

LAATU JA JOHTAMINEN PÄIVÄHOIDOSSA

Aarresaari-päiväkotien Kippari-käsikirja

Susanna Tuikka

Opinnäytetyö
Toukokuu 2013

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala





Tekijä TUIKKA, Susanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 03.06.2013
	Sivumäärä 39+25	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus Liitteet: 1)Kippari-käsikirja ja 2) Vuosikello	Verkojulkaisulupa myönnetty Raportin osalta.
Työn nimi Laatu ja johtaminen päiväkodissa. Aarresaari-päiväkotien Kippari-käsikirja		
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) JAATINEN, Kari MÄKELÄ, Tapio		
Toimeksiantaja(t) Aarresaari-päiväkodit: JUKARAINEN, Janne ja LIIMATAINEN, Olli.		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö oli toiminnallinen opinnäytetyö, joka toteutettiin yhteistyössä Aarresaari-päiväkotien yrittäjien kanssa. Tuotoksena syntyi yrittäjien tilaama Aarresaari-päiväkotien johtajan manuaali (Kippari-käsikirja) sekä vuosikello. Kippari-käsikirjan tarkoituksena oli helpottaa johtajan työtä Aarresaari-päiväkodeissa sekä mahdollistaa uusien johtajien parempi perehdyttämien Aarresaari-päiväkotien työtapaan. Teoriaosuus käsitteli erityisesti päivähoiton johtajuutta sekä päivähoiton laadun osatekijöitä.</p> <p>Päiväkodin johtajan työ on haastavaa ja monimuotoista. Johtajalla on monia rooleja ja hän vastaa niin henkilöstön kuin hallinnollisten asioiden hoidosta sekä huolehtii koko päiväkodin toimivuudesta. Johtajan erilaiset roolit sekä tehtäväkenttä ovat tärkeitä hahmottaa, jotta työtä voi laadukkaasti tehdä. Päiväkodin johtaja voi myös omalla toiminnallaan edistää laatua ottamalla huomioon laadun osatekijöitä.</p> <p>Suomalaisen varhaiskasvatuksen laatu pohjautuu sen monimuotoisuuteen. Siinä yhdistyy kasvatuksellinen, opetuksellinen sekä hoidollinen tehtävä. Laadun arviointi on moninainen asia ja laatua voidaan lähestyä sen mukaan miksi, keitä ja mitä arvioidaan. Vaikka yleisesti ottaen suomalainen päivähoito onkin huippuluokkaa, sen osatekijöiden tarkempi tutkiminen antaa laajemman kuvan laadusta. Laatu ja johtajuus nousivat keskeisiksi teoreemoiksi Kippari-käsikirjan laadinnan pohjalle.</p> <p>Kippari-käsikirjasta tuli laaja, yrityksen brändiä noudattava johtajan käsikirja, joka sisältää hallinnolliseen tehtäväkenttään liittyvät tärkeimmät Aarresaari-päiväkodin johtajan työtehtävät ja niiden kuvaukset sekä henkilöstöjohtamiseen ja asiakaspalveluun liittyvän osion. Kippari-käsikirja ja siihen liittyvä vuosikello ei julkaista salassapitovelvollisuuden vuoksi.</p>		
Avainsanat (asiasanat) päivähoito, laatu, johtaminen		
Muut tiedot Liitteet: 1)Kippari-käsikirja 25 sivua sekä 2) vuosikello 1 sivu. Toimeksiantaja pyytänyt salassapitoa, sillä käsikirja ja vuosikello sisältävät materiaalia, jotka voidaan luokitella yrityssalaisuuksiksi.		



Author(s) TUIKKA, Susanna	Type of publication Master's Thesis	Date 03.06.2013
	Pages 39+25	Language Finnish
	Confidentiality Attachments 1) Kippari- handbook 2) yearly	Permission for web publication Only report
Title Quality and Leadership in Kindergartens. The "Kippari" handbook for Aarresaari kindergartens		
Degree Programme Master's Degree Programme in Health Care and Social Services Development and Management		
Tutor(s) JAATINEN, Kari MÄKELÄ, Tapio		
Assigned by Aarresaari Kindergartens: JUKARAINEN, Janne and LIIMATAINEN, Olli.		
Abstract <p>The thesis was a functional one carried out in co-operation with the entrepreneurs of the Aarresaari kindergartens. As a result, a handbook for the directors of Aarresaari kindergartens and a yearly schedule were created as commissioned by the entrepreneurs. The purpose of the "Kippari" handbook was to ease the workload of the current directors of the Aarresaari kindergartens as well as to improve and expedite the familiarization of new directors to the methods of the kindergartens. The theoretical part dealt specifically with the directorship of a kindergarten and the different factors that affect the quality of care.</p> <p>The work of a kindergarten director is both challenging and versatile. The director works in different roles and is responsible for both administrative duties and personnel management, in addition to ascertaining the whole kindergarten's functions as intended. It is essential to understand the different roles of the director and the field of work in order to maintain high quality standards. The director can also improve the quality of service with his or her own actions by taking into account different factors of general quality.</p> <p>The "Kippari" handbook became an extensive director's guide which is in accordance with the Aarresaari brand and policies and contains the most important tasks and their descriptions. The guidebook also includes a segment regarding personnel management and customer service. The "Kippari" handbook and the accompanying yearly schedule will not be published due to the confidential nature of the documents.</p>		
Keywords Day care, quality, leadership		
Miscellaneous Attachments: 1) "Kippari" handbook, 25 pages, 2) yearly schedule, 1 page. The client has requested for the documents to be kept confidential, because they contain information that could be classified as corporate secrets		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	2
2 LAATU VARHAISKASVATUKSESSA	5
2.1 Päivähoidon ja varhaiskasvatuksen määrittelyä	5
2.2. Laatu ja laadun kehittäminen käsitteinä	6
2.3 Laatutekijät päivähoidossa.....	8
2.3.1 Päivähoidon puitetekijät	9
2.3.2 Päivähoidon välilliset tekijät.....	11
2.3.3 Kasvatusprosessiin liittyvät tekijät	13
2.3.4 Päivähoidon laadun vaikutustekijät	14
3 PÄIVÄHOIDON JOHTAJUUS	16
3.1 Johtajuus käsitteenä	17
3.2 Päiväkodin johtaminen.....	17
3.2.1 Pedagoginen johtaminen varhaiskasvatuksessa.....	21
4 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TEHTÄVÄT.....	23
5 TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ	25
5.1 Toimeksiantaja.....	25
5.2. Kippari-käsikirjan laatiminen	26
5.3 Toiminnallisen opinnäytetyön toteutusvaiheet	27
5.4 Vuosikellon toteutus.....	28
6 POHDINTAA	28
LÄHTEET:	34
LIITTEET:	38
Liite 1. Kippari-käsikirja.....	38
Liite 2. Vuosikello	39

1 JOHDANTO

Laatukysymykset ovat nousseet vahvasti esiin päivähoitossa. Kunnilla on paine tuottaa riittävä määrä päivähoitopaikkoja, sillä jokaisella on siihen subjektiivinen oikeus. Päiväkotiryhmiä on perustettu kiireellä ja usein laatu on jäänyt toissijaiseksi asiaksi. Laadun tarkkaileminen päiväkodissa on merkittävää, sillä lapset viettävät suuren osan lapsuudestaan päiväkodissa. Ei siis ole aivan sama minkälaista hoitoa ja opetusta lapsi siellä elämänsä eväiksi saa. (Hujala, Puroila, Parrila & Nivala 2007, 11–12.) Päiväkodin johtajalla on suuri vastuu laadun näkökulmasta.

Päiväkodin johtaminen on monitaituruutta vaativaa työtä. Päiväkodin johtajan ydintehtävänä on kasvatuksen, opetuksen ja hoidon johtaminen päiväkodissa, mutta se ei tänä päivänä enää yksin riitä. On tunnettava laaja-alaisesti koko kasvatusorganisaatio, on oltava asiantuntija varhaiskasvatuksessa sekä kyettävä hoitamaan moninainen hallinnollinen tehtäväkenttä sekä johdettava lisäksi henkilöstöä. Päivähoito on myös sosiaalipalvelu, joka luo sen johtamiseen oman näkökulmansa. Päiväkodissa toimii usein moniammatillinen henkilökunta, joka luo rikkautensa työyhteisöön, mutta lisää johtajan työn haasteellisuutta. Päiväkotityö on sosiaalista työtä, jota tehdään omalla persoonalla. Tällöin korostuu henkilöstöjohtamisen merkitys, sillä henkilöstön hyvinvointi on edellytys laadukkaalle kasvatustyölle. Haasteena tänä päivänä päiväkodin henkilöstöjohtamisessa on erityisesti se, että päiväkodin johtaja ei välttämättä ole edes fyysisesti läsnä päiväkodissa, vaan saattaa toimia eri yksikössä ja hoitaa lähinnä päiväkodin hallinnolliset tehtävät. Päiväkodin johtajalta vaaditaan nykyään siis usein myös oman yksikön johtamisen lisäksi muutaman muun yksikön johtamista, perhepäivähoidon ohjaamista, roska- ja siivouspalveluiden järjestämistä ja niin edelleen. Lisäksi vaateena on jatkuvasti entistä laadukkaampi päivähoito. Johtajan rooli ei ole helppo. (Päiväkodin johtaja on monitaituri 2004, 22 – 23.)

Tämä asia oli itsellenikin selvä, kun lähdin tätä opinnäytetyötä tekemään. Toimin yhdessä yksityisistä Aarresaari-päiväkodeista johtajana lähes neljä vuotta, jonka jälkeen siirryin kehitysjohtajan tehtäviin samassa yrityksessä. Kehitysjohtajana ensimmäisenä ja tärkeimpänä tehtävänäni koin johtajien työ-

taakan helpottamisen. Johtajalle ei sillä hetkellä, kun itse aloitin johtamisen, ollut vielä minkäänlaista materiaalia, johon olisi voinut alkuun turvautua. Vaikka johtajia perehdytetäänkin Aarresaari-päiväkodeissa hyvin suusanallisesti, oli monesti noussut esiin toive, että olisi jokin muistilista tai käsikirja, josta asioita voisi tarkistaa silloin tällöin. Tarpeelliseksi oli koettu myös vuosikello, josta näkisi mitä tehtäviä johtajan tulee milloinkin suorittaa. Johtamiseen kaivattiin järjestelmällisyyttä ja kirjallisia ohjeita työtehtäviin.

Koimme yhdessä Aarresaari-päiväkotiketjun yrittäjien kanssa, että ”Kippari-käsikirjan” eli johtajan manuaalin laatiminen toisi myös yritykselle lisäarvoa ja olisi osa jo alkanutta laatutyötä. Laadun kehittäminen on noussut Aarresaari-päiväkodeissa entistäkin merkittävämmäksi teemaksi päiväkotien laajentaessa toimintaansa myös muille paikkakunnille. Aarresaari-päiväkoteja on tällä hetkellä Jyväskylän seudulla seitsemän, Varkaudessa yksi ja ensi syksynä avataan Kuopioon kahdeksas päiväkotia. Aarresaari-päiväkodit ovat saaneet aina pääosin kiitettävää arviointia asiakaspalautteissa. Tämä asia on yrittäjille tärkeä ja toiminnan lähtökohta. Vaikka yritys laajenee vuosittain avattavilla uusilla päiväkodeilla, tarkoituksena ei ole tinkiä laadusta vanhoissa päiväkodeissa vaan tuoda samaa laadukasta päivähoitoa uusille asiakkaille, ehkä jopa vielä entistä laadukkaampana.

Aarresaari-päiväkodeilla on oma tapansa tehdä työtä Aarresaari-brändin mukaisesti. Jotta työtapasi siirtyisi hiljaisena tietona eteenpäin, on usein uuden päiväkodin johtajaksi valittu yrityksessä pitkään työskennellyt henkilö. Nyt kun päiväkoteja avataan myös eri paikkakunnille, on haasteeksi noussut se, että johtajia ei enää saa toiminnassa olevien talojen sisältä. Suoraan johtajaksi ryhtyminen, ilman Aarresaari-päiväkodeissa työskentelyä, on haaste uudelle johtajalle. Vaikka uudet johtajat pääsevätkin perehdytyskoulutukseen johonkin vanhemmista yksiköistä, yrittäjät kokivat, että se ei yksin riitä. Olisi tärkeää, että tärkeimmät työtehtävät olisi kirjattuna johtajan käsikirjaan, jotta työtehtävät tehtäisiin lähes samalla tavalla kaikkialla. Tämän vuoksi ”Kippari-käsikirja” koettiin erittäin tärkeäksi apuvälineeksi uusille johtajille. Koska omakin työnkuvani kehitysjohtajana oli nimenomaan kehittää päiväkotien laatua, koin merkittävänä ottaa opinnäytetyöhön myös pohdintaan sen, mitä on laadukas päivähoito ja miten johtaja voi omalla toiminnallaan lisätä laatua. Johtaja on aina

yksikkönsä keulakuva ja päiväkodit ovat usein hyvin johtajansa näköisiä. Johtaja voi hyvällä johtamisella lisätä laatua. Kippari-käsikirjaan olen koonnut keskeiset Aarresaari-päiväkodin johtamisen hallinnolliset tehtävät, mutta myös laatuun merkittävästi vaikuttavia johtajan työtehtäviä henkilöstöhallinnon sekä asiakaspalvelun näkökulmasta.

Opinnäytetyö on toiminnallinen. Siinä on erikseen teoriaosuus sekä liitteenä produktio eli tuote, tässä tapauksessa Kippari-käsikirja. Kippari-käsikirjaan sisällytin johtajan työtehtävien kuvausten lisäksi myös teoriasta nousutta tietoa. Käsikirjaa kirjoittaessani sain vahvasti tukea teoriasta ja se ohjasi käsikirjan kirjoitusprosessia alusta loppuun. Kippari-käsikirjaan nousi teemat suoraan Aarresaari-päiväkotien johtajien työnkuvasta, mutta teorian valossa lisäsin sinne myös uusia lukuja, joita en olisi ilman teoriaa osannut käsikirjaan laittaa. Teoria myös täydensi montaa kirjoittamaani työnkuvaa.

Yrityksen salaisuuksia varjellakseni, työstä ei julkaista käsikirjaosuutta eikä siihen kuuluvaa vuosikelloa, vaan ne annetaan ainoastaan yrityksen käyttöön. Käsikirjassa on paljon käytänteitä ja työtapoja kirjattuna, jotka voidaan luokitella yrityssalaisuuksiksi. Sovimme jo alusta lähtien, että käsikirjaosa sekä vuosikello pidetään salaisena. Vaikka käsikirjan avulla ei yrityksen ideologiaa, toimintatapoja ja brändiä pystykään kopioimaan suoraan, on kyse kuitenkin yritystoiminnasta, jolloin kaikkia hyväksi havaittuja käytänteitä ja toimintatapoja ei kannata jakaa julkisesti. Päivähoitoalallakin suuren kysynnän vuoksi, kilpailua on jonkin verran. Raporttiosa, joka sisältää Kippari-käsikirjan tekoa ohjanneen teorian, käsikirjan tekovaiheiden selostuksen sekä pohdinnan, julkaistaan kokonaisuudessaan.

2 LAATU VARHAISKASVATUKSESSA

Laatu varhaiskasvatuksessa on ollut jo pitkään kuuma puheenaihe. Päivähoito on ollut otsikoissa usein vähemmän imartelevassa valossa muun muassa suurien ryhmäkokojen vuoksi. Lisäksi hoitohenkilökunnan ammattitaitoa on arvioitu, kun julkisuuteen on levinnyt muutama valitettava lapsen karkaamis- tai laiminlyöntitapaus. Vanhemmat ovat nykyään myös entistä valveutuneempia päivähoitoasioissa ja he vaativat hoidolta laatua. Lisääntynyt tietoisuus siitä, mikä on laatua, vaikuttaa siihen miten se tänä päivänä koetaan. Varhaiskasvatuksenkin alalla vallitsee myös trendejä – mitä milloinkin tarkastellaan ja koetaan merkityksellisenä ja laadukkaana. (Parrila 2004, 73).

Tutkimusten valossa vallitsee lähes yksimielinen käsitys siitä, että opimme eniten ensimmäisten viiden elinvuotemme aikana. Ei ole siis aivan sama, miten ne vietämme ja minkälaista oppia saamme. Etenkin kasvatusta säätelevien puitetekijöiden osalta Suomi saa vertailussa hyvät pisteet. Näitä puitetekijöitä ovat: lapsiryhmän koko, henkilöstön määrä ja henkilöstön koulutus. Päivähoito voidaan nähdä asiakkaan näkökulmasta sosiaalipalveluna, mutta päivähoiton tehtävänä on myös varhaispedagogiikan ja siihen liittyvän esiopetuksen toteuttaminen. (Hujala, Puroila, Parrila & Nivala 2007, 11–12.)

2.1 Päivähoidon ja varhaiskasvatuksen määrittelyä

Varhaiskasvatus terminä syntyi 1970-luvun alussa ja se on suora käännös englannin kielestä (early childhood education). Termi vakiintui nopeasti yleiseen käyttöön, etenkin kun 1973 alkaen järjestettyjen väliaikaisten lastentarhanopettajakoulutusten vuoksi. Kasvatustiede omaksui kuitenkin käsitteen hitaasti, sillä vielä vuoteen 1983 käytettiin termiä esikasvatus. Myös päivähoito käsitettä alettiin käyttää. Varhaiskasvatukseen sisältyy alle kouluikäisten (0-6 vuotta) lasten institutionaalisen hoidon (päivähoito ja esiopetus) sekä kasvatuksen ja opetuksen. (Kinos & Palonen 2012, 229–230). Varhaiskasvatuksella

tarkoitetaan pienten lasten eri elämänpiireissä tapahtuvaa kasvatuksellista vuorovaikutusta. Sen tavoitteena on ohjata ja mahdollistaa lapsen suotuisa oppiminen, kasvaminen ja kehittyminen. Varhaiskasvatuksessa korostuu opetuksen ja perushoidon merkitys kasvatuksessa. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 11–20).

Suomessa jokaisella perheellä on subjektiivinen oikeus päivähoidon. Päivähoitoa ohjaavat erilaiset lait ja asetukset. Näistä keskeisimmät ovat: laki lasten päivähoitosta 1973/36, Asetus lasten päivähoitosta 1973/239, lastensuojelulaki 2007/417 sekä perusopetuslaki 1998/628 (Mahkonen 2012, 10–14). Kunnat ovat velvollisia järjestämään päivähoitoa, mutta niillä on oikeus itse päättää, mikä toimielin kunnassa hallinnoi sitä. Päivähoito voi olla kunnassa osa sosiaali-, sivistys tai opetustointia. Nykyään päivähoito on siirretty suurimmas- sa osassa kuntia opetustoiminnan hallinnonalalle. Varhaiskasvatuksen yhdistäminen osaksi muuta kasvatus- ja koulutusjärjestelmää on koettu hyväksi etenkin ajatellen lapsen siirtymistä päivähoiton ja esiopetuksen kautta perusopetukseen. (Ponteva 2012, 97).

2.2. Laatu ja laadun kehittäminen käsitteinä

Laatu käsitteenä on monimuotoinen ja usein se on hyvin henkilökohtainen kokemus jostain asiasta. Kaupan ja tekniikan alalla laatu usein määritellään asiakastyytyväisyyden kautta. Asiakasnäkökulmaa korostetaan myös sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinnassa. Laatua voidaan käsitellä staattisena ilmiönä. Esimerkki staattisesta, objektiivisuuteen pyrkivästä määrittämisestä on yritysmaailmassa yleisesti hyväksytty ISO 9000- standardiston määrittelmä. Siinä laadulla tarkoitetaan kaikkia tarkastelukohteen ominaisuuksia, joilla se täyttää esitetyt tai olemassa olevat tarpeet. Päivähoidon näkökulmasta ajatuksen voisi mieltää kansallisesti tai yleismaailmallisesti pätevistä laatu- koskevista kriteereistä, joilla laatua voitaisiin arvioida. (Hujala, ym. 2007, 135).

Dynaamisena ilmiönä voidaan pitää käsitystä laadusta, jonka mukaan se saa aina erilaisen merkityksen riippuen ajasta ja paikasta. Ajattelun mukaan on tärkeää tehdä näkyväksi se, kuka laatua määrittää, missä ja miten. Käytän-

nössä staattinen ja dynaaminen laadunarviointi yhdistyvät päivähoidon arvioinnissa. On oltava staattisia, pysyviä laatustandardeja, joihin toimintaa voidaan verrata, mutta samaan aikaan tarvitaan toimijoiden ja asiakkaiden näkökulmia. (Hujala, ym. 2007, 158–159.) Päivähoidon laadussa on havaittu paljon yksikkökohtaisia eroja, eroja kunnittain ja kaupungeittain – tästäkin syystä myös yksittäisten toimijoiden arvioinnit ovat merkittäviä.

Päivähoitosektoreilla laadun kehittäminen on keskeinen teema. Julkisella sektorilla hallinto on ohjannut laatu keskustelua, mutta konkreettisemmän laadunarvioinnin aloittivat vanhemmat 1980-luvulla kyseenalaistamalla päivähoiton toiminnan pakkotahtisuutta. Päivähoidon henkilöstö on tarttunut laatukysymyksiin myös omalta taholtaan. Etenkin kasvavat lapsiryhmät ja henkilöstön vähyys sekä sijaisten puute puhututtavat. 1996 voimaan astunut laki jokaisen alle kouluikäisen oikeudesta päivähoitoon loi valtavat paineet kunnille päivähoitopaikkojen järjestämiseksi. (Hujala, ym. 2007, 152). Vaikutukset näkyvät jo siinä, että päivähoitopaikka saattaa sijaita kodista hyvin kaukana ja tuttu ja turvallinen henkilökunta ei ole enää taee, vaan vaihtuvuus ryhmän henkilökunnassa on suurta. Yksityisiä päiväkoteja on perustettu helpottamaan taakkaa ja osa kunnista tukeekin hyvin hoitoa yksityisellä sektorilla, sillä usein se on kunnalle halvempi vaihtoehto kuin itse järjestää päivähoitopaikat. Yksityistäkin päivähoitoa on kuitenkin syytä valvoa, sillä laatu ei korkeammallakaan hoitomaksulla ole aina taattu.

Suomalaisen varhaiskasvatuksen laatu pohjautuu sen monimuotoisuuteen. Siinä yhdistyy kasvatuksellinen, opetuksellinen sekä hoidollinen tehtävä. Varhaiskasvatus on Suomessa laaja lapsipoliittinen kokonaisuus, sillä lapsista huolehtiminen alkaa äitiysneuvolasta päättyen koulun kautta nuoruudesta aikuisuuteen. Laadun arviointi on moninainen asia ja laatua voidaan lähestyä sen mukaan miksi, keitä ja mitä arvioidaan. Vaikka yleisesti ottaen suomalainen päivähoito onkin huippuluokkaa, sen osatekijöiden tarkempi tutkiminen antaa laajemman kuvan laadusta. (Hujala, ym. 2007, 153).

Päivähoidon laadun arvioinnin keskeisin tekijä on pyrkimys sen kehittämiseen ja laadukkaan toiminnan ylläpitämiseen päivähoitossa. Asiakkaan näkökulman esiin nostaminen on laadunarvioinnissa nykyään erittäin merkittävää.

Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakaspiiri on laaja ja palveluiden laadun arvioijat ovat käyttäjän lisäksi kaikki ketä palvelut koskettavat. Päivähoidon asiakkaiksi voidaan tämän ajattelun perusteella mieltää lapsi, perhe, päivähoidon henkilökunta, hallinto ja kaikki ne kansalaiset, joille päivähoidolla on jotain merkitystä. Kaikilla näillä ryhmillä voidaan katsoa olevan oma näkemyksensä päivähoidon laadusta. Laadun arviointi pohjautuu aina johonkin arviointiperustaan. Toivottu tila tai tavoite on päämääriä, joihin pyritään. Ensin on kuitenkin tiedettävä mitä laatu on, ennen kuin sitä voidaan arvioida tai voidaan pohtia onko jokin laadukasta. Päivähoidon laadunarviointi on perustunut usein valtakunnallisiin kasvatustavoitteisiin, mutta käytännössä laatua ovat määrittäneet laadunarviointiprosessiin liittyvien ihmisen mielipiteet laadukkaasta päivähoitosta. (Hujala, ym. 2007, 154–155.)

2.3 Laatutekijät päivähoidossa

Päivähoidon laatutekijöitä on eri tutkijoiden mukaan jaoteltu eri tavoin. Eri näkökulmista päivähoidon laatua tutkineiden tuloksia analysoituaan Hujala-Huttunen (1995) löysi neljä selkeää, näkökulmiltaan erilaista päivähoidon laatutekijää. Nämä neljä laatutekijää ovat:

1. puitetekijät (ryhmäkokoo, ryhmärakenne, henkilöstö-lapset suhdeluku)
2. välilliset, toiminnallisesti laatua säätelevät tekijät
3. kasvatustavotteisiin liittyvät tekijät
4. vaikutukselliset tekijät eli tuotoksen taso

Yhdessä nämä tekijät antavat kattavan ja kokonaisvaltaisen pohjan päivähoidon laadun arvioimiselle. Päivähoidon laadun osatekijöinä voidaan pitää myös palvelun saatavuutta, henkilöstön määrää, palvelupisteen sijaintia, aukioloaikoja, asiakasjonoja sekä ulkoista ilmettä. Myös tiedottamisella ja tietoverkko-yhteyksillä, asiakirjoilla ja erilaisilla työkaluilla, joita käytetään, on merkitystä laadun kannalta. Laatuvaatimusten taustalla on lainsäädäntö. (Hujala, ym. 2007, 162.)

2.3.1 Päivähoidon puitetekijät

Päivähoidon puitetekijät ovat osa päivähoidon laadunarviointia. Puitetekijöitä ovat muun muassa ryhmäkoko sekä sen rakenteeseen liittyvät seikat. Lisäksi puitetekijöihin lasketaan henkilöstön ja lasten väliset suhdeluvut. Erityisesti alle kolmevuotiaiden ryhmässä ryhmäkoko on koettu kansainvälisissäkin tutkimuksissa merkittäväksi laatuun vaikuttavaksi tekijäksi. Pienessä ryhmässä on aikuisen mahdollisuus jakaa huomiotaan yksilöllisemmin ja touhuta pidempään yhden lapsen kanssa, oppien tuntemaan tätä syvällisemmin. Tällöin syntyy käsitys lapsen oppimisvalmiuksista ja tarpeista paremmin. Isossa ryhmässä lapsen yksilöllisten tarpeiden huomioiminen on selkeästi vaikeampaa. (Hujala ym. 2007, 163.)

Ennen päivähoitolaissa määriteltiin muun muassa päiväkodin ja ryhmien enimmäiskokoja. Näistä määritelmistä luovuttiin kuitenkin päiväkotitoiminnan organisoinnin joustavuuden lisäämiseksi vuonna 1992, jolloin päivähoitoasetuksen pykälää § 6 muutettiin. Enimmäiskokojen määrittelystä siirryttiin aikuisen-lapsi-suhdelukujen sääntelyyn. (Mahkonen 2012, 73–74.) Yli neljävuotiaiden ryhmässä saa olla seitsemän lasta aikuista kohden ja alle neljävuotiaiden ryhmässä neljä lasta yhtä aikuista kohden. Nämä suhdeluvut näyttävät kansainvälisestikin hyvältä, mutta tosiasia on, että Suomessa hoitopäivät ovat pitkiä, eivätkä kaikki aikuiset ole koko päivää paikalla. (Hujala ym. 2007, 163.) Suurena puutteena voidaan pitää myös sitä, että ryhmien enimmäiskokoja ei enää säädetä laissa. Ryhmän kasvaessa suureksi, eivät suhdeluvutkaan auta ison ryhmäkoon haittavaikutuksilta. Lisäksi osapäiväiset ja 10–15 kuukaudesta hoidossa olevat lapset luovat omat haasteensa. Käytännössä esimerkiksi kaksi 10-päivää hoidossa olevaa lasta mahtuu yhdeksi lapseksi ryhmään, mutta jos työmäärällisesti asiaa ajattelee, niin kumpikin lapsi on yksilö, joka tarvitsee yksilöllisen varhaiskasvatussuunnitelman ja huomioinnin. Osapäiväiset ja osan aikaa kuusta hoidossa olevat myös lisäävät ryhmäkokoja ja aina ei voida vanhempien töiden vuoksi sovittaa esimerkiksi osan aikaa kuusta olevien hoitopäiviä eri päiville viikosta, joka saattaa johtaa siihen, että ryhmä on jonain päivänä ”luvattoman” suuri. Hoitoaikojen ja hoitopaikan sopivuus laadun puitetekijöinä korostuvat etenkin vanhempien näkökulmasta. Vanhemmat eivät aina myöskään itse saa vaikuttaa hoitopaikan sijaintiin tai työnsä luon-

teen vuoksi saattavat joutua valitsemaan toissijaisen päivähoitopaikan vain sen aukiolojen vuoksi. (Hujala ym. 2007, 164).

Ammattitaitoiset aikuiset ryhmässä voivat osata jakaa taitonsa lasten hyväksi ja saada isokin ryhmä toimimaan, esimerkiksi käyttämällä pienryhmätoiminnan malleja hyväkseen. Tosin pienryhmätoimintakin tulee suunnitella järjen kanssa. Jos pienryhmät jaetaan siten, että ryhmissä on pysyvät aikuiset ohjaamassa kutakin pienryhmää, ei ammattitaito jakaudu ryhmiin tasaisesti. Yksi ryhmä pääsee näin ollen lastentarhanopettajan oppiin, kun toiset ryhmät voivat koko vuoden olla lähihoitajan/lastenhoitajan oppien varassa, joilla ei koulutuksen puolesta ole tähän pätevyyttä. (Kalliala 2012, 159–162.)

Varhaiskasvatuslaki on uudistumassa ja uutta lakia voidaan odottaa keväällä 2014. Ammattijärjestöt ovat ottaneet kantaa osaltaan uuden lain rakentamisessa. Ammattijärjestöt ovat esittäneet muun muassa päiväkotiryhmien enimmäiskokojen määrittämisen palauttamista jälleen päivähoitolakiin sekä tiukennuksia aikuinen-lapsi-suhdelukuihin. (Varhaiskasvatuslakia rakentamaan 2013, 19.)

Merkittävä laatuun vaikuttava puitetekijä on myös ihmissuhteiden pysyvyys. Lapsi kiintyy herkästi hoitajiinsa, joten ei ole yhdentekevää kuka lapsen kanssa päivät viettää ja miten aikuinen lapsen päivittäin kohtaa. Lapsi jää mieluummin hoitoon silloin, kun tuttu aikuinen on häntä vastassa. Lapsi ottaa myös herkemmin kontaktia tuttuun aikuiseen kuin vaihtuviin aikuisiin. Tuttu aikuinen tuntee lapsen tarpeet ja osaa toimia niiden mukaisesti, mikä luo lapselle turvallisuuden tunnetta. Kiintymyssuhteen syntyminen vaikuttaa positiivisesti koko lapsen kehitykseen ja pysyvä turvallinen hoitosuhde esiintyy lapsen parempina kielellisinä taitoina sekä korkeatasoisempina leikkinä. Myös ympäristön tulee olla turvallinen ja leikkivälineiden, huonekalujen sekä sisä- ja ulkotilojen asianmukaisia. Virikerikas, mutta turvallinen ympäristö lisää lapsen tutkivaa käyttäytymistä. (Hujala ym. 2007, 164)

2.3.2 Päivähoidon välilliset tekijät

Päivähoitolaissa sanotaan, että päivähoitokasvatuksen tarkoituksena on lasten yksilöllisen kasvun ja kehityksen tukeminen yhdessä lapsen vanhempien kanssa. Välillisiksi laadun tekijöiksi voidaan määritellä henkilökunnan ja vanhempien välinen yhteistyö, yhteistyö muiden tahojen (esimerkiksi neuvola) kanssa, henkilökunnan keskinäinen yhteistyö, henkilökunnan hyvinvointi ja koulutus sekä johtajuus. (Hujala ym. 2007, 164–165.)

Päivähoidon asiakkuus muodostuu lapsesta ja vanhemmista. On tärkeää huomioida myös vanhemmat päivittäin. Useissa tutkimuksissa on todettu kasvatuskumppanuuden vaikuttavan positiivisesti päivähoiton laatuun. Kun lasta koskevia suunnitelmia tehdään päivähoiton ja vanhempien kanssa yhteistyössä voidaan luoda kasvatukselle jatkuvuutta kodin ja päivähoiton välillä. Johdonmukaisuus päivähoitokasvatuksessa sekä kotikasvatuksessa luovat lapselle myös turvallisuuden tunnetta. Jatkuvuudella turvataan paras kasvu- alusta lapsen kehittymiselle sekä oppimiselle. Lisäksi vanhempien ja hoitohenkilöstön hyvä keskinäinen yhteistyö luo myös lapselle luottamusta hänen kanssa toimiviin aikuisiin sekä hoitopaikkaan. Osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta voi parhaimmillaan tukea ja auttaa kasvatuksellisissa kysymyksissä perhettä. Vanhempien mukaan ottaminen toiminnan suunnitteluun, arviointiin ja päätöksentekoon on lisääntynyt paljon. (Hujala ym. 2007, 99 -103.)

Yksi merkittävä vanhempien tyytyväisyyteen vaikuttava tekijä on tutkimusten mukaan kommunikaatio vanhempien ja hoitohenkilökunnan välillä. Vanhemmat haluavat kuulla mahdollisimman paljon lapsen päivästä ja lukea mahdollisimman paljon mitä heistä on kirjoitettu. (Reedy & McGrath 2010, 180, 347-357). Uuden norjalaisen tutkimuksen mukaan vanhemmat arvostavat keskustelua lapsen hoitajien kanssa ja kokivat etenkin iltapäivän keskustelut erittäin arvokkaiksi (Drugli & Undheim 2012, 2).

Tärkeää on myös lasten kanssa toimivien eri tahojen kanssa tehtävä yhteistyö. Laadukasta on, että myös neuvola, koulu ja muut lapsen kanssa toimivat tahot ovat yhteistyössä keskenään. Neuvolalle voi olla erittäin tärkeää esimerkiksi tieto lapsen kädentaitojen kehittymisestä – tämän tiedon voi parhaiten

antaa vanhempien lisäksi päivähoidon henkilökunta, joka seuraa lasta päivittäin ja näkee tämän kehityksen. Lisäksi päivähoidon henkilökunta osaa ammattinsa puolesta arvioida lapsen taitoja ikätasoon nähden. Neuvolassa käydessään lapsi on neuvolatäidin kanssa vain lyhyen tovin vuorovaikutuksessa, joka saattaa aiheuttaa sen, että lapsi vierastaa eikä suostu tekemään häneltä pyydettyjä tehtäviä. Tällöin päivähoidosta saatu tieto voi olla todella arvokasta. Kouluun siirtyminen on myös tärkeä etappi lapsen elämässä, jolloin on tärkeää, että tieto siirtyy päivähoidosta kouluun. Myös vanhempien oloa helpottaa, jos he kokevat, että opettaja tuntee jo heidän lastaan kouluun tuodessa. (Hujala ym. 2007, 106–107.)

Henkilökunnan välillä vallitseva ilmapiiri on merkittävä päivähoidon laatuun välillisesti vaikuttava tekijä. Jos ilmapiiri päiväkodissa on huono, voi sen aistia jo eteisessä lasta tuotaessa. On tärkeää, että kaikilla on työstä samanlainen käsitys ja että työyhteisössä puhutaan samoista asioista eikä vain käytetä samoja sanoja. Avoimuus ja rehellisyys vuorovaikutuksessa ovat tärkeitä. Hyvä ilmapiiri vaikuttaa työssä viihtymiseen sekä jaksamiseen. Jos työntekijä voi hyvin, on hän yleensä myös asiakaspalvelija ystävällisempi ja avoimempi, jolloin yhteistyö vanhempien kanssa sujuu paremmin. Tällaisen ilmapiirin luomisessa johtajalla on tärkeä rooli. On tärkeää antaa aikaa arvokeskustelulle ja käydä työntekijöiden kanssa läpi työnkuvat ja odotukset heitä kohtaan. Päämäärätön työ ei tuota tulosta, ainakaan laadukasta sellaista. Henkilökunnan koulutuksella on tutkimuksessa todettu olevan suurempi merkitys laatuun, kuin aikuisen-lapsisuhteluvulla. Hyvin koulutettu henkilökunta luo turvallisuutta sekä ammatillinen kehittyminen työyhteisössä on mahdollista. (Hujala ym. 2007, 106–107.)

Päivähoidossa vastuu hyvästä ja laadukkaasta päivähoidosta on koko organisaatiolla – aina yksiköstä kuntapäittäjiin saakka. Jokainen työntekijä voi toiminnallaan vaikuttaa laatuun, mutta johtajalla on viime kädessä vastuu yksikön toiminnasta. Suuret linjaukset ja päätökset puolestaan tehdään kuntatasolla päättäjien toimesta. Päiväkodin johtaja on yksikön keulakuva ja toiminnan kehittäjä sekä organisoija. On tärkeää, että johtaja pysyy ajan hermolla ja on jatkuvasti ikään kuin askeleen edellä. Päiväkodin johtajalla tulee olla kykyä ennakoita tulevaa sekä riittävä ammattitaito sekä tieto, jotta toiminta päiväko-

dissa säilyy turvallisena sekä tarkoituksenmukaisena. (Hujala ym. 2007, 111–116.)

2.3.3 Kasvatusprosessiin liittyvät tekijät

Kasvatusprosessi on Hujalan (2007) mukaan koko päivähoiton laatukseskustelun keskeinen ydin, mitä puite- ja välilliset tekijät säätelevät. Prosessin laadulla on todettu useissa tutkimuksissa olevan enemmän merkitystä laadun kannalta kuin rakenteellisilla tekijöillä. Näitä prosesseja ovat perushoito, aikuisen ja lapsen välinen suhde, lasten välinen vuorovaikutus, lapsilähtöinen toiminnan suunnittelu sekä arviointi. Tärkeää on pitää hyvä huoli lapsen fyysisestä hyvinvoinnista, sillä se luo pohjaa myös psyykkiselle hyvinvoinnille. Riittävä lepo, liikunta, ulkoilu ja ravinteikas ruoka ovat pohjavaatimus laadukkaalle hoidolle. Perushoitotilanteet, kasvatukselliset toimintatuokiot sekä leikkitilanteet ovat myös osa kasvatusprosessia ja jokapäiväistä pedagogiikkaa. Hyvin onnistunut kasvatussuhde lisää älyllistä ja kielellistä kehitystä sekä luo pohjaa lapsen myöhemmälle sosiaaliselle sekä emotionaalille hyvinvoinnille ja johtavat positiiviseen kiintymyssuhteeseen. Positiivinen kiintymyssuhde puolestaan luo turvallisuuden tunteen joka mahdollistaa lapsen ympäristöön tutustumisen. (Hujala ym. 2007, 166.)

Lasten viihtymiseen päivähoitossa vaikuttaa merkittävästi vertaissuhteet. Tutkimusten mukaan (mm. Strandell 1995) lapset mainitsevat itselleen merkittävänä tekijöinä toiset lapset ja oman ryhmänsä. Lapsilta kysyttäessä usein kaverit ovat tärkein asia päiväkodissa. Ryhmässä ja vertaistensa kanssa lapsi opettelee sosiaalista kanssakäymistä ja saa kokemuksia yhteisön jäsenenä olemisesta. (Kallinen 2012, 164). Lapsi, jolla on päivähoitossa pysyviä ystävyyssuhteita, viihtyy myös päivähoitossa paremmin ja kokee enemmän turvallisuuden tunnetta. Lisäksi onnistuneiden kaverisuhteiden luominen lisää tutkimusten mukaan kouluun sopeutumista. Vertaisten kanssa lapsi oppii ratkomaan ongelmatilanteita ja kokee myös ristiriitoja sosiaalisessa kanssakäymisessä. Onnistuneet kokemukset näistä tukevat lapsen itsetuntoa ja opettavat lasta oman mielipiteen ilmaisemiseen. Myös turvallisella ympäristöllä on merkitystä laatuun. Vaarallinen ympäristö keskittää hoitajien huomion lähinnä las-

ten kontrollointiin ja vaarojen minimointiin. Rajoittaminen ja kontrollointi puolestaan tukahduttavat lapsen luontaista tutkimisen halua ja uteliaisuutta. Lapsilähtöinen toiminta ja aikuisten läsnäolo ovat merkittäviä laadun kannalta. (Hujala, ym. 2007, 166.)

Ajan antaminen lapsille on tänä päivänä hyvin tärkeää päiväkodissa. Kiire ja suorittaminen tuntuvat menevän arvoasteikossa koti-iltojen edelle. Monet lapsista harrastavat useana iltana jotain, vaikka tosiasiasa lapsi kaipaisi aikaa vanhemmiltaan oltuaan pitkän päivän erossa heistä päiväkodissa. On siis huomioitava myös päiväkodissa se, että lapsi usein kaipaa vain aikuisen läsnäoloa ja syliä. Tälle pitää antaa mahdollisuus, joka onnistuu vain silloin, kuin ryhmäkoot ovat inhimillisiä. Pienryhmätoiminnalla voi myös parantaa mahdollisuuksia huomioida lapsia yksilöllisesti. Pedagoginen suunnittelu ja tuokiot ovat tietenkin myös tärkeitä, mutta välillä on hyvä höllätä liian tiukoista suunnitelmista ja vain tehdä sitä, mitä lapset oikeasti haluavat.

2.3.4 Päivähoidon laadun vaikutustekijät

Lapsen myönteiset kokemukset päivähoidosta voidaan ajatella olevan yhtä kuin päivähoiton laatu. Hujalan (2007) mukaan esimerkiksi Kiinasta on esimerkkejä siitä, että uusien asioiden oppiminen lapsella on tehokkainta onnellisessa ja emotionaaliosessa ympäristössä. (Hujala, ym. 2007, 166.) Lasten kokemuksia päivähoidosta on kuitenkin tutkittu vähän.

Vanhempien tyytyväisyyden tutkiminen on noussut suosituksi laadun arvioinnin kohteeksi. Tämä pohjautuu näkemykseen laadun dynaamisuudesta ja subjektiivisuudesta, jolloin kaikkien eri osapuolten näkemykset ovat keskeisiä laatua määriteltäessä. Ongelmana näissä tutkimuksissa on kuitenkin vanhempien tietoperustan puuttuminen siitä, mitä on oikeasti laadukas varhaiskasvatus. Vanhemmat eivät välttämättä osaa objektiivisesti arvioida päivähoitopaikkaa. Tämä on ilmennyt tutkimuksissa siten, että vanhemmat ovat tyytyväisiä niin huono- kuin hyvälaatuiseen päivähoitoon. On jopa havaittu, että hyvälaatuisten päiväkotien vanhemmat ovat kriittisempiä kuin huonolaatuisten. Tämä saattaa johtua siitä, että vanhemmilla ei välttämättä ole tietoa oikeasti siitä,

mitä päiväkodissa päivittäin tapahtuu tai heillä ei ole vertailukohtaa muista päiväkodeista. Monesti päivähoitopaikka valitaan sijainnin ja aukiolon vuoksi, ei niinkään laadun kautta. (Hujala, ym. 2007, 169.)

3 PÄIVÄHOIDON JOHTAJUUS

Päivähoidon johtajuuden tutkimus on Suomessa ollut vähäistä, mutta on myös todettu, että kaikki päivähoitoalan tutkimus liittyy myös sen johtamiseen. Suomessa on vain yksi väitöskirja (Nivala 1999) päiväkodin johtajuudesta. Aiemmin päivähoitojärjestelmä jakautui kolmeen sektoriin eli päiväkotia, perhepäivähoitoa ja leikkikenttää ja avoin toiminta. Näitä kaikkia johdettiin ennen erikseen, mutta nyt usein vastuu on siirretty yhdelle hallinnolliselle päiväkodin johtajalle. Päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien työnkuva alkoi muuttua 1980-luvulla ja muutokset kiihtyivät entisestään 1990-luvulle tultaessa. Muutokset koskivat niin johtajuusideologiaa kuin konkreettisia järjestelyjä. Muutosten myötä päiväkodin johtajan työstä tuli laaja-alaisempaa. Tiivistetysti kehitystä voisi kuvata siten, että ensin oli lastentarhanopettajia, joka teki myös päiväkodin johtajan töitä. Seuraavaksi tuli päiväkodin johtaja, joka yritti samanaikaisesti tehdä lastentarhanopettajan työtä. Nykyään johtajuudessa siirrytään entistä enemmän hallinnollisiin johtajiin ja hajautettujen organisaatioiden johtajiin. Edelleen kuitenkin suomalaista päiväkodin johtajuutta kuvastaa jako niin sanottuihin lapsiryhmävastuisiin ja hallinnollisiin johtajiin. (Halttunen 2009, 47–48.)

Päiväkodin johtajan ammatti on hyvin moninainen ja johtajalla on suuri vaikutus päivähoitoalan laatuun. Työnkuva on laaja-alainen ja päiväkodin johtajalta vaaditaan henkilöstön johtamisen taitoa, kasvatuksellista ammattitaitoa, ihmissuhdetaitoja, sosiaalialan laajaa tuntemusta, tietoteknillisiä taitoja, hallinnollista sekä taloudellista osaamista ja ennen kaikkea myös pitkää pinnaa. Päiväkodin johtajan työ on kutsumustyötä. Siihen usein siirrytään lastentarhanopettajan työstä, jolloin johtajalla on usein vahva pedagoginen osaaminen ja näkemys asioista. Päiväkodin johtajalta vaaditaan kuitenkin hyvin samoja asioita, kuin minkä tahansa organisaation johtajalta ja samat lainalaisuudet pätevät. (Päiväkodin johtajuus on monitaituruutta vaativaa työtä 2002, 1-6.)

Suomalaisen päivähoitoalan tehtävä on kaksijakoinen – tarjota vanhemmille päivähoitopalveluita ja toisaalta tarjota lapselle varhaiskasvatusta, johon hänellä on subjektiivinen oikeus elinikäisen oppimisen näkökulmasta. Päivähoidon

varhaiskasvatuksellisen merkityksen korostaminen vaikuttaa myös päiväkodin johtajan rooliin, jolloin painotus on pedagogisessa johtamisessa. Jos keskitytään enemmän palvelunäkökulmaan, voidaan johtajuudesta puhua palvelujohtamisena.

3.1 Johtajuus käsitteenä

Johtajana oleminen tai johtajan asema ovat johtajuutta. Johtamisella tarkoitetaan puolestaan johtajan toimintaa, jolla johtaja saa organisaation jäsenet toimimaan päämäärien edellyttämään suuntaan. Tällöin voidaan puhua johtamisesta tavoitteelliseen vuorovaikutukseen pyrkimisenä johtajan ja alaisten välillä. (Hujala ym. 2007, 130.)

Johtajuus voidaan nähdä ilmiönä yleisemmällä tasolla ja johtaminen taas puolestaan konkreettisenä toimintana. Johtajuus perustuu kaikkien osallisuuteen. Sen toteutuminen ja kehittäminen nähdään olevan kaikkien vastuulla, niin työntekijöiden, johtajan kuin hallinnonkin vastuulla. (Nivala 2002, 189–202.)

3.2 Päiväkodin johtaminen

Puhuttaessa johtajuudesta ja johtamisesta nousee usein esiin termit leadership, management sekä administration. Myös päiväkodin johtamisessa voidaan näitä termejä käyttää, mutta ne saavat tehtäväkentän moninaisuudesta johtuen omat merkityksensä.

Managementilla voidaan tarkoittaa asioiden johtamista, johon sisältyy suunnittelu, koordinointi, organisointi ja kontrollointi. Leadership viittaa ihmisten johtamiseen. Leadership on tiimityön rakentamista, ihmisten johdattamista haluttuun päämäärään, esimerkkinä ja inspiraation lähteenä olemista. Administration puolestaan viittaa päiväkotijohtajuuden hallinnolliseen puoleen ja siihen liittyviin tehtäviin, jotka ovat yhteydessä päätöksen tekoon. (Rodd 2006, 22–57.) Leadershipillä voidaan viitata myös tulevaisuuteen – sellaiseen johtajan toimintaan, joka kehittää toimintaa ja luo tulevaisuuden visioita. Visiot vaativat

toteutuakseen kuitenkin konkreettista toimintaa, managementia ja administrationia toteutuakseen. Management voidaan luonnehtia myös päivittäisjohtamiseksi, mikä kohdistuu yksikön perusfunktion toteutumiseen. Tällaisia tehtäviä ovat muun muassa palaverit, kokoukset ja alaisten hyvinvoinnista huolehtiminen. Administration voidaan mieltää myös hallintotyöksi, joka on konkreettista toimintaa eikä niinkään koske lasta tai hänen kasvuaan, vaan koko päiväkodin toimintaa osana sosiaalitoimen organisaatiota tai kuntaorganisaatiota. Hallintotyöhön liittyvät hallinnon päätösten käsittely sekä tilastointi yms. hallinnolliset tehtävät. (Hujala, ym. 2007, 130–131.)

Päiväkodissa, kuten muissakin työyhteisöissä työn tekeminen pitäisi lähteä liikkeelle perustehtävän määrittelystä. Jotta tätä perustehtävää voitaisiin työyhteisössä toteuttaa, täytyy sen olla selkeä koko henkilökunnalle. Perustehtävän mahdollistaminen vaatii johtajalta asiantuntijuutta ja keskustelevaa johtajuutta. Tärkeää on saada henkilökunta ymmärtämään perustehtävän merkitys sekä sitouttaa heidät yhteiseen arvomaailmaan. Pelkkä perustehtävän ymmärtäminen ei kuitenkaan riitä, vaan sen avaaminen ja arvoista keskusteleminen on erittäin tärkeää, jotta kaikki ymmärtävät asiat samalla tavalla ja toimivat yhteistä päämäärää kohti. (Nivala 2010, 212.)

Päiväkodin johtajan tulee ennen kaikkea olla ihmisrakas. Päiväkodin johtajalla tulee olla aitoa kiinnostusta muita ihmisiä kohtaan sekä kyky kohdata niin lapset, perheet kuin työntekijätkin avoimesti. Tämä on haasteellinen tehtävä, sillä juuri ihmissuhdekuormitus on eräs päiväkodin johtajan tehtävän raskaimmistakin puolista. On oltava jatkuvasti usealle taholle saatavilla ja äärimmäisen sosiaalinen koko ajan. (Servall, Keskinen & Keskinen, 2005.) Päiväkodin johtajalta vaaditaan myös tuntosarvia aistia ja reagoida ihmisten tunnetiloihin ja muuttuviin tilanteisiin. Haasteena on myös saada hyvinkin erilaiset ja eri ammattikuntia edustavat ihmiset toimimaan yhteisen tavoitteen hyväksi. Jotta ihminen kykenee toimimaan näin, korostuu ihmisen hyvinvointi yksilötasolla, sillä oma hyvinvointi heijastuu ympäristöön ja muihin ihmisiin. Johtaja voi tukea yksilötasolla henkilökunnan hyvinvointia antamalla tarpeeksi haastavia ja mielenkiintoisia työtehtäviä. Myös vastuunjakaminen saa usein työntekijän tuntemaan olonsa tärkeäksi ja saada kokemuksen siitä, että häneen luotetaan. Toisin sanoen, ei ole lainkaan kyse laiskuudesta, jos johtaja delegoi teh-

täviään, kyseessä saattaa olla vain älykäs johtaja, joka haluaa saada irti kaiken potentiaalinsa henkilökunnastaan. (Kokljuschin 2001, 33–43.)

Henkilökunnalta ei voi vaatia osaamista kaikissa tilanteissa, mutta jokainen on hyvä jollain osa-alueella ja kaikilla on omat tähtihetkensä. Näiden tähtihetkien havaitseminen ja palkitseminen kehuin voimaannuttaa ja luo ammatillista itsetuottamusta. Johtajan valitessa sopivimmat ja osaavimmat henkilöt erilaisiin työtehtäviin saa työyhteisössä aikaan onnistumisia. Nämä onnistumiset lisäävät myös johtajan luotettavuutta henkilökunnan silmissä. Jotta johtaja voi näin toimia, tulee hänen tuntea henkilökuntansa, ja tuntea myös kenttä, jolla he toimivat. Tämä voi olla haasteellista päiväkodin johtajan moninaisen työnkuvan vuoksi. Päiväkodin johtaja tuntee myös kentän varmasti eri tavoin silloin kuin kyseessä on ryhmässä toimiva johtaja kuin puhtaasti hallinnollinen johtaja. (Kokljuschin 2001, 33–43.)

Leena Halttunen (2009) esittelee väitöskirjassaan päiväkotihenkilökunnan näkemyksiä johtajan roolista hajautetussa organisaatiossa. Merkittäväksi nähtiin erityisesti johtajan läsnäolo. Johtajan kanssa koettiin tärkeäksi saada luotua keskusteluyhteys, sillä moni vastanneista koki henkilökohtaisista asioista puhumisen johtajan kanssa työhyvinvointia ja jaksamista lisääväksi tekijäksi. Johtajan tärkeäksi rooliksi muodostui tutkimuksessa myös ongelma- ja ristiriitatilanteissa mukana olo. Henkilökunta koki tarvitsevansa johtajaa erityisesti henkilökunnan keskinäisten ristiriitatilanteiden selvittelyyn, mutta myös vanhempien kanssa tulleiden ongelmatilanteiden ratkomiseen. Johtaja koettiin myös tärkeäksi henkilöksi yksilötasolla ja johtajalla koettiin olevan suuri merkitys henkilökunnan hyvinvointiin sekä ilmapiiriin. (Halttunen 2009, 102–107.)

Tutkimukset osoittavat että aikuisten väliset suhteet ovat merkittävä tekijä päiväkotityössä. Rouvisen (2007) mukaan päiväkotityö on toimintaperiaatteiltaan yhteistä ja kaikkia arvostavaa. Johtajalla on kuitenkin oma erityinen merkityksensä. Harmonisuus ja tasavertaisuus sekä kollegiaalisuuteen pohjautuva päätöksenteko olivat myös Leena Halttusen (2009) väitöskirjassa esiin nousseita työntekijöiden arvostamia piirteitä tiimityöskentelyssä. Tiimityö nähtiin väitöskirjassa muutenkin erittäin merkittävänä. Tiimin palaute jopa ohitti johtajalta saadun palautteen. Itsenäinen työ nähtiin hyvänä, mutta johtajan puute

koettiin turvattomuudeksi. Tärkeää, että tietää johtajan olevan saatavilla tarvittaessa. Johtajan haluttiin olevan tietoinen yksikössä tehtävästä työstä. omaan työhön vaikuttaminen nähtiin positiivisena. (Halttunen 2009, 84.) Samanlaisia tuloksia ovat saaneet muutkin aihetta tutkineet. (mm. Rautiainen & Keskinen 1999, 24–25).

Vastuuttaminen lisää osallisuutta ja me-henkeä. On tärkeää, että johtajalla riittää aikaa olla läsnä ryhmässä, tutustua työntekijöihin, lapsiin sekä perheisiin sekä nähdä miten toimintaa johtamissaan yksiköissä pyritetään. Ei ole kovin vakuuttavaa johtajalta antaa palautetta henkilökunnalle työstään, jos ei tunne heitä, eikä koskaan näe heitä työssään. Näin ollen työntekijöillä ei myöskään ole mahdollisuutta saada ammatillisen kehittymisensä kannalta tärkeää palautetta. Nämä seikat tulivat esiin myös Halttusen (2009, 110) tutkimuksessa. Johtajalla täytyy olla myös aikaa arvokeskusteluun sekä perustehtävän määrittämiseen, jotta henkilökunnalla olisi yhteinen käsitys työstä.

Entistä enemmän päiväkodin johtajia on pelkästään hallinnollisena johtajana. Usein puhutaan myös niin sanotusta hajautetusta johtajuudesta, jolla tarkoitetaan sitä, että johdetaan muitakin kuin päivähoitoyksiköitä. Näitä ovat muun muassa leikkikenttätoiminta, perhepäivähoito ja perhekeskustoiminta. Monissa kunnissa on nykyään onneksi jo ymmärretty, että ryhmässä toimivien johtajien tehtävä on lähes mahdoton. On mahdotonta suunnitella ja toteuttaa laadukkaasti ryhmän toimintaa, kun samalla kuitenkin pitäisi johtaa ja kehittää koko talon toimintaa ja ehtiä vielä hoitamaan kaikki muutkin asiat. Ydintehtävä päiväkodin johtajalla on kuitenkin hoidon, opetuksen ja kasvatuksen johtaminen sekä koko päivähoitokokonaisuuden johtaminen. Se vaatii johtajalta laajaa kasvatustalouden johtamisen asiantuntijuutta. ”Päiväkodin johtaja on monitaituri”- tutkimukseen (2003) vastanneista lähes puolet koki, että heillä on kuitenkin melko huonosti aikaa johtaa kasvatustalouden ja opetustalouden toimintaa. Johtajat kokevat uupumista kohtuuttoman työtaakan alle. Vaikka tehtävän kuvia onkin uudelleen järjestelty ja osa johtajista siirretty ryhmästä hallinnolliseen työhön, on heidän tehtävänkuvistaan tehty niin moninaisia ja laajoja, että laadukas johtaminen ei hyvällä tahdollakaan ole aina mahdollista. (Päiväkodin johtajuus on monitaituruutta vaativaa työtä 2004, 1-2.) Johtajalta odotetaan myös vahvaa pedagogista osaamista ja pedagogisten suuntaviivojen osoittamista.

Kehityskeskustelut ovat oiva työväline johtajalle päivittää kuulumisia henkilökunnan kanssa ja löytää onnistumisen kohtia sekä kehittämisen paikkoja.

3.2.1 Pedagoginen johtaminen varhaiskasvatuksessa

Käsite pedagoginen johtaminen on Suomessa jossain määrin harhaan johtava, sillä päiväkodin johtajana toimii usein samalla koulutuksella oleva kuin alaisensa, eli lastentarhanopettaja. Ei voida siis olettaa, että päiväkodin johtajalla olisi suurempi tietämys ja osaaminen pedagogiikasta. Spicerin määritellyn mukaan (1995, 233) pedagoginen johtaja vaikuttaakin siihen ympäristöön, jossa pedagogiikka tapahtuu, eikä niinkään ole erityinen asiantuntija pedagogiikassa. Siv Theirin (1994) mukaan pedagogisen johtajan tehtävänä on jatkuvan kehityskeskustelun ylläpitäminen organisaation tilasta ja visiosta. Visio antaa suunnan työlle, joka puolestaan vaikuttaa motivaatioon. Kun kaikilla on selkeä kuva perustehtävästä, toimintaa ohjaa visio ja tavoitteet on asetettu, voi pedagoginen johtaja luovuttaa vastuun toiminnasta työntekijöille. Pedagoginen johtaja ei tee päätöksiä muiden puolesta vaan antaa tilaa työntekijöille ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen ja on tukena, jotta työntekijä voi itse tehdä päätöksiä. Pedagogisessa johtamisessa on Theirin mukaan yhtä tärkeää itse suunnitteluprosessi kuin toteuttaminenkin. (Their 1994, 89–98.)

Halttusen (2009) väitöskirjatutkimuksessa nousi esiin johtajan pedagoginen merkitys. Johtajalla nähtiin olevan suuri merkitys laajempien pedagogisten linjausten ja toimintamallien laatimisessa. Johtajan pedagogista tietämystä myös arvostettiin tutkimukseen osallistuneiden keskuudessa. Päiväkodin johtaja koettiin tutkimuksessa erityisesti esimerkkinä sekä uusien näkemysten ja ideoiden tuojana. Johtajan tärkeänä tehtävänä nähtiin myös puitteiden luominen. Työntekijät kokivat tärkeäksi linjausten vetämisen, siten, että se jättää liikkumavaraa työntekijöille. (Halttunen 2009, 107.)

Pedagogisen kehittymisen ehtoina voidaan pitää pedagogisen keskustelun ylläpitoa, yhteistä ymmärrystä perustehtävästä ja reflektiivistä otetta. Jokaisella työntekijällä on vastuu vuorovaikutuksesta ja siitä, että tieto kehittämisen tarpeista kulkeutuu eteenpäin. Jos näin toimitaan ja arvoista ja perustehtäväs-

tä keskustellaan avoimesti, voidaan sanoa, että pedagoginen keskustelu toimii työyhteisössä. Laadukkaan pedagogisen toiminnan toteuttamisen edellytyksenä on pedagogisen keskustelun ylettyminen kaikille organisaation tasoille. Eri organisaatiotasojille tulee tietää mitä edellytyksiä vaaditaan, jotta voidaan toimia pedagogisesti laadukkaasti. (Fonsén 2008, 104).

Päiväkodinjohtajan tehtäväkenttä tulee olla hallittava. Johtajalla ei saa olla liian laajaa ja epäselvää tehtäväkenttää, sillä se heikentää johtajan kentän tuntemusta. Kun johtajalla ei ole aikaa tutustua johtamaansa kenttään, hän ei tunne työntekijöitään eikä näin ollen pysty rakentamaan toimivia työtiimejä saati, että osaisi sijoittaa lapset toimiviin ryhmiin. Johtajalla pitää olla aikaa pedagogisen keskustelun ylläpitoon ja hänellä tulee olla aikaa tutustua työntekijöihinsä. On tärkeää, että johtaja on ajan hermolla myös uusimmista kasvatuksen trendeistä, joista hän voi välittää henkilöstölleen tietoa. Johtaja voi käyttää apunaan jaettua johtajuutta eli jakaa tehtäviä esimerkiksi lastentarhanopettajille, mutta se vaatii sen, että johtaja tuntee alaisensa. Henkilökunnan arviointi sekä koulutustarpeiden havainnointi ovat myös erittäin tärkeitä. (Fonsén 2008, 105.)

Jo päivähoiton laatua käsittelevässä kappaleessa tuli ilmi ympäristön toimivuuden merkitys päivähoiton laadun takaamiseksi. Toimiva ympäristö ja hyvin, laadukkaasti rakennettu päiväkotitoiminta vähentää päiväkodin johtajan turhaa työtä. Varhaiskasvatuksen kontekstissa pedagogisen johtajuuden tärkeimmät pilarit ovat: pedagogisen keskustelun ylläpitäminen, ihmisten ja toiminnan johtaminen sekä varhaiskasvatussuunnitelmatyö, perustehtävän määrittäminen. Pedagogista johtamista on myös se, että antaa arvoa tiimien pedagogiselle työlle ja korostaa Vasu-keskustelujen merkitystä. Hyvä pedagoginen johtaja antaa myös aikaa suunnitteluun, joka on mahdollista vain silloin, kun ryhmäkoot ovat sopivia ja sijaisia käytetään tarvittaessa. (Fonsén 2008, 105–107.) Nämä kaikki seikat osaltaan luovat myös laatua päivähoitoon.

4 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TEHTÄVÄT

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Aarresaari-päiväkodeille ”Kippari-käsikirja” sekä johtajan vuosikello. Työ on osa Aarresaari-päiväkodeissa meillä olevaa kehityshanketta, jolla pyritään säilyttämään jo olemassa oleva hyvä laatu yrityksen tuottamissa päivähoitoyksilöissä sekä kehittää päiväkotitoimintaa entistä laadukkaammaksi.

Yrityksen toiminnalle on ominaista tuottaa laadukkaita lasten hoidon ja esiopetuksen palveluita lapsille ja heidän perheilleen. Yritys on saanut paljon positiivista asiakaspalautetta toiminnastaan ja menestyy yrityksenä hyvin. Palveluiden tuottamisessa on keskitytty erityisesti laatuun ja asialle omistautumiseen, ilman, että on unohdettu liiketoiminnan peruseriaatteita.

Yksityisiä päiväkoteja on Suomessa paljon, mutta ketjuuntuminen on vasta käynnissä. Aarresaari-päiväkodit ovat kasvaneet noin yhden päiväkodin vuositahtia, jonka vuoksi yrittäjät kokivat tärkeäksi pysähtyä pohtimaan laatua, ja miten se voidaan jatkossakin kasvavassa yrityksessä taata niin pidempään toimineissa yksiköissä kuin uusissa. Lisäksi mietinnässä oli, miten saadaan Aarresaari-talojen tapa toimia ja tehdä työtä siirrettyä uusiin, muille paikkakunnille kuin Jyväskylään valmistuviin yksiköihin.

Jo aiemmin yrityksessä on havaittu se, että johtajalla on tässä suuri rooli ja johtajaksi onkin nostettu usein erittäin hyvin työnsä Aarresaari-taloissa tehnyt lastentarhanopettaja tai sosionomi. Laadukkaan päivähoidon takeena ovat monipuoliset positiiviset tunnekokemukset. On tärkeää, että johtaja itse kokee mielekkääksi työskentelyn ja siirtää tätä tunnetta eteenpäin henkilökunnalleen. Johtajan oma motivaatio vaikuttaa henkilökunnan motivoitumiseen. (Kokijusckhin 2001, 40–43.) Vuosien saatossa yrittäjät ovat myös havainneet, että johtajalla on suuri merkitys yksikössä toteutettavan työn laatuun. Hyvä perehdytys on edellytys yksikön menestyksekkääseen johtamiseen ja yksikön luotustamiseen Aarresaari-taloille ominaisella tavalla.

Aarresaari-talot ovat myös pyrkineet entistä enemmän yhdenmukaistamaan toimintaansa ja hakeneet apua ulkopuolisilta konsulteilta näkyvän ja yhdenmukaisen, tunnistettavan brändin luomiseksi. Koska yrittäjät haluavat tuottaa laadukkaita palveluita, jotka ovat brändin mukaisia, on tärkeää, että yksiköiden johtajat ovat tietoisia, miten asioita hoidetaan Aarresaari-taloissa. Tästä ajatuksesta nousi idea keskeisimpien työtehtävien kirjaamisesta johtajan käsikirjaan eli ”Kippari-käsikirjaan”. Opinnäytetyön yhtenä osana tein myös Aarresaari-päiväkotien johtajille vuosikellon, josta voi helposti katsoa eri kuukausille sijoittuvat työtehtävät. Vuosikellossa ei ole erikseen merkitty kuukausittain toistuvia työtehtäviä, mutta ne on eritelty käsikirjassa laajemmin. Lisäksi kaikista tärkeimmät työtehtävät on kirjoitettu mahdollisimman selkeästi Kippari-käsikirjaan.

Kippari-käsikirja sekä vuosikello koettiin johtajan työtä tukevaksi ja etenkin uuden päiväkodin johtajan perehdyttämisen kannalta oleelliseksi lisämateriaaliksi, jota päiväkodeilla ei vielä ollut käytössään. Lisäksi kehitysjohtajan työnkuvaani liittyi laadun parantaminen, etenkin siltä osin, että helpottaisin johtajien työtaakkaa luomalla työkaluja johtajien käyttöön. Kun johtajan hallinnolliset työtehtävät helpottuvat toimivien työkalujen kautta, jää hänellä enemmän aikaa henkilöstöhallintaan, lapsille sekä perheille. ”Päiväkodin johtaja on monitaituri- tutkimuksessa (2004) tuli selkeästi esiin tarve päiväkodin johtajien moninaisen hallinnollisen kentän helpottamiseen. Monet tutkimukseen osallistuneet kokivat etenkin hallinnollisen työtaakan olevan kohtuuttoman suuri ja kaiken lisäksi vielä hyvin näkymätön osa työtä. (Päiväkodin johtaja on monitaituri 2004.)

Koska laadun parantaminen on noussut keskeiseksi teemaksi yritykselle, koin merkitykselliseksi pohtia teorian valossa, mitkä tekijät tekevät päivähoidosta laadukkaan, jotta muodostuisi selkeä käsitys siitä, mihin osa-alueisiin laadun kehittämistyö kannattaa Aarresaari-päiväkodeissa keskittää. Hujalan & Halttusen (1995) jaottelu laadun osatekijöihin sopi hyvin tarkastelun pohjaksi.

Teoria muokkasi vahvasti käsikirjan tekoa alusta loppuun saakka ja teorian pohjalta sain koottua myös tärkeimmäksi myös laadun näkökulmasta kokemani työtehtävät. Lisäksi on mielestäni tärkeää, että Kippari-käsikirjaa käyttä-

vät Aarresaari-päiväkotien johtajat saivat laatua käsittelevästä teoriaosuudesta ajatuksia omien yksiköidensä laadun parantamiseen.

Johtajuus teoriaosuudessa keskityin kuvaamaan päiväkodin johtajan moninaista tehtäväkenttää, sillä koin sen hahmottamisen tärkeäksi itsekkin aloittaessani johtajan työtä. Pohdinnassa nousi ajatuksia siitä, mitkä ovat itse asiassa johtajan keskeisimmät tehtävät ja miten johtaa päiväkotia menestyksellisesti ja laadukkaasti. Näitä asioita keräsin myös Kippari-käsikirjaan.

5 TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tehdään yhteistyötä toimeksiantajan kanssa. Toiminnallisessa opinnäytetyössä on kaksi osaa: raporttiosa sekä tuotos eli produktio. Organisaatiosta riippuen tuotos voi olla esimerkiksi vihko, käsikirja tai kansio. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on toiminnan ohjeistaminen, toimintojen järjeistäminen tai opastaminen. Pyrkimys on vaikuttaa kohdeorganisaatioon ja työn tekemisellä on usein kehittävä näkökulma, esimerkiksi toiminnallisella opinnäytetyöllä voidaan kehittää työkäytäntöjä. Henkilöstön ja asiaan kuuluvien henkilöiden mukaanotto opinnäytetyöhön on suositeltavaa, jolloin myös opinnäytetyön tekijällä on mahdollisuus osoittaa osaamistaan. Tämä voi lisätä opiskelijan työllistymismahdollisuuksia ja luo opiskelijalle verkostoja. Lisäksi tärkeää on osoittaa kunnioitusta toimeksiantajalle kuuntelemalla heitä ja ottamalla heiltä ohjeita työn tekemisessä vastaan. Toiminnallisessa opinnäytetyössä pyritään luomaan uusin käytänteitä kohdeorganisaatiolle. (Vilka & Airaksinen 2004, 9, 16–19.)

5.1 Toimeksiantaja

Tässä opinnäytetyössä kohdeorganisaationa ovat Jyväskylässä ja Varkaudessa toimivat Aarresaari-päiväkodit ja toimeksiantajina ovat Aarresaari-päiväkotien yrittäjät Olli Liimatainen ja Janne Jukarainen. Opinnäytetyön aihe syntyi yhdessä yrittäjien kanssa keskustellessa yrityksen kehitystarpeista sekä omasta kokemuksestani johtajana Aarresaari-päiväkotien yhdessä yksikössä.

Aarresaari-päiväkodit muodostuvat viidestä eri yrityksestä: Aarresaari oy, Majakkasaari Oy, Aarrelaiva Oy, Myrskylyhty Oy sekä Aarrearkku Oy. Päiväkoteja on yhteensä seitsemän Jyvässeudulla ja kahdeksas aukesi syksyllä 2012 Varkauteen. Vuonna 2013 avautuu uusi yksikkö Kuopioon. Yrityksen johdosta vastaavat yrittäjät itse sekä kehitysjohtaja sekä sisällön kehittämistä vastaava henkilö. Jokaisessa yksikössä on johtaja sekä asetusten mukainen henkilökunta.

Aarresaari-päiväkotien toiminnan painopisteenä ovat erityisesti liikunta, musiikki, seikkailu sekä perheiden kanssa tehtävä yhteistyö. Aarresaari-päiväkodeissa yrittäjien mukaan halutaan tuottaa innovatiivista ja laadukasta päivähoitoa. Erityisen tärkeää on perheiden tyytyväisyys ja luottamus yrityksen toimintatapoihin. Lisäksi yrityksessä arvokkaana nähdään henkilöstä, jonka osaamisen myötä yritys voi menestyä. Tästä syystä Aarresaari-päiväkodit kehittävät jatkuvasti toimintaansa entistä laadukkaammaksi.

5.2. Kippari-käsikirjan laatiminen

Kippari-käsikirjan laatiminen opinnäytetyönä syntyi suoraan tarpeesta. Kohdeorganisaatiolla Aarresaari-päiväkodeilla on meneillään laadun kehittäminen, brändäys ja osana sitä myös johtamisen kehittäminen ja johtamistaitojen parantaminen Aarresaari-päiväkodeissa. Aarresaari-päiväkodeille on laadittu tähän mennessä laatu-käsikirja, musiikki-, liikunta- sekä kädentaitojen käsikirja. Myös henkilökunnalle on laadittu yhtenä opinnäytetyönä kattava perehdytyskansio. Johtajille ei ole olemassa oikeastaan mitään työkaluja. Suullisella perehdyttämisellä on saatu tieto siirrettyä hyvin, mutta tarve kirjoitetulle tiedolle on syntynyt yrityksen laajentuessa.

Nyt etenkin uudelle paikkakunnalle tuleville johtajille käsikirjalla on todellinen tarve, sillä lähellä ei ole toista päiväkotia, josta tukea ja apua saisi välittömästi. Lisäksi huomasin itse aloitettuani vuonna 2008 uuden päiväkodin johtajana, että olisin ehdottomasti kaivannut asioita kirjoitetussa muodossa luettavakseni – ikään kuin muistikirjaa, sillä perehdytysvaiheessa asiaa tuli niin paljon, ettei

millään kaikkea pystynyt painamaan mieleen. Lisäksi Aarresaari-päiväkodeissa on huomattu eroavaisuuksia eräiden asioiden hoidossa. Tähän on vaikuttanut se, että tieto on kulkenut suullisesti johtajalta toiselle, jolloin vaarana on tiedon muuttuminen matkan varrella. Tähän asiaan haluttiin saada myös muutos, sillä Aarresaari-päiväkodit ovat brändi, jossa halutaan luoda tunnistettavia ja laadukkaita käytänteitä ja yrittäjät halusivat, että jokaisessa päiväkodissa tietyt asiat toteutetaan samalla tavalla.

5.3 Toiminnallisen opinnäytetyön toteutusvaiheet

Aiheen rajaaminen ja johtoajatuksen löytyminen ovat tärkeä osa opinnäytetyöprosessia (Hirsjärvi, ym. 2006, 118.) Kirjoittamiselle on syytä antaa tavoite sekä pohtia mikä on kirjoittamisen tavoite ja vaatimustaso. Alustavasta sisällysluettelosta myös näkee tietääkö itse työnsä tarkoituksen ja onko perillä aiheen rajauksesta. (Liukko & Perttula 2010, 6.)

Teoriatiedon kerääminen on haasteellinen ja merkittävä vaihe. On tutustuttava aiempiin tutkimuksiin ja niiden tuloksiin, jotta käsitys tutkittavasta tai mielenkiinnon alla olevasta asiasta syventyy riittävästi. Käsikirjan laatimisessa tärkeää on kiinnittää huomiota tekstin tyyliin ja asianmukaiseen kirjoitustyyliin. Käsikirjassa teksti tulee olla selkeää asiatyylistä ja tietojen paikkansapitävyys tulee olla kenen tahansa tarkistettavissa. Asiatekstin on hyvä olla mahdollisimman informoivaa ja yksiselitteistä, jotta asia tulee ymmärretyksi juuri tahdolla tavalla. Kirjasintyyliin kannattaa kiinnittää myös huomiota, jotta se on mahdollisimman selkeä. (Niemi, Nietosvuori & Virikko 2006, 156.)

Otsikot tulee olla informatiivisia ja sisältöä kuvaavia. Jos otsikko ei ole kiinnostava, ei se myöskään houkuttele sisällön lukemiseen. Käsikirjan tarkoituksena on kuitenkin antaa informaatio tietystä aiheesta, kuten esimerkiksi tässä työssä miten Aarresaari-taloissa perheitä laskutetaan, jolloin otsikosta tulee selvittää tämä asia, jotta tiedon saaminen tapahtuu mahdollisimman yksinkertaisesti ja vaivattomasti. Tiedon hakeminen näin ollen helpottuu. Väliotsikoinnilla puolestaan voidaan jaksottaa tekstiä, jolloin kappaleet eivät muutu liian raskaiksi. Käsikirjan sisältöä voi rikastuttaa myös kuvin, kaavioin tai taulukoilla, mutta

niiden käytössä tulee muistaa aina tekijän oikeudet (Vilkkä & Airaksinen 2004, 129). Tässä opinnäytetyössä loin itse vuosikellomallin Aarresaari-päiväkodeille (liite 1).

5.4 Vuosikellon toteutus

Vuosikelloa käytetään yleensä johtamisen apuvälineenä, johon yhdistyy johtamisen eri osa-alueita. Sen tarkoituksena on helpottaa asioiden hahmottamista sekä se auttaa nivomaan yksiköiden tai yksittäisten henkilöiden toiminnan yrityksen yhteisiin aikatauluihin. Organisaatiot toimivat aina vuosikellon mukaan, vaikka sitä ei tiedostettaisikaan. Osa työtehtävistä ajoittuu aina samaan ajankohtaan ja ohjaavat täten työn tekemistä. Kaikkialla tätä ei kuitenkaan ole kirjattu auki, mikä voi aiheuttaa kiirettä ja unohduksia. Vuosikellon tekeminen helpottaa aikatauluttamista sekä selkiyttää yrityksen toimintoja. Vuosikelloa rakennettaessa taustalla on ajatus toiminnan järjestelmällisestä toteuttamisesta ja suunnittelusta. Tehokkaalla suunnittelulla voidaan toteuttaa menestyksestä toimintaa. Toiminnan järjestelmällinen suunnittelu toimii myös viestintävälineenä organisaatiossa, sillä niihin on kirjattu tavoitteet ja visiot sekä toimenpiteet näiden toteutumiseksi. (Alhola & Lauslahti 2005, 62.)

6 POHDINTAA

Päivähoitoon on laadittu standardeja, joiden mukaan voidaan päivähoiton laatua arvioida. Hujalan (2007) jaottelu on yksi tapa tarkastella laatua. Päivähoiton laatutekijöitä ovat Hujalan mukaan puitetekijät, välilliset tekijät, kasvatustekijät ja kasvatusprosessiin liittyvät tekijät sekä päivähoiton laadun vaikutustekijät, jotka kuvasin aiemmin teoriaosuudessa. Nämä osa-alueet yhdessä luovat toimivan ja laadukkaan päiväkodin. Esimerkiksi jos päiväkodin puitteet ovat hienot, mutta henkilökunta voi huonosti, ei yksikkö voi toimia hyvin ja laadukkaasti. Sama pätee myös toisinpäin. (Hujala, ym. 2007, 162.)

Pienet asiat ja asialle omistautuminen luovat laatua päivähoitoon. Kun lapset ja kanssaihmiset kohdataan aitoudella ja välittämällä ei kovin metsään mennä. On tärkeää, että lapsilla on virikkeinen ympäristö ja laadukkaita leluja,

mutta sitäkin tärkeämpää ovat myös tutkimusten valossa vertaissuhteet ja turvalliset aikuiset lapselle. Tämä on tärkeä asia johtajan huomioida omassa työssään. Johtajan tulee pitää arvossa pedagogista keskustelua sekä keskustelua arvoista. Ajan antaminen itse työn tekemiselle – lasten kanssa olemiselle sekä varhaiskasvatussuunnitelmatyölle ovat avaimia onnistuneeseen pedagogiseen johtamiseen.

Leena Halttusen (2009) tutkimuksessa tuli myös esiin johtajan merkitys työilmapiirin luojana sekä henkilökunnan hyvinvoinnin lisääjänä. Tutkimuksessa ilmeni kuitenkin, että vain yhdessä vastauksessa työntekijä koki, että johtaja käytti eniten aikaansa henkilökunnan hyvinvointiin sekä ilmapiirin luomiseen. Eniten aikaa johtajalta vei henkilökunnan mukaan hallinnolliset työt. (Halttunen 2009, 106.) Tämä seikka tukee myös omaa käsitystäni päiväkodin johtajien työmäärästä ja tukee opinnäytetyöni tarpeellisuutta. On oltava mukana kaikenlaisessa kehitystyössä ja tehtävä erilaisia turhiakin paperitöitä, jolloin aika tärkeimmältä, laadun kannalta oleelliselta tehtävältä - henkilökunnasta huolehtiminen, jää hyvin vähäiselle. Päiväkodissa johtajalla on suuri merkitys henkilökunnan hyvinvoinnin kannalta, sillä hän on lähin esimies henkilökunnalle. Kannustaminen, rohkaisu, jokaisen voimavarojen ja vahvuuksien tunnistaminen ovat tärkeitä seikkoja laadukkaassa johtamisessa. Kun johtaja jaksaa paneutua henkilökuntaansa ja tutustua heihin, voi hän saada luotua työyhteisön, jossa jokaisen vahvuudet ja osaaminen hyödynnetään, jolloin työntekijäkin kokee työstään mielekkyyttä. Mielestäni nämä seikat olivat erityisen tärkeitä nostaa esiin myös Kippari-käsikirjassa. Koen myös, että Kippari-käsikirja nopeuttaa johtajan työtä, koska sieltä voi tarkistaa tarvittaessa työtehtäviin liittyä asioita, eikä silloin aikaa tuhraannu turhaan etsimiseen ja puhelimella soitteluun. Lisäksi se haluttiin uusien päiväkotien johtajien käyttöön perehdytysmateriaaliksi, jona se mielestäni palvelee hyvin kattavasti. Aarresaari-päiväkodeissa ilmapiiriä vaalitaan muun muassa siten, että henkilökunnan ja johtajan kesken kerran kuussa palavereja, joissa näitä asioita käydään yhdessä läpi. Kippari-käsikirjaan laitoin ohjeistuksen myös näiden iltojen sisällöstä.

Kippari-käsikirjassa pyrin huomioimaan teoriasta nousseet seikat ja teemat. Pyrin huomioimaan Hujalan jaottelussakin nousseet asiat käsikirjassa. Jaoin käsikirjan hallinnolliseen asioiden johtamisen osuuteen sekä henkilöstöhallin-

non osuuteen. Koko käsikirjan johtava lankana on teoriasta esiin nousseet laatusikat ja se, mitkä asiat ovat laadun mittareita päivähoitossa. Uskon, että tekemäni Kippari-käsikirja on hyödyllinen uusille Aarresaari-päiväkotien johtajille, sillä siitä voi tarkastaa hallinnolliseen tehtäväkenttään liittyviä pikkuseikoja, jolloin säästyy aikaa ja tehtävät tulee tehtyä yrityksen johdon ohjeistuksen mukaisesti. Ihmisten johtamista ei voi käsikirjasta oppia vaan käytännön työllä, mutta kirjoitin käsikirjaan tärkeimpiä asioita, joita tulee huomioida laadukkaassa henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöjohtamisen osiossa esittelen myös yhteistyömuotoja perheiden kanssa. Pedagogisen johtamisen näkökulmaa ja tärkeyttä olen huomioinut myös useassa kohdassa käsikirjassa.

Käsikirjan tekstin muokkasin Aarresaari-päiväkotien brändiä kunnioittamalla. Aarresaari-päiväkodeissa teemana on meri ja tämä seikka tulee esiin kaikessa, myös puheessa ja siinä, miten esimerkiksi henkilökuntaa kutsutaan. Koska Aarresaari-päiväkodin johtajia kutsutaan Kippareiksi, halusin nimetä käsikirjan sen mukaan. Huomioin erilaiset nimitykset ja aarresaarimaisen kielenkäytön myös käsikirjan otsikoissa, jotta osaltaan johdattaa uutta kipparia Aarresaari-maailmaan. Koin, että kielenkäyttö myös yhdenmukaistaa tekstin sen otsikon alle ja tukee brändin mukaista toimintaa.

Käsikirja tulee Aarresaari-päiväkotien intraan, jolloin siihen on yrityksen johdon mahdollista tehdä tarpeen tullen helposti lisäyksiä. Näin saadaan uusi tieto kulkemaan välittömästi myös eri paikkakunnilla sijaitseviin yksiköihin. Näin taataan, että esimerkiksi tärkeät turvallisuuteen liittyvät uudistukset siirtyvät välittömästi eteenpäin. Näin voidaan myös välttyä tiedon monistumiselta, kun kaikille tieto tulee samanlaisena ja samasta lähteestä, eikä aikaa haaskaannu turhaan selvittelytyöhön. Lisäksi uskon, että aikaa jää tällöin myös tärkeimmälle eli henkilöstöstä huolehtimiselle, jolla totesinkin jo aiemmin olevan mielestäni suurin vaikutus päivähoiton laatuun.

Mielestäni Aarresaari-päiväkotien monet toiminnot ovat hyvin laadukkaita, jonka vuoksi on hyvä toimia näiden jo valmiiksi hyväksi koettujen käytänteiden mukaan, jolloin laatu säilyy. Kuten aiemmin mainitsin, on Aarresaari-päiväkodeille aiemmin tehty muun muassa liikuntakäsikirja juuri laadun varmistamiseksi. Liikuntakäsikirjaan on koottu parhaita vinkkejä käytännön työstä

sekä selkeät ja hyvät ohjeet eri liikuntamuotojen ohjaamiseen. Kippari-käsikirjalla haettiin juuri tätä samaa ajatusta.

Kaikki nämä jo laaditut käsikirjat ja nyt tekemäni Kippari-käsikirja tuovat mielestäni laatua Aarresaari-päiväkoteihin. Perheet voivat saada luettavaksi muun muassa laatukäsikirjan ja voivat sen perusteella tehdä omia johtopäätöksiään siitä, toimitaanko yksikössä ohjeiden mukaisesti ja antaa omalta osaltaan palautetta. Palautteen perusteella voi laatua kehittää entisestään. Ennen kaikkea käsikirjojen ja ohjeiden laatiminen näin systemaattisesti eri päivähoidon osaluille kertoo myös mielestäni yrityksen laadukkuudesta sekä siitä, että asioihin todella panostetaan eikä laatuakaan ole vain sanahelinää.

Käsikirjan sisältö syntyi helposti ja johtajan työtehtävien kirjaaminen sujui luontevasti. Tämä johtui osaksi siitä, että itselleni työtehtävät olivat täysin selkeitä, joten osasin kirjoittaa niistä kuvaukset helposti ja etsiä niihin tarvittavaa lisätietoa vaivattomasti. Luettuani teoriatietoa syvensin kuitenkin vielä käsikirjassa olevia ohjeistuksia erityisesti laadun näkökulmasta. Lisäksi teorian myöstä sain tehtyä selkeämmän jaottelun käsikirjaan.

Yhdessä yrityksen johtajien sekä pedagogisesta kehittämisestä vastaavan henkilön kanssa pidimme palaverin, jossa ehdotin sisältöjä käsikirjaan ja saimme luotua yhteisellä päätöksellä alustavan sisällön käsikirjaan. Käsikirjan tiedot olen tarkistuttanut yrityksen johdolla ja he ovat hyväksyneet sen sisällön. Käsikirja otetaan sellaisenaan käyttöön heti kipparien apuvälineeksi, mutta erityisesti sitä tarvitsevat Kuopioon syksyllä 2013 avattavan päiväkodin johtaja sekä varajohtaja ja jatkossa myös uusien valmistuvien yksiköiden johtajat. Olen antanut luvan käsikirjan muokkaamiseen kaupunkikohtaisten erojen kohdalla yrityksen johdolle. Jotta käsikirjasta saisi mahdollisimman paljon irti, esittelen sen Aarresaari-päiväkotien johtoryhmässä ja perehdytän heidät sen käyttöön.

Itse teoreettisen näkökulman löytyminen oli haastavampi osuus ja sai välillä tuskastumaan. Kirjoittamisprosessi tyssäsikin täysin keväällä 2012, jolloin päätin kesäloman ajan huilia ja haudutella ajatuksia. Kesällä ajatukset virtasivatkin hyvin ja loppukesästä opinnäytetyöprosessini alkoi kirkastua. Kävin pal-

jon keskustelua päivähoidon laadusta kollegoiden kanssa ja huomasin, että nämä seikat nousevat esiin niin mediassa kuin ihmisten puheissa jatkuvasti. Halusin tarttua ajankohtaiseen aiheeseen ja sitä kautta laatunäkökulma alkoi kiinnostaa entistä enemmän. Koin tärkeäksi, että teoriaosuudestakin on myös hyötyä lukijalle – eli Kippari-käsikirjaa käyttäville Aarresaari-päiväkotien johtajille, joka osaltaan vaikutti teorian sisältöön. Lisäksi koin mielekkääksi kirjoittaa aiheesta, josta minulla on itsellenikin paljon mielipiteitä. Laatuasiat ovat lähellä omaa sydäntäni ja erityisen mielenkiintoiseksi teki niiden pohdiskelusta se, kun vaihdoin kesken opinnäytetyöprosessini kaupunkia sekä siirryin samalla yksityiseltä päiväkotisektorilta kunnalliselle. Tämä muutos myös antoi ajatuksilleni syvempää pohjaa.

Laatukirjallisuus vahvisti käsitystäni Aarresaari-päiväkotien monien käytäntöjen laadukkuudesta. Esimerkiksi ”Asiakkaaksi Aarresaareen”-kohdassa koin merkitykselliseksi kirjoittaa selkeästi auki se, miten perheet Aarresaari-päiväkodeissa otetaan vastaan, jotta kaikki johtajat toimisivat samalla tavalla. Aarresaari-päiväkodeissa toimitaan niin, että alusta asti annetaan tarpeeksi paljon informaatiota ja hoidetaan itselle pienellä vaivalla perheelle isoille tuntuviin asioihin helpotusta esimerkiksi lähettämällä valmiina tarvittavat lomakkeet. Kuten teoriaosuudessa totesin, vanhemmat ovat entistä tietoisimpia ja vaativampia päivähoiton suhteen, jolloin on tärkeää, että he kokevat osallisuutta, saavansa tarpeeksi informaatiota sekä heitä otetaan mukaan päiväkodin toiminnan suunnitteluun.

Luettuani paljon teoriaa lisäsin käsikirjaan myös muutamia laadun sekä hyvän johtamisen kannalta tärkeäksi kokemiani asioita. Teoria siis tuki jo aiempaa käsitystäni laadukkaista työtavoista, mutta toi myös runsaasti uusia ajatuksia ja näkökulmia. Teoriatiedon pohjalta myös lisäsin muun muassa ohjeistuksen työpaikan ilmapiirin luomisesta, sillä koin sen niin merkittäväksi seikaksi. Perehdyttäminen on erittäin tärkeä asia eikä sitä täysin voi pelkän käsikirjan avulla kuitenkaan toteuttaa. Uskon kuitenkin, että käsikirja ja vuosikello auttavat nykyisiä johtajia työnsä hahmottamisessa ja hyvänä muistikirjana sekä uskon, että uusia johtajia on helpompi perehdyttää, kun tietoa on myös kirjoitetussa muodossa. Vastaavaa käsikirjaa en ole tavannut missään muualla päivähoitossa, joka osaltaan lisää sen arvoa ja tuo yritykselle toivottua lisäarvoa.

Varsinaiseen kirjoitustyöhön pääsin vasta lokakuussa 2012, sillä muutto toiselle paikkakunnalle sekä työpaikan vaihto sekoittivat opinnäytetyönkin tekemistä aika tavalla. Päätin kuitenkin tehdä opinnäytetyön loppuun entiselle työnantajalleni, koska koin työn loppuun saattamisen osaksi myös kunnia-asiakseni. Olinhan luvannut tämän työn toteuttaa, enkä itse eivätkä yrittäjät nähneet asiassa työnloppuun saattamisessa ongelmaa etänäkään. Tietysti materiaalien saaminen hankaloitui, mutta olin onneksi ehtinyt käsikirjan laatimaan ennen muuttoani lähes valmiiksi.

Jatkotutkimusehdotukseni on tutkimus siitä, onko käsikirjalla ollut vaikutusta johtajan työhön. Lisäksi käsikirjaan voisi luoda osuuden, joka käsittelisi erityisesti Aarresaari-päiväkotien arvoja ja kasvatustieteologiaa syvällisemmin. Teoriatiedon pohjalta ehdottaisin myös tutkimusta siitä, miten päiväkodin johtajat näkevät laadun ja onko hallinnollisella ja ryhmävastuisella johtajalla näkemys eroja laadukkaasta päivähoitosta.

LÄHTEET:

Drugli, M-B & Undheim, A-M. 2012. Partnership between Parents and Caregivers of Young Children in Full-time Daycare. *Child Care in Practice* Vol. 18, No. 1, January 2012. Saatavana: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13575279.2011.621887>.

Fonsén, E. 2008. Pedagoginen johtaminen, varhaiskasvatuksen punainen lanka. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto, opettajakoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö.

Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara. 2000. Tutki ja kirjoita. Vantaa, Tummavuoren kirjapaino.

Hujala, E., Puroila, A-M., Parrila, S. & Nivala, V. 2007. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. 1.painos. Edufin: Hyvinkää.

Kalliala, M. 2012. Lapsuus hoidossa? Aikuisten päätökset ja lasten kokemukset päivähoidossa.

Kinos, J. & Palonen, T. 2012. Varhaiskasvatuksen lähihistoria. Teoksessa Kittunen, P & Simola, H. Tiedon ja osaamisen Suomi. Kasvatus- ja opetus Suomessa 1960-luvulta 2000-luvulle. 229–248. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Kokljuschin, M. 2001. Unelmien päiväkotii. Kohti parempaa oppimisympäristöä. Tammer-paino oy. Tampere.

Liukko, S. & Perttula. S. 2010. Opinnäytetyön raportointi. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Mahkonen, S. 2012. Päivähoito ja laki. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Nivala, V. 2002. Pedagoginen johtajuus – näkökulmia koulun ja päiväkodin substanssijohtamiseen. *Kasvatus* 33 (2). 189–202.

Nivala, V. 2010. Johtaminen tulevaisuudessa. Teoksessa Turja, L. & Fonsén, E. (toim.) Suuntana laadukas varhaiskasvatus. Professori Eeva Hujalan matkassa, 202-213. Suomen varhaiskasvatus ry. Tampere.

Parrila, S. 2004. Laatu päivähoitoa koskevassa varhaiskasvatustutkimuksessa. Teoksessa Ruokolainen, R. & Alila, K. (toim.) Varhaiskasvatuksen laatu on osaamista ja vuorovaikutusta, 69–79. Varhaiskasvatuksen laadunhallinnan ja ohjauksen kehittämishankkeen julkaisu. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pihlaja, P. 2004. Varhaiskasvatuksen ohjausjärjestelmä eilen ja tänään. Näkökulmia varhaiskasvatuksen laadunhallintaan ja ohjaukseen. Teoksessa Ruokolainen, R. & Alila, K. (toim.) Varhaiskasvatuksen laatu on osaamista ja vuorovaikutusta, 15–26. Varhaiskasvatuksen laadunhallinnan ja ohjauksen kehittämishankkeen julkaisu. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Päiväkodin johtajuus huojuu. 2007. Artikkel. Lastentarhanopettajaliitto. [viitattu 3.11.2012] Saatavana:

<http://www.lastentarha.fi/pls/portal/docs/PAGE/LTOL/01LTOL/00LTOL/06AMMATILLISETASI-AT/JOHTAJUUS/P%C3%84IV%C3%84KODIN%20JOHTAJUUS%20HUOJU.U.PDF>

Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. 2004. Lastentarhanopettajaliiton julkaisu. Lastentarhanopettajaliitto ry. [viitattu 3.11.2012.] Saatavana:

<http://www.lastentarha.fi/pls/portal/docs/PAGE/LTOL/01LTOL/00LTOL/06JULKAISUT/TUTKIMUSRAPORTIT/MONITAITURI.PDF>

Rautiainen V. & Keskinen, S. 1999. Sosiaalinen tuki päivähoitohenkilöstön voimavarana. Teoksessa S .Keskinen & N. Virtanen (toim,) Päiväkoti työyhteisönä. 20–31.Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere: Tammerpaino.

Reedy, C.K & McGrath, W.H. 2010. Can you hear me now? Staff parent communication in child care centers. *Early Child Development and Care*, 180, 347-357.

Rodd, J. 2006. *Leadership in Early Childhood*. 3. ed. Maidenhead: Open University Press.

Rouvinen, R. 2007. Tässä työssä yhdistyy kaikki. Lastentarhanopettajat toimijoina päiväkodissa. Joensuun yliopisto. *Kasvatustieteellisiä julkaisuja n:o 119*.

Saari, E. 2009. Johtaminen on dialogia ja liikettä. Päiväkodin johtajien kokemuksia varhaiskasvatuksen organisaatiomuutoksista ja muutosjohtamisesta. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteenlaitos.

Servall, N., Keskinen, S. & Keskinen, E. 2005. Johtaminen työntekijöiden arvioimana ja esimiehen arvioimana päiväkotityössä. *Aikuiskasvatus* 4/2005. Artikkel.

Spicer, B. 1995. Management of the Curriculum. Stability vs Change, Evolution vs Destabilisation, Teoksessa: Evert, C. & Chapman, J. (toim.) *Educational Administration. An Australian Perspective*. Malaysia: Allen & Unwin.

Their, S. 1994. *Pedagoginen johtaminen*. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Tolvanen, E. Työelämäyhteys ammattikorkeakoulun hoitotyön opiskelijoiden oppinäytetöissä. 2009. Pro gradu-tutkielma. Hoitotieteen laitos. Turun yliopisto. [Viitattu 6.8.2012]. Saatavana:

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/45111/gradu2009tolvanen.pdf?sequence=1>

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005. Stakes. Oppaita 56. Saarijärvi. Gummerus.

Varhaiskasvatustalokia rakentamaan, 2013. Toimittanut Jaakkola, H. Varhaiskasvattajan talentia. Kasvu 1/2013.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä. Gummerus.

LIITTEET:**Liite 1. Kippari-käsikirja.**

Salainen.

Liite 2. Vuosikello

Salainen.