

Hyvät käytännöt kehittämistyön johtamisessa Kouvolan varhaiskasvatusyksiköissä

Opinnäytetyö

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK), Sosiaali- ja terveysalan uudistava johtaminen

2023

Matilda Metsäketo

Tiivistelmä

Tekijä Matilda Metsäketo	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 88	Valmistumisaika 2023
Työn nimi Hyvät käytännöt kehittämistyön johtamisessa Kouvolan varhaiskasvatusyksiköissä		
Tutkinto ja koulutusala Sosionomi (YAMK), sosiaali- ja terveystieteiden koulutusohjelma		
Toimeksiantajaorganisaatio Kouvolan kaupungin varhaiskasvatus		
Tiivistelmä <p>Varhaiskasvatusta ohjaava lainsäädäntö ja asiakirjat ovat viime vuosina päivittyneet tiheästi. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet velvoittavat varhaiskasvatuksen järjestäjiä arvioimaan ja kehittämään toimintaa jatkuvasti. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esiin niitä hyviä käytäntöjä, joiden avulla varhaiskasvatusyksiköiden johtajat edistävät kehittämistyötä ja kehittämismyönteisyyttä Kouvolan varhaiskasvatuksessa. Opinnäytetyön tarkoituksena on mahdollistaa näiden käytäntöjen jakaminen yksiköstä toiseen.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on soveltava laadullinen tutkimus, jossa tuodaan esiin varhaiskasvatusyksiköiden johtajien kokemuksia hyödyllisistä kehittämistyötä ja kehittämismyönteisyyttä edistäviä käytäntöjä, ja niille annettuja merkityksiä. Aineistonkeruu toteutettiin teemahaastattelulla ja haastatteluaineiston analyysi toteutettiin teemoittelemalla. Kehittämistyötä edistäviä käytänteitä nousi haastatteluissa esiin paljon, ja ne korostivat vuorovaikutuksen ja yhteisöllisen näkökulman merkitystä kehittämistyössä. Kehittämismyönteisyyttä edistävät käytännöt näyttäytyivät haastatteluissa liittyvän henkilöstön motivointiin ja innostamiseen, sekä yksilöllisen tuen ja kannustuksen antamiseen. Opinnäytetyöprosessi itsessään tuki johtajia havainnoimaan ja arvioimaan kehittämiseen liittyviä tekijöitä omassa työssään.</p> <p>Opinnäytetyön tulokset koottiin erilliseen taulukkoon opinnäytetyön liitteisiin, joka jaetaan kohdeorganisaation käyttöön hyödynnettäväksi kehittämistyön tasalaatuistamiseksi ja osaamisen jakamiseksi kaupungin yksiköiden välillä. Hyvät käytännöt eivät sellaisenaan ole suoraan siirrettävissä yksiköstä toiseen, koska hyvä käytäntö on sellainen vain siinä hetkessä ja paikassa, mutta usein sovellettavissa hyödylliseksi myös jossain toisessa toimintaympäristössä.</p>		
Asiasanat varhaiskasvatuksen kehittäminen, hyvät käytännöt, kehittämisjohtaminen		

Abstract

Author	Type of Publication	Published
Matilda Metsäketo	Master's Thesis, UAS	2023
	Number of Pages	
	88	
Title of Publication		
Good practices of development management in early childhood education and care units of Kouvola		
Degree, Field of Study		
Master's Degree Programme in Social and Health Care, Transformational Leadership and Management in Social and Health Care		
Organisation of the client		
Early childhood education and care of Kouvola		
Abstract		
<p>The legislation and documents that directs early childhood education has been changed many times in recent years. National core curriculum for early childhood education and care obliges early childhood education provider to constantly evaluate and develop operations. The goal of this thesis was to collect good practices that early childhood education and care leaders use to promote development and developmental advocacy in the early childhood education and care of Kouvola. The idea of this thesis was to enable to share these good practices among these leaders.</p> <p>This thesis is applied qualitative research, that shows early childhood education and care leaders experiences of good practices to promote development and developmental advocacy. Data collection was done by focused interviews and the interview material was analyzed using content analysis by themes. Good practices that promote development came up a lot and they emphasized the meaning of interaction and community spirit in work community. Good practices that promote developmental advocacy seemed to be linked to motivating and inspiring staff and giving individual support and encouragement. Research process itself supported early childhood education and are leaders to observe and evaluate the elements that promote development in their work.</p> <p>The results or this thesis were gathered in a table which will be shared in target organization to utilize to even out development management in early childhood education and care. Good practices are not ready to put in operation in new environment as they are but need to be adjusted.</p>		
Keywords		
Development of early childhood education and care, good practice, development management		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Opinnäytetyön lähtökohdat	3
2.1	Opinnäytetyön tausta.....	3
2.2	Kohdeorganisaation kuvaus.....	3
2.3	Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	4
3	Positiiviset käytännöt kehittämistyön tukena	6
3.1	Hyvät käytännöt työyhteisössä.....	6
3.2	Hyvät käytännöt varhaiskasvatuksessa	7
3.3	Kehittämismyönteisyys ja sisäinen motivaatio.....	8
4	Varhaiskasvatuksen kehittävä johtaminen	13
4.1	Osaamisen johtaminen ja johtajan monet roolit.....	13
4.2	Laatusuositukset ohjaavat varhaiskasvatuksen laatujohtamista.....	16
4.3	Pedagoginen johtaminen ja jaettu pedagoginen johtajuus	18
4.4	Muutosjohtaminen kasvatusta- ja opetusalailla.....	22
5	Opinnäytetyön toteutus	25
5.1	Soveltava laadullinen tutkimus.....	25
5.2	Teemahaastattelu.....	26
5.3	Aineistonkeruun toteuttaminen	28
5.4	Aineiston analyysi teemoittamalla	31
6	Opinnäytetyön tulokset	39
6.1	Kehittämistyötä tukevat käytänteet	39
6.2	Kehittämismyönteisyyttä edistävät keinot.....	63
6.3	Kehittämistä estävät tekijät	71
7	Pohdinta	73
7.1	Tulosten tarkastelu	73
7.2	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	78
7.3	Hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset.....	81
	Lähteet	83

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Liite 2. Tietosuojailmoitus

Liite 3. Haastatteluteemat

Liite 4. Kooste hyvistä käytännöistä

1 Johdanto

Varhaiskasvatustalaki (540/2018) toimii pohjana varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin, jonka tarkoituksena on varmistaa varhaiskasvatuksen yhdenvertainen toteutus koko Suomessa sekä ohjata varhaiskasvatustoiminnan laadun jatkuvaa kehittämistä. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2022, 71) edellyttää johtajan edistävän toimintakulttuuria, jossa toiminnan arviointi on suunnitelmallista ja säännöllistä toimintaa. Arvioinnin tavoitteena on tukea varhaiskasvatustalain ja -suunnitelmien toteutumista varhaiskasvatustalain yksiköiden toiminnassa. Arvioinnin päämääränä on tunnistaa vahvuuksia sekä toiminnan kehittämistarpeita ja sitä kautta suunnata kehittämistyötä tarpeen mukaisesti.

Varhaiskasvatustalain yksiköiden toimintakulttuurien kehittämisen periaatteena on inklusiivinen varhaiskasvatus, jossa kaikilla lapsilla on mahdollisuus oppia, kehittyä, toimia ja kukoistaa omana itsenään sekä osana ryhmää. Varhaiskasvatusta johtavien tehtävänä on luoda puitteet toimintakulttuurin kehittämiseksi kaikissa toimintamuodoissa. Kaikkien työtapojen tulee tukea lapsen kehitystä ja oppimista ja ne tulee pystyä perustelemaan pedagogisesti. Toimintakulttuurin kehittäminen edellyttää pedagogiikan johtamista, joka pitää sisällään kaikki ne keinot ja käytännöt, joilla edistetään hyviä työolosuhteita, ammatillista osaamista ja koulutuksen hyödyntämistä sekä kehittämistä ja pedagogista toimintaa. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022, 31–32.)

Varhaiskasvatusta ja sille asetettuja tavoitteita on muokannut ajan saatossa yhteiskunnalliset ja poliittiset lähtökohdat. Viime vuosina varhaiskasvatus on ollut muutoksessa eritoten sitä ohjaavien asiakirjojen sekä lainsäädännön päivitysten vuoksi. Varhaiskasvatus myös siirtyi sosiaali- ja terveysministeriön alaisuudesta opetusministeriön hallinnonalalle vuonna 2013. Tämän jälkeen toiminnassa on entisestään korostunut lapsen oikeus laadukkaaseen varhaiskasvatukseen, jossa toiminta on tavoitteellista, suunnitelmallista ja vaikuttavaa. Eri aikojen erilaiset tulokset päivähoiton ja varhaiskasvatustalain tavoitteista näkyvät vieläkin toiminnan toteuttamisessa. Viime vuosina toiminnan tavoitteet ovat vaihtuneet aikuisen tarpeesta lapsen oikeuksiin. Laatueroja yksiköiden välillä on kuitenkin vielä, mutta on mahdollista, että varhaiskasvatustoiminnan myönteiset vaikutukset näkyvät tulevaisuudessa paremmin. (Ranta ym. 2021, 60–61, 66.)

Varhaiskasvatustalain kehittäminen ja varhaisiin vuosiin sijoittaminen nähdään olevan kaikin tehokkain investointi, koska tänä ajankohtana lapsen kasvu, kehitys ja oppiminen etenee nopeasti. Varhaislapsuudessa voidaan sekä tukea normaalia kehitystä että puuttua myös mahdollisiin pulmiin. Varhaiskasvatustalain on vaikutus niin yksilölle kuin yhteiskunnallisestikin lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Varhaisvuosien aikana rakentunut inhimillinen

pääoma auttaa lasta tulevalla koulupolulla ja työelämässä sekä edistää yhteiskunnan kehitystä ja vakautta. (Karila ym. 2017, 11.)

Tämän opinnäytetyön päämääränä on tarkastella niitä käytännön keinoja, joilla varhaiskasvatusyksiköiden johtajat Kouvolassa toteuttavat pedagogista johtajuutta omissa yksiköissään päämääränään toiminnan kehittäminen ja laadun parantaminen. Tämä opinnäytetyö on laadullinen soveltava tutkimus, jonka tarkoituksena on tuoda esiin ja kerätä niitä hyviä käytänteitä, joiden avulla varhaiskasvatusyksiköiden johtajat kehittävät työn laatua ja toimintakulttuuria omissa yksiköissään sekä edistävät kehittämismyönteisyyttä. Tarkoituksena on koota haastatteluissa esiin tulleet hyvät käytännöt ja muodostaa niistä kooste johtajien käyttöön. Tarkoituksena on näin mahdollistaa osaamisen ja hyvien menetelmien jakaminen varhaiskasvatusyksiköstä toiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä johtajien kompetenssin tunnetta ja sitä kautta lisätä työn merkityksellisyyden tunnetta ja vaikuttaa näin positiivisesti työhyvinvointiin. Tavoitteena on lisäksi hyvien käytäntöjen esiin tuomisen kautta auttaa kohdeorganisaatiota löytämään menestystekijöitä laadukkaaseen varhaiskasvatukseen sekä jatkuvan parantamisen taustalle. Tavoitteena on myös tasalaatuistaa varhaiskasvatusta ja kehittämistyötä Kouvolan varhaiskasvatuksen eri yksiköissä. Aineistonkeruun sivutuotoksena saattaa tulla esiin myös kehittämistä estäviä tekijöitä. Myös nämä kootaan osaksi opinnäytetyön tuloksia, jotta kohdeorganisaatio voi hyödyntää tietoa poistamalla näitä tekijöitä tai tutkia niitä lisää.

2 Opinnäytetyön lähtökohdat

2.1 Opinnäytetyön tausta

Toiminnan arviointi on viime vuosikymmeninä noussut tärkeäksi tekijäksi laadun kehittämisessä varhaiskasvatuksessa. Varhaiskasvatuksen laadun edistämisen tueksi Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi) on laatinut laatua kuvaavat indikaattorit. Peilaamalla näitä laatutekijöitä toimintaan, saadaan tietoa varhaiskasvatustoiminnasta, sen vahvuuksista sekä kehittämiskohteista. Laadukas pedagoginen johtaminen edistää varhaiskasvatukselle asetettujen tavoitteiden toteutumista. Jotta kehittämistyötä voidaan suunnata oikeisiin asioihin, tulee johtajalla olla tieto siitä mitä tavoitellaan ja millä keinoin. Johtajien mukaan tärkeimmät tekijät lasten sitoutumisella varhaiskasvatuksen toimintaan ovat henkilöstön varhaiskasvatussuunnitelman tuntemus, opetuksen laatu, hyvinvointi työyhteisössä, huoltajien osallisuus sekä henkilöstön sijoittuminen ryhmiin lasten vuorovaikutussuhteiden pysyvyys huomioiden. (Ruohola ym. 2021, 282.)

Varhaisvuosien laadukkaana opetuksen on todettu vaikuttavan yksilön myöhempään saavutuksiin. Sen vuoksi niihin tekijöihin, joista laadukas varhaiskasvatus muodostuu, tulee kiinnittää enenevässä määrin huomiota. Erityisesti haavoittuvimmissa asemassa olevien perheiden lapset hyötyvät laadukkaasta varhaiskasvatuksesta ja lasten oikeuksien toteutumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että laadukas varhaiskasvatus on saavutettavissa kaikille perheille asuinpaikasta riippumatta. Euroopan komission teettämän CoRe-raportin mukaan vaikuttava johtaminen on merkittävässä roolissa opetus- ja oppimisympäristön muodostumisessa, tavoitesuuntautuneisuudessa sekä lasten, henkilökunnan ja vanhempien tukemisessa. Johtajien ajan ei tulisi kulua hallinnollisiin tehtäviin vaan elintärkeisiin toimintoihin, kuten oppimisen laatuun, pedagogisiin asioihin sekä henkilökunnan osaamisen, motivaation ja kehittymisen edistämiseen. (Urban 2011, 16, 50–51.) Kehittäminen vaatii työntekijältä kehittämisosaamista, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi aloitteellisuutta, uuden keksilua, verkostoitumista, joustavuutta tai erilaisten menetelmien hallintaa. (Atjonen 2021, 67).

2.2 Kohdeorganisaation kuvaus

Kouvolan kaupungissa on 32 kaupungin päiväkotia, joista tällä hetkellä kahdeksan tarjoaa myös vuoro hoitoa. Kaupungilla on rakenteilla yksi päiväkotia ja lisäksi Kouvolassa toimii 14 yksityistä palvelusetelipäiväkotia. Myös perhepäivähoitoa tarjotaan niin kaupungin kuin yksityisten perhepäivähoitajien toimesta. Kouvolan avoin varhaiskasvatus toimii monipuolisesti ympäri kaupunkia myös reuna-alueilla. Kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman

painotukset ovat pedagogisuuteen perustuva, kulttuuriin kutsuva, vanhemmuutta vaaliva, lasta liikuttava sekä luontoa lähestyvä. (Kouvola 2023b.)

Kouvola mainostaa kaupunkistrategiassaan lasten saavan ammattimaisen kasvatuksen ja koulutuksen heti varhaiskasvatuksesta alkaen. Kaupungin päiväkodeissa luodaan lapsille tulevaisuuden taitoja. Yksi kaupungin kolmesta arvosta on ”Kehittäen”, joka tarkoittaa rohkeaa uuden kokeilua ja eteenpäin menemistä. Toimintaa parannetaan palautteen perusteella yhdessä määriteltävään suuntaan työskennellen. Kaupungin tavoitteena on sujuvat palvelut, joissa digitalisaatiota hyödynnetään ja palveluja kehitetään asukkaat osallistaen. Myös henkilöstön osaamiseen panostetaan ja ammatillista kehittymistä tuetaan. Kouvola myös nimeää motivoituneen ja osaavan henkilöstön kaupungille tärkeäksi. Kaupunkistrategiassa mainitaan kaupungin yhdeksi vahvuudeksi palkittu varhaiskasvatus. (Kouvola – Kaakkois-Suomen keskus.)

Kouvolan kaupungin varhaiskasvatuksessa kehittämistyötä tehdään hyödyntämällä pienten askelten toimintatapaa. Jatkuva parantaminen on tapa tehdä työtä, jossa jatkuvasti reflektoidaan omia toimintatapoja ja mietitään, miksi toimitaan tietyllä tavalla vai olisiko joku muu tapa parempi. Tarkoituksena on arvioida toimintaa mahdollisimman konkreettisella tasolla ja kuvata tavoitetilaa käytännönläheisesti. Kehittämispolulla myös nimetään tarkasti vastuut, miten toimintaa muokataan, mitä tehdään ja milloin. Kehittämistyön arviointiin liittyy myös vahvasti onnistumisten esiin nostaminen ja ongelmista oppiminen sekä uusien tavoitteiden asettelu edellisten kokemusten pohjalta. (Kouvola 2019, 67.)

Kouvolan kaupungin varhaiskasvatus on viime vuosina saanut kansallisia tunnustuksia ympäristö- ja liikuntakasvatuksen menestyksekkäästä kehittämisestä sekä niihin panostamisesta (FEE Suomi 2020, Kymenlaakson liitto 2020, Liikkuva varhaiskasvatus 2022). Myös Euroopan tasolla Kouvolan kaupungin Ekholmintien päiväkotitoiminta oli yksi kolmesta ehdokkaasta vuoden 2019 #BeActive Education Award -palkinnon saajaksi (European Commission). Ansiokas kehittäminen ja toimintakulttuurin eteenpäin vieminen herättävät kiinnostuksen tutkia tarkemmin niitä konkreettisia toimintamalleja ja tekijöitä, joiden avulla tämä on saatu aikaan. Näiden tekijöiden ja hyvien käytäntöjen kokoaminen sekä edelleen jakaminen kaupungin sisällä kaikkien johtajien käyttöön edistää tasalaatuisen varhaiskasvatuksen toteutumista, sekä tukee johtajien osaamisen jakamista organisaatiossa.

2.3 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön päämääränä on kartoittaa niitä keinoja, joita varhaiskasvatustyöntekijöiden johtajat Kouvolan varhaiskasvatuksessa käyttävät edistääkseen toiminnan kehittämistä sekä laadun parantamista. Opinnäytetyö on laadullinen soveltava tutkimus, jonka tarkoitus

on kerätä ja tuoda esiin johtajien hyviä käytäntöjä työn laadun kehittämiseksi pedagogisella johtamisella. Lisäksi tarkoituksena on tutkia hyviä käytäntöjä toimintakulttuurin kehittämiseksi sekä kehittämismyönteisyyden edistämiseksi. Opinnäytetyön tarkoituksena on koota haastattelujen avulla kerätyt hyvät käytännöt varhaiskasvatusyksiköiden johtajien käyttöön. Tämän avulla on tarkoitus mahdollistaa osaamisen kehittäminen ja hyvien käytäntöjen jakaminen johtajien kesken yksiköstä toiseen. Hyvät käytännöt on koottu opinnäytetyön loppuun liitteeseen 4.

Opinnäytetyön tavoitteena on edistää varhaiskasvatusyksiköiden johtajien kompetenssin tunnetta ja sen avulla vaikuttaa positiivisesti heidän työhyvinvointiinsa ja kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Tavoitteena on myös hyvien käytäntöjen avulla tuoda esiin kohdeorganisaation menestystekijöitä laadukkaan, palkitun varhaiskasvatuksen taustalta. Tavoitteena on lisäksi tasalaatuista eri yksiköiden kehittämistyötä osaamisen jakamisen avulla. Aineistonkeruun yhteydessä voi ilmetä kehittämistä estäviä tekijöitä, jotka myös kootaan osaksi opinnäytetyön tuloksia. Kohdeorganisaatio voi hyödyntää näitä tietoja poistamalla tai tutkimalla näitä tekijöitä lisää.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ohjaavat varhaiskasvatuksen tuottajia arvioimaan ja tuomaan näkyväksi toimintakulttuurin kehittämistä edistäviä käytänteitä. Opinnäytetyö tukee osaltaan tätä tavoitetta nostamalla yhteiseen keskusteluun kehittämistä tukevia käytänteitä ja toisaalta myös herättämällä haastateltavia havainnoimaan ja arvioimaan näitä tekijöitä omassa työssään. Opinnäytetyön tulokset läpikäydään kohdeorganisaatiossa heidän toivomallaan tavalla. Tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi kehittämisosaamisen vahvistamisessa ja yksittäisiä hyviä käytänteitä voidaan jalkauttaa muihinkin kaupungin yksiköihin. Tulokset voivat myös herättää halun tutkia jotain menetelmää tai hyvän käytännön vaikuttavuutta lisää. Hyvät käytännöt eivät ole pysyviä vaan joustavat tarpeita vastaavasti ajassa ja paikassa. Tässä opinnäytetyössä tuodaan esiin tällä hetkellä tässä ajassa ja toimintaympäristössä hyväksi koettuja tapoja toteuttaa, edesauttaa ja mahdollistaa kehittämistyö varhaiskasvatusyksiköissä.

Tutkimuskysymykset, joihin tässä opinnäytetyössä haetaan vastauksia:

- Mitkä käytänteet varhaiskasvatusyksiköiden johtajat kokevat hyödyllisiksi kehittämistyössä?
- Mitä keinoja varhaiskasvatusyksiköiden johtajilla on edistää kehittämismyönteisyyttä työyhteisössä?

3 Positiiviset käytännöt kehittämistyön tukena

3.1 Hyvät käytännöt työyhteisössä

Arnkil (2009, 330) määrittelee hyvän käytännön jatkuvasti muotoutuvaksi käytännöksi, joka omaksutaan jostain muualta tai kehitetään jostain aikaisemmasta. Käytäntö ei ole automaattisesti hyvä vaan sen hyvyys todistetaan ajan kuluessa. Käytännön hyvyys näyttäytyy myös ominaisuutena muuntua tarpeita vastaavaksi ajassa ja ympäristössä. Hyvä käytäntö ei myöskään ole pysyvä vuodesta toiseen, eikä tule koskaan valmiiksi.

Hyvät käytännöt voivat hyödyttää työyhteisöä vahvistamalla niiden toimintakykyä. Usein työyhteisön etsimä hyvä käytäntö on jo keksitty jossain muualla. Sitä ei vain löydetä tai saada käyttöön omaan työyhteisöön. Lisäksi monesti hyvien käytänteiden toimimisesta odotetaan todisteita sen sijaan, että niitä alettaisiin kokeilemaan ja soveltamaan omiin tarpeisiin. Hyvistä käytänteistä puhuttaessa voidaan käyttää myös nimitystä best practices eli parhaat käytännöt. Tällöin tarkoitetaan todisteