



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

UUDISTUVA ARKI

Alueorganisaatiouudistus

Kuopion varhaiskasvatuspalveluissa

TEKIJÄ/T: Hanna Saarelainen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Hanna Saarelainen	
Työn nimi Uudistuva arki	
Päiväys	30.10.2015
Sivumäärä/Liitteet	71/2
Ohjaaja(t) Sinikka Tuomikorpi	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopion kaupunki / Varhaiskasvatuspalvelut / Jaana Lappalainen	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Uudistuva arki/Varhaiskasvatuksen alueorganisaatiouudistus</p> <p>Tämä opinnäytetyö sai alkunsa Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen palvelupäällikkö Jaana Lappalaisen aloitteesta tutkia Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalveluissa 1.8.2013 toteutetun alueorganisaatiouudistuksen vaikutuksia päivähoitoon. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen organisaatiouudistuksen vaikutuksesta ja näkymisestä päiväkodin arjessa esimiesten näkökulmasta. Esimiehillä tutkimuksessa tarkoitettiin aluevastaavia päiväkodinjohtajia ja päiväkodinjohtajia. Tietoa kerättiin Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen organisaatiouudistuksesta sekä haastatteleamalla päiväkodinjohtajia ja aluevastaavia päiväkodinjohtajia. Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalvelut on jaettu kuuteen alueeseen. Tutkimukseen kuului lisäksi rinnakkaistutkimus. Rinnakkaistutkimuksessa kuvattiin Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen organisaatiouudistuksen vaikutusta ja näkymistä päiväkodin arjessa henkilökunnan näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Haastattelu tehtiin kuudelle aluevastaavalle päiväkodinjohtajalle ja kahdelletoista päiväkodinjohtajalle. Haastattelulla kerättiin tietoa siitä, miten organisaatiouudistus näkyy päiväkodin arjessa ja millaisia uusia pedagogisia johtamisen menetelmiä uudistus on tuonut. Lisäksi selvitettiin millaisia henkilökohtaisia kokemuksia uudistus on herättänyt.</p> <p>Haastatteluissa selvisi muun muassa, että varhaiskasvatuksen organisaatiouudistus ei näy suoraan päiväkodin arjessa, mutta on tuonut muutosta päiväkodinjohtajan työnkuvaan. Haastattelujen perusteella aikaa pedagogiselle johtamiselle on tullut lisää. Vastaavasti aluevastaavien päiväkodinjohtajien työmäärä herätti päiväkodinjohtajien haastatteluissa huolta heidän työmääränsä lisääntymisestä. Aineistoa kerättiin kevään 2015 aikana.</p> <p>Opinnäytetyön keskeisenä tutkimustuloksena ja johtopäätöksenä voidaan pitää haastatteluiden ja teoreettisen viitekehityksen pohjalta sitä, että varhaiskasvatuksen organisaatio uudistus ei näy niinkään päiväkodin arjessa, mutta se näkyy päiväkodinjohtajien työmäärässä, työajan käytössä ja pedagogisessa johtamisessa.</p>	
Avainsanat Organisaatiomuutokset, varhaiskasvatus, johtajuus, pedagoginen johtaminen	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author(s) Hanna Saarelainen			
Title of Thesis The reform of everyday live/ Regional organizational renewal in Kuopio's early childhood education services.			
Date	30.10.2015	Pages/Appendices	71/2
Supervisor(s) Sinikka Tuomikorpi			
Client Organisation /Partners City of Kuopio / Early Childhood services / Jaana Lappalainen			
<p>Abstract</p> <p>The reform of everyday life Regional organizational renewal in Kuopio's early childhood education services.</p> <p>The goal of this thesis was to get information on the City of Kuopio's organizational renewal's impact and how it can be seen from the management point of view. By management this thesis refers to both kindergarten directors with regional responsibility and kindergarten directors. The information was collected by interviewing kindergarten directors with regional responsibility and kindergarten directors. The early childhood education services are divided into six regions in Kuopio. The thesis included also a comparative test. In comparative test the organizational renewal's impact and how it can be seen was described from the personnel's point of view.</p> <p>The thesis was put into practice using qualitative method. The interview was done to six kindergarten directors with regional responsibility and twelve kindergarten directors. The information was collected on how the organizational renewal is seen in everyday life of kindergarten and what kind of new pedagogical leading methods the renewal has brought. Addition to that it was examined what kind of personal experiences the renewal has evoked.</p> <p>The interviews clarified that for example the organizational renewal does not show directly in kindergarten's everyday life, but has brought change in the kindergarten directors' job description. According to the interviews, time for pedagogical leading has increased. Correspondingly the workload of the kindergarten directors with regional responsibility concerned the kindergarten directors. The material was collected during the spring 2015.</p> <p>The central research result and conclusion of the thesis, on the basis of interviews and theoretical framework, is that the organizational renewal of early childhood education can not necessarily be seen in the everyday life of kindergarten, but it can be seen on kindergarten directors' work load, the use of working hours and in pedagogical leading.</p>			
Keywords Organizational changes, early childhood education, leadership, pedagogical leadership			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	PÄIVÄHOITO JA VARHAISKASVATUS SUOMESSA JA MAAILMALLA	8
2.1	Suomalaisen varhaiskasvatuksen historiaa	8
2.2	Päivähoito ja varhaiskasvatus tänään	9
2.3	Päivähoito ja varhaiskasvatus Suomessa ja muualla Euroopassa	10
2.4	Varhaiskasvatusta säätelevät lait, ohjaus ja ohjaavat asiakirjat	11
3	JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA	15
3.1	Organisaatiokulttuuri ja varhaiskasvatuksen arvot	17
3.2	Itsensä johtaminen	18
3.3	Jaettu johtajuus.....	19
3.4	Pedagoginen johtajuus.....	22
3.5	Hyvä johtajuus varhaiskasvatuksessa	26
4	HENKILÖSTÖ MUUTOKSESSA.....	30
4.1	Muutos ja kehittäminen	30
4.2	Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen organisaation uudistaminen	32
4.3	Päiväkodinjohtajan ja aluevastaavan päiväkodinjohtajan tehtäväkuvaus	35
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	37
5.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	37
6	METODOLOGISET VALINNAT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	38
6.1	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus	38
6.2	Tutkimusaineisto.....	39
6.3	Työn rajaaminen ja eri vaiheet.....	41
6.4	Aineiston analyysi	43
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	45
7.1	Miten Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen organisaatio uudistus näkyy päiväkodin arjessa? ...	45
7.2	Mitä uusia pedagogisia työmenetelmiä on tullut käyttöön uudistuksen myötä?	49
7.3	Millainen on henkilökohtainen kokemuksesi organisaatio uudistuksesta?	51
8	POHDINTA	55
8.1	Johtopäätökset	55
8.2	Rinnakkaistutkimuksen kanssa yhteiset johtopäätökset	56
8.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	57

8.4 Omaa pohdintaa	59
8.5 Loppusanat	61
LÄHTEET.....	62
LIITE 1. TUTKIMUSLUPA.....	70
LIITE 2. TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	71

1 JOHDANTO

Varhaiskasvatuksen alalla on tapahtunut viime vuosien aikana muutoksia, jotka asettavat päiväkodinjohtajat uusien haasteiden eteen. Kunnallinen hallinnonala on vaihtunut sosiaalitoimen alaisuudesta osaksi opetus- ja sivistystoimea. Myös Kuopiossa, jossa olen toteuttanut opinnäytetyöni, on siirretty päivähoitopalvelut sivistystoimeen vuodesta 2010 ja samalla päivähoitopalveluista tuli varhaiskasvatuksen tulosityksikkö. Hallinnon muutoksen myötä varhaiskasvatuksen johtajuus on yhtenäistynyt ja keskittynyt selvemmin pedagogiikkaan.

Kuopiossa varhaiskasvatuspalveluissa organisaatiouudistuksen suunnittelu alkoi 2011. Uudistuksen taustalla vaikuttavia tekijöitä oli kaupunkitasoinen palvelualueuudistus ja panostaminen pedagogisen johtamiseen. Varhaiskasvatuksen organisaatiouudistusta suunnittelemaan palkattiin KT Kirsi Alila Edivasta. Hän aloitti uudistuksen suunnittelun selvitys työskentelyn 2011 syksyllä ja päätökseen työ tuli keväällä 2012.

Varhaiskasvatukselle ja päivähoiton toteutumiselle on monenlaisia odotuksia ja tavoitteita. Sosiaali- ja terveysministeriön laatima varhaiskasvatussuunnitelma, joka on valmistunut vuonna 2003, toimii eräänlaisena asiakirjana toiminnan toteutumiselle ja suunnittelulle. Varhaiskasvatussuunnitelman pohjalta kunnat laativat oman varhaiskasvatussuunnitelmansa ja myös jokainen päiväkotitoiminta laatii päivähoitoyksikkökohtaiset varhaiskasvatussuunnitelmat, jonka jälkeen vielä tehdään ryhmäkohtainen varhaiskasvatussuunnitelma ja sekä lapsen henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma.

Varhaiskasvatukselle tuo myös tänä päivänä paljon haasteita subjektiivinen päivähoito-oikeus, jota nyt on osaltaan juuri rajoitettu. Tämä subjektiivinen päivähoito-oikeus on tuonut ja tuo edelleen jollakin asteella paineita ja vaatii suuriakin panostuksia vaikeina taloudellisina aikoina. Sen myötä voi tulla esille myös muita ongelmia, sillä mm. päivähoitopaikoista alkaa olla pula, ryhmäkokoja on tarve suurentaa, tarvittaisiin uusia päiväkotiteja tai muita mahdollisia hoitomuotoja. Toisaalta se tuo taasen ristiriitaisia tilanteita tiukkiin budjetteihin. Tällaiset ristiriitaiset tilanteet tuovat suuria haasteita varhaiskasvatuksen toiminnalle ja kehittämiselle. Tämä pakottaa tietyllä tasolla kehittämään ja muuttamaan jo olemassa olevia malleja.

Tällaiset muuttuvat tilanteet vaikuttavat johtajien/esimiesten työhön jokaisella tasolla. Varhaiskasvatukseen tarvitaan ennakkoluulottomia ja toisaalta rohkeita esimiehiä suorittamaan uusia vaadittavia muutoksia. Jokaisella varhaiskasvatuksen esimiehellä on tärkeä tehtävä. Organisaatiouudistus on saatava toimimaan ja näkymään koko henkilökunnalle. On tärkeää, että organisaatio uudistuksen muutokset ymmärretään ja että myös henkilökunta hyväksyy uudistukset. Tässä suhteessa esimiehillä ja varhaiskasvatuksen hallinnolla ja ennen kaikkea päiväkodinjohtajilla on merkittävä rooli.

Pedagoginen johtaminen varhaiskasvatuksessa on ajankohtainen aihe, sillä perinteisesti pedagoginen johtaminen on liitetty vain koulumaailmaan. Päivähoitoon pedagoginen johtaminen käsitteenä

on tullut 1980–1990 luvulla, mutta vasta viime vuosien aikana on alettu kokonaisvaltaisemmin puhumaan pedagogiikan johtamisen merkityksestä varhaiskasvatuksessa. (Nivala 1999, 18–24.)

Pedagoginen johtaminen ja sen laadusta vastaaminen on keskeinen osa päiväkodinjohtajan perustehtävää. Viime vuosina on valmistunut jonkin verran tutkimuksia, joissa keskitytään erityisesti varhaiskasvatukseen ja siellä toteutettavaan pedagogiseen johtajuuteen. Pedagoginen johtajuus kohdistuu varhaiskasvatuksen sisällölliseen kehittämiseen. Siihen liittyy koko henkilöstön vastuu varhaiskasvatustyön laadusta, eikä se siten rajoitu pelkästään päiväkodin johtajan toimintaan. (Hujala & Turja 2012, 291, 327.) Aiemmin pedagogista johtajuutta on tutkittu koulumaailmassa, mutta varhaiskasvatuksen alalla tutkimus on vielä suhteellisen nuorta. (Lastentarhalehti 2001, 31–34.) Opinnäytetyöni avulla haluan tuoda esille pedagogisen johtajuuden merkittävyyttä ja sen näkymistä päiväkodin arjessa.

Johtajan olisikin tärkeää tiedostaa tekemisissään ja puheissaan omat arvonsa ja viestinsä. Johtajuuden lupa tekemiselle on syytä ilmaista ääneen. Pedagogisella johtamisella luodaan merkityksiä asioille ja teoille, pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen laadun perusta. Merkityksellisiin asioihin jaksetaan ja halutaan panostaa, merkityksettömiin ei. Pedagoginen johtaminen on myös velvoittamista. Kukaan työyhteisönjäsen ei voi vapaasti valita mitä tekee ja mikä on keskeistä. Valintojen täytyy perustua yhdessä sovittuihin visioihin, tavoitteisiin ja päämääriin. Johtajan tehtävänä on pitää huolta, että sovituksessa linjassa pysytään. (Olander 2007, 5.)

Varhaiskasvatuksen professori Hujalan mukaan pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen laadun peruspilari ja vastaa varhaiskasvatuksen kehittämistyöstä. Hän toteaa, että varhaiskasvatuksen johtamista pidetään saman ajattelutavan ja tavoitteiden mukaisena kuin perustehtävää. Perustehtävä ymmärretään kasvatusnäkemysnä. Lapsen elämän kasvu ja kasvatus rakentuvat elämän todellisuudelle ja lapsen kasvukontekstille. Varhaiskasvatuksen voi määritellä lapsen elämäpiirissä olevien kasvattajien ns. kasvatukselliseksi yhteisöksi. (Hujala & Turja 2012, 287.)

KT Kirsi Alilan selvitystyön tuloksena Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalveluissa toteutettiin alueorganisaatiouudistus 1.8.2013. Varhaiskasvatuksen hallinnossa työskentelee edelleen varhaiskasvatuksenjohtaja, toimistohenkilökunta, kaksi palvelupäällikköä ja uudistuksen myötä kaikille päivähoitoalueelle saatiin oma aluevastaava päiväkodinjohtaja. Organisaatio uudistuksen tavoitteena on muun muassa raivata lisää aikaa pedagogiselle johtamiselle. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kuvata Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen organisaatiouudistus vaikutuksia ja näkyvyyttä päiväkodin arjessa päiväkodinjohtajien ja aluevastaavien päiväkodinjohtajien näkökulmasta. Opinnäytetyöni rinnalla valmistuu rinnakkaistyö. Rinnakkaistyön tarkoituksena on kuvata Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen organisaatiouudistuksen vaikutusta ja näkymistä päiväkodin arjessa henkilökunnan näkökulmasta.

2 PÄIVÄHOITO JA VARHAISKASVATUS SUOMESSA JA MAAILMALLA

2.1 Suomalaisen varhaiskasvatuksen historiaa

Varhaiskasvatuksen juuret ulottuvat 1600-luvulle saakka, jolloin tšekkiläinen kasvatusajattelija ja pedagogi Johan Amos Comenius oivalsi lapsuuden ja varhaiskasvatuksen merkityksen. Hän kirjoitti ensimmäisen varhaiskasvatusta käsittelevän teoksen *Informatorium der Mutterschul* vuonna 1633 (suom. Neuvokirja kristillisestä lastenkasvatuksesta Suomen lasten vanhemmille). Suomen kielelle teoksen käänsi Matias Putkonen vuonna 1866. Kirja sisälsi nimensä mukaisesti kasvatusta – ja hoito-ohjeita ja neuvoja pikkulasten vanhemmille. Ensimmäistä kertaa neuvojen ja ohjeiden lisäksi kirjassa annettiin ohjeita myös kuinka valmistaa lasta koulua varten. (”Johan Amos Comenius”. Wikipedia [www-sivusto <fi.m.wikipedia.org/Johan_Amos_Comenius#>](http://www.m.wikipedia.org/Johan_Amos_Comenius#). 18.1.2015.)

Tavallisimmin kuitenkin suomalaisen varhaiskasvatuksen kehityksen nähdään lähtevän 1800-luvun lopulta Friedrich Fröbelin lastentarha-aatteesta. Suomessa käynnistyi lastentarha- ja seimitoiminta, joista suomalaisen päivähoitojärjestelmän voidaan katsoa saaneen alkunsa. (Alasuutari 2003;24). 1960-luvulle saakka lapset hoidettiin pääasiassa kotona ja lastentarhatoiminta oli tarkoitettu lähinnä tueksi vanhemmille, joiden ei katsottu selviävän kasvatustehtävästä. Böökin (1913–1914) mukaan lastentarhatoiminnan perusajatuksena olikin *”auttaa köyhiä koteja lasten kasvatuksessa ja hoidossa”*. (Niiranen & Kinos 2001, 63). Myös lastensuojelullinen näkökulma alkoi kehittyä silloin.

1960-luvulla alettiin keskustella naisten tasa-arvoisesta oikeudesta osallistua työelämään. 1973 säädettiin laki lasten päivähoidosta, jolloin yhteiskunta otti osavastuun perheille kuuluvasta hoito- ja kasvatustehtävästä. 1990-luvulle saakka päivähoidolla oli selkeä työelämäkytkentä ja se tuki naisten pääsyä työelämään. 1996 päivähoitolain uudistuksessa säädettiin kaikille alle kouluikäisille subjektiivinen päivähoito-oikeus, jolloin päivähoiton suhde perheisiin muuttui tasavertaisemmaksi, koska päivähoitopaikan saaminen ei enää ollut kytköksissä sosiaaliseen tai taloudelliseen asemaan eikä työssäkäyntiin. (Alasuutari 2003, 68–69.) Suomessa käsite varhaiskasvatus otettiin käyttöön vasta 1970-luvulla. Käsite otettiin viralliseen käyttöön Varhaiskasvatuksen henkilökunnan koulutuskomitean (1974) työn aikana. Komitean tehtäväksi annossa paria vuotta aiemmin oli vielä käytössä päivähoito-käsite. Termi hahmottui englanninkielisen Early Childhood Education -käsitteen pohjalta. Varhaiskasvatus määrittyi käytännön kasvatustyöksi, oppiaineeksi ja tieteenalaksi.

Perinteisesti suomalainen lastentarhatraditio on korostanut yhteiskunnan tuottamien varhaiskasvatustilavuuksien ja kotikasvatuksen ideologista yhdenmukaisuutta. Varhaiskasvatustyö-ryhmän muistiossa 1999 on kuitenkin esitetty, että varhaiskasvatus käsitteenä kattaisi vain yhteiskunnan tuottaman ammatillisen kasvatustyön. Näin ollen päivähoitojärjestelmä olisi keskeisin varhaiskasvatustoimintaa tuottava ja toteuttava taho. Kotikasvatus jäisi omaksi alueekseen. (Karila, Kinos & Virtanen 2001, 13–15.)

2.2 Päivähoito ja varhaiskasvatus tänään

Suomalainen päivähoitojärjestelmä voidaan Pihlajan (2005) mukaan karkeasti jakaa kolmeen keskeiseen vaiheeseen: alkuvaihe, joka käsittää 1900-luvun alun, päivähoitolain syntyvaihe, joka sijoittuu 1960–1970-luvuille ja lain vakiintumisvaihe 1980–1990-luvuilla. Päivähoitojärjestelmä on rakentunut vähitellen ja siihen liittyy oleellisesti valtiollinen ohjausjärjestelmä, joka pitää sisällään lainsäädännön, resurssi- ja informaatio- ohjauksen. (Pihlaja 2005, 27).

Käsite päivähoito viittaa tilanteeseen, jossa vanhempien työpäivän tai opiskelun ajaksi lapselle on järjestetty paikka, jossa hänestä huolehditaan ja häntä hoivataan. Käsitteellä hoito viitataan lapsen ja hänestä huolehtivien aikuisten vuorovaikutukseen, jossa olennaista on perushoito ja -huolenpito. Englanninkielessä suomalaista päivähoito-käsitettä vastaa termi ”daycare”. Pohjoismaiseen päivähoitoon on sisällynyt voimakkaasti ajatus hoidon, kasvatuksen ja opetuksen eriytymättömästä ja toisiinsa kietoutuneesta kokonaisuudesta, niin kutsutusta educare-mallista, näin päivähoito kytkeytyy hoidollisen aspektinsa kautta käsitteellisesti olennaisesti varhaiskasvatus -käsitteeseen. Päivähoito käsitetään hoitojärjestelmää kuvaavaksi käsitteeksi ja varhaiskasvatus kuvaa päivähoidon sisältöä eli hoitoa, kasvatusta ja opetusta. (Varhaiskasvatuksen historia, nykytila ja kehittämisen suuntalinjat <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2014/liitteet/tr12.pdf?lang=fi> Viitattu 10.10.2015).

Säännöksiä varhaiskasvatuksesta on perinteisesti annettu sen vuoksi, että naisten työmarkkinoille siirtyminen olisi mahdollista. Tänä päivänä yhä useammin Euroopan jäsenvaltiot ovat huolissaan enemmänkin varhaiskasvatuspalveluiden laadusta kuin niiden riittävydestä. Uuden tutkimustiedon valossa varhaiskasvatusta pidetään yhä tärkeämpänä vaiheena lapsen tulevan koulutuksen kannalta. Ennen oppivelvollisuusikää koettu elämänlaatu vaikuttaa siihen, millaisia oppilaita lapsista tulee. Koulutuksen laatu on erittäin tärkeä seikka Euroopan unionin jäsenvaltioissa EU:n talouden kilpailukykyyn parantamisen kannalta. Euroopan komissio korostaa myös, että varhaislapsuudessa saatu hoito, opetus ja varhaiskasvatus luovat perustan ihmisen elinikäiselle oppimiselle. (Lindebool & Buiskool 2013, 4 <http://www.europarl.europa.eu/studies> Viitattu 23.9.2015)

Terveiden ja hyvinvoinninlaitos on määritellyt varhaiskasvatusta seuraavasti: *”Varhaiskasvatus koostuu hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuudesta. Varhaiskasvatus on pienten lasten eri elämäntilanteissa tapahtuvaa kasvatuksellista vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on edistää lasten tasapainoista kasvua, kehitystä ja oppimista. Varhaiskasvatuspalvelut on keskeinen toimintakokonaisuus lapsiperheiden palvelu- ja tukijärjestelmässä. Varhaiskasvatuspalvelut muodostuvat kunnan tai yksityisen järjestämästä päivähoidosta ja esiopetuksesta sekä muusta toiminnasta kuten avoimesta varhaiskasvatustoiminnasta.”* (Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Viitattu 25.3.2015. Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/varhaiskasvatuspalvelut>)

2.3 Päivähoito ja varhaiskasvatus Suomessa ja muualla Euroopassa

Laadukas varhaiskasvatus ja päivähoito ovat ratkaisevassa asemassa tarkasteltaessa lapsen hyvinvointia ja suotuisaa kokonaiskehitystä. Varhaiskasvatus voi tarjota parhaan avun erityisesti niille lapsille, joiden mahdollisuudet suotuisaan kehitykseen ovat vaarantuneet. Lapsen varhaisvuodet ovat ratkaisevia niin fyysisessä, kognitiivisessa, sosiaalisessa- ja emotionaalisessa- kuin kielenkehityksessä. Positiiviset kokemukset vahvistavat lasta kun taas negatiiviset kokemukset saattavat aiheuttaa korjaamatonta vahinkoa. (Excellence and equity in early childhood education and care. Budapest, 21-22 February 2011 tempus.tpf.hu/ecec/, viitattu 25.3.2015.)

Tämän vuoksi Euroopan Unionin tavoitteena on, että kaikilla lapsilla tulee olla mahdollisuus hyötyä korkeatasoisesta kasvatuksesta ja hoidosta. Suurin osa Euroopan maista tarjoaa varhaiskasvatuspalveluja kaikille lapsille, joko laillisella oikeudella tai tekemällä esiopetusvuodesta pakollisen. Vain seitsemässä maassa (Kroatia, Italia, Liettua, Romania, Slovakia, Islanti ja Turkki) ei ole otettu käyttöön kumpaakaan näistä ns. ECEC- (Early Childhood Education and Care) toimista. Koko Euroopan tavoitteena on, että vuoteen 2020 mennessä vähintään 95 % 4-6 vuotiaista lapsista ovat yhteiskunnan tarjoaman varhaiskasvatuksen piirissä. Tällä hetkellä n. 93 % kaikista esiopetusikäisistä osallistuu esiopetukseen vuotta tai kahta ennen oppivelvollisuusikää.

Suomi kuului vielä vuonna 2011 niihin kuuteen EU-maahan (Kreikka, Puola, Kroatia, Slovakia ja Sveitsi) missä 4-6 vuotiaiden osallistuminen päivähoitoon ja varhaiskasvatukseen oli EU-maiden alhaisimpia, vaihdellen 70–79%. (Key Data on Early Childhood Education and Care in Europe 2014. http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/166EN.pdf Viitattu 25.3.15).

EU-maista kahdeksassa (Suomi, Ruotsi, Norja, Saksa, Tanska, Viro, Malta, Slovenia) lapsella on välittömästi äitiys- ja vanhempainrahakauden jälkeen oikeus varhaiskasvatukseen ja päivähoitoon. Tämä tarkoittaa sitä, että lapsella on subjektiivinen oikeus osallistua varhaiskasvatuspalveluihin riippumatta esim. perheen sosioekonomisesta asemasta tai työllisyystilanteesta. Yleensä palvelu on kokoaika- hoitoa ja palvelusta peritään vanhemmilta niin sanottua hoitomaksua siihen saakka kunnes lapsi aloittaa pakollisen opetuksen eli on oppivelvollisuusikäinen.

Maksut ovat kuitenkin suhteellisen pieniä, eikä niillä kateta kustannuksia kuin osin. Muissa maissa lapsella on oikeus varhaiskasvatuspalveluihin noin kolmen vuoden iässä. Näissä maissa palvelu on yleensä perheille maksutonta ja hoitopäivä kestää noin koulupäivän verran eli 4-5 tuntia. Vain Irlannissa ja muutamassa osassa Englantia varhaiskasvatuspalveluita tarjotaan vain 10–15 tuntia viikossa. Yhdeksässä maassa lain mukaan lapsella on velvollisuus osallistua ns. esiopetukseen 1-2 vuotta ennen oppivelvollisuusikää. Näissäkin maissa opetuksen tuntimäärät vaihtelevat 16:sta 27,5 tuntiin.

Suurella osalla EU-maista lapset jaetaan ikäkausiryhmiin, alle 3-vuotiaiden ja yli 3-vuotiaiden ryhmiin. Lasten ja aikuisten välistä suhdelukua muutetaan lapsen täyttäessä kolme vuotta. Tyypillisesti lapsen määrä yhtä koulutettua aikuista kohden on alle kolmevuotiaana 3-4 lasta ja lapsen täyttäessä

kolme vuotta määrä tyypillisesti tuplataan. Suomessa suhdeluku muuttuu neljästä seitsemään, Irlannissa ja Englannissa kolmesta kahdeksaan, kun taas esim. Belgiassa suhdeluku muuttuu kuudesta 20:neen, puhumattakaan Kyproksen kuudesta 25:teen. (Key Data on Early Childhood Education and Care in Europe 2014. Viitattu 25.3.15

http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/166EN.pdf).

2.4 Varhaiskasvatusta säätelevät lait, ohjaus ja ohjaavat asiakirjat

Suomalainen varhaiskasvatus ja päivähoito ovat tällä hetkellä suuressa murrosvaiheessa. Yli 40 vuotta vanha päivähoitolaki sai seuraajansa, uusi varhaiskasvatuslaki astui voimaan 1.8.2015. Jo pelkkä termimuutos on iso asia varhaiskasvatuksen kentällä. Uuden hallituksen suunnittelemat varhaiskasvatuksen leikkaus- ja säästötoimet huolettavat niin alan ammattilaisia kuin lasten vanhempia. Ryhmäkokojen suurentaminen ja henkilöstön kelpoisuusvaatimusten löyhentäminen tulenee tuottamaan varhaiskasvatuksen laatuun isoja heikennyksiä, vaikka uusi Varhaiskasvatuslaki nostaa selkeästi varhaiskasvatuksen laadun ja pedagogiikan keskiöön.

Opinnäytetyön aloitusvaiheessa elettiin murrosvaihetta päivähoitolain ja uuden varhaiskasvatuslain välimaastossa, siksi tässä teoriaosuudessa on sekoittuneena sekä vanha että uusi laki.

19.1.1973 astui voimaan laki lasten päivähoidosta, jossa määritellään kunnan velvollisuudet päivähoiton järjestämisestä. Laissa sanotaan että, *”Kunnan on huolehdittava lasten päivähoiton järjestämisestä asukkailleen sisällöltään sellaisena ja siinä laajuudessa kuin tässä laissa säädetään.”* (Laki lasten päivähoidosta 1973 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036>). Lain mukaan alle opetusvelvollisuusikäisellä lapsella on subjektiivinen oikeus päivähoitoon. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että lapsen vanhemmat määrittävät lapsensa päivähoiton tarpeen ja laajuuden ja sen mukaisesti hakevat ja saavat tarvitsemaansa hoitoa.

Lain mukaan päivähoiton järjestäjän tulee tukea perheitä näiden kasvatustehtävässään ja edistää lapsen persoonallisuuden tasapainoista kehitystä. Tarjoamalla omalta osaltaan jatkuvat, turvalliset ja lämpimät ihmissuhteet sekä monipuolista toimintaa, päivähoito edistää lapsen kokonaisvaltaista suotuisaa kehitystä sekä kasvua yhteisvastuullisuuteen, rauhaan ja elinympäristön vaalimiseen. (Laki lasten päivähoidosta 1973, 2a§.)

Vuotta ennen oppivelvollisuuskäyttäjä lapsella on ollut oikeus maksuttomaan vuoden kestävään esiopetukseen. 1.1.2015 alkaen Perusopetuslain 26 a§:n mukaan lapsen on osallistuttava oppivelvollisuuden alkamista edeltävänä vuonna vuoden kestävään esiopetukseen tai muuhun esiopetuksen tavoitteet saavuttavaan toimintaan. (Perusopetuslaki (1040/2014) 26a§

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628>, viitattu 8.2.2015) Käytännössä tämä velvoittavuus astui voimaan elokuussa 2015.

Opetus- ja kulttuuriministeriö asetti 7.12.2012 uudistamistyöryhmän, jonka tavoitteena oli yli 40 vuotta vanhan päivähoitolain uudistaminen. Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman, Kesun mukaisesti säädettäisiin laki varhaiskasvatuksesta. Uutta lakia koskeva hallituksen esitys tuli antaa eduskunnalle keväällä 2014 ja uuden lainsäädännön tuli astua voimaan 1.1.2015. Hallitus antoi esityksenä eduskunnalla sovitussa ajassa ja esitys sisälsi lähinnä ehdotuksen päivähoitolain 11a§:n muuttamisesta sekä yksityisen hoidon tuen muuttamisesta. 11a§ pitää sisällään kiistellyn subjektiivisen päivähoito-oikeuden, jota olisi haluttu rajoittaa siten, että vanhemman ollessa äitiys- tai vanhempainrahakaudella olisi lapsella oikeus vain osa-päivähoitoon.

Hallituksen ehdotus eduskunnalle.

http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/vireilla_koulutus/paivahoto/HE_laiksi_lasten_paivahoidosta_annotun_lain_muuttamisesta_subjektiivinen_oikeus_2014.pdf viitattu 22.2.2015.) *Tämä ehdotus kuitenkin hylättiin.*

Uuden varhaiskasvatustalainsäädännön uudistaminen tullaan toteuttamaan kahdessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe astuu voimaan 1.8.2015. Tasavallan presidentti on vahvistanut 8.5.2015 päivähoitolain muutoksen ensimmäisen vaiheen, joka sisältää mm. nimikemuutoksen päivähoitolaista varhaiskasvatustaliksi. Keskeiset lakimuutokset korostavat lapsen edun huomioimista palvelujen järjestämisessä.

Lakiin lisättiin myös säännös osallisuudesta ja vaikuttamisesta. Vaikuttamista ja osallisuutta koskeva säännös koskee sekä lasta että lapsen huoltajia. Lapsen mielipide ja toivomukset selvitetään suunniteltaessa, toteutettaessa ja arvioitaessa lapsen varhaiskasvatusta, ja vastaavasti lapsen huoltajille on annettava mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa lapsensa varhaiskasvatukseen sekä toimintayksikön varhaiskasvatuksen suunnitteluun ja arviointiin. Uudessa laissa on myös kirjattuna kymmenen varhaiskasvatuksen tavoitetta, jollaisia ei aiemmassa laissa ollut.

Päivähoitolain lisäksi päivähoitoa määrittää Asetus lasten päivähoitosta (16.3.1973/239), jossa määritellään henkilöstön kelpoisuusehtoja sekä lapsen ja aikuisten välistä suhdelukua. Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusehdoista annetun asetuksen (292/2005) 7§ tai 8§:ssä on säädetty se ammatillinen kelpoisuus, joka päiväkodissa työskentelevällä työntekijällä tulee olla. Joka kolmannella hoito- tai kasvatustehtävissä toimivalla tulee olla asetuksen 7§:ssä säädetty lastentarhanopettajan tai sosionomin ammatillinen kelpoisuus, muilla 8§:ssä säädetty lähihoitajan ammatillinen kelpoisuus. EU-maissa yleensä vaaditaan yli 3-vuotaiden kanssa työskenteleviltä vähintään alempi korkeakoulututkinto, paitsi Ranska, Italia, Portugali ja Islanti vaativat ylemmän korkeakoulututkinnon. Suomessa varhaiskasvatukseen ja päivähoitoon osallistuvien lasten iällä ei ole merkitystä henkilöstön kelpoisuusvaatimukseen, mutta muualla Euroopassa pääsääntöisesti vaadittu vähimmäiskelpoisuus on sitä matalampi mitä nuorempien lasten kanssa työskennellään. Vain alle kolmasosassa EU-maista alle 3-vuotiaiden kanssa työskenteleviltä vaaditaan alempaa korkeakoulututkintoa. (Key Data on Early Childhood Education and Care in Europe – 2014 Edition. Saatavissa http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/key_data_en.php Viitattu 25.10.2015).

Itse asiassa Suomessa korostetaan pienten lasten kanssa työskentelevien koulutus- ja osaamistason laatua, sillä tutkimustiedon valossa opettajuudella on ratkaiseva merkitys pienten lasten oppimisen tukemisessa. Vähintään alemman korkeakoulututkinnon suorittanut varhaiskasvatuksen asiantuntija tuntee ne pedagogiset prosessit ja mahdollisuudet, joita tarvitaan varhaiskasvatuksen oppimisympäristön ja toiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa. (Pakanen 2014. 10–11).

Päivähoitoasetuksessa määritellään myös henkilöstön ja lasten suhdeluku. Kelpoisuusehdot täyttävää työntekijää kohden saa päiväkodissa olla joko seitsemän yli kolmevuotiasta tai neljä alle kolmevuotiasta lasta. Tästä suhdeluvusta voidaan hetkellisesti poiketa, kuitenkin niin ettei yhtä aikaa lapsia ole enempää kuin suhdeluvuista on määrätty. (Asetus lasten päivähoidosta 1973, 6§. Viitattu 22.2.2015 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730239>)

1990-luvun alussa, valtiosuusuudistuksen (Valtava) myötä päivähoiton tiukka normiohjaus muuttui. (Alila 2010, 112). Aiemmin Sosiaalhallitus oli antanut selkeät ja tiukat normit ja ohjeet, miten päivähoitoa tuli toteuttaa. Lääninhallituksen ja päiväkodinjohtajan valvonnan ja kontrollin alla oli turvallista ja helppoakin työskennellä. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet olivat vähäiset, mutta tehtävänkuvat ja työskentelysektorit olivat selkeät. Sosiaalhallituksen vuonna 1975 julkaisemat ohjeet: ”Iloiset toimintatuokiot” ja ”Viisi-kuusivuotiaiden kasvatuksessa ja opetuksessa käytettävät työ- ja toimintatavat” antoivat päivähoitotoiminnalle sisällön. (Parrila 2015.)

Sosiaalhallitus lakkautettiin ja Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, Stakes perustettiin 1992. Stakesin toiminta perustui informaation tuottamiseen. Sen tehtävänä oli tuottaa uusinta tietoa varhaiskasvatukseen ja kuntien omassa päätäntävällässä oli, miten tuota tietoa käytti hyväkseen. Kananojan (2007) mukaan Suomessa oli vuosina 1993–2003 informaatio-ohjauksen aikakausi, jota voidaan sanoa myös ohjauksettomaksi aikakaudeksi. (Alila 2010, 112).

Vuoden 2003 jälkeen varhaiskasvatustoimintaa on ohjattu erilaisilla kehittämisohjelmilla. Vuosina 2003–2007 toteutettiin Sosiaalialan kehittämishanke, jonka tarkoituksena oli palvelujen saatavuuden, laadun ja tuottavuuden parantaminen. Tämän jälkeen alkoi Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE, jonka valtioneuvosto vahvistaa joka neljäs vuosi eteenpäin. Myös kunta- ja palvelurakenteen uudistamishanke PARAS kulkee tässä rinnalla. (Alila 2010, 113.)

Järjestelmäajattelun (Ahlstedt, Jahnukainen & Vartola 1974, 42) mukaisesti voidaan sanoa, että päivähoiton ja varhaiskasvatuksen ohjauksesta vastaavat eduskunta, valtioneuvosto, sosiaali- ja terveysministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö sekä aluehallintovirastot muodostavat valtionhallinnon ohjausjärjestelmän. Tämä järjestelmä on ohjannut mm. kuntia ja päivähoidosta vastaavia lautakuntia palvelujen järjestämisessä sekä laadun kehittämisessä. (Alila 2010, 113.) Ministeriöiden alaisuudessa toimivat Terveys- ja hyvinvoinninlaitos THL sekä Opetushallitus ovat valmistelleet ja vahvistaneet varhaiskasvatuksen keskeiset periaatteet ja kehittämisen painopisteet. (Alila 2010, 116). Vuonna 2012 tulleen lain muutoksen myötä lasten päivähoiton yleinen suunnittelu, ohjaus ja valvonta ovat kuuluneet opetus- ja kulttuuriministeriölle. (Laki lasten päivähoidosta 1973/ 8§).

Tämän päivän varhaiskasvatusta ohjaavat asiakirjat ovat vuonna 2005 Stakesin julkaisema uudistettu Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ns. Vasu (Stakes 56/2005) sekä Opetushallituksen vuonna 2000 julkaisema Esiopetussuunnitelman perusteet – asiakirja (Opetushallitus 2000). Näillä asiakirjoilla ohjataan varhaiskasvatuksen sisällöllistä toteuttamista koko maassa ja näin pyritään laadullisesti tasa-arvoisempaan varhaiskasvatukseen. Valtakunnallisen Vasun lisäksi ovat myös kunta-, yksikkö- ja lapsikohtaiset varhaiskasvatussuunnitelmat, joiden tehtävänä on kehittää työtapoja sekä henkilöstön ammatillisuutta. (Alila 2010, 116.) Kunnilla on myös omia ohjausasiakirjoja, jotka toimivat Vasun rinnalla. Kuopion varhaiskasvatuspalveluissa on ohjausasiakirjoina käytössä mm. Kasvattajan käsikirja, Neuvolan ja päivähoidon yhteistyösuunnitelma, Pienet lapset liikkeelle -, Monikulttuurisuus Kuopion varhaiskasvatuksessa - sekä Kiusaamisen ehkäisyn ja puuttumisen käsikirjat.

Tällä hetkellä varhaiskasvatuksen kentällä eletään aikoja, jolloin voimme riemuita uuden lain tuomista kauan odotetuista uudistuksista sekä samalla pelätä nykyisen hallituksen kaavailemia leikkauksia ja supistuksia, joiden vaikutuksia ei ole arvioitu pitkällä tähtäimellä, vaikkakin uusien tutkimustietojen puhuu täysin hallitukseen kaavailemia leikkauksia vastaan.

3 JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA

Kasvatuksen ja opetuksen organisaatiossa varhaiskasvatuksen johtajuudella on tärkeä rooli. Laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutuminen edellyttää Hujalan ja Heikan (2008, 32–35) mukaan laadukasta varhaiskasvatuksen johtamista. Johtajuus tulisi nähdä kokonaisuutena, koko organisaation yhteisenä projektina. Varhaiskasvatuksessa johtamistyön keskeinen osa on varhaiskasvatuksen ydintehtävän, hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen. Muuta johtajien tehtäviin kuuluvia alueita on palveluorganisaation, työyhteisön ja varhaiskasvatuksen asiantuntijana toiminen. Tänä päivänä myös varhaiskasvatuksen johtamisessa korostuu erilaisten kokonaisuuksien hallintaa, joka edellyttää johtajalta laaja-alaista asiantuntijuutta kasvatusorganisaatioon.

Hujalan ja Heikan (2008, 32–35) mukaan vuosien myötä muuttuneet varhaiskasvatuksen organisaatiomuutokset ja niiden mukana tuomat rakenteelliset muutokset johtamisrakenteisiin ovat uudistuneet ja laajentaneet johtajien työtä niin, että johtajista suurin osa ei enää johda enää vain yhtä varhaiskasvatuksen sektoria tai yksikköä vaan nämä tehtäväalueet ovat laajentuneet. Nämä muutokset ovat lisänneet johdettavan henkilöstön määrää ja johtajat toimivatkin entistä enemmän oman alansa asiantuntijoina erilaisissa verkostoissa.

Johtajina varhaiskasvatuksen esimiesten tulee tänä päivänä myös hallita ja johtaa kokonaisuutta, joka koostuu varhaiskasvatustyön johtamisen ohella palveluorganisaation ja työyhteisön tai -yhteisöjen osaamisen johtamisesta. Varhaiskasvatuksen esimiesten tehtävien moninaistuminen ja johtajuuden merkityksen korostuminen tuovat mukanaan tarvetta myös johtamiskoulutukseen. Valtakunnan tasolla tuorein muutos on ollut varhaiskasvatuksen siirtyminen opetustoimen yhteyteen. (Hujala & Heikka 2008, 32–35.)

Nummenmaan ja Karilan (2008, 44–48) mukaan jokainen päiväkotitoiminta on erilainen työyhteisö, johon on ajan kanssa muokkautunut omanlainen toimintakulttuuri. Tällaiset erilaiset toimintatapakulttuurit ovat keskeisiä kehittämis- ja muutosprosessien mahdollistajia tai estäjiä. Johtamisen näkökulmasta onkin tärkeää, että johtaja osaa tunnistaa päiväkotiyhteisön toimintakulttuuria, koska myös johtajat oman käyttäytymisensä tuoman esimerkin, keskustelujen ja työtapojen kautta luovat itsensä näköistä organisaatiokulttuuria.

Päiväkodeissa toimintakulttuurit muodostuvat erilaisista vuosien mukana syntyneistä käytäntöjen kokonaisuuksista. Päiväkotien erilaiset tilat, aikataulut, ryhmäkoot sekä siellä työskentelevien toimijoiden vuorovaikutus ja erilaiset käsitykset vaikuttavat erilaisten käytäntöjen muodostumiseen. Päiväkodin toimintakulttuuriin liitetään myös pedagoginen kulttuurikäsitys. (Nummenmaa ja Karila 2008, 44–48.)

Nummenmaa ja Karila (2008, 44–48) tuovat esille, että päiväkodeilla on eritoimintakulttuureita. *Työkulttuuri*, jonka sisälle kuuluu työn ja toiminnan organisointiin kuuluvia käytäntöjä kuten työnjako, vastuut, päiväohjelmat ja aikataulut. *Kasvatuskulttuuri*, jossa ovat henkilökunnan kasvatustoimintaa

ohjaavat arvot ja tavoitteet sekä taustalla olevat perusolettamukset ja uskomukset, jotka koskevat lapsuuden kehitystä, oppimista ja kasvatuksen yhteistyösuhteita. Kasvatuskulttuuri näkyy myös vuorovaikutuskäyttäytymisessä lasten ja vanhempien kanssa. *Pedagoginen kulttuuri* liittyy kasvatustyö- ja suunnittelukulttuuriin päiväkodissa. Lasten kehitystä ja oppimista koskevien käsityksien pohjalta syntyvät pedagogiset käytännöt.

Eri päiväkotien toimintakulttuurit eroavat myös usein toisistaan. Usein saman päiväkodin sisälläkin toimintakulttuurit eroavat toisistaan. Yhdellä johtajalla voi olla siis useita erilaisia toimintakulttuureita/ tiimejä johdettavanaan. Olisikin tärkeää, että johtajalla löytyisi osaamista tunnistaa organisaatiossaan eri tiimien/yksiköiden ominaispiirteitä ja huomioida näitä yhteisen kulttuurin rakentamisessa. (Nummenmaa ja Karila 2008, 44–48.)

Kekäläisen ja Ilveksen (2007, 9) varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimuksessa tulee esille, että erilaisten päätöksiä tekemiseen ja oman toimintayksikkönsä sisäisiin asioihin vaikuttaminen on päiväkodinjohtajille mahdollista, mutta laajempiin varhaiskasvatuksen linjauksiin, päätöksiin ja resursointiin ei päiväkodinjohtajan vaikutusvalta ulotu. Päiväkodinjohtajat saattavatkin joskus tuntea olevansa puun ja kuoren välissä. Tämä tunne johtuu siitä, kun erilaisia vaatimuksia, velvoitteita ja odotuksia tulee joka suunnalta, mutta heillä on vain rajallinen mahdollisuus vaikuttaa niihin.

Johtamisen arkityö, päivittäisjohtaminen tulee nostaakin arvoonsa. Arjen sujuva johtaminen on pedagogisessa organisaatiossa vaativa tehtävä. Päiväkodin johtajien tehtävät ja työmäärä tulee olla hallittavissa ja vastata muuttuvaa johtajuutta toteaa Hujala (2006, 20).

Englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa varhaiskasvatuksen tutkijat Ebbeck & Waniganayake 2004; Rodd 2007 ovat määritelleet johtajuutta ja johtamista termeillä *administration*, *leadership* ja *management*. *Administration* sisältää johtajan vastuualueeseen kuuluvia hallinnollisia toimia, kuten kirjanpitoa ja erilaisten kirjallisten töiden tekemistä. *Management* sisältää johtamista päivittäiseen johtamistoimintaan, kuten välittömät päivittäisjohtamisen toimenpiteet varhaiskasvatussyksikön sisäisissä asioissa. *Leadership* sisältäisi tulevaisuuteen ja myös päiväkodin ulkopuolisiin tahoihin suuntautuvaa johtajuutta, johon sisältyy visiointia, politikointia ja kriittistä ajattelua varhaiskasvatuksen tulevia tarpeita silmällä pitäen. Suomenkielisenä käännöksenä termille *leadership* voidaan määritellä termi johtajuus ja *management* termille johtaminen. Fonsén 2014 toteaa, että ”Hyvällä johtajalla on visionäärisiä *leadership* ominaisuuksia, mutta myös päivittäisjohtaminen *management* on hallittava”.

Varhaiskasvatuksen organisaatiossa johtajuuden muutokset ovat väistämättömiä ja myös samaa voi sanoa kentällä työskentelevien keskuudessa. Varhaiskasvatuksen organisaatio ei ole se joka tekee muutosta, vaan muutokset pitäisi nähdä eräänlaisena haasteena, joka on mahdollisuus muuttuvassa ympäristössä. Varhaiskasvatuksessa muutosprosessit ja uusiutuminen ovat välttämättömiä selviytymiseen, tehokkaaseen ja laadukkaaseen palveluiden tuottamiseen. Muutokset eivät vaikuta pelkästään johtajiin, vaan kaikkiin, jotka työskentelevät varhaiskasvatuksen organisaatiossa.

Hujala (2006, 20) kertoo kirjassaan, että organisaation työlle on asetettu tavoitteet, johon johtaminen perustuu. Johtajuuden ydinsisällössä tulee määritellä varhaiskasvatuksen lastenhoito, kasvatusta ja opetus. Johtamisen keskiössä tulee olla varhaiskasvatuksen pedagogiikka ja tämä pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen laadun perusta ja sen tulisi määritellä johtajuutta joka tasolla.

3.1 Organisaatiokulttuuri ja varhaiskasvatuksen arvot

Kasvatuksen ja opetuksen organisaatiossa varhaiskasvatuksen johtajuudella on tärkeä rooli. Laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutuminen edellyttää Hujala, Heikka (2008, 32–35) mukaan laadukasta varhaiskasvatuksen johtamista. Varhaiskasvatuksessa johtamistyön keskeinen osa on varhaiskasvatuksen ydintehtävän, hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen. Muuta johtajien tehtäviin kuuluvia alueita on palveluorganisaation, työyhteisön ja varhaiskasvatuksen asiantuntijana toiminen. Tänä päivänä myös varhaiskasvatuksen johtamisessa korostuu erilaisten kokonaisuuksien hoitaminen, joka edellyttää johtajalta laaja-alaista asiantuntijuutta kasvatusorganisaatioon. (Hujala, Heikka, 2008, 32–35)

Varhaiskasvatuksen organisaatiossa johtajuuden muutokset ovat väistämättömiä, mutta samaa voidaan sanoa myös kentällä työskentelevien keskuudessa. Varhaiskasvatuksen organisaatio ei ole se joka tekee muutosta, vaan muutokset pitäisi nähdä eräänlaisena haasteena, joka on mahdollisuus muuttuvassa ympäristössä. Varhaiskasvatuksessa muutosprosessit ja uusiutuminen ovat välttämättömiä selviytymiseen, tehokkaaseen ja laadukkaaseen palveluiden tuottamiseen. Muutokset eivät vaikuta pelkästään johtajiin, vaan kaikkiin, jotka työskentelevät varhaiskasvatuksen organisaatiossa.

Hujala (2006, 20) Kertoo kirjassaan, että organisaation työlle on asetettu tavoitteet, johon johtaminen perustuu. Johtajuuden ydinsisällössä tulee määritellä varhaiskasvatuksen lastenhoito, lastenkasvatus- ja opetus. Johtamisen keskiössä tulee olla varhaiskasvatuksen pedagogiikka ja tämä pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen laadun perusta ja sen tulisi määritellä johtajuutta joka tasolla.

Elna Fonsen kertoo tutkimuksessaan, että johtaminen on yksi hallinnollisista prosesseista, joita organisaatioissa tapahtuu. Siinä organisaation johtajuuden ja organisaation kulttuuri ovat pohjimmiltaan yhteen kietoutuneita. Johtajuudella on organisaation kulttuurin luomisessa oleellinen tehtävä. Jokaisella henkilöllä on omat sisäiset arvonsa, jotka ohjaavat jokapäiväistä toimintaa toteaa Fonsén. Ihminen toimii omien arvojensa mukaan tietämättään. Sisäisiä tärkeitä arvoja ovat mm- rehellisyys ja luottamus. Arvot ovat ikään kuin niin syvällä sisimmässä ihmisessä, ettei niiden olemassa oloa välttämättä huomaa mutta ne ovat kuitenkin mukana kaikessa mitä ihminen tekee. Työyhteisön toimimisen ja johtajuuden kannalta arvot ovat tärkeässä asemassa.

Varhaiskasvatuksessa arvot on kirjoitettu esille niin, että jokainen asiakas pystyy ne näkemään. Arvot ohjaavat ihmisten jokapäiväistä toimintaa. Näin ollen esimerkiksi varhaiskasvatuksen sisäistämät arvot ohjaavat varhaiskasvatuksen toimintaa. Se, että varhaiskasvatus on laittanut omat arvonsa

asiakkaidensa nähtäville, on asiakkaan kannalta oiva mahdollisuus arvioida yrityksen toimintaa. Jos yhdeksi arvoksi on mainittu asiakastyytyväisyys, on asiakkaan helppo arvioida toimivatko he todella tämän arvon mukaisesti. Tekeekö henkilökunta kaikkensa, jotta asiakas lähtee paikalta tyytyväisenä?

Jokaisella henkilöllä on omat sisäiset arvonsa, jotka ohjaavat jokapäiväistä toimintaa. Ihminen toimii omien arvojen mukaan tietämättään. Sisäisiä tärkeitä arvoja ovat mm- rehellisyys ja luottamus. Arvot ovat ikään kuin niin syvällä sisimmissä ihmisissä, ettei niiden olemassa oloa välttämättä huomaa mutta ne ovat kuitenkin mukana kaikessa mitä ihminen tekee. Työyhteisön toimimisen ja johtajuuden kannalta arvot ovat tärkeässä asemassa.

3.2 Itsensä johtaminen

Kaikki johtaminen alkaa itsensä johtamisesta kertoo Pentti Sydänmaalakka kirjassaan Älykäs itsensä johtaminen. Tämä tieto pohjautuu siihen, että kun osaamme johtaa itseämme, osaamme silloin johtaa myös muita. (Sydänmaalakka 2006, 5) Kukaan ei kykene kontrolloimaan tai johtamaan ketään muuta niin hyvin kuin itseään. Mikäli kuitenkin ei kykene ottamaan vastuuta edes itsestään, ei varmasti kykene johtamaan toisiakaan. Esimies tarvitsee hyvää itsensä johtamisen taitoa kun hän kohtaa arjessa haasteita ja selviää näistä haasteista.

Kaikki johtaminen on vastuun ottamista ja tilanteen hallintaa, mutta selvästikään kaikista ihmisistä ei ole johtajiksi. Johtamaan ei kuitenkaan välttämättä synnytä, vaan sitä voi myös oppia ja harjoitella. Ensimmäinen haaste johtamaan oppimisessa on oppia johtamaan ja hallitsemaan itseään. Se vaatii vastuunottamista, motivaatiota, mielenhallintaa sekä järjen käyttöä. Itsensä johtaminen sisältää laajan kirjon erilaisia haasteita niin ajankäytön hallinnasta, motivaatiosta, oppimisesta ja opiskelusta, kuin myös fyysisen, henkisen ja psyykkisen kunnan ylläpidosta. Hyvä johtaminen on asioiden ja ihmisten samanaikaista johtamista. Tavoitetilana tämä tarkoittaa sitä, että asiat ja prosessit ovat kohdallaan ja työntekijät motivoituneita työhönsä. (Hellbom, Mauro & Salo 2006, 65.)

Pentti Sydänmaalakka tuo kirjassaan Älykäs johtajuus esille, että muita ei voi johtaa, ellei ensin johda itseään. Tärkeää itsensä johtamisessa on itsensä tarkka tunteminen ja kyky kontrolloida ja havainnoida itseään. Ihmisellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan ajatteluunsa, tunteisiinsa ja todellisuudentulkintaan. Tavoitteena oman mielensä valmentamisessa on tiedostaa oma ajattelu – ja reaktiot erilaisissa tilanteissa ja myös mahdollisesti muuttaa niitä rakentavammiksi ja myönteisemmäksi. (Rytikangas 2011,19.)

Itsensä johtaminen voidaan kiteyttää seuraavasti: *"Itsensä johtaminen on jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi, jossa yksilö tulee syvästi tietoiseksi kehostaan, mielestään, tunteistaan ja arvoistaan, minkä jälkeen hän pystyy paremmin ohjaamaan tekojaan, ajatuksiaan ja tunteitaan."*

http://www.henryorg.fi/files/611/Pentti_Sydanmaanlakka_TyonTuuli_1-2011.pdf 2-3

Johtajuuden peruseriaate on, että voidakseen johtaa muita, on kyettävä johtamaan myös itseään. Voidakseen johtaa itseään, on tunnettava itsensä. Hyvä itsetuntemus ja -luottamus ovat tärkeä pohja itsensä johtamiselle. Kaikkia näitä on mahdollista myös kehittää tuloksellisesti. Itseään johtamalla voi tutustua itseensä yhä paremmin, löytää kehityskohtiaan, nimetä tavoitteitaan ja tehdä suunnitelmia niiden toteuttamiseksi. Hyvän itsensä johtajan on suhteellisen helppo olla hyvänä johtamisesimerkkinä myös muille. (Paasivaara 2010, 33 – 34.)

Itsensä johtamisesta ja tuntemisesta on paljon konkreettista hyötyä, vaikkei esimiestehtävässä toimisikaan. Itsensä johtamisen tavoitteena on hyvä elämä, mutta sen tavoittelussa on otettava vastuu omista teoistaan. Se on tavoitteellisuutta, itsetuntemusta ja sen kehittämistä sekä psyykkistä ja fyysistä henkilökohtaista hyvinvointia, stressin ja ajankäytön hallintaa, tunneälykkyyttä, tunteiden hallintaa, muutosvalmiutta ja muutosten hallintaa. Hyvä itsensä johtaja omaa luottamusta itseensä ja omiin kykyihinsä. Jokainen on siis vastuussa omasta elämästään ja tämän vastuun ottamista helpottaa kolmeen kysymykseen vastaaminen. Kuka minä olen? Missä minä olen? Minne minä olen matkalla? (Sydänmaanlakka 2006, 274 – 280.)

Itsensä johtamisessa tulee esille vahva halu itsensä kehittämiseen, myös halua pystyä asettamaan tavoitteita omaan kehittymiseensä, aikatauluttamaan ja toteuttamaan näitä asettamia tavoitteita. Itsensä johtamisessa tulee ymmärtää, mistä tekijöistä oma hyvinvointi muodostuu ja pystyy vaikuttamaan niihin. Itsensä johtajan on oltava sinut itsensä kanssa. Vahvuuksien ja vajavaisuuksien tunnistaminen auttaa itsensä tulokselliseen kehittämiseen. Oma mieli on kaiken lähtökohta: se on tunnettava ja siihen on pystyttävä vaikuttamaan ja oppimaan. Itsensä johtaminen parhaimmillaan tuottaa positiivista energiaa ja jaksamista sekä ulkoisesti että sisäisesti. (Sydänmaanlakka 2006, 274 – 280.)

Omasta työkyvystään huolehtiminen liittyy vahvasti itsensä johtamiseen. Tärkeä kysymys on se, että löytää tasapainon vapaa-ajan ja työelämän välillä. (Paasivaara 2012, 33–34). Työ, arvot, keho, tunteet ja mieli ovat itsenäisen johtamisen keinoja joiden avulla päästään lähemmäksi kokonaisvaltaista tietoisuutta (Sydänmaalakka 2006, 30). Taas tyypillisimmät esteet itsensä johtamiselle ovat ajanpuute ja kiire, itsensä unohtaminen, palautteen puuttuminen sekä arjen johtajuudesta irtaantuminen. (Aarnikoivu, 2008, 39.)

3.3 Jaettu johtajuus

Perinteisen johtamistyylin asemaa on valtaamassa uudenlainen johtamistyylin käsite eli jaettu johtajuus. Jaettu johtajuus edellyttää vahvaa ja uudenlaista johtajuutta. Tänä päivänä koulutuksien lisääntymisen ja muuttumisen myötä myös varhaiskasvatuksen organisaatioissa ja kentällä toimii monenlaisia asiantuntioita ja osaajia. Työntekijät haluavat olla sitoutuneita kantamaan vastuuta työyhteisössä. He haluavat tuoda käytäntöön omaa osaamistaan ja siten osallistua varhaiskasvatuksen kehittämistyöhön. Työntekijöiden motivaatio ja työssä viihtyminen lisääntyy kun heillä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa keskusteluihin. Työyhteisöltä ja johtajuudelta odotetaan keskustelevaa

ja demokraattista toimintatapaa. (Pearcen 2004, 1418–1419). Tänäpäivänä työyhteisöt tarvitsevat johtajan, jolla on vahvat mielipiteet, selvä mielikuva, visio ja kokemus perustehtävästä. Johtajilta odotetaan myös kuuntelevaa ja keskustelemaa johtajuutta.

Kun puhutaan jaetusta johtajuudesta, se voidaan jakaa kahteen eri suuntaan. Jaetulla johtajuudella voidaan tarkoittaa tehtävien ja vastuiden jakamista, jossa tavoitteena on asioiden hallinnan ja järjestyksen aikaansaaminen ja ylläpitäminen. Toisena suuntana voitaisiin pitää prosessia, jossa asioiden tekemisestä jaetaan kokemuksia, tietoa, luottamusta ja arvostusta (Ropo, ym. 2005,19–20.)

”Jaettu johtajuus on läsnäoloa, mutta ei niskaan hengittämistä”

Eeva Tiihonen kertoo kolumnissaan, että johtajuus ei ole vain yksilön eli johtajan ominaisuus vaan johtajuus on toiminto, jota voidaan jakaa. Jaettua johtajuutta tarvitaan, koska toimintaympäristöt myös varhaiskasvatuksessa ovat muuttuneet monimuotoisiksi. Johtajalla ei yksinään ole mahdollisuutta pitää kaikkia lankoja käsissään. Jaetussa johtajuudessa tulee tiedostaa ja tunnustaa työyhteisössä työskentelevän henkilöstön osaaminen. (Kaks.fi kunnallisalan kehittämissäatiö 2014.)

Johtajuutta siirrettäessä henkilöstölle tehtävät koetaan yhteisiksi. Silloin saadaan aikaan tuntemuksia, joka puolestaan lisää työhön sitoutumista, jolloin voidaan jo puhua jaetusta johtajuudesta. Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan yhteistä vastuuta varhaiskasvatuksen laadun tuottamisessa. Näin jaettu tietoisuus varhaiskasvatuksen perustehtävästä organisaation eri tasoilla nähdään jaetun vastuun ja jaetun johtajuuden kehittymisen edellytyksenä. (Hujala, Parrila, Lindberg, Nivala, Tauriainen & Vartiainen 1999). Jaetun johtajuuden totetuminen organisaatiossa tai työyhteisössä edellyttää luottamusta. Luottamus saadaan syntyään avoimessa ja vuorovaikutteisessa ilmapiirissä. Jaettu johtajuus tapahtuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja läsnäolo siinä on tärkeää. (Kupias 2005, 16).

Jakaminen tarkoittaa johtamistehtävien osittamista ja siirtämistä delegoinnin ja organisoinnin avulla. Päiväkodissa päiväkodinjohtaja ja varajohtaja tekevät molemmat johtajalle kuuluvia tehtäviä. Jaettu johtajuus ei kuitenkaan poista johtajan tai esimiehen tehtävää ja vastuuta, sanoo Tiihonen.

Jaetusta johtajuudesta käytetään englanninkielisissä kasvatuksen ja opetuksen johtajuuden tutkimuksissa ja kirjallisuudessa nimityksiä shared leadership ja executive leadership. Sisältöjen perusteella näitä käsitteitä on vaikea erottaa toisistaan. Tutkijat käyttävät näitä käsitteitä yhtä aikaa kun puhuvat kasvatuksen ja opetuksen jaetusta johtajuudesta.

Johtajuuden tärkeänä tehtävänä MacNail ja McClanahan näkevät, että jaetaan organisaatiossa työskentelevien ihmisten taitoja ja osaamista. Tarkoituksena on käyttää näitä taitoja ja tietoja luomaan hyvää ja toimivaa toimintakulttuuria. Tätä he kutsuvat shared leadership-jaetuksi johtajuudeksi. Pearce 2004, 1418 puolestaan määrittelee shared leadership energiseksi vuorovaikutusprosessiksi tiimin jäsenten välillä. Siinä tavoitteena on saavuttaa yhteinen päämäärä toinen toisiaan johtamalla.

Jaetun johtajuuden termeistä, joka voidaan määritellä jaettuna aluejohtajuutena on executive leadership. Tässä johtaja on vastuussa useamman yksikön johtamisesta ja sen toiminnasta. Tämä termi tulee esille Harris, Brown ja Abbott (2006,11) artikkelissa joka kertoo henkilökunnan kokemuksia koulujen johtamisesta, joka on koettu haasteelliseksi jatkuvassa muutoksessa. Tässä tutkimuksessa johtaja toimii monissa kouluissa johtajana yhtäaikaaisesti. Tarvittaessa johtaja kuitenkin muodostaa johtajatiimejä. Näihin tiimeihin kuuluu apulaisjohtajia, vanhempia tai muita yhteistyötahoja, joiden kanssa hän parantaa toiminnan kehittämistä ja suunnittelua.

Jaettuun johtajuuteen liittyy monenlaisia haasteita eikä sen toteuttaminen ole ongelmaton. Jaetun johtajuuden toteutumiseen ja toimiseen tulisi koko sitoutua koko työyhteisö ja organisaatio. Vastuut ja tehtävät pitää miettiä tarkasti, ne tulee kirjata ylös selkeästi kenelle ne kuuluvat ja kaikkien tulee olla tietoisia niistä. (Pearce. 2004, 1421)

Jaetussa johtajuudessa työyhteisön jäsenet kulkevat samalla tiellä, samaan suuntaan ja kohtaavat matkallaan eteen tulevia haasteita ja keskustelevat keskenään jatkuvasti. Tällainen keskusteleva ja jaettu johtaminen rakentuu demokraattisen, tavoitteellisen ja osallistuvan johtamisen periaatteille. Silloin se on myös hyvää ihmisten johtamista. (Juuti 2013, 10, 50.)

Silloin kun johtajuus tavoittaa kaikki toimijat, on se tuotettu sosiaalisesti yhdessä rakentaen. Varhaiskasvatuksessa johtamistyötä on määritelty/suunniteltu eri ryhmille kuten päiväkodinjohtajalle, tiimeille niin käytännöllisesti arjessa jokainen toimintaa koskeva ratkaisu ja valinta on osa johtajuutta ja sen päätöksentekoa. Tämän vuoksi voi sanoa että kaikki varhaiskasvatuksen parissa toimivat osallistuvat johtajuuteen. (Hujala & Turja 2012, 292.)

Juuti kirjoittaa jaetun johtajuuden syntymisen näin; se on osin yksilöllinen, johtajan johtamistaidollisista kyvyistä riippuva tekijä, se on osin työpaikalla olevien ihmisten väliselle vuorovaikutukselle perustuva sekä osin yhteisöllinen, työryhmän ryhmädynaamisista prosesseista riippuva ilmiö. (Juuti 2013, 146.)

Sydänmaalakan mukaan johtajuus on yhteistoiminnallinen ja jaettu prosessi, joka pitäisi opettaa johtajille ja myös alaisille. Sydänmaalakan Älykkään johtajuuden tarkoituksena on se että sitä toteuttavat johtajat sekä alaiset yhdessä ja se tarkoittaa työskentelyn tehokasta järjestämistä. (Sydänmaalakka 2004, 116.)

Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa tarkoittaa, että työntekijöillä on erilaisia vastuu – ja osaamisalueita, mutta johtamisen vaikuttavuus perustuu monipuoliseen ja hyvin organisoituun johtajuuden rakenteisiin ja välineisiin, jotka puolestaan edistävät työyhteisössä yhteistyötä, tiedonkulkua ja organisaatiossa oppimista sekä pystyvät muuttamaan joustavasti johtavuustehtävien mukaisesti. (Hujala & Turja 2012, 293.)

Päiväkodin johtamiseen kaivataan jaettua johtajuutta, avointa keskustelua ja yhteistyötä. Hujalan Ja Heikan (2008, 32–37) tutkimuksessa tuodaan esille, että varhaiskasvatuksen johtajuuden menestys-

tekijäksi voidaan nähdä jaettu johtajuus, yhteisvastuullisena hankkeena käytännön juuritasolta ylimpään päätöksentekoon ja lainsäädäntöön asti.

3.4 Pedagoginen johtajuus

Pedagoginen johtajuus on laadukkaan varhaiskasvatuksen edellytys. Pedagogisen johtamisen perustana ovat arvot, ammattitaito ja ammatillisuus. Keskustelun kautta yhdessä luodut arvot luovat vanhan pohjan valinnoille ja suunnalle, jonka yhteisö ottaa ja johon yhteisö panostaa. (Hujala ym. 2009, 8.) Pedagogisen johtamisen keskeisin työkalu on arvokeskustelu; työn tulee olla arvojen ohjaama. Ammattitaitoinen päiväkodinjohtaja, lastentarhanopettaja ja lastenhoitaja muistavat aina perustehtävänsä. Toiminnan eettisyys korostuu ja lapsen etu tulee näkyviin. Pedagoginen johtajuus on mahdollistamista, rajaamista, suuntaamista ja valintoja. (Hujala ym, 2009, 8–10.)

Pedagoginen johtajuus on pedagogiikan kehittämiseen pyrkivää johtamistoimintaa ja sen voi nähdä yleisenä työn ja työyhteisön organisointina ja johtamisena. Pedagoginen johtaminen toteutuu pedagogisen koulutuksen, pedagogisten kokousten ja kehittämistyön järjestämisessä. (Nivala 2001, 32–33).

Kasvattajayhteisön yhteinen asia pitäisi olla pedagoginen vastuu. Työyhteisön pedagogiikan selkeä määrittely ja rajaaminen ovat esimiehen vastuulla. Varhaiskasvatuksessa aikaa on aina löydettävä perustehtävälle, siksi työntekijöiden tulisi tietää, millaisia konkreettisia tekoja heiltä odotetaan ja vaaditaan, jotta valittu pedagoginen linja toteutuu. Esimiehen pitää järjestää sekä osoittaa aikaa pedagogiikan työstämiselle ja kehittämiselle. Varhaiskasvatuksessa pedagogiikan johtaminen on kasvattajayhteisön ohjaamista siten, että yhteiset päämäärät tehdään näkyviksi, päämääristä keskustellaan ja niitä tarpeen mukaan myös kehitetään. (Mikkola & Nivalainen, 2009, 26.)

Rahikainen (2001,20) kertoo, että pedagogisen johtajan tehtävänä päiväkodissa on kehittää kasvatusilmapiiriä sekä ohjata henkilökuntaa kohti laadukasta ja menetelmällisesti monipuolista kasvatustyötä. Johtajan on toimittava paitsi keskustelun ylläpitäjänä myös sen mahdollistajana arjessa taakseen sillä suunnitelmallisen toiminnan kehittämisen ja arvioinnin.

Parrila (2011a, 1) sanoo, että Jokainen työyhteisö tarvitsee selkeät pedagogisen johtamisen rakenteet, osaavan johtajan ja toimintamallit, joiden kautta tuetaan ja mahdollistetaan henkilöstön oppiminen. Pedagogisella johtajalla tulisi olla moninaiset roolit ja osaamisalueet. Suunnan näyttäjänä tulisi johtajan kirkastaa henkilökunnalle mitä heiltä odotetaan, mitä on tavoiteltava ja mikä on hyvä työsuoritus. Vasu (valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma) on keskeisin varhaiskasvatuksen asiakirja, jonka tavoitteena on yhdenvertaista ja ohjata varhaiskasvatuksen sisällöllistä toteuttamista ja kehittämistä.

Päiväkodissa pedagogisen johtaja tehtävänä on auttaa ja saada henkilökunta ymmärtämään valtakunnallisen vasun merkityksen sekä toimimaan, suunnittelemaan, toteuttamaan, arvioimaan ja ke-

hittämään sitä määrittelevänä asiakirjana. Johtajan tehtävä on myös konkretisoida valtakunnallisen vasun periaatteet arjen toimintaa kuvaaviksi toimintaperiaatteiksi. (Parrila 2011a, 2.)

Fonsen tuo esille, että pedagoginen johtajuuden määritelmä riippuu siitä, mihin pedagogiikka liitetään. Pedagogisen johtajuuden on määritelty olevan kasvatuksen metodien käyttöä johtamisen välineenä, luonteenpiirteisiin sidottua, perustehtävän johtamista ja kehittämistä, ihmisten johtamista substanssin kehittämisen rinnalla sekä kokonaisvaltaista ihmisten, asioiden ja tietämyksen johtamista. (Fonsen 2010,130.)

Ajatus johtamistoiminnasta on tähdätä organisaation päämäärien edistämiseen. Varhaiskasvatuksessa toiminnan tarkoituksena on kasvun ja oppimisen tukeminen, joten pedagoginen johtajuus tulee olla tämän perustehtävän kehittämistä. (Hujala ym.1998, 150.)

Varhaiskasvatuksessa pedagoginen johtajuus voidaan määritellä lapsen kasvun ja oppimisen tukemisenä. Varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisena tehtävänä on kuitenkin myös toimia sosiaalipalveluna perheille. Kun puhutaan päiväkodinjohtajan pedagogisesta johtajuudesta, tarkoitus on painottaa juuri pedagogiikkaa. (Hujala ym. 1998, 150.) Pedagogista johtajuutta päiväkodissa on nähtävillä muillakin kuin päiväkodinjohtajalla. Myös muilla työntekijöillä jotka omilla puheillaan, teoillaan ja toiminoillaan edistävät päiväkodissa pedagogista toimintaa. (Nilava 2001,31–32.)

Tänä päivänä onkin suurimpia haasteita varhaiskasvatuksessa ja varhaiskasvatuksen johtajuudessa vastata moniin uusiin ja tuleviin muutoksiin yhdessä tiiminä, huolimatta perinteisistä kuntien roolien ja vastuiden rajoista. Päiväkodissa pedagogisen johtajan tulisi toimia myös arvioijan roolissa reflektoiden ja kyseenalaistaen vasun toteutumista ja sen suunnittelua. Oppimisen ja työhyvinvoinnin edellytyksenä henkilökunnalla on arviointi ja palautteen saaminen. Päiväkodinjohtaja toimii ns. peilinä, jonka on mahdollisuus tarkastella omaa työtään, vahvuuksiaan ja kehittämisen kohteita. Kun taas valmentajan roolissa päiväkodinjohtaja rohkaisee henkilöstöä kokeilemaan ja kyseenalaistamaan. Pedagogisenjohtajan tehtävänä on auttaa tiimejä keskittymään olennaiseen ja rajaamaan oppimisen ja kehittämisen kohteet tarpeeksi pieniksi kokonaisuuksiksi. (Parrila 2011a: 3.)

Varhaiskasvatuksen johtajuutta koskettavissa tutkimuksissa tulee esille, että opetussuunnitelmien kehittymisen myötä varhaiskasvatuksessa on tarve pedagogiselle johtajuudelle. Päiväkodinjohtajan on pystyttävä koordinoimaan, arvioimaan ja ohjeistamaan pedagogisen johtajuuden toimintoja vastatessaan nykyajan lasten ja perheiden tarpeisiin. (Heikka & Waniganayake 2010, 103.)

Ojala tuo esille, että johtamisen nouseva kehittämisen alue on toiminnan pedagoginen kehittäminen. Johtamisessa tärkeää on jatkuva toiminnan kehittäminen ja sen arviointi. Tällaiseen jatkuvaan kehittämiseen tarvitaan muodollisen roolin lisäksi johtajalle omaa aktiivista roolia toiminnan kehittäjänä. On tärkeää myös tulevaisuudessa, että hallinnon ja talouden kokonaisuuksien hoitaminen on osa johtajuutta, mutta näitä tärkeämmäksi muodostuu perustehtävän ja pedagogisen johtamisen kehittäminen. (Ojala 2007, 147.)

Tavoitteena pedagogisessa johtamisessa on toiminnan sisällöllinen ja laadullinen kehittäminen. Tässä johtajuuden tulee olla tavoitteellista, organisaation perustehtävän yhteisöllistä kehittämistä jaetun johtajuuden keinoin. Pedagoginen kehittäminen rakentuu johtajan toteuttaman pedagogisen johtajuuden, henkilöstön kehittämistyön ja yhteisöllisen oppimisen kautta. (Ojala 2007, 150.) Pedagogisella johtajuudella on tarkoitus tukea päivähoiton perustehtävän laadukasta toteuttamista sekä henkilöstölle on taattava myös tarpeellinen aika sisäistää opitut asiat ja siirtää ne konkreettisiksi teoiksi.

Hallinnollisen johtajan rooli on muuttunut ja muuttanut muotoaan muuttamalla toiminnasta vastaavaan pedagogisen johtajan rooliin. On nähtävillä, että johtajuus tulee suuntautumaan tulevaisuuteen ja sillä pyritään koko ajan ennakoivaan toimintatapaan. (Kari 2012,29.)

Kari tuo esille pro gradu – tutkielmassaan (2012) miten Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksessa pedagogisen johtajuuden jatkumon nähtiin toteutuvan parhaiten yksikkötasolla päiväkodinjohtajan ja lastentarhanopettajien välillä. Jaettu pedagoginen johtajuus on koettu toteutuvan parhaiten yksikkötasolla päiväkodinjohtajien ja lastentarhanopettajien välisenä työn ja vastuun jakona. Päiväkodinjohtajat puolestaan kokevat Karin tutkimuksen mukaan jatkumon toteutuvan myös päiväkodinjohtajan ja hallinnon edustajien välillä. Kaikki puolestaan toivat esille myös konsultoivien erityislastentarhanopettajien roolin pedagogisen johtajuuden jakajana merkittäväksi

Kari toteaa myös, että Kuopion Kaupungin varhaiskasvatuksessa pedagogisen johtajuuden jakaminen näyttäisi olevan merkityksellinen tekijä laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisessa. Pedagogiselle johtajuudelle tarvitaan kuitenkin aikaa ja tilaa, joka on mahdollista järjestää toimivien rakenteiden avulla.

Nykyisin puhutaan paljon asenteista ja niiden vaikutuksista yhteisön toimivuuteen. Johtajan joustavuus on keskeistä. Pedagogien johtamisen haasteena onkin kyetä olemaan samaan aikaan joustava ja salliva mutta toisaalta pitää kiinni suunnasta, tavoitteista ja päämääristä. Olennaista johtajuuden kannalta ovat yhteisen keskustelukulttuurin luominen ja ylläpitäminen. Työyhteisöön on pystyttävä luomaan yhteinen tahtotila tekemiselle ja kehittämiselle, kun taas yhteistä tahtotilaa ei synny ilman avointa keskustelua. (Ojala, toim. Pennanen, 2007, 147,150–151)

Työyhteisössä muutosvastarinta vähenee, kun henkilökunnalle annetaan riittävästi tietoa ja myös mahdollisuuksia vaikuttaa ratkaisuihin. Erilaisten vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien pohtiminen yhdessä tuo esille ymmärrystä ja laajentaa näkökulmaa kaikilta. Se mikä ymmärretään tärkeäksi ja tarpeelliseksi, sen hyväksyminen on helpompaa. Työyhteisössä on myös keskusteltava siitä, että toiminnan kehittäminen on jatkuvaa muutosta. (Hujala & Turja 2012, 298.)

Se mikä tänään toimii, ei välttämättä ole toimivaa enää huomenna. Johtajan on siksi syytä kuunnella tarkkaan esille tulevia tarpeita ja haastaa henkilökunta yhteistyössä etsimään ratkaisuja niihin. Pedagogisen johtamisen keskiössä on tärkeää pitää mielessä jatkuvasti muuttuvat tarpeet. Jos työyhteisö kykenee suhtautumaan muutokseen luonnollisena osana työtään, ei muutosvastarintaa ole niin

paljon, eikä se ole niin voimakasta. Muutos syntyy yhdessä tekemällä. Muutoksessa täytyisi kyetä irrottautumaan perinteisistä tavoista toimia ja oppia uusia.

Pedagoginen johtaminen rakentuu aikuisten ja lasten kohtaamisille. Pedagoginen johtaminen on kohtaamisen johtamista. Jokainen päiväkodin aikuinen kohtaa päivittäin suuren määrän lapsia. Pahimmassa tapauksessa nämä kohtaamiset ovat tylyjä ja kylmiä. On kuitenkin muistettava, että yksikään kohtaaminen ei ole merkityksetön. Tylyys ja kylmä kohtaaminen jäävät aina mieleen. Siksi hyvä arki lapselle rakentuu hyvistä, kunnioittavista kohtaamisista, aikuisten ja lasten välisistä sekä lasten sekä aikuisten keskinäisistä kohtaamisista. Hyvä arki perustuu kunnioitukselle, tuelle, auttamiselle ja arvostavalle kohtaamiselle. (Fonsén 2014, 28, 35–36, 195)

Fonsén toteaa väitöskirjassaan, että pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen voimavara ja parhaimmillaan jaettava vastuuta laadukkaasta varhaiskasvatuksesta kontekstin eri tasoilla. Fonsén kertoo, että vaikka johtajuus onkin jaettava, on johtajan pystyttävä kantamaan esimiesasemastaan käsin vastuu johtamiensa yksiköiden toiminnan laadusta ja siten myös johtajuuden jakamisen prosessista. Pedagoginen johtajuus on katsomista arjen käytänteitä laajemmalla perspektiivillä ja talouden haasteista huolimatta toimimista varhaiskasvatuksen laadun ylläpitäjänä ja hyvän lapsuuden puolestapuhujana. (Fonsén. 2014, 35-36)

”Pedagogisen johtajuuden merkitys varhaiskasvatuksessa on olennainen. Vahvistamalla varhaiskasvatuksen pedagogiikkaa jaetun pedagogisen johtajuuden avulla on mahdollista toteuttaa yhä laadukkaampaa varhaiskasvatusta. Pedagogista johtajuutta ei voi irrottaa erilliseksi tehtäväkentäksi tai tietyn ammattiryhmän tehtäväksi, vaan jokaisen varhaiskasvatuksen toimijan tulisi pitää pedagogisen johtajuuden lähtökohtana sitä, että kaikki asiat huomioidaan ja perustellaan pedagogiikan näkökulmasta.”
(Minna Kari 2012,97).

Kuopion kaupungissa päiväkodinjohtajan tehtävistä tärkeimpänä nähdään pedagoginen johtajuus, joka kokonaisvaltaisesti nähtynä on vuorovaikutuksellinen ilmiö, joka liittyy organisaation osaamisen ja kasvupotentiaalin kehittämiseen. Pedagoginen johtaminen on oppimisen johtamista ja johtajuuden laatu liittyy suoraan varhaiskasvatuksen laatuun. (Ord, Mane, Smorti, Carroll-Lind, Robinson, Armstrong-Read, Brown-Cooper, Meredith, Rickard & Jalal 2013 1-3).

Sen sisältä voidaan erotella pedagogiikan johtamiseen ja johtajan toimintaan liittyviä toimia (Fonsén 2014, 35.) Kuopiossa on aloitettu tammikuussa 2015 päiväkodinjohtajien pedagogisen johtamisen prosessikoulutus, joka pureutuu varhaiskasvatuksen johtamisen johtamisen ytimeen. Myös lastentarhanopettajille suunnattu pedagogisen johtamisen koulutuskokonaisuus on alkanut. Näin Kuopio haluaa olla mukana kehittämässä kuopiolaisen varhaiskasvatuksen laatua. Uusi Seelantilaisessa var-

haiskasvatuksessa johtajuuden kehittäminen on alkanut jo vuonna 2006, jolloin The New Zealand Educational Institute (NZEI) totesi, että lasten oppimisessa johtajuus on toiseksi merkittävin asia tehokkaan opetuksen jälkeen. Koko oppimisprosessista se kattaa jopa 25 %. Peruskoulun puolella johtamisasiat ovat olleetkin jo aiemmin paremmin suunniteltuja. Uudessa Seelannissa on kehitetty erilaisia pedagogisen johtamisen koulutusmalleja. Yliopistojen tarjoamien kurssien lisäksi maassa on tarjolla monia pedagogiseen johtamiseen liittyviä projekteja ja ohjelmia, erityisesti juuri varhaiskasvatuksen alalta. (Thornton, Wansbrough, Clarkin-Phillips, Aitken & Tamati 2009 1, 14-16.)

3.5 Hyvä johtajuus varhaiskasvatuksessa

Yhtä ja oikeaa johtamistapaa ei voida määritellä kontekstuaalisen johtamisnäkökulman mukaan, mutta sen sijaan voi määritellä johtamistyön kehys ja yleiset ehdot. Varhaiskasvatuksen arjessa toimiva johtaminen määräytyy toimijoiden, esimiesten, työntekijöiden ja ympäristön sisäisten edellytysten ja keskinäisten suhteiden laadun kautta. (Nivala 1999, 1-2). Varhaiskasvatuksessa tapahtuvien organisaatiomuutoksien sekä rakenteellisten muutoksien myötä myös johtajuuden rakenteet uudistuvat. Tämä edellyttää myös henkilökunnalta itsenäisempää työtettä pedagogiikan toteutukseen ja erilaisiin arjessa esiintyviin tilanteiden ratkaisuihin. Erilaisten uusien muutoksien ja rakenteiden tuoma tilanne edellyttää johtajuuden rakenteiden selkeyttämistä ja henkilökösten asiantuntijuuden selkiyttämistä arjessa. Käytännössä se tarkoittaa panostamista lisää henkilökösten johtajuusosaamiseen ja työyhteisötaitoihin. (Hujala & Heikka 2008, 32–35).

Varhaiskasvatuksessa hyvän esimiehen täytyy ensin pystyä suoriutumaan perustehtävästä, sen jälkeen voi asettua henkilökösten asemaan, toimia ohjaajana ja innostaa henkilököstyä ja rakentaa työyhteisöä toimivaksi. Henkilököstyälle on tultava tunne, että johtaja välittää, kuuntelee ja auttaa tarvittaessa. Esimiesten tulisi nykyistä rohkeammin astua ulos yksiköstyään toimimaan yhteiskunnassa varhaiskasvatuksen puolesta. Johtajien tulisi tuoda asiantuntemuksensa ja osaamisensa päättäjien käyttöön ja näin varhaiskasvatuksen johtaminen saataisiin näkyväksi ja kuuluvaksi. (Hujala ym 1998,172)

Varhaiskasvatuksessa esimiehen tehtävänä on huolehtia pedagogisten keskustelujen ylläpitämisestä, toimia suunnannäyttäjänä sekä mahdollistavat henkilökösten väliset dialogit. Päiväkodinjohtajan ja työntekijöiden pedagoginen osaaminen mahdollistaa lapsen kehityksen ja oppimisen tukemisen. (Karila & Nummenmaa 2001, 31.) Hyvä johtaminen ja sen toteutuminen ovat esimiestyössä toiminnan lähtökohtana. Hyvän johtamisen periaatteiden laatiminen tapahtuu organisaation johtotasolla, josta se viedään johtoryhmien kautta organisaatiossa toimiville lähiesimiehille. Hyvä johtaja kantaa vastuun työntekijöistä, näyttää suunnan, huolehtii alaisistaan ja kykenee nopeaankin päätöksentekoon. Varhaiskasvatuksen johtamisprosessissa pyritään luomaan hyvää ja laadukasta varhaiskasvatusta perheille. Tässä prosessissa tulisi kaikkien asiantuntijoiden saada olla mukana. (Huhtinen 2010, 154–155.)

Mitä on hyvä johtajuus? Useat meistä haluaisivat olla hyviä johtajia, joita arvostetaan, kuunnellaan ja ihailaan. Se miten tulla hyväksi johtajaksi vaatii paljon. Hyvälle johtajuudelle tulee paljon konkreettisuutta saavutuksista, varsinkin työmaailmasta. Usein hyvillä johtajilla on hyvät ansioluettelot, mahdollisia kunniamainintoja ja palkintoja, työkokemusta sekä tietoa. Nämä konkreettiset asiat tuovat toki osan arvostuksesta ja ihailusta mutta mielestäni hyvältä johtajalta vaaditaan vieläkin enemmän. Hyvän johtajan tulee olla lisäksi neuvonantaja, tsemppaaja, kannustaja ja sparraaja. Johtajan tulee myös osata antaa palautetta oikealla hetkellä. Nämä eivät ole konkreettisia asioita, mutta ehdottoman tärkeitä, hyvän johtajan ominaisuuksia. Johtajan tulee saada koko työyhteisö ja tiimit puhaltamaan yhteen hiileen ja toimimaan hyvässä yhteistyössä. Saadakseen ihmisiä toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla, täytyy omata jollakin tasolla myös ihmistuntemusta. Päiväkodinjohtajan tehtävänä on näyttää suuntaa, kirkastaa perustehtävää sekä ylläpitää toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja parantamista. (Tossavainen & Mattila 2011, 18–22.)

Hyvä johtaminen heijastuu suoraan koko työyhteisön laadukkaaseen varhaiskasvatukseen ja lasten kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Päiväkodinjohtajien työajasta tulisi varata tarpeeksi aikaa myös pedagogiikan johtamiseen, kertoo OAJ (Opettajien Ammattijärjestö). OAJ:n tuo esille, että johtamisrakenteiden tulisi mahdollistaa johtamisvastuun jakaminen. Päiväkodinjohtajien ja varajohtajien tehtäviä tulisi jakaa tarkoituksenmukaisesti ja näin turvata riittävästi aikaa tehtävien suorittamiseen. (Vesalainen ym. 2013, 20–21.)

Päiväkodinjohtajan työ on johtajuuden kehittymisen myötä hallinnollisista johtamista (Halttunen 2009, 48). Hujala, Heikka ja Fonsén (2009, 73) tuovat esille, että varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittäminen on osa perustehtävää. Päiväkodinjohtajan tulee tuntee alaisensa, jotta hän voi toimia parhaana mahdollisena johtajana. Niin johtajat, kuin johdettavatkin ovat erilaisia. Toiset tarvitsevat enemmän johtajalta, kun toiset ovat taas enemmän itseohjautuvia ja heille riittää, että johtaja silloin tällöin on kiinnostunut työn etenemisen.

Johtamisen lisäksi johtajan tärkein tehtävä on toimia itse mallina ja näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan muille ryhmän jäsenille. Esimerkin näyttäminen on pieni asia, mutta sillä on suuri vaikutus kokonaiskuvan kannalta. Silloin pikkuhiljaa alaiset ja johdettavat omaksuvat samanlaisia toimintatapoja ja toimintamalleja kuin esimieskin. Rauhallisesti käyttäytyvä johtaja luo omiin alaisiinsa luottamusta kun taas hermostunut ja aina kiireinen esimies luo vaikutelmaa epävakaudesta. Tavoitteellisen ja kehittävä johtamisen perustana on selkeä, yhteisesti ymmärretty perustehtävä ja visio. (Hujala 2014, 2-7.)

Hyvä johtajuus kertoo myös sen, että Johtaja selvittää yhteiset arvot alaisilleen, joiden mukaan toimia. Arvoja ei luoda aivan turhan takia. Kun kaikki saman työpaikan jäsenet ovat sisäistäneet samat arvot, on silloin työyhteisön toiminta samankaltaista ja tavoitteisiin pääseminen helpompaa. Arvoissa tärkeintä on niiden sisäistäminen. Vain sisäistetyt arvot ohjaavat toimintaa tiedostamattakin.

Talouden muutokset, teknologian kehitys, työelämän muutokset sekä asiakkaiden tarpeiden muutokset vaikuttavat varhaiskasvatukseen ja päivähoitopalveluihin. Työn vaatavuudet ovat koko ajan

muuttuneet ja kiire lisääntynyt. Ammattitaitoisesta ja osaavasta työvoimasta alkaa olla pula. Päivähoidonkin arjessa näkyy kiire, riittämättömyyden tunne sekä tyytymättömyys tarjottaviin palveluihin. Johtajalta tämä edellyttää johtamistaitoa, suunnitelmallisuutta ja osallistumista, että haasteista selviää. (Parrila 2011, 4-6.)

Työyhteisön kannalta tärkeää on, että johtaja toimii oikeudenmukaisesti kaikkia ryhmän jäseniä kohtaan. Vaikka jokainen ryhmän jäsen on erilainen ja se voi vaatia johtajalta eri asioita, on johtajan kuitenkin kohdeltava kaikkia ryhmän jäseniä yhdenmukaisesti. Tämä on varmasti yksi tärkein tapa, jolla johtaja kerää arvostusta oman työyhteisönsä sisällä. Itse ajattelisin sen niin, että johtajan täytyy olla valmis antamaan jokaiselle ryhmänsä jäsenelle juuri niin paljon huomioita, neuvoja ja apuja, kuin kukin yksilö sitä tarvitsee. Toinen vaatii enemmän kuin toinen mutta hyvä johtaja ottaa sen huomioon. Johtajan tulee tuntea alaisensa, jotta hän voi toimia parhaana mahdollisena johtajana. Niin johtajat, kuin johdettavatkin ovat erilaisia. Toiset tarvitsevat enemmän johtajalta, kun toiset ovat taas enemmän itseohjautuvia ja heille riittää, että esimies tai johtaja silloin tällöin kiinnostunut työn etenemisen. Mielestäni tärkeää on myös, että johtaja ilmaisee suoraan ja julkisesti omia toimintatapojaan ja on valmis kuuntelemaan alaisiltaan ehdotuksia ja tarvittaessa muuttamaan niitä. (Vesalainen, Cleve & Ilves 2013, 18–19.)

Toisaalta johtajan ei tule olla liian ystävällinen ja tuttavallinen alaisilleen, jolloin hän voi menettää arvostustaan ja asemaansa. Liian kaverillista johtajaa ei välttämättä koeta yhtä vaikutusvaltaisena kuin taas sellaista johtajaa, joka on ystävällinen, mutta sopivan etäinen. Toisaalta taas liian kylmä ja etäinen johtaja voidaan kokea uhkaavana ja jopa hieman pelottavana. Tällöin ei välttämättä työyhteisön sisällä ja esimiehen edessä uskalleta olla yhtä avoimia ja rehellisiä. Kuitenkin voi todeta, että alaiset ja myös johtajat ovat vain ihmisiä. Johtajuus vaatii oikeanlaista luonnetta ja ihmistuntemusta, jotta osaa käsitellä alaisiaan tilanteen vaatimalla tavalla. Hyvän johtajan tulisi osata ottaa kokonaisvastuu yksikkönsä varhaiskasvatuksen laadusta ja tuloksellisuudesta. Johtajalta edellytetään työn organisoimiseen ja tiedonkulkuun liittyvää osaamista sekä välineitä toiminnan kehittämiseen ja arviointiin. (Liukkosen 2012, 8.)

2000-luvulla on varhaiskasvatuksen johtamiseen liittyviä pro graduja ja väitöskirjoja tullut useita. Hirvelän tutkielma (2010) Pedagoginen johtajuus päiväkotien johtajien ja lastentarhanopettajien silmin selvittää, millaisia asioita pedagogiseen johtamiseen kuuluu ja miten päiväkotiyhteisö hyötyy pedagogisesta johtamisesta. Näissä tuloksissa tulee esille miten pedagoginen johtajuus konkretisoi tuu viiteen toimintoon päiväkodin arjessa. Se nähtiin henkilöstöjohtamisena, pedagogisen toiminnan suunnitteluna ja arviointina, pedagogisen toiminnan visiointina, pedagogisen toiminnan ohjauksena ja neuvontana sekä psyykkisenä tunteena. (Hirvelä 2010, 6, 67.)

Puolestaan vuonna 2012 Liukkosen pro gradu-tutkielmassa selvitettiin voidaanko pedagogista johtajuutta tukea päiväkodin johtajien vertaistyöskentelyn avulla. Tässä toimintatutkimuksessa päiväkodin johtajat toimivat itse aktiivisina vertaisryhmätyöskentelyn kehittäjinä. Johtajilla oli tavoitteena saada jo olemassa oleva hiljainen tieto ja asiantuntijuus kollegoiden käyttöön. Tutkimus tuloksien mukaan

pedagogisen johtajuuden haasteet painottuvat päiväkodin johtajan laajentuneen ja monimuotoisen työnkuvan aiheuttamaan ajanpuutteeseen. (Liukkonen 2012, 1-2,82.)

Vuonna 2014 Fonsénin väitöstutkimuksen ”Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa” tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden ilmiöön. Pedagogisen johtajuuden ilmiökentän kokonaisuuden muodostavat arvot, konteksti, organisaatiokulttuuri, ammatillisuus ja substanssin hallinta. Tutkimuksen tulosten perusteella laadukkaan pedagogiikan varmistamiseksi pedagogista johtajuutta tulisi ymmärtää laajempaan ilmiöönä. Pedagogisella johtajuudella tavoitteena on varhaiskasvatussuunnitelman mukaisesti lapsen hyvä kasvu, oppiminen ja kokonaisvaltainen hyvinvointi. Pedagogiikkaa ei voi jättää johtamatta, minkä todistavat jo pedagogisesta johtajuudesta tehdyt tutkimustulokset. Lastentarhanopettajilla on vastuu lapsiryhmän pedagogiikasta, mutta vastuu toteutusta toiminnan laadusta on päiväkodin johtajalla. (Fonsén 2014, 26, 62, 184.)

Hyvä johtaja rakentaa selkeän viestintämallin, haluaa palkita henkilöstöä hyvästä työstä ja tunnustaa muidenkin osaamisen. Hän luottaa alaisiinsa ja innostaa henkilöstöä omalla esimerkillään. Juusena-hon (2008: 25–26) kertoo, että yleensä työyhteisöstä löytyy kehittämishalukkaita ja samanhenkisiä työntekijöitä ja näin yhdessä aletaan luoda verkostoja. Yhteisöllisen kulttuurin luominen, ammatillinen yhteinen kehittäminen ja lapsen ”elämän polun yhtenäistäminen”, niin että lapsi ja hänen huoltansa tietävät, missä mennään, ovat tärkeitä asioita.

Laadukas ihmisten johtaminen luo työyhteisöön hyvän ilmapiirin ja terveyttä edistävän toimintatavan. Johtajan rooli korostuu muutostilanteissa, koska hallitsematon muutos vaikuttaa työntuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. (Luoma & Arikoski 2006,131).

4 HENKILÖSTÖ MUUTOKSESSA

4.1 Muutos ja kehittäminen

Varhaiskasvatuksessa organisaatiomuutokset, koulutuksen laatu ja lisääntyminen luovat paineita johtajuuden muuttumiselle. Varhaiskasvatuksen kehittyminen perustuu työntekijöiden asiantuntijuuteen. Päivittäisessä perustehtävässä ja vuorovaikutustilanteissa työyhteisön, vanhempien ja lasten kanssa varhaiskasvatuksen asiantuntijuus korostuu. Perustehtävässä toimivien työntekijöidenkin on tunnettava oma organisaatio ja sen strategia sekä hallittava asiakkaiden palveluohjausta. Muutokset koskettavat suorittavia työntekijöitä että korkeasti koulutettuja asiantuntioita niin yksityisellä kuin julkisellakin puolella. (Launis & Engström 1999, 64–81)

Muutos voidaan pelkistetyimmillään määritellä uudeksi tavaksi työskennellä ja organisoida. Muutosprosessiin liittyy erilaisia asioita, joiden yhteyttä muutokseen ei välttämättä heti edes ymmärretä. Organisaation muutos on mahdollista vain sen identiteettiä muokkaamalla. (Ponteva 2010, 13). Nykypäivänä työpaikoilla ja organisaatioissa eletään voimakasta muutoksen aikaa. Voidaan sanoa, että muutoksesta on tullut työelämään pysyvä olotila. . Muutos on aina uhka, koska joudumme pois mukavuusalueeltamme, emmekä voi tietää mitä muutos tuo tullessaan. (Kotter & Rathgeber 2008, 8).

Nopea reagointi, epävarmuuden sietäminen, tietoperustan uudistaminen ja opiskelu sekä joustavuus ja yhteistyövalmiudet ovat työelämässä toimimisen perusedellytyksiä. Jokainen työyhteisö joutuu jatkuvasti ottamaan käyttöönsä uusia menetelmiä selvitäkseen uudenaikaisessa ympäristössä, vaikka muutoksen tarve jää valitettavan usein havaitsematta. Muutos ei merkitse kaikille samoja asioita ja usein johdon käynnistämät muutosprojektit eivät näyttäyty työn arjessa aivan kuten he ovat asian ajatelleet. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 9-19.)

Kuitenkin muutos tarkoittaa aina luopumista. Jotta uuteen asiaan voi sitoutua ja kiinnittyä, tulee vanhasta päästä irti. Usein muutokselle ja erityisesti luopumiselle ei ole varattu riittävän pitkää aikaa ja siksi muutos koetaan vaikeaksi. Ihmisten tulee voida käsitellä rauhassa luopumisen tuska ja saada tehdä tarpeeksi surutyötä, jotta sitoutuminen uuteen on edes mahdollista. (Ponteva 2010, 24)

Muutoksen johtaminen vaatii ihmisten ja työyhteisön sekä käyttäytymisen periaatteiden tuntemusta. Johdon täytyy itse olla avoin, kiinnostunut ja innostunut kehittämisestä, jotta henkilöstöltä voi odottaa innostuneisuutta. Esimerkiksi se, että ylin johto osallistuu henkilöstönsä kehittämis- ja koulutuslainsäätöihin, vahvistaa henkilöstön motivaatiota ja uskoa muutoksen tärkeydestä. (Järvinen 2000, 13–21.) Kuitenkin varsinaisen muutosjohtamisen avainhenkilöt löytyvät lähiesimiehistä, joiden tehtävänä on sanoittaa annetut ohjeet ja käskyt käytännön työn tekijöille. He joutuvat käsittelemään muutoksen aiheuttamaa pelkoa ja vastustusta. Heidän tehtävänä on luoda ilmapiiri, jossa työntekijä voi keskittyä työnsä tekemiseen muuttuvassa ympäristössä. (Holbeche 2006, 22–23.)

Lähiesimieskään ei toivottavasti ole muutoksessa yksin, sillä jokaisen tason toimijan tulee saada tukea omalta esimieheltään tai vaikka työterveyshuollosta. Kenenkään ei tarvitse kokea olevansa yksin muutoksen keskellä. (Ponteva 2010, 68).

Jotta organisaation kehittämistyö tai muutos voi onnistua, se vaatii johdolta yhdensuuntaiset ja selkeät näkemykset niistä tavoitteista, jotka halutaan muutoksella saavuttaa. Jos tavoitteet eivät ole selkeät tai ne ovat muuten epämääräiset, jää kehittämistyö pelkäksi puuhasteluksi ja pikkuhiljaa se jää uusien asioiden jalkoihin. Yksimielisyyden ja selkeän näkemyksen löytyminen ei organisaatiossa ole helppoa, koska eri henkilöillä ja henkilöstöryhmillä voi olla hyvinkin erilaiset huolenaiheet ja ongelmat sekä näkemykset muutoksen tarpeellisuudesta. Tällaisessa ristiriitatilanteessa kehittämisen perustan tulisi löytyä organisaation perustehtävästä. (Järvinen 2000, 36–38.) Johdon tulee myös huolehtia, että kaikki muutoksen vaatimat resurssit ovat olemassa ja käytettävissä. (Holbeche 2006, 21).

Organisaation uudistaminen ja muutos ei saa muodostua itsetarkoitukseksi vaan kehittämisen yhteysjuuri tämän työpaikan olemassa oloon ja päämäärään tulee olla olemassa. Usein työpaikoilla aletaan miettiä kehittämistä vasta sitten, kun ihmissuhde- ja ilmapiiriongelmat ovat saaneet vallan ja perustehtävän suorittaminen vaikeutuu. Usein varsinaiseen työ tekemiseen ja toimintaan liittyvät ongelmat ja epäselvyydet aiheuttavat väärinkäsityksiä ja jännitteitä ja nämä puolestaan kärjistyvät ihmissuhdeongelmiksi ja ilmapiiriin heikkoudeksi. Näin kuvattuna työyhteisön ongelman voidaan katsoa liittyvän työilmapiiriin, vaikka oikea syy löytyy esim. puutteellisesta perehdyttämisestä, heikoista palaveri- ja kokousrakenteista ja yhteisten linjausten puutteesta. (Järvinen 2000, 42–49.)

Muutosta edeltävä vaihe on usein työntekijän kannalta raskas. Huhujen kiertäessä ja levottomuuden kasvaessa yhteistyöhalu ja avoimuus vähenevät. Tämän vaiheen pitäminen mahdollisimman lyhyenä olisi kaikkien kannalta järkevintä. (Ponteva 2012. Viitattu 8.9.2015.

[http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CAEBHXGTFF#kohta:MUUTOKSESSA\(\(20.\)\)](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CAEBHXGTFF#kohta:MUUTOKSESSA((20.)))

Esimiehen tulisi saada huhut ja juorut hallintaan ja muutoksen yhtenä edellytyksenä onkin tehokas muutosviestintä, joka ei ole mikään viestinnän oma alalajinsa, vaan se on ammattimaista asioista tiedottamista. Sen tulee olla reaaliaikaista ja läpinäkyvää. Pelkästään ylhäältä alaspäin kulkeva viestintä ei enää riitä, vaan tiedon tulee kulkea läpäisyperiaatteella koko työyhteisössä. Jotta uusien tietojen kokoajan saatavilla, tulee muutostilanteissa järjestää erilaisia foorumeita asioiden käsittelyyn ja puimiseen, niin virallisesti kuin epävirallisestikin. Näin muutosviestintä ei ole pelkästään tiedon jakamista, vaan sillä voidaan vaikuttaa työyhteisön yhteisen ymmärryksen syntymiseen sekä tavoitteiden ja toimintatapojen sisäistämiseen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 11–37.) Viestinnän tulisi siis tapahtua mahdollisimman usean kanavan kautta, mutta tärkeää on, että kaikilta kanavilta saatu informaatio on yhdenmukaista (Young 2014, 157–158). Tiedon avulla työntekijöiden on helpompaa sietää epävarmuutta ja heidät voidaan myös sitouttaa ja aktivoida muutokseen, sillä mikään organisaation kulttuurimuutos ei voi tapahtua ilman työntekijöiden aktiivista osallistumista. (Holbeche 2006, 313).

Young (2014, 153) väitöstutkimuksessaan toteaa, että muutoksenaikaisen kommunikaation tulee olla organisaation rakenteen ja kulttuurin kanssa yhtenäisessä linjassa, jotta henkilöstö on tyytyväinen viestinnän laatuun. Myös tiedottamisen ajoituksella on merkityksensä sille, kuinka muutosviestintä koetaan (Young 2014, 81.) Vaikka työntekijöistä vaikuttamismahdollisuudet ja osallistuminen muutoksen suunnitteluun voi tuntua haasteelliselta, olisi heidän mukaan ottaminen jo suunnitteluvaiheessa ensiarvoisen tärkeää, sillä näin muutoksen onnistuminen olisi varmempaa. Mitä byrokraattisemmasta organisaatiosta on kyse, sitä tärkeämpää on työntekijätason osallistaminen jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. (Ponteva 2012. Viitattu 8.9.2015.

[http://verkkokirjahyly.talentum.fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CAEBHXGTFF#kohta:MUUTOKSESSA\(\(20.\)\)](http://verkkokirjahyly.talentum.fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CAEBHXGTFF#kohta:MUUTOKSESSA((20.)))

Harvardin tutkimusten mukaan kuitenkin n. 70 % muutoksista epäonnistuu tai paremminkin 30 % onnistuu, ja siksi aina kannattaa yrittää. Ja kun yhteiset ongelmat on tunnistettu, voidaan aloittaa muutosprosessin käynnistäminen. *”Huolestuminen kannattaa aina pitää muodissa, sillä liian huoleton henkilöstö alkaa nojata taaksepäin ja keskittyy sisäpeliiin.”* (Lipsanen & Laakso 2009, 263–266.)

Muutoksessa tärkeänä onkin, että esimies osaa selkiyttää toimenkuvia ja motivoida henkilöstöä tavoiteteisiin pääsemiseksi. Uudistuksessa on kysymys muutoksesta ja uudistuminen on jonkin asian muuttumista joksikin toiseksi. Ja juuri näissämuutosprosessien onnistumisess esimiehen rooli on keskeinen. Esimiehen tärkein tehtävä on pyrkiä tekemään ymmärrettäväksi muutoksen syyt, tarkoitus ja tavoite. (Viitala 2005, 303)

4.2 Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen organisaation uudistaminen

Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen organisaatiouudistuksen lähtökohtana ovat olleet kahden palvelupäällikön eläköityminen sekä tarve panostaa pedagogiseen johtamiseen. Erityisesti päiväkodinjohtajien taholta pedagogisen johtajuuden vahvistuminen ja tehtävien tasaisempi jakaantuminen ovat olleet hankkeen tavoitteena. Hanke alkoi syksyllä 2011 ja päättyi keväällä 2012. Hankkeen palkattuna konsulttina toimi Kirsi Alila Ediva Oy:stä. Hanke-raportin mukaan erityisesti pedagogiseen johtamiseen kaivattiin vahvistusta ja tilaa. (Alila 2012, 4.)

Organisaation uudistamisen valmistelu suoritettiin kuudessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin uudistuksen tavoitteita ja taustoja ja sovittiin alustavasta aikataulusta. Kartoittava vaihe toteutettiin keskustelemalla varhaiskasvatusjohtajan ja kahden silloisen varhaiskasvatuksen palvelupäällikön kanssa marras- ja joulukuussa 2011. Tämä vaihe toimi pohjana organisaatiouudistuksen toiselle vaiheelle, jossa keskityttiin taustamateriaalin keräämiseen, sen käsittelyyn ja nykytilanteen analysointiin. Organisaatiouudistusta oli jo osin valmisteltu vuoden 2011 alusta asti, jolloin myös päivähoiton verkostonselvitykset olivat valmistuneet. Aihetta oli alettu käsitellä päivähoiton hallinnon kehittämissyöryssä, sekä päivähoiton johdon kehittämissyöryssä. Eräänä tärkeänä varhaiskasvatuspalvelujen organisaation uudistamiseen liittyvänä tekijänä on ollut Kuopion kaupungissa vuoden 2011 alusta voimaan tullut palvelualueuudistus. (Alila 2012, 6.)

Toisessa vaiheessa analysoitiin nykytilaa tutustumalla erilaisiin aineistoihin ja taustamateriaaleihin koskien Kuopion kaupunkia tunnuslukuineen sekä päivähoiton asiakirjoihin. Aineisto koostui monista Kuopion kaupungin asiakirjoista, päivähoiton kotisivuista, kuntaliitosselvityksistä, päivähoiton verkostonselvityksestä sekä monista muista päivähoiton asiakirjoista ja kokousmuistioista. Nykytilan analyysivaiheessa tutustuttiin myös mm. Lahden, Jyväskylän ja Hollolan uudistuneisiin organisaatioihin, joissa oli otettu käyttöön aluejohtaja- tai aluepäiväkodinjohtajamalli. Lisäksi tarkasteltiin myös Oulun ja Lappeenrannan varhaiskasvatuksen organisaatioita, joissa yhteistyö perusopetuksen kanssa on erityisen vahvaa. Myös näiden kuntien organisaatiouudistusten taustalla oli ollut pedagogisen johtajuuden vahvistuminen. (Alila 2012, 8-9.)

Kolmannessa vaiheessa aloitettiin uuden organisaation suunnittelu, joka piti sisällään avainhenkilöiden ja tahojen kuulemisen ja muun tiedonhankinnan. Aineisto kerättiin haastattelemalla päiväkodinjohtajia, erityislastentarhanopettajia, päivähoiton hallintoa, virkamiesjohtoa sekä LapsiKuopio-hankkeesta saaduista kirjallisista asiakirjoista. Päiväkodinjohtajat alueittain sekä päivähoiton hallinto tuottivat jokainen oman organisaatioehdotuksen, jotka esiteltiin aluekuulemistilaisuudessa 15.3.2012. (Alila 2012, 10–11.)

Neljännessä vaiheessa aloitettiin uuden organisaation mallinnus. Organisaatioehdotuksia valmisteltiin edellä kuvattujen kartoittavan, tiedontuottamisen ja nykytilan analyysi vaiheiden kautta. Aineistot analysoitiin useampaan kertaan ja laadittiin aineiston koonti sekä kysymyskohtainen yhteenveto ja johtopäätökset. Päivähoiton hallinto sai laajan aineistokoonnin kommentoitavakseen ennen ehdotusten laatimista. Tämän jälkeen he Kirsi Alilan kanssa 23.3.2012 kokoontuivat suunnittelutilaisuuteen. Tässä tilaisuudessa tutustuttiin muiden kuntien organisaatioihin, haastatteluista saatuun tietoon, ehdotuksiin ja johtopäätöksiin sekä Kirsi Alilan tuottamiin alustaviin mallinnuksiin. Näiden pohjalta laadittiin organisaatiomallinnus, jota lähdettiin viidennessä vaiheessa kommentoimaan aluekuulemistilaisuuksissa ja virkamiesjohdon kanssa. Aluekuulemistilaisuudet oli suunnattu päiväkodinjohtajille ja erityislastentarhanopettajille.

Virkamiesjohdon ja varhaiskasvatusjohdon kommentointitilaisuuden jälkeen jäljelle jäi kaksi erilaista organisaatioehdotusta: ideaali- ja reaalmalli. (Alila 2012, 6-27.) Tämä niin kutsuttu ideaalimalli sisältää kolmen palvelupäällikön ja kehittämispäällikön kokonaisuuden. Lisäksi malliin on sisällytettyä aluevastaavat päiväkodinjohtajat, jotka mahdollistavat palveluohjauksen tehostamisen ja pedagogisen johtamisen vahvistumisen. Ehdotuksessa oli myös nostettu enemmän esiin jo olemassa olevaa varhaisentuen palvelurakennetta, joka muodostuu alueellisista konsultoivista erityislastentarhanopettajista, joita johtaa kehittämispäällikkö. (Alila 2012, 14–26)

Toinen hankkeen tuottama mallinnus reaalmalli kertoo jo nimessään, että se sisältää vähemmän lisäresursointia kuin ideaalimalli. Tämä reaalmalli olisi siksi realistisempi toteuttaa kunnan talous- ja resurssitilanne huomioiden. Reaalmalli sisältää nykyisen organisaatiomallin tapaan kaksi palvelupäällikköä sekä uutena lisäresurssina kehittämispäällikön mahdollisesti perusopetuksen ja varhaiskasvatuksen yhteisenä resursointina. Tässä mallissa kehittämispäällikön toimenkuva keskittyy aluksi

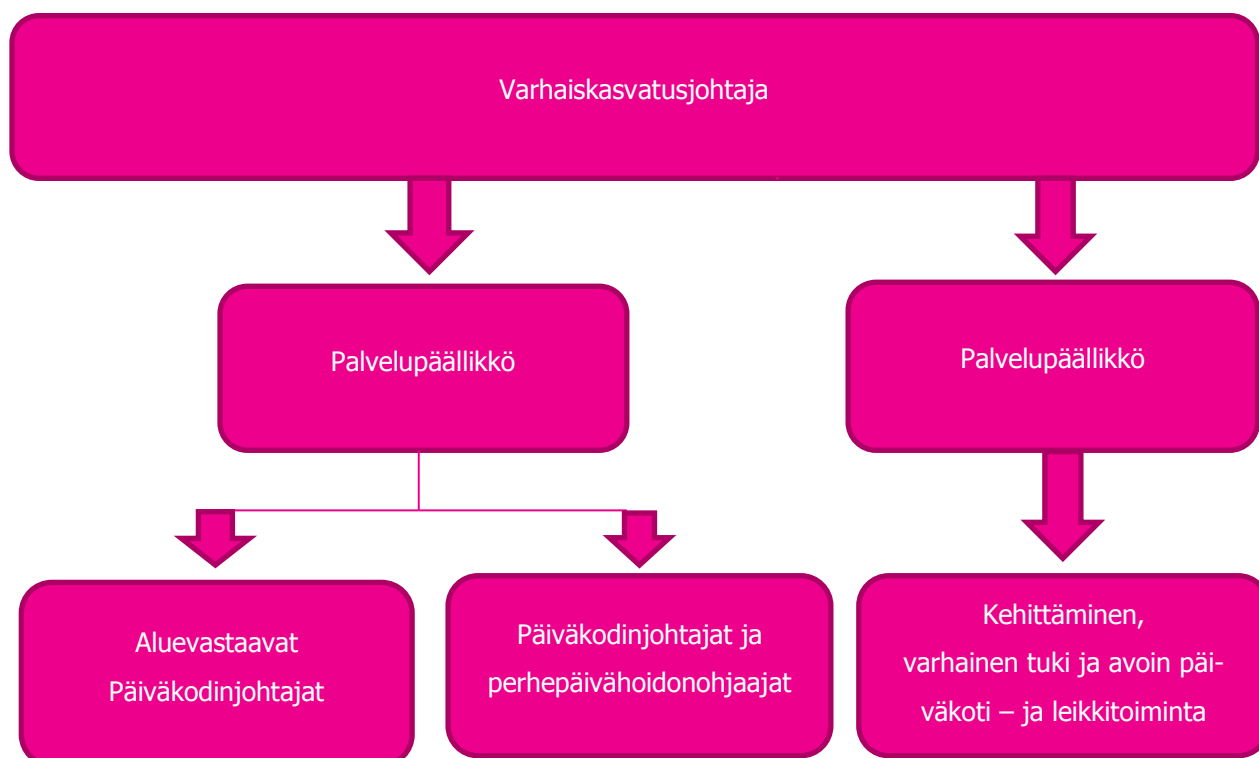
perusopetuksen ja varhaiskasvatuksen yhteistyörakenteiden luomiseen varhaisentuen johtotehtävien lisäksi. (Alila 2012, 29)

Loppujen lopuksi Kuopion varhaiskasvatusorganisaation uudistaminen käynnistyi näiden kahden kombinaationa, jossa varhaiskasvatusjohtajan lisäksi toimii kaksi palvelupäällikköä joista toinen toimii varhaiskasvatuksen strategisena johtajana ja toinen operatiivisena johtajana sekä kuusi aluevastaavaa päiväkodinjohtajaa.

Kuten kuvioista 1. näkyy, ei aluevastaavalla päiväkodinjohtajalla ole esimiesasemaa suhteessa päiväkodinjohtajiin. Kaikkien päiväkodinjohtajien, myös aluevastaavien päiväkodinjohtajien lähiesimiehenä toimii operatiivinen palvelupäällikkö, jonka vastuualueisiin kuuluvat päiväkotihoidon, perhepäivähoito sekä esiopetus. Strateginen palvelupäällikkö vastaa lähinnä varhaiskasvatuksen kehittämistyöstä, leikkitoiminnasta sekä varhaisesta tuesta.

Kuopion varhaiskasvatuspalvelut on näin jaettu kuuteen päivähoitoalueeseen, jossa keskimäärin kuusi päiväkodinjohtajaa sekä aluevastaava päiväkodinjohtaja kukin omissa yksiköissään. Aluevastaavan päiväkodinjohtajan tehtäviin kuuluu kaikkien päiväkodinjohtajan tehtävien lisäksi myös kehittämistyötä sekä muita erityisiä tehtäviä. Näin on pyritty siihen, että päiväkodinjohtajalle jäisi enemmän aikaa pedagogiseen johtamistyöhönsä.

Kuvio 1. Kuopion varhaiskasvatuspalveluiden organisaatorakenne 1.8.2013



4.3 Päiväkodinjohtajan ja aluevastaavan päiväkodinjohtajan tehtävänkuvaus

Perinteisesti johtajuus päiväkodeissa on nähty muodollisena asemana, jonka pätevä esikoulunopettaja on usein joutunut ottamaan muun työnsä lisäksi. Hän on käyttänyt ylintä valtaa suhteessa työntekijöihin sekä palveluiden piirissä oleviin asiakkaisiin. Kuitenkin Roddin (2006) tutkimuksen mukaan ennen vuotta 1980 valmistuneet lastentarhanopettajat olivat usein haluttomia ottamaan vastaan johtajuutta, johtuen johtamisosaamisen ja -taitojen puutteesta. Varhaiskasvatuksen johtajuus on kokonaisvaltainen ja moniulotteinen eikä välttämättä mitenkään helppo määritellä. Siksi tarvitaan toimia johtajuuden laadun vahvistamisessa. (Hujala, Waniganayake & Rodd 2013, 28–30.)

Varhaiskasvatuksen johtaminen vaatii syvällisiä inhimillisiä ominaisuuksia, joka sisältävät toki perinteisiä viranomaisominaisuuksia mutta myös paljon muuta. Perinteinen käsitys johtajuudesta, yksin hierarkian huipulla on epätäydellinen eikä anna sitä oikeaa kuvaa todellisesta johtajuudesta. Varhaiskasvatuksen johtajuus on vaikuttamista sekä yksilöihin että tiimeihin, jotka heijastavat työssään yhteistä visiota sekä päämäärää. Johtajuus on sekä yksilöllistä että yhteisöllistä eettistä vastuuta. (Lewis & Hill 2012 Viitattu 25.10.2015. Saatavissa: <http://www.earlychildhoodaustralia.org.au/our-publications/every-child-magazine/every-child-index/every-child-vol-18.4.2012/leadership-look-like-early-childhood-settings/>.)

Kuopion varhaiskasvatuksessa 2013 elokuussa toteutettiin alueorganisaatio uudistus. Silloin otettiin päiväkodinjohtajan rinnalle toimimaan aluevastaavat päiväkodinjohtajat. Näiden tarkoituksena on mahdollistaa päiväkodinjohtajan pedagogista johtajuutta. Kuopiossa on kuusi päivähoitoaluetta, joille jokaiselle valittiin oma aluevastaavapäiväkodinjohtaja. Tämän uudistuksen tarkoituksena oli raivata lisää tilaa pedagogiseen johtajuuteen.

Miia Kauppinen tuo gradussaan (2004) esille, että *Päiväkodinjohtajan tehtävänä* nähtiin kasvatukselliset ja opetukselliset tehtävät. Lasten fyysisestä kehityksestä, terveydestä ja perushoidosta huolehtiminen, yhteistyö, varhaiskasvatuksen ja päivähoidon kehityksen seuraaminen, hallintoon ja talouteen liittyvät tehtävät ja valmistelevat toiminnot. Käytännössä tämä toteutuu niin, että päiväkodinjohtaja kantaa vastuun yksikössään tapahtuvasta varhaiskasvatustyöstä, jota hänen alaisuudessaan työskentelevät työntekijät tekevät.

Kuopion kaupungissa päiväkodinjohtajan tehtävissä tärkeimpänä nähdään pedagoginen johtajuus. Tämän nähdään kokonaisvaltaisena ilmiönä, joka liittyy organisaation osaamiseen ja kasvupotentiaalin kehittämiseen. Fonsenin (2014,35) mukaan tämän ilmiön sisällä voidaan erotella pedagogiikan ja johtajan toimintaan liittyviä toimia.

Arjessa aikaa vie kuitenkin valtaosan päivittäisjohtaminen, joka pitää sisällään henkilöstön kysymyksiin vastaamista, heidän ohjaamista sekä palveluohjaus, missä vastataan vanhemmilta tuleviin kysymyksiin ja paneudutaan heidän ohjaamiseen. Lisäksi heidän työhönsä kuuluu ns. *”askeleen edellä oleminen”* tämä pitää sisällään tulevaisuuden suunnittelua ja kehittämistä, kun taasen henkilökunta elää tässä ja nyt ja toteuttavat arjentyötä.

Aluevastaavana päiväkodinjohtajana toimii jokaiselta kuudelta alueelta yksi päiväkodinjohtaja. Aluevastaavapäiväkodinjohtaja tekee oman yksikkönsä lisäksi aluevastaavan työtehtäviä. Aluevastaaville päiväkodinjohtajille on sovittu erilliset vastuualueet seuraavan työnjaon mukaisesti: esiopetus, avoimet varhaiskasvatuspalvelut, sähköinen viestintä, ilta- ja vuorohoito, perhepäivähoito, varhainen ja erityinen tuki .

Lisäksi heidän vastuu tehtäviinsä kuuluu toimia yhteyshenkilönä hallinnon ja kentän välillä molempiin suuntiin, tiedonkeruu kentältä, aluekokousten suunnittelu ja valmistelu sekä johtaminen, alueen keskitetty palveluohjaus ja ensimmäinen yhteydenotto hoitopaikkaa hakeneisiin perheisiin, kiireellisyysluokan valinta Efficca-järjestelmässä, päivystysten pohjasuunnittelu, resurssien käytön seuraaminen ja yhteistyö alkuopetuksen kanssa alueella (ei kuitenkaan maaseudulla, jossa luonteva yhteistyökumppani on alueen päiväkotijohdaja). (Varhaiskasvatuksen johtoryhmän kokous 12.6.2013)

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen esimiesten näkemyksiä 1.8.2013 toteutetun alueorganisaatiouudistuksen vaikutuksista päiväkodin arkeen. Onko uudistus muuttanut päiväkodinjohtajan työnkuvaa? Mitä uutta organisaatio uudistus on tuonut pedagogiseen johtajuuteen? Millä tavoin päiväkodinjohtajat ja aluevastaavat päiväkodinjohtajat kokevat oman pedagogisen johtamisensa ja miten tämä näkyy johtajien arjen työssä?

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalveluiden hallinnolle alueorganisaatiouudistuksen vaikutuksista esimiesten ja työntekijöiden arkeen ja erityisesti lapsen arkeen. Tutkimuksessa pyrin selvittämään millaisena varhaiskasvatuksessa jaettu johtajuus näyttäytyy ja miten pedagoginen johtajuus näkyy arjessa. Kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa lähtökohdiana selvittää miten Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen organisaatio uudistus näkyy päiväkodin arjessa? Aineisto on saatu haastattelemalla kaksitoista päiväkodinjohtajaa ja kuusi aluevastaavaa päiväkodinjohtajaa. Tutkimukseen kuului lisäksi rinnakkaistutkimus. Rinnakkaistutkimuksessa kuvattiin Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen organisaatiouudistuksen vaikutusta ja näkymistä päiväkodin arjessa henkilökunnan näkökulmasta.

Tutkimuskysymykset muotoutuivat seuraavanlaisiksi:

Miten Kuopion Kaupungin varhaiskasvatuksen organisaatiouudistus näkyy päiväkodin arjessa?

Millaisia uusia pedagogisia johtamisen menetelmiä on tullut käyttöön uudistuksen myötä?

Millainen on henkilökohtainen kokemuksesi organisaatiouudistuksesta?

6 METODOLOGISET VALINNAT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmänä käytän laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksessa haastattelen Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen kuusi aluevastaavia päiväkodinjohtajia ja 12 päiväkodinjohtajaa. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on kuvata todellista elämää. Hirsjärvi, Remes, Sajavaara (2007, 155–157) toteavat, että tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Kyseessä on prosessi, joka ei välttämättä etene selkeiden, erikseen sovittujen vaiheiden kautta, vaan tutkimukseen liittyvät ratkaisut muotoutuvat tutkimuksen edetessä. (Kiviniemi 2010, 70.)

kohdejoukko kvalitatiivisessa/Laadullisessa tutkimuksessa valitaan tarkoituksenmukaisesti, silloin pystytään kuvaamaan tutkimuksen aihetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Hyvä vuorovaikutus ja haastateltavien esille tuomat näkökulmat sekä ilmaisujen ymmärtäminen ovat ominaisia laadulliselle tutkimukselle. Tutkijan omien asenteiden, uskomusten ja arvojen jättäminen ulkopuolelle takaa mahdollisimman objektiivisen tarkastelun. (Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/> Viitattu 7.9.2015.)

Hirsjärvi, ym 2014, 160–161 toteaa, että tutkijan ei kuitenkaan tule kokonaan jättäytyä omista arvo- lähtökohdistaan. Näin laadullisella tutkimuksella saa saavutettua vain ehdollista, aikaan ja paikkaan rajoittuvia selityksiä. Laadullisella tutkimuksella pyritäänkin löytämään tosiasioita eikä vain todentamaan jo olemassa olevia totuuksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 160–161.)

Kvalitatiivista eli laadullista tietoa voidaan kerätä useilla eri menetelmillä, joista eniten käytettyjä ovat syvähaastattelut, ryhmäkeskustelut sekä erilaiset etnografiset menetelmät. (jonka avulla voi tutkia ihmisille merkityksellisiä arkielämän ilmiöitä). Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista hyödyntää erilaisia valmiita aineistoja. Tänä päivänä sosiaalinen media tarjoaa kiinnostavaa materiaalia, jota voidaan analysoida vastaavilla menetelmillä kuin mitä tahansa laadullista aineistoa. (<http://www.inspirans.fi>)

Tiedonkeruu ja käytettävät aineistot räätälöidään tapauskohtaisesti vastaamaan tiedon ja ymmärryksen tarvetta. Tyypillisesti laadullinen tutkimus koostuu useista eri aineistoista, esimerkiksi sosiaalisen median aineisto taustoittamaan, kohderyhmän itsensä tuottama aineisto arkikontekstista, ryhmäkeskusteluihin tai syvähaastatteluihin kerätty aineisto ja projektiivisten tekniikoiden tuottama visuaalinen aineisto.

6.2 Tutkimusaineisto

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja, joissa tutkittavan ääni ja näkökulmat pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat muun muassa osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut, diskursiiviset analyysit ja teemahaastattelut. (Hirsjärvi ym. 2010, 164.)

Haastattelua voidaan kuvailla ihmisten väliseksi viestinnäksi, joka perustuu kielen käyttöön. Haastattelu koostuu sanoista sekä niiden kielellisestä merkityksestä ja tulkinnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48 & Alasuutari 2011, 144)

Laadulliselle tutkimukselle luonteenomaista on kerätä aineistoa, joka tekee mahdollisimman monenlaiset tarkastelut mahdolliseksi. Monitaitoisuus ja ilmaisullisuus ovat ominaisia juuri kvalitatiiviselle tutkimukselle. Laadullisen aineiston ja lomaketutkimuksen välinen ero on suuri, lomakeaineisto koostuu ilmiötä koskevista mittaustuloksista, kun taas laadullinen aineisto koostuu näytteistä. Laadullisen aineiston voisi siis sanoa olevan pala tutkittavaa maailmaa. (Alasuutari 2011: 87.)

Haastattelu kysymykset olin tehnyt valmiiksi ennen haastatteluja, eli käytin strukturoitua haastattelumenetelmää. Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jossa painottuu keskustelunomaisuus ja vapautuneisuus. Haastattelijan tehtävänä on selvittää haastateltavan mielipiteitä, ajatuksia ja käsityksiä tutkittavasta aiheesta. Haastattelijan tulee olla luotettava eikä hän saa liiaksi ohjata haastattelua. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 94–96).

Avoimessa haastattelussa tilanne muistuttaa eniten tavallista keskustelua, jossa keskustellaan tietystä aiheesta, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei välttämättä käydä läpi samoja asioita. (Eskola & Suoranta 2000, 86). Haastatteluissa esitin kaikille haastateltaville samat kysymykset, jotta sain vastaukset juuri niihin asioihin mitä hain. Haastattelu tilanteet pyrin pitämään kuitenkin rennolla keskustelupohjalla jossa haastateltavat saivat vastata kysymyksiin vapaasti ja ryhmäkeskusteluissa vuorotellen keskustellen.

Haastateltavat olivat päiväkodinjohtajia ja aluevastaavia päiväkodinjohtajia. Itse olen opiskellut johtamiseen liittyviä asioita, joten koin oiltakin osin tilanteen helpommaksi kuin jos minulla ei olisi minikäänlaista teoreettista näkemystä taustalla. Soitin itse jokaiselle haastateltavalle ja kerroin kaiken taustatiedon tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta sekä omasta roolistani tutkimuksen kulussa. Hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattaminen luo tutkimukselle luotettavan pohjan. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa HTK-ohje 2012 <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje> Viitattu 7.9.2015.) Kaikki haastateltavat suostuivat haastatteluihin.

Haastateltavista osa oli merkittävästi minua vanhempia, se ei erityisesti näkynyt haastattelutilanteissa. Minulle tuli tunne, että olin tervetullut tekemään haastatteluja ja haastateltavilla pääsääntöisesti oli myös mielenkiinto olla mukana haastateltavien joukossa. Mahdollisesti haastattelutilanteista teki myös luonnollisen se, että päiväkodeissa on totuttu keskustelemaan ja työskentelemään erilaisissa tiimeissä, joiden jäsenet ovat esimerkiksi koulutukseltaan ja iältään erilaisia.

Pienet epämiellyttävät tilanteet haastatteluissa muodostuivat niistä hetkistä, jolloin haastateltava sanoi jotain sellaista, mistä itse olen henkilökohtaisesti eri mieltä. Pysin kuitenkin olemaan millään tavalla näyttämättä tätä haastateltavalle ja olen pyrkinyt jättämään henkilökohtaiset mielipiteeni pois analysointivaiheessa.

Haastattelukysymykseni olivat henkilökohtaista mielipidettä hakevia, mutta en koe niiden olleen arkaluontoisia. En myöskään kokenut, että minkään kysymyksen kohdalla haastateltavilla olisi tullut epämiellyttävä olo. Haastatteluista huomasi selkeästi, että osa haastateltavista halusi tuoda vahvasti esille oman näkemyksensä ja toimivuuden uudistusta kohti. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2010, 206) mukaan onkin mahdollista, että haastateltava antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia ja saattaa antaa tietoa myös asioista, joita haastattelija ei kysy.

Haastattelut, jotka suoritin kahden keskeisesti haastateltavat ehkä uskalsivatkin tuoda omia sekä negatiivisia että positiivisia näkemyksiään vahvemmin esille kuin mahdollisessa ryhmähaastattelussa olisivat tuoneet. Alasuutarin (2011, 151–153) mukaan yksilöhaastattelu saatetaankin kokea jonkinlaisena terapiaistuntona ja näin ollen se tuo mukanaan aivan erilaista materiaalia kuin ryhmähaastattelu.

Työssäni haastattelin sekä kahdenkeskeisesti että ryhmähaastatteluna ja koin, että yksilöhaastattelu olisi ryhmähaastattelua parempi vaihtoehto, ryhmähaastattelussa on kuitenkin omat hyvät puolensa, mutta tässä tutkimuksessa koin yksilöhaastattelun ryhmähaastattelua paremmaksi vaihtoehdoksi.

Haastattelut suoritin maaliskuu 2015 aikana. Aineistonkeruun hankinta aika näkyi vahvasti kaikissa haastatteluissa. Jossakin määrin oli melkoinen työ saada sovittua kalenteriin aikaa haastatteluille. Aluksi minulla oli tarkoitus tehdä kolme ryhmähaastattelua, jossa jokaisessa ryhmässä olisi ollut kuusi haastateltavaa. Vapaiden yhtenäisten aikojen löytyminen erialueiden päiväkodinjohtajille oli mahdoton ja siksi osa haastateltiin yksilöhaastatteluna. Haastatteluaineisto onkin aina tilanne- ja kontekstisidonnaista. Jossain toisessa tilanteessa vastaukset saattaisivat siis olla hieman erilaisia. Tärkeää on huomioida tämä aineistoa analysoidessa. (Hirsjärvi ym. 2010, 207.)

Aineistonkeruumenetelmänä on focus group (ryhmähaastattelu) Focus group-haastattelu, on haastattelijan ylläpitämä ryhmäkeskustelu. Se on laadullinen tutkimusmenetelmä, jonka avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Fokusryhmähaastattelu tehdään ennalta suunnitellun haastattelu-
runkon pohjalta. Haastattelussa pyritään saamaan aikaan mahdollisimman paljon keskustelua osallistujien välille.

Mielestäni juuri ryhmähaastattelu antaa mahdollisuuden kerätä monipuolista tietoa kiinnostuksen kohteena olevasta aihepiiristä, ei ainoastaan sellaista tietoa tutkimuksesta mitä on tapahtunut ja mitä mieltä ollaan, vaan myös miten ja miksi, sekä minkälaisia näkemyksiä, kokemuksia, asenteita ja odotuksia tutkittavaan aiheeseen liittyy.

Focus group haastattelussa ryhmän koon tulee olla 4–10 henkeä. Tavoitteena haastattelussa on erilaisten näkökulmien esille saaminen. Ryhmähaastattelussa selvitetään haastateltavien näkemyksiä, kokemuksia tai mielipiteitä asioista. Ryhmähaastattelusta olisi tarkoitus saada aito keskustelutilanne, jossa esimerkiksi ryhmän sisäinen hierarkia tulee esille sen kautta, kuka puhuu eniten ja kuka on hiljaa tai kuka keskeyttää ketet. Kuinka jaettu näkemykset tai mielipiteet ovat? Mitä tapahtuu, jos joku poikkeaa normista?

Fokusryhmähaastattelu tallennetaan ja kirjoitetaan tekstiksi eli litteroidaan. sen jälkeen aineisto analysoidaan kuin muukin laadullinen aineisto. Tuloksia ei esitetä numeroina vaan teema-alueina tai teoreettisena mallina sekä suorina lainauksina. Fokusryhmähaastattelu tuottaa hyvän, monipuolisen ja rikkaan aineiston.

Tämä Fokusryhmähaastattelu menetelmä sijoittuu osallistuvan havainnoinnin ja luonnollisen ryhmätilanteen tarkkailun ja strukturoidun yksilöhaastattelun välimaastoon. Koska fokusryhmähaastattelu sisältää ryhmän keskinäisen vuorovaikutuksen, se on yksilöllistä haastattelua lähempänä arkielämää, jossa mielipiteet, asenteet ja tavat muodostuvat. (Mäntyranta, Kaila. 2008)

Fokusryhmähaastattelulle tyypillistä se, että keskustelun aikana esille nousee uusia tutkimuskysymysten kannalta merkittäviä teemoja. Joskus jopa samasta aineistosta voidaan analysoida myös muita, alkuperäisen tutkimuskysymyksen ulkopuolelta esiin nousevia aiheita. Siksi on tärkeää, että haastattelija saa luotua turvallisen ja sallivan ilmapiirin, joka mahdollistaa myös erilaisten mielipiteiden ja käsityksien esille tuomisen. (Mäntyranta, Kaila.2008)

Haastattelut nauhoitin sanelukonenauhurilla ja siirsin ne sieltä perinteisesti kirjoittamalla haastattelut paperille. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä noin 13 tuntia. Litteroin haastattelut peruslitterointimenetelmällä jättämällä pois täytesanat ja muun kontekstiin liittymättömän keskustelun.

6.3 Työn rajaaminen ja eri vaiheet

Tässä tutkimuksessa tarkastelen Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen organisaatiouudistuksen vaikutusta ja näkymistä päiväkodin arjessa. Tutkimuskokonaisuuteen kuuluu tämän tutkimuksen lisäksi toinen samaan aikaan valmistuva rinnakkaistutkimus. Rinnakkaistutkimuksen tutkijana toimii Päiväkodinjohtaja/ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija Minna Muona. Työmme jakautuu kahteen osaan, jossa toinen meistä tutkii uudistuksen vaikutuksia henkilöstön näkökulmasta ja toinen esimiesten näkökulmasta. Työssä tulee olemaan yhteisiä teoria osuuksia sekä yhteinen pohdinta alueorganisaatio uudistuksen toteutumisesta Kuopion varhaiskasvatuspalveluissa.

Opinnäytetyöni aluksi tarkastelen Kuopion kaupungin varhaiskasvatusta. Seuraavaksi käsittelen johtamista ja sen vaikutuksia päiväkodin arkeen. Kolmantena käyn läpi Kuopio kaupungin henkilöstön muutosprosessia. Tutkimustehtävän ja tutkimuskysymysten jälkeen tulee opinnäytetyön toteutus,

joka sisältää myös aineiston analysoinnin. Tulokset, johtopäätökset ja pohdinta muodostavat opin-
näytetyön loppupuolen.

Aiheen valintaan luonnollisesti vaikutti se, että olen lastentarhanopettajan Kuopion kaupungin var-
haiskasvatuksessa. Opiskelujen alkuvaiheessa olin yhteydessä varhaiskasvatuksen palvelupäällikköön
Jaana Lappalaiseen, joka ehdotti tutkimusta alueorganisaatiouudistuksesta ja sen vaikuttamisesta
päivähoidon arkeen. Tutkijat aloittivat rinnakkaiset tutkimusprosessit 2014, jolloin päätettiin yhteis-
työn aloittamisesta. Rinnakkaisten tutkimusprosessien katsottiin tukevan molempien tutkijoiden kiin-
nostusta varhaiskasvatuksen organisaatio uudistukseen. Aihe oli sen verran laaja, että saimme siitä
kaksi tutkimusta, jotka yhdistetään lopuksi. Aiheemme oli käsiteltävänä hallinnon palaverissa ja
saimme luvan toteuttaa tutkimusprosessin. Tutkimusluvan työollemme saimme 21.5.2014.

Tutkimustehtävän perusteella alettiin koota viitekehystä tutkimusaiheelle. Viitekehys on rakennettu
varhaiskasvatus Suomessa ja maailmalla, henkilöstö muutoksessa ja pedagoginen johtajuus osalta
molemmista tutkimuksissa yhtenäiseksi, jonka jälkeen tutkimuksen viitekehys eroaa omaan aihealu-
eseen. Myös tuloksissa ja niiden pohdinnassa on yhtenäistä yhteenvetoa. Molemmat tutkimukset
ovat edenneet Savonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeiden ja Hirsjärven ym. (2009) ku-
vaaman tutkimusprosessin mukaisesti.

Oli itsestään selvää, että henkilökunnan kokemuksia tutki Minna Muona, joka tutkimusta tehtäessä
työskenteli päiväkodinjohtajana. Puolestaan minä, joka työskentelin lastentarhanopettajana kentällä
tutkin esimiesten kokemuksia. Haastatteluihin osallistui kaikki aluevastaavat päiväkodinjohtajat ja
satunnaisotoksella jokaiselta alueelta kaksi päiväkodinjohtajaa. Johtamisen teoriaan tutustuin jo en-
nen haastatteluja, että olen perillä ja ymmärrän mistä puhutaan.

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivisen, jossa analyysin tavoitteena jäsentää tutkimuskohteen laa-
tua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen toteutin haastattelemalla 12 päi-
väkodinjohtajaa ja 6 aluevastaavaa päiväkodinjohtajaa. Haastattelut toteutin yksilö, pari – ja ryhmä-
haastatteluina. Tutkimuksen päiväkodinjohtajat on valitsin satunnaisotannalla ja aluevastaavat päi-
väkodinjohtajat osallistuivat kaikki.

Haastattelut toteutin pääsääntöisesti johtajien omissa yksiköissä. Aluevastaavat päiväkodinjohtajat
haastattelin ryhmähaastatteluna heidän kokouksen yhteydessä. Haastattelut nauhoitin sanelukoneel-
la, josta purin ne paperille. Paperilta litteroin haastattelut peruslitterointimenetelmällä jättämällä pois
täytesanat ja muun kontekstin liittymättömän keskustelun.

Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden ja
jaetun johtajuuden ilmiöstä sekä tuottaa tietoa sen toteuttamisesta ja kehittämistarpeista uuden
palvelualueuudistuksen myötä.

Haastattelut oli tarkoitus toteuttaa kolmena ryhmähaastatteluna, mutta yhteisen ajan saaminen haasteluihin osoittautui kuitenkin niin hankalaksi. Toteutin osan haastatteluista yksilö – pari ja ryhmähaastatteluina. Haastattelut nauhoitin ja sen jälkeen suoritin peruslitteroinnin, jossa purettiin keskustelu sanasta sanaan, jättäen kuitenkin pois täytesanat, toistot, kesken jääneet sanat ja kaikki turhat äännähdykset. Tämän jälkeen aineisto luokiteltiin ja saatu aineisto analysointiin.

6.4 Aineiston analyysi

Keskeistä aineiston analyysissä on tutustua aineistoon ja tärkeää siinä on pohdinnan osuus, miten aineistoa voi käyttää ja hyödyntää. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen aineiston käsittely on monin osin hyvin erilaista, mutta peruslähtökohtana siinä on litteroida ja koodata aineisto. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91–93.)

Tutkimusmenetelmäksi valitsin aineistolähtöisen sisällön analyysin. Sen avulla minulla on mahdollisuus analysoida haastatteluaineistoni systemaattisesti ja objektiivisesti. Aloittelevan tutkijan laadullisen aineiston analyysimenetelmä on usein sisällön analyysi, (Tuomi & Sarajärvi 2009, 5, 103.) Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla voidaan tehdä havaintoja tutkimuksen aineistosta ja analysoida niitä systemaattisesti. Oleellisinta on siinä, että analyysissä erotellaan samankaltaisuudet ja erilaisuudet. Tavoitteeni on kuvata tutkimusaineiston sisältöä selkeästi ja sanallisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 103–108.)

Sisällönanalyysi sopii hyvin strukturoimattomankin aineiston analyysiksi. Tällä analyysimenetelmällä pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Analyysin perustana on aineiston kuvaaminen. Hurmeen ja Hirsjärven (2008) mukaan analyysin perusta on aineiston kuvaileminen. Tällöin on tarkoitus kuvailla ilmiötä ja kokemuksia. Jotta haastattelun avulla kerättyä aineistoa voisi tulkita, täytyy se luokitella. Kun tutkimuksessa halutaan vertailla aineiston eriosia, luokittelu on välttämätön. Luokittelu myös jäsentää tulkittavaa ilmiötä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 145–150.) Luokkien muodostamisen tunnusmerkit ovat yhteydessä tutkimustehtävään ja aineiston laatuun. Aineiston luokittelun jälkeen vuoroon tulee usein aineiston uudelleenjärjestely laaditun luokittelun mukaisesti. Opinnäytetyössäni analysoin aineistoani induktiivisesti eli aineistolähtöisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 101–103.)

Luokkia saatetaan joutua yhdistelemään tai pilkkomaan. Analyysin rakentamisessa luokittelu toimii välivaiheena missä aineiston yhdistelyssä yritetään löytää luokkien esiintymisen välille säännönmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Tässä tarkastelussa löydetään usein myös muista poikkeavia tapauksia ja säännönmukaista vaihtelua. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 145, 147, 149.) Aineiston läpikäymiseen voidaan käyttää apuna värikyniä ja alleviivaustekniikkaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109 – 110.) Käydessäni aineistoa läpi tein samalla merkintöjä teemojen suhteen. Samansisältöiset asiat merkitsin samoilla väreillä. Värien avulla oli helpompaa hahmottaa teksteistä kokonaisuutta. Tämän jälkeen oli mahdollista luokitella aineistosta teemat, jotka liittyivät opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksessani olen tehnyt haastattelujen kuvaukset kielellä, joka kuvailee mahdollisimman hyvin haastateltavien omaa puhetta. Tutkimuksissa on mahdollista käyttää myös suoria lainauksia. Olen käyttänyt tämän tutkimuksen tuloksissa jonkin verran suoria lainauksia, jotka korostavat haastateltavien ilmaisutapaa. (Laine 2001, 38.) Koen, että silloin lukijalla on helpompi ymmärtää haastateltavien vastauksia ja silloin myös tutkimusosion validiteetti tuodaan mahdollisimman näkyväksi. Lainaukset olen halunnut jättää sellaiseen puhekielen muotoon, millaisena ne ovat alkuperäisessä litterointiaineistossa. Tutkimuksessa tutkittavan kuvauksen tulisi vastata tutkijan esittämää kuvausta ja kuvauksissa on pyritty tuomaan esille se, mitä juuri tämä haastateltava on kokenut organisaatio uudistuksen näkymisen päiväkodin arjessa. (Metsämuuronen 2006, 169).

Suorista lainauksista olen jättänyt pois sellaiset kohdat, jotka saattaisivat olla haitallisia haastateltavan anonymiteetin kannalta. Myös joitakin kohtia olen saattanut muuttaa tunnistamattomaan muotoon. Haastattelujen aikamuotoa olen voitu muuttaa preesensiin, jotta aineistosta ei pysty tunnistamaan haastateltavia. Jokaisen haastateltavan lainaukset olen pyrkinyt laittamaan satunnaisessa järjestyksessä.

Tulosten esittelyssä käymme tutkimuskysymykset kerrallaan läpi haastatteluiden tuloksista. Tutkimuksissamme haastateltavat kertovat kokemuksiaan tutkimuksen aiheesta ja tutkijana meidän tehtävämme on pyrkiä löytämään haastateltavan ilmaisuista mahdollisimman oikea tulkinta. Puheen lisäksi voidaan tulkita myös ilmeitä ja eleitä. (Laine 2001, 29.)

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

7.1 Miten Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen organisaatio uudistus näkyy päiväkodin arjessa?

Aineistosta ensimmäisen kysymyksen yläluokaksi muodostui organisaatio uudistuksen näkyminen ja siihen liittyen alaluokaksi pedagoginen johtajuus, kokouskäytännöt sekä työmäärien muutokset. Haastattelun keskeiset tulokset olen esittänyt taulukossa 1 ja olen kirjoittanut ne tämän luvun sisällä auki haastateltavien vastausten mukaisesti.

TAULUKKO 1. Organisaatio uudistuksen näkyminen

Pedagoginen johtajuus	<ul style="list-style-type: none"> – Osallistumisen mahdollisuus erilaisiin palavereihin ja keskusteluille henkilökunnan kanssa – Aikaa läsnäololle omaan yksikköön – Työrauha
Kokous käytännöt	<ul style="list-style-type: none"> – Kokouksiin tullut selkeyttä ja ryhdikkyyttä – Käsiteltävät asiat yhtenäisiä joka alueella – Tiedonkulku parantunut hallinnon ja kentän välillä
Työmäärien muutokset	<ul style="list-style-type: none"> – Vastuun ja alaisten määrät esimiehillä kasvaneet tai laskeneet – Työnkuva päiväkodinjohtajilla selkiytynyt – Aluevastaavien päiväkodinjohtajien työnkuva valtava, ylikuormitettu ja sekava – Turhat työryhmät jääneet pois

Pedagoginen johtajuus

Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksessa päiväkodinjohtajat kokevat, että organisaatio uudistus ei välttämättä näy päiväkodin arjessa. Jokaisen haastateltavan puheessa tulee esille, että henkilökunta on pääsääntöisesti tietoinen aluevastaavasta päiväkodinjohtajasta, joka on jokaiselle alueelle nimetty. Käytännössä uudistus ei kuitenkaan heidän mielestä näy päiväkodin arjessa muuten. Uudistus näkyy selkeämmin päiväkodinjohtajan ja aluevastaavan päiväkodinjohtajan työssä. Päiväkodeissa työskentelee vakinaisen henkilökunnan lisäksi paljon määräaikaisia sijaisia. Muutama päiväkodinjohtajat tuo esille, että he eivät varmaan aluejaoista ja aluevastaavista päiväkodinjohtajista ole tietoisia ollenkaan.

*”Organisaatio uudistus näkyy minun arjessa ihan erilailla
kuin koko päiväkodin arjessa”*

*”Mä tietysti katson omaa yksikköäni ja aattelen,
niin ei se näy meille mitenkään”*

*”No tuota ihan siinä arjessa tämä uudistus ei taida
kovinkaan paljon näkyä”*

Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen yhdessä päiväkodissa on kaksi johtajaa. Päiväkodinjohtajalla on työparinaan pedagoginen johtaja. Päiväkodinjohtaja toimii myös aluevastaavana päiväkodinjohtajana. Hänen vastaa henkilöstöstä ja taloudesta sekä alueellisesta asiakaspalvelusta. Pedagoginen johtaja vastaa lapsiryhmistä, lasten asioista, pedagogiikasta sekä ammattityhmien palaverista. Tällaiseen ratkaisuun päädyttiin, koska kyseinen yksikkö on suuri. Henkilökunnalta saatu palaute toimintamalliin on ollut positiivista ja he ovat kokeneet työnjaon hyvänä ja selkeänä. Kyseisessä yksikössä organisaatio uudistus näkyy siis erilailla kuin muissa yksiköissä.

*”Meillähän se näkyy ihan erilailla, koska minulla
on työparina pedagoginen johtaja”*

Muiden aluevastaavien päiväkodinjohtajien omissa yksiköissä uudistuksen näkyminen on erilaista. Esimies on vähemmän läsnä johtuen siitä, että hän tekee päiväkodinjohtajan työn lisäksi aluevastaavan päiväkodinjohtajan työtä. Aluevastaavien päiväkodinjohtajien yksiköissä korostuu varajohtajan rooli. He kokevat tärkeänä, että on osattava tiedostaa miten tärkeää on johtamisen ja vastuun jakaminen varajohtajan kanssa tuoden se myös tiedoksi henkilökunnalle. Yhteisenä näkemyksenä jokainen aluevastaava päiväkodinjohtaja tuo esille, että kaupunki tasolla uudistus on tehostanut pedagogista johtajuutta tuoden siihen selkeyttä ja jäsentyneisyyttä lisää.

*”Kun yrittää tehdä sekä päiväkodinjohtajan työt,
että aluevastaavan päiväkodinjohtajan työt niin tottahan
se siinä käytännössä näkyy niin, että minä olen vähän paikalla”*

*”Meidän yksikön kohdalla tämä tehtävien jakaminen
on tuonut selkeyttä. Työntekijät ovat tietoisia
mistä vastaa johtaja ja mistä varajohtaja.
Milloin johtaja on paikalla ja milloin asioista vastaa varajohtaja”*

*”Kaupunki tasoisesti ajatellen, kaikki meidän puhe,
kaikki meidän päätökset ja teot tukevat nyt sitä
pedagogista johtajuutta.
Se tuo varmasti tulosta pidemmän päälle”*

Uudistuksen myötä päiväkodinjohtajat ovat kokeneet saaneensa selkeästi lisää aikaa olla läsnä omissa yksikössään. Se on myös mahdollistanut lisää aikaa pedagogiselle johtamiselle omaan yksikköön. Esimiehellä on aikaa kuunnella ja keskustella henkilökunnan kanssa. On aikaa ja mahdollisuuksia osallistua/olla läsnä erilaisiin palavereissa omissa yksikössään. Joita ovat mm. eri ammattiryhmien omat palaverit, tiimipalaverit, viikkopalaverit. Esimiehet kokevat myös tärkeäksi, että aikaa on tullut ryhmävierailupäiviin, jossa esimies osallistuu päiväkodissa olevien lapsiryhmien toimintaa tietyn ajan päivästä. Päiväkodinjohtajat kokevat positiivisena myös lisääntyneen työrauhan. Puhelimit eivät soi niin ahkerasti kuin aikaisemmin. Tämä muutos johtuu siitä, että alueorganisaatiouudistuksen myötä tulleet aluevastaavat päiväkodinjohtajat ottavat ensi kontaktit päiväkotipaikkaa hakeviin perheisiin. Tämä työ on pääsääntöisesti jäänyt pois päiväkodinjohtajien työnkuvasta.

Aluevastaavien päiväkodinjohtajien haastattelusta nousee selkeästi esiin riittävä läsnäolon puuttuminen omasta yksiköstä. Vaikka uudistus ja tehtävien jakaminen on selkiyttänyt johtajien työtä, tulee henkilökunnalta kentältä erilaisten keskustelujen kautta silti viestiä, että enemmän voisi johtaja olla läsnä.

”Minä ajattelen näin, että minulla on enemmän aikaa tullut omalle yksikölle”

”Mulla puhelin soi erittäin paljon vähemmän, kuin mitä se on soinnut menneiden vuosien aikana”

”Koen, että ihan tälle pedagogiselle johtamiselle, läsnäolemiselle olen saanut aikaa huomattavasti enemmän kuin aikaisemmin”

”Omasta yksiköstä kuuluu, että läsnä voit olla enemmän”

”keskusteluissa tulee esille, et henkilökunta toivoisi minun olevan enemmän paikalla. Tämä toive on ollut aina olipa tehtäväni millainen tahansa”

Kokous käytännöt

Uudistuksen myötä varhaiskasvatus on jaettu kuuteen alueeseen ja jokaisella alueella on oma aluevastaava päiväkodinjohtaja. Aluevastaava päiväkodinjohtaja on vastuussa aluekokousten suunnittelusta ja niiden toteutumisesta lisäksi jokaisella aluevastaavalla päiväkodinjohtajalla on jokin kehittämisalue. Kehittämisryhmät ovat uudistuksen myötä päiväkodinjohtajien työstä pääsääntöisesti poistuneet.

Aluekokoukset koetaan pääsääntöisesti ryhdikkäiksi, selkeiksi, yhtenäisiksi, jossa asiat tulevat tiedoksi tasapuolisesti jokaiselle joka alueella. Päiväkodinjohtajat kokevat tämän asian todella positiivisena muutoksena. Jonkin verran esille nousi ajatusta, että aluevastaavien päiväkodinjohtajien työ on todella laaja ja usein tämä näkyy aluekokouksissa niin, että asiaa on paljon ja aikaa suhteessa asiasta nähdessä on liian vähän. Näissä tilanteissa asioita joudutaan siirtämään toiseen kertaan tai ne käydään hyvin pikaisesti läpi kiireellä.

"Koen uudistuksen hyvänä! Tieto kulkee kaikille tasapuolisesti"

"Aluekokoukset ovat selkeitä ja ryhdikkäitä! Siitä minä pidän"

"Teoriassa hyvä, mutta käytännössä vielä paljon kehitettävää. Aluevastaavien päiväkodinjohtajien työtaakka on valtava."

"Siitä minä olen tykännyt kovasti, että aluevastaavan päiväkodinjohtajan kautta tieto hallintoon ja takaisin meille kulkee tosi hyvin"

Työmäärien muutokset

Organisaatiouudistuksessa aluevastaavalla päiväkodinjohtajalla on myös oma päiväkotiki, jonka esimiehenä hän toimii aluevastaavan päiväkodin tehtävien rinnalla. Tämän järjestelyn myötä joidenkin päiväkodinjohtajien vastuualueita on muutettu. Joku on saanut enemmän yksiköitä hoidettavakseen, joillekin on tullut perhepäivähoitajia alaiseksi, osalla työvastuu on pysynyt samana ja osalla työnkuva on joltain osin pienentynyt. Nämä muutokset ovat tuoneet jonkin verran erilaista näkemystä päiväkodinjohtajille siitä, onko organisaatio uudistuksen myötä tullut lisää aikaa pedagogiselle johtamiselle omaan yksikköön vai ei?

"Vaikka kehittämissyrymiä ei enää ole, niin ajan jakaminen monelle yksikölle on melkoinen haaste. Itse koen, että liian vähän jää aikaa olla siinä arjessa mukana"

"Useamman yksikön välillä ajan jakaminen on jonkinmoinen haaste"

"Uudistuksen myötä työmääräni on pienentynyt ja minulla on jäänyt enemmän aikaa olla läsnä omassa yksikössäni"

"Uudistuksen myötä koen saaneeni lisää aikaa olla läsnä omassa yksikössäni"

Varhaiskasvatuksessa oli aikaisemmin käytössä erilaisia kehittämissyrymiä. Jokainen päiväkodinjohtaja kuului yhteen tai useampaan kehittämissyrymään. Uudistuksen myötä kehittämissyrymät ovat poistuneet päiväkodinjohtajilta. Kehittäminen on siirtynyt aluevastaavien päiväkodinjohtajien työhön, heillä jokaisella on jokin kehittämisalue. Tämä kehittämissyrymien pois jäänti on mahdollistanut osalle päiväkodinjohtajalle sitä lisäaikaa omaan yksikköönsä. Tosin osa päiväkodinjohtajista ei koe, että aikaan olisi tullut lisää, kun uudistuksen myötä heillä on työnkuva ja henkilöstön määrä kasvanut.

*”Thme naisia on noi aluevastaavat päiväkodinjohtajat,
jos kaikesta kehittämisestä ja muusta työstä sekä
oman talon johtajuudesta selviävät”*

*”Kehittämissyrymien poisjäänti on jotenkin etäännyttänyt
meitä johtajia toisistamme. Sitä ehkä tämän uudistuksen
myötä olen jäänyt kaipaamaan”*

*”Meitä on monta erilaista johtajaa, niin varmaan erilaisia
näkökantoja syntyy. Jokainen kokee eri tavalla asiat,
on erilaiset alueet ja on erilaiset aluevastaavat
päiväkodinjohtajat”*

7.2 Mitä uusia pedagogisia työmenetelmiä on tullut käyttöön uudistuksen myötä?

Aineiston toisen kysymyksen yläluokaksi muodostui pedagogiset menetelmät ja siihen liittyen alaluokaksi uudet menetelmät ja aikaa menetelmien toteuttamiseen. Haastattelun keskeiset tulokset olen esittänyt taulukossa 2 ja olen kirjoittanut ne tämän luvun sisällä auki haastateltavien vastausten mukaisesti.

TAULUKKO 2. Pedagogiset menetelmät

Uudet menetelmät	– Uusia menetelmiä ei ole tullut
Aikaa käytössä oleville menetelmille	– Erilaiset palaverit ja keskustelut – Kehityskeskustelut – Ryhmissä mukana oleminen – Erilaiset käytänteet

Uudet menetelmät

Päiväkodinjohtajat tuovat haastatteluissa selkeästi esille, että uusia pedagogisia työmenetelmiä ei ole tullut käyttöön organisaatio uudistuksen myötä. Suurin osa johtajista kertoi menetelmiä olleen käytössä, mutta aikaa niiden toteuttamiselle käytännössä on ollut niukasti tai välillä aika on ollut mahdotonta saada järjestetyksi ollenkaan. Osa päiväkodinjohtajista toi esille, että ne pedagogiset menetelmät, jotka heillä on jo käytössä olleet, on pääsääntöisesti tulleet kollegoiden kautta tiedoksi ja käyttöön arkeen, ei uudistuksen myötä.

”En näe, että uudistuksen myötä minulle olisi tullut uusia pedagogisia menetelmiä”

”Tässä kun oikein mietin, en suoranaisesti osaa sanoa, että oisin mitään uutta menetelmää uudistuksen myötä tullut”

”En koe, että uudistuksen myötä olisin saanut uusia pedagogisia työmenetelmiä, mutta on meillä alkanut pedagogisen johtamisen koulutus, jonka koen tärkeänä”

”Uusia pedagogisia työmenetelmiä en kyllä oo saanut, mutta minusta on loistavaa kun olen jollainlailla saanut aikaa toteuttaa niitä käytössä olevia menetelmiä”

”Ei tule mieleen mitään semmoista uutta pedagogista työmenetelmää mut se, että tavallaan on ehkä vahvistunut ne omat menetelmät mitkä on ollut käytössä”

”Uusia pedagogisia työmenetelmiä en koe saaneeni. Luulen kuitenkin, että pedagogiseen johtajuuteen on kiinnitetty huomiota tämän uudistuksen myötä. Meillä on alkanut pedagogisen johtamisen koulutus”

Haastattelun myötä kuitenkin suurin osa päiväkodinjohtajista koki pienenkin lisääntyneen ajan positiivisena. Lisääntyneen ajan tiimoilta heillä on ollut mahdollisuus kehittää omaa pedagogista johtajuuttaan omassa yksikössään. Tämä on antanut mahdollisuuden olla enemmän läsnä sekä toteuttaa jo käytössä olevia pedagogisen johtamisen menetelmiä säännöllisemmin.

”On oikeasti tärkeää henkilökunnalle, että olen tavoitettavissa ja saavuttavissa silloin kun minua tarvitaan”

”Uusia pedagogisia menetelmiä ei kyllä ole tullut, mutta minusta on ihanaa kun on tullut aikaa toteuttaa niitä menetelmiä, jotka minulla on käytössä”

”Esimieheni sanoo, että kaikki on pedagogista johtamista mitä sinä teet. Kaikki vaikuttaa kaikkeen ja näinhän se on”

Aluevastaavien päiväkodinjohtajien keskusteluissa uusia pedagogisia menetelmiä ei myöskään osattu nimetä, mutta he kokivat uudistuksen tuoneen pedagogiseen johtamiseen selkeyttä ja aikaa sen toteuttamiselle päiväkodinjohtajille. Päiväkodinjohtajille ja lastentarhanopettajille suunnatun pedagogisen johtamiskoulutuksen odotetaan tuovan myös muutosta sinne yksiköihin tulevaisuudessa.

”Tietysti se mikä itseäni aina kaihertaa on kuitenkin se miten pedagoginen johtaminen siellä omassa yksikössä voi”

”Oletetaan jokaisen johtavan yksikköään pedagogisesti, mut nyt se on tullut näkyväksi”

7.3 Millainen on henkilökohtainen kokemuksesi organisaatio uudistuksesta?

Aineiston kolmannen kysymyksen yläluokaksi muodostui henkilökohtainen kokemus. Siihen liittyen alaluokaksi muotoutuivat kokemukset ja kehittäminen. Haastattelun keskeiset tulokset olen esittänyt taulukossa 3 ja olen kirjoittanut ne tämän luvun sisällä auki haastateltavien vastausten mukaisesti.

TAULUKKO 3 Henkilökohtainen kokemus

kokemukset	<ul style="list-style-type: none"> – Tuonut tasa-arvoisuutta – Hyvä ja selkeä – Tuen saaminen – Negatiivisesta ajatuksesta positiiviseen suuntaan
Kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> – Aluevastaavien päiväkodinjohtajien työn selkiyttäminen

Henkilökohtaiset kokemukset

Viimeisessä avoimessa kysymyksessä päiväkodinjohtajilta kysyttiin henkilökohtaista mielipidettä organisaatio uudistukseen. Kysymykseen jokainen vastaaja oli joltain osin tyytyväinen. Moni heistä oli alkuvaiheessa kovinkin uudistusta vastaan, kokien sen jälleen eräänlaisen uudistuksen yrityksenä. Näin parin vuoden sisällä ajatus uudistuksesta on näyttäytynyt ja muuttunut positiiviseksi ja vanhaan kaavaan palaamiseen kukaan heistä ei enää ollut valmis. Muutama toi pohdintaa esille, että vanhassakin oli paljon hyvää. Kehittämisyhmiä osa esimiehistä kaipaavat, mutta toisaalta myös kokevat, että sellainen päällekkäisyys on ryhmien lopettamisen jälkeen poistunut. Osa tuo myös rehellisesti esille sen, ettei lisääntynyt omaan yksiköihin kaikille ole tasapuolisesti tullut, koska jokaisella on erilaiset yksiköt ja vastualueet hoidettavanaan.

”Uudistuksen myötä työmääräni on pienentynyt ja minulla on nyt aikaa enemmän omalle yksikölleni. Pidän uudistusta tosi hyvänä”

”Hyvä ja selkeä ainakin minulle, mutta henkilökunnalleni hieman epäselvä”

Koen uudistuksen toisaalta hyvänä, kun kehittämissyhmien pois jäänti on tuonut aikaa omaan yksikköön. Toisaalta huonona, koska toisilla johtajilla on laajentunut työnkuva tuodessaan lisää yksiköitä hoidettavaksi, heille tuskin aikaa on tullut lisää”

”Alussa asenteeni uudistukseen oli negatiivinen. Nyt negatiivisuus on muuttunut positiivisuudeksi, mutta paljon on vielä kehitettävää”

”Täytyy sanoa, että alussa tuntui turhauttavalle! Näinkö meidät pantiin kuin vanhat rukkaset naulaan? Eikö meitä enää tarvita mihinkään? Varsinkin kun huomasi miten asiat ei edennyt ja toisten työmäärä vain kasvoi.”

Uudistuksen koetaan tuoneen esimiestyöhön selkeät raamit ja tasa-arvoisuutta. Jokainen esimiehistä kokee jollain tavalla tiedonkulun hallinnon ja kentän välillä on parantuneen. Moni esimies toi esille sen miten aluetyöskentelystä saa tukea ja jokainen alue saa tiedot esillä olevista asioista tasapuolisesti samaan aikaan.

*”Teoriassa hyvä, mutta käytännössä ei ainakaan vielä niin hyvä.
Monia asioita jää kesken ja ne siirtyvät koko ajan eteenpäin
jonnekin tulevaisuuteen”*

*”Jotenkin koen, että uudistuksen myötä on syntynyt
yksi väliporras meidän ja hallinnon väliin lisää”*

*”Minusta on hyvä, että työtetään tällaisia yhtenäisiä käytäntöjä
esimerkiksi kokouksiin, aikatauluihin, tiedottamiseen,
mutta vaatiko se sitten tällaisen organisaatiouudistuksen?
Sitä olen miettinyt”*

Aluevastaavat päiväkodinjohtajat kokevat uudistuksen hyvänä mallina. Uudistus on selkiyttänyt työtä ja tuonut tietynlaista ryhdikkyyttä siihen. He näkevät, että malli muuttuu koko ajan ja johtaminen muuttuu koko ajan siellä yksiköissä. Nähdään, että tulee uusia tehtäviä, mutta sen myötä olisi tärkeää myös osata jostain luopua. Uudistus on heidän mielestä tuonut selkeyttä koko Kuopion varhaiskasvatuksen kehittämiseen ja johtamiseen. Aluevastaavat päiväkodinjohtajat näkevät myös hallinnon ja heidän välisen yhteistyön merkityksen tosi isona. Esimerkiksi he kokevat antavansa paljon tarpeellista tietoa hallinnolle päätöksiensä pohjaksi.

*”Ehdottomasti olen uudistuksen puolella.
Hyvä juttu, mutta varmasti vaatii koko ajan
tarkastelua ja kehittämistä eteenpäin”*

”Näen uudistuksen hirmu hyvänä”

*”Tää uudistus on hyvä! Tämä on tuonut
selkeyttä koko Kuopion kaupungin
varhaiskasvatuksen kehittämiseen ja johtamiseen”*

Kehittäminen

Organisaatio uudistus toi esille päiväkodinjohtajilta kehittämisen näkökulmaan selkeästi aluevastaavan päiväkodinjohtajan laajan ja epäselvän työnkuvan. Työnkuvan epäselvyys tulee esille siinä, ettei heille ole luotu selkeitä työtehtäviä, mitkä olisi kaikilla tiedossa ja nähtävillä. Puolestaan he näkevät positiivisena uudistuksena oman työnsä selkiytymisen ja pienenkin lisäajan saamisen läsnäoloon omaan yksikköönsä.

"Uudistus on loistava, se on tuonut minulle aikaa olla läsnä omassa yksikössä, aluevastaava päiväkodinjohtaja on linkkinä hallintoon ja tukena minulle kentällä"

"Koen uudistuksen oikein hyvänä ja toimivana, mutta minua hirvittää se aluevastaavien päiväkodinjohtajien työtaakka"

"Suuri työtaakka antaa vaikutelmaa keskeneräisyydestä ja siitä, että päätökset tulevat aina viime tipassa ja paljon tärkeää siirtyy käsiteltäväksi tulevaisuuteen"

"Sitä haluaisin kritisoida, että tähän päivään mennessä ei ole tuotu selkeästi esille mikä on heidän työnkuva"

Aluevastaavat päiväkodinjohtajat kokevat, että heidän työnkuva on vielä edelleen pikkuisen selkiintymätön ja toivoisivat sen kehittämistä selkeäksi ja näkyväksi. He kokevat, että liian helposti aluevastaaville päiväkodinjohtajille kaadetaan hoidettavaksi sellainen "pikkusälä", joka jonkun pitäisi tehdä, mutta ei tiedetä kenen tehtäviin se kuuluisi. He kokevat, että kun työnkuva ei ole ihan selkeä on helppo toimeksiantaa sellaiset tehtävät aluevastaaville päiväkodinjohtajille.

"Ryhmä on huippu, luottamus on suuri. Jokainen uskaltaa oman mielipiteensä sanoa"

"Jos me saataisiin tää tehtäväkuva selkiytettyä niin se ehkä toisi sitä rauhaa meidän aluevastaavien päiväkodinjohtajien työhön"

"Koen aluevastaavien tiimien luottamuksellisena, ammatillisena ja sellaisena, että meillä on tekemisen meininki. Tässä porukassa on hyvä olla ja tämä toimii"

"Organisaatiouudistus on omalta kohdaltani näyttä hyvältä. Suunta on oikea ja uskon, että isolla työllä ja avoimella kehittäväällä otteella lopputulos tulee olemaan hyvä"

"Emme ole esimiehiä päiväkodinjohtajille vaan kollegoja"

8 POHDINTA

8.1 Johtopäätökset

Tutkimuksessa saavutettiin tavoite tuottaa tietoa Kuopion kaupungin varhaiskasvatukselle organisaatiouudistuksesta. Tutkimuksessa oli tarkoitus kartoittaa haastateltavien esimiesten omia kokemuksia, näkemyksiä ja tunteita siitä miten organisaatiouudistus näkyy päiväkodin arjessa? Millaisia uusia pedagogisia työmenetelmiä uudistus on tuonut ja miten he kokevat henkilökohtaisesti uudistuksen?

Kuopion kaupungin varhaiskasvatus on tehnyt vastaavanlaisen kyselyn huhtikuussa 2014, jossa kysyttiin mielipidettä alueorganisaatiouudistuksen toteutumisesta. Kyselyyn osallistui 33 henkilöä esimiehistä (varhaiskasvatuksen hallinnon edustajat, aluevastaavat päiväkodinjohtajat toimistotyöntekijät päiväkodinjohtajat keltot) ja 118 henkilöstöstä (Tiimi / lastentarhanopettajaa, perhepäivähoidon työkokous/ perhepäivähoidonohjaaja.) Vuonna 2014 tehdyssä kyselyssä tarkoituksena oli arvioida syksyllä 2013 käyttöönotetun varhaiskasvatuspalveluiden suunnittelun, johtamisen ja kehittämisen parantamiseksi rakennetun, aluevastuuta korostavaa palveluiden aluemallia. Tämän tutkimuksen asetelma vastaa osittain sisällöltään nyt tehtyä tutkimusta. Kyselyssä esimiesten vastaukset ovat samassa linjassa tämän tutkimuksen tuloksien kanssa.

Kyselyssä, joka tehtiin 2014 tuli positiivisesti esille, että uusi aluemalli on selkeästi antanut tilaa pedagogiselle johtamiselle. Päiväkotihoidossa työmäärien tasaaminen on tuonut mahdollisuuksia vahvistaa pedagogista johtajuutta. Päiväkodinjohtajalla on selvästi enemmän aikaa olla ryhmissä, tiimeissä ja keltotiimeissä. Päällekkäisistä kehittämissä ryhmistä luopuminen on tuonut esimiehille työrauhaa kentälle. Kehityskohteina nousi esille, että muutosta huomaa paljon arjessa. Vastaajat kokivat, että hallinto on etäännytynyt päiväkodin arjesta, oma työ ei ole yhtään helpottunut ja aluevastaavat päiväkodinjohtajat ovat luoneet yhden johtoportaan lisää. (Lappalainen 2014)

2015 tehty tutkimusaineisto antoi monipuolista ja mielenkiintoista tietoa siitä, että Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksessa organisaatiouudistuksen myötä on saatu muutosta esimiesten työhön. Jokainen haastateltava toi esille näkemyksen, ettei uudistus todennäköisesti näy siinä päiväkodin arjessa niinkään, mutta se näkyy juuri siinä esimiesten arjentyössä.

Haastatteluiden myötä tuli selkeästi esille, että aikaa pedagogiselle johtamiselle on tullut lisää sekä useimmat päiväkodinjohtajat kokivat uudistuksen myötä työkuvansa selkiytyneen. Haastateltavista suurin osa koki positiivisena asiana, että aikaa on tullut juuri sille pedagogiselle johtamiselle ja siihen läsnäoloon omassa yksikössä, jota on kaivattu. Muutama haastateltavista kuitenkin koki, että muutoksen myötä aikaa ei ole yhtään enempää kuin ennenään. Tämä kokemus tulee siitä, että uudistuksen myötä osalle esimiehistä vastualueet muuttuivat tuoden lisää vastuullisia tehtäviä.

Haastatteluissa esimiehet toivat myös rehellisesti esille, miten toisten esimiesten työtaakka on liian suuri. Huolta kannettiin heidän jaksamisesta ja suurista työmääristä ja niistä selviämisestä. Työteh-

tävien ja vastuun määrät eivät ole haastatteluiden perusteella ihan täysin tasapuolisia. Tämä puolestaan tuo vastauksen siihen, että organisaatiouudistus ei ole kaikille tuonut sitä toivottua lisäaikaa oman yksikön pedagogiselle johtamiselle. Tutkimuksen mukaan organisaatiouudistuksen sisäänajo, työtehtävien ja uusien toimintamallien löytyminen etsii vielä osaltaan paikkaansa.

Organisaatiouudistus koetaan kuitenkin pääsääntöisesti positiivisena muutoksena, työtä selkeyttävänä uudistuksena. Pari vuotta käytössä ollut uudistus on muuttunut ja hioutunut pikkuhiljaa toimivaksi toiminnaksi, joka varmaan tulevaisuudessa kokee pientä muutosta jatkuvan kehittämisen myötä. Kukaan haastateltavista ei halua palata entiseen toimintamalliin. Kehittäminen on luonteeltaan ennen kaikkea käytännöllistä asioiden korjaamista, parantamista ja edistämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 15.)

Tutkimuksen tulokset tulevat suoraan Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen hallinnon käyttöön. Varhaiskasvatuksen hallinnolla on näin mahdollisuus arvioida toteutetun alueorganisaatio mallin käytettävyyttä ja kehittämistarpeita sekä mahdollisesti suunnittelemaan tarpeellisia kehittämistoimenpiteitä.

8.2 Rinnakkaistutkimuksen kanssa yhteiset johtopäätökset

Tutkimus toteutettiin rinnakkaistutkimuksena. Tässä kappaleessa haluamme pohtia yhdessä millaisia tutkimustuloksia ja näkemyksiä saimme tutkimuksemme pohjalta syntymään. Tutkimuksessa oli kaksi eri näkökulmaa esimiesten ja henkilöstön näkemykset ja kokemukset organisaatiouudistuksesta.

Yhteiseksi ja mittavimmaksi tulokseksi tuli pedagogisen johtajuuden vahvistuminen. Päiväkodinjohdajat ja henkilöstö olivat yhtämieltä siitä, että uudistuksen myötä pedagogiseen johtamiseen on tullut lisää aikaa yksiköihin. Esimiehen läsnäolo ja osallistuminen päiväkodin sisällä oleviin toimintoihin on lisääntynyt. Tämän henkilöstö koki positiivisena muutoksena. Esimiehet toivat myös läsnäolon positiivisena kokemuksena esille. He kokivat saaneensa henkilökunnalta positiivista palautetta lisääntyneestä läsnäolosta ja saatavuudesta omassa yksikössään.

Uudistuksen myötä uusia pedagogisen johtamisen työmenetelmiä ei koettu tulleen, mutta aikaa on tullut lisää jo käytössä tai tiedossa oleviin menetelmiin ja niiden toteutumiseen. Kokous ja palaverikäytännöt ovat saaneet ryhtiä ja selkeyttä sekä sisällön laatu on parantunut.

Päiväkodin yksiköissä yhteiseksi näkemykseksi nousi myös uudistuksen näkyminen päiväkodin arjessa. Pääsääntöisesti jokainen haastateltava kertoi, ettei uudistus näy arjessa mitenkään. Esimiehet kokivat uudistuksen näkyvän omassa työssään heidän oman läsnäolon lisääntymisenä, mutta samalla he olivat sitä mieltä ettei tämä uudistus näy päiväkodin arjessa. Henkilöstö koki, ettei uudistus näy arjessa mitenkään. Kuitenkin he toivat myös selkeästi esille sen, että esimies on läsnä ja tavoitettavissa tarvittaessa enemmän kuin ennen uudistusta.

Esimiehet toivat positiivisena asiana esille aluevastaavan päiväkodinjohtajan toimimisen toimivana linkkinä hallinnon ja kentän välillä. Esimiehet olivat kuitenkin huolissaan aluevastaavien päiväkodinjohtajien suuresta työtaakasta, joka heillä on päiväkodinjohtajan työn lisäksi. Näissä taloissa missä aluevastaavapäiväkodinjohtaja on päiväkodinjohtajana, henkilöstö kuitenkin koki selkeästi, että päiväkodinjohtaja ei ole poissa yhtään enempää kuin ennenkään. Vastaajat kokivat talossa olevan pedagogisen johtamisen rakenteet niin hyvät, että päiväkodinjohtajalla oli varaa ottaa aluevastaavan päiväkodinjohtajan tehtävät vastaan.

Haastatteluissa esimiehet ja henkilöstö kokivat, ettei alueorganisaatiouudistus ei näy päiväkodin arjessa mitenkään. He kuitenkin olivat selkeästi sitä mieltä, että uudistus on hyvä ja entiseen ei haluta palata. Organisaatiomallin kehittäminen koetaan kuitenkin tärkeäksi, jatkuvasti muuttuvassa työelämässä sen toimivuuden kannalta.

”Maailma ei ole valmis, kaupunki ei ole valmis, eikä varhaiskasvatus ole valmis. Kaikkeen vaikuttaa valtakunnan tason muutokset, muutokset joita emme voi ennakoida”

8.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimukselle oli tarvetta, koska haluttiin saada tietoa alueorganisaatio uudistuksen käytännön vaikutuksista päiväkodin arkeen. Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalveluilla ei ole tarkoitusta pitää yllä järjestelmää, jos sillä ei saavuteta haluttuja vaikutuksia. Tutkimuksen toteutukseen tutkija on saanut tutkimusluvan Kuopion kaupungin kasvun – ja oppimisen palvelualueen varhaiskasvatusjohtajalta.

Tutkimuksen tekijänä olen vaitiolo- ja salassapitovelvollinen, kuten myös muut opinnäytetyön tekemiseen osallistuneet. Tutkimusaineistoa on koko tutkimuksen ajan säilytetty huolellisesti eikä ulkopuoliset ole päässeet siihen käsiksi. Aineistoa ei myöskään ole luovutettu eteenpäin kenenkään luotavaksi. Haastateltavien henkilöllisyys ei näy tuloksissa, eikä yksittäistä vastaajaa ole voinut tunnistaa pelkän aineiston tai tulosten perusteella. Tutkittavilta ei ole pyydetty erillistä lupaa säilyttää aineistoa. Tutkija tuhoaa keräämänsä haastatteluaineiston omista tietokannoistaan tutkimusraportin luovuttamisen jälkeen. Tutkimuskysymyksissä ei ollut mitään eettisesti arveluttavaa. Haastattelujen ja tulosten käsittelyssä on noudatettu huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä. Tutkija on käyttänyt analyysimenetelmiä parhaan kykynsä mukaan. Tulosten raportointi on tehty avoimesti ja rehellisesti.

Tutkimukseen liittyy aina eettisiä ratkaisuja. Ihmistieteissä ollaan jokaisessa vaiheessa eettisten kysymysten äärellä. Haastattelujen tapahtuessa suorassa kontaktissa tutkittaviin, voi eettiset ongelmat olla monitahoisia. Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa ovat tärkeimpinä eettisinä periaatteina informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys. Haastateltavina olevien ihmisten tulee voida hyväksyä tutkimus tai kieltäytyä osallistumasta siihen sellaisen tiedon varassa, joka koskee tutkimuksen tarkoitusta ja luonnetta. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 20–21.)

Lastentarhanopettajana tutkimustyöni aihe koskettaa myös minua ja palvelee minua tulevaisuudessa omassa työssäni varhaiskasvatuksessa. Pyrin haastattelujen tekemisessä toimimaan haastattelijan roolissa ja haastattelemaan johtajia ilman omia tunteita ja ennakkokäsityksiä. Haastattelujen teemat olivat minulle suurimmaksi osaksi tuttuja. Toisaalta en ole itse työskennellyt johtajana, joten heidän kokemuksensa esimiestyöstä ja näkemyksestä organisaatiouudistukseen olivat minulle uusia.

Opinnäytetyötä tehdessäni olen saanut itselleni selkiytettyä ja kirkastettua johtamiseen liittyviä ilmiöitä. Johtamisen toteutuminen ja kokeminen on aiheena kiinnostanut minua jo pidemmän aikaa. Tämän tutkimuksen myötä minulla on lisääntynyt tietoisuus pedagogiikan merkityksestä varhaiskasvatuksen johtamisessa ja kollegiaalisen tuen merkityksestä.

Valmistautuessani haastatteluihin koin selkeästi pientä jännitystä haastateltavien kohtaamisesta ja siitä miten minuun tutkijana suhtaudutaan. Olenhan itse töissä samassa organisaatiossa mihin opinnäytetyötä teen. Kuitenkin näin jälkempäin koen haastattelut erittäin positiivisena kokemuksena ja olen tyytyväinen siihen, miten haastateltavat ottivat minut positiivisesti vastaan ja pääsääntöisesti jokainen halusi osallistua mielellään haastateltavan rooliin.

Haastattelujen aikana tuli ammattitermistöä jonkin verran esille; kuten vasu, pedagogiset tiimit, kelto, pedagoginen johtaminen, itsensä johtaminen jaettu johtaminen ym. Nämä termit ovat itselleni jo tuttuja mikä puolestaan helpotti paljon haastattelujen tekemistä sekä niiden sisällön ymmärtämistä. Näistä tietämättömänä olisin joutunut tekemään lisäkysymyksiä ja tarkentamaan heidän termejään, mitä ne tarkoittavat. Toisaalta tämä tieto toi esille minulle uuden näkökulman; me varhaiskasvatuksessa työskentelevät saatamme helposti olettaa, että nämä paljon käytetyt sanat ja termit ovat kaikille tuttuja. Todellisuudessa kuitenkin näin ei ole. Alasuutarin (2011) mukaan tulkitsija ei voi lähteä liikkeelle tyhjästä, vaan hän tulkitsee sitä aina jostakin lähtökohdasta käsin. Jokaisella on jonkinlainen esiyymmärrys tulkinnan kohteesta.

Tutkimuksessa kulkevat yhdessä uskottavuus ja eettiset ratkaisut. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu noudattaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja arvioinnissa. Uskottavuus taas perustuu siihen, että tutkija noudattaa tutkimuksessaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tutkimuksen tekijällä on vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta ja rehellisyydestä sekä vilpittömyydestä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132–133.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Tutkimusta tulisi arvioida kuitenkin kokonaisuutena, jolloin tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. Helposti ymmärrettävät ja selkeät tutkimustulokset saadaan kun niistä kerrotaan tarkasti tutkimusraportissa. On tärkeää, että tutkija antaa tarpeeksi tietoa lukijoille miten tutkimus on tehty, jotta lukijat voivat arvioida tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 140–141.)

Tutkimukseni ja rinnakkaistutkimuksen tulokset on tarkoitus esitellä varhaiskasvatuksen hallinnolle ja esimiehille. Tutkijana olen tyytyväinen tutkimustuloksiin. Aaltion ja Puusan (2011, 155) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen voi olla vaikeaa tai mahdotonta. Tutkimuksessa tulee aina pyrkiä totuuteen ja tutkittavien käsitysten esille tuomiseen. (Aaltio & Puusa 2011, 155.) Tutkimuksessani olen tuonut aineistosta kaikki oleelliset asiat esille, jotka olen tulkinut merkitykselliseksi.

8.4 Omaa pohdintaa

Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen organisaatiouudistuksen tavoitteena oleva pedagogisen johtamisen resurssin lisääntyminen arjessa on hyvä tulos. Vaikkakin kyseinen tutkimustulos ei ollut kyselyyn vastaajien mukaan täysin yksimielinen. Tietoisuus kuitenkin siitä, että esimiehille on tullut lisää aikaa läsnäoloon ja pedagogiseen johtamiseen omaan yksikköönsä oli positiivista tutkimuksen tuloksissa.

Haastattelut oli alun perin tarkoitus toteuttaa kolmena ryhmähaastatteluna, mutta yhteisen ajan löytäminen koitui liian hankalaksi. Osa haastatteluista toteutettiin tämän vuoksi yksilöhaastatteluna. Näin jälkempäin ajateltuna luulen, että näissä yksilöhaastatteluissa haastateltavat toivat rohkeammin oman mielipiteensä esille, kuin ryhmähaastatteluissa. Haastattelutilanteet olivat minusta luottamuksellisia ja hedelmällisiä. Aluksi hieman jännitin haastattelutilanteita, koska itse toimin rivityöntekijänä ja nyt haastattelin organisaationi esimiehiä. Heistä jäi minulle erittäin positiivinen kokemus.

Haastattelutilanteet, niiden purkaminen ja analysointi oli mielenkiintoista, mutta ehkä raskain osio tutkimuksen tekemisessä. Aluksi minulle tuli tunne, että tutkimuksen tulokseksi tulisi se, ettei organisaatiouudistus näy mitenkään päiväkodin arjessa, eikä uusia pedagogisia työmenetelmiä ole tullut. Syvemmän tarkastelun myötä aineistosta nousi kuitenkin esiin, että uudistus oli tuonut positiivisia muutoksia päiväkodin arkeen ja esimiesten työhön. Toki se, että vastaajat vastasivat haastattelun kysymyksiin ensimmäisenä, ettei muutosta olisi havaittavissa, on merkki jostain. Onko kuitenkin niin, että muutoksen sisältö on ollut aina niin keskeisenä osana esimiestyöskentelyä ja siitä johtuen työssä tapahtuvia uusia vivahteita on vaikea tunnistaa uusiksi?

Opinnäytetyöprosessin aikana olen kyseenalaistanut omaa ajatteluaani koko ajan ja ottanut uudenlaisia näkökantoja asioihin. Olen uskaltanut poiketa myös oman mukavuusalueen ulkopuolelle pohdittaessani erilaisia näkökantoja. Sydänmaanlakka kuvailee näitä piirteitä uudistumiseksi ja kasvuksi ja se näkyy siinä, että osaa säilyttää oman ihmettelemisen taidon. (Sydänmaanlakka 2006, 288.) Opinnäytetyöprosessin aikana tavoitteenani oli myös rakentaa omaa oppimistani uudistuksesta, sekä päiväkodin pedagogisesta johtajuudesta.

Perehtyessäni pedagogisen johtamisen ja jaetun johtamisen teoriaan ennen haastatteluja, uskoin ymmärtäväni mitä pedagogisella johtamisella ja jaetulla johtamisella tarkoitetaan päiväkodinjohtajan työssä. Vasta analysoituani haastattelun tulokset oivalsin ja pystyin näkemään, miten päiväkodin

johtajat Kuopion kaupungissa ovat ymmärtäneet pedagogisen johtamisen ja jaetun johtamisen omassa työssään ja miten he ovat sitä toteuttaneet käytännössä.

Koen tutkimukseni kautta, että monen kohdalla johtaminen ja johtajuus ovat olleet tietyllä tavalla ammatillista kasvua ja kehittymistä. Johtamiseen liittyvän osaamisen kehittyminen ja erilaisten taitojen oppiminen tapahtuu vähitellen, johtamistyötä oppii sitä tekemällä myös erilaisten kokemusten ja erehdysten kautta opitaan johtamiseen liittyviä taitoja. Koen, että uudistukset ja muutokset organisaatiossa pitää sisällään sekä positiivisia että negatiivisia asioita. Toisinaan työ antaa tekijälleen suurta mielihyvää ja onnistumisen kokemukset vahvistavat itsetuntoa. Ajoittain työnteko tuottaa mielipahaa ja epäonnistumiset koettelevat itsetuntoa. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että omalla persoonallamme on myös oleellinen vaikutus siihen, miten suhtaudumme työhömmme.

On luonnollista, että uudistukset ja muutokset herättävät paljon tunteita. Tämän vuoksi niistä kannattaa uskaltaa keskustella esimerkiksi oman esimiehen, työkaverin ja työntekijöiden edustajien kanssa. Kannattaa myös muistaa, että uudistukset ja muutokset voivat olla mahdollisuus tehdä jotain uutta.

Näen, että organisaatiossa tehtävät uudistukset ovat hyödyksi koko varhaiskasvatuksen henkilökunnalle, kun sekä esimiehet että työntekijät ovat mukana muutoksessa alusta alkaen. Onnistumiseen mielestäni vaikuttaa myös se, millainen on jokaisen henkilökohtainen asenne uudistusta kohtaan. Erilaisia käsityksiä muutoksista ei kannata muodostaa pelkkien huhujen perusteella, vaan näkisin tärkeänä olla itse aktiivinen, ottaa asioista selvää ja lähteä reilusti mukaan tekemään muutosta.

Koen järkeväksi, että esimiehet huomioivat työntekijät jo uudistuksen suunnitteluvaiheessa. On tärkeää, että myös työntekijät kokevat olevansa keskeinen osa muutosprosessia ja haluavat siten kehittää varhaiskasvatuksen organisaatiouudistusta yhdessä. Työntekijöillä on osaamista ja asiantuntemusta, jota kannattaa hyödyntää organisaation kehittämisessä. Uudistuksen onnistumisen kannalta näkisin myös tärkeänä, että esimiehet ja työntekijät ovat avoimia ja rehellisiä toisilleen.

Tutkimuksen haastatteluissa tulee esille, että varhaiskasvatuksen johtajat näkevät oman roolinsa monitahoisena ja työn vaatimukset ovat kasvaneet vuosien aikana. Esille nousee myös sekin, miten muut työntekijät kokevat, että heidän työnsä vaativuuden muuttuneen viimeisen vuosikymmenen aikana erilaisten jatkuvien yhteiskunnallisten muutoksien myötä. Tutkimuksen anti tulee suoraan Kuopion varhaiskasvatuspalveluiden hallinnolle, joka näin pystyy arvioimaan toteutetun alueorganisaatiomallin sopivuutta ja kehittämistarvetta ja suunnittelemaan tarpeellisia muutoksia ja kehittämistä.

Tästä herääkin mielenkiintoinen kysymys ja jatkotutkimuksen aihe. Miten varhaiskasvatus pystyy vastaamaan jatkuvaan kehitykseen ja muutoksiin jo jatkuvasti muuttuvasta lainsäädännöstä lähtien? Ovatko erilaiset organisaatiomuutokset yksi keino vastata muuttuviin vaatimuksiin sekä kasvaviin tehokkuus-, taloudellisuus- ym. vaatimuksiin sekä miten vanhemmat kokevat organisaatiomuutokset lapsensa kasvussa ja hyvinvoinnissa päivähoitossa?

8.5 Loppusanat

Tutkimusprosessin läpi vieminen on ollut todella antoisa ja mielenkiintoinen prosessi tutkijan näkökulmasta. Itsenäinen sekä yhteinen tiedonhankintaprosessi rinnakkaistutkimuksen tekijän kanssa on ollut mukaansa tempaavaa. Välillä työtä tehdessä kellossa olevat tunnit eivät meinanneet riittää. Toki matkalla oli myös vastavuoroisesti hiljainen ajanjakso, jolloin tunne työn edistymisestä otti takapakkia. Jälkeenpäin tämä jakso antoiikin paljon lisää voimia ja ajatustyö tänä aikana kuitenkin näytti positiivisia merkkejä ja työn kirjoittaminen tuntui helpolta aloittaa uudelleen.

Lopuksi haluan kiittää Kuopion kaupungin varhaiskasvatusta yhteistyöstä. Suuren kiitoksen haluan antaa kollega Minna Muonalle mukavista yhteisistä opiskeluhetkistä, vuorotsempauksista ja niistä monista hedelmällistä keskusteluista tutkimuksemme eri vaiheissa. Lisäksi haluan kiittää perhettäni sekä muita opiskelutovereitani, joiden tuki ja kannustus ovat mahdollistaneet minulle tämän tutkimuksen tekemisen.

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (Toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto. Vantaa
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.
- Ahlstedt, L., Jahnukainen, I. & Vartola, J. 1974. Organisaatio ohjausjärjestelmänä julkisessa hallinnossa. Helsinki: Weilin & Göös.
- Alasuutari, M. 2003. Kuka lasta kasvattaa? Tammer-paino, Tampere.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: InPrint.
- Alila, K. 2010. Varhaiskasvatuksen valtakunnallinen ohjaus: Vaiheita, ajankohtaiskysymyksiä ja tulevaisuudenkuvia. Teoksessa Suuntana laadukas varhaiskasvatus. Juvenes-print, Tampere.
- Alila, K. 2012. Raportti: Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen organisaation uudistaminen. Kuopio
- Asetus lasten päivähoidosta 1973. Viitattu 22.2.2015. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730239>
- BÖÖK, E 1913–1914. Lastentarhan metodiikan muistiinpanot. Ebeneser-säätiön arkisto.
- Comenius, J-A. Viitattu 18.1.2015. Saatavissa: http://fi.m.wikipedia.org/Johan_Amos_Comenius#
- Early Change Project, Promoting the Professional Development of Early Childhood Educators
- Ebbeck, M. & Waniganayake, M. 2004. Early childhood professionals: leading today and tomorrow. Sydney: MacLennan & Petty.
- Eskola J., Suoranta J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.
- Excellence and equity in early childhood education and care
- Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Fonsén, E. 2010. Pedagogista johtajuutta metsästävässä – kehittämistoiminta osana

Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 375.

Hannula, M. 2007. Tunteet ja osaaminen organisaation menestystekijänä. Teoksessa: Juuti, P. (toim.) Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere

Harris, A., Brown, D., Abbot, I. 2006. Journal school Leadership & Management, Volume 26,

Heikka, J. & Waniganayake, M. 2010. Eeva Hujala's contribution to early childhood Leadership study – key achievements and future visions for research cooperation between Australia and Finland. Teoksessa L. Turja & E. Fonsén (toim.) Suuntana laadukas varhaiskasvatus. Professori Eeva Hujalan matkassa. Tampere: Suomen Varhaiskasvatus ry

Heikkilä, M., Ihalainen, S-L & Välimäki A-L 2005. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Gummerus, Saarijärvi.

Heiskanen, M & Lehtikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Kariston Kirjapaino oy, Hämeenlinna.

Hellbom, K, Mauro, S & Salo, M. 2006 Johtamisen nyt. Edita

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, S., Hurme, H., Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Bookwell oy, Porvoo.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirvelä, S-M 2010. Pedagoginen johtajuus päiväkotien johtajien ja lastentarhanopettajien silmin. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatuksen yksikkö. Kasvatustieteen erityisesti varhaiskasvatuksen Pro gradu- tutkielma. Viitattu 25.8.2015 Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/81574/gradu04295.pdf?sequence=1>

Holbeche, L. 2006. Understanding chance. Theory, implementation and Success. MPG Books Ltd, Cornwall.

<https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/varhaiskasvatuspalvelut>

Huhtinen, A-M 2010. Sotilasjohtamisen kärsivällisyysvoimavarana. Teoksessa Johtaminen voimavarana-Muutoksesta menestykseen. JTO-palvelut Oy Vantaa

Hujala, E. 2014. Johtajat muutoksen tekijöinä. Varhaiskasvatuksen 8. johtajuusfoorumi. Tampereen yliopisto.

http://www.uta.fi/edu/johtajuusfoorumi/materiaalit/Hujala_Johtajat%20muutoksentekij%C3%B6in%C3%A4_020414.pdf

Hujala, E. 2013. Suuntana laadukas varhaiskasvatus. Professori Eeva Hujalan matkassa. Tampere: Teoksessa L. Turja & E. Fonsén (toim.)

Hujala, E. 2006. Varhaiskasvatuksen mahdollisuudet. Julkaisussa puheenvuoroja varhaiskasvatuksen kehittämässä. Opetusalan ammattijärjestö OAJ.

Hujala, E & Heikka, J. 2008. Jaettu johtajuus. Opetusalan ammattijärjestö OAJ. Lastentarhanopettaja.2008 1.

Hujala, E., & Turja, L. (toim.) 2012. 2.painos (1.painos 2011) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Hujala, E., Heikka, J. & Fonsén, E. 2009. Varhaiskasvatuksen johtajuus kuntien

Hujala, E, Parrila, S, Lindberg, P., Nivala, V., Tauriainen, L. ja Vartiainen, P. (1999). Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa. Oulun yliopisto. Varhaiskasvatuskeskus.

Hujala, E., Puirola, A-M., Parrila-Haapakoski, S. & Nivala, V. 1998 Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Jyväskylä

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen suomessa htk-ohje 2012. Viitattu 7.9.2015. Saatavissa: <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje>

Högström, B., Saloranta, O.2001. Eväitä esiopetuksen opetussuunnitelman laatijoille. Gummerus, Jyväskylä

Juusenaho, R. 2008. Pedagoginen johtajuus. Artikkelit. Teoksessa Hujala, E. - Fonsén, E. - Heikka, J. (toim.): Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä - tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus -projekti, osa III. Opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksik-

kö. Verkkodokumentti.

<http://www.uta.fi/edu/johtajuusfoorumi/julkaisut/030309Fooruminjulkaisu.pdf>.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Otavan Kirjapaino oy, Keuruu.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. WS Bookwell oy, Porvoo.

Kananoja, A. 2007. Sosiaalialan korkeakoulutuksen suunta. Opetusministeriö: Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto, työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:43.

Kari, M. 2012. Pedagogisen johtajuuden toteutuminen varhaiskasvatuksen organisaation eri toimijatasoilla. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto: Kasvatustieteiden laitos.

Karila, K., Kinos, J. & Virtanen, J. 2001. Varhaiskasvatuksen teoriasuuntauksia. PS-kustannus, Jyväskylä.

Karila, K. & Nummenmaa, A-R. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Juva: WS Bookwell Oy.

Kauppinen M. 2004. Pro Gradu Päiväkodin johtajan työnkuvan sekä taitojen ja ominaisuuksien tärkeys työyhteisön näkökulmasta jyvaskylän yliopisto

Kekäläinen, A & Ilves, V. 2007. Monimuotoiset tehtävät. Teoksessa päiväkodinjohtajuus huojuu. Lastentarhanopettajaliitto

Key data on early childhood education and care in Europe. Viitattu 25.3.15. Saatavissa: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/166EN.pdf

Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikku-noita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu ja täydennetty painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. WS Bookwell oy, Porvoo.

Kuopion kaupunki. 2013 kasvun ja oppimisen palvelualue varhaiskasvatuspalvelut. Johtoryhmän kokous (12.6.2013)

Kupias, P. 2005. Dialogi ja aito vuorovaikutus. Teoksessa T., Frisk (toim.) Ohjaaminen työssä. Helsinki

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Viitattu 7.9.2015. Saatavissa:

<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa

(toim.) Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laki lasten päivähoitosta 1973. Viitattu 22.2.2015. Saatavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036>

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 2005. Viitattu 22.2.2015. Saa-

tavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050272#P7>

Lappalainen, J. 2014. Alueorganisaatiomallin arviointi. pptx tiedosto. Esimiesten strategia –ja kehittämisspäivät 3-4.6.2014. Kuopio

Launis, K. & Engström, Y. 1999. Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Teoksessa A., Eteleäpelto, P. & Tynjälä (Toim) oppiminen ja asiantuntijuus. Juva.

Levis, J & Hill, J. 2012 What does leadership look like in early childhood settings? Viitattu

25.10.2015. Saatavissa: <http://www.earlychildhoodaustralia.org.au/our-publications/every-child-magazine/every-child-index/every-child-vol-18-4-2012/leadership-look-like-early-childhood-settings/>

Lindeboom, G-J & Buiskool, B-J. 2013. Laadukas varhaiskasvatus. Sisäasioiden pääosasto. Osasto

b: Rakenne- ja koheesiopolitiikka. Kulttuuri ja koulutus. Viitattu 23.9.2015. Saatavissa:

<http://www.europarl.europa.eu/studies>

Lipsanen, J. & Laakso, H. 2009. Operaatio täyskäännös. WS Bookwell oy, Porvoo.

N. 2005. Jaetun johtajuuden särämät. Helsinki: Talentum.

Liukkonen, R. 2012. Vertaistyöskentelyn kehittäminen päiväkodin pedagogisen johtajuuden vahvistamiseksi. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Varhaiskasvatustieteen pro gradu-tutkielma.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37864/URN:NBN:fi:jyu-201205201689.pdf?sequence>

Luoma, J. & Arikoski, J. 2006. Menestystä ja hyvinvointia organisaatioon muutoksessa. Teoksessa

Vesterinen, P. (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Juva:WSOY

Mac Nail, A. & Mc Clanahan, A. 2005. Shared Leadership.

<http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/>

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp Oy

Mikkola, P. & Nivalainen, K. 2009. Lapselle hyvä päivä tänään – näkökulmia 2010-luvun varhaiskasvatukseen - Saarijärvi: Pedatieto.

Mäntyranta, T., Kaila, M. 2008. Tutkimus ja opetus Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä.

<http://www.ebm-guidelines.com/xmedia/duo/duo97349.pdf>

Niiranen, P. & Kinos, J. 2001. Suomalaisen lastentarha- ja päiväkotipedagogiikan jäljillä. Teoksessa Varhaiskasvatuksen teoriasuuntauksia. PS-kustannus, Jyväskylä.

Nivala, V. 2001. Pedagoginen johtajuus ja johtaminen päivähoitossa. Lastentarha2001/5

Nivala, V.1999. Päiväkodin johtajuus. Rovaniemi: Lapinyliopisto

Nummenmaa, A-R & Karila, K. 2008. Varhaiskasvatussuunnitelma – johtamisen kohde ja väline. Lastentarha. 2008 1.

Ojala, I. & Juuti, P. toim. Pennanen, A. 2007. Koulun johtamisen avaimia. Opetus 2000. Jyväskylä: PS-kustannus.

Oleander, S. 2007. Päiväkodin johtajuudelle rajat ja resurssit. Teoksessa Opetusalan Ammattijärjestö OAJ, Lastentarhanopettajaliitto LTOL 2007. Päiväkodin johtajuus huojuu. opetusalan johtajuusprojekti. Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatuksen opetustoimessa ja sosiaalitoimessa. Tampereen yliopisto

Ord, K., Mane, J., Smorti, S., Carroll-Lind, J., Robinsson, L., Armstrong-Read, A., Brown-Cooper, P., Meredith, E., Rickard, D & Jalal, J. 2013. Developing Pedagogical Leadership in Early Childhood Education. Central Media Ltd. Wellington.

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja. Helsinki: Tammi.

Pakanen, A. 2014. Pienet tarvitsevat parhaat. Opettaja-lehti 34/2014. Ilmestynyt 29.8.2014

Parrila, S. 19.2.2015. Pedagogisen johtamisen prosessikoulutus. Luento. Kuopio.

Parrila, S. 2011a. Varhaiskasvatuksen johtamista vahvistamista. Artikkel. Teoksessa Vähärautio, Aira (toim.): Lapsen hyvää arkea rakentamassa. Pohjoisen alueen Kaste (PaKaste) – hankkeen Pohjois-Pohjanmaan loppuraportti 2009–2011. Oulu: Uni-print. 84–88.

Parrila, S. 2011. Hajautettu organisaatio & Tutkin, kehittäjä, johdan – Esimiehenä Päivähoidonjohtamisen täydennyskoulutus- Pedagogiikan johtaminen.

Pearce, C.L. 2004. The future of leadership: Compining verticle and Shared. Academy of Management Executive, 2004.

Pennanen (toim.) Koulun johtamisen avaimia. Jyväskylä: PS-kustannus, 73 103.

Pennanen, A. 2007. Koulun johtamisen muuttuva toimintaympäristö. Teoksessa A.

Perusopetuslaki (1040/2014) 26a§ Viitattu 8.2.2015. Saatavissa:
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628>

Pihlaja, P. 2005. Varhaiserityiskasvatus suomalaisessa päivähoitossa. Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Viitattu 8.9.2015. Saatavissa:
[http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CAEBHXGTFF#kohta:MUUTOKSESSA\(\(20](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CAEBHXGTFF#kohta:MUUTOKSESSA((20)

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WS Bookwell oy, Juva.

Rahikainen, P. 2001. Pedagoginen johtajuus päiväkodissa. Kasvatustieteen syventävien opintojen tutkielma. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Verkkodokumentti.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/8802/pirahi.pdf?sequence=1> >.Luettu 24.2.2013.

Rodd, J. 2007. Leadership in early childhood. 3. painos. Maidenhead: Open University Press.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen,

Rubanovitsch, M., Aalto, E. & Hagqvist, A. 2011 Bisnesatleetti, miten pääsen 8 tunnin työkuuntoon?. Helsinki: Johtajatiimi.

Rytikangas, I. 2011, Kehity ja jaksa tiimissä. Helsinki: Kauppakamari

Seppänen-Järvelä, R. 2009. Työpaikka- yksilö, yhteisö ja organisaatio kehittämisen ytimessä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K.(toim.) Työyhteisö uusille urille. Jyväskylä: PS- kustannus

Suomen Varhaiskasvatus ry. Tampere

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Viitattu 25.3.2015. Saatavissa:
<https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/varhaiskasvatuspalvelut>

Thornton, K., Vansbrough, D., Clarkin-Phillips, J., Aitken, H & Tamati, A. 2009. Conceptualising Leadership in Early Childhood Education in Aotearoa New Zealand. New Zealand Teachers Council/ 2. Ilmestynyt heinäkuu 2009.

Tossavainen, T. & Mattila, V. 2011. Esimiehenä Espoon suomenkielisessä varhaiskasvatuksessa. Espoo 5.10.2011.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Varhaiskasvatuksen historia, nykytila ja kehittämisen suuntalinjat. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:12 . Viitattu 10.10.2015. Saatavissa:

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2014/liitteet/tr12.pdf?lang=fi>

Vesalainen, A., Cleve, K. & Ilves, V. 2013. Päiväkodin johtajien työtaakasta tuli kohtuuton. Opetusalan Ammattijärjestö OAJ:n raportti päiväkodin johtajuudesta 2013.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki

Young, L. 2014, "Clearing the Smoke: Understanding Organizational Change Communication and Misalignment in High-Risk Contexts" Väitöstutkimus, University of Kentucky. Viitattu 23.10.2015.

Saatavissa: http://uknowledge.uky.edu/comm_etds/23

LIITE 1. TUTKIMUSLUPA

**Kuopion kaupunki**Varhaiskasvatuspalvelut
Varhaiskasvatusjohtaja**Päätöspöytäkirja**

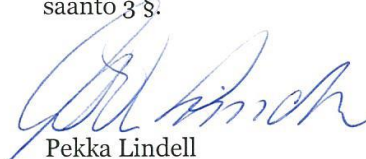
21.5.2014

1 (1)

Tehtävä 13.00.00
Asianro 3856/2014

Muut asiat 7 § / 2014

Tutkimuslupa / Minna Muona ja Hanna Saarelainen

Selostus ja perustelu	<p>Savonia-ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämissä ja johtamisohjelmassa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavat Minna Muona ja Hanna Saarelainen ovat pyytäneet tutkimuslupaa opin- näytetyötään varten.</p> <p>Tutkimuksen aineena on Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen organisaatiouudistus. Tarkoituksena on selvittää kuinka organisaatiouudistus näkyy ja tuntuu esimiesten ja henkilöstön arjessa ja millaisia vaikutuksia sillä on esimiesten ja henkilöstön työhön.</p> <p>Tutkimus toteutetaan esimiehille tehtävällä ryhmähaastattelulla perustuvalla laadullisella osiolla ja henkilöstölle tehtävällä webropol –kyselyn määrällisellä osiolla 1.6.2014 – 30.11.2015.</p>
Päätös	<p>Myönnän luvan anomuksen mukaisen tutkimuksen tekemiseen Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalveluissa. Yksi kappale tutkimusta toimitetaan Kuopion kaupungin kasvun ja oppimisen palvelualueelle varhaiskasvatuspalveluihin.</p> <p>Yhteyshenkilö Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalveluissa on palvelupäällikkö Jaana Lappalainen.</p>
Toimivallan peruste	<p>Hyvinvoinnin edistämisen ja kasvun ja oppimisen palvelualueiden toimintäsääntö 3 §.</p> <p> Pekka Lindell varhaiskasvatusjohtaja</p>
Liitteet	Oikaisuvaatimusohje
Tiedoksi	Varhaiskasvatuspalveluiden esimiehet Kasvun ja oppimisen lautakunta Kaupunginhallitus
Tiedoksianto	Päätös on lähetetty tiedoksi Minna Muonalle ja Hanna Saarelaiselle sähköpostilla 23.5.2014.
Nähtävänäolo	Päätös on yleisesti nähtävänä Kouluvirastossa, os. Vuorikatu 27, 26.5.2014.

Postiosoite Vuorikatu 27 | 70100 KUOPIO
Käyntiosoite Vuorikatu 27
Laskutusosoite |

Puhelin 017 18 4111
Faksi
Laskutustunnus

www.kuopio.fi
etunimi.sukunimi(at)kuopio.fi

LIITE 2. TUTKIMUSKYSYMYKSET

Miten Kuopion Kaupungin varhaiskasvatuksen organisaatiouudistus näkyy päiväkodin arjessa?

Millaisia uusia pedagogisia johtamisen menetelmiä on tullut käyttöön uudistuksen myötä?

Millainen on henkilökohtainen kokemuksesi organisaatiouudistuksesta?