

KATSAUS VARHAISKASVATUKSEEN

VERKKOKYSELY OULUN KUNNALLISTEN PÄIVÄKOTIEN
LASTENTARHANOPETTAJA-VARAJOHTAJIEN TYÖSTÄ

Kehittämishanke

Tommi Peura

Opinnäytetyö

Sosiaalialan kansalais- ja aluelähtöinen kehittäminen
Sosionomi (ylempi AMK)

2018

Sosiaalialan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Sosionomi (ylempi AMK)

Tekijä	Tommi Peura	Vuosi 2018
Ohjaajat	Leena Viinamäki & Rauno Pietiläinen	
Toimeksiantaja	Opinnäytetyö / Oulun varhaiskasvatuksen hallinto	
Työn nimi	Katsaus varhaiskasvatukseen – Verkkokysely Oulun kunnallisten päiväkotien lastentarhanopettaja-varajohtajien työstä	
Sivu- ja liitemäärä	95 + 2	

Tässä opinnäytetyönä tehdyssä kehittämishankkeessa käsitellään työn teoriaosassa suomalaista ja oululaista päivähoitoa sekä pedagogista johtajuutta. Työn loppupuolella syvennyttään Oulun kunnallisen lastentarhanopettaja-varajohtajan työnkuvaan ja tutkimuksessa saatuihin tuloksiin. Tulosten tilastollisen analysoinnin perusteella opinnäytetyössä osoitetaan lastentarhanopettaja-varajohtajan työn painottuvan toimistotehtäviin. Aineiston analyysissä on käytetty faktorianalyysiä, josta saadut tulokset on esitetty taulukoina ja graafisina kuvioina. Tulosten vapaapalautteita on analysoitu sisällöllisesti positiivisen ja negatiivisen ulottuvuuden näkökulmista. Vapaapalautteiden tuloksia on tarkasteltu myös pedagogisen johtajuuden näkökulmasta ja palautteiden pohjalta on laadittu SWOT-analyysi työn kehittämisen tueksi. Pohdintaosiossa käsitellään opinnäytetyöprosessia ja varajohtajatyön mahdollista kehittämistä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat lastentarhanopettaja-varajohtajatyön painottuvan suurelta osin toimistotehtävien alueelle, kun taas vapaapalautteet osoittavat kiinnostusta pedagogisen johtamisen osa-alueelle. Lisäksi tulokset osoittavat kehittämistarpeita ja vastaajien suurta halua osallistua oman varhaiskasvatusyksikön pedagogisen johtajuuden kehittämiseen. Työn tutkimusaineisto on kerätty ZEF- ohjelmalla tehdyllä verkkokyselyllä. Tulosten analysoinnissa on käytetty Excel -ohjelmaa. Tulokset on esitetty kokonaistutkimuksena ja tulosten analysoinnissa on ristiintaulukoitu kolmen tilastollisesti merkittävimmän koulutustaustan vaikutusta työpainottumiseen sekä omaan osaamiseen valittujen tehtävien osalta. Tuloksista on raportoitu kaikkia vastaajia ja Oulun varhaiskasvatuksen avainhenkilöitä. Kyselystä saatuja tuloksia voidaan käyttää hyödyksi Oulun varhaiskasvatuksen hallinnossa lastentarhanopettaja-varajohtajan työn kehittämiseen. Opinnäytetyön liiteosio sisältää kyselyn saatekirjeen ja kyselyn kysymykset.

Asiasanat Varhaiskasvatus, työn painottuminen, lastentarhanopettaja-varajohtaja, tulokset

Muita tietoja Saatekirje, verkkokyselyn kysymykset

Degree Programme in Social Services
Thesis
Master of Social Services

Author	Tommi Peura	Year 2018
Supervisors	Leena Viinamäki & Rauno Pietiläinen	
Commissioned by	Thesis / Administration of early childhood education and care, Oulu	
Subject of thesis	Wide look to the early childhood education – Web survey of municipal deputy leading kindergarten teachers title	
Number of pages	95 + 2	

This thesis is a result of a development project on the day care system in Finland and city of Oulu. Beginning of the thesis contains the theory part of the day care system and pedagogical leadership. The other part of the thesis examines the operative leadership and biography of municipal deputy leading kindergarten teacher and the results of the thesis.

Results of research will show balance of restricted tasks in deputy leading kindergarten teacher's work. Part of this category results have been analysed by factor analysing method. The results have been visualised with columns and paragraphs. Results of free questions were analysed using the angle of pedagogical leadership. The closure reflects making of the thesis and its possible influences on the work of deputy leaders in pedagogical branch.

The results clearly show, the tasks of a deputy leading kindergarten teacher are overall balanced to office work. The results also indicate that the respondents are interested in developing their work. The respondents are very keen on participating in developing pedagogical leadership in their own unit. The data was collected by ZEF-web survey method and analysed by Excel office program. Education background as a kindergarten teacher was used as a variable of the research. Results of this abstract have been announced to all respondents and key persons. The results are free for use for possible further developing of deputy leading kindergarten teacher work in the future. Appendix includes all questions used in the ZEF-survey and cover letter.

Key words	Early childhood education, balancing of work, deputy leading kindergarten teacher, results of research.
Special remarks	Cover letter, Supplement documents of questions

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	2
2.1	Tutkimuskysymys – Lto-varajohtajan työn moninainen painottuminen	2
2.2	Tutkimusmenetelmä ja aineiston analysointi.....	3
2.3	Tutkimuksen toteutus.....	6
2.4	Kyselymittari ja kysymykset	7
3	VARHAISKASVATUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	12
3.1	Varhaiskasvatuksen nykytila, historia ja tulevaisuus.....	12
3.2	EU ja Pohjoismainen varhaiskasvatus.....	19
3.3	Suomalaisen päivähoitojärjestelmän muotoutuminen.....	21
3.4	Suomalaisen varhaiskasvatuksen ohjausjärjestelmä.....	22
3.5	Hyvinvointipolitiikka varhaiskasvatuksessa.....	26
3.6	Lastentarhanopettajien koulutusjärjestelmä.....	28
4	OULUN KUNNALLISEN VARHAISKASVATUSJÄRJESTELMÄN TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	32
4.1	Oulun malli on säästöjen tulos	32
4.2	Oulun päivähoitojärjestelmän periaate ja -toteutustavat	38
4.3	Oulun varhaiskasvatuspalveluiden taustalla vaikuttavat tekijät ja haasteet	40
4.4	Oulun päivähoidon johtajuustasot ja hybridijohtajuus	41

5	PÄIVÄHOIDON PEDAGOGINEN JOHTAJUUS	43
5.1	Pedagogisen johtajuuden määritelmiä	43
5.2	Jaettu johtajuus.....	46
6	TULOKSET	47
6.1	Lastentarhanopettaja-varajohtajatyön TVA-kriteerit ja tehtävät	47
6.2	Varajohtajaprofiili	52
6.3	Vastaajien taustatiedot	54
6.4	Henkilöstöjohtaminen	57
6.5	Hallinnolliset tehtävät.....	60
6.6	Tietotekniset tehtävät.....	62
6.7	Oma osaaminen	64
6.8	Avointen kysymysten vastaukset	67
7	POHDINTA	72
	LÄHTEET.....	81
	LIITTEET	95

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. SUKUPUOLIJAKAUMA.....	10
KUVIO 2. KOULUTUSTAUSTA.....	10
KUVIO 3. VARHAISKASVATUKSEN HALLINNOLLINEN ELIN (LAHTINEN 2016.).....	24
KUVIO 4. MIKÄ ON KOULUTUSTAUSTASI?	30
KUVIO 5. VASTAAJIEN KESKI-ikä.	31
KUVIO 6. ORGANISAATIOMALLI 2011 (SISÄINEN INTRA).....	33
KUVIO 7. ORGANISAATIOMALLI 2013 (SISÄINEN INTRA).....	34
KUVIO 8. ORGANISAATIOMALLI 2017 (SISÄINEN INTRA).....	35
KUVIO 9. VARAJOHTAJAN TYÖTEHTÄVÄT ISOSSA YKSIKÖSSÄ.	50
KUVIO 10. VARAJOHTAJAN TYÖTEHTÄVÄT PIENESSÄ YKSIKÖSSÄ.....	50
KUVIO 11. VARAJOHTAJAPROFIILI.	52
KUVIO 12. HENKILÖSTÖJOHTAMISEN PAINOTTUMINEN.....	59
KUVIO 13. HALLINNOLLISTEN TEHTÄVIEN PAINOTTUMINEN.	61
KUVIO 14. TIETOTEKNISTEN TEHTÄVIEN PAINOTTUMINEN.	63
KUVIO 15. OMAN OSAAMISEN PAINOTTUMINEN.	65

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. VASTAAJAPROSENTTI.	9
TAULUKKO 2. VARHAISKASVATUKSEN KESKEISET MUUTOKSET (ALILA YM. 2014,8-36). KOONNUT (PEURA 2016).....	14
TAULUKKO 3. OULUN KUNNALLISTEN PÄIVÄKOTIEN JA YKSITYISTEN PÄIVÄKOTIEN LAPSIMÄÄRÄT 2005-2015 (OULUN TILASTOLLISET VUOSIKIRJAT 2007-2015.).....	36
TAULUKKO 4. OULUN KUNNALLISET JA YKSITYISET PÄIVÄKODIT 2016 (OULUN KAUPUNKI 2016.).....	38
TAULUKKO 5. ONKO VARAJOHTAJAN TYÖHÖN MIELESTÄSI TARJOLLA RIITTÄVÄSTI KOULUTUSTA?.....	44
TAULUKKO 6. HALUAISITKO KEHITTÄÄ VARAJOHTAJAN TYÖTÄ?	45
TAULUKKO 7. VARAJOHTAJAN KESKEISET TEHTÄVÄT.....	49
TAULUKKO 8. FAKTORIANALYYSIN KOKOOMATAULUKKO	55
TAULUKKO 9. TYÖNPAINOTTUMINEN: HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	57
TAULUKKO 10. MIKÄ VARAJOHTAJAN TYÖSSÄ ON MIELESTÄSI ANTOISINTA?	67
TAULUKKO 11. SWOT-ANALYYSI.....	69

1 JOHDANTO

Opinnäytetyönä tehtävän kehittämishankkeen lähtökohdat juontavat juurensa omista empiirisistä kokemuksistani lastentarhanopettaja-varajohtajan työstä. Isommassa kuvassa vaikuttavina tekijöinä ovat päivähoidon valtakunnalliset ja paikalliset muutokset. Päivähoidon ohjaustaho on vaihtunut ja uusi Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet -asiakirja on ilmestynyt. Tämän lisäksi paikallisesti tarkastellen Oulun kaupungin varhaiskasvatus on kamppailut hallituksen sopeuttamistavoitteiden kanssa ja on uudistanut palvelu- ja johtamiskäytäntöjään kustannustehokkaampaan suuntaan. Nämä muutokset tulevat näkymään tulevaisuudessa mm. varhaiskasvatuksen pedagogisessa johtajuudessa operatiivisella tasolla.

Varhaiskasvatuksen johtajuus kunnallisissa organisaatioissa on kokenut innovaation. Oulun tuleva johtamisjärjestelmän muutos ulottuu myös varhaiskasvatuksen yksikköjohtajien tasolle. Yhä useamman yksikköjohtajan vastuualue on kasvanut ja yksiköiden johtajista on tullut hajautetun organisaation johtajia, joka tarkoittaa usean yksikön johtamisvastuuta. Kasvaneen johtajavastuun tukena Oulussa toimitaan jaetun johtajuuden periaatteella. Johtajan työparina toimii lastentarhaopettaja-varajohtaja.

Tämä opinnäytetyö selvittää varhaiskasvatukseen liittyviä tekijöitä ja painottuu tutkimuksen osalta lto-varajohtajien työhön Oulun kunnallisissa päiväkodeissa. Opinnäytetyöstä kertynyt tieto on uutta ja sitä on mahdollista hyödyntää mainitun ammattiryhmän työn kehittämiseen.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

2.1 Tutkimuskysymys – Lastentarhanopettaja-varajohtajan työn painottuminen

Olen seurannut varhaiskasvatusta ja sen muuttumista sekä kehittymistä aitiopaikoilta vuodesta 1999 alkaen. Olen toiminut harjoittelijana, lastenhoitajana, lastentarhanopettajana sekä lastentarhanopettaja-varajohtajana. Viimeisin kokemukseni varajohtajantyössä toimi lopullisena innoittajana opinnäytetyön aiheeseen.

Keskustellessani muiden varajohtajien kanssa ymmärsin, että jaetun johtajuuden mallia toteutetaan työnjaollisesti hyvin monin tavoin. Tästä sain alustavan idean kehittämishankkeelle. Kävin keskustelemassa palvelupäällikön kanssa kehittämishankkeesta ja hän näytti asialle vihreää valoa. Informoin hankkeesta myös Oulun varhaiskasvatuksen johtajaa, joka myönsi tutkimusluvan hankkeelle loppusyksyllä 2015.

Varajohtajan työ nykymuotoisuudessaan on verrattain uusi ilmiö, johtuen nimenomaan Oulun suuresta kuntaliitoksesta. Liittyneissä kunnissa varajohtajakäytäntö oli aiemmin leväperäinen. Suur-Oulun myötä varajohtajan työlle asetettiin TVA-kriteerit ja määritettiin palkkaustasot sekä lisävaativuustekijät.

Kehittämishankkeen tarkoituksena on antaa laaja kuva varhaiskasvatuksen tilanteesta ja siihen vaikuttavista voimista sekä tuoda kyselyyn vastanneiden ääni kuuluviin. Erityisesti työssä kartoitetaan lastentarhaopettaja-varajohtajan työn painotumista ja omaa osaamista sekä kuvataan vastaajien tuntemuksia pedagogisesta johtajuudesta. Tulokset avulla kuvataan varajohtajan työpainotumisen moninaisuutta ja tuodaan hiljainen tieto näkyväksi.

Lopputuloksena syntyi tutkimus, jossa yhdistyy kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimus antaa myös vastauksia, jotka ovat tilastotieteellisesti tosia. Tutkimuksen teoriaosiossa kuvataan kokoomataulukkona suomalaisen varhaiskasvatuksen historiaa ja nykytilaa sekä nostetaan esille varhaiskasvatuksen keskeisiä tekijöitä. Teoriaosiossa keskitytään tarkemmin Oulun kunnallisen varhaiskasvatukseen ja johtajuuden organisointiin. Teoriaosan pääluvuissa

keskitytään pedagogiseen johtajuuteen ja siihen liitettäviin konteksteihin. Työn loppuosa sisältää tulos- osion, jossa tulokset selitetään ja esitetään graafisten kuvioiden sekä numeeristen lukujen avulla.

2.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston analysointi

Tutkimusmenetelmänä tiedon keräämiseen käytin kvantitatiivista ja kvalitatiivista menetelmää yhdistävää verkkokyselyä. Verkkokysely sisälsi strukturoituja kysymyksiä sekä avokysymyksiä. Ohjaajieni suositusten perusteella soveltuvaksi analysointimenetelmäksi valikoitui faktorianalyysi. Faktorianalyysin toteutuksen ohjaamisesta vastasi yliopettaja (Pietiläinen 2017). Tutkimuksen kohderyhmä edusti Oulun kunnallisen varhaiskasvatuksen neljää maantieteellistä aluetta ja vastaajina kyselyssä olivat Ito-varajohtaja nimikkeellä toimivat lastentarhanopettajan kelpoisuuden omaavat henkilöt. Tulosten analysoinnissa; työnpainottumisen ja oman osaamisen osalta, rajasin vastaajajoukon kolmeen merkittävimpään koulutustaustaryhmään. Vapaapalautteissa on huomioitu kaikki kyselyyn vastanneet henkilöt.

Faktorianalyysissa voidaan erottaa kaksi toisistaan poikkeavaa lähestymistapaa. Omaan aineistoon paremmin sopi eksploratiivinen faktorianalyysi, jolla pyritään etsimään muuttujajoukosta faktoreita, jotka pystyvät selittämään havaittujen muuttujien vaihtelua ilman, että tutkijalla on etukäteen vahvoja odotuksia löydettävien faktoreiden määrästä tai niiden tulkinnasta. Eksploratiivinen faktorianalyysi on siis aineistolähtöinen tutkimusmenetelmä. Analyysin tuloksena voidaan löytää yksi tai useampia faktoreita, joita käytetään hyväksi tulosten tulkinnassa. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, faktorianalyysi 2004.) Summamuuttujaksi nimitetään muuttujaa, jonka arvot on saatu laskemalla yhteen useiden erillisten, mutta samaa ilmiötä mittaavien muuttujien arvot. Tässä tutkimuksessa on summamuuttujien avulla tutkittu työn painottumista ja omaa osaamista. Kyselytutkimuksessa summamuuttujia käytetään saatujen vastausten yhdistämisessä. Kyselyn kysymyksillä tutkitaan vastaajien mielipidettä tietystä asiasta. Vastauksista saadaan tilastolliset muuttujat, joilla laskutoimitukset ovat mahdollisia. Samaan aihealueeseen liittyviä vastauksia voidaan mitata kysymyspatteristolla ja selvittää hyvin

moneen eri asiaan liittyviä mielipiteitä tai faktatietoja. Tällöin voidaan muodostaa eri asioita indikoivia summamuuttujia. Yhteenlaskettavat muuttujat ovat mitta-asteikoltaan yleensä järjestystasoisia. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, muuttujien ominaisuudet 2007.)

Tässä tutkimustyön kehittämishankkeessa on käytetty sovellettua Likert-asteikkoa; liukujana-asteikkoa 0-5. Tällä pyrin lisäämään vastaamisen nopeutta ja lisäämään vastausmäärää. Toinen syy valinnalle oli aikajänne, jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan työn painottumista kuluneen toimintakauden aikana (kyse lyhetkellä elokuu 2016- helmikuu 2017). Aikataulun ja työn painottumisen mittamisen vaikeuden takia en katsonut järkeväksi pyytää seurantaa kaikista työtehtävistä päivä-, viikko-, kuukausi- tai puoli vuotta kestäväällä periodilla. Usean sanakokeilun jälkeen parhaimmalta vaihtoehdolta tuntui mittari, joka mittasi työn painottumista siten, että sen painoarvo kasvoi mentäessä liukujanalla ylöspäin asteikolla 0 < 5. Nolla- arvolla vastaaja ei ole osannut sanoa painottuuko työ hänen kohdallaan. Arvon ollessa välillä 0,01-1.00 työ painottui erittäin vähäisesti ja asteikolla 5,00 työ painottui erittäin paljon kyseisten työtehtävien osalta.

Jokaisen tilastollisen muuttujan mahdolliset arvot ovat peräisin mitta-asteikolta. Asteikko on helppo mieltää numeerisiin muuttujiin. Kvantitatiivista tutkimuksessa puhutaan mitta-asteikosta myös ei-numeeristen eli sanallisten, ns. merkkitietomuuttujien yhteydessä. Mittaustaso riippuu mitta-asteikon tarkkuudesta ja mitattavasta asiasta; esimerkiksi henkilön tulot voidaan ilmoittaa valinnan mukaan joko täsmällisinä euromäärinä tai palkkaluokkana, mutta onnellisuuden mittaaminen on epätarkempaa, sillä siihen ei ole mittayksikköä. Käytettävän mittaustason määrääminen kullekin muuttujalle on tärkeää jo tiedonkeruuta suunniteltaessa. Pääsääntönä voidaan pitää, että tieto kerätään mahdollisimman alkuperäisenä, siis tarkimmalla mahdollisella mittaustasolla. Toisinaan luotettavuusseikat edellyttävät tarkkuusvaatimusten lieventämistä aineistoa analysoitaessa. Käytännössä näistä matemaattisista vaatimuksista joudutaan silloin tinkimään. Tämä on yleisesti hyväksyttyä silloin, kun ratkaisu palvelee kohteen tutkimista ja esille tuomista. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, muuttujien ominaisuudet 2007.)

Summamediaanin perusteella vastaukset jaoteltiin kahteen luokkaan. Sininen pylväs kertoo kyseisen asteikon alle mediaanin tulokset ja oranssi pylväs yli mediaanin tulokset. Työn painottumista mittaavassa mittarissa tulokset johdettiin valituista työtehtävistä, jotka yhdessä edustivat kokonaisuuksia henkilöstöjohtamisen, hallinnollisen työn ja tietoteknisen työn osa-alueilla. Omaa osaamista arvioitiin seuraavien kokonaisuuksien kautta: yhteistyö vanhempien kanssa, varhaiskasvatussuunnitelman mukaisen toiminnan suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi, yhteistyö eri tahojen kanssa, työjärjestelyt, työhön ohjaus ja perehdyttäminen sekä itsensä ammatillinen kehittäminen. Tulosten luotettavuus on konsultoitu yliopettajien kanssa käydyssä puhelinkonsultoinnissa korrelaatio- ja faktorianalyysin pohjalta (Pietiläinen & Viinamäki 2017). Faktorianalyysin kautta, johon valitut työn painottumista mittaavat työtehtävät pohjautuivat, voidaan selittää 67.5 % varajohtajan töistä.

Omaa osaamista mittaavissa tehtävistä tehtiin luotettavuusarvio ja se osoitti muuttujien korreloivan keskenään, joten myös näitä tuloksia voitiin analysoida summamuuttujien kautta. Edellä mainittujen analysointimenetelmien perusteella ja otoskoon ollessa alle 100, ei tuloksista voitu vetää pidemmälle meneviä johtopäätöksiä. Tuloksien analysoinnissa muuttujina käytettiin neljää työtehtäväkategoriaa ja omaa osaamista viiden keskeisen työkokonaisuuden osalta. Nämä muuttujat ristiintaulukoitiin koulutustaustan kanssa. Tulokset osoittivat varajohtajan työn painottuvan tietoteknistä taitoa vaativien työtehtävien ympärille. Tulokset osoittivat myös korreloinnin perusteella valittujen vastausten jakaantuvan tasaisesti mediaanin molemmin puolin. Pedagoginen johtajuus ja siihen liittyvät tehtävät painottuivat näiden tulosten perusteella vähemmän. Avovastausten perusteella varajohtajat taas kaipasivat mahdollisuutta osallistua pedagogisen työn kehittämiseen.

2.3 Tutkimuksen toteutus

Aineiston keruun toteutin ZEF-verkkokyselynä. Vastaajaryhmät jaettiin ZEF-alustalle valmiiksi neljään alueelliseen ryhmään. Kysely lähetettiin sähköpostilla kaikille silloisille Oulun kunnallisten varhaiskasvatusyksiköiden varajohtajille (Saatekirje, liite 1.) Kyselyn tekohetkellä heitä oli 87 ihmistä, jotka jakautuivat neljälle maantieteellisesti jaetulle varhaiskasvatusalueelle. Tutkimusaineisto kerättiin helmi-maaliskuussa 2016 Oulun kunnallisten päiväkotien varajohtajilta. Vastaajien sähköpostiosoitteet olen kerännyt Oulun kaupungin julkisilta verkkosivuilta. Verkkosivuille oli ilmoitettu 87 varajohtajan s-postiosoite, johon kyselylinkki lähetettiin. Olen rajannut kyselystä pois ammatillisen koulutuksen varajohtajat, jotka työskentelevät ryhmäperhepäiväkodeissa ja ovat ammattinimikkeeltään lastenhoitajia.

Aineistonhankintamenetelmänä käytin strukturoitua ZEF- verkkokyselyä, joka sisälsi avokysymyksiä. Kysely voidaan toteuttaa monella tavalla: kyselyn toteuttamistapojen, kysymysten sisältöjen ja vastaajajoukon rajauksen valintaan vaikuttaa se, mitä tutkimuksessa halutaan saada selville. Kyselyn laatimiseen ja toteuttamiseen liittyy runsaasti tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa kyselyssä saataviin vastauksiin, vastausten informatiivisuuteen, kyselyn vastausprosenttiin ja kyselyn luotettavuuteen. Kyselyn toteuttaminen edellyttää sen ongelmakohtiin paneutumista etukäteen ja kyselyn pilotointia ennen sen toteuttamista. Kyselyn muodosta riippuen vastauksia voidaan analysoida sekä määrällisesti että laadullisesti. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Omasta kyselystäni voi näin jälkeen päin sanoa, että se oli liian laaja. Pääsyy tähän oli kristallin kirkkaan tutkimusongelman puute. Siksi valitsin kyselyyn paljon kysymyksiä, joilla mahdollisesti olisi vaikutusta Ito-varajohtajan työn painottumiseen. Tämä osoittautui kuitenkin epätodeksi. Hyvänä puolena on laaja aineisto, josta kokeneempi tutkija pystyisi ottamaan enemmän irti. Kyselyn tuloksista saadaan kuitenkin uutta tietoa ja arvokkaita mielipiteitä mm. koulutustoi-veista ja työn epäkohdista.

2.4 Kyselymittari ja kysymykset

Määrällisen aineiston kyselylomakkeessa käytetään lähinnä ns. suljettuja kysymyksiä, joihin vastataan strukturoidun, annetun asteikon mukaisesti. Myös ns. avoimia kysymyksiä sisältyy yleensä aineiston keruuseen ja näihin annetaan kyselylomakkeessa oma vastaustilansa. Tutkimuslomake perustuu tutkimusongelman ja siitä johdettujen alaongelmien määrittäisiin ja siten lomakkeen pohjana ovat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen keskeiset käsitteet. Määrällinen menetelmä keskittyy tutkimusyksiköiden eri muuttujien saamien arvojen välisten erojen kuvailuun ja selittämiseen. Tutkija pyrkii etsimään tilastollisia säännönmukaisuuksia, jotka selittävät muuttujien arvojen liittymistä toisiinsa. (Vilpas, 2.)

Kyselyn taustatietokysymykset valitsin siten, että niiden perusteella saadaan kartoitettavaa tietoa mm. varajohtajien koulutustaustasta, työkokemuksesta, työyksiköiden lapsi- ja työntekijämäärästä. Kysely sisälsi avokysymysosion, josta pyrin saamaan viimeisintä mielipidetietoa työn plus- ja miinus puolista, kehittämishalukkuudesta ja koulutustarpeista. Avokysymysten vastaukset olen jälkeinpäin luokitellut tehtävien aihealueiden sisään kokoomataulukoiksi. Kyselyn keskeisin osio mittasi työn painopistettä ja osaamista liukujan avulla, joka oli mitoitettu asteikolla 0-5. Tässä osiossa avasin Ito-varajohtajan keskeisiä työtehtäviä esimerkkien avulla, helpottaakseni vastaamista. Kyselyssä kartoitettiin lisäksi työntekijöiden osaamistasoa viiden keskeisimmän sisältöalueen avulla (kysely, liite 2.)

Laadin kyselymittariston soveltamalla ja aukaisemalla Ito-varajohtajan TVA-kriteereitä eri työtehtäviin. Kysymykset koostuivat taustatieto-osioista, avokysymysosioista, työn painopiste-osioista, työn resursointi-osioista, työn vaativuus-osioista, oma osaaminen -osioista ja palaute-osioista. Kartoitin lisäksi kahden varajohtajan ja kahden erikokoisen yksikön työtehtävien vastaavuuden kyselymittarin kysymyksiin työn painopistemittariston osalta. Tämän lisäksi pyysin opiskelu- ja työkavereita sekä varhaiskasvatuksen aluepäällikköä ja hallinnon ZEF-kyselyvastaavaa kommentoimaan kyselylomaketta. Lomakkeen lopullisen version hyväksyi toinen ohjaava opettajani. Näin varmistin työn painopistettä käsittelevän kysymyspatteriston validiteettia ja kysymyslomakkeen toimivuutta.

Kysymysten perustana käytin Ito-varajohtajan työn TVA-kriteereitä, joista olen johtanut erilaisia kysymyspatteristoja. Kysymykset keskittyivät työn kannalta keskeisten elementtien ympärille. Pyrin varioimaan kysymyksen asettelua kussakin patteristossa, jotta kyselystä saataisiin ulos erilaista tietoa. Tämän lisäksi avasin TVA-kriteereitä tarkemmin helpottamaan vastaamisessa. Tulosten keräämisen jälkeen jaoin alustavat metatulokset avainhenkilöille; neljän varhaiskasvatusalueen palvelupäällikölle ja varhaiskasvatusjohtajalle. Tämän jälkeen aloitin varsinaisen tulosten analysoinnin.

2.5 Tutkimusaineisto, perusjoukko ja raportointitapa

Tutkimuksen aineisto kerättiin ZEF- verkkokyselynä 17.2.2016- 18.3.2016 välisenä aikana. Kyselyn kohdejoukkona oli Oulun kunnallisten päiväkotien lastentarhanopettaja-varajohtaja nimikkeellä toimivat henkilöt. Näitä henkilöitä kyselyhetkellä löytyi Oulun kaupungin varhaiskasvatuksen sivuilta (N = 87) kappaletta. Kohdehenkilöt edustivat Oulun neljää kunnallisen varhaiskasvatuksen aluetta: Pohjoinen, Itäinen, Eteläinen ja Keskinen alue. Postituskierroksia oli yksi ja ns. karhukierroksia 1-7.

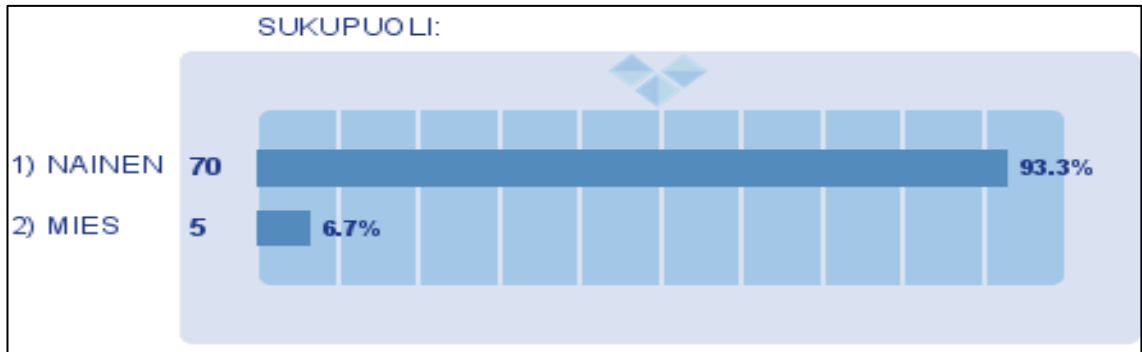
Taulukosta 1. nähdään kaikkien alueiden vastausprosentit. Korkea vastaajapro-sentti osoittaa varajohtajien suuresta kiinnostuksesta omaa työtään kohtaan.

Taulukko 1. Vastaajaprocentti.

(Lastentarhanopettaja)-Varajohtaja työn kartoitus Oulun kunnallisissa esiopetus- ja varhaiskasvatyüksiköissä 2016. RTF Report - luotu 15.10.2017 16:36				
Nimi	Vastaaja	Vastaamassa	Vastanneet	
Kaikki alueet_varajohtajat	87	76	67	
Yhteensä	87	76	67	
Vastausprosentti	87.4			
Lopettaneet	77			
Kesken jättäneet	10.3			
Eivät osallistuneet	12.6			

Tiedonkeruu tuotti (n = 76) vastauslomaketta, joka antoi kyselylle vastausprosen-tiksi 87 %. Kaikkiin kysymyksiin vastanneita oli (n = 67) vastaajaa, joka oli pro-sentteina 77 %. Tulosta on pidettävä hyvänä, koska kysely oli verrattain pitkä verkkokyselyksi. Kyselyn ajankohdan valinta oli ennalta tarkoin mietitty. Takana oli pitkät joululomat ja varhaiskasvatuksen toiminnan osalta ajankohta oli rauhal-linen. Aineistoa voidaan pitää vastausprosentin puolesta edustavana.

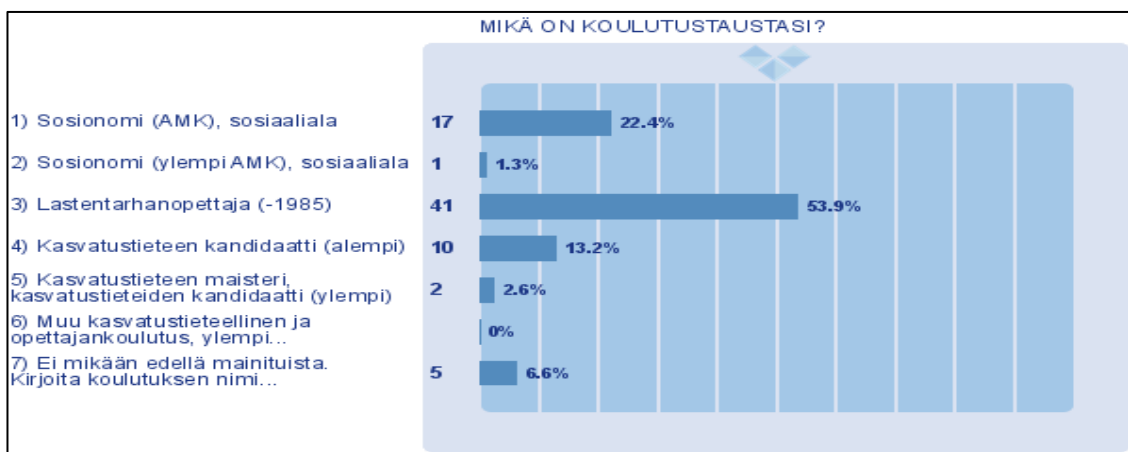
Naisten osuus kyselyssä (Kuvio 1.) oli peräti 93 % sukupuolensa ilmoittaneista ja miesten osuus vastaavasti vain 7 %.



Kuvio 1. Sukupuolijakauma.

Naisten osuus varhaiskasvatuksen henkilöstöstä oli vuonna 2012 ammattiryhmästä riippuen noin 93,7—99,9 prosenttia (Hallituksen esitys HE 80/2015 vp). Sukupuolijakauma on kyselyn varajohtajienkin keskuudessa hyvin lähellä tuota haarukkaa.

Koulutustaustan puolesta (Kuvio 2.) edustettuina olivat kaikki koulutusalat, jotka antavat pätevyyden toimia lastentarhanopettaja- varajohtajana. Koulutustaustajakauma edusti tulosten perusteella aiempia tuloksia (Lastentarhanopettajien koulutustaustaselvitys 2012,5).



Kuvio 2. Koulutustausta.

Lastentarhanopettajien liiton selvityksessä lastentarhanopettajien ja kasvatustieteiden kandidaattien osuus oli 56% ja AMK-taustaisten ja opistopohjaisten 27%.

Tämäkin tutkimus osoittaa yhdenmukaisuutta aiempiin tuloksiin vastaavien koulutustaustojen ollessa (Lto) 54 % ja (sosionomi AMK) 22 %. Katoprosentti kyselyssä oli 13 % (n = 11). Puhelinkyselyssä tavoitin heistä kahdeksan ja syyt olla vastaamatta selittyivät yleisellä kiireellä töissä, periaatteella olla vastaamatta kyselyihin, vuorotteluvapaalla sekä työn priorisoinnilla.

Kyselyn toteutuksesta vastasi sosiaalialan Lapin YAMK: n opiskelija Tommi Peura. Kehittämishanke tehtiin yhteistyössä Oulun varhaiskasvatuksen hallinnon kanssa (mm. ZEF-lisenssi ja tutkimuslupa). Ohjaajina työssä toimivat yliopettajat Leena Viinämäki ja Rauno Pietiläinen Lapin Ammattikorkeakoulusta. Opinnäytetyön raportoinnissa olen käyttänyt Lapin YAMK: n ohjeistusta (Lapin AMK, YAMK-opinnäytetyö).

3 VARHAISKASVATUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Varhaiskasvatuksen nykytila, historia ja tulevaisuus

Tämän päivän varhaiskasvatus toimii moniulotteisella kentällä. Taloudelliset ja kulttuuriset muutokset globaalissa ympäristössä ja mm. rakenteelliset muutokset kansallisessa toimintaympäristössä näkyvät lapsiperheiden arjessa heti tai pienellä viiveellä. Perheeseen vaikuttavat muutokset heijastuvat siten myös varhaiskasvatuksen kentälle. Näitä muutostrendejä ovat mm. teknologian kehitys, väestömuutokset, turvallisuustilanne, talouden heilahtelut ja muutokset työelämässä. Suomalaisittain merkittäviä muutoksia ovat ikääntyneiden suuri osuus väestöstä, maahanmuutto ja sen tuoma globalisoituminen sekä työn perässä tapahtuva liikkuvuus. Myös varhaiskasvatuksen lapsimäärät ovat hitaasti kääntymässä laskuun valtakunnallisesti ja alueellisesti. Kuntaliitokset, väestön keskittyminen aluekeskuksiin ja maaseudun hiljentyminen vaikuttavat alueellisiin palveluvolyymeihin. (Alila & Kronqvist 2008, 29–30.)

Varhaiskasvatuksen kannalta merkittävimpinä muutoksina voidaan pitää lapsiperheiden elämäntilanteen monimuotoistumista ja asiakkuuden kehittymistä osallistavaksi sekä perheiden sosiaalisten ongelmien kasautumista. Kuntatasolla haasteita ovat tuoneet alueellisen yhteistyön lisääntyminen, kuntien palvelurakennemuutokset sekä kentällä ja hallinnossa tapahtunut substanssimuutos, joka on laajentanut eri tasojen johtajien sekä rivityöntekijöiden osaamista, mutta myös monimutkaistanut tehtävänkuva. Yhteiskunnan rikkaiden ja köyhien välisten erojen kasvaminen on tuonut lisää syrjäytymistä ja eriarvoisuutta ihmisten välille. Näiden sosiaalisten ongelmien seurauksena avun tarpeessa olevien ihmisten tukeminen on vaatinut uudenlaista verkostoitumista ja moniammatillisuutta palvelukentällä. (Alila & Kronqvist 2008, 30.)

Uusista varhaiskasvatussuunnitelman perusteista voidaan tarkalla silmällä löytää mainintoja varhaiskasvatuksen johtajuudesta. Sen mukaan johtaminen vaikuttaa keskeisesti varhaiskasvatuksen toimintakulttuuriin. Toimintakulttuurin kehittäminen edellyttää pedagogiikan johtamista, jolla tarkoitetaan kokonaisuuden suunnitelmallista ja tavoitteellista kehittämistä ja arviointia. Tämä pitää sisällään ne kaikki toimenpiteet joilla luodaan edellytykset mm. ammatilliselle osaamiselle ja koulutuksen hyödyntämiselle ja kehittämiselle. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 28.) Edelleen voidaan todeta, että perusteet eivät kykene konkretisoimaan varhaiskasvatuksen johtajuuden merkitystä vaan raamit pedagogiselle johtajuudelle jätetään hyvinkin avoimiksi.

Parrila & Fonsén (2016, 17–18.) nimenomaan korostavat kirjassaan ”Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus - Käsikirja käytännön työhön”, johtajien tarvetta pedagogisen johtajuuden käsitteen avaamiseen, kehittämiseen ja johtamisen työtapoihin ylipäättään. Heidän mielestään varhaiskasvatuksen laadun arviointi ja kehittäminen on jäänyt liikaa työntekijätason tehtäväksi tai tekemättä jättämäksi.

Taulukossa (2.) olen kuvannut laajasti varhaiskasvatuksen historiallisia tapahtumia. Taulukon lähteenä on käytetty Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisua: Varhaiskasvatuksen historia, nykytila ja kehittämisen suuntalinjat (Alila ym. 2014, 8–36).

Taulukko 2. Varhaiskasvatuksen keskeiset muutokset (Alila ym. 2014,8–36). Koonnut (Peura 2016).

Päivähoidon keskeiset historialliset muutokset kokoomataulukkona							
Päivähoidon keskeiset laki -ja säädösmuutokset	Päivähoidon keskeiset käsite- uudistukset	Ideologisia ja valtiotason kehityslinjoja	Henkilöstöä koskevia koulutuspolitiikan kehityslinjoja	Päivähoitojärjestelmän kehityslinjoja	Ammattirakenteeseen ja henkilöstöön liittyviä kehityslinjoja	Varhaiskasvatuksen pedagogiikkaan ja käytäntöön liittyviä valtakunnallisia ja paikallisia kehityslinjoja	Päivähoidon johtajuuden keskeiset muutokset
Köyhäinhoitolaki (1922). Voimassa 1923 alkaen.	Päivähoito = paikka, jossa lasta hoidetaan ja huolletaan huoltajan opiskelun tai työn vuoksi.	Subjekttiivinen päivähoito-oikeus v 1996.	Koulutuspolitiikan monimuotoisuuden aikakausi.1980- luvulla	1970- luvulla päivähoitolle asetettiin kolme tehtävää: Yhteiskunnallistuminen, pedagoginen tehtävä ja pedagoginen tehtävä.	Toimenkuvien ja työtehtävien sulautuminen 'kaikki tekee kaikkea'-työtavaksi' 2000-luvulla.	Varhaiskasvatuksen sisällön kehittäminen: kasvatusavoitteet v. 1987, 1990- ja 2000- luvuilla suositus luontoisten oppaiden kulta-aika,	Yleiset johtajuusteoreettiset näkökulmamutokset
Laki lastentarhain valtionavusta (1927)	englanninkielinen käsite = Daycare.	Koulutuspoliittinen asennemuutos alkaa 2010-luvulla. Päiväkotia pidetään varhaiskasvatuksen toteutumisen pääasiallisena toteutusmuotona.	Varhaiskasvatuksen akatemisoitumisen aikakausi alkaa vuonna 1995, kun lastentarhanopettajakoulutus siirtyy kokonaisuudessaan yliopistoon.	Varhaiskasvatuskäsitteen käyttöönotto 1970- luvun alussa englanninkielen termistä 'early childhood education'.	Duaalimallin luominen aiheuttaa ristiriitoja yliopistojen ja korkeakoulujen välille. 1990-luvun lama vähensi yliopiston aloituspaikkoja puolella ja korkeakoulut vastasivat syntyneeseen vajeeseen	2000-luvulla monikulttuuristuminen ja globalisointuminen ovat luoneet paineita varhaiskasvatuksen laadulle. Kansainväliset; EU: n ja OECD: n teettämät tutkimukset ovat velvoittaneet myös Suomea	New Public Management

					koulutamalla uusia lastentarhanopettajia.	kehittämään ohjausjärjestelmää, koulutusta ja teknologiaa.	
Lastensuojelulaki (1936).	Pohjoismainen hyvinvointimalli Educare = hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuus.	Esiopetus on alkanut erkaantua lähemmäksi perusopetuslakia mm. normi- luonteensa sekä henkilökunnan pätevyysvaatimuksien johdosta.	Sosionomi- koulutus alkaa v. 1992 ja pätevöittää sosionomit lastentarhanopettajan tehtävään. Mahdollisuus hankkia esiopetuspätevyys 2001–2003.	Varhaiskasvatuskäsite saa vakiinnutettua asemansa 2000-luvulla valtakunnallisten ohjausasiakirjojen myötä.	Vuonna 2012, yliopisto alkaa lisätä aloituspaikkoja. Poliittinen ilmapiiri alkaa ajamaan pätevyysmuutoksia varhaiskasvatustalakiin ja aiheuttaa amk-linjoille supistuspainetta.	Oulussa siirrytään hoitoaikaperusteiseen sähköiseen laskutusjärjestelmään kunnallisissa päiväkodeissa 1.1.2016.	Päätöksenteon hajauttaminen valtiolta kunnille ja kunnissa lautakunnilta viranhaltijoille
Laki ja asetus päivähoidosta (1973)	Päivähoito = hoitojärjestelmä.	Normiohjauksesta on siirrytty informaatio- ja ohjelmaohjaukseen.	Varhaiskasvatuksen koulutuksen arviointi vuosina 2012- 2013 tuottaa suosittukset koulutuksen sisällöstä järjestäville tahoille.		2010- luvulla johtajuuden korostuminen: mm. kuntien palvelumalli- ja johtamisjärjestelmien muutokset, kuntaliitokset sekä kuntien säästötavoitteet ja johtajan työn sektoroituminen ja substanssiasioiden monipuolistuminen ovat nostaneet johtajuuden varhaiskasvatuksen keskeisimmäksi kehittämiskohteeksi. Myös pedagogiikan johtaminen on noussut keskeiseksi teemaksi varhaiskasvatuksen johtajuudessa.	Uusi Varhaiskasvatuksen perusteet – asiakirja julkaistaan lokakuussa 2016 Opetushallituksen toimesta.	1990-luvun taloudellisen laman seuraukset: mm. palveluiden uudelleenorganisoinnin strategia.

Subjektiiivinen päivähoito-oikeus alle 3-v. (1990).	Varhaiskasvatus = hoidon sisältö eli hoito, kasvatus ja opetus.					Vuonna 2016 pedagogiikka nousee Educare-mallin keskeisimmäksi osa-alueeksi.	Luopuminen Lapsiryhmävastuisista johtajista (tilalle varajohtajat). Oulussa harmonisoidaan päivähoiton käytänteitä kuntaliitoksen myötä ja käyttöön otetaan päiväkotitasolla v. 2013 päiväkodinjohtaja- varajohtajamalli.
Kaikille alle kouluikäisille lapsille subjektiiivinen päivähoito-oikeus (1996).	Varhaiskasvatus – käsite käyttöön (1974), sanan alkuperänä pidetään englanninkielistä termiä Early Childhood Education.						2010-luvulla kunnat luopuvat hallinnollisista yhden päiväkodin johtajista.
Esiopetuksen rakentuminen osaksi perusopetuslakia (1998).	Varhaiskasvatus 2000 – luvulla = yhteiskunnan palvelujärjestelmän tarjoama ammatillinen hoito, kasvatus ja opetus.						Pedagogiikan johtajuus työpari-mallilla (Päiväkodinjohtaja-varajohtaja) otetaan päiväkotijohtamisen tueksi Oulun kunnallisissa päiväkodeissa 2013-.
Säädös lakiin erityislastentarhanopettajan palvelun tarpeesta (2006).	Varhaiskasvatus viralliseksi tieteenlajiksi v. 2005 Jyväskylän yliopisto.						Oulun varhaiskasvatuksen johtajuus on kolmiportainen 1.1.2017 alkaen.

Päivähoidon hallinnollinen siirtyminen opetushallituksen alaisuuteen (2013).	Vuonna 2016 = varhaiskasvatus käsittää ikävuodet 0-8.						Tiedolla johtaminen ja osaamisen johtaminen Oulun johtamisjärjestelmän painopistealueeksi. Jaettu johtajuus on valalla Oulun kunnallisessa varhaiskasvatuksessa.
Varhaiskasvatuksen valtakunnalliset perusteet v. 2016. Esiopetuksen perusteet v. 2014. Subjektivisen päivähoito-oikeuden rajaaminen 20 t/vk kuntakohtaisella päätöksellä.	Esiopetus v.2016 = maksuton (700 tuntia vuodessa), velvoittava, leikinomainen, lapsen kehitystasosta lähtevä toiminta.						

Päivähoitojärjestelmän kehitys nykyiseen muotoonsa on ollut pitkä tie. Päivähoitojärjestelmän kehittymiseen ja muotoutumiseen ovat vaikuttaneet erilaiset yhteiskunnalliset ja ideologiset muutokset, joita myös lainsäädännön muutokset luonnollisesti heijastavat (Alila & Kinos. 2014, 10).

Varhaiskasvatuksen johtajuudessa on tapahtunut myös uudistumista. Hujala, Heikka & Halttunen (2016, 289.) mukaan muutoksien taustalla ovat varhaiskasvatuskentän sisällölliset ja rakenteelliset muutokset. Tutkimustiedon perusteella organisaation perustehtävä, johtajuus ja hallinnointi ovat vaikutuksessa toisiinsa ja myös muuttuvat, mikäli jokin näistä kolmesta tekijästä muuttuu. Olemassa olevan uuden tiedon mukaan varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutus ja varhaiskasvatuksen laadun vaikutus lasten kehitykseen on muuttamassa johtajuuden kehittämistarpeita.

3.2 EU ja pohjoismainen varhaiskasvatus

Suomalaiseen varhaiskasvatukseen vaikuttaa kansainvälinen ohjaus- ja lainsäädäntö. Varhaiskasvatus kuuluu jäsenvaltioiden vastuulle. Vaikka vastuu koulutusjärjestelmien organisoinnista ja sisällöstä on jäsenmailla, Euroopan tasolla tehtävän yhteistyön kautta voidaan helpottaa hyvien toimintatapojen kartoittamista, kannustaa varhaiskasvatuksen infrastruktuurin ja kapasiteetin kehittämistä sekä tukea varhaiskasvatuksen laatua ja vaikutuksia käsitteleviä tutkimuksia. (Alila ym. 2014, 49–54.)

Jäsenmaiden asiantuntijayhteistyö Euroopan Yhteisö laati varhaiskasvatuksen laadun kehittämiseksi vuonna 1996 lasten päivähoidon ja esiopetuksen laatutavoitteet. Laatutavoitteita valmisteltiin komission vetämässä 12 maan asiantuntijaverkostossa. Laatutavoitteet sisälsivät toimintaohjelman 40 esiopetusta ja päivähoitoa koskevan tavoitteen muodossa. Tavoitteita asetettiin jäsenmaille mm. talouden, palvelutason, palvelumuotojen sekä kasvatuksen ja esiopetuksen osalle. Tavoitteita asetettiin myös henkilökunnan määrälle, henkilökunnan työlle ja koulutukselle. Lisäksi asetettiin vanhempiin ja yhteiskuntaan liittyviä tavoitteita sekä erilaisia suoritustavoitteita, kuten vuosikertomusten laadintaa ja vanhempien mukanaoloa päivähoidon arviointiprosessissa. Työryhmän työstä muodostui eurooppalainen näkemys varhaiskasvatuksen laadun osatekijöistä. Asiakirjan tavoitteet jäivät kuitenkin vähälle huomiolle Suomessa. (Alila ym. 2014, 50–54.)

Ehkä tärkeimpänä tavoitteena, EU on asettanut tavoitteeksi vuoteen 2020 mennessä 95 % osallisuuden 4 -vuotta ja sitä vanhempien lasten varhaiskasvatuspalveluiden käytölle. Tämän tavoitteen taustalla on uudet tutkimustulokset, jotka osoittavat varhaiskasvatuksen ehkäisevän huono-osaisuutta ja helpottavan myöhempää koulumenestystä. (Truszczyński & Radermacher 2014, 61.)

Pohjoismainen varhaiskasvatus perustuu Educare- mallin pohjalle. Varhaiskasvatuksen järjestäminen ja hallinto vaihtelevat Pohjoismaissa. Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa varhaiskasvatuksen asiat kuuluvat samaan ministeriöön muiden opetukseen liittyvien asioiden kanssa. Tanskassa varhaiskasvatuksen hallinto on puolestaan vaihdellut eri ministeriöiden alaisuudessa. Pohjoismaissa varhaiskasvatuksesta säädetään laissa, mutta niiden sisällöt vaihtelevat. Ruotsissa varhaiskasvatuksen säädökset ovat koululaissa, Norjassa lastentarhoja koskevassa laissa ja Tanskassa sekä Suomessa päivähoitolaissa. Varhaiskasvatuspalvelujen järjestäminen on kaikissa Pohjoismaissa pääsääntöisesti kuntien tehtävä. Varhaiskasvatusta tarjotaan kaikissa Pohjoismaissa alle kouluikäisille lapsille. Ruotsissa varhaiskasvatuspalveluihin osallistuminen on 3–5-vuotiaille lapsille ilmaista 15 tuntia viikossa, mikä erottaa sen muista Pohjoismaista. Suomessa lasten varhaiskasvatuksen osallistumisaste jää pienemmäksi kuin muissa Pohjoismaissa. (Alila ym. 2014, 50.) Tätä puoltaa Suomen erilainen tukijärjestelmä, joka mahdollistaa huoltajan hoitovapaalla olemisen kotihoidon tuella, kunnes lapsi täyttää kolme vuotta (Kela, kotihoidontuki 2017).

Ruotsissa ja Norjassa varhaiskasvatuksen opettaja vastaa pedagogisesta toiminnasta. Suomessa kunnilla on päätäntävalta varhaiskasvatushenkilökunnan toimintaohjeista, joissa tarkennetaan kasvatushenkilöstön tehtävät sekä vastuut ja velvoitteet. Käytännöt vaihtelevat kunnittain. Norjassa jokaisessa kunnassa päivähoiton hallinnossa on hallinnollinen sekä operatiivinen johto. Suomessa kunnat organisoivat itse oman johtamisjärjestelmänsä. Pohjoismaissa kelpoisuusvaatimuksena lastentarhanopettajalle on alempi korkeakoulututkinto. Suomessa pelkkä sosionomi AMK-tutkinto (sis. 60 op. varhaiskasvatusopinnot) ei oikeuta työskentelemään esiopetuksessa. Muun kasvatushenkilökunnan osalta vaatimukset ovat vaihtelevia: Suomessa lastenhoitajien tulee olla lähihoitajia, Norjassa puolestaan toisen asteen tutkinto on vain 14 prosentilla työntekijöistä ja 45 prosentilla ei ole mitään koulutusta. Samankaltainen tilanne on Tanskassa, jossa työntekijöistä vain noin puolella on koulutus. Suomessa ja Ruotsissa täysin kouluttamattomien työntekijöiden osuus on hyvin pieni. Suomen varhaiskasvatus on myös joukon ainoa, jonka laissa määritellään kasvattaja/lapsi- suhdeluku. (Alila ym. 2014, 50.)

Huomioitavaa on, että Ruotsissa ryhmäkoot ovat pienempiä ja lasten määrä kasvattajaa kohden pienempi kuin Suomessa. Norjassa puolestaan mennään Suomen suuntaan ja lasten ryhmäkoot ovat kasvaneet. Norjassa ja Ruotsissa varhaiskasvatuksen opetussuunnitelmat ovat velvoittavia, toisin kuin Suomessa, missä opetussuunnitelma on suosittava. Tanskassa varhaiskasvatussyksiköt laativat itse opetussuunnitelmat. (Alila ym.2014,50–54.) Ruotsissa päivähoitoa laatuvalvoo erityinen koulutuksen arviointilautakunta (Alila ym. 2014,47).

3.3 Suomalaisen päivähoitojärjestelmän muotoutuminen

Suomalaisen päivähoitojärjestelmän ja varhaiskasvatuksen varhaiset juuret ulottuvat teollistumiseen ja kansakoulujärjestelmän synnyn vaiheisiin. Varsinainen päivähoitojärjestelmän syntyhistoria sijoittuu Suomessa sotien jälkeiseen kauden, yhteiskunnan jälleenrakentamiseen ja hyvinvointivaltion perusedellytysten rakentamiseen. Muutosprosessin myötä maatalous menetti asemansa ihmisten työllistäjänä. Perheet muuttivat kaupunkeihin ja naiset menivät kodin ulkopuolelle töihin. Syntyi uudenlainen tarve ja puute lastenhoitotahoista erityisesti Etelä-Suomen nopeammin teollistuvissa suurissa kaupungeissa. Tähän yhteiskunnalliseen tilanteeseen alkoi muodostua päivähoitojärjestelmä. (Alila & Kinos 2014, 11–12.)

Päivähoidosta tuli uusi yhteiskuntapolitiikan keino järjestää suomalaisen yhteiskunnan oloja muuttuneessa historiallisessa tilanteessa. Päivähoitopalvelun syntymisen ideologia on ollut vahvasti työvoima- ja sosiaalipoliittinen, mutta sen historia sisältää myös lastensuojelullisen periaatteen. Myös talouskasvun tukeminen, kuten tänäkin päivänä, oli tuolloinkin päivähoitojärjestelmän tehtävä. Päivähoito mahdollisti naisten työssäkäynnin ja opiskelumahdollisuuden. (Alila & Kinos 11–12.) Nykymuotoisen päivähoitojärjestelmän alkutiilet muurattiin vasta 1973, jolloin astui voimaan päivähoitolaki. (Päivähoitolaki 19.1.1973/36). Päivähoidon laatua kuvattiin vielä 1980–1990 luvulla Tarha Halosen sanoin:

”Päivähoidossa määrä on laatua niin kauan kuin määrästä on pulaa ”

(Alila ym. 2014,8).

2000- luvulla uusliberalistisen ajattelun seurauksena kunnallisen järjestelmän sisään rakentui yksityisten päiväkotien ja myös yksityisten perhepäivähoitajien markkinat (Alila & Kinos 2014, 11–12). Tultaessa kohti 2010-lukua, nousi Pohjoismainen ja suomalainen Educare- malli jo tunnustetuksi malliksi kansainvälisissä piireissäkin. Educare- mallissa hoito, kasvatusta ja opetus nivoutuivat yhdeksi kokonaisuudeksi. Educare- malli on jalostunut meillä Suomessa valtakunnallisiksi perusteiksi, jotka toimivat strategisena asiakirjana kaikille järjestäjätahoille. (Alila & Kronqvist 2008, 32.) Nykyinen ohjaustaho Opetushallitus päättää uusista varhaiskasvatussuunnitelman perusteista 1.8.2015 voimaan tulleen varhaiskasvatustlain mukaisesti. Opetushallitus valmisteli ja laati varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, joiden pohjalta uudet paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat otettiin käyttöön 1.8.2017 alkaen. Uudet valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet julkaistiin aiemmin lokakuussa 2016 (Opetushallitus, varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016).

3.4 Suomalaisen varhaiskasvatuksen ohjausjärjestelmä

Aluehallintoviraston (AVI) alaisuuteen kuuluvat lasten varhaiskasvatuksen suunnittelu, ohjaus ja valvonta toimialueellaan. Varhaiskasvatuksen lainsäädännön valmistelusta, hallinnosta ja ohjauksesta puolestaan vastaa opetus- ja kulttuuriministeriö. Kuntien tehtävänä on huolehtia, että varhaiskasvatusta on saatavissa kunnan järjestämänä tai valvomana siinä laajuudessa ja sellaisin toimintamuodoin kuin sitä tarvitaan. Yksityisten palvelujen tuottajien tulee ennen toiminnan aloittamista tehdä ilmoitus siihen kuntaan, jossa varhaiskasvatustalvot on tarkoitus tuottaa. (Aluehallintovirasto, varhaiskasvatus 2017.)

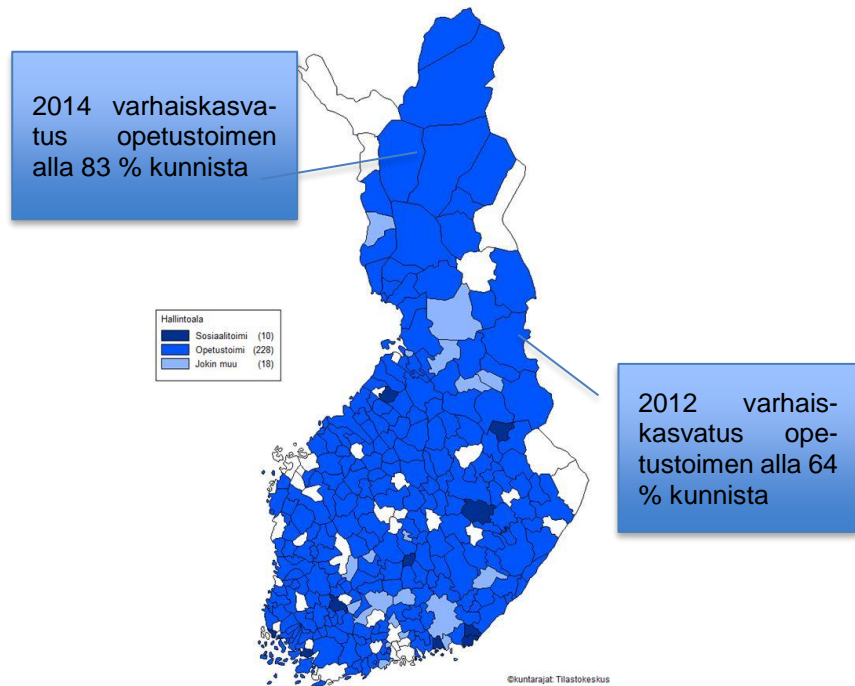
Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tukia koskevasta lainvalmistelusta. Yksityinen päivähoito on asiakkaille maksullista palveluntarjoajan hinnoittelun mukaan, mutta kustannuksiin voi saada yksityisen hoidon tukea. Lapsiperheiden käytettävissä on erilaisia vaihtoehtoja pienten lasten hoidon järjestämiseksi. Vanhempainvapaakauden jälkeen perheillä on useita yhteiskunnan palveluvaihtoehtoja järjestää alle kouluikäisen lapsen hoito. Lapselle voi hakea paikkaa kunnan järjestämään päivähoitoon joko päiväkotiin tai

perhepäivähoitoon. Perhe voi valita yksityisen hoitajan tai päiväkodin ja hakea siihen yksityisen hoidon tukea. Alle 3-vuotiaan lapsen vanhemmista jompikumpi voi hoitaa lasta kotona ja saada kotihoidon tukea. Palveluiden sisällä lisävaihtoehtoja lasten hoidolle tuovat kunnan, seurakunnan ja järjestöjen leikkipuisto- ja kerhotoiminta sekä muu avoin varhaiskasvatustoiminta. Muita viranomaisia, jotka kytkeytyvät päivähoitoon ja perheiden asioihin ovat Kela (vastuu perheen taloudellisista etuuksista) ja aiemmin mainitut kunnat sekä lainsäädännön valmistelusta, hallinnosta ja ohjauksesta vastaava opetus- ja kulttuuriministeriö. (Sosiaali- ja terveysministeriö, lastenhoito.)

Kuntatasolla päivähoiton ohjausta leimaa moninaisuus. Kuntien oikeus valita vapaasti päivähoidosta vastaava kuntaelin tuli voimaan vuonna 2003. Tämän uudistuksen määräoikeus kuitenkin kumottiin ja lopullinen, pysyvä määräysvalta kunnille annettiin 1.1. 2007. Kuntien kohdalla voidaan puhua pääasiassa kolmesta hallinnollisesta mallista: sosiaalitoimi tai muu vastaava, opetustoimi tai vastaava sekä ns. elinkaarimalli. (Mänttari, Oulasvirta & Vakkuri 2013, 24.)

Opetustoimi tarkoittaa kaikkia niitä hallinnollisia ratkaisuja, joihin on sisällytetty opetus-, koulutus- ja sivistysalkuiset toimialanimet. Vuonna 2014 varhaiskasvatustalvelu kuului hallinnollisesti opetustoimeen 240 kunnassa (83 %), sosiaalitoimeen 29 kunnassa (10 %) ja muuhun hallinnonalaan 19 kunnassa (7 %). Vastaavasti vuonna 2012 tehdyn kyselyn mukaan päivähoito oli opetustoimen hallinnoimaa 214 kunnassa (67 %), sosiaalitoimen lautakunta huolehtii päivähoiton tehtävistä 84 kunnassa (26 %). Muulla tavoin päivähoito on organisoitu 22 kunnassa (7 %). (Lahtinen 2016.)

Kuntaliiton tuoreen kartoituksen (Lahtinen 2016) mukaan, varhaiskasvatus kuului pääosassa kuntia hallinnollisesti opetustoimeen (Kuvio 3). Kartalla keskimäinen sinisen sävy.



Kuvio 3. Varhaiskasvatuksen hallinnollinen elin (Lahtinen 2016.)

Oulun mallissa esimerkiksi varhaiskasvatuspalvelut tuotetaan monituottajamallin mukaisesti, jossa painottuu lisäksi alueelliset palvelut. Alueellisessa palvelumallissa eri palvelut mm. varhaiskasvatus, opetus- ja kulttuuritoimi voivat toimia fyysisesti samoissa tiloissa ja palveluiden tuottamisessa voidaan käyttää samaa henkilöstöä, jolloin saadaan synergiahyötyä. Monituottaja mallilla tarkoitetaan palvelujen tuottamista itse, tilaamalla niitä yrityksiltä tai kolmannelta sektorilta tai tuottamalla niitä yhteistyössä kunnan ja yksityisen palveluntuottajan kanssa esimerkiksi palvelusetelillä. (Oulun palvelumalli 2013, 52–54.)

Käytännön tasolla tutuin toimintaa strategisesti ohjaava asiakirja on syksyllä 2016 julkaistu Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet on varhaiskasvatustilain perusteella Opetushallituksen antama valtakunnallinen määräys, jonka mukaan paikalliset ja lasten varhaiskasvatussuunnitelmat laaditaan ja varhaiskasvatus toteutetaan. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden laatimista ohjaa erityisesti varhaiskasvatustilain. Esiopetus, jota säätelee perusopetuslaki, on osa varhaiskasvatusta. Esiopetusta ohjaa Opetushallituksen määräyksenä annettu esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet. Varhaiskasvatuksen järjestäjien tulee laatia valtakunnallisten varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden pohjalta paikalliset asiakirjat. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016,8–10.)

Varhaiskasvatussuunnitelman laatimisvelvoite koskee myös kunnan hankkimaa muuta varhaiskasvatusta ja kuntien valvontavastuulla olevaa yksityistä lasten päiväkotitoimintaa tai yksityistä perhepäivähoitoa. Paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat ovat velvoittavia ja niitä tulee arvioida ja kehittää säännöllisesti. Paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma voidaan tehdä kunta-, yksikkö-, ryhmä- tai toimintamuotokohtaisena taikka osittain koko kuntaa koskevana ja osittain yksikkö-, ryhmä- ja toimintamuotokohtaisena. Muun palvelun tuottajan toiminnassa varhaiskasvatussuunnitelma voidaan hyväksyä edellä mainituin periaattein tai koko palvelun tuottajan toimintaa koskevana. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016,8–10.)

Varhaiskasvatuksessa olevalla lapsella on puolestaan varhaiskasvatustilain turvaama oikeus saada suunnitelmallista ja tavoitteellista iän mukaista kasvatusta, opetusta ja hoitoa. Näiden toteuttamiseksi laaditaan jokaiselle päiväkodissa ja perhepäivähoidossa olevalle lapselle varhaiskasvatussuunnitelma. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016,8–10.) Oulussa ollaan noudatettu kuntapuolella mallia, jossa kaupunki on tehnyt paikallistason varhaiskasvatussuunnitelman ja yksittäiset päiväkodit ovat tehneet kukin omansa. Uuden Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet- asiakirjan pohjalta käytäntöä on uudistettu ja helpotettu. Raskaasta paperisesta asiakirjasta luovutaan yksikötasolla ja suunnitelma tehdään julistepohjalle.

3.5 Hyvinvointipolitiikka varhaiskasvatuksessa

Suomalaisen hyvinvointipolitiikan ja erityisesti perhepolitiikan perimmäisenä tavoitteena on luoda lapsille turvallinen kasvuympäristö ja turvata vanhemmille aineelliset ja henkiset mahdollisuudet perheen perustamiseen ja lasten kasvattamiseen. Perhepolitiikan painopisteitä ovat viime vuosina olleet työn ja perheen yhteensovittaminen, isyyden vahvistaminen lisäämällä isien osuutta perhevapaiden käytöstä sekä lapsiperheiden toimeentulon turvaaminen. Perhepolitiikan osa-alueita ovat lapsiperheiden tulonsiirrot kuten lapsilisä, oikeudet perhevapaisiin ja niiden ajalta maksettavaan tukeen (vanhempainrahat ja kotihoidon tuki) sekä päivähoitopalvelut. Kuntien lapsiperheille tarjotaan palveluihin sisältyy myös äitiys- ja lastenneuvola ja kouluterveydenhuolto, kasvatus- ja perheneuvonta ja lastensuojelupalvelut. (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. Perhepolitiikka 2017.)

Lasten näkökulmasta polttavana puheenaiheena on julkisuudessa ollut kysymys oikeudesta varhaiskasvatukseen. Lopputulemana varhaiskasvatuksen päivähoito-oikeuden rajaamista aikaistettiin vuodella, ja rajaus tuli voimaan 1.8.2016. Rajaus tarkoittaa sitä, että lapsella on oikeus saada varhaiskasvatusta vain 20 tuntia viikossa, kun toinen vanhempi on työttömänä tai muusta syystä kotona. Jos lapsi tarvitsee vanhempien mielestä enemmän kuin 20 tuntia viikossa varhaiskasvatusta, heidän on voitava osoittaa, että he ovat töissä tai koulutuksessa tai varhaiskasvatusta tarvitaan lapsen kehityksen tukemiseksi enemmän. Päätöksen laajemmasta tarpeesta vahvistaa paikallisen päiväkodin johtaja. Kunnan on järjestettävä 20 tunnin laajuinen varhaiskasvatus ainakin kahdella vaihtoehtoisella tavalla: joka päivä neljä tuntia tai ennalta määriteltynä viikonpäivinä kokopäiväinen varhaiskasvatus. Lopullisen päätöksen asiasta tekee aina kunta. (Opetusalan Ammattijärjestö. Uutiset 2015.) Oulun kaupunki päätti rajata varhaiskasvatusoikeutta.

Viime aikoina on uutisissa puhuttu varhaiskasvatuksen asiakasmaksujen olevan kannustinloukku pienituloisille ja näin estävän työnvastaanottamista. Tästä syystä on alettu selvittää asiakasmaksujen poistoa varhaiskasvatuksesta. Tähän

otti kantaa mm. opetus- ja kulttuuriministeriö julkaisemassaan esityksessä. (Opetus – ja kulttuuriministeriö 2016,1.)

Yleisesti kannustinloukuilla tarkoitetaan sitä, että työn tekeminen ei ole houkuttelevaa. Kannustinloukku voi olla, joko tuloloukku, jolloin lisätöiden tekemisestä ei ole mainittavaa taloudellista hyötyä, tai työttömyysloukku, jolloin työllistyminen ei taloudellisista syistä ole kannattavaa. Usein tulkitaan, että työttömyysloukku on kyseessä, jos työllistymisveroaste ylittää 70–80%. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016, 1.)

Pienituloisilla lapsiperheillä työttömyysloukkuongelmat kärjistyvät ja taloudelliset kannustimet työn vastaanottamiseen ovat heikentyneet. Muistiossa todetaan, että mm. pienten lasten perheissä työntöön kannustavuutta heikentävät lisäksi päivähoitomaksut ja lasten kotihoidon tuki. Hallituksen esityksellä pyritään vähentämään varhaiskasvatuksen asiakasmaksujen kannustinloukkuvaikutuksia etenkin yksinhuoltajien ja pienituloisimpien 3-henkisten perheiden osalta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016,1.) Tämä on hyvä asia palvelusta maksaville aikuisille, mutta Oululle siitä voi tulla iso hintalappu ohjelmiston kilpailutuksen myötä. Oulussa nimittäin siirryttiin hoitoaikaperusteiseen laskutukseen tammikuussa 1.1.2017. Hoitoaikaan perustuva asiakasmaksu perustuu etukäteen varattuihin kuukausittaisiin hoitotunteihin ja toteutuneisiin tunteihin. Hoitoaikaan perustuvan asiakasmaksuun määrätymisperusteet ovat asiakasmaksulain mukaisia. (Oulun kaupunki.) Nyt vuosi myöhemmin Oulu päätti keskeyttää hoitoaikaperusteisen laskutuksen toimimattoman järjestelmän vuoksi. Voitaneen todeta, että tavoitellut kevennykset työntekijöiden työtaakkaan ja mahdolliset työntekijäressurssien vapautumiset ovat ainakin tällä hetkellä historiaa. (Yle -uutiset 2017.) Ministeri Grahn-Laasonen löi äskettäin lisää löylyä kiukaaseen aloittamalla maksuttoman varhaiskasvatuksen selvittelyyn.

OAJ: n ja ministeri Sanni Grahn-Laasosen mukaan seuraavia asioita aletaan tiivistettynä selvittää:

- **Osallistumisasteen nostaminen.** Selvityshenkilöiden tulee esittää, millä toimenpiteillä voidaan edistää lasten säännöllistä osallistumista varhaiskasvatukseen, jolla voidaan edistää lasten kehittymistä ja oppimista.
- **Varhaiskasvatuksen taloudellinen ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus.** Selvityshenkilöiden tulee nostaa esiin keskeisiä tekijöitä varhaiskasvatuksen vaikuttavuudesta niin taloudellisesta, yhteiskunnallisesta kuin lapsen kehityksen ja oppimisen näkökulmasta hyödyntäen tehtyä tutkimustietoa. Lisäksi tulee tehdä esitys siitä, millaisilla mittareilla sitä voidaan seurata.
- **Varhaiskasvatuksessa tarvittava osaaminen, koulutuksen kehittämistarpeet ja päiväkodin henkilöstörakenne.** Selvityshenkilöiden tulee tehdä esitys siitä, millaista osaamista varhaiskasvatuksen opetus-, kasvatus-, hoito- ja johtotehtävissä tarvitaan ja miten varhaiskasvatusalan koulutuksia (perus- ja täydennyskoulutus) tulee uudistaa ja kehittää.

(Opetusalan Ammattijärjestö 2017.)

Ensimmäisten arvioiden mukaan tämä lysti maksaisi pelkkinä rakennuskustannuksina 300 miljoonaa euroa (Yle uutiset, päiväkodin maksuton varhaiskasvatus on kallis vaalilupaus 2017). Mielestäni Grahn-Laasonen yrittää iskeä kahta kärkeä samalla iskulla. Taustalla voi hyvinkin olla EU:n velvoitteet Suomelle varhaiskasvatuksen osallisuusasteen nostosta.

3.6 Lastentarhanopettajien koulutusjärjestelmä

Yliopistojen tulossopimuksissa sovitaan tutkinnon suorittavien tavoitemääristä. Ministeriön ja yliopistojen yhdessä asettama tavoite on, että lastentarhanopettajia ja erityislastentarhanopettajia valmistuisi vuodessa 32 % nykytasoa enemmän. Varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutusmääriä nostetaan pysyvästi ja tuntuvasti. Normaalista käytännöstä poiketen lastentarhanopettajakoulutuksen osalta on sovittu suoraan myös aloituspaikkojen määristä, jotta valmistumistavoite varmasti saavutetaan. Vuodesta 2017 alkaen yliopistojen sisäänottomääriin on sovittu 160 opiskelijan lisäys. Lastentarhanopettajien koulutusta antavat Helsin-

gin yliopisto, Itä-Suomen yliopisto, Jyväskylän yliopisto, Oulun yliopisto, Tampereen yliopisto, Turun yliopisto ja Åbo Akademi. Erityislastentarhanopettajakoulutusta antavat Helsingin, Itä-Suomen, Jyväskylän, Oulun ja Turun yliopistot sekä Åbo Akademi. (Oulun Lastentarhaopettajat 2016.)

Alkusoittoa ja syitä yliopistokoulutuksen paikkalisäykseen saadaan, kun tarkastellaan OAJ: n selvitystä vuodelta 2012. Selvityksen perusteella sosionomeja valmistui tarkastelujaksolla huomattavasti enemmän kuin yliopistopuolen lastentarhanopettajia. (Opetusalan ammattijärjestö OAJ 2012,5.) Viimeisen viiden vuoden aikana yliopistoihmiset ovat kovin sanoin puolustaneet kandidaattitutkintoa ja ajaneet sosionomien asemaa huonompaan suuntaan. Seuraavassa muutamia poimintoja asian ympäriltä.

Varhaiskasvatuksen Dosentti Marjatta Kallio:

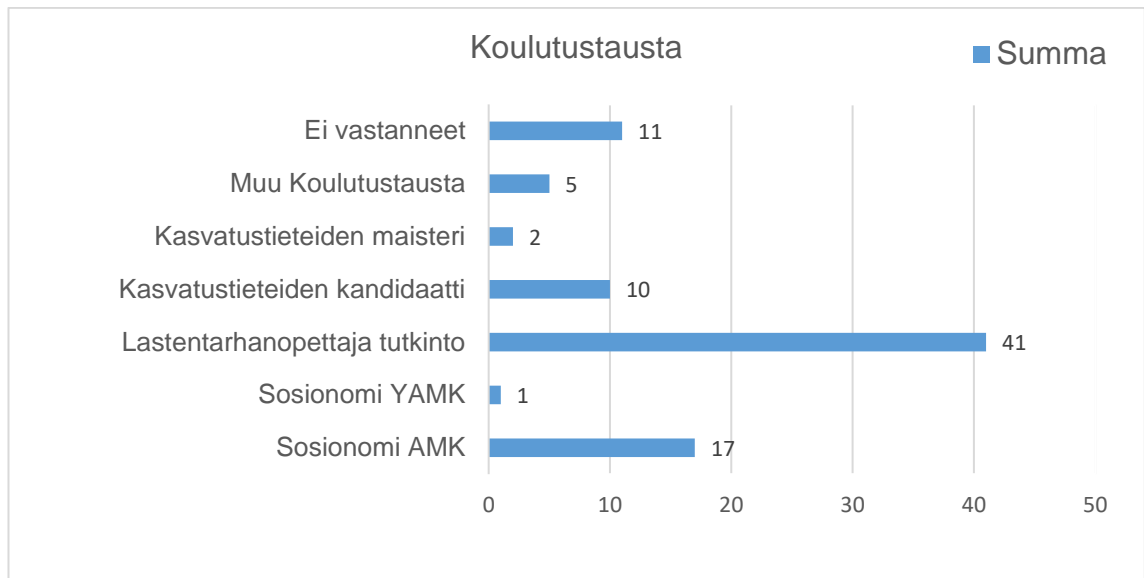
” Tällä hetkellä vain noin 30 prosenttia päiväkotien henkilökunnasta on lastentarhanopettajia. Heitä on saatava lisää, lasten vuoksi. ” (Jäämeri, H 2012.)

OAJ: n puheenjohtaja Olli Luukkaisen lausunto vuodelta 2013:

” OAJ: n mielestä päiväkodin johtajilla ja lastentarhanopettajilla pitää jatkossa olla maisterin kelpoisuus ” (Kaleva 2013).

Nykyinen suuntaus on tietenkin huolestuttavaa. Aivan viimeaikaisissa tutkimuksissa on perehdytty mm. yliopisto- ja ammattikorkeakoulun välisiin opetussuunnitelma eroavaisuuksiin. Tämän pohjalta voidaan todeta, että yliopiston puolelle on tämän pohjalta tehty kiintiölisäyksiä erillisen määrärahan turvin, mutta ammattikorkeakouluja kehoitetaan miettimään asian suhteen omaa profiiliaan. (Karila, Kosonen & Järvenkallas 2017, 80–86.)

Verkkokyselyn tulosten perusteella (Kuvio 4.) Oulun kunnallisten päiväkotien lto-varajohtajien koulutustaustat näyttivät seuraavilta.



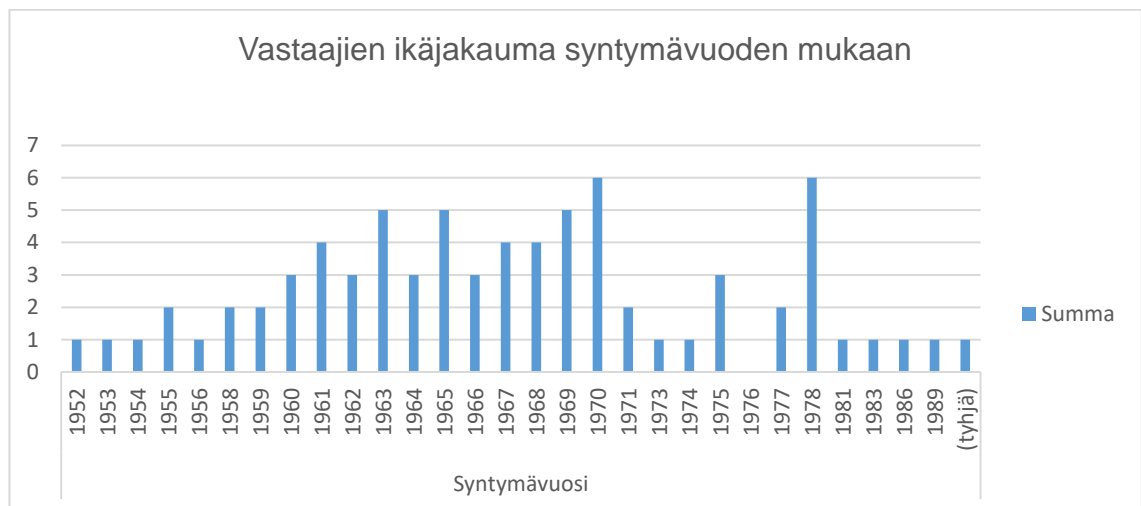
Kuvio 4. Mikä on koulutustaustasi?

Kysymykseen: ” Mikä on koulutustaustasi? ”, vastasi (n = 76) vastaajaa. Tässä kuviossa ei ole huomioitu muu koulutustausta osiota. Muu koulutustausta osio huomioiden lastentarhanopettaja- tutkinnon määrä nousi (n = 44) ja sosionomi AMK-tutkintojen määrä kohosi yhdellä (n = 18). Tulosten perusteella sosionomitutkinto on hyvin edustettuna Oulun lto-varajohtajaryhmässä. Lastentarhanopettaja- tutkinnon suurta määrää selittää vastaajien keski-ikä, joka oli kyselyhetkellä 49 vuotta. Opistopohjaisesta koulutuksesta siirryttiin yliopiston alaisuuteen alla olevan lainauksen mukaisesti vuonna 1995. Joten suurin osa vastaajista ehti suorittaa ns. opistopohjaisen lastentarhaopettajatutkinnon ennen opistojen lakkauttamista.

Vuoden 1994 lakiesityksessä sanottiin seuraavaa:

Esityksessä ehdotetaan lastentarhanopettajaopistoista annettu laki kumottavaksi. Alempaan korkeakoulututkintoon johtava lastentarhanopettajien koulutus aloitettaisiin Helsingin yliopistossa, Joensuun yliopistossa, Jyväskylän yliopistossa, Oulun yliopistossa, Tampereen yliopistossa, Turun yliopistossa ja Åbo Akademiassa 1 päivänä elokuuta 1995. Helsingin lastentarhanopettajaopisto, Jyväskylän lastentarhanopettajaopisto, Oulun lastentarhanopettajaopisto, Tampereen lastentarhanopettajaopisto ja Barntädgårdsläroinstitutet i Jakobstad lakkautettaisiin 31 päivänä heinäkuuta 1995. Lastentarhanopettajaopistojen opiskelijat siirtyisivät 1 päivänä elokuuta 1995 yliopistojen opiskelijoiksi, mutta he voisivat niin halutessaan suorittaa lastentarhanopettajan tutkinnon nykyisin voimassa olevien säännösten mukaan. (Lastentarhanopistolain kumoaminen Finlex HE 196/1994.)

Kyselyn tulosten perusteella (Kuvio 5.) Oulun kunnallisen Ito-varajohtajan keski-ikä oli 49 vuotta kyselyhetkellä (tammi-helmikuu 2016).



Kuvio 5. Vastaajien keski-ikä.

Keski-ikä on saatu laskemalla syntymävuodet yhteen ja jakamalla se vastausten lukumäärällä, jolloin keskiarvo vuodeksi saatiin 1967 ja edelleen vähennyslas-kulla $2016 - 1967 = 49$ vuotta. Kysymykseen vastasi ($n = 75$) henkilöä.

4 OULUN KUNNALLISEN VARHAISKASVATUSJÄRJESTELMÄN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

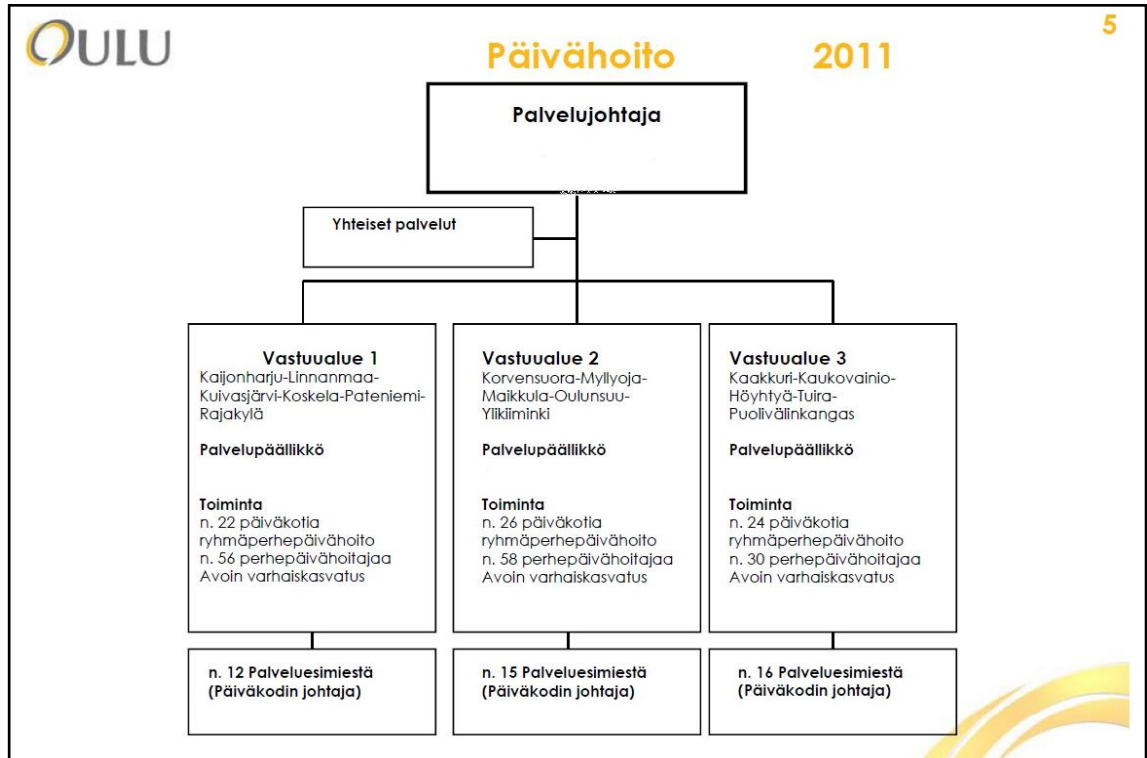
4.1 Oulun malli on säästöjen tulos

Talouskurimus koskettaa ankaralla kädellä myös varhaiskasvatuspalveluja. Yksi hallituksen säästökohde tulee olemaan kunnalliset varhaiskasvatuspalvelut, johon kohdistuu tällä hallituskaudella 140 miljoonan euron säästöt (Grahm-Laasonen 2015).

Oulun kaupunginjohtajan pitämä esitys 28.10.2013, koskien taloussesityksestä ja arviosta vuosille 2014–2016, ennakoii välikysymyksen leikkauksia varhaiskasvatukseen alueellisesti. Talouden yleinen heikkeneminen kansallisesti ja paikallisesti, negatiivinen työpaikkakehitys, syrjäytymisen lisääntyminen ja muut vastaavat yhteiskunnalliset riskitekijät heijastuvat voimallisesti toimialaan. Suurimmat operatiiviset riskitekijät varhaiskasvatus- ja perusopetuspalveluissa liittyvät palveluverkon toimivuuteen ja varhaiskasvatuksessa hoitopaikkojen riittävyyteen. Isot muutokset työllisyyskehityksessä voivat aiheuttaa varhaiskasvatuksessa tilojen vajaakäyttöä tai päinvastoin riittämättömyyttä. Edellisten lisäksi kiinteistöjen kunto ja toimivuus voivat aiheuttaa haasteita. (Pennanen 2013, 72–73.) Tämä tuo lisää haasteita ja talouspaineita johtamisparille päiväkodin johtaja-lto-varajohtaja, mikäli heidän alueen varhaiskasvatussyksiköissä on tilojen vajaakäyttöä. Toisaalta myös tilojen riittämättömyys aiheuttaa kasvanutta pedagogisen johtajuuden ja osaamisen tarvetta.

Kuntien syvä taloustilanne on pakottanut myös kaupungit rajujen säästöpainoiden puristukseen. Eri puolella Suomea, kunnat ovat saaneet itse etsiä parhaaksi näkemiään säästötoimia. Myös Oulun varhaiskasvatus on kokenut rajuja uudistuksia. Ensin otettiin käyttöön tilaaja-tuottaja malli ja sen jälkeen toteutettiin suuri kuntaliitos. Kuntaliitoksen jälkeen toteutettiin mittava käytäntöjen harmonisointiuudistus ja Oulun varhaiskasvatussuunnitelman uudistus.

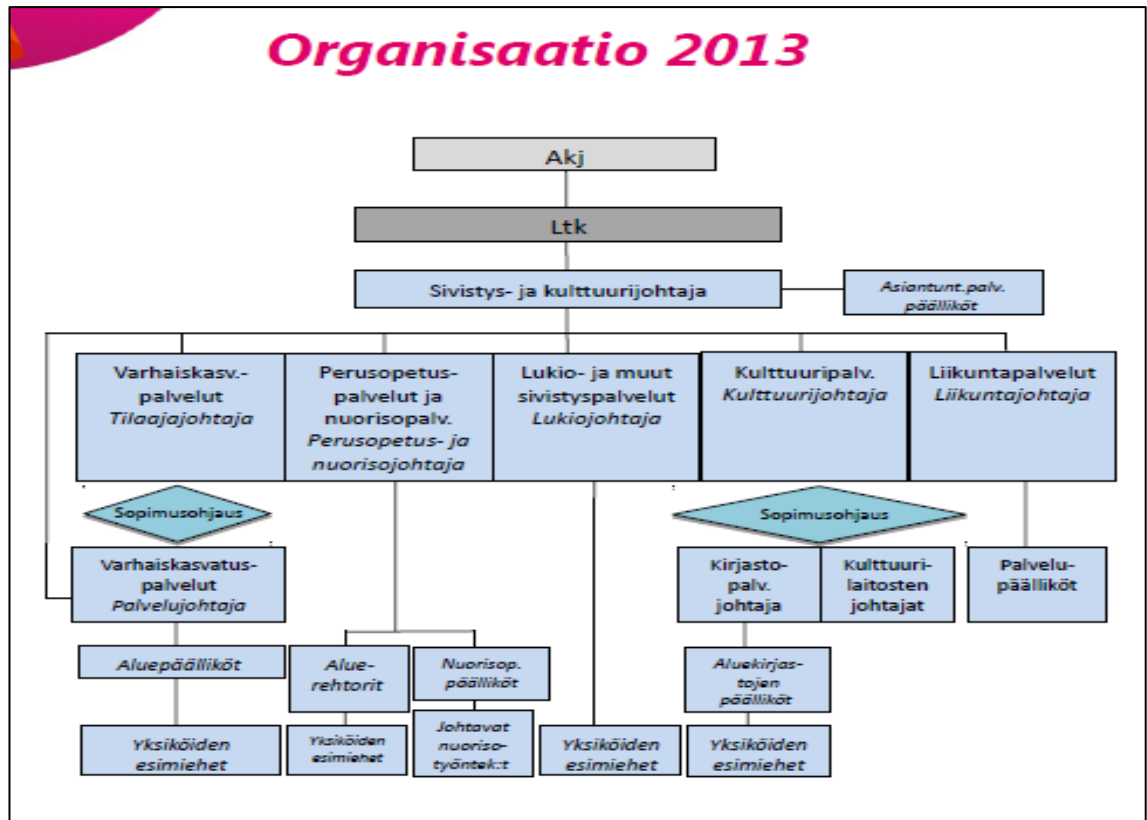
Vuoden 2011 (Kuvio 6.) tilanteessa palvelujohtajan alaisuudessa toimi kolme palvelupäällikköä, joiden alaisuudessa puolestaan työskenteli 43 päiväkodin johtajaa.



Kuvio 6. Organisaatiomalli 2011 (Sisäinen intra).

Haukipudas, Kiiminki, Oulu, Oulunsalo ja Yli-li liittyivät yhteen 1.1.2013. Muutoksen jälkeen organisaatiomalli oli alla olevan näköinen (Kuvio 7.) Liitoksessa syntynyt uusi Oulu on väkiluvultaan Suomen viidenneksi suurin kaupunki. Pari vuotta kestänyt yhteisten käytäntöjen muutosjohtaminen päivähoidossa ja muissa kunnan palveluissa on ohi ja seuraavana muutoksen kohteena olivat palveluiden uudelleen järjestäminen sekä johtamisjärjestelmän uudistus.

Tämän lisäksi Oulun ja Suomen varhaiskasvatuksessa alkoi suuri operaatio, jolla uusi varhaiskasvatussuunnitelma jalkautettiin kunkin yksikön omaksi suunnitelmaksi.



Kuvio 7. Organisaatiomalli 2013 (Sisäinen intra).

Liittymisen jälkeen palveluiden tuottaminen toteutettiin osittain tilaaja-tuottaja mallilla ja osittain keskitetysti. Liitoksen myötä varhaiskasvatus aloitti toimintansa uuden Sivistys- ja Kulttuuripalveluiden alaisuudessa 2013. Liitoksen myötä tilaaja-tuottaja-mallia alettiin asteittain purkamaan ja johtamismalliksi tuli alueellinen malli, jossa varhaiskasvatuspalvelut tuotetaan monipalvelumallin periaatteen mukaisesti kunnan, yksityisen ja kolmannen sektorin toimesta. Tammikuussa 2016 tuli tieto, että Sivistys- ja kulttuuripalveluissa siirrytään uuteen organisaatiomalliin 2017. Tässä mallissa (Kuvio 8.) palveluiden johtaminen jakautuu kolmelle tasolle: vastuualueetasolle, alueetasolle ja palveluyksikkötasolle. Varhaiskasvatuksen vastuualueetasoa johtaa edelleen varhaiskasvatusjohtaja. Suurin muutos tapahtuu alueetasolla, jossa entisen neljän palvelupäällikön tilalle tulee yksi aluepäällikkö kullekin maantieteelliselle alueelle. Hänen alaisinaan toimivat edelleen

yksikkötason johtajat; päiväkodinjohtajat. Päiväkodinjohtajien oikeana kätenä toimivat lto-varajohtajat, jotka omalta osaltaan auttavat toteuttamaan pedagogista johtamista. (Oulun johtamisasiakirja 2017,20.)



Kuvio 8. Organisaatiomalli 2017 (Sisäinen intra).

Oulun varhaiskasvatussuunnitelman lähtökohtana ovat Oulun kaupungin, sivistys- ja kulttuuripalveluiden sekä varhaiskasvatuksen visio, strategia ja toiminta-ajatus. Varhaiskasvatuksen tavoitteena on edistää lapsen hyvinvointia ja oppimista. Hyvinvoinnin edistäminen on myös sivistys- ja kulttuuripalveluiden yhteinen visio. Palvelujen vaikuttavuutta lisätään siirtämällä palvelujen painopistettä ennaltaehkäiseviin ja kevyempiin palveluihin. (Oulun varhaiskasvatussuunnitelma 2013–2015, 4.)

Taulukosta 3. voidaan nähdä kuntaliitoksen aiheuttama lapsimäärän ja varhaiskasvatusyksiköiden lukumäärän kasvu Oulun varhaiskasvatusalueella.

Taulukko 3. Oulun kunnallisten päiväkotien ja yksityisten päiväkotien lapsimäärät 2005-2015 (Oulun tilastolliset vuosikirjat 2011 ja 2013).

Oulun kunnalliset päiväkodit	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Päiväkoteja 31.12	-	-	72	70	73	70	70	71	91	89	89
Lapsia hoidossa 31.12	4339	4490	5022	5332	5241	5148	5407	5478	7568	7506	7356
Oulun yksityisten päiväkotien lapsimäärät	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Lapsia hoidossa 31.12	760	777	813	896	1162	1268	1360	1477	2181	2612	3133

Toisaalta siitä voidaan havaita kuntapäätäjien vastaläike tilojen riittämättömyyden turvaamiseksi. Yksityisen päivähoiton ostopalvelut ovat kasvaneet ja sivistys- ja kulttuuripalvelujen visiossa määrä päätettiin nostaa 35 % vuoteen 2025 mennessä (Oulun palveluverkkosuunnitelma 2015, 27). Itse asiassa tämä luku on Oulussa jo saavutettu ja ylitetty. Oulun yksityisen päivähoiton määrä oli Suomen korkein vuonna 2016, ollen 40 % (Kaleva 2016).

Hallitus pyrkii toteuttamaan säästöt uudistuksella, joka turvaa jokaiselle lapselle oikeuden varhaiskasvatukseen. Jokaisella lapsella, on jatkossa oikeus pedagogiseen, tavoitteelliseen varhaiskasvatukseen 20 tuntia viikossa.

Kokopäiväinen varhaiskasvatusoikeus on niillä perheillä, joiden vanhemmat tai huoltajat työskentelevät täysipäiväisesti, opiskelevat päätoimisesti tai ovat yrittäjiä. Mikäli lapsen kehitys tai perheen sosiaaliset syyt niin edellyttävät, lapsella on edelleen oikeus kokopäiväiseen varhaiskasvatukseen. (Grahn-Laasonen 2015.)

Osana hallituksen välttämättömiä säästötoimia myös yli 3-vuotiaiden lasten osalta henkilöstömitoitusta päiväkodeissa nostettiin siten, että suhdeluku lasten ja kasvattajien välillä nousi kahdeksaan lapseen yhtä aikuista kohti. Hallitus pitää tärkeänä, että alle 3-vuotiaiden lasten päiväkotiryhmien kokoa ei kasvateta. Varhaiskasvatusoikeutta koskevassa uudistuksessa haluamme turvata perheiden valinnanvapauden ja mahdollisuuden vaikuttaa saamaansa palveluun. (Grahn-Laasonen 2015.)

Opetushallituksen tehtävänä on vastata varhaiskasvatuksen kehittämisestä sekä seurata varhaiskasvatuksen järjestämistä ja laatia valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (Opetushallitus, lehdistötiedote 2015).

Oulun kaupungin sivistys -ja kulttuuripalvelujen organisaatiouudistuksessa valmisteltiin uutta johtamisjärjestelmää, jossa vahvistetaan alueellista toimintamallia. Tässä toimintamallissa elämänkaariajattelu toteutetaan toiminnallisesti neljällä alueella. Aluemallissa tulevat toimimaan perusopetus, varhaiskasvatus, osa nuorisopalveluista sekä kirjastopalvelut. Tulevalla organisaatiomuutoksella tuetaan poikkitoiminnallisuutta, elämänkaariajattelua, johtamisjärjestelmän selkeyttämistä ja tasojen vähentämistä sekä hallinnon keventämistä. Tällä organisaatiomallilla pyritään vahvistamaan sekä alueellisuutta että poikkitoiminnallisuutta. Tarkoituksena on saavuttaa kokonaistaloudellisuutta johtamalla tiloja, henkilöstöä ja palveluverkkoa alueellisesti ja asiakaslähtöisyyttä yli palvelurajojen. (Oulun kaupunki, palveluverkkosuunnitelma 2016, 24–27.) Luultavasti säästöveloitteet pyritään toteuttamaan perustamalla keskitettyjä hybridijohtamisen toimitiloja. Eli säästöt tai ainakin osa niistä pyritään toteuttamaan tilojen johtamisella.

4.2 Oulun päivähoitojärjestelmän periaate ja -toteutustavat

Palvelujen vaikuttavuutta pyritään lisäämään siirtämällä palvelujen painopistettä preventiivisiin ja kevyempiin palveluihin (Oulun varhaiskasvatussuunnitelma 2013–2015, 4). Tästä osoituksena on varsin monipuoliset varhaiskasvatuksen palvelut. Oulun kaupungissa on sekä kunnallisia, että yksityisiä päiväkoteja. Päivähoito voi olla joko koko-, osapäiväistä tai vuorohoitoa. Päiväkodeissa on myös esiopetusryhmiä. Päiväkotien lapsiryhmät ovat tyypillisesti alle 3-vuotiaiden ryhmiä, 3–5-vuotiaiden ryhmiä, sisarusryhmiä (1–6-vuotiaat) ja 6-vuotiaiden esiopetusryhmiä. Päiväkodit ovat avoinna tavallisimmin klo 6.30–17.00, mutta kaupungissa toimii myös ilta- ja yö- sekä viikonloppuhoitoa tarjoavia päiväkoteja. (Oulun kaupunki, päivähoito.)

Taulukko 4. Oulun kunnalliset ja yksityiset päiväkodit 2016 (Oulun kaupunki 2016).

Alue	Pohjoinen	Itäinen	Eteläinen	Keskinen	Yhteensä
Kunnallinen	23	19	22	26	90
Yksityinen	12	15	14	22	63
Ryhmä- perhepäiväkoti	0	4	1	0	5
Yhteensä	35	38	37	48	158

Eteläiseen alueeseen kuuluu 22 kunnallista päiväkotia, yksi kunnallinen ryhmäperhepäiväkoti ja 14 yksityistä päiväkotia. Keskiselle alueelle kuuluu 26 kunnallista päiväkotia ja 22 yksityistä päiväkotia. Varhaiskasvatuksen yksiköt (Taulukko 4.) on jaettu neljään maantieteelliseen alueeseen. Pohjoiseen alueeseen kuuluu 23 kunnallista päiväkotia ja 12 yksityistä päiväkotia. Itäiseen alueeseen kuuluu 19 kunnallista päiväkotia, neljä kunnallista ryhmäperhepäiväkotiä ja 15 yksityistä päiväkotia. Ryhmäperhepäiväkodeissa lapsi- ja henkilömitoitus on erilainen. Ryh-

mäperhepäiväkodissa on kaksi perhepäivähoitajaa ja enintään 8 lasta. Jos ryhmäperhepäiväkodissa on myös lastenhoitaja, voidaan hoitaa siinä hoitaa enintään 12 lasta. (Oulun kaupunki, päivähoito.)

Oulun päivähoito tarjoaa monenlaisia palvelumuotoja. Avoimen varhaiskasvatuksen kerhot sopivat perheille, joiden lapset eivät tarvitse kokopäiväistä hoitoa. Lapsi voi osallistua yhteen 2 tai 3 kertaa viikossa kokoontuvaan kerhoon ilmaiseksi. Tämän lisäksi hän voi käydä perhekerhossa yhdessä huoltajan tai tutun aikuisen kanssa. Avoinkerhotoiminta on ohjattua ja tavoitteellista. Kahden tai kolmen kerran kerhoryhmä koostuu 2-5 vuotiaista lapsista. Perheryhmiin voivat osallistua vauvaikäisetkin lapset. Ryhmissä ei tarjota aterioita, mutta lapsilla voi olla mukana omat pienet eväät. Palvelutakuu, kotihoidontuki tai kuntalisä eivät estä avoimeen varhaiskasvatustoimintaan pääsyä. (Oulun kaupunki, päivähoito.)

Liikuntaleikkikoulu tarjoaa 3-5-vuotiaille lapsille maksutonta liikuntaa avoimen varhaiskasvatuksen periaatteella. Kerho tarjoaa mm. monipuolista liikuntaa, tutkimista, oppimista ja seikkailua turvallisessa ympäristössä. Toiminta on tarkoitettu lapsille, joilla ei ole tarvetta kokopäiväiseen hoitopaikkaan. (Oulun kaupunki, päivähoito.) Avoimen varhaiskasvatuksen ulkoleikkikoulut on tarkoitettu 3-5-vuotiaille lapsille. Ryhmät kokoontuvat kolme kertaa viikossa. Ulkoiluleikkikoulut tarjoavat nimensä mukaisesti liikuntaa, luontoleikkejä, tutkimista, oppimista, seikkailua ja leikkiä ulkotiloissa, turvallisesti tutussa ryhmässä. (Oulun kaupunki, päivähoito.)

Kulttuuritalo Valveella kokoontuvat Sanataideryhmät on myös perheille maksuton avoimen varhaiskasvatuksen palvelu. Toiminta on tarkoitettu yli 2-vuotiaille lapsille, joilla ei ole tarvetta kokopäiväiseen päivähoitoon. Ryhmät kokoontuvat kaksi tai kolme kertaa viikossa kolmeksi tunniksi kerrallaan. Kerhon toiminta perustuu kirjallisuuslähtöiseen sanataidekasvatukseen sekä Oulun kaupungin varhaiskasvatussuunnitelmaan. (Oulun kaupunki, päivähoito; sanataideryhmät.) Perhekerhot puolestaan ovat kerran viikossa kokoontuvia kerhoja kotihoidossa oleville lapsille ja heidän huoltajilleen. Maksuttomissa perhekerhoissa tarjotaan lapsille leikkiseuraa ja toimintaa. Huoltajille kerho tarjoaa hyvää vertaistukea ja keskustelumahdollisuuksia arjen keskellä. (Oulun kaupunki, perheryhmät.)

4.3 Oulun varhaiskasvatuspalveluiden taustalla vaikuttavat tekijät ja haasteet

Uudistuneiden ja keventyneiden palvelujen taustalla ovat suorasti tai epäsuorasti maahanmuutto, kuntien säästöveloitteet, Oulun palvelurakennemuutos ja epäsuorasti uudet tutkimustulokset sekä EU:n tavoiteohjelmat ja suositukset jäsenmaille. Maahanmuuttajien määrän voimakas kasvu tulee lisäämään kuntien kustannuksia runsaasti, myös varhaiskasvatuksen osalta. Lasten ja nuorten osalta rahantarve kohdistuu varhaiskasvatus-, sekä esi- ja perusopetuksen palveluihin. (Lahtinen & Päivärinta 2015.)

Varhaiskasvatuksen palveluissa kuntien tulee saada täysimääräinen valtion rahoitus palveluiden järjestämistä varten. Tällä hetkellä valtionosuusjärjestelmä ei tunnista esimerkiksi lainkaan maahanmuuttajien varhaiskasvatuspalveluiden järjestämisestä aiheutuvia kustannuksia. Palvelut eivät ole kotikuntakorvausmenettelyn piirissä, joten vailla kotikuntaa olevien lasten rahoitusvastuu ei kuulu valtiolle, kuten esi- ja perusopetuksessa. (Lahtinen & Päivärinta 2015.)

Varhaiskasvatuksen rahoitus sisältyy kunnan peruspalvelujen valtionosuuteen. Rahoitus perustuu pääosin ikäryhmittäisiin asukasmääriin, jotka saadaan vuosittain väestötietojärjestelmästä. Valtionosuus määräytyy niiden henkilöiden mukaan, joille on väestötietojärjestelmään merkitty kotikunta Suomeen. Kunnat saavat valtionosuutta niistä henkilöistä, jotka on väestötietojärjestelmään merkitty kotikuntalaisiksi. Poikkeuksena ovat tilapäisesti maassa oleskelevat, kuten turvapaikanhakijat, joilla ei ole kotikuntaa Suomessa eivätkä he taten ole mukana kuntien asukasmäärissä eivätkä näin ollen valtionosuuden perusteena. (Lahtinen & Päivärinta 2015.)

4.4 Oulun päivähoiton johtajuustasot ja hybridijohtajuus

Oulussa valmisteltiin pitkään Sivistys- ja kulttuuripalveluiden johtamisen organisaatiouudistusta. Uusi johtamisjärjestelmä on otettu käyttöön vuoden 2017 alusta. Isossa kuvassa julkisen hallinnon johtamisuudistuksessa on kyse uudistuksista, jotka merkitsevän aina jonkin aikakauden loppua, tuovat säästöjä palveluiden tuottamiseen, lisäävät vaikuttavuutta, vähentävät byrokratiaa tai huonoimmassa vaihtoehdossa lisäävät valheellisesti päättäjien julkista statusta kansalaisten silmissä. (Pollit & Bouckaert 2004, 6–7.) Oulun uudessa johtamismallissa haettiin ainakin osittain näyttää kuntalaisille, että johtotasolta ollaan myös valmiita säästämään. Sivistys- ja kulttuuripalveluissa vähennettiin johtajia. Varhaiskasvatuksen ja opetuksen johtaminen hoidetaan nykyään neljällä ns. hybridijohtajalla, jotka vastaavat kukin opetuksen ja varhaiskasvatuksen asioista omalla maantieteellisellä alueellaan. Myös rahoituksessa siirrytään päiväkotikohtaisiin budjetteihin. Tämän katson tarkoittavan lisämahdollisuuksia päiväkodin johtajan ja varajohtajan työnkuvaan, koska viisaalla pedagogisella johtajuudella voidaan tehdä esim. yksikkökohtaisia säästöjä.

Pedagogisen johtajuuden vastuun kasvun myötä, työn kehittämisen arvo nousee entisestään. Kehittämishankkeen Ito-varajohtaja työn painopisteen kartoituksen myötä on tulevaisuudessa mahdollista kehittää Ito-varajohtajien työnkuvaa, verkostoitumista, koulutusta, osaamista ja osaamisen hallintaa. Tämä edellyttää tulevaisuudessa osallistavaa oppivan organisaation tyyppistä kokonaiskartoitusta ja avainhenkilöiden halua nähdä Ito-varajohtajien mahdollinen potentiaali jaettussa ja pedagogisessa johtajuudessa.

Henkilöstön osaamisessa ei ole kyse vain yksilön tiedoista ja taidoista vaan useiden henkilöiden oppimisesta sekä heidän osaamisensa yhdistämisestä. Oppivan organisaation on todettu kykenevän muuttamaan myös omaa toimintaympäristöään, eikä pelkästään reagoimaan ulkoisiin muutoksiin. (Hätönen 2000, 8.) Myös alueellinen verkostoituminen Ito-varajohtajien osalta tarkoittaa osaamisen yhdistymistä. Kartoitus voi myös osoittaa painopisteen olevan osaamisen johtamisen alueella, jolloin johtaminen keskittyy työntekijä resurssien hyvään hallintaan.

Vaikka osaamisen johtamisesta puhutaan usein ylätasolla strategisen johtamisen näkökulmasta, on tärkeää tunnistaa, että pääasiallisesti vastuussa osaamisen johtamisen toteutumisesta on jokapäiväinen johtaminen. Käytännön henkilöstöhallinto ja -suunnittelu, päiväkotitason operatiivinen johtaminen ja suunnittelu sekä ihmisten suorituksen johtaminen ovat ratkaisevia osaamisen johtamisen toteutuksen kannalta. Itse asiassa kysymykset organisaation ja ihmisten oppimisesta, osaamisen johtamisesta ja henkilöstön kehittämisestä palautuvat suurelta osin rutiininomaisiin päivittäisen operatiivisen johtamisen ratkaisuihin esim. työntekijöiden työtehtävien määrittelyssä, osaamisen kehittämisen ja koulutuksen suunnittelussa, resursoinnissa, sekä tietysti myös henkilöstöhallinnon antamiin ohjeisiin ja tiedotukseen. (Kuntatyönantajat, osaamisen ennakointi kuntapalveluissa 2014, 15.) Kartoitukseeni olennaisesti liittyvä kyselymittari kokoaa tietoa myös edellä mainituista seikoista. Tätä tietoa voidaan käyttää myöhemmin hyödyksi.

Työkulttuuri tarkoittaa organisaation jäsenten keskuudessa valitsevia toimintanormeja ja yhteisiä arvoja. Sitä ilmentävät käyttäytymisen säännönmukaisuudet, johtaminen, vuorovaikutus ja päätöksenteko, organisaation rakenteet, toiminnan tavoitteet, keinot sekä toiminnan mittaaminen. Työkulttuurin muutoksessa on kyse aina johtamiskulttuurista. Oppivan organisaation tapaisessa organisaatiossa pedagogista johtajuutta on jaettu kaikille. Tämä näyttäytyy kaikkien työntekijöiden osallistumisena työn suunnitteluun ja kehittämiseen. (Hätönen 2000, 10.) Tämän vuoksi oli tärkeätä kartoittaa lto-varajohtajien työn painopiste ja mahdollisesti jatkaa ammattiryhmän kehittämistä kokonaiskartoituksella tulevaisuudessa. Mielestäni eri johtajatasojen tietämys työkulttuurin kehittämistavoista parantaa perustehtävän toteutusta käytännön työssä ja eri ammattiryhmissä.

5 PÄIVÄHOIDON PEDAGOGINEN JOHTAJUUS

5.1 Pedagogisen johtajuuden määritelmiä

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan pedagogista johtajuutta varhaiskasvatuksen eri tasoilla. Oulun varhaiskasvatuksen johtajuus käsittää useita tasoja, jossa lähimpänä käytännön työtä ovat päiväkodin johtajat. Heidän tukena pedagogisessa johtamisessa toimivat varajohtajat. Päiväkodin johtajan ja varajohtajan työtä voidaan kuvailla jaetuksi johtajuudeksi. Omassa työssäni keskityn varajohtajan pedagogisen johtajuuden muotoihin, jotka tukevat päiväkodin johtajan työtä.

Pedagogista johtajuutta tutkinut Elina Fonsén on tullut tutkimuksessaan ”Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa” (2014, 35–36) tulokseen, jossa pedagogista johtajuutta voidaan tarkastella arvojen, kontekstuaalisuuden, organisatiokulttuurin, ammatillisuuden ja substanssin hallinnan kautta.

Kunnallista varhaiskasvatusta ohjaavat viralliset asiakirjat asettavat toiminnalle arvopohjan. Valtakunnallisten perusteiden arvoina ovat: lapsen edun ensisijaisuus, lapsen oikeus hyvinvointiin, huolenpitoon ja suojeluun, lapsen yksilöllisen mielipiteen huomioon ottaminen sekä yhdenvertaisen ja tasa-arvoisen kohtelun vaatimus ja lapsen syrjintäkielto YK:n Lapsen oikeuksien sopimuksen, varhaiskasvatuslain ja YK:n vammaisten henkilöiden oikeuksia koskevan yleissopimuksen mukaisesti. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 18.)

Oulun kaupunki on tarkentanut arvopohjaa paikallisessa varhaiskasvatussuunnitelmassa. Oulun kaupungin varhaiskasvatuksen arvopohja perustuu em. mainittuihin asiakirjoihin ja sopimuksiin, mutta myös kaupungin arvoihin. Keskeisenä lähtökohtana arvopohjassa on lapsuuden arvostaminen ihmisen ainutkertaisena elämänvaiheena. Oulussa varhaiskasvatuksen arvot perustuvat myös kaupungin arvoihin. (Oulun varhaiskasvatussuunnitelma 2013–2015, 5.) Arvojen ja käytännön työ eivät ole kohdanneet suomalaisessa varhaiskasvatuksessa. (Fonsén (2014, 36–38) on todennut Sergiovanniin (1992) ja Scheiniin (1989) viitaten, heidän painottaneen arvojen, toimintaa ohjaavan strategian ja käytännön työn keskinäistä tasapainoa pedagogisessa johtajuudessa. Koska varhaiskasvatukseen kuuluu olennaisesti vahva ideologia, tutkimustulosten ja käytännön työn kohtaaminen sekä varsinkin nyt; uusien pedagogisten ratkaisujen keksiminen (Katz

1997,20; Fonsén 2014, 39–40), on kyselyn vastausten perusteella varajohtajien omaehtoista kouluttamista tuettava varsinkin pedagogisen johtajuuden alueella. Kyselyssä pedagogiseen johtajuuteen liittyvää koulutusta kaipasi 65 % vastaajista. Tulosten perusteella (Taulukko 5.), (n = 72), 53 % oli sitä mieltä, että varajohtajan työhön ei ole tarjolla riittävästi koulutusta.

Taulukko 5. Onko varajohtajan työhön mielestäsi tarjolla riittävästi koulutusta?

Onko varajohtajan työhön mielestäsi tarjolla riittävästi koulutusta?	Hyväksytyt vastaukset (n =72)	Prosentti% Kyllä ja Ei-vastauksista
Kyllä	32	44 %
Ei	38	53 %
EOS	2	3 %
Kaikki vastaajat yhteensä (n)	72	100%

Vapaapalautteissa mainittiin EI- vastausten yhteydessä seuraavia asioita:

” Työhön ei varsinaisesti ole koulutusta, perehdytystä saan esimieheltä asia kerrallaan...aina kun aikaa riittää...”

” Tämän päivä varajohtaja tehtävineen on rinnastettavissa entisaikojen johtajaan. Toivoisin koulutusta ja tunnustusta varajohtajille niin ja myös palkanlisä ei olisi pahitteeksi.”

” Varajohtajille olisi hyvä järjestää kohdistettua koulutusta...”

”...tärkeää on myös monipuolinen koulutus, jotta pystyy johtajan rinnalla hoitamaan yksikön kehittämistä...”

” Koulutusta varajohtajille ei järjestetä, muuta kuin eri atk ohjelmien ylläpitoon.”

” Perehdytys on pitkälti lähiesimiehen vastuulla.”

” Esim. esimiesinfot myös varajohtajille, varajohtajan tulisi olla perillä uusista tuulista jne.”

” Yhteneväistä koulutusta varajohtajille...”

(Vastaajien kokemuksia koulutuksen puutteesta 2016)

Työn kehittämiseen varajohtajilla oli selkeitä parannusehdotuksia. Peräti 79 % vastanneista toivoi työnsä kehittämistä (Taulukko 6.)

Taulukko 6. Haluaisitko kehittää varajohtajan työtä?

Haluaisitko kehittää varajohtajan työtä?	Hyväksytyt vastaukset kaikki alueet (n = 70)	Prosentit % Kyllä ja Ei-vastauksista
Kyllä	55	79 %
Ei	10	14 %
EOS	5	7 %
Kaikki vastaajat yhteensä (n)	70	100 %

Avokysymysten vastauksista kävi ilmi mm. toive, joka painottaa työnkuvan selkeyttämistä:

"...tehtävien selkeä jako..."

"...perehdytyskansio..."

"Vastuualueet selkeäksi."

"Varajohtajan työnkuvaa voisi täsmentää..."

"Selkeät yhtenäiset vastuualueet koko kaupungissa."

"...selkeä työnjako..."

(Vastaajien toiveita työn kehittämiseksi 2016)

Näiden tulosten ja työn kehittämisen jatkotueksi sopisi esimerkiksi Fokusryhmähaastattelu. Varajohtajat voisivat kokoontua alueittain pohtimaan kyselyssä esiin nousseita aiheita. Fokusryhmähaastattelut voivat myös seurata kvantitatiivista tiedonkeruuta, jolloin ne voivat tarjota oivalluksia tulosten tulkintaan. (Tilastokeskus, menetelmät)

5.2 Jaettu johtajuus

Hierarkkisesta, toisistaan eristyneisiin johtajapositioihin hajautuneesta johtamisesta halutaan eroon. Tätä varten kunnan varhaiskasvatus tarvitsee jaetun pedagogisen johtajuuden strategian. Varhaiskasvatuksen johtajien tehtävänä on luoda kehittämistyön vaatimat välineet. Tämä edellyttää perus- ja täydennyskoulutukseen panostamista ja johtajien kelpoisuusvaatimusten tarkistamista. Ylempi korkeakoulututkinto on menestyksekkään varhaiskasvatusjohtajuuden edellytys. Varhaiskasvatuksen laatu on ennen kaikkea johtamiskysymys. Laatuun panostaminen on toimivan pedagogisen johtajuuden edellytys. Kunnissa on alettu etsiä uusia tapoja johtaa varhaiskasvatusta. On luotu kehittämistä vahvistavia rakenteita ja uudistettu johtajien ja henkilöstön asemia ja rooleja. Lisää huomiota pitäisi kiinnittää jaettuun tietoisuuteen toiminnan tavoitteista ja vastuiden selkiyttämiseen. (Niiranen 2014.) Varhaiskasvatussuunnitelmaan asti tätä ei kuitenkaan saatu ilmaistua selkeästi. Edelleenkin se sysätään johtajan hartioille.

Toimintakulttuuriin vaikuttaa keskeisesti johtaminen. Toimintakulttuurin kehittäminen edellyttää pedagogiikan johtamista, joka on varhaiskasvatuksen kokonaisuuden tavoitteellista ja suunnitelmallista johtamista, arviointia ja kehittämistä. Se sisältää toimenpiteitä, joilla luodaan edellytykset henkilöstön hyvälle työolosuhteille, ammatillisen osaamisen ja koulutuksen hyödyntämiselle ja kehittämiselle sekä pedagogiselle toiminnalle. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 28,2014.) Kyselyn tuloksissa kappaleessa 6.8, selviää varajohtajien kiinnostus pedagogiseen jaettuun johtajuuteen. Jaetun johtajuuden merkitys kytkeytyykin käytännön työhön mikrotasolle. Tätä edistetään esimerkiksi vastuunjakoja selkiyttämällä (Parrila & Fonsén 2016, 46). Kyseinen asia nousee ylempänä esille varajohtajien vapaapalautteista.

6 TULOKSET

6.1 Lastentarhanopettaja-varajohtajatyön TVA-kriteerit ja tehtävät

Oulussa, lto-varajohtajia oli kyselyhetkellä maaliskuussa 2016, 87 henkilöä. Lto-varajohtaja (050PKO11) – tehtävän yleiskuvaus ja keskeiset tehtävät löytyvät vain työntekijöiden sisäisestä intrasta (Oulun sivistys- ja kulttuuripalvelut, sisäinen intra). Sain luvan käyttää sisäistä intraa.

Lastentarhanopettajan kelpoisuus (L 272/2005, 7 §)

Päivähoidossa annettavan varhaiskasvatuksen opettajien kelpoisuusvaatimukset sisältyvät lakiin sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (L272/2005). Sosiaalihuollon kelpoisuussäädökset eivät koske 6-vuotiaiden esiopetusta (ks. esiopetuksen opettajan kelpoisuus). Lastentarhanopettajan kelpoisuudesta säädetään 7 §: ässä, jonka mukaan kelpoisuusvaatimuksena lastentarhanopettajan tehtäviin on vähintään yliopistollinen kasvatustieteen kandidaatin tutkinto, johon sisältyy lastentarhanopettajan koulutus, taikka Sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto, johon sisältyvät varhaiskasvatukseen ja sosiaali-pedagogiikkaan suuntautuneet opinnot sen laajuisina kuin valtioneuvoston asetuksella tarkemmin säädetään. Kelpoisuusvaatimuksena lasten päivähoiton ammatillisiin johtotehtäviin (10 §) on lastentarhanopettajan kelpoisuus sekä riittävä johtamistaito. Käytännössä lastentarhanopettajan tehtäviin kelpoisiksi katsotaan lastentarhanopettajan tutkinnon tai yliopistollisen kasvatustieteen kandidaatin tutkinnon (lastentarhanopettajan koulutus; varhaiskasvatus) taikka sosiaalikasvattajan, sosiaalialan ohjaajan ja sosionomin (AMK) tutkinnon suorittaneet. Sosiaalialan ohjaajan ja sosionomin tutkinnon tulee sisältää riittävästi pedagogisia ja didaktisia opintoja.

(Kasvatustieteellinen tiedekunta.)

Lastentarhanopettaja-varajohtaja 050PKO11 – Yleiskuvaus tehtävästä ja tehtävän tarkoitus:

- Lastentarhanopettaja-varajohtaja on ensisijaisesti ryhmän lastentarhanopettaja.
- Lastentarhanopettajan tehtävien lastentarhanopettaja-varajohtaja lisäksi toimii päiväkodinjohtajan työparina päiväkodin/ johtajan johtamiskokonaisuudessa.
- Varsinainen esimies on päiväkodinjohtaja, joka vastaa johtamisen kokonaisuudesta esim. käy kehityskeskustelut työntekijöiden kanssa.
- Päiväkodinjohtajan poissa ollessa lastentarhanopettaja-varajohtaja toimii johtajan sijaisena.
- Jos johtajan kokonaisuuteen kuuluu useita yksiköitä, on näissä omat päiväkotikohtaiset lastentarhanopettaja-varajohtajat. Päiväkodinjohtajan pitkäaikaisten poissaolojen ajaksi valitaan yksi, joka vastaa kokonaisuudesta. Lastentarhanopettaja-varajohtaja toimii päiväkodin ja perhepäivähoidon varajohtajana.
- Osallistuu päiväkodissa ja perhepäivähoidossa sovittuihin esimies-, johtamis- ja hallinnollisiin tehtäviin johtajan työparina.
- Vastaa yhdessä johtajan kanssa päiväkodin ja perhepäivähoidon pedagogisesta johtamisesta, kehittamisestä ja arvioinnista.
- Toimii päiväkodinjohtajan poissa ollessa hänen sijaisenaan. (Sisäinen intra).

Tämän lisäksi varajohtajan työlle on määritelty keskeiset tehtävät.

Lastentarhanopettaja-varajohtaja 050PKO11 – Keskeiset tehtävät

Lastentarhanopettajan tehtävien lisäksi:

Taulukosta (7.) käy ilmi varajohtajan työn keskeisten tehtävien varsin laajasti ymmärrettävät TVA- kriteerit. ZEF-verkkokyselyä varten avasin kutakin TVA: ssa kuvattua tehtävää tarkemmin empiirisen kokemuksen perusteella.

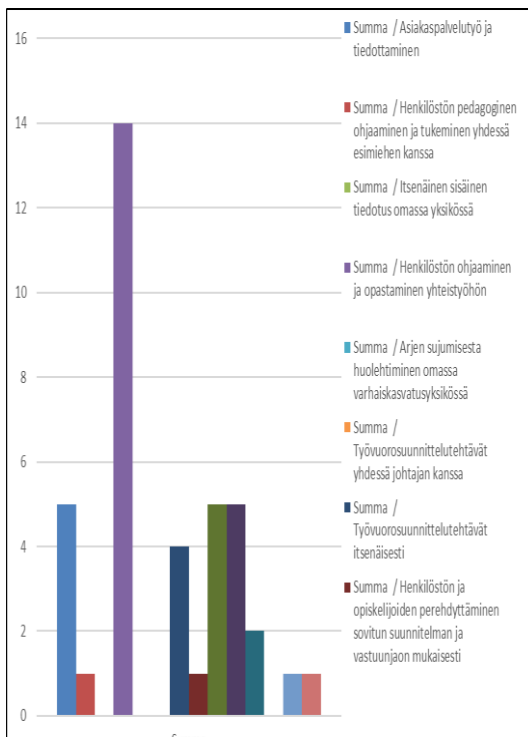
Taulukko 7. Varajohtajan keskeiset tehtävät (Sisäinen intra).

1. Yhteistyö vanhempien kanssa	2. Varhaiskasvatussuunnitelman mukaisen toiminnan suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi	3. Yhteistyö eri tahojen kanssa	4. Työjärjestelyt, työhön ohjaus ja perehdyttäminen	5. Itsensä ammatillinen kehittäminen
Osallistuu asiakaspalvelutyöhön ja tiedottamiseen	Henkilöstön pedagoginen ohjaaminen ja tuki yhdessä esimiehen kanssa	Ohjaa ja opastaa henkilöstöä yhteistyöhön	Huolehtii arjen sujumisesta päiväkodissa ja perhepäivähoidossa	Osallistuu työkokouksiin ja hakeutuu aktiivisesti koulutuksiin
	Vastaa osaltaan sisäisestä tiedotuksesta omassa yksikössään		Työvuorosuunnittelehtävät yhdessä johtajan kanssa	Ylläpitää ja kehittää tietojärjestelmien käytön osaamista
			Henkilöstön ja opiskelijoiden opastaminen ja perehdyttäminen, sovitun suunnitelman ja vastuujalon mukaisesti.	Kehittää omaehtoisesti pedagogista osaamista
			Tarkastaa ja tiliöi laskut	
			Osallistuu atk-järjestelmien käyttöön	

Nämä tarkennetut tehtävät toimivat ZEF- kyselyn mittareiden pohjana.

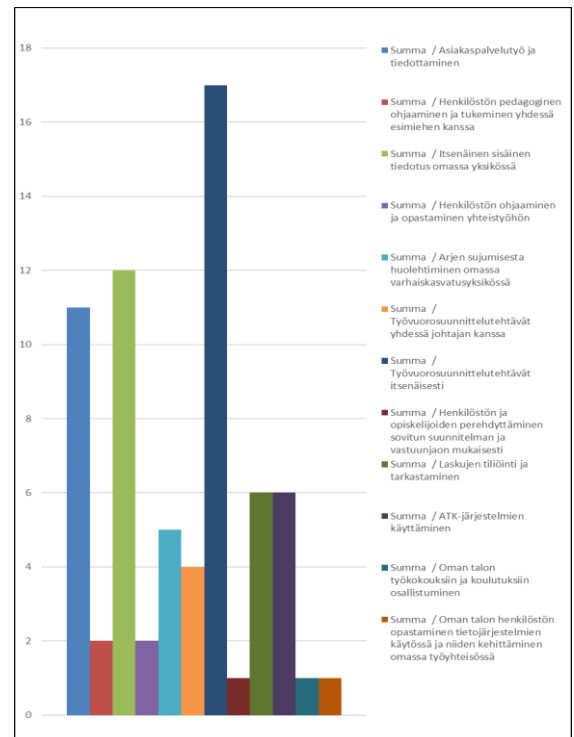
Koska TVA-kriteerit olivat varsin laveat, käytin mittareiden pohjana omaa empiiristä kokemusta Ito-varajohtajan työstä ja avasin tehtäviä lisää. Saatuani mielestäni kattavan mittariston valmiiksi, testasin työtehtävien paikkansa pitävyyttä kahdessa eri kokoisessa yksikössä.

Vasemmanpuoleisessa kuviossa (9.) on kuvattu suuren (< 100 lasta) varhaiskasvatusyksikön Ito-varajohtajan työtehtävät kappalemääräisesti yhden viikon aikana.



Kuvio 9. Varajohtajan työtehtävät isossa yksikössä.

Oikeanpuoleisessa kuviossa (10.) on kuvattu pienen varhaiskasvatusyksikön (> 100 lasta) Ito-varajohtajan työtehtävät kappalemääräisesti yhden viikon ajalta.



Kuvio 10. Varajohtajan työtehtävät pienessä yksikössä.

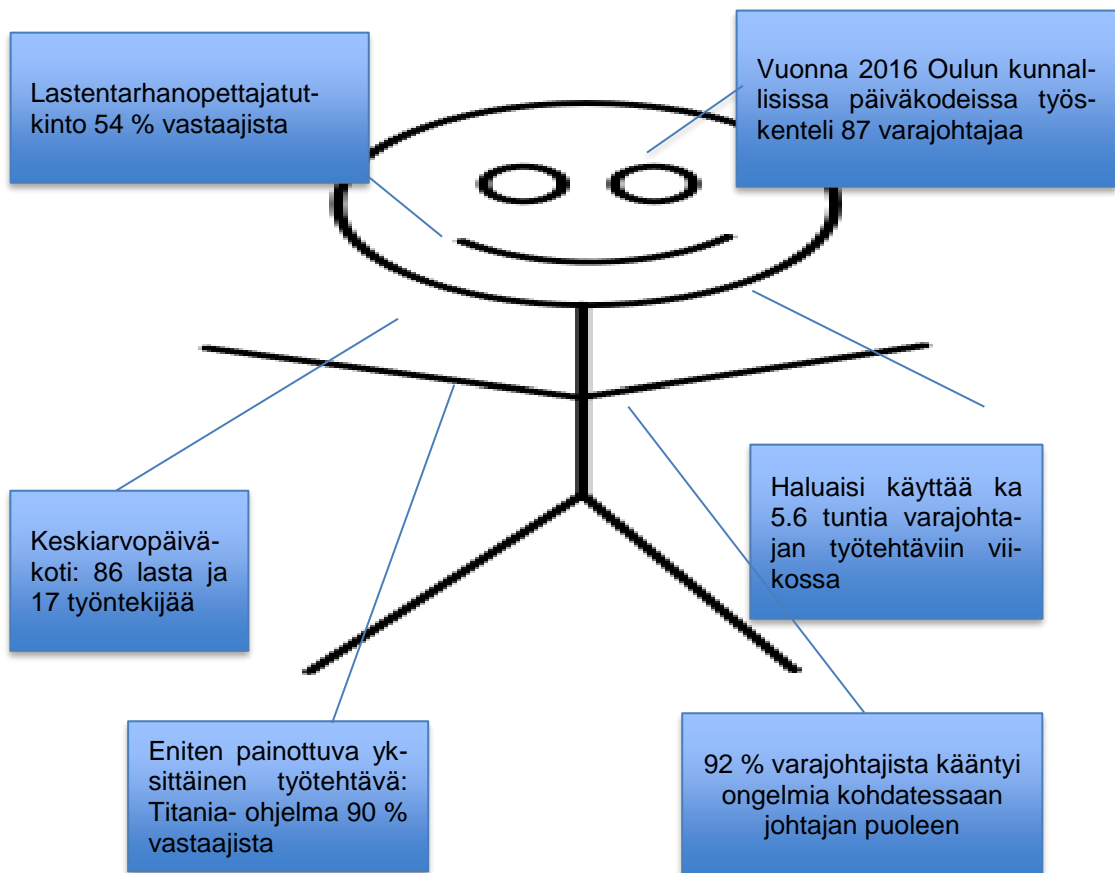
Kuviot osoittavat, että kyselyssä esitetyt tehtävät esiintyvät sekä isossa, että pienessä yksikössä. Seurantakohteissa yksiköiden varajohtajat kirjasivat työtehtäviä viikon ajalta.

Lto-varajohtajan ensisijainen tehtävä on työskennellä lapsiryhmän opettajana. Tässä opinnäytetyössä on kuitenkin painotettu varajohtajan työn osuutta ja kysymykset koskettavat pääasiallisesti varajohtajan työnkuvaa. Varajohtaja toimii päiväkodinjohtajan tai päiväkodin johtamiskokonaisuudessa. Päiväkodin johtajakokonaisuudella tarkoitetaan pienemmän yksikön varajohtajia, jotka työskentelevät itsenäisesti esimerkiksi neljä päivää viikossa omassa yksikössään ilman esimiehen läsnäoloa. Päiväkodin johtajan poissa ollessa varajohtaja toimii hänen sijaisena. Mikäli johtajan alaisuudessa on useita yksiköitä, valitaan johtajan poissa ollessa yksi varajohtaja vastaamaan kokonaisuudesta. Varajohtaja toimii myös perhepäivähoidon varajohtajana, mikäli se kuuluu esimiehen vastuualueeseen. (Sisäinen intra. Oulun sivistys- ja kulttuuripalvelut.)

Varajohtaja osallistuu sovittuihin esimies-, johtamis ja hallinnolliseen tehtäviin johtajan työparina. Hän vastaa yhdessä johtajan kanssa päiväkodin ja perhepäivähoidon pedagogisesta johtamisesta, kehittämisestä ja arvioinnista. Tämän lisäksi varajohtajan yleiseen tehtäväkuvaukseen kuuluu päiväkodin pitkäaikaisessa (10 pv / <), poissaolossa työmääräys päiväkodin johtajan tehtävään. (Sisäinen intra. Oulun sivistys- ja kulttuuripalvelut.) Varajohtajan keskeiset tehtävät sijoittuvat TVA-kuvauksessa aiemmin kuvatun viiden kategorian alle.

6.2 Varajohtajaprofiili

Kyselyn tulosten perusteella voidaan esittää keskimääräinen työntekijäprofiili Oulun kaupungin kunnallisissa päiväkodissa työskentelevästä lastentarhanopettaja-varajohtajasta. Kyselyn lähettämishetkellä alkuvuodesta 2016, lastentarhanopettajan pätevyyden omaavia varajohtajia työskenteli Oulun kunnallisissa päiväkodeissa 87 henkilöä (Kuvio 11.)



Kuvio 11. Varajohtajaprofiili.

Heistä lukumäärällisesti (25) ja prosentuaalisesti eniten työskenteli Keskisellä alueella. Prosentuaalisesti Keskisellä alueella työskentelee 29 % varajohtajista. Kuntatyönantajien tilastoista löytyi Suomesta vuonna 2015, 86 kappaletta lastentarhanopettaja-varajohtaja nimikkeellä työskenteleviä henkilöitä. Heistä 97 % oli naisia. (Kuntatyönantajat.) Kyselyn tulokset tukevat luonnollisesti seikkaa naisvaltaisesta alasta. Oulun varajohtajista kyselyn aikana vastanneista oli naisia 93% ja miehiä 7%. Keskiarvillisesti mitattuna tyypillinen lto-varajohtaja on koulutukseltaan vanhan lastentarhanopettajatutkinnon (54 % vastaajista) suorittanut

naishenkilö. Hän on keski-ikältään 49 vuotias (ka) ja omaa 2-5 vuoden (ka) kokemuksen varajohtajantyöstä (50 % vastaajista).

Suurin osa, (28%) varajohtajista työskenteli kokopäivälasten esiopetusryhmässä ja vastaa omalta osaltaan 86 (ka.) lapsen ja 17 (ka) työntekijän hyvinvoinnista omassa yksikössään. Yhteistä johtajakokemusta varajohtajilla oli nykyisen esimiehen kanssa 2-5 vuotta (67 % vastaajista) ja heidän esimiehillään päiväkodinjohtajalla on vastuullaan keskiarvoisesti kaksi päiväkotia (44 % vastaajista).

Keskimääräisesti varajohtaja käyttäisi 5.6 tuntia (ka) viikossa työajastaan varajohtajan tehtäviin, mikäli se olisi mahdollista. Vastaajista 61 % on sitä mieltä, että heidän nykyinen koulutuksensa ei antanut valmiuksia varajohtajan työhön ja 54 %: n mielestä tehtävään ei ole ollut tarjolla riittävästi koulutusta. Kuitenkin 90 % varajohtajista sai mielestään omaa osaamistaan vastaavia tehtäviä. Varajohtajan työnkehittämistä kaipasi kuitenkin 79 % kaikista vastanneista varajohtajista.

Mikäli varajohtaja kohtasi työssään ongelman, heistä 92 % kääntyi asiassa esimiehensä puoleen. Koulutuksen osalta strukturoiduista vaihtoehdoista ”Pedagoginen johtaminen” kiinnosti 65 % vastaajista. Itsenäiset Titania- työvuorotehtävät vaativat 83 % mielestä sijaisen ryhmään ja talon sisäiset tiedottamistehtävät arvioitiin vähiten sijaista vaativaksi työtehtäväksi (7 % vastaajista). Vaativimmaksi työkokonaisuudeksi varajohtaja arvioi 54 % osuudella: työjärjestelyt, työhön ohjauksen ja perehdyttämisen sekä vähiten vaativimmaksi yhteistyön vanhempien ja eri tahojen kanssa. Vähiten vaativimmat tehtävät saivat molemmat 35 % vastausosuuden.

Pyydettyessä arvioimaan työnpainopistealueita meneillään olleen toimintakauden perspektiivistä, eniten painottuva yksittäinen työtehtävä asteikolla 0-5, jossa Asteikko: (0) = En osaa sanoa, (1) = Ei lainkaan (EL) < ja (5) = Painottuu erittäin paljon (PEP). oli (n = 68) vastaajaa vastausvaihtoehto: 16. TYÖN PAINOPISTE-ALUEET/ ATK-ohjelmien käyttö: TITANIA.

Keskiarvoksi vastauksista muodostui (X) 4.43, joka prosenteiksi muutettuna on 90 % käytetyllä kysymysasteikolla, jossa 5.0 on 100 %.

Vähiten työtehtävistä painottui vastausvaihtoehto (n = 68) vastaajaa: 22. TYÖN PAINOPISTEALUEET/ ATK-ohjelmien käyttö: ONEDRIVE. Keskiarvo jäi alle yhden (X) 0.78 ja näin ollen ei painottunut prosentuaalisesti työtehtävissä lainkaan.

Omaa osaamista mittaavassa osiossa asteikolla 0-5, jossa (0) = En osaa sanoa. (1) = Heikko osaaminen < ja (5) = Erinomainen osaaminen, korkeimman osaamisesta kertovan arvon sai vaihtoehto yksi: yhteistyö vanhempien kanssa ja se sai (70) vastaajan keskiarvoksi (X) 4,01, joka on prosentteina 80 %. Heikommaksi varajohtajat (n = 69) vastaajaa arvioivat osaamisensa kohdassa viisi: itsensä ammatillinen kehittäminen, jonka keskiarvoksi muodostui (X) 3.52, joka on prosentteina 70%.

6.3 Vastaajien taustatiedot

Taustatietojen osalta valitsin tuloksiin muuttujaksi koulutustaustan. Koulutustaustaa verrattiin valittuihin työtehtäviin, joista faktorianalyysin avulla saatiin esitellyt tulokset. Vapaapalautteissa huomioitiin kaikkien vastaajien palautteet ja sieltä poimittiin esimerkkejä pedagogisesta jaetusta johtajuudesta. Omaa osaamista arvioitiin ristiintaulukoiden koulutustaustaa vasten. Työn kehittämisen tueksi laadittiin tuloksista SWOT-analyysin. SWOT-analyysin tekemisessä on hyödynnetty vapaapalautteista saatua tietoa.

Alla olevasta taulukosta (8.) on johdettu tuloksissa käytetyt taulukot ja kuviot. Vastaajien tuloksista muodostettiin summamuuttuja, jonka pohjalta vastaukset luokiteltiin kahteen luokkaan. Faktorianalyysin avulla näistä luokista muodostettiin arvot, jotka selittivät työn painopistettä prosentuaalisesti.

Taulukosta nähdään eri koulutustaustojen jakautuminen summamediaanin ala- ja yläpuolelle.

Taulukko 8. Faktoriansalyysin kokoomataulukko.

Muuttujat	Henkilöstöjohtaminen/ Henkilöstön pedagoginen ohjaaminen yhdessä esimiehen kanssa: Talon ltopalaverien suunnittelu yhdessä esimiehen kanssa, viikkopalaverien aiheiden suunnittelu yhdessä esimiehen kanssa, lto-palaverit, työnohjaus.	Henkilöstöjohtaminen/ Oman talon työkokouksiin osallistuminen: Pedagogisten ltopalaverien vetäminen tarvittaessa itsenäisesti, viikkopalaverien vetäminen tarvittaessa itsenäisesti.	Henkilöstöjohtaminen/ Henkilöstön ohjaaminen ja opastaminen yhteistyöhön niin, että talon sisällä tiimit toimivat: Työvuorojärjestelyt, tiimien muodostaminen toimintakausille yhdessä esimiehen kanssa, osaamisen tunnistaminen ja hallinta.	Henkilöstöjohtaminen/ Pedagogisen osaamisen omaehtoinen kehittäminen: Omaehtoisin koulutuksiin osallistuminen, VASU:n opiskelu, aiheeseen liittyvän uutisoinnin ja tärkeimpien toimijoiden www-sivustojen tiedostaminen mm. (Akkuna).	Luokka 1	Luokka 2	Selittävä osuus, luokka 1	Selittävä osuus, luokka 2	Summa-mediaani	
Lastentarhanopettaja (n)	33	33	33	33	18	15	55 %	45 %		
Sosionomi (n)	16	16	16	16	6	10	38 %	62 %		
Kasvatustieteiden kandidaatti (n)	9	9	9	9	5	4	56 %	44 %		
Kaikki (n)	58	58	58	58	29	29				
Muuttujat	Hallinto/Työvuorosuunnitelutehtävät yhdessä johtajan kanssa (Titania työvuorosuunnittelu), loma/päivystysjärjestelyjen suunnittelu.	Hallinto/ Itsenäisen työvuorosuunnittelu (Titania työvuorosuunnittelu).	Hallinto/ Arjen sujumisesta huolehtiminen omassa yksikössä: Talon vuosikellon päivitys, työvuorojärjestelyt_ennakointi_ koulutukset, lomiat_ työvuoromuutokset.	Hallinto/ Oman talon henkilöstön opastaminen tietojärjestelmien käytössä ja niiden kehittäminen omassa työyhteisössä: henkilökunnan perehdyttäminen ohjelmien käyttöön, koulutuksiin ohjaaminen.	Luokka 1	Luokka 2	Selittävä osuus, luokka 1	Selittävä osuus, luokka 2	Summa-mediaani	
Lastentarhanopettaja (n)	33	33	33	33	17	16	52 %	48 %	64 %	
Sosionomi (n)	16	16	16	16	6	10	38 %	62 %		

Kasvatustieteiden kandidaatti (n)	9	9	9	9	6	3	67 %	33 %		
Kaikki (n)	58	58	58	58	29	29				
Muuttajat	Tietotekniset tehtävät/ ATK-ohjelmien käyttö: Word.	Tietotekniset tehtävät/ ATK-ohjelmien käyttö: M2.	Tietotekniset tehtävät/ ATK-ohjelmien käyttö: Efficia.	Tietotekniset tehtävät/ ATK-ohjelmien käyttö: ESS.	Tietotekniset tehtävät/ ATK-ohjelmien käyttö: Outlook.	Luokka 1	Luokka 2	Selittävä osuus, luokka 1	Selittävä osuus, luokka 2	Summa-mediaani 72 %
Lastentarhanopettaja (n)	33	33	33	33	33	12	21	36 %	64 %	
Sosionomi (n)	16	16	16	16	16	10	6	63 %	37 %	
Kasvatustieteiden kandidaatti (n)	9	9	9	9	9	7	2	78 %	22 %	
Kaikki (n)	58	58	58	58	58	29	29			

Selittävä prosentuaalinen osuus luokissa yksi ja kaksi kertovat jokaisen ammattiryhmän vastauksien painottumisen summamediaanin ympärille. Esimerkiksi hallinnollisia tehtäviä kuvaavassa osiossa, nähdään sosionomien vastausten painottuvan 62 % osuudella yli summamediaanin.

6.4 Henkilöstöjohtamisen tehtävät

Taulukosta (8.) löytyvät muuttujat, joista henkilöstöjohtamisen kysymysmittari on muodostettu. Työtehtävät on avattu tarkemmin alla olevassa taulukossa (9.):

- henkilöstön pedagoginen ohjaaminen yhdessä esimiehen kanssa
- oman talon työkokouksiin osallistuminen
- henkilöstön ohjaaminen ja opastaminen yhteistyöhön
- pedagogisen osaamisen omaehtoinen kehittäminen

Taulukko 9. Henkilöstöjohtamisen tehtävät.

Henkilöstön pedagoginen ohjaaminen yhdessä esimiehen kanssa:	Oman talon työkokouksiin osallistuminen:	Henkilöstön ohjaaminen ja opastaminen yhteistyöhön niin, että talon sisällä tiimit toimivat:	Pedagogisen osaamisen omaehtoinen kehittäminen:
<ul style="list-style-type: none"> • talon Iltapalaverien suunnittelu yhdessä esimiehen kanssa • viikkopalaverien aiheiden suunnittelu yhdessä esimiehen kanssa • Ito-palaverit • työnohjaus 	<ul style="list-style-type: none"> • pedagogisten Lto-palaverin vetäminen tarvittaessa itsenäisesti • viikkopalaverien vetäminen tarvittaessa itsenäisesti. 	<ul style="list-style-type: none"> • työvuorojärjestelyt • tiimien muodostaminen toimintakausille yhdessä esimiehen kanssa • osaamisen tunnistaminen ja hallinta. 	<ul style="list-style-type: none"> • omaehtoiseen koulutukseen osallistuminen • Vasu: n opiskelu • aiheeseen liittyvän uutisoinnin ja tärkeimpien toimijoiden www-sivustojen tiedostaminen mm. (Akkuna).

Työtehtävät aiemmassa taulukossa (8.) on valittu faktorianalyysin perusteella ja avasin niitä tarkemmin kyselymittariin, empiirisen kokemuksen ja Oulun kaupungin työnvaativuuden arvioinnissa esitettyjen tehtävien pohjalta.

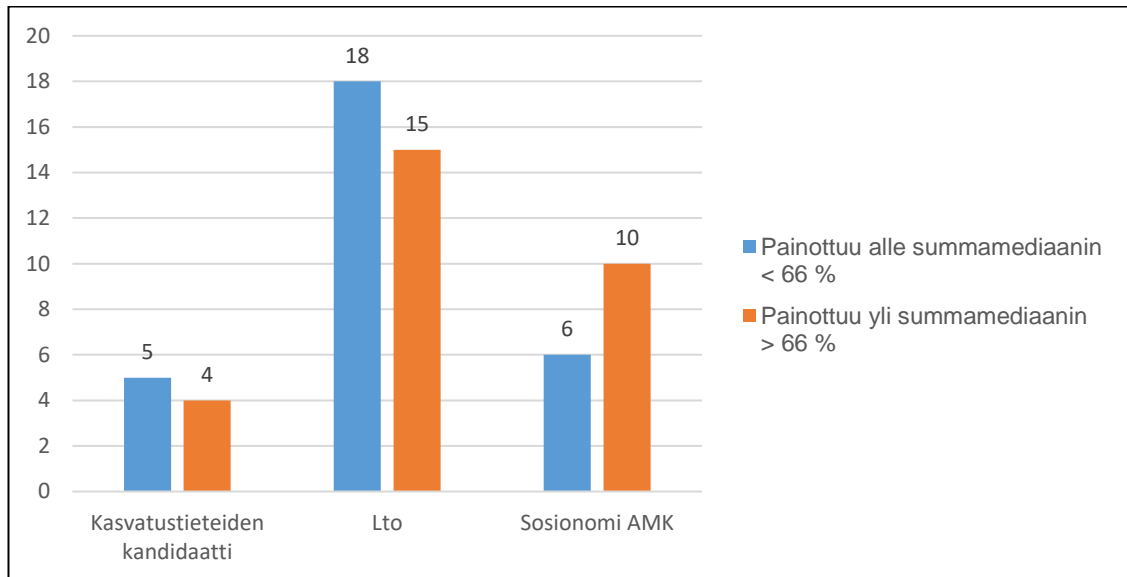
Työtehtävien esiintymistä kartoitettiin viikon kestäneellä seurannalla pienessä (alle 100 lasta) yksikössä ja suuressa (yli 100 lasta) yksikössä. Nämä tulokset vahvistivat työtehtävien esiintyvyyden. Numeeriset vastaukset koottiin havaintomatriisiin. Havaintomatriisista on johdettu pylväskuvio Excelin- taulukkolaskentaohjelmalla.

Vastauksista (n = 58) havaittiin kaikkien vastanneiden summista saadun mediaaniarvon 13,15 edustavan kokonaisuudessa 66 % painottumista henkilöstöjohtamisen alueelle. Tämä työn painottumista kuvaava prosenttilukema saatiin jakamalla summamediaaniarvo 13,15 kyselyasteikon neljän tehtävän maksimiarvolla 20 (yksittäisen vastauksen asteikko 0-5) ja kertomalla tämä 100 ($13,15:20,00*100= 65,75$).

Kuviosta 12. nähdään, että molempia luokkia oli suhteellisesti saman verran. Koulutustaustakohtaisesti katsottuna henkilöstöjohtamisen kokonaisuus painotui eniten mediaanin yli Sosionomi AMK- tutkinnon suorittaneiden keskuudessa (62 %) osuudella ja vastausmäärien jakaantuessa 6 vastaajaa alle ja 10 vastaajaa yli mediaanin.

Kuvio (12.) esittää eri koulutustaustojen jakaantumisen lukumäärällisesti mediaanin ympärille. Prosentuaalisesti koulutustaustat jakaantuivat henkilöstöjohtamisen työtehtävissä yli ja alle summamediaanin (sininen ja oranssi pylväs): kasvatustieteiden kandidaatit 56 % yli ja 44 % alle, lastentarhanopettajat 55 % yli ja 45 % alle sekä sosionomit AMK 38 % yli ja 62 % alle summamediaanin.

Tulosten perusteella sosionomit kokivat työn painottuvan muita enemmän henkilöstöjohtamisen saralla. Kokonaistutkimuksena koulutustaustojen vastaukset painottuivat alle mediaanin kandidaattien ja lastentarhanopettajien keskuudessa. Tämä kertoo, että kaikki koulutustaustat eivät koe henkilöstöjohtamisen osa-alueen painottumista samalla tavalla. Toisaalta vastaukset alle mediaanin korreloivat tuloksia.



Kuvio 12. Henkilöstöjohtamisen painottuminen.

Konsultoituani ohjaajiani pääopettajia Rauno Pietiläistä ja Leena Viinamäkeä (puhelinkonsultaatio 23.2.2017), nämä tulokset voitiin myös tilastollisesti vahvistaa. Vastaajamäärä (n = 58) edustaa pyöristettynä yhden desimaalin tarkkuuteen 67 prosenttia koko kyselyn perusjoukosta (N= 87). Henkilöstöjohtaminen painottui tulosten mukaan 66 % osuudella henkilöstöjohtamisen työtehtäviin. Otoskoon ollessa pieni (alle 100 vastaajaa), ei tuloksista voitu tehdä voimakkaampia tulkin-toja.

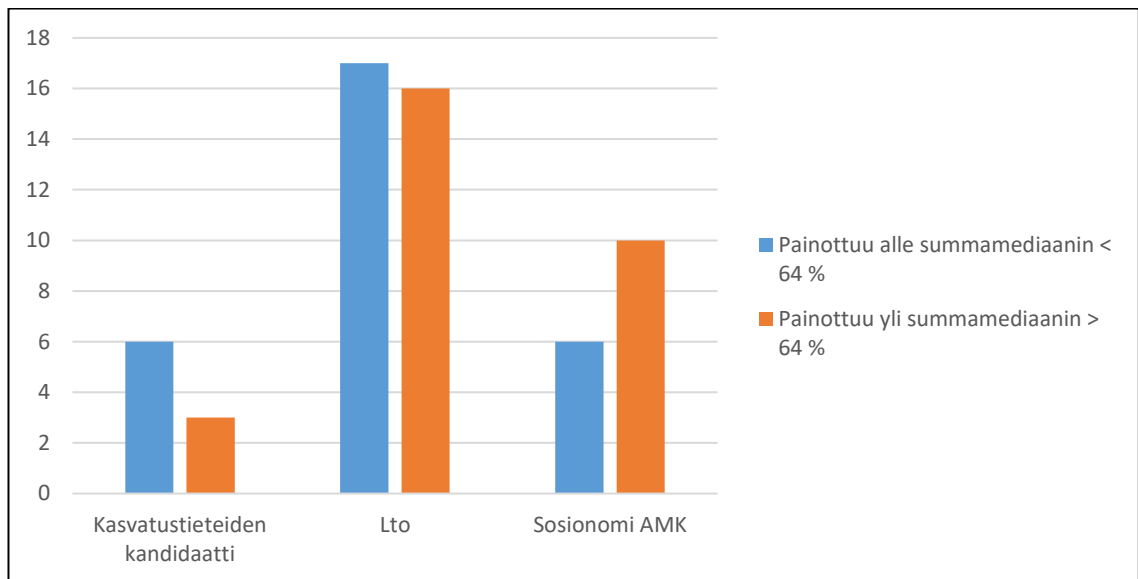
6.5 Hallinnolliset tehtävät

Kuviossa 13. on esitetty hallinnollisten tehtävien vastaukset. Hallinnollisiin tehtäviin valikoitui seuraavat työtehtävät:

- työvuorosuunnittelutehtävät yhdessä johtajan kanssa
- itsenäinen työvuorosuunnittelu
- arjen sujumisesta huolehtiminen omassa yksikössä
- oman talon henkilöstön opastaminen tietojärjestelmien käytössä
- tietojärjestelmien kehittäminen omassa työyhteisössä

Vastauksista nähdään, että hallinnollisissa tehtävissä painottuminen ja mediaanin summa 15,99 % asettui kokonaisprosenttina 64 % tasolle. Hallinnolliset tehtävät sisältävät paljon tietokonepohjaisten ohjelmistojen käyttämistä (mm. Tita- nia- työhallintaohjelma). Tulokset osoittivat, että varajohtajan työ vaatii erittäin paljon tietoteknistä osaamista.

Kuvio (13.) osoittaa eri koulutustaustojen lukumääräisen leviämisen hallinnollisten tehtävien summamediaanin ympärille. Myös hallinnollisten tehtävien alueella sosionomien mielestä työ painottui muita voimakkaammin 63 % osuudella yli summamediaanin.



Kuvio 13. Hallinnollisten tehtävien painottuminen.

Koulutustaustaiset vastaukset hajaantuivat alle summamediaanin kandidaattien ja lastentarhaopettajien osalta. Summamediaanin ollessa kuitenkin kaikkien vastaajien osalta prosentuaalisesti 64 %, voidaan todeta työn painottuvan hallinnollisiin tehtäviin. Tässä oli varmasti organisaatio kohtaisia eroja. Isossa yksikössä esimerkiksi työvuorojen tarkastaminen vie moninkertaisen ajan pieniin yksiköihin verrattuna.

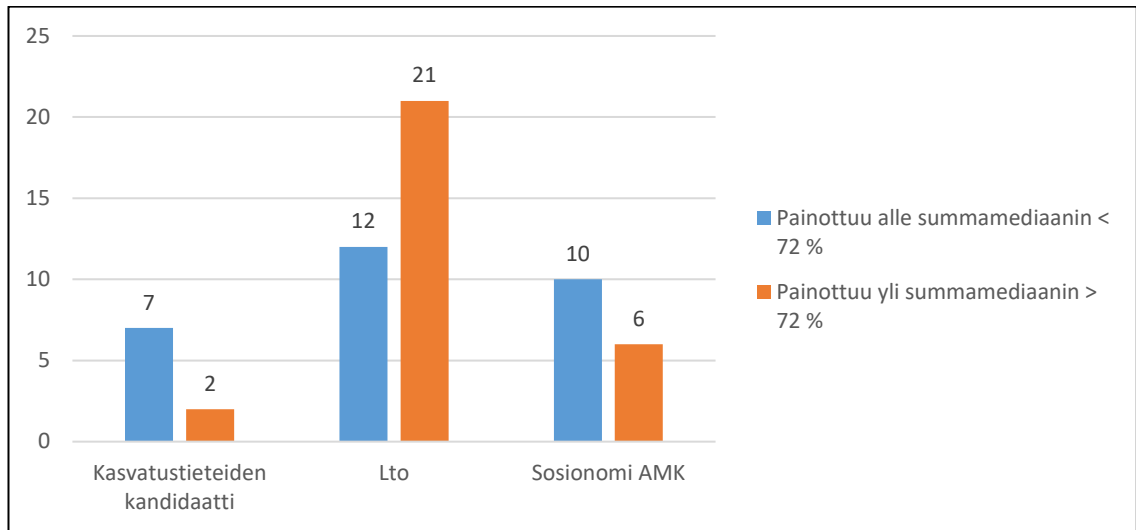
6.6 Tietotekniset tehtävät

Osiossa tarkasteltiin tietoteknisten tehtävien ja koulutustaustan yhteyttä. Tietoteknisissä työtehtävissä mitattiin neljän tehtävän kokonaispainottumista. Näiden tehtävien summamediaaniksi muodostui 17,99, joka oli prosentteina mitattuna peräti 72 %. Luku kertoo erittäin vahvasta painottumisesta tietoteknisten tehtävien saralla. Arvioidut tehtävät olivat:

- ATK-ohjelmien käyttö: **WORD** (tekstinkäsittelyohjelma)
- ATK-ohjelmien käyttö: **M2** (matkalaskuohjelma)
- ATK-ohjelmien käyttö: **EFFICA** (työvuorosunnitteluohjelma)
- ATK-ohjelmien käyttö: **ESS** (lomat, poissaolot, koulutukset jne.)
- ATK-ohjelmien käyttö: **OUTLOOK** (Sähköposti)

Kuviosta (14.) nähdään varsinkin lastentarhanopettajien vastausten joukossa voimakasta painottumista yli summamediaanin. Tämän perusteella heidän näkemys oli, että tietotekniset tehtävät painottuivat 64 % tietoteknisten tehtävien suuntaan. Summamediaanin ollessa prosentuaalisesti 72 %, tuki kaikkien vastaajien tulokset työn painottumista tietoteknisten töiden alueelle.

Kuvio (14.) havainnollistaa sosionomien ja kasvatustieteiden kandidaattien vastausten painottuvan vahvemmin summamediaanin alapuolelle.



Kuvio 14. Tietoteknisten tehtävien painottuminen.

Vapaapalautteista poimittuja kommentteja kysymykseen: Mikä varajohtajan työssä on mielestäsi haasteellisinta?

“...Uudet ohjelmat...”

”...Työvuorototeumien tekeminen...”

”...Työvuorojen suunnittelu...”

”...ATK- ohjelmien hallitseminen...”

” Erialaisten ohjelmien käytön oppiminen ”

”...Jatkuvat muutokset mm. uusien ohjelmien tullessa käyttöön...”

”...Tietokoneohjelmat ja lakipykälät...”

”...Työvuorolistojen hallinta vie suurimman osan varajohtajan työajasta...”

(Vastaajien kokemuksia työn haasteellisuudesta 2016)

Suuren painottumisen lisäksi ATK- tehtävät aiheuttivat työn kuormittavuutta. Sen lisäksi, että varajohtajat joutuivat hallitsemaan useita ATK-ohjelmia, myös lisääntynyt koneella oloaika harmitti. Yhteen summattuna, esitettyjen tulosten prosentuaalinen painottuminen osoitti faktorianalyysin pohjalta, varajohtajien työn painottuvan 67 % osuudella toimistotehtävien puolelle.

6.7 Oma osaaminen

Oman osaamisen – kategorian tulokset muodostettiin Kuvion (15.) tulosten pohjalta. Vastauksista nähdään kaikkien kolmen koulutustaustan tasainen jakautuminen mediaanin ala- ja yläpuolelle. Tulosten perusteella osaamisessa ei ollut merkittäviä eroja koulutustaustojen välillä.

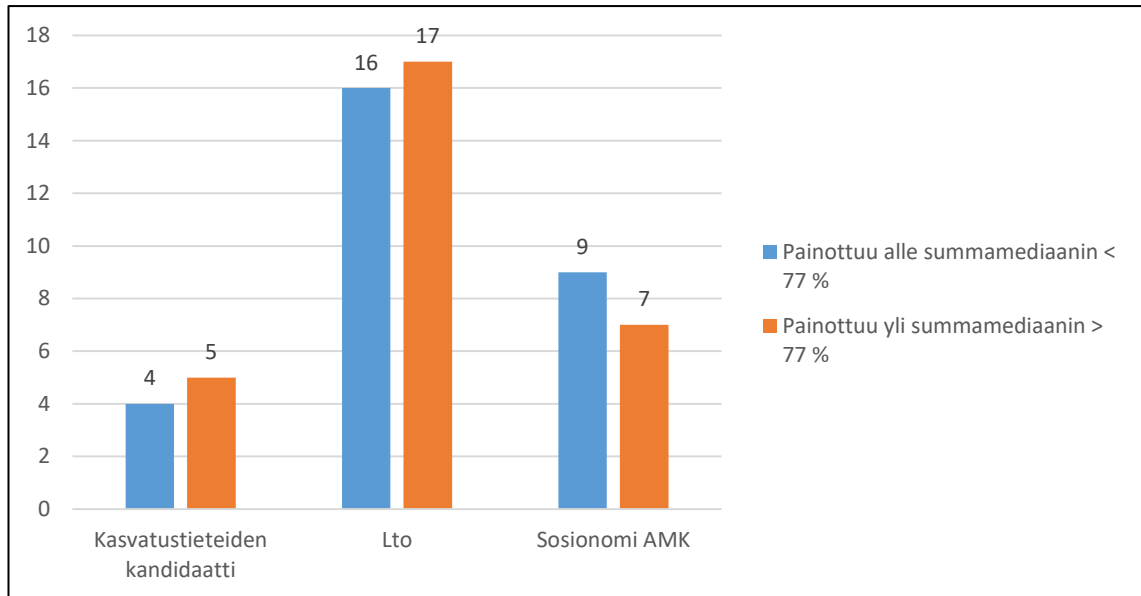
Tässä osiossa vastaajat arvioivat omaa osaamistaan viidessä kategoriassa:

- Yhteistyö vanhempien kanssa
- Varhaiskasvatussuunnitelman mukaisen toiminnan suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi
- Yhteistyö eri tahojen kanssa
- Työjärjestelyt, työhön ohjaus ja perehdyttäminen
- Itsensä ammatillinen kehittäminen

Omaa osaamista kuvaavassa osiossa vastaukset jakoutuivat erittäin tasaisesti summamuuttujan molemmille puolille. Tuloksia voidaan pitää tässä suhteessa luotettavina. Vastaukset osoittivat, että tuloksissa ei ole vääristymiä mediaanin suhteen. Oma osaaminen osiossa (kuviossa 15), on huomioitu kaikkien viiden tehtävän summamediaani 19,13, joka saa prosentteina arvon 77 %.

Kuviossa (15.) nähdään vastausten lukumäärällinen jakautuminen summamediaanin ympärille kaikkien koulutustaustojen osalta. Vastauksissa parhaan osaamisen sai kategoria: yhteistyö vanhempien kanssa. Tässä työtehtävässä oma osaaminen sai kaikkien koulutustaustojen osalta parhaan keskiarvon 4, joka oli prosentteina 81 %. Kyselyssä käytettiin liukujanaa asteikolla 0-5.

Itsensä ammatillinen kehittäminen jäi vastauksissa heikoimmalle keskiarvotulokselle, sen ollessa 3,5 ja prosentteina 69 %. Kaiken kaikkiaan oma osaaminen korreloiti tasaisesti keskiarvotuloksen molemmille puolille, joten tässä ei ollut vääristymää summamediaanin ympärillä.



Kuvio 15. Oman osaamisen painottuminen.

Molempia luokkia oli suhteellisesti saman verran eri koulutustaustan omaavilla vastaajilla. Eli tilastollisestikaan katsottuna eri koulutustaustan omaavat eivät poikenneet toisistaan koetun osaamisen suhteen. Eli näyttää siltä, että tutkimus antoi viitteitä siitä, että mainituilla koulutustaustoilla voidaan saavuttaa työelämässä riittävä koetun osaamisen taso varajohtajan työtehtävien hoitamista varten. Otokseen ollessa alle 100, ei tästä voida tehdä voimakkaampia tulkintoja.

Miksi vastaukset sitten painottuvat toimistotehtävien puolelle? Yhtenä vastauksena voidaan pitää siirtymistä New Public Managementtiin. Julkisessa hallinnossa työskenteleviltä vaaditaan tänä päivänä kykyä sopeutua muutoksiin, saavuttaa asetetut tavoitteet tehokkaasti ja kehittyä asiantuntijana. Modernisaatiokehitystä tuetaan tuloksia arvioivalla ja niistä palkitsevalla palkkaustavalla, joka kannustaa kehittymään. Tätä varten valtionhallinnossa toteutettiin merkittävä palkkausjärjestelmien uudistustyö. New Public Managementin ihanteiden mukaisesti tuloksentekijöitä tulee motivoida ja kannustaa palkitsemalla. Syntyi työn vaativuuden arviointimenetelmä (TVA). Tämän palkkaus uudistuksen tarkoituksena on

ollut parantaa palkkauksen oikeudenmukaisuutta, lisätä työntekijöiden motivaatiota, tehostaa organisaatioiden toimintaa sekä vahvistaa organisaatioiden kilpailukykyisyyttä työnantajina. Samalla johtamiseen ja esimiestyöhön on kiinnitetty enemmän huomiota. (Lähdesmäki 2011, 78–79.)

Näppituntuma on, että ylempien johtajien palkat saatiin nousemaan räätälöimällä jokaiselle vaativuustasojen mukainen toimintaympäristö ja mitä alemmalle johtamisportaissa mennään, sen vähemmän vaativuuseroja on ja näin ollen kaikille maksetaan samaa palkkaa. Näin kävi mm. varhaiskasvatuksen alimmalla” johtajatasolla” Ito-varajohtaja- nimikkeen alla työskentelevillä henkilöillä. Tultaessa nykyhetkeen on huomattu tulosajattelun huono puoli, eli työn kuormittavuus. Katsottaessa asiaa tässä valossa, on Oulun uudessa johtamisjärjestelmässä siirretty hallinnon johtajia takaisin operatiiviselle tasolle. Nähtävästi kyse on nyt enemmän hallinnon kustannustehokkuudesta kuin yksilöiden kustannustehokkuudesta. Yksilön paine ei kuitenkaan poistu, vaan on edelleen jonkin johtajatason harteilla. Varhaiskasvatuksessa paine näyttää siirtyneen uuden aluepäällikön tontille. Voidaan sanoa varmasti, että strateginen johtaminen, tiedolla johtaminen sekä osaamisen johtaminen kuuluvat yhä selvemmin avainhenkilöille.

Operatiivisessa johtamisessa yksikkötasolla peräänkuulutetaan uuden vasun myötä perustehtävän laadun kehittämistä ja vastuuta (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 28). Fonsén kutsuu tämän tyyppistä pedagogista johtamista jaetuksi johtajuudeksi. Jolla tarkoitetaan vastuun jakamista. Tämä ei sulje pois johtajuudelta vaadittuja johtamistoimia (Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa 2014, 31). Avaako tämä mahdollisuuden varajohtajille ottaa pedagoginen johtajuus kontolleen? Asian puolesta todistivat avokysymysten vastaukset (Taulukko 15), jotka osoittivat halua kehittää käytänteitä ja pedagogiikkaa. Toisaalta avokysymyksistä ilmeni myös esteitä pedagogisen johtajuuden toteuttamiseen. Tulosten esittämistä varten on seuraavassa taulukossa muodostettu positiivi-negatiivinen vastauskoonti avovastauksista.

6.8 Avointen kysymysten vastaukset

Vapaapalautteiden osalta tarkastelin mielipidettä työn antoisuudesta ja tarkastelin sitä erityisesti jaetun pedagogisen johtajuuden näkökulmasta. Kokosin vapaapalautteista positiivisen ja negatiivisuuden ulottuvuuden vastauksia. (Taulukko 10).

Taulukko 10. Mikä varajohtajan työssä on mielestäsi antoisinta?

Tarkastelu-ulottuvuus: Mielipide	
” Mikä varajohtajantyössä on mielestäsi antoisinta?”	
Positiivinen ulottuvuus	Negatiivinen ulottuvuus
<p>Vastaaja 1:” Pedagogian kehittämistyö.”</p> <p>Vastaaja 2:” Yhteistyö henkilöstön ja johtajan kanssa.”</p> <p>Vastaaja 3:” Se, että tiedän mitä talossamme tapahtuu, mitä puutteita on ja miten me ne yhdessä ratkaisemme.”</p> <p>Vastaaja 4:” Pääsee kehittämään päiväkodin yhteisiä asioita johtajan työparina.”</p> <p>Vastaaja 5:” Ohjata ja organisoida oman yksikön toimintaa yksin ja johtajan kanssa yhteistyönä.”</p> <p>Vastaaja 6:” Johtajan työparina oleminen.”</p> <p>Vastaaja 7:” Yhteistyö johtajan kanssa/pedagogiseen työhön vaikuttaminen.”</p> <p>Vastaaja 8:” Yhteistyö johtajan kanssa, päätöksissä mukana oleminen, asioiden yhdessä pohtiminen.”</p>	<p>Vastaaja 1:” Pedagogiselle kehitystyölle ajan löytäminen.”</p> <p>Vastaaja 2:” Selkeä jako varajohtajan ja johtajan töistä, sekä löytää työaika tehtävien tekemiseen.”</p> <p>Vastaaja 3:” Olen myös päiväkotimme vastustaava ja pedagogisen suunnittelun vastuuhminen. Tähänkään ei ole ollut varattu aikaa, vaan nekin on tehty perustyön ohella.”</p> <p>Vastaaja 4:” Yhtenäisiä sääntöjä tehtävistä ei ole tarpeeksi hyvin kaupungilla linjattu.”</p> <p>Vastaaja 5:” Myös johtajan ja varajohtaja työparitoiminnalle olisi hyvä olla määritelty aika ja toimintatapa ns. vähimmäisvaatimus.”</p> <p>Vastaaja 6:” Tiedon kulkemattomuus johtajan-varajohtajan välillä...”</p>

Vastaaja 9:” Onnistuneet suunnitelmat ja ratkaisut/toimintamallit päiväkodin arjessa.”

Vastaaja 10:” Yhteistyö henkilökunnan kanssa.”

Vastaaja 11:” Yhteistyö oman yksikön henkilökunnan ja johtajan kanssa.”

Vastaaja 12:” On hyvä tietää laajemmin työyhteisön asioista ja koko varhaiskasvatuksen vaiheista.”

Vastaaja 13:” Saan käyttää kaikkea osaamistani työyhteisön kehittämiseen.”

Vastaaja 14:” Pedagogiset keskustelut työkavereiden kanssa ovat antoisia, työtapojen kehittäminen työyhteisössä.”

Vastaaja 15:” Saa osallistua talon kehittämiseen yhdessä johtajan kanssa.”

Vastaaja 16:” Yhdessä varhaiskasvatuksen kehittäminen omassa yksikössämme yhteiseen suuntaan.”

Vastaaja 17:” Haluan auttaa esimiestä kaikin tavoin ja olla mukana päiväkodin pedagogisessa tiimissä hänen kanssaan.”

Vastaaja 18:” Pedagoginen johtajuus ja tvt tehtävät.”

Vastaaja 19:” Päiväkodin johtajan työparina oleminen, pedagogisen johtamisen alue.”

Vastaaja 20:” Henkilökunnan innostaminen pedagogisesti.”

(Vastaajien kokemuksia oman työn antoisuudesta 2016)

Jotta varajohtajien subjektiiviset kokemukset työstään otettaisiin vakavasti, olen koonnut vapaapalautteista työnkehittämisen taustatueksi SWOT- analyysin, joka halutessa ohjaa varajohtajan työn kehittämisprosessia.

Lyhenne ”SWOT” tulee englanninkielien sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). SWOT-analyysi on väline analysoitaessa työpaikalla tapahtuvaa oppimista ja sen toimintaympäristöä. SWOT-analyysi voidaan toteuttaa ennen työpaikalla tapahtuvan oppimisen suunnitteluvaihetta, kun toteutus- tai kehittämispäätös on tehty. (Opetushallitus, SWOT-analyysi.)

Taulukko 11. SWOT-analyysi.

SISÄISET	VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Halu kehittyä omassa työssä ▪ Työkokemus ▪ Oma osaaminen ▪ Halu oppia lisää pedagogisesta johtajuudesta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koulutustaustan antamat valmiudet varajohtajan työhön ▪ Lisäkoulutuksen puute ▪ Ajan puute varajohtajan töiden tekemiseen ▪ Varajohtajan kaksoisrooli (Ito-varajohtaja)
ULKOISET	MAHDOLLISUUDET	UHKAT
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajankäytön ja vastuunjaon tarkempi organisointi ▪ Rääätälöidyt koulutukset varajohtajille ▪ Vasun mahdollistama pedagogisen johtajuuden lisääminen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toimistotehtävien kuormitus ▪ Esimiehen tehtävien lisääntyminen ▪ Osaamisen tunnistamisen puute ▪ Taloudellisen näkökulman painottaminen

SWOT-analyysin tuloksilla ohjataan prosessia ja tunnistetaan työpaikalla tarvittavien toimenpiteiden kriittiset tekijät (Opetushallitus, SWOT-analyysi).

SWOT- taulukossa (11.) mainituille seikoille löytyi tukea myös teoriasta. Jos henkilöstöllä on vahvaa pedagogista osaamista, myös sille voi jakaa pedagogista johtajuutta (Parrila & Fonsén 2016, 31). Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan johtamisvastuiden ja -tehtävien jakamista usealle henkilölle. Nämä henkilöt ovat esimerkiksi lastentarhanopettajia, joilla ei ole nimettyä johtajan asemaa. (Parrila & Fonsén 2014, 45.) Varajohtaja on esimerkki kyseisestä henkilöstä. Hänellä ei ole virallista johtajastatusta johtajan ollessa paikalla. Ainoastaan < 10 vuorokauden sijaisuus tuo tämän statuksen.

Esteenä paremmalle jaetulle ja -pedagogiselle johtajuudelle on tutkimuksissa löytynyt myös traditionaalinen ”minä itse” -ajattelu. Tämä voidaan tulkita yksilökeskeiseksi ajatteluksi, joka tekee johtajasta ikään kuin huonomman, jos hän jakaa vastuuta. (Parrila & Fonsén 2014, 47.) Esimerkkinä hyvästä jaetusta ja -pedagogisesta johtajuudesta käy mikrotasolla toteutettava keskusteluryhmä, jossa ovat osallisena johtaja, lastentarhanopettajat ja varhaiserityisopettaja. Tämän ryhmän vetäjäksi soveltuisi erittäin hyvin varajohtaja. Hän on kaksoisroolinsa myötä koko ajan mukana käytännön pedagogiikassa. Tämä mahdollistaisi tiedonkulun kulkeamisen perustehtävän laadusta johtajalle. Tällä suljettaisiin myös pois johtajan erkaantuminen kauemmaksi perustehtävän ääreltä. Varajohtaja ja johtaja suunnittelisivat yhdessä palaverien aiheet ja kehitettävät käytännöt. Tämän jälkeen asioita tarkennettaisiin ”pedapalavereissa” muiden lastentarhaopettajien ja varhaiserityisopettajan kanssa. Näin oletettavasti tapahtuukin osassa päiväkoteja.

Vapaapalautteet kertoivat useista onnistuneista kokemuksista. Kysymykseen: Mikä varajohtajan työssä on mielestäsi antoisinta? He vastasivat mm. näin.

” Yhteistyö henkilöstön ja johtajan kanssa. ”

” Pedagoginen kehittäminen. ”

” Pystyä vaikuttamaan ja antamaan tukensa esimiehelle. ”

” Pääsee kehittämään päiväkodin yhteisiä asioita johtajan työparina. ”

” Ohjata ja organisoida oman yksikön toimintaa yksin ja johtajan kanssa yhteistyönä. ”

” Johtajan työparina oleminen. ”

” Yhteistyö johtajan kanssa / pedagogiseen työhön vaikuttaminen.”

(Vastaajien kokemuksia työn antoisuudesta 2016)

Vastauksista henki vahva pedagogiikan kehittämisen halu ja tehdä sitä yhteistyössä johtajan ja muun henkilökunnan kanssa.

Olen kyselyn tuloksista erittäin ylpeä. Vapaapalautteita tuli valtavasti, yli 12 sivua. Varajohtajat todellakin osoittivat olevansa kiinnostuneita omasta työstään ja mahdollistavat tällä vastausaktiivisuudellaan sen, että avainhenkilöt eivät voi sivuuttaa tuloksia reagoimatta niihin jollain tasolla. Mieltä lämmittää kovasti suuri osallisuuden taso, jolla kyselyyn päätettiin vastata. Vastaaajaprosentti 87 % on aivan huikea! Tulokset kumosivat olettamuksen, että varajohtajan työ painottuisi moninaisesti. Yksittäisiä tuloksia ja prosentteja katsoen se näyttää moninaiselta ja eroja löytyy. Kun tuloksia tutkittiin tilastollisin menetelmin ja mukaan otettiin tilastollisesti merkittävimmät koulutustaustat ja muuttajat, havaittiin niiden tasoittavan tuloksia ja kertovan yksiselitteisesti lastentarhanopettaja-varajohtajan työn painottuvan valtaosaltaan toimistotöiden puolelle.

Laajasta kyselystä johtuen on harmi, ettei kaikki arvokas tieto päässyt kokonaisuudessaan tämän työn kansien sisäpuolelle. Kyselyn tulokset on kuitenkin luovutettu kokonaisuudessaan ja anonymisti varhaiskasvatuksen hallinnon avainhenkilöille. Vastajaat saivat puolestaan saman vastauspaketin ja näin ollen he ovat myös tietoisia koko kyselyn tuloksista.

7 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessia aloittaessa, omat opinnot olivat edenneet jo hyvän matkaa. Matkan varrella olin oppinut paljon uutta johtajuudesta ja suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan toiminnasta. Kysymys lopputyötä aloittaessa, joka myllersi mieltäni, oli: ”Osaisinko ja pystyisinkö hoitamaan homman kotiin yksin ja sisällyttää oppimiani asioita lopulliseen haasteeseen; opinnäytetyöhön”? Nyt voin tähän vastata: ”Osasin ja en osannut”.

Prosessin aikana tuli selväksi, että tutkijan työ, edes aloittelevan, on kaikkea muuta kuin helppoa. Kokemuksen perusteella sanoisin, että tutkija tarvitsee tutkijan kammion ja ainakin itselleni olisi tuottanut suurta iloa ympärillä oleva muu tutkijayhteisö, joka olisi puskenut toinen toistaan eteenpäin ja olisi toiminut innoittajana sekä reflektiona. Koska omalla kohdallani tätä ei ollut, johti se hitaaseen etenemiseen ja ymmärtämättömyyden tunteeseen siitä, mihin ja miten pääsen tavoitteeseen. Tätä edesauttoi liian innokas aloitus ja muutamat väärät ratkaisut, joihin onneksi ohjaajani Leena Viinamäki ja Rauno Pietilä pystyivät tarttumaan ja viemään minua eteenpäin. Suuren kiitoksen ansaitsee myös kurseilla vierailut luennoitsija Arto Selkälä. Hänen luentonsa innoittivat tilastotieteen pariin. On kuitenkin myönnettävä, että omat taidot olivat aiheen suhteen puutteelliset. Tämä seikka hidasti työn etenemistä. Haluan kiittää myös opiskelu- ja työkavereita kyselylomakkeen testausvaiheessa sekä Oulun varhaiskasvatuksen hallinnon ihmisiä Pirjo Koretia ja Virpi Ansamaata kommenteista, oikeuksista ja perehdyttämisestä ZEF-ohjelmaan.

Vaikeuksista huolimatta, on lopputulemana opinnäytetyönä tehty kehittämisshanke. Opinnäytetyön kontekstissa paneudutaan laajasti suomalaiseen varhaiskasvatukseen ja niihin ilmiöihin, joita siihen liittyy. Lopputuotoksen viitekehyksessä tarkastellaan Oulun kunnallisten päiväkotien Ito-varajohtaja-ammattiryhmää ja tutkimuksessa saatuja tuloksia. Tulosten pohjalta olen laatinut vision siitä, miten varajohtajantyötä voidaan kehittää.

Suurimpana saavutuksena pidän keräämääni aineistoa ja vastaaja-aktiivisuutta. Olen myös tyytyväinen vastausten luotettavuuteen, koska ne on pystytty todistamaan todeksi tilastotieteellisesti. Lisää hyvää mieltä tuottaa myös se, että vastaajien ääni on tullut nyt kuulluksi ja pallo on siirretty avainhenkilöille, joilla on mahdollisuus käyttää tuloksia työn kehittämiseen. Prosessin myötä omat tiedot ja taidot ovat kehittyneet. Olen oppinut käyttämään mm. ZEF-kyselyohjelmaa ja oppinut analysoimaan ja käsittelemään aineistoa. Seuraavaksi haluan kerrata asioita, jotka veivät minut perille.

Opintojen aikana ymmärsin, että suomalaisen hyvinvoinnin suurta menestyskijää peruspalvelujärjestelmää tutkittaessa ja tarkennettaessa aihetta johonkin tiettyyn palvelukenttään, on syytä tutustua sen historiaan ja aloittaa työ ns. ylhäältä. Tällä tarkoitan tutustumista niihin tekijöihin ja voimiin jotka kyseiseen toimintaan vaikuttavat. Lapin sosiaalialan YAMK-tutkinto pitää sisällään mm. seuraavia syventäviä opintoja: Työelämän monialainen kehittäminen, Kansalais- ja aluelähtöisyys sosiaalialan ja hyvinvointipalveluiden kehittämisessä, Johtaminen ja sosiaalialan työmenetelmät sekä Kehittämishankkeen vaikuttavuus. Opintojen aikana tuli selväksi, miten eri tavoilla mm. tietoa voidaan kerätä ja miten tärkeää hiljaisen tiedon kartoitus ja kerääminen yleensä ovat. Omassa kehittämishankkeessa yhdistin strukturoidut kysymykset ja annoin tilaa myös vapaille kommenteille. Tuloksissa pääpaino oli tietyillä koulutustaustoilla tulosten vaikuttavuuden vuoksi, mutta esimerkiksi SWOT-analysissä keräsin tietoa kaikkien vastaajien kommenteissa.

Tulokset kertovat myös sosiaalialan AMK-tutkintojen tarpeellisuudesta ja osoittavat, että Sosionomeille on sijansa Oulun varhaiskasvatuksessa. (kts. Kuvio 16, oma osaaminen). Tulokset osoittavat, että valittu tie, joka väheksyy ammatikorkeakouluista valmistuneita sosionomeja, ei välttämättä ole oikea. Tulokset osoittavat osaamisen arvostamista kuvaavissa tuloksissa sosionomien pärjäävän yliopistosta valmistuneille opettajille. Joten AMK- koulutus takaa valmiudet pärjätä lto-varajohtajan tehtävässä.

Pohdittaessa kehittämishankkeen vaikuttavuutta, näen siitä olevan hyötyä Oulun varhaiskasvatuksen avainhenkilöille, itse vastaajille ja lukijoille, jotka ovat kiinnostuneet varajohtajan työstä Oulun varhaiskasvatuksessa. Avainhenkilöille hyödyllistä tietoa ovat vapaapalautteet, joista löytyy useita kehittämistarpeita mm. varajohtajan työlle varattu aika osoittautuu selvästi liian vähäiseksi. Palautteet kertovat myös halusta osallistua pedagogiseen työhön. Aiemmat tutkimukset mm. osoittavat, että myös johtajien aika pedagogiseen johtajuuteen ei riitä, joten pedagogisen johtamisen työnjakoa on syytä pohtia vakavasti. Kyselystä saadut tulokset puoltavat Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan huomiota (OKM 2015, 36) osaamisen kehittämistarpeesta seuraavilla alueilla: pedagoginen osaaminen, varhaiskasvatuksen johtamis- ja esimiestyön osaaminen, pedagogisen työn johtaminen sekä tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämiseen liittyvä osaaminen varhaiskasvatuksessa.

Näitä aiheita käsitellään sosiaalialan ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintoon johtavassa koulutuksessa. Toisin sanoen, huolimatta linjauksista, joilla evätään ja hankaloitetaan korkeakoulututkinnon suorittaneiden pääsyä töihin varhaiskasvatuksen kentälle, siitä ei voida syyttää korkeakoulujen opintosuunnitelmien sisältöä. Sosiaalialan (AMK)-tutkinto ja ylempi (AMK) -tutkinto puoltavat opetussisällöltään etenemismahdollisuuksia vähintään varajohtajaksi ja siitä edelleen päiväkodin johtajaksi. Sosiaalialan AMK-tutkinnon suorittaneiden varajohtajien oman osaamisen arviointi kertoo heidän hyvästä osaamistasosta.

Oulun varajohtajien työnkuvaa ei aiemmin ole kartoitettu opinnäytetyön muodossa. Pohdittaessa kehittämishankkeen hyötyä ja prosessia, on pakko aloittaa poliittisista intresseistä. Ministeri Sanni Grahn-Laasonen asetti selvitystyöryhmän pohtimaan varhaiskasvatuksen tulevaisuutta vuosille 2017-2030. Selvityksessä on nostettu esille kolme suuntausta. Suomessa lapset osallistuvat varhaiskasvatukseen prosentuaalisesti vähemmän kuin muissa Pohjoismaissa ja useimmissa OECD -maissa. Selvityshenkilöiden tulee esittää, millä muutoksilla voidaan lisätä lasten osallistumista varhaiskasvatukseen. Toiseksi työryhmän

tulee nostaa esiin tekijöitä varhaiskasvatuksen vaikuttavuudesta niin taloudellisesta, yhteiskunnallisesta kuin lapsen kehityksen ja oppimisen näkökulmasta hyödyntäen tehtyä tutkimustietoa. Tavoitteena on saada aikaan esitys siitä, miten vaikuttavuutta voitaisiin Suomessa seurata tai tutkia. Kolmanneksi selvityshenkilöiden tulee tehdä johtopäätöksiä siitä, millaista osaamista varhaiskasvatuksen opetus-, kasvatusta-, hoito- ja johtotehtävissä tarvitaan, ja miten varhaiskasvatusalan koulutuksia (perus- ja täydennyskoulutus) tulee uudistaa, jotta tarvittava osaaminen saavutetaan ja voidaan turvata. Lisäksi osaamista koskevaan selvitykseen tulee sisältää esityshenkilöstörakenteen mitoituksista. (Karila, Kosonen & Järvenkallas 2017, 9).

Huhtikuussa 2017 hallitus tiedotti kannustinloukkujen purkamisesta. Varhaiskasvatuksen kohdalla tämä tarkoitti päivähoitomaksujen alentamista tietyissä tulorajoissa. Kunnille tämä tarkoitti yhteensä 90 miljoonan euron tulovajetta. Kunnille tämä kompensoidaan valtionosuuksia, kuntien yhteisöveron jakosuutta sekä kiinteistöveron alarajoja korottamalla. (Miettinen, Kuntalehti 2017).

Varhaiskasvatuksen merkitystä vanhempien työssäkäynnin mahdollistajana ei kukaan kiistä. Sotien jälkeen Suomi eli voimakasta yhteiskuntarakenteen muutoksen jälkeistä aikaa. Muutosprosessin myötä maatalouden asema romahti, perheet muuttivat maalta kaupunkiin ja naiset menivät kodin ulkopuolelle töihin. Syntyi tarve ja pula päivähoitopaikoista erityisesti suurissa kaupungeissa. Tähän yhteiskunnalliseen olotilaan rakentui päivähoitojärjestelmä. Päivähoidosta tuli yksi keskeinen poliittinen keino järjestää suomalaisen yhteiskunnan oloja tarkoituksenmukaisesti muuttuneessa historiallisessa tilanteessa. Päivähoitopalvelun syntymisen ideologia oli vahvasti työvoima- ja sosiaalipoliittinen. (Alila ym. 2014, 8). Noista ajoista varhaiskasvatuksen palveluiden on ollut pakko muuntautua muuttuneeseen työssäkäyntikulttuuriin.

Yllä mainitun lisäksi, Suomessa vaikuttavia muutoksia ovat globalisaatio ja liikkuvuus sekä väestönkehitys. Ihmisten liikkuvuus työpaikkojen perässä, yritysten siirtyminen ulkomaille ja lasten sekä nuorten ikäluokkien pieneneminen näkyvät varhaiskasvatuksen kentällä. Johtamisen näkökulmasta kunta- ja palvelurakenne hankkeet sekä jatkuvat haasteet osaamiselle omassa työssä ovat merkittäviä muutoksia toimintaympäristössä. Eikä tietenkään voida ohittaa opetushallituksen strategiaa, joka valvoo perustehtävän laatua ja sitoo näin ollen varhaiskasvatuksen ylimmänkin johtamistason kiinteästi sivistys- ja kulttuuripalveluiden johtamisstrategiaan. (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2008, 29–30).

Oulun varhaiskasvatuksen johtaminen on organisoitu kolmelle tasolle: Vastuualue- ja aluetaso sekä yksikkötaso. Varhaiskasvatuksen johtaminen muuntuu mentäessä tasoilta alaspäin: **1. kuntataso**, jossa johtaminen keskittyy strategiseen johtamiseen ja se sisältää mm. vision, strategian, perustehtävän koordinoinnin ja päätöksenteon. Mentäessä **2. yksikkötasolle**, korostuvat yksittäisten talojen omat strategiat ja painopistealueet yksiköiden varhaiskasvatussuunnitelmien muodossa, henkilöstön johtaminen ja strategian pedagoginen johtaminen käytännön työssä. **3. tiimitasolla**, johon meneillään oleva johtamisjärjestelmän muutos ei ulotu, erottuvat tiimityö ja työntekijöiden keskinäinen yhteistyö laadukkaana perustehtävän toteuttamisessa. (Rissanen & Koret 2016).

Varhaiskasvatuksen oleellisena toimintaympäristönä pidetään päiväkotia, joka vastaa toiminnan toteuttamisesta. Pääministeri Sipilän hallitus teki leikkauksia varhaiskasvatukseen ja hallitus muutti asetusta lasten päivähoidosta niin, että päiväkodissa yhtä hoito- ja kasvatustehtävissä toimivaa työntekijää kohden voi 1.8.2016 alkaen olla entisen seitsemän sijaan kahdeksan kolme vuotta täyttänyt lasta. Kirjoilla lapsia voi olla kuitenkin enemmän, eikä enimmäiskoko estä erilaisten ryhmien muodostamista, kuten eri-ikäisten lasten ryhmiä tai samassa ryhmässä olevia osapäivä- ja kokopäivä lapsia. Tiloja ei kuitenkaan laajennettu, vaan samoissa tiloissa toimitaan eikä toimintaympäristö muuttunut. Lisäksi hallitus teki päätöksen lasten oikeudesta varhaiskasvatukseen, jota rajattiin 20 viik-

kotuntiin (Varhaiskasvatuslaki 19.1.1973/36 11 a: 11 b §). Ainoastaan perusteltavissa olevien työ-, opiskelu-, tai erityistilanteisiin vedoten on oikeus laajempaan varhaiskasvatukseen. Kunnille annettiin päätäntävalta missä laajuudessa tätä päätöstä toteuttavat, niin ryhmäkokojen kasvattamisessa kuin varhaiskasvatusoikeuden rajaamisessakin. Oulun kaupunki päätti ottaa kaikki uudet säännökset käyttöön 2016 (Korhonen, Oulu -lehti 2017).

Taustatyön perusteella varhaiskasvatukseen vaikuttavia tekijöitä ovat lainsäädäntö, poliittiset linjaukset, EU: n asettamat tavoitteet, Suomen työmarkkinatilanne, koulutus, varhaiskasvatuksen asiakirjat sekä kuntien paikallisesti päätettävissä olevat linjaukset palvelujen järjestämisestä. (Karila 2016, 29-39).

Mentäessä aiheessa syvemmälle eli varhaiskasvatuksen johtajuuteen, Soukainen mainitsee väitöskirjassaan (2015,18) siinä tapahtuneista muutoksista. Aihetta ovat tutkineet aiemmin mm. Nivala (1999), Heikka (2014) ja Fonsén (2014), Halttunen (2009), Akselin (2013) sekä Lastentarhaopettajaliitto (2004) ja OAJ (2013). Perehtyessäni aiempiin tutkimuksiin, kävi ilmi, että varajohtajista ei juurikaan ole tehty tutkimuksia. Kuitenkin johtaja-varajohtajan yhteistyö on merkittävässä roolissa päivittäisen johtajuuden ja perustehtävän laadun kehittämisessä. Omakohtainen kokemukseni ja kentältä saamani hiljaisen tiedon perusteella Oulun varajohtajat kokevat työn hyvin erilaiseksi. Näistä lähtökohdista muodostin hypoteesin, jossa halusin tarkastella ja selvittää Oulun kunnallisten päiväkotien varajohtajien työtä ja sen painottumista tutkimuksessa esiteltyjen tulosten kautta. Tässä kehittämishankkeessa tuloksia on tarkasteltu painottaen varajohtajan työn osuutta ja jätetty lastentarhanopettajan työ vähemmälle huomiolle.

Projektin alussa riitti paljon mietittävää. Ensinnäkin yksiköiden koko poikkeaa toisistaan henkilökunnan ja asiakkaiden määrän suhteen. Tämä vaikuttaa työtehtävien määrään ja tehtäviin käytettyyn aikaan. Lähtökohtana kyselymittarille oli Oulussa käytössä oleva TVA-arviointi, jossa varajohtajan työtehtävät ovat

määritelty laveasti. Tämä ei tietenkään riittänyt kysymysten laatimiseen, vaan jouduin avaamaan tehtävät tarkemmin oman empiirisen kokemuksen pohjalta. Tämän lisäksi testasin työtehtävien esiintyvyyttä viikon aikana kahdessa erikoisessa päiväkodissa. Yksi suuri haaste oli opetella käyttämään ZEF- kyselynteko- ohjelmaa. ZEF- ohjelmalla voi laatia oman kyselyn tai käyttää valmiita pohjia. (ZEF, etusivu.) Ahkeran omatoimisen harjoittelun pohjalta sain kyselyrunгон ja mittariston valmiiksi. Tämä vaihe vei ajallisesti ainakin kuukauden. Kysymysten sanallisen muodon hiominen ja lähettely kommentteja varten oli aikaa vievää hommaa. Kysymyksiä kommentoivat Oulun varhaiskasvatuksen aluepäällikkö, Oulun varhaiskasvatuksen ZEF-koordinaattori ja ohjaajani Kemin YAMK:n:ssa. Tämän lisäksi kyselyn koe testasivat muutamat opiskelutoverit ja työkollegat. Ensimmäinen virhe tuli oikeastaan siinä vaiheessa, kun etsin aiempia kyselymittareita varhaiskasvatuksen puolelta. En ymmärtänyt käyttää jo valmiiksi testattuja mittareita, jotka olivat tieteellisesti testattu toimiviksi. Kysymykset olisi voinut vaihtaa omaan aihepiiriin sopivaksi, jolloin tämä vaihe olisi ollut helpompi.

Tämän lisäksi piti kehittää oma kyselymittari, jolla tuloksia voitaisiin kerätä. Kyselyn ajankohta ja tapa olivat myös mietinnässä. Milloin työssä olisi vähiten kuormitusta ja tilanne olisi mahdollisimman stabiili. Kyselyn etenemistä oli mukava seurata ZEF. n vastaajastatistiikasta, joka päivittyi reaaliajassa. Olin aktiivinen karhuamaan lisää vastauksia ja laitoin sopivin väliajoin karhukierroksia. Jatkoin kyselyaikaa muutamalla viikolla ja jossain vaiheessa oli aika laittaa peli seis.

Havaintomatriisin analysointi oli erittäin tuskallista. Minulla tuli puolen vuoden lukko, jolloin en pystynyt avaamaan konetta. Ohjaajieni avustuksella pääsin hitaasti eteenpäin ja faktorianalyysin avulla sain jonkinlaisen idean siitä, miten tuloksia pystyisi esittelemään. Laajasta kyselystä piti karsia paljon pois ja keskittyä alkuperäiseen ajatukseen työn painottumisesta ja vapaapalautteiden osalta pedagogiseen johtajuuteen. Vapaapalautteiden osalta pidin tärkeänä ottaa kaikkien vastaajien palautteet huomioon ja päädyin tekemään SWOT- analyysin työn kehittämisen perusteeksi. Loppujen lopuksi sain kaivettua esiin tuloksia, joista toivottavasti on hyötyä.

Kokonaiskuvassa suomalainen varhaiskasvatus taistelee edelleen tulonsiirtojen ja varhaiskasvatuksen sisällön ristiriidassa. Kuntien taloustilanne on huono, joten johtajuuden kehittämiseen ei ole rahaa. Vastaajien kertomusten perusteella olisi hyvä terävöittää pedagogista johtajuutta. Käytännön tasolla varajohtajan tehtävä ei saisi olla palkintovirka pitkästä työurasta. Pedagogisen ytimen pitää sisältää laajempaa jaettua johtajuutta. Minun edotukseni on siirtää pedagogisten palavereiden ja miksei myös pedagoginen johtajuus vetovastuu varajohtajille. Norjassa on mm. käytäntö, jossa hallinnollinen vastuu kuuluu johtajalle ja tämän lisäksi on pedagogisesta johtamisesta vastaava ns. varajohtaja. Lisäksi olisi hyvä, että pedagogisen ytimen muodostaisi kolminaisuus, johon kuuluisi johtaja, varhaisen tuen erityisopettaja sekä lastentarhanopettaja. Tällä varmistettaisiin optimaalinen pedagoginen laatu.

Näiden tulosten perusteella, Oululaisissa varajohtajissa on paljon potentiaalia. Uuden vasun myötä Oululla olisi mahdollisuus nousta myös jaetun pedagogisen johtajuuden edellä kävijäksi. Tämä voitaisiin kirjata johtamisvastuuna varajohtajien TVA- luokitukseen: ” Varajohtaja sitoutuu ylläpitämään pedagogista keskustelua ja kehittämään työyhteisön pedagogisia käytänteitä.”

Suurin osa palautteista liittyi tehtävien suorittamiseen varattuun aikaan. Tämän asian tarkasteluun voitaisiin käyttää teknologiaa eli esimerkiksi työajanseurantaohjelman suomia mahdollisuuksia. Varajohtaja suorittaisi leimauksen, kun hän siirtyy tekemään varajohtajan työtehtäviä. Tällä tavalla saataisiin realistinen kuva työhön käytettävästä ajasta. Kolmas mielestäni varteenotettava seikka on verkostoituminen. Verkostokokouksissa pystyttäisiin keskustelemaan kaikkia yhdistävistä asioista, kuten nostaa esiin kaikkia hyödyttäviä koulutusaiheita.

Palkkaus oli myös useissa kommentteissa asialistalla, johon toivottiin parannusta. Tämä asia on haastava, koska osa suoriutuu samoista tehtävistä nopeammin kuin toinen. Asia on myös johtaja-varajohtaja kohtainen. Toisissa taloissa varajohtajille annetaan todella paljon tehtäviä ja toisissa johtajat rasittavat varajohtajia verraten vähän.

Uuden johtamisjärjestelmän ja organisaatorakenteen myötä erilaiset verkostokokoontumiset ja alueelliset työryhmät ovat tuoneet uudenlaisia töitä päiväkodin johtajille. Palvelujen sähköistäminen taas periaatteessa vähentää heidän töitään. Tulokset ovat osoittaneet, että johtajat ovat olleet aiemmin hieman hukassa perinteisen kenttätyön pedagogiikasta runsaiden toimistotehtävien myötä. Uusi vasu kuitenkin vaatii pedagogisen laadun valvontaa ja kehittämistä. Toisin sanoen näyttää siltä, että se pakottaa jakamaan pedagogista johtajuutta ja vastuuta henkilökunnalle, halusipa johtaja tätä tai ei. Tässä on tarjolla varajohtajille suuri mahdollisuus. Varajohtajille tulisi antaa mahdollisuus ”johtaa” sillä saralla, jossa heillä on eniten osaamista ja annettavaa.

LÄHTEET

Akselin, M-L. 2013. Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Väitöskirja. Viitattu 18.12.2017.

https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjxj9qb85PYAhXDN-JoKHf3ZBTwQFgglMAA&url=https%3A%2F%2Ftampub.uta.fi%2Fhandle%2F10024%2F67985&usg=AOvVaw3RtzB_6WWDbLwPuf4MYNEw

Alila, K. & Kronqvist, E-L. 2008. Varhaiskasvatus vuoteen 2020. Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan loppuraportti. Selvityksiä 2007: 72.

https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj8ms2e6JDYAhXpE5oKHZL1AooQFgg-vMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.julkari.fi%2Fbitstream%2Fhandle%2F10024%2F113634%2FSelv200772.pdf&usg=AOvVaw3vkMW_syNDSyPfADZ6efG6

Alila, K. & Kronqvist E-L. 2008. Varhaiskasvatus vuoteen 2020. Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan loppuraportti. STM – Sosiaali- ja terveysministeriö.

Alila, K. Eskelinen, M., Estola, E., Kahiluoto, T., Kinos, J., Pekuri, H-M., Polvinen, M., Laaksonen, R. & Lamberg, K. 2014. Varhaiskasvatuksen historia, nykytila ja kehittämisen suuntalinjat. Viitattu 9.9.2017.

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75258/tr12.pdf?sequence=1>

Aluehallintovirasto. Varhaiskasvatus 2017. Viitattu 12.2.2017.

<https://www.avi.fi/web/avi/varhaiskasvatus#.WjarXoVOLIV>

Finlex. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi lastentarhanopettajaopistoista annetun lain kumoamisesta 30.9.1994/ 196. Viitattu 12.2.2017.

<https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/1994/19940196>

Finlex. Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 29.4.2005/ 272. Viitattu 19.1.2.2017.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050272>

Finlex. Laki varhaiskasvatuslain muuttamisesta 29.1.2016/ 108. Viitattu 9.9.2017.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20160108>

Finlex. Varhaiskasvatuslaki 19.1.1973/36. Viitattu 17.12.2017.

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

Fonsén, E. & Parrila, S. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Ediva.

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Väitöskirja. Viitattu 19.10.2014.

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-444444444-9397-3.pdf?sequence=1>

Grahn-Laasonen, S. 2015. Valtioneuvosto. Välikysymysvastaus. Viitattu 31.1.2016.

http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/vastaus-valikysymykseen-koulutusleikkausten-vaikutuksista-kasvuun-koulutukselliseen-tasa-arvoon-ja-osaamistasoon-22-9-2015

Hallituksen esitys 2015. Viitattu 16.10.2017.

https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/HE_80+2015.pdf

Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Väitöskirja. Viitattu 18.12.2017.

https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiowo6_8pPY-AhXIA5oKHZkdBG8QFggIMAA&url=https%3A%2F%2Fjyx.jyu.fi%2Fdspace%2F

2Fbitstream%2Fhandle%2F123456789%2F22480%2F9789513937621.pdf&usg=AOvVaw23h7cHYXXo1H5Re3im30RV

Heikka, J. 2014. Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education. Väitöskirja. Viitattu 18.12.2017.

<https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiv8cGL8ZPYAhWEF5oKHR-GFCucQFggIMAA&url=https%3A%2F%2Ftam-pub.uta.fi%2Fbitstream%2Fhandle%2F10024%2F95016%2F978-951-44-9381-2.pdf%3Fsequence%3D1&usg=AOvVaw0CDW6osjKPjCZbicK8EVQ9>

Hujala, E. 2012. Varhaiskasvatuksen VI Johtajuusfoorumi. Tampereen yliopisto. Viitattu 11.2.2016.

http://www.uta.fi/edu/johtajuusfoorumi/materiaalit/hujala_kn.pdf

Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2014. Teoksessa Varhaiskasvatuksen käsikirja. Artikkelit: Johtajuus varhaiskasvatuksessa. PS-Kustannus. Jyväskylä. Ediva.

Hujala, E., Turja, L., Elo, J. & Roos, P. (eds.) Varhaiskasvatuksen käsikirjan työkirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hyyryläinen, E. & Viinamäki, O-P. 2011. Teoksessa Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Juhlakirja professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän kunniaksi. Acta Wasaensia NO 238, 7-9. Viitattu 19.12.2017.

http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-340-0.pdf

Hätönen, H. 2000. Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen. Yliopistopaino, Helsinki 2000.

Jyväskylän yliopisto 2015. Koppa. Määrällinen analyysi. Viitattu 16.12.2017.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>

Jäämeri, H 2012. Suomen kuvalehti 18.12.2012. Viitattu 12.2.2017.

<https://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/varhaiskasvatuksen-asiantuntija-paivahoidon-laatu-vaihtelee-luvattoman-paljon/>

Kaleva 19.3.2016. Yksityinen päivähoito yleistyy suurissa kaupungeissa – Oulussa osuus jo yli kolmannes. Viitattu 17.12.2017.

<http://www.kaleva.fi/uutiset/kotimaa/yksityinen-paivahoito-yleistyy-suurissa-kaupungeissa-oulussa-osuus-jo-yli-kolmannes/723053/>

Kannustinloukut ja varhaiskasvatuksen asiakasmaksut. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2016. Viitattu 12.2.2017.

<https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/JulkaisuMetatieto/Documents/EDK-2016-AK-57541.pdf>

Karila, K. 2016. Vaikuttava varhaiskasvatus. Viitattu 9.9.2017.

http://www.oph.fi/download/176638_vaikuttava_varhaiskasvatus.pdf

Karila, K., Kosonen, T. & Järvenkallas, S. 2017. Varhaiskasvatuksen kehittämisen tiekartta vuosille 2017–2030 Suuntaviivat varhaiskasvatukseen osallistumisasteen nostamiseen sekä päiväkotien henkilöstön osaamisen, henkilöstörakenteen ja koulutuksen kehittämiseen Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2017:30.

<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80221/okm30.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kasvatustieteellinen tiedekunta. Opettajien kelpoisuusvaatimukset. Viitattu 12.2.2017.

<https://www.helsinki.fi/fi/kasvatustieteellinen-tiedekunta/opiskelu/opettajaksi-ja-asiantuntijaksi/opettajien-kelpoisuusvaatimukset>

Kela. Kotihoidontuki. Viitattu 12.2.2017.

<http://www.kela.fi/kotihoidontuki>

Kohti varhaiskasvatustalakeia: Varhaiskasvatusta koskevan lainsäädännön uudistamistyöryhmän raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:11. Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014. Viitattu 12.2.2016.

<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/75259>

Korhonen, J. 2017. Oulu -lehti 22.8.2017. Viitattu 9.9.2017.

<http://www.oululehti.fi/uutiset/laskelma-paluu-subjektiiiviseen-paivahoitooikeuten-maksaisi-oululle-miljoonia-vuodessa-6.255.276017.efdbece265>

Koret, P. Oulun kaupunki. Aluejohtajan haastattelu. 2017.

Kuntatyönantajat. Palkkatilastot. Lastentarhanopettajien prosentuaalinen naisvaltaisuus. Viitattu 5.1.2016.

<https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/palkkatilastot>

Lahtinen, J. & Päivärinta, T. 2015. Lausunto eduskunnan sivistys- ja tiedejaostolle 16.10.2015, dnro 1765/03/2015. Valtion talousarvioesitys vuodelle 2016 opetus- ja kulttuuritoimen hallinnonala: Varhaiskasvatuksen kehittäminen ja rahoituksen riittävyys. Kuntaliitto. Viitattu 17.12.2017.

<https://www.kuntaliitto.fi/lausunnot/2015/valtion-talousarvioesitys-vuodelle-2016-opetus-ja-kulttuuritoimen-hallinnonala-0>

Lahtinen, J. 2016. Kuntaliitto. Varhaiskasvatuksen hallinto. Viitattu 16.12.2017.

<https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/opetus-ja-kulttuuri/varhaiskasvatus/varhaiskasvatuksen-hallinto>

Lapin AMK. YAMK- opinnäytetyön ohje. viitattu 17.12.2017.

[http://www.lapinamk.fi/fi/Opiskelijalle/Opinto-opas,-Ylempi-AMK-tutkinto/Opinnaytetyoohje-\(YAMK\)](http://www.lapinamk.fi/fi/Opiskelijalle/Opinto-opas,-Ylempi-AMK-tutkinto/Opinnaytetyoohje-(YAMK))

Lastentarhanopettajaliitto 2004. Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. Julkaisu. Viitattu 18.12.2017.

<https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjhnffy85PY-AhWIO5oKHaH6BelQFggIIMAA&url=https%3A%2F%2Fstaff.jyu.fi%2FMembers%2Fttuomin%2FpaivakodinjohtajaOnMonitaituri.pdf&usg=AOvVaw0kbL88lJ6GMI2bgctWMnWb>

Lto-varajohtaja TVA- kriteerit. Akkuna, Oulun kaupungin sisäinen intra.

Lähdesmäki, K. 2011. New Public Management- Julkisjohtamisen uudistajana – Yhä kestoosuus reformeissa? Teoksessa Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Juhlakirja professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän kunniaksi. Acta Wasaensia NO 238, 75-78. Viitattu 4.9.2016.

http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-340-0.pdf

Miettinen, V. 2017. Kuntalehti 22.8.2017. Viitattu 9.9.2017.

<https://kuntalehti.fi/uutiset/opetus-ja-kulttuuri/paivahoitomaksujen-alennus-kompensoidaan-kunnille/>

Misukka, H. 2017. OAJ. Uutiset. Maksuton varhaiskasvatus. Viitattu 12.2.2017.

http://www.oaj.fi/cs/oaj/Uutiset?&contentID=1408918620036&page_name=Nyt+aletaan+selvittaa+maksutonta+varhaiskasvatusta

Mänttari, P., Oulasvirta, L. & Vakkuri, J. 2013. Tuottavuusohjaus valtio- kunta-suhteessa. Valtiontalouden tarkastusviraston selvitys 1/2013. Edita Prima Oy Helsinki 2013. Viitattu 18.12.2017.

<https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjfnKe375PYAhUJApoKHfQ1A-MQFggIIMAA&url=https%3A%2F%2Ftampub.uta.fi%2Fbitstream%2Fhandle%2F10024%2F96805%2FGRADU-1426674425.pdf%3Fsequence%3D1&usg=AOvVaw33olJHFcaYk5As0VQjoVT4>

Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Väitöskirja. Viitattu 18.12.2017.

<http://lauda.ulapland.fi/handle/10024/61652>

OAJ. 2013. OAJ:n raportti päiväkodin johtajuudesta verrattuna vuosina 2004 ja 2007 tehtyihin kyselyihin. Viitattu 18.12.2017.

<http://www.oaj.fi/cs/oaj/Esitteet%20ja%20julkaisut>

OAJ. Varhaiskasvatuslaki. Viitattu 12.2.2017.

<http://www.oaj.fi/cs/oaj/varhaiskasvatuslaki>

Opetusalan ammattijärjestö OAJ. Selvitys lastentarhanopettajien määristä 2012. Viitattu 12.2.2017.

[https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwju8amLro7YAhUmKpoKHXFODG8QFggIMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.oaj.fi%2Fcs%2Foaj%2Fdoc%2FLTO_kelp%2520\(2\).pdf%3Fblobheader%3Dapplication%2Fpdf%26blobheadername1%3DContent-Disposition%26blobheadername2%3DContent-Type%26blobheadername3%3Dno-cache%26blobheadername4%3Dno-cache%26blobheadervalue1%3Dattachment%3B%2520filename%3DLTO_kelp%2B%2525282%252529.pdf%26blobheadervalue2%3Dapplication%2Fpdf%26blobheadervalue3%3DCache-Control%26blobheadervalue4%3DPragma&usg=AOvVaw2XBuwVTf6f0_UtyLFhHCzH](https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwju8amLro7YAhUmKpoKHXFODG8QFggIMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.oaj.fi%2Fcs%2Foaj%2Fdoc%2FLTO_kelp%2520(2).pdf%3Fblobheader%3Dapplication%2Fpdf%26blobheadername1%3DContent-Disposition%26blobheadername2%3DContent-Type%26blobheadername3%3Dno-cache%26blobheadername4%3Dno-cache%26blobheadervalue1%3Dattachment%3B%2520filename%3DLTO_kelp%2B%2525282%252529.pdf%26blobheadervalue2%3Dapplication%2Fpdf%26blobheadervalue3%3DCache-Control%26blobheadervalue4%3DPragma&usg=AOvVaw2XBuwVTf6f0_UtyLFhHCzH)

Opetusalan ammattijärjestö 2015. Lapsen oikeus varhaiskasvatukseen jäi jalkoihin. Uutiset 28.08.2015. Viitattu 17.12.2017.

http://www.oaj.fi/cs/oaj/Uutiset?contentID=1408911999849&page_name=Lapsen+oikeus+varhaiskasvatukseen+jai+jalkoihin

Opetushallitus 2015. Lehdistötiedote 16.7.2015. Viitattu 17.12.2017.

http://www.oph.fi/ajankohtaista/tiedotteet/101/0/opetushallituksesta_varhaiskasvatuksen_asiantuntijavirasto

Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2016:6. Viitattu 30.9.2017.

http://www.oph.fi/download/176638_vaikuttava_varhaiskasvatus.pdf

Opetushallitus. SWOT-analyysi. Viitattu 17.9.2017.

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi

Opetushallitus. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016. viitattu 17.12.2017.

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

Opetushallitus. Varhaiskasvatus. Viitattu 31.1.2016.

http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/varhaiskasvatus/103/0/opetushallituksesta_varhaiskasvatuksen_asiantuntijavirasto

Osaamisen ennakointi. Loppuraportti. Viitattu 9.2.2016.

<http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/osaamisen-ennakointi-raportti.pdf>

Oulun johtamisasiakirja 2017. Viitattu 15.10.2017.

https://www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=ff242cb4-864a-453d-a69f-f857aeeed802&groupId=52058

Oulun kaupungin talousarvio 2014 ja taloussuunnitelma 2015-2016. Viitattu 8.2.2016.

http://www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=0a48c2cd-8afe-4eac-804b-cfca4867a86d&groupId=52058

Oulun kaupungin varhaiskasvatussuunnitelma 2013–2015. Viitattu 31.1.2016.

<https://www.ouka.fi/oulu/paivahoito-ja-esiopetus/varhaiskasvatussuunnitelma1>

Oulun kaupunki. Päivähoito. Avoimet kerhot. Viitattu 12.2.2017.
<http://www.ouka.fi/oulu/paivahoito-ja-esiopetus/avoin-varhaiskasvatus>

Oulun kaupunki. Päivähoito. Liikuntaleikkikoulut. Viitattu 12.2.2017.
<http://www.ouka.fi/oulu/paivahoito-ja-esiopetus/liikuntaleikkikoulut>

Oulun kaupunki. Päivähoito. Perheryhmät. Viitattu 12.2.2017.
<http://www.ouka.fi/oulu/paivahoito-ja-esiopetus/perheryhmat>

Oulun kaupunki. Päivähoito. Ryhmäperhepäiväkodit. Viitattu 12.2.2017.
<http://www.ouka.fi/oulu/ryhmaperhepaivakodit/etusivu>

Oulun kaupunki. Päivähoito. Ulkoleikkikoulut. Viitattu 12.2.2017.
<http://www.ouka.fi/oulu/paivahoito-ja-esiopetus/ulkoiluleikkikoulut>

Oulun kaupunki. Sanataidekerhot. Viitattu 12.2.2017.
<http://www.ouka.fi/oulu/paivahoito-ja-esiopetus/sanataideryhmat>

Oulun kaupunki. Tilastollinen vuosikirja 2011. Viitattu 13.2.2016.
http://www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=d864f5b1-bd0f-49e2-94dc-c5056a45b46a&groupId=50085

Oulun kaupunki. Tilastollinen vuosikirja 2013. Viitattu 13.2.2016.
http://www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=4f9ff00e-8f80-4cca-ab4e-f9a0d1f6ca65&groupId=50085

Oulun kaupunki. Hoitoaikaperusteinen asiakaslaskutus. Viitattu 12.2.2017.
<http://www.ouka.fi/oulu/asiakasmaksut/hoitoaikaperusteinen-asiakaslaskutus>.

Oulun palvelumalli 2020. Palvelut ja verkkosuunnitelma 2013 – 2020. 1.2.2013.
Paino: Oulun Konttori, Painatuskeskus, 2013.

https://www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=6e7d2bc0-09e7-4450-ab29-82d6a5f338db&groupId=52058

Oulun Lastentarhanopettajat. Koulutusmäärien lisäys. Viitattu 12.2.2017.

<http://slautamo.wixsite.com/oltory/varhaiskasvatus-oulussa>

Oulun palveluverkkosuunnitelma 2015-2025. Palveluverkkotyöryhmä Oulun kaupunki 16.2.2015. Viitattu 17.12.2017.

https://www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=a42d45ee-d6b3-4585-b0fa-443ed97b786c&groupId=52058

Parrila, S. & Fonsén, E. 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsi-
kirja käytännön työhön. PS-kustannus.

Pennanen, M. 2013. Oulun kaupungin talousarvio 2014 ja taloussuunnitelma
2015-2016. Viitattu 8.2.2016.

https://www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=0a48c2cd-8afe-4eac-804b-cfca4867a86d&groupId=52058

Pietiläinen, R. & Viinamäki, L. 2017. Yliopettajat. Lapin YAMK. Puhelinkonsul-
taatio 23.2.2017.

Pietiläinen, R. Yliopettaja 2017. Lapin YAMK. Faktorianalyysin konsultointi
2017.

Pollit, C. & Bouckaert, G. 2004. Viitattu 31.1.2016.

Public Management Reform. A Comparative Analysis. Second Edition.

Rissanen, U. Oulun kaupunki. Varhaiskasvatusjohtajan haastattelu. 2017.

Schein, E. 1980. Organisaatiokulttuurin malli. Viitattu 9.2.2016.

<http://www.toolshero.com/organization/organizational-culture-model-schein/>

Semi, R. 2015. OAJ. Uutiset. Ryhmäkoko. Viitattu 12.2.2017.

http://www.oaj.fi/cs/oaj/Uutiset?&contentID=1408911999849&page_name=Lapsen+oikeus+varhaiskasvatukseen+jai+jalkoihin

Sivonen, S. & Pouru, L. (toim.) Osaamisen ennakointi. Kuntatyöntäjien loppuraportti 2014.

https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwi_j6jWrI7YA-hWGDpoKHd5uC_IQFggIIMAA&url=http%3A%2F%2Fshop.kuntatyontajat.fi%2Fuploads%2Fosaamisen-ennakointi-raportti.pdf&usg=AOv-Vaw0WXg1sdyieS2HvLbAQXa0D

Sivonen, S. & Pouru, L. 2014. Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa. Loppuraportti. Viitattu 17.12.2017.

<https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjyqqHDrJHYAhXML-VAKHcKoB4wQFggIIMAA&url=http%3A%2F%2Fshop.kuntatyontajat.fi%2Fuploads%2Fosaamisen-ennakointi-raportti.pdf&usg=AOv-Vaw0WXg1sdyieS2HvLbAQXa0D>

Sosiaali – ja terveysministeriö. Viitattu 12.2.2017.

<http://stm.fi/lasten-hoitaminen>

Sote- ja aluehallintouudistus. Viitattu 31.1.2016.

<http://alueuudistus.fi/etusivu>.

Soukainen, U. 2015. JOHTAJAN JÄLJILLÄ. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Väitöskirja. Viitattu 17.9.2017.

<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/103427/AnnalesC400Soukainen.pdf?sequence=2>

StatisticsSolutions. Conduct and Interpret a Factor Analysis. Viitattu 26.10.2017.

<http://www.statisticssolutions.com/factor-analysis-2/>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2017. Perhepolitiikka. Viitattu 12.2.2017.

<https://www.thl.fi/fi/web/sote-uudistus/talous-ja-politiikka/sosiaalipolitiikka/perhepolitiikka>

Tilastokeskus. Menetelmät. Fokusryhmähaastattelu. Viitattu 24.10.2017.

<http://www.stat.fi/tup/lomaketiimi/menetelmat.html>

Truszczynski, J. & Radermacher, W. 2014. Key data on early childhood education and care in Europe. Eurydice and Eurostat report 2014. edition. Viitattu 12.2.2017.

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

Tuottavuusohjaus valtio-kunta suhteessa, valtiontalouden tarkastusviraston selvitykset 1/2013. Viitattu 12.2.2017.

https://www.vtv.fi/files/3241/Tuottavuusohjaus_valtio_kuntasuhteessa_NETTI.pdf

Valtiontalouden tarkastusviraston selvitys 2013. Viitattu 17.12.2017.

https://www.vtv.fi/files/3241/Tuottavuusohjaus_valtio_kuntasuhteessa_NETTI.pdf

Vanas, A. 2014. Jaettua johtajuutta varhaiskasvatukseen. Opettaja-lehti 17-18/2014. Viitattu 17.12.2017.

<http://www.opettaja.fi/cs/Satellite?c=Page&pagename=Opettaja-Lehti%2FPage%2Fjuttusivu&cid=1351276519632&juttuID=1355755750762>

Varajohtajan TVA-kriteerit. Oulun sisäinen intra. Viitattu 26.11.2017.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016. Viitattu 17.9.2017.

http://www.oph.fi/download/179349_varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2016.pdf

Verkkolehti Kaleva.fi. OAJ: Kelpoisuusehtoja päiväkodeissa ei voi löysätä 2013. Viitattu 12.2.2017.

<http://www.kaleva.fi/uutiset/kotimaa/oaj-kelpoisuusehtoja-paivakodeissa-ei-voi-loysata/643253/>

Vilpas, P. Metropolia ammattikorkeakoulu. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 16.12.2017.

<https://users.metropolia.fi/~pervil/kvantsu/Moniste.pdf>

Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto 2004. KvantiMOTV. Faktorianalyysi. Viitattu 15.10.2017.

<http://www.fsd.uta.fi/metodologiaopetus/faktori/faktori.html>

Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto 2007. KvantiMOTV. Muuttujien ominaisuudet. Viitattu 17.9.2017.

<http://www.fsd.uta.fi/metodologiaopetus/mittaaminen/ominaisuudet.html>

Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto 2007. KvantiMOTV. Summamuuttujat. Viitattu 19.7.2017.

<http://www.fsd.uta.fi/metodologiaopetus/mittaaminen/ominaisuudet.html>

Yle uutiset 2017. Päiväkodin maksuton varhaiskasvatus on kallis vaalilupaus. Viitattu 17.12.2017.

<https://yle.fi/uutiset/3-9510356>

Yle uutiset. "Lopetetaan pelleily" – Oulu luopuu kiireellä päiväkotilasten kellokorttijärjestelmän käytöstä.28.11.2017. Viitattu 4.12.2017.

<https://yle.fi/uutiset/3-9952308>

ZEF. Solutions. Viitattu 17.9.2017.

<https://zef.fi/en/frontpage/>

LIITTEET

Liite 1. Peura 2018, sähköisen kyselyn saatekirje

Liite 2. Peura 2018, verkkokysely

Liite 1. Sähköisen kyselyn saatekirje.

Kartoitus varhaiskasvatuksen lastentarhanopettaja-varajohtaja työstä Oulun varhaiskasvatusalueella 2016

Haukipudas, Kiiminki, Oulu, Oulunsalo ja Yli-Ii liittyivät yhteen 1.1.2013. Liitoksessa syntynyt uusi Oulu on väkiluvultaan Suomen viidenneksi suurin kaupunki. Varhaiskasvatusta toteutetaan tällä hetkellä palvelupäälliköiden alaisuudessa neljällä alueella (pohjoinen, itäinen, eteläinen ja keskinen alue). Palvelupäälliköiden esimiehenä toimii varhaiskasvatuksen johtaja. Palvelupäälliköiden alaisina ovat päiväkodin johtajat ja päiväkodin johtajien työparina toimivat varajohtajat.

Vuoden 2017 alusta lukien sivistys- ja kulttuuripalveluiden johtaminen on kolmiportainen.

Tämä kysely pyrkii kartoittamaan varajohtajien työtä koko Oulun kunnallisten varhaiskasvatusyksiköiden alueella. Onko siitä löydettävissä organisaatiokulttuurisia eroja ja esimerkiksi uudenlaisia koulutus-, perehdytys-, kehittämis- tai resursointitarpeita?

Varhaiskasvatuksen lto-varajohtajan työtä ei ole uudessa Oulussa kartoitettu.

**Arvoisa vastaaja,
tämä tekee juuri
SINUSTA
tärkeän henkilön auttamaan kartoituksen onnistumisessa.**

Vastaa kyselyyn tästä:

<https://player.myzef.com/oulu/ajax/?q=4285-UkZlCcGI>

Kaikki kyselyyn vastaajat osallistuvat kahvipakkauksen arvontaan.
Kysely on toteutettu yhteistyössä Oulun varhaiskasvatuksen hallinnon kanssa.

Kyselystä vastaa Lapin YAMK- opiskelija, Lto Tommi Peura.

Lisätietoja:

Tommi Peura

Lto (Sosionomi AMK), Sosiaalialan YAMK-opiskelija, Lapin AMK

Tiedot peitetty.

Liite 2. Verkkokysely.

A. TAUSTATIEDOT:

1. SUKUPUOLI:

2. MIKÄ ON SYNTYMÄVUOTESI ?

Kirjoita syntymävuotesi numeroina.(malli:
1975).

3. MIKÄ ON KOULUTUSTAUSTASI?

Valitse vaihtoehdoista omaa koulutustasi vastaava tutkinto.

4. KUINKA KAUAN OLET TYÖSKENNELLYT
LTO-VARAJOHTAJANA?

Kirjoita vapaatekstilaatikkoon työvuosien ja
(kuukausien) lukumäärä Ito-varajohtajan tehtävässä.

5. KUINKA KAUAN OLET TOIMINUT(Ito-varajohtajan tehtävässä) NYKYISEN ESIMIEHESI
TYÖPARINA?

Kirjoita vapaatekstilaatikkoon aika vuosina ja
(kuukausina).

6. MISSÄ LAPSIRYHMÄSSÄ TOIMIT?

Valitse vaihtoehdoista sinulle sopivin tai kirjoita ryhmäsi kuvaus laatikkoon.

7. MIKÄ ON VARHAISKASVATUSYKSIKKÖSI
LAPSIMÄÄRÄ?

Kirjoita lapsimäärä laatikkoon numeroin (malli:
150).

8. KUINKA PALJON TYÖYKSIKÖSSÄSI ON
KASVATUSHENKILÖKUNTAA?

Kirjoita henkilökunnan määrä laatikkoon nume-
roin (malli: 30).

9. KUINKA MONTA YKSIKKÖÄ KUULUU ESI-
MIEHESI HALLINTA-ALUEESEEN?

Valitse sopiva vaihtoehto.

10. MILLÄ VARHAISKASVATUKSEN ALU-
EELLA TYÖSKENTELET?

Valitse alue, jolla työskentelet.

B. AVOKYSYMYKSET:

Seuraavissa kysymyksissä pyydän mielipidettäsi varajohtajan työhön liittyen.

1. MIELIPIIDE: Mikä olisi mielestäsi riittävä viikotuntimäärä varajohtajan töiden tekemiseen?

Kirjoita vastauksesi tunteina.

2. MIELIPIIDE: Mikä olisi varajohtajan töiden sujumisen kannalta paras lapsiryhmä ?

Kirjoita mielestäsi paras vaihtoehto laatikkoon.

3. MIELIPIIDE: Mikä varajohtajan työssä on mielestäsi haasteellisinta?

Kirjoita vastauksesi laatikkoon.

4. MIELIPIIDE: Mikä varajohtajan työssä on mielestäsi antoisinta?

Kirjoita mielipiteesi laatikkoon.

5. MIELIPIIDE: Antoiko nykyinen koulutuksesi valmiuksia varajohtajan tehtäviin?

Voit täydentää KYLLÄ- vastaustasi tekstilaatikossa.

6. MIELIPIIDE: Onko varajohtajan työhön mielestäsi tarjolla riittävästi koulutusta?

Valitse vaihtoehtoista sopivin ja tarkenna halutessasi koulutuksen luonne tai koulutuksen puuttuminen vapaatekstilaatikkoon.

7. MIELIPIIDE: Kenen puoleen useimmiten käännyt, jos kohtaat varajohtajan tehtäviin liittyvän ongelman ?

Valitse parhaiten omaa valintaasi kuvaava vaihtoehto ja tarkenna halutessasi työtehtävää.

8. MIELIPIDE: Saatko mielestäsi osaamistasi vastaavia varajohtajan työtehtäviä?

Täsmennä halutessasi vastauksia tekstilaatikoihin.

9. MIELIPIDE: Haluaisitko kehittää varajohtajan työtä ?

Perustele halutessasi valintasi vapaatekstilaatikkoon.

10. MIELIPIDE: Mistä seuraavista aiheista olisit kiinnostunut ? Valitse aihealue/ alueet, joista olet kiinnostunut oman työsi kehittämisen kannalta.

Käytä tekstikentää tarvittaessa tarkentamaan kiinnostuksen kohde / kohteita.

C. TYÖN PAINOPISTEET: Arvioi työsi painopistealuetta käynnissä olevan toimintakauden perspektiivistä kyseisissä tehtävissä asteikolla 0-5. Lto-varajohtajan työnkuva voi vaihdella yksiköittäin. Kysymyksen yhteydessä on esimerkkejä tehtävistä.

Arvioi työsi painopisteitä käynnissä olevan toimintakauden valossa asteikolla 0-5. Asteikossa 0 = En osaa sanoa, 1= Ei lainkaan < 5= Painottuu erittäin paljon.

1. TYÖN PAINOPISTEALUEET/ Tiedottaminen:

Varhaiskasvatusyksikön tapahtumatiedotus, ohjeistus, muiden osapuolten tapahtumatiedotus, muutokset vahvuudessa, palaverien ajankohdat, koulutukset, lomat, päivystysaika.

Asteikko: (0) = En osaa sanoa, (1) = Ei lainkaan (EL) < (5) = Painottuu erittäin paljon (PEP).

2. TYÖN PAINOPISTEALUEET/ Asiakaspalvelutyö:

Esimerkiksi puhelinasiointi, s-postiasointi, face – to-face tapaamiset.

Asteikko: (0) = En osaa sanoa, (1) = Ei lainkaan (EL) < (5) = Painottuu erittäin paljon (PEP).

3. TYÖN PAINOPISTEALUEET/ Henkilöstön

pedagoginen ohjaaminen yhdessä esimiehen kanssa: Talon Iltapalaverien suunnittelu yhdessä esimiehen kanssa, viikkopalaverien aiheiden suunnittelu yhdessä esimiehen kanssa, Ito-palaverit, työnohjaus.

Asteikko: (0) = En osaa sanoa, (1) = Ei lainkaan (EL) < (5) = Painottuu erittäin paljon (PEP).

4. TYÖN PAINOPISTEALUEET/ Henkilöstön ohjaaminen ja opastaminen yhteistyöhön niin, että talon sisällä tiimit toimivat: Työvuorojärjestelyt, tiimien muodostaminen toimintakausille yhdessä esimiehen kanssa, osaamisen tunnistaminen ja hallinta.

Asteikko: (0) = En osaa sanoa, (1) = Ei lainkaan (EL) < (5) = Painottuu erittäin paljon (PEP).

5. TYÖN PAINOPISTEALUEET/ Arjen sujumisesta huolehtiminen omassa yksikössä: Talon vuosikellon päivitys, työvuorojärjestelyt, ennakointi, koulutukset, lomat, työvuoromuutokset.

Asteikko: (0) = En osaa sanoa, (1) = Ei lainkaan (EL) < (5) = Painottuu erittäin paljon (PEP).

6. TYÖN PAINOPISTEALUEET/Työvuorosuunnittelutehtävät yhdessä johtajan kanssa (Titania työvuorosuunnittelu), loma/päivystysjärjestelyjen suunnittelut.

Asteikko: (0) = En osaa sanoa, (1) = Ei lainkaan (EL) < (5) = Painottuu erittäin paljon (PEP).

7. TYÖN PAINOPISTEALUEET/ Itsenäinen työvuorosuunnittelu (Titania työvuorosuunnittelu).

Asteikko: (0) = En osaa sanoa, (1) = Ei lainkaan (EL) < (5) = Painottuu erittäin paljon (PEP).

8. TYÖN PAINOPISTEALUEET/ Itsenäinen työvuorosuunnittelu (Titania-toteutumien tarkastus).

Asteikko: (0) = En osaa sanoa, (1) = Ei lainkaan (EL) < (5) = Painottuu erittäin paljon (PEP)..

9. TYÖN PAINOPISTEALUEET/ Itsenäinen työvuorosuunnittelu (Titania työvuorosuunnitelun ja toteumien tekeminen).

Asteikko: (0) = En osaa sanoa, (1) = Ei lainkaan (EL) < (5) = Painottuu erittäin paljon (PEP).

10. TYÖN PAINOPISTEALUEET/ Henkilöstön ja opiskelijoiden opastaminen sekä perehdyttäminen sovitun suunnitelman ja vastuunjaon mukaisesti: Turvallisuuskansio, perehdytyslomake, sijaisten tai uusien työntekijöiden kirjaaminen Titaniaan, Daisy-perehdytys.

Asteikko: (0) = En osaa sanoa, (1) = Ei lainkaan (EL) < (5) = Painottuu erittäin paljon (PEP).

11. TYÖN PAINOPISTEALUEET/ Laskujen tiliöinti ja tarkastaminen: mm.(matkalaskut, ostoluvat, hankinnat).

Asteikko: (0) = En osaa sanoa, (1) = Ei lainkaan (EL) < (5) = Painottuu erittäin paljon (PEP).

12. TYÖN PAINOPISTEALUEET/ ATK-ohjelmien käyttö: WORD

Asteikko: (0) = En osaa sanoa, (1) = Ei lainkaan (EL) < (5) = Painottuu erittäin paljon (PEP).

13. TYÖN PAINOPISTEALUEET/ ATK-ohjelmien käyttö: POWER POINT

Asteikko: (0) = En osaa sanoa, (1) = Ei lainkaan (EL) < (5) = Painottuu erittäin paljon (PEP).

14. TYÖN PAINOPISTEALUEET/ ATK-ohjelmien käyttö: BOS

Asteikko: (0) = En osaa sanoa, (1) = Ei lainkaan (EL) < (5) = Painottuu erittäin paljon (PEP).

15. TYÖN PAINOPISTEALUEET/ ATK-ohjelmien käyttö: M2

Asteikko: (0) = En osaa sanoa, (1) = Ei lainkaan (EL) < (5) = Painottuu erittäin paljon (PEP).

16. TYÖN PAINOPISTEALUEET/ ATK-ohjelmien käyttö: TITANIA

Asteikko: (0) = En osaa sanoa, (1) = Ei lainkaan (EL) < (5) = Painottuu erittäin paljon (PEP).

17. TYÖN PAINOPISTEALUEET/ ATK-ohjelmien käyttö: EXCEL

Asteikko: (0) = En osaa sanoa, (1) = Ei lainkaan (EL) < (5) = Painottuu erittäin paljon (PEP).

18. TYÖN PAINOPISTEALUEET/ ATK-ohjelmien käyttö: EFFICA

Asteikko: (0) = En osaa sanoa, (1) = Ei lainkaan (EL) < (5) = Painottuu erittäin paljon (PEP).

19. TYÖN PAINOPISTEALUEET/ ATK-ohjelmien käyttö: ESS

Asteikko: (0) = En osaa sanoa, (1) = Ei lainkaan (EL) < (5) = Painottuu erittäin paljon (PEP).

20. TYÖN PAINOPISTEALUEET/ ATK-ohjelmien käyttö: IPTHINCLIENT

Asteikko: (0) = En osaa sanoa, (1) = Ei lainkaan (EL) < (5) = Painottuu erittäin paljon (PEP).

21. TYÖN PAINOPISTEALUEET/ ATK-ohjelmien käyttö: OUTLOOK

Asteikko: (0) = En osaa sanoa, (1) = Ei lainkaan (EL) < (5) = Painottuu erittäin paljon (PEP).

22. TYÖN PAINOPISTEALUEET/ ATK-ohjelmien käyttö: ONEDRIVE

Asteikko: (0) = En osaa sanoa, (1) = Ei lainkaan (EL) < (5) = Painottuu erittäin paljon (PEP).

23. TYÖN PAINOPISTEALUEET/ Oman talon työkokouksiin osallistuminen: Pedagogisten Lto-palaverin vetäminen tarvittaessa itsenäisesti, viikkopalaverien vetäminen tarvittaessa itsenäisesti.

Asteikko: (0) = En osaa sanoa, (1) = Ei lainkaan (EL) < (5) = Painottuu erittäin paljon (PEP).

24. TYÖN PAINOPISTEALUEET / Pedagogi-
sen osaamisen omaehtoinen kehittäminen:

Omaehtoiseen koulutukseen osallistuminen,
VASU:n opiskelu, aiheeseen liittyvän uutisoin-
nin ja tärkeimpien toimijoiden www-sivustojen
tiedostaminen mm. (Akkuna).

Asteikko: (0) = En osaa sanoa, (1) = Ei lainkaan
(EL) < (5) = Painottuu erittäin paljon (PEP).

25. TYÖN PAINOPISTEALUEET/ Oman talon
henkilöstön opastaminen tietojärjestelmien käy-
tössä ja niiden kehittäminen omassa työyhteis-
sössä: henkilökunnan perehdyttäminen ohjel-
mien käyttöön, koulutukseen ohjaaminen.

Asteikko: (0) = En osaa sanoa, (1) = Ei lainkaan
(EL) < (5) = Painottuu erittäin paljon (PEP).

D. TYÖN RESURSOINTI: Seuraavissa kysymyksissä pyydän sinua valitsemaan ne työtehtävät, joiden suorittamisen ajaksi tarvitset sijaisen.

1. TYÖN RESURSOINTI: Seuraavissa kysymyksissä pyydän sinua valitsemaan kaikki ne työtehtävät, joiden suorittamisen ajaksi tarvitset sijaisen.

Tarkenna halutessasi vastausta vapaatekstilaatikkoon.

E. TYÖN VAATIVUUS:

Valitse seuraavista vaihtoehtoista vaativin työn osa-alue.

1. TYÖN VAATIVUUS: Mikä on mielestäsi vaativin varajohtajan työn osa-alue?

Valitse yksi (1) vaativimpana pitämäsi työn osa-alue.

2. TYÖN VAATIVUUS: Mikä on mielestäsi työsi vähiten vaativin osa-alue?

Valitse yksi (1) vähiten vaativin työn osa-alue.

F. OMA OSAAMINEN:

Arvioi kuinka hallitset seuraavat työn osa-alueet asteikolla 0-5.

1. OMA OSAAMINEN: Yhteistyö vanhempien kanssa.

Asteikossa (0) = En osaa sanoa. (1) = Heikko osaaminen < (5) = Erinomainen osaaminen

2. OMA OSAAMINEN: Varhaiskasvatussuunnitelman mukaisen toiminnan suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi.

Asteikossa (0) = En osaa sanoa. (1) = Heikko osaaminen < (5) = Erinomainen osaaminen

3. OMA OSAAMINEN: Yhteistyö eri tahojen kanssa.

Asteikossa (0) = En osaa sanoa. (1) = Heikko osaaminen < (5) = Erinomainen osaaminen

4. OMA OSAAMINEN: Työjärjestelyt, työhön ohjaus ja perehdyttäminen.

Asteikossa (0) = En osaa sanoa. (1) = Heikko osaaminen < (5) = Erinomainen osaaminen

5. OMA OSAAMINEN: Itsensä ammatillinen kehittäminen.

Asteikossa (0) = En osaa sanoa. (1) = Heikko osaaminen < (5) = Erinomainen osaaminen

G. PALAUTE: HIENOA TYÖTÄ!

Kirjoita terveisesi varhaiskasvatukseen hallintoon ja jätä lyhyt kommentti kyselystä! SINÄ teet tärkeää työtä, jota on aina mahdollista kehittää palautteen perusteella. Kiitos!

1. PALAUTE:

Sana on vapaa hyvät varhaiskasvatuksen ammattilaiset! Jätä lyhyt kommentti kyselystä ja terveisesi varhaiskasvatuksen hallintoon!

H. VASTAAJAN TIEDOT

Jättämällä yhteystietosi osallistut kahvipakettien arvontaan.

1. Jätä yhteystietosi osallistuaksesi arvontaan.
Jättämällä tietosi osallistut arvontaan (10 x 1 Presidentti- kahvi pkt)!

H. VASTAAJAN TIEDOT

1. Jätä yhteystietosi osallistuaksesi arvontaan