

”KÄYTTÖÖNOTON PALIKAT”

Muutosjohtamisella aikaa pedagogiselle johtamiselle

Tiivistelmä

Tekijä(t) Keränen, Miia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika Kevät 2020
	Sivumäärä 59 sivua, 2 liitesivua	
Työn nimi "Käyttöönoton palikat" Muutosjohtamisella aikaa pedagogiselle johtamiselle		
Tutkinto Sosionomi (YAMK), Lapsi- ja perhepalveluiden kehittäminen		
Tiivistelmä <p>Tämän tutkimuksellisenä kehittämishankkeena toteutetun työn tarkoituksena oli sujuvoittaa päiväkodin johtajien johtamistyötä Vantaan varhaiskasvatuksessa. Tarkoituksena oli työn sujuvuuden myötä lisätä johtajien aikaa pedagogiselle johtamiselle. Tavoitteena kehittämishankkeessa oli tuottaa kehittämis ehdotukset uuden työvuoro- suunnittelujärjestelmän käyttöönottoon ja koota ja arvioida kokemuksia uuden työvuoro- suunnittelujärjestelmän käyttöönottoon liittyvästä muutoksesta. Tätä kerättyä ja analysoitua tietoa voidaan hyödyntää muutoksen johtamisessa.</p> <p>Kehittämishankkeen lähestymistapana oli tapaustutkimus. Kehittämishanke toteutettiin triangulaatiota hyödyntäen ja kehittämishankkeen toteutuksessa hyödynnettiin laadullisten menetelmien elementtejä.</p> <p>Tavoitteiden toteutumiseksi toteutettiin alkukartoituskysely, työpaja ja loppukysely. Alkukartoitus toteutettiin pienalueen päiväkodin johtajille, jonka analysoitujen tulosten pohjalta toteutettiin työpaja. Tulevaisuuden muistelu - työpajan teemat nousivat alkukartoituskyselyn pohjalta. Työpajan tuloksena tuotettiin teemojen ja dialogisen keskustelun pohjalta Polku tulevaisuuteen - suunnitelma. Suunnitelma vahvistettiin loppukyselyn avulla. Alku- ja loppukyselyyn vastasivat pienalueen päiväkodin johtajat. Tulevaisuuden muistelu – työpajaan osallistuivat käyttöönottoprojektin referenssiryhmän päiväkodin johtajat.</p> <p>Tulevaisuuden muistelu -työpajan ja loppukyselyn aineistoa yhdistämällä syntyivät kehittämis ehdotukset – käyttöönoton palikat. Kehittämis ehdotusten mukaan käyttöönotossa tulee huomioida vuorovaikutus, rakenteet, aika ja päätöksenteko, jolloin esimiehen työaikaa hallinnollisista työtehtävistä vapautuu pedagogiselle johtamiselle.</p>		
Asiasanat käyttöönotto, päiväkodin johtaja, muutosjohtaminen, pedagoginen johtaminen		

Abstract

Author(s) Keränen, Miia	Type of publication Master's thesis	Published Spring 2020
	Number of pages 59 pages, 2 appendices	
Title of publication “Implementation blocks” Time for pedagogical leadership by change management		
Name of Degree Master of Social Services, Development of Child and Family Services		
<p>Abstract</p> <p>The objective of this development project was to facilitate leadership in Early Childhood Education in Vantaa. The aim was to increase managers' time for pedagogical leadership as the work went smoothly. The purpose of the development project was to create development suggestions for the implementation of the new planning system and to gather and evaluate experiences of the change related to the implementation of the new planning system. This collected and analyzed information can be used to drive change.</p> <p>The development project was carried out as a case study. The development project was carried out by applying triangulation and it was done by combining elements of qualitative methods.</p> <p>An initial survey, workshop and the final survey were conducted to achieve the objectives. A workshop was planned based on the initial survey. A plan for a good future was made in the workshop. The plan was confirmed by a final survey.</p> <p>The project resulted a development suggestion called “Implementation blocks”. According to the development suggestions, the implementation must consider interaction, structures, time and decision. In that way the managers' time is freed up for pedagogical leadership.</p>		
<p>Keywords</p> <p>implementation, kindergarten manager, change management, pedagogical leadership</p>		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA.....	4
2.1	Vantaan varhaiskasvatus.....	4
2.2	Vantaan työvuorosuunnittelun käyttöönottoprojekti – Aikajana.....	5
2.3	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite	6
3	JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA	8
3.1	Johtajuuden määrittelyä.....	8
3.2	Päiväkodin johtajan tehtäväkuva.....	9
3.3	Varhaiskasvatuksen pedagogiikka ja sen johtaminen	11
3.4	Muutosjohtaminen	16
3.5	Uusi työvuorosuunnittelujärjestelmä johtajan tukena esimiestyössä.....	19
4	TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT	21
4.1	Lähestymistapana tapaustutkimus	21
4.2	Aineiston keruumenetelmät.....	24
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS.....	31
5.1	Kehittämishankkeen aikataulu	31
5.2	Alkukartoituksen toteuttaminen	35
5.3	Tulevaisuuden muistelu - työpajan toteuttaminen	35
5.4	Loppukyselyn toteuttaminen	37
5.5	Haastattelun toteuttaminen	38
5.6	Aineiston analysointi	38
6	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET	42
6.1	Alkukartoituksen tulokset	42
6.2	Tulevaisuuden muistelu – työpajan tulokset.....	43
6.3	Loppukyselyn tulokset.....	45
7	KÄYTTÖÖNOTON PALIKAT – KEHITTÄMISEHDOTUKSET TYÖVUOROSUUNNITTELUJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOON.....	48
8	POHDINTA	51
8.1	Kehittämishankkeen arviointi	51
8.2	Eettisyys ja luotettavuus	55
8.3	Hyödynnettävyys ja jatkekehittämisehdotukset	56
	LÄHTEET	60
	LIITTEET	66

1 JOHDANTO

Viimeisen vuosikymmenen aikana varhaiskasvatus on kokenut monenlaisia muutoksia. Muutosten pohjalta on tehty erilaisia arviointeja siitä, millä työn eri osa-alueilla osaamista tulisi kehittää. Erityisesti tulisi panostaa henkilöstön pedagogiseen osaamiseen sekä pedagogisen johtamisen kehittämiseen. (Karila, Kosonen & Järvenkallas 2017, 78.)

Tulevaisuuskuvia voi käyttää tulevaisuutta koskevien ajatusten jäsentämiseen niin, että erilaiset muutosta ohjaavat voimat, trendit ja signaalit muodostavat johdonmukaisia kokonaisuuksia ja keskinäisiä yhteyksiä sen sijaan, että tulevaisuutta hahmotettaisiin vain erillisinä satunnaisina trendeinä tai mieleen tulevina asioina. (Jokinen & Nieminen 2019, 14).

Jokinen ja Nieminen tuovat selvityksessään ilmi, että varhaiskasvatus on murroksessa ja tarvitsemme uudenlaisia tulevaisuuskuvia jäsentääksemme tulevaisuutta. (Jokinen & Nieminen 2019, 14). Varhaiskasvatuksen muuttuvassa työympäristössä kaikkien varhaiskasvatuksessa työskentelevien tulee olla valmiita kehittämään omaa toimintaansa. (Karila, Kosonen & Järvenkallas 2017, 74). Myös varhaiskasvatuksen johtamisen haasteet ovat kasvaneet lainsäädännön myötä. Varhaiskasvatuksessa on aiempaa enemmän johtamistehtäviä ja johtamisen osaamisen alueet ovat monimuotoistuneet. Pedagogisen sisällön, työn organisoinnin, henkilöstön johtamisen sekä oppimisympäristön ja toiminnan yhteensovittamisen näkökulmasta johtaminen on myös muuttunut vaativammaksi. Johtamisessa on keskeistä lainsäädännön ja kunnan toiminnan tunteminen. (Karila, Kosonen, & Järvenkallas 2017, 76.)

Varhaiskasvatuksen henkilöstön työvuoroilla on merkittävä rooli varhaiskasvatuksen järjestämisessä, sillä Valtioneuvoston asetuksessa varhaiskasvatuksesta (753/2018) 1§:ssä määritellään henkilökunnan määrä tiettyä lapsimäärää kohden. (Opetusalan ammattijärjestö 2017, 18). Lisäksi varhaiskasvatus on kunnan järjestämää palvelua, jonka tulee vastata perheiden tarpeisiin huomioiden se toimintayksiköiden aukioloajoissa. Tämä vaikuttaa työvoiman hallintaan. Uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän käyttöönotossa ei ole pelkästään kyse uuden järjestelmän käyttöönotosta tai työvuorojen suunnittelusta, vaan kyse on kokonaisvaltaisesta työvoiman hallinnan muutoksesta ja ohjauksesta (Vantaan kaupunki 2019b.) Uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän avulla voidaan tulevaisuudessa vielä paremmin vastata työvoiman hallintaan. Vantaan varhaiskasvatuksen uuden

työvuorosuunnittelujärjestelmän tavoitteena on vastata tähän tarpeeseen. (Asikainen 2019; Vantaan kaupunki 2019b.)

Uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän onnistuneessa käyttöönotossa suuri merkitys on **johtamisella**. Päiväkodin johtajien työ on moninaista ja siihen liittyy monia eri työtehtäviä. Työaika ei tunnu riittävän kaikkiin työtehtäviin. Uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän käyttöönoton tavoitteena on, että aikaa jää myös muulle työlle kuin henkilöstöjohtamiselle, esimerkiksi pedagogiseen johtamiseen, joka on päiväkodin johtajan työn ydintä. Valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelman perusteet- asiakirja määrittelee, että johtamisen keskiöön tulee nostaa pedagogiikka. Pedagoginen johtaminen nähdään tärkeänä päiväkodin johtajan työssä, mikä ei ole irrallinen työtehtävä, vaan se näkyy kaikessa päiväkodin johtajan työssä. (Fonsen 2014, 194; Sumkin 2016, 8; Kasurinen 2013, 1.)

Aihe on ajankohtainen ja kiinnostava, koska varhaiskasvatuksen kentällä on tapahtunut paljon muutoksia viime vuosina. Hallinto siirtyi sosiaalitoimesta opetushallituksen alaiseksi vuonna 2013, uusi Varhaiskasvatustilaki tuli voimaan vuonna 2018 sekä ensimmäistä kertaa velvoittava asiakirja eli Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet tuli voimaan vuonna 2017. Näissä kaikissa nostetaan esille pedagogiikan ja sen johtamisen merkitys (Saarela 2018, 5.) Myös muutosten johtaminen vaatii vahvaa pedagogista johtamista (Fonsen 2014, 16).

Vantaan kaupunki on laatinut Valtuustokaudelle 2018-2021 strategiset tavoitteet. Yksi näistä tavoitteista on: *Johtaminen uudistuu muutoksissa*, jonka mukaan esimiehen tehtävänä on luoda edellytyksiä ja tukea onnistumista tavoitteiden saavuttamisessa sekä huolehtia työajan tehokkaasta johtamisesta. Tähän tavoitteeseen uusi työvuorosuunnittelujärjestelmä pyrkii vastaamaan.

Muutoksissa tulee onnistua hyvin ja siinä auttaa muutoksen hallinta hyvällä, oikeudenmukaisella johtamisella, osallistamisella ja viestinnällä. (Vantaan kaupunki 2017, 23).

Vantaalla johtaminen perustuu valmentavaan johtamiseen. Valmentavalla johtamisella halutaan saamaan henkilöstön osaaminen ja vahvuudet käyttöön, keskeistä on yhdessä tekeminen ja yhteistyö. (Vantaan kaupunki 2017, 23.) Pedagoginen johtaminen perustuu parhaimmillaan jaettuun johtajuuteen, jolloin henkilöstön osaaminen on otettu käyttöön ja vastuu omasta työstä jakautuu koko henkilöstölle (Fonsen 2014, 31).

Vantaan varhaiskasvatuksessa on pitkään toivottu yhteneväistä järjestelmää työvuoro-suunnitteluun. Sen lisäksi nopeasti muuttuva ja digitalisoituva maailma luo muutostarpeita organisaatioiden toimintoihin, myös varhaiskasvatuksessa. Organisaatioiden toiminta perustuu yhä enemmän tietoon ja sen hallintaan ja tiedon tulvasta on osattava poimia se olennainen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 13).

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen aihe muotoutui Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen suunnittelijan ja kehittämispäällikön ideasta. Näkökulmaksi työssä on otettu muutoksen johtaminen, pedagoginen johtaminen ja kehittämishankkeessa pyritään löytämään vastauksia siihen, millä tavalla uusi työvuorosuunnittelujärjestelmä sujuvoittaa päiväkodin johtajan työtä ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja mitä uusi työvuorosuunnittelujärjestelmä tuo päiväkodin johtajalle. Kehittämishanke toteutettiin käyttämällä monimene-temällistä tutkimusotetta eli triangulaatiota. Aineistonkeruumenetelmiksi valikoituivat kvalitaatiiviset menetelmät kuten kyselyt ja haastattelu sekä kehittämismenetelmäksi Tulevaisuuden muistelu- työpaja. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 228.)

2 KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA

2.1 Vantaan varhaiskasvatus

Suomessa varhaiskasvatuspalveluita tuotetaan pääsääntöisesti kunnan palveluina. Kunnilla on vastuu varhaiskasvatuksen toteutuksesta ja organisoimisesta uudistuneen varhaiskasvatuslain ja Valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisesti. Varhaiskasvatus on osa suomalaista koulutusjärjestelmää. (Vlasov ym. 2018, 17.) Varhaiskasvatus määritellään varhaiskasvatuslaissa (540/2018) 2 §:ssä seuraavalla tavalla:

Varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 2§).

Vantaan kaupungilla astuu voimaan organisaatiomuutos 1.1.2020 alkaen. Vantaan kaupungin organisaatioon kuuluu viisi toimialaa: kasvatus ja oppiminen, kaupunkikulttuuri, kaupunkistrategia ja johto, kaupunkiympäristö sekä sosiaali- ja terveystoimi. Varhaiskasvatus kuuluu kasvatus ja oppiminen toimialan alle yhtenä palvelualueena. Kuntalain 37§:n mukaan jokaisessa kunnassa on oltava strategia, joka laaditaan valtuustokauden mittaiseksi. Vantaan strategiamalli on tehty viimeksi vuonna 2017 valtuustokaudelle 2018-2021. Toimialojen alla on eri palvelualueita, joiden omat tulokortit vastaavat kaupunkitasoisen strategian toteutuksesta ja toteutumisesta. (Vantaan kaupunki 2017.) Varhaiskasvatuksen tulokortteihin on kirjattu tavoitteiksi: Henkilöstön ja työajan oikeanlainen ja oikea-aikainen käyttö ja Johtaminen uudistuu muutoksessa. Molemmat tavoitteet liittyvät uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän käyttöönottamiseen. (Vantaan varhaiskasvatuksen tulokortti 2019 ja 2020.)

Varhaiskasvatus on lapsiperheiden peruspalvelu, jonka piirissä valtaosa lapsista on. Varhaiskasvatus edistää lapsen ja perheen hyvinvointia muun muassa tukemalla lapsen kasvua ja kehitystä ja tunnistamalla varhaisessa vaiheessa perheen hyvinvointia uhkaavat riskitekijät. Varhaiskasvatus luo perustaa elinikäiselle tasa-arvoiselle oppimiselle. (Vantaan kaupunki 2018b, 7). Varhaiskasvatuksen suunnittelun, ohjauksen ja valvonnan järjestämisestä on määritelty varhaiskasvatuslaissa (540/2018) 51§:ssä. Lain mukaan varhaiskasvatuksen yleinen suunnittelu, ohjaus ja seuranta kuuluvat opetus- ja kulttuuriministeriölle ja alueellisesta suunnittelusta, ohjauksesta ja valvonnasta vastaa aluehallintovirasto. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 51§.)

Vantaan kaupungin organisaatiomuutoksen vuoksi vuoden 2020 alusta alkaen palveluyksiköitä tulee olemaan neljä, entisen viiden sijaan. Vuoden 2020 alussa Vantaalla oli 10

845 lasta suomenkielisessä kunnallisessa varhaiskasvatuksessa ja 310 lasta ruotsinkielisessä kunnallisessa varhaiskasvatuksessa. Suomenkielisiä toimintayksiköjä oli 88 ja ruotsinkielisiä 3. Vantaan kunnallisessa varhaiskasvatuksessa työskentelee 92 päiväkodin johtajaa, joista suomenkielisiä on 89 ja ruotsinkielisiä 3. (Ekholm 2020.)

2.2 Vantaan työvuorosuunnittelun käyttöönottoprojekti – Aikajana

Työvuorosuunnittelun käyttöönottoprojekti on koko Vantaan kaupungin hanke ja henkilöstöpalvelukeskus on hankkeen omistaja. Uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän nimi on Aikajana ja tuotteen toimittajana on ProComp. (Vantaan kaupunki 2019b.) Uuden järjestelmän käyttöönotossa ei ole koskaan kyse pelkästään järjestelmän käyttöönotosta, vaan keskiössä on ensisijaisesti toiminnan kehittäminen ja toimintatapojen muuttaminen (Asikainen 2019). Vantaalla otetaan uusi työvuorosuunnittelujärjestelmä eli Aikajana käyttöön koko Vantaan varhaiskasvatuksessa. Koko käyttöönottoprojekti käynnistettiin huhtikuussa 2019. (Vantaan kaupunki 2019b.) Alun perin järjestelmän käyttöönoton toimintayksiköissä piti tapahtua syksyllä 2019, mutta projektin viivästymisen takia käyttöönottoa on siirretty alkuvuoteen 2020. Järjestelmä otetaan käyttöön vaiheittain. Käyttöönottokoulutukset loppukäyttäjille eli päiväkodin johtajille järjestettiin syksyllä 2019. Uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän eli Aikajanan käyttöönotossa kyse on ensisijaisesti mahdollistaa tasavertainen ja yhdenmukainen työvuorosuunnittelu koko kunnallisen varhaiskasvatuksen henkilöstölle. Mutta kyse ei ole pelkästään työvuorosuunnittelusta ja työvuoroluettelojen tekemisestä, vaan koko työvoiman hallinnan ohjauksesta (Asikainen 2019; Vantaan kaupunki 2019b.) Työaika-asiakirjasta on määrätty Kunnallisessa virka- ja työehtosopimuksessa III luku 28 § 3. momentissa seuraavalla tavalla:

Työaikalain alaisia töitä varten työnantajan on laadittava työvuoroluettelo, josta käy ilmi viranhaltijan/työntekijän säännöllisen työajan alkamis- ja päättymisajankohdat sekä päivittäiset lepoajat. (Kuntatyöntantajat 2018).

Kunta-alalla työajoista on sovittu kunnallisessa virka- ja työehtosopimuksessa (KVTES), joka myös viittaa joltain osin työaikalain määräyksiin. Kunta tai kuntayhtymä valitsee KVTES:n ja työaikalain puitteissa sopivan työajan työtehtävien mukaan. (Kuntatyöntantajat 2017.) Uusi työvuorosuunnittelun järjestelmä tulee noudattamaan KVTES:n määräyksiä eli toisin sanoen järjestelmä ohjelmoidaan tilaajan eli Vantaan kaupungin

määrittelyvaiheessa niin, että se noudattaa virka- ja työehtosopimuksemme määräyksiä sekä paikallisia sopimuksia. Jo alkuvaiheessa tulee olla tarkkana, että järjestelmään sisällytetään kaikki sopimukset ja määräykset. Tarkoituksena on, että pilotointivaiheessa järjestelmää testataan ja mahdolliset puutteet korjataan ennen virallista käyttöönottoa. Projektille on asetettu referenssiryhmä, joka koostuu pilotoivien Vantaalaisten päiväkotien johtajista. (Vantaan kaupunki 2019a.)

Työvuorojen suunnittelun lisäksi Aikajana sisältää sähköisen kommunikointiväylän työntekijöiden ja työnantajan, eli tässä tapauksessa päiväkodin johtajan, välillä. Aikajana tuomukanaan merkittävän muutoksen henkilöstöresurssin suunnitteluun varhaiskasvatuksessa, sillä työvuorosuunnittelu sähköistyy ja esimiehelle vapautuu aikaa hallinnollisista työtehtävistä aikaa muulle johtamistyölle, kuten pedagogiselle johtamiselle. Myöhemmässä vaiheessa on tarkoitus tehdä integraatio lasten läsnäoloja seuraavan järjestelmän kanssa, jolloin henkilöstöresurssin oikea-aikainen hallinta helpottuu jälleen. (Vantaan kaupunki 2019a.) Aikajanan käyttöönotto- koulutukset pidettiin syksyllä 2019 päiväkodin johtajille ja varhaiskasvatuspäälliköille. Käyttöönoton alkuvaiheessa ProComp järjestää tehostetun tuen -jakson kahdeksi viikoksi sekä Vantaan kaupunki mahdollistaa käyttöönotto- klinikoita ennalta sovitulla tavalla. ProComp vastaa uuden järjestelmän koulutuksista ja tuottaa koulutusmateriaalin. (Vantaan kaupunki 2019a; Vantaan kaupunki 2019b.)

2.3 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Tämä tutkimuksellisenä kehittämishankkeena toteutettu opinnäytetyö tehtiin Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksessa. Kehittämistoiminnalla halutaan vastata työelämän nopeisiin muutoksiin ja niiden mukanaan tuomiin haasteisiin. Kehittämisellä tavoitellaan jotakin parempaa toimintatapaa tai rakenteita kuin aiemmin käytössä olleet. Tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla pyritään uusien toimintatapojen ja rakenteiden lisäksi luomaan myös uutta tietoa. Kehittämistoiminnan lähtökohtana voi olla nykytilanteen haasteet tai näkymä tulevaisuudesta. (Toikko & Rantanen, 16.)

