



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jonna Perkiö

”ANTAA VOIMAA JA TSEMPPIÄ”

KASTE-hankkeen varhaiskasvatuksen esimiestyöpajalaisten
näkemyksiä toiminnan merkityksellisyydestä

Sosiaali- ja terveysala
2011

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Jonna Perkiö
Opinnäytetyön nimi	”Antaa voimaa ja tsemppiä”. KASTE-hankkeen varhaiskasvatuksen esimiestyöpajalaisten näkemyksiä toiminnan merkityksellisyydestä
Vuosi	2011
Kieli	suomi
Sivumäärä	57 + 3 liitettä
Ohjaaja	Ann-Sophie Blomqvist

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää varhaiskasvatuksen esimiestyöpajalaisten kokemuksia työpajojen hyödyllisyydestä. Tutkimuksessa selvitettiin esimiestyöpajalaisten osallistumisen syitä työpajatoimintaan, esimiesten työhyvinvointia sekä työpajojen vaikutusta esimiesten omaan työskentelyyn ja varhaiskasvatuksen laatuun.

Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella, johon vastasi kymmenen esimiestä. Kyselylomake sisälsi muutamia monivalintakysymyksiä, mutta enimmäkseen avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymykset analysoitiin kvantitatiivisella menetelmällä ja avoimet kvalitatiivisella menetelmällä, tässä tutkimuksessa aineistolähtöistä sisällönanalyysia käyttäen.

Tutkimuksista ilmeni, että esimiestyöpajaan osallistumisen syitä olivat vertaistuen saaminen ja esimiestyössä kehittyminen monipuolisten työvälineiden avulla. Varhaiskasvatuksen esimiestyöpajat vaikuttivat osaltaan esimiesten työhyvinvointiin. Tärkeimpinä tekijöinä työpajoissa esimiesten mielestä olivat työssä jaksaminen, vertaistuki, tiedon ja kokemusten jakaminen sekä omaan työhön saadut näkökulmat ja niiden kehittäminen.

Esimiehet kokivat saavansa työpajoista hyödyllisyyttä työyhteisöönsä, sillä kahdeksan kyselyyn vastanneista koki, että esimiesten työpajatyöskentelystä on saanut tukea työtehtävien hoitamiseen ja vaikutteita muilta ryhmäläisiltä työtapojen kehittämiseen. Siten esimiestyöpajat nähdään kokonaisvaltaisena toimintana, jonka vaikutukset ulottuvat esimiehen kautta koko työyhteisöön sekä päivähoidon asiakkaisiin eli lapsiin ja heidän perheisiinsä.

ABSTRACT

Author	Jonna Perkiö
Title	“It Gives Strength and Energy”. KASTE-Project Superiors Evaluate the Importance of Early Childhood Education Programme
Year	2011
Language	Finnish
Pages	57 + 3 Appendices
Name of Supervisor	Ann-Sophie Blomqvist

The aim of this research is to find out how useful the superiors in early childhood education consider the workshops for superiors to be. The aim was to find out why the superiors participate in the workshops, how well they cope and manage at work and what the effect of the workshops is on the work of the superiors and the quality of early childhood education.

The research was carried out with a questionnaire, which was answered by ten superiors. The questionnaire included some multiple-choice questions but mostly open-ended questions. The multiple-choice questions were analysed with a quantitative method and the open-ended questions with a qualitative, material-based content analysis method.

The research showed that the reasons to participate the workshops included getting peer support and developing oneself as superior with the help of many-sided tools. The workshops in early childhood education had an impact on work well-being among the superiors. The most important factors in the workshops, according to the superiors, were coping at work, peer support, sharing information and experiences and having a new approach in one`s own work.

The superiors felt that the workshops were useful to the work community. Eight superiors felt that they had received support and tools from the other respondents to develop their own work. The workshops for the superiors can thus be seen as holistic action that affects the whole work community and the day care clients i.e. the children and their families.

Keywords	Early childhood education, questionnaire, work well-being, management in early childhood education
----------	--

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	9
2	VARHAISKASVATUS	11
	2.1 Varhaiskasvatusta säätelevät sopimukset, määräykset ja lait	12
	2.2 Vanhempien osallisuus päivähoitossa.....	14
	2.2.1 Kasvatuskumppanuus.....	14
	2.3 Varhaiskasvatuksen laatu	15
3	KASTE-OHJELMA.....	16
	3.1 Ohjelman tavoitteet ja toimintamenetelmät	16
	3.2 Varhaiskasvatuksen esimiesten työpajat.....	17
	3.2.1 Esimiestyöpajojen varhaiskasvatukselliset sisällöt	18
4	PÄIVÄKOTI TYÖYHTEISÖNÄ	20
	4.1 Toimiva työyhteisö	20
	4.2 Työyhteisön tavoitteet ja tavoitteiden saavuttaminen.....	21
5	VARHAISKASVATUKSEN JOHTAJUUS JA ESIMIESTYÖ	23
	5.1 Esimiehen työn tavoitteet ja tehtävät	24
	5.2 Haasteet esimiehenä työskenneltäessä.....	26
	5.2.1 Kaksoisroolin vaikutus.....	27
	5.3 Esimiehen työhyvinvointi	28
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	30
	6.1 Tutkimuskysymykset	30
	6.2 Tutkimusmenetelmät.....	30
	6.2.1 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.....	31
	6.3 Tutkimustyön kuvaus.....	32
	6.4 Tutkimuksen luotettavuus	33
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	35
	7.1 Vastaajien taustatiedot	35
	7.2 Esimiestyöpajoihin osallistuminen	36

7.3	Esimestyöpajojen hyödyllisyys.....	38
7.4	Esimestyöpajojen varhaiskasvatukselliset sisällöt.....	43
7.5	Esimiehenä työyhteisössä	44
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	49
8.1	Esimiesten osallistuminen työpajatoimintaan.....	49
8.2	Esimiesten kokemukset työpajojen hyödyllisyydestä.....	50
8.3	Työpajojen vaikutus esimiesten työhyvinvointiin	51
9	POHDINTA.....	53
	LÄHTEET.....	55
	LIITTEET	

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1.	Esimiestyöpajalaisten päiväkodin johtajana työskenteleminen työuran aikana	s. 32
Kuvio 2.	Esimiestyöpajalaisten nykyisissä työtehtävissä työskenteleminen	s. 33
Kuvio 3.	Esimiestyöpajalaisten tärkeimmiksi koetut asiat varhaiskasvatuksen esimiesten työpajoissa	s. 37
Kuvio 4.	Tukihenkilöt esimiehenä työskenneltäessä	s. 41
Kuvio 5.	Esimiestyöpajalaisten kokemia huolen aiheita varhaiskasvatuspalveluiden järjestämiseen liittyen	s. 44
Kuvio 6.	Esimiestyöpajalaisten kokemia ilon aiheita varhaiskasvatuspalveluiden järjestämiseen liittyen	s. 45
Taulukko 1.	Esimiestyöpajalaisten osallistumisen syitä työpajatyöskentelyyn	s. 34
Taulukko 2.	Esimiestyöpajalaisten osallistumattomuuden syitä työpajatyöskentelyyn	s. 34
Taulukko 3.	Esimiesten työpajatyöskentelyn tuki työtehtävien hoitamiseen ja muiden ryhmäläisten vaikutus työtapojen kehittymiseen	s. 35
Taulukko 4.	Esimiestyöpajalaisten näkemyksiä verkostoyhteistyön ja varhaiskasvatuksen esimiestyön yhdistämisestä	s. 38
Taulukko 5.	Esimiestyöpajojen kaltaisen toiminnan järjestämisen tärkeys	s. 39
Taulukko 6.	Esimiestyöpajojen järjestämisen tarpeellisuus varhaiskasvatuksen kehittämisen kannalta	s. 40

- Taulukko 7.** Esimiestyöpajalaisten tarvitsemaa lisätietoa
henkilöstöjohtamiseen liittyen s. 42
- Taulukko 8.** Esimiestyöpajalaisten tarvitsemaa lisätietoa
asiajohtamiseen liittyen s. 43
- Taulukko 9.** Esimiestyöpajalaisten pedagogisen johtamisen
näkyminen työyhteisössä s. 43

LIITELUETTELO

LIITE 1. Tutkimuslupa-anomus

LIITE 2. Tutkimuslupa

LIITE 3. Saatekirje ja kyselylomake varhaiskasvatuksen esimiestyöpajalaisille

1 JOHDANTO

Kiinnostuin varhaiskasvatuksen esimiestyöstä suorittaessani hallinnon työharjoitteluani perhepäivähoidon ohjaajan luona. Harjoitteluni aikana seurasin ohjaajani työnkuvaa ja sain itse suunnitella sekä toteuttaa erilaisia hallinnollisia tehtäviä. Havainnoin, että etenkin perhepäivähoidon ohjaajilla on erittäin laaja vastuualue, heidän työnsä on monitahoinen ja työskenteleminen on pääasiassa yksintyöskentelemistä. Otettuani yhteyttä Etelä-Pohjanmaan lapset, nuoret ja lapsiperheet - kehittämishankkeen (KASTE) projektityöntekijään, hän ehdotti opinnäytetyöni aiheeksi varhaiskasvatuksen esimiesten työpajoja (ks. luku 3 KASTE-OHJELMA).

Opinnäytetyössäni tutkimuskysymyksinä ovat, mitkä syyt saivat esimiehet osallistumaan työpajojen kaltaiseen toimintaan, miten varhaiskasvatuksen esimiestyöpajat ovat vaikuttaneet päivähoidon esimiesten omaan työskentelyyn ja toimintatapoihin sekä mitkä asiat vaikuttivat esimiesten työhyvinvointiin. Tarkoitukseni on luoda kokonaisvaltainen kuva esimiestyöpajoista ja tuoda esiin varhaiskasvatuksen esimiesten kokemuksia työpajoista sekä heidän nykyistä työtilannettaan. Tämän opinnäytetyön kautta varhaiskasvatuksen esimiestyöpajojen kaltaista tutkimusta tehtiin tietyvästi ensimmäistä kertaa varhaiskasvatustyössä.

Tutkimukseeni osallistuvat esimiehet toimivat vastaavina päiväkodinopettajina, lastentarhanopettajina, päivähoidon johtajina, päiväkodin johtajina sekä päivähoito-ohjaajina. Osa esimiehistä työskentelee siten sekä ryhmässä että johtotehtävissä. Esimiesten moninaisen työnkuvan takia, kiinnitän opinnäytetyössäni huomiota päiväkodissa työskentelyyn sekä päivähoidon asiakkaisiin eli lapsiin ja heidän perheisiinsä. Varhaiskasvatuksen kehittämisen kannalta tarkastelen työssäni esimiestyöpajojen vaikutusta esimiesten kautta päivähoidon asiakkaisiin.

Opinnäytetyöhöni sisältyy varhaiskasvatuksen esimiehille suunnattu kyselylomake työpajojen toiminnan merkityksellisyydestä. Laadullinen tutkimusote soveltuu ryhmäläisten näkemysten selvittämiseen sekä johtajuuden ja esimiestyön käsitte-

den syvälliseen käsittelyyn. Saadun aineiston analysoin aineistolähtöisen sisällön-analyysin ja tilastollisten menetelmien avulla.

Opinnäytetyöni koostuu teoria- ja tutkimusosioista. Teoriaosuuden ensimmäisessä pääluvussa avaan varhaiskasvatuksen käsitettä lakien, sopimusten, määräysten, kasvatuskumppanuuden sekä laadun avulla. Seuraavassa luvussa käsittelen Kaste-ohjelmaa, sen tavoitteita, toimintamenetelmiä ja varhaiskasvatuksen esimiesten työpajoja. Luvussa neljä käsittelen päiväkotia työyhteisönä. Teoriaosuuden viimeisessä luvussa tarkasteluni kohdentuu yksityiskohtaisemmin varhaiskasvatuksen esimiestyöhön ja johtajuuteen. Tutkimusosiossa käyn läpi tutkimuksen toteutuksen, analysointitavan, luotettavuuden sekä tutkimustulokset. Lopuksi tuon esiin tutkimuksen johtopäätökset sekä omat pohdintani.

2 VARHAISKASVATUS

Varhaiskasvatuksen käsite otettiin käyttöön vasta 1970-luvulla, jolloin varhaiskasvatus tuli uudeksi oppiaineeksi lastentarhanopettajien koulutuksessa. Varhaiskasvatuksella tarkoitetaan alle kouluikäisen, 0–6-vuotiaan lapsen hoitoa, kasvatus- ja opetusta. (Härkönen 2003: 23.)

Varhaiskasvatus määritellään suunnitelmalliseksi ja tavoitteelliseksi vuorovaikutukseksi ja yhteistoiminnaksi, jossa keskeinen merkitys on lapsen omaehtoiselle leikille. Varhaiskasvatusta järjestetään varhaiskasvatuspalveluissa, kuten päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa. Varhaiskasvatuspalveluja tuottavat kunnat, järjestöt, yksityiset palveluntuottajat sekä seurakunnat. (Reunamo 2007: 101; Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005.)

Varhaiskasvatuksen lähtökohtana on laaja-alainen, monitieteinen tieto ja tutkimus sekä varhaiskasvatuksen menetelmien tuntemiseen perustuva kokonaisvaltainen näkemys lapsen kasvusta, kehityksestä ja oppimisesta. Lisäksi varhaiskasvatuksen tehtävänä on mahdollistaa lasten oppiminen ja kehittää heidän kykyjään. Lapsen kehityksen ja oppimisen kannalta kasvatuksellisen ja pedagogisen jatkumon muodostavat varhaiskasvatus, esiopetus sekä perusopetus. (Niikko 2003: 104.)

Härkösen (2003: 24) mukaan käsitteenä esiopetus otettiin virallisesti käyttöön lainsäädännössä ensimmäisen kerran vuoden 1998 perusopetuslaissa, jossa todettiin esiopetuksen olevan osa varhaiskasvatusta, jonka tavoitteena on parantaa lapsen oppimisedellytyksiä.

Esiopetus määritellään esiopetussuunnitelman perusteiden mukaan suunnitelmalliseksi opetuksi ja kasvatukseksi, joka liittyy kiinteästi sekä varhaiskasvatukseen että alkuopetukseen. Esiopetusta järjestetään perusopetuslain mukaan oppilaiden ikäkauden ja edellytysten mukaisesti tavoitteena edistää oppilaiden tervettä kasvua ja kehitystä. Esiopetusta tulisi järjestää siten, että lapsen hyvinvoinnille, kehitykselle ja oppimiselle on mahdollisimman suotuisat edellytykset, jossa ko-

rostuu eri toimijatahojen välinen yhteistyö. (Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2010; Karila & Nummenmaa 2003: 128–130.)

2.1 Varhaiskasvatusta säätelevät sopimukset, määräykset ja lait

Varhaiskasvatuksen sopimuksilla, määräyksillä ja laeilla taataan asiakkaiden ja työntekijöiden oikeusturva. Sopimusten ja määräysten tavoitteena on myös turvata laadukas varhaiskasvatustoiminta. (Järvinen, Laine & Hellman-Suominen 2009: 88.)

Olennaisin varhaiskasvatusta säätelevä laki on laki lasten päivähoidosta (L36/1973). Nykyistä vuoden 1973 lakia on täydennetty useaan kertaan ja esiopetus on säädetty perusopetuslain säädännön kautta. Päivähoitolaki ei vastaa enää tämän päivän palvelutarvetta ja tilalle on suunnitteilla laajempi järjestelmän uudistus sekä varhaiskasvatustilaki. Muita varhaiskasvatustyötä ohjaavia lakeja ovat:

- Suomen Perustuslaki (L731/1999)
- Kuntalaki (L365/1995)
- Julkisuuslaki (L621/1999)
- Hallintolaki (L434/2003)
- Lastensuojelulaki (L417/2007)
- Perusopetuslaki (L477/2003)
- Sosiaalihuoltolaki (L710/1982)
- Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämiseksi (L504/2002)
- Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (L272/2005) (Järvinen ym. 2009: 89–91.)

Varhaiskasvatusta ohjaavia määräyksiä ja sopimuksia ovat muun muassa varhaiskasvatustyöryhmän muistiot, periaatepäätös varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista, esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet, Yhdistyneiden Kansakuntien Lasten Oikeuksien julistus sekä sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön eettiset ohjeet. (Järvinen ym. 2009: 89.)

Päiväkotien yleisin kehittämishanke vuonna 2005 on ollut Valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman (Vasu) perusteet. Vasu on sisällöllisen kehittämisen ja ohjauksen väline tavoitteena edistää varhaiskasvatuksen yhdenvertaista toteuttamista koko maassa. Vasun pohjana ovat valtioneuvoston vuonna 2002 hyväksymät Varhaiskasvatuksen valtakunnalliset linjaukset, jotka sisältävät yhteiskunnan järjestämisen ja valvoman varhaiskasvatuksen keskeiset periaatteet ja kehittämisen painopisteet. (Reunamo 2007: 101; Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005.)

Vanhemmat ja kasvatushenkilöstö laativat yhdessä lapselle varhaiskasvatussuunnitelman. Lapsi voidaan myös ottaa mukaan suunnittelemaan toimintaansa päiväkodissa. Suunnitelmassa otetaan huomioon lapsen kokemukset, tarpeet, tulevaisuuden näkymät, lapsen mielenkiinnon kohteet, vahvuudet sekä lapsen yksilölliset tuen ja ohjauksen tarpeet. Lapsen hyvinvointiin liittyviin huolenaiheisiin ja ongelmiin haetaan ratkaisua yhdessä vanhempien kanssa. Varhaiskasvatussuunnitelmassa kiinnitetään erityistä huomiota lapsen kehitystä vahvistaviin myönteisiin puoliin. (Laine, Ruishalme, Salervo, Siven & Välimäki 2004: 277.)

Varhaiskasvatuksen arvopohja perustuu kansainvälisiin lapsen oikeuksia määritteleviin sopimuksiin, kansallisiin säädöksiin sekä muihin ohjaaviin asiakirjoihin. Lapsen oikeuksien keskeisin arvo on lapsen ihmisarvo, johon kuuluvat syrjintäkielto, lasten tasa-arvoisen kohtelun vaatimus, lapsen etu, lapsen oikeus elämään ja täysipainoiseen kehittymiseen sekä lapsen mielipiteen huomioon ottaminen. Lapsen oikeuksia konkretisoivia varhaiskasvatuksen pääperiaatteita ovat muun muassa lapsen oikeus turvallisiin ihmissuhteisiin, turvattuun kasvuun, kehittymiseen ja oppimiseen sekä oikeus saada hänen tarvitsemaansa erityistä tukea. (Reunamo 2007: 102; Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005.)

Varhaiskasvatussuunnitelmatyön myötä on haluttu käynnistää lapsilähtöisen ja laadukkaamman toimintakulttuurin rakentaminen. Toiminnan sisällössä ja suunnittelussa painottuvat erityisesti lapsen hyvinvointi, vuorovaikutus, leikki, kieli ja kasvatuskumppanuus. Varhaiskasvatussuunnitelma on päivähoiton konkreettinen työväline, jonka tehtävänä on kuvata niitä periaatteita, toimintatapoja ja menetel-

miä, joilla varhaiskasvatusta suunnitellaan ja toteutetaan yksiköissä ja kunnissa. (Mikkola & Nivalainen 2009: 13–14.)

Suomalaisessa yhteiskunnassa varhaiskasvatusta säätelevät sopimukset, määräykset ja lait antavat päivähoiton toiminnalle tietyt lähtökohdat. Sopimusten, määräysten ja lakien voidaan katsoa antavan perustan sekä toiminnalle että sen laadun arvioinnille. (Hujala, Parrila, Puroila & Nivala 2007: 160.)

2.2 Vanhempien osallisuus päivähoidossa

Varhaiskasvatustyö on työtä, jossa asiakkaana on lapsi ja hänen perheensä. Lapsen edun toteutumiseksi on tärkeää, että lapsi saa kasvaa ja oppia ympäristössään, jossa vanhemmat ovat tietoisia kasvatustehtävästään ja päivähoiton työntekijät vastaavasti tukevat yhteistyössä tätä kasvatusta. (Järvinen ym. 2009: 118.)

Varhaiskasvatuksen henkilöstön vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö on perinteisesti ollut erilaista tiedottamista ja yhteisistä pelisäännöistä sopimista, mutta vanhempien osallisuuden merkitys on viime vuosina vahvistunut. Varhaiskasvatuksen ammattilaiset ovat huomanneet tarvitsevansa työhönsä yhä enemmän vanhempien tietoa omasta lapsestaan. Tällöin edistetään ja vahvistetaan lapsen ja perheen kaikinpuolista hyvinvointia siten, että vanhemmilla olisi voimia ja kykyä suoriutua vanhemmuudestaan mahdollisimman hyvin. (Mikkola ym. 2009: 11–12.)

2.2.1 Kasvatuskumppanuus

Päivähoidon toiminta perustuu vanhempien ja kasvatushenkilöstön väliseen vuorovaikutukseen eli kasvatuskumppanuuteen. Kasvatuskumppanuus määritellään valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman mukaan seuraavanlaisesti: ”Kasvatuskumppanuudella varhaiskasvatuksessa tarkoitetaan vanhempien ja henkilöstön tietoista sitoutumista toimimaan yhdessä lasten kasvun, kehityksen ja oppimisen prosessien tukemisessa. Tämä edellyttää keskinäistä luottamusta, tasavertaisuutta ja toistensa kunnioittamista. Vanhemmilla on lastensa ensisijainen kasvatusoikeus ja -vastuu ja oman lapsensa tuntemus. Henkilöstöllä on koulutuksensa antama

ammattillinen tieto ja osaaminen sekä vastuu kasvatuskumppanuuden ja tasavertaisen yhteistyön edellytysten luomisesta.” (Laine ym. 2004: 277.)

Kasvatuskumppanuus on yksi laadukkaan varhaiskasvatustyön keino, jossa edellytetään vanhempien ja henkilöstön yhteisymmärrystä kasvatuksesta ja sen tavoitteista. Kasvatuskumppanuus merkitsee avointa tiedottamista ja yhteistä päätöksentekoa. Lähtökohtana on tehdä mahdolliseksi vanhempien liittyminen ja osallisuus päiväkodin toimintaan. Kasvatuskumppanuuden perusidea on etsiä vanhempia aktiivisia ja osallistavia yhteistyö- ja viestintätapoja. Aito vuorovaikutus eli dialogisuus on kuulemista puolin ja toisin, mistä syntyy lapsen tuntemus ja yhteinen luottamus. (Järvinen ym. 2009: 118.) Lisäksi kasvatuskumppanuuden toteutuminen parhaimmillaan edistää lapsen kokemusta turvallisesta jatkuvuudesta kodin ja päivähoidon välillä (Mikkola ym. 2009: 12).

2.3 Varhaiskasvatuksen laatu

Laadukkaan varhaiskasvatuksen ensimmäisen kriteerin mukaan varhaiskasvatus perustuu selkeään kasvatustalouteen ja tavoitteisiin, jotka on laadittu yhdessä vanhempien ja päivähoidon henkilökunnan kanssa ohjaamaan kaikkea toimintaa. Toisen kriteerin mukaan varhaiskasvatus tukee jokaisen lapsen yksilöllistä kehittymistä, myös niiden, jotka tarvitsevat erityistä hoitoa ja huolenpitoa. Kolmannen kriteerin mukaan varhaiskasvatus tukee henkilökunnan ja vanhempien vuorovaikutusta tukemalla toinen toistaan kasvatustehtävässään sekä rohkaisee vanhempia vaikuttamaan päivähoitokasvatukseen. (Hujala ym. 2007: 176.)

Suomalaisen päivähoidon yhtenä vahvuusalueena on varhaiskasvatuksen kokonaisvaltainen näkemys. Kasvun kontekstuaalisessa teoriassa varhaiskasvatuksen laatu perustuu perheiden kanssa tehtävään yhteistyöhön. Teoriassa vanhempien ja kasvatushenkilöstön välisellä yhteistyöllä nähdään olevan vaikutusta lapsen tasapainoiseen kasvuun ja kehitykseen sekä päivähoitossa viihtymiseen. Suomalaisen päivähoidon laadukkuuden merkittävinä osatekijöinä ovat myös varhaiskasvattajien korkea koulutustaso sekä yhteiskunnan takaama kaikkia alle kouluikäisiä koskeva päivähoito-oikeus. (Hujala ym. 2007: 153.)

3 KASTE-OHJELMA

Valtioneuvosto vahvistaa joka neljäs vuosi sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämisohjelman sosiaali- ja terveydenhuollon valtiosuudesta annetun lain (733/1992) mukaan. Vuosille 2008–2011 ohjelma nimettiin KASTE -ohjelmaksi. Ohjelman valmistelua ja toimeenpanoa varten kuultiin erikseen sosiaali- ja terveystieteiden järjestöjä sekä kansalaisia verkkosivujen kautta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008.)

Suomi on jaettu KASTE -ohjelman mukaisesti viiteen eri alueeseen, joilla KASTE -ohjelmaa toteutetaan. Alueita ovat Pohjois-Suomi, Itä- ja Keski-Suomi, Länsi-Suomi, Väli-Suomi (johon Etelä-Pohjanmaa kuuluu) ja Etelä-Suomi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008.)

3.1 Ohjelman tavoitteet ja toimintamenetelmät

Kaste-ohjelmassa määritellään lähivuosien sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämistavoitteet ja keskeisimmät toimintamenetelmät, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008).

Yhtenä tavoitteena on osallisuuden lisääntyminen ja syrjäytymisen vähentyminen kiinnittämällä huomiota lasten ja nuorten syrjäytymiseen, perheiden tukemiseen, pitkäaikaistyöttömiin sekä pitkäaikaisasunnottomuuteen. Toimintamenetelmän tarkoituksena on puuttua varhain ongelmiin, tukea lasten ja nuorten kehitystä ja parantaa palveluja sekä auttaa vaikeasti työllistyviä kuntoutumaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008.)

Toisena tavoitteena on hyvinvoinnin ja terveyden lisääntyminen sekä hyvinvointi- ja terveyserojen kaventuminen. Tehokkaimmin terveyseroja kaventavat riskitekiäjät, kuten lapsiperheiden köyhyys, alkoholinkäyttö ja vanhusten hyvinvointi. Toimintamenetelmänä on kehitettävä henkilöstövoimavarojen käyttöä, varmistettava henkilöstön riittävyys ja vahvistettava työntekijöiden osaamista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008.)

Kolmantena tavoitteena on parantaa palvelujen laatua, vaikuttavuutta ja saatavuutta sekä kaventaa alueellisia eroja. Toimintamenetelmän tarkoituksena on vahvistaa asiakkaan asemaa, uudistaa palvelurakenteita, sovittaa yhteen palvelutuotantoa ja palveluprosesseja. Lisäksi tarkoitus on laajentaa kansalaisten mahdollisuuksia sähköiseen asiointiin, vahvistaa perusterveydenhuollon ja sosiaalihuollon kehittämistä, luoda Hyvä käytäntö -verkosto sekä uudistaa laatusuositukset. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008.)

3.2 Varhaiskasvatuksen esimiesten työpajat

Varhaiskasvatuksen kehittäminen kuului Etelä-Pohjanmaan lapset, nuoret ja lapsiperheet kehittämishankkeessa osaksi jalkautuvien palveluiden kehittämiskokonaisuuksia, jonka tavoitteena oli kehittää lapsen ja perheen palvelutarpeisiin vastaavia palveluita matalan hallinnon mallilla ja joustavilla rajapintojen työkäytänteillä. Lähtökohtana oli, että erityisosaamista ei voi viedä perustasolle ilman tälle tasolle rakennettuja malleja ja käytäntöjä. Edellämainittu pyrittiin tekemään pilottityösköissä ja kokeiltu malli oli tarkoitus levittää maakunnalliseksi käytännöksi. Tarkoituksena oli saada myös perheet mukaan palveluiden suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. (KASTE 2009–2011.)

Päiväkotipilotin yhteydessä nousi tarve käynnistää päivähoidon esimiehille kohdennettua vertaisryhmätoimintaa maakunnan esimiehille. Varhaiskasvatuksen esimiehille suunnatut työpajat toimivat noin kerran kuussa syksyllä 2010 ja keväällä 2011. Jokainen ryhmän tapaaminen kesti kolme tuntia. Esimiestyöpajojen tavoitteena oli kehittää johtamisosaamista vertaisryhmässä alueella toimivien varhaiskasvatustoimijoiden kesken. Lisäksi ryhmä tarjosi mahdollisuuksia kokemusten vaihtoon ja tiedon sekä ajankohtaisten asioiden jakamiseen, tukien esimiehen johtamisosaamista ja omaa työssä jaksamista. (KASTE 2009–2011.)

Työpajatyöskentely rakentui tapaamisista, joissa oli teemakohtainen aiheen alustus, ohjattua keskustelua sekä työskentelyä tukevia tehtäviä. Vertaisryhmässä käsiteltiin varhaiskasvatusjohtamiseen liittyviä teemoja, joissa näkökulmina olivat muun muassa varhaiskasvatuksen hallinnointi ja talous, varhaiskasvatuksen henki-

löstöjohtaminen ja verkostoyhteistyö monialaisissa varhaiskasvatuksen rinnalla toimivissa verkostoissa, varhaiskasvatuksen kehittämistyön menetelmät, varhaiskasvatuksen arvioinnin menetelmät ja asiakaspalautteen hyödyntäminen sekä dokumentointi ja työyhteisön viestintä. (KASTE 2009–2011.)

Esimiestyöpajoissa keskusteltiin omahoitajuudesta ja kasvatuskumppanuudesta. Lisäksi tutustuttiin hankkeessa mukana oleviin päiväkotipilotteihin, perehdyttiin Hyvinvoiva lapsi -työprosessimenetelmään ja varhaiskasvatuksen Kuvastin -menetelmään. Työpajatoiminta jatkuu edelleen ryhmän omana vertaistoimintana ilman hankkeen projektityöntekijän koordinoitua. Työpajassa työstettiin yhdessä toimivaa tapaa jatkotyöskentelylle. (KASTE 2009–2011.)

3.2.1 Esimiestyöpajojen varhaiskasvatukselliset sisällöt

Tässä osiossa käydään läpi esimiestyöpajojen varhaiskasvatuksellisia sisältöjä havainnollistamaan työpajojen aihealueita ja työpajoissa toimimista jokaisella tapaamiskerralla.

1. Paja: tutustuttiin ryhmän jäseniin sekä käytiin työpajojen sisällöt ja ryhmäläisten toiveet läpi. Pajassa käsiteltiin erityisesti voimaantumista voimavarana ja työyhteisön kolmiota. (Hintsa 2011.)
2. Paja: käsiteltiin jaksamista edistävää työyhteisöä, muun muassa itsensä johtamista ja oman osaamisen kehittämistä. Lisäksi käytiin läpi varhaiskasvatuksen muutoksia ja ennakoitua strategiatyössä. (Hintsa 2011.)
3. Paja: tarkasteltiin varhaiskasvatuksen henkilöstöjohtamista, motivointia, oikeudenmukaista johtamista, rekrytoinnin ja perehdytyksen merkitystä sekä kehityskeskusteluita (Hintsa 2011).
4. Paja: käytiin läpi varhaiskasvatuksen pedagogista johtajuutta sisällyttäen kasvatuskumppanuuden periaatteet sekä omahoitajuus ja kiintymyssuhde. Pajassa muodostettiin myös kirjallisuuspiiri, jossa ryhmä tutustui varhaiskasvatuksen kirjalli-

suuteen ja jokainen kertoi vuorollaan, mitä oivalluksia oli saanut lukemansa pohjalta omaan esimiestyöhön liittyen. (Hints 2011.)

5. Paja: aiheena oli työpajatyöskentelyn väliarviointi, käytiin läpi arvioinnin ja kehittämisen menetelmiä sekä asiakaspalautteiden hyödyntämistä (Hints 2011).

6. Paja: vierailu Hämeenlinnaan, jossa tutustuttiin heidän varhaiskasvatukseen ja etenkin pedagogiseen johtamiseen ja kasvatuskumppanuuteen (Hints 2011).

7. Paja: vieraileva luennoitsija Antti Vuorela käsitteli aiheita varhaiskasvatuksen talous ja hallinnointi (Hints 2011).

8. Paja: syvennettiin tietämystä varhaiskasvatuksen itse- ja vertaisarviointiin sekä tutustuttiin varhaiskasvatuksen Kuvastin-menetelmään ja Pilottipäiväkodin Hyvinvoiva lapsi - työprosessimenetelmään. Kuvastin - menetelmä on kehitetty työyhteisön itsearviointi- ja vertaisarviointimenetelmäksi tarkoituksena tukea tiimin arvioivaa työtapaa ja yhteisöllisen asiantuntijuuden kehittymistä. Menetelmään sisältyy muun muassa oman työn dokumentointi, arvioinnin tueksi kehitettyjen lomakkeiden käyttö sekä vertaisarviointikokoukset. Hyvinvoiva lapsi - työprosessimenetelmässä kiinnitetään huomiota palveluohjaukseen, omahoitajuuteen sekä päiväkodin ja koulun väliseen yhteistyöhön. (Hints 2011.)

9. Paja: tutustuttiin toiminnallisiin menetelmiin työyhteisön vuorovaikutuksen tueksi ja käytiin yhteistä keskustelua esimiesten työpajan jatkuvuudesta (Hints 2011).

10. Paja: vieraileva luennoitsija Anne Lähdesmäki kertoi esimiehenä kasvamisesta muun muassa selviytymiskeinoista muutoksissa ja avoimista vuorovaikutussuhteista (Hints 2011).

4 PÄIVÄKOTI TYÖYHTEISÖNÄ

Työyhteisöllä tarkoitetaan tavallisesti yhdessä työskentelevää suurta tai pientä ryhmää, jolla on yhteinen tavoite sekä yhteiset aineelliset voimavarat ja taidot. Erilaiset tiimit ja ryhmät ovat yleistyneet työelämässä. Tiimillä tarkoitetaan ryhmää, joka on perustettu jotain tiettyä tavoitetta ja tarkoitusta varten. Ryhmiä ja tiimejä voidaan muodostaa, esimerkiksi jäsenten välisen vuorovaikutuksen kehittämiseksi tai roolien, valtasuhteiden ja työnjaon selvittämiseksi. (Laine ym. 2004: 230–231.)

Päiväkodissa varhaiskasvatustyön perustana voidaan pitää lapsilähtöisen toiminnan toteuttamista. Eeva Hujala määrittelee lapsilähtöisyyden käsitteen jokaisen lapsen yksilöllisyyden kunnioittamiseksi ja tarpeiden tunnistamiseksi. Toiminta tulisi suunnitella ja oppimisen edellytykset luoda niin, että jokainen lapsi huomioidaan yksilönä, ei vain osana ryhmää. Tämä edellyttää kasvattajalta herkkyyttä kohdata lapsi ja hänen yksilölliset tarpeensa. (Järvinen ym. 2009: 34–35; Kalliala 2008: 22.)

4.1 Toimiva työyhteisö

Yksi esimiehen perustehtävistä on työyhteisön perustehtävän mahdollistaminen. Toimivan työyhteisön lähtökohtana ovat yhteinen kasvatuskäsitys ja pedagogiikka sekä toimintaa tukevat rakenteet. Kasvatuskäsityksen pohjalla ovat työyhteisön arvot ja käsitys siitä, millaista on hyvä varhaiskasvatus heidän päiväkodissaan. Esimiehen pedagogiikan johtaminen tarkoittaa kykyä ohjata kasvatustoiminnan suunnittelua, toteutusta ja arviointia perustehtävän mukaisesti. Toisinaan työyhteisössä voi vallita perustehtävää vääristäviä asioita, kuten riitelemine, rajojen hakeminen ja epäolennaisiin asioihin juuttuminen. Esimiehen tehtävänä on siten asettaa rajat ja raamit, jotka auttavat työyhteisöä pysymään perustehtävässä ja muistuttaa siitä, mitä työpaikalla pitäisi tehdä. (Mikkola ym. 2009: 26–27; 68–69.)

Useat tahot asettavat työntekijälle ja työyhteisölle tietynlaisia odotuksia. Työyhteisöllä tulee olla yhtenäinen käsitys siitä, mitä hyvä varhaiskasvatus pitää sisälleen. Toteutettavien työtapojen on tuettava kokonaisvaltaisesti lapsen kasvua, kehitystä ja oppimista. Eräänä päiväkotikasvatuksen laatutekijänä nähdään myös vanhempien osallisuus kasvatusyhteistyössä. (Mikkola ym. 2009: 60.)

Työyhteisössä on kahdenlaisia ilmiöitä; näkyviä sekä piilossa olevia. Näkyvissä olevia ilmiöitä ovat tietoisuus, tavoitteellisuus ja yhteistyökyky. Kun asia tai ilmiö tehdään näkyväksi puhumalla, sitä voidaan käsitellä yhdessä ja siitä voidaan oppia. Piilossa olevat ilmiöt voivat olla jännitteitä, pelkoa, ahdistusta, ristiriitoja, vähättelyä ja selän takana puhumista. Ne edustavat tiedostamattomia ilmiöitä, jotka kielletään. (Mikkola ym. 2009: 69.)

Hyvin toimivassa tiimissä asioista on sovittu selkeästi, asiat hoidetaan ja työt tulevat tehdyksi hyvin ja lapset sekä vanhemmat ovat tyytyväisiä. Tämä heijastuu naapuriryhmiin, sillä hyvin toimiva tiimi ei kuormita naapuriryhmiä vaan sieltä voi riittää resursseja auttamaan muita. Jokaisella työntekijällä on mielikuva ja kokemus siitä, miten työyhteisön muut tiimit toimivat perustehtävän toteuttamiseksi. Epävirallinen tieto täytyy tehdä näkyväksi keskustelemalla avoimesti työyhteisön palaverirakenteiden puitteissa. Jokaisen tiimin täytyisi saada toimintansa hallintaan, sillä toimimaton tiimi kuormittaa ryhmän omaa henkilökuntaa, asiakkaita eli lapsia ja vanhempia sekä muita tiimejä. Tiimin toimimattomuus tai toimivuus ei kosketa ainoastaan tiimiä itseään vaan myös koko työyhteisöä. (Mikkola ym. 2009: 71.)

4.2 Työyhteisön tavoitteet ja tavoitteiden saavuttaminen

Päiväkodin työyhteisössä suuri merkitys on ihmissuhteilla ja vuorovaikutuksella niin työntekijän, työyhteisön että työn tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Hyvät suhteet työntekijöiden, esimiesten ja alaisten välillä sekä työpaikan hyvä ilmapiiri ovat tutkimusten mukaan yhteydessä työssä viihtymiseen. Vuorovaikutus sekä palaute esimiehiltä ja työtovereilta auttaa työntekijää jäsentämään omaa työtään ja

omaa osuuttaan koko työyhteisön tavoitteiden saavuttamisessa. (Laine ym. 2004: 230–231.)

Laineen (2004: 233–236) mukaan hyvän päiväkotityöyhteisön yksi kulmakivi on työnohjaus, joka tarkoittaa asiantuntijan tai työnohjaajan antamaa yksilöllistä tai pienryhmässä tapahtuvaa ohjausta. Työnohjauksessa käydään läpi vaikeita tilanteita ja puretaan mieltä askarruttavia asioita. Tarkoituksena on vähentää stressin tunnetta ja työn henkistä kuormittavuutta. Lisäksi työnohjauksen myötä opitaan paremmin ymmärtämään itseään, asiakasta ja oman toiminnan tarkoitusperiä ja taustatekijöitä. Tavoitteena on, että työntekijästä kehittyy omaperäinen, itsenäinen ja luova ammattilainen. (Laine ym. 2004: 233–234.)

Työyhteisön toimivuus alkaa horjua silloin, kun huomataan uupumusta, muutosvastarintaa, työmotivaation puutetta, yhteistyökyyttömyyttä sekä johtajuuskriisiä. Työnohjaus voi tuottaa ohjattaville oivalluksia ja ymmärrystä ja lisätä heidän tietojaan ja taitojaan sekä heidän itsensä että heidän työnsä suhteen. Parhaimmillaan työnohjaus antaa työntekijälle keinoja selviytyä ongelmatilanteista, opettaa työntekijää hyväksymään oma rajallisuutensa, antaa voimavaroja sekä mahdollisuuden irrottautua työstä henkisesti. (Laine ym. 2004: 235–236.)

Työyhteisön kehittäminen on prosessi, jota voidaan ohjata tietoisesti. Työilmapiiri on todennäköisesti silloin hyvä, kun työyhteisön perustehtävä, rakenteet ja johtajuus ovat kunnossa. Työyhteisössä tehdään oikeita asioita lasten ja perheiden kannalta sekä keskustelu ja kommunikointi toimivat hyvin ja työpaikalla viihdytään. Tärkeä tekijä työhyvinvoinnin kannalta on hyvä vuorovaikutus lasten ja vanhempien kanssa sekä toimiva yhteisöllisyys, joka tukee hyvän arjen toteutumista lapsille, vanhemmille ja työyhteisölle. (Mikkola ym. 2009: 70–71.)

5 VARHAISKASVATUKSEN JOHTAJUUS JA ESIMIESTYÖ

Johtajuudella tarkoitetaan johtajana olemista tai johtajan asemaa. Johtaminen tarkoittaa johtajan toimintaa, jolla hän saa johtamansa organisaation ja sen jäsenet toimimaan päämäärien edellyttämään suuntaan. Tällöin johtaminen viittaa tavoitteelliseen vuorovaikutukseen johtajan ja alaisten välillä. (Hujala ym. 2007: 130.)

Päivähoidon esimiestyö on ollut muutospaineiden alla koko 1990–2000-lukujen ajan. Taloudellinen lama ja valtionuudistus pakottivat kuntia lakkauttamaan esimiestyövirkoja ja laajentamaan lähiesimiesten, kuten päiväkodinjohtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien hallinnollisia tehtäviä, eri päivähoitomuotojen yhtäaikaista johtamista sekä erilaisia päivähoidon ulkopuolisia tehtäväalueita. (Parrila 2006: 17.)

Varhaiskasvatuksen johtajan työskentelyssä voidaan erottaa kaksi ulottuvuutta; hallintotyö ja päivittäisjohtaminen. Hallintotyössä keskeisessä asemassa ovat muun muassa eri hallinnon tasoilla tehdyt päätökset organisaation toiminnan järjestämisestä, resurssoinnista sekä toiminnan seuraamisesta tilastoimalla. Päivittäisjohtamisella tarkoitetaan työpaikalla tapahtuvaa johtamistyötä, jota johtaja suorittaa joko päivittäin tai määräajoin. Johtamistoiminta on konkreettista toimintaa, kuten palaverien pitoa ja henkilöstöneuvottelua. Lisäksi johtajalta edellytetään alaisten hyvinvointiin, heidän tukemiseensa tai kouluttautumiseensa suuntautuvaa toimintaa, kuten keskustelujen järjestämistä. (Hujala ym. 2007: 131.)

Nivala (2002: 17) tarkastelee tekstissään johtajuutta neljästä eri perspektiivistä. Nämä neljä johtajuuden realiteettia ovat paradigmat, toiminta, substanssi ja ympäristö, jotka ovat olennaisesti yhteydessä toisiinsa. Paradigma on malli tai toimintatapa, joka ohjaa johtajan mahdollisuuksia ja toimintaa. Siten paradigmojen voidaan ajatella olevan toiminnan perusta. Substanssi on toiminnan pääsisältö, jonka yhtenä tärkeänä tavoitteena on luoda ja tukea johtajien tiimityötä. Ympäristöön Nivala luokittelee kuuluvaksi eturyhmän, kuten lapset, vanhemmat, henkilökunta ja ammattiliitto, jotka kaikki korostavat eri ominaisuuksia laadukkaaseen varhaiskasvatukseen. (Nivala 2002: 17–21.)

Päiväkodin johtamisen välittömällä toimintaympäristöllä tarkoitetaan niitä toimintaympäristöjä, joissa johtajalla on aktiivinen rooli, esimerkiksi oma työyksikkö. Vanhemmat ja lapset muodostavat toisen toimintaympäristön toimiessaan päivähoidon asiakkaina. Päiväkotihoidon välittömät vuorovaikutussuhteet muodostuvat siis johtajasta, perheistä ja työyhteisöstä ja tämän ryhmän yhteyttä kutsutaan päiväkodin primaari kulttuurikentäksi. (Hujala ym. 2007: 141.)

5.1 Esimiehen työn tavoitteet ja tehtävät

Tiensuun (2005: 50) mukaan johtamisen tarkoituksena on varmistaa organisaation perustehtävän ja siitä johdettujen käytännön tavoitteiden tehokas toteutuminen. Johtajan täytyy ymmärtää ja auttaa muita ymmärtämään, mitä varten yhteinen työtehtävä on olemassa. Perustehtävä antaa suunnan organisaatiolle ja oikeutuksen työlle. Johtaja työskentelee perustehtävän palveluksessa ja keskeistä on tehtävän hyvä hoitaminen. Johtajan tehtävänä on saada organisaatio menestymään yhteistyössä muiden kanssa. Menestys johtuu tavoitteiden, toimintaympäristön, voimavarojen ja yhteistyön mahdollisuuksien kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä ja hyödyntämisestä. Hyvin suunniteltu strategia auttaa johtoa keskittymään oleellisiin asioihin myös vakaisissa olosuhteissa. (Tiensuu 2005: 50–51.)

Esimiehen perustaitoihin sisältyy kyky ymmärtää ihmisiä ja heidän käyttäytymistään sekä saada heidät toimimaan perustehtävän toteuttamisen edellyttämällä tavalla. Onnistunut johtaminen muodostuu muun muassa ihmisten ja asioiden johtamisesta sekä päivittäisten arkitoimintojen tasapainoisesta hoitamisesta. Työntekijän työ muodostuu omaksi selkeiden tavoitteiden, sopimusten ja riittävän autonomian avulla. Työn motivoitumisen edistämiseen vaikuttavat myönteinen työilmapiiri, luottamus omiin ja muiden kykyihin sekä muiden arvostus. Lisäksi tärkeä vaatimus esimiestehtävissä pärjäämiselle on tuen eli resurssien ja henkisen tuen antaminen alaisilleen. Sekä esimiehille että työntekijöille tulee olla mahdollisuus työnohjaukseen, jossa voi keskustella asiantuntijan kanssa ja siten ymmärtää ihmisiä sekä myönteisiä ja kielteisiä tunteita paremmin. (Tiensuu 2005: 52.)

Nykyään päiväkodin johtajan tehtävässä korostuu moninaisen kokonaisuuden johtaminen, mikä edellyttää laaja-alaista kasvatusorganisaation johtamisen asiantuntemusta. Päiväkodin johtajan keskeisimpiin tehtäväalueisiin kuuluvat hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen, palveluorganisaation johtaminen, työorganisaatioiden johtaminen, osaamisen johtaminen sekä varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimiminen. (Lastentarhanopettajaliitto 2004.)

Päiväkodin johtamistoiminnan kontekstuaalinen eli teoreettinen malli antaa kehyksen johtamistoiminnan ulkoisten ehtojen ja sen prosessin tarkasteluun. Johtajuus päiväkodissa toteutuu siinä ympäristössä, jossa myös hoito, kasvatusta ja opetus toteutuvat. Mallissa tarkastellaan johtajuutta sekä johtajan että hänen ympäristönsä näkökulmasta. Johtajuuden onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa johtajan persoona, yhteistyökyky, hänen johtamistyyliinsä, kyky viedä päiväkodin asioita määrätietoisesti eteenpäin sekä tukea henkilöstöä mahdollistamalla hyvät toiminnalliset resurssit. (Hujala ym. 2007: 140–141; Puroila & Rosemary 2002: 51.)

Päiväkodin johtajan johtajuuskuvan kehittymistä voidaan tukea sekä koulutuksen avulla että erilaisin kunnan sisäisin järjestelyin. Yksi oleellinen tekijä on esimiehen tuki, esimerkiksi säännöllisin keskusteluin. Tutkimuksen mukaan monen johtajan oma johtajuuskuva jäsenyi, kun johtajille tarjottiin koulutuksen aikana tietoa päiväkotijohtajuuden mahdollisuuksista ja rajoista. Tietoisuus johtajuuden sisällöstä näyttäisi auttavan johtajia asettamaan realistisia tavoitteita omalle johtajuudelleen. (Nivala 2000: 43–48.)

Tiensuun (2005: 52) mukaan työntekijöiden koulutus ja ammattitaito ovat yhteisön tärkeimmät voimavarat. Lähtökohtana hyvälle varhaiskasvatukselle on henkilöstön toiminta. Kasvatukselle edellytykset luo vuorovaikutus, valtasuhteet, päätöksenteko ja keskinäisten ristiriitojen ratkaiseminen kasvattajien keskuudessa. Päiväkodin henkilöstön keskinäisillä suhteiden ja vuorovaikutuksen laadulla on todettu olevan merkitystä lapsen yksilökehitykselle. Tärkein johtajan tehtävänä on saada kasvattajayhteisö toimimaan yhtenäisenä tiiminä. Tiimin ja sen kaikkien

kasvattajien toimintaa ohjaavat yhteistoiminnallisuus, lapsilähtöisyys ja lasten kehitystarpeiden jatkuvasti syvenevä ymmärrys. (Tiensuu 2005: 52.)

5.2 Haasteet esimiehenä työskenneltäessä

Johtajan roolin muuttuminen pedagogiikan johtajaksi edellyttää uudenlaista käsitystä myös pedagogisen ohjauksen toteuttamiseen ja käsitteellistämiseen. Pedagoginen ohjaus on vastavuoroinen ammatillisen kasvun menetelmä, jonka tavoitteena on molemminpuolinen oppiminen. Ohjauksen tavoitteena on parantaa sekä ohjattavan että ohjaajan kykyä tulevien ongelmien hallintaan ja oman työn positiiviseen kehittämiseen. Varhaiskasvatuksen johtajalla tulee olla kokonaiskäsitelmä siitä, millä keinoin kunkin työntekijän ammatillista osaamista viedään suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti eteenpäin sekä miten jokaisen henkilökohtainen osaaminen saadaan parhaiten hyödynnettyä henkilöstön välisessä pedagogisessa vuoropuhelussa. (Parrila & Vähänen 2006: 31–32.)

Varhaiskasvatuksen johtajat pitävät tärkeänä periaatteena saatavilla oloa, jolloin erilaiset yhteydenotot ja niihin vastaaminen osoittavat tämän periaatteen saavuttamista. Kuitenkin esimiehet kokevat työnsä ongelmana jatkuvan kiireen ja töiden keskeneräisyyden. Esimiesten mukaan heidän aikansa ei riitä pedagogisen ohjauksen toteuttamiseen ja esimerkiksi perhepäivähoidon kotikäynteihin. Osa esimiehistä saattaa kokea jatkuvaa syyllisyyttä siitä, että perhepäivähoito jää vähemmälle huomiolle ja hallinnolliset työt menevät pedagogisen ohjauksen edelle. (Parrila 2006: 21–22.)

Alueellisen toimintakonseptin periaate jaetusta johtajuudesta vaatii uudenlaista käsitystä sekä esimieheltä että henkilöstöltä. Henkilöstön voi olla vaikeaa hyväksyä, että päiväkodin johtaja ei ole yksin heidän johtajansa vaan hänen on jaettava työaikaansa myös muille johtamilleen yksiköille ja päivähoitomuodoille. Esimiehen työkentän laajeneminen edellyttää siten entistä tarkempaa työn suunnittelua ja vastuunjakoa eri yksiköiden henkilöstön kesken. (Parrila 2006: 23.)

Suomessa ei ole päiväkodin johtajuuteen erikoistunutta koulutusta vaan johtamistyö ja johtamisen taidot opitaan sekä käytännössä että erilaisten kurssimaisten koulutusohjelmien kautta. Sen perusteella voidaan olettaa, että nuoremmat, vähän aikaa virassaan toimineet johtajat olisivat epävarmempia johtamistaidoistaan kuin kauan tehtäviä hoitaneet ja paljon kokemusta omaavat johtajat. (Nivala 2000: 2.)

Nykyään yksi suurimpia päiväkodin johtamistyön haasteita on resurssipula. Kuntien tiukentunut talous ja sen myötä tulleet taloudelliset säästöt, kuten sijaiskiellot, vaikuttavat olevan voimakkaimmat uhkat päivähoidon laadun toteutumiselle. (Hujala ym. 2007: 150.)

Hujalan (2007: 151) mukaan päiväkodin johtajan työn kehittäminen kaipaa kahta asiaa; johtajien toimivaltuuksien ja johtajuuden luonteen täsmentämistä sekä johtajien täydennyskoulutuksen käynnistämistä. Erityisesti toimivaltaa tulisi lisätä henkilöstöasioissa, sillä se antaisi edellytykset päiväkodin johtajan roolin kehittymiselle päiväkotiyksikön todelliseksi viimekätiseksi päättäjäksi. Tutkimusten mukaan johtajien koulutustarve on ilmeinen johtajuuden käsitteellistämistä ja työn jäsentämistä varten. (Hujala ym. 2007: 151.)

5.2.1 Kaksoisroolin vaikutus

Suomalaisessa järjestelmässä johtajilla on kaksoisrooli päiväkodeissa työskennellessään; useimmilla johtajilla on johtajan tehtävien ohella lapsiryhmässä toimivan lastentarhanopettajan tehtävät hoidettavanaan. Siitä syystä johtuen johtaja on usein päiväkodissa samanaikaisesti sekä työtoveri että esimies. Johtajan toimiminen sekä esimiehenä että työtoverina voi tuottaa arkipäivän hallintaan erilaisia konflikteja, sillä johtajan roolissa johtajalla on enemmän valtaa kuin muilla työntekijöillä, mutta toimiessaan lastentarhanopettajana hänen lähtökohtansa eivät poikkea muiden työntekijöiden lähtökohdista. Tutkimuksen mukaan johtajan asemaan liittyvä hallinnan ja vallan elementti tuli esiin tilanteissa, joissa johtajalla oli päätöksentekijän ja viimekätisen vastuunkantajan rooli. (Puroila 2002: 103–104.)

Kaksoisroolina työskenneltäessä on myös toinen haittapuoli; johtajat joutuvat otamaan sekä lapsiryhmässä toimivan lastentarhanopettajan että päiväkodin johtajan vastuun. Tutkimuksissa on johtajien kokemusten mukaan selvinnyt, että henkilöstö odottaa heiltä kantavansa kaikki rooliinsa liittyvät vastuut, kuten suuressa päiväkodissa heidän osallistuvan toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. (Hujala ym. 2007: 150.)

Tutkimustietojen perusteella on havaittu eräs suurin ristiriitainen tekijä päiväkodin johtajan kaksoisroolina työskenneltäessä. Päiväkodin johtajat tekevät johtajan työtä kasvattajan sydämellä. Tällä tarkoitetaan sitä, että johtajat näkevät päiväkotihoidon keskeisesti lapsen kasvuun ja oppimiseen liittyvänä. Hallinnollisina johtajina toimiessaan, heidän on sijoitettava lapsia ryhmään enemmän kuin pedagogiset perusteet tuntuvat määrittävän. (Hujala ym. 2007: 147.)

5.3 Esimiehen työhyvinvointi

Erityisen tärkeää on, että työntekijät voivat hyvin ja jaksavat työskennellä. 1900-luvun alussa työväenliike ajoi mallia, jonka mukaan päivittäinen työaika rajataan kahdeksaan tuntiin, jotta perheelle jäisi kahdeksan tuntia ja nukkumiseen kahdeksan tuntia. Tarkoituksena oli taata työntekijöiden ja perheiden hyvinvointi. Työhyvinvointi auttaa jaksamaan työssä ja edistää siitä nauttimista. Työntekijät voivat hyvin, kun he kokevat, että heistä välitetään, heitä arvostetaan ja he onnistuvat työssään ja saavat toiminnoistaan palautetta. Työhyvinvointi ja työskentelyn iloisuuden syntyminen on kaikkien työyhteisön jäsenten yhteistyön tulos. Esimiehet ovat avainasemassa työhyvinvoinnin ylläpitämisessä, mutta myös työntekijöiden panosta tarvitaan. (Laine ym. 2004: 227–228.)

Työhyvinvoinnin kannalta tärkeää on, että kaikilla työntekijöillä on selkeä näkemys työpaikan perustehtävästä päiväkodissa. Työ tulee organisoida järkevästi siten, että perustehtävän suorittaminen onnistuu. Työntekijöiden tietämys siitä, kuka asioista päättää ja kuka heitä johtaa, takaa sen, ettei synny epäselvyyksiä siitä, kenen ohjeiden mukaan työssä toimitaan. Hyvän työilmapiirin syntyyn vaikuttaa

työntekijöiden kokemus siitä, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja työpaikalla tiedotetaan asioista avoimesti. (Laine ym. 2004: 228–229.)

Työhyvinvointia edistävät asiat ovat seuraavanlaisia; antaa ja ottaa vastaan kritiikkiä, käsitellä loukkaantumisia, suhtautua rakentavasti ja ymmärtäväisesti virheisiin ja vastoinkäymisiin sekä ratkaista ongelmia. Silloin, kun työhyvinvointi ei toteudu päiväkotityöyhteisössä, voi osalle työntekijöistä tulla vakava työuupumus eli burnout. Työuupumuksen syynä on usein liian suuri ja pitkäaikainen työpaine. Työpainetta eli stressiä aiheutuu muun muassa liian suuresta työmäärästä, kiireestä sekä työyhteisön huonosta ilmapiiristä. Työuupumukseen vaikuttavat olennaisesti myös yksilön elämäntavat ja ihmissuhteet. Hyväkuntoinen ja sosiaalisen tukiverkoston omaava ihminen ei stressaannu niin helposti kuin ne, joilla on ongelmia terveiden ihmissuhteiden kanssa. (Laine ym. 2004: 228–229.)

Hyvä työyhteisö luo ja pitää yllä positiivisia asenteita, tyydyttää ihmisten luontaisia ryhmään kuulumisen tarpeita sekä vahvistaa turvallisuudentunnetta ja itsetuntoa. Parhaimmillaan työ on yksi merkityksellinen elämän osa-alue, joka pitää yllä ja edistää hyvinvointia ja terveyttä. (Laine ym. 2004: 231.)

Päiväkodin työhyvinvoinnista on tehty paljon tutkimuksia ja yksi syy näihin tutkimuksiin on juuri se, että työyhteisöissä on merkittäviä jaksamiseen liittyviä vaikeuksia. Matti Kuittisen mukaan asioista sopimisen tien puhdistaminen ja puhtaanaapito vaatii jäämäkkää ja sallivaa johtajaa. Johtaja määrittelee täysin sen, missä avoimuuden raja työyhteisössä kulkee. Rakentava erimielisyyden hallinta on työyhteisön hyvinvoinnin ja menestyksen perusta. Työelämässä pärjääminen vaatii myös työntekijöiltä vuorovaikutustaitoja, kykyä olla ja toimia sekä sitoutua ryhmään. (Tiensuu 2005: 50.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimustehtävänä on selvittää Etelä-Pohjanmaan lapset, nuoret ja lapsiperheet (KASTE) -kehittämishankkeen varhaiskasvatuksen esimiestyöpajojen toiminnan merkityksellisyyttä. Tarkastelun kohteina ovat työpajoihin osallistuminen, työpajojen hyödyllisyys, työpajojen varhaiskasvatukselliset sisällöt, esimiesten työhyvinvointi sekä esimiestyöpajojen vaikutus lasten hyvinvointiin päivähoitoyksiköissä.

6.1 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä ovat:

1. Mikä sai esimiehet osallistumaan esimiestyöpajojen kaltaiseen toimintaan?
2. Mitä hyötyä esimiehet mahdollisesti kokivat työpajatoiminnasta?
3. Mitkä työpajoihin liittyvät tekijät vaikuttivat esimiesten työhyvinvointiin?

6.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa käytetään sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä. Tutkimuksen tulokset analysoitiin tilastollisia menetelmiä ja aineistolähtöistä sisälönanalyysiä käyttäen.

Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla. Kyselytutkimuksen yhtenä etuna on se, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselylomakkeessa voidaan rajata tutkijakohde ja kysyä tutkittavilta monia asioita. Lisäksi kyselylomakkeessa vastaajien anonymisuus säilyy. Kyselylomakkeen suurin etu on kuitenkin aineiston käsittelyssä, jossa lomakkeet voidaan käsitellä melko nopeasti ja saada tilastolliseen analyysiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 188–190; Hirsjärvi & Hurme 2001: 35–37.)

Kysymyksiä on mahdollisuus muotoilla monella eri tavalla. Tässä tutkimuksessa on käytetty kahta seuraavaa tapaa:

1. *Avoimet kysymykset*, joissa esitetään vain kysymys ja jätetään vastausta varten tyhjää tilaa.

2. *Monivalintakysymykset*, joissa on valmiit, numeroidut vaihtoehdot ja vastaaja merkitsee yhden tai useamman vaihtoehdon. (Hirsjärvi ym. 2007: 194.)

Keskeisiä asioita kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa ovat numeerinen mittaaminen, muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon, aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon sekä päätelmien teko havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen, esimerkiksi tulosten kuvailu prosenttitaulukoiden avulla. (Hirsjärvi ym. 2007: 135–136.)

Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen sekä kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Pyrkimyksenä tutkimuksessa on pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Lisäksi tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007: 156–160.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on joukko mitä moninaisimpia tutkimustyyplejä, kuten diskurssianalyysi, keskusteluanalyysi ja sisällönanalyysi. Induktiivista eli sisällönlähtöistä analyysiä käytettäessä tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja, minkä vuoksi lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. (Hirsjärvi ym. 2007: 158–160.)

6.2.1 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Aineistolähtöisellä eli induktiivisella sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Analysoinnin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen, koska hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota. Ana-

lyysillä luodaan selkeyttä aineistoon tavoitteena tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 110–111.)

Induktiiviseen sisällönanalyysiin kuuluu kolmevaiheinen prosessi; aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 110–111.)

Aineiston pelkistämässä analysoitava informaatio pelkistetään siten, että aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistäminen on joko informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Aineiston ryhmittelyssä aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään, yhdistetään luokaksi ja nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Abstrahoinnissa edetään alkuperäisinformaation käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 111–115.)

Sisällönanalyysia voidaan jatkaa luokittelun jälkeen kvantifioimalla aineisto. Kvantifioinnin avulla aineistosta lasketaan, kuinka moni tutkittava ilmaisee saman asian. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 117.)

6.3 Tutkimustyön kuvaus

Opinnäytetyön aiheen vahvistumisen jälkeen, lähetettiin tutkimuslupa-anomus Seinäjoen päivähoidon päällikölle. Tutkimusluvasta saadun päätöksen jälkeen, tutkimuksen kohderyhmää, opinnäytetyön teoriaa ja tutkimuksen aineistoa alettiin miettiä tarkemmin.

Tutkimus toteutettiin keväällä ja syksyllä 2011. Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomakkeiden avulla. Kyselylomakkeen kysymykset suunniteltiin tarkoin yhdessä Etelä-Pohjanmaan lapset, nuoret ja lapsiperheet (KASTE) -kehittämishankkeen projektityöntekijän kanssa.

Viimeisen työpajan jälkeen keväällä 2011 työpajaryhmäläisille informoitiin tulevasta kyselystä ja vastaamiseen liittyvistä asioista. Tutkimukseen vastattiin Webropol-ohjelman kautta Internetissä. Vastauksia saatiin ainoastaan kuusi, minkä seurauksena ryhmäläisille lähetettiin muistutuskirje sähköpostin kautta. Muistutuskirje ei kuitenkaan tuottanut tulosta.

Vähäisen vastausmäärän takia, aineistoa kerättiin lisää syksyllä 2011 esimiestyöpajalaisten itsenäisessä tapaamisessa. Kyselyt jaettiin työpajalaisille paperiversioina paikan päällä ja heille annettiin rauhassa aikaa vastata kyselyyn. Tarkoituksena oli jakaa kyselylomakkeet heille henkilökohtaisesti, kertoa tutkimuksen tarkoituksesta vielä uudelleen, selostaa kyselyä sekä vastata mahdollisiin heidän esittämiin kysymyksiinsä. Ryhmäläisten tapaamisessa saatiin neljä vastausta lisää, joten yhteensä vastauksia kertyi kymmenen. Vastausmäärä koettiin riittäväksi, sillä aineiston vastausprosentiksi saatiin 71,4. Valmistunut selvitystyö annetaan tiedoksi Etelä-Pohjanmaan lapset, nuoret ja lapsiperheet (KASTE) -kehittämissankkeelle, joten opinnäytetyöllä on käyttöarvoa.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta mietittäessä, voidaan puhua tutkimuksen reliabiliteetistä ja validiteetista. Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen reliabelius voidaan todeta usealla tavalla. Esimerkiksi silloin, jos kaksi tutkimuksen tekijää päätyy samanlaiseen tulokseen, voidaan tulosta pitää reliabelina. (Hirsjärvi ym. 2007: 226.)

Validiteetilla tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Mittarit ja tutkimusmenetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija tutkii. Esimerkiksi tutkimuksessa kyselylomakkeiden kysymyksiin saadaan vastaukset, mutta vastaajat ovat saattaneet käsittää kysymykset toisin kuin tutkija on ajatellut. (Hirsjärvi ym. 2007: 226–227.)

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Siitä huolimatta tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan kohentaa tutkijan tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Laadullisen aineiston analyysin luokittelun syntyminen ja sen perusteet tulee kuvata lukijalle. Tulosten tulkinnasta on myös selvittävä, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja ja mihin hän päätelmänsä perustaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008: 226–228.)

Kysely sisälsi monia avoimia kysymyksiä, minkä perusteella ei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen eli ovatko he vastanneet huolellisesti ja rehellisesti. Toinen luotettavuutta vähentävä asia liittyy keväällä 2011 saatuihin vastauksiin, joissa ei ole täysin selvää, miten onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta, sillä väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 195.) Syksyllä 2011 saatujen vastausten perusteella voidaan kuitenkin olla varmempia siitä, ettei väärinymmärryksiä ole tapahtunut, sillä tutkimuksen tekijän läsnäolo mahdollisti lisätietojen kysymisen.

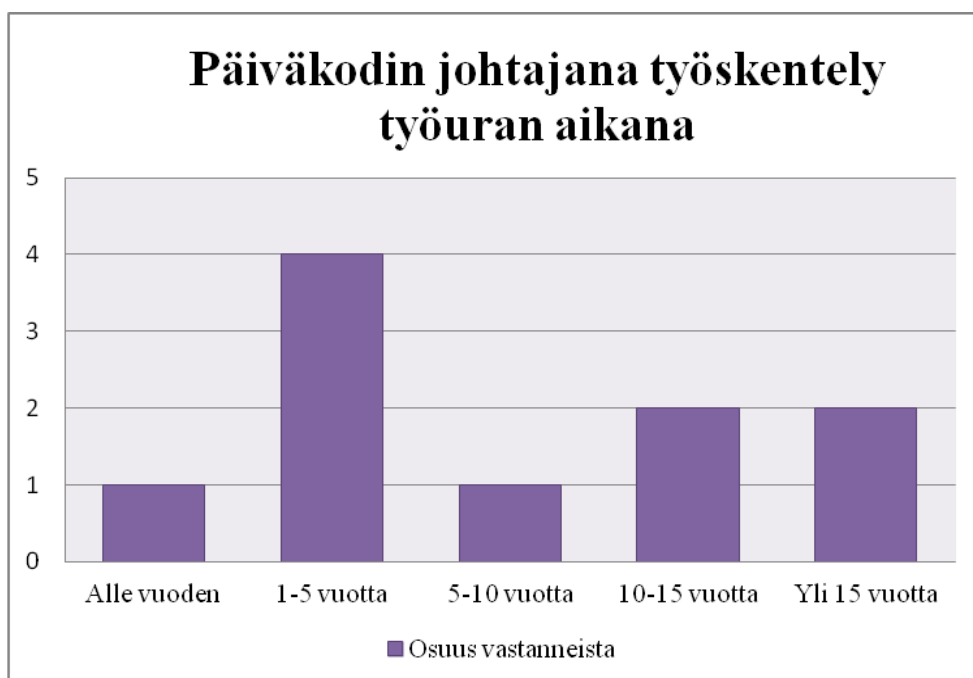
Tässä kyseisessä tutkimuskohteessa tulokset kuitenkin antavat varsin luotettavan kuvan esimiestyöpajalaisten näkemyksistä, ja ovat täten valideja. Esimiestyöpajalaisten anonymiteetti on varmennettu, sillä tutkimuksessa ei mainita heidän henkilökohtaisia tietojaan. Lisäksi tutkimuksessa saatu materiaali luvattiin hävittää tutkimuksen valmistuttua. Vastaajien ja tutkijan välinen suhde pysyy täten luotettava.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tuloksia analysoidessa käytetään vastaajien omia mielipiteitä kursivoituin tekstein.

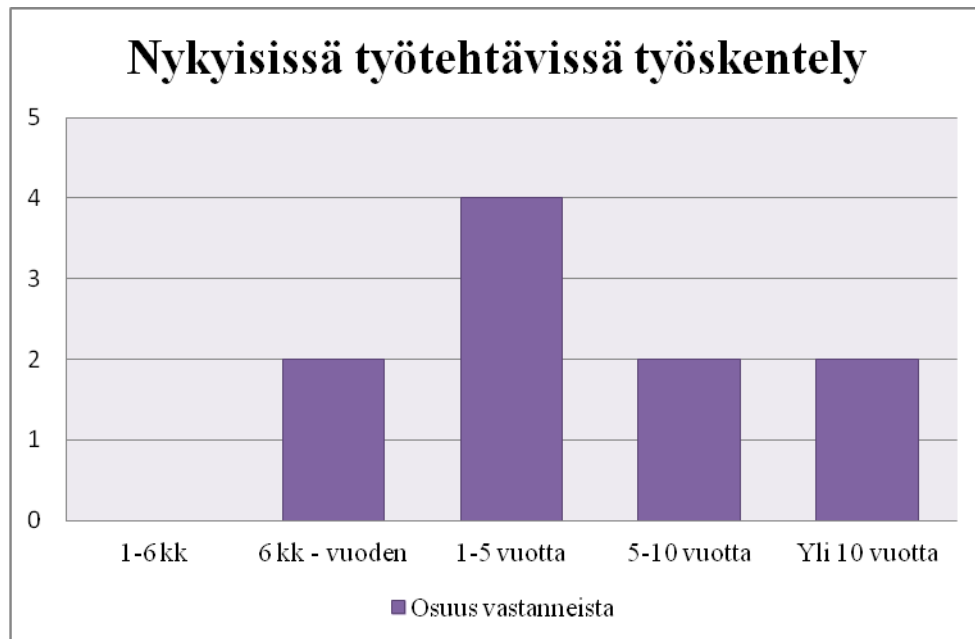
7.1 Vastaajien taustatiedot

Kuvioista ilmenevät kyselyyn vastanneiden päiväkodin johtajana työskenteleminen työuran aikana sekä nykyisissä työtehtävissä työskenteleminen.



Kuvio 1. Esimiestyöpajalaisten päiväkodin johtajana työskenteleminen työuran aikana.

Ensimmäisen kuvion avulla havainnoidaan, että neljä henkilöä on työskennellyt 1–5 vuotta, kaksi henkilöä 10–15 vuotta, kaksi henkilöä yli 15 vuotta, yksi henkilö 5–10 vuotta sekä yksi henkilö alle vuoden päiväkodin johtajana työuransa aikana.



Kuvio 2. Esimiestyöpajalaisten nykyisissä työtehtävissä työskenteleminen.

Toisen kuvion avulla havainnoidaan, että nykyisissä työtehtävissään neljä henkilöä on työskennellyt 1–5 vuotta, kaksi henkilöä 6–12 kuukautta, kaksi henkilöä 5–10 vuotta sekä kaksi henkilöä yli 10 vuotta.

7.2 Esimiestyöpajoihin osallistuminen

Esimiestyöpajalaisten mielestä parhaiten kuvaava arvosana esimiestyöpajojen työskentelystä sekä paikan toimivuudesta on keskiarvoltaan 3,6, mikä voidaan luokitella keskinkertaiseksi/hyväksi. Useimmat vastaajista antoivat esimiestyöpajatyöskentelystä arvosanaksi neljä ja paikan toimivuudesta 3, mikä on yhteensä keskiarvoltaan 3,5.

Taulukko 1. Esimiestyöpajalaisten osallistumisen syitä työpajatyöskentelyyn.

PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Vertaistuen saaminen (10)	Esimiestyöpajalaisten osallistumisen syitä työpajatyöskentelyyn
Esimiestyössä kehittyminen monipuolisten työvälineiden avulla (6)	

Kysyttäessä esimiestyöpajalaisilta heidän osallistumisensa syitä työpajatyöskentelyyn, saatiin yllä olevan taulukon mukaiset tiedot. Kvantifioimalla aineisto, voidaan havaita, kuinka moni tutkittavista ilmaisi saman asian. Aineistosta havaittiin, että tärkeimpinä syinä ovat vertaistuen saaminen (10 ilmaisua) ja esimiestyössä kehittyminen monipuolisten työvälineiden avulla (6 ilmaisua).

Kyselyssä esimiehiltä kysyttiin myös, millaisten esteiden vuoksi he eivät voineet osallistua esimiesten työpajatyöskentelyyn. Alla olevan taulukon avulla voidaan todeta, että painavimmat syyt ovat olleet tarvittavan henkilökuntamäärän ylläpitäminen (6 ilmaisua), työpaikalla vallitseva kiire (5 ilmaisua) sekä henkilökohtaiset syyt (4 ilmaisua).

Taulukko 2. Esimiestyöpajalaisten osallistumattomuuden syitä työpajatyöskentelyyn.

PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Tarvittavan henkilökuntamäärän ylläpitäminen (6)	Esimiestyöpajalaisten osallistumattomuuden syitä työpajatyöskentelyyn
Työpaikalla vallitseva kiire (5)	
Henkilökohtaiset syyt (4)	

7.3 Esimiestyöpajojen hyödyllisyys

Kahdeksan vastaajista oli sitä mieltä, että esimiesten työpajatyöskentelystä on saanut tukea työtehtävien hoitamiseen ja vaikutteita muilta ryhmäläisiltä työtapojen kehittymiseen.

Taulukko 3. Esimiesten työpajatyöskentelyn tuki työtehtävien hoitamiseen ja muiden ryhmäläisten vaikutus työtapojen kehittymiseen.

PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Toimintamalleja erilaisiin tilanteisiin (7)	Esimiesten työpajatyöskentelyn tuki työtehtävien hoitamiseen ja ryhmäläisten vaikutus työtapojen kehittymiseen
Vertaistuen ja keskustelujen hyödyllisyys (6)	
Tiedot työssä hyödynnettävistä lomakkeista (4)	

Taulukosta voidaan päätellä, että tärkeimmät tukea antavat ja työtapoja kehittävät menetelmät työpajatyöskentelyssä olivat toimintamallit erilaisiin tilanteisiin (7 ilmaisua), vertaistuen ja keskustelujen hyödyllisyys (6 ilmaisua) sekä tiedot työssä hyödynnettävistä lomakkeista (4 ilmaisua).

”Se, että sai jakaa kokemuksia saman alan henkilöiden kanssa antoi myös paljon positiivista energiaa omaan työhön.”

”Osittain omat käsitykset vahvistuivat ja tuli tunne, että muutkin taistelevat samojen asioiden parissa. Se ei ole minun huonommuutta vaan kuuluvat osana työyhteisön toimintaa.”

”Hyvät yhteiset pohdinnat muiden esimiesten kanssa ovat antaneet tukea omalle työlle. Vertaistuesta on saanut voimaa.”

”Toki kirjapiirin jälkeen esim. teimme tietoisesti vahvemmin sopimuksia siitä, mikä on minun vastuuni ja mikä muun henkilökunnan tai mitä tehdään, jos asiat eivät toimi, miten asioista puhutaan, miten voidaan vaikuttaa jne. Asioita tehtiin siis näkyväksi.”

Kyselyyn vastanneista kahdeksan aikoo viedä tai on jo mahdollisesti vienyt Etelä-Pohjanmaan lapset, nuoret ja lapsiperheet (KASTE) -kehittämishankkeen pilotti-toimintana syntyneitä malleja omaan työyhteisöön kokeiltavaksi.

”Osittain ainakin Kuvastin-menetelmää varmasti käytetään.”

”Olen tuonut malleja tiedoksi esim. Kuvastin ja pienryhmätoimintaa on jo käytetty.”

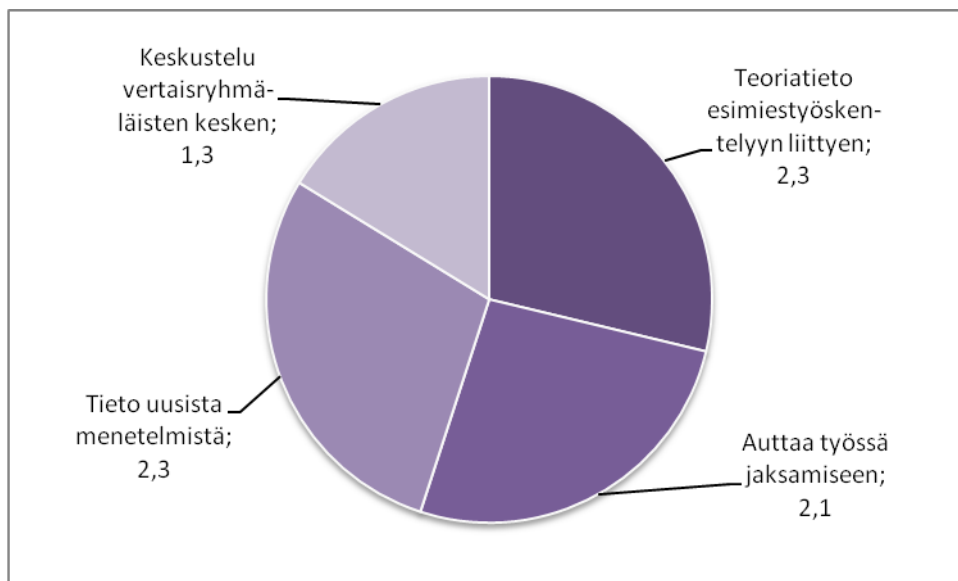
”Osittain, lomakkeistoa on jo hyödynnetty.”

Kysyttäessä esimiestyöpajalaisilta heidän ehdotuksiaan aihepiireistä, joita he olisivat toivoneet käsiteltävän esimiestyöpajoissa, saatiin vastauksia ainoastaan kolme.

”Koska itse toimin sekä pk.johtajana päiväkodissa ja samanaikaisesti myös lto:na ryhmässä, kaipasin jonkin verran apua/neuvoja työmäärän/työajan kohtuulliselle jakamiselle. Samalla tietysti omaan jaksamiseen em. seikkoihin liittyen.”

”Kaikki olleet tarpeellisia, joihinkin olisi voinut käyttää enemmän aikaa.”

”Hankalia tilanteita esimiestyössä ja niissä toimivia työvälineitä.”



Kuvio 3. Esimiestyöpajalaisten tärkeimmiksi koetut asiat varhaiskasvatuksen esimiesten työpajoissa.

Kyselyyn vastaajat saivat kertoa mielipiteensä, mikä varhaiskasvatuksen esimiesten työpajoissa oli tärkeintä. Vaihtoehtoina olivat teoriatieto esimiestyöskentelyyn liittyen, keskustelu vertaisryhmäläisten kesken, tieto uusista menetelmistä (esim. Kuvastin-menetelmä) sekä työpajan auttaminen työssä jaksamiseen. Valittavina olivat numerot 1:stä 4:ään, missä yksi on tärkein ja neljä vähiten tärkein merkitsevä numero.

Kuviosta voidaan havainnoida esimiestyöpajalaisten tärkeimmiksi ja vähiten tärkeiksi koetut asiat. Keskiarvon laskemisen avulla huomataan, että mitä pienempi keskiarvo, sitä tärkeimmäksi esimiestyöpajalaiset ovat asian kokeneet. Kahdeksan kyselyyn vastanneista koki, että keskustelu vertaisryhmäläisten kesken oli tärkeintä työpajoissa (ka 1,3). Toiseksi tärkeintä työpajoissa oli niiden vaikutus työssä jaksamiseen (ka 2,1). Teoriatieto esimiestyöskentelyyn liittyen ja tieto uusista menetelmistä olivat vastaajien mielestä vähemmän tärkeitä (ka 2,3). Vastaajista viisi eivät olleet käyttäneet numeroa neljä lainkaan.

Taulukko 4. Esimiestyöpajalaisten näkemyksiä verkostoyhteistyön ja varhaiskasvatuksen esimiestyön yhdistämisestä.

PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Yhteistyö monipuolisena työskentelyn kehittäjänä (3)	Esimiestyöpajalaisten näkemyksiä verkostoyhteistyön ja varhaiskasvatuksen esimiestyön yhdistämisestä
Jatkotyöskentelyn tapaamiset harvemmin väliajoin (2)	

Kysyttäessä esimiestyöpajalaisten näkemyksiä verkostoyhteistyön ja varhaiskasvatuksen esimiestyön yhdistämisestä saatiin vastauksia viisi. Taulukosta voidaan havainnoida, että verkostoyhteistyön ja varhaiskasvatuksen esimiestyön yhdistämisen tärkeimmiksi asioiksi koettiin yhteistyön vaikutus (3 ilmaisua) ja harvemmat jatkotyöskentelyn tapaamiset (2 ilmaisua).

*”Koska meillä oli sopivan kokoinen ja sopivan oloinen ryhmä, toiveissa olisi jonkinmuotoinen jatkotyöskentely. Ehkä kuitenkin vähän verkkaisempaan tahtiin, koska kerran kuussa kokoontuminen aiheutti aikalaille työyhteisössä työaikamuu-
toksia ja monenmoista järjestelyä.”*

”Yhteistyössä on aina voimaa. Se ylläpitää kehittymistä ja näkökulman laajuutta. Yksin esimies ei jaksa eikä välttämättä löydä parhaimpia työvälineitä. Tällöin muiden tahojen kanssa yhteistyö voi auttaa.”

Kyselyssä kysyttiin työpajalaisilta heidän näkemyksiään siihen, miksi esimiestyöpajojen kaltaista toimintaa on tärkeää jatkaa tulevaisuudessa. Kysymykseen vastasi seitsemän henkilöä, joista kaikki pitivät hyvin tärkeänä esimiestyöpajojen kaltaisen toiminnan järjestämistä.

Taulukko 5. Esimiestyöpajojen kaltaisen toiminnan järjestämisen tärkeys.

PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Voiman antaja työssä jaksamiseen (4)	Esimiestyöpajan kaltaisen toiminnan järjestämisen tärkeys
Vertaistuki (4)	
Tiedon ja kokemusten jakaminen (4)	
Näkökulmia omaan työhön ja niiden kehittäminen (2)	

Taulukosta voidaan havainnoida, että esimiestyöpajojen kaltaisen toiminnan järjestämisen tärkeyteen liittyvät tekijät ovat voiman antaja työssä jaksamiseen (4 ilmaisua), vertaistuki (4 ilmaisua), tiedon ja kokemusten jakaminen (4 ilmaisua) sekä näkökulmien saaminen omaan työhön ja niiden kehittäminen (2 ilmaisua).

”Todella tärkeää vertaistukea sekä vanhoille konkareille että uusille työntekijöille.”

”Tuntuu, että työn asettamat vaatimukset kasvavat jatkuvasti työyhteisöissä ja vertaistuellalla vaikuttaisi olevan ainakin itselleni tärkeä merkitys työssä jaksamiseen.”

”Antaa voimaa ja tsemppiä.”

Kyselyssä vastaajat saivat valita tämänhetkistä työyhteisöään kuvaavan numeron tiettyjen kohtien perusteella. Heidän tehtävänä oli arvioida esimerkiksi johtamista, sisäistä ilmapiiriä sekä perustehtävän toteutumista numeroin asteikolla 1-5, jossa yksi on huonoin ja viisi parhain tilanne. Sama kysymys tehtiin työpajalaisille myös aiemmin ennen kuin he aloittivat esimiesten työpajoissa toimimisen. Tarkoituksena on vertailla saatuja tuloksia eli nähdäänkö esimiestyöpajojen vaikuttavan olennaisesti työyhteisöön merkittävällä tavalla.

Tarkan tuloksen saamiseksi, laskettiin ensin aiemmin tehdyn kysymyksen vastausten keskiarvo ja sen jälkeen myöhemmin tehdyn kysymyksen vastausten keskiarvo. Ennen työpajojen alkua tehdyn kysymyksen mukaan keskiarvoksi saatiin 3,46 ja työpajojen päättymisen jälkeen tehdyn kysymyksen mukaan keskiarvoksi saatiin 3,76.

7.4 Esimiestyöpajojen varhaiskasvatukselliset sisällöt

Seuraavan taulukon avulla voidaan havainnoida esimiestyöpajojen tarpeellisuutta varhaiskasvatuksen kehittämisen kannalta. Tarpeellisuuteen liitettäviä asioita ovat kyselyyn vastanneiden mielestä vertaistuki ja yhteistyö esimiehen ja alaisen näkökulmasta (6 ilmaisua), oman alan tietojen informointi (4 ilmaisua) sekä ideoita ja tukea muutostyöhön (3 ilmaisua).

Taulukko 6. Esimiestyöpajojen järjestämisen tarpeellisuus varhaiskasvatuksen kehittämisen kannalta.

PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Vertaistuki ja yhteistyö esimiehen ja alaisen näkökulmasta (6)	Esimiestyöpajojen järjestämisen tarpeellisuus varhaiskasvatuksen kehittämisen kannalta
Oman alan tietojen informointi (4)	
Ideoita ja tukea muutostyöhön (3)	

”Osa esimiehistä on todella yksin oman työnsä kanssa. Vertaistuki on tarpeellista esimiehen, mutta myös alaisten näkökulmasta. Yksiköitä voidaan kehittää, kun tietää mihin kohtaan kannattaa kiinnittää huomiota ja löytää työvälineitä.”

”Lähikuntien esimiehet erityisesti tarvitsevat kehittyäkseen mielestäni tukea uudistusten tekemiseen, esimiestyöpajasta saa ideoita ja tukea muutostyöhön. Kaikille esimiehille paja tarjoaa pysähdyspaikan.”

”Tiedon saaminen ja antaminen on erittäin tärkeällä sijalla!”

”Avaa mielen solmuja. Innostaa. Rohkaisee.”

”Vertaistukea tarvitaan aina.”

Kyselyssä oli kysymys, jossa esimiehet vastasivat jokaisen pajan aihealueiden odotuksistaan. Opinnäytetyössä ei eritellä vastauksia erikseen, sillä miltei kaikki työpajalaiset olivat sitä mieltä, että työpajatyöskentelyn aihealueet vastasivat heidän odotuksiaan. Ainoastaan vastanneista kahden henkilön odotukset pajojen neljä ja kuusi aihealueiden suhteen eivät täytyneet (ks. luku 3.2.1 Esimiestyöpajojen varhaiskasvatukselliset sisällöt).

7.5 Esimiehenä työyhteisössä

Esimiestyöpajalaisista kahdeksan vastasi saavansa riittävästi tukea esimiehenä työskentelyyn. Kaksi vastaajista ei kokenut saavansa tarpeeksi tukea. Tukihenkilöt jakautuivat alla olevan taulukon mukaisesti. Kuviosta voidaan päätellä, että eniten tukea esimiestyöpajalaiset kokivat saavansa omalta esimieheltään, päivähoidon alueryhmältä ja työntekijöiltä. Päivähoidon alueryhmään katsotaan kuuluvaksi aluejohtaja, varhaiskasvatusjohtaja ja oman kunnan päivähoiton johtoryhmä. Vähiten tukea he saivat työkavereiltaan ja alueen muilta päiväkotien esimiehiltä.



Kuvio 4. Tukihenkilöt esimiehenä työskenneltäessä.

Vastaajista seitsemän henkilöä koki tarvitsevana varhaiskasvatuksen esimiestyössä henkilöstöjohtamiseen liittyen lisätietoa. Alla olevasta taulukosta havainnoidaan, että lisätietoa koetaan tarvitsevan henkilöstöjohtamisen perustyökaluista (7 ilmaisua) sekä käytännön kokemuksista keskustelemisesta muiden esimiesten kanssa (2 ilmaisua). Henkilöstöjohtamisen perustyökaluihin sisällytettiin vuorovaikutus- ja tunnetaidot, kehityskeskustelut sekä henkilöstöhallinto. Keskusteleminen käytännön kokemuksista koettiin tarpeelliseksi tilanteissa, joissa esimies joutuu motivoimaan negatiivisen asenteen omaavaa työntekijää tai ratkaisumalleja henkilöstön ikääntymiseen liittyen.

Taulukko 7. Esimiestyöpajalaisten tarvitsemaa lisätietoa henkilöstöjohtamiseen liittyen.

PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Perustyökaluja henkilöstöjohtamiseen (7)	Esimiestyöpajalaisten tarvitsemaa lisätietoa henkilöstöjohtamiseen liittyen
Käytännön kokemuksista keskusteleminen muiden esimiesten kanssa (2)	

Esimiestyöpajalaiset kokevat tarvitsevana vähemmän lisätietoa asiajohtamiseen liittyen kuin henkilöstöjohtamiseen, sillä asiajohtamisesta lisätietoa tarvitsi viisi henkilöä. Seuraavalla sivulla olevasta taulukosta havainnoidaan, että lisätietoa koettiin tarvitsevan erilaisista työssä käytettävistä menetelmistä (4 ilmaisua) ja varhaiskasvatusta säätelevistä sopimuksista, määräyksistä ja laeista (2 ilmaisua). Eri-laisiin työssä käytettäviin menetelmiin kuuluivat kasvatuskumppanuus perhepäivähoidossa, pienryhmätoiminta ja tietokoneohjelmien käytön opastaminen.

Taulukko 8. Esimiestyöpajalaisten tarvitsemaa lisätietoa asiajohtamiseen liittyen.

PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Erilaisten työssä käytettävien menetelmien informointi (4)	Esimiestyöpajalaisten tarvitsemaa lisätietoa asiajohtamiseen liittyen
Varhaiskasvatusta säätelevät sopimukset, määräykset ja lait (2)	

Kyselyssä esimiesten haluttiin kuvailevan pedagogisen johtamisen näkymistä työyhteisössään. Kysymykseen vastasi kahdeksan henkilöä. Alla olevasta taulukosta voidaan havainnoida, että pedagoginen johtaminen näkyy työyhteisössä toiminnan yhteisen tavoitteen saavuttamisena (4 ilmaisua), varhaiskasvatuksen laatua ohjaavina tekijöinä (3 ilmaisua) sekä pienryhmätoiminnan organisoimisena ja kehittämisenä (2 ilmaisua). Varhaiskasvatuksen laatua ohjaaviin tekijöihin sisällytettiin kasvatuskeskustelut, koulutusillat ja varhaiskasvatussuunnitelman päivittäminen.

Taulukko 9. Esimiestyöpajalaisten pedagogisen johtamisen näkyminen työyhteisössä.

PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Työyhteisön toiminta yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (4)	Esimiestyöpajalaisten pedagogisen johtamisen näkyminen työyhteisössä
Varhaiskasvatuksen laatua ohjaavat tekijät (3)	
Pienryhmätoiminnan organisoiminen ja kehittäminen (2)	

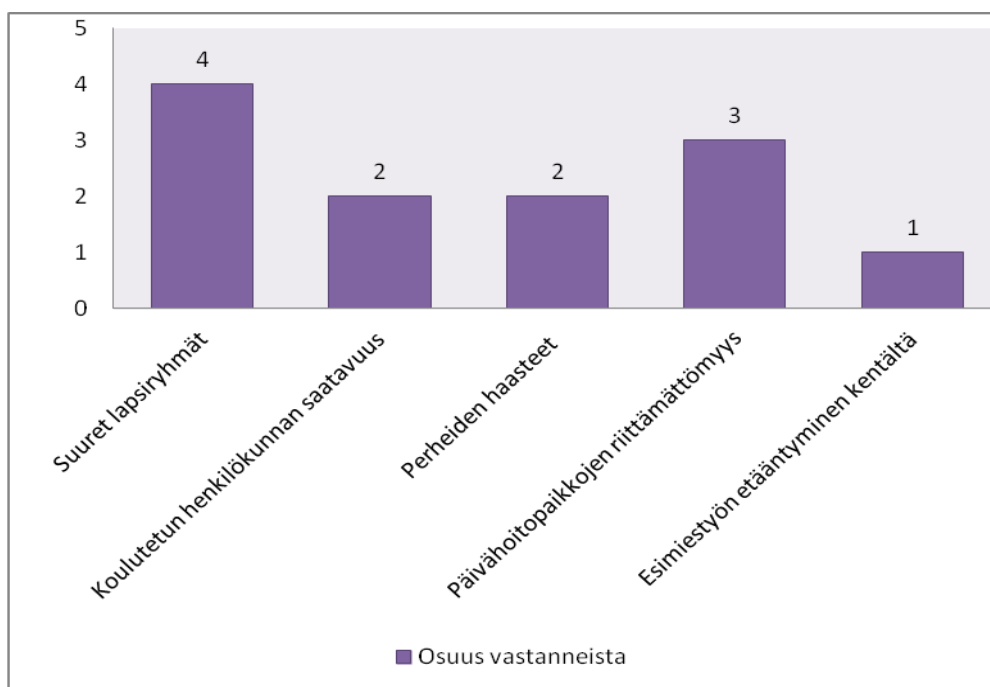
”Päiväkodilla on selkeä pedagoginen punainen lanka, jonka ympärille toiminta rakentuu.”

”Pedagoginen johtajuus jää minimiin ihan siitä syystä, että sille ei oikein ole aikaa.”

”Päiväkotimme suunta on selvillä. Jokainen tietää ja toteuttaa omaa perustehtäväänsä hoidon, kasvatuksen ja opetuksen saralla yhteisen tavoitteemme toteutumiseksi. Tavoitteena on kokonaisvaltaisesti hyvinvoiva lapsi, jonka vanhempien apuna kasvatuksessa olemme.”

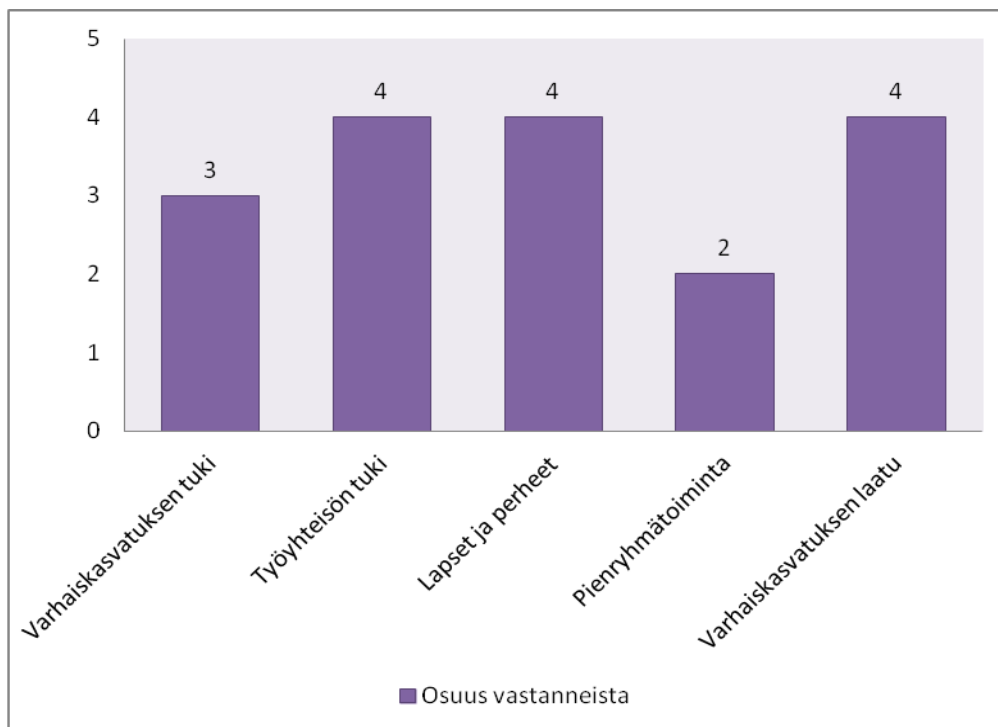
”Työporukka on motivoitunutta, innostunutta. Jokainen arvostaa omaa työtään.”

Esimiestyöpajalaisilta kysyttiin heidän kokemiaan huolen aiheita varhaiskasvatuspalveluiden järjestämiseen liittyen. Kysymykseen vastasi kahdeksan henkilöä.



Kuvio 5. Esimiestyöpajalaisten kokemia huolen aiheita varhaiskasvatuspalveluiden järjestämiseen liittyen.

Kuviosta voidaan päätellä suurimmaksi huolenaiheeksi suuret lapsiryhmät ja pienimmäksi esimiestyön etäännyminen kentältä. Muita huolenaiheita ovat päivähoitopaikkojen riittämättömyys, koulutetun henkilökunnan saatavuus sekä perheiden haasteet (erityislapset).



Kuvio 6. Esimiestyöpajalaisten kokemia ilon aiheita varhaiskasvatuspalveluiden järjestämiseen liittyen.

Yllä oleva kuvio kertoo esimiestyöpajalaisten kokemista ilon aiheista varhaiskasvatuspalveluiden järjestämiseen liittyen. Kysymykseen vastasi yhdeksän henkilöä. Vaikuttavimpia ilonaiheita olivat työyhteisön tuki, lapset ja perheet sekä varhaiskasvatuksen laatu. Varhaiskasvatuksen laatuun sisällytettiin myönteinen palaute, pedagoginen johtaminen ja ammattitaitoinen henkilökunta. Seuraavat tärkeiksi koetut ilonaiheet olivat varhaiskasvatuksen tuki ja pienryhmätoiminta. Varhaiskasvatuksen tuella tarkoitettiin erilaisten koulutusten myötä saatua tukea.

Kyselyyn vastanneista yhdeksän vastasi kyselyn viimeiseen kohtaan, jossa tarkoituksena oli kirjoittaa terveisensä esimiestyöpajojen järjestäjälle. Kaikki vastaajat kiittivät työpajan järjestäjää idean organisoimisesta ja toiminnan järjestämisestä.

”Hyvää ja ajatuksia herättävää työtä. Tärkeä paikka kohdata muita esimiehiä ja saada ulkopuolisen näkökulmaa.”

”Täytitte paikkanne erinomaisesti. KIITOS!”

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda kokonaisvaltainen kuva varhaiskasvatuksen esimiesten työpajoista. Tavoitteena oli tarkastella esimiestyöpajoihin osallistumista, työpajojen hyödyllisyyttä, varhaiskasvatuksellisia sisältöjä, esimiesten työhyvinvointia sekä esimiestyöpajojen vaikutusta lasten hyvinvointiin päivähoitoyksiköissä. Tutkimuksen avulla pyrittiin osoittamaan esimiestyöpajojen vaikutusta koko työyhteisöön.

Vastaajien taustatietoja selvitettäessä haluttiin tietää esimiesten päivähoitoalan työkokemus ja vertailla saatuja vastauksia keskenään sen perusteella eroavatko ne siihen nähden, kuinka kauan he ovat virassaan toimineet. Voidaan todeta, että jo vuosia työtehtävissään työskennelleet olivat tyytyväisiä työpajatoimintaan ja kokivat sen hyödyllisenä. Selvää eroa ei siten voida tehdä vähän ja kauemmin aikaa työssään toimineiden välillä. Todennäköisimpiä syitä edellä mainittuun ovat jatkuvasti muuttuvat työkäytännöt ja varhaiskasvatuksen tieteellisen tiedon nopea lisääntyminen.

8.1 Esimiesten osallistuminen työpajatoimintaan

Esimiesten osallistumisen syitä esimiestyöpajojen kaltaiseen toimintaan olivat vertaistuen saaminen ja esimiestyössä kehittyminen monipuolisten työvälineiden avulla. Erityisen tärkeänä esimiehet pitivät vertaistukea, sillä asioista keskusteleminen samaa työtä tekevien kanssa mahdollisti monia työtä tukevia menetelmiä. Tietojen jakaminen, neuvojen saaminen ja uusien menetelmien käyttöönotto koettiin tarpeellisiksi. Lisäksi esimiehet osallistuivat työpajaan osaksi varhaiskasvatukseen ja varhaiskasvatustyöhön liittyvien muutosten takia.

Työpajaan osallistumattomuuden syitä olivat tarvittavan henkilökuntamäärän ylläpitäminen, henkilökohtaiset syyt ja työpaikalla vallitseva kiire. Henkilökuntamäärän ylläpitäminen ja kiire ovat yhteydessä työpaikkaan, eivätkä välttämättä ole esimiehestä itsestään aiheutuvia. Siten esimiesten osallistumattomuutta voidaan

luonnehtia johtuvan osittain varhaiskasvatuksen esimiesten työpaineista ja kiireistä työpaikalla.

8.2 Esimiesten kokemukset työpajojen hyödyllisyydestä

Esimiehet kokivat saavansa työpajoista hyödyllisyyttä työyhteisöönsä, sillä kahdeksan kyselyyn vastanneista olivat sitä mieltä, että esimiesten työpajatyöskentelystä on saanut tukea työtehtävien hoitamiseen ja vaikutteita muilta ryhmäläisiltä työtapojen kehittämiseen. Tärkeimmät tukea antavat ja työtapoja kehittävät menetelmät työpajatyöskentelyssä olivat työssä hyödynnettävät lomakkeet, toimintamallit erilaisiin tilanteisiin sekä vertaistuki ja keskustelut ryhmäläisten kesken. Voidaan päätellä, että työpajojen hyödyllisyys työyhteisöön heijastuu esimiesten kautta muihin työntekijöihin ja päivähoidon asiakkaisiin eli lapsiin ja heidän perheisiinsä. Esimiestyöpajojen tärkeyttä ja merkityksellisyyttä työyhteisöön kuvastaa lisäksi se, että kyselyyn vastanneista kahdeksan aikoo viedä tai on jo mahdollisesti vienyt Etelä-Pohjanmaan lapset, nuoret ja lapsiperheet -kehittämishankkeen pilottitoimintana syntyneitä malleja omaan työyhteisöön kokeiltavaksi, esimerkiksi Kuvastin- menetelmä ja pienryhmätoiminta. Esimiesten omalla osaamisella ja työtapojen kehittämällä on vaikutusta lasten hyvinvointiin päivähoitoyksiköissä.

Kyselyssä vastaajat saivat kertoa mielipiteensä, mikä varhaiskasvatuksen esimiesten työpajoissa oli tärkeintä. Vaihtoehtoina olivat teoretieto esimiestyöskentelyyn liittyen, keskustelu vertaisryhmäläisten kesken, tieto uusista menetelmistä (esim. Kuvastin-menetelmä) sekä työpajojen auttaminen työssä jaksamiseen. Taulukkoa havainnollistettiin laskemalla aineistosta keskiarvot, jonka johdosta nähtiin selvästi tärkeimmäksi asiaksi keskustelemisen vertaisryhmäläisten kesken. Kyselyyn vastasi kahdeksan henkilöä, joista viisi ei käyttänyt numeroa neljä (=vähiten tärkein) lainkaan. Voi olla mahdollista, että henkilöt pitivät työpajoja kokonaisvaltaisesti tärkeinä, eivätkä kokeneet jonkin osa-alueen olevan vähiten tärkeitä.

Työpajojen varhaiskasvatuksellista sisältöä voidaan pitää tarpeellisena ja kattavana, sillä lisä-aihealueita esimiehet kaipasivat melko vähän. Ainoastaan kolme vastanneista ehdotti hyödylliseksi kokemiaan aiheita. Lisäksi esimiehet olivat tyyty-

väisiä työpajojen kokonaisuuden tarpeellisuudesta, lukuun ottamatta kahta henkilöä, jotka eivät pitäneet tarpeellisina pajoja neljä ja kuusi. He eivät kuitenkaan olleet perustelleet tehtävänannosta huolimatta vastauksiaan, joten ei voida olla varmoja siitä, ovatko he vastanneet kielteisesti sen takia, etteivät olleet osallistuneet kyseisiin pajiin lainkaan.

Kyselyssä vastaajat saivat valita tämänhetkistä työyhteisöään kuvaavan numeron tiettyjen kohtien perusteella. Heidän tehtävänään oli arvioida esimerkiksi johtamista, sisäistä ilmapiiriä sekä perustehtävän toteutumista numeroin asteikolla 1–5, jossa yksi on huonoin ja viisi parhain tilanne. Ennen työpajojen alkua tehdyn kyselyn mukaan keskiarvoksi saatiin 3,46 ja työpajojen jälkeen tehdyn kyselyn mukaan keskiarvoksi saatiin 3,76. Keskiarvon nousemisen johdosta voidaan päätellä, että esimiestyöpajat ovat vaikuttaneet osaltaan työyhteisöön merkittävällä tavalla. Toisaalta keskiarvon nouseminen voi lisäksi johtua muista asioista, esimerkiksi työyhteisön sisäisistä asioista.

8.3 Työpajojen vaikutus esimiesten työhyvinvointiin

Esimiestyöpajalaisista kahdeksan vastasi saavansa riittävästi tukea esimiehenä työskentelyyn. Kaksi vastaajista ei kokenut saavansa tarpeeksi tukea. Esimiesten työhyvinvoinnin edistämisen kannalta on tärkeää saada riittävästi tukea, sillä tuella on merkitystä esimiehen omaan työskentelyyn ja johtamiseen vaikuttaen koko työyhteisöön. Lisäksi työhyvinvointi lisää olennaisesti varhaiskasvatuksen laatua ja vastaavasti laadukas varhaiskasvatus lisää työhyvinvointia. Siten varhaiskasvatuksen esimiestyöpajojen voidaan ajatella vaikuttavan myönteisesti esimiesten työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin.

”Yhteistyössä on aina voimaa. Se ylläpitää kehittymistä ja näkökulman laajuutta. Yksin esimies ei jaksa eikä välttämättä löydä parhaimpia työvälineitä. Tällöin muiden tahojen kanssa yhteistyö voi auttaa.”

”Tuntuu, että työn asettamat vaatimukset kasvavat jatkuvasti työyhteisöissä ja vertaistuellalla vaikuttaisi olevan ainakin itselleni tärkeä merkitys työssä jaksamiseen.”

Eniten tukea esimiestyöpajalaiset kokivat saavansa omalta esimieheltään sekä päivähoidon alueryhmältä. Päivähoidon alueryhmään katsotaan kuuluvaksi aluejohtaja, varhaiskasvatusjohtaja ja oman kunnan päivähoiton johtoryhmä. Vähiten tukea he saivat alueen muiden päiväkotien esimiehiltä ja työkavereilta. Tutkimus ei kerro sitä, ovatko esimiehet ajatelleet esimiestyöpajan ryhmäläisten saatua tukea tässä kysymyksessä.

Esimiesten työhyvinvointiin voidaan sisällyttää heidän kokemansa huolenaiheet varhaiskasvatuspalveluiden järjestämiseen liittyen. Huolenaiheita ovat liian suuret lapsiryhmät, koulutetun henkilökunnan saatavuus, perheiden haasteet sekä päivähoitopaikkojen riittämättömyys. Työhyvinvointia edistävät asiat ovat ilonaiheita varhaiskasvatuspalveluiden järjestämiseen liittyen. Vaikuttavimpia ilonaiheita olivat työyhteisön tuki, lapset ja perheet, varhaiskasvatuksen laatu ja tuki sekä pienryhmätoiminta.

Kysyttäessä esimiehiltä, miksi varhaiskasvatuksen esimiestyöpajojen kaltaista toimintaa on tärkeää jatkaa tulevaisuudessa, saatiin seuraavanlaiset pääluokat aineistosta; voiman antaja työssä jaksamiseen, vertaistuki, tiedon ja kokemusten jakaminen sekä näkökulmien saaminen omaan työhön ja niiden kehittäminen. Vertatakseen aineistosta tehtyjä pääluokkia ja esimiestyöpajojen toiminnan tavoitteita, huomataan niiden olevan samankaltaisia. Toiminnan tavoitteena oli, että vertaisryhmä tarjoaa mahdollisuuksia kokemusten vaihtoon ja tiedon sekä ajankoh- taisten asioiden jakamiseen. Tarkoituksena oli voimistaa esimiehen johtamisosaamista, omaa jaksamista ja parhaimmillaan lisäten koko työyhteisön hyvinvointia sekä varhaiskasvatuksen toiminnan laatua. Toiminnan tavoitteiden ja toteutumisen yhteneväisyyden perusteella voidaan päätellä, että toiminta on ollut tavoitteellista ja merkityksellistä.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen kokonaisuudessaan oli minulle ajoittain haastavaa, mutta toisaalta erittäin antoisaa, mielenkiintoista ja opettavaista. Aloitin opinnäytetyöni aiheen pohtimisen jo kesällä 2010, minkä jälkeen otin yhteyttä eri yhteistyötahoihin. Syksyllä 2010 valitsin varhaiskasvatuksen esimiestyöpajat opinnäytetyöni aiheeksi pohjatakseeni työssäni hallinnon harjoittelussa saamiani tietoja ja kokemusta esimiestyöstä.

Tehdessäni opinnäytetyötäni minulla on ollut monia onnistumisen hetkiä, mutta haasteitakin olen prosessin aikana kohdannut. Työssä kohdattavat haasteet ovat pitäneet mielenkiinnon yllä ja kehittäneet minua ammatillisesti. Haasteena olen kokenut ensimmäisen aineistonkeruun aikana vähäisen vastausmäärän, mistä seurasi toisen aineistonkeruun pohtiminen ja suunnitteleminen. Esimiesten itsenäisellä tapaamiskerralla olin myös itse mukana, jossa keräsin lopun aineiston. Työni kannalta koin tärkeäksi olla itse paikalla, nähdä esimiestyöpajalaisia sekä tutustua tapaamiskerran sisältöön. Toinen haaste minulle on ollut työn pysyminen johdonmukaisena ja oleellisten asioiden esille nostaminen. Varhaiskasvatukseen ja varhaiskasvatuksen esimiestyöhön sisältyy laaja tietomäärä, joten on ollut haasteellista nostaa esille ne tiedot, jotka ovat työni kannalta tarpeellisia.

Tutkimuksen analysointia tehdessäni huomasin, että olisin voinut yhdistää muutamien kysymysten. Kuitenkin tutkimuksen analysointivaiheessa yhdistin nämä kysymykset yhdeksi vastaukseksi. Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen kyselylomakkeeseen, sillä sain kattavasti tietoa esimiesten kokemuksista työpajoihin ja heidän työnkuvaansa liittyen sekä mielipiteitään varhaiskasvatuspalveluista. Lomakkeesta tuli melko laaja, sillä siinä yhdistyivät sekä työni kannalta tärkeät asiat että Etelä-Pohjanmaan lapset, nuoret ja lapsiperheet (KASTE) -kehittämishankkeen tarvitsemat tiedot varhaiskasvatuksen esimiestyöpajojen toimivuudesta. Mielestäni kyselylomakkeen tekeminen tutkimuksessani oli hyvä menetelmä, mutta esimiestyöpajalaisten haastattelemineen olisi ollut toinen vaihto-

ehto. Haastattelu olisi ollut työläämpi, joten olisi pitänyt tarkalleen miettiä kohde-ryhmän määrää ja haastattelun sisältöä.

Saamieni vastausten perusteella varhaiskasvatuksen esimiesten työpajat ovat olleet merkittäviä, sillä ne ovat kehittäneet ja antaneet tukea työpajalaisten esimiehenä työskentelyyn ja siten vaikuttaneet laajemmalti työhyvinvointiin, työyhteisöön sekä päivähoidon asiakkaisiin. Kyselyyn vastanneista kahdeksan aikoo viedä tai on jo mahdollisesti vienyt Etelä-Pohjanmaan lapset, nuoret ja lapsiperheet (KASTE) -kehittämishankkeen pilottitoimintana syntyneitä malleja omaan työyhteisöön kokeiltavaksi, joista esimerkkinä pienryhmätoiminta. Pienryhmätoiminnalla on tärkeä vaikutus etenkin lapsiin ja heidän perheisiinsä.

Etelä-Pohjanmaan lapset, nuoret ja lapsiperheet (KASTE) -kehittämishankkeen järjestämän varhaiskasvatuksen esimiestyöpajojen päättymisen jälkeen, työpajatoiminta jatkuu edelleen ryhmän omana vertaistoimintana. Olisi mielenkiintoista tutkia esimiestyöpajalaisten jatkamaa toimintaa omana ryhmänään ja tehdä sitä koskevaa tutkimusta. Toisaalta voisi myös muuttaa tutkimuksen aiheen näkökulmaa työntekijöiden näkemyksiin. Tällöin saataisiin laajempaa näkökulmaa esimiestyöpajojen vaikutuksista koko työyhteisöön. Lisäksi varhaiskasvatuksen esimiestyöpajojen vaikutukset eivät välttämättä kaikkien kohdalla vielä näy, joten pidemmällä aikavälillä tehty tutkimus voisi antaa sisällöltään enemmän informaatiota.

Tutkimukseni tulee olemaan hyödyllinen Etelä-Pohjanmaan lapset, nuoret ja lapsiperheet (KASTE) -kehittämishankkeelle, sillä työni toimii samalla heille myös esimiesten antamana palautteena varhaiskasvatuksen esimiestyöpajoista. Mielestäni esimiestyöpajojen kaltaista toimintaa on tärkeää jatkaa tulevaisuudessa, sillä esimiestyöpajoja voidaan luonnehtia kokonaisvaltaisiksi toimintamenetelmiksi, joiden vaikutus ulottuu esimiehestä asiakkaisiin saakka. Tutkimukseni lopuksi siiteeraan erään esimiestyöpajalaisen kokemusta työpajatoiminnasta:

”Avaa mielen solmuja. Innostaa. Rohkaisee.”

LÄHTEET

Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet (2010). Helsinki. Opetushallitus. [viitattu 15.8.2011] Saatavilla Internetissä: URL:http://www.oph.fi/download/129690_Esiopetuksen_opetussuunnitelman_perusteet_2010.pdf.

Hintsu, Sari (13.5.2011). Etelä-Pohjanmaan lapset, nuoret ja lapsiperheet - kehittämishanke (luento). Seinäjoki. Mediwest Terveysteknologiakeskus.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2001). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula (2007). 13. painos. Tutki ja kirjoita. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula (2008). Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula (2009). Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna. Tammi.

Hujala Eeva, Parrila Sanna, Puroila Anna-Maija & Nivala Veijo (2007). Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Hyvinkää. EDUFIN.

Härkönen, Ulla (2003). Mitä termit varhaiskasvatus ja esiopetus tarkoittavat? - Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia. Joensuu. Joensuun yliopistopaino.

Järvinen Mervi, Laine Anne & Hellman-Suominen Kirsi (2009). Varhaiskasvatus ammattitaidolla. Helsinki. Kirjapaja.

Kalliala, Marjatta (2008). Kato mua! - Kohtaako aikuinen lapsen päiväkodissa? Helsinki. Yliopistopaino.

Karila, Kirsti & Nummenmaa, Anna Raija (2003). Osaamisesta moniammatilliseen osaamiseen. Teoksessa Puhakka, Jorma & Selkee, Johanna(toim.), Hyvän elämän alku kunnallisessa palvelutuotannossa, 128–137. Helsinki. Suomen Kuntaliitto.

KASTE (2009–2011). Etelä-Pohjanmaan lapset, nuoret ja lapsiperheet - kehittämishankkeen loppuraportti. Hintsu Sari, Pöytälaakso Sari, Romppainen Auli & Tuomela-Jaskari Sirpa. [viitattu 5.12.2011] Saatavilla Internetissä: <URL://<http://www.seinajoki.fi/sosiaalijaterveys/lastenjanuortenkehittamishanke/.raportit.html/40794.pdf>>.

L36/1973. Laki lasten päivähoitosta. 19.1.1973.

L731/1999. Suomen Perustuslaki. 11.6.1999.

L365/1995. Kuntalaki. 17.3.1995.

L621/1999. Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta. 21.5.1999.

L434/2003. Hallintolaki. 6.6.2003.

L417/2007. Lastensuojelulaki. 13.4.2007.

L477/2003. Laki perusopetuslain muuttamisesta. 13.6.2003.

L710/1982. Sosiaalihuoltolaki. 17.9.1982.

L504/2002. Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämiseksi. 14.6.2002.

L272/2005. Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista. 29.4.2005.

L733/1992. Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtiosuudesta. 3.8.1992.

Laine Anne, Ruishalme Outi, Salervo Pirjo, Siven Tuula & Välimäki Päivi (2004). Opi ja ohjaa sosiaali- ja terveysalalla. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Lastentarhanopettajaliitto (2004). Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. Helsinki. [viitattu 19.9.2011] Saatavilla Internetissä: [URL:http://www.https://staff.jyu.fi/Members/ttuomin/PaivakodinjohtajaOnMonitaituri.pdf](http://www.https://staff.jyu.fi/Members/ttuomin/PaivakodinjohtajaOnMonitaituri.pdf).

Mikkola, Petteri & Nivalainen, Kirsi (2009). Lapselle hyvä päivä tänään - näkökulmia 2010-luvun varhaiskasvatukseen. Saarijärven Offset Oy. Pedatieto.

Niikko, Anneli (2003). Opettajuudesta ja sen merkityksestä pienten lasten kasvatuksessa ja opetuksessa. Teoksessa Puhakka, Jorma & Selkee, Johanna (toim.), Hyvän elämän alku kunnallisessa palvelutuotannossa, 102–114. Helsinki. Suomen Kuntaliitto.

Nivala, Veijo (2000). Johtajuus ja tiimiorganisaatio päivähoitossa. Varhaiskasvatuskeskus. Oulu. Oulun yliopistopaino.

Nivala, Veijo (2002). Leadership in general, leadership in theory. Teoksessa Hujala, Eeva & Nivala, Veijo (toim.), Leadership in early childhood education. Cross-cultural perspectives, 13–23. Acta Universitatis Ouluensis E 57. Oulu. Oulun yliopisto.

Parrila, Sanna (2006). Alueellistaminen päivähoidon esimiestyön muutoksena. Teoksessa Parrila, Sanna (toim.), Perhepäivähoidon kehittämishaasteita, 17–28. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriö. Yliopistopaino.

Parrila, Sanna & Vähänen, Leena (2006). Pedagogiikan johtaminen 2000-luvulla. Teoksessa Parrila, Sanna (toim.), Perhepäivähoidon kehittämishaasteita, 29–34. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriö. Yliopistopaino.

Puroila, Anna-Maija (2002). Kohtaamisia päiväkotiarjessa - Kehysanalyttinen näkökulma varhaiskasvatustyöhön. Oulu. Kasvatustieteiden tiedekunta. Oulun yliopisto.

Puroila, Anna-Maija & Rosemary, Catherine A. (2002). Leadership potential in day care settings: Using dual analytical methods to explore directors' work in Finland and the USA. Teoksessa Hujala, Eeva & Nivala, Veijo (toim.), Leadership in early childhood education. Cross-cultural perspectives, 49–64. Acta Universitatis Ouluensis E 57. Oulu. Oulun yliopisto.

Reunamo, Jyrki (2007). Tasapainoinen varhaiskasvatus - Erilaisia tapoja suhtautua muutokseen. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2008). Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2008–2011. Helsinki. Yliopistopaino. [viitattu 20.8.2011] Saatavilla Internetissä: URL:<http://pre20090115.stm.fi/hl1212563842632/passthru.pdf>.

Tiensuu, Jari (2005). Ei ole sama kuka lastasi kasvattaa - Päiväkotikasvatuksen erityispiirteitä. Vantaa. EDUfIN.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2005). Oppaita 56. Helsinki. Stakes. [viitattu 31.8.2011] Saatavilla Internetissä: URL:<http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/7eef5448-e8a3-4887-ab97-19719ea74066>.

Tutkimuslupa-anomus



TUTKIMUSLUPA-ANOMUS OPINNÄYTETYÖTÄ VARTEN

OPISKELIJAN TIEDOT:		
Opinnäytetyön tekijä(t): Jonna Perkiö	Opiskelijanumero: [REDACTED]	Koulutusohjelma: Sosionomi
Osoite: [REDACTED] [REDACTED]	Puhelinnumero: [REDACTED]	Sähköposti: [REDACTED]
TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATION TIEDOT:		
Organisaation nimi ja tulosyksikkö: KASTE-hanke		
Yhteys henkilön nimi, sähköposti, puhelin: Projektityöntekijä Sari Hintsu, sari.hintsu@seinajoki.fi , [REDACTED]		
Mahdollisen työelämäohjaajan nimi, sähköposti, puhelin: .		
OPINNÄYTETYÖN TIEDOT:		
Opinnäytetyön nimi: Kaste-hankkeen varhaiskasvatuksen esimiesten työpajojen toiminnan merkityksellisyys työyhteisön näkökulmasta		
Opinnäytetyötutkimuksen tarkoitus: Selvittää työpajojen toiminnan merkityksellisyttä työyhteisöön ja varhaiskasvatuksen kehittämiseen liittyen		
Opinnäytetyön ohjaajan nimi, sähköposti, puhelin: Ann-Sophie Blomqvist, Ann-Sophie.Blomqvist@puv.fi , p. +358 207 663 509		

OPINNÄYTETYÖN SOPIMUSEHDOT

Opinnäytetyön ohjaus ja vastuut

Vastuu opinnäytetyön tekemisestä ja tuloksista on opiskelijalla. Vaasan ammattikorkeakoulun vastuu rajoittuu opinnäytetyön ohjaukseen. Toimeksiantaja sitoutuu antamaan opiskelijan käyttöön kaikki opinnäytetyön tekemisessä tarvittavat tiedot ja aineistot sekä ohjaamaan opinnäytetyötä toimeksiantajaorganisaation näkökulmasta sopimuksen mukaan. Opiskelija sitoutuu palauttamaan toimeksiantajalle työn aikana käyttöön

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

Wolffintie 30, 65200 VAASA
Puh. 020 766 3300, faksi (06) 326 3002
info@puv.fi, www.puv.fi
Y-tunnus 2267669-3



saamansa luottamuksellisen aineiston opinnäytetyön valmistuttua tai kun osapuolet yhdessä sopien toteavat, ettei yhteistyöedellytyksiä työn loppuunsaattamiseksi ole.

Oikeudet tuloksiin

Tekijänoikeus ja omistusoikeus opinnäytetyön tuloksiin ja muuhun aineistoon kuuluvat opinnäytetyön tekijälle. Toimeksiantaja saa käyttöoikeuden opinnäytetyön tuloksiin ja niiden hyödyntämiseen. Opinnäytetyön tekijä on velvollinen raportoimaan opinnäytetyön tulokset toimeksiantajalle.

Tulosten julkistaminen ja luottamuksellisuus

Opinnäytetyö on kokonaisuudessaan julkinen. Mikäli opinnäytetyö sisältää liikesalaisuuksia tai muuta julkisuuslaissa salassa pidettävää tietoa, on opinnäytetyön raportti laadittava siten, että tietojen luottamuksellisuus säilyy. Opinnäytetyön kirjallinen osa voidaan julkaista myös Theseus -tietokannassa Internetissä.

Opinnäytetyön osapuolet (opiskelija, toimeksiantaja, ohjaaja) sitoutuvat pitämään salassa kaikki opinnäytetyön tekemisessä ja sitä edeltävissä tai sen jälkeisissä neuvotteluissa esiin tulevat luottamukselliset tiedot ja asiakirjat sekä pidättäytymään käyttämästä hyväkseen toisen osapuolen ilmaisemia luottamuksellisia tietoja ilman erillistä lupaa.

Opinnäytetyön kustannukset

Opinnäytetyöstä mahdollisesti aiheutuvien kustannusten korvaamisesta sopivat toimeksiantaja ja opinnäytetyön tekijä keskenään. Pääsääntöisesti Vaasan ammattikorkeakoulu ei vastaa yksittäisen opinnäytetyön kustannusten korvaamisesta.

Päiväys: 9.5.2011 Opinnäytetyön tekijän allekirjoitus: *Jonna Perkiö* **Jonna Perkiö**

Liitteet: Tutkimussuunnitelma liitteineen

Tutkimuslupa opinnäytetyötä varten

<input type="checkbox"/>	Myönnetty anomuksen mukaan
<input type="checkbox"/>	Hylätty
<input type="checkbox"/>	Myönnetään seuraavin korjauksin

<input type="checkbox"/>	Kohdeorganisaation nimi SAA esiintyä opinnäytetyössä
<input type="checkbox"/>	Kohdeorganisaation nimi EI SAA esiintyä opinnäytetyössä

Päiväys _____

Allekirjoitus _____

Nimen selvennys _____

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

Wolffintie 30, 65200 VAASA
Puh. 020 766 3300, faksi (06) 326 3002
info@puv.fi, www.puv.fi
Y-tunnus 2267669-3

Tutkimuslupa

Asia	<p>Tutkimuslupa / Perkiö Jonna</p> <p>Jonna Perkiö opiskelee sosionomiksi Vaasan ammattikorkeakoulussa ja anoo tutkimuslupaa opinnäytetyötään varten. Aiheena on Kaste-hankkeen varhaiskasvatuksen esimiesten työpajojen toiminnan merkityksellisyys työyhteisön näkökulmasta.</p> <p>Tarkoituksena olisi selvittää työpajojen toiminnan merkityksellisyyttä liittyen työ-yhteisöön ja varhaiskasvatukseen. Työpajojen aikana keskustellaan omahoito-juudesta, kasvatuskumppanuudesta ja varhaiskasvatussuunnitelmasta. Lisäksi tutustutaan hankkeessa mukana oleviin päiväkotipilotteihin ja perehdytään Hyvinvoiva lapsi - työprosessimenetelmään.</p> <p>Tutkimus olisi tarkoitus toteuttaa kyselylomakkeilla ryhmäläisille. Pirkimyksenä tutkijalla olisi myös osallistua ryhmän tapaamiskertoihin.</p> <p>Mikäli opinnäytetyö sisältää julkisuuslaissa salassa pidettävää tietoa, opinnäytetyön raportti laaditaan siten, että luottamus säilyy.</p> <p>Opinnäytetyö valmistuu 31.10.2011 ja se voidaan julkaista myös The-seus -tietokannassa internetissä.</p>																	
Päätös	<p>Myönnän tutkimusluvan edellyttäen, että tutkija noudattaa vaitiolovelvollisuutta tutkimuksessa saamiensa tietojen suhteen ja että yksi kappale tutkimuksesta luovutetaan sen valmistuttua sivistyskeskukselle.</p>																	
Allekirjoitus	<p>Kalevi Ekola, varhaiskasvatusjohtaja, p. 06 416 2151, kalevi.ekola@seinajoki.fi</p>																	
Oikaisu-vaatimusohje	<p>Päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen osoitteella: Varhaiskasvatus- ja koulutuslautakunta, Kirkkokatu 6, PL 215, 60101 Seinäjoki, neljäntoista (14) päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteluineen ja se on tekijän allekirjoitettava.</p>																	
Julkisesti nähtävänä	<p>Sivistyskeskus 13.5.2011</p>																	
Tiedoksianto	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="448 1675 1082 1787">Kenelle Jonna Perkiö, aluejohtaja Eija Ikola</td> <td data-bbox="1082 1675 1375 1787">Päivämäärä 12.5.2011</td> </tr> <tr> <td data-bbox="448 1787 790 1899">Miten <input type="checkbox"/> Lähetetty postitse saantitodistusta vastaan</td> <td data-bbox="790 1787 1082 1899"><input type="checkbox"/> Lähetetty postitse tavallisena kirjeenä</td> <td data-bbox="1082 1787 1375 1899"><input type="checkbox"/> Lähetetty sisäisessä postissa</td> </tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="448 1899 1375 1989"><input type="checkbox"/> Luovutettu</td> </tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="448 1989 1375 2056" style="text-align: center;">Vastaanottajan allekirjoitus</td> </tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="448 2056 1375 2098"><input checked="" type="checkbox"/> Lähetetty sähköpostissa</td> </tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="448 2098 1375 2098">Tarja Siik, toimistos sihteeri</td> </tr> </table>	Kenelle Jonna Perkiö, aluejohtaja Eija Ikola	Päivämäärä 12.5.2011	Miten <input type="checkbox"/> Lähetetty postitse saantitodistusta vastaan	<input type="checkbox"/> Lähetetty postitse tavallisena kirjeenä	<input type="checkbox"/> Lähetetty sisäisessä postissa	<input type="checkbox"/> Luovutettu			Vastaanottajan allekirjoitus			<input checked="" type="checkbox"/> Lähetetty sähköpostissa			Tarja Siik, toimistos sihteeri		
Kenelle Jonna Perkiö, aluejohtaja Eija Ikola	Päivämäärä 12.5.2011																	
Miten <input type="checkbox"/> Lähetetty postitse saantitodistusta vastaan	<input type="checkbox"/> Lähetetty postitse tavallisena kirjeenä	<input type="checkbox"/> Lähetetty sisäisessä postissa																
<input type="checkbox"/> Luovutettu																		
Vastaanottajan allekirjoitus																		
<input checked="" type="checkbox"/> Lähetetty sähköpostissa																		
Tarja Siik, toimistos sihteeri																		

Saatekirje ja kyselylomake varhaiskasvatuksen esimiestyöpajalaisille

Hei Sinä,

varhaiskasvatuksen esimiestyöpajan ryhmäläinen!

Olen viimeisen vuoden sosionomiopiskelija Vaasan Ammattikorkeakoulusta ja opinnäytetyöni käsittelee kartoitusta varhaiskasvatuksen esimiestyöpajojen toiminnan näkemyksistä. Tarkoitukseni on selvittää tyytyväisyytesi esimiestyöpajaryhmään, joten toivon, että vastaat ohessa olevaan Webropol-ohjelmalla tehtyyn kyselyyn. Vastausaika alkaa perjantaina 20.5.2011 ja päättyy tiistaina 31.5.2011. Vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti.

Kiitos jo etukäteen vastauksestasi!

Hyvää kesää toivottaen,

Jonna Perkiö

sosionomi(AMK) –opiskelija



VARHAISKASVATUKSEN ESIMIESTEN TYÖPAJA – KYSELY-
LOMAKE

VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

1. Olet työskennellyt päiväkodin johtajana työurasi aikana:

- alle vuoden
- 1–5 vuotta
- 5–10 vuotta
- 10–15 vuotta
- yli 15 vuotta

2. Nykyisissä työtehtävissä olet työskennellyt:

- 1–6 kk
- 6 kk – vuoden
- 1–5 vuotta
- 5–10
- yli 10 vuotta

ESIMIESTYÖPAJoihin OSALLISTUMINEN

3. Minkä yleisarvosanan antaisit esimiestyöpajojen työskentelystä?(1=heikko, 2=kohtalainen, 3=keskinkertainen, 4=hyvä, 5=erinomainen)

4. Oliko mielestäsi työpajojen paikan toimivuus heikko, kohtalainen, keskinkertainen, hyvä vai erinomainen?

5. Mainitse syitä, mitkä saivat Sinut osallistumaan esimiesten työpajatyöskentelyyn:

6. Millaisten esteiden vuoksi et voinut osallistua esimiesten työpajatyöskentelyyn?

ESIMIESTYÖPAJOJEN HYÖDYLLISYYS

7. Koetko saaneesi esimiesten työpajatyöskentelystä tukea työtehtäviesi hoitamiseen? Kuvaile millaista:

8. Onko osallistumisesi esimiestyöpajatyöskentelyyn vaikuttanut työyhteisönne työtapojen kehittymiseen? Jos on, niin mainitse miten?

9. Onko Sinulla tarkoituksenasasi viedä Kaste-hankkeen Pilottitoimintana syntyneitä malleja omaan työyhteisöönnne kokeiltavaksi?

10. Mainitse muutamia aihepiirejä, joita olisit toivonut vielä käsiteltävän esimiestyöpajoissa:

11. Mikä on mielestäsi tärkeintä varhaiskasvatuksen esimiesten työpajoissa?

(Numeroi tärkeysjärjestyksessä 1–4, josta 1 = tärkein ja 4 = vähiten tärkein)

- Teoriatieto esimiestyöskentelyyn liittyen
- Keskustelu vertaisryhmäläisten kesken
- Tieto uusista menetelmistä (esim. kuvastin-menetelmä)
- Auttaa työssä jaksamiseen

12. Ajatuksiasi verkostoyhteistyön ja varhaiskasvatuksen esimiestyön yhdistämisestä:

13. Miksi esimiestyöpajojen kaltaista toimintaa on mielestäsi tärkeää jatkaa tulevaisuudessa?

14. Valitse oheisista kohdista parhaiten tämänhetkistä työyhteisöäsi kuvaava numero asteikolla 1–5, joista 1 on huonoin ja 5 on parhain tilanne.

	1	2	3	4	5
Perustehtävän toteutuminen					
Työyhteisön työskentelyn tavoitteiden selkeys					
Työsuunnittelu					
Töiden kuormitusrakenne					
Kokousten toimivuus					
Sisäinen ilmapiiri					
Ongelmien käsittelytaidot					
Johtaminen					
Työyhteisön toiminnan pelisäännöt					
Tiedonkulku					
Työstä saatu palaute					
Suhteet muihin yksiköihin					

Suhteet verkostoihin					
Esimiehen oman toiminnan tuki					

ESIMIESTYÖPAJOJEN VARHAISKASVATUKSELLISET SISÄLLÖT

15. Onko esimiestyöpajojen järjestäminen mielestäsi tarpeen varhaiskasvatuksen kehittämisen kannalta? Perustele.

16. Mitä toimintamalleja olet saanut omaan työhösi työpajoihin osallistuvilta muilta ryhmäläisiltä? Mainitse muutama.

17. Vastasiko esimiesten työpajatyöskentelyn aihealueet odotuksiasi? Ympyröi vastauksesi ja perustele.

1. Oivalluksesta - kehittämiseen alustus, voimaantuminen, työyhteisön kolmio

kyllä / ei

perustelu:

2. Jaksamista edistävä työyhteisö, itsensä johtaminen ja oman osaamisen kehittäminen, muutokset varhaiskasvatuksessa

kyllä / ei

perustelu: _____

3. Henkilöstöjohtaminen varhaiskasvatuksessa, motivointi ja oikeudenmukainen johtaminen, rekrytoinnin ja perehdytyksen merkitys sekä kehityskeskustelut

kyllä / ei

perustelu: _____

4. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus, kasvatuskumppanuuden periaatteet, omahoitajuus ja kiintymyssuhde

kyllä / ei

perustelu: _____

5. Työpajatyöskentelyn väliarviointi, arvioinnin ja kehittämisen menetelmiä, osallistuva asiakas ja asiakaspalaute työyhteisön toiminnan kehittämisenä

kyllä / ei

perustelu: _____

6. Tutustuminen Hämeenlinnan varhaiskasvatukseen, varhaiskasvatuksen strategiatyö osana liikelaitosselvitystä, pedagoginen johtaminen, kasvatuskumppanuus

kyllä / ei

perustelu: _____

7. Hallinnointi ja varhaiskasvatuksen talous, Antti Vuorela; Onko budjettisi linjassa muun toiminnan kanssa?

kyllä / ei

perustelu: _____

8. Varhaiskasvatuksen itse- ja vertaisarviointi, varhaiskasvatuksen Kuvastinmenetelmä sekä Pilottipäiväkodin Hyvinvoiva lapsi-työprosessimenetelmä

kyllä / ei

perustelu: _____

9. Toiminnallisia menetelmiä työyhteisön vuorovaikutuksen tueksi, esimiesten työpajan jatkuvuus – yhteistä keskustelua

kyllä / ei

perustelu: _____

10. Esimiehenä kasvaminen, Anne Lähdesmäki; tapausesimerkki päivähoiton projektista

kyllä / ei

perustelu: _____

ESIMIEHENÄ TYÖYHTEISÖSSÄ

18. Koetko saavasi tarpeeksi tukea esimiehenä työskentelyyn? Rastita oikea vaihtoehto.

Kyllä

Ei

19. Keneltä koet saavasi tukea esimiehenä työskentelyyn?

20. Varhaiskasvatuksen esimiestyössä tarvitsisin henkilöstöjohtamiseen liittyen lisätietoa seuraavissa asioissa:

21. Varhaiskasvatuksen esimiestyössä tarvitsisin asiajohtamiseen liittyen lisätietoa seuraavissa asioissa:

22. Kuvaa lyhyesti, miten pedagoginen johtaminen näkyy työyhteisössänne:

23. Mainitse asioita, jotka tällä hetkellä huolestuttavat Sinua eniten varhaiskasvatuspalveluiden järjestämiseen liittyen:

24. Mainitse asioita, jotka tällä hetkellä ilahduttavat Sinua eniten varhaiskasvatuspalveluiden parissa työskennellessänne:

Terveisesi esimiesten työpajan järjestäjälle:

Kiitos vastauksestasi!