken krävdes det att produktens mål och syfte kopplas till produktens referensram. *Hurdan* kunskap bör komma med i handboken var första frågorna om uppkom. Under processens gång

träffades uppdragsgivaren för önskemål och behov gällande handboken. Efter träffen med uppdragsgivaren om handbokens innehåll och behov var det tid att fortsätta med informationssökningen med stöd av sökord som ledarskap, småbarnspedagogik, pedagogiskt ledarskap och introduktion i arbete.

Informationssökning utfördes i olika databaser, böcker, artiklar, avhandlingar, forskning och även med olika namn av forskare söktes material. Materialet vilket bestämdes med i arbetet tangerade alla samma problemområde. Efter grunderna för planen för småbarnspedagogik (2022) och lagen om småbarnspedagogik (2018) hade genomgått en utveckling visade sig att utvecklingen av ledarskap har ändrats och processerna behöver utvecklas.

Produktens referensram (kap 5) som består av tidigare forskning och teoretiska perspektiv på pedagogiskt ledarskap och lyfter upp vikten med ledarskap, pedagogik och småbarnspedagogik. Bakgrunden (kap 2) lyfter upp organisationen och dess strategi, vision och mål samt de olika planerna som styr småbarnspedagogiken. Handbokens innehåll grundar sig på all den material som är med i arbetet. I figuren nedan som lyfts upp från teoretiska referensramen samt bakgrund.



Figur 7. Handbokens grund

Grunden för de sex olika huvudrubrikerna bestämdes genom att analysera materialet samt de behov och önskemålen som uppdragsgivaren hade. Rubrikerna blev; Esbo som arbetsgivare, småbarnspedagogiken i Esbo, ledarskap inom småbarnspedagogik, pedagogiskt ledarskap, ledarens ansvar och en praktisk introduktionsplan som stöd för

arbetet. Beskriver hur huvudrubrikerna kopplas med teori (innehåll) i skapandet av produkten (kap 5.2). Varje huvudrubrik anknyter till detta arbete och dess bakgrund och teoretiska referensram.



Figur 8. De sex olika huvudrubrikerna som valdes med i handboken

Här valdes att bygga en klar struktur med olika färgteman för varje huvudrubrik för en ökad förståelse hur handboken är byggd och hur allting är kopplat till varandra.

6.2 Skapandet av handboken

Produkten tillverkades först med två olika program samtidigt, word och powerpoint. Diskussion fördes tillsammans med uppdragsgivaren om vilket program skulle användas för skapandet av den slutliga handboken. Tillsammans beslöt vi att handboken skapas i powerpoint, men att word kan vara eventuellt bra för introduktionsplanen (ifall man vill att den är ett skilt dokument). Beslöt att introduktionsplanen är en del av handboken, ifall uppdragsgivaren vill flytta över den till word så får de utveckla den framåt.

Uppdragsgivaren använder Office 365 program så det garanterar handbokens tillgänglighet för redigering vid behov. Först delads huvudrubrikerna in i sex olika delar och sedan utformas innehållet till varje huvudrubrik enligt teoretiska referensramen, tidigare forskningen, planerna, lagarna och i samråd med uppdragsgivaren. Materialet gicks igenom flera gånger för att få en klar bild hur handboken skulle byggas.

Märkte även snabbt att behovet som uppdragsgivaren hade var större än detta arbete som gjordes. Handboken får bli en grund för introduktion processen, som sedan kan utvecklas vidare. I handboken valdes många länkar pga. innehållet i alla planer,

utredningar mm. är väldigt omfattande. Materialet kan förändras så på detta vis kan man klicka sig till rätt info även uppdateringar i framtiden. Ifall samma info skulle skrivas i handboken skulle den kanske inte mera vara aktuell om tre år. Meningen är att handboken är lätt tillgänglig och den går lätt att uppdatera vid behov. Handboken har en pärm samt innehållsförteckning, sex olika huvudrubriker som går in på varsin fakta. Nedan kommer jag att beskriva varje huvudrubrik och dess innehåll skiljt, för att lättare förstå kopplingen mellan teori och praktik.



Huvudrubrik 1 Esbo som arbetsgivare beskriver uppdragsgivaren. Inom denna rubrik beskrivs Esbo som arbetsgivare samt dess strategi, mål och vision. Uppdragsgivaren är Esbo stad svenska bildningstjänster. Esbo stad har utarbetat egna värderingar och verksamhetsprinciper som kommer fram från berättelsen om Esbo och planen för småbarnspedagogik i Esbo (2022) och läroplanen för förskoleundervisning (2022).

Esbos vision lyder; *Esbo är en ansvarfull och human föregångare med fem stadscentrum och nätverksstruktur, där det är bra att bo, lära, arbeta och företaga för alla och där invånarna kan påverka på riktigt.*

Esbos värderingar och verksamhetsprinciper kommer tydligt fram i handboken, även de skriftliga delarna som är med i planen för småbarnspedagogik på svenska i Esbo (2022).

1. Esbo är invånar- och kundorienterat, Beskrivs i Esbos plan; Barnen, vårdnadshavarna och personalen fungerar tillsammans så att varje barn får bästa möjliga förutsättningar till att växa, utvecklas och lära sig. Alla dessa bygger upp småbarnspedagogiken tillsammans. Barnets lär stig från småbarnspedagogiken till förskolan till grundläggande utbildning och vidare till andra stadiet byggs upp med barnet i focus. Personalen bygger samarbetet med vårdnadshavarna och barnet, diskuterar om barnets utveckling och lärande.

2. Esbo är en ansvarig föregångare, Beskrivs i Esbos plan; Fördomsfritt, kreativt och öppet inför nya förfaringsätt. Utvecklar verksamheten med forskningsresultat och olika utvecklingsprojekt. Utvecklar och undersöker egen verksamhet, vill utnyttja innovativa nya arbetssätt och redskap. Social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet är målet samt en princip som styr verksamheten. Barnen handleds att göra val ur ett hållbart perspektiv. Barnen ses som individer.
3. Esbo är rättvist, Beskrivs i Esbos plan; Inom småbarnspedagogiken bemötts alla med respekt. I gemenskapen skapas en gemensam värdegrund för respektfullt bemötande. Rättvisa och positiva vuxna fungerar som en bra förebild till barnen. Alla barn och deras familjer har samma rättigheter, skyldigheter och lika värde. Tanken barnets bästa styr alltid verksamheten. Barnen växer och utvecklas i en trygg psykisk och fysisk miljö.

Beslöt även att sätta in länkar till Esbo berättelsen för att man lätt skulle hitta vägen då man önskar läsa mera om berättelsen om Esbo. Esbo "code of conduct" etiska principer och verksamhetsätt, beskrivs i handboken och länken finns för dem som vill läsa vidare på de etiska principerna. Första huvudrubriks mål är att inleda arbetstagaren till arbetsgivarens strategi, vision och värderingar.



Huvudrubrik 2 Småbarnspedagogiken i Esbo

Svenska bildningstjänster ansvarar över den grundläggande utbildningen, förskoleundervisningen, gymnasieutbildningen, Esbo arbis och småbarnspedagogiken på svenska i Esbo. I handboken beskrivs svenska bildningstjänster och deras verksamhetsföreskrift., även länken är insatt. Inom Esbo småbarnspedagogik på svenska finns olika områden och inom dessa områden finns det olika daghem, alla svenska kommunala daghem tas upp i denna rubrik.

Esbo använder kunddata- och verksamhetsstyrningssystem e-tjänsten evaka för datasäker kommunikation med vårdnadshavare. För ledarskap inom småbarnspedagogik har evaka en stor roll. Evaka fungerar som en plattform där det fattas beslut och fakturering av småbarnspedagogiken samt förskoleundervisningen. Vårdnadshavarna kan boka vårdtider via evaka som stöder igen ledarens arbete t.ex. med personaldimensionering. Daghemmen i Esbo följer grunderna för planen för småbarnspedagogik (2022), planen för småbarnspedagogik på svenska i Esbo (2022) och läroplanen för förskoleundervisning (2022). För alla barn inom småbarnspedagogiken görs enligt lagen barnets plan för småbarnspedagogik och vårdnadshavarna tar del av.

Esbos plan för småbarnspedagogik kompletteras med andra planer som även tas upp här i denna del av handboken. Beslöt att sammanfatta en lista över de lagar som styr och är relevanta för ledarskap inom småbarnspedagogik. De olika lagarna kommer starkt fram inom småbarnspedagogiken, beslöt för att göra en sammanfattning av de olika lagarna och tillägga länkarna till dem, var de är lätt tillhands. Denna huvudrubrik beskriver verksamhetskultur, värdegrund, syfte med småbarnspedagogik och kvalitetens samt utvärderingens vikt.

Planen för småbarnspedagogik i Esbo (2022) samt grunderna för planen för småbarnspedagogik (2022), läroplanen för förskoleundervisning (2022) och barnets plan för småbarnspedagogik bildar en helhet om går alla in i varandra. Handboken svarar på syftet och målen för småbarnspedagogik. Lyfter upp de väsentliga punkterna från planen för småbarnspedagogik (2022).



Huvudrubrik 3 Ledarskap inom småbarnspedagogik

I handboken beskrivs ledarens arbete enligt grunduppgiften av Nivala (2007) som beskriver att arbete som ledare inom småbarnspedagogik är arbete med strategi och vision, det innebär även vardagsledning och administrativ ledning (Hujala et al. 2016)

I handboken kommer figuren om Nivalas (2007) grunduppgift för en ledare. Grunduppgiften är leda vision och strategi. Enligt Hujala (2020) beskrivs inre och yttre ledning och vad dessa innebär i denna del av handboken.

Enligt Fonsén (2014) är ledarens arbete personalledning, olika administrativa arbetsuppgifter som kollektivavtal, rekrytering samt arbete med planen för småbarnspedagogik (2022). Ledaren inom småbarnspedagogik ansvarar över ledningen av småbarnspedagogiken. Ledaren leder olika processer kring planen för småbarnspedagogik samt läroplanen för förskoleundervisning. Ledarskapet beskrivs i grunderna för planen för småbarnspedagogik (2022) för första gången och behörighetskraven som en ledare inom småbarnspedagogik har enligt lagen om småbarnspedagogik (2018) 31 § behörig som lärare eller socionom inom småbarnspedagogik och minst pedagogik magisterexamen samt tillräcklig kunskap för ledning.

Inom huvudrubriken ledarskap inom småbarnspedagogik refereras till lagen om småbarnspedagogik (2018) och personalens behörighetsgrad gällande personal samt ledarens ansvar över personaldimensionering i enlighet med barnmängd. Huvudrubriken tar upp även att regionförvaltningsverket som övervakar att lagen om småbarnspedagogik (2018) följs av kommunen och privata anordnade av småbarnspedagogik. Här beskrivs inte ledarens ansvarsområden desto mera för att den har en egen huvudrubrik, ledarens ansvar.

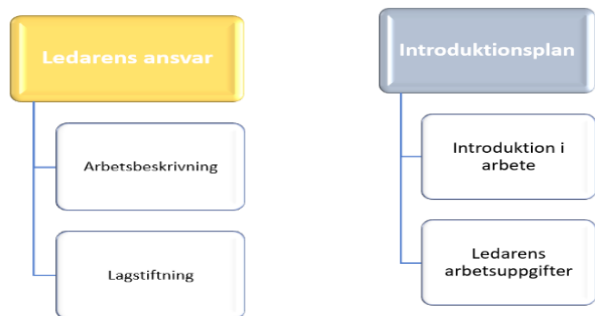


Rubrik 4 Pedagogisk ledarskap

Pedagogiskt ledarskap och forskning som tangerar detta lyfter upp några punkter och olika modeller. Det var själva pedagogiska ledningen, självledarskap och dess inverkan, delat ledarskap och olika modeller samt coachande ledarskap. Dessa valdes med i handboken för att självledarskap är en grund för hela det pedagogiska ledarskapet. Delat ledarskap tangerar väldigt mycket även ledare/lärare ledarskap, bådars ledning behövs och hur de binds ihop på bästa sätt.

Coachande ledarskap är med för att inom småbarnspedagogiken går allt in på team och samarbete, det skapas förutsättningar för barnen tillsammans. Underrubriken med coachande ledarskap är bra, den går att tillämpas på individ och gruppnivå enligt behov. Självledarskap beslöts ta med för att beskriva hur mycket ledarskap beror på dig själv och din egen attityd, valen man gör och hur man ser på den strategi, vision och mål som förmedlas.

Det beslöts att ta in några modeller med i handboken, en av Tiihonen (2019), Downey (2003), Heikka (2016). Modellerna valdes med för att mera beskriva vad som är bakom de olika sätt som gör att vi pedagogiskt leder vår arbetsgemenskap. Hur ledaren bör se på och utveckla sitt eget kunnande.



Huvudrubrik 5 Ledarens ansvar & Huvudrubrik 6 introduktionsplan

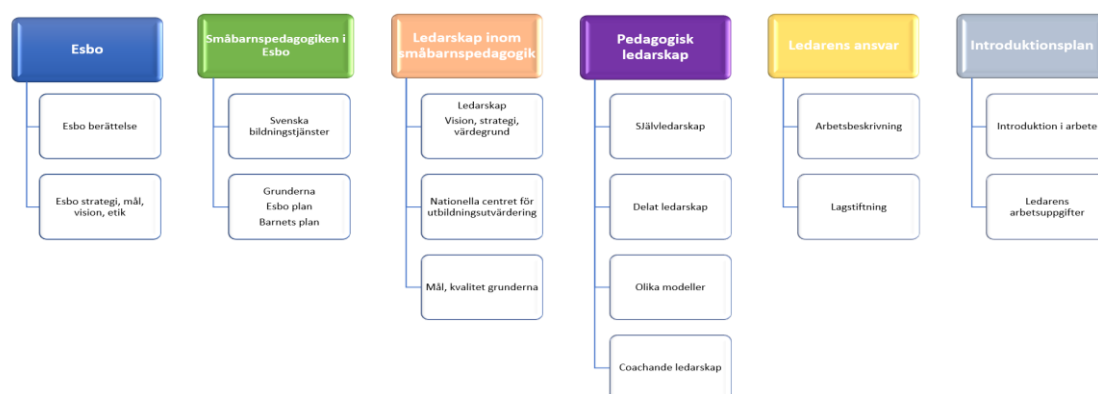
Ledarens ansvar huvudrubrik kunde ha integrerats med huvudrubriken introduktionsplan, men de är nu som två skilda rubriker men strukturerar dem tillsammans. Enligt Siipainen et al. (2019) borde det utvecklas en klar och strukturerad arbetsbeskrivning för ledare inom småbarnpedagogik. Det finns skillnader mellan olika kommuner, t.o.m. inom kommuner kan det finnas skillnader på ledarskap.

Grunden för denna huvudrubrik blev Esbos beskrivning för ledare inom småbarnspedagogik och Esbos utvärdering om av vad arbetet kräver. De två sista huvudrubrikerna kopplas starkt till varandra. Introduktionsplanens syfte är att bli ett lätt tillgängligt arbetsverktyg som byggs enligt behov och ändringar. När arbetet börjar kräver det av personen i frågan väldigt mycket nya saker att lära sig. Introduktion i arbete har en väldigt betydelsefull del, särskilt som ledare när grunduppgiften är att leda strategi och vision. Ledaren behöver en stark grund för att kunna leda processer kring småbarnspedagogik. Samlar en grund för handboken som kan även byggas på i framtiden om olika lag/förordningar som styr ledarens arbete.

Arbetsbeskrivningen för ledare inom småbarnspedagogik utförts av Esbo, används som grund för denna huvudrubrik. Introduktionsplanen fick sin inspiration från arbetsbeskrivningen och de lagliga punkterna, arbetsskydd, arbetsvälmående och säkerhet med flera. Ledaren har alltid huvudansvar över småbarnspedagogiken inom den eller de enheter som ledaren har, både enligt lagen och enligt arbetsbeskrivningarna. I denna rubrik beskrivs vad som ledaren inom småbarnspedagogik har som ansvar och vilka saker enligt lagen behöver ledaren ta ansvar över.

Introduktionsplanen har som syfte att fungera som stöd med de olika programmen man bör kunna hantera i olika delar av arbetsansvaret. Introduktionsplanen har lätt tillgängliga länkar var man kommer rakt fram till det program som behöver. Vem ansvarar över vilken del av introduktionen och när uppföljningen utförs. Introduktion i arbete är någonting som vi är skyldiga enligt lagen att förverkliga.

6.3 Sammanfattning



Figur 9. En helhets innehåll för handbokens innehåll med huvudrubrik och underrubrik.

De sex olika huvudrubrikerna fungerar som en helhet och handboken har en klar struktur samt en röd tråd genomgående. Val av grund för produkten har skapats tillsammans med uppdragsgivaren. Tanken var från början att handboken får redigeras av uppdragsgivaren för att nå sin fulla potential. Handboken är en helhet som formuleras enligt uppdragsgivaren, handboken är en grund som man kan utvidga om det behövs.

Handboken har en tydlig struktur och alla huvudrubriker samt underrubriker har en betydelse och mening. Produktens grund är nu klar för att lämnas över till uppdragsgivaren som sedan får fortsätta med att formulera handboken om ledarskap. Har även färdiga platser vart uppdragsgivaren kan insätta länkar och annat.

7 Diskussion

Det har varit en lång process och den började med något helt annat som sedan till slut blev en handbok för nyanställda ledare. Småbarnspedagogik och ledarskap har under de senaste åren utvecklats mera och mera. Människorna är väldigt intresserade hur den snabba utvecklingen av olika styrdokument och lagar påverkar ledarskapet inom småbarnspedagogik.

Frågeställningen för arbetet var *Hur tillämpas lagen i det vardagliga arbetet som ledare inom småbarnspedagogik?* Handboken svarar på frågeställningen. I många olika delar av arbetet återkommer man till frågeställningen för att lagen tillsammans med planerna och föreskrifterna samt grunderna för småbarnspedagogik 2022 styr småbarnspedagogiken.

När behörighetsvillkoren ändras i enlighet med lagen om småbarnspedagogik (2018) till år 2030 med de nya behörighetsvillkoren, påverkar det småbarnspedagogikens vardag väldigt mycket. Även ledaren behöver utbildning som pedagogikmagister med tillräckligt med kunskap om ledning. Ledarskap inom småbarnspedagogik definieras för första gången samt arbetets innehåll och ansvar diskuteras och utvärderingar skall göras enligt lagen om småbarnspedagogik (2018).

Under arbetets olika faser har jag lagt märke till ett ökat behov av tydliga, snabba, lätt tillgängliga elektroniska material som stöd för arbetet. Vikten med att skapa nya material som stöd för arbetet i detta fall den nyanställdas introduktionsprocess är väldigt viktig. Syftet med arbetet var att förnya och förstärka introduktionsprocessen för ledare inom småbarnspedagogik.

Ingen särskild analysmetod var använd för klargörandet av de olika huvudrubrikerna. Det blev mera en handbok utifrån de material jag hade samlat in genom litteratursökningen till arbetet samt vad uppdragsgivaren hade för synpunkter och önskemål. Processbeskrivning och tillämpning mellan teori och referensram blev viktig i arbetet.

Frågeställningen för arbetet var hur tillämpas lagen i det vardagliga arbetet för en ledare inom småbarnspedagogik? Handboken i sin helhet svarar på frågeställningen. Lagen tillämpas i det vardagliga pedagogiska arbetet inom småbarnspedagogiken. Ledaren inom småbarnspedagogik behöver kunskap om många olika lagar som styr småbarnspedagogiken. Denna handbok har länkar varifrån man kommer till rätt lagstiftning.

7.1 Produktdiskussion

I diskussionen vill jag lyfta fram hur mål och syfte lyckades förverkligas. Diskuterar innehållet i produktens referensram och hur de syns i själva produkten. Hela arbetet fungerar som grund för handboken, önskar att genom handboken nås den kunskap jag valt att förmedla om ledarskap inom småbarnspedagogik.

Redan i början av processen observerade jag att begränsningen blir viktig för att materialens mängd var stor. Det finns mycket nyligen gjord forskning kring småbarnspedagogik och huruvida man väljer med äldre litteratur bör man granska resultaten med pedagogiska glasögon. Grunderna för planen för småbarnspedagogik (2022) har uppdaterats och lagen om småbarnspedagogik (2018) på motsvarande sätt, många avhandlingar existerar och har fokus på ledarskap inom småbarnspedagogik.

Produkten blev en grund för introduktionsprocessen, handboken behöver ännu tilläggsinformation av uppdragsgivaren för att nå sitt slutliga syfte. Handboken presenterar arbetstagaren, småbarnspedagogiken i Esbo, ledarskap inom småbarnspedagogik, pedagogiskt ledarskap, ledarens ansvar och en introduktionsplan. Jag märkte ganska snabbt att det finns ett stort behov av att utveckla material för olika delar av introduktionsprocess, särskilt för småbarnspedagogiken. Alla huvudrubriker har en koppling till den teoretiska referensramen, bakgrunden och koppling till uppdragsgivaren samt behovet av handboken.

Huvudrubriken om introduktionsplan skulle jag kunna skriva ett nytt arbete om, men nu har jag en kortversion av en introduktionsplan med i denna handbok. Nationella centret för utbildningsutvärdering uppdaterar även material som stöd för utvärdering och dess resultat. Siipainen et al. (2021) konstaterar i utvärderingen av Nationella centret för

utbildnings utvärdering att ledare inom småbarnspedagogik behöver nya arbetsbeskrivningar som tangerar den ändrade arbetsbilden för ledarna inom småbarnspedagogik.

7.2 Förslag på vidare produktutveckling

Produkten som producerades från detta arbete är en grund till handboken, dock behöver handboken utvecklas ytterligare av uppdragsgivaren för att uppnå sin fullständiga mening. En pilotundersökning rekommenderas för att utreda vad handboken eventuellt saknar eller inte behöver med.

Pilotundersökningen uteblev av skribenten på grund av tidsbrist, enligt pilotundersökningens resultat kan man upplysa om hinder eller möjligheter som framkommer. Eventuellt framkommer något som inte behövs med i handboken eller något som saknas i introduktionsplanen. Handboken bör även uppdateras i enlighet med blivande lagändringarna samt vid andra ändringar som kan ha inverkan på handboken.

Föreslår även att uppdragsgivaren kontinuerligt uppdaterar handboken så att den på bästa möjliga sätt hålls uppdaterad och förblir användbar när nyanställda ledare inleder tjänsten. Under processen har jag framkommit till slutsatsen att det finns ett stort behov av att skapa nytt material som stöder arbetet som ledare inom småbarnspedagogik samt att materialet är nåbart.

Det framkommer i utvärderingen av ledarskaps strukturer Siippanen et al (2021) att även en gemensam nationell och lokal arbetsbeskrivning för ledare inom småbarnspedagogik är nu väldigt aktuell.

Källor

- Anargius, P. Hermelin, L. 2013. *Ledarskap i förskolan*. Borås: Recito förlag.
- Arcada. 2022. *Direktiv för god vetenskaplig praxis i studier och forskning vid Arcada*. Tillgänglig: <https://start.arcada.fi/system/files/media/file/2022-05/Direktiv%20f%C3%B6r%20god%20vetenskaplig%20praxis%20i%20studier%20och%20forskning%20vid%20Arcada.pdf> Hämtad: 2.10.2022
- Eklund, A. 2018. *Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys*. Grano; Helsinki.
- Esbo stad. 2022. *Evaka – småbarnspedagogik*. Tillgänglig: <https://www.espoo.fi/sv/halsa/evaka> Hämtad: 20.11.2022
- Esbo Stad. 2022. *Esbos etiska principer och praktiska verksamhetssätt*. Tillgänglig: <https://www.espoo.fi/sv/esbos-etiska-principer-och-praktiska-verksamhetssatt> Hämtad: 10.11.2022
- Esbo Stad. 2022. *Esbo introduktionsplan med uppföljning blankett*.
- Esbo Stad. 2022. *Ledaren inom småbarnspedagogik uppgiftsbeskrivning blankett*
- Esbo Stad. 2022. *Läroplan för förskoleundervisning på svenska i Esbo*. Tillgänglig: <https://static.espoo.fi/cdn/ff/415XFKd9uYIIzxXwsd46t6EZMioNHVip-HSryas7WWQY/1660128407/public/2022-08/L%C3%A4roplan%20f%C3%B6rskola%202022.pdf> Hämtad: 29.11.2022
- Esbo stad. 2022. *Plan för småbarnspedagogik på svenska i Esbo*. Resultatenheten svenska bildningstjänster. Tillgänglig: https://static.espoo.fi/cdn/ff/q3VII3Q1tSMaWHeFAkNvdIFE3m68BJT-PLTvKCoAF7dc/1663160737/public/2022-09/Plan%20f%C3%B6r%20sm%C3%A5barnspedagogik%202022_2.pdf Hämtad: 2.10.2022
- Esbo Stad. 2022. *Småbarnspedagogik. Esbo stads kunddata- och verksamhetsstyrningssystem Evaka*. Tillgänglig: <https://www.espoo.fi/sv/fostran-och-utbildning/smabarnspedagogik/evaka> Hämtad: 10.11.2022
- Esbo stad. 2021. *Uppföljningsinformation om Esbo stads personal från 2021*. Tillgänglig: https://static.espoo.fi/cdn/ff/Fid02RNrO3aBgXNvb_4i33vAB-NOVxOR5qG5g0PFw1hw/1652682662/public/2022-05/Uppf%C3%B6ljningsinformation%20om%20Esbo%20stads%20personal%20fr%C3%A5n%202021.pdf Hämtad: 22.9.2022
- Finlex. *Arbetskyddslag 23.8.2002/738*. Tillgänglig: <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2002/20020738> Hämtad: 16.5.2022

- Finlex. *Barnskyddslag 13.4.2007/417*. Tillgänglig: <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2007/20070417> Hämtad: 28.11.2022
- Finlex. *Finlands grundlag 11.6.1999/731*. Tillgänglig: <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1999/19990731> Hämtad: 28.11.2022
- Finlex. *Lagen om grundläggande utbildning 21.8.1998/628*. Tillgänglig: <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1998/19980628> Hämtad: 9.10.2022
- Finlex. *Lag om småbarnspedagogik 540/2018*. Tillgänglig: <https://www.finlex.fi/sv/laki/smur/2018/20180540> Hämtad: 22.9.2022
- Finlex. *Statrådets förordning om småbarnspedagogik 753/2018*. Tillgänglig: <https://www.finlex.fi/sv/laki/alkup/2018/20180753> Hämtad: 28.11.2022
- Fonsén, E. 2014. *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Tampereen Yliopisto: Tampere
- Fonsén, E, Varpanen, J, Kupila, P, Liinamaa, T. 2021. *Johtajuuden diskurssit varhaiskasvatuksessa – valta ja vastuu johtajuuden jäsentäjinä*. Sosiologia 1/2021 Vuosikerta 58. s. 54-69. Helsingin Yliopisto. Tillgänglig: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/328419/Johtajuuden_diskurssit_postprint.pdf?sequence=1&isAllowed=y Hämtad: 30.9.2022
- Heikka, Johanna. 2016. *Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa*. Parrila, S, Fonsén, E. (Red). Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus – käsikirja käytännön työhön. Ps-Kustannus: Juva
- Heikkinen, K-M, Ahtiainen, R & Fonsén, E. 2022. *Perspectives on leadership in early childhood education and care centers through community of practice*. SAGE Open, vol.12, no. 2. Helsingin Yliopisto. Tillgänglig: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/343859/21582440221091260.pdf?sequence=1> Hämtad: 3.10.2022
- Hujala, E, Heikka, J, Halttunen, L. 2016. *Johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Hujala, E, Turja, L. (Red). Varhaiskasvatuksen käsikirja. Ps-kustannus: Juva.
- Hujala, E, Turja, L. (Red) 2020. *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. Ps-kustannus: Juva.
- Isufi, G, Riddersporre, B. 2022. *Att leda arbetet med hållbarhet – på ett hållbart sätt*. Olanders, M (Red.) Hållbarhet och egenmakt i förskolan. Studentlitteratur: Lund
- Kangas, P, Hämäläinen, J. 2010. *Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus*. Työturvallisuuskeskus Nykypaino.

- Kuntatyö 2030. 14.10.2022. *Suuntaamo – Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen uudistaminen. Henkilöstökehittäminen*. Espoon Kaupunki. Tillgänglig: <https://www.kuntatyo2030.fi/katso/suuntaamo-henkilostojohdamisen-kaytantojen-uudistaminen> Hämtad: 11.11.2022
- Lundequist, J. 1995. *Design och produktutveckling -Metoder och begrepp*. Lund: Studentlitteratur. 135 s.
- Parrila, S. 2016. *Coaching oppimista edistävän johtamisen perustana*. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus – käsikirja käytännön työhön. Ps-kustannus; Juva.
- Parrila S & Fonsén E. 2016. *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus – Käsikirja käytännön työhön*. Ps-kustannus. Juva.
- Patel, R. Davidson, B. 2014. *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur: Lund.
- Repo, S, Ravantti, E, Pääkkönen, R. 2015. *Johda tuottavasti – opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin*. Työterveyslaitos. Tillgänglig: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134834/Johda%20tuottavasti%20e2%80%93%20Opas%20ty%c3%b6hyvinvoinnin%20ja%20tuottavuuden%20lis%c3%a4%c3%a4miseksi%20esimiesty%c3%b6n%20keinoin.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Hämtad: 15.5.2022
- Regionförvaltningsverket. 2022. *Tillsyn över småbarnspedagogik*. Tillgänglig: <https://avi.fi/sv/valj-arende/privatperson/tillsyn-och-klagomal/undervisning-och-kultur/smabarnspedagogik> Hämtad: 30.11.2022
- Ruohola, V, Fonsén, E, Lahtinen, L, Salomaa, P, Reunamo, J. 2021. *Johtajien arvioinnit varhaiskasvatuksen laadun prosessitekijöistä ja niiden yhteys lasten toimintaan sitoutuneisuuteen*. Peer-reviewed. Journal of early childhood education research: Jecer. Tillgänglig: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/340777/Ruohola_Fonsen_Lahtinen_Salomaa_Reunamo_Issue10_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y Hämtad: 2.10.2022
- Rytönen, K. 2019. *Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Tillgänglig: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105620/978-952-03-1116-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Hämtad: 30.9.2022
- Siippanen, V, Vlasov, J, Sarkkinen, T, Fonsén, E, Hjelt, H, Heikkinen, S, Eriksson, M, Lahtinen, J, Mäkelä, M. 2021. ”*Tillsammans försöker vi skapa den bästa möjliga småbarnspedagogiken och kvalitet i varje barns dag*” – småbarnpedagogikens mångahanda ledningsstrukturer och ledarskap. Nationella centret för utbildningsutvärdering. Tillgänglig: <https://karvi.fi/varhaiskasvatus/kaynnissa-olevat-arvioinnit/varhaiskasvatuksen-johtamisen-nykytilavahvuudetjakehittamiskohteet/> Hämtad: 2.10.2022

- Suokainen, U. 2019. *How do early childhood education directors in Finland see themselves?: Selected findings based on the orientation project*. Strehmel, P. Heikka, J. Hujala, E. Rodd, J. Waniganayake, M (red). Leadership in early education in times of change; research from five continents. Verlag. Barbara budrich; Opladen. Berlin. Toronto. Tillgänglig: <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/23736/1006408.pdf?sequence=1> Hämtad: 2.10.2022
- Tiihonen, E. 2019. *Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä*. Akateeminen väitöskirja. Helsingin Yliopisto. Tillgänglig: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305912/Varhaisk.pdf?sequence=1&isAlloved=y> Hämtad: 30.9.2022
- Undervisnings- och kulturministeriet. *Lagstiftning som gäller småbarnspedagogiken*. Statsrådet och ministerierna. Tillgänglig: <https://okm.fi/sv/lagstiftning-smabarnspedagogik> Hämtad: 30.11.2022
- Utbildningsstyrelsen. 2022. *Grunderna för planen för småbarnspedagogik*. Tillgänglig: https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Grunderna_for_planen_for_smabarnspedagogik_2022_0.pdf Hämtad: 2.9.2022
- Utbildningsstyrelsen. 2022. Bild. *Månsidig kompetenscirkel*. Tillgänglig: <https://www.oph.fi/sv/utbildning-och-examina/grunderna-planen-smabarnspedagogik-i-ett-notskal> Hämtad:28.11.2022
- Viitala, R. 2013. *Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä*. Bokwell: Porvoo.
- Vlasov, J. Salminen, J. Repo, L. Karila, K. Kinnunen, S. Mattila, V. Nukarinen, T. Parrila, S. Sulonen, H. 2019. *Grunder och rekommendationer för utvärdering av småbarnspedagogikens kvalitet*. Helsinki: Nationella centret för utbildningsutvärdering. Tillgänglig: https://karvi.fi/wp-content/uploads/2018/10/NCU_Grunder-och-rekommendationer_web.pdf Hämtad: 2.10.2022