Tämän kehittämishankkeen **tarkoituksena** on sujuvoittaa päiväkodin johtajien johtamistyötä Vantaan varhaiskasvatuksessa. Tarkoituksena on työn sujuvuuden myötä lisätä johtajien aikaa pedagogiselle johtamiselle. Uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän avulla työvuorosuunnittelu sähköistyy, jolloin prosessit ja Kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen säännöt toimivat kaikissa yksiköissä yhdenmukaisesti. Uusi työvuorosuunnittelujärjestelmä tuottaa apua päiväkodin johtajan rutiinitehtäviin mahdollistamalla muun muassa tallennettujen mallipohjien käytön. Lisäksi sekä päiväkodin johtajalla, että työntekijöillä on

käytössä koko ajan sekä ajantasainen tieto suunnitelluista tunneista, että työvuorojen toteutumisesta. (Asikainen 2019.)

Tavoitteena kehittämishankkeessa on tuottaa kehittämis ehdotukset uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän käyttöönottoon. Sekä koota ja arvioida kokemuksia uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän käyttöönottoon liittyvästä muutoksesta. Tätä kerättyä ja analysoidua tietoa voidaan hyödyntää muutoksen johtamisessa.

Kehittämishankkeessa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- millaisia työvuorosuunnittelun käytänteitä yksiköissä on tällä hetkellä
- mitä uusi työvuorosuunnittelujärjestelmä tuo johtajan työhön
- mitä tekijöitä tulisi huomioida uuden järjestelmän käyttöönotossa

3 JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA

3.1 Johtajuuden määrittelyä

Johtajuudesta on olemassa useita erilaisia teorioita, eikä tutkijoiden keskuudessa vallitse yhtä mielisyyttä siitä, mitä se on. Johtajuus vaatii kuitenkin alaiset, joita johtaa. Johtaminen on toimintaa, mikä tapahtuu vuorovaikutuksessa. (Juuti 2016, 60.) Johtajasta voidaan käyttää monia eri nimityksiä kuten johtaja, esimies ja päällikkö. Johtajalla on erilaisia vastuuta, tehtäviä ja rooleja erilaisilla toimialoilla ja erilaisissa organisaatioissa, mutta oleellista on, että johtajalla on vastuu jostakin organisaation kokonaisuudesta ja hän on työnantajan edustaja ja näin ollen johtaja on eri asemassa kuin muu henkilöstö. (Huttunen 2018, 16-17.) Kasvatusorganisaatioiden johtamiskeskusteluissa puhutaan johtajuudesta, johtamisesta, johtamistyöstä, päivittäisjohtamisesta ja hallinnoinnista. (Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 291). *Johtaminen* on johtamistyötä, joka on osa johtajan työtä. *Johtajuus* rakentuu *johtajan* omasta tietoisuudesta organisaation kokonaisuudesta ja omasta roolistaan siinä. Varhaiskasvatuksen johtamistyö on varhaiskasvatuksen mission jäsentämistä ja vision rakentamista yhdessä henkilöstön kanssa, sekä strategiatyötä ja siihen liittyvää arvioinnin perusteella ja perustalta tehtävää kehittämistä. (Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 291.) Päivittäisjohtaminen ja hallinnointi ovat perustehtävän johtamista käytännössä. (Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 291; Päiväkodin johtajan haastattelu 2020).

Julkisen johtamisen haasteena on se, että esimiestehtävissä ei tule koskaan valmiiksi. Muuttuva toimintaympäristö ja johtamistyöhön liittyvät odotukset ja asiakkaiden vaatimukset velvoittavat julkishallinnon johtajia kehittämään omaa osaamistaan. (Juuti 2016, 7; Virtanen & Stenvall 2019, 199)

Oleellista työpaikkojen johtamisessa on löytää tasapaino mitä johdetaan ja miten. Työelämä on murroksessa ja uudenlaista johtamista tarvitaan. Ennen johtajat tekivät päätökset, ohjasivat ja suunnittelivat ja työntekijät tekivät työtehtävät annettujen ohjeiden mukaisesti. Hierarkia oli selkeä ja roolit ja vastuut tarkasti määriteltäviä. (Huttunen 2018, 36.) Maailman muuttuessa myös työtavat ja organisaatiot ovat murroksen edessä, oikeastaan jatkuvassa muutoksessa. Kun maailmasta tuli monimutkainen erilaisten kiihtyvien muutosten ohella, tuli monimutkaisessa maailmassa pärjätäkseen osata ymmärtää, analysoida ja hallita monimuotoisia palasia työelämässä. (Huttunen 2018, 38.) Ylhäältä alaspäin johtamisen eli asioiden johtamisen rinnalle niin sanotun ”managementin” tilalle alkoi 1990-luvulla kehittyä vaakatason prosesseja ja alettiin puhua tiimityöstä ja ihmisten johtamisesta eli ”leadershipistä” (Huttunen 2018, 18). Leadership-johtajuus on varhaiskasvatussyksiköissä odotettu muutos perinteisen hallinnollisen johtajuuden tilalle. Leadership-johtajuus

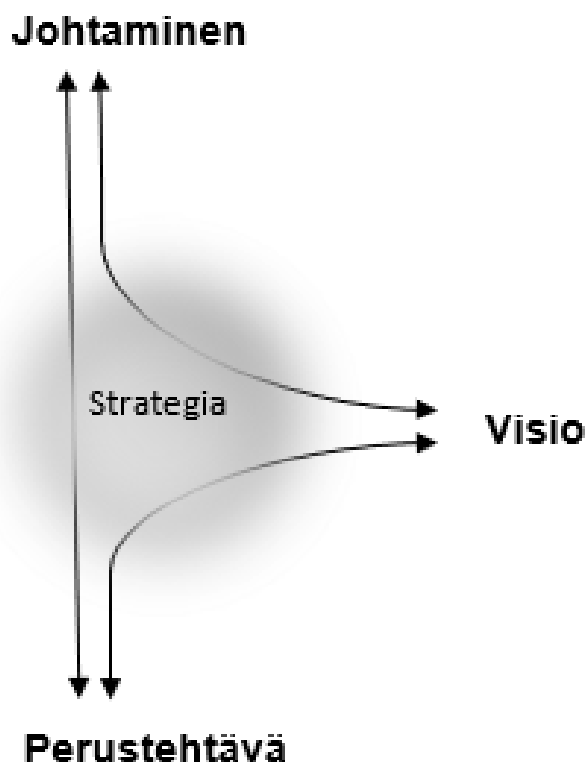
rakentuu perustehtävän kehittämistyöstä, *muutosjohtamisesta* ja *ihmisten johtamisesta*. Ihmisten johtaminen on antaa mahdollisuuksia kehittää pedagogiikkaa, jolloin tullaan lähelle *pedagogista johtajuutta*. Johtajuus rakentuu johtajien ja johdettavien välisessä vuorovaikutuksessa ja kytkeytyy osaksi toimintaa. (Juuti 2016, 61; Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 291.)

Maailman muuttuessa myös johtamistavat muuttuvat, sillä henkilöstöön tulee jatkuvasti uusia työntekijöitä ja uusi sukupolvi tuo aina mukanaan erilaisia näkökulmia johtajuuteen. 2000-luvulle tultaessa muutokset ja muutosjohtaminen alkoivat nousta johtamisen keskiöön. Myös muutosvastarinta eli muutosten vastustaminen nousi puheisiin. Valmentava johtaminen, jaettu johtaminen ja LEAN-johtaminen ovat myös vahvasti tätä päivää. Nyky-päivänä halutaan johtaa tiedolla. (Huttunen 2018, 18.)

3.2 Päiväkodin johtajan tehtäväkuva

Johtajuus varhaiskasvatuksessa on sidoksissa arvoihin, tietoon, ymmärrykseen, kokeemukseen ja kontekstiin (Rodd 2013, 34). Fonsenin ja Parrilan mukaan myös varhaiskasvatuksen johtajuus ja päiväkodin johtajan työ on murroksessa. Päiväkodin johtajien työnkuva on pirstaloitunut 1990-luvulta alkaen vastuiden monimuotoistuesssa. Hallinnollisten tehtävien lisääntyessä, ei aikaa jää kaikista tärkeimmälle, pedagogiikan johtamiselle. (Fonsen & Parrila 2016, 17.) Opetusalan ammattijärjestön OAJ:n ja Lastentarhanopettajaliiton LTOL:n yhdessä päiväkodin johtajille teettämän kyselyn perusteella voidaan vahvistaa, että johtajat kokevat, että tarvitsevat tukea esimiestehtäviin. Erityisesti kyselyn tuloksista ilmenee, että pedagogiseen johtamiseen kaivataan tukea. (Opetusalan ammattijärjestö OAJ 2017, 16.)

Nivala on kehittänyt kontekstuaalisen mallin varhaiskasvatuksen johtajuudesta, jonka pohjalla on suomalainen varhaiskasvatustutkimus. Tämän mallin mukaan johtajuus jäsentyy kolmen keskeisen käsitteen avulla, jotka ovat johtaminen, perustehtävä ja visio. (Nivala 1999, 80-83; Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 290). Kuviossa 1 näkyy, että näitä kolmea ulottuvuutta yhdistää strategia. Johtaminen rakentuu perustehtävästä ja johtajuuden suunta määräytyy vision pohjalta. Kontekstuaalinen malli varhaiskasvatuksen johtajuudesta korostaa johtamista itseisarvoisena tehtävänä. Varhaiskasvatuksen johtajuus on laadukkaan palvelun luomista, joka edellyttää muun muassa muutosten ja tiimityön johtamista. Varhaiskasvatuksen laatu on tiimityön tulosta. (Hujala, Heikka & Halttunen. 2017, 291).



KUVIO 1. Kontekstuaalinen johtajuus. (Mukaillen Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 290)

Varhaiskasvatuksen johtajuutta eli päiväkodin johtajan perustyötä pidetään mikrotason ilmiönä, joka ulottuu makrotasolle lainsäädäntöön asti. (Hujala, Heikka & Halttunen. 2017, 290). Fonsen, Kasurinen ja Sumkin ovat omissa tutkimuksissaan tutkineet johtajuutta varhaiskasvatuksessa (Fonsen 2014; Kasurinen 2013; Sumkin 2016.)

Valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelman perusteet -asiakirja määrittelee varhaiskasvatuksen johtajuuden ja päiväkodin johtajan työnkuvan. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa nostetaan pedagogiikka ja sen johtaminen keskiöön. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 8.) Päiväkodin johtajan työhön liittyviä johtajuuden käsitteitä ovat päivittäisjohtaminen ja hallinnointi, jossa päiväkodin johtajan työtehtävät voidaan jakaa myös päivittäisiin työtehtäviin ja hallinnollisiin työtehtäviin, jotka eivät ole irrallaan toisistaan vaan nivoutuvat yhteen käytännössä. Lisäksi päiväkodin johtajan työhön liittyvät johtajuuden käsitteet **pedagoginen johtaminen** ja **muutosjohtaminen** (Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 291 Kasurinen, 5.) Ne liittyvät ihmisten johtamiseen. Antamalla mahdollisuuksia kehittää pedagogiikkaa, voidaan puhua pedagogisesta johtamisesta. Turvallisuuden ylläpitäminen ja muutosvastarinnan käsittely kuuluvat muutosjohtamiseen. (Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 291.)

Vantaan varhaiskasvatuksessa työskentelee 92 päiväkodin johtajaa kunnallisissa varhaiskasvatusyksiköissä (Ekholm 2020). Vantaan kaupunki on laatinut päiväkodin johtajan mallitehtäväkuvauksen vuonna 2018. Päiväkodin johtajan mallitehtäväkuvauksesta käy ilmi muun muassa työnantajan edellyttämä koulutus päiväkodin johtajalle, tehtävän tarkoitus sekä työn keskeiset osa-alueet. Päiväkodin johtajan työn keskeisiä osa-alueita Vantaalla ovat toiminnan johtaminen, toimintayksikön johtaminen, pedagoginen johtaminen ja kumppanuuksien hallinta. Pedagogiseen johtamiseen kuuluu yksikön varhaiskasvatuksen kehittämisestä ja arvioinnista vastaaminen sekä pedagogisen keskustelun ylläpitäminen yksikössä. (Päiväkodin johtaja 2020; Vantaan kaupunki 2018a.)

Päiväkodin johtajan kelpoisuusvaatimuksesta on määritelty varhaiskasvatuslain (540/2018) 31 §:ssä, jonka mukaan kelpoisuusvaatimuksena päiväkodin toiminnasta vastaavan johtajan tehtävään on kelpoisuus 26 tai 27 §:ssä tarkoitettuun varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin tehtävään ja vähintään kasvatustieteen maisterin tutkinto sekä riittävä johtamistaito. Aiemmin päiväkodin johtajan kelpoisuusvaatimuksesta määriteltiin laissa sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (272/2005) 10§:ssä, joka vielä on voimassa siirtymäsäännöksellä 1.1.2030 asti. Siirtymäsäännös päiväkodin johtajan kelpoisuusvaatimuksen osalta on määrätty varhaiskasvatuslain (540/2018) 75§:ssä. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018.)

3.3 Varhaiskasvatuksen pedagogiikka ja sen johtaminen

Varhaiskasvatuslain (540/2018) 2 §:ssä on määritetty varhaiskasvatuksesta, että se on lapsen suunnitelmallisen ja tavoitteellisen kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostama kokonaisuus, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 2§). Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen eli Karvin teettämän Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin ja perusteet-asiakirjan mukaan varhaiskasvatuksessa on tapahtunut muutoksia viime vuosien aikana. Uudistunut varhaiskasvatuslaki ja velvoittava Valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelman perusteet -asiakirja ohjaavat nyt varhaiskasvatuksen sisällöllistä kehittämistä entistä enemmän. Toiminnan suunnittelun lähtökohtana ovat pedagogiikka ja lapsen etu. Lisäksi toimintaa tulisi arvioida ja kehittää. (Vlasov ym. 2018, 17.) Karvin selvityksestä ilmenee:

Varhaiskasvatuksen pedagogiikalla tarkoitetaan suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, joka todentuu henkilöstön ja lasten välisessä vuorovaikutuksessa, varhaiskasvatusyhteisön toimintakulttuurissa, oppimisympäristöissä sekä henkilöstön ammatillisissa työkäytännöissä (Vlasov ym. 2018, 23).

Kuviosta 2 ilmenee, että varhaiskasvatuksen pedagogisen toiminnan viitekehyksen keskiössä on oppiva ja hyvinvoiva lapsi.



KUVIO 2. Varhaiskasvatuksen pedagogisen toiminnan viitekehys. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 36).

Päiväkodin johtajalla tulee olla vahvaa teoreettisesti perusteltua tietoa siitä, millaista pedagogiikkaa halutaan ja tiedossa, miten hänen yksikössään asiat toteutuvat (Fonsen 2014, 192). Jotta voi johtaa pedagogiikkaa laadukkaasti, johtajan täytyy tietää mitä on laadukas pedagogiikka ja miten sitä johdetaan (Fonsen 2014, 110).

Pedagoginen johtajuus – termi sisältää seuraavat käsitteet: varhaiskasvatus, pedagogiikka ja johtaminen. Viimeaikaiset tutkimukset vahvistavat näkökulmaa, että laadukas pedagogiikka vaatii laadukasta pedagogista johtamista. (Fonsen 2014, 16; Kasurinen 2013, 58; Sumkin 2016, 19) Pedagogisen johtamisen ytimessä on myös jaettu vastuu

perustehtävän laadusta ja sen kehittämisestä (Fonsen 2014, 31). Hujala ja Fonsen nostavat teoksessaan esille, että jaettu johtajuus lisää työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa. (Hujala & Fonsen 2009, 1).

Odotukset päiväkodin johtajan pedagogiseen johtamiseen perustuvat neljään osa-alueeseen. Odotukset kohdistuvat johtajan tietoihin, tietoisuuteen, taitoihin ja kykyyn. Niin kuin aiemmassa luvussa todettiin, johtajan tulee olla perillä, millaista pedagogiikkaa halutaan ja miten se toteutuu hänen johtamassaan yksikössä. (Fonsen 2014, 192.) Pedagoginen johtajuus ei ole vain irrallinen ilmiö muiden johtajuusnäkökulmien sisällä, vaan se on ennen kaikkea arvovalinta päätöksenteossa kaikissa johtajan tekemissä työtehtävissä, joka läpäisee kaikki johtajuuden tasot varhaiskasvatuksessa. (Fonsen 2014; 35, 99; Heikka 2014, 37.) Valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisesti pedagogiikka on nostettava johtamisen keskiöön (Sumkin 2016, 54). Jos mietitään pedagogista johtajuutta aiemmin työssä esitellyn Nivalan kontekstuaalisen johtamisenmallin kautta, on silloin pedagogista johtajuutta asettaa henkilökunnan kanssa käytyjen arvokeskustelujen pohjalta tavoittele eli visio, jota kohti halutaan päästä. Visiona olisi tällöin laadukas pedagogiikka ja hyvinvoiva oppiva lapsi, ja strategiana pedagoginen johtaminen. (Fonsen 2014, 195-196.)

Keskeistä päiväkodin johtajan työssä on toiminnan johtaminen Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden, lapsen varhaiskasvatussuunnitelman ja kunnan niihin perustuvien omien suunnitelmien pohjalta. Toiminnan tulee perustua pedagogisiin ratkaisuihin ja lain tavoitteisiin. Pedagoginen johtaminen näkyy muun muassa tällaisen kokonaisuuden kannalta oleellisissa ratkaisuissa. Näitä ovat esimerkiksi lapsiryhmien muodostaminen lasten tarpeiden ja toisaalta henkilöstön osaamiseen perustuen, pedagoginen suunnittelu, lasten ja vanhempien osallisuus ja vaikuttamisen mahdollisuudet sekä kehittävä, oppimista edistävä, terveellinen, turvallinen ja esteetön varhaiskasvatusympäristö. (Karila, Kosonen & Järvenkallas 2017, 77.)

Fonsenin (2014, 194) mukaan pedagogisella johtamisella tähdätään viime kädessä lapsen hyvään kasvuun, oppimiseen ja hyvinvointiin. Tätä tuottaakseen tulee varhaiskasvatuksen olla laadukasta. Fonsen kiteyttää pedagogisen johtajuuden päätavoitteen seuraavalla tavalla:

Pedagogisen johtajuuden päätavoite on kasvatushenkilöstön toteuttama laadukas pedagogiikka, jonka tuloksena on omana persoonana kasvava, hyvinvoiva ja oppiva lapsi (Fonsen 2014, 194).

Pedagogisella johtamisella tavoitellaan varhaiskasvatuksen pedagogista laatua. Se vaatii johtamistaitoja toiminnan johtamiseen (Fonsen 2014, 194). Laadun kriteerit nousevat strategiasta ja varhaiskasvatussuunnitelmasta (Fonsen & Parrila 2016a, 40).

Tarvitaan myös kykyä johtamisen jakamiseen, jonka mukaan kaikki kasvattajat osallistuvat johtajuuteen toimenkuvansa mukaisessa laajuudessa (Fonsen 2014, 184, 194; Heikka 2014, 12). Jaetun johtajuuden lähtökohtana ovat yhteiset tavoitteet, arvot ja toimintakulttuuri, joihin jokainen työyhteisön jäsen sitoutuu (Juuti 2016, 16; Fonsen & Parrila 2016b, 20). Jaetun pedagogisen johtamisen johtamistoiminta kohdistuu ensisijaisesti pedagogiikkaan ja sen kehittämiseen. Mikrotasolla se toteutuu varhaiskasvatusopettajan ja päiväkodin johtajan pedagogisessa suunnittelussa ja kehittämistyössä ja makrotasolla kuntien varhaiskasvatus johtajien ja lautakuntien ohjaustoiminnassa ja päätöksenteossa. (Heikka 2016, 46.)

Fonsen (2014, 108) on määritellyt pedagogisen johtamisen perustuvan viiden ulottuvuuden varaan. Nämä ovat arvo, konteksti, organisaatiokulttuuri, johtajan ammatillisuus ja substanssiosaaminen. Toimivan pedagogisen johtajuuden edellytyksenä on, että kuvailut viisi osatekijää toimivat yhdessä, pedagoginen johtajuus on ikään kuin osatekijöidensä summa. (Fonsen 2014, 108; Fonsen & Parrila 2016, 27.) Taulukossa 1 on esitelty pedagogisen johtamisen viisi ulottuvuutta ja pedagogisen johtamisen menetelmät.

TAULUKKO 1. Pedagogisen johtajuuden ulottuvuudet ja menetelmät (mukaillen Fonsen 2014, 109, 122)

Ulottuvuus	Menetelmä
Arvo	Ajan varaaminen pedagogiselle johtajuudelle
Konteksti	
Organisaatiokulttuuri	Rakenteiden luominen pedagogiselle keskustelulle Pedagogisen johtajuuden jakaminen
Johtajan ammatillisuus	Oman kompetenssin ylläpitäminen ja johtajuuden haltuunotto Työhyvinvoinnista huolehtiminen
Substanssin hallinta	Pedagogisen keskustelun herättäminen ja ylläpitäminen

Ajan varaaminen pedagogiselle johtajuudelle liittyy kontekstin sallimiin rajoihin ja johtajan omiin arvoihin. Arvo-ulottuvuus kulkee läpi muiden ulottuvuuksien. Se määrittää tahtotilaa, jolla pedagogista johtajuutta toteutetaan. Pedagogisen johtajuuden onnistuminen määräytyy myös kontekstin eli ajan, paikan ja toimijoiden kautta, minkä takia kunnat ovat eriarvoisessa asemassa, sillä resurssit toteuttaa pedagogista johtajuutta vaihtelevat kunnittain. Pedagogisen keskustelun rakenteiden luominen, niistä kiinni pitäminen ja niiden kehittämisen ovat mitä puhtainta pedagogista johtajuutta. Palaverikäytänteet ja varhaiskasvatuksen suunnittelu muotoutuvat osaksi organisaation kulttuuria. Pedagoginen johtajuus on parhaimmillaan jaettua johtajuutta, jolloin vastuu omasta työstä jakautuu koko henkilöstölle. Näin jaetun vastuun kantaminen pedagogiikan laadusta ja sen kehittämisestä jakautuu organisaation kaikille tasoille. Johtajan oman kompetenssin eli pätevyyden ja osaamisen ylläpitäminen ja vahva johtajuuden haltuunotto on tärkeää johtajan ammatillisuuden kannalta. Tämä vaatii johtajalta oman tietämyksen ylläpitoa ja jämäkkyyttä päätöksenteossa dialogista keskustelua unohtamatta. Dialogisuus on eri näkökulmien huomioonottamista, mutta päätöksenteossa johtaja kantaa viimesijaisen vastuun. Substanssin hallintaan liittyy pedagogisten keskustelujen herättely ja ylläpitäminen. Herätelläkseen keskusteluja, johtajalla tulee olla selkeä kuva ja tavoite, millaista hyvä varhaiskasvatus ja pedagogiset käytänteet ovat. Perustehtävän selkeys ja varhaiskasvatuksen substanssin hallinta tukevat pedagogista johtajuutta. Johtaja tarvitsee myös ajanhallintaa, suunnitelmallisuutta ja oman työnsä johtamista, että pedagogiselle johtamiselle riittää tarpeeksi aikaa ja voimavaroja. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisella on suora yhteys hyvinvoiviin lapsiin. Hyvinvointia edistää riittävä henkilökunnan resurssointi ja osaamisen tukeminen. Kun työntekijä koee itsensä ja oman työpanoksensa tärkeäksi, pystyy hän sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Kaiken tämän keskellä, johtajan on hyvä pitää myös huolta omasta hyvinvoinnistaan. (Fonsen 2014, 121-123; Fonsen & Parrila 2016, 28-31.)

Pedagogista jaettua johtajuutta tarkasteltaessa varhaiskasvatuksessa siihen sisältyy opettajajohtajuus. Jaettuun pedagogiseen johtajuuteen liittyy kaksi käsitettä *jaettu johtajuus* ja *pedagoginen johtajuus*. (Heikka 2016, 44.) Jaettu pedagoginen johtajuus tarkoittaa jaettua tietoisuutta, vastuuta ja toimintaa organisaation kaikilla tasoilla. Kaikkien tasojen mukana oleminen on tärkeää. Varhaiskasvatuksessa jaettu johtajuus käsitteenä on tullut tutuksi, vaikkakin keskustelu siitä on vielä suhteellisen nuorta. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö jaetun johtajuuden merkitystä tunneta varhaiskasvatuksessa. Jaettu johtajuus ei tarkoita työnjakoa tai johtajan merkityksen vähenemistä vaan johtamisvastuiden ja johtamistehtävien jakautumista usealle eri henkilölle. Pedagogisen johtajuuden keskiössä on lapsen oppiminen ja kehitys. Jaettu pedagoginen johtajuus keskittyy pedagogiikan ja sen kehittämiseen. (Heikka 2016, 46.)

Käytännössä jaettu pedagoginen johtajuus toteutuu varhaiskasvatuksessa varhaiskasvatussuunnitelmatyössä ja varhaiskasvatusopettajan ja päiväkodin johtajan pedagogisessa suunnittelussa (Heikka 2016, 46). Puhutaan opettajajohtajuudesta. Opettajajohtajuus ei ole synonyymi tiimivastaajalle tai muulle, vaan se on opettajan vastuuta pedagogiikasta omassa lapsiryhmässään ja osallistumisesta koko yksikön pedagogiseen kehittämiseen. (Heikka 2016, 55.)

Päiväkodin johtajan merkitys jaetun pedagogisen johtajuuden toteutumisessa on suuri ja merkittävä. Päiväkodin johtaja luo yhdessä varhaiskasvatuksenopettajien kanssa yksikön pedagogisen kehittämisen strategian. Päiväkodin johtaja tukee varhaiskasvatuksenopettajaa pedagogisena johtajana omassa työssään rakentamalla sitä vahvistavaa toiminta- ja johtamiskulttuuria. (Heikka 2016, 57.)

Pedagogisen johtamisen prosessi rakentuu varhaiskasvatuslain ja Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet-asiakirjan pohjalle, jotka määrittävät varhaiskasvatuksen arvopohjan ja tavoitteet ja periaatteet, jotka lakisääteisesti velvoittavat varhaiskasvatustamme. Varhaiskasvatuksemme arvopohja tulee Lapsen oikeuksien sopimuksesta, jonka Suomi on ratifioinut vuonna 1991 osaksi lainsäädäntöään. Varhaiskasvatuslaki ja Valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelman perusteet määrittävät puolestaan lakisääteisesti varhaiskasvatuksen perustehtävän, arvot ja tavoitteet. Näiden mukaan varhaiskasvatusta tulee toteuttaa. (Parrila & Fonsen 2016, 59; Varhaiskasvatuslaki I luku; Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 7.) Varhaiskasvatuslaki ei edellytä niin monitasoista vasutyöskentelyä kuin kunnissa tällä hetkellä toteutetaan, ainoastaan lapsen varhaiskasvatussuunnitelman sisällöstä säädetään varhaiskasvatuslaissa. Muutoin jää toimijoiden varaan päättää tehdäänkö ryhmävasu, yksikkövasu ja niin edelleen. Tärkeintä vasutyössä on kuitenkin se, että suunnitelmat toimivat arjen työvälineinä. (Parrila & Fonsen 2016, 60-61; Varhaiskasvatuslaki 23§.) Pedagogisen johtamisen prosessi on näin ollen kokonaisvaltainen prosessi, jota tukee päiväkodin johtaja omassa yksikössään (Parrila & Fonsen 2016, 59).

3.4 Muutosjohtaminen

Päiväkodin johtajan työhön kuuluu myös muutosjohtajuus. Muutosjohtamiseen kuuluu turvallisuuden ylläpito ja muutosvastarinnan käsittely. (Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 291.) Muutos tarvitsee johtamista ja muutokselle täytyy antaa selkeä tavoite, jota kohti kuljetaan yhdessä (Rubanovitsch 2020, 60).

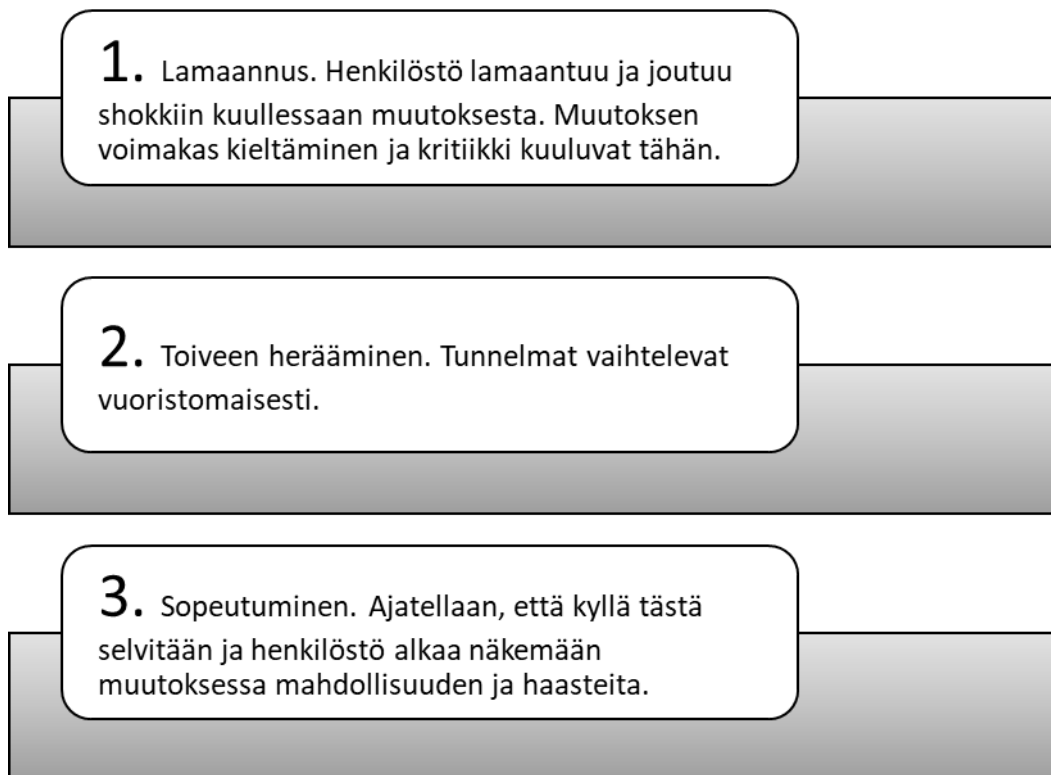
Julkinen hallinto vaatii muutoksia. Nykypäivän vallitsevan trendin mukaan organisaatioiden tulee kehittyä ja muuttua jatkuvasti ja nopeasti. Samalla on unohtunut itse

organisaatiokulttuurin moninaisuus ja se, että työntekijöillä, jotka työskentelevät organisaatiossa on merkittävä rooli muutosten toteutuksessa ja siinä, että ne pystytään toteuttamaan onnistuneesti. (Ilmakangas & Takamäki 2019, 9; Virtanen & Stenvall 2019, 166.) Johtajan tulisi kysyä itseltään millä tavalla he ovat rakentaneet omissa työyhteisöissään sisäiset rakenteet eli muutossuunnitelman uuden muutoksen vastaanottamiselle. (Ilmakangas & Takamäki 2019, 12, 14).

Muutos tapahtuu erilaisten vaiheiden kautta. On hyvä tunnistaa nämä eri vaiheet, kun muutosta johdetaan käytännössä. Näitä vaiheita ovat muun muassa ymmärryksen luominen ja muutoksen idean kokeminen merkitykselliseksi. Johtajan tulisi osata vastata henkilökunnan kysymyksiin: miksi muutos toteutetaan ja mitä minulle muutoksen myötä tapahtuu. Nämä kysymykset ovat osa muutosprosessia ja ne pitäisi käydä systemaattisesti läpi henkilökunnan kanssa jo prosessin alkuvaiheessa. (Ilmakangas & Takamäki 2019, 11; Virtanen & Stenvall 2019, 168-169, 172.) Jos mietitään eri johtamistasojen rooleista muutoksen johtamisessa, sijoittuu päiväkodin johtaja keskitasolle. Keskitason johtajan harteilla on muutoshankkeen arkipäiväistäminen ja henkilökunnalta kumpuavien arkipäiväisten tilanteiden hallinta. Näiden lisäksi muutokseen liittyy yleensä myös muutosvastarintaa, joka on yleensä yleistä kaikissa muutosprosesseissa (Virtanen & Stenvall 2019, 169, 175.)

Muutoksen johtamisessa on tärkeää myös johtajan ja henkilökunnan välinen vuorovaikutus. Muutos aiheuttaa monenlaisia tunteita, joita voidaan käsitellä vuorovaikutuksen kautta. Säännölliset rakenteet, esimerkiksi palaverit, mahdollistavat tiedon kulkemisen ja suoran vuorovaikutuksen. Viestintä on tärkeää, että asiat ymmärretään oikein ja se viestii henkilökunnalle, että heitä arvostetaan. Aiemmin oli tapana puhua tiedottamisesta, mutta viimeisten kymmenen vuoden aikana viestintä- käsitettä on alettu käyttää enemmän tiedottamisen sijaan. Viestinnän ollessa avointa, on kaikenlaisista muutoksista, niin mukavista kuin ikävistä, helpompi kertoa henkilökunnalle. Ja niitä on myös henkilökunnan helpompi silloin ottaa vastaan. (Ilmakangas & Takamäki 2019, 18; Mattila 2011, 185; Virtanen & Stenvall 2019, 174, 179.) Muutoksen johtamisessa tulee pitää mielessä ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen (Juuti 2016, 47). Näitä molempia tarvitaan, jotta pystytään kehittämään toimintatapoja ja viemään muutos onnistuneesti läpi. Henkilökunnalle tulee varata riittävästi aikaa muutokselle ja uusien asioiden oppimiselle. Henkilökunnalle tulee lisäksi mahdollistaa koulutuksia, perehdytystä ja tukea muutoksen aikana ja sen jälkeen. (Ilmakangas & Takamäki 2019, 13; Virtanen & Stenvall 2019, 167.)

Stenvall ja Virtanen esittelevät muutosprosessin kolme vaihetta, jonka henkilöstö tyypillisesti käy läpi muutoksissa. Nämä kolme vaihetta ovat lamaannusvaihe, toiveen heräämisvaihe ja sopeutumisvaihe. Kuviossa 3 esitellään muutosprosessin kolmen vaiheen ominaispiirteet.



KUVIO 3. Henkilöstön muutosprosessin kolme vaihetta. (Mukaillen Stenvall & Virtanen 2007, 51.)

Muutosprosessin ensimmäisessä vaiheessa viestintä on haastavaa, vaikkakin todella tärkeää. Shokissa oleva ihminen ei pysty vastaanottamaan uutta tietoa. Toisessa vaiheessa tunteet vaihtelevat tulevaisuuden toiveikkuudesta apeuteen, se on henkilöstölle kuluttavaa. Kolmannessa vaiheessa mennyttä ei enää muistella nykyistä parempana aikana. (Stenvall & Virtanen 2007, 51.) Muutosprosessin läpikäyminen tapahtuu yleensä eri aikaa henkilöstöllä ja johdolla, tässä korostuu viestinnän ja sen oikea-aikaisuuden tarve. (Stenvall & Virtanen 2007, 52).

Muutosvastarinta on tyypillistä muutoksissa. Muutosvastarinta voi kohdistua monenlaisiin asioihin kuten muutoksen toteutustapaan tai henkilökohtaisen aseman muutokseen. Muutosvastarinta koetaan ja nähdään yleensä negatiivisena. Se voidaan kokea myös positiivisena. Esimerkiksi henkilöstö on mieltynyt vanhaan toimintatapaan eikä haluaisi päästää siitä irti. Se kertoo henkilöstön sitoutumisesta yhteisiin toimintatapoihin. Taitava

muutosjohtaja myös hyödyntää muutosvastarinnan mukanaan tuomaa dialogista keskustelua. (Ilmakangas & Takamäki 2019, 15; Stenvall & Virtanen 2007, 100-101.)

Johtajalla tulee olla riittävä pätevyys ja kyvykkyys kohdata muutos. Puhutaan kompetensseista. Seuraavia kompetensseja löytyy johtajasta, joka kykenee johtamaan muutosta: vastuuta kantava yleisjohtaja, kyky itsehillintään ja -hallintaan, läsnä oleva johtaja, nopea ongelmiin tarttuminen, esimerkillä johtaminen sekä valmentava ja mahdollistava johtaja. (Virtanen & Stenvall 2007, 105-106.) Myös henkilöstöllä on omat muutoskompetenssit, joita tarvitaan onnistuneessa muutosprosessissa. Henkilöstön muutoskompetensseihin sisältyvät tekijät liittyvät avoimeen kommunikaatioon, reflektointiin ja kykyyn käyttää ja luoda tietoa. (Ilmakangas & Takamäki 2019, 40; Stenvall & Virtanen 2007, 107-108.)

Julkisessa hallinnossa osaamisen kehittämisessä voitaisiin hyödyntää muutosjohtamisen ja henkilöstön muutoskompetenssien huomiomista. Julkisen hallinnon muutoksissa on yleistä, että vastuuta muutoksen toimenpiteistä siirretään johtajalta henkilöstölle ja toisinpäin. Muutos on monen eri toimijan yhteistyön tulos. (Stenvall & Virtanen 2007, 109-110.)

Onnistuneen muutoksen muistilista johtajalle Stenvallin ja Virtasen (2007, 146-149) mukaan esitellään kuviossa 4.

Muutosjohtajan muistilista:
-Muutostarpeiden tunnistaminen
-Muutosviestintä
-Muutoksen suunnittelu
-Luottamus ja tieto
-Muutoksen toteuttaminen
-Johtajan ja henkilöstön muutoskompetenssien vahvistaminen
-Ilman johtajuutta muutos ei onnistu

KUVIO 4. Onnistuneen muutoksen muistilista johtajalle

3.5 Uusi työvuorosuunnittelujärjestelmä johtajan tukena esimiestyössä

Uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän tavoitteena on sujuvoittaa päiväkodin johtajan työtä. Kun työvuorosuunnittelu automatisoituu, jää päiväkodin johtajalle enemmän aikaa muuhun esimiestyöhön. (Asikainen 2019.)

Muutostyö on osa muutosjohtamista. Muutostyö vaatii ymmärrystä muutosprosessista, vuorovaikutusta, tavoitteellisuutta, optimaalisten työskentelyolosuhteiden mahdollistamista, kokonaisuuksien hallintaa, periaatteellisuutta ja uudistumista ja muutosten aikaansaamista. (Virtanen & Stenvall 2019, 165-176.) Julkishallinnollisissa organisaatioissa muutokset ovat yleensä hitaita ja pitkiä prosesseja, jolloin tarvitaan johtajan kykyä taklata muutosvastarintaa ja kykyä antaa merkityksiä työntekijöille, miksi muutosta tarvitaan. Uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän käyttöönotossa on kyse muutoksen johtamisesta. Millä tavalla muutosta johdetaan niin, että aikaansaadun muutoksen myötä päiväkodin johtajalle vapautuu aikaa pedagogiselle johtamiselle.

Uuden tietojärjestelmän sujuva käyttöönotto vaatii Mesiäisen mukaan käyttöönoton suunnittelua jo sen suunnitteluvaiheessa (Mesiäinen 2014, 17). Mesiäisen tutkimuksen johtopäätöksistä ilmenee, että käyttöönottoprosessissa tulee ottaa huomioon käytössä olevan suunnitelmamenetelmän tunnistaminen ja noudattaminen, säännöllinen arviointi, tavoitteiden ja vaatimusten asettaminen, työkalun testaus ja käyttökoulutus (Mesiäinen 2014, 73).

Partasen tutkielmassa ohjelmiston käyttöönottoa tutkitaan muutoshankkeena. Hänen tutkimuksensa johtopäätöksistä ilmenee, että uuden ohjelmiston käyttöönottamisessa tulee vanhat rakenteet purkaa, viestittää uuden ohjelmiston käyttöönottamisen merkitys henkilöstölle ja muutosvastarinta tulee kohdata keskustellen. (Partanen 2015, 69-72.)

Pedagoginen johtaminen on nostettu esille monissa eri tutkimuksissa, jolloin sen merkitystä ei voi ohittaa puhuttaessa päiväkodin johtajan työtehtävistä. (Fonsen 2014). Uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän toivotaan vapauttavan esimiehen aikaa hallinnollisista työtehtävistä erityisesti pedagogiseen johtamiseen.

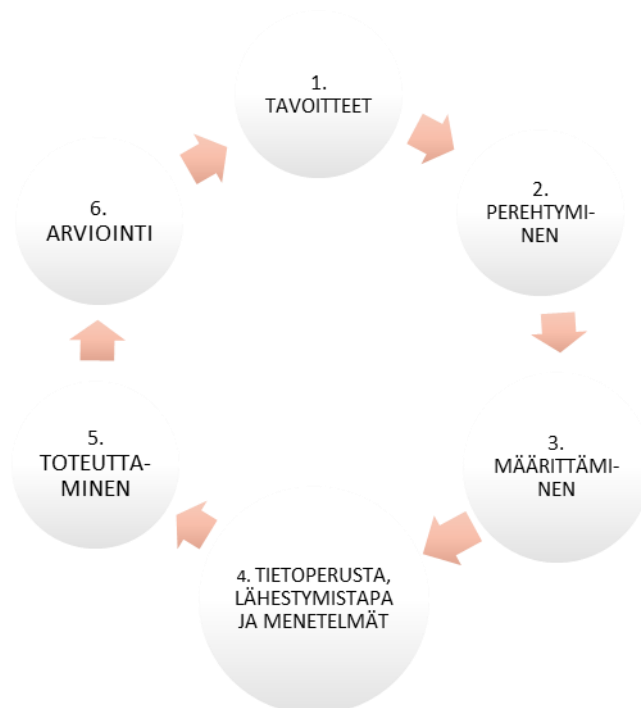
4 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT

4.1 Lähestymistapana tapaustutkimus

Kehittämällä tavoitellaan siis yleensä muutosta parempaan. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 23).

Kehittämistoiminnalla pyritään saamaan aikaan jotain uutta tai parantaa jo olemassa olevaa. Kehittyminen on sekä prosessi että sen tulos. Kehittymistä voi tapahtua myös ilman tutkimusta, mutta yleensä tutkiminen ja kehittäminen tapahtuvat yhdessä. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 21-23.) Tieteellisen tutkimuksen päämäärä on näkemykseltään erilainen verrattuna tutkimukselliseen kehittämiseen. Tieteellisessä tutkimuksessa halutaan tuottaa ilmiöstä uutta teoriaa kuin vastaavasti tutkimuksellinen kehittämistyö painottaa käytännön parannuksiin ja uusiin ratkaisuihin. Tämä ero vaikuttaa kehittämistyön prosesseihin ja lähestymistapoihin ja menetelmiin. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 18-19, 21.) Tutkimuksellisessa kehittämistyössä olisi hyvä kuitenkin pitää tavoitteena myös uuden tiedon tuottaminen käytännöstä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti. 2015, 19.) Lähestymistavan valinnalla on merkitystä myös siinä, että kehittämistyöhön saadaan tutkimuksellisuus mukaan. Lähestymistavan valinta ei kuitenkaan tarkoita pelkästään konkreettisten menetelmien valintaa, sillä useat menetelmät sopivat mihin tahansa kehittämistyön lähestymistapaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 51-53.) Tutkimuksellisuus näkyy kehittämistyössä kehittämisen etenemisenä järjestelmällisesti eli valinnat perustellaan sekä analyyttisesti eli erilaisten menetelmien avulla luodaan uusia näkökulmia, että kriittisesti eli arvioidaan hankittua tietoa, tutkimusprosessia, omia valintoja ja tuloksia (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 110; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 21-22).

Tutkimuksellinen kehittämistyö on prosessi eli siinä on vaiheita, jotka seuraavat toisiaan. Tutkimuksellinen kehittämistyö jäsennetään yksinkertaisuudessaan muutostyön prosessiksi. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 57-59; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 22.) Kuviossa 5 havainnollistetaan tutkimuksellisen kehittämishankkeen prosessi. Prosessia on kuvailtu monella tavalla kirjallisuudessa kuten Heikkilä ym. (2008, 57-59) ja Ojasalo ym. (2015, 24). Kuviossa 5 esitellään Ojasalon ym. (2015, 24) esittelemä tutkimuksellisen kehittämishankkeen prosessi. Se käynnistyy tavoitteen asettamisella, jota seuraa perehtyminen aiheeseen aiemman kirjallisuuden ja tutkimusten sekä käytännön kautta. Kolmantena määritellään kehittämistehtävä ja rajataan kehittämisen kohde. Neljäntenä jäsennellään tietoperusta ja suunnitellaan lähestymistapa ja käytettävät menetelmät. Viidentenä toteutetaan kehittämishanke, jonka jälkeen kuudentena seuraa kehittämisprosessin ja lopputulosten arviointi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 23-35.)



KUVIO 5. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen prosessi. (Mukaillen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 24.)

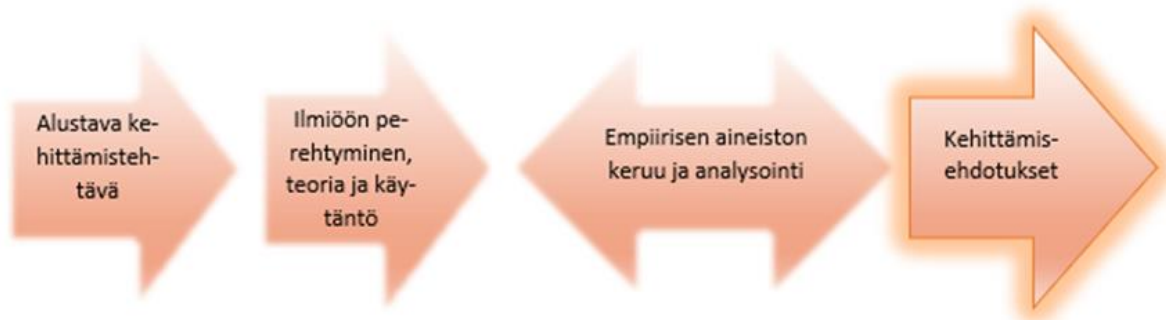
Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tutkittavaa kohdetta ja ymmärtämään siihen liittyvää toimintaa, eikä se pyri yleistettävään tietoon määrällisen tutkimuksen tavoin (Kananen 2014, 16; Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.) Laadullinen tutkimus on myös sidoksissa teoriaan. (Flick 2002, 40.) Laadullisen tutkimuksen aineistoa kerätään monenlaisilla menetelmillä: yleensä haastattelulla, havainnoimalla tai kyselyllä. Näitä menetelmiä voidaan käyttää myös määrällisen tutkimuksen aineiston keräämisessä. Kehittämishankkeessa monimenetelmällisyys tarkoittaa sitä, että uuden tiedon tuottamisessa voidaan käyttää vaihtelevasti määrällisiä, laadullisia ja osallistavia menetelmiä. (Heikkilä ym. 2008, 110; Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Yleensä kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset menetelmät täydentävät toisiaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 132).

Tutkimuksen yhteydessä puhutaan usein myös tutkimukseen osallistuvien määrästä. Laadullisessa tutkimuksessa vastaus ei ole yksiselitteinen, sillä määrään vaikuttavat muun muassa aika ja raha. Se on eri asia, onko opinnäytetyö tieteellisesti merkittävä puhuttaessa tutkimukseen osallistuvien määrästä, mutta opinnäytetyö onkin opiskelijan oppimistehtävä, jonka tarkoituksena on osoittaa opiskelijan tietämys omalta alalta. Sen takia opinnäytetyötä ei tule arvioida pelkästään määrän perusteella, vaan antamalla merkittäviä tuloksia tutkittavalle aiheelle tai ilmiölle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97-98). Tässä kehittämishankkeessa aineistonkeruu ja teoria ovat vuorovaikutuksessa, joka tuo esille laadullisen

tutkimuksen piirteitä (Kiviniemi 2018, 78.) Aineistonkeruumenetelminä on käytetty laadullisia menetelmiä, jotka sopivat kehittämishankkeeseen (Heikkilä ym. 2008, 110; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 53.)

Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämis ehdotuksia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015., 53.)

Tapaustutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin ”miksi” ja ”miten”. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapausta käyttäen monipuolisia ja eri menetelmillä hankittuja tietoja. Tapaustutkimus soveltuu hyvin tutkimukselliseen kehittämiseen, koska siinä yhdistyvät laadulliset ja määrälliset tutkimusmenetelmät. (Eriksson & Koistinen 2014, 5; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 53.) Tapaustutkimus on myös lähellä monimenetelmällistä tutkimusta eli puhutaan Mixed methods research termistä, jossa yhdistyvät laadullisen ja määrällisen tutkimuksen piirteitä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78). Tapaustutkimuksessa lähdetään yleensä aluksi liikkeelle tutkittavasta tapauksesta. Usein on niin, että tutkijalla on jo alun perin tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimukselle tyypillistä on, että tutkittavan tapauksen voi rajata selkeästi. Tutkittava tapaus voi olla esimerkiksi prosessi, toiminta tai tapahtuma. Aiheeseen pitää lisäksi perehtyä, että tiedetään mikä todellinen kehittämistehtävä on. Tämän jälkeen kehitetään täsmentäviä kysymyksiä, jotka auttavat lähdemateriaalin etsimisessä. Tapaustutkimuksessa kehittämistehtävä voi hyvinkin muuttua prosessin edetessä. Kuviossa 6 on havainnollistettu tyypillinen tapaustutkimuksen eteneminen ja vaiheet. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 53-54.)



KUVIO 6. Tapaustutkimuksen vaiheet. (Mukaillen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 54.)

Tapaustutkimuksen ohella kehittämishankkeeseen olisi sopinut lähestymistavaksi myös toimintatutkimus. Toimintatutkimus on osallistava lähestymistapa ja siinä oleellista on tutkijan aktiivinen mukanaolo osana muutoksessa ja yhteistyö tutkittavien kanssa. Toimintatutkimuksessa pyritään ratkaisemaan jokin ongelma ja saamaan aikaan muutosta, mikä erottaa sen tapaustutkimuksesta, sillä tapaustutkimus keskittyy tapauksen kuvailuun ja kehittämisehdotusten esittämiseen. Toimintatutkimuksessa puolestaan ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla, eikä vain siitä, miten ne ovat (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 58.) Molemmat lähestymistavat olisivat sopineet tähän kehittämishankkeeseen, mutta päädyttiin valitsemaan tapaustutkimus, sillä opinnäytetyön tekijä toimii ulkopuolisenä tutkijana. Tapaustutkimus sopi myös siksi tähän kehittämishankkeeseen, koska tavoitteena oli tuottaa kehittämisehdotukset uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän käyttöönottoon.

4.2 Aineiston keruumenetelmät

Tapaustutkimuksessa käytetään tyypillisestä monia eri menetelmiä, jotta saadaan monipuolinen kuva tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimusta voi tehdä sekä määrällisten kuten kyselyjen, että laadullisten menetelmien avulla tai niitä yhdistelemällä. Myös erilaiset haastattelut sopivat tapaustutkimuksen aineiston keruumenetelmäksi. Aineistoa kerätään myös analysoimalla kirjallisia aineistoja, kuten erilaisia raportteja sekä käyttämällä

erilaisia osallistavia menetelmiä. (Eriksson & Koistinen 2014, 5; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 55.) Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimusaineistoksi soveltuvat muun muassa esineet, ihmisen puhe kuin kuva- ja tekstiaineistot, dokumenttiaineistot, päiväkirjat, kirjeet, sanomalehdet, aikakausi- ja ammattilehdet sekä arkistomateriaali (Vilkkä 2005, 100). Tutkimukseen käytettävissä oleva aika ja muut voimavarat ohjaavat osaltaan menetelmien valintaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 180.)

Aineiston keruun menetelmien valinnan ja aineiston keruun toteuttamisen jälkeen tutkijan tehtävänä on erotella kerätystä aineistosta tutkimuksen kannalta tarpeellinen tieto (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 40). Aineistonkeruun jälkeen tutkijan on osattava poimia oleellinen tieto aineistosta vastaten oman tutkimuksen tarpeita sekä arvioida kriittisesti hankittua tietoa ja kehitettyjä lopputuloksia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 11).

Tässä työssä käytettiin aineistonkeruumenetelminä kyselyjä ja haastattelua ja kehittämismenetelmänä toteutettiin Tulevaisuuden muistelu – työpaja.

Kysely

Yksi tapa kerätä aineistoa on kysely. Kysely sopii monenlaisten aiheiden ja ilmiöiden tutkimiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 188; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 122; Vehkalahti 2014, 11.) Kysely on tehokas ja nopea tiedonhankintamenetelmä. Se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Sen haittapuolena tosin saattaa olla se, että kyselyn tulokset ovat pinnallisia tai eivät pidä paikkaansa, siksi on tärkeää, että kyselyn tekijä on perehtynyt aiheeseen hyvin kattavasti ja ottaa huomioon kysymysten asettelussa sen, etteivät kysymykset johdattele ja ovat helposti ymmärrettäviä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 190; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 121-122). On olemassa erilaisia kyselyjä kuten posti- ja verkkokysely ja kontrolloitu kysely. Sähköiset kyselyt ovat yleistyneet viime aikoina voimakkaasti. Tyypillinen tapa toteuttaa sähköinen kysely on lähettää se sähköpostitse. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 191; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 128.)

Kysymysten muotoiluun ja sisältöön sekä lomakkeen laatimiseen tulee käyttää aikaa ja harkintaa, jotta voidaan tehostaa tutkimuksen onnistumista. Kyselylomakkeen laadinnassa tulee pitää myös mielessä lomakkeen pituus ja selkeys. Sopiva vastausaika tulisi olla noin 15-20 minuuttia. Liian pitkä kysely heikentää vastaamishalua. (Holopainen ym. 2004, 29; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 193; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 130-131.) Kyselylomakkeen laadinnassa on hyvä myös ottaa huomioon sen ulkonäkö. Sen tulisi näyttää helposti täytettävältä. Kyselyyn liitetään myös saatekirje, jonka tarkoituksena on

perustella vastaajalle mistä on kyse ja sen perusteella hän tekee päätöksen vastaako vai ei. Saatekirje on tärkeä, koska sillä on suora vaikutus vastausprosenttiin, joten siihen kannattaa panostaa. Saatekirjeestä tulisi selvittää mikä kysely tai tutkimus on kyseessä, kyselytutkimuksen tekijä, kyselyn tarpeellisuuden perustelu, maininta vastaajien anonymiteetin säilymisestä ja aineiston käytöstä, maininta lomakkeen viimeisestä palautuspäivästä, etukäteiskiitokset ja tekijän allekirjoitus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 199; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 133.)

Kysymykset luokitellaan yleensä kolmeen muotoon: avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin perustuvat kysymykset. On myös olemassa tutkimuksia, joissa on sekä avoimia että strukturoituja kysymyksiä. Avoimiin kysymyksiin vastataan vapaa-
muotoisesti, kun taas strukturoituihin kysymyksiin on vastausvaihtoehdot annettu valmiiksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 193-195; Vehkalahti 2014, 24.) Kyselylomakkeen laadinnassa on hyvä ottaa huomioon seuraavia asioita: selkeys ja tarkkojen lyhyiden kysymysten asettelu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 197-198.)

Haastattelu

Erilaisia haastatteluja käytetään tyypillisesti tiedonkeruumenetelmänä tapaustutkimuksessa. Tapaustutkimuksen aineisto kerätään yleensä luonnollisissa tilanteissa, joissa haastattelun avulla toimijat eli kehitettävän tapauksen asiantuntijat, voivat selittää ja kuvata tapausta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 55). Hirsjärven ym. mukaan haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, koska siinä ollaan suorassa kielellisessä kontaktissa tutkittavan kanssa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 199). Perustelut haastattelun valitsemiseksi vaihtelevat. Haastatteluun liittyy sekä etuja että haittoja. Haastattelun etuina nähdään muun muassa, että vastauksia voidaan tulkita laajemmin kuin esimerkiksi kyselyn ja haastateltavat saadaan yleensä hyvin mukaan tutkimukseen. Haastateltavat on myös helppo tavoittaa, jos tarvetta ilmenee esimerkiksi aineiston täydentämisen osalta. Haittana haastattelussa nähdään muun muassa se, että se vie paljon aikaa, koska haastattelujen teko edellyttää huolellista suunnittelua. Haastattelun luotettavuutta heikentää se, että haastateltava vaikenee asioista, joita ei halua tuoda julki. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 201-202; Tuomi & Sarajärvi 2018, 85-86).

Haastattelussa on ratkaisevaa millä tavalla haastattelija osaa tehdä tulkintoja haastateltavan vastauksista. Haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista. Eli vastaukset voivat olla erilaisia eri tilanteissa. Tämä täytyy ottaa huomioon ja tuloksien yleistämistä ei kannata liioitella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 202.)

Haastattelu on keskustelua. Tutkimustarkoituksia varten haastattelu on ymmärrettävä tiedonkeruumenetelmänä, jossa haastattelijalla on ohjat. Sen takia puhutaan tutkimushaastattelusta, sillä on tavoite ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203; Vilkkä 2005, 101.) Tutkimushaastattelua on jaettu moneen eri ryhmiin vaihtelevin käsittein, mutta tavallisesti haastatteluja erotellaan sen mukaan onko haastattelu strukturoitu vai strukturoimaton. Strukturoidussa haastattelussa on selkeät kysymykset, jotka esitellään tietyssä järjestyksessä. Strukturoimattomassa eli vapaassa haastattelussa on olemassa vain tietty aihe, josta keskustelu käydään rönstyillä tämän aihepiirin sisällä. Hirsjärvi ym. (2007) ovat jaotelleet tutkimushaastattelut kolmeen ryhmään: strukturoitu lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 202-203).

Tässä työssä käytettiin teemahaastattelua päiväkodin johtajan yksilöhaastattelussa, koska sen avulla pyrittiin löytämään merkityksellisiä vastauksia kehittämishankkeeseen liittyen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Haastattelulla haluttiin saada suoraa tietoa päiväkodin johtajan työnkuvasta Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksessa. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa on olemassa aihepiirit eli teema-alueet, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. Teemahaastattelun vastauksia eli tuloksia voidaan analysoida ja tulkita monin tavoin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203-204; Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.)

Haastattelu voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Tutkijan on itse päätettävä, millainen haastattelu on omassa tutkimuksessa parhain. Valintaan vaikuttavat aihe ja haastateltavat. Teemahaastattelu kestää yleensä tunnin kahteen. Haastattelijan on hyvä varautua puheliasiin ja niukkasanaisiin haastateltaviin. Siksi olisi hyvä tehdä koehaastattelu ennen varsinaista haastattelua. Haastatteluun valmistautuessa on hyvä ottaa huomioon haastattelun sopiminen, kysymykset ja dialogin ohjaaminen. Haastattelu on myös hyvä dokumentoida, johon voi palata kirjoitustyövaiheessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 206; Tuomi & Sarajärvi 2018, 89-90.)

Tulevaisuuden muistelu luovana menetelmänä kehittämistyössä

Kehittämistyössä tarvitaan luovaa toimintaa ja tyypillisesti myös toiminnallisia ideointimenetelmiä. Sitä varten on olemassa paljon erilaisia menetelmiä, jotka voivat olla laadullisia tai määrällisiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 44-45, 93). Luovat menetelmät sopivat kehittämishankkeisiin, joissa kehittäminen perustuu innovaatioiden etsimiseen. Niiden avulla saadaan aikaan innovatiivisia ratkaisuja, jotka ovat uusia ja sopivat kehittämishankkeen näkökulmaan. (Hyppönen 2019; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 158.) Luovia ja

toiminnallisia menetelmiä ovat muun muassa fasilitoitu keskustelu ja Tulevaisuuden muistelu. Fasilitoidulla keskustelulla tarkoitetaan keskustelua, jossa fasilitaattori ohjaa keskustelua eteenpäin. Hän pitää huolen lämmittelyvaiheesta ja siitä, ettei keskustelu ajaudu aiheesta pois. (Summa & Tuominen 2009, 57.) Ennakointi sopii uusien innovaatioiden luomiseen ja sen avulla voidaan varautua muutoksiin ja pyrkiä vaikuttamaan niihin. Ennakointi edistää osallistujien sitoutumista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 91-93.)

Kehittämishankkeessa aineiston keruu voi toteutua esimerkiksi työpajojen yhteydessä. Työpajaa miettiessä olisi hyvä miettiä, että se on helposti toteutettavissa ja se ei vaadi vuosien kokemusta fasilitoinnista. (Summa & Tuominen 2009, 6.) Fasilitaattori ohjaa työpajaan osallistuvia luovassa ongelmanratkaisuprosessissa. Hän tukee osallistujien luovuutta ja auttaa uusien ideoiden ja toimintatapojen synnyttämisessä pidättäytymällä itse taka-alalla. Fasilitoinnilla tarkoitetaan ryhmälähtöistä työskentelyä. Fasilitointi sana tulee latinasta *facil*, joka tarkoittaa helppoa. Fasilitoinnin tehtävänä on siis tehdä työpajaan osallistujien osallistumisesta helpompaa. Ryhmätyöskentely perustuu ryhmän asiantuntijuuteen. Ohjatun toiminnan avulla osallistujien asiantuntemus saadaan yhteiseen käyttöön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Fasilitaattori pitää huolen siitä, että kaikki saavat äänensä kuuluviin. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 40-41; Summa & Tuominen 2009, 6-9.)

Fasilitaattorin olisi hyvä valmistautua työpajaan ennakkoon ja tehdä itselleen muistilista, johon kirjataan työpajaan tarvittavat välineet. Työpajan suunnitteluun vaikuttavat työpajaan käytettävissä oleva aika, paikka, osallistujat, tavoitteet ja käytettävät menetelmät. Fasilitaattorin tulisi myös miettiä millä tavoin kirjaa ylös työpajan annin sekä kerää palautteen. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 38; Summa & Tuominen 2009, 16-19.)

Fasilitaattorilla olisi suotavaa myös olla takataskussa muutama välipala eli menetelmä, jolla voidaan vasta yllättävään tilanteeseen. Esimerkkinä tällaisesta välipalasta on jäänmurtajat, joiden avulla voidaan palauttaa ryhmään positiivinen ilmapiiri tai tyyntynyt liian kiihkeää keskustelua (Summa & Tuominen 2009, 52-53.)

Dialogisuus on lähtöisin jo Platonin ja Sokrateen ajoilta ja se tarkoittaa vuoropuhelua ja moniäänisyyttä ja siihen liittyy olennaisesti vastavuoroisuus ja reflektiivisyys. Dialogi usein johtaa yhteisen ymmärryksen löytymiseen ja uusien ratkaisujen tuottamiseen. Dialogisesti viestivät tiimit ovat oppivan ja kehittyvän organisaation perusta. Dialogisesti käsiteltävästä asiasta muodostuu kattava ja moniulotteinen kokonaiskuva. (Holm ym. 2018; Kokko 2006, 21.)

Ennakointidialogien kehittäminen vie 1980-luvulle, jolloin Seikkula ja Arnkil kiinnostuivat tahoillaan siitä, että asiakas ja hänen perheensä ovat mukana suunnittelemassa hoitoa (Seikkula & Arnkil 1999, 29.) 1980-luvun puolivälissä Seikkula ja Arnkil toteuttivat yhdessä sarjan projekteja, joissa toiminnan kehittämisen keskiössä oli työntekijän oma toiminta. Dialogisuus oli silloisen kehittämistoiminnan sivutuote, joka tuli keskeiseksi käytännön kokemusten myötä. (Seikkula & Arnkil 1999, 20). Ennakointidialogia voidaan asiakastyön lisäksi käyttää työyhteisöjen kehittämismenetelmänä. Ennakointidialogi on oiva menetelmä tilanteissa, joissa on mukana monta eri tahoa ja tarvitaan tietoa siitä, mitä muut ovat tekemässä ja tarvitaan voimavarojen yhdistämistä. (Seikkula & Arnkil 1999, 61). Ennakointidialogeista käytetään montaa eri nimitystä kuten tulevaisuuden muistelu, tulevaisuusdialogi, verkostoneuvonpito ja verkostodialogi. Tässä työssä käytetään nimitystä **tulevaisuuden muistelu**. (Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2018.)

Tulevaisuuden muistelu on vuorovaikutuksellinen kehittämistyökalu tai -menetelmä, jolla pyritään saamaan kuva halutun kaltaisesta tulevaisuudesta. Menetelmän avulla siis ikään kuin pyritään hahmottamaan päämäärä, johon halutaan päästä. Menetelmän on alun perin kehittäneet Seikkula ja Arnkil Stakesissa. (Kokko 2006, 28; Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2018.)

Työpajan ideana on, että eläydytään hyvään tulevaisuuteen, millaiset polut ja teot sinne johtivat. (Kokko 2006, 29.) Tulevaisuuden muistelu-työpajan rakenne on esitelty kuviossa 7. Fasilitaattori johdattelee osallistujat tulevaisuuteen työpajan lämmittelyvaiheessa. Sen jälkeen osallistujat saavat vastata kysymyksiin, jotka koskevat käsiteltävää aihetta. Kysymyksiin vastaamisen jälkeen käydään yhdessä keskustelua kysymyksistä ja vastauksista. Fasilitaattori pitää huolen, että kaikki saavat äänensä kuuluviin. (Kokko 2006, 31; Summa & Tuominen 2009, 9.) Tämän jälkeen laaditaan yhdessä suunnitelma, jonka avulla päästäisiin tuohon haluttuun päämäärään. Olennaista työpajassa on, että kaikki saavat äänensä kuuluviin. Tämä on fasilitaattorin tehtävä. Kaikkien vastaukset kirjoitetaan ylös taululle, jotta ne voidaan yhdistää lopuksi yhteiseksi suunnitelmaksi. (Kokko 2006, 31.) Tulevaisuuden muistelun voi järjestää kuka tahansa. Asiakastyössä työpajan vetää kaksi koulutuksen saanutta vetäjää, mutta työpajan voi vetää myös kuka tahansa, kunhan vetäjä ei ole ennalta työpajaan osallistuneille tuttu. Tämä varmistetaan osallistujilta työpajan alussa. Lopuksi osallistujilta kerätään palautetta työpajasta. (Kokko 2006, 30; Seikkula & Arnkil 1999, 64).

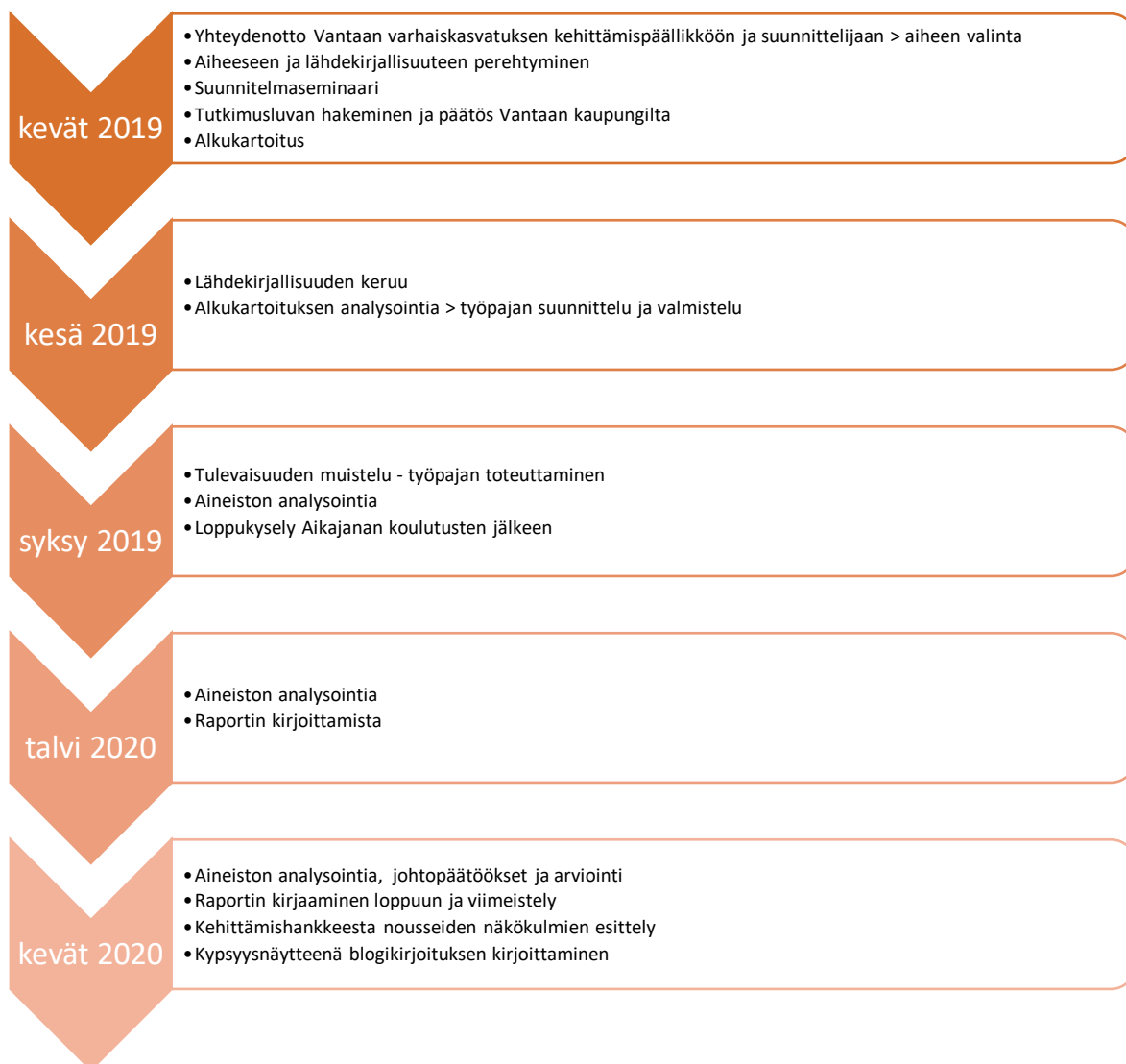


KUVIO 7. Tulevaisuuden muistelu – työpajan rakenne

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

5.1 Kehittämishankkeen aikataulu

Opinnäytetyön ideoiminen alkoi keväällä 2019 yhteydenotolla Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen kehittämispäällikköön ja suunnittelijaan. Idea tehdä opinnäytetyö uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän käyttöönottoprojektissa tuli Vantaan varhaiskasvatuksesta. Opinnäytetyönä tehtävä kehittämishanke sopi yhdistää tähän projektiin. Opinnäytetyön tekijän toimiessa opinnäytetyön prosessin alkaessa varhaiskasvatusyksikön varajohtajana, saatiin sujuvasti kasaan joukko päiväkodin johtajia samalta pienalueelta, jotka sitoutuivat kehittämishankkeeseen. Lisäksi uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän käyttöönottoprojektin referenssiryhmään kuuluvilta päiväkodin johtajilta varmistettiin, että he osallistuivat mukaan ideointivaiheessa. Opinnäytetyön aikataulu on esitelty kokonaisuudessaan kuviossa 8.



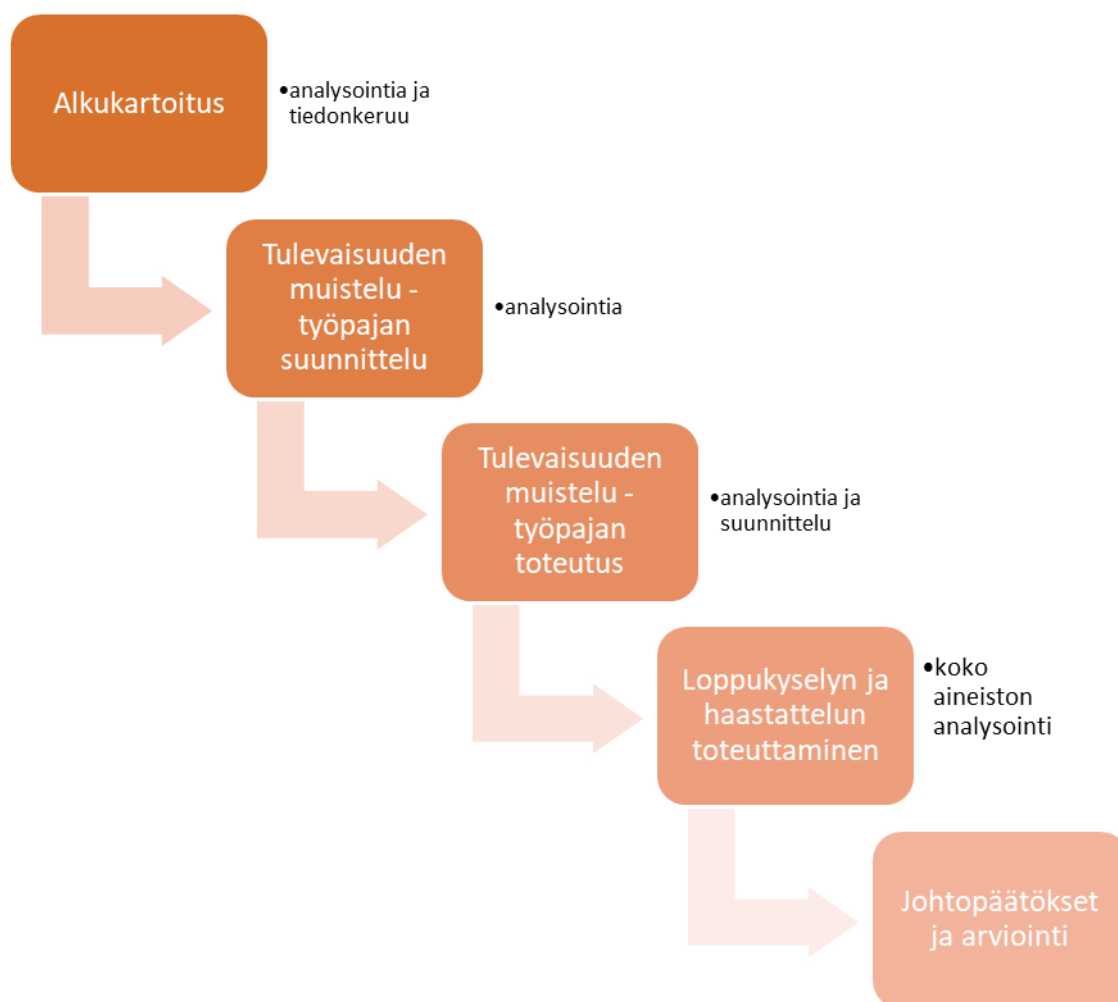
KUVIO 8. Opinnäytetyön aikataulu

Alkukartoituskysely pienalueen päiväkodin johtajille toteutettiin keväällä 2019. Kesällä 2019 kerättiin lähdekirjallisuutta, analysoitiin alkukartoituksen tuloksia ja suunniteltiin niiden pohjalta Tulevaisuuden muistelu – työpaja. Elokuussa 2019 järjestettiin Tulevaisuuden muistelu – työpaja referenssiryhmän päiväkodin johtajille. Loppukysely toteutettiin marraskuussa 2019 pienalueen päiväkodin johtajille. Alkuvuodesta 2020 haastateltiin päiväkodin johtajaa ja aineistoa analysoitiin viimeiseen muotoonsa ja kirjoittamistyötä jatkettiin. Loppukevällä 2020 raportti kirjoitettiin ja viimeisteltiin loppuun. Työn pohjalta kirjoitettiin kypsyysnäytteenä blogikirjoitus.

Tässä työssä kyselyjen, haastattelun ja Tulevaisuuden muistelu - työpajan kohteena olivat työvuorosuunnittelujärjestelmän loppukäyttäjät eli päiväkodin johtajat. Alkukyselyssä karotoitettiin nykyhetken työvuorosuunnittelukäytänteitä ja toiveita uudelle

työvuorosunnittelujärjestelmälle. Tulevaisuuden muistelu – työpaja suunniteltiin ja toteutettiin alkukartoituksesta nousseen tiedon pohjalta. Uuden työvuorosunnittelujärjestelmän käyttöönoton koulutusten jälkeen suoritettiin loppukysely loppusyksyllä 2019. Päiväkodin johtajaa haastateltiin alkuvuodesta 2020, jotta saatiin kokonaiskuva päiväkodin johtajan työtehtävistä Vantaan varhaiskasvatuksessa. Työpajasta ja loppukyselystä saadun ja analysoidun tiedon perusteella luotiin kehittämishankkeen johtopäätökset.

Aineistonkeruu kehittämishankkeessa toteutettiin tapaustutkimuksen prosessia mukaillen. Tämä on kuvattu kuviossa 9.



KUVIO 9. Aineiston keruu ja johtopäätösten muodostuminen tapaustutkimuksen prosessia mukaillen

5.2 Alkukartoituksen toteuttaminen

Alkukartoituskyselyt toteutettiin kohdejoukkona toimineille päiväkodin johtajille keväällä 2019. Alkukartoitukseen ja loppukyselyyn osallistuivat sama joukko päiväkodin johtajia. Alkukartoitukseen valikoitui neljä päiväkodin johtajaa Vantaan varhaiskasvatuksen yhdeltä pienalueelta. Alkukartoituksen tavoitteena oli selvittää työvuorosuunnittelun nykytilaa ja toiveita uudelle työvuorosuunnittelujärjestelmälle.

Suostumus osallistua kehittämishankkeeseen pyydettiin kirjallisena jokaiselta osallistuneelta päiväkodin johtajalta, jonka he täyttivät kirjallisesti ja palauttivat opinnäytetyön tekijälle. Kyselomakkeet jaettiin pienalueen päiväkodin johtajien palaverissa. Vastaukset annettiin anonyymisti ja vastauslomakkeet toimitettiin opinnäytetyön tekijälle paperisena samassa kirjekuoressa.

Alkukartoituksen kyselylomakkeessa oli sekä strukturoidun ja avoimen kysymyksen väli- muoto- kysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Alkukysely löytyy liitteenä 1 työn lopusta.

5.3 Tulevaisuuden muistelu - työpajan toteuttaminen

Tulevaisuuden muistelu – työpaja järjestettiin elokuussa 2019. Siihen osallistuivat Työvuorosuunnittelun käyttöönottoprojektin referenssiryhmän päiväkodin johtajat. Syvemmän kokonaiskuvan saamiseksi uuden järjestelmän käyttöönotosta ja siihen liittyvistä tekijöistä päiväkodin johtajan näkökulmasta toteutettiin yksi Tulevaisuuden muistelu – työpaja. Referenssiryhmään kuului viisi päiväkodin johtajaa eri varhaiskasvatusalueilta ja varhaiskasvatuspäällikkö. (Vantaan työkirjat 2019.) Työpajan teemat nousivat alkukartoituskyselystä.

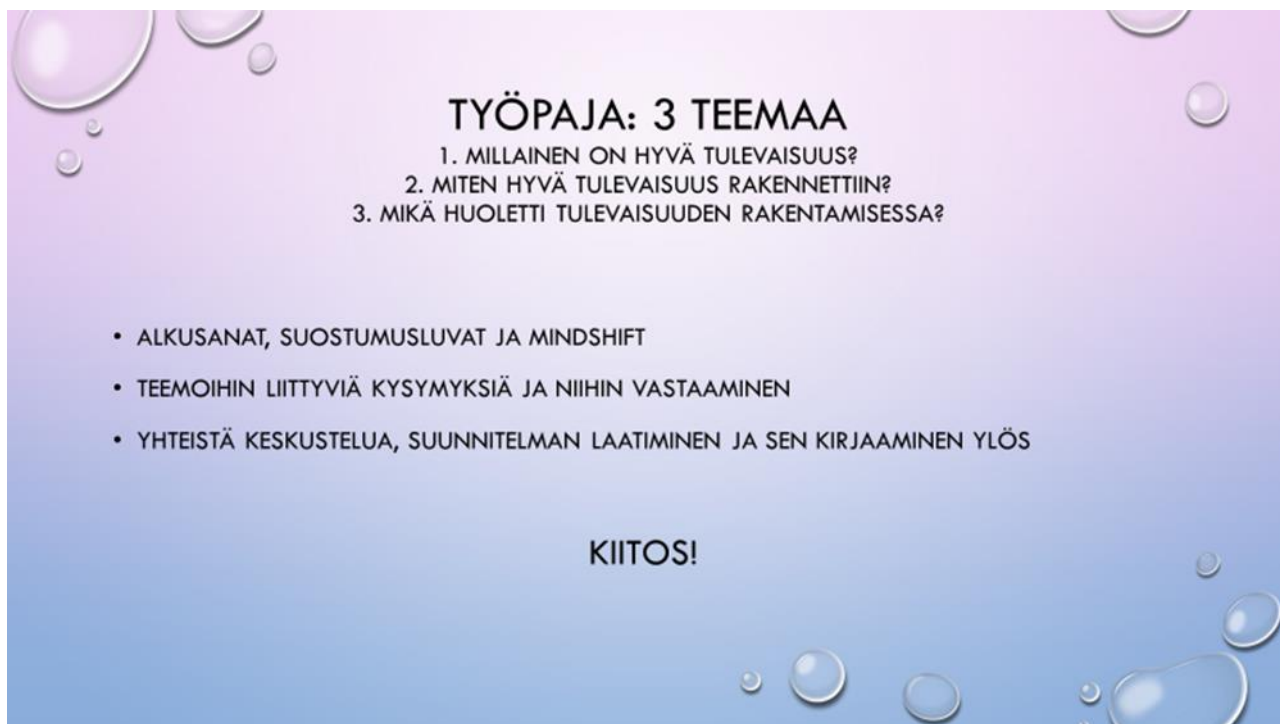
Työpajan aluksi fasilitaattorina toiminut opinnäytetyön tekijä keräsi kaikilta osallistujilta kirjalliset suostumusluvut osallistua kehittämishankkeeseen. Työpajan aluksi fasilitaattori vei osallistujien ajatukset asian äärelle käyttäen **mindshift-** menetelmää (kuva 1). Osallistujat rauhoittuivat ja sulkivat silmänsä ja fasilitaattori kertoi kuvaillen tulevaisuuden päämäärästä, johon halutaan päästä. Haluttuna päämääränä kuvailtiin tilanne, jossa uusi työvuorosuunnittelujärjestelmä sujuvoittaa johtajan työtä ja vapauttaa johtajalle aikaa muihin työtehtäviin kuten pedagogiseen johtamiseen. Tämä on esitetty kuvassa 1. Tulevaisuuden muistelu – työpaja toteutettiin käyttöönottoprojektin referenssiryhmän päiväkodin johtajille elokuussa 2019, jossa ideoitiin Polku tulevaisuuteen - suunnitelma, joilla uusi työvuorosuunnittelujärjestelmä saadaan mahdollisimman tehokkaasti käyttöön ja aikaa jäisi pedagogiselle johtamiselle. Työpajassa kysymykset jakautuivat kolmeen teemaan: **Millainen on hyvä tulevaisuus? Miten hyvä tulevaisuus rakennettiin? Mikä huoletti**

tulevaisuuden rakentamisessa? Suunnitelma vahvistettiin myöhemmin suorittamalla loppukysely päiväkodin johtajille.



KUVA 1. Mindshift

Jokaiselle osallistujalle jaettiin paperi, jossa oli kysymyksiä teemoihin liittyen ja joihin vastattiin kirjallisesti ja anonyymisti. Paperit kulkivat ringissä toiselta toiselle, niin että lopulta jokainen oli saanut vastata kaikkiin kysymyksiin. Fasilitaattori keräsi lopuksi kysymyspaperit pois. Tämän jälkeen kysymyksistä käytiin dialogista keskustelua yhdessä ja kaikki saivat tuoda esille oman mielipiteensä. Lopuksi kysymysten pohjalta tehtiin yhteinen **suunnitelma eli polku tulevaisuuteen**. Suunnitelmasta käy ilmi millä tavalla haluttuun päämäärään päästäisiin ja kirjattiin se ylös. Lopuksi kerättiin palautetta työpajasta. Saadun palautteen mukaan työpaja oli antoisa ja onnistui tavoitteen mukaisesti. Kuvassa 2 esitellään työpajan teemat ja kulku.



KUVA 2. Tulevaisuuden muistelu – työpajan teemat ja kulku

5.4 Loppukyselyn toteuttaminen

Loppukysely toteutettiin Aikajanan koulutusten sekä Tulevaisuuden muistelu- työpajan jälkeen marraskuussa 2019. Loppukysely toteutettiin samalle kohdejoukolle kuin alkukartoitus. Loppukyselyssä oli sekä strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuotokysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Loppukysely löytyy liitteenä 2 työn lopussa. Loppukyselyllä oli tarkoitus vielä arvioida ja vahvistaa Tulevaisuuden muistelu – työpajassa muodostunutta suunnitelmaa ja siihen kirjatuttuja ideoita järjestelmän käyttöönotosta.

Loppukyselyt jaettiin päiväkodin johtajille sähköisesti. Annettiin myös mahdollisuus täyttää vastaukset paperisena ja lähettää vastauspaperi postitse anonymisti opinnäytetyön tekijälle. Tässä haluttiin varmistaa vastaajien anonymiteetti ja se, ettei kukaan jättäisi vastauksia.

Kaikki vastaukset lähetettiin sähköisesti takaisin opinnäytetyön tekijälle. Loppukyselyn kohdalla jouduttiin käyttämään muistutuskierrosta. Vastaajille lähetettiin uudestaan kysely, koska he eivät olleet vastanneet ensimmäisellä kierroksella. Muistutuskierroksella lähetettiin myös saate. Saatteeseen kirjattiin vetoomus vastaamisen ja kyselyn onnistumisen puolesta sekä korostettiin selvästi, että jo vastanneiden ei tarvinnut enää vastata.

toistamiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 134.) Muistutuskierroksen jälkeen saatiin kaikilta vastaajilta vastaukset.

5.5 Haastattelun toteuttaminen

Tässä kehittämishankkeessa haastateltiin päiväkodin johtajaa, jotta saatiin kokonaiskuva päiväkodin johtajan työtehtävistä Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksessa. Haastattelulla haluttiin saada tarkkaa tietoa päiväkodin johtajan tehtävänkuvasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 200.) Haastattelu toteutettiin alkuvuodesta 2020 teemahaastatteluna haastatteleamalla Vantaalla työskentelevää päiväkodin johtajaa. Haastattelun aiheena oli *päiväkodin johtajan työtehtävät Vantaalla*. Haastattelun teemoina olivat päiväkodin johtajan työtehtävät ja uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän käyttöönotto. Tarkoituksena oli saada niin paljon kuin mahdollista tietoa päiväkodin johtajan työnkuvasta ja millä tavoin uusi työvuorosuunnittelujärjestelmä oli otettu käyttöön. Tähän haastattelu sopi hyvin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Haastatteluun osallistuneelta päiväkodin johtajalta pyydettiin kirjallinen suostumuslupa osallistua kehittämishankkeeseen, jonka hän täytti ennen haastattelua. Haastattelusta saatua tietoa hyödynnettiin työn teoriaosuudessa, jossa kerrotaan päiväkodin johtajan työnkuvasta.

5.6 Aineiston analysointi

Tutkimuksen kerätty aineisto ei vielä sellaisenaan ole tutkimuksen tulos, vaan se pitää käsitellä analysointimenetelmien avulla. Kehittämishankkeessa aineiston analysointi oli osa prosessia alkukartoituksen, työpajan ja loppukartoituksen välissä sekä kaiken tiedonkeruun lopussa. Analysointi kuljetti seuraavan vaiheen aina seuraavaan. Kuten Kiviniemi toteaa, että aineistoa on hyvä käsitellä koko tutkimusprosessin ajan, eikä vain lopuksi, kun aineisto on kokonaisuudessaan kerätty. (Kiviniemi 2018, 81-83). Myös Hirsjärvi ym. toteavat:

Kun aineisto on kerätty, on analyysiin ryhdyttävä heti. Tällöin aineisto vielä inspiroi tutkijaa, ja aineistoa voidaan täydentää ja selventää helposti tarvittaessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 219.)

Aineiston käsittely on loogista päättelyä ja tulkintaa, jossa aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja sen jälkeen kootaan uudestaan uudella tavalla uudeksi kokonaisuudeksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.) Kehittämishankkeessa aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin avuin. Analysoituun aineistoon kuului kyselyjen vastaukset sekä työpajassa syntynyt aineisto.

Kehittämishankkeen aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä, jota voidaan pitää perusanalyysimenetelmänä laadullisen aineiston analyysissä. Sisällönanalyysin avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Sisällönanalyysin tekeminen voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: aineistolähtöinen, teoriaohjaava ja teorialähtöinen analyysi, mutta aina näkökulmaa ei tarvitse tarkasti valita. (Kananen 2014; Tuomi & Sarajärvi 2018, 112.) Sisällönanalyysi toimii myös yksittäisenä menetelmänä. Sisällönanalyysissä aineisto eritellään, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysi tarkoittaa sanallista tekstin sisällön kuvailua ja merkitysten löytämistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117; Vilkkä 2005, 139-40). Kehittämishankkeen aineistoa analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin rakenteen avulla, jossa aineisto **pelkistetään, ryhmitellään** ja lopuksi tehdään aineiston **käsitteellistäminen**. Näin aineistosta saadaan luotua teoreettinen kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108, 122-127).

Tallennettua aineistoa lähdettiin aluksi *litteroimaan* eli kirjoittamaan puhtaaksi sanallisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 217.) Kyselyistä ja työpajasta saadut kirjalliset dokumentaatiot kirjoitettiin auki Word-tiedostoihin sellaisenaan. Litteroinnin jälkeen aineisto luokiteltiin teemoittelun avulla. Aineisto luokiteltiin *redusoimalla eli pelkistämällä*. Pelkistämässä karsitaan aineistosta epäolennainen pois. Tämä voi olla aineiston tiivistämistä, pilkkomista tai tutkimustehtävää kuvaavien ilmaisujen etsimistä auki kirjoitetusta tekstistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.) Alkukartoitus analysoitiin tällä tavoin. Kyselyjen ja työpajan välillä aineisto luokiteltiin eri käsitteiden alle. Käsitteet tarkentuivat viimeisessä analyysivaiheessa lopullisiksi teemoiksi.

Pelkistämisen jälkeen seurasi aineiston *klusterointi* eli **ryhmittely**. Tällöin aineistoista teemoitetut käsitteet käytiin läpi tarkasti ja etsittiin eroavaisuuksia ja/tai samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Käsitteet ryhmiteltiin ja yhdisteltiin luokiksi, josta muodostuivat alaluokat, jotka nimettiin sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokittelua voi määritellä esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Luokittelua jatkettiin alaluokkia yhdistelemällä, jolloin saatiin yläluokkia ja yläluokkia yhdistelemällä muodostettiin pääluokkia. Pääluokat nimettiin aineistosta nousevan ilmiötä kuvaavan aiheen mukaan ja on yhteydessä lopulta kysymyksiin, joihin kehittämishankkeessa haettiin vastauksia. (Vilkkä 2005, 140; Tuomi & Sarajärvi 2018, 123-125.)

Aineiston ryhmittelyä seurasi *abstrahointi* eli **käsitteellistäminen**, jossa aineistosta eriteltiin olennainen tieto ja sen perusteella muodostettiin teoreettisia käsitteitä. Käsitteellistämistä jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se on mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125.) Tuomen ja Sarajärven mukaan aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä ideana on yhdistellä käsitteitä ja näin saada vastauksia kehittämishankkeessa etsittäviin kysymyksiin. Tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omista lähtökohdistaan käsin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127.) Taulukosta 2 ilmenee esimerkki työpajan ja loppukyselyn aineiston analysoinnista.

TAULUKKO 2. Esimerkki Tulevaisuuden muistelu - työpajan ja loppukyselyn aineiston analysoinnista

Aineisto	Luokittelu		Käsitteellistäminen
"Hyödynnetään kehittämissä- vää"	Käyttöönoton suunnittelu		
"Käytetään jo olemassa olevia rakenteita"	Käyttöönoton suunnittelu Henkilökunta mukana		vuorovaikutus
"Tehdään perehdytysuunni- telma"	Käyttöönoton suunnittelu Muutosjohtaminen		rakenteet
"Työn sujuvuutta"	Pedagogisen johtamisen mahdollistuminen		
"Jää aikaa pedagogiselle joh- tamiselle"	Työ sujuvoituu		aika
"Oma asenne positiivinen"	Muutosjohtaminen		
"Tätä on odotettu"	Työ sujuvoituu Pedagogisen johtamisen mahdollistuminen		
"Teknisen suunnittelun läsnä- olo olisi ollut hyvä ja mahdolli- suus muokata järjestelmää tarpeiden mukaan"			päättökset
"Johtoryhmässä tiedottaminen ja tiedotus"	Käyttöönoton suunnittelu		
"Puhuminen muutoksesta henkilökunnalle"	Muutosjohtaminen		
"Käyttöönottokoulutus oli tosi hyvä"	Käyttöönotto Perehdyttäminen		

Kehittämishankkeessa lopullisia yläkäsitteitä muodostui neljä: vuorovaikutus, rakenteet, aika ja päätöksenteko.

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

6.1 Alkukartoituksen tulokset

Alkukartoituksesta kävi ilmi, että uuden koko kaupungin yhteisen työvuorosuunnittelujärjestelmän tuleminen on odotettu uudistus ja työvuorosuunnittelukäytänteet vaihtelevat yksiköittäin joiltain osin. Kyselyssä oli sekä avoimia kysymyksiä että strukturoitujen ja avoimien kysymysten välimuotokysymyksiä. Avoimista kysymyksistä selvisi, että työvuoroluettelon tekemiseen käytetään keskimäärin yhden työpäivän verran aikaa, eli noin 7-8 tuntia.

”Yksikköni työvuorosuunnittelua tekevät johtaja ja varajohtaja, mutta johtaja vastaa lopullisista työvuorolistoista.”

Kaikissa kyselyyn osallistuneiden päiväkodin johtajien yksiköissä työvuorojen suunnittelua on tehty yhdessä varajohtajan kanssa. Joissain yksiköissä työvuoroluettelon tekeminen oli delegoitu varajohtajan työtehtäväksi ja johtaja tarkasti sen ennen henkilökunnalle julkistamista. Eli vaikka varajohtaja teki työvuorolistat, johtaja oli niistä vastuussa. Työvuorosuunnittelun pohjana oli käytetty kaikissa yksiköissä Excel-pohjaa. Kaikki vastanneet johtajat kokivat, että työvuorosuunnittelulle ei ole tarpeeksi aikaa. Vastanneista kaikki yhtä lukuun ottamatta olivat sitä mieltä, että työvuorosuunnittelu vie tarpeettoman paljon aikaa työajasta. Kaikki vastanneet päiväkodin johtajat toivoivat koko varhaiskasvatukselle yhteistä työvuorosuunnittelujärjestelmää.

”Toivon uudelta työvuorosuunnittelu järjestelmältä selkeyttä ja joustavuutta.”

”Toivon aikaa jäävän muulle esimiestyölle, kuten pedagogiseen johtamiseen.”

Uudelta työvuorosuunnittelujärjestelmältä toivottiin työn sujuvuutta, työvuorosuunnitteluun kuluvan ajankäytön vähenemistä, järjestelmän selkeyttä ja joustavuutta ja ajan vapautumista muuhun esimiestyöhön kuten pedagogiseen johtamiseen.

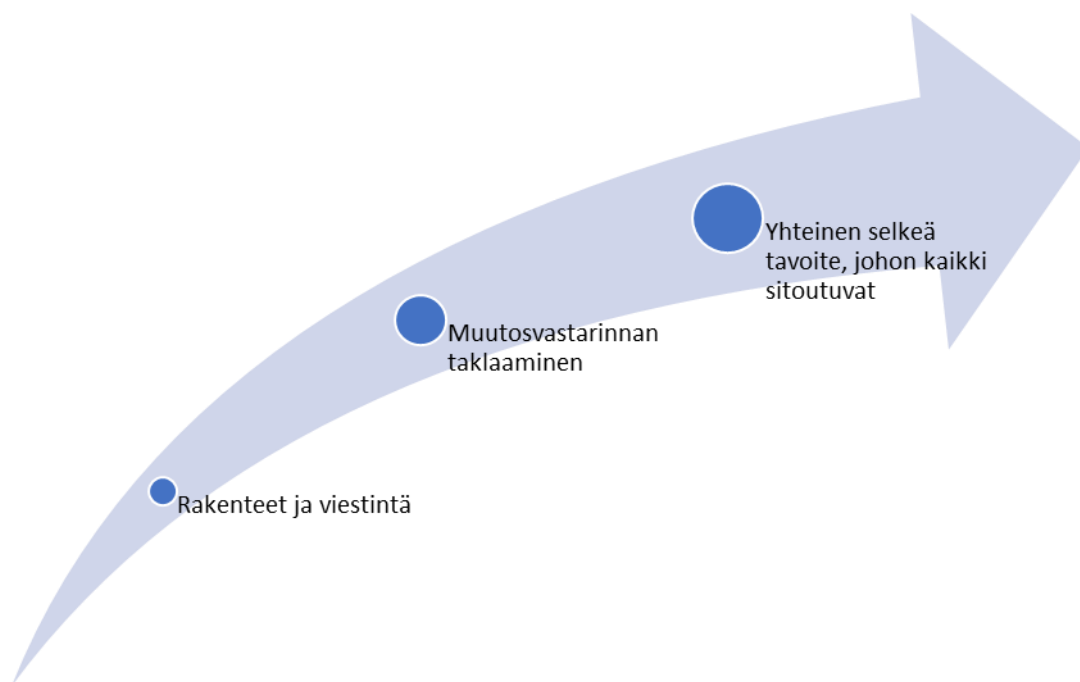
6.2 Tulevaisuuden muistelu – työpajan tulokset

Alkukartoitus kyselystä saadun tiedon perusteella suunniteltiin Tulevaisuuden muistelu – työpaja ja muodostettiin työpajalle kolme teemaa: Millainen on hyvä tulevaisuus, Miten hyvä tulevaisuus rakennettiin ja Mikä huoletti tulevaisuuden rakentamisessa. Tulevaisuuden muistelu – työpajassa ennakoitiin näiden kolmen teeman kautta tulevaisuutta. Näihin kolmeen teemaan liittyi tarkentavia kysymyksiä, joihin päiväkodin johtajat vastasivat. Vastauksia on esitelty taulukossa 3. Vastausten ja dialogisen keskustelun pohjalta tehtiin suunnitelma siitä, millä tavalla päästään haluttuun lopputulokseen, eli millä keinoin johtajille jäisi enemmän aikaa pedagogiselle johtamiselle. Taulukossa 3 on esitelty työpajan vastauksia jaoteltuna kolmen eri teeman alle.

TAULUKKO 3. Työpajan vastauksia kolmen eri teeman kautta

Millainen on hyvä tulevaisuus?	Miten hyvä tulevaisuus rakennettiin?	Mikä huoletti tulevaisuuden rakentamisessa?
"Johtajan työ sujuvoituu" "Aikaa jää pedagogiselle johtamiselle" "Työvuorot hoituvat KVTES:n sääntöjen mukaisesti ja järjestelmä ottaa huomioon lomat jne." "Työhyvinvoinnin lisääntyminen järjestelmän myötä" "Järjestelmästä tulee uusi toimia työkalu työvuoro suunnitteluun"	"Käytetään jo olemassa olevia rakenteita" "Hyödynnetään kehittämissä päivää" "Perehdytys suunnitelman laatiminen yhdessä varajohtajan kanssa" "Oma asenne positiivinen" "Johtoryhmässä tiedottaminen" "Perehdytys ja opastus henkilökunnalle ja ajan varoaminen siihen" "Palaverirakenteet"	"Muutos vastarinta" "Henkilökunnan negatiivinen asenne uuteen järjestelmään" "Ajan puute" "Varajohtajia ei koulutettu" "Käytäväpuheet" "Järjestelmän keskeneräisyys tai se ei toimi" "Henkilökunnan sitoutumattomuus muutokseen"

Kysymyksiin vastaamisen jälkeen käytiin dialogista keskustelua fasilitaattorin johdolla ja tehtiin yhdessä suunnitelma eli polku tulevaisuuteen, jolla hyvää tulevaisuutta voitaisiin taivoitella. Suunnitelma on esitetty kuviossa 10.



KUVIO 10. Suunnitelma. Polku tulevaisuuteen.

6.3 Loppukyselyn tulokset

Loppukyselyssä oli myös alkukartoituksen tapaan niin avoimia kysymyksiä ja strukturoitujen ja avoimien kysymysten välimuotokysymyksiä. Loppukyselyn tuloksista kävi ilmi, että päiväkodin johtajat eivät vielä osanneet sanoa onko uusi työvuorosuunnittelujärjestelmä sujuvoittanut työvuorosuunnittelua, mutta kaikki vastanneet olivat sitä mieltä, että suhtautuvat siihen positiivisesti. Kaikki vastanneet uskoivat, että tulevaisuudessa, kun järjestelmä on kokonaan valmis, se tulee sujuvoittamaan johtajan työtä ja aikaa jää silloin muille työtehtäville, kuten pedagogiselle johtamiselle. Johtajien vastausten perusteella tärkeimpinä asioina uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän käyttöönottamisessa he kokivat hyvän ja selkeän koulutuksen, riittävän tuen ja selkeät rakenteet ja tiedottamisen.

Onnistumiset ja haasteet

Loppukyselystä nousi esille, että päiväkodin johtajat olisivat toivoneet myös varajohtajien kouluttamista työvuorosuunnittelujärjestelmän käyttöön. Vastaajista puolet olivat sitä mieltä, että käyttöönotto oli ollut sujuvaa. Toisen puolen mielestä käyttöönotto oli ollut haastavaa, sillä projektin aikataulun venymisen vuoksi järjestelmä ei ole ollut kokonaisuudessaan valmis ja tiedottaminen ja oikea aikainen koulutus on ollut haastavaa. Johtajat toivat monessa kohtaa esille sen, että olisivat toivoneet myös varajohtajien kouluttamista.

”Jos varajohtaja olisi saanut omat tunnukset niin työ olisi helpottunut huomattavasti.”

”Työvuoroja ovat aiemmin tehneet myös varajohtajat, joiden olisin myös toivonut saavan käyttöoikeudet ja koulutuksen heti alussa, silloin työtä olisi voinut jakaa paremmin jo heti alussa.”

Kaikki vastaajat kokivat myös, että työmäärä uuden järjestelmän käyttöönoton myötä on lisääntynyt, ainakin nyt aluksi.

Kaikkien vastaajien mielestä uusi järjestelmä tulee sujuvoittamaan esimiestyötä tulevaisuudessa, kun järjestelmä on saatu kokonaan valmiiksi. Positiivisesti suhtautuivat kaikki siihen, että tulevaisuudessa aikaa jäänee pedagogiselle johtamiselle, mikä koetaan tärkeäksi kaikissa yksiköissä. Kaikki vastaajat kokivat uuden järjestelmän helpoksi ja selkeäksi.

Käyttöönottokoulutus

Kaikkien vastaajien mielestä käyttöönottokoulutukset olivat suunniteltu hyvin.

”Koulutus oli selkeä ja perusteellinen. Ohjaavaa henkilöstöä oli tarpeeksi vastaamaan ongelmatilanteisiin. Hyvä, että oli varattu kokonaiset päivät koulutukseen, jotta pääsi vauhtiin suunnittelussa. Eteen tulleita ongelmia pääsi heti ratkomaan klinikkapäivillä. Erittäin hyvin rakennettu malli uuden järjestelmän käyttöönottoon.”

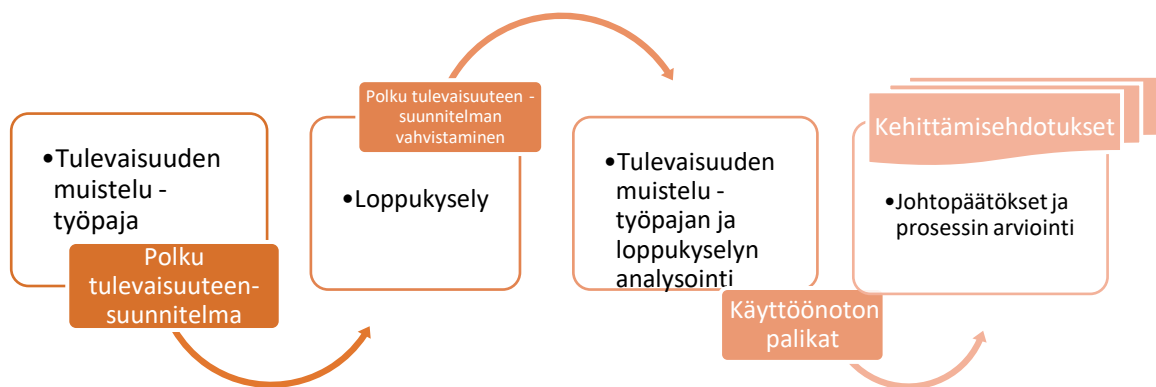
”Käyttöönottokoulutus oli loistava ja erittäin hyvää oli se, että pääsi tekemään siellä suoraan juuri oman yksikön asioita eikä käytetty aikaa turhaan jossain koulutusympäristössä.”

”Oli hyvä päästä tekemään suoraan oman yksikön vuoroja. Ryhmä oli sopivan pieni ja ohjaus todella hyvää.”

Aikajanan käyttöönottamisen tueksi oli myös luotu klinikkapäiviä, joissa sai tukea järjestelmän käyttöönotossa ja järjestelmän käyttämiseen liittyvissä asioissa. Se koettiin myös hyvänä kaikkien vastanneiden johtajien mielestä. Kaikki kokivat saaneensa tukea käyttöönotossa, mutta toiveena oli, että tukea voisi jatkossa saada myös puhelimitse. Vastausten mukaan olisi hyvä, että asiantuntijan saisi puhelimitse kiinni samaan aikaan kun tekee työvuoroja. Työvuorojen tekeminen ei näin ollen keskeytyisi.

Kehittämisehdotukset uuden järjestelmän käyttöönottamiselle

Tulevaisuuden muistelu – työpajassa tehdyn Polku tulevaisuuteen – suunnitelman ja loppukyselyjen pohjalta muodostettiin kehittämisehdotukset uuden järjestelmän käyttöönottamiselle. Kuviossa 11 on esitelty millä tavoin kehittämisehdotukset muodostuivat.



KUVIO 11. Kehittämisehdotusten muodostuminen

7 KÄYTTÖÖNOTON PALIKAT – KEHITTÄMISEHDOTUKSET TYÖVUORO-SUUNNITTELUJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOON

Valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaan pedagoginen johtaminen tulisi olla johtamisen perusta varhaiskasvatuksessa. Kyselyjen ja Tulevaisuuden muistelu – työpajasta nousi esille, että johtajilla ei ole riittävästi aikaa pedagogiselle johtamiselle. Päiväkodin johtajat uskovat ja kokevat myönteisenä sen, että uusi työvuorosuunnittelujärjestelmä tulee tulevaisuudessa vapauttamaan lisää aikaa johtajille. Niin kuin monessa tutkimuksessa on tullut ilmi, että pedagogista johtamista ei tule pitää irrallisena työtehtävänä varhaiskasvatuksessa, vaan se läpäisee kaikki johtajan tekemät päätökset työtehtävissä. Se näkyy johtajan tavassa kehittää toimintaa. Lisäksi pedagoginen johtaminen lisää jopa työhyvinvointia. (Fonsen 2014, OAJ 2017.)

Tapaustudkimukselle ominaisella useiden menetelmien käytöllä saatiin kehitettävästä tapauksesta monipuolinen ja syvälinen kuva ja pystyttiin tuottamaan hyödynnettävät kehittämis ehdotukset varhaiskasvatukseen uuden järjestelmän käyttöönottamiseen ja siihen liittyvän muutoksen johtamiseen.

Mesiäisen mukaan uuden tietojärjestelmän käyttöönoton kehitystyö perustuu pitkäaikaiseen käyttäjien kokemukseen (Mesiäinen 2014, 17.) Käyttöönottoprosessia olisi hyvä seurata itse prosessin aikana, jolloin saadaan palautetta sen sujuvuudesta tai siihen liittyvistä haasteista. Hyvin suunniteltu ja toteutettu koulutusprosessi mahdollistaa sujuvan käyttöönoton ja on jopa tärkein osa itse käyttöönottoprosessia (Mesiäinen 2014, 20). Johtajien vastausten mukaan Aikajanan koulutus oli selkeä ja toimiva ja he kokivat sen tarpeelliseksi.

Kaikki kyselyihin vastanneet päiväkodin johtajat nostivat esille sen, että olisivat toivoneet myös varajohtajan kouluttamista. Vantaalla kuitenkin päiväkodin johtajan työtehtäviin on selkeästi määritelty työvuorolistojen tekeminen. Aiemmin tästä on ollut erilaisia toimintatapoja yksiköissä, niin kuin alkukartoituksessa kävi ilmi, mutta Aikajanan käyttöönoton jälkeen on tullut selkeä ohjeistus päiväkodin johtajille, että työvuorolistojen tekemistä vastaavat johtajat. Päiväkodin johtajan haastattelussa kävi ilmi, että tämä ohjeistus koskee myös työvuorolistojen tekemistä. Viimeisimmän ohjeistuksen mukaan varajohtajat eivät tee työvuorolistoja tällä hetkellä. (Päiväkodin johtajan haastattelu 2020.)

Johtopäätöksenä Tulevaisuuden muistelu- työpajan ja loppukyselyn tuloksena kehittämishankkeesta muodostui neljä osa-aluetta eli käyttöönoton palikat, joiden avulla uuden järjestelmän käyttöönotto sujuvoittaisi päiväkodin johtajan työtä ja vapauttaisi aikaa pedagogiselle johtamiselle.

Nämä neljä osa-aluetta on esitelty kuviossa 12: vuorovaikutus (V), rakenteet (R), aika (A) ja päätöksenteko (P). Kuviossa 12 on esitelty nämä käyttöönoton palikat.



KUVIO 12. Käyttöönoton palikat

Vuorovaikutus (V)

Johtajan ja henkilökunnan välinen vuorovaikutus. Tiedottaminen on suuressa osassa johtajan ja henkilökunnan välisessä vuorovaikutuksessa. Tiedottamiseen kuuluvat palaverit, tiedottaminen sähköisissä rakenteissa, kuten sähköposti, Teams, Intra. Tiedottaminen myös vähentää muutosvastarintaa ja luo merkityksen henkilökunnalle, miksi muutosta tarvitaan. Yhteinen arvokeskustelu on myös tärkeää. Partanen nostaa myös samoja asioita omassa tutkielmassaan esille. (Partanen 2015,72.)

Rakenteet (R)

Toimivat rakenteet luovat mahdollisuuden muutokselle. Henkilökunnan sitouttaminen ja osallistaminen muutokseen. Yhteisten toimintatapojen sopiminen muutoksen edessä. Johtajan positiivinen asenne muutokseen välittyy myös henkilökunnalle. Ollila on omassa tutkielmassaan saanut samanlaisia johtopäätöksiä. Hänen mukaansa uusi muutos vaatii toimivia rakenteita (Ollila 2018, 3.)

Aika (A)

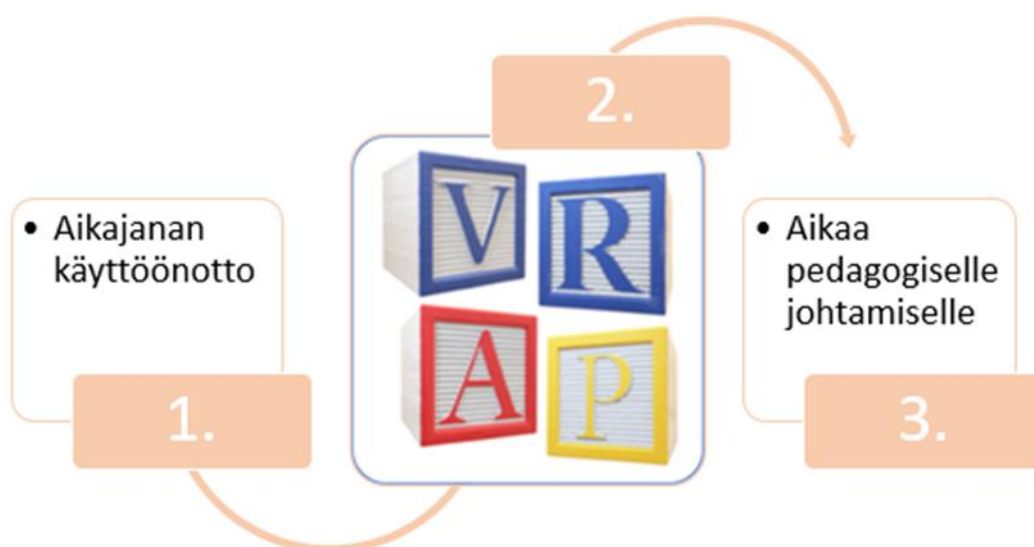
Muutokset vaativat aikaa. Myös johtaja tarvitsee aikaa omaan esimiestyöhönsä. Riittävän ajan varaaminen uusien asioiden oppimiselle ja järjestelmän tulemiseksi valmiiksi. Aikaa uuden oppimiselle tulee varata sekä henkilöstölle että johtajalle. Partanen kuvailee oman tutkielman johtopäätöksissä nimenomaan, että ajan puute on rajoite käyttöönottohankkeessa. (Partanen, 72.)

Päätöksenteko (P)

Muutokset vaativat nopeaa päätöksentekokykyä johtajalta sekä toiminnan muokkausta tarpeen mukaan.

Kuviossa 13 esitellään kehittämis ehdotukset Aikajanan käyttöönottoon. Ylhäällä esiteltyjen neljästä osa-alueesta muodostui kehittämis ehdotukset. Kehittämis ehdotukset vastaavat kysymyksiin, joita lähdettiin hakemaan kehittämis hankkeessa.

Kehittämis ehdotusten mukaan käyttöönotto vaihe on sujuvaa, kun vuorovaikutus, rakenteet, aika ja päätöksenteko muutokselle ovat mietittyinä. Jos nämä osa-alueet on suunniteltu ja niitä toteutetaan muutoksessa, vapautuu esimiehelle aikaa hallinnollisista työtehtävistä pedagogiselle johtamiselle.



KUVIO 13. Kehittämis ehdotukset

8 POHDINTA

8.1 Kehittämishankkeen arviointi

Kehittämistyön arviointi on prosessin viimeinen vaihe, vaikka arviointi ei ole yksittäinen vaihe kehittämishankkeessa, vaan arviointia tulee tehdä koko prosessin ajan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 26; Toikko & Rantanen 2009, 82.) Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tavoitteena oli tuottaa kehittämis ehdotukset uuden työvuorosuunnittelu-järjestelmän käyttöönottoon ja kehittämishankkeessa etsittiin vastauksia kysymyksiin mitä uusi työvuorosuunnittelujärjestelmä tuo esimiestyöhön ja mitä asioita uuden järjestelmän käyttöönotossa tulisi ottaa huomioon. Loppukyselyn vastausten perusteella uusi työvuoro-suunnittelujärjestelmä tuo työkalun johtajan työhön, jonka avulla esimiestyö sujuvoituu ja aikaa tulee jäämään muulle esimiestyölle kuten pedagogiseen johtamiseen. Käyttöönotossa tulee suunnitella ja ottaa huomioon vuorovaikutukseen, rakenteisiin, aikaan ja päätöksentekoon liittyvät tekijät.

Kehittämishankkeen arviointi oli haastavaa projektin aikataulun venymisen vuoksi. Kyselyjen välillä referenssiryhmän kanssa toteutettiin Tulevaisuuden muistelu – työpaja ja lopuksi päiväkodin johtajan haastattelu. Koko hankkeen aikana kirjallisen tutkimuslähdemateriaalin kerääminen oli myös olennainen osa hanketta, sillä projektin käyttöönotto venyi alkuperäistä aikataulusta.

Kehittämishanke oli pitkä ja vaiheikas prosessi, jonka vuoksi kehittämishankkeen kokonaisuuden hahmottaminen oli haastavaa. Hirsjärvi ym. (2007, 46) mukaan kirjoittaminen on kurinalaista toimintaa ja yksin työskennellessä ajankäytön suunnittelu on tärkeää, jotta kirjoittamiseen voi keskittyä tiiviisti. Kirjoittamisvaiheessa lähdettiin liikenteeseen alustavan sisällysluettelon ja osioiden jäsentelystä, mikä on Hirsjärvi ym. (2007, 34-46) mukaan hyvä tapa aloittaa kirjoittaminen. Sen avulla kirjoittamistyön saa käyntiin ja kokonaisuus alkaa hahmottumaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 34-46.)

Kehittämishankkeen prosessia tulee dokumentoida koko hankkeen ajan. Nämä dokumentit toimivat myöhemmin kirjoittamisen apuna. (Toikko & Rantanen 2009, 80-82). Säännöllinen muistiinpanojen kirjaaminen kalenteriin hankkeen eri vaiheista toimi hyvin palauttamaan mieleen tehdyt asiat. Muistiinpanoista huomaa myös, että paljon opittiin kehittämishankkeen tekemisestä. Kyselyt ja työpaja dokumentoitiin kirjallisesti.

Kirjoittaminen ja oman työnsä saaminen kirjalliseen muotoon on osa tutkijan ammattitaitoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 28). Yhtenä mittapuuna kirjoitustaidossa voidaan

käyttää kirjoittajan kykyä saada lukija ymmärtämään mistä kirjoittaa. Opinnäytetyötä tekevän opiskelijan onkin syytä kehittää kirjoitustyön ohella myös omia kieli- ja tyylivarojaan. Kirjoittamistaitoa voi harjaannuttaa määrätietoisella työllä ja itsensä kehittäminen on jokaisen omalla vastuulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 29-31.) Kirjoitusprosessissa on monia vaiheita, jotka nivoutuvat yhteen. Työn kirjoittamisen aikana tehdään paljon suunnittelua, hahmottelua, tiedon jäsentämistä ja rajaamista ja sulattamista. Tiedonkeruun jälkeen tehdään myös saadun tiedon analysointia ja tulkintoja. Lopulliseen versioon päästäkseen on käytävä kaikki prosessin vaiheet läpi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 32-33; Vilka 2005, 62.)

Tässä työssä tie aiheen valinnasta lopulliseen valmiiseen raporttiin oli pitkä. Aiheen valinta ja sen rajaaminen veivät oman aikansa. Haasteita kehittämishankkeeseen toi myös uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän käyttöönotto- projektin viivästyminen. Kirjoitustyö oli sujuvaa, mutta hidasta. Omassa kirjoitustyössä on tärkeää rajata kaikki ympärillä olevat virikkeet ja johtaa omaa ajankäyttöä. Muuten kirjoitustyö ei etene. Hirsjärven ym. (2007) mukaan vasta kirjoittaminen aktivoi kirjoittajan ajattelun ja sitoo kirjoittajan asiaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 33). Kirjoittamista voidaan verrata mihin tahansa luovaan työhön. Se ei ole aina helppoa ja kirjoittamisen aikana voi tulla neuvoton olo. Harvoin ongelmana on se, ettei ole mitään sanottavaa, vaan se, että ei tiedä miten se saadaan näkyviin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 34.) Tätä työtä kirjoittaessa hyödynnettiin erilaisia ideointi- ja jäsennysratkaisuja, kuten otsikoinnin alustavaa jäsentelyä ja tekemällä paperille mindmappeja eri aiheiden ympärille. Tällä tavoin saatiin jäsenneltyä irrallisia asioita yhtenäisiksi kokonaisuuksiksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007; 40, 43). Myös tutkimuspäiväkirjan pitäminen auttoi kirjoittamistyön etenemisessä. Tutkimuspäiväkirja on Hirsjärven ym. (2007, 45) mukaan oiva apuväline tutkimuksen edistämässä ja seuraamisessa. Tämän työn tutkimuspäiväkirjaan merkattiin lähdevinkkejä, palaverien ajankohtia, kyselyiden ajankohdat sekä työpajan järjestäminen. Myös erilaisia muistiinpanoja kirjattiin ylös ja muistettavia asioita niin opinnäytetyön kuin itse kehittämishankkeen osalta. Kirjoittamistyö on kurinalaista työtä, jonka apuna muistiinpanot ovat toimineet hyvin. Yllättävää on, miten paljon erilaista työtä tehdään opinnäytetyöprosessin aikana. Myös ajattelu on työtä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 45.) Kirjoittamistyön kurinalaisen luonteen kuvaamiseen sopii hyvin Stephen Kingin (2018) esiin tuoma ajatus:

Ovi sulkee muun maailman ulos, mutta se myös sulkee sinut sisään ja pakottaa sinut keskittymään kirjoittamiseen. (King 2018, 202).

Kirjoitusprossin aikana saatiin palautetta ohjaavalta opettajalta kirjoitustyöstä. Se oli tärkeää työn sisällöllisen merkityksen ja näkökulmien järkevyyden kannalta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 49.)

Kirjoittamistyön edistymistä auttoi myös aikataulutus ja takarajojen asetus. Lisäksi hyödynnettiin muita teknisiä apukeinoja, kuten viimeisen sanan jättäminen esille tietokoneen ruudulle, josta jatkettiin seuraavana päivänä. Erilaisten luonnosten kirjoittaminen ja hylkääminen auttoi katsomaan tekstiä kauempaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 58-59; Vilkkä 2005, 63.)

Kehittämishanke toteutui tapaustutkimuksen tavanomaisen lineaarisen rakenteen mukaisesti, joka on esitelty aiemmin työssä. Tässä kehittämishankkeessa on luonnollisesti valittu päiväkodin johtajia kyselyihin, haastatteluun ja Tulevaisuuden muistelu – työpajaan, koska Vantaan kaupunki kouluttaa päiväkodin johtajat käyttämään uutta työvuorosuunnittelujärjestelmää. Tapaustutkimukselle tyypilliseen tapaan hankkeessa käytettiin monenlaisia työssä mainittuja menetelmiä, jolloin toimijat eli tässä tapauksessa päiväkodin johtajat toimivat asiantuntijoina ja näin kehittämiskohteesta saatiin monipuolinen kokonaiskuva. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 55.) Opinnäytetyön tekijän oma työkokemus varhaiskasvatusyksikön varajohtajana toi hänet lähelle kehittämiskohdetta ja kehittäminen liittyi päiväkodin johtajan työtehtäviin.

Kehittämishankkeessa päästiin käyttämään opintojen aikana saatua tietoa ja taitoa. Tulevaisuuden muistelu – työpajan käyttäminen tässä tuntui luontevalta, kun opintojen aikana oli saatu kokemusta luovien menetelmien käytöstä. Tulevaisuuden muistelun perusidea on selkeä ja se on helppo ottaa käyttöön. Sen käyttämiseen aineistonkeruu- sekä kehittämismenetelmänä päädyttiin syystä, että tietoa piti saada kerättyä mahdollisimman tehokkaasti ja riittävästi tietyssä ajassa ja johon tuli osallistaa kaikki referenssiryhmään osallistuneet päiväkodin johtajat samaan aikaan. Tulevaisuuden muistelu - työpajassa käytettiin aika tehokkaasti hyödyksi ja fasilitoinnin keinoin pidettiin työpajan kulku selkeänä. Työpaja sujui saadun palautteen mukaan onnistuneesti ja siitä saatu aineisto toimi kehittämiseen hyvin. Työpajalle oli varattu tarkka aika ja paikka, joten se vaikutti työpajan suunnitteluun ja toteutukseen. Työpaja oli kestoaltaan lyhyempi, kuin oli alun perin tarkoitus, mutta työpajassa saatiin niukahkosta ajasta huolimatta kaikki hyöty irti. Tähän fasilitoinnilla oli merkittävä merkitys. Työpajan vetäminen olisi voinut olla tehokkaampaa, jos vetäjiä olisi ollut kaksi. Toinen olisi voinut dokumentoida ja toinen huolehtia työpajan vetämisestä. Tässä tapauksessa opinnäytetyön tekijä huolehti sekä työpajan vetämisestä että dokumentoinnista. Tulevaisuuden työpaja toimi myös *toiveikkuuden* näkökulmasta hyvin tässä kehittämishankkeessa, jossa keskeisenä teemana on muutos. Kokon (2006, 177) mukaan:

”Toivo on yksi tärkeimmistä voimaa ja hyvinvointia lisäävistä tunteista ja toiveikkuus lisää motivoitumisen taitoa.”

Tässä kehittämishankkeessa kehittämisen lähtökohtana on ratkaisukeskeisyys eli haetaan ratkaisuja siihen, millä tavalla päästään haluttuun ratkaisuun. (Kokko 2006, 177.) Kehittämishankkeessa haluttiin löytää kehittämis ehdotukset, millä tavoin uusi työvuorosuunnittelujärjestelmä otetaan käyttöön ja päiväkodin johtajalle vapautuisi aikaa pedagogiselle johtamiselle. Kehittämishankkeeseen sopi Tulevaisuuden muistelu- työpaja kehittämismenetelmänä, vaikka Seikkula ja Arnkil ovat kehittäneet sen alunperin dialogiseen verkostotyöhön. Menetelmä on monipuolinen ja sopii monenlaiseen tilanteeseen, jolloin halutaan yhdistää verkostojen voimavaroja. Sitä voidaan käyttää silloin, kun tarvitaan yhteistä kehitystä, muun muassa toimialojen, hankkeiden ja työyhteisöjen toiminnan suunnittelussa tai varhaiskasvatuksen vanhempainiltojen rakenteena (Terveysten ja hyvinvoinninlaitos 2018.) Tässä kehittämishankkeessa koettiin tärkeänä se, että työpajan avulla saatiin näkemys siitä, mitä vaaditaan siihen, että uusi työvuorosuunnittelujärjestelmä saadaan otettua käyttöön niin, että se sujuvoittaa tai sujuvoittaisi tulevaisuudessa johtajan työtä. Kehittämishankkeessa olisi voitu käyttää myös muita toiminallisia kehittämismenetelmiä kuten SWOT-analyysi tai Aivoriihi – menetelmiä. SWOT-analyysin avulla selvitetään nykytila nelikentän avulla, jossa kuvataan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Aivoriihi on luova ongelmanratkaisu menetelmä, jossa tuotetaan ideoita ryhmässä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 147, 160.)

Sisällönanalyysi on saanut kritiikkiä sen mekaanisen analysointiprosessin vuoksi. Vaarana on, että sen myötä katoaa jotain oleellista tutkimuksen kannalta. Vaaran välttämiseksi tutkijan on palattava alkuperäisen aineiston äärelle ja testata omia ajatuksiaan ja tulkintojaan sen parissa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 144.) Tätä pyrittiin toteuttamaan koko kehittämishankkeen ajan.

Kehittämistyö kaiken kaikkiaan kesti vuoden 2019 toukokuusta loppuvuoteen asti. Välissä oli kesäloma ja projektin osalta ei tapahtunut mitään. Aika ensimmäisestä kyselystä loppukyselyihin oli pitkä, joten vaarana oli, että päiväkodin johtajat unohtaisivat kyselyiden tarkoituksen. Näin ei kuitenkaan tapahtunut. Loppukyselyn osalta jouduttiin lähettämään muistutuskierros eli kysely lähetettiin uudelleen päiväkodin johtajille, jotta saatiin kaikilta vastaukset. Loppukyselyn ajankohta oli haastava. Se ajoittui vilkkaaseen ajankohtaan, jolloin toimintayksiköissä haettiin tukitoimia kevätkaudelle ja lapsiryhmien tiimit tekivät kuluneen kauden arviointoja, jotka työllistivät paljon myös päiväkodin johtajia. Lopulta saatiin kaikilta

alkukyselyyn osallistuneilta päiväkodin johtajilta myös loppukyselyyn vastaukset, joka oli merkittävää kehittämishankkeen toteutuksen ja aineiston analysoinnin kannalta.

Kyselyiden avulla saatuun aineistoon tulee käsitellä kriittisesti, sillä kyselyyn vastanneet ovat voineet käsittää kysymykset eri tavalla kuin tutkija on ajatellut. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226-227.) Tässä työssä kyselylomakkeet oli pyritty suunnittelemaan ennakoon perusteellisesti ja tekemään niistä selkeitä. Kysymysten asetteluun kannattaa jatkossa kiinnittää huomiota. Strukturoidut kysymykset vähentävät tutkijan tekemiä virhetulkintoja, mutta toisaalta vähentää kysymysten avulla saatua tietoa.

Lopuksi vielä voidaan pohtia, oliko kyselyihin ja Tulevaisuuden muistelu – työpajaan osallistunut päiväkotien johtajien määrä riittävä laadullisten tulosten saamiseksi. Kaikki osallistui kuitenkin sitoutuneesti tähän kehittämishankkeeseen, sillä Vantaalla uusi työvuoro-suunnittelujärjestelmä on kauan odotettu uudistus ja muutos koko Vantaan varhaiskasvatuksessa. Tulokset olisivat voineet olla erilaisia, jos tutkimus olisi toteutettu eri varhaiskasvatuksen pienalueella Vantaalla.

8.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin eettisten ohjeiden mukaisesti sekä noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön periaatteita (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132). Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu muun muassa, että aiempiin tutkimuksiin ja lähteisiin viitataan asianmukaisella tavalla ja tutkimusaineistoa tulkitaan ja säilytetään huolellisesti ja tarkkuudella. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132.) Tutkimuslupa on haettu ja saatu myönteinen päätös Vantaan kaupungilta. Lupahakemukseen liitteeksi tuli opinnäytetyön tutkimussuunnitelma. Vantaan kaupunki myös pitää tärkeänä tutkimuseettisiä näkökulmia tutkijan hakiessa tutkimuslupaa kaupungilta (Vantaan kaupunki 2019.)

Aineiston keruu on tapahtunut hyvän tieteellisen aineiston keruumenetelmien tavoin. Aineistoa on säilytetty asianmukaisella tavalla ja kaikki aineisto tullaan hävittämään asianmukaisella tavalla tämän kehittämishankkeen tekemisen jälkeen. Kaikilta kehittämishankkeeseen osallistuneilta on pyydetty kirjallinen suostumus osallistumisesta kehittämishankkeeseen. Kerättyä aineistoa on käsitelty luottamuksellisesti ja anonyymisti. Valmiista työstä ei voi päätellä yksittäisiä vastaajia, josta on pidetty huolta jo vastaamis- ja osallistumisvaiheessa kyselyiden ja työpajan osalta. Opinnäytetyön tutkimusaineistoa on kerätty useasta eri lähteestä. Opinnäytetyön empiirisessä osiossa käytettiin päiväkodin johtajilta kyselylomakkeiden avulla kerättyä aineistoa sekä referenssiryhmältä Tulevaisuuden

muistelu - työpajatoiminnallisen tavan kautta saatua aineistoa. Lisäksi on hyödynnetty käyttöönottoprojektin työasiakirjoja.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkentaa *triangulaation* avulla. Kirjallisuudesta löytyy monia erilaisia kuvauksia termistä, mutta pelkistetyksi triangulaatio tarkoittaa eri tutkimusmenetelmien, tiedonlähteiden tai teorioiden yhteiskäyttöä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 166; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 228). Triangulaatio on jaoteltu erilaisiin päätyyppeihin, joista tässä kehittämistutkimuksessa on käytetty *metodologista triangulaatiota*, eli kehittämistutkimuksessa on käytetty erilaisia tutkimusmetodeja (Tuomi & Sarajärvi 2018, 168.) Arviointikriteerinä käytetään ”metodista yhtäpitävyyttä” eli prosessin kuvauksesta tulee tarkasti selville, miten aineisto on kerätty, miten se on analysoitu ja prosessi on kuvattu selkeästi ja miten lopputuloksiin on päästy. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 181).

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Käsitteet *validius* eli mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata, mitä oli tarkoituskin mitata ja *reliaabelius* eli mittaustulosten toistettavuus on kehitelty määrällisen tutkimuksen piirissä. Laadullisessa tutkimuksessa validius ja reliaabelius ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Tapaustutkimuksessa tutkija voi ajatella, ettei tapausta voi toistaa, sillä tutkimusta tehdään luonnollisissa ja ainutlaatuisissa tilanteissa, jolloin kahta samanlaista tapausta ei ole, joten perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvoinnit eivät toimi tapaustutkimuksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226-227.) Mutta jollain tapaa tutkimusta tulisi voida silti arvioida luotettavuuden ja pätevyyden näkökulmasta. Monissa laadullisissa tutkimuksissa on päädytty kuvailemaan tarkasti prosessia. Laadullisessa tutkimuksessa validiutta voidaan kohentaa tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta; mitä on tehty ja miten on päädytty saatuihin tuloksiin. Tutkijan tulisi kertoa lukijalle tarkasti kaikista tutkimuksen vaiheista. Hyvä tapa tuoda lukijalle tiedoksi tätä prosessia, on tuoda esille suoria lainauksia haastatteluista tai kyselyistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 227.) Tämän kehittämishankkeen prosessi on kuvattu kokonaisuudessaan tässä kirjallisessa raportissa, jolla pyritään osoittamaan työn luotettavuutta ja pätevyyttä.

8.3 Hyödynnettävyys ja jatkokehittämisehdotukset

Uuden työvuorosuunnittelujärjestelmän käyttöönotto on pitkä prosessi, niin kuin aiemmin työssä on esitetty. Tämä työ pyrkii antamaan näkökulman siihen, mitä asioita tulee ottaa huomioon uuden järjestelmän käyttöönottamisessa ja muutoksen johtamisessa. Hankkeen aikana ilmeni, että pedagoginen johtaminen ei ole vain päiväkodin johtajan harteilla, vaan koko työyhteisön. Siksi voisi olla tarpeen haastatella myös varhaiskasvatuksen opettajia,

kun Aikajana on saatu kokonaan käyttöön. Näin saataisiin laajempi ja kattavampi näkökulma, millä tavalla uusi työvuorosuunnittelujärjestelmä sujuvoittaa esimiestyötä ja vapauttaa aikaa pedagogiselle johtamiselle.

Toiseksi jatkokehittämisehdotukseksi voidaan miettiä millä tavoin koronakriisi vaikuttaa työvuorosuunnitteluun. Vuoden 2020 keväällä alkaneen koronakriisin vaikutukset varhaiskasvatukseen ovat väistämättömät. Elämässä voi tapahtua työelämään liittyvien muutosten myötä myös muita ennalta arvaamattomia muutoksia, jotka vaikuttavat työn tekemiseen. Hallituksen 8.4.2020 antaman tiedotteen mukaan kunnat ovat erilaisia ja kriisin vaikutukset eri kuntiin ovat erilaisia. Selvää on kuitenkin se, että kriisi tulee vaikuttamaan kuntien talouteen. Se miten paljon, selviää tulevaisuudessa.

Fonsenin ja Parrilan (2016, 18) näkökulman mukaan kuntien heikossa taloustilanteessa ei ainakaan pystytä edistämään varhaiskasvatuksen laatua ja johtamista taloudellisin resurssein, joten on kyettävä panostamaan organisaatioiden sisäiseen kehittämiseen. Hallitus on esittänyt lisäbudjetissaan, että valtio tulee auttamaan kuntia tämän koronakriisin yli. Kuntien tukemisen tarkoitus on turvata peruspalvelujen järjestämisen edellytykset, joihin siis myös varhaiskasvatus kuuluu, ja helpottaa poikkeustilanteesta johtuvia kuntien talouden haasteita. Erot kuntien taloustilanteissa ovat erilaisia, siksi tukikokonaisuus koostuu eri toimenpiteistä. Julkisen talouden kestävyyttä vahvistetaan niin, että pystytään turvaamaan hyvinvointivaltion palvelut. Koronaepidemian leviämisen hidastamiseksi toteutettujen kasvatuksen, opetuksen ja harrastusten rajoituksilla on kielteisiä vaikutuksia muun muassa lasten hyvinvointiin ja yhdenvertaisuuteen sekä vaikutuksia ylipäättänsä varhaiskasvatuksen järjestämiseen. (Valtioneuvoston viestintäosasto 2020.) Lasten hyvinvointi ja yhdenvertaisuus on nostettu keskeisiksi kehittämisen kohteiksi Karilan ym. (2017) mukaan jo aiemmin varhaiskasvatuksessa. Hallitus toteuttaa laaja-alaisen toimenpideohjelman lasten hyvinvointiin ja yhdenvertaisuuteen liittyvien vaikutusten lieventämiseksi. (Valtioneuvoston viestintäosasto 2020.) Jokisen ja Niemisen tekemän raportin mukaan yleisesti tulevaisuuskuvien taustalla olevat muutostekijät voivat muuttua tai niiden tilalle voi tulla muita tekijöitä ohjailemaan muutosta. Muutostekijöitä tulisikin ajoittain arvioida.

Hyödyllinen harjoitus onkin arvioida aika ajoin sitä, ovatko nämä muutostekijät edelleen samoja, vai onko niiden tilalle tullut jotain muuta merkittävämpää, joka muokkaa varhaiskasvatuksen maailmaa (Jokinen & Nieminen 2019, 14).

Koronakriisi toi mukanaan ennalta-arvaamattoman muutoksen koko yhteiskunnalle. Varhaiskasvatuksen osalta tämä on ainakin muutos taloudellisessa toimintaympäristössä, joka ei ainakaan Fonsenin ja Parrilan mukaan edistä varhaiskasvatuksen johtamisen ja laadun lisääntymistä talouden keinoin, vaan on pystyttävä panostamaan organisaatioiden sisäiseen kehittämiseen, jossa pedagoginen johtajuus on aivan keskeinen tekijä. Vahvistamalla pedagogisen johtamisen osaamista, on merkittävä vaikutus varhaiskasvatuksen sisällön ja laadun kehittymiseen. (Fonsen & Parrila 2016, 18.) Kriisin huomioimista ei voitu ohittaa kirjoittaessa tätä työtä koronakriisin keskellä. Tulevaisuus näyttää millä tavalla kriisi tulee vaikuttamaan ja millaisia muutoksia se lopulta tuo varhaiskasvatukseen kokonaisuudessaan. Tämä kevät on kuitenkin näyttänyt sen, että näinkin ison muutoksen edessä varhaiskasvatuksessa tarvitaan vahvaa johtamista ja päätöksentekoa, selkeitä rakenteita, vuorovaikutusta ja aikaa. Monet tahot, kuten ammattijärjestöt OAJ ja Talentia tekevät tähän koronakriisiin liittyviä kyselyitä opetusalan henkilökunnalle, johon siis myös päiväkodin johtajat ja varhaiskasvatuksen opettajat kuuluvat ja pääsevät vastaamaan. Myös opetusministerimme Li Andersson on tuonut mediassa ilmi, että juuri koulutuksen avulla selviämme yhteiskuntaa ennalta-arvaamattomasti kohdanneesta kriisistä ja siihen tulee panostaa. Opettajien täytyy nyt poikkeusoloissakin opettaa niin päiväkodeissa kuin kouluissa ja se on jokaisen lapsen oikeus. (Andersson 2020.)

Vantaalla on kaupunkitasoisesti järjestetty tukea perheille, myös varhaiskasvatuksen osalta. Varhaiskasvatuksen kuraattorit ja psykologit konsultoivat varhaiskasvatusikäisten lasten perheitä ja varhaiskasvatuksen henkilöstöä. Tämä auttaa perheitä selviämään poikkeusoloista, kun valtioneuvosto on antanut vahvan suosituksen hoitaa varhaiskasvatusikäiset lapset kotona, jos se on mahdollista. (Vantaan kaupunki 2020.)

Viimeisimmän tiedon mukaan Vantaalla varhaiskasvatukseen on osallistunut poikkeusolojen aikana vain noin 20%:a varhaiskasvatus palvelun piirissä olevista lapsista. Se tarkoittaa sitä, että varhaiskasvatuksen henkilökunnan työ on hetkellisesti muuttunut ja siinä tarvitaan johtajan ja henkilökunnan yhteistä vuorovaikutusta suunniteltaessa millaisia tehtäviä on poikkeusolojen aikana tarpeellista tehdä. (Vantaan kaupunki 2020.)

OAJ teetti huhtikuussa kyselyn korona-arjesta varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa. Kyselyssä selvitettiin, kuinka korona on vaikuttanut varhaiskasvatuksen opettajien ja päiväkodin johtajien työhön. Koronakriisi vaikutti varhaiskasvatuksen järjestämiseen ja työvuorojen suunnitteluun toimintayksiköissä. Vähentynyt paikallaolevien lasten määrä tarkoitti sitä, että myös työvuoroja jouduttiin suunnittelemaan uudella tavalla, myös osa kunnista toteutti henkilökunnan lomautuksia. Etätyötä oli myös osassa kunnissa mahdollista tehdä. OAJ:n teettämän kyselyn mukaan myös uudenlaisia työtehtäviä oli mahdollista

tehdä poikkeusolojen aikana. Osa kyselyyn vastanneista koki saaneensa nyt enemmän aikaa pedagogisen toiminnan suunnittelulle ja kehittämiselle kuin aiemmin. Johtajien työajan käytöstä poikkeusolojen aikana ei kyselystä tehdyssä tiedotteessa tullut ilmi. (OAJ 2020.)

Kolmanneksi nostetaan esille työn ajankohtainen aihe. Uusi työvuorosuunnittelujärjestelmä on iso muutos koko Vantaan varhaiskasvatuksessa. Se vaikuttaa sekä työvoiman hallintaan että myös varhaiskasvatuksen järjestämiseen. Muutosten johtaminen vaatii vahvaa pedagogista johtamista (Fonsen 2014, 16.) Muutoksen johtamisella on merkitystä siinä, millä tavalla muutoksen läpivieminen onnistuu. Usein muutosten aiheuttamaa vastarintaa ei osata hyödyntää dialogisena keskusteluna. Varhaiskasvatuksen kentällä on lähi-vuosina tapahtunut paljon uudistuksia, joten voi olla selvää, että varhaiskasvatuksen henkilökunta on uupunut uudistusten määrästä. Uusi työvuorosuunnittelujärjestelmä on kuitenkin odotettu uudistus ja tarvitaan vielä jatkossa lisää tietoa siitä, millä tavoin henkilökunta on ottanut uudistuksen vastaan.

LÄHTEET

- Andersson, L. 2020. Opetusministerin kirje opetusalan ammattilaisille: Armollisuutta ja huolenpitoa. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 1.4.2020. [viitattu 9.4.2020]
Saataavissa: https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/armollisuutta-ja-huolenpitoa
- Asikainen, M. 2019. VS: Opinnäytetyö [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Keränen, M. Lähetetty 05/2019.
- Ekholm, S. 2020. VS: Tilastotietoa varhaiskasvatuksesta [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Keränen, M. Lähetetty 10.3.2020.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014.
- Flick, U. 2002. An Introduction to Qualitative Research. London: SAGE Publications.
- Fonsen, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden yksikkö.
- Fonsen, E. & Parrila, S. 2016a. Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa Parrila, S. & Fonsen, E. (toim.) 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus, 23-41.
- Fonsen, E. & Parrila, S. 2016b. Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa. Teoksessa Parrila, S. & Fonsen, E. (toim.) 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus, 17-21.
- Heikka, J. 2014. Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education. Artikkeliväitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden yksikkö.
- Heikka, J. 2016. Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Parrila, S. & Fonsen, E. (toim.) 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus, 43-57.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holm, R., Poutanen, P. & Ståhle, P. 2018. Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset. Artikkelin on osa Sitran Tieto päätöksenteossa -projektissa valmistettua Dialogi tietoon perehtyvässä päätöksenteossa -

artikkelisarjaa. [viitattu 3.4.2020]. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-tekee-dialogin-dialogisen-vuorovaikutuksen-tunnuspiirteet-ja-edellytykset/>

Holopainen, M., Tenhunen, L. & Vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Järvenpää: Yrityssanoma Oy.

Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2017. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 288-300.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä – Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Kauppakamari.

Hyppönen, T. 2019. Luovia ja toiminnallisia menetelmiä kehittämistyöhön. Luovat ja toiminnalliset menetelmät. Luentomateriaali. PowerPoint esitys. 12.4.2019. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.

Ilmakangas, V. & Takamäki, M. 2019. Onnistu muutoksessa. Helsinki: KT Kuntatyönantajat.

Jokinen, L. & Nieminen, A. 2019. Varhaiskasvatuksen tulevaisuuskuvat 2040. Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan tulevaisuustyön raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:30. [viitattu 3.4.2020] Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161799/OKM_2019_30_Varhaiskasvatuksen_tulevaisuuskuvat_2040.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

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 julkaisuja 2017:30.

Kariniemi, P. 2020. VS: Päiväkodin johtajan mallitehtäväkuva Vantaalla [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Keränen, M. Lähetetty 4.3.2020.

Kasurinen, H. 2013. Päiväkodin pedagoginen johtajuus. Johtajan ”tuntosarvina” työyhteisö, asiakasperheet ja lapset. Pro Gradu tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Kasvatustieteiden laitos.

- King, S. 2018. Kirjoittamisesta. Muistelmia leipätyöstä. Suomenkielinen laitos. Suom. Rekiaro, I. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 73-87.
- Kokko, R-L. 2006. Tulevaisuuden muistelu – Ennakointidialogit asiakkaiden kokemina. Helsinki: Stakes.
- Kuntatyönantajat 2018. Kunnallinen työ- ja virkaehtosopimus KVTES 2018-2019. Työaika-asiakirjat ja yötyö [viitattu 3.3.2020]. Saatavissa: <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2018/luku-3-tyoaika/tyoaika-asiakirjat-ja-yoty>
- Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005. [viitattu 4.3.2020]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050272>
- Mattila, P. 2011. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Mesiäinen, E. 2014. Tietojärjestelmän käyttöönottoprosessi loppukäyttäjä- ja kehittäjä tiedon pohjalta – Tapaus Foster Wheeler Energia Oy. Pro Gradu – tutkielma. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto.
- Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto: Kasvatustieteiden tiedekunta.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ollila, M. 2018. Tietojärjestelmä toiminnan muutoksen välineenä. YAMK-opinnäytetyö. Lapin ammattikorkeakoulu. Digiajan palvelujohtaminen.
- Opetusalan ammattijärjestö OAJ 2017. Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta – Päiväkodin johtaja 2017-kysely.
- Opetusalan ammattijärjestö OAJ 2020. Yli 2000 opettajaa vastasi OAJ:n kyselyyn: Lomautukset ja tartunnat pelkona varhaiskasvatuksessa. Tiedote 27.4.2020.
- Parrila, S. & Fonsen, E. 2016. Pedagogisen johtamisen prosessi. Teoksessa Parrila, S & Fonsen, E. (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus, 59-90.

Partanen, J. 2015. Muutosjohtaminen ohjelmiston käyttöönotossa. Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu.

Päiväkodin johtaja. Vantaan kaupungin varhaiskasvatus. Haastattelu 4.3.2020.

Rodd, J. 2013. Reflecting on the Pressures, Pitfalls and Possibilities for Examining Leadership in Early Childhood within a Cross-National Research Collaboration. Teoksessa Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (eds). 2013. Researching Leadership in Early Childhood Education. Tampere: Tampere University Press, 31-46.

Rubanovitsch, M. 2020. Modernin johtajan käsikirja. Älä ole pomo. Espoo: Johtajatiimi.

Saarela, H. 2018. Pedagoginen johtaminen varhaiskasvatuksessa: ”Pedagogisen johtamisen tulisi olla päiväkodin johtajan ydintehtävä”. Kasvatustieteen Pro Gradu – tutkielma. Oulun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Sumkin, S. 2016. Pedagogisen johtamisen tutkiminen ja kehittäminen Mustijoen perusturvan varhaiskasvatuksessa. Ylempi AMK – opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu.

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kepan raporttisarja/Kehitysyhteistyön palvelukeskus 103. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2018. Ennakointidialogit. [viitattu 11.4.2020] Saatavissa: https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/tyon_tueksi/varhainen-avoin-yhteistoiminta/ennakointidialogit

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019. Lapsivaikutusten arviointi [viitattu 2020]. Saatavissa:

https://thl.fi/fi/web/lapsetnuoretjaperheet/johtamisen_tueksi/miten_arvioida/lapsivaikutusten_arviointi

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen.

Aaltoyliopiston julkaisusarja tiede + teknologia 5/2015. Helsinki: Tampereen teknillinen yliopisto, Tekes. Saatavissa:

<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Saatavissa:

https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Valli, R. 2018. Vastausten tulkinta määrällisessä tutkimuksessa. Teoksessa Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalla tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 261-275.

Vantaan kaupunki 2017. Valtuustokauden strategiamalli 2018-2021. [viitattu 19.3.2020] Saatavissa:

https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/136267_Valtuustokauden_strategia_2018-2021.pdf

Vantaan kaupunki 2018a. Päiväkodin johtajan mallitehtäväkuvaus.

Vantaan kaupunki 2018b. Vantaan lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma 2018-2022. [viitattu 10.3.2020] Saatavissa:

https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/140378_Lasten_ja_nuorten_hyvinvointisuunnitelma_2018-web-0607-2.pdf

Vantaan kaupunki 2019a. Aikajana – työvuorosunnittelujärjestelmä. Referenssiryhmän palaveri Vantaalla 17.6.2019.

Vantaan kaupunki 2019b. Vantaan Työvuorosunnittelun käyttöönottoprojektin työasiakirjat.

Vantaan kaupunki 2020. Tukea varhaiskasvatuksen perheille poikkeustilanteen aikana. Julkaistu 8.4.2020. [viitattu 9.4.2020] Saatavissa:

https://www.vantaa.fi/uutisia/varhaiskasvatus_ja_koulutus/101/0/150475

Vantaan varhaiskasvatuksen tulokortti 2019.

Vantaan varhaiskasvatuksen tulokortti 2020.

Varhaiskasvatuslaki 540/2018. Annettu Helsingissä 13.7.2018. [viitattu 4.3.2020]

Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180540>

Valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksesta 753/2018. Annettu Helsingissä 23.8.2018. [viitattu 10.4.2020] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180753>

Valtioneuvoston viestintäosasto 2020. Hallitus päätti vuoden 2020 toisesta lisätalousarvioesityksestä sekä julkisen talouden suunnitelmasta vuosille 2021-2024. Pöytäkirjamerkinnot 8.4.2020. Valtioneuvoston tiedote 231/2020. [viitattu 8.4.2020] Saatavissa: https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/hallitus-paatti-vuoden-2020-toisesta-lisatalousarvioesityksesta-seka-julkisen-talouden-suunnitelmasta-vuosille-2021-2024

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Määräykset ja ohjeet 2018:3a. Helsinki: Opetushallitus.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. 2. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Vlasov, J., Salminen, J., Repo, L., Karila, K., Kinnunen, S., Mattila, V., Nukarinen, T., Parrila, S. & Sulonen, H. 2018. Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset. Julkaisut 24:2018. Tampere: Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.

LIITTEET

Liite 1: Alkukartoitus

Kysely:

Yksikköni työvuorosuunnittelusta vastaa (kuka/ketkä):

Yksikköni työvuoroluettelon laatimisesta vastaa (kuka/ketkä):

(Yllä oleviin kysymyksiin voi vastata esim. johtaja, varajohtaja, vaka-ope jne.)

Kuinka paljon (h) työvuorosuunnittelu vie aikaa per työvuorajakso: _____ h.

Työvuorojaksomme on _____ viikkoa pitkä.

Kysymys	kyllä	ei	en osaa sanoa	muu huomio / ajatus
Teemme työvuoroluettelon excel pohjalle?				
Teemme työvuorosuunnittelun jollekin toiselle pohjalle/ohjelman avulla? Minkä?				
Työvuorosuunnittelulle on tarpeeksi aikaa?				
Työvuorosuunnittelulle ei ole tarpeeksi aikaa?				
Työvuorosuunnittelu vie tarpeettoman paljon aikaa työajasta?				
Työvuorosuunnitteluun kaivataan yhtenäistä järjestelmää koko kaupungin tasolla?				

Ympyröi (niin monta kuin koet tarpeelliseksi)

Mitä toivoisit uudelta työvuorosuunnittelu järjestelmältä?	työn sujuvuutta	työvuorosuunnittelun ajankäytön vähenemistä	jotain muuta, mitä?

Sana vapaa.

Nostaisitteko esille vielä jotain, mitä en vielä edellä kysynyt?	
--	--

Liite 2: Loppukysely

Loppukysely Aikajana syksy 2019 Vantaa

Kysymys	kyllä	ei	en osaa sanoa	muu huomio / ajatus
Aikajanan käyttöönotto on ollut sujuvaa				
Aikajanan käyttöönotossa on ollut haasteita				jos kyllä, niin millaisia?
Työvuorosuunnittelulle on nyt tarpeeksi/enemmän aikaa kuin aiemmin, ennen Aikajanan käyttöönottoa?				jos kyllä/ei, niin miksi?
Aikajana mahdollistaa esimiehelle aikaa muihin työtehtäviin?				jos kyllä, niin millaisiin?
Aikajana on sujuvoittanut työvuorosuunnittelua?				millä tavoin?
Työvuorosuunnittelusta vastaa päiväkodin johtaja				jos ei, niin kuka vastaa?
Aikajana on helppo ja selkeä järjestelmä				jos ei, niin miksi?
Saatteko tukea ja apua Aikajanan käytössä?				jos kyllä, niin millaista? kuka auttaa?
Onko tuki riittävää?				jos kyllä, niin perusteluja? jos ei, niin mitä parantaisitte?

Vastasivatko käyttöönottokoulutukset tarpeitanne? Perustelut.

Millä tavoin Aikajana on koulutettu/perehdytetty muulle henkilöstölle toimipaikoissanne? (sisäiset palaverirakenteet, tvt-tukihenkilön tuki, työllat?)

Mitä ottaisitte huomioon tulevaisuudessa uusien järjestelmien käyttöönotossa, muun muassa VaSan käyttöönotossa? Voit halutessasi numeroida vastauksesi tärkeysjärjestyksessä.