



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Päivähoitovirastosta varhaiskasvatusvirastoon Helsingin päiväkodin johtajien kokemuksia or- ganisaatiomuutoksesta ja siihen osallistumi- sesta

Kaikkonen, Anna-Julia  
Saarinen, Sirkka

2015 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Hyvinkää

Päivähoitovirastosta varhaiskasvatusvirastoon

Helsingin päiväkodin johtajien kokemuksia organisaa-  
tiomuutoksesta ja siihen osallistumisesta

Kaikkonen, Anna-Julia  
Saarinen, Sirkka  
YAMK Sosiaalialan koulutusohjelma  
Perhekeskeisen varhaiskasvatuksen  
kehittäminen ja johtaminen  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2015

Anna-Julia Kaikkonen & Sirkka Saarinen

### Päivähoitovirastosta varhaiskasvatusvirastoon - Helsingin päiväkodin johtajien kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja siihen osallistumisesta

Vuosi 2015 Sivumäärä 56

---

Suomen sosiaali- ja terveysalan kokonaisuudistus (sote) on saanut viime aikoina paljon mediahuomiota. Pitkittyneen ja monimutkaisen uudistuksen valmisteleminen ja toteuttaminen ovat edelleen kesken, ja sitä käsitellään aika ajoin eri viestintävälineissä. Keväällä vuonna 2011 sosiaali- ja terveystoimen yhdistämisen esiselvityksessä nousi esiin idea Helsingin varhaiskasvatusviraston perustamisesta yhtenä osana soten kokonaisuudistusta. Varhaiskasvatusvirasto sai samaisessa uudistuksessa oman varhaiskasvatuslautakunnan. Helsingin varhaiskasvatusviraston organisaatiomuutoksen lähtökohtana oli kehittää edelleen vahvaa varhaiskasvatuksellista sisällöllistä kokonaisuutta sekä saavuttaa matala asiakaslähtöisyys, henkilöstöä osallistava, toiminnoiltaan sujuva ja taloudellisesti tuottava helsinkiläinen varhaiskasvatuspalveluiden kokonaisuus. Opinnäytetyömme käsittelee päiväkodinjohtajien osallisuutta organisaatiomuutoksen alkutaipaleella, päiväkodin johtajien osallisuutta Helsingin varhaiskasvatusviraston perustamisvaiheessa ja heidän näkemyksiään virastouudistuksen mukana tulevista muutoksista.

Opinnäytetyömme idea lähti aikaisemmasta projektityöstämme, jossa haastattelimme varhaiskasvatusviraston varhaiskasvatusasiantuntijaa virastouudistuksesta ja sen tuomista muutoksista. Tarve syventää aihetta kohdistamalla opinnäytetyömme osallistamiseen, ja erityisesti päiväkodinjohtajien osallistamiseen uudessa organisaatiomuutoksessa, lähti uudistuksen asettamista lähtökohdista. Teemahaastattelimme neljää Helsingin kaupungin päiväkodinjohtajaa, siitä miten he kokivat osallisuutensa organisaatiomuutoksessa, minkälaisia muutoksia se on tuonut arjen työhön, ja mitä he odottavat uudistuksen tuovan Helsingin varhaiskasvatuspalveluiden tulevaisuuteen. Työmme on luonteeltaan laadullinen tutkimus, jossa aineistoa analysoitiin sisältöanalyysin avulla.

Tutkimustuloksena ilmeni, että päiväkodinjohtajat kokivat viraston nimimuutoksen hyvänä. Johtajat toivovat tulevaisuudessa, että käsite varhaiskasvatus vakiintuisi, koska sen arvotautaus verrattuna päivähoito -termiin, kuvaa paremmin lapsen oikeutta saada kokonaisvaltaista kasvatusta, opetusta ja hoitoa. Päiväkodinjohtajien mukaan organisaatiomuutos on, ainakin virastouudistuksen alkutaipaleella, lisännyt byrokratiaa, vähentänyt henkilöstöjohtamiseen ja pedagogiseen johtamiseen tarvittavaa aikaa. Tulevaisuuden toiveena haastateltavat totesivat odottavansa, että ensiaskeleidensa jälkeen varhaiskasvatusvirasto yhdenmukaistaisi ja keventäisi esimiesten työtä. Päiväkodinjohtajien toiveena oli myös päätösten teon joustavuus ja tehokkuus organisaatorakenteen keventymisen myötä. Erityisesti varhaiskasvatuksen imagon nousua odotetaan tapahtuvan tulevaisuudessa.

Asiasanat: varhaiskasvatus, organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, osallistaminen

Anna-Julia Kaikkonen & Sirkka Saarinen

**From Department of Day Care to Department of Early Education and Care - Participatory approach of supervisors in daycare units of Helsinki city to the organizational change**

Year	2015	Pages	56
------	------	-------	----

The reform of Finnish social and health care services has lately been the center of attention in the media. Preparations for the long-lasting and complicated reform and carrying them out are still in process, and all this is every now and then dealt in different communications media. In spring 2011, in the preliminary report about incorporation of social and health care sectors, there was brought up an idea about founding the Department of Early Education and Care, as a part of the comprehensive reform in social and health services. In this reform there was also set up the Board of Early Education and Care, for the Department of Early Education and Care. The basis in the organizational reform was to further develop a strong early educational content, and to achieve a low customer oriented approach, as well as a fluently functioning and economically profitable unit of early education services that contributes to the personnel's participatory approach. Our theses deal with the participatory approach of early education management, from the social-pedagogical point of view, the influence of supervisors at the stage of founding Department of Early Education and Care, as well as their visions about changes linked to the reform.

The idea of our theses has its background in an earlier project of ours, in which we interviewed a specialist of early education, about the department reform and about the changes linked to it. We wanted to deepen this theme in our theses, by focusing on participatory approach, and especially on participatory approach of supervisors in early education units, to the organizational reform. We interviewed four supervisors in the daycare unit of Helsinki City about the theme, how they experienced their participatory approach to the organizational reform, what kind of changes of everyday work were linked to it, and what do they expect the reform to mean for the future of early education services in Helsinki. Our thesis is a qualitative study, where the material has been analyzed with content analysis.

Our research findings showed that the supervisors in early education units saw the change of name as a good thing. For the future, the supervisors hope the concept of early childhood education to be established, because from the point of view of values, compared to the concept of daycare it describes a child's right to receive comprehensive care and education. According to the managers of early education units, the organizational reform has, at least in its early stages, increased bureaucracy, decreased the time needed for HR management and pedagogical management. The Board of Early Education was seen as a good thing. As a wish for the future, the interviewed persons mentioned that they were expecting the Department of Early Education and Care to standardize and ease the supervisors' work. Another wish of the managers of early education units was flexibility and efficiency of decision-making, linked to simplification of organizational structure. In the future, especially improvement of image of early childhood education is expected and looked forward to.

Descriptors: early childhood education, organizational reform, change management, participatory approach

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Suomen päivähoidon hallinnollisen aseman lähihistoriaa.....	7
2.1	Päivähoidon ja varhaiskasvatuksen hallinnon sijoittuminen kunnissa.....	8
2.2	Pohjoismaiden päivähoidon hallinnollisia ratkaisuja.....	8
2.3	Varhaiskasvatuslain uudistaminen.....	9
3	Päivähoidosta varhaiskasvatukseen.....	10
3.1	Lastentarhojen synty.....	10
3.2	Päivähoito.....	11
3.3	Varhaiskasvatus.....	11
3.4	Johtajana päiväkodissa.....	12
4	Organisaatiomuutos.....	14
4.1	Muutosjohtaminen.....	16
4.2	Varhaiskasvatusviraston perustamisen valmistelua.....	19
5	Osallisuus.....	20
5.1	Osallistava johtaminen.....	23
5.2	Työntekijän osallisuus.....	24
6	Aikaisempia tutkimuksia päivähoidon organisaatiotason muutoksista.....	25
7	Tutkimusprosessi.....	26
7.1	Tutkimuskysymykset.....	28
7.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	28
7.2.1	Teemahaastattelu.....	29
7.2.2	Aineiston analyysi.....	31
7.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	34
8	Opinnäytetyön tulokset.....	35
8.1	Organisaatiouudistus varhaiskasvatusvirastoksi.....	36
8.1.1	Varhaiskasvatusviraston nimenmuutos.....	36
8.1.2	Millaisia muutoksia johtajat kokevat organisaatiouudistuksen aiheuttavan työssään?.....	37
8.1.3	Mitä tulevaisuuden ajatuksia ja odotuksia päiväkodin johtajilla on varhaiskasvatusta ja sen kehittämistä varten organisaatiomuutoksen myötä?.....	40
8.2	Johtajien osallisuus organisaatiomuutoksessa.....	41
9	Johtopäätökset.....	42
10	Pohdintaa.....	47
	Lähteet.....	50
	Liitteet.....	55

## 1 Johdanto

Elämme tällä hetkellä nopeiden muutosten ja uudistusten yhteiskunnassa. Yritysten fuusioitumiset, sisäiset uudistukset ja henkilöstön mittavat irtisanomiset eivät ole vain Suomessa tapahtuvia muutoksia, vaan osa laajaa maailmanlaajuista muutosta. Viime aikoina yksi näistä suurista Suomessa tapahtuvista uudistuksista on tuleva sote eli sosiaali- ja terveysalan uudistus. Se on saanut valtavasti huomiota mediassa, ja on ollut varsin haasteellinen uudistus myös poliittisille päättäjille. Sote -uudistus on edelleen kesken ja erilaisia ratkaisuja sen toteuttamiseksi on esitetty useita. Varhaiskasvatusviraston perustaminen Helsingissä on ollut yksi osa tätä laajempaa sosiaali- ja terveystoimen organisaatiouudistusta.

Varhaiskasvatuksessa on tapahtunut jo aiemmin, ja tapahtuu myös tällä hetkellä, isoja muutoksia. Vuonna 2007 toteutettiin Helsingin päiväkodeissa iso johtajuusuudistus, jossa päiväkodit muutettiin päivähoitoyksiköiksi. Pääsääntöisesti päiväkodin johtajat saivat johdettavakseen yhdestä kolmeen päiväkotia, ja suurin osa johtajista siirtyi hallinnollisiksi johtajiksi. Paljon puhuttanut suuri muutos on uusi valtakunnallinen varhaiskasvatustaloudeudistus, joka on parhaillaan meneillään. Tämä laki määrittää muun muassa Opetushallituksen varhaiskasvatusta ohjaavaksi asiantuntijavirastoksi ja laki määrittää myös lasten ja henkilöstön välisen suhdeluvun. Sen ensimmäinen vaihe astui voimaan elokuussa 2015. Esiopetuksen osalta tehtiin lakiuudistus, jossa esiopetus muuttui velvoittavaksi. Myös esiopetuksen opetussuunnitelman uudistus ovat parhaillaan meneillään.

Helsingin viimeaikainen suuri uudistus varhaiskasvatuksen saralla on varhaiskasvatusviraston ja varhaiskasvatustalouden perustaminen. Varhaiskasvatusviraston perustaminen lähti liikkeelle sosiaali- ja terveystoimen yhdistämisen esiselvityksestä keväällä 2011, jossa päivähoito päätettiin erottaa sosiaaliviraston alaisuudesta omaksi virastokseen. Hanke eteni niin, että Helsingin kaupunginvaltuuston esityslistalle varhaiskasvatusviraston eli vakan perustaminen tuli kesäkuussa 2012. Toimintansa virasto aloitti tammikuussa 2013. Samaisessa uudistuksessa päätettiin perustaa yhdeksästä jäsenestä koostuva varhaislautakunta. Varhaislautakunnan alainen varhaiskasvatusvirasto vastaa: suomenkielisestä päivähoitosta ja esiopetuksesta, leikkipuistojen avoimesta toiminnasta, leikkitoiminnan kerhoista, perhetaloista ja kotihoidon ja yksityisen hoidon tuen koordinoinnista. Helsingin ruotsinkielisen päivähoiton toiminnasta vastaa opetusvirasto.

Tämän opinnäytetyön aiheena on Helsingin varhaiskasvatusviraston organisaatiouudistus ja muutosjohtaminen. Aihetta on rajattu siten, että on keskitytty päiväkodin johtajien näkemyksiin, koska he sijoittuvat organisaatiomuutoksessa henkilöstön ja keskijohdon välimaastoon. Heillä on vankka näkemys varhaiskasvatuksen kenttätöistä, mutta myös näkemys hallinnollisesta johtamistyöstä. Opinnäytetyössämme keskitymme siihen, miten päiväkodin johtajia on

kuultu ja miten he ovat päässeet osallistumaan organisaatiouudistukseen. Selvitämme myös, miten päiväkodin johtajien työ on muuttunut organisaatiouudistuksen myötä ja mitä he toivoisivat virastouudistuksen tuovan varhaiskasvatukseen tulevaisuudessa.

Opinnäytetyömme on työelämälähtöinen. Tarve tälle työlle on lähtenyt työelämästä, erityisesti varhaiskasvatuksen kehittämisen näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön keskiössä ovat päiväkodin johtajat, jotka arvioivat omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan organisaatiouudistuksesta ja osallisuudesta. Tutkimustuloksina saatua tietoa voidaan mahdollisesti hyödyntää tulevaisuudessa henkilöstön osallistamisen ja muutosjohtamisen saralla. Tästä syystä työstä hyötyvät, niin varhaiskasvatuksen henkilöstö, kuin varhaiskasvatuksen hallinto- ja kehittämisasiantuntijat. Yksi ammattiyhdistys on osoittanut myös kiinnostusta aihetta kohtaan. Oma kiinnostumisemme aihetta kohtaan lähti aikaisemmasta projektityöstä, jossa haastattelimme varhaiskasvatusasiantuntijaa varhaiskasvatusviraston perustamiseen johtavista syistä. Tässä haastattelussa ilmeni, että osa päiväkodin johtajista olisi esimerkiksi toivonut, että Helsingin varhaiskasvatus olisi sijoitettu opetusviraston alaisuuteen. Ajatus tutkia opinnäytetyössämme, että oliko johtajien mielipiteitä ja ajatuksia kuunneltu sekä huomioitu ennen organisaatiomuutosta, lähti myös tästä haastattelusta liikkeelle. Kiinnostus aihetta kohtaan lisääntyi, kun luimme, että yhtenä varhaiskasvatusviraston tavoitteena on osallistaa henkilöstöä aikaisempaa enemmän. Halusimme selvittää mitä osallistamisella, osallistumisella ja osallisuudella tarkoitetaan teoriassa, ja miten ne vastaavat päiväkodin johtajien näkemyksiä ja kokemuksia.

Opinnäytetyömme on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Se perustuu neljän eri alueen päiväkodin johtajan puolistrukturoituun teemahaastatteluun. Tutkimushaastattelut suoritettiin nauhoittamalla ne, ja sen jälkeen aineisto litteroitiin. Haastattelut analysoitiin sisälönanalyysin avulla.

## 2 Suomen päivähoiton hallinnollisen aseman lähihistoriaa

Tässä luvussa tuomme esille Suomen eri kuntien ratkaisuja päivähoiton hallinnollisista alaisuuksista. Helsingin ratkaisu perustaa varhaiskasvatukselle oma virasto ja lautakunta on Suomessa ainutlaatuista. Taustalla vaikutti Helsingin päätös panostaa varhaiskasvatuspalveluihin ja myös se, että Helsingin kokoisessa kaupungissa on mahdollista perustaa oma virasto varhaiskasvatukselle. Muiden kuntien päivähoiton hallinnollisen alaisuuden sijoittamisen ratkaisujen vertailuvuosisiksi olemme ottaneet vuodet 2006 ja 2009, koska näistä kyseisistä vuosista on tehty laajat kuntaselvitykset. Vuosien vertaileminen antaa käsityksen siitä, millaisia hallinnolliset muutokset ovat olleet ja valottaa myös tulevaisuuden suuntauksia. Päivähoidon perinteiset juuret ovat olleet sosiaalitoimessa, mutta tulevaisuuden suunta näyttäisi olevan enemmän opetustoimi.

## 2.1 Päivähoidon ja varhaiskasvatuksen hallinnon sijoittuminen kunnissa

Stakes teetti raportin, miten päivähoiton hallinto on sijoitettu eri kunnissa vuonna 2006. Siinä käy ilmi, että 89,4 % kaikista Suomen kunnista on sijoittanut päivähoiton sosiaalitoimen lautakunnan alaisuuteen. Vain 7,7% kunnista oli laittanut päivähoiton opetustoimen lautakunnan alaisuuteen. Kolmessa kunnassa kunnanhallitus huolehti päivähoiton tehtävistä. Vuonna 2007 sosiaalihuoltolakia, kansanterveyslakia ja lasten päivähoitosta annettua lakia muutettiin siten, että vastuu sosiaalihuollon ja kansanterveystyön toimeenpanoon kuuluvien tehtävien huolehtimisesta voitiin jakaa yhdelle tai useammalle kunnan määräämälle monijäseniselle toimielimelle. (Harju, Lindberg & Välimäki 2007, 15.) Sosiaali- ja terveysministeriö ja Opetusministeriö teettivät vuonna 2010 selvityksen, jossa kartoitettiin eri kuntien päivähoiton ja varhaiskasvatuksen sijoittumista valtionhallinnossa. Selvityksestä käy ilmi, että vuonna 2009 Suomen eri kunnista 47 %:ssa varhaiskasvatus sijaitsee sosiaalitoimen alaisuudessa, 50 %:ssa opetustoimen alaisuudessa ja vain kolmessa prosentissa jonkin muun hallintoelimen alaisuudessa. Silloisessa tutkimuksessa kävi ilmi, että viisi kuntaa oli tehnyt virallisen päätöksen päivähoiton hallinnon siirtämisestä opetustoimeen. Kokonaistilanteen osalta voitiinkin todeta, että yli puolet Suomen kunnista on tehnyt ratkaisun, jossa päivähoiton hallinto organisoidaan opetustoimeen. (Pokki & Petäjäniemi 2010, 19-20.)

Tällä hetkellä esiopetuksen osalta kunta saa päättää minkä monijäsenisen toimielimen alaisuuteen esiopetus sijoittuu. Sosiaali- ja terveysministeriön ja opetusministeriön teettämässä selvityksessä käy ilmi, että kunnissa on tehty erilaisia ratkaisuja, joissa esiopetuksen järjestäminen voi olla eri hallintokunnalla kuin päivähoiton järjestäminen. Kunnissa on esimerkiksi ratkaisuja, joissa sosiaalitoimi ostaa esiopetuksen opetustoimelta tai opetustoimi sosiaalitoimelta. Esiopetuksen päivähoito (aamu- ja iltapäivätoiminta) on samassa yhteydessä ratkaistu paikallisesti erikseen. Kuntien esiopetuksen järjestäminenkin voidaan toteuttaa kokopäiväisenä päivähoiton yhteydessä, osapäiväisenä päiväkodeissa, koulujen esiopetusryhmissä sekä koulujen yhdysluokissa, joissa voi olla esioppilaiden lisäksi alkuopetuksen oppilaita. (Pokki & Petäjäniemi 2010, 20.)

## 2.2 Pohjoismaiden päivähoiton hallinnollisia ratkaisuja

Pohjoismaista Ruotsi, Norja ja Islanti ovat ratkaisseet varhaiskasvatuksen sijoittumisen paikallis- ja keskushallinnossa niin, että se kuuluu opetustoimen alaisuuteen. Sen sijaan Tanskassa varhaiskasvatus kuuluu keskushallinnossa sisä- ja sosiaaliministeriön toimialaan. Ruotsissa kunnat ovat velvollisia tarjoamaan 4-5-vuotiaille maksutonta esiopetusta kolme tuntia joko esikoulussa/päiväkodissa. Ruotsissa kuusivuotiaat lapset käyvät esikoulua esikoululuokalla. Norjassa kokonaisuudessaan varhaiskasvatusta tarjotaan alle 6-vuotialle lapsille. Islannissa varhaiskasvatus muodostaa kasvatusta ja opetusjärjestelmän ensimmäisen tason ja vuonna



2008 Islannin varhaiskasvatuslaissa säädettiin uudet omat lait kaikille koulumuodoille ja ta-soille, jotka muodostavat jatkumon ja kokonaisuuden varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen välille. (Pokki & Petäjaniemi 2010, 16.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että yhä useammat kunnat ovat päätyneet sijoittamaan päivähoidon ja varhaiskasvatuksen opetustoimen alaisuuteen. Vuonna 2006 kunnista lähes 90 prosenttia oli sijoittanut päivähoidon sosiaalitoimen alaisuuteen, kun taas vuonna 2009 vain alle puolet kunnista olivat päätyneet kyseiseen ratkaisuun. Myös pohjoismaista vain Tanskassa varhaiskasvatus kuuluu keskushallinnossa sisä- ja sosiaaliministeriön alaisuuteen. Näistä tuloksista voidaan päätellä, että varhaiskasvatuksen painopiste on siirtynyt enemmän lapsen oppimiseen ja virikkeelliseen sekä tavoitteelliseen toimintaan, kuin vanhempien tarpeeseen saada lapselle hoitopaikka. Suomessa kaikilla lapsilla on subjektiivinen oikeus saada varhaiskasvatusta. Uusi varhaiskasvatuksen lakiuudistus on kuitenkin mahdollisesti rajaamassa tätä oikeutta tulevaisuudessa

### 2.3 Varhaiskasvatuslain uudistaminen

Varhaiskasvatus ja varhaiskasvatuksen lakiuudistus on viime aikoina puhututtanut erityisesti tiedotusvälineitä, vanhempia, kasvatushenkilöstöä ja ammattiyhdistyksiä. Suomen varhaiskasvatuksessa on tapahtumassa uudistuksia myös lain puitteissa. Vuonna 1973 säädetty päivähoitolaki on muuttumassa varhaiskasvatuslaiksi. Ensimmäinen vaihe uudesta laista astui voimaan 1.8.2015. Nimimuutos päivähoidosta varhaiskasvatuksen on merkittävä muutos, sillä tässä laissa varhaiskasvatus määritellään ensimmäistä kertaa lapsen suunnitelmalliseksi ja tavoitteelliseksi kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaksi kokonaisuudeksi, jossa painottuu pedagogiikka. Laissa on myös määritetty, että lapsella on subjektiivinen oikeus saada varhaiskasvatusta. (Varhaiskasvatuslain ensimmäinen vaihe voimaan 1.8.2015, Opetus- ja kulttuuriministeriö.)

Uudessa laissa lasten ja vanhempien osallisuutta ja vaikuttamista vahvistetaan.

Varhaiskasvatusta järjestettävän kunnan on toimittava yhteistyössä eri tahojen kanssa, kuten opetuksesta, liikunnasta, kulttuurista, sosiaalihuollosta, lastensuojelusta, neuvolatoiminnasta vastaavien tahojen kanssa. Ympäristön, jossa varhaiskasvatusta järjestetään, tulee olla oppimista edistävä, terveellinen ja turvallinen ottaen huomioon lapsen psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen ympäristön. Toimintaympäristössä tulee ottaa huomioon myös toimitilojen esteettömyys ja toimintavälineiden asianmukaisuus. Lainmuutoksen myötä varhaiskasvatuksen asiantuntijaviraston toimii Opetushallitus. Sen tehtävänä on vastata varhaiskasvatuksen kehittämisestä sekä seurata varhaiskasvatuksen järjestämistä ja laatia valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Perusteiden pohjalta kuntien ja muiden palvelun

tuottajien tulee laatia paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat. (Varhaiskasvatustlain ensimmäinen vaihe voimaan 1.8.2015, Opetus- ja kulttuuriministeriö.)

### 3 Päivähoidosta varhaiskasvatukseen

Lastentarha käsitteen kautta päivähoitoon ja siitä varhaiskasvatukseen antaa näkökulmaa siihen, miten kunnallinen lastenhoito on muuttunut sisällöltään, sekä henkilöstön että myös palveluiden käyttäjien näkökulmasta. On tärkeää ymmärtää ja nähdä se kehitys, mitä on tapahtunut lasten kasvatukseen, hoidon ja opetuksen parissa. Nykypäivän kasvatust- ja opetusnäkökulma eroavat kovasti vanhoista seimistä, mistä päivähoito on saanut alkunsa.

#### 3.1 Lastentarhojen synty

Lastentarhojen syntyhistoria alkaa 1700-luvun Englannista ja Saksasta. Näissä maissa alettiin nopean taloudellisen kasvun turvaamiseksi perustaa lapsille tarkoitettuja sosiaalisia hoitolaitoksia tai työtupia. Tähän vaikutti erityisesti naistyövoiman käytön lisääntyminen. Sosiaaliset hoitolaitokset ja työtuvat olivat usein kehräämöitä ja kutomoita, joissa köyhien perheiden lapset työskentelivät erittäin pitkiä päiviä. 1700-luvun loppupuolella sosiaalisten laitosten ja työtupien rinnalle alettiin perustaa erillisiä asuntoloita työssäkäyvien köyhien vauvaikäisten lasten ”hoitoa” varten eli niin sanottuja lastenseimiä. Myöhemmin seimiä laajennettiin koskemaan myös 2-6-vuotiaita lapsia. (Ojala 1993, 16-17.)

Varhaiskasvatustn aatteellinen läpimurto tapahtui kun saksalainen Friedrich Fröbel aloitti elämän-työnsä. Fröbel ei nimittänyt perustamiaaan instituutioita laitoksiksi, vaan nimesi ne lastentarhoiksi. Fröbel korosti luontoa suurena kasvatustn oppikirjana. Suomeen Fröbelin aatteet toi Uno Cygnaeus, joka kävi tutustumassa Euroopassa lastentarhanopettajakoulutukseen ja levitti aatetta Suomessa siihen asti kunnes kuoli. (Ojala 1993, 16-17.) Suomi sai pohjoismaiden ensimmäisen lastentarhan ja sen perustajana toimi Hanna Rothman. Lastentarhan nimi oli Helsingin Fröbel-laitos ja perustamisvuosi oli 1888. (Ebeneser-säätiö, 4.) Lastentarhat yleistyivät melko hitaasti ja Suomessakin oli osa lastentarhoista eri tehtaiden yhteyteen perustettuja seimiä tehdastyöläisten lapsille. 1900-luvun vaihteessa maahamme oli perustettu kymmenkunta lastentarhaa ja 1920 lukumäärä oli kahdeksankymmentä. Ensimmäisten lastentarhojen perustamisesta lähtien valtaosa niistä oli kunnallisia. (Sosiaalinen aikakausikirja 6/1970.) Lastentarhojen hallinnosta säädettiin ensimmäisen kerran vuonna 1897, jolloin ne liitettiin kouluhallinnon alaisuuteen. Lastentarhat siirrettiin sosiaalishallinnon alaisuuteen vuodesta 1924. (Ojala 1993, 20.)

### 3.2 Päivähoito

Lasten päivähoitoon alettiin kiinnittää huomiota 1960-luvun lopulla. Ajankohtaiseksi asian teki 1950-1960-luvuilla tapahtunut elinkeinorakenteen nopea muutos. Teollisuus lisääntyi nopeasti luoden uusia työpaikkoja taajamiin ja pääkaupunkiseudulle. Pienten lasten äidit siirtyivät vauhdilla kodinulkopuolelle töihin. (Ojala 1993, 174.) Päivähoito-terminä on ollut käytössä aivan viime vuosiin asti. Päivähoidolla tarkoitetaan sekä päivähoitojärjestelmää, että sen sisällä tarjottavia erilaisia palveluita. Päivähoidon perustehtävä määritellään päivähoitolaissa, jossa kirjoitetaan, että päivähoiton tavoitteena on tukea päivähoitossa olevien lasten koteja näiden kasvatustehtävässä ja yhdessä kotien kanssa edistää lapsen persoonallisuuden tasapainoista kehitystä. Erityisesti vanhempien kasvatusvastuu korostuu tässä määritelmässä. (Pokki 2010, 11.)

Päivähoidon osa-alueisiin kuuluu mm. päiväkotihoito, avoimen varhaiskasvatuksen kerhot, perhepäivähoito ja muu päivähoitotoiminta. Päivähoitolaian mukaan hoitoa voivat saada lapset, jotka eivät ole vielä oppivelvollisuusikäisiä. Päivähoidon piiriin kuuluu myös esiopetus sekä yksityinen päivähoitotoiminta ja sen valvonta. Kunnan tehtäviin kuuluu järjestää päivähoitoa ja huolehtia siitä, että päivähoitoa on saatavilla erilaisten tarpeiden mukaan kunnassa. (Mahkonen 2012, 37-38.)

### 3.3 Varhaiskasvatus

Käsitys päivähoitosta on muuttunut viime vuosina kohti kasvatuskumppanuutta ja lasten hoitoon osallistuvien aikuisten tasa-arvoista vuorovaikutusta. Tavoitteena varhaiskasvatuksella on edistää lasten tasapainoista kasvua, kehitystä ja oppimista. Varhaiskasvatuspalvelut on keskeinen osa lapsiperheiden palvelu- ja tukijärjestelmässä. (THL Varhaiskasvatus, 2015.)

Varhaiskasvatuksella tarkoitetaan alle kouluikäisten päivähoitoon ja esiopetukseen sisältyvää pedagogista aluetta eli lapsen kannalta siis toiminnan sisältöä. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen määrittelyn mukaan varhaiskasvatus käsittää hoidon, opetuksen ja kasvatuksen kokonaisuuden. Varhaiskasvatus tapahtuu pienten lasten eri elämän ympäristöissä. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa varhaiskasvatusta määritetty siten, että se on pienten lasten eri elämänpiireissä tapahtuvaa kasvatuksellista vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on edistää lasten tasapainoista kasvua, kehitystä ja oppimista. ( Pokki 2010, 11.)

Varhaiskasvatuksella tarkoitetaan pienten lasten eri elämänpiireissä tapahtuvaa kasvatuksellista vuorovaikutusta. Sen tavoitteena on edistää lasten tasapainoista kasvua, oppimista ja kehitystä. Yhteisen kasvatustehtävän muodostamiseksi tarvitaan vanhempien ja

kasvatuksen ammattilaisten kiinteää yhteistyötä eli kasvatuskumppanuutta, jotta siitä muodostuu lapsen kannalta mielekäs kokonaisuus. Varhaiskasvatus on yhteiskunnan järjestämää, valvomaa ja tukemaa, ja se koostuu hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuudesta. Toiminta on suunnitelmallista ja tavoitteellista vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa, jossa lapsen omaehtoisen leikin merkitys korostuu. Lähtökohtana toiminnalle on kasvatustieteelliseen ja laaja-alaiseen, monitieteiseen tietoon ja tutkimukseen sekä pedagogisten menetelmien hallintaan perustuva kokonaisvaltainen näkemys lasten kasvusta, kehityksestä ja oppimisesta. Varhaiskasvatuksen perustana on ammattitaitoinen henkilöstö. Laadukkaan varhaiskasvatuksen kannalta on tärkeää, että koko kasvatusyhteisöillä on vahva ammatillinen osaaminen. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 11)

Päivähoito ja varhaiskasvatus ovat siis erilaisiin painotuksiin nojaavia käsitteitä, jotka kuvaavat päivähoitokeskustelun muuttumista viime vuosien aikana keskusteluksi varhaiskasvatuksesta. Päivähoito on nähty palvelujärjestelmän tarpeista nousseena hallinnollisena käsitteenä, jolloin asiakkaita ovat lasten huoltajat. Varhaiskasvatuksessa asiakkaita ovat taas lapset, jolloin sisältönä on vanhempien ja henkilöstön yhteistyössä miettimä lasten kasvatustoiminta. Edu -care on käsite, jonka usein katsotaan parhaiten kuvaavan suomalaista päivähoiton mallia. Tämä tarkoittaa sitä, että palveluun ja toimintaan sisältyy kaikkea; hoitoa, kasvatusta ja opetusta. Kunkin alueen osuus muuttuu lapsen kasvun ja kehityksen myötä. Mitä nuorempi lapsi, sitä enemmän on perushoivaa, mitä vanhempi lapsi, sitä enemmän esille nousee opetus. Kaikki nämä alueet ovat mukana toiminnassa koko ajan. ( Pokki 2010, 11.)

### 3.4 Johtajana päiväkodissa

Päivähoidon johtajuuden määrittelemine on vaikeaa, sillä johtajuudelle on olemassa paljon erilaisia käsitteitä ja määritelmiä. Vakiintunut termi puuttuu ja käännökset johtajuudesta kuten esimerkiksi management, leadership ja administration saavat usein virheellisiä merkityksiä tai niitä käytetään väärin. Johtajuus nähdään usein laajana käsitteenä sille toiminnalle, joka tähtää perustehtävän eli varhaiskasvatuksen kehittämiseen ja tuottamiseen. Sen sijaan johtaminen on konkreettista toimintaa edellä mainitun tavoitteen hyväksi. Varhaiskasvatuksen johtajien työnkuvan moninaisuudesta kertoo se, että heidän edellytetään tänä päivänä toimivan talous-, henkilöstö- ja pedagogisina johtajina jokapäiväisessä työssään. (Karavirta 2013,12). Kasurinen (2013) esittelee Nivalan (1999) mallin päiväkodin johtajan työstä, siihen sisältyy päiväkodin johtajuuden keskeiset käsitteet, jotka ovat johtajuuden kokonaisuuteen viittaava (leadership) sekä enemmän käytännön johtamiseen liittyvät päivittäisjohtaminen (management) sekä hallintotyö (administration). (Kasurinen 2013, 3.)

Nivala on kehittänyt kontekstuaalisen johtajuusmallin (Nivala 1999;2001; 2007) suomalaisen päivähoitotutkimuksen perustalta. Nivalan malli perustuu näkemykseen tarkastella varhaiskasvatusta kontekstuaalisesti rakentuneena, jolloin myös johtajuutta tarkastellaan varhaiskasvatuskontekstin ja sen perustehtävän näkökulmasta (Hujala 2004). Kontekstuaalisen johtajuuden tarkastelu jäsentyy kolmen ulottuvuuden avulla: johtaminen, perustehtävä ja visio. Näitä yhdistää organisaation strategiatyö. Johtaminen rakentuu perustehtävälle ja vie sitä eteenpäin. Johtajuuden suunta määrittyy visionäärisesti rakentaen tulevaisuutta perustehtäväpohjaisesti. (Hujala, Fonsen & Heikka 2008, 3.)

Päiväkodin johtajan työnkuva on viime vuosien päivähoitopalveluissa tapahtuneiden muutosten myötä muuttunut. Päiväkodin johtajan tehtäväkenttä on monipuolistunut ja työmäärä on lisääntynyt. Toimintaympäristö on monipuolistunut ja johtajat vastaavat kooltaan ja rakenteeltaan hyvinkin erilaisista yksiköistä. Johtajan työnkuvan sisältöön kuuluu usein monista eri päivähoito muodoista koottu yksikkö, johtaja voi vastata perinteisen päiväkotitoiminnan lisäksi esimerkiksi erityispäivähoidosta tai perhepäivähoidosta. Päiväkodin johtajien päivittäisen työn organisointiin vaikuttaa myös kuinka paljon hänellä on hoito- ja kasvatushenkilökuntaa alaisinaan, sekä kuinka monta lasta päiväkodissa on. Osa päiväkodin johtajista osallistuu johtamisen lisäksi lapsiryhmätyöskentelyyn. Päiväkodin johtajan työnkuvaan liittyy seuraavien osa-alueiden johtaminen: hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuus, palveluorganisaatio, työorganisaatio, osaaminen, varhaiskasvatuksen ja päivähoitoon asiantuntijuus sekä muu työ. (Lastentarhaopettajaliitto 2004, 4-7.)

Johtaminen varhaiskasvatuksessa on paljolti ihmisten, pedagogiikan, osaamisen ja tiimien johtamista. Erityispiirteenä varhaiskasvatuksen johtamisessa nähdään se, että varhaiskasvatuksen ammattilaiset joutuvat toimimaan erilaisissa tilanteissa ja ympäristöissä, sekä he joutuvat hallitsemaan monia erilaisia osa-alueita ammatissaan. Johtaminen on johtajan arki työtä, päiväkodissa tämä tarkoittaa päiväkodin päivittäistä toimintaa ja sen ylläpitoa. Johtaminen on toimimista ihmisten kanssa erilaisissa yhteyksissä ja tehtävissä. Siihen kuuluu erilaista päätöksentekoa, ongelmanratkaisua ja vuorovaikutusta. Johtaminen on toimimista tässä ja nyt, johtajan työ on kohdata eteen tulevia odotettuja tai odottamattomia asioita. Johtajuus on myös enemmän kuin jokapäiväistä johtajan tehtävien huolehtimista, se on katseen suuntaamista tulevaisuuteen, ennakkoluulotonta ajattelua ja johtamisen jatkuvaa kehittämistä. (Päivönen 2011, 29-30.)

Päiväkodin johtajan työ on käytännössä arjen pyörittämiseen liittyviä asioita, kiireistä ja työtunnit eivät välttämättä riitä moninaisten tehtävien hoitamiseen. Hallinnolliset tehtävät ovat lisääntyneet paljon viime vuosien aikana, paperityöt, dokumentointi ja tietokoneella vietetty aika on myös lisääntyneet. Johtajan pitäisi pystyä myös delegoimaan tehtäviään esimerkiksi

varajohtajille. Johtajan työhön lisänsä tuovat myös henkilöstöhallinnon, työpaikan ihmissuh- teiden ja työn vastuullisuuden hoitaminen. (Makkonen 2013, 3.)

#### 4 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutokset ovat tulleet pysyväksi osaksi tämän päivän työelämää. Suurin osa työntekijöistä on käynyt tai tulee jossakin vaiheessa käymään läpi yhden tai jopa useita organisaatiomuutoksia työuransa aikana. Organisaatiomuutosten tavoitteena on, että organisaatio parantaa kilpailukykyään ja työn tuottavuutta kansainvälistyneillä markkinoilla. Organisaatiomuutos voidaan määritellä koko organisaatiota tai sen toimialaa koskevaksi toiminnalliseksi muutokseksi, se on siis laajempi kuin jokin yksittäinen työtapaa koskeva muutos. Organisaatiomuutokset ovat todellinen haaste työnantajille, ja myös työntekijöille, koska päivittäiset työtehtävät pitää hoitaa samalla kun muutosprosessia toteutetaan. Organisaatiomuutoksen toteutustapa vaikuttaa siihen, miten muutos onnistuu. Tärkeää on varmistaa, että myös muutoksen jälkeen työntekijät ovat motivoituneita, voivat hyvin ja organisaatiomuutoksen keskeisimmät tavoitteet saavutetaan. (Pahkin, Mattila-Holappa, Nielsen, Wiezer, Widerszal-Bazyl, de Jong & Mockatto 2011, 5.)

Organisaatioiden uudistaminen on tärkeä osa julkisen johtamisen osaamisvaatimuksista, mutta se ei ole todellakaan itsestäänselvyys. Organisaatiouusitukseen kuuluvat sekä kyky tunnistaa muutostarpeet että kyky toteuttaa sovitut uudistustoimenpiteet. Uudistustarpeiden paikantaminen edellyttää oman organisaation toiminnan tuntemista. Johdolla pitää olla hyvä yleiskuva koko organisaation toiminnasta ja kaikista tehtäväalueista. Uudistamistarpeet voivat liittyä esimerkiksi johtamiseen, strategiseen suunnitteluun, ennakointimenettelyyn, henkilöstöpolitiikkaan, taloushallintoon, tiedonhallintoon, fyysisiin toimitiloihin, ydin- ja tukiprosesseihin tai ylipäättänsä tuloksellisuuteen. (Virtanen & Stenvall 2011, 119-120.)

Organisaatiomuutoksilla tavoitellaan yleensä toiminnallista tehokkuutta ja taloudellisia säästöjä, riippumatta siitä onko kyse sitten teknisistä järjestelmä uudistuksista tai organisaatorakenteisiin ja johtamisjärjestelmiin liittyvistä muutoksista. Myönteiset vaikutukset saadaan toteutumaan kuitenkin vasta henkilöstön sitoutuessa uudistuksiin ja ottaessaan ne käyttöön työssään. Muutoksien yhteydessä kunnissa ei ole välttämättä aina kiinnitetty tarpeeksi huomiota niihin vaatimuksiin, joita organisaatiomuutokset, uudet työn työtavat ja niihin kytketyt jatkuvan muutoksen vaatimukset voivat asettaa kuntien johtamiseen tai henkilöstön työhyvinvointiin. (Nuutinen, Manka & Heikkilä-Tammi 2009 10.)

Organisaatiomuutoksessa on olennaista, että mahdollisuudet ja riskit kohdataan avoimesti ja ne myös selvitetään sitten suunnitelman mukaan. Onnistuneen muutoksen saamiseksi edellytetään, että ihmiset näkevät muutoksen loogiseksi ainakin jostakin näkökulmasta.

Organisaatiomuutoksella pyritään pääsemään organisaation kokonaisuuden kannalta yleensä parempaan tilaan. Organisaatiomuutos on prosessi, jonka kulkua pitää tietoisesti ohjata, johtaa ja kontrolloida. Koko työyhteisön pitää voida vaikuttaa siihen, miten muutosta hallitaan ja sen toteuttaminen onnistuu, muutoksen hallinta ei ole pelkästään johdon toimintaa. (Valtee 2002, 5-9.)

Ponteva (2012) toteaa Dawsoniin (2003) viitaten, että organisaatiomuutos voidaan yksinkertaisimmillaan määritellä uudeksi tavaksi organisoida ja työskennellä. Organisaatiomuutokseen kuuluu erilaisia asioita, joita ei aluksi välttämättä ymmärretä siihen liittyvän. Organisaatioiden yhdistäminen (eli sulautuminen tai fuusioituminen) on yleensä aina suuri muutos. (Ponteva 2012, 71.) Organisaatiomuutos on laaja käsite, se voi tarkoittaa monenlaisia asioita. Muutos voi olla iso tai pieni, se voi toteutua erilaisella vauhdilla, se voi kohdistua moniin erilaisiin asioihin tai se voi olla koko työyhteisöä tai vain osaa henkilökunnasta koskeva. Organisaatiomuutosta tarkastellaan prosessina joko organisaatiotasolla, yksilötasolla tai johtamisen näkökulmasta. Syitä muutokselle on yleensä ainakin yksi tai useampia ja muutos lähtee liikkeelle tarpeesta. Muutos voi olla joko tarkkaan suunniteltu tai ennalta suunnittelematon. Muutoksella kuitenkin tavoitellaan aina jotakin parempaa tilaa kuin aikaisempi tila oli. (Juuti & Virtanen 2009, 10,16, 27.)

Kykyri (2008) toteaa, että kehittyäkseen ja oppiakseen organisaatio tarvitsee siis koko henkilöstön panoksen. Jos henkilöstö otetaan mukaan asioiden valmisteluun ja päättämiseen, se lisää organisaation osaamista. Osallistuminen lisää henkilöstön motivaatiota ja tyytyväisyyttä työhön. (Kykyri 2008, 149-150.) Työntekijöille luotaessa erilaisia mahdollisuuksia osallistua organisaatiomuutoksen suunnitteluun, itse muutos ei välttämättä sitten ole niin vaikea. Organisaatiomuutoksessa erilaisten toimintatapojen kokeilu voi saavuttaa päämäärän ja muutokseen suunnitteluun olisi hyvä jo mahdollisimman monen työntekijän päästä mukaan. Suunnittelussa mukana olemisen ja osallistumisen mahdollistaminen lisää hyväksyntää lopullista muutosta kohtaan. (Ponteva 2012, 108.)

Osallistuminen muutokseen on yhtä tärkeää kuin viestintä. Työntekijät ja johto tulisi ottaa mukaan prosessissa sen joka tasolla. Osallistumiseen kuuluu mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten muutos toteutetaan ja minkälainen organisaatiosta uudistuksen myötä halutaan tehdä. Olennaista on, että koko organisaatio saadaan tuntemaan muutos omakseen ja paikallinen asiantuntemus voidaan hyödyntää hyvän organisaation aikaansaamiseksi. (Pahkin, Mattila-Holappa, Nielsen, Wiezer, Widerszal-Bazyl, de Jong & Mockało 2011, 15). Osallistumista pidetään yhtenä tärkeimpänä keinona lisätä henkilöstön kiinnostusta muutosta kohtaan, ja sitä kautta vähentämään muutosvastarintaa. Organisaation työntekijät pitäisi huomioida yksilöinä, ja ottaa heidät mukaan muutosprosessiin alusta lähtien, sillä se lisää henkilöstön kokemaa vastuuntuntoa muutoksen onnistumisesta (Baker 2007, 71.)

#### 4.1 Muutosjohtaminen

Julkishallinnon organisaatioissa on aina tehty, ja tullaan varmasti tulevaisuudessakin tekemään, paljon erilaisia organisaatiomuutoksia. Muutoksessa työntekijöiden mielessä ovat usein hyvin yksinkertaiset ja konkreettiset kysymykset, eli miten organisaatiomuutos toteutetaan ja miten se vaikuttaa minun työhöni. Muutoksessa nämä kysymykset pitäisi käydä systemaattisesti ja huolellisesti läpi heti organisaatiomuutoksen käynnistämisen vaiheessa. Muutosten hyväksyttävyyttä lisää se, jos uudistukset koetaan loogisiksi, tarpeellisiksi ja perustelluiksi, eli silloin ne koetaan hyvää edistäviksi asioiksi. (Virtanen & Stenvall 2011, 119-120.)

Tutkimustiedon valossa käy usein niin, että ruohonjuuritasossa työskentelevien ihmisten kokonaiskuva organisaatiomuutoksesta on hyvin vajavainen. Johdon muutospuhe näyttäytyy usein käsittämättömänä puheena. Muutokset saatetaan kokea joukoksi epämääräisiä kehittämishankkeita, joilla ei ole selkeää aloitusta, toteutuslogiikkaa ja päätepistettä. Muutokset saatetaan käynnistää ilman, että niistä päätetään kunnolla eikä niiden tuloksistakaan juuri kerrota. (Virtanen & Stenvall 2011, 216-217.) Hyvin johdettu muutos toteutetaan niin, että mahdollisimman moni pääsee mukaan suunnittelemaan muutosta, sekä siinä samalla kehittämään myös omaa työtään. Tärkeää on, että muutoksesta hankitaan mahdollisuuksien mukaan jatkuvasti lisää tietoa. Käytännön toteutuksen tulisi olla arvioivaa ja mahdollisuuksien mukaan myös kriittistäkin, jolloin uuden oppiminen mahdollistuu. Hyvä muutosjohtaja jättää ja antaa tilaa myös muutoksen mukanaan tuomille uusille ajatuksille. (Luomala 2008, 22.)

Muutoksen hallintaa ja siihen kuuluvia asioita on tutkittu useilla tieteenaloilla. Liiketaloustieteellisessä kirjallisuudessa muutosjohtamisesta käytetään käsitettä change management. Management mielletään asioiden suunnitelluksi johtamiseksi. Muutosta kuvaillaan kokonaisvaltaiseksi ilmiöksi, jossa tietty toimintatapa tulee muuttumaan pysyvästi ja muutos on onnistunut, kun toiminta tai käyttäytyminen on muuttunut. Usein muutoksessa ei kuitenkaan tunnisteta henkilöstön motivoitumisen sekä tunteiden merkitystä. Monesti vaikein tekijä erilaisissa muutoshankkeissa, ovatkin juuri ne organisaatioissa toimivat ihmiset. Organisaatiot ovat ihmisten muodostamia kokonaisuuksia. Tämän takia voidaan ajatella, että organisaatioilla on samankaltaisia tarpeita kuin yksilöilläkin on. Muutostilanteet organisaatioissa ovat siis tilanteita, joissa ihmisten ja organisaation tavoitteet tulisi huomioida hyvin. Mitä suurempi muutos kyseessä on, sitä enemmän ihmisten ja koko organisaation turvallisuuden tunnetta horjuteaan. (Ahoniemi 2009, 111.)

Muutoksen johtaminen tulisi alkaa hyvällä strategiatyöllä. Ihmiset olisi hyvä saada mukaan keskusteluun muutoksesta jo aikaisessa vaiheessa, koska se antaa työntekijöille



mahdollisuuden luoda mielekkäämpää suhdetta työhön ja organisaatioon. Muutoksen johtaminen tulee olla jatkuvaa vuorovaikutusta ja avointa viestintää ihmisten kanssa. ( Juuti & Virtanen 2009, 160-161.)

Johdon ylipäättänsä pitäisi osata tarkkaan tulkita, missä määrin koko organisaatio on oikeasti perillä muutoksen toteutuksesta, mikäli muutos siis koskettaa koko organisaatiota (Virtanen & Stenvall 2011, 216-217.) Johtaminen itse muutoksessa vaatii esimiehiltä monien taitojen hallintaa; ihmisten johtamiseen liittyviä taitoja, arvojohtamisen taitoja sekä olennaisia vuorovaikutustaitojen hallintaa. Johtajan tulee hallita myös erilaisia menetelmiä muutosta johtaessaan, kuten esimerkiksi organisaation kehittämiseen, strategiseen johtamiseen, organisaatiokulttuuriin liittyviä menetelmiä. ( Juuti & Virtanen 2009, 160-161.)

Muutoksen lähtökohtana täytyy olla organisaation oma toiminta ja siinä havaitut muutostarpeet. Hyvässä muutoksen johtamisessa huomioidaan sekä organisaation yleistavoitteet, että sisäisen toiminnan vaatimukset. Molemmat näkökulmat huomioitaessa, kaikissa vaiheissa toiminnan päämäärä ja muutoksen tavoite säilyvät tärkeimpänä ajatuksena ja johtaminen perustuu tosiasioihin sekä on prosessin omaista. Organisaatiomuutokset ovat kestoaltaan yleensä monivuotisia. Tämän takia muutosjohtajuuskoulutuksen tulisi olla myös jatkuvaa. Muutosta toteuttavilla tärkeimmillä henkilöillä on oltava riittävästi tietoa-organisaatiomuutokseen liittyvistä tekijöistä, kuten esimerkiksi heikkolaatuisen tai hyvän johtamisen eroista sekä esimerkiksi alaitaitojen merkityksestä muutoksen onnistumiselle. Henkilökunnan johtaminen muutoksissa kulminoituu johtajien kykyyn motivoida henkilöstöä ja antaa heille tilaa ja mahdollisuuksia osallistumiseen ja todelliseen vaikuttamiseen. Muutostavoitteiden saavuttaminen edellyttää hyvää johtamista sekä kunkin muutoksen erityispiirteiden hallintaa. Perusosaaminen ei välttämättä riitä, vaan on osattava johtaa myös ihmisiä sillä tavalla, että heidän yksilölliset tarpeet ja organisaation tavoitteet huomioidaan muutoksessa. Tämän takia esimerkiksi läsnäolon muutosta konkreettisesti toteuttavien keskuudessa nähdään olevan olennaista sen lisäksi, että hyvin suunniteltu muutos sisältää organisaatio- ja työyksikkökohtaiset selkeät toimintatavat, jolloin henkilökunnan muutosvalmiuksien odotetaan nousevan. (Luomala 2008, 4-5.)

Luomalan ( 2008 ) mukaan onnistuneen muutoksen perusedellytyksinä voi pitää yhteisöllistä oppimista ja muutoksiin sitoutumista, joiden syntyminen puolestaan edellyttää hyvää muutoksen perustelua, muutoksen jouhevaa toteuttamista sekä muutoksesta saatavien hyötyjen selkeää todentamista. Muutoksessa on siis olennaista ajattelutavan muutos. Ei riitä, että vain muutoksia johdettaisiin, vaan muutoksissa on johdettava myös ihmisiä. Henkilöorganisaatioissa muutoksen onnistunut johtaminen tarkoittaa monien päällekkäisten asioiden huomioonottamista. Muutoksen suunnittelussa ja sen johtamisessa lähdetään liikkeelle aina

tarpeesta, esitetään kysymys, miksi muutosta tarvitaan, mihin sillä pyritään ja kuinka asetettu päämäärä saavutetaan. (Luomala 2008, 5.)

Ylimmän johdon, keskijohdon ja lähiesimiesten pitäisi osata tarkkaan tulkita, missä määrin koko organisaatio on oikeasti perillä muutoksen toteutuksesta, mikäli muutos koskettaa koko organisaatiota (Virtanen & Stenvall 2011, 216-217.) Johtaminen itse muutoksessa vaatii esimiehiltä monien taitojen hallintaa; ihmisten johtamiseen liittyviä taitoja, arvojohtamisen taitoja sekä olennaisia vuorovaikutus taitojen hallintaa. Johtajan tulee hallita myös erilaisia menetelmiä muutosta johtaessaan, kuten esimerkiksi organisaation kehittämiseen, strategiseen johtamiseen, organisaatiokulttuuriin liittyviä menetelmiä. ( Juuti & Virtanen 2009, 160-161.)

Luomalan ( 2008 ) mukaan onnistuneen muutoksen perusedellytyksinä voi pitää yhteisöllistä oppimista ja muutoksiin sitoutumista, joiden syntyminen puolestaan edellyttää hyvää muutoksen perustelua, muutoksen jouhevaa toteuttamista sekä muutoksesta saatavien hyötyjen selkeää todentamista. Muutoksessa on siis olennaista ajattelutavan muutos. Ei riitä, että vain muutoksia johdettaisiin, vaan muutoksissa on johdettava myös ihmisiä. Henkilöstö ei yleensä myötävaikuta tai ei pysty myötävaikuttamaan, jos se kokee, ettei sillä ole juurikaan valtuuksia. Siksi valtuuksien ja vastuun siirtäminen työntekijöille on tärkeää. (Luomala 2008, 6.) Henkilöorganisaatiossa muutoksen onnistunut johtaminen tarkoittaa monien päällekkäisten asioiden huomioonottamista. Muutoksen suunnittelussa ja sen johtamisessa lähdetään liikkeelle aina tarpeesta, esitetään kysymys, miksi muutosta tarvitaan, mihin sillä pyritään ja kuinka asetettu päämäärä saavutetaan. ( Kotter 1996, 87.)

Ylimmän johdon tehtävänä on määrittellä muutoksen keskeiset sisällöt ja tavoitteet, mutta itse muutosten toimeenpano nousee johtajien tärkeimmäksi tehtäväksi. Johtajien tulisi osata muuttaa organisaation muutostavoitteet konkreettisiksi ja ymmärrettäviksi muutoshasteiksi sekä motivoida työntekijät muutoksen toteuttamiseen. Esimiesten rooliin kuuluu sitoutuminen muutokseen ja organisaation vieminen kohti asetettuja tavoitteita. Esimiesten tulisi muutostilanteissa pystyä kertomaan työntekijöilleen yksinkertaisesti se mikä muuttuu, miksi muutos tehdään ja miten muutos tulee vaikuttamaan kyseisen henkilökunnan toimintaan. (Purmonen & Makkonen 2011, 28.)

Esimiesten tehtävä on esittää muutosten perustelut työntekijöilleen, esimiehillä on myös oltava vahva ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta sekä kykyä muuttaa organisaation muutos-tavoitteet ymmärrettäviksi muutoshasteiksi. Esimiehillä pitää olla myös tietynlaista herkkyyttä muutosten toteutuksen seuraamiseksi ja uusien muutostarpeiden tunnistamiselle. On huomattu, että esimiehen sitoutuminen muutosta koskevaan päätökseen on tärkeää, ja heidän tulee esittää muutoksen perustelut työntekijöilleen, kuten ylin johto on ne määritellyt.

Esimiehen on seisottava muutosten takana, vaikka olisikin eri mieltä muutosten tarpeellisuu-  
desta ja toimivuudesta. Esimiehen pitää johtaa muutosta omalla esimerkillään, ja siksi onkin  
tärkeää, että esimies on motivoitunut muutokseen. Tämä taas vaatii, että esimiehellä on ym-  
märrys muutoksen syistä. (Purmonen & Makkonen 2011, 26.)

Laurila tarkastelee artikkelissaan (2011) henkilöstötyön haasteita Suomessa 2010-  
barometritutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen tulosten mukaan muutosjohtamiseen vaikuttavat  
seuraavat näkökulmat: tulevat muutokset pitäisi pystyä ennakoimaan, toteutettavat  
muutokset olisi hyvä valikoida ( ettei muutoksia tule liian usein tai jatkuvasti), organisaation  
kaikki osat otetaan muutoksessa huomioon ja niitä kehitetään yhdenmukaisesti sekä  
muutostarve perustellaan työntekijöille. Hänen mukaansa tutkimuksen tulosten yhteenvetona  
muutosjohtamisessa olisi kiinnitettävä huomiota muutostarpeen ennakointiin ja  
määrittelemiseen, jatkuvaan muutokseen motivoimiseen ja sitouttamiseen, osaamisen  
kehittämiseen ja pysyvän muutosvalmiuden luomiseen sekä jaksamisesta ja työhyvinvoinnista  
huolehtimiseen. (Laurila 2011, 45-48.)

#### 4.2 Varhaiskasvatusviraston perustamisen valmistelua

Opinnäytetyömme yksi keskeinen aihe on organisaatiomuutos. Tässä luvussa kuvaamme mi-  
ten, varhaiskasvatusviraston organisaatiomuutos eteni vaiheittain suunnittelusta toteuttami-  
seen. Opinnäytetyössämme keskitymme erityisesti johtamisen näkökulmasta siihen, miten  
johtajat ovat osallistuneet suunnitteluvaiheessa muutokseen, muutosjohtamiseen ja miten  
muutos on vaikuttanut tai muuttanut heidän arjen työtä.

Ajatus Helsingin varhaiskasvatusviraston perustamisesta ja omasta lautakunnasta lähti var-  
haiskasvatusviraston varhaiskasvatusasiatuntijan mukaan sosiaali- ja terveysviraston yhdistä-  
misen esiselvityksestä vuonna 2011. Selvitys kertoo, että esiselvityksessä katsottiin varhais-  
kasvatuksen olevan niin omanlaista toimintaa, ettei se sopinut yhdistyneeseen sosiaali- ja ter-  
veysvirastoon eikä myöskään opetusvirastoon. (Mäkelä, 2013, Päivähoidon vastuualueen vuosi  
2012.) Kaupunginvaltuusto teki lopullisen päätöksen viraston ja oman lautakunnan perustami-  
sesta kesäkuussa 2012. Tässä samaisessa kokouksessa kaupunginvaltuusto päätti, että sosiaali-  
virasto ja terveyskeskus yhdistetään yhteiseksi virastoksi ja sosiaalilautakunta ja terveyslauta-  
kunta yhdistetään sosiaali- ja terveyslautakunnaksi. (Helsingin kaupunginvaltuuston esityslista  
11/2011.) Sosiaali- ja terveystoimen yhdistämistä koskevan periaatepäätöksen jälkeen alkoi  
nopealla vauhdilla etenevä valmistelutyö. Organisaatiouudistuksen suunnittelua ja valmistelua  
varten perustettiin päivähoidon vuodeksi 2012 oma valmisteluryhmä, jonka puheenjohtajana  
toimi silloinen päivähoidonjohtaja Satu Järvenkallas. Mukana ryhmässä olivat hallintopääl-  
likkö, varhaiskasvatuspäällikkö, laskentatoimen asiantuntija, yksi päivähoidon alueen päällikkö,

sekä erillisenä resurssina projektityöntekijä. Valmistelutyö lähti liikkeelle päivähoiton nykytilankartoituksella, jossa tehtiin heikkous- ja vahvuusanalyysi. (Helsingin kaupunginvaltuuston esityslista 11/2011.) Kevään 2012 aikana suunniteltiin organisaatorakenne ja valmisteltiin viraston ja hallinnon rakentumisen keskeiset periaatteet sekä johtosääntö. Henkilövalinnat tehtiin kesän ja syksyn aikana (Sosiaaliviraston toimintakertomus 2012, 8.)

Varhaiskasvatusviraston perustamisen valmistelun keskeisenä tavoitteena oli kaupungin valtuuston päätöksen mukaisesti, matala organisaatio, asiakaslähtöisyys, henkilöstön osallistaminen, varhaiskasvatuksen sisällön ja strategiatyön edelleen kehittäminen, toimivien yhteistyörakenteiden luominen päivähoidossa sekä toiminnoiltaan sujuva sekä taloudellinen kokonaisuus. Asiakaslähtöisyyttä ja käyttäjädemokratiaa pyritään lisäämään käynnistämällä uusia alueellisia käyttäjäfoorumeita, joissa on edustettuna alueen asukkaita, strategisia kumppaneita, kansalaisjärjestöjä ja palveluyrityksiä. Myös sidosryhmätyötä uudistetaan opetustoimen, neuvolan, varhaisen tuen ja lastensuojelun kanssa näkyvillä rakenteilla. (Järvenkallas, Helsingin kaupunginvaltuusto, 06/2012.)

Helsingin varhaiskasvatusvirasto aloitti toimintansa tammikuussa 2013. Matalan organisaation tavoite näkyy siinä, että varhaiskasvatusviraston organisaatiossa johtamistasoja on vain kolme: virasto, toimistot ja yksiköt. (Järvenkallas, Helsingin kaupunginvaltuusto, 06/2012.) Varhaiskasvatusalueita perustettiin yhteensä kolmesta ja toimipisteitä on tällä hetkellä 400. Varhaiskasvatusvirasto vastaa suomenkielisestä päivähoidosta, leikkipuistojen avoimesta toiminnasta, leikkitoiminnan kerhoista, perhetaloista ja kotihoidon ja yksityisen hoidon tuen koordinoinnista. Helsingin ruotsinkielisestä päivähoidosta vastaa opetustoimi. (Helsingin kaupunki/varhaiskasvatusvirasto/viraston esittely.) Virasto toimii apulaiskaupunginjohtajan ja varhaiskasvatuslautakunnan alaisuudessa. (kts. liite 1). (Järvenkallas, Helsingin kaupunginvaltuusto, 06/2012). Varhaiskasvatuslautakunta koostuu yhdeksästä jäsenestä, jotka valitaan neljäksi vuodeksi kerrallaan. Varhaiskasvatuslautakunnan tehtävänä on ohjata ja kehittää varhaiskasvatusviraston toimintaa. (Helsinginkaupunki/varhaiskasvatusvirasto/varhaiskasvatuslautakunta.)

## 5 Osallisuus

Isoissa julkisissa organisaatiomuutoksissa muutokset pääsääntöisesti tehdään niin sanotusti ylhäältä alaspäin, eli johtotasosta kohti ruohonjuuritason työntekijöitä. Voidakseen sitouttaa henkilöstöä, ja motivoida henkilöstöä uuteen ja kehittävään työskentelyyn, tarvitaan kuitenkin keskustelua vastakkain suuntaan. Osallistamisen käsite on sinänsä mielenkiintoinen, koska sen sisällöllinen tulkinta vaihtelee. Osallistamisella voidaan tarkoittaa ”pakko-osallistamista” sen suppeammassa muodossa tai osallistamista, johon liittyy erityisesti sosiaalipedagoginen osallistumisen ja osallisuuden näkökulma.

Osallisuuden käsite ilmaantui julkiseen keskusteluun 1970-luvun lopulta lähtien kansalaisuusosallisuuden muodossa. Erilaisissa mietinnöissä, lakiuudistuksissa ja kehittämishankkeissa tuotiin esille kansalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. (Salmikangas 1998, 3). 1990-luvulla alettiin puhua varsinaisesta osallisuuden käsitteestä ja 1995-luvulla voimaan tullut kuntalaki korosti jo osallisuuden merkitystä. Vuonna 1998 valtioneuvosto totesi hallintopoliittisessa päätöksenteossa, että kaikilla hallintotasoilla ”vahvistetaan kansalaisten todellisia vaikuttamismahdollisuuksia ja hallinnon julkisuutta ja avoimuutta”. (Valtioneuvoston selonteko Eduskunnalle kansalaisten suoran osallistumisen kehittämisestä 2002, 4). Osallisuuden käsite on Suomessa tullut erityisen suosituksi 2000-luvulta alkaen. Puhutaan erityisesti nuorten ja lasten osallisuudesta ja osallistamisesta. Usein osallisuus-termiin on lisätty erilaisia, toisistaan varsin paljonkin poikkeavia merkityksiä ja siltä puuttuu vieläkin täsmällinen ja yleisesti hyväksytty määritelmä. Yrityksiä sen määrittelemiseksi on toki tehty. (Kiilakoski 2007, 10). Vaikeaksi käsitteen määrittelemisen tekee ehkä se, ettei sille ole helppoa löytää muista kielistä vastinetta. Esimerkiksi englanninkielinen termi participation voidaan kääntää sekä osallisuudeksi että osallistumiseksi. Suomenkielessä nämä käsitteet usein halutaan erottaa toisistaan. (Viirkorpi 1993, 22.)

Osallisuus käsitteen käyttö ja sen yleistyminen Suomessa, on ollut yhteydessä julkishallinnon pyrkimykseen luoda uusia toimintatapoja erilaisten ryhmien osallisuuden edistämiseksi. Sen takia osallisuuden käsite on tullut määritellyksi laajalti virallisten mietintöjen, lakien ja asetusten kielellä. Käsitteen julkishallinnollinen tausta vaatiikin kriittistä suhtautumista niihin merkityksiin, joita osallisuus on historiansa kautta Suomessa saanut, sekä siihen, miten nuo painotukset ovat mahdollisesti muokanneet ajatteluamme ja ymmärrystämme osallisuuden edistämisestä toiminnan tavoitteena. (Nivala & Ryyänen 2013, 14.)

Osallisuuden edistäminen on osa Suomen hallituksen ja Euroopan Unionin tavoitteita ja se on esimerkiksi esitetty yhtenä keskeisenä keinona torjua köyhyyttä sekä ehkäistä syrjäytymistä. Osallisuudelle ei ole kuitenkaan saatu yksimielistä merkitystä. Käsitettä ei ole kunnolla määriteltä ja sen väljyys jättää tilaa hyvin monenlaiselle toiminnalle sekä toimenpiteille. Osallisuus nähdään ”kattomääritelmänä”, jonka alla on erilaisia lähestymistapoja ja näkökulmia käsitteeseen. Osallisuus hahmotetaan 2010-luvun politiikka- ja hyvinvointiohjelmissa samanaikaisesti sekä tavoitteena, että keinona lisätä ja edistää yhteiskunnan tasa-arvoa ja sosiaalista koheesiota. Lähtöajatuksena nähdään se, että osallisuutta lisäämällä kasvatetaan yksilötason hyvinvointia, ja se puolestaan näkyy yhteiskunnassa sosiaalisena kestävyyttenä, eheytenä sekä luottamuksen lisääntymisenä. (Raivio & Karjalainen 2013, 12.)

Osallisuudelle ja kansalaisten mahdollisuuksille osallistua ja vaikuttaa luodaan vahva perusta jo nykyisessä lainsäädännössä. Selkeitä osallisuuteen liittyviä lainsäädäntökohtia löytyy jo useasta eri laista. Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien kehittämiseksi laitetaan käynnissä olevissa lakiuudistuksissa yhä enemmän painoa. Eri lakien uudistukset pakottavat kuntia entistä tarkemmin miettimään sekä kehittämään kuntalaisten ja asiakkaiden osallistumisen ja vaikuttamisen toimintatapoja. (Pyykkönen 2014, 27.)

Osallistamisen käsite on paradoksaalinen, koska toisaalta käsite korostaa toimijoiden subjektiivutta eli sitä, että henkilö osallistuu johonkin. Toisaalta siihen liittyy ulkoapäin vaikuttaminen ja objektivointi eli joku osallistaa henkilöä. Toimijoita siis ohjataan, opastetaan ja mahdollisesti ”pakotetaan” osallistumaan. Kuitenkin itse osallistavan toiminnan oletetaan etenevän osallistujien omilla ehdoilla ja heidän asettamaansa suuntaan. Tästä näkökulmasta osallistamisen ajatellaan johtavan omaehtoiseen osallistumiseen. Tämän johtopäätöksenä voidaan pitää, että osallistaminen on mahdollisuuksien tarjoamista ja osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä. (Tokko & Rantanen 2009, 90.)

Jos osallisuus ymmärretään laaja-alaisesti, se voi olla osallistumista, osallistamista tai valtaistamista (empowerment). Osallisuus voi alkaa valtaistumisesta tai osallistamisesta, mutta se ei voi jäädä tälle tasolle. Sillä pitkällä aikavälillä tarvitaan myös omaehtoista osallistumista. (Koskiaho 2002, 36.) Osallisuuden käsite viittaa yhteiskuntaan kuulumiseen tai yhteisöön sekä kysymykseen poliittisten yhteisöjen toimintatavoista, poliittisesta kulttuurista. Osallistuminen puolestaan liittyy kansalaisten oikeuksiin ja velvollisuuksiin itseään ja lähipiiriään koskevassa päätöksenteossa. (Bäcklund, Häkli & Schulman 2002, 7). Osallistumisen käsitettä on myös kritisoitu. Voidaan olettaa, että se pitää sisällään ajatuksen osallistamisesta, jolloin joku ulkopuolinen käynnistää osallistumisprosessin. Silloin ikään kuin pakotetaan osallistumaan. (Bäcklund & Kanninen 1999, 10.)

Määritelläksemme jollakin lailla osallisuus-termiä voidaan todeta, että osallisuuteen kuuluvat ainakin sanat vastavuoroisuus ja interaktiivisuus. Osallisuus ei siis ole pelkkää tiedon tarjoamista. Lähtökohtana on, että ihmisiä informoidaan, kuunnellaan ja sitoutetaan yhteiseen ongelmanratkaisuun ja sitä kautta kehitetään esimerkiksi yhteisiä sopimuksia. Osallisuus edellyttääkin tietynlaista vastavuoroista prosessia. Tässä vastavuoroisessa prosessissa mielipiteillä on myös jonkinlaista vaikutusta päätöksenteossa. (Creighton 2005, 7). Nivalan ja Rynnäsen mukaan (2001) osallisuuden toteutumiseksi tarvitaan kuulumista, osallistumista ja tunnetta kuulumisesta. (Nivala & Rynnänen 2013, 14.)

Osallisuus on saanut keskusteluissa moniulotteisen ja vaikeasti rajattavan käsitteen maineen. Se saa puhujan, käyttötarkoituksen ja -paikan mukaan erilaisia merkitys sisältöjä. Osallistuminen ja osallisuus kytkeytyvät toisiinsa. Osallistuminen liittyy osallisuutta

konkreettisemmin kansalaisten oikeuksiin ja velvollisuuksiin yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. Osallistuminen voi olla osallistumista esimerkiksi erilaisiin tapahtumiin, vaikuttamistoimintaa, vapaa-ajan toimintaa tai kansalaistoimintaa. Osallistumalla yksilö voi toteuttaa itseään, vaikuttaa omaan elämäänsä ja itselleen tärkeisiin asioihin. Osallistuminen on näin ollen osallisuuden muoto. Osallistaminen on taas keino aktivoida yksilöitä osallistumaan ja saamaan osallisuuden kokemuksia. Osallistamisessa halu ja motivaatio osallisuuteen syntyvät muualla kuin yksilössä itsessään. Osallisuus on puolestaan kuulumisen ja mukana olemisen tunnetta. Sen lähtökohtana on yksilötasolla osallisuuden omaehtoisuus ja omakohtaisuus. Osallisuus on paitsi kuulumista johonkin, myös eritasoisista ja -sisältöistä toimintaa. Yksilön näkökulmasta osallisuuden käsite kuvaa kuulumisen tunnetta, kuulumista yhteiskuntaan tai yhteisöön. Osallisuus ja osallisuuden kokemukset liittyvät aina osallistujan ihmiskäsitykseen, henkilökohtaiseen elämisaailmaan ja identiteettiin. Toteutuessaan hyvin osallisuus merkitsee omakohtaisesta sitoutumisesta nousevaa omaehtoista toimimista ja vaikuttamista omaa elämää koskevien asioiden kulkuun sekä vastuun ottamista seurauksista. Osallisuuden kokonaisuus on monitasoinen ja monisyinen tuntemisen, kuulumisen ja tekemisen alue. Ihminen kokee olevansa osallinen omassa yhteisössään ja yhteiskunnassa esimerkiksi työn ja harrastusten, osallistumis- ja vaikuttamistoiminnan kautta. Osallisuuden kokemukset voivat rakentua pienistä asioista, kuten esimerkiksi kuulluksi ja huomioduksi tulemisesta, sosiaalisista suhteista, omista asioista päättämisestä sekä keskusteluista ja kohtaamisista. (Jämsen & Pyykkönen 2014, 35-36.)

## 5.1 Osallistava johtaminen

Jos osallistamista käsitellään laajemmasta näkökulmasta eli sosiaalipedagogisesta näkökulmasta, osallistavaan johtamiskulttuuriin kuuluu henkilöstön ja johdon välinen avoin dialogi, innostaminen, kannustaminen ja palkitseminen. Osallistavaan johtamiskulttuuriin tarvitaan johdon ja henkilöstön välisen suhteen rakentuminen ja kokonaisuus. Erityisesti tarvitaan dialogisuutta johtajan ja henkilöstön välillä. Jotta dialogisuutta syntyy, tarvitsee johtajan yhdessä henkilöstön kanssa, rakentaa turvallinen ja luottamuksellinen työyhteisö. Työyhteisön ilmapiiriin tulee olla rohkaiseva, kannustava, avoin ja tällaisessa työyhteisössä sallitaan erilaisten ideoiden vaihtaminen. Osallistavassa työyhteisössä työntekijä on usein motivoitunut, sitoutunut ja haluaa rakentaa yhteistä tulevaisuutta ja saavuttaa yhteisiä tavoitteita. (Järvinen 2011, 1). Ja koska osallistava johtaja reagoi työntekijöiden esittämiin asioihin, työntekijät kokevat olevansa osallisia prosessissa ja päätöksenteossa. (Skyttä 2002, 73-75.) Innostaminen, kannustaminen ja palkitseminen edesauttavat motivoimaan työntekijöitä tekemään parhaansa. (Huotari 2004, 114-115.) Tällaisessa työyhteisössä luotetaan, että työntekijällä ja työntekijätiimillä on omaa osaamista, ammattitaitoa ja tietoa, jota voidaan jalostaa ja jakaa myös muiden käyttöön. Osallistavassa johtamiskulttuurissa työntekijöiden mukanaolo, esimerkiksi palveluiden kehittämisessä,

henkilöstöpolitiikan luomisessa ja voimavarojen säätelyssä on yleensä merkittävä. (Karvinen 2011, 1).

Kotterin (2002) mukaan, osallisuuden kehittämisen tulisi perustua tunteisiin ja kokemuksiin. Hänen mukaansa kehittäminen etenee asioiden näkemisen kautta kohti tunteita ja vasta sen jälkeen kehittäminen konkretisoituu todelliseksi muutokseksi. Kehittäminen ei ole vain rationaalinen prosessi niin kuin usein oletetaan. Näkemiseen ja kokemiseen perustuvaa logiikka on lähellä osallistavaa kehittämistapaa. On eduksi jos kaikki voivat osallistua kehittämistoimintaan henkilökohtaisen ajatuksen, kokemuksen tai näkemyksen perusteella. Osallistumista edistäviltä välineiltä edellytetään tässä mielessä emotionaalista ulottuvuutta, mutta myös dialogisuutta, joka mahdollistaa avoimen ja tasavertaisen osallistumisen. Avoin dialogi on mahdollista vain, jos osallistujien sallitaan esittää myös toisistaan poikkeavia näkemyksiä. (Toikko & Rantanen 2009, 98-99.)

## 5.2 Työntekijän osallisuus

Osallistaminen on yksi mahdollisuus, jolla voidaan huomioida henkilökunnan tarpeita, esimerkiksi organisaatiomuutoksissa tai muissa yritystä uudistavissa toimenpiteissä. Työnantajan pitää vastata työntekijöiden tarpeisiin, jotta pätevä työvoima saadaan pysymään työpaikoilla ja motivoitumaan työhönsä. (Lahtinen 2007, 37) Henkilöstön ottaminen mukaan yrityksen kehitystyöhön luo myönteisen näkökulman ja vuoropuhelua, joka hyödyntää työyhteisön osaamista, näin keskeinen tekijä kehittymisessä on yhteisöllinen organisoituminen. Henkilöstö sitoutuu myös vuoropuhelussa tehtyihin päätöksiin, koska on voinut olla päätöksenteossa osallisena. Työntekijöiden osallistuminen yrityksen kehittämiseen kasvattaa keskinäistä ymmärrystä, mutta sallii myös yksilöiden erilaisuuden. Oleellista on, että yhteisistä tavoitteista ja niiden toteutuksesta saavutetaan yhteisymmärrys. (Kilpimaa 2014, 7 & 90.)

Kilpimaan (2014) mukaan tiedon jakamisen tärkeys olisi osattava huomioida henkilöstön osallistamisessa. Tiedon jakaminen luo pohjan sille, että henkilöstö voi antaa oman panoksensa organisaation muutoksessa. Tiedon jakamisesta ei nähdä kuitenkaan olevan hyötyä, ennen kuin henkilöstö on valmis vastaanottamaan ja käyttämään tietoa hyväkseen. Tiedotustilaisuuksia tärkeämmäksi muodostuukin henkilöstön koulutus ymmärtämään yrityksen toiminnan periaatteita. Suunnittelun kohteena olevan asian ymmärtäminen ja sisäistäminen ovat ehtona henkilöstön tulokselliselle osallistamiselle. (Kilpimaa 2014, 2.)

Henkilöstön osallistaminen yrityksen toimintaan kuuluu olennaisena osana tämän päivän johtamiseen. Osallistavan johtamisen yksittäisiä hyötyjä tärkeämpää on tieto eteenpäin siitä, että työntekijöillä on merkitystä. Pehmeämmät arvot korostuvat nykypäivän johtamisessa ja henkilöstön suurempi päätäntävalta kuuluu niihin. Osallistamisen eri muotoja ovat erilaiset



komiteat ja työryhmät, taloudellinen osallistaminen, kommunikointi, vallan jakaminen työmuotoilun kautta sekä epävirallinen osallistaminen. Menetelmien käyttö ei kuitenkaan vielä takaa sitä, että henkilöstön osallistaminen toimii. Osallistamisen vaihe, työntekijöiden päätösvalta, tiedon jakaminen, päätettävien asioiden sisältö ja päätöksenteon kesto vaikuttavat paljon siihen, miten paljon vaikutusvaltaa työntekijöillä oikeasti on. Henkilöstöllä oleva valta, tieto ja heille tarjottavat erilaiset kannustimet vaikuttavat yksittäisen työntekijän haluun ja kykyyn osallistua yhteiseen päätöksentekoon. Muutoksen johtamisessa henkilöstön osallistaminen on erityisen tärkeää. Henkilöstöllä tulee olla tietoa, niin suunnittelun kohteena olevasta ilmiöstä, kuin yrityksen tilanteesta enemmänkin. Tiedon vastaanottamisen lisäksi suunnitteluun osallistuvalla työntekijällä tulee olla osaamista jakaa omaa tietotaitoaan. Kolmas tärkeä tekijä osallistamisen onnistumiselle on henkilöstön motivaation ylläpito. (Kilpimaa 2014, 37-39.)

Työntekijöiden mahdollisuus osallistua päätöksentekoprosessiin ja muutokseen liittyviin muihin tekijöihin, nähdään olevan tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. Mahdollisuus osallistua lisää avoimuutta organisaatiomuutoksille, sekä sille, että muutokset koetaan hyödyllisenä. Tiedottamisen määrän nähdään myös vaikuttavan muutosten hyväksymiseen. Työntekijät siis suhtautuvat muutokseen positiivisemmin, jos heillä on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja osallistua päätöksentekoon. (Kangas 2012, 33.)

## 6 Aikaisempia tutkimuksia päivähoidon organisaatiotason muutoksista

Anttila (2008) selvitti pro gradu -työssään päiväkodin muutosjohtajuutta kuntafuusioprosessissa, jossa kolme Keskiuomalaista kuntaa yhdistyi yhdeksi kunnaksi. Tutkimus tuo tietoa siitä, miten suuri ulkoapäin tuleva muutos vaikuttaa päiväkodin johtajan työhön. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää päiväkotien johtajien suhdekeskeisistä ja muutoksen johtamiseen suuntautuneista toimista sekä niiden esiintymisestä johtajan eri tasoilla (yksilö, työyhteisö ja organisaatio) kuntafuusioprosessin eri vaiheissa. Tutkimus oli laadullinen ja aineistoa kerättiin teemahaastattelemalla päiväkotien johtajia ja sisällönanalysissa käytettiin adaptiivista tutkimusotetta. Tutkimustuloksina oli, että päiväkodin johtajan tulee olla valmis kohtaamaan muutos ja hyväksymään sen seuraukset. Johtajan avoin ja positiivinen asenne helpottaa muutoksen johtamista. Työyhteisö-tasolla johtajalta vaaditaan epävarmuuden hallintaa ja kykyä kuunnella ja tukea työyhteisöä muutoksessa. Organisaatiotasolla kolmen kunnan päivähoito-organisaation yhdistäminen yhdeksi kokonaisuudeksi vei paljon johtajien aikaa. Yhteistyö eri hallintoelimien ja kollegoiden kanssa oli tiivistä. Organisaatiotason muutos koettiin kaikkein haasteellisimmaksi ja johtajat kokivat saavansa helpotusta muutosjohtamiseen työkavereiltaan, kollegoiltaan, lähiesimiehiltään ja omalta perheeltään. (Anttila 2008, 8.)

Saaren (2009) gradussa taas esitetään myös transformatiivisen johtamisen piirteitä ja kartoitetaan päiväkotien johtajien ajatuksia tulevaisuuden suhteen varhaiskasvatuksen kentällä. Tutkimus kosketti viittä varhaiskasvatusjohtajaa kunnissa, joissa varhaiskasvatus on siirretty sivistystoimen alaisuuteen. Tutkimuksessa käytettiin focus group- keskustelua ja ne analysoitiin sisällönerittelyä hyväksikäyttäen. Tutkimustuloksina ilmeni uuden julkisjohtamisen mukaista toiminnan kehittämistä ja transformatiivinen johtamistyyli näytti jalkautuneen jo varhaiskasvatuksen kentälle. Organisaatiomuutokset toteutetaan nopealla aikavälillä ja yhteinen vuoropuhelu uuden organisaation ja esimiesten välillä jää vähäiseksi. Esimiesten työksi jää henkilöstön tukeminen muutosorganisaatiossa. Huolenaiheina tutkimus osoitti arvojen muuttumisen varhaiskasvatuksen kentällä. Myös vanhemmuuden ja kasvatuskumppanuuden suhdetta ja roolia pohdittiin. Uutta varhaiskasvatuslakia odotettiin jatkuvien muutosten selkeyttämiseksi. Johtajien verkottuminen ja kokopäiväinen johtamistyö koettiin voimavarana. (Saari 2009, 6.)

Tavi (2012) käynnistää opinnäytetyössään viiden päivähoidon esimiesten kehittämisprosessin, jonka aiheena on ”Johtaja osallisena”. Kehittämisprosessin tavoitteena on muun muassa parantaa varhaiskasvatuksen laatua osallistavan johtajan työtteen avulla ja pohtia johtajan roolia ja mahdollisuuksia työyhteisönsä osallistajana ja kehittäjänä. Opinnäytetyön kehittämisprosessi sisälsi viisi tapaamiskertaa kerran kuukaudessa. Kuudentena kertana Tavi teemahaastatteli esimiehet, jossa arvioitiin koko prosessia ja mietittiin jatkoon liittyviä tunnelmia ja suunnitelmia. Tuloksena saatiin muun muassa, että osallistamisen käsitteelle ja sisällölle ei löydetty yhteistä näkemystä. Johtajat kokivat esimiestyössään tärkeäksi kehittämistyön. Tutkimustuloksista käy myös ilmi, että päivähoidon esimiehet kokivat ristiriitaisesti omat kykynsä toimia pedagogisina kehittäjinä ja siten myös toimia työyhteisönsä osallistajana. (Tavi 2012, 4.)

Mahrberg (2014) tutki toteutuuko varhaiskasvatuksen johtaminen Espoossa kaupungin johtamisen-selvitystyöryhmän laatimien johtamisen periaatteiden mukaisesti. Tutkimus on laadullinen ja se tehtiin strukturoidulla kyselylomakkeella. Tuloksista ilmeni, että johtajat ovat sitoutuneita työhönsä ja käyttäytyvät ammatillisesti. Haasteena koettiin päivähoitoyksiköiden hajautetut organisaatiot ja pätevän henkilöstön rekrytoiminen. Päivähoidon johtajien työn katsottiin koostuvan hallinnollisesta, pedagogisesta ja henkilöstöjohtamisesta. (Mahrberg 2014, 6.)

## 7 Tutkimusprosessi

Opinnäytetyömme on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, ja käytämme siinä haastattelumenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Opinnäytetyömme tutkimus-

prosessi käynnistyi jo vuonna 2013. Tänä kyseisenä vuonna vierailimme varhaiskasvatusvirastossa haastattelemassa silloista varhaiskasvatusasiantuntijaa organisaatiouudistuksesta omaa projektityötämme varten. Opinnäytetyössämme halusimme selvittää, miten päiväkodin johtajat kokivat voivansa vaikuttaa ja osallistua varhaiskasvatusviraston perustamiseen. Miten he arvioivat omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan organisaatiouudistuksesta ja osallisuuden tunteestaan. Onnistuneen organisaatiouudistuksen edellytyksenä on myös hyvä muutosjohtaminen. Tässä opinnäytetyössä otimme selvää, miten päiväkodin johtajat kokivat muutosjohtamisen organisaation uudistuksessa, ja miten heidän oma työnsä muuttui organisaation uudistuksen myötä. Tarve tälle työlle on lähtenyt siis työelämän kehittämisen näkökulmasta. Opinnäytetyön hyödynsaajana ovat laajasti katsoen koko päivähoidon esimiehet, mahdollisesti ammattiliitot sekä muut organisaatiomuutoksesta kiinnostuneet tahot.

Tutkimusprosessi eteni niin, että luimme runsaasti kirjallisuutta varhaiskasvatuksesta ja sen historiasta, koska tutkimus kohdistui varhaiskasvatuksen kenttään. Halusimme rajata opinnäytetyömme päiväkodin johtajiin, koska he ovat organisaatiouudistuksessa hallintoportaan ja kenttätöiden välimaastossa. Tutustuimme erilaisiin väitöskirjoihin, opinnäytetöihin, tutkimuksiin ja ammattiliittojen tekemiin omiin tutkimuksiin päiväkodin johtajien työkentästä. Luimme teoriaa, erityisesti aikaisemmista julkishallinnon organisaatiomuutoksista ja myös eri kuntien ratkaisuista siirtää päivähoidon hallinnollista ratkaisua virastosta toiseen. Tutustuimme myös pohjoismaiden erilaisiin ratkaisuihin päivähoidon ja esiopetuksen hallinnollisesta keskittämisestä. Löysimme runsain mitoin tutkimustietoa ja kirjamateriaalia organisaatiomuutoksesta ja muutosjohtamisesta, mutta niissä rajasimme tiedon julkishallinnon organisaatiomuutoksen ja muutosjohtamisen teoriaan. Opinnäytetyössämme osallisuus, osallistuminen ja osallistaminen haluttiin erityisesti nostaa keskiöön, koska tässä työssä haetaan aktiivisen, vuorovaikutteisen ja dialogisen kehittämisen näkökulmaa. Tästä syystä kirjallisuutta ja julkaisuja haettiin sosiaalipedagogisesta näkökulmasta katsoen. Tutkimuksen tekemiseen tutustuimme sekä aikaisemmissa että nykyisissä koulutuksissamme. Kirjallisuutta ja tietoa hankimme erityisesti aineistolähtöisen tutkimuksen tekemisestä, laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tekemisestä, teemahaastattelumenetelmästä ja sisällön analysoinnista.

## 7.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessamme päädyimme kahteen pääkysymykseen, ja nämä koskivat kahta pääteemaa, joiden ympärille opinnäytetyömme perustuu. Nämä kaksi teemaa ovat organisaatiouudistus ja osallistaminen. Viitekehystenä toimivat varhaiskasvatus ja päiväkodin johtajat.

1. Mitä näkemyksiä päiväkodinjohtajilla on Helsingin varhaiskasvatusviraston perustamisesta?
  - Millaisia muutoksia he kokevat organisaatiouudistuksen aiheuttavan työssään?
  - Mitä tulevaisuuden ajatuksia ja odotuksia päiväkodin johtajilla on varhaiskasvatusta ja sen kehittämistä varten organisaatiomuutoksen myötä?
2. Miten päiväkodin johtajat ovat kokeneet voivansa osallistua Helsingin varhaiskasvatusviraston perustamiseen?

## 7.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Opinnäytetyömme on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen lähtökohdaksi on todellisen elämän kuvaaminen. Tässä työssä päiväkodin johtajien ajatukset ja kokemukset luovat merkityksen tutkimukselle. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista erilaiset lajit ja suuntaukset, joihin tutkimuksen lähtökohdat tai lähestymistavat perustetaan. Tyypillisiä piirteitä laadulliselle tutkimukselle on se, että tutkimus on siinä kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineisto saadaan todellisissa tilanteissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 152-155.) Opinnäytetyössämme mielenkiinto kohdistuu päiväkodin johtajien ajatuksiin ja kokemuksiin, joita lähdimme kartoittamaan heidän omasta työympäristöstään ja siinä tapahtuvista muutoksista teemahaastattelun avulla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein laadullisia menetelmiä aineiston hankinnassa ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 152-155).

Kvalitatiivinen tutkimus sisältää useita erilaisia lähestymistapoja ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä ihmisen sekä elämän tutkimiseksi, joten se ei ole minkään tietyn tieteenalan tutkimusote tai vain yhdenlainen tapa tutkia. Yhteistä laajalle laadullisen tutkimuksen alueelle on elämämaailman tutkiminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat keskiössä merkitykset, ja niiden moninaiset ilmenemistavat. Vaikka kvalitatiivista tutkimusta usein kritisoidaan, niin perusteellisella tutkimuksella, tutkimuksia toistamalla sekä tutkittavaa ilmiötä eri näkökulmista lähestymällä, voidaan tavoittaa monipuolista tietoa, ja

lisätä siten ymmärrystä ilmiön syy-seuraussuhteista ja luonteesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 18.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkijoiden arvot voivat vaikuttaa siihen, miten tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista erilaiset lajit (sisällön analyysi, osallistuva havainnointi, dokumenttianalyysi jne.) ja suuntaukset, joihin tutkimuksen lähtökohdat tai lähestymistavat perustetaan. Tyypillisiä piirteitä kvalitatiiviselle tutkimukselle on, että tutkimus on siinä kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineisto saadaan todellisissa tilanteissa. Ihminen suorittaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleensä tiedon keräämisen. Tutkija määrää sen, mikä on tärkeää aineiston moninaisen tarkastelun avulla. Tutkimussuunnitelma muotoutuu kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen mennessä eteenpäin ja aineistoa tulkitaan ainutlaatuisella tavalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 152-155.)

### 7.2.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelusanaa ei esiinny muissa kielissä, mutta eri puolilla maailmaa tehdään samantapaisia haastatteluja. Menetelmän esikuvana oli Mertonin, Fiskin ja Kendallin (1956) fokusoitu haastattelu, vaikkakin se eroaa siitä, ettei se edellytä tiettyä kokeellisesti aikaansaatua yhteistä kokemusta. Teemahaastattelu lähtee liikkeelle oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia ja ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan teemahaastattelumenetelmällä tutkia. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, siksi, että haastattelun aihepiirit ja teema-alueet, ovat kaikille samat. Se eroaa kuitenkin strukturoidusta lomakehaastattelusta, sillä siinä ei ole niin tarkkaa kysymysten muotoa ja järjestystä, mutta se ei myöskään ole niin vapaamuotoinen kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.) Puolistrukturoitu haastattelu soveltuu hyvin menetelmäksi silloin, kun tutkimuksen kohteena ovat aiheet, joista haastateltavat eivät ole tottuneet puhumaan esimerkiksi kriittisessä mielessä tai jos, aihe on esimerkiksi arka haastateltaville (Hirsjärvi & Hurme 1991, 35).

Valitsimme teemahaastattelun opinnäytetyömme menetelmäksi siksi, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn saman tilanteen eli tässä tapauksessa olleet osallisena varhaiskasvatusviraston organisaation uudistuksessa johtajan roolissa. Työmme aihealue on myös tietyllä tavalla arkaluontoinen, koska kyseessä on kuitenkin alisteinen valtasuhde. Tässä tapauksessa päiväkodin johtajien alaisuus varhaiskasvatusviraston organisaation hallintoportaaseen nähdään. Teemahaastattelu antaa myös tutkijalle vapautta. Se ei ota kantaa miten ”syväälle” aiheen käsittelyssä mennään eikä myöskään haastattelukertojen määrään. Sen sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. (Hirsjärvi &

Hurme 2001, 48.) Kysymysten muoto on puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille sama, mutta haastattelija voi vaihdella niiden sanamuotoa (Fielding 1993, 136).

Sirkka Hirsijärvi ja Helena Hurme (1985) kuvaavat tutkivaa haastattelemista etukäteen suunnitelluksi, haastattelijan alulle panemaksi ja tilanteeksi, jossa haastattelija joutuu usein motivoimaan haastateltavaa. Tutkivassa haastattelussa haastattelijan tulee tietää oma roolinsa ja haastateltavan tulee luottaa siihen, että hänen tietojaan käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsijärvi & Hurme 1985, 27.) Tutkimushaastattelun etuja verrattuna kyselylomakkeeseen, ovat esimerkiksi ne, että aiheiden järjestystä voidaan säädellä, haastateltavaa voidaan kannustaa, se sopii paremmin emotionaalisille ja intiimeille alueille ja haastattelun avulla saadaan kuvaavampia esimerkkejä. Tutkijan tulee kuitenkin ymmärtää, että haastattelussa on myös haittoja, kuten esimerkiksi aineiston määrä ja sitä ettei siinä voida saavuttaa samantyyppistä anonyymiyttä kuin esimerkiksi lomaketutkimuksessa. (Hirsijärvi & Hurme 1985, 15.) Opinnäytetyössämme olimme erittäin tarkkoja siitä, ettei haastateltavia tunnusteta. Jätimme litterointivaiheessa koodaamatta haastatellut intimitteettisuojan vuoksi. Halusimme varmistaa, ettei koodauksia yhdistelemällä pystyisi päättelemään vastaajan henkilöllisyyttä.

Opinnäytetyötämme varten laadimme puolistrukturoidun haastattelurungon. Haastattelurunko sisälsi neljä pääteemaa liittyen opinnäytetyömme avainsanoihin: varhaiskasvatus, organisaatiomuutos, muutosjohtaminen ja osallistaminen (ks. liite 2.) Haastattelurungossa näiden pääteemojen alapuolelle olimme laatineet muutamia alakysymyksiä, joilla halusimme tarkentaa ja syventää kutakin pääteemaa. Haastattelurunko oli opinnäytetyössämme tehty päiväkodinjohtajien työtä ajatellen, niitä asioita huomioiden, jotka kuuluvat heidän työhönsä. Se, että me opinnäytetyön tekijät toimimme samalla työelämän kentällä, edesauttoi kysymysten suunnittelua ja ohjasi niiden tekemistä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa otamme kuitenkin huomioon oman asemamme opinnäytetyömme kannalta.

Opinnäytetyötämme varten haastattelimme neljää Helsingin kaupungin päiväkodin johtajaa. Nämä neljä johtajaa on valittu eri varhaiskasvatusalueilta. Joukko edustaa sukupuoliltaan sekä miehiä että naisia, ja haastateltavat ovat olleet joko pitkään, tai vain muutamia vuosia Helsingin kaupungin päiväkodin johtajina. Näin pyrimme saamaan mahdollisimman erilaisen vastaajakunnan. Haastatteluiden teko ajoittui pitkälle aikavälille ja haastattelut tehtiin vuoden 2014 kevään ja syksyn aikana. Haastatteluiden aikataulu venyi, koska päiväkodin johtajat olivat hyvin kiireellisiä. Jo valmiiksi sovitut haastatteluajat peruuntuivat useaan otteeseen ja niitä jouduttiin ajallisesti siirtämään moneen kertaan. Opinnäytetyömme aineistonkeruun alkuvaiheessa lähetimme sähköpostia usealle eli kahdelletoista päiväkodin johtajalle, saamatta minkäänlaista vastausta. Tämän jälkeen soitimme usealle eri johtajalle, mutta he eivät joko vastanneet tai ilmoittivat olevansa liian kiireisiä osallistumaan haastatteluihin. Lopulta saimme sovittua vain nämä neljä eri haastattelua. Nämä neljä johtajaa valikoituivat

mukaan sillä perusteella, että he vastasivat yhteydenottopyyntöihimme ja heidän päivähoitoyksikkönsä sijaitsivat Helsingin eri alueilla. Ikähaitariltaan, ja myös johtajakokemuksiltaan, he ovat hyvin erilaisia. Osalla haastateltavista on pitkä työsuhde Helsingin kaupunkiin ja osalla on vasta muutamien vuosien kokemuksia päiväkodin johtamisesta. Mukana oli myös juuri eläköitymisvaiheessa, mutta myös keski-ikässä olevia päiväkodin johtajia. Haastattelut tehtiin päiväkodin johtajien omissa työpisteissään.

Tutkimustilanteessa jokainen haastateltava haastateltiin yksilöllisesti. Haastattelu nauhoitettiin sanelukoneen ja puhelimen nauhoitustoiminnon avulla. Nauhoitus antoi mahdollisuuden palata haastattelutilanteeseen uudelleen, jolloin nauhoituksen tarkoitus oli toimia myös muistin apuna. Tiittula ja Ruusuvuori (2005) kirjoittavat, että haastattelu voi muistuttaa keskustelua, mutta eroaa keskustelusta aina institutionaalisuutensa vuoksi. Haastattelulla tulee olla päämäärä, johon sillä pyritään. Haastattelijalla on siis päämäärä, jonka vuoksi hän tekee kysymyksiä, kannustaa haastateltavaa vastaamaan, ohjaa keskustelua ja kohdentaa keskustelua tiettyihin teemoihin. (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 10.) Opinnäytetyömme haastattelutilanteet olivat rentoja, joskin päiväkodin johtajien työn kiireyden pystyi aistimaan osasta johtajista. Haastattelutilannetta ei aina pystytty rauhoittamaan haastattelua varten, vaan puhelut ja henkilökunnan kysymykset joissakin haastatteluissa keskeyttivät haastattelutilanteen. Osa johtajista taas oli varautunut selvästi paremmin tilanteeseen ja haastattelut pystyttiin tekemään häiriöttä.

### 7.2.2 Aineiston analyysi

Kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa yhdistyvät analyysi ja synteesi. Analyyttisen prosessin avulla kerätty aineisto hajotetaan käsitteiksi ja synteessin avulla näin saadut osat kootaan uudelleen tieteellisiksi johtopäätöksiksi. (Grönfors 1982, 145.) Aineiston analyysi alkaa jo itse haastattelutilanteessa, koska tutkija voi tehdä havaintoja ilmiöistä niiden toistuvuuden, jakautumisen ja erityistapausten perusteella. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analysoija on ”lähellä” aineistoa ja sen kontekstia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136.)

Ennen analysointivaihetta opinnäytetyömme materiaali litteroitiin eli kirjoitettiin kokonaisuudessaan sanalliseen muotoon. Kirjoittaessamme haastattelua auki käytimme hyväksemme tietokonetta ja tekstinkäsittelyohjelmaa. Näin siksi, että aineistoa oli myöhemmin helpompi luokitella uusien aineistosta syntyneiden teemojen alle. Tekstinkäsittely myös mahdollistaa sen, että teemojen alle voidaan koota sellaisiakin kohtia, jotka kuuluvat johonkin tai joihinkin muihin teemoihin. Paperille kirjoitettaessa ja saksilla konkreettisesti leikatessa tämä ei onnistu tai sitten aineistosta tulee ottaa kopioita, jotta kutakin kohtaa löytyy tarvittaessa useita. Litteroimme haastattelut niin, että kirjasimme nauhoituksen perusteella ylös kaiken ääneen ilmaistun kommunikaation. Litterointi vei itse

haastattelujen keston nähden aika paljon aikaa, mutta sen avulla pystyimme hyödyntämään paremmin haastatteluaineistoja tutkimuksen analyysivaiheessa. Olemme liittäneet pätkiä haastateltujen esimiesten litteroiduista vastauksista osaksi tätä opinnäytetyötä.

Aineistosta nousi kolme aihealuetta, joista esimiehet puhuivat erityisen paljon haastatteluissa, ja jotka he nostivat esille varhaiskasvatusviraston organisaatiouudistuksesta. Haastattelussa esiintyi toki muitakin aihealueita, mutta opinnäytetyön tekijät katsoivat, etteivät ne suoranaisesti liittyneet opinnäytetyön aihealueisiin ja siksi niistä on luvun loppuun laitettu vain pieni kappale. Haluamme kuitenkin, että nämä asiat nostetaan myös esille mahdollisia jatkotutkimusaiheita silmällä pitäen.

Hirsijärvi ja Hurme (2008) kirjoittavat, että aineisto voidaan purkaa kokonaisuudessaan puhtaaksikirjoittamalla eli litteroimalla koko haastatteludialogi tai se voidaan tehdä valikoiden esimerkiksi vain teema-alueista tai vain haastateltavan puheesta. Toisena aineiston purkumenetelmänä voidaan tehdä niin, ettei aineistoa kirjoiteta tekstiksi vaan päätelmiä tai koodaamista tehdään suoraan tallennetusta aineistosta. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 138.)

Auki kirjoittamisen jälkeen luimme aineiston moneen kertaan ja haimme uutta tietoa. Ruusuvuoren, Nikaderin ja Hyvärisen mukaan (2010) laadullisen tutkimuksen idea oli löytää aineistosta jotakin uutta ja ennen havaitsematonta, uusia jäsennyksiä ja uusia merkityksiä. Luokittelun tehtävänä on aineiston järjestelmällinen läpikäynti keskeisten käsitteiden pohjalta. Analyysivaiheen tehtävä on saada aineistosta tarkasti läpikäyden irti jotain, joka suorissa lainauksissa ei sellaisenaan ole läsnä. Aluksi aineisto luokitellaan teemoihin ja jaetaan alaryhmiin. Ryhmiä aletaan sitten analysoida etsien aineistossa esiin nousevia asioita ja merkityksiä. (Ruusuvuori & Nikander 2010, 16-19.)

Luokiteltuamme aineiston aloimme verrata tutkimuskysymyksiä aineistosta nousseisiin uusiin teemoihin. Omassa työssämme jouduimme tarkentamaan tutkimuskysymyksiämme ja muotoilemaan niitä uudestaan. Teemoittelu on luonteva etenemistapa esimerkiksi teemahaastatteluaineiston analysoimisessa. Teemat, joista haastateltavien kanssa on puhuttu, löytyvät yleensä kaikista haastatteluista, joskin vaihtelevassa määrin ja eri tavoin. Aineisto voidaankin litteroinnin jälkeen järjestellä teemoittain. Teemat saattavat joskus muistuttaa aineistonkeruussa käytettyä teemahaastattelurunkoa, mutta aina näin ei käy. Voi olla, että aineistosta löytyy uusia teemoja, eivätkä ihmisten käsittelemät aiheet välttämättä noudata tutkijan tekemää järjestystä. Ihmisten puheesta litteroitua tekstiä tuleekin siis tarkastella ennakkoluulottomasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 47.) Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen (2010) kirjoittavat, että tyypillistä laadulliselle analyysille on, että aineisto sekä tutkimusongelmat käyvät vuoropuhelua tiiviisti keskenään. Tutkijan tulee myös muistaa, että omat ennakkokäsitykset voivat vaikuttaa aineiston käsittelyyn, aineiston



rajaukset ja tutkijan tietoisesti tekemät valinnat muokkaavat tutkimusongelmia edelleen. Tutkimuskysymys ja tutkijan tulkinta ja valinnat siis ohjaavat sekä jäsentävät aineiston käsittelyä. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010 14-15. ) Tutkijan pyrkimyksenä on päätyä aineiston onnistuneeseen tulkintaan. Onnistuneessa tulkinnassa haastattelututkimusta lukeva henkilö ei saa luettavakseen haastattelua vaan hänen on luotettava tutkijan tulkintaan. Tutkijan on siis tulkinnan varmistamiseksi kirjoitettava, miten hän on päätenyt kyseiseen tulkintaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 152.)

Sisällönanalyysin määritelmä vaihtelee ja tutkijat ovat siitä eri mieltä. Voidaan kuitenkin todeta, että sisällönanalyysi on oivallinen menetelmä laajaa, esimerkiksi teemahaastatteluista saatua aineistoa analysoitaessa. Kvalitatiivisista aineistoa analysoitaessa sisällönanalyysia ohjaa tutkimuksen suunnitteluvaiheessa keskeisiksi muodostuneet käsitteet ja alustavat oletukset. Myös teemahaastattelun aikana esiin tulleet oletukset ohjaavat analyysia. Sisällönanalyysin tarkasteluyksikkö voi olla esimerkiksi sana, lause tai teema. Esimerkiksi teemahaastattelun aineistosta voidaan siis tarkastella, vaikka tietyn yksittäisen sanan esiintymistä. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 115.) Omassa opinnäytetyössämme nousivat tietyt käsitteet ja sanat merkityksellisiksi. Ne toistuivat usein ja sisällöllisesti ne saivat paljon painavamman merkityksen kuin olisi tutkimusvaiheessa voinut olettaa.

Sisällönanalyysissä aineistoa voidaan tarkastella monella eri tavalla, kuten esimerkiksi eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien tai tiivistäen. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Tutkittavat tekstit voivat olla monipuolisia lähteitä: kirjoja, päiväkirjoja, haastatteluja, puheita ja keskusteluita. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus. Sisällönanalyysilla voidaan tarkoittaa laadullista sisällönanalyysia tai myös sisällön määrällistä erittelyä, ja näitä molempia tapoja voidaan myös hyödyntää samaa aineistoa analysoidessa. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Erona näissä on analyysin ja luokittelun perustuminen joko aineistoon tai valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 49.) Opinnäytetyössämme sisällönanalyysi tehtiin aineistolähtöisesti.

Omista työhistorioistamme ja kokemuksistamme, myös päiväkodin johtajana, on hyötyä opinnäytetyön tekemisessä, sillä tunnemme tutkittavan aiheen ja tiedämme, mitä johtamisen kokonaisuus pitää sisällään. Vastaajien kanssa käytämme samaa ammattitermistöä, mikä helpotti aineistoa lukiessa. Varhaiskasvatuksen parissa työskentelevät saattavat olettaa, että ammattisanasto ja termit ovat kaikille tuttuja, mutta todellisuudessa näin kuitenkin ei ole. Tutkittava aihealue ja vastaajat ovat opinnäytetyön tekijöitä lähellä, joten vaarana on, että alamme tulkita aineistoani mielessä olevien merkitysten perusteella. Tällaisten uhkatekijöiden vuoksi korostetaan tutkijan reflektiivistä otetta työhönsä. Tutkijan on

tarkkailtava itseään, reaktioitaan ja tuntemuksiaan, jotka voivat vaikuttaa havaintoihin ja tehtyihin tulkintoihin. Tutkijan on huomioitava erilaiset vaihtelua aiheuttavat ulkoiset sekä tutkimuksesta ja ilmiöstä johtuvat tekijät. (Tynjälä 1991, 387-397.)

### 7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta on kritisoitu luotettavuuden vaikeasta todentamisesta. Toisin kuin kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa tutkimuksen aineiston analyysia ja luotettavuuden arviointia ei voida erottaa toisistaan yhtä selvästi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimus mahdollistaa vapaamman analyysin tehtyjen tulkintojen ja tekstin välillä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu pohtimaan tekemiään ratkaisuja sekä ottamaan kantaa työ luotettavuuden ja analyysin kattavuuteen. (Eskola & Suoranta 1998, 209.)

Opinnäytetyölle saatiin lupa varhaiskasvatusvirastolta. Vastaajien anonymiteetin säilyttämisen vuoksi heidän nimiään tai johtamiaan päivähoitoyksiköitä ei mainita. Opinnäytetyön tekijät suorittivat haastattelut eettiset näkökulmat huomioiden. Tutkittaville kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja sen päämäärästä, sekä myös siitä, että tulokset julkaistaan. Ennen haastatteluja haastateltaville kerrottiin, että tulosten käsittelyssä heidän henkilöllisyytensä ei paljastu. Haastattelukysymykset lähetettiin etukäteen haastateltaville, ja heille kerrottiin, että he voivat ottaa yhteyttä ja esittää haastatteluista tarkentavia kysymyksiä.

Teemahaastattelun luotettavuudesta puhuttaessa tulisi tavoitteena olla mahdollisimman tulosten ja todellisuuden mahdollisimman hyvä vastaavuus. Teemahaastattelussa tutkijan tulisi olla mahdollisimman hyvin perillä tutkittavasta joukosta. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 128-129.) Tässä tutkimuksessa opinnäytetyön tekijät tunsivat organisaation, varhaiskasvatuksen, esimiesten työn ja toimenkuvan ja koko varhaiskasvatuskentän hyvin, koska itse työskentelevät tai ovat työskennelleet varhaiskasvatuksen piirissä. Tynjälä (1991) kirjoittaa, että, että tällaisessa tilanteessa tutkijan on tarkkailtava itseään, reaktioitaan ja tuntemuksiaan, jotka voivat vaikuttaa havaintoihin ja tehtyihin tulkintoihin. (Tynjälä 1991, 387-397.) Haastattelutilanteissa haastattelijat tiedostivat oman asemansa ja vaaran osallistua keskusteluun tai tuoda esille omia mielipiteitään. Kuitenkin itse tilanteissa, he eivät millään lailla tuoneet esille omaa osaamistaan ja tietämystään eivätkä asettaneet minkäänlaisia ennako-odotuksia tuloksista vaan suhtautuivat hyvin neutraalisti vastauksiin.

Teemahaastattelussa tutkimme haastateltavien ajatuksia ja mielipiteitä. Luotettavuuden kannalta haastateltaville kerrottiin, että heidän vastauksensa eivät ole tutkimusaineistosta tai tuloksista selvitetävissä millään lailla vaikka he itse voisivatkin omat suorat lainauksensa sieltä tunnistaa. Luotettavuuden kannalta on tärkeää huomioida, että haastateltava asettaa

myös itselle odotuksia tai ajatuksia siitä mitä haastattelija toivosi tai odottaisi hänen vastaavan kysymykseen. Alasuutari (1993) kirjoittaa teemahaastatteluun liittyvistä ja huomioitavista asioista. Kun henkilöä haastatellaan, hän väistämättä pyrkii edes jonkinlaiseen summittaiseen käsitykseen siitä, mihin kysymyksellä pyritään. Hän miettii myös mitä tutkimus käsittelee ja mitkä asiat ovat näin ollen kysymysten taustalla olevan tutkimusaiheen kannalta "oleellisia". Tällaiset tutkintamallit ja tilannemäärittelyt väistämättä orientoivat haastateltavaa. ( Alasuutari 1993, 129.) Opinnäytetyömme luotettavuutta lisäsi tarkkaan harkittu haastattelurungon termistö, jonka tiesimme olevan haastateltaville varhaiskasvatuksen parissa työskenteleville johtajille tuttua. Koimme, että haastateltavat ja haastattelijat käsittivät termistön samalla tavalla, jolloin tutkimuksen tuloksia oli helpompi arvioida.

Tutkimuksen objektiivisuutta arvioidaan siten, että jos tutkijat valitsisivat täsmälleen saman kohdeilmion ja tutkimusongelmat, heidän tulisi päätyä samoihin tuloksiin. Toinen tapa mitata tutkimuksen luotettavuutta on, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Kolmas tapa on, että tutkittaessa samaa henkilöä kahdella tutkimuskerralla saadaan sama tulos. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186). Kuitenkin Holstein ja Gubrium (1995) toteavat, että haastattelu nähdään dynaamisena, merkityksiä tuottavana tilanteena. On otettava huomioon, että yhdessä tilanteessa annetut vastaukset eivät välttämättä toistu toisessa tilanteessa annettuja, koska nämä ovat peräisin eri tuottamisolosuhteissa. ( Holstein ja Gubrium 1995, 9.)

## 8 Opinnäytetyön tulokset

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia näkemyksiä Helsingin kaupungin päiväkodin johtajilla on organisaatiomuutoksesta, ja miten he kokivat osallisuutensa muutoksessa. Organisaatiomuutoksessa Helsingin kaupungin päivähoidon vastuualue siirtyi omaksi varhaiskasvatusvirastoksi. Neljän päiväkodin johtajan teemahaastatteluista on lisätty tekstiin suoria lainauksia, joita ei ole erikseen koodattu. Tämä on tehty siitä syystä, että opinnäytetyön tekijät ovat halunneet luoda vastaajille mahdollisimman hyvän intimitteettisuojan.

## 8.1 Organisaatiouudistus varhaiskasvatusvirastoksi

Opinnäytetyömme haastatteluista nousi hyvin keskeiseksi teemaksi Helsingin kaupungin varhaiskasvatusviraston nimenmuutos, johon sisältyy paitsi konkreettinen nimenmuutos päivähoitovirastosta varhaiskasvatusvirastoon, niin myös koko varhaiskasvatuksen merkityksen arvostaminen. Opinnäytetyömme tuloksissa varhaiskasvatuksen merkityksen arvostaminen näkyi, sekä lapsen että myös kasvatushenkilöstön työn näkökulmasta.

### 8.1.1 Varhaiskasvatusviraston nimenmuutos

Opinnäytetyömme haastatteluista ilmeni, että kaikki vastaajat olivat tyytyväisiä uuden viraston perustamiseen. Yllättävää oli, että organisaatiomuutoksessa tapahtuva nimen muutos päivähoitovirastosta varhaiskasvatusvirastoon sai haastatteluissa niin merkittävän roolin. Haastattelut olivat täysin samassa linjassa organisaation perusteluissa viraston nimimuutokselle. Helsingin varhaiskasvatusviraston toimintakertomuksessa kirjoitetaan, että organisaatiomuutoksessa haluttiin organisaation nimen laajentuvan päivähoitosta varhaiskasvatukseen. Nimenmuutoksella haluttiin korostaa lapsen oikeutta saada varhaista kasvatusta. Päivähoitoviraston nimenmuutoksella varhaiskasvatusvirastoksi ajatellaan tuovan esille varhaisvuosien arvoa, ääntä ja osallisuutta. ( Helsingin varhaiskasvatusviraston toimintakertomus 2013, 3.)

Tutkimuksessamme haastateltavat korostivat päivähoito -termin perushoidollista puolta ja näkivät sen yhteiskunnan tarjoamana palveluna, joka mahdollistaa vanhempien työssäkäynnin. Yksi haastateltavista piti sanoja osittain rinnakkaisina, mutta jokainen haastateltavista totesi, että päivähoitotermissä korostuvat hoidolliset ja huolenpidolliset puolet ja että se terminä viittaa enemmän lasten viihdyttämiseen kuin suunnitelmalliseen kasvatukseen tai pedagogiikkaan.

*...päivähoito vaikuttaa tai on enemmän mä nään et se on just tätä hoidollista puolta eli päivähoito niin ku sanana mahdollistaa sen perheiden vanhempien työssäkäynnin.*

*...päivähoito on et leikitään ja lauletaan lasten kanssa.*

Jo ennen tätä organisaatiomuutosta päivähoitotermin muuttuminen varhaiskasvatusermiä on vaatinut subjektiivisen päivähoito-oikeuden sisäistämistä. Päivähoito ei olekaan enää perheille pelkkä sosiaalinen etuus, vaan kysymyksessä on koko lapsen kehitykseen kohdentuva kasvatusta. Varhaiskasvatuksen todellisena päämääränä on vahvistaa lapsen oppimaan oppimista ja kasvua. Olla siis oman elämänsä ja kasvunsa vaikuttajana. (Hujala, Puroila,

Parrila-Haapakoski ja Nivala 1998, 2.) Varhaiskasvatus terminä asettaa lapsen aktiiviseen toimijan rooliin. Hänellä on mahdollisuus kehittää omia tietojaan ja taitojaan.

*...mun mielestä se on parempi sana kuvaamaan tätä työtä. Varhaiskasvatus. Et mä tykkään siitä sanasta. Musta se on niin kuin laajempi ja niin kuin se sisältää enemmän sitä pedagogiikkaa. ja sitte tota sitä et se on lapsille oikeus ja mahdollisuus olla ja saada hoitoa, kasvatusta ja opetusta.*

Varhaiskasvatus on varhaista kasvatusta. Se sisältää arvostuksen, teoriapohjan ja sen taustalla on tutkimusta ja teoriaa. Päiväkotityön arvostaminen kasvatushenkilöstön näkökulmasta on noussut esille erilaisissa tutkimuksissa yhä uudestaan ja uudestaan. Aiheesta on keskusteltu muun muassa työvoima poliittisissa keskusteluissa, palkkakeskusteluissa ja osittain myös lapsen subjektiivista päivähoito-oikeutta käytävissä keskusteluissa. Läärän ja Keskinen (1993) tutkimuksessa lastentarhanopettajat kokivat yhdeksi voimakkaimmin vaikuttaviksi stressitekijöiksi työssään päivähoitotyön vähäisen arvostuksen (Läärä & Keskinen 1993, 345). Opinnäytetyössämme tuli esille varhaiskasvatuksen arvostuksen nousemisen odotukset, nyt kun Helsingissä on oma varhaiskasvatusvirasto ja lautakunta.

*...sitten tää jotenkin myös se kun on muuttunut varhaiskasvatusvirastoksi niin sitten se niinku vahvistais sitä pedagogisuutta meillä päiväkodeissa ja sitä ajattelua ja arvostusta koko päiväkotitai siis varhaiskasvatuksen arvostusta nythän selkeesti sana on varhaiskasvatus.*

Päivähoidon päätöksenteon siirtyminen sosiaali- ja terveysministeristöstä opetus- ja kulttuuriministeriöön pidettiin myös hyvänä. Erityisesti tulevaisuudessa haluttiin tuoda esiin myös varhaislapsuuden oppimisen merkityksen tärkeys ja arvostus.

*...mä voisin kuvitella et jos varhaiskasvatus mielletään osaksi oppimista arvostus nousis sitä kautta. Nähtäs se tarpeelliseksi.*

#### 8.1.2 Millaisia muutoksia johtajat kokevat organisaatiouudistuksen aiheuttavan työssään?

Opinnäytetyömme kannalta tällä alakysymyksellä saatiin tulokseksi, että organisaatiomuutoksen tuomat asiat ovat päiväkodin hallinnolliseen johtamisen liittyviä muutoksia, mutta myös muutosjohtamiseen liittyviä asioita. Organisaatiouudistuksen koettiin helpottavan päiväkodin johtajan arjen työtä. Haastatteluissa todettiin, että oma virasto tuo nimenomaan varhaiskasvatuksen henkilöstö- ja asiakasmaksupuolelle asiantuntijoita, joihin päiväkodin johtajat voivat olla päivittäin yhteydessä.

*...meil on sit oma virasto et me pystytään keskittymään vaan niihin asioihin. Me ollaan omana virastona saatu jollain tapaa näkyvyyttä. Voi olla vähän enemmän, et meil on omat asiantuntijat henkilöstöpuolella ja tota noin ja asiakasmaksupuolella, jotka sit oikeesti tietää kun sinne soittaa.*

*...meillehän aika paljon toivotettiin, että ei meidän tehtäväkuva tuu muuttumaan. Siin rauhoittaa se. Et isoin ongelma siinä varmasti oli, et minkälainen hallinto meille tulee. Minkälaisia ihmisiä sinne tulee ja onko se riittävän suuri.*

Päiväkodin johtajien työnkuva oli organisaatiouudistuksessa korostettu, ettei se tulisi muuttumaan, mutta kuitenkin haastatteluissa ilmeni, että johtajien työmäärä on heidän mielestään lisääntynyt. Erilaiset kokoukset, palaverit ja hallinnollinen paperityö vie suurimman osan päiväkodin johtajien työpäivästä. Johtajat kokivat, että erityisesti pedagogiseen johtamiseen ja kehittämiseen sekä henkilöstöjohtamiseen ei aina aika riittänyt.

*...joko sä hoidat noit papereita ja jätät koko pedagogisen johtamisen. Sä teet vaan sitä. Kumpi sä sit oot. Joko paperien pyörittelijä vai pedagoginen asiantuntijajohtaja.*

Työmäärän lisääntymisen lisäksi useat johtajat kokivat, että myös työn kontrolli hallintopuolelta päin on lisääntynyt organisaatiomuutoksen myötä.

*...ja sit tietenkkin täs virastossa, mitä näi muutoksia tässä on tapahtunut. Niin jotenkin, jotenkin tällä hetkellä. Nyt kun muutettiin tähän varhaiskasvatusvirastoon, niin tuntuu sellanen kontrolli on lisääntynyt. Ollaan tarkempia ja seurataan, puututaan ja sit kuitenkin tuolta päällikkötasolta.*

*...on tullut kontrollia lisää. Ennen oli vähän vapaampaa. En tiedä onko se hyvä vai huono. Totta kai se riippuu siitä mitä tehdään. Tää on iso kaupunki, peruslomakkeet on kaikilla samat. Niitä tarvitaan. Ihan mielettömästi lisää byrokratiaa.*

Erilaiset muutokset ja uudistukset kuntaorganisaatioissa ja johtajuusjärjestelyissä aiheuttavat päiväkotien johtajille uutta pohdittavaa; miten työ tulisi hoitaa siten, että asiakastyytyväisyys, henkilöstön työssä jaksaminen ja laatu varhaiskasvatuspalveluiden tarjonnassa säilyisivät. Tänä päivänä johtajien on selviydyttävä jatkuvan muutoksen johtamisesta alalla kuin alalla. Yksi tällainen suuri muutos oli varhaiskasvatuksen siirtäminen sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön alaisuudesta opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen 1.1.2013 (Hallitusohjelma 2011, 32). Myös siirtyminen päivähoitovirastosta varhaiskasvatusvirastoon on vaatinut varhaiskasvatustyöntekijöiden esimiehiltä muutosjohtamisen osaamista.

Opinnäytetyössämme haastateltavat olivat ainakin joltakin osin hyväksyneet jatkuvan muutosjohtamisen omassa työssään. Vaikka useimpien haastateltavien puheesta tuli esille väsymys, niin myös moni esimies oli valmis hyväksymään muutoksia. Esimiehet sanovat, että se on osa julkishallintoa, mutta toivovat asiassa avoimuutta.

*...organisaatiomuutoksia tulee aina ja on tullu. Ja niitä tulee ja niitä muutetaan. En mä tiää sitte, jossain vaiheessa kysyä miksi muututaan. Mutta kun on päätetty, niin ei sitä kannata kauheesti alkaa siinä voivotteleen. Pitää vaan niinku kattoo vähän eteenpäin. Mä toivoisin, että sitten kun niitä tulee, niistä avoimesti puhutaan.*

Drucker (2000) esittää, että 2000-luvun johtamisen yksi keskeisistä haasteista on kehittyä organisaation muutosjohtajaksi. Muutosjohtaja näkee muutokset mahdollisuuksina, etsii muutoksia, löytää oikeat muutokset ja saa ne toimimaan tehokkaasti sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolellakin. (Drucker 2000, 8). Petri Virtanen ja Mikko Wennberg kirjoittavat kirjassaan Prosessijohtaminen julkishallinnossa (2007), että viidentoista viimevuoden aikana julkisen politiikan toimeenpanon ketjussa ja julkisessa organisaatiossa on tehty lukuisia institutionaalisia ja toiminnallisia muutoksia, joita ei voi kiistää. Julkishallinnon organisaatiot elävät syklittäistä muutostarinaa, joka on täynnä jatkuvuuksia ja ei-jatkuvuuksia. Julkishallinnossa on käynnissä paljon kehittämistoimenpiteitä, joiden juuret juontuvat osaltaan kahden- jopa kolmenkymmenen vuoden takaa. Vallalla olevilla keskeisillä kehittämisteemoilla voi olla hyvin eripituiset elinkaaret. Aina ei tiedetä mistä jokin kehittämisidea on saanut alkunsa, mille se on lähisukua tai mitä se on tullut korvaamaan. (Virtanen & Wennberg 2007, 46-48.)

Tässä tutkimuksessa useat esimiehet ottivat puheeksi vuonna 2007 tehdyn johtajuusuudistuksen, jossa päiväkodin johtajista tuli päivähoitoyksiköiden johtajia. Tässä muutoksessa johtajat saivat alaisuuteensa useamman päiväkodin johtamisen yhden sijaan. Tässä muutoksessa myös useat esimiehet joutuivat vaihtamaan työpaikkaansa kokonaan eri päiväkotiin tai päivähoitoyksikköön. Tutkimuksessamme vuoden 2007 muutos on koettu raskaaksi ja sen vaikutukset heijastuvat haastatteluihin. Tämän organisaatiouudistuksen päiväkodin johtajat uskovat tuovan parannusta varhaiskasvatustyöhön.

*...täs oli niin lähellä iso johtajuusmuutos silloin 2007 kun se tapahtu. Et mä luulen et meistäkin monet esimiehet on siitäkin vähän väsyneitä. Siitä ajanjaksosta. Se oli nimittäin niin voimia kuluttava silloin. Ja tota noin niin sitte kun tää tuli niin me ajateltiin et tää on jotenkin askel parempaan.*

*...on tullut kaksi yksikköä johdettavaksi aikaisemmin oli yksi yksikkö.*

Muutosjohtajuudessa esimiehiä pohditutti se, ettei jos ei välttämättä itse pystynyt esimiesroolissaan sitoutumaan muutokseen, miten voi johtaa henkilöstöä siihen. Myös se asia, että miten, jokin henkilöstöä kohtaan ajateltu työn heikennys tai toimintatavan muutos tulisi markkinoida henkilöstölle. Drucker (2000) kirjoittaa, että muutostilanteissa tarvitaan johtajaa, joka osaa suhtautua muutoksiin, sillä muutoksessa pitää osata luopua vanhoista toimintaperiaatteista ja suunnata resurssi uusille urille. Yleensä hylätään vanha tapa tai tehdään se eri tavalla kuin ennen. Muutoksessa on hyvä keskittyä mahdollisuuksiin ja mietitään parempia tuloksia kuin, että jäädään pohtimaan pelkkiä ongelmia. (Drucker 2000, 89-100.) Työyhteisön kannalta esimiehen tehtävänä on pitää työyhteisö tietoisena tulevasta muutoksesta. On vaarallista jos työyhteisö ei muutu ajanhengessä tai työyhteisö ei ole kiinnostunut siitä, miten varhaiskasvatustieto uudistuu tai miten asiakkaiden ja hallinnon tarpeet muuttuvat (Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski & Nivala 1998, 168).

Haastattelussamme eräs esimies toi esille sen miten, jokin henkilöstöä kohtaan ajateltu työn heikennys tai toimintatavan muutos tulisi markkinoida henkilöstölle.

*...et kun siihen pitäis ensin pystyä itse sitoutumaan ennen kuin voi sit odottaa henkilöstön. Meil on ihan tosi iso haaste niin ku monen kysymyksen kohdalla kun me tuodaan joku asia mikä selvästi on kuitenkin ehkä heikennys ehkä aikaisempaan toimintatapaan tai ainakin iso muutos. Et sun pitää se itse ensin sisäistää ja jollain tavalla saamaan itses hyväksymään ja sitoutuu siihen et sä pystys jollain tavalla esittää sen henkilöstölle sillä tavalla et sen niinku voi markkinoida edes siedettävänä muutoksena. Se on iso juttu. Ja sitä täs nyt on ollu viimesten vuosien aikana aika paljon tehtävänä.*

Miten tulevaisuudessa saataisiin ihmiset kokemaan muutokset positiivisesti ja mahdollisesti hyvänä asiana? Tietynlainen avoimuuden ajattelumalli tulisi saada organisaatiokulttuuriin. Osallisuus, kuuleminen ja mukaan ottaminen sieltä muutoksen alusta lähtien voisi olla keino siihen. (Juuti & Virtanen 2009, 151.)

### 8.1.3 Mitä tulevaisuuden ajatuksia ja odotuksia päiväkodin johtajilla on varhaiskasvatusta ja sen kehittämistä varten organisaatiomuutoksen myötä?

Opinnäytetyössämme toisena alakysymyksenä oli päiväkodin johtajien tulevaisuuden ajatuksia ja odotuksia varhaiskasvatusta ja sen kehittämistä varten. Haastatteluista nousivat varhaiskasvatuksen kehittämiseen ja arvostamiseen liittyvät asiat. Koko maan taloudellisen tilan vaikutusten pelätään vaikuttavan varhaiskasvatuksen tulevaisuuteen ja laatuun. Organisaatiouudistuksen koettiin tuovan uusia mahdollisuuksia parantaa varhaiskasvatuksen laatua. Meneillään olevan varhaiskasvatustaki-uudistuksen toivotaan tuovan mahdollisuuksia luoda uusia toimintamalleja, sekä käytännön arkeen, että lasten toimintaan. Pelkona nousivat



taloudellisten asioiden nouseminen päätavoitteeksi, ja että varhaiskasvatushenkilöstön pätevyysvaatimuksia madallettaisiin lain myötä.

*...ja tietenkin mä odotan nyt siltä lailta. Mä odotan silt tosi paljon. Et se niinku tois niit reunaehtoja myöskin tähän toimimiseen ja myöskin niitä uusia malleja ja linjauksia. Et tää niin kuin selkeytyis tää tän työn tekeminen. Ensinnäkin näitten päivähoitopaikkojen suhteen. Et ohjei-tukset olis yhteismitallisempia ja selkeempiä.*

*...varhaiskasvatuksen arvostaminen ja sen laittaminen päätavoitteeksi eikä talouden ja kaiken muun. Mä ymmärrän et tää pyörii talouden mukaan, mutta jotekin et varhaiskasvatus olis se juttu ja sen kehittäminen.*

Päiväkodin johtajat odottavat, että heidän toimistotehtävänsä kevenisivät ajan myötä. He haluaisivat resursoida omaa aikaansa enemmän pedagogiseen johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen tulevaisuudessa.

*...o se tietysti se et jos olis sitä mahdollisuutta että ne toimistotehtävät vähenis jotta pystyis keskittyyn siihen työyhteisön kehittämiseen no sit tietysti et yksiköt pitäis olla pienempiä.*

## 8.2 Johtajien osallisuus organisaatiomuutoksessa

Opinnäytetyömme toisena pääkysymyksenä on, että miten johtajat ovat kokeneet osallistuneensa organisaatiomuutokseen. Johtajien yhtenä työn- ja toimenkuvan osana on toimia varhaiskasvatuksen kehittäjänä. Jos ajatellaan esimerkiksi julkishallintoa, on asiakkaiden, työntekijöiden ja sidosryhmien osallistumisesta monenlaista hyötyä kehittämistoiminnassa. Projektikirjallisuudessa pidetään tärkeänä sidosryhmien mukaan ottamista suunnitteluun ja päätöksentekoon jo hankevalmistelujen alusta lähtien. (Silfverberg 2000, 4.) Tämä on tapa, jolla varmistetaan eri tahojen ja intressien mahdollisimman hyvä huomioiminen. Kaikkien yhteistyökumppanien osallistumisen kautta lisätään sitoutumista kehittämiseen. Ne joita asia koskee, on oikeutettuja osallistumaan. (Tokko & Rantanen 2009, 90.)

Tutkimuksessamme haastateltavat kertoivat, että varhaiskasvatusviraston perustamisvaiheessa erilaisissa johtoryhmissä käsiteltiin virastouudistusta, samoin kuin yhteistoimintavastaavien kokouksissa asia oli esillä.

*...viraston perustamisessa nii kyllähän ne kaikki vaiheet käytiin niinku alueen johtoryhmissä läpi ja ne käytiin myös henkilöstössä elikkä siinä sai laittaa kommentteja et kyllä mun*

*mielestä henkilöstöä on on niin sanotusti kuultu mutta se että ei paljon etukäteen muuta kussilleen tietenkin kun on tehty ne ne organisaatiosuunnitelma.*

Haastatteluista käy kuitenkin ilmi, että johtajia ja henkilöstöä on kuultu, mutta haastateltavilla oli tunne, että he eivät ole suoranaisesti voineet vaikuttaa virastouudistukseen. Haastateltavien mukaan keskusteleva dialogi on tuntunut enemmänkin ylhäältäpäin sanelemisena. Johtajat kokevat, että he ovat saneet joitakin pieniä muutoksia aikaan, kuten esimerkiksi toimistosihteeripalveluita, mutta suurempiin asioihin ja päätöksiin he eivät ole voineet vaikuttaa. Yksi vastaajista koki, että hän olisi voinut osallistua ja vaikuttaa, mutta sanoi, ettei hänellä välttämättä olisi ollut kykyä tai edes mielenkiintoa vaikuttaa organisaatiouudistuksessa.

*...kyllähän silloin niitä tilaisuuksia järjestettiin. Että niitä toiveita kysyttiin ja sai niinku tuoda esille. Meillä oli sellasii pienryhmiä kokoontu ja sit oli niit isompia tilaisuuksiaki. En mä enää muista kuinka monta niitä oli, mutta. Mut kylhän se loppupeleissä kuitenkin se tunne jäi, et ei me kauheesti voitu siihen vaikuttaa.*

*...totta kai meiltä kysellään paljon. Näennäisesti kysytään, mutta silti tuntuu, että päätökset on jo tehty. Aika vähäinen. Kyllä se on enemmän se osallisuus siellä omissa yksikössä tai omalla alueella. Halua on varmasti, mutta keinoja ei ole.*

*...onhan se osallisuutta on kyllä kyllä ja sama niinku et niitähän oli ihan työpaikkakokouksia tai ytkokouksia yhteistoimintakokouksia näihin asioihin tästä viraston muodostamisesta no mä luulen että tota oisinko mä ees osannu vaikuttaa.*

Osallistaminen sosiaalipedagogisesta viitekehyksestä katsottuna vaatii kuitenkin molemminpuolista keskustelua. Juutin ja Virtasen mukaan ( 2009 ) onnistunut organisaatiomuutos on muutosmatkalle lähtemistä, prosessi johon kutsutaan osallisia ja kaikilla on oikeus saada puheenvuoro. Organisaatioiden pitäisi siis huomioida työntekijät lähtiessään muutosmatkalle. Työn tekeminen on varmasti mielekkäänpää, jos ihmisillä on oikeus puhua ja heillä on tunne siitä, että heitä kuunnellaan. Tärkeää on saada kokemus osallisena olosta, mahdollisuudesta vaikuttaa. Uskoisimme, että tämä vaikuttaa esimerkiksi työn mielekkyyteen ja motivaatioon tehdä työtä, se rakentaa myös yhteisöllisyyttä, mikä on tärkeää varmasti tämän päivän minä-keskeisessä maailmassa. ( Juuti & Virtanen 2009, 166.)

## 9 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä nostamme esiin niitä tuloksia, jotka ovat opinnäytetyömme kannalta merkittäviä. Haemme teoriapohjaa kirjoista, lakitekstistä ja uutisesta, joiden avulla käymme

vuoropuhelua varhaiskasvatuksesta, organisaatiomuutoksesta, muutosjohtajuudesta ja henkilöstön osallistamisesta organisaatiouudistukseen.

Tämän opinnäytetyömme tutkimustuloksiin nojaten voimme todeta, että Helsingin varhaiskasvatusvirasto on lunastanut paikkansa. Erityisesti nimenvaihdos päivähoitovirastosta varhaiskasvatusvirastoon koettiin tärkeänä. Varhaiskasvatus -sanana arvolataus on haastateltujen päiväkodin johtajien mukaan parempi, ja se kuvaa myös tarkemmin tämän päivän muuttunutta päivähoitoa. Nimimuutos tukee myös varhaiskasvatuksen muutosta, jossa päivähoitolakia uudistetaan varhaiskasvatuslaiksi. Opinnäytetyömme tuloksista ilmeni, että päiväkodin johtajat odottavat uutta lakimuutosta. He pitävät vanhaa päivähoitolakia jo vanhana ja odottavat, että uusi laki selkeyttäisi esimerkiksi lasten subjektiivisen päivähoito-oikeuden laajuutta. Päiväkodin johtajat toivovat, että uusi varhaiskasvatuslaki toisi paremmin esille varhaiskasvatuksen merkitystä ja arvoa. Lain ensimmäisessä vaiheessa on määritelty, että varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka. (Varhaiskasvatuslaki, 1 § (2015/580).

Varhaiskasvatuksessa ja lasten päivähoitopalveluissa on ollut, ja on, meneillään rakenteellisia muutoksia, sekä johtamistoiminnan uudelleen arviointia. Kuntatalouden kiristyminen, lasten päivähoitotarpeiden lisääntyminen ja monipuolistuminen, sekä uusi valmisteilla oleva varhaiskasvatuslaki asettavat haasteita palvelun järjestämiselle ja kehittämiselle. Tarvitaan kriittistä arvokeskustelua siitä, mikä on varhaiskasvatuksen varsinainen perustehtävä. Tähän keskusteluun täytyy saada mukaan myös kunnan poliittinen johto. Johtavat virkamiehet korostavat puheissaan educare -tehtävää, mutta samalla epäilevät tarjoaako yhteiskunta riittävät resurssit toteuttaa sitä. Keskinäinen vuoropuhelu johtavien virkamiesten ja kunnan poliittisen johdon välillä on ehdoton edellytys varhaiskasvatuksen onnistuneelle järjestämiselle tulevaisuudessa, mutta myös perustyötä tekevän päiväkodin johdon ja henkilökunnan ääni tulisi saada kuuluviin. Heidät tulisi laajemmin päätöksien valmisteluihin ja päätösten tekoon. ( Hujala, Fonsen & Heikka 2008, 60-62.)

Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että varhaiskasvatusviraston organisaatiouudistuksessa ollaan vielä alkutaipaleella. Arjen työssä johtajat kokivat, että asiat sujuvat paremmin pienessä, matalantason virastossa, kun henkilöt tunnetaan ja tiedetään, joiden kanssa asioita hoidetaan. Tuloksista voidaan päätellä, että yhteneväisiä toimintatapoja vielä hiotaan, mutta jo pieniä edistysaskelia on nähtävissä. Näistä positiivisista muutoksista haastateltavat mainitsivat mm. sihteeripalvelujen hyödyntämisen. Organisaatiouudistuksessa madallettiin organisaatorakennetta, jotta oltaisiin lähempänä asiakkaita ja henkilöstöä. Yle uutisoi 17.11. 2012 Helsingin Lastentarhanopettajaliiton huolen, että liian matala organisaatio saattaa tuoda päiväkodin johtajille lisää töitä. Tässä opinnäytetyössä haastateltavien

päiväkodin johtajien mukaan heidän työmääränsä on lisääntynyt. Tuloksista ei voi johtaa suoraa johtopäätöstä varhaiskasvatusviraston organisaatiouudistukseen, koska sitä pitäisi mielestämme mitata erillisellä mittaristolla, jossa verrattaisiin työmäärää ennen ja jälkeen virastouudistuksen. Johtopäätöksissä haluamme kuitenkin ottaa esille aineistosta nousseet kaksi teemaa. Virastouudistuksen myötä päiväkodinjohtajat kokevat, että työmäärä ja byrokratia ovat lisääntyneet, ja he tuntevat, että heidän työtään myös kontrolloidaan enemmän. Haastattelujen useammassa kohdassa päiväkodin johtajat toteavat, että heidän työajastaan suurin osa menee kokouksissa ja erilaisten papereiden ja lomakkeiden täyttämässä.

Päiväkodin johtajien mielestä varhaiskasvatusviraston organisaatiomuutos on sujunut melko vaivattomasti heidän työnsä kannalta. Lopputuloksissa näkyy enemmänkin vuoden 2007 johtajuusuudistuksen suuri myllerrys, kuin varhaiskasvatusviraston perustaminen. Tuloksista nousee kuitenkin esiin muutosjohtaminen. Osa johtajista kokee, että tämän päivän johtajuus on jatkuvaa muutosjohtamista. He kertovat, että muutosjohtajuudessa on vaikeaa sitouttaa henkilökuntaa asioihin, joihin ei voi itsekään sitoutua. Tuloksista ilmeni erityisesti tämän hetkinen taloudellinen tilanne, jonka pelätään vaikuttavan varhaiskasvatukseen negatiivisesti. Päiväkodin johtajien huoli siitä, että pedagogiikka saattaa jäädä eurojen alle, on ilmeinen. Hujalan (2008) mukaan varhaiskasvatus jo sanana kertoo uudenlaisesta johtamiskulttuurista. Aikuisjohtoisuudesta on siirrytty lapsilähtöisyyteen, hoivan hallinnoinnista pedagogiseen johtajuuteen ja johtajakeskeisyydestä yhteisöllisyyteen. Uudenlaiseen johtajuuteen matkatessa seuraava askel voisi olla huomion kiinnittäminen mikrotason puhuntaan ja ajatuksiin, siihen miten toteutamme uusia johtamisen trendejä käytännön vuorovaikutuksen tasolla. (Hujala 2008, 19.)

Pekkarinen (2010) muodostaa tutkimusten perusteella eräänlaisen sosiaalialan johtajan ideaalityypin. Tämä tyyppi on monialainen osaja, joka osaa yhdistää erilaisia johtajuusrooleja. Hän hallitsee muutosjohtajuuden ja osaa valjastaa niukat resurssit tehokkaasti palvelutyöhön, joka noudattaa yhteistä strategiaa. Hän tuntee myös alansa substanssin, työntekijöiden ja asiakkaiden tarpeet, alan arvot ja hallitsee asiaosaamisen. Tämän lisäksi hän hallitsee myös hallinnon, talouden, politiikan ja kulttuurin alueet. Ihmisenä hän on luotettava, ystävällinen, tukeva ja reflektiivinen. (Pekkarinen 2010, 36)

Organisaatiouudistus oli haastateltavien mielestä hyväksi mielletty asia. Opinnäytetyömme tulosten mukaan iso organisaatiomuutos Helsingissä siirryttäessä päivähoidon vastuualueesta omaksi varhaiskasvatusvirastoksi lisäsi päiväkodin johtajien työtä. Vaikka uudessa virastossa on matalat johtamisentasot, johtajat kokivat työmääränsä lisääntyneen ja työtehtävien siirtävän aiempaa enemmän ylhäältä alaspäin suoraan päiväkotien johtajille välitasojen jäädessä pois. Matalan organisaation virastossa esimiehet ovat lähempänä, mutta tehtävien valuminen

alaspäin tuo lisää työtä, muutenkin päiväkodin johtajien kiireiseen arkeen. Tuloksissakin näkyy siis se, että muutoksia tehdään, mutta se, että onko niissä kuunneltu tarpeeksi itse varsinaista varhaiskasvatustyötä tekevien ääntä, jättää kysymyksiä. Kustannustehokkuus ajattelu ja hienot mallit, eivät saa syrjäyttää sitä olennaista eli perustehtävää, joka on lasten kasvatusta, opetus ja hoito. Pekkarinen (2010) kirjoittaa artikkelissaan, että toimintaympäristön muutoksiin vastaaminen vaatii johtamisosaamisen vahvistamista ja johtamisen tapojen kehittämistä. Hänen mukaansa esimiesten kyky ja valmiudet johtaa muutosta sekä kehittää henkilöstövoimavaroja ja työhyvinvointia, vaikuttavat suuresti organisaation toimivuuteen sekä henkilöstön saatavuuteen ja työssä jatkamiseen mahdollisimman pitkään. (Pekkarinen 2010, 3.)

Empowerment käsitteellä on yleensä viitattu yksilön voimaantumiseen, kun taas puhuttaessa emansipaatiosta on tarkoitettu ryhmien vaikutusvallan ja toimintakykyisyyden kasvattamisesta. Osallisuuden vahvistamisella voidaan kuitenkin tarkoittaa näitä molempia. (Rissanen, Partanen & Salmela 2004, 35.) Helsingin varhaiskasvatusviraston organisaation yhtenä tavoitteena oli, että organisaatio-uudistuksen suunnittelussa ja toteutuksessa henkilöstöllä on vahva osallisuuden rooli. Opinnäytetyömme tuloksissa päiväkodin johtajat olivat asiasta eri mieltä. Todellisuudessa he kokivat virastomuutoksen tulleen aika lailla valmiina pakettina, esityöt ja selvitykset oli tehty jo aikaisemmin. Haastateltavien mukaan johtajia ei oltu kuultu riittävästi ennen organisaatiomuutoksen päättämistä. Heidän kokemuksensa oli, että vasta kun virastouudistus oli jo päätetty, järjestettiin johtajille kuulemis- ja tiedotustilaisuuksia. Näin ollen johtajien osallisuus itse organisaatiomuutoksessa mukana olemiseen jäi haastatteluiden perusteella aika vähäiseksi. Saari (2009) toteaa tutkimuksessaan, että usein organisaatiosta toiseen siirryttäessä muutokset tapahtuivat nopealla aikataululla ilman riittävästi ennakoitua, vuorovaikutusta ja viestintää. Organisaatiomuutoksissa alkuvaiheessa vanha ja uusi kohtaavat, ehkä negatiivisessakin mielessä, ei vielä tunneta yhteistä tapaa toimia, kun ollaan vasta prosessin alussa. Asioiden valmisteluun ja henkilöstön ottamiseen mukaan keskusteluun ja osallistaminen koko prosessiin jo hyvissä ajoin etukäteen tulisi olla ehdottoman tärkeää. (Saari 2009, 90.)

Osallisuus on yksi vaikuttamismahdollisuus tänä päivänä. Siitä puhutaan paljon, mutta onnistuuko osallistumisen ajatus esimerkiksi organisaatiomuutoksissa. Opinnäytetyössämme huomasimme, että osallisuuden idea oli huomioitu, mutta kokemus osallisuudesta jäi johtajilla aika pieneksi. Osallisuuden eri tasot pitäisi huomioida toimintaa kehitettäessä ja muutoksia tehtäessä. Tärkeää on, että henkilöstö saisi todellisen kokemuksen osallisuudesta, siitä että heidät on kuultu, ja heidät on huomioitu. Dialogisuus kuuluu olennaisena osana osallisuuden tunteeseen. Opinnäytetyömme tuloksissa päiväkodin johtajat toivat esille esimerkiksi huolen kentän äänen kuulumisesta. Päiväkodin johtajat toivoivat, että ne ihmiset, jotka tekevät sitä konkreettista työtä eli esimerkiksi lastentarhanopettajat ja lastenhoitajat

otettaisiin mukaan jo muutoksia suunniteltaessa. He voisivat tuoda uutta näkemystä ja huomata erilaisia asioita, joita tulisi huomioida muutoksessa. Oman äänen kuuluviin saaminen on tärkeää myös työssä jaksamisen ja viihtymisen näkökulmasta. Esimiestenkin on helpompi johtaa yksikköä, missä työntekijät voivat hyvin ja jaksavat paremmin.

Osallisuuteen liittyen ehdotamme jatkotutkimuksen aiheeksi laajempaa varhaiskasvatuksen henkilöstön osallistamisen tutkimusta. Tutkimuksessa voisi kartoittaa millä tavoin henkilöstö haluaisi vaikuttaa varhaiskasvatuksen kehittämiseen. Ajatuksena on, että usein varhaiskasvatuksessa kehittämissideat ja projektit tulevat jostakin muualta, päiväkotien ulkopuolelta. Tässä tutkimuksessa varhaiskasvatushenkilöstö saisi itse olla vaikuttamassa mitä aluetta tutkitaan ja miten he haluaisivat varhaiskasvatusta kehittää.

Yhteenvetona johtopäätöksistä voidaan siis todeta, että organisaatiomuutos ei sinällään ollut iso muutos päiväkodin johtajille, ja itse arjen työ ei paljoa muuttunut organisaatiouudistuksessa. Päiväkodin johtajien mukaan osallistumisen mahdollisuudet olivat pienet organisaatiomuutoksessa, ja osallistumista ja sen keinoja voisi kehittää jatkossa. Tulevaisuuden varhaiskasvatus näkökulmaa ajatellen uudelta varhaiskasvatustilalta haastateltavat odottavat paljon. Päiväkodin johtajat kokivat hyvänä asiana viraston nimenmuutoksen, joka heijasteli jo päivähoitolain muuttumista varhaiskasvatustilaiksi, tuoden Helsingin varhaiskasvatukselle uutta nostetta ja arvoa. Päiväkodin johtajien työ on tänä päivänä todella hektistä ja raskastakin. Johtajien työmäärä on lisääntynyt vuosien saatossa, sekä erilaiset tehtävät ja vaatimukset työhön liittyen lisääntyneet. Tulevaisuudessa päiväkodin johtajat odottavat laadukasta varhaiskasvatusta, selkeitä ja yhtenäisiä työtapoja ja ohjeita, jotta työn tekeminen olisi mukavaa sekä varhaiskasvatuksen laatu pysyisi hyvänä.

## 10 Pohdintaa

Tämän päivän päiväkotien johtajuus on hyvin kiireistä ja pirstaleista. Johtajien päivät koostuvat kokouksista sekä hallintoon, henkilöstöön ja asiakkaisiin liittyvistä papereiden ja lomakkeiden täyttämistä. Päiväkodin johtajien työaika kuluu paljon myös paikasta toiseen siirtymisissä. Johtajalla saattaa olla hoidettavanaan monta eri yksikköä, jotka sijaitsevat toisistaan melko pitkänkin matkan takana, ja myös useimmat kokoukset vaativat paikasta toiseen siirtymistä. Tämän päivän päiväkodin johtaja ehtii vain harvoin asettua koko työpäivänsä ajaksi yhteen yksikköön. Ja jos hän ehtii, niin usein miten henkilökunnalla ja asiakkailla on niin paljon tärkeitä asioita hänelle, että keskittyminen ja paneutuminen johonkin asiaan pidemmäksi aikaa on lähes mahdotonta. Tämän kaiken lisäksi päiväkodin johtajan tulisi toimia varhaiskasvatuksen kehittäjänä ja työyhteisönsä pedagogisena johtajana. Hyvinvoiva, motivoitunut, innostunut ja kehittävä työyhteisö tarvitsee päiväkodin johtajan, jonka voimavarat riittävät myös kehittävään työotteeseen.

Kehittämisideana ehdotamme päiväkodin johtajien työn- ja toimenkuvan selkeyttämistä ja kirkastamista. Emme poissulje koulutus- tai pätevyyslinjaa, jossa opetus suuntautuisi pelkästään päiväkodin johtamiseen. Tärkeää olisi, että pirstaleinen johtaminen saataisiin vähenemään, ja päiväkodin johtajan työpäiviin tulisi enemmän yhteneväisiä kokonaisuuksia. Asioiden loppuun saattamisen mahdollisuus ja tuloksellisuus auttaisivat heitä jaksamisessa. Päiväkodin johtajien työtaakkaa voitaisiin lähteä purkamaan myös hyvällä varajohtajuudella. Varajohtajien kouluttaminen ja perehdyttäminen, sekä riittävä työaika tehtävän toteuttamiseen mahdollistaisi päiväkodin johtajan voimavarojen riittämisen työyhteisön ja pedagogiikan kehittäjänä.

Opinnäytetyössämme meitä jäi pohdituttamaan osallistamisen käsite. Päiväkodin johtajien mielestä he eivät pystyneet vaikuttamaan paljoakaan organisaatiouudistuksessa, ja heidän mielestään osallistaminen oli näennäistä. Nivala & Ryyänen (2013) toteavat, että julkishallinnossa osallisuuden käsite mielletään usein hyvin kapea-alaiseksi, joksikin mikä pitää ikään kuin luoda ulkopuolelta tai sitä pitää erikseen edistää (Nivala & Ryyänen 2013,31). Jäimme miettimään, että eihän osallistamista tarvitse erikseen nostaa ja tuoda esille, jos ihmiset saadaan innostumaan ja ymmärtämään, että rakennamme yhdessä Helsingille hyvää varhaiskasvatusvirastoa. Viraston, asiakasperheiden ja henkilöstön välistä vastavuoroista dialogia kaivataan niin, ettei Helsingin varhaiskasvatusvirasto olisi vain yksi virasto muiden joukossa. Ruohonjuuritason innostuneisuutta ja aktiivisuutta tarvitaan tällä hetkellä kipeämmin kuin milloinkaan, koska taloudellinen tilanne on niin vaikea.

Kehittämisideana ehdotamme asukasiltojen järjestämistä asiakasperheille, henkilöstölle ja esimerkiksi varhaiskasvatuspäälliköille, jotka työskentelevät varhaiskasvatusvirastossa.

Illoissa voitaisiin käsitellä varhaiskasvatukseen liittyviä asioita, päiväkotien ja leikkipuistojen tilojen käyttöä, silloin kun ne ovat vapaana tai vaikkapa keskusteluiltoja, joissa toimisi aiheeseen liittyviä alustajia. Aiheena voisi olla esimerkiksi tällä hetkellä tulossa oleva ja uudistuva varhaiskasvatustilalaki. Uskomme, että tällaisissa illoissa syntyisi kansalaisaloitteita ja muuta aktiivista vaikuttamista oman alueen varhaiskasvatuksen parantamiseksi. Silloin voitaisiin puhua todellisesta osallistamisesta sosiaalipedagogisesta lähtökohdasta katsottuna.

Reflektoidessa omaa oppimistamme opinnäytetyöprojektissa voimme yhdessä tuumin todeta, että taival on ollut pitkä ja haastava, mutta myös avartava ja antoisa. Olemme lukeneet ja oppineet paljon organisaatiouudistuksesta, muutosjohtajuudesta ja osallistamisesta. Tästä kaikesta koemme olevan hyötyä työuraamme ja tulevaisuuttamme ajatellen.

Opinnäytetyömme alkutaipaleella saimme tutustua henkilökohtaisesti varhaiskasvatusvirastoon ja haastatella viraston varhaiskasvatusasiantuntija. Tässä vaiheessa kaikki oli vielä uutta, ja organisaatiomuutos haki muotoaan. Luimme ja selvitimme erilaisten organisaatiomuutosten ja uudistusten toteuttamistarinoita, ja keskityimme erityisesti julkisjohtamisen organisaatiomuutosten historiaan. Seurasimme varhaiskasvatusviraston etenemistä eri valmistelu- ja päätösvaiheissa erilaisten muistiodien ja pöytäkirjojen avulla. Koko varhaiskasvatusviraston alkutaipaleen, luimme varhaiskasvatusjohtaja Satu Järvenkallaksen blogia, viraston ensiaskeleista. Kyselimme, ihmettelimme ja myös pohdimme yhdessä erilaisissa varhaiskasvatuksen työyhteisöjen kokoonpanoissa varhaiskasvatusviraston perustamista ja siihen johtaneita syitä. Tämän kaiken pohjalta syntyi teemahaastattelurunko.

Vaikein kohta työssämme oli, kun lähestyimme päiväkodin johtajia haastattelua varten kysellen, soitellen ja sähköpostitse, mutta saimme vain neljä haastateltavaa. Tämä asia jäi meitä erityisesti harmittamaan. Jäimme pohtimaan sitä, että pelkäsivätkö johtajat, että heidät tunnistettaisiin vastauksista, vai kokivatko he olevansa liian kiireellisiä vastaamaan vai eivätkö he kokeneet kyselyä riittävän tarpeelliseksi työnsä kannalta. Näihin kysymyksiimme taida saada vastauksia. Haastattelutilanteet sujuivat hyvin, joskin joissakin niistä näkyi päiväkodin johtajien arjen kiireellisyys. Näin myöhemmin ajateltuna, haastattelurunkoa olisi voinut parannella, ja mielestämme yksi kysymys ei liittynyt kovinkaan paljon aihealueeseemme.

Haastattelujen purkaminen eli litterointi vei aikaa paljon, koska halusimme olla siinä erittäin huolellisia, jo siitäkin syystä, että aineisto oli niin pieni. Mielestämme saimme kuitenkin olennaiset asiat selville ja vastauksia tutkimuskysymyksiimme. Litteroinnin jälkeen aloitimme teemoittelun ja samanaikaisesti luimme lukemattoman määrän teoriaa aiheeseen liittyen. Tämä vaihe kesti hyvin pitkään ja opinnäytetyötyöskentely venyi ja venyi. Viimeiset kuukaudet ovat menneet varsinaista työtä kasatessa ja tuloksia tarkastellessa. Usko, tämän opinnäytetyön loppuun saattamisessa, on loppunut jo moneen kertaan itseltämme, mutta



sitkeys, sinnikkyys ja peräänantamattomuus on ilmeisesti meidän molempien hyveemme. Haluamme kiittää siis kaikkia läheisiämme, ohjaajiamme ja työyhteisöjämme siitä, että onnistuimme.

## Lähteet

## Painetut lähteet

Ahoniemi, L. 2009. Näkökulmia muutosjohtamiseen. Teoksessa Kiuru J. (toim.) Johdatus johtamiseen. Maanpuolustuskorkeakoulu. Julkaisusarja 2. Helsinki: Edita Prima Oy, 110-124.

Alastaro, M. & Åkerman, M. 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi. Teoksessa Ruusuvuori J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 372-392.

Anttila, P. 2008. Kolmesta yhdeksi: Päiväkodin johtajana kuntafuusiossa. Pro gradu. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Baker, D. 2007. Strategic change management in public sector organizations. London: Chandos Publishing.

Bäcklund, P., Häkli, J. & Schulman, H. 2002. Osallisuuden jäljillä. Teoksessa Bäcklund, P. (toim.): Osalliset ja osajat. Helsinki: Gaudeamus, 4-7.

Bäcklund, P. & Kanninen, V. 1999. Teorioiden edessä vai takana? Teoksessa Kanninen V. (toim.) Käytännöllisen ja käsitteellisen lähiökehittämisen haasteet. Lähiö ABC. Helsinki: Stakes, 5-11.

Drucker, P. F. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: Ws Bookwell.

Francis, P. 2001. Participatory development at the World Bank: the primacy of process. Teoksessa Bill Cooke & Uma Kothari (toim.) Participation. The new tyranny. London: Zed Books.

Fielding, N. 1996. Qualitative interviewing. Teoksessa N. Gilbert (toim.) Researching social life. London.

Harju, H., Lindberg, P. & Välimäki, A-L. 2007. Päivähoidon hallinto kunnissa 2006. Stakesin raportteja 9/2007. Helsinki. Stakes.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1988. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Huttunen, J. 1995. Johdatus kasvatustieteeseen. Juva: WSOY.

Hujala, E. & Heikka, J. 2008. Jaettu johtajuus. Lastentarhanopettaja 2008 (1). 32-35.

Hujala, E., Puroila, A-M. Haapakoski-Parrila, S. & Nivala, V. 1998. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirja-paino Oy.

Hänninen, K. 2008. Esimiestyön haasteet muuttuvassa kuntaorganisaatiossa. Pro gradu. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto.

Kilpimaa, A. 2014. Johtajuuden vuorovaikutukselliset käytännöt. Tampere: Juvenes Print.

Koskiaho, B. 2002. Onko osallisuus vahvaa demokratiaa? Maankäyttö- ja rakennuslain soveltamista. Teoksessa Bäcklund P. (toim.) Osalliset ja osajat. Kansalaiset kaupungin suunnittelussa. Helsinki: Gaudeamus.

- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor, Ab.
- Kykyri, V-L. 2008. Liikkeenjohdon konsultti muutosta tekemässä. Teoksessa Kuusela, P. & Kuittinen M. (toim.) Organisaatiot muutoksessa. Unipress, 127-147.
- Merton, R. K., Fiske, M. & Kendal, P.L. 1990. The focused interview. A manual of problems and procedures. Toinen painos. Glencoe, IL: Free Press.
- Pokki, S. & Petäjaniemi, T. 2010. Selvitys päivähoiton ja varhaiskasvatuksen asemasta valtionhallinnossa. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö ja Opetusministeriö.
- Mosse, D. 2001. People's knowledge, participation and patronage: operations and representations in rural development. Teoksessa Bill Cooke & Uma Kothari (toim.) Participation. The new tyranny. London: Zed Books.
- Ojala, M. 1993. Varhaiskasvatuksen perusteita ja haasteita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pitkänen, J. 1996. Dialoginen tila. Teoksessa Vilka, M. Kohtaamisen taitona. Dialogisuus ihmistutkimuksen lähtökohtana ja menetelmänä. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja D Aikakausikirja 1996:1. Lahti: Lahden kaupungin painatuskeskus.
- Poikela, E. 2005. Oppiminen ja sosiaalinen pääoma (toim.). Tampere: Yliopistopaino
- Saari, E. 2009. Johtaminen on dialogia ja liikettä. Päiväkodin johtajien kokemuksia julkisen varhaiskasvatuksen organisaatiomuutoksista ja muutosjohtamisesta. Pro gradu. Kasvatustieteen laitos. Jyväskylän yliopisto, 4-9.
- Rantala, J. & Hansen, P. 2006. Kansalaisvaikuttamishankkeen vaikuttavuus opettajan- koulutuksessa. Vuoden 2005 toiminnan tarkastelu. Teoksessa Rantala, J. & Salminen, J. (toim.) Kansalaisvaikuttamisen edistäminen koulussa ja opettajankoulutuksessa. Historiallis-yhteiskuntatieteellisen kasvatuksen tutkimis- ja kehittämiskeskus. Helsinki: Hakapaino, 11-25.
- Rissanen, P., Partanen, L., Pitkänen, S. & Salmela, T. 2004. Sillanrakentajat, Nuorisotyöttömyyden ja maahanmuuttajien kotouttamiseen kohdistuneiden projektien arviointi. Helsingin kaupungin tiedeokeskus. Helsinki: Edita Oy.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005 (toim.) Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Vastapaino.
- Sosiaalinen aikakausikirja (6/1970). Kunnalliset ja yksityiset lastenseimet, laajennetut seimet ja lastentarhat sekä niiden sijoittuminen kuntatyypeittäin vuonna 1969.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita prima Oy.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveystieteiden uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Tallinna: Parkett. Helsinki: Tietosanoma.
- Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteina. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Yliopistopaino.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2011. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.

#### Sähköiset lähteet

- Anttila, P. 2008. Kolmesta yhdeksi: Päiväkodin johtajana kuntafuusiossa. Pro gradu. Kasvatustieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 15.9.2015.

[https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/19307/URN\\_NBN\\_fi\\_jyu-200812085934.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/19307/URN_NBN_fi_jyu-200812085934.pdf?sequence=1) .

Creighton, J. 2005. The Public Participation Handbook: Making Better Decisions Through Citizen Involvement. San Francisco: A Wiley Imprint. Viitattu 10.9.2015

(<https://books.google.fi/books?id=QVixwZ1vQiIC&printsec=frontcover&dq=participation&hl=fi&sa=X&ved=0CGIQ6AEwCWoVChMlrMjA7ujzxwIVEUrbCh1s8gCl>)

Helsingin kaupunginvaltuuston esityslista. 11/2011.[http://www.hel.fi/static/public/hela/Kaupunginvaltuusto/Suomi/Esitys/2012/Halke\\_2012-06-06\\_Kvsto\\_11\\_El/993270E5-325C-4018-9BC5-Viitattu\\_4.11.2014.67A8C9161734/Varhaiskasvatustoimen\\_organisaation\\_perustaminen.html](http://www.hel.fi/static/public/hela/Kaupunginvaltuusto/Suomi/Esitys/2012/Halke_2012-06-06_Kvsto_11_El/993270E5-325C-4018-9BC5-Viitattu_4.11.2014.67A8C9161734/Varhaiskasvatustoimen_organisaation_perustaminen.html).

Helsingin kaupunki, Varhaiskasvatusvirasto, Helsingin varhaiskasvatusviraston toimintakertomus 2013. Varhaiskasvatuslautakunta 11.3.2014) Viitattu 10.06.2014. [www.hel.fi/wps/.../toimintakertomus\\_2013hyvaksytyy.pdf](http://www.hel.fi/wps/.../toimintakertomus_2013hyvaksytyy.pdf)

Hujala, E. & Fonsén, E. & Heikka J.(toim.) 2008.Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus -projekti, osa III. Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatuksen yksikkö, 3-14. Viitattu 17.9.2014.  
<http://www.uta.fi/edu/johtajuusfoorumi/julkaisut/030309Fooruminjulkaisu.pdf>

Jämsen, A. & Pyykönen, A.(toim.). 2014.Osallisuuden jäljillä. Saarijärvi: Saarijärven Offset. Viitattu 4.11.15. <http://www.jelli.fi/lataukset/2014/05/oSallisuuden-j%C3%A4ljill%C3%A4-verkkoversio-pakattuna-16052014.pdf>

Kangas, H. 2012.Työntekijöiden epävarmuuden kokemukset Aalto-yliopiston fuusiossa. Pro gradu. Valtiotieteiden laitos. Helsingin yliopisto. Viitattu 21.11.2015.  
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37119/GRADU1.pdf?sequence=2>

Karavirta, T. 2013."Kaikille tällä lapiolla näin paljon..." Tapaustutkimus päivähoitopalvelun johtamisesta kuntarakennemuutoksessa. Pro gradu. Kasvatustieteidenlaitos. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 18.11.2015. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/42587/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201312042734.pdf?sequence=1>

Kasurinen, H. 2013. Päiväkodin pedagoginen johtajuus-johtajan "tuntosarvina" työyhteisö, asiakasperheet ja lapset. Pro gradu. Kasvatustieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 18.11.2015.<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/42806/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201401161071.pdf?sequence=1>

Kuntatyönantajat. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 16.01.2013.  
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämänkehittäminen/hr/johtaminen/Sivut/default.aspx>.

Lastentarhaopettajaliitto. 2004. Päiväkodinjohtaja on monitaituri-kurkistus päiväkodin johtajan työn arkeen. ( artikkeli) Viitattu 20.11.2015.[www.lastentarha.fi/.../Satellite?...fi-lename%3DP%25C3%25A4iv%25C3](http://www.lastentarha.fi/.../Satellite?...fi-lename%3DP%25C3%25A4iv%25C3).

- Laurila, M. 2011. Muutosjohtamisen haasteet suomalaisessa henkilöstötyössä. Teoksessa Viitala R., Suutari V. & Järnlström M. (toim.) Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen, Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 171. Vaasan yliopisto, Vaasa 2011, 45-59. Viitattu 26.7.2015.  
[http://www.henryorg.fi/files/851/HR\\_Barometri\\_2010.pdf#page=51](http://www.henryorg.fi/files/851/HR_Barometri_2010.pdf#page=51)
- Mahrberg, K. 2014. Varhaiskasvatuksen arjen johtaminen. Päivähoitoyksiköiden johtajien kokemuksia. Opinnäytetyö. YAMK Laurea Hyvinkää Viitattu 15.9.2015.  
[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/83947/mahrberg\\_karo-liina.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/83947/mahrberg_karo-liina.pdf?sequence=1)
- Makkonen, M. 2013. Päiväkotijohtajuuden monet valinnat. Varhaiskasvatus tänään Suomen Varhaiskasvatus ry:n verkkolehti. Viitattu 21.11.2015.  
<http://www.peda.net/en/magazine/jyu/varhaiskasvatus>.
- Nivala, E. & Ryyänen, S., 2013. Kohti sosiaalipedagogisen osallisuuden ideaalia. Sosiaalipedagoginen aikakauskirja, vuosikirja 2013, vol. 14. Viitattu 13.11.2015.  
<http://www2.uef.fi/documents/1381035/2330652/NivalaRyyn%C3%A4nen2013.pdf/c137b4d0-ce69-4f4d-b57d-e27dacf4a0e9>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2015. Tiedotteet. Viitattu 10.10.2015.  
<http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2015/05/varhaiskasvatus.html>
- Pahkin K., Mattila-Holappa P., Nielsen K., Wiezer N., Widerszal-Bazyl M., de Jong T. & Zofia Mockatto Z., 2011. Mielekäs muutos-kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? .Hyvinkää: Printman Oy. Viitattu 14.11.2015.  
[http://www.stres.edu.pl/CIOPPortalWAR/file/49552/PSYRES\\_Opaskirja\\_2011.pdf](http://www.stres.edu.pl/CIOPPortalWAR/file/49552/PSYRES_Opaskirja_2011.pdf)
- Pekkarinen, E. 2010. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. THL. Helsinki. Viitattu 12.10.15.  
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80260/c36d8dc8-fca6-46e6-95ec-78a8efb6a626.pdf?sequence=1%3E>
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 17.2.15.  
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>
- Pokki, S. & Petäjäniemi T. 2010. Selvitys päivähoidon ja varhaiskasvatuksen asemasta valtionhallinnossa. STM & OPM. Helsinki. Viitattu 10.12.2014.  
[www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=39502...pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39502...pdf)
- Purmonen, P. & Makkonen, R. (toim.) 2011. Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja. C:42. Joensuu. Viitattu 26.7.2015.  
[http://kronos.pkamk.fi/tietopalvelut/pdf/c42\\_verkkoversio.pdf](http://kronos.pkamk.fi/tietopalvelut/pdf/c42_verkkoversio.pdf)
- Päivinen, H. 2011. Organisaatiouudistus ja johtamisen uudet haasteet varhaiskasvatuksessa. Pro gradu. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Viitattu 19.11.2015.

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/81768/gradu04436.pdf?sequence=1>

Saari, E. 2009. Johtaminen on dialogia. Päiväkodin johtajien kokemuksia julkisen varhaiskasvatuksen organisaatiomuutoksista ja muutosjohtamisesta. Pro gradu. Kasvatustieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 15.9.2015.

[https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22498/URN\\_NBN\\_fi\\_jyu-200911304482.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22498/URN_NBN_fi_jyu-200911304482.pdf?sequence=1)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.11.201. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.

Stakes. 2005. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Saarijärvi: Gummerus kirjapaino Oy. Viitattu 19.11.2015. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77129/Varhaiskasvatussuunnitelmanperusteet.pdf?sequence=1>

Tavi, R. 2012. Kohti osallistavaa ja kehittävää johtamista. Kokemuksia ja näkökulmia päivähoidon esimiesten ryhmän kehittämisprosessista. Opinnäytetyö. Yamk Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.9.2015.

<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/40345/RT.pdf?sequence=1>

Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Kasvunkumppanit. Viitattu 10.01.2013.

[http://www.hel.fi/hki/sosv/fi/P\\_iv\\_hoito/P\\_iv\\_kodit/ph\\_tarkeaa](http://www.hel.fi/hki/sosv/fi/P_iv_hoito/P_iv_kodit/ph_tarkeaa).

Vaikuttaminen. Viitattu 14.01.2013.

<http://www.kansanvalta.fi/Etusivu/Kansalaisvaikuttaminen/Paatoksentekeonosallistuminen>.

Valtioneuvoston selonteko Eduskunnalle kansalaisten suoran osallistumisen kehittymisestä. 2002. Viitattu 02.08.15.

[https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Selonteko/Documents/vns\\_3+2002.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Selonteko/Documents/vns_3+2002.pdf)

Varhaiskasvatuslaki. 1 § (8.5.2015/580) Viitattu 22.11.2015 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036>

Julkaisemattomat lähteet

Järvenkallas, S. Varhaiskasvatustoimen organisaation perustaminen. Kaupunginvaltuusto. 06062012. Muistio.

Mäkelä, M. 3/2013. Päivähoidon vastuualueesta varhaiskasvatusvirastoksi/Päivähoidon vastuualueen vuosi 2012. Varhaiskasvatusvirasto. Helsingin kaupunki.

Liitteet

Varhaiskasvatusviraston organisaation rakennekuva



Haastattelurunko

## HAASTATTELURUNKO

*Helsingin kaupunki siirtyi päivähoidon vastuualueen alaisuudesta varhaiskasvatusviraston alaisuuteen 1.1 2013.*

- Mitä ajatuksia ja odotuksia se sinussa herättää?
- Miten näet eron sanojen päivähoito ja varhaiskasvatus välillä?

*Päiväkodin johtajuus on muuttunut mm. viimeisessä johtajuuteen liittyvässä organisaatiouudistuksessa, jossa päiväkodit muutettiin päivähoitoyksiköiksi ja jossa päiväkodin johtajista tuli päivähoitoyksikön johtajia.*

- Miten se on mielestäsi muuttunut viimeisen kymmenen vuoden aikana?
- Mitä ominaisuuksia päiväkodinjohtajalta vaaditaan selviytyäkseen työstään?
- Mitä tulevaisuuden ajatuksia sinulla on päiväkodin johtamisesta tai siihen liittyvästä osaamisesta?

*Viime aikoina on puhuttu paljon henkilöstön, vanhempien ja lasten osallisuudesta varhaiskasvatuksessa.*

- Miten näet esimiesten osallisuuden liittyen varhaiskasvatusviraston perustamiseen?
- Minkälaista sen tulisi mielestäsi olla?
- Millä lailla haluaisit, että tulevaisuudessa esimiehet osallistettaisiin varhaiskasvatusviraston kehittämiseen?

*Organisaatiouudistukset ovat tulleet osaksi tätä päivää.*

- Minkälaisia ajatuksia Helsingin päivähoidon siirtyminen varhaiskasvatusviraston alle sinussa herättää?
- Minkälaisia odotuksia sinulla on varhaiskasvatusviraston toimivuutta kohtaan?
- Miten päiväkodinjohtaja voi vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen uudessa organisaatiomuutoksessa?

*Päivähoidon poliittinen päätöksenteko siirtyi sosiaali- ja terveysministeriöltä opetus- ja kulttuuriministeriölle.*

- Miten näkisit tämän asian vaikuttavuuden?