

PÄIVÄKODIN JOHTAJIEN KOKEMUKSIA ORGANISAA- TIOMUUTOKSISSA OULUN KAUPUNGISSA

”Alkutekijöissä ollaan, mutta kaikkea tätä ollaan rakentamassa”

Olli Harju

Opinnäytetyö

Sosionomi
Sosionomi ylempi AMK
2017

Tekijä	Olli Harju	Vuosi	2017
Ohjaajat	Rauno Pietiläinen, Leena Viinamäki		
Toimeksiantaja	Oma		
Työn nimi	Päiväkodinjohtajien tunnelmia organisaation muutoksissa Oulun kaupungissa ” Alkutekijöissä ollaan, mutta tätä kaikkea ollaan rakentamassa”.		
Sivu- ja liitemäärä	57 + 3		

Varhaiskasvatus on ollut viime vuosina suuressa myllerryksessä ja muutoksen kourissa. Ennen Sosiaali- ja terveystieteiden määräysvallan hallinnon alla ollut, yksi tärkeimmistä sosiaalipalveluista on nyt siirretty Opetustoimen alaisuuteen ja varhaiskasvatuksella 1.8.2015 voimaan tulleella lailla tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatusta, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka (OAJ 2015 Varhaiskasvatuslaki.) Samalla lasten päivähoitolaissa annetun lain nimi muuttui varhaiskasvatuslaiksi.

Lain voimaan tulon kanssa lähes samaan aikaan, kotikunnassani Oulussa toteutettiin organisaation muutos, jossa siirryttiin entisestä Tilaaja- tuottaja mallista uuteen Elinkaarimalliin. Organisaation muutoksen taustalla on, 1.1.2013 toteutettu kuntaliitos, jolloin alueen lähikunnat Haukipudas, Kiiminki, Oulu, Oulunsalo ja Yli-Ii liittyivät yhteen. Kuntaliitoksen yhteydessä päivähoitoalueet kasvoivat entisestä kolmesta neljään ja erilaisten toimintakulttuurien yhdistäminen on lisännyt myös päiväkodinjohtajien työtaakkaa. Tämä on lähtökohtana sille, että päiväkodin johtajan roolissa korostuu kokonaisuuden johtaminen, joka edellyttää johtajilta laaja-alaista kasvatusorganisaation johtamisen asiantuntijuutta.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan yhteiskuntaamme ja mikä on organisaation muutosten taustalla, luodaan kuvaa varhaiskasvatuksesta ja sen historiasta sekä kuunnellaan päiväkodinjohtajien tunteita ja tunnelmia organisaation muutosten sekä uuden varhaiskasvatuslain voimaantulon keskellä. Aihe on tällä hetkellä varsin relevantti meillä Oulussa sekä myös monessa muussa kunnassa, jossa kuntaliitoksia ja organisaation muutoksia on viime vuosina toteutettu. Lähtökohtana opinnäytetyössä on kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä haastattelututkimus.

Asiasanat: Varhaiskasvatus, organisaationmuutos, uusi julkinen johtaminen

Author	Olli Harju	Year	2017
Supervisors	Rauno Pietiläinen, Leena Viinamäki		
Commissioned by	Own		
Subject of thesis	Feelings of Daycare managers during organizational changes in Oulu – “Only taking the first steps here, but this is what we’re building here”.		
Number of pages	57 + 3		

Early childhood education has faced significant changes the past few years. Previously under the authority of social affairs and health, early childhood education is now the responsibility of the Ministry of Education and Culture as of 1.8.2015 when the new legislation regarding the organization of ECEC (Early Childhood Education and Care) came into effect. This legislation defines ESEC as a planned and goal-oriented entity of education, upbringing and care, with an emphasis on pedagogy. The amendment also changed the name of the Children's Day Care Act to the Early Childhood Education and Care Act.

Almost simultaneously as the new act came into effect, an organizational change occurred in my hometown Oulu, where a shift from the Purchaser-Provider (tilaaja-tuottajamalli) model to the new Finnish Public Private Partnership arrangement (elinkaarimalli) was implemented. One of the factors behind this organizational change is the municipal merger of Haukipudas, Kiiminki, Oulu, Oulunsalo and Yli-Ii on 1.1.2013. As a result, the municipality has now four daycare regions and combining different operational cultures has also added to the responsibilities of the daycare managers. Holistic leadership and all-round expertise of educational organizations are emphasized in the role of the daycare managers.

This thesis examines our society and the factors contributing to organizational changes regarding Early Childhood Education. The thesis builds a picture of the history and current state of ESEC and sheds a light on the mood and feelings of daycare managers during these changes and following the enforcement of the new legislation. The topics are relevant to Oulu as well as many other municipalities where mergers and organizational changes have been implemented the past few years. The thesis is qualitative in nature and uses interviews as a research method.

Keywords: Early Childhood Education, ESEC, organizational change, New Public Management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....	3
3	VARHAISKASVATUKSEN YHTEISKUNNALLISET LÄHTÖKOHDAT WEL- FARE MIXISSA.....	6
3.1	Varhaiskasvatus	13
3.2	Varhaiskasvatuksen historiaa	14
3.3	Varhaiskasvatuksen pedagogiikkaa.....	19
3.4	Varhaiskasvatuksen lainsäädäntö	26
3.5	Varhaiskasvatuksen hallitusohjelma	27
4	ORGANISAATIOMUUTOS OULUN KAUPUNGISSA.....	31
5	VARHAISKASVATUKSEN MUUTOSJOHTAMINEN	36
5.1	Päiväkodinjohtajien pätevyysvaatimukset.....	41
5.2	Päiväkodinjohtajien muutoskokemuksia	47
6	POHDINTA	55
	LÄHTEET	58
	LIITTEET	62

KUVIOLUETTELO

KUVIO1 LAADULLINEN ELI KVALITATIIVINEN TUTKIMUS (INSPIRANS 2017.)	4
KUVIO 2 VARHAISKASVATUSLAIN PERUSTEIDEN VALMISTELUN TAUSTALÄHTÖKOHTIA (OULUN KAUPUNKI 2017.)	6
KUVIO 3 ALLE 15-VUOTIAIDEN JA YLI 65-VUOTIAIDEN SUHDE 100 TYÖIKÄISTÄ KOHDEN VUOTEEN 2060 MENNESSÄ (2011 TILASTOKESKUS)	8
KUVIO 4 PEDAGOGISESTI PAINOTTUNUT VARHAISKASVATUS (OULUN KAUPUNKI 2017)	20
KUVIO 5 VARHAISKASVATUKSEN PEDAGOGINEN TOIMINTA (OULUN KAUPUNKI 2017)	21
KUVIO 6 POLKU VARHAISKASVATUKSESTA PERUSOPETUKSEEN (OULUN KAUPUNKI 2017)	22
KUVIO 7 YKSILÖLLISTÄMINEN RYHMÄTOIMINNASSA (VRT. CHARLES 1980).....	23
KUVIO 8 POLKU LAPSEN VARHAISKASVATUSSUUNNITELMAN LAADINTAAN (OULUN KAUPUNKI 2017) ...	24
KUVIO 9 ARVIOINTI VARHAISKASVATUKSESSA (OULUN KAUPUNKI 2017.)	25
KUVIO 10 PÄIVÄHOITOPALVELUT, TILAAJA - TUOTTAJA MALLISSA OULUN KAUPUNGISSA (OULUN KAUPUNKI, MUOKANNUT HARJU 2016.)	31
KUVIO 11 OULUN KAUPUNGIN ORGANISAATIO 1.4.2016 (OULUN KAUPUNKI 2016).	33
KUVIO 12 OULUN KAUPUNGIN HENKILÖSTÖN KESKI-ikä (OULUN KAUPUNKI 2016.)	34
KUVIO 13 OULUN KAUPUNGIN SIVISTYS- JA KULTTUURIPALVELUIDEN HENKILÖSTÖ	35
KUVIO 14 SIVISTYS- JA KULTTUURIPALVELUIDEN ORGANISAATIOKAAVIO (OULUN KAUPUNKI 2016.)...	36
KUVIO 15 UUSI JOHTAMISJÄRJESTELMÄ PÄHKINÄNKUORESSA (OULUN KAUPUNKI 2016.).....	38
KUVIO 16 KONTEKSTUAALINEN JOHTAJUUS: JOHTAJUUDEN PERUSTEHTÄVÄPERUSTEINEN MALLI (NIVALA 2007.)	43
KUVIO 17 RITAHARJU – KUIVASJÄRVI - PÖLLÖNKANGAS PALVELUKESKITTYMÄ (OULUN KAUPUNKI 2016.)	53

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. HAASTATTELUMENETELMÄT (OK- OPINTOKESKUS 2015.)	5
TAULUKKO 2. KASVATUSTIETEEN JA SOSIONOMIN TUTKINTORAKENTEEN EROAVAISUUKSIA (JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO 2017; LAUREA AMMATTIKORKEAKOULU 2016).....	18
TAULUKKO 3. VARHAISKASVATUSTA JA ESIOPETUSTA KOSKEVIA LAKEJA JA SÄÄDÖKSIÄ (OPETUSHALLITUS 2016, MUOKANNUT HARJU 2017.).....	27
TAULUKKO 4. OULUN KAUPUNGIN PÄIVÄHOITOALUEET ENNEN ORGANISAATIOMUUTOSTA (HARJU 2017)	37
TAULUKKO 5. PÄIVÄKODIN JOHTAJUUS, KEHITYS (PARRILA & FONSEN 2016.).....	42
TAULUKKO 6. POHJOINEN ALUEHALLINTO.....	45
TAULUKKO 7. KUIVASJÄRVI – LINNANMAAN PALVELUKESKITTYMÄN PÄIVÄKODIT	46
TAULUKKO 8. JOHTAJIEN PERUSKOULUTUKSET JA LISÄKOULUTUKSET JA TYÖKOKEMUS (HARJU 2017)	47

1 JOHDANTO

Varhaiskasvatus on ollut viime vuosina suuressa myllerryksessä ja muutoksen kourissa. Ennen Sosiaali- ja terveystieteiden hallinnon alla ollut, yksi tärkeimmistä sosiaalipalveluista on nyt siirretty Opetustoimen alaisuuteen ja 1.8.2015 voimaan tulleella lailla varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka (OAJ 2015 Varhaiskasvatuslaki.) Samalla lasten päivähoitolaissa annetun lain nimi muuttui varhaiskasvatuslaiksi. Lain voimaan tulon kanssa lähes samaan aikaan kotikunnassani Oulussa toteutettiin organisaation muutos, jossa siirryttiin entisestä tilaaja- tuottaja mallista uuteen elinkaarimalliin.

Organisaation muutoksen taustalla on, 1.1.2013 toteutettu kuntaliitos, jolloin alueen lähikunnat Haukipudas, Kiiminki, Oulu, Oulunsalo ja Yli-Ii liittyivät yhteen. Kuntaliitoksen yhteydessä päivähoitoalueet kasvoivat kolmesta neljään ja erilaisten toimintakulttuurien yhdistäminen on lisännyt myös päiväkodin johtajien työtaakkaa. Tämä on lähtökohtana sille, että johtajan roolissa korostuu kokonaisuuden johtaminen, joka edellyttää laaja-alaista kasvatusorganisaation johtamisen asiantuntijuutta. Yhä yleisempää on, että päiväkodin johtajalla on vastuullaan useamman kuin yhden päiväkodin johtaminen. Erilaisia varhaiskasvatuspalveluja, kuten avointa toimintaa keskitetään yksiköiden alaisuuteen.

Johtamisen keskeisin osa on varhaiskasvatuksen ydintehtävän hoidon-, kasvatuksen- ja opetuksen- johtaminen (Pedagoginen johtaminen), mutta tämä ei kuitenkaan riitä, vaan johtajien ja varajohtajien tulee hallita myös muita johtajuuden osa-alueita kuten palveluorganisaation-, työyhteisön- ja osaamisen johtamista. Tässä opinnäytetyössäni haluan selvittää päiväkodin johtajien kokemuksia muutosten keskellä. Onko niin, että työn painopiste on siirtynyt hallinnolliseen suuntaan, eikä ydintehtävälle pedagogiselle johtamiselle jää riittävästi aikaa? Miten johtajat tämän kokevat? Aihe on tällä hetkellä näiden muutosten myötä varsin relevantti meillä Oulussa sekä varmasti myös monessa muussa kunnassa, jossa kuntaliitoksia ja organisaation muutoksia on viime vuosina toteutettu.

Aihe on minulle läheinen, koska olen itse työskennellyt 20 vuotta varhaiskasvatuksen parissa Oulussa, ensin lastenhoitajana, lastentarhanopettajana sekä nyt

viimeiset viisi vuotta päiväkodin varajohtajana. Olen seurannut organisaatiomuutosta, sen etenemistä ja vaikutusta varhaiskasvattajien sekä johtajien työtä varsin läheltä.

Mietin opinnäytetyötä suunnitellessani, miten saan parhaiten dokumentoitua kaiken tämän muutoksen ja sen vaikutukset. Asiaa monelta kannalta pohdittuani, päädyin siihen, että minun on parasta kuunnella johtajia ja heidän ajatuksiinsa. Lähestyin asiaa seuraavilla kysymyksillä: Miten organisaatiomuutos ja lähes samaan aikaan voimaan tullut uusi varhaiskasvatuslaki vaikuttavat päiväkodin johtajien työhön ja miten he muutokset kokevat, miten muutokset vaikuttavat heidän työtaakkaansa? Oulun kaupungin verkkosivuilta, kirjallisuudesta sekä muita aihetta läheisesti koskettavista pro-gradu-, amk-lopputöistä, artikkeleista jne. sain paljon eväitä työtäni silmälläpitäen. Haastattelut tähän opinnäytetyöhön tein keväällä 2017, oman alueeni päiväkodin johtajien kokouksissa.

Johtamisen katsotaan edesauttavan päämäärähakuista toimintaa ja sillä vaikutetaan monella tavalla johtamisympäristöön. Johtajan tehtävä on auttaa yksilöitä ja työryhmiä saavuttamaan tavoitteensa. Varhaiskasvatuksessa johtajuus on päivähoidon toimijoiden sitouttamista varhaiskasvatustyön tavoitteelliseen kehittämiseen ja vastuun ottamista varhaiskasvatuksen laadunhallintatyön toteutumisesta (Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski & Nivala 1999, 118.)

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää johtajien subjektiivisia kokemuksia muutoksissa. Haastateltavien joukko oli sopivan pieni 5 johtajaa, joten kaikki saivat äänensä kuuluviin muutkokokemuksista. Lähetin johtajille kutsun sekä haastattelukysymykset etukäteen, joihin halusin vastauksen. 1. Mikä on peruskoulutuksesi ja kauanko olet toiminut Päiväkodinjohtajana? 2. Koetko, että peruskoulutuksesi on antanut riittävät valmiudet toimia johtajana, vai oletko saanut tehtävään lisäkoulutusta, millaista? 3. Oulun kaupungissa toteutettiin 1.1.2017 uusi organisaatiomuutos ja samalla myös sivistys- ja kulttuuripalveluiden organisaation johtamisjärjestelmä muuttui. Miten johtajia informoitiin tästä muutoksesta ja olitteko mukana sen suunnittelussa ja toteutuksessa? Jos olitte, miten? 4. Mitkä ovat mielestänne merkittävimmät muutokset uudessa organisaatiossa työnne kannalta? 5. Mitä hyvää tai huonoa näette tässä kaikessa, kun vertaatte sitä vanhaan? 6. Miten muutos näkyy työssänne? 7. Organisaatiomuutoksen kanssa lähes samaan aikaan tuli voimaan myös uusi Varhaiskasvatussuunnitelma sekä perusopetuslaki. Mikä merkitys tällä on työllenne, kaiken muun muutoksen keskellä? 8. Mitkä ovat painopistealueet, joihin kiinnität huomiota esimiehenä muutosta johtaessa? 9. Mitkä ovat tuntemuksesi tässä vaiheessa muutosta? Nämä kysymykset olivat runkona puolistrukturoidulle haastattelulleni. Haastattelun aikana tein lisäkysymyksiä, tai selventäviä kysymyksiä aiheeseen liittyen. Täten pystyin liittämään ne yhteen ja suurempaan kontekstiin.

Lähtökohdaksi opinnäytetyöhöni valitsin kvalitatiivisen tutkimusotteen ja tutkimusmenetelmäksi haastattelututkimuksen. Haastattelututkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa haastattelija esittää suullisesti kysymykset ja merkitsee muistiin haastateltavan ilmoittamat vastaukset. Haastattelututkimus on joustava aineistonkeruumenetelmä kvalitatiivisen tutkimuksen toteutukselle. Haastattelussa tutkija on suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa (Hirsjärvi ym. 2007, 199.) Haastattelujen avulla saadaan yksityiskohtaista tietoa haastateltavien mielipiteistä ja niistä saatu tieto on yleensä laadullista (Uusitalo 2001,91.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa saadaan vastauksia ensisijaisesti kysymyksiin, miksi, millainen ja miten?

- pyrkii ymmärtämään tutkimuskohdetta
- ei pyri yleistykseen
- kohdejoukko pieni ja tarkoitukseen sopiva
- analysoidaan tutkittavien ajatuksia ja kokemuksia, joihin perustuen pyritään rakentamaan kokoavia käsityksiä kohteesta ja ymmärtämään sitä
- esim. uuden hoitomuodon kehittäminen

Kuvio1 Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus (Inspirans 2017.)

Yllä olevasta kuviosta 1, näemme tutkimusotteen edut. Kun tutkimuksen tarkoituksena on saada tietoa tutkittavassa organisaatiossa vallitsevasta todellisuudesta ja tuoda ilmi ihmisten käsityksiä, on kvalitatiivinen tutkimus luonnollinen valinta. Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri mittaamaan asioita tai todentamaan olemassa olevia totuusväittämiä, vaan löytämään ja paljastamaan tosiasioita (Hirsjärvi ym. 2007, 156–160). Se auttaa ymmärtämään kohderyhmää, tässä tapauksessa päiväkodin johtajia, heidän tuntojaan organisaation muutoksessa sekä uuden varhaiskasvatuslain voimaan tulon myötä tuomia ilmiöitä syvällisesti (Inspirans 2017.)

Jari Eskola ja Juha Suoranta toteavat kirjassaan Johdatus laadulliseen tutkimukseen (2014,89), siteeraen Rubinia ja Rubinia (1995,161–164.), että haastattelukäytännöt kannattaa testata ja hioa etukäteen aivan niin kuin muutkin tutkimusvälineet. Haastattelijan perusohjeena voidaan pitää sitä, että kaikkeen tulee olla varautunut. Joskus haastattelu on helppoa ja haastateltavalta tulee tietoa, kuin itsestään, mutta joskus haastattelussa eteen pääsy on vaikeaa (Eskola & Suoranta, 2014, 90).

Itse käytin **Puolistrukturoitua haastattelua**, jossa olin etukäteen päättänyt käsiteltävät teemat ja laatinut osan kysymyksistä Liite 4. Päiväkodin johtajien

haastattelu. Kysymyksiä täsmensin, muutin sekä tein haastattelun edetessä lisäkysymyksiä. Tuolloin haastattelun aikana vaihtelivat strukturoidut kysymykset ja vapaamuotoisempi keskustelu (OK- opintokeskus 2015).

Toisaalta kysymyksessä oli myös **Strukturoimaton haastattelu**, jossa kävimme vapaamuotoista keskustelua organisaatio muutoksen ja varhaiskasvatuksen johtamisen aiheen ympäriltä. Johtajat muodostivat myös yhteisiä näkemyksiä uudesta organisaatiosta. Haastatteluja on tyypiltään monia, yleisimmät niistä on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Haastattelumenetelmät (OK- opintokeskus 2015.)

<p>1. Strukturoitu haastattelussa haastattelija tekee ennakoon standardoidut kysymykset, kuten kyselylomakkeessa. Lomakehaastattelun ja strukturoidun haastattelun erona on kuitenkin vuorovaikutus haastattelijan ja haastateltavan välillä.</p>
<p>2. Puolistrukturoidussa haastattelussa, haastattelija on päättänyt käsiteltävät teemat ja laatinut osan kysymyksistä, kysymyksiä voidaan kuitenkin haastattelun aikana täsmentää, muuttaa ja tehdä lisäkysymyksiä. Haastattelun aikana vaihtelevat strukturoidut kysymykset ja vapaamuotoisempi keskustelu.</p>
<p>3. Strukturoimattomassa haastattelussa, käydään vapaamuotoista keskustelua sovitun aiheen ympäriltä. Keskustelun tavoitteena on muodostaa esim. yhteinen näkemys keskustelun aiheesta.</p>
<p>4. Syvähaastattelu on strukturoimaton ja vaatii paljon haastattelijalta. Haastattelussa käsitellään tiettyjä teemoja, mutta se miten keskustelu etenee, riippuu haastateltavasta. Kysymyksiä jatketaan, kunnes käsiteltävä asia on käsitelty tyhjentävästi</p>

Muutokset entisissä laeissa ja organisaatioissa ovat nykypäivinä yleisiä. Tämä kaikki on osa yhteiskunnassamme tapahtuvaa murrosta ja muutosta. Muutosten takana ovat yleensä poliitikot ja poliittiset päätökset. Globalisoituvassa yhteiskunnassa pohditaan hyvinvointivaltion rakenteita, niiden mielekkyyttä, sopivuutta nykyoloihin sekä yhteiskuntamme kasvaviin vaatimuksiin. Elämme alati muuttuvassa tilanteessa, jossa, talous, työelämä, teknologia sekä yhteisöt monimuotoistuvat. Yhteiskunnalliset muutokset asettavat haasteita varhaiskasvatukselle ja sen johtamiselle niin valtakunnallisesti kuten myös kunnallisesti.

3 VARHAISKASVATUKSEN YHTEISKUNNALLISET LÄHTÖKOHDAT WELFARE MIXISSA

Jotta voimme ymmärtää kaikkia muutoksia, meidän tulee tiedostaa, että tämän päivän yhteiskunnallinen tilanne on pitkän historian ja kehityksen tuote. Päivähoidon, varhaiskasvatuksen siirtäminen sosiaali- ja terveystalouden alta opetus- ja sivistystoimen alaisuuteen on ollut yksi osa tätä suurta murrosta. Nykyisen Varhaiskasvatussuunnitelman laadinnan perusteita ovat olleet lapsen muuttuva rooli, muuttuva oppiminen, muuttuva osaaminen yhteiskunnassa sekä muuttuvassa maailmassamme (Oulun kaupunki 2017). Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden taustalähtökohtia kuvataan kuviossa 2.



Kuvio 2 Varhaiskasvatuslain perusteiden valmistelun taustalähtökohtia (Oulun kaupunki 2017.)

Kuviosta 2 voimme havaita muuttuvan maailman, ympäristömme, globalisoitumisen, johon talous, työelämä sekä teknologia liittyvät, yhteisöt monimuotoistuvat ja tämän myötä myös lasten rooli yhteiskunnassa muuttuu. Oppimiskäsitykset, osaamiskäsitykset eivät enää tässä tilanteessa, jossa elämme vastaa entisaikojen käsityksiä. Tänä päivänä pelkkä hoito ei riitä, vaan puhutaan hoidon, kasvatuksen ja oppimisen kokonaisuudesta. Kaikki uudistukset vaativat kunnilta

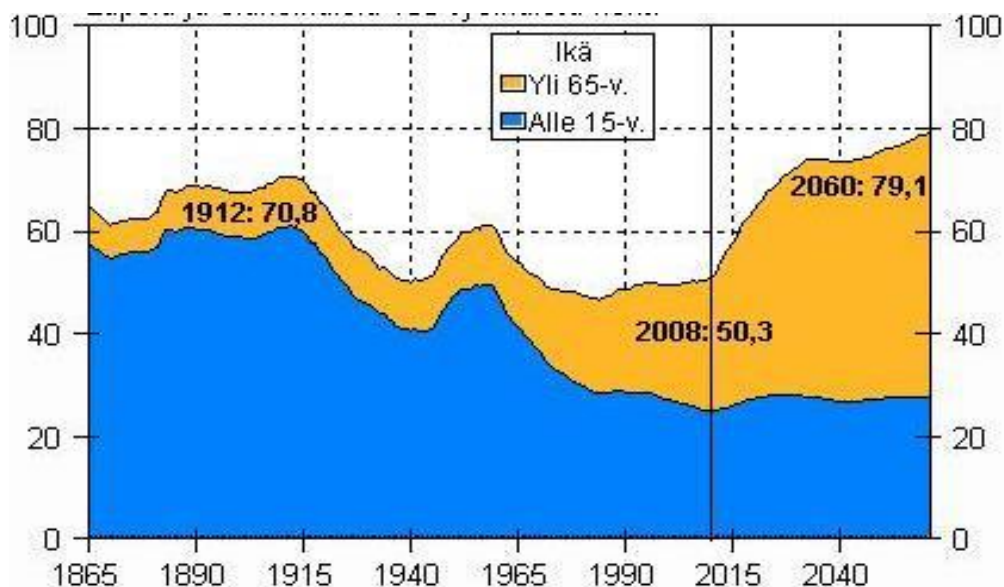
lisää rahaa ja uudenlaista panostamista lapsiin. Nykytilanteen vaikeaksi kunnallisten palveluiden tuottamisessa tekee se, että väestöennusteen mukaan työikäisten määrä suomessa vähenee tulevaisuudessa merkittävästi ja sen myötä hyvinvointiin tottunut yhteiskuntamme on tilanteessa, jossa entisen kaltaisia sosiaalipalveluita, kuten varhaiskasvatusta, emme voi enää järjestää entiseen tapaan. Tähän vaikuttaa väestömme jatkuva ikääntyminen, toimintaa säätelevät lait, ohjeet sekä rahoituksen muuttuvat perusteet. Entisen kaltaisen yhteiskunnan sosiaalipalveluiden tarjoaminen on tullut kalliiksi. Tästä syystä esimerkiksi varhaiskasvatuksessa yksityisten päiväkotien suosio on kasvanut, koska ne pystyvät tarjoamaan kunnallisista päiväkodeista poiketen varhaiskasvatukseen erilaisia sisältöpainotuksia, kuten liikuntaa, taiteita tai kielipainotteisuutta. Kunnat taas tukeutuvat yksityiseen varhaiskasvatukseen taloussyistä ja siksi, että sen avulla hoidon tarpeiden muutoksiin vastataan ketterämmin (Helsingin sanomat 2017).

Mikäli kehitys jatkuu, on epätodennäköistä, että saamme hoidettua tulevaisuudessa työikäisten, työssäkäyvien veronmaksajien työkyvyn ja heidän tarvitsevat palvelut, varhaiskasvatuksen lapsille ja nuorille perheille tai turvattua ikääntyville eläkkeet. Moniin palveluihin olemme tottuneet, ja pitäneet niitä itsestään selvyyksinä. Lisäksi 2015 alkanut, yhä jatkuva suuri, sosiaalimenojamme kuluttava maahanmuutto sekä työttömyys kantaväestötön keskuudessa ovat lisänneet toimintaympäristön raskautta. Kuntien kaikinpuolinen kehittäminen sekä pitkäjänteinen ja huolellinen taloudenhoito tai palveluiden parantaminen asukkaille ei ole ollut mahdollista. Ongelmat ja vaatimukset on kaadettu kuntien niskaan (Myllymäki 2002.)

Muutos hyvinvointipalveluissa ja sen rakenteissa muuttaa vallalla olevia olosuhteita sekä aiheuttaa hämmennystä kansalaisissa. Yhteiskunnallinen muutos ravistelee hyvinvointivaltion perusteita. Kansalaisten näkökulmasta valtion lupaus sosiaalisesta turvallisuudesta ei ole itsestään selvyyys vaan tämä tekee elämästä huonosti ennakoitavan (Kinnunen 1995, 35.) Miten hallituksen kaavailema sote-uudistus parantaa kuntien nykyistä ahdinkoa ja tuleeko se parantamaan sosiaali- ja terveyspalveluita, sivistys- ja kulttuuripalveluita, varhaiskasvatusta, peruskoulutusta ja sen myötä kansalaisten sosiaalista turvallisuutta tulevaisuudessa?

Jaana Utti toteaa kirjassaan Tehtävänä hyvinvointiyhteiskunnan pelastaminen, että maassamme on ehkä koko maailman epäedullisin väestörakenne, jossa ikääntyneiden määrä kasvaa huikeasti ja samaan aikaan työikäinen väestö vähenee. Uttin mukaan Suomessa on entistä enemmän toimintakuntoisia ja hyvinvoivia vanhuksia, joiden eläkkeet on jälkipolvien maksettava. Julkiselle taloudelle ikääntymisen aiheuttamat taloudelliset tappiot tulevat olemaan mittavat. Ikääntyminen lisää työssäkäyvien taloudellista räsitusta voimakkaasti. Väestön ikääntyminen rasittaa valtiomme eläkejärjestelmää, joten tulevien sukupolvien kohtalo samalla tavalla jatkuvan kehityksen mukaan tulee olemaan ongelmallinen, hän jatkaa (Utti 2012, 10.) Huoltosuhteemme ikääntyvään väestöön silmällä pitäen katsotaan jo vuonna 2030 olevan EU maiden epäedullisin.

Vuoteen 2030 mennessä, 32 prosenttia suomalaisista ennustetaan olevan yli 63-vuotiaita ja heistä moni jo yli satavuotias. Kunnalliset resurssit eivät tule riittämään palveluiden tarjoamiseen nykyisessä vallitsevassa tilanteessa, vaan kaivataan kipeästi lisää yksityisiä ja kolmannen sektorin tarjoamia palveluita. Tulevaisuudessa julkisia palveluita joudutaan karsimaan sekä yksityisten toimijoiden määrää lisäämään. Tätä kuvataan kuviossa 3.



Kuvio 3 Alle 15-vuotiaiden ja yli 65-vuotiaiden suhde 100 työikäistä kohden vuoteen 2060 mennessä (2011 Tilastokeskus)

Kuviosta 3 voimme havaita, että vuoteen 2040 ja siitä eteenpäin vuoteen 2060 hoitosuhteemme eläköityvään väestöön kasvaa. Ennusteen mukaan vuonna 2060 väestöstämme eläkeikäisiä, yli 65-vuotiaita tulee olemaan yli 70 % pro-

senttia samaan aikaan palveluiden turvaajia, työikäisiä vain alle 30. Väestöllinen huoltosuhde eli lasten ja eläkeikäisten määrä sataa työikäistä kohden nousee nopeasti. Huoltosuhde oli vuoden 2008 lopussa 50,3. Ennusteen mukaan vuonna 2016 se nousisi 60,4 prosenttiin ja siitä eteenpäin vuoteen 2026 jo 70,5 prosenttiin ja vuoteen 2060 79,1 prosenttiin (Tilastokeskus 2011.)

Suurimmat heikennykset Tilastokeskuksen mukaan huoltosuhteessa tulevat jatkumaan Etelä-Savossa, Pohjois-Karjalassa, Kainuussa ja Lapissa (Tilastokeskus 2011). Nämä ovat maakuntia, joissa palveluiden järjestäminen nykyisten vaatimusten mukaan ovat haasteellisimpia. Alueet ovat myös suurimpia muuttotappiokuntia, joissa maaseudun autioituminen näkyy eniten. Näillä alueilla väki ikääntyy ja palveluiden maksajat, työssäkäyvät ja lapsiperheet vähentyvät muuta maata enemmän. Kuitenkin lakien vaatimat palvelut, kuten varhaiskasvatuspalvelut on tarjottava myös näillä alueilla. Tällaisten väestöennusteiden tehtävä on tarjota päättäjille työkaluja sen arvioimiseksi, tarvitaanko toimia, joilla kehitykseen voidaan vaikuttaa (Tilastokeskus 2013.) Tämä on asia uusien lakien, uudistusten, kuntaliitosten sekä organisaatiomuutosten taustalla.

Voimme kuvitella, millaisessa tilanteessa olemme vuonna 2050, jos asialle ei tehdä mitään. Tämä johtaa tulevaisuudessa yhä suurempiin vaikeuksiin ja vaikuttaa myös sosiaaliseen turvallisuuteemme. Sosiaali- ja hyvinvointipalveluiden verkoston tuoma turvallisuus on ollut osa turvallista yhteiskuntaamme. Tilannetta seurataan tällä hetkellä tarkasti koko maassa eri indikaattoreiden avulla, ymmärretään yhdessä tekemisen, avoimuuden sekä eri tahojen: viranomaisten, järjestöjen ja kansalaisten välisen yhteistyön merkitys paremmin kuin ennen. Kehittämissuunnitelmia kartoitetaan ja turvallisuustyössä suunnitellaan siirtymään korjaavasta toiminnasta ennemminkin ehkäisevään toimintaan (Lapin luotsi 2015.) Tässä tilanteessa täytyy löytyä osaavia tekijöitä, innovaattoreita, jotka hyödyntävät käytettävissä olevat voimavarat ja saavat sitä kautta talouksemme kasvuun.

Kun katsomme aikaa taaksepäin, niin sosiaali- ja terveystalouden tuotanto, kuten varhaiskasvatuksen, päivähoitojen järjestäminen vakiintui julkisen sektorin vastuualueeksi. 1960-luvulta lähtien kunnilla oli näiden palveluiden järjestämisvastuu. 1980-luvulle tultaessa oli muodostettu aika monimutkainen palvelujär-

jestelmäksi kutsuttu palveluiden kokonaisuus, joka päättyi 1980- luvun lopulla ja 1990- luvun alussa taloudellisen laman iskiessä, jolloin julkisen sektorin itseoi- keutettu asema palveluiden tuottajana kyseenalaistettiin (Liikanen 2002,34.) Tällöin palveluiden tuottamisessa vahvistui hyvinvointipluralismin ajatus (Welfa- re- mix), mikä merkitsi sitä, että yksityinen palvelutuotanto ja vapaaehtoisorga- nisaatioiden toiminta paikannettiin yhä vakiintuneempina osina sosiaali- ja ter- veyssektorin kenttää. Kun puhumme ns. Welfare- mixista, tarkoitamme mallia, joka tuo esille eri maissa harjoitettavan sosiaalipolitiikan laadullista erilaisuutta ja ideologisia sitoumuksia, jotka korostavat tietyn toimijan merkitystä hyvinvoin- nin ja sosiaaliturvan tuottamisessa (Liikanen 2002,35.) Welfare- mixin katsotaan olevan sekoitus erilaisia hyvinvoinnin ja sosiaaliturvan tuottamismalleja, joita on kaikkiaan 4.

Konservatiivinen, joka on yleinen eritoten Keski-Euroopassa. Mallille on tyypil- listä läheisyys periaate, jonka mukaan julkisen vallan päätökset tehdään mah- dollisimman lähellä ihmisiä ja byrokratiaa käsitellä alhaisimmalla mahdollisella tasolla. Ylemmille tasoille viedään päätökset, joita ei alemmilla tasoilla voida tehdä. Mallille on ominaista turvallisuuden arvostus ja vallitsevan sosiaalisen järjestyksen pysyvyys. Palvelutehtäviä organisoidaan valtion rahoitusta saavien järjestöjen kautta, jolloin vaarana on etääntyminen kansalaisten eduista. Sosi- aalityötä tehdään ensisijaisesti järjestöissä ja siihen on liitetty osallisuutta vah- vistavia sosiaalipedagogisia aineksia. Julkisella sektorilla sosiaalityö on vii- mesijaista ja kontrolloivaa (Sitra 2016.)

Liberaalinen malli, jossa korostetaan yksilön ja perheen omaehtoista selviä- mistä. Mallissa on keskeistä, että hyvinvoinnin tuottaminen on liitetty markkinoi- hin. Julkiset palvelut ovat rajoitettuja sekä tarkasti kohdennettuja. Yksityisillä vakuutuksilla on suuri merkitys sosiaaliturvan tuottamisessa. Sosiaalipolitiikka nähdään köyhille ja syrjäytyneille suunnattuna viimesijaisena järjestelmänä. Li- beraalissa mallissa sosiaalityössä korostetaan markkinoiden roolia hyvinvoinnin tärkeimpänä lähteenä sekä korostetaan yksilön vastuuta hyvinvoinnin tärkeim- pänä lähteenä sekä samalla yksilön vastuuta ja aktiivisuutta. Mallin mukaan sosiaalityön ensisijainen ja tärkein tehtävä on estää riippuvuuskulttuurin synty- minen ja tukea yksilöä omaehtoiseen selviämiseen. Julkinen sektorin tehtävänä on hoitaa vaikeimmat tapaukset (Sitra 2016.)

Pohjoismaisessa sosiaalidemokraattisessa mallissa sosiaalipolitiikan toteuttaminen on valtion ja julkisen sektorin tehtävä. Mallin mukaan ihmisen hyvinvoinnille tärkeät tekijät on vapautettu markkinoille osallistumisen pakosta, jolloin tulojen uudelleenjako mahdollistuu. Mallissa korostetaan Palveluiden universaalisuutta ja sosiaalista oikeudenmukaisuutta. Sosiaalidemokraattisessa mallissa sosiaalityössä korostetaan moni ammatillista yhteistyötä ja siihen tukeutuvaa toimintaa. Tavoitteena on asiakkaan kuntoutus, toimintakyvyn lisääminen ja aktivointi (Sitra 2016.)

Eteläeurooppalaisen mallin voidaan katsoa olevan eräänlainen muinaisjäännös, joka on vahvasti perheen varaan rakentunut. Mallissa sosiaaliturva ja – palvelut ovat hajanaisia (Sitra 2016).

Tähän asti olemme tottuneet siihen, että hyvinvointiyhteiskuntamme peruspiirteet ovat rakentuneet pohjoismaisen sosiaalidemokraattisen mallin mukaisesti, joihin on kuulunut universaalisuus eli yhtäläinen oikeus sosiaaliturvaan, yhdenvertaisuus eli oikeus hyvään kohteluun, julkisen sektorin vahvuus, jossa kunnat ja valtio järjestävät suurimman osan sosiaaliturvasta, melko raskas verotus sekä melko suuret tai suuret taloudelliset etuudet (Ihalainen & Kettunen 2006, 29.)

Welfare-mix vaikutti myös varhaiskasvatukseen, sen johtamiseen sekä lisäksi erityisesti yksityisten päiväkotien määrää maassamme. Oulun alueella yksityisten toimijoiden määrä on palveluiden tarjoajina jo nyt lähes 40 % kaikista päivähoitopaikoista. Yksityisten päiväkotien kasvun on mahdollistanut monissa suurimmissa kunnissa käyttöön otettu palveluseteli. Tällaisella palvelusetelimallilla tai yksityisen hoidon tuella kunnat tukevat perheitä, jotka valitsevat yksityisen päivähoidon, kunnallisen palvelun sijaan. Kunnat perustelevat palvelusetelin käyttöä edullisuudella kunnalliseen päivähoitoon verrattuna. Pienemmät kunnat eivät vielä tällä hetkellä juurikaan tarjoa tällaista palvelua, mutta Isoissa kaupungeissa, kuten Oulussa tarjontaa on enemmän. Yksityisen päivähoidon toimijat eivät kuitenkaan kaikki toimi samoista lähtökohdista. Lastentarhanopettajaliiton puheenjohtaja Anitta Pakanen toteaa sanomalehti Kalevassa 2016, että yksityisten toimijoiden mukaan mahtuu ulkomaisten sijoitusyhtiöiden omistamista ketjuista aina yhden yksikön pieniin 2- 3 henkilön pienyrityksiin. Kuitenkin suuret ketjut valtaavat alaa ja tämä tarjoaa mahdollisuuden harjoittaa menestyksellistä

liiketoimintaa, joka ei ole linjassa uuden varhaiskasvatuslain kanssa (Pakanen 2016.)

Tulevat vuosikymmenet tuovat siis mukanaan muutoksia. Muutoksiin valmistautuessamme painopisteen tulisi sosiaalipolitiikassa siirtyä mahdollisimman nopeasti korjaavasta toiminnasta ehkäisevään toimintaan. Nykyistä nopeampi ennakointi olisi tärkeää, jotta kaikki turvallisuutta luovat elementit yhteiskunnassamme, kuten terveyspalvelut, päiväkodit, koulut jne. olisivat turvattuina.

Tällä hetkellä olemme tilanteessa, jossa hyvinvointivaltiomme periaatteet ja niitä kumpuava uusi julkinen johtaminen (New Public Management), ovat keskenään sovittamattomassa ristiriidassa. Sosiaalityön tutkija Henna Lapinleimu toteaa kunnallisen alan kehittämissäätien artikkelissa, että nykyään vallalla oleva markkinoituminen kunnissa vaarantaa sosiaalityön ja tätä myötä myös sivistys- ja kulttuuripalveluiden laadun, joiden pariin varhaiskasvatus kuuluu. Lapinleimu tutkii parhaillaan uutta julkisjohtamista ja tuo esiin markkinoitumiseen liittyviä riskejä työntekijöiden omalla äänellään. Hän toteaa, että uusi julkisjohtaminen – ajattelu eli New Public Management (NPM) on pujahtanut suomalaisten kuntien toimintamalleihin. Tämän sijaan sosiaalityössä tarvittaisiin nyt vahvaa vastapuhetta talouden ja markkinoitumisen trendille ja sitä kannattavalle yhteiskunnalliselle ilmapiirille. Markkinat ja vallitseva ideologinen ilmapiiri eivät ota huomioon kaikkein hädänalaisimpien ihmisarvoa, Lapinleimu perustelee. Kuntien yhä yleisemmät markkinavetoiset käytännöt ovat ristiriidassa sosiaalityön etiikan kanssa (Lapinleimu 2014.)

Yhteiskuntatieteiden tohtori ja Jyväskylän yliopiston sosiaalityön professori Leena Eräsaari toteaa eräässä puheenvuorossaan, että julkisiin palveluihin voimalla runnottu uusi julkinen johtaminen on oppirakennelma, joka toisaalta yksityistää julkista sektoria ja toisaalta tuo yrityselämän pelisääntöjä julkiselle puolelle. Tätä kaikkea perustellaan globalisaation ja toimintaympäristön muutoksen tuomalla välttämättömyydellä, vaikka kyseessä on paremminkin maailmanlaajuinen muoti, jota ei voi järjellä arvioida eikä selittää, hän toteaa (Koivisto 2015.) New Public Managementin tunnusmerkkejä ovat pysyvä muutos, kilpailu, innovaatiot ja laatustandardit. Pitää saada paljon ja halvalla. Hän jatkaa, että, NPM on nykyajan imperialismia, ideologia, jossa matkitaan yksityistä yritystoimintaa julki-

sella puolella. Hyvinvointivaltio tähtäsi perinteisesti eriarvoisuuden vähentämiseen sekä köyhien ja huono-osaisten ryhmien aseman parantamiseen. Mikä on uuden julkisen johtamisen tarkoitus? (Koivisto 2015.)

Yhä useammasta palvelusta, näin myös varhaiskasvatuksesta vastaavat kuntien lisäksi erilaiset yritykset ja järjestöt. Myös omaiset ja perhe pyritään ottamaan mukaan entistä paremmin asiakkaan auttamiseen. Vaikka palvelurakenne on muuttumassa, sosiaaliturvan päätavoitteena on edelleen ihmisten hyvinvointi (Ihalainen & Kettunen 2006, 7). Kaiken tämän pohjalta voimme lähteä tutkimaan varhaiskasvatusta ja miten se on kehittynyt ja sijoittuu tähän isoon kuvaan.

3.1 Varhaiskasvatus

Varhaiskasvatus on yhteiskunnan järjestämää pienten lasten eri elämän piireissä tapahtuvaa kasvatuksellista vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on edistää lasten tasapainoista kasvua, kehitystä ja oppimista. Varhaiskasvatus on ennen kaikkea pitkän historian tuote, joka alkoi n.100 vuotta sitten teollistumisen myötä. Jos ajattelemme nykyaikaa ja vertaamme sitä alkuaikoihin, voimme löytää paljon yhteistä tähän päivään, koska varhaiskasvatuksessa on ennen kaikkea traditioita, joilla on merkitystä myös tämän päivän varhaiskasvatuskäytänteille (Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski & Nivala 1999, 1.) Suomalainen lastentarha- ja päiväkotipedagogiikka on pohjautunut fröbeliläiseen kasvatustraditioon (Kinos 2001, 7; Niiranen & Kinos 2001, 62)



1980- luvulle asti puhuttiin päivähoidosta, mutta tuona nimenomaisena vuosikymmenenä kyseenalaistettiin päivähoidon aikuisjohteinen pedagogiikka, jolloin päivähoidon ”opettajuus” tuli uhatuksi. Lastentarhanopettajat kokivat menettävänsä vankkaan traditioon perustuvan identiteettinsä. Tämä kuitenkin tasoitti päivähoidon ammatillista osaamista lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien kesken (Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski & Nivala 1999, 1.)

1990-luvulla alettiin vaatia perusteita uudelle ammatillisuudelle, jolloin pohdittiin entistä enemmän varhaiskasvatuksen teoriaperustaa päivähoitokeskustelun pohjaksi ja tieteellinen varhaiskasvatus toi tutkimukset tukemaan tätä uutta suuntaa (Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski & Nivala 1999, 1.)

2010- luvulla voimme puhua varhaiskasvatuksesta, jolla yleisesti käsitetään yhteiskunnan palvelujärjestelmän tarjoamaa ammatilliseen hoidon, kasvatukseen sekä opetukseen yhdistelmää. Laadukas varhaiskasvatus koostuu kasvatuksen, opetuksen ja hoidon kokonaisuudesta, jossa kasvatus on toimintaa, jonka myötä kulttuuriset arvot, tavat ja normit välittyvät, muovautuvat ja uudistuvat (Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski & Nivala 1999, 1.) Nykymallin mukaan opetus edistää lasten oppimista ja auttaa lapsia luomaan merkityksiä itsestään, toisista ihmisistä sekä ympäröivästä maailmasta. Hoito on fyysisistä perustarpeista huolehtimista sekä tunnepohjaista välittämistä (Oulun kaupunki 2017.) Tutkaillaan seuraavaksi koulutuksen historiaa hieman tarkemmin.

3.2 Varhaiskasvatuksen historiaa

Lastentarhanopettajakoulutuksen alkuvuosikymmeninä tarkoituksena oli antaa oppilaille käytännöllis-teoreettiset valmiudet, jotta he pystyisivät itsenäisesti työskentelemään lastentarhoissa opettajina, johtajina ja perustamaan uusia lastentarhoja (Brotherus 2012). Tällaisen Fröbeliläiseen lastentarhan keskeisinä elementteinä olivat työ ja vapaa leikki. Työllä tarkoitettiin, että lapset osallistuvat normaaleihin kotiaskareisiin samalla erilaiset askartelut, käsityöt, laulut, voimistelut ja retket kuuluivat lastentarhojen viikko-ohjelmaan. Toiminta pohjautui usein kuukausiaiheisiin, jotka saattoivat perustua vuodenaikoihin tai johonkin lapsia kiinnostavaan asiaan. Kuukausiaiheiden tarkoituksena oli keskittää lasten mielenkiinto yhteen käsiteltävään aiheeseen perustamalla muu toiminta aina kyseisen aiheen ympärille. (Niiranen & Kinos 2001, 63–66.)

Lastentarhanopettajien koulutus säilyi varsin samankaltaisena aina 1960-luvulle asti, vaikka 1950-luvulla koulutuksessa alettiinkin painottaa aiempaa enemmän psykologis-pedagogisia opintoja (Brotherus 2012). 1960- luvun loppupuolella alkoivat vaatimukset yhteiskunnallisesta tasa-arvosta ja oikeudenmukaisuudesta. Nämä olivat lähtökohtana päivähoitolain (1973) laatimiseen ja määrällisen

päivähoidon lisääntymiseen. Kaikkeen vaikutti erityisesti naisten työelämään osallistumisen kasvu (Brotherus 2012.) Naisten työllistyminen lisäsi lastentarhanopettajien tarvetta ja koulutukseen otettavien opiskelijoiden määriä kasvoi. Valmistuvien lastentarhanopettajien määrä nousi kymmenessä vuodessa kymmenkertaiseksi. Tässä vaiheessa koulutusta leimasi näkemys, jossa lastentarhanopettaja nähtiin valmiiden opetus- ja harjoitusohjelmien toteuttajana. Siinä korostuivat sekä sisältöalueiden tuntemus että työtehtäviin kohdistuvan ammatikohtaisen identiteetin vahvistaminen. 1970-luvulla koulutukseen tuli myös kasvatustiede tieteenalana ja opiskelijat alkoivat suorittaa siitä yliopistollista approbatur-arvosanaa. Vuonna 1977 lastentarhantarkaseminaarit valtiollistettiin ja ne muuttuivat lastentarhanopettajaopistoiksi (Brotherus 2012.)

Koulutus pidennettiin 1983 kolmivuotiseksi ja rationalisoidun varhaiskasvatustyön sijaan alettiin painottaa humanisoitua varhaiskasvatustyötä. Keskeisiksi sisällöiksi nousivat lastentarhanopettajan yksilölliseen kasvuun tähtäävät, yleishumanistiset opinnot (Brotherus 2012.) 1980-lukua eletessä vaatimukset lastentarhanopettajakoulutuksen kehittämisestä, koulutuksen muokkaamisesta varhaiskasvatuksen ja yhteiskunnan vaatimuksia vastaaviksi edelleen kasvoivat, tällöin ajatus eriasteisen opettajakoulutuksen yhtenäisyydestä alkoi vahvistua.

Vuonna 1991 Opetusministerin asettama Lastentarhanopettajien yliopistokoulutuksen työryhmä sai tehtäväkseen selvittää mahdollisuudet lastentarhanopettajakoulutuksen järjestämisestä yliopistoissa tapahtuvaksi 3-vuotiseksi korkeakoulututkinnoksi. Lähtökohtana työlle oli, että lastentarhanopettaja on ennen kaikkea kasvatus- ja opetusalan ammatti (Brotherus 2012.) Varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisten tehtävien lisääntyessä ja ongelmatilanteiden monimutkaistuksessa 1990-luvulla ei varhaiskasvatustyössä ratkaisuksi enää riittänyt tukeutuminen arkiajatteluun ja aikaisempiin kokemuksiin. Koulutus kehittyi teoreettisesti ja käytännöllisesti hallitun varhaiskasvatustyön asiantuntijoiden kouluttamiseen. Koulutuksen sisältöinä nousivat keskeisiksi vankka teoreettinen tietämys lapsen kasvusta, kehityksestä ja oppimisesta sekä niiden ehdoista, tieto yhteiskunnallisesta todellisuudesta. Vuonna 1995 koulutus siirrettiin yliopistojen alaisuuteen ja lastentarhanopettajan tutkinto muuttui kandidaattitasoiseksi (Brotherus 2012.)

Tänä päivänä lapsen vahvuuksien ja tarpeiden tunnistaminen, perheiden monimuotoisuus, kulttuurinen kirjo ja työelämän muutokset tuovat haasteita varhaiskasvatustyöhön. Onkin tärkeää hahmottaa julkisen varhaiskasvatuksen kokonaisuus lapsen tasa-arvon turvaajana. Lastentarhanopettajan merkitys kokonaisvaltaisena pienen lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen asiantuntijana on kiistaton, jossa varhaiskasvatuksen pedagogiikka on noussut keskiöön (Brotherus 2012.)

Nykyisen varhaiskasvatustieteen kirjattujen pätevyysvaatimusten mukaan lastentarhanopettajana voi toimia kasvatustieteen maistereiden ja - kandidaattien lisäksi, tosin ilman esiopetuspätevyyttä myös ennen Ammattikorkeakoulu uudistuksen voimaan tuloa sosiaalialanopistosta valmistunut Sosiaaliskasvattaja. Sosionomi- amk tutkinnon suorittaneelta vaaditaan lastentarhanopettajan pätevyyteen opintoja, joihin sisältyy 60 op. varhaiskasvatuksen ja sosiaalipedagogiikan opintoja. Tämä toteutuu, kun sosionomiopiskelija suorittaa perusopintojensa lisäksi opetussuunnitelman mukaisia varhaiskasvatuksen ja sosiaalipedagogiikan teoriaopintoja yhteensä 30 op, varhaiskasvatuksen pedagogisen harjoittelun 15 op sekä tekemällä varhaiskasvatukseen liittyvän opinnäytetyön 15 op. Tämä on kaikkien valtakunnallisten ammattikorkeakoulujen varhaiskasvatusverkon linjaus (Laurea ammattikorkeakoulu 2016.) Lastentarhanopettajan kelpoisuudesta tulee erillinen kelpoisuus merkintä tutkintotodistukseen.

Kasvatustieteen kandidaatin tutkinnossa suoritetaan 25 opintopistettä sivuaineopintoja, jotka voivat koostua yhdestä perusopintokokonaisuudesta tai vaihtoehtoisesti muista yliopistollisista opintojaksoista. Tutkintoon hyvin soveltuvia sivuainekokonaisuuksia ovat mm. erityispedagogiikka, psykologia, yhteiskunnalliset tieteet ja taideaineiden opintokokonaisuudet. Opiskelija voi valita yksilöllistä opintopolkua tukevan sivuaineen yliopiston laajasta sivuainevalikoimasta. Opiskelija suunnittelee sivuainevalintaansa myös henkilökohtaista opiskelusuunnitelmaa (HOPS) tehdessään. Kasvatustieteen kandidaatin tutkinto (lastentarhanopettajakoulutus), tutkinto antaa teoreettiset ja käytännölliset valmiudet toimia lastentarhanopettajana varhaiskasvatuspalveluissa ja esiopetuksessa sekä asiantuntijana muilla varhaiskasvatuksen alueilla (Jyväskylän yliopisto 2017.)

Erikoista tästä tekee se, että Sosiaalialan koulutustaustaisilla sosionomeilla lastentarhanopettajan kelpoisuuden omaavilla oli vuoteen 2004 asti mahdollista hankkia kelpoisuus esiopettajan tehtävään suorittamalla siihen vaadittavat lisäopinnot yliopistossa. Jostain syystä, vuonna 2008 uudistettuun opetustoimen henkilöstön kelpoisuusasetukseen kirjattiin, että opetusryhmälle, johon ei kuulu perusopetuksen oppilaita, esiopetusta on kelpoinen antamaan henkilö, joka on suorittanut sosiaalikasvattajan, sosionomin tutkinnon ja on työskennellyt vähintään vuoden varhaiskasvatuksen työtehtävissä sekä on suorittanut ennen vuotta 2004 opetusministeriön hyväksymät 15 opintoviikon laajuiset esiopetuksen opinnot (Talentia 2016.)

Voimassa olevan lainsäädännön perusteella varhaiskasvatukseen suuntautuneen sosionomi (AMK) tutkinnon suorittaneella ei ole mahdollisuutta saada esiopetusryhmän vastuulastentarhanopettajan kelpoisuutta muutoin kuin kasvatustieteen kandidaatin tutkinnon suorittamalla (Talentia 2016.) Sen sijaan nykyäänkin sosiaalikasvattajan tai sosionomikoulutuksen saanut henkilö voi toimia päiväkodin johtajana. Tässä kaikessa on ristiriita, joka varmasti tulee korostumaan nyt, kun uusi varhaiskasvatuslaki on tullut voimaan ja pätevyysvaatimukset suosivat lähinnä yliopistokoulutuksen, kasvatustieteen kandidaattien ja –maistereiden koulutuksen saaneita. Nähtäväksi jää, loppuuko sosionomeilta työ varhaiskasvatuksen piirissä tulevaisuudessa?

Sosionomi- koulutus toki eroaa kasvatustieteen kandidaatin koulutuksesta monilla tavoin. Tutkintoon kuuluu esim. varhaiskasvatus opintojen lisäksi nuoriso-, lastensuojelu- ja perhetyöopintoja. Onhan tärkeää tiedostaa, että yhteiskuntamme nykytilassa pelkkään pedagogiikkaan suuntautuva varhaiskasvatus ei yksistään toimi, vaan työssä on otettava huomioon enenevissä määrin myös yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset. Maahanmuutto, kielelliset ongelmat vanhempien pätkätyöt, avioero-perheet, ennaltaehkäisevä lastensuojelu, sosiaalipedagoginen ote varhaiskasvatustyöhön, joihin sosionomi koulutuksen saaneilla lastentarhanopettajina toimivilla on koulutuksen myötä paremmat valmiudet kuin yliopistosta valmistuneilla kasvatustieteen kandidaateilla tai –maistereilla, joiden koulutus sisältää enemmän varhaiskasvatuksen pedagogiikan opintoja. Molempia ammattiryhmiä tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan varhaiskasvatuksessa ja nykytilanteessa olisi tärkeää keskustella enemmän sosionomien ja

yliopistotaustaisten koulutuksen saaneiden rooleista arjessa enemmän kuin riidellä siitä, kumpi koulutus antaa paremmat valmiudet lastentarhanopettajan tehtävän hoitoon. Koulutustaustat varmasti näkyvät perustöön toteuttamisessa arjessa. Taulukosta 2 näemme, miten kasvatustieteen kandidaattien ja sosionomien tutkintorakenteet eroavat toisistaan.

Taulukko 2. Kasvatustieteen ja sosionomin tutkintorakenteen eroavaisuuksia (Jyväskylän yliopisto 2017; Laurea ammattikorkeakoulu 2016)

Kasvatustieteen kandidaatin tutkintorakenne (180 op, Jyväskylän yliopisto)	Lastentarhaopettajan kelpoisuusopinnot (60 op, Laurea ammattikorkeakoulu)
Kieli-, viestintä- ja orientoivat opinnot 20 op	Varhaiskasvatuksen ja sosiaalipedagogiikan opintoja 30 op
Kasvatustieteen perusopinnot 25 op	<p>Ammattitaitoa edistävää harjoittelua 15 op</p> <p>Harjoittelut: Ammatillisten työmenetelmien harjoittelu 15 op (Lastentarhanopettajan kelpoisuus) tai Työn kehittämisen harjoittelu 15 op (lastentarhanopettajan kelpoisuus)</p> <p>Harjoittelun toimintaympäristön määrittely: Varhaiskasvatuksen harjoitteluksi hyväksytään alle kouluikäisten lasten pedagogisessa päiväkotiympäristössä tapahtuva harjoittelu. Samat perusteet täyttävä ulkomainen harjoittelupaikka on myös hyväksyttävä vaihtoehto.</p>
Varhaiskasvatuksen tehtäviin ja esiopetukseen ammatillisia valmiuksia antavat opinnot 60 op	
Sivuaine- tai vapaasti valittavat opinnot 25 op	

Kasvatustieteen kandidaatin tutkinto pohjautuu vahvasti pedagogisiin opintoihin, kun taas sosionomitutkinnossa korostetaan enemmän sosiaalipedagogista otetta varhaiskasvatukseen ja pureudutaan yhteiskunnan ilmiöihin sekä perehdytään lapsiperheitä koskettaviin palveluihin ja ammatillisiin työmenetelmiin. Mitä sitten varhaiskasvatuksen pedagogiikka on?

3.3 Varhaiskasvatuksen pedagogiikkaa

Varhaiskasvatuksen pedagogiikalla käsitetään tietoista toimintaa lasten oppimisen ja hyvinvoinnin toteutumiseksi. Pedagogiikan pitää näkyä arjen toimintakulttuurissa, oppimisympäristöissä ja varhaiskasvatuksen keskeisessä elementissä, leikissä (Opetushallitus 2016). Erityisen tärkeää nykylaissa on lasten osallistaminen. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet on opetushallituksen varhaiskasvatustutkimuslain (36/1973) perusteella antama valtakunnallinen määräys, jonka perusteella paikalliset ja lasten varhaiskasvatussuunnitelmat laaditaan ja varhaiskasvatus toteutetaan (Finlex 2017).

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden laatimista ohjaa erityisesti varhaiskasvatustutkimuslaki, jossa säädetään lapsen oikeudesta varhaiskasvatukseen sekä varhaiskasvatuksen tavoitteista. Uusi valtakunnallinen suunnitelma on ilmestynyt lokakuussa 2016. Voimaan tulleeseen lakiin on lisätty yleissäännös osallisuudesta ja vaikuttamisesta. Tämä tarkoittaa sitä, että varhaiskasvatusta suunniteltaessa, toteutettaessa ja arvioitaessa on selvitettävä lapsen mielipide sekä toivomukset huomioon ottaen hänen ikänsä ja kehityksensä. Myös lapsen huoltajille on annettava mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa lapsen varhaiskasvatuksen suunnitteluun, toteuttamiseen sekä sen arviointiin. Toimintayksiköiden tulee järjestää mahdollisuus säännöllisiin varhaiskasvatusta koskeviin suunnittelu ja arviointikeskusteluihin sekä lapsille että lapsen huoltajille. (Opetushallitus 2016.) Paikallisten suunnitelmien sisältöä tarkastetaan ja hiotaan. Varhaiskasvatukseen kuuluu myös esiopetus. Esiopetusta ohjaa Opetushallituksen määräykseenä annettu Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet (Opetushallitus 2016).

Uusi varhaiskasvatustutkimuslaki sisältää lukuisia säädösviittauksia eli lain sisältö ei määräydy vain sen omien säädösten pohjalta. Laissa viitataan mm: perusopetuslakiin, kotikuntalakiin, sosiaalihuoltolakiin, asiakasmaksulakiin sekä hallintolakiin. Päivähoitolaki säätelee esimerkiksi esiopetusta mutta perusopetuslaki määrittää pääasiallisesti esiopetuksen järjestämistä. Lapsenhuoltolaki, julkisuuslaki sekä henkilötietolaki uupuvat varhaiskasvatustutkimuslain viittauksista mutta näitäkin joutuneen tarpeen vaatiessa huomioimaan (Saari 2015).

Varhaiskasvatuksessa on siis vielä vahva sosiaalinen elementti, joka koskettaa lapsiperheitä ja heidän hyvinvointiaan nyt ja tulevaisuudessa, tällöin on tärkeää

tukea vanhempien ja kasvatuksen ammattilaisten yhteistyötä, kasvatuskumppanuutta, jotta perheiden ja kasvattajien yhteinen kasvatustehtävä muodostaa lapsen kannalta mielekkään kokonaisuuden.



Kuvio 4 Pedagogisesti painottunut varhaiskasvatus (Oulun kaupunki 2017)

Oulun kaupungin varhaiskasvatussuunnitelmassa lähtökohtana kaikelle on kasvatustieteellisen, erityisesti varhaiskasvatuksellisen, mutta myös laaja-alaisen, monitieteiseen tietoon ja tutkimukseen sekä pedagogisten menetelmien hallintaan perustuva kokonaisvaltainen näkemys lasten kasvusta, kehityksestä ja oppimisesta. Kuviossa 4 havainnollistetaan, miten Varhaiskasvatuksen katsotaan olevan hoidollista, opetuksellista (education) sekä kasvatusta yhteen nivottuna sosiaalisen palvelun kanssa, jossa lapselle annetaan hoitopaikka (care), educare mallin mukaisesti. (Ministry of social affairs and health 2013.)

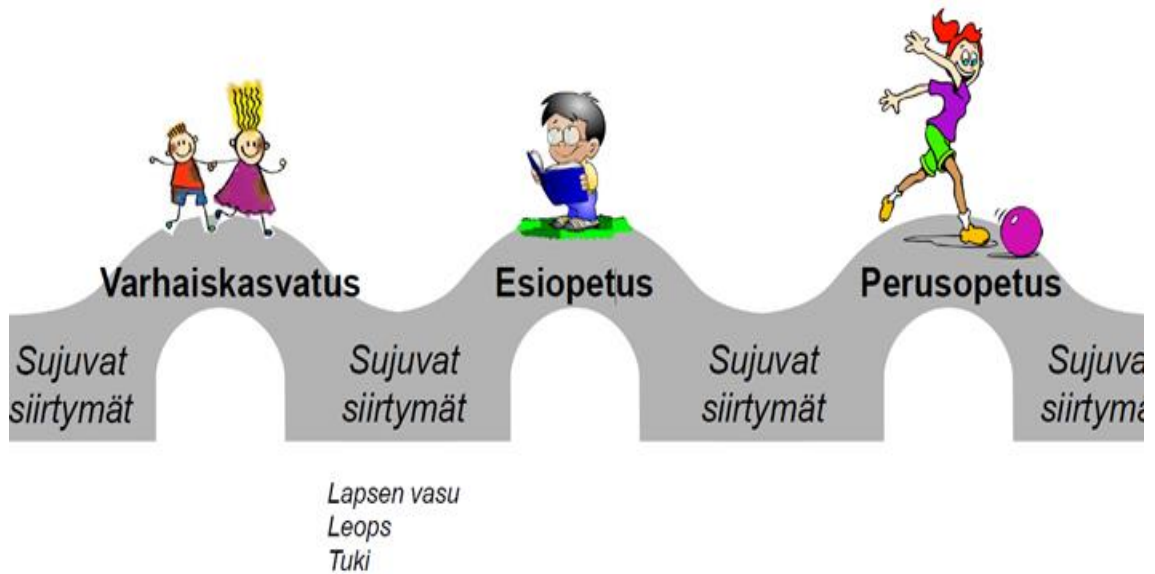
Pedagogisessa toiminnassa korostetaan lapsen laaja-alaista osaamista, jossa nivoutuvat lasten mielenkiinnon kohteet ja tarpeet, oppimisalueet ja arvoperusta.



Kuvio 5 Varhaiskasvatuksen pedagoginen toiminta (Oulun kaupunki 2017)

Kuvion 5 mukaan Oulun kaupungissa varhaiskasvatuksen pedagogisella toiminnalla tavoitellaan lasten laaja-alaista osaamista, jossa otetaan huomioon lasten mielenkiinnon kohteet ja tarpeet sekä oppimisalueet. Pedagogisen toiminnan pohjalla ovat arvoperusta sekä oppimiskäsitys.

Keskeisenä voimavarana varhaiskasvatuksessa on ammattitaitoinen henkilöstö. Laadukkaan varhaiskasvatuksen kannalta on olennaista, että kasvatusyhteisössä jokaisella on vahva ammatillinen osaaminen ja tietoisuus. (Saarijärvi 2005,11.) Suomalainen varhaiskasvatushenkilöstö on hyvin koulutettua ja se tiedostetaan myös kansainvälisesti. Miho Taguma, Ineke Litjens ja Kelly Makowiecki toteavat OECD:lle tekemässään tutkimuksessa Suomen varhaiskasvatuksesta, että hyvin koulutettu henkilöstö on avainasemassa maamme varhaiskasvatuksen toteutuksessa ja täten takaa lapsillemme parhaan mahdollisuuden sosiaaliseen, kognitiiviseen sekä psykologiseen kasvuun (Taguma, Litjens & Makowiecki 2012, 9.)

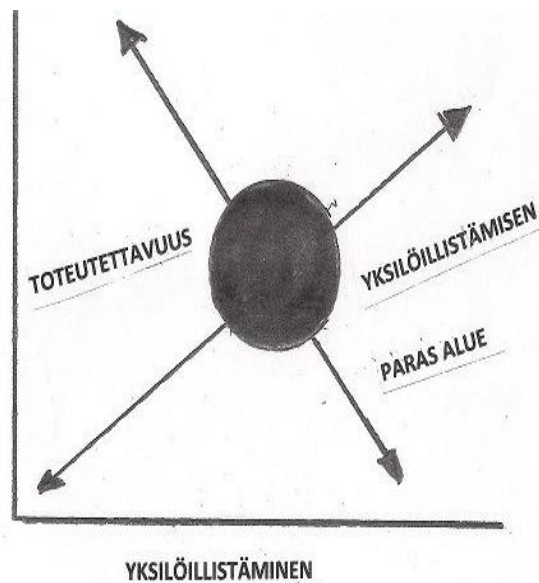


Kuvio 6 Polku varhaiskasvatuksesta perusopetukseen (Oulun kaupunki 2017)

Uuden varhaiskasvatussuunnitelman toteutumisen mukaan varhaiskasvatus, esiopetus muodostavat nyt yhtenäisen polun perusopetukseen sujuvine siirtymineen (Oulun kaupunki 2017.) Kuviossa 6 kuvataan, kuinka varhaiskasvatus ja siihen kuuluva esiopetus ja polkuun kuuluva perusopetus muodostavat suunnitelman mukaan lapsen kehityksen ja oppimisen kannalta johdonmukaisesti etenevän kokonaisuuden sekä perustan oppimiskäsitykselle. Lähtökohtana on, että varhaiskasvatuksen sekä esi- ja perusopetuksen henkilöstö tuntee koulutusjärjestelmän sekä ja eri vaiheiden tavoitteet ja käytännöt. Lasten hyvinvoinnin sekä kehityksen ja oppimisen sujuvuuden vuoksi myös siirtymävaiheet tulisi suunnitella huolellisesti sekä arvioida kehitystä säännöllisesti (Oulun kaupunki 2017.)

Mediassa varhaiskasvatuksesta on valitettavasti käsitelty enemmän negatiivisia asioita kuin positiivisia. Kiistellään siitä, onko alle kolmivuotiaan paikka päiväkodissa vai kotona, millainen lastentarhan opettajan koulutus tulisi olla? Voimme myös lukea varhaiskasvatustyöyksiköiden kiireestä ja kaaoksesta. Ovatko varhaiskasvatuksen työntekijät stressaantuneita ja tympääntyneitä työhönsä? Itkevätkö lapset ja voivat he pahoin päiväkodeissa? Kaiken kaikkiaan asiantuntijalausunnat ja tutkimukset tukevat sitä tosiseikkaa, että vanhemmat enimmäkseen ovat kiitollisia lastensa päiväkodeille ja että henkilökunta on ammattitaitoista ja sitoutuneita työhönsä ja jopa nauttivat siitä.

Kasvatustieteiden maisteri ja lastentarhanopettaja Virve Keränen sekä Henriikka Valppu-Paaso, kasvatustieteiden maisteri, lastentarhanopettaja sekä koulutussuunnittelija Oulun yliopistosta toteavat, että on totta että viimeaikaiset muutokset ja yhteiskunnallinen tilanne haastavat varhaiskasvatuksen laadukasta toteuttamista ja että tällainen keskustelu ei edistä varhaiskasvatuksen laatua tai tuo esille yksittäistä lasta. Tämän myötä olisikin syytä ruveta pohtimaan, millaista tekemistä ja aikuisen läsnäoloa lapsi päiväkodissa arvostaa. Toisin sanoen: minkälaista lapsella on päiväkodissa (Keränen & Valppu-Paaso 2017.) Uudessa varhaiskasvatuksensuunnitelman perusteissa korostetaan lapsilähtöistä tapaa varhaiskasvatuksen pedagogiassa ja sen suunnittelussa. Varhaiskasvattajien ja vanhempien on kohdattava lapsi kaikkine tunteineen. Lapsen kuunteleminen, kohtaaminen ovat sekä varhaiskasvatuksen ammattilaisten ja lasten vanhempien oikeus sekä velvollisuus. Varhaiskasvatus muodostuu aikuisen sekä lapsen vuorovaikutuksessa, jossa lapsella on tärkeä rooli, ominen halunneen ja tarpeineen.



Kuvio 7 Yksilöllistäminen ryhmätoiminnassa (Vrt. Charles 1980)

Kuviolla 7 olen halunnut kuvata, että lapsilähtöisessä pedagogiikassa toiminnan suunnittelu, toteutus ja arviointi muodostavat jatkuvan prosessin, joka koostuu, toiminnan suunnittelusta, jossa kasvattajalla täytyy olla kykyä pohtia, miten lapsi toimii ja oppii sekä miksi hän tekee, mitä tekee, onko toiminta kasvattaja lapsi-

lähtöistä, millaisia ovat ryhmäni lapset, mitä ovat toiminnan tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi? Tällöin ei tule miettiä, mitä lasten tulisi oppia, vaan miten lapset oppivat. Lapsiryhmässä on kuitenkin pohdittava, miten pedagogiikkaa voidaan yksilöllistää ja saadaan toteutettua, jottei ryhmätoiminnan toteutettavuus laske, kun yksilöllistäminen kasvaa. (Hujala, Parrila, Lindberg, Nivala, Tauriainen & Vartiainen 1999, 28–29.)

Nykyinen Varhaiskasvatussuunnitelmien perusteet on kansallinen normi- ja laatuasiakirja tasa-arvoisen varhaiskasvatuksen toteutukselle. Paikalliset eli kunnalliset suunnitelmat velvoittavat varhaiskasvatuksen henkilöstöä sitoutumaan valtakunnallisten suunnitelmien mukaiseen kasvatukseen päiväkodeissa, perhepäivähoidossa sekä muussa varhaiskasvatuksessa. Päiväkodissa tai perhepäivähoidossa olevalle lapselle on laadittava henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma lapsen kasvatuksen, opetuksen ja hoidon toteuttamiseksi.



Kuvio 8 Polku lapsen varhaiskasvatussuunnitelman laadintaan (Oulun kaupunki 2017)

Kuten kuviosta 8 nähdään, niin Oulun kaupungin varhaiskasvatussuunnitelma laaditaan yhteistyössä henkilöstön ja lapsen vanhempien tai muiden huoltajien kanssa. Tähän suunnitelmaan kirjataan tavoitteet lapsen varhaiskasvatuksen toteuttamiseksi. Suunnitelmasta tulee ilmetä, miten lapsen kehitystä, oppimista ja hyvinvointia tuetaan siten, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Lisäksi suunnitelmaan kirjataan lapsen tarvitseman tuen tarve, tukitoimenpiteet ja niiden toteuttaminen. Päiväkodeissa sen laatimisesta vastaa pääsääntöisesti lastentarhanopettajan kelpoisuuden omaava henkilö, mutta myös lastenhoitajat ovat

mukana tässä prosessissa. Viimekädessä vastuu toteutuksesta on kuitenkin Lastentarhanopettajalla. Paikalliset toimijat ovat laatineet omat suunnitelmansa valtakunnallisten perusteella ja päiväkodit ja perhepäivähoito noudattaa oman kuntansa asettamia ohjeita suunnitelmia tehdessään. Lapsen varhaiskasvatussuunnitelman laatimiseen voivat osallistua myös lapsen kehitystä ja oppimista tukevat viranomaiset, asiantuntijat ja muut tarvittavat tahot. Lapsen varhaiskasvatussuunnitelman toteutumista on arvioitava ja suunnitelma on tarkistettava vähintään kerran vuodessa. Tätä useammin se on tarkistettava ja arvioitava, jos lapsen tarpeet sitä edellyttävät (Varhaiskasvatuslaki 8.5.2015/580).



Kuvio 9 Arviointi varhaiskasvatuksessa (Oulun kaupunki 2017.)

Arvioinnista puhuttaessa, **Kansallisen tason** arvioinnin tehtävänä on tukea varhaiskasvatuksen järjestäjiä, kuntia sekä yksityistä sektoria heidän toteuttamassaan toiminnassa. **Varhaiskasvatuksen järjestäjä** (kunnat, yksityiset päiväkodit) seuraa ja arvioi säännöllisesti valtakunnallisen vasun pohjalta tekemiään varhaiskasvatussuunnitelmia ja niiden toteutumista eri toimintamuodoissa sekä päättää järjestäjä- ja **yksikkötason arvioinnissa** käytettävistä menettelytavoista. **Järjestäjän ja yksikkötason arviointi** on keskeinen osa varhaiskasvatuksen johtamista ja kehittämistä paikallisesti. varhaiskasvatuksen järjestäjien tulee arvioida muun muassa paikallisia vasuja sekä niiden toteutumista. Yksiköiden arviointi kohdistuu erityisesti toiminnan järjestelyihin sekä siihen, miten pedagogiikkaa toteutetaan. Yksilötasolla lapsen vasua tulee arvioida yhdessä huoltajien kanssa vähintään kerran vuodessa. Arvioinnin avulla tehdään näky-

väksi yksikössä toteutettavaa pedagogiikka sekä sen vahvuuksia että kehittämisen tarpeita (Oulun kaupunki 2017.)

3.4 Varhaiskasvatuksen lainsäädäntö

Varhaiskasvatuslaki sisältää lukuisia säädösviittauksia eli lain sisältö ei määrydy vain sen omien säädösten pohjalta. Laissa viitataan mm: perusopetuslakiin, kotikuntalakiin, sosiaalihuoltolakiin, asiakasmaksulakiin sekä hallintolakiin. Tärkein laki on tietenkin Varhaiskasvatuslaki (36/1973). Laissa todetaan, että sitä sovelletaan kunnan, kuntayhtymän sekä muun palvelujen tuottajan järjestämään varhaiskasvatukseen, jota annetaan päiväkodissa, perhepäivähoidossa tai muuna varhaiskasvatuksena. Lasten päivähoitoa voivat saada lapset, jotka eivät vielä ole oppivelvollisuusikäisiä sekä milloin erityiset olosuhteet sitä vaativat. Laissa on säädetty varhaiskasvatuksen tavoitteista. Päivähoidon hallinto siirtyi sosiaali- ja terveysministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalle vuonna 2013 (Opetushallitus 2016).

Toinen ensiarvoisen tärkeä laki varhaiskasvatuksen toteutuksessa on, Asetus lasten päivähoidosta (239/1973), eli Asetus sisältää säännökset mm. päivähoitoon liittyvien hakemusten käsittelystä ja hakuajoista (2 §). Päivähoidon hoitoajoista on säädetty asetuksen 4 §:ssä. Asetuksen 6 §:ssä on säädetty hoito- ja kasvatushenkilökunnan ja lasten välisestä suhdeluvusta sekä hoito- ja kasvatushenkilökunnan kelpoisuusehdoista päiväkodissa. Asetuksen 8 § koskee perhepäivähoitoa. Erityistä hoitoa ja tukea tarvitsevia lapsia koskevat säännökset ovat asetuksen 2 §:n 4 momentissa (Opetushallitus 2016).

Muita lakeja, jotka koskettavat varhaiskasvatusta ovat: Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (986/1998), Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (272/2005), Valtioneuvoston asetus sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (608/2005), Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä (504/2002), Sosiaalihuoltolaki (1301/2014), Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000). Näiden kaikkien työtä sääntelevien lakien myötä on myös otettava huomioon päivähoidon maksuja ja tukia koskeva lainsäädäntö, joita ovat: Laki lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuesta (1128/1996), Laki toimeentulotuesta (1412/1997), Asetus sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmak-

suista (192/1992). Kaikki nämä yllämainitut lait ovat tärkeitä, mutta kun vertaamme aikaa entiseen, ponnahtaa esiin myös laki, joka vieläkin velvoittaa varhaiskasvatushenkilökuntaa eli Lastensuojelulaki (417/2007) ja siinä erityisesti ennakkoilmoitusten teko lastensuojelutapauksia havaitessa (Opetushallitus 2016). Lait sekä säädökset on luetteloitu taulukossa 3.

Taulukko 3. Varhaiskasvatusta ja esiopetusta koskevia lakeja ja säädöksiä (Opetushallitus 2016, muokannut Harju 2017.)

Varhaiskasvatustilasto (39/1973)
Asetus lasten päivähoitosta (239/1973)
Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista (734/1992)
Laki lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuesta (1996/1128)
Perusopetusasetus (852/1998) Perusopetuslaki (628/1998)
Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (986/1998)
Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000)
Laki sosiaalialan osaamiskeskustoiminnasta (1230/2001)
Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä (2002/504)
Laki ja asetus sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuuksista (272/2005) (608/2005)
Laki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä (569/2009)
Laki yksityisistä sosiaalipalveluista (922/2011)
Sosiaalihuoltolaki (1301/2014)

3.5 Varhaiskasvatuksen hallitusohjelma

On mielenkiintoista, että juuri uuden varhaiskasvatustilaston voimaan tullessa, Juha Sipilän hallituksen hallitusohjelma on suuressa ristiriidassa sen kanssa. Kuntien taloudellinen tilanne on viime vuosina heikentynyt taloudellisen laskusuhdanteen sekä valtionosuuksien pienentymisen vuoksi. Tässä tilanteessa hallituksen leikkaukset kohdistuvat myös varhaiskasvatukseen (Parrila & Fonsen 2016.) Nykyhallinto on rajannut entistä kokopäiväistä subjektiivista päivähoitoa oikeutta

siten, että toisen vanhemman ollessa kotona, oikeus varhaiskasvatukseen rajoittuu vain neljään tuntiin päivässä. Tämän toteuttaminen jätettiin kuntien harkittavaksi.

Hallitusohjelmassa lakia ei ymmärretä pedagogisesti elinikäisen oppimisen ensimmäisenä polkuna, vaan se käsitetään suuresti edelleenkin sosiaali-, perhepalveluna. Hallitus on asettanut tavoitteeksi Suomen nostamisen koulutuksen ja modernin osaamisen kärkimaaksi, mutta saman aikaan se leikkaa subjektiivista päivähoito-oikeutta, kasvattaa ryhmäkokoja sekä suhdelukuja. Suhdeluvun kasvattaminen merkitsee sitä, että yli 3-vuotiaiden lasten ryhmässä voi olla 24 lasta, entisen 21 sijaan. Jos ryhmässä on osa-aikaisia lapsia, suhdeluku heikkenee entisestään, koska osa-aikainen lapsi lasketaan puolikkaaksi.

Uudessa varhaiskasvatuslaissa lapsella on oikeus tulla kuulluksi ja kuunnelluksi ja tämä edellyttää, että varhaiskasvatuspalveluissa on riittävästi koulutettuja kasvattajia, lastentarhanopettajia tai lastenhoitajia lasten määrään nähden niin kokopäivä-, osapäivä- tai kerhomuotoisessakin palvelussa. Tätä ei Sipilän hallitusohjelmassa ole otettu huomioon tarpeeksi vakavasti.

Tällä hetkellä kunnat ovat reagoineet eritavoin hallituksen antamaan mahdollisuuteen rajata päivähoito-oikeutta ja kasvattaa ryhmäkokoja. Oulun yliopiston tekemän selvityksen mukaan 132 kuntaa oli rajannut päivähoito-oikeutta, kun taas 77 kuntaa oli päättänyt säilyttämään oikeuden ennallaan (Valtioneuvosto 2017). Vain harvat Oulun yliopiston kyselyyn vastanneista päiväkodinjohtajista pitävät päiväkotiryhmissä tapahtuneita muutoksia lasten kannalta positiivisina. Kuitenkin varhaiskasvatuksenjohtajat pitävät hyvänä sitä seikkaa, että varhaiskasvatuslain lähtökohdat ja uudistetut tavoitteet ovat oikean suuntaisia. Lainsäädäntö selkiyttää varhaiskasvatuksen pedagogista, lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen tukevaa tehtävää (Valtioneuvosto 2017.)

Selvityksestä on havaittavissa, että hallitusohjelman pohjalta säästöt subjektiivisen päivähoito-oikeuden rajaamisesta ja suhdeluvun muutoksesta jäävät tavoiteltua pienemmiksi valtakunnan tasolla. Suurin osa kunnista, jotka ovat tarttuneet mahdollisuuteen toteavat ja arvioivat, että rajauksella ei ole merkittäviä kustannusvaikutuksia. Tutkijoiden mukaan lainsäädännön uudistamistyötä tulee jatkaa ja peräänkuuluttavat johdonmukaisuutta sekä yhteistä tahtotilaa varhais-

kasvatuksen palvelujärjestelmän kehittämiseen jo lakiin kirjattujen lasten oikeuksien huomioon ottamista lapsen edun näkökulmasta.

On, otettava huomioon, että vaikka varhaiskasvatus saattaa näyttää lyhyellä aikavälillä menoeränä, on sillä kuitenkin kauaskantoisia seurauksia. Laadukas varhaiskasvatus tukee lasten kognitiivista kehitystä ja täten vaikuttaa myöhemmin koulussa pärjäämiseen. Varhaiskasvatuksessa saadut tiedot, taidot (kielelliset, ongelman ratkaisutaidot) hyödyttävät myöhemmin kielellisten, matemaattisten taitojen oppimista. Laadukkaan varhaiskasvatuksen vaikutukset voivat yltää teini-ikään asti, kun taas huono varhaiskasvatus lisää eriarvoisuutta. Laadukas varhaiskasvatus myös edistää tehokkaasti syrjäytymistä. Subjektiivisen päivähoito-oikeuden rajoittamisen sijaan kaikille lapsille tulisi taata laadukkaat varhaiskasvatuspalvelut, joihin kaikilla on oikeus ja jotka rakentuvat pysyville vuorovaikutussuhteille ja koulutetun henkilökunnan osaamiselle (Suomen varhaiskasvatus ry 2015.)

Uuden lain antaman mahdollisuuden pohjalta myös Oulun kaupunki päätti monien muiden kuntien tapaan rajata tähän asti voimassa ollutta subjektiivista päivähoito-oikeutta ja nyt valmistaudumme tämän uuden varhaiskasvatuslain haasteisiin. Laki astui voimaan 1.8.2016, johon mennessä tuli luoda suunnitelmat, visiot sekä käydä keskustelua huoltajien ja useiden muiden toimijoiden kanssa. Mitä uusi varhaiskasvatuslaki sitten tarkoittaa käytännössä kotikunnassani sitä tarvitseville kansalaisille?

Kaikille päivähoitoon piirissä oleville perheille jaettiin maaliskuun 2016 aikana tiedote suurimmista muutoksista entiseen:

1. Huoltajan/huoltajien ollessa työssä tai opiskelemassa jokaiselle lapselle tarjotaan perheen tarpeen mukainen varhaiskasvatus (Oulun kaupunki 2016.)
2. Jatketun aukiolon ja vuorohoidon palveluita tarjotaan entiseen tapaan kaikille niille perheille, joiden lapsilla on huoltajan työstä/opiskelusta johtuva vuorohoidon tai jatkettun aukiolon tarve (Oulun kaupunki 2016.)
3. Jokaisella lapsella on oikeus 20 h varhaiskasvatukseen viikossa. Lapsen tarvitseman tuen tai perhetilanteen vuoksi voi laajuus olla yli 20 tuntia. Edellä

mainituilla perheillä ei ole oikeutta kotihoidontukeen. Maksuttomana vaihtoehtona perhe voi valita avoimen varhaiskasvatuksen (Oulun kaupunki 2016.)

4. Varhaiskasvatuksesta peritään maksu perheen tulojen, palvelutarpeen ja perhekoon mukaisesti. Mahdolliset uudet asiakasmaksut tarkentuvat kevään 2016 aikana (Oulun kaupunki 2016.)

5. Maksuton avoin varhaiskasvatus jatkuu Oulussa – perheellä on oikeus kotihoidontukeen! Kotona lastaan hoitavilla perheillä on edelleen mahdollisuus valita maksutonta avointa varhaiskasvatusta kahdesti tai kolmesti viikossa kokoon-tuvissa varhaiskasvatuskerhoissa. Perheellä on lisäksi mahdollisuus osallistua perhekerhoon. Näiden ryhmien toiminta-aika on kolme tuntia kerrallaan. Toiminta ohjaa koulutettu henkilökunta, ja toiminta on tavoitteellista varhaiskasvatus-ta (Oulun kaupunki 2016.) Miten huoltajat sitten voivat vaikuttaa siihen että heidän lapsensa saavat tarvitsemansa varhaiskasvatuksen palvelun?

6. Kevään ja alkusyksyn aikana keskusteltiin nykyisten asiakasperheiden kanssa lapsen ja perheen tarvitsemasta varhaiskasvatuksen laajuudesta (Oulun kaupunki 2016.)

7. Keväällä keskusteltiin kotona olevien huoltajien kanssa ja syksyllä kartoitettiin työssä/opiskelemissa olevien perheiden tilanne. Keskustelun tueksi laadittiin lomake, jossa perheet esittivät toiveensa palvelun laajuudesta. Huoltaja ja päiväkodin johtaja yhdessä kävivät keskustelun. Näin varmistuttiin siitä, että päätökset tehtiin lapsen ja perheiden tarpeista lähtien (Oulun kaupunki 2016.)

8. Elokuussa aloittavat uudet asiakasperheet tekivät sähköisen hakemuksen ja Varhaiskasvatuksen palveluohjaus otti yhteyttä huoltajaan, perheisiin jolloin yhdessä tarkasteltiin lapsen tarvitseman varhaiskasvatuspalvelun laajuus (Oulun kaupunki 2016.)

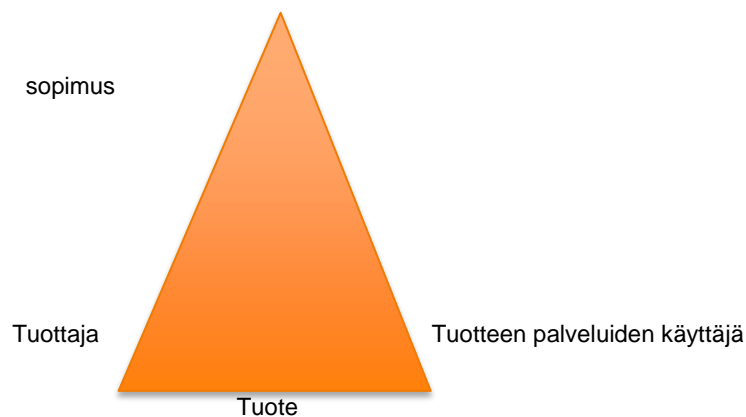
Kaikkien näiden varhaiskasvatuksessa tapahtuvien muutosten kanssa, kaksi vuotta kestäneen välivaiheen jälkeen Oulun kaupungin uusi organisaatiomalli otettiin käyttöön vuoden 2017 alusta.

4 ORGANISAATIOMUUTOS OULUN KAUPUNGISSA

1.1.2017 entisestä tilaaja tuottaja- mallista siirryttiin Oulussa välivaiheiden jälkeen organisaatiossa uuteen Elinkaarimalliin”. Huomioitavaa on, että tällaista Oulun nyt toteuttamaa ”mallia” ei ole aiemmin missään päin Suomea kokeiltu ja olemmekin varmasti mielenkiinnon kohteena monessa organisaatiomuutosta suunnittelevassa kunnassa.

Edellinen suuri organisaatiomuutos toteutettiin Oulussa 1998, jolloin käyttöön otettiin tuolloin paljon keskustelua herättänyt Tilaaja- tuottaja malli, jonka lähtökohtana olivat juuri New Public Management sekä markkinasuuntaiset toimintamallit kunnanhallinnossa. Yksinkertaisesti selitettynä, Tilaaja- tuottajamallilla tarkoitettiin päivähoitopalveluissa sitä, että julkiset palvelut organisoitiin niin, että tilaajan ja tuottajan mallit erotettiin toisistaan. Tilaajana toimi julkinen taho, kunta ja tuottajana kunnan oma organisaatio, päiväkodit. Liikelaitosten rooli Oulun tilaaja-tuottaja mallissa oli, turvata palveluiden saatavuus mahdollisimman tehokkaasti ja tasapainottaa palvelumarkkinoita siten, että ne edistäisivät tervettä kilpailua ja samalla estettäisiin yksityisten monopolien muodostuminen. Yksiköiden kilpailukykyä oli tarkoitus kehittää siten, että ne alentaisivat palveluhintaa merkittävästi pitkällä tähtäimellä. Kasvava palveluntarve suunniteltiin hankittavan pääsääntöisesti organisaation ulkopuolelta. Liikelaitosten ei pitänyt siirtyä kilpailemaan yksityisillä markkinoilla, mutta niiden toimintaa suunniteltiin tarvittaessa erillisillä päätöksillä laajentaa seutuyhteistyön avulla (Ojala 2008.)

Tilaaja, Oulun kaupunki, omistaja rahoittaja



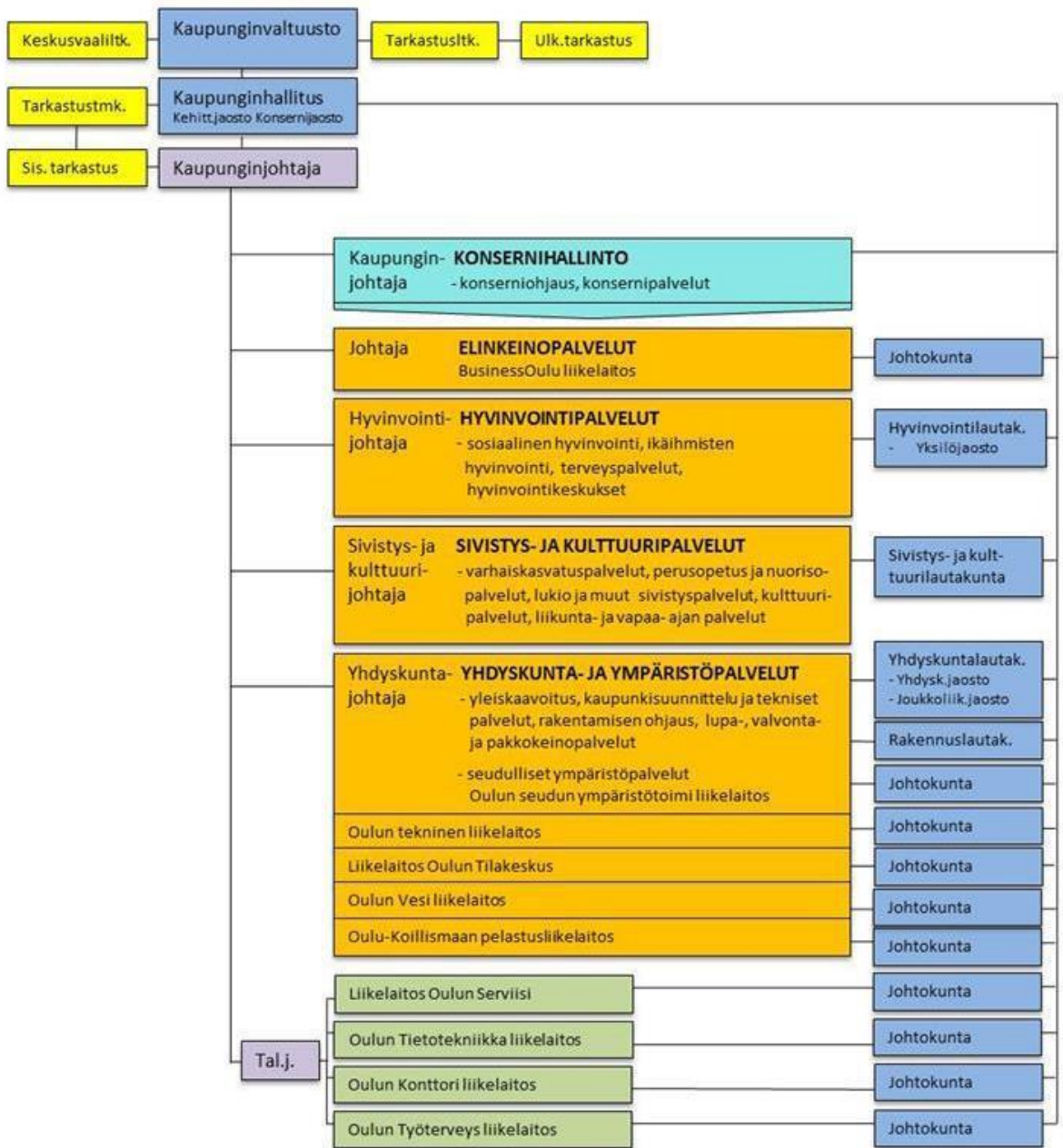
Kuvio 10 Päivähoitopalvelut, tilaaja - tuottaja mallissa Oulun kaupungissa (Oulun kaupunki, muokannut Harju 2016.)

Päivähoidon järjestämisessä tämä näkyi siten, että tilaaja, Oulun kaupunki (tilaaja) tilasi tuottajalta, kaupungin päivähoitopalveluilta palveluita, päivähoitopaikkoja tiettyyn summaan. Tilauksesta tehtiin sopimus ja tuottajat tarjosivat tuotteen, päivähoitopalvelut palveluiden käyttäjälle, perheille lapsille, hintaan, mikä oli sopimuksessa sovittu. Tilaaja- tuottaja malli Oulussa tuli varsin lyhyen ajan myötä tiensä päähän, eikä kaikki siitä saadut kokemukset olleet kovinkaan hyviä. Mallia suunnitellessa katsottiin, että tällaisesta ydinkunta-palvelumallista, tilaaja-tuottajamallista, voitaisiin saada selkeyttä ja kustannustehokkuutta palvelujen järjestämiseen, mutta jo vuonna 2009 se joutui syvällisemmän tarkastelun alle.

Mallin ongelmana oli, että kunnalliset liikelaitokset, kuten tekninen puoli tekivät yleensä voittoa, kun taas sivistys-, kulttuuri-, sosiaali- ja terveystoimet, kuten päivähoito kuluttivat valtuuston budjetissa antamia varoja ja näin maksoivat osan menoistaan kaupungin liikelaitoksille. Mallin avulla toki joissakin tapauksissa voitiin selkeyttää ja tehostaa toimintaa, mutta tuotteistamisella eritoten päivähoidon puolella oli kuitenkin ongelmansa (Yle 2009.)

Kuntaliitos selvitysten myötä ja liitoksen toteutuessa 2013, tilaaja- tuottaja mallista päätettiin luopua ja lyhyen siirtymä vaiheen jälkeen otettiin uusi elinkaari-malli organisaatiossa käyttöön. Organisaatiomalli löytyy alla kuviosta 11. Oulun kaupungin organisaatiomuutoksen tausta-ajatuksena on asiakaslähtöisyyden vahvistaminen ja hallinnollisen työn vähentäminen.

Johtamisjärjestelmän uudistus liittyy oleellisesti isommassa kuvassa Oulun palveluverkkosuunnitelmaan vuosille 2015–2025. Tämän lisäksi puhuttaessa ison kaupungin muutoksista, on syytä huomata erilaiset toimenpideohjelmat, joita on käynnissä lukuisia. Näiden eri palvelualojen strategiset ohjelmat tai muutokset toimenpiteet ovat linjassa aina kaupunkistrategiaan, joka Oulussa ulottuu vuoteen 2020 (Oulun kaupunki 2016.), jos mennään vielä isompaan kuvaan, niin taustalla vaikuttaa Juha Sipilän hallitusohjelma ja sen tavoitteet. Näiden sopeutustavoitteiden vaikutukset yhteiskuntasopimuksen toteuduttua ovat kunnille 708 miljoonaa euroa (Oulun kaupunki 2016.)

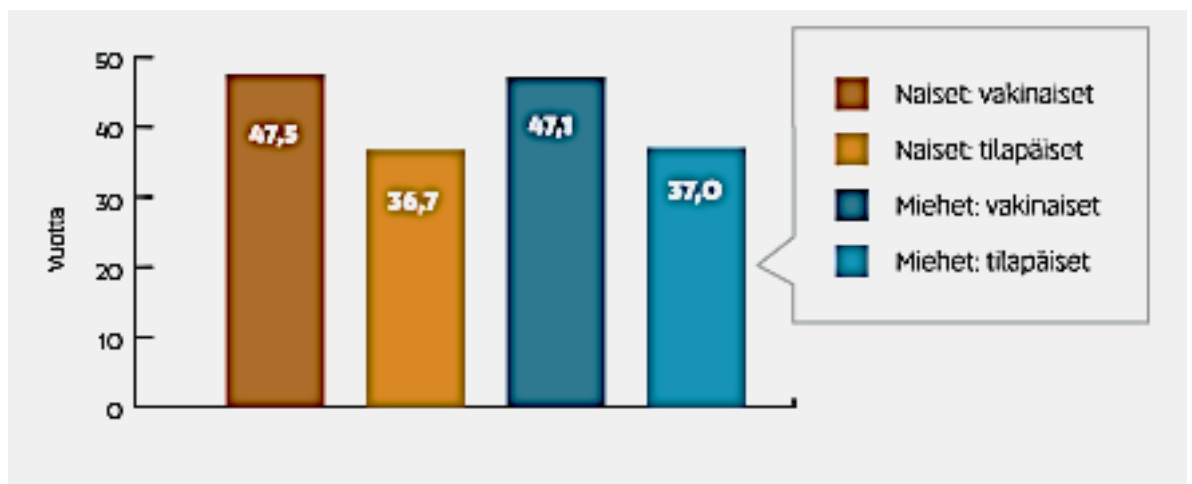


Kuvio 11 Oulun kaupungin organisaatio 1.4.2016 (Oulun kaupunki 2016).

Uuden elinkaarimallin mukaan Oulun kaupungin organisaatio muodostuu 1.4.2016 laaditun suunnitelman mukaan tätä nykyä kaupunginvaltuustosta, kaupunginhallituksesta, tarkastustoimikunnasta, sisäisestä ja ulkoisesta tarkastuksesta, kaupungin johtajistosta, konsernihallinnosta, kolmesta palvelualueesta, liikelaitoksista sekä lautakunnista ja johtokunnista (Oulun kaupunki 2016.)

Isossa organisaatiossa palveluiden tuottamiseen tarvitaan luonnollisesti rahaa, ja raha näyttelee suurta osaa palveluiden tuottamisessa, myös Oulun kaupungissa. Tuotteistaminen, vaikuttavuus, kilpailutus, ulkoistaminen, ostopalvelusopimukset, palvelusetelit ja palvelumaksut ovat kuntalaisten sekä eritoten johtajien, myös varhaiskasvatusjohtajien arkipäivää. Kaikkien uudistusten toteuttamiseen tarvitaan tietenkin henkilökuntaa. Oulun kaupungin henkilöstötyötä ohjaavat kaupunkistrategia ja henkilöstöohjelma. Uuden organisaation Henkilöstöohjelman tavoitteena on hyvä johtaminen ja hyvällä johtamisella toivotaan päästävän myös hyvään tulokseen. Hyvällä johtamisella mahdollistetaan tavoitteiden saavuttaminen, kehitetään henkilöstön osaamista ja kohdennetaan resurssit tarve- ja asiakaslähtöisesti, eli henkilöstöä ohjataan hallinnollisesta työstä asiakaspalvelutyöhön (Oulun kaupunki 2017). Näin toimittaessa on tietenkin toiveena, ettei henkilöstön määrä kunnassa kasva.

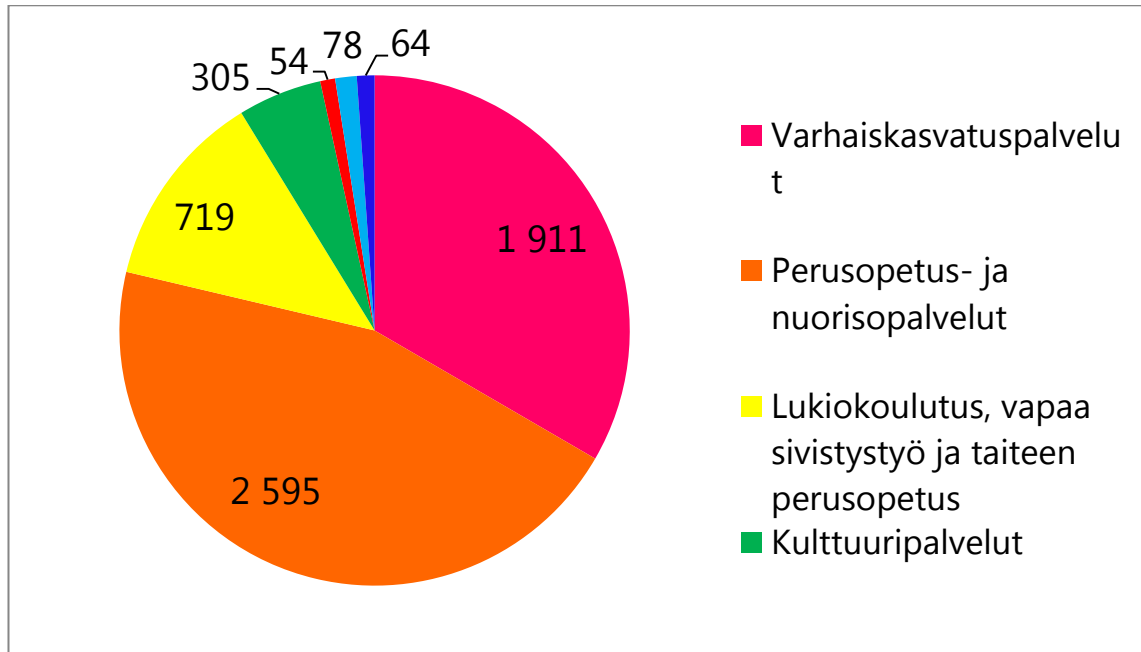
Oulun kaupungin palveluksessa on kuntaliitoksen myötä n. 11500 työntekijää ja henkilöstökustannukset olivat 2015, 521 miljoonaa euroa.



Kuvio 12 Oulun kaupungin henkilöstön keski-ikä (Oulun kaupunki 2016.)

Kun tarkastelemme, koko kunnan työntekijöiden keski-ikää, huomaamme, että vakinaisten työntekijöiden keski-ikä sekä miesten ja naisten osalta on varsin korkea. koko kunnassa. Henkilöstön ikääntyminen tulee aiheuttamaan lisäkustannuksia. Sivistys - ja kulttuuripalveluiden parissa, joihin myös varhaiskasvatus kuuluu, työskentelee 5358 henkilöä, joista varhaiskasvatuksessa 1911, joka on

toiseksi suurin määrä perusopetuksen- ja nuorisopalveluiden jälkeen (Oulun kaupunki 2017.) Ikääntyminen ja sen aiheuttamat kustannukset näkyvät myös täällä.

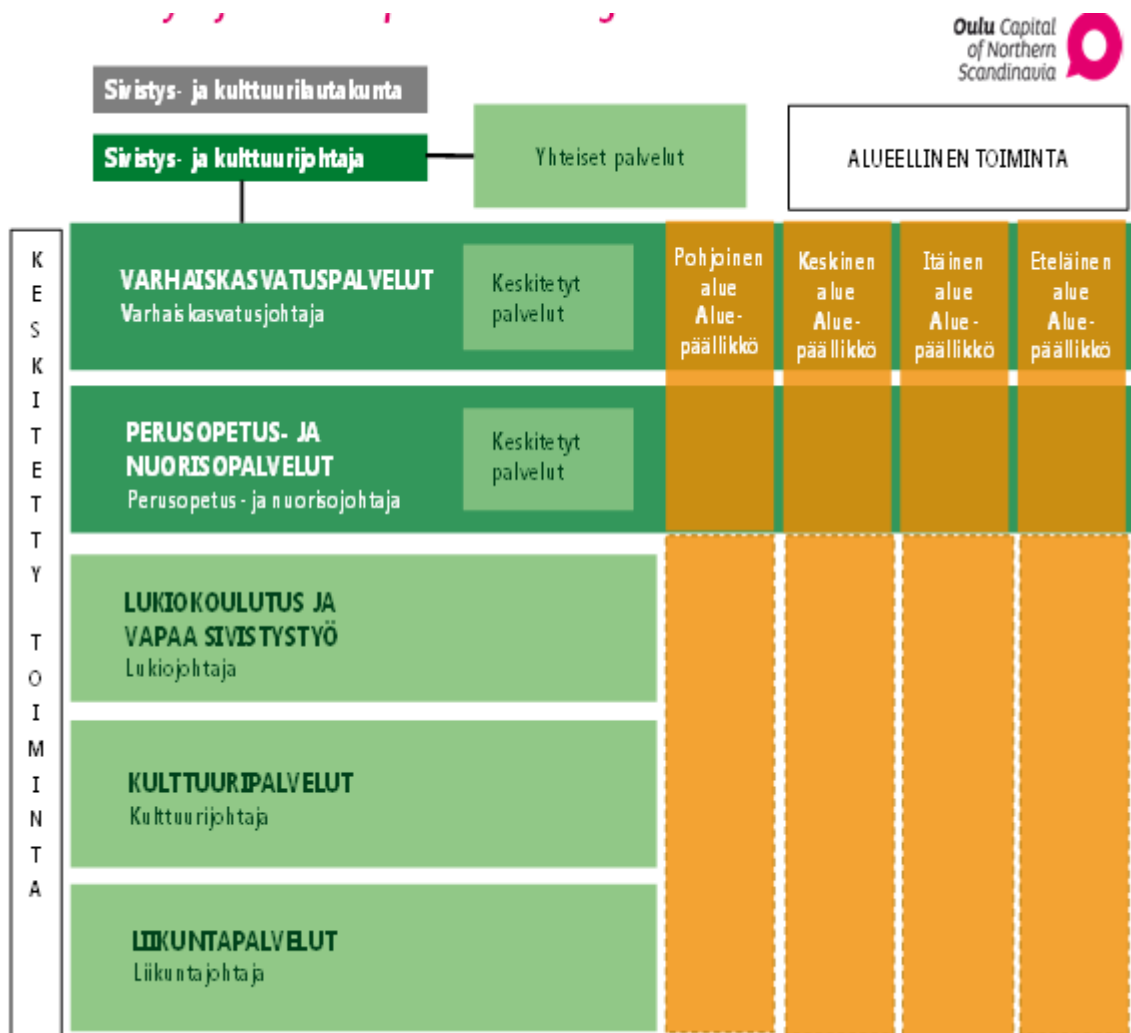


Kuvio 13 Oulun kaupungin Sivistys- ja kulttuuripalveluiden henkilöstö

Suurin osa päiväkotien johtajista on vakinaisessa työsuhteessa ja näin ollen eläköityminen tulee näkymään myös Sivistys- ja kulttuuripalveluissa. Seuraavien 10- 15 vuoden aikana varhaiskasvatus tulee kaipaamaan Oulussa yhä enemmän koulutettuja, työhönsä motivoituneita päiväkodinjohtajia. Muutokset laissa, siirtyminen uuteen organisaatioon, keskustelu lastentarhanopettajien pätevydestä, henkilöstön koulutus ja motivoiminen muutokseen tulee olemaan haasteellista johtajille. Tutkaillaan tätä kaikkea seuraavaksi.

5 VARHAISKASVATUKSEN MUUTOSJOHTAMINEN

Varhaiskasvatus Oulussa Sivistys- ja kulttuuripalveluiden alaisuuteen siirryttäessä koki uudelleen järjestelyjä. Uuden organisaatiomallin mukaan Sivistys- ja kulttuuripalveluiden organisaatio tulee olemaan jatkossa kolmiportainen. (Oulun kaupunki 2016.)



Kuvio 14 Sivistys- ja kulttuuripalveluiden organisaatiokaavio (Oulun kaupunki 2016.)

Vastuualueetasolla toimii varhaiskasvatusjohtaja, perusopetus- ja nuorisajohtaja, lukiojohtaja, liikuntajohtaja sekä kulttuurijohtaja. Keskittyneissä palveluissa toimii lisäksi palvelupäälliköitä. Kaupunki on jaettu neljään hallintoalueeseen ja kaikilla neljällä alueella on aluepäällikkö, jolla on poikkitoiminnallinen tehtäväkuva. Kuviossa 14 on kuvattu koko kaupungin Sivistys- ja kulttuuripalveluiden organisaatio, jossa on hyvin nähtävillä tulevan mallin kolmiportaisuus. Siinä näkyy

Keskitetty toiminta, yhteiset palvelut, sekä uudessa mallissa tärkeässä asemassa oleva alueellinen toiminta:

Uuden Oulun myötä varhaiskasvatuspaikkoja on kaupungissamme nyt yhteensä noin 12 300 kpl. 60 % paikoista on kunnallisia päiväkotipaikkoja, mutta yksityistä päiväkotihoidtoa sekä yksityistä perhepäivähoitoa on tarjolla. Kaikista päiväkotipaikoista 40 % on yksityisiä, mikä on valtakunnallisesti mitattuna paljon. Avointa kerhotoimintaa ja perhekerhoja järjestetään yleensä kunnallisten päiväkotien yhteydessä. Varhaiskasvatusta antavia yksiköitä Oulussa on nyt yhteensä 160–170 kpl (sisältää yksityiset ja kunnalliset toimintayksiköt), joista suurin osa on päiväkoteja (Oulun kaupunki 2016.)

Organisaatio muutoksen myötä myös uusi varhaiskasvatuslaki tulee asettamaan kunnille haasteita. Päiväkodinjohtajat joutuvat moneen paineeseen lain ja organisaatiomuutoksen yhtäaikaisessa toteuttamisessa. Entisessä organisaatiomallissa Oulussa varhaiskasvatus oli eritelty kaikesta muusta sivistys- ja kulttuuri toiminnasta omaksi toimintakentäkseen. Tämä on nyt muuttunut. Vanhan mallin mukaan varhaiskasvatuksen johtajien, esimiesten, palvelupäälliköiden tehtävänä oli vain ja ainoastaan keskittyä varhaiskasvatuksen johtamiseen. Kaupunki oli jaettu neljään eri päivähoitoalueeseen, jossa jokaisella alueella oli varhaiskasvatuksesta ja sen toteutuksesta vastaava palvelupäällikkö. Entisen tilanteen ja sen yksinkertaisuuden voi parhaiten ymmärtää taulukosta 4.

Taulukko 4. Oulun kaupungin päivähoitoalueet ennen organisaatiomuutosta (Harju 2017)

POHJOINEN ALUE	KESKINEN ALUE	ETELÄINEN ALUE	ITÄINEN ALUE
palvelupäällikkö	palvelupäällikkö	palvelupäällikkö	palvelupäällikkö

Muutos nykytilanteeseen on suuri. Entisen ja nykyisen mallin erot voidaan havaita parhaiten Kuviosta 15.

Aluemallissa neljällä alueella toimivat varhaiskasvatus, perusopetus ja osa nuorisopalveluja - koskee päiväkoteja, peruskouluja ja nuorisotiloja.

Jokaisella alueella on alueellista työtä johtava aluepäällikkö.

Varhaiskasvatusjohtaja ja perusopetus- ja nuorisajohtaja vastaavat strategisesta johtamisesta omalla vastuualueellaan.

Keskitettyjä palveluja: lukiokoulusta ja vapaata sivistystyötä sekä kulttuuri- ja liikuntapalveluja järjestetään alueilla kiinteässä yhteistyössä aluetoimijoiden kanssa.

OULU | Sivistys- ja kulttuuripalvelut

Kuvio 15 Uusi johtamisjärjestelmä pähkinäkuoressa (Oulun kaupunki 2016.)

Kuviossa 15 kuvataan, miten muutoksen myötä alueilla toimivat yhdessä varhaiskasvatus, perusopetus, kirjasto sekä nuorisopalveluiden nuorisotalotyö ja niillä kaikilla on yhteinen palvelupäällikkö (Oulun kaupunki 2016.) Tällaisten muutosten läpiviemiseen tarvitaan ammattimaista muutosjohtamista, jossa jokaisen esimiehen on varauduttava muutosjohtamiseen ennakkoon hankkimalla taitoja johtaa muutosprosessia ja erilaisia ihmisiä muutoksen elinkaaren eri vaiheissa. (Pirinen, H, 2014, 21 -22.) Palveluyksiköllä (koulu, päiväkotit jne.) on nykyiseen tapaan esimies, joka toimii lähiesimiehenä. Monitoimitalopiloteissa toimii lisäksi nimetyt monitoimitalon johtajat, jotka hoitavat tehtävää oman esimiestoimensa ohessa. Aluepäälliköt ovat monitoimitalojen johtajien esimiehiä (Oulun kaupunki 2016).

Jotta uusi organisaatio palvelisi tulevaisuudessa mahdollisimman tehokkaasti kaupungin asukkaita sekä organisaation työntekijöitä, kaupunginhallitus päätti 23.11.2015, että uusien linjausten lisäksi sivistys- ja kulttuuripalveluissa käynnistetään alkuvuoden kestävä kehittämistyö, jossa määritellään johtamisjärjestelmä tarkemmalla tasolla. Kaikki alueellisen toiminnan kannalta keskeiset ryhmät ja henkilöt pääsevät vaikuttamaan tulevaan johtamisjärjestelmään. Tässä on siis otettu mainiosti huomioon kansalais- ja aluelähtöinen näkökulma.

Käytännössä vaikuttamismahdollisuudet tarkoittivat henkilökohtaisia tapaamisia, työpajoja, joissa käsiteltiin johtamisjärjestelmän kehittämistä (Oulun kaupunki 2016). Kevään 2016 aikana asia oli esillä myös henkilöstötoimikunnassa vakio-pykälänä ja henkilöstölle tarjottiin mahdollisuus henkilökohtaiseen kuulemiseen. Jokaisella organisaation työntekijällä oli tämän lisäksi mahdollisuus vaikuttaa tulevaan organisaation johtamisjärjestelmään vastaamalla laadittuun ZEF- kyselyyn maaliskuun loppuun mennessä. Kysely jaettiin henkilöstölle sähköpostitse (Oulun kaupunki 2016).

Organisaatiomallilla pyritään vahvistamaan alueellisuutta ja poikkitoiminnallisuutta. Tarkoituksena on saavuttaa kokonaistaloudellisuutta johtamalla tiloja, henkilöstöä ja palveluverkkoa alueellisesti ja asiakaslähtöisyyttä yli palvelurajojen. Päiväkodit tulevat tulevaisuudessa toimimaan yhä enemmän uusien monitoimitilojen yhteydessä. Tällöin kyseessä voisi olla siis jonkinlainen hybridimalli organisaation johtamisessa. Monilla alueilla kaupungissa tällaisia monitoimitaloja jo onkin. Uskoisin, että monitoimitalot tulevat lisääntyvät tulevaisuudessa ja toimintayksiköt ovat yhä suurempia sisältäen sekä varhaiskasvatus, perusopetus ja kirjastopalveluita. Toimintamallin toivotaan parantavan kuntalaisten palveluiden laatua sekä tuovan kustannussäästöjä ison ja raskaan organisaation pyörittämiseen. Tällainen toiminta mahdollistaa panostamisen ennaltaehkäiseviin palveluihin, sekä ”kaikki palvelut yhdeltä luukulta” periaatteen toteutumiseen (Oulun kaupunki 2016).

Strateginen johtaminen tapahtuu uudessa mallissa vastuualuejohtajien toimesta. Heidän tehtävänä on huolehtia siitä, että omalla vastuualueella pysytään kehityksen kärjessä vastuualueen sisältöön liittyvissä substanssiasioissa. Alueellinen johtaminen tapahtuu perinteiset sivistys- ja kulttuuripalveluiden vastuualuerajat ylittäen alueellisesti, yhden päällikön alaisuudessa. Erityispalveluja (keskitetyt palvelut) tuotetaan alueilla kiinteässä yhteistyössä aluetoimijoiden kanssa. Aluepäälliköt vastaavat sivistys- ja kulttuuripalveluiden operatiivisesta johtamisesta, kuten toiminnan, talouden ja henkilöstön johtamisesta, tiloista ja muista resursseista sekä poikkitoiminnallisen ja monialaisesta yhteistyön toimivuudesta omalla alueella Tällä tavoitellaan:

1. Hyvinvoinnin vahvistamista sekä kustannusvaikuttavuutta
2. Poikkitoiminnallisuutta ja monialaista yhteistyötä
3. yhteistä toimintakulttuuria
4. Asiakaslähtöisiä palveluprosesseja
5. Alueellista yhteisöllisyyttä
6. ”Yhden luukun periaatetta”- asiakas kohtaa vain yhden palvelukokonaisuuden ilman hallinnollisia rajoja
7. Yhden henkilöstön ja tilankäytön optimia
8. Alueen erityispiirteiden huomioimista ja resurssien vaikuttavaa kohdentamista
9. Alueellisuuden osallisuuden vahvistamista
10. Taloushaasteisiin vastaamista ja tehokasta sekä tarkoituksenmukaista toiminnan tehostamista (Oulun kaupunki 2016.)

Elämme muutoksen myllerryksessä ja koko kunnan tasolla vaikeassa taloudellisessa tilanteessa. Tästä huolimatta edellytetään, että varhaiskasvatustyösköiden johtajat hoitavat niin hallinnolliset, pedagogiset kuin henkilöstöjohtamisen tehtävät organisaation edellyttämien aikataulujen mukaisesti. Työtaakka ja uudet tehtävät tulevaisuudessa luovat työhön uusia paineita. Muutosta johdettaessa keskeisin tavoite on viedä muutos onnistuneesti läpi ja saada uusi toimintatapa vakiintumaan osaksi arjen työtä kaikilla organisaation tasoilla. (Ilmarinen, 3).

Uudessa mallissa on paljon hyvää, mikäli se toteutuu toivotulla tavalla. Silloin se lisää se myös kansalais- ja aluelähtöisyyden näkökulmaa sivistys- ja kulttuuri- palveluiden osalta. Tällöin palvelualueiden eri toimijoiden välinen yhteistyön ja sen merkitys tulee korostumaan entisestään. Muutokset kuitenkin herättävät myös paljon keskustelua niin organisaation päälliköiden kesken kuin varhaiskasvatustyösköiden johtajien ja työntekijöiden piirissä. Muutokset vaikuttavat kuitenkin eniten päälliköiden ja johtajien työhön sekä heidän toimenkuvaansa.

Työntekijöiden kannalta suurin muutos tulee olemaan kaikista muutoksista huolimatta uusi varhaiskasvatus- ja perusopetuslaki ja sen toteuttaminen käytännön työssä. Tehokas johtaminen varhaiskasvatuksessa on sitä, että pyritään luomaan toimiva kasvatusyhteisö ja tarjotaan korkealaatuista asiakaspalvelua sekä lapsille, että heidän vanhemmilleen. Johtajan tulee olla inspiraation lähteenä sekä roolimallina kasvatusyhteisön jäsenille, näyttää suuntaa hyvälle varhaiskasvatuksen kehittämiselle. Henkilökunnan jäseniä tulee ohjata tavalla, joka parantaa heidän persoonallista kasvuaan ja ammatillista kehittymistään (Rodd 2006, 1, 24.)

Muutosten johtaminen on vaativaa tilannejohtamista. Esimiesten odotetaan vastaavan ympärillä olevien kollegoiden sekä verkostojen tarpeeseen. Ylhäällä olevat esimiehet painostavat organisaation myötä tulevine tehtävineen ja palaverineen, toisaalta yksikön päivittäiset tarpeet, henkilökunnan odotukset on huomioitava. Johtajan päivittäisessä työpanostuksessa nämä kaikki on täytettävä. Johtamisen laatu ei varhaiskasvatuksessa muodostu yhdestä totuudesta, vaan siihen on aina olemassa erilaisia näkökulmia: vanhemmat, lapset, työyhteisö, yhteistyökumppanit, esimiehet jne. Johtaja on siis monen tulen välissä.

5.1 Päiväkodinjohtajien pätevyysvaatimukset

Päiväkotien johtajat toimivat pääsääntöisesti ylemmiltä tahoilta, valtakunnallisten, kunnallisten vaatimusten mukaisesti, mutta toisaalta ovat päiväkodin työntekijöiden sekä asiakkaiden, perheiden asettamien odotusten puristuksissa. Päiväkodin johtajajien vastuulla on päiväkodin toiminta ja sen kehittäminen. Henkilökunnalla on monenlaisia odotuksia päiväkodin johtajalta, mutta heillä ei ole selkeää kuvaa johtajan työstä ja työtehtävistä. Suomalaisilla päiväkotien johtajilla ei ole juurikaan johtamiskoulutusta, joten he ovat joutuneet opettelemaan johtajan työnsä työssä oppien. Johtajaksi nouseminen työyhteisön työntekijän roolista on päiväkodissa haasteellista ja melko usein näin tapahtuu. Johtamista voi oppia tekemällä johtajan työtä, mutta siihen on syytä saada myös koulutusta. Tällä hetkellä Suomessa monet päiväkotien johtajat käyvät johtamisen erikoisammattitutkintoa, joka antaa yleisiä valmiuksia johtamiseen. Tutkinto sisältää organisaation toiminnan johtamiseen ja suunnitteluun liittyviä osioita, jotka ovat tärkeitä elementtejä heille pedagogisen johtamisen lisäksi. Päiväko-

dinjohtamisessa pätevät myös muut organisaation johtajuudelle asettamat vaatimukset ja ne on johtajien täytettävä (Saksa 20016, 5.)

Päiväkodin johtajuus on kehittynyt vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa päiväkodin johtajan työtehtäviä yhdistettiin lastentarhanopettajan työhön. Toisessa vaiheessa päiväkodin johtajan tehtävät olivat ensisijaisina ja niihin yhdistettiin lastentarhanopettajan työtehtäviä, eli puhuttiin niin sanotusta ryhmässä toimivasta johtajasta. Kolmannessa vaiheessa päiväkodin johtaja sai keskittyä vain johtamiseen ilman lapsiryhmässä työskentelyä, mistä on usein käytetty nimitystä hallinnollinen päiväkodin johtaja. Neljäntenä vaiheena ovat nykypäivän suuntauksen mukaisesti hajautetun organisaation johtajat, jolloin yhdellä johtajalla on johdettavanaan vähintään kaksi fyysisesti erillään olevaa päivähoidon toimintayksikköä. (Halttunen 2009, 48.)

Tästä ajatuksesta, jota Halttunen vuonna 2009 esitti, on kuitenkin jo siirrytty uuteen vaiheeseen, jossa päiväkodin johtajuuteen saattaa sisältyä myös monia muita alueelliseen hallintoon tai organisaatioin uudistusten myötä tuleviin uusiin tehtäviin. Päiväkodin johtajuuden kehitystä kuvataan taulukossa 5.

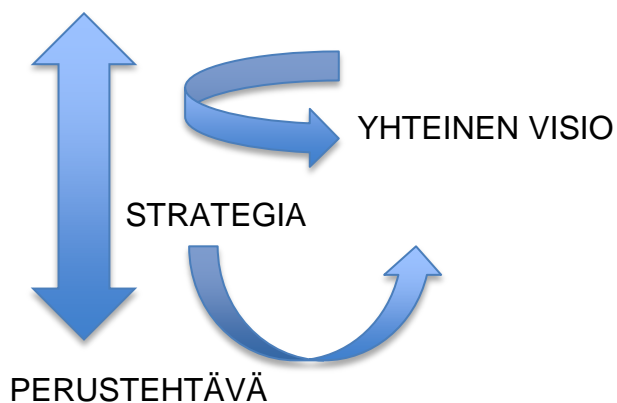
Taulukko 5. Päiväkodin johtajuus, kehitys (Parrila & Fonsen 2016.)

1. Päiväkodinjohtaja + Lastentarhanopettaja
2. Johtajan tehtävät ensisijaisia + Lastentarhanopettajan tehtäviä
3. Päiväkodin johtaja, ei Lastentarhanopettajan tehtäviä, hallinnollinen johtaja
4. Hajautetun organisaation johtajat, jolloin yhdellä johtajalla on johdettavanaan vähintään kaksi fyysisesti erillään olevaa päivähoidon toimintayksikköä.
5. Päiväkodin johtajuuteen saattaa sisältyä myös monia muita alueelliseen hallintoon tai organisaation uudistusten myötä tulevia uusia tehtäviä.

Varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittymishaasteet nousevat varhaiskasvatuksen kentän sisällöistä ja rakenteellisista muutoshaasteista. Johtajille ja henkilöstölle on annettu melko vähän ohjeistusta siitä, miten opetussuunnitelmien vieminen käytäntöön hoidetaan. Suuntaa antavia ohjeita valtakunnan tasolta sekä

kuntakohtaisesti on toki annettu, mutta ohjeet ovat lähinnä olleet sellaisia, joista puuttuu yhdenmukaisuus ja käytännön toimet yhteiseen päämäärään tähtääminen. Haasteena on varhaiskasvatuksen perustehtävän, pedagogiikan, selkeyttäminen ja organisaation yhteisen vision luominen niin, että sen pohjalta johtaja ja henkilöstö yhdessä luovat ja kehittävät johtajuuden rakenteita, tehtäviä ja laadua. Myös johtajuuden kehittäminen, kuten omien koulutustarpeiden tiedostaminen tehtävän hoidossa sekä johtajuuden toimivuuden arviointi sisältyy perustehtävään (Hujala & Turja 2011, 289.) Voimme puhua kontekstuaalisesta johtajuusnäkökulmasta, jossa varhaiskasvatuksen johtajuutta tarkastellaan suhteessa koko siihen toimintaympäristöön, jossa johtajuus toteutuu. Johtajuudesta ja sen myötä myös laadusta ottaa vastuun koko organisaatio suorittavalta tasolta kuntajohtoon asti (Hujala & Turja 2011, 118.)

JOHTAMINEN



Kuvio 16 Kontekstuaalinen johtajuus: Johtajuuden perustehtäväperusteinen malli (Niivala 2007.)

Kontekstuaalisen johtajuuden mallissa yhdistyvät kolme johtajuuden elementtiä: johtaminen, perustehtävä ja visio. Näitä kolmea elementtiä sitoo yhteen organisaation strategiatyö: johtaminen nojaa perustehtävää, ja osio antaa suunnan kehittämistyölle (Heikka & Hujala 2008, 3.) Jillian Roddin mukaan johtajuus varhaiskasvatuksessa on laadukkaan palvelun luomista ja työtä yhteistyön rakentamiseksi. Jotta tähän päästäisiin painopisteen tulee olla asioiden jakamista, vanhempien voimaannuttamista sekä organisaation muutosten johtamista (Rodd 2006, 289.)

Uuden lain voimaan tulon myötä päiväkodinjohtajan työssä puhutaan enimmäkseen pedagogisen johtamisen tärkeydestä ja sen toteuttamisesta käytännössä.

Varhaiskasvatuksen pedagogiikalla tarkoitamme tällöin varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa toteutettavaa pedagogiikkaa, joka on lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen tietoista tukemista ja kehittämistä. Johtajan tehtävänä on toiminnan toteuttaminen omassa yksikössään valtakunnallisten ja kunnallisten suunnitelmien pohjalta. Päiväkodin johtajan työssä tulee tästä huolimatta tulevaisuudessa korostumaan eri osa-alueiden, johtajuuden ja esimiestaitojen, varhaiskasvatuksen juridiikan, talous- ja hallintojohtajuuden, kasvatuskumppanuuden ja pedagogisen toiminnan, oman ja työyhteisön hyvinvoinnin sekä palveluiden ja laadun arvioinnin hallinta sekä lisäksi niiden välisten raja-aitojen välillä toimiminen.

Se, jääkö ydintehtävälle, pedagogiselle johtamiselle tarpeeksi aikaa, on kiinni siitä, kuinka johtajat työaikansa näiden eri osa-alueiden välillä jakavat ja miten he niitä hallitsevat sekä arvottavat niitä arjessaan ja työssään. Päiväkodinjohtajan tehtäväkokonaisuuden ja työmäärän tulee olla hallittavissa ja vastata muuttuvaa johtajuutta (Oleander 2015.)

Nykyisten säännösten mukaan päiväkodin johtajan työn hoitamiseen, kuten myös lastentarhanopettajan tehtäviin pätevyysvaatimuksena ovat: Kasvatustieteen kandidaatin- tai aiemman opistotasaisen lastentarhanopettajan-, aikaisemman sosiaalikasvattajan- tai sosionomi Amk:n tutkinnot. Sosionomi Amk:n tutkintoon täytyy sisältyä vähintään 60 opintopistettä varhaiskasvatukseen ja sosiaalipedagogiikkaan suuntautuneita opintoja.

Ennen päiväkodinjohtajan toimea, johtajilla on nykykäytännön mukaan taustalla perustehtävä, eli lastentarhanopettajan toimi. Joillain uraa on takanaan enemmän, joillain vähemmän, koulutustaustasta riippuen. Perustyön, lastentarhanopettajan työuran pituus, elämäkokemusten karttuminen auttavat lisääntyvien työtehtävien suoriutumisessa mutta millaiseksi päiväkodinjohtajat kokevat työnsä nykyisessä tilanteessa, onko heidän peruskoulutuksellaan ollut merkitystä nykytilanteessa suoriutumiseen? Millaisia valmiuksia peruskoulutus tehtävän hoitamiseen antaa ja kokevatko johtajat tarvetta lisäkoulutukseen ja millaista sen tulisi olla? Näihin kysymyksiin etsin vastausta haastatteluissani, jotka tein oman alueeni päiväkodinjohtajille keväällä 2017. Työskentelen Oulun kaupungin palveluksessa pohjoisella alueella yhden varhaiskasvatussyksikön varajohta-

jana nyt viidettä vuotta ja halusin kuulla johtajien ajatuksia tapahtuvista muutoksista.

Pohjoisen alueen sivistys- ja kulttuuripalveluihin kuuluu 4 palvelukeskittymää, 1. Haukipudas. 2. Kiviniemi – Kello. 3. Pateniemi – Rajakylä, sekä Ritaharju. 4. Pöllönkangas – Kuivasjärvi. Pöllönkangas. Aluepäällikön tehtävänä on pohjoisen alueen operatiivinen johtaminen, toiminnan, talouden ja henkilöstön johtaminen, tilojen ja muiden resurssien sekä poikkitoiminnallisen ja monialaisen yhteistyön toimivuudesta vastaaminen, täten myös varhaiskasvatuksesta. Aluepäällikön alaisuudessa työskentelee myös muuta henkilöstöä, jotka vastaavat omalta osaltaan alueen palveluiden toimivuudesta. Tätä kuvataan taulukossa 6.

Taulukko 6. Pohjoinen aluehallinto

Aluepäällikkö
Alueellisen tuen palveluvastaava
aluesuunnittelija
alueellisen nuorisotyön palveluvastaava
palvelukeskittymien edustajat:
Haukipudas
Kello-kiviniemi
Pataniemi-rajakylä
Ritaharju – Kuivasjärvi- Pöllökangas

Aluepäällikön alaisuuteen kuuluvat myös alueen päiväkodit, peruskoulut ja nuorisotalot. Haastattelussa kuulin oman palvelukeskittymäni Kuivasjärvi- Linnanmaa päiväkotien kokonaisuuden johtajia.

Kuivasjärvi- Linnanmaa palvelukeskittymään kuuluu 7 päiväkotia sekä 5 johtajaa. Tämä siksi, että kahdella johtajalla on johdettavanaan 2 yksikköä, muiden yhden sijasta. Johtajilla voi olla johdettavanaan joko 2 pienempää yksikköä (2-4

osastoa) tai 1 isompi (4-12) osastoa. Taulukossa 7 on kuvattuna palvelukeskittymän päiväkodit ja se kuinka monta yksikköä johtajilla on johdettavanaan. Alueen päiväkodeista ainoastaan Tuulikellon päiväkodin johtajalla on vain 1 yksikkö johdettavanaan koska se on kooltaan suurempi kuin muut palvelukeskittymän päiväkodit.

Taulukko 7. Kuivasjärvi – Linnanmaan palvelukeskittymän päiväkodit

Ahvenojan päiväkoti Avoin päiväkoti Ahvenoja Pöllökankaan päiväkoti
Kuivasjärven päiväkoti Avoin päiväkoti Kuivasjärvi
Kuivasrannan päiväkoti Avoin päiväkoti Kuivasranta
Ritaharjun päiväkoti Avoin päiväkoti Ritaharju Teknologiakylän päiväkoti
Tuulikellon päiväkoti

5.2 Päiväkodinjohtajien muutoskokemuksia

Ennen kuin etenin haastattelussa varsinaiseen aiheeseen eli organisaation muutosten ja uuden varhaiskasvatussuunnitelman tulon myötä tuleviin haasteisiin, kysyin johtajien peruskoulutusta ja heidän työhistoriaansa. Aloitin haastattelun kysymällä johtajien peruskoulutusta ja sitä, kauanko he ovat toimineet päiväkodinjohtajina. Yllättävää oli, että 2/5 heistä omasi sosionomikoulutuksen. Lastentarhanopettajia oli 3 ja lisäkoulutusta varsinaisen peruskoulutuksen saaneista oli 2. Toinen oli koulutukseltaan kasvatustieteiden maisteri ja toinen ala-asteen rehtori. Lisäkoulutusta tehtävään peruskoulutuksen lisäksi työkokemuksen lisäksi olivat johtajat saaneet seuraavasti:

Taulukko 8. Johtajien peruskoulutukset ja lisäkoulutukset ja työkokemus (Harju 2017)

Johtajien peruskoulutukset	Johtajien lisäkoulutukset
Sosionomi AMK 2	Kasvatustieteiden maisteri 1
Lastentarhanopettaja 3	Rehtorin ammattitutkinto 1
	Johtamisen erikoisammattitutkinto 1
	Toimitusjohtajan tutkinto ja erilaisia täydennyskoulutuksia yliopistossa 2
Johtajien työkokemus:	
2 vuotta, 1 osallistuja	
4 vuotta, 2 osallistujaa	
10 vuotta, 1 osallistuja	
30 vuotta, 1 osallistuja	

Kysyessäni, kauanko he olivat toimineet johtajina ja mieltä he ovat siitä, että pätevyysvaatimuksissa pelkkä peruskoulutus (lastentarhanopettaja, kasvatustieteen kandidaatti, sosionomi) riittää johtajien hoitoon, olivat he täysin yksimielisiä siitä, ettei pelkkä peruskoulutus riitä, vaan taustalla täytyy olla kokemusta ja näkemystä perustyöstä eli lastentarhanopettajan tehtävissä toimimisesta. Vuosihaarukka johtajana toimimisesta heitteli kahdesta vuodesta 30 vuoteen.

F: Missään nimessä peruskoulutus ei ole riittävä tehtävän hoitoon, jos olisin suoraan koulunpenkiltä tullut tähän, niin en olisi onnistunut. Itsellä auttoi ainakin henkilökohtainen työhistoria. Olen ollut harjoittelija, avustaja, lastenhoitaja, lastentarhanopettaja. Työkenttä tuli tuuksi. Koko ajan on täytynyt oppia uutta. Kaupungin ammatillisilla lisäkoulutuksilla ja niitä käymällä on päässyt eteenpäin.

D: Eihän se missään nimessä riitä. Jos on vielä kauan perusopinnoista, niin lisäkoulutuksen tarve on vielä suurempi. Johtajan työ nähdään erilaisena työnä, kuin lastentarhanopettajantyö, mihin on valmistunut. Johtajan työ on oma työnsä ja siinä on suuri ero perustehtävään (Johtajien haastattelu 2017).

Keskustelun edetessä ilmeni, että johtajien mielestä pätevyysvaatimuksiin voisi kirjata esimerkiksi työkokemuksen merkityksen. Nykyisessä organisaatiomuutoksessa, uuden varhaiskasvatuslain ja perusopetuslain voimaan tullessa, heistä olisi hyvä, että pätevyysvaatimuksissa tarkennettaisiin. Kaikki olivat sitä mieltä, että päiväkodinjohtajaksi pyrkivällä tulee olla näkemys, siitä, mitä on johtajuus, mitä osa-alueita ja osaamista sen hoitaminen vaatii sekä, kuinka se eroaa pelkästä perustyöstä. Tällaisissa monissa muutoksissa erityisesti uudet johtajat kaipaavat sitä, mitä A. Taipale, M. Salonen & K. Karvonen ovat todenneet teoksessaan Kuorma kasvaa voiko johtajuutta jakaa, Heargreavesiin (2006.) viitaen, että johtajat tarvitsevat välineitä sekä oman että henkilöstönsä voimavarojen kasvattamiseen, innovaatiisuuteen ja pitkäjänteiseen kehittämistyöhön. Pitkä ura perustyössä antaa perspektiiviä varhaiskasvatukseen ja sen johtajuuteen. Opiskelu työn ohessa, oli se sitten ammatillista tai työnantajan tarjoamaa lisäkoulutusta antaa eväitä johtajuuteen.

Viime keväänä kävin valmentavan johtajuuden koulutuksen, josta sain näkemystä nykyaikaisesta johtamisesta. Tällaiset koulutukset auttavat tosi paljon (Johtajien haastattelu 2017.)

Seuraavaksi kysyin johtajien tuntemuksia kaupunkimme uudesta organisaatiosta ja miten he ovat sen käynnistymisen ja valmistelun kokeneet? Muutokset organisaatiossa voivat olla monenlaisia, pieniä tai hitaita ja ne voivat kohdistua erilaisiin asioihin, vaikkapa asiakaspalveluun tai organisaation rakenteisiin. Oulun kaupungissa toteutettiin 1.1.2017 uusi organisaatiomuutos ja uuteen organisaatiomalliin siirtyminen oli ennen kaikkea poliittinen päätös ja sillä haluttiin nivoa yhteen yhdistyneiden kuntien parhaat käytännöt ja luoda uudenlainen, ennen kokeilematon elinkaarimalli hallinnossa. Samalla sivistys- ja kulttuuripalve-

luiden organisaation johtamisjärjestelmä myös muuttui. Yleisesti voidaan sanoa, että organisaatiomuutos merkitsee uutta tapaa organisoida tai tehdä työtä (Dawson 2002,11). Uuden organisaation myötä tuli voimaan myös uusi varhaiskasvatuslaki. Uuden lain antaman mahdollisuuden pohjalta myös Oulun kaupunki päätti monien muiden kuntien tapaan rajata tähän asti voimassa ollut subjektiivista päivähoito-oikeutta ja nyt valmistaudumme tämän uuden varhaiskasvatuslain haasteisiin. Laki astui voimaan 1.8.2016.

Onko muutos hallittua selkeän suunnitelman tulosta tai kaoottista, epäolennaisien asioiden yhdistelyä vailla ympäristön tuomien muutosten tarkkailua? Henkilöstön sekä johdon näkemykset muutoksesta voivat olla hyvin erilaiset ja asioista tiedottaminen tulisikin pitää muutosta tehtäessä hyvin avoimena, kaikille tasapuolisena sekä selkeänä. Muutosvastaisuus voi olla muutoksen uhka ja rasite. Johtaminen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä vaatii jatkuvaa uudistumista, mikä vaatii strategista ketteryyttä ja operatiivista ketteryyttä. Strateginen ketteryys on strategista ajattelua kaikilla organisaation tasoilla. Se on perustehtävän, arvojen ja vision jatkuvaa kirkastamista ja toteuttamista yhdessä koko henkilöstön kanssa. Operatiivinen ketteryys tarkoittaa jatkuvaa suorituksen parantamista ja hiomista nopeassa muutoksessa. Se on itsenäistä suorituksen johtamista, jossa tavoitteita asetetaan, arvioidaan ja muutetaan työtä tehdessä. (Sydänmaanlakka 2014, 36.)

Etenin haastattelussa kysymällä, Miten johtajia informoitiin organisaationmuutoksesta muutoksesta ja olitteko mukana sen suunnittelussa ja toteutuksessa? Jos olitte, miten?

Siitähän informoitiin meitä aika hyvissä ajoin. Mehän oltiin syksyllä rehtoreiden kanssa syksyllä tekemässä kanssa suunnitelmia, miten tässä nyt edetään, kun tiedettiin mitä tulemassa on. Muuten ei hirveästi oltu mukana suunnittelussa mukana, mutta mahdollisuuksien rajoissa. Sen verran kuin pystyttiin olemaan (Johtajien haastattelu 2017.)

Kyllähän sitä informaatiota tuli ja minähän olin mukana siinä yhdessä työryhmässä, joka oli tukena tälle muutokselle, mutta vauhtihan oli niin nopea, että kun organisaatiomuutoksessa ollaan, niin kukaan ei oikein tiedä, mitä siellä vastassa, edessä on, niin varmaan meillekin se tiedottaminen ja perehdyttäminen oli haastavaa sen takia kun se meillä edellä oleva porras ja siellä ylempänäkin ei oikein tiennyt, mi-

hin mennään ja miten meitä pitäisi perehdyttää. Vieläkin me ollaan muutoksen ja murroksen vaiheessa (Johtajien haastattelu 2017.)

Johtajien tunnelmat muutoksessa olivat lähes yhtenäisiä kuin varhaiskasvatuksen päälliköiden, haastatellessamme heitä elokuussa 2016, muutosjohtamisen opintojaksolla. Muutoksessa eletään tällä hetkelläkin vielä tilassa, jossa mitään ei vielä ole valmista. Kuitenkin muutoksen ja visioiden eteen pitää tehdä työtä, jotta ne sitten saadaan toteutettua halutulla tavalla. Keskenäisyyttä asioiden etenemisessä ja käytännön työssä johtajien mielestä pitää sietää. Asiat etenevät, mutta ison muutoksen toteuttaminen isossa organisaatiossa on vaikea ja hidas prosessi.

Niin ja kukaan ei vielä tiedä, mitä siellä visioiden sisällä se arki loppupuleissa on. Siellä on se poliitikkojen visio, että tämä organisaatio pitää muuttaa ja meidän pitää toimia asiakaslähtöisesti. Asiakas on nyt keskiössä. Eikä palvelut enää toimi niin organisaatiolähtöisesti kuin ennen. Me teemme kyselyjä ja kaikkea muuta, jotta tietäisimme, mitä asiakkaat meiltä odottavat, mutta kuinka nopeasti täten toimien voimme nähdä ja toteuttaa sen muutoksen (Johtajien haastattelu 2017.)

Oulun kaltaista organisaatiomallia ei ole missään muualla suomen kunnissa vielä toteutettu ja olemme ns. suurennuslasin alla. Muut isot kunnat seuraavat varmasti, miten saamme uuden mallin toteutettua. Jokaisessa isossa ja yhdistyneissä kunnissa toteutetaan organisaatiomuutoksia. Organisaatiomuutokset ovat tämän ajan tyypillinen ilmiö, mutta arvioidaanko niitä riittävästi. Esim. Helsingissä on toteutettu organisaatiomuutos, jossa korostetaan alueellisuutta. Oulussa tänä vuonna voimaan tullut muutos on jo kolmas 10- vuoden aikana.

Johtajat olivat muutoksen keskellä osallistuneet työpajoihin, jossa heiltä kyseltiin mielipidettä, mitä he haluaisivat saada mukaan uuteen organisaatioon entisestä mallista. Se, miten heidän toiveensa ovat toteutuneet, on edelleen kesken. Toiveena kuitenkin oli, että alueellinen yhteistyö säilyisi ja voitaisiin toimia tiimeissä kuten ennenkin. Tämä toive on toteutunut, kuten myös se, että yhteistyö opetustoimen kanssa säilyy ja vahvistuu, uuden varhaiskasvatuslain myötä. Ennen kaikkea toivottiin, että tutustuttaisiin juuri opetustoimeen ja sen suunnitelmiin sekä työntekijöihin, joka on ensi arvoisen tärkeää isoissa ”monitoimitiloissa”. Tulevaisuudessa rakennetaan siltaa myös terveydenhuoltoon ja sosiaalipuolelle. Kaikki johtajat kokivat näiden olevan hyviä puolia muutoksessa.

Alkutekijöissään ollaan, mutta tätä kaikkea ollaan rakentamassa. Ehkäpä se suunta on oikea. Esimies sanoi, että mikään ei ole valmista vaan pitää rakentaa kaikkea ja se vie aikaa. Tulee ihan uusia toimintatapoja ja niiden omaksuminen vie aikaa. Maltti on valttia (Johtajien haastattelu 2017.)

Merkittävimpänä muutoksena koekivat johtajat sen, että entisessä organisaatiossa esimieheen pystyi aina tukeutumaan. Kaikkien alueiden johtajilla oli oma esimies, joka vastasi juuri varhaiskasvatuksen tarpeisiin ja näin ei nyt ole. Johtajat kokivat, että tähän asti ollut palvelupäällikkö on ollut tärkeä esimies, mutta uudessa järjestelmässä, esimieheen ei voi tukeutua entisen tapaan. Esimies on nyt kauempana ja ajatus siitä herätti kysymyksiä, miten tämä vaikuttaa heidän työhön? Miten se vaikuttaa työn määrään tai vastuun kantoon? Nyt on tehty palvelukeskittyviä ja jaettu työnsarkaa, löydetty uusia yhteistyökäytäntöjä. Mutta esimiehen läsnäoloa kaivattiin.

Mitkä ovat mielestänne merkittävimmät muutokset uudessa organisaatiossa työnne kannalta? Mitä hyvää tai huonoa näette tässä kaikessa, kun vertaatte sitä vanhaan?

Varmaan täällä on eri tilanne, kun muilla alueilla. Meillä on oma entinen esimies aluepäällikkönä ja häntä on paljon helpompi lähestyä. Muilla on eri tilanne, kun tulee ihan uusi ihminen johtoon. Itse ajattelen, että olemme onnellisessa asemassa. Hyvää on, että koulun kanssa ruvetaan tekemään yhteistyötä ja tulee näitä palvelukeskittyviä. Meillä on omat alue-edustajat kaikissa johtotiimeissä. Saadaan varhaiskasvatuksen ääntä vietyä sinne ylöspäin. Saadaan terveisiä muilta alueilta, mitä ennen ei ole ollut. Itse ainakin odotan näin (Johtajien haastattelu 2017.)

Johtajat kokivat, että he ovat onnellisessa asemassa muiden alueiden johtajiin verrattuna, koska pohjoisen alueen päällikkönä jatkaa entinen varhaiskasvatuksen aluepäällikkö, jolla toki on enemmän vastuullaan, mutta ymmärrystä varhaiskasvatuksesta ja sen johtajuudesta enemmän, toisin kuin ehkä muiden alueiden johtajilla. Perusopetuksen ja varhaiskasvatuksen erilainen toimintakulttuuri varhaiskasvatuksen ja opetustoimen välillä hämmensi, koska niiden erilainen johtamistapa ja sen oivaltaminen herättää kysymyksiä. Missä osioissa varhaiskasvatuksen ja opetustoimen pitää ymmärtää toisiaan ja mikä on tyypillistä varhaiskasvatukselle ja mikä opetustoimelle? Työmäärä on lisääntynyt ja delegointisääntö muuttunut ja vastuunkantoa tulee lisätä eri asioissa. Muutosta aja-

tellessa herää kysymys, miten toteutuu koko Oulun alueen varhaiskasvatus? Miten johtajien yhteistyö toimii? Onko niin, että Ouluun tulee 4 eri pikku kaupunkia, koska alueellamme on johtaja, jolla on parempi käsitys varhaiskasvatuksen kentästä kuin muilla.

Se on perusopetuksen kohdalla ihan sama. Miten otetaan vastuuta. Päälliköiden rooli on muuttunut. Varhaiskasvatuksen johtaja oli ennen selkeästi meidän esimies. Nyt hänellä ei ole sitä entistä esimiesasemaa. Hänen vastuullaan on vain substanssiosaaminen (Johtajien haastattelu 2017.)

Alueellisuus voi siis olla johtajien mielestä uuden organisaation vahvuus, mutta toisaalta myös heikkous. Kaikki riippuu toteuttamis-, johtamistavasta, vahvuutta kuitenkin haetaan kaikilla keskittymillä. Toivottavaa olisi, että myös Kuivasjärvi-Linnanmaa alueesta tulisi sellainen palvelukeskittymä, jossa alueen asukkaat kokisivat palvelut helposti saataviksi. Kaiken tämän toteutuksessa johtajat katsoivat ensiarvoisen tärkeäksi kaupungin varhaiskasvatuksen suunnittelijoiden työn. Uudessa organisaatiossa on 2 suunnittelijaa, joiden työ kattaa koko kaupungin varhaiskasvatuksen suunnittelun, henkilöstökoulutuksineen sekä uuden varhaiskasvatussuunnitelman käytännön toteutuksen. Heidän työnsä tärkein tavoite on varhaiskasvatuksen yhteisen laadun etsimistä ja toteuttamista Oulun eri alueiden kesken. Merkittävämmäksi muutokseksi entiseen johtajat kokivat uuden organisaation delegaatiosäännön, jonka myötä päiväkodin johtajille on tullut enemmän päätösvaltaa. Kaikkien asioiden ei tarvitse enää kulkea aluepäälliköiden kautta, vaan päätösvalta on siirtynyt johtajille. Uusia tietokonesovelluksia on otettu käyttöön, minne nämä viralliset asiat ja päätökset kirjataan. Tämä myös lisää työtaakkaa.

Tehtäviä on nyt enemmän ja odotan, että niitä tulee lisää. Työmäärä tulee varmasti lisääntymään. Päällikötkään eivät vielä varmasti tiedä, mitä kaikkea uutta tulee lisää.

Vähän olemme työmme kannalla tällä hetkellä odottavassa mielentilassa. Saa nähdä mihin tämä kaikki johtaa (Johtajien haastattelu 2017.)

Kaikki muutos aiheuttaa aina, vaikka se olisi kuinka toivottua pientä, puhumatakaan tällaisesta isosta muutoksesta organisaatiossa vastarintaa, epätietoisuutta, epävarmuutta ja epämääräisyyttä, niin myös haastattelemieni johtajien

Kuviossa kuvataan uuden organisaation mukanaan tuoma palvelukeskittymä käsite, jonka ymmärtäminen oli johtajille aluksi vaikeaa. Tässä palvelukeskittymässä jokaisella, varhaiskasvatuksella, opetustoimella, nuorisotoimella sekä kirjastolla on edustaja. Organisaatiomuutoksen kanssa lähes samaan aikaan tuli voimaan myös uusi varhaiskasvatuslaki sekä perusopetuslaki. Lakien voimaantulon johtajat kokivat suuremmaksi haasteeksi kuin uuden organisaation yksimielisesti.

Ilman muuta nämä ovat tärkeämpiä asioita. Nämä kummatkin vastaavat hyvin tämän päivän tarpeeseen ja siihen, miten yhteiskunta on muuttunut ja muuttumassa. Nyt suunnitelmat ovat ihan linjassa, koko polku varhaiskasvatuksesta koulumaailmaan. Siinä otetaan huomioon, millaisia tietoja ja taitoja lapsi tarvitsee koulumaailmaan tullessaan. Kummatkin ohjaavat hyvin sekä päiväkodinjohtajien että lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien työtä. Kummatkin lait ohjaavat meidän työtämme enemmän kuin organisaation muutokset. Nämä antavat suunnan työllemme (Johtajien haastattelu 2017.)

Varhaiskasvatuslaki luo työn sisällön johtajille, sekä myös koko varhaiskasvatuksen henkilöstölle. Organisaatio tai siinä tapahtuvat muutokset eivät sitä sinänsä tee. Varhaiskasvatuslaki ja antaa myös raamit koko henkilöstön toimintaan ja organisaatiomuutokset jäävät toisarvoiseen asemaan käytännöntyössä, vaikka niillä toisaalta on vaikutuksia myös perustyöhön. Johtajat kokevat, että organisaationmuutos näkyy työssä ainakin niin että alueellisuuden ja lakien myötä ollaan enemmän tekemisissä opetustoimen kanssa kuin aikaisemmin. Lait tukevat myös organisaation muutosta kun tehdään enemmän yhteistyötä opetustoimen kanssa ja puhutaan samoista asioista.

6 POHDINTA

Aloitin tämän lopputyön tekemisen siitä lähtökohdasta, jossa halusin tutkia päiväkodinjohtajien työnkuvaa Oulussa, joka on viime vuosina ollut monenlaisien muutosten kourissa kuntaliitoksineen. Uusi organisaatiomuutos on tuonut haasteita johtajien työhön sekä jossain määrin myös ”tavallisten” työntekijöiden arkeen. Johtajien haastatteluiden perusteella sain vastauksia kysymyksiini, jotka arveluttivat minua tässä myllerryksessä. Johtajat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että pätevyysvaatimuksia johtajan työhön tulisi tarkentaa, työkokemusta pitää ehdottomasti olla tehtävien hoitoon ja lisäkoulutusta tarvittaisiin. Organisaatiomuutoksesta kyllä tiedotettiin, mutta hieman epämääräisesti. Organisaatiomuutos koettiin varsin positiivisena asiana, joskin se herätti myös jonkin verran hämmennystä esimerkiksi uusien käsitteiden, kuten palvelukeskittymien ymmärtämisessä. Alueellinen malli koettiin hyväksi, koska se lähentää ja tehostaa yhteistyötä erityisesti perusopetuksen kanssa ja ehjä varhaiskasvatuspolku kouluikään saadaan toteutettua nyt entistä paremmin. Organisaatiomuutoksesta huolimatta johtajat kokivat merkittävämmäksi muutokseksi uuden varhaiskasvatuksen perusteiden voimaan tulon. Kaiken kaikkiaan johtajat olivat varsin muutostenmyönteisiä ja kokivat uuden mallin hyväksi tässä vaiheessa, vaikka se myös lisää työtaakkaa jonkin verran. Vastauksien perusteella myös asioiden keskeneräisyys aiheutti hämmennystä. Kaikkea uutta mahdollista organisaatiomuutoksen myötä tulevaa odoteltiin. Muutokset tällaisissa tilanteissa ovat hitaita ja asioiden keskeneräisyyttä pitää sietää. Työtä tehdessäni aloin myös pohtia kaikkea, mitä kaikkien näiden laki- ja organisaatiomuutosten taustalla on? Muutoksia ja kuntaliitoksia kyllä tehdään, mutta ovatko ne vain osa New Public Managementia ja pysyvää muutosta, kilpailua, jossa pitää saada paljon ja halvalla, viemättä loppuun edes edellistä muutosta? Esimerkiksi Oulussa on nyt toteutettu organisaatiomuutos ja samaan aikaan myös yt- neuvottelut.

Yt- neuvotteluiden taustalla on kaupungin valmistautuminen sote- ja maakunta-uudistukseen sekä kunnan talouden tasapainottaminen. Edessä on todennäköisesti irtisanomisia, lomautuksia sekä toimien osa-aikaistamisia. Työntekijöiden tehtävät voivat myös muuttua tai siirtyä toiseen kaupungin toimintayksikköön. Sote- ja maakuntauudistuksen myötä yli 4000 henkilöä siirtyy Oulun kaupungilta maakunnan palvelukseen, joka tarkoittaa sitä, että kaupungin liikevaihto supis-

tuu 1,3 miljardista noin 600 miljoonaan euroon. Lainat jäävät kuitenkin uuden kunnan maksettaviksi, jonka johdosta suhteellinen velkaantuneisuus nousee 63 prosentista yli 130 prosenttiin. Yt-neuvotteluiden taustalla on, että Oulun kunta-liitoksen jälkeinen henkilöstöä koskenut irtisanomissuoja on päättynyt. Talouden tasapainottamista haetaan nyt säästöjen kautta. Suuri osa, eli 8,5 miljoonaa esitetään otettavaksi hyvinvointipalveluista ja viisi miljoonaa sivistys- ja kulttuuripalveluista. Säästöjen kokonaistavoite on 40 miljoonaa (Kaleva 2017.) Nähtäväksi jää, kuinka paljon summasta leikataan varhaiskasvatuksesta. Vaikka uusi varhaiskasvatuslaki sääntöineen ja normeineen on tullut voimaan, kunnat pyrkivät palveluiden järjestämisessä olemaan tehokkaita, laadukkaita sekä tarjoamaan monipuolista kasvatusta ja hyvinvointia lapsille mahdollisimman kustannustehokkaaseen hintaan. Tämä lisää myös yksityisten toimijoiden määrää. Päivähoidolla, varhaiskasvatuksella on merkittävä rooli suomalaisen yhteiskunnan tulevaisuuden rakentajana ja siltana perusopetukseen. Kaiken tämän toteuttaminen vaatii merkittäviä investointeja taloudellisesti. Kuntien taloustilanteen kiristyessä ja hyvinvointipalveluiden tuottavuus- ja tehokkuusvaatimusten kiristyessä, kunnat hakevat keinoja selvitä palveluvelvoitteista (Tuosa 2012, 7.) Perustuslain mukaan hyvinvointipalveluiden järjestämisestä on nykyäänkin kunnilla, jotka valvovat yksityistä sektoria myös varhaiskasvatuksen toteutuksessa. Kuntien on kuitenkin turvattava nämä palvelut niitä tarvitseville. Velvoitteet ovat vaativia, koska esimerkiksi varhaiskasvatuksen kustannukset ovat varsin mittavat. Nykyisessä kuntien taloudellisessa tilanteessa palveluiden tuottaminen heikkenee ja lisää tarvetta lisätä uudistaa palveluiden tuottamista julkisen talouden haasteiden ja palveluvelvoitteiden kasvun myötä (Tuosa 2012, 8.)

Maailma ympärillämme muuttuu, organisaatiot tulevat ja menevät, lait muuttuvat, mutta mikä on loppujen lopuksi tärkeintä työntekijälle tässä kaikessa? Keskiöön nousee varmasti johtaja, joka hallitsee johtamisen eri osa-alueet sekä erityisesti henkilöstöjohtamisen, muutosjohtamisen ja pyrkii tämän kautta kehittämään sekä pitämään yllä ammattitaitoa ja osaamisesta omassa työyksikössään. Oulun Kaupungin toimialat vastaavat oman henkilöstönsä tarvitsemasta ammatillisesta erityis- ja täydennyskoulutuksesta, tietokoneen käyttötaidojen sekä kielitaidon kehittämisestä. Kaupungin keskitetty henkilöstökoulutus vastaa

kaupungin kaikkien toimialojen yhteisistä lyhytkestoisista koulutuksista (Oulun kaupunki 2016.)

Varhaiskasvatuksen osalta koulutuksesta koko kaupungissa vastaa palvelupäällikkö jolle johtajat toimittavat tietoa kentältä, millaista koulutusta milloinkin tarvittaisiin. Henkilöstön osaamista johdetaan varhaiskasvatuksessa sekä vapaaehtoisilla, ammatillisilla erityis- ja täydennyskoulutuksilla, joihin haetaan ja hakeudutaan kuten myös pakollisilla koulutuksilla, jotka pitävät henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon ajan tasalla. Tällaisia pakollisia koulutuksia varsinkin uuden lain tultua voimaan ovat esimerkiksi syksyisin ja keväisin järjestettävät henkilöstöiltapäivät, joissa käsitellään kaikkia koskettavia asioita, organisatiomuutoksia, varhaiskasvatuksen ajankohtaisia asioita, varhaiskasvatustakiin perustuvia velvollisuuksia ja velvoitteita.

Uuden lain myötä keskustelua tulevista vaatimuksista käydään päiväkodeissa nykyään johtajien aloitteesta ahkerasti. Näiden keskustelujen yhteen nivomiseksi on moneen päiväkotiin perustettu pedagogisia tiimejä, joissa tavoitteena on löytää toimintatapoja ja toimintoja, jotka auttavat ja kehittävät työyhteisöä sekä luovat pohjaa myös paremmalle tulevaisuudelle. Kokouksissa käsitellään varhaiskasvatussuunnitelmaan liittyviä asioita sekä erilaista ajankohtaisia asioita vireillä olevista hankkeista ja projekteista. Kokouksissa voidaan myös omalta osaltaan siirtää hiljaista tietoa nuoremmille kollegoille sekä jakaa tietoa tulevista koulutuksista, joiden voidaan katsoa olevan hyödyksi ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Pystyykö uusi organisaatio järjestämään varhaiskasvatuksen henkilöstölle sellaista koulutusta pedagogiikkaa silmälläpitäen kuin on tarve? Ymmärretäänkö varhaiskasvatuksen työntekijöitä tulevaisuudessa? Tarvitaanko henkilöstölle tietoa enemmän uudesta organisaatiosta? Kaikkien näiden muutosten keskellä toivon, ettemme jäisi peruskoulun, lukioden opettajien tai muiden organisaation toimijoiden jalkoihin, kun puhutaan koulutusmäärärahoista tai ammatillisen lisäkoulutuksen järjestämisestä. Tämä jää nähtäväksi.

LÄHTEET

Brotherus, A. 2012. Lastentarhan opettajien 120-vuotinen taival. Viitattu 10.10.2017 <http://blogs.helsinki.fi/ito-koulutus120vuotta/lastentarhanopettajakoulutuksen-historiaa/>

Charles, CM, 1980. Individualising instruction. The C.V. Mosby Company

Child and Family Policy in Finland. Brochures of the Ministry of Social Affairs and Health 9eng. Juvenes Print Finnish University Print Ltd. Tampere. Finland 2013.

Dawson, P. 2002. Understanding organizational change. The contemporary experience of people at work. London: Sage

Eskola, J., & Suoranta, J. 2001. Johdatuslaadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Fagerholm, A, Haataja, H, Kaisto, E, Kelavuori, S, Lahdemäki, H. Johtajien haastattelu 15.3.2017.

Finlex 2017. Viitattu 20.8.2017 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730>

Hargreaves, A. 2006. The seven principles of sustainable leadership. Teoksessa A. Taipale, M. Salonen & K. Karvonen (toim.) Kuorma kasvaa - voiko johtajuutta jakaa? Kokemuksia oppilaitosjohtamisen hyvistä käytännöistä. Helsinki: Opetushallitus.

Helsingin Sanomat 2017. Monet vanhemmat haluavat lapsensa nyt yksityiseen päiväkotiin. Viitattu 22.8.2017 <http://www.hs.fi/kotimaa/art-2000005056589.html>

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

Heikka, J. & Hujala, E 2010. Eeva Hujala's contribution to early childhood leadershipstudy –Key achievements and future visions for research co-operation between Australia and Finland. Teoksessa Turja, L. & Fonsén, E. (toim.) Suuntana laadukas varhaiskasvatus. Professori Eeva Hujalan matkassa. Tampere: Suomen varhaiskasvatus.

Hujala, E. 2011. Varhaiskasvatuksen laadunarviointi ja pedagoginen kehittäminen. Teoksessa Hujala, E., & Turja, L (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Bookwell Oy. Juva.

Hujala, E, Parrila, S, Lindberg, P, Nivala, V, Tauriainen, L & Vartiainen, P 1999. Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa. Oulun yliopisto varhaiskasvatuskeskus. Oulun yliopistopaino.

Ihalainen, J. & Kettunen, K. 2006. Turvaverkko vai trampoliini. Helsinki: WSOY

Ilmarinen, Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin Viitattu 10.10.2017

<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>

Inspirans 2017. Viitattu 25.9.2017 <http://www.inspirans.fi/kvalitatiivinen-tutkimus/>

Jyväskylän yliopisto 2016. Viitattu 2.2.2017 <https://www.jyu.fi/edu/laitokset/kat>

Kaleva 2016. Yksityinen päivähoito yleistyy suurissa kaupungeissa – Oulussa jo yli kolmannes. Viitattu 1.11.2017 <http://www.kaleva.fi/uutiset/kotimaa/yksityinen-paivahoito-yleistyy-suurissa-kaupungeissa-oulussa-osuus-jo-yli-kolmannes/723053/>

Kaleva 2017. Oulun kaupunki käynnistää yt-neuvottelut perusteina tulevat uudistukset ja kunnan talouden tasapainottaminen. Viitattu 16.10.2017 <http://www.kaleva.fi/uutiset/kotimaa/oulun-kaupunki-kaynnistaa-yt-neuvottelut-perusteina-tulevat-uudistukset-ja-talouden-tasapainottaminen/772992/>

Keränen, V & Valppu-Paaso H 2017. Mitä on lapsen varhaiskasvatus? Viitattu Kaleva 20.8.2017

Lapinleimu 2016. Viitattu 3.2.2017 <http://kaks.fi/uutiset/sosiaalityon-tutkija-markkinoistuminen-vaarantaa-sosiaalityon-laadun/>

Kinnunen, P. Ihmisen arki ja yhteiskunnan muutos. Näkökulma sosiaalipalveluiden alueelliseen tutkimukseen. Teoksessa R. Särkelä & P. Virtanen (toim.) Sosiaaliturvankeskusliitto. Helsinki: RT- paino, Pieksämäki.

Koivisto, T 2015. Uusi julkinen johtaminen on nykyajan imperialismia. Viitattu 26.9.2017 <http://www.tiedonantaja.fi/artikkelit/uusi-julkinen-johtaminen-nykyajan-imperialismia>

Liikanen, H. 2002. Tietotekniikka kehittää sosiaali- ja terveysalaa? Tampere Cityoffset Oy.

Laurea ammattikorkeakoulu 2016. Lastentarhanopettajan kelpoisuus sosionomikoulutuksessa. Viitattu 29.8.2017. <https://www.laurea.fi/dokumentit/Documents/P%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s%202020->

Myllymäki, A. 2002. Kuntien kujanjuoksu. Viitattu 24.3.2016.

Tilastokeskus 2013. Väestö vanhenee – heikkeneekö huoltosuhde. Viitattu 27.9.2015. http://www.stat.fi/tup/vl2010/art_2013-02-21_001.html

Niiranen, P. & Kinos, J. 2001. Suomalaisen lastentarha- ja päiväkotipedagogiikan jäljillä. Teoksessa K. Karila, J. Kinos & J. Virtanen (toim.) Varhaiskasvatuksen teoriasuuntauksia. Jyväskylä: PS-kustannus.

OAJ 2015 varhaiskasvatuslaki. Viitattu 20.1.2017 https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/lait_ja_oppaat/varhaiskasvatus_ja_paivahoito/vasu-asiakirja

Ojala Juha, Oulun kaupunki.2008.

Viitattu 10.10.2017 <http://slideplayer.fi/slide/2684734/20.11.2016.pdf>

Oleander Soile 2007. Viitattu 2.2.2017

www.lastentarha.fi/.../Satellite?...filename%3DP%25C3%25A4iv%25C3%25A4kodin.

Opetushallitus 2016. Viitattu 25.1.2017.

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/opetussuunnitelmien_ja_tutkintojen_perusteet/varhaiskasvatus/perusteet

Oulun kaupunki 2016. Viitattu 4.2.2017. <http://www.ouka.fi/oulu/paatoksenteko-ja-hallinto/oulu-strategia>

Oulun kaupunki 2017. Viitattu 8.9.2017.

<https://www.ouka.fi/oulu/paatoksenteko-ja-hallinto/kaupunginhenkilosto>

Nyberg, S & Tenhu, S. Oulun kaupunki 2017. Viitattu 28. 8.2017. Yhdessä ja iloiten oppimaan- uusi vasu – mikä muuttuu?

Parrila, S & Fonsen, E. 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus muutoksessa. Teoksessa Parrila, S & Fonsen, E. (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus- Käsikirja käytännön työhön. Juva. WS Bookwell OY.

Rodd, J., 2006. Leadership in Early Childhood. 3. painos. Mainhead: open University Press.

Saari, M. 2015. Ajatuksia johtamisesta, opettamisesta ja kasvattamisesta. Viitattu 2.2.2017. [Saari, M. 2015. Ajatuksia johtamisesta, opettamisesta ja kasvattamisesta.](#)

Saksa, M. 2016. Päiväkodin johtajuus päiväkodin johtajien, työntekijöiden ja päivähoidon ylempien esimiesten näkökulmasta. Viitattu 10.10.2017 <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/93258/gradu00938.pdf?sequence=1>

Sitra 2016. Hyvinvoinnin valinnat, Suomen malli, 2000-luvulla – hanke) Sosiaaliturvan historiaa. Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 29.10.2017 <http://www.oamk.fi/~eihautal/oppimateriaali/sosturva-verkkokurssiin/hyvinvointivaltio.htm>

Tuosa, P. 2012. Uusi julkisjohtaminen päivähoidossa case suoritusperiaatteinen budjetti. Sosiaalityön ammatillinen lisensiaattityö, hyvinvointipalvelut 2012. Yhteiskutkatieteiden laitos. Itä-suomen yliopisto, Kuopion kampus

Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma, johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WS Bookwell Oy.

Lapin Luotsi 2015. Viitattu 29.3.2016 <http://luotsi.lappi.fi/vaestokehitys-ja-vaestorakenne>

Pirinen, H. Esimies muutoksen johtajana. Talentum Helsinki 2014.

Rubin, H. J & Rubin., I.S. 1995. Qualatative Interviewing. The Art of Hearing data. Thousand Oaks: Sage.

Saarijärvi. 2005. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet: Gummerus kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi 2014.

Tanagua, M., Litjens, I & Makowicki Quality matters in early childhood education and care FINLAND 2012. Viitattu 22.8.2017

<http://www.oecd.org/education/school/49985030.pdf>

Talentia 2016. Viitattu

3.2.2017. http://www.talentia.fi/files/90/Varhaiskasvatustalveluiden_linjaukset.pdf

Tilastokeskus 2013. Väestö vanhenee – heikkeneekö huoltosuhde. Viitattu 27.3.2016. http://www.stat.fi/tup/vl2010/art_2013-02-21_001.html

Opetushallitus 2016. Viitattu 2.3.2017.

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/lainsaadanto/varhaiskasvatus

Utti, J. 2012. Tehtävänä Hyvinvointiyhteiskunnan pelastaminen. Keuruu: Otava

Valtiotieteellinen tiedekunta 2006. Valintaperusteet kesä 2006 Sosiaalityön arvosteluperusteet. Viitattu 28.3.2016.

<http://www.helsinki.fi/valtiotieteellinen/opiskelu/opiskelijaksi/lisatietoa/kys06/arvostyo.pdf>

Valtioneuvosto 2017. Varhaiskasvatuksen lainsäädännön uudistamiseen peräänkuulutetaan johdonmukaisuutta. Viitattu 14.4.2017.

http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/varhaiskasvatuksen-lainsaadannon-uudistamiseen-peraankuulutetaan-johdonmukaisuutta

Yle 2009. Tilaaaja- tuottaja syynissä Oulussa. Viitattu

10.10.2017 <https://yle.fi/uutiset/3-5285254>

LIITTEET

Liite 1. Kutsu johtajille

Liite 2. Haastattelukysymykset

Liite 3. Johtajien haastattelu

Liite 1. Kutsu johtajille

HEI!

Olen OLLI HARJU Tuulikellon päiväkodista ja opiskelen Lapin ammattikorkeakoulussa.

Teen nyt lopputyötäni Sosionomi, ylempi -Amk tutkintoon aiheesta PÄIVÄKODINJOHTAJIEN TYÖNKUVA ORGANISAATIOMUUTOKSISSA OULUN KAUPUNGISSA.

Tätä silmällä pitäen haluaisin haastatella teitä kaikkia. Puhuin asiasta Kaiston Eevan kanssa ja hänen mukaan voisin toteuttaa ryhmähaastattelun teidän 15.2. Tuulikellossa pidettävän palaverin yhteydessä, siis mikäli teille muille tämä sopii. Olisin kiitollinen pienestä juttutuokiosta.

Lähetän teille tässä ohessa kysymykset, joihin kaipailisin vastauksia. Näihin teidän ei tarvitse vastata kirjallisesti vaan nauhoitan keskustelunne.



HAASTATTELU
KYSYMYKSET.doc

OLLI HARJU

Liite 2. Haastattelukysymykset

HAASTATTELUKYSYMYKSET:

1. Mikä on peruskoulutuksesi ja kauanko olet toiminut Päiväkodinjohtajana?
2. Koetko, että peruskoulutuksesi on antanut riittävät valmiudet toimia johtajana, vai oletko saanut tehtävään lisäkoulutusta? Millaista?
3. Oulun kaupungissa toteutettiin 1.1.2017 uusi organisaatiomuutos ja samalla myös sivistys- ja kulttuuripalveluiden organisaation johtamisjärjestelmä muuttui. Miten johtajia informoitiin tästä muutoksesta ja olitteko mukana sen suunnittelussa ja toteutuksessa? Jos olitte, miten?
4. Mitkä ovat mielestänne merkittävimmät muutokset uudessa organisaatiossa työnne kannalta? Mitä hyvää tai huonoa näette tässä kaikessa, kun vertaatte sitä vanhaan?
5. Miten muutos näkyy työssänne?
6. Organisaatiomuutoksen kanssa lähes samaan aikaan tuli voimaan myös uusi Varhaiskasvatussuunnitelma sekä perusopetuslaki. Mikä merkitys tällä on työllenne, kaiken muun muutoksen keskellä?
7. Mitkä ovat painopistealueet, joihin kiinnität huomiota esimiehenä muutosta johtaessa?
8. Mitkä ovat tuntemuksesi tässä vaiheessa muutosta?

Liite 3. Päiväkodinjohtajien haastattelu

PÄIVÄKODINJOHTAJIEN HAASTATTELU 15.2.2017 TUULIKELLON PÄIVÄKOTI

Haastattelija A

Haastateltavat B, C,D,E ja F

1. Mikä on peruskoulutuksesi ja kauanko olet toiminut päiväkodinjohtajana?

B: Koulutus on sosionomi- amk. Johtajana olen toiminut 4 vuotta.

C: Koulutukseni on lastentarhanopettaja. Olen myös suorittanut Johtamisen erikoisammattitutkinnon, lisäksi yliopistossa luokanopettajan opintoja. Päiväkodinjohtajana olen toiminut 10 vuotta.

D: Lastentarhanopettaja on peruskoulutus. Tämän lisäksi olen käynyt toimitusjohtajakoulua ja erilaisia yliopiston täydennyskoulutuksia. Johtajana olen ollut ainakin 30 vuotta.

E: Peruskoulutukseni on Lastentarhanopettaja. Tämän lisäksi olen Kasvatustieteiden maisteri ja olen suorittanut myös ns. Rehtorin koulutuksen. Päiväkodinjohtajana olen toiminut reilut 2 vuotta.

F: Olen sosionomi Amk. Tämän lisäksi minulla on johtajan erikoisammattitutkinnon opintoja 30 opintoviikkoa. Päiväkodinjohtajana olen toiminut 4 vuotta.

Haastattelu eteni peruskysymyksiä mukaillen ja seuraavaksi halusin kysyä,

2. Koetko, että peruskoulutuksesi on antanut riittävät valmiudet toimia johtajana, vai oletko saanut tehtävään lisäkoulutusta? Millaista?

Koska monet vastasivat myös lisäkoulutusta koskevaan kysymykseen edellä, muotoilin seuraavan kysymyksen...

A: Saako peruskoulutuksesta riittävät valmiudet tehtävän hoitoon, vai vaatiiko tehtävä taakseen myös työkokemusta? Vaatiiko tehtävä tuekseen jotain muuta, mitä?

F: Missään nimessä peruskoulutus ei ole riittävä tehtävän hoitoon, jos olisin suoraan koulunpenkiltä tullut tähän, niin en olisi onnistunut. Itsellä auttoi ainakin henkilökohtainen työhistoria. Olen ollut harjoittelija, avustaja, lastenhoitaja, lastentarhanopettaja. Työkenttä tuli tutuksi. Koko ajan on täytynyt oppia uutta. Kaupungin ammatillisilla lisäkoulutuksilla ja niitä käymällä on päässyt eteenpäin.

D: Eihän se missään nimessä riitä. Jos on vielä kauan perusopinnoista, niin lisäkoulutuksen tarve on vielä suurempi. Johtajan työ nähdään erilaisena työnä, kuin lastentarhanopettajantyö, mihin on valmistunut. Johtajan työ on oma työnsä ja siinä on suuri ero perustehtävään.

A: Pitäisikö työn pätevyysvaatimuksia tarkistaa ja kirjata niihin jokin lisäkaneetti, jossa vaaditaan peruskoulutuksen lisäksi esim. työkokemuksen vaatimus?

E: Ainakin pitäisi miettiä, jos ajatellaan uutta lakia, perusopetus- tai varhaiskasvatustalakeia. Niissähän asetetaan johtamiselle suuret vaatimukset. Ehkä olisi hyvä, että tarkennettaisiin, mikä on se johtamisen työ ja miten se eroaa siitä lastentarhanopettajan työstä.

E: Kyllä, jos ajatellaan sitä, että on 30 vuotta siitä, kun valmistui lastentarhanopettajaksi, niin voi ajatella, miten pitkä ura perustyössä on antanut perspektiiviä varhaiskasvatukseen. Kasvatustieteen maisterin tutkinnon suorittaminen aikuisiällä on kuitenkin antanut eväitä tähän johtajuuteen. Johtajan ura on kuitenkin vielä lyhyt ja viime keväänä kävin valmentavan johtajuuden koulutuksen josta sain näkemystä nykyaikaisesta johtamisesta. Tällaiset koulutukset auttavat tosi paljon.

A: Pitäisikö vaatimukseen kirjata esim. tietty määrä kokemusta työssä?

E: Kyllä minusta, jos ajatellaan nuorta vastavalmistunutta maisteria, jolla ei ole työkokemusta, on hänellä aika suuri haaste asettua tähän rooliin nykyisillä vaatimuksilla.

F: Minä itse ainakin ajattelisin, että muutama vuosi työkokemusta taustalla auttaa tehtävän hoitoon, ettei tule ihan noviisina. Lisäkoulutuskaan ei koskaan ole pahasta. Sosionomikoulutuksessa on johtamisen koulutusta, mutta ei varmasti tarpeeksi. Sitä voisi olla enemmän. Kyllä kokemuksen voisi kirjata vaatimukseen. Niinhän on monessa muussakin tehtävässä.

E:Kyllä, ehdottomasti se työkokemus. Esim. varajohtajan tehtävä on antanut hyvää työkokemusta.

3. Oulun kaupungissa toteutettiin 1.1.2017 uusi organisaatiomuutos ja samalla sivistys- ja kulttuuripalveluiden organisaation johtamisjärjestelmä muuttui. Miten johtajia informoitiin tästä muutoksesta ja olitteko mukana sen suunnittelussa ja toteutuksessa? Jos olitte, miten?

F: Siitähän informoitiin meitä aika hyvissä ajoin. Mehän oltiin syksyllä rehtoreiden kanssa syksyllä tekemässä kanssa suunnitelmia, miten tässä nyt edetään,

kun tiedettiin mitä tulemassa on. Muuten ei hirveästi oltu mukana suunnittelussa mukana, mutta mahdollisuuksien rajoissa. Sen verran kuin pystyttiin olemaan.

D: Kyllähän sitä informaatiota tuli ja minähän olin mukana siinä yhdessä työryhmässä, joka oli tukena tälle muutokselle, mutta vauhtihan oli niin nopea, että kun organisaatiomuutoksessa ollaan, niin kukaan ei oikein tiedä, mitä siellä vastassa, edessä on, niin varmaan meillekin se tiedottaminen ja perehdyttäminen oli haastavaa sen takia kun se meillä edellä oleva porras ja siellä ylempänäkin ei oikein tiennyt, mihin mennään ja miten meitä pitäisi perehdyttää. Vieläkin me ollaan muutoksen ja murroksen vaiheessa.

A: Tuota samaa sanoi minulle päälliköt omassa haastattelussaan. Tämähän on semmoinen tila, jossa mitään ei vielä ole valmista ja kukaan ei tiedä, mihin mennään. Kuitenkin muutoksen ja visioiden eteen pitää tehdä työtä, jotta ne sitten saadaan toteutettua halutulla tavalla.

D: Niin ja kukaan ei vielä tiedä, mitä siellä visioiden sisällä se arki loppupuleissa on. Siellä on se poliitikkojen visio, että tämä organisaatio pitää muuttaa ja meidän pitää toimia asiakaslähtöisesti. Asiakas on nyt keskiössä. Eikä palvelut enää toimi niin organisaatiolähtöisesti kuin ennen. Me teemme kyselyjä ja kaikkea muuta, jotta tietäisimme, mitä asiakkaat meiltä odottavat, mutta kuinka nopeasti täten toimien voimme nähdä ja toteuttaa sen muutoksen.

A: Tällaista organisaatiomalliahan ei ole missään muualla suomen kunnissa toteutettu, eli olemme ns. suurennuslasin alla. Muut isot kunnat seuraavat varmasti, miten saamme tämän toteutettua

D: Kyllä, mutta jokaisessa isossa kunnassa toteutetaan organisaatiomuutoksia. Organisaatiomuutokset ovat tämän ajan tyypillinen ilmiö, mutta arvioidaankohan niitä riittävästi. Esim. Helsingissä on toteutettu organisaatiomuutos, jossa korostetaan alueellisuutta.

A: Niin tämähän on Oulussa jo kolmas muutos 10-vuoden aikana.

E: Niissä organisaatiomuutokseen liittyvissä työpajoissahan oli, mitä haluaisimme saada mukaan entisestä...

B: Niin, mikä olisi se ideaalijuttu, jota tavoiteltaisiin ja mistä luovuttaisiin. Samalla haarukoitiin esimiesten kanssa sitä, mitä kannattaa ottaa mukaan vanhasta ja mikä olisi säilyttämisen arvoista..

A: Ovatko ne nyt toteutuneet?

B:Tämä on kesken...

E: Kesken on, mutta meidän toivoimme, että niillä alueilla yhteistyö säilyy ja voimme toimia sillä lailla tiimeissä kuin ennenkin.

A: Alueellisuuttahan tässä uudessa mallissa korostetaan..

D:Nimenomaan.. Toivoimme, että nämä alueelliset tiimit ainakin varhaiskasvatuksessa voisivat jatkaa toimintaansa. Nehän ovat nyt säilyneet ja niitä periaatteessa vain vahvistetaan.

B: Sitten toivottiin enemmän yhteistyötä opetustoimen kanssa. Tultaisiin tutuiksi ja tutustuttaisiin.

D: Toivottiin myös yhteistyötä terveydenhuollon, sosiaalipuolen ja hyvien puolelle. Nyt sitä ollaan rakentamassa. Alkutekijöissään ollaan, mutta tätä kaikkea ollaan rakentamassa. Ehkäpä se suunta on oikea.

F: Esimies sanoi, että mikään ei ole valmista vaan pitää rakentaa kaikkea ja se vie aikaa. Tulee ihan uusia toimintatapoja ja niiden omaksuminen vie aikaa. Maltti on valttia.

4. Mitkä ovat mielestänne merkittävimmät muutokset uudessa organisaatiossa työnne kannalta? Mitä hyvää tai huonoa näette tässä kaikessa, kun vertaatte sitä vanhaan?

B: Ainakin sitä mietittiin syksyllä, että kun tähän asti on ollut se palvelupäällikkö esimiehenä ja nyt tulee uusi järjestelmä, jossa esimieheen ei voikaan tukeutua niin kuin ennen. Ajatus oli, että esimies on nyt kauempana ja miten tämä vaikuttaa meidän työhön? Miten se vaikuttaa työn määrään, vastuun kanton? Nythän on kuitenkin tehty palvelukeskittymiä ja jaettu tätä työnsarkaa ja on löydetty uusia yhteistyökäytäntöjä. Mutta ensimmäinen ajatus oli, että esimies on kaukana.

Mutta nyt en tiedä, onko se kuitenkin loppujen lopuksi kauempana kuin ennen.

C: Niin, sama on fiilis. Tällä hetkellä ajattelen, ettei se loppujen lopuksi olekaan niin kaukana. Tulevaisuus kuitenkin näyttää.

F: Sama oli ajatus, mutta meillä sitten on varmaan täällä eri tilanne, kun muilla alueilla. Meillä on oma entinen esimies aluepäällikkönä ja häntä on paljon helpompi lähentyä. Muilla on eri tilanne, kun tulee ihan uusi ihminen johtoon. Itse ajattelen, että olemme onnellisessa asemassa. Hyvää on, että koulun kanssa ruvetaan tekemään yhteistyötä ja tulee näitä palvelukeskittymiä. Meillä on omat alue-edustajat kaikissa johtotiimeissä. Saadaan varhaiskasvatuksen ääntä vietyä sinne ylöspäin. Saadaan terveisiä muilta alueilta. mitä ennen ei ole ollut. Itse ainakin odotan näin. Aika näyttää.

D: Ehkä se perusopetuksen ja varhaiskasvatuksen erilainen toimintakulttuuri on nyt se joka meitä puolin ja toisin hämmentää. Meillä on erilainen tapa ollut johtamisessa ja sen oivaltaminen, missä asioissa meidän pitää ymmärtää toisiamme ja mikä on tyypillistä varhaiskasvatukselle ja mikä opetustoimelle. Työmäärä on varmaan lisääntynyt ja delegointisääntökin on muuttunut. Vastuunkantoa tulee eri asioissa. En tiedä onko se hyvä vai huono? Mehän olemme kuitenkin toivoneet, että saamme päättää niistä asioista, jotka oikeasti koskevat ja joita hoidamme.

C: Miten sitten toteutuu koko Oulun alueen varhaiskasvatus. Miten johtajien yhteistyö toimii? Tätä oli kuulemma pohtinut varhaiskasvatuksen johtaja. Onko niin tämän myötä, että Ouluun tulee 4 eri pikku kaupunkia?

D: Se on perusopetuksen kohdalla ihan sama. Miten otetaan vastuuta. Päälliköiden rooli on muuttunut. Varhaiskasvatuksen johtaja on Ulla Rissanen. Hän oli ennen selkeästi meidän esimies. Nyt hänellä ei ole sitä entistä esimiesasemaa. Hänen vastuullaan on vain substanssiosaaminen.

A: Eli alueellisuus on tämän uuden organisaation vahvuus, mutta toisaalta se on myös sen heikkous

Kaikki: Joo, se voi olla kumpaakin..

F: Vahvuuttahan tässä kuitenkin haetaan kaikilla niillä keskittymillä. Toivoisin, että tästä meidänkin alueesta tulisi sellainen palvelukeskittymä, joka näyttäytyisi asiakkaille ihan omana ”pikkukaupunkina” ja he kokisivat palvelut helposti saataviksi.

D: Se, minkä näen tässä organisaatiossa vahvana, on varhaiskasvatuksen suunnittelija Sari Nybergin ja Sirpa Tenhun panoksen, koska heidän työnsä kattaa koko kaupungin varhaiskasvatuksen suunnittelun. Heidän toimintansa on yhteisen laadun etsimistä eri alueiden kesken.

A: Näkyykö muutos teidän käytännön työssänne jotenkin ratkaisevasti?

C: Merkittävin muutos on delegaationsääntö. Tämän myötä päätösvaltaa meille päiväkodinjohtajille on tullut enemmän. Meitä parhaillaan koulutetaan tähän kaikkeen. Esim. Päätöksiä viedään LOOTAAN, jota ennen ei ole ollut.

A: Anteeksi selvennätkö, mikä on LOOTA?

Kaikki: Tietokonesovellus, jonne viedään viralliset päätökset.

E: Tehtäviä on nyt enemmän ja odotan, että niitä tulee lisää. Työmäärä tulee varmasti lisääntymään. Päällikötkään eivät vielä varmasti tiedä, mitä kaikkea uutta tulee lisää.

C: Vähän olemme työmme kannalla tällä hetkellä odottavassa mielentilassa. Saa nähdä mihin tämä kaikki johtaa.

E: Sinähän voisit haastatella johtajia eri alueilta, joilla on esim. perusopetuksen ihminen päällikkönä. Miten he kokevat tilanteen? Heillä on varmasti ihan erilaiset asetelmat siellä.

D: Muutos aiheuttaa aina, vaikka se olisi kuinka toivottua pientä semmoista vastarintaa, epätietoisuutta, epävarmuutta ja epämääräisyyttä. Mitähän tämä tarkoittaa ja lisääköhän se minun työtä, mutta joskus se voi myös vähentää jotain. Joku asia tehdäänkin suoraan ja itsenäisemmin. Ennen tehtiin esityksiä ja sitten se on mennyt sinne ja tänne. Nyt loppupeleissä teetkin sen päätöksen itse.

C: Pelkästään sekin, että on uusia termejä, joita on tosi vaikea omaksua. Palvelukeskittymä ja kaikkea muuta, mitä ei ihan hetkessä opi käyttämään. Ennen kuin ne sitten syöpyy tuonne muistiin.

A: Mitä tarkoitat palvelukeskittymällä?

C: No sitä keskittymää, missä on koulu ja tietyt päiväkodit.

D: Palvelukeskittymällä minun mielestä tarkoitetaan tässä vaiheessa sitä, tietyllä alueella olevat varhaiskasvatuksen, opetustoimen ja nuoriso-toimen sekä kirjaston palveluita, eli tietyt päiväkodit, tietyt koulut, kirjastot toimivat yhdessä ja tuottavat näitä palveluita alueen asukkaille ja miettiä niitä palveluita. Tässä tapauksessa Kuivasjärvi, Linnanmaa, Kuivasranta, Ritaharju, Pöllökangas.

C: Asiat itsessään voivat olla hyvinkin yksinkertaisia, mutta organisaation täytyy antaa niille nimet, joiden omaksuminen ei ole ihan helppoa eli vaikka mitä tämä palvelukeskittymä loppupeleissä tarkoittaa. Niitä pitää oppia käyttämään luontevasti.

Kaikki D:lle: Sinähän olet meidän edustaja tässä palvelukeskittymä työryhmässä, koko kaupungin alueella, eikö?

F: Sinä edustat Ritaharju, Pöllönkangas, Kuivasjärvi aluetta

B: Tällä hetkellä pohjoinen on jaettu 4 palvelukeskittymään.

5. Organisaatiomuutoksen kanssa lähes samaan aikaan tuli voimaan myös uusi varhaiskasvatustaki sekä perusopetuslaki. Mikä merkitys näillä on työllenne ja onko ne organisaatiomuutosta tärkeämpiä työssänne?

D: Ilman muuta nämä ovat tärkeämpiä asioita.

KAIKKI OVAT SAMAA MIELTÄ!

E: Nämä kummatkin vastaavat hyvin tämän päivän tarpeeseen ja siihen, miten yhteiskunta on muuttunut ja muuttumassa. Nyt suunnitelmat ovat ihan linjassa. Koko polku on selvä varhaiskasvatuksesta koulumaailmaan. Siinä otetaan huomioon, millaisia tietoja ja taitoja lapsi tarvitsee koulumaailmaan tullessaan.

Ne kummatkin ohjaavat hyvin sekä päiväkodinjohtajien että lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien työtä.

D: Nämä kummatkin lait ohjaavat meidän työtämme enemmän kuin organisaation muutokset. Nämä antavat suunnan työllemme.

E: Varhaiskasvatuslakihan luo työn sisällön. Organisaatio ei sitä tee. Se antaa ne raamit myös henkilöstölle, jolle ei organisaation muutos merkitse sinänsä mitään.

B: Ajattelin vielä tuota, miten muutos näkyy työssä, niin ainakin minulla on semmoinen tuntuma, että olemme nyt olleet tämän alueellisuuden ja näiden lakien myötä enemmän tekemisissä opetustoimen kanssa kuin aikaisemmin. Nämä lait tukevat myös organisaation muutosta kun teemme enemmän yhteistyötä ja puhumme samoista asioista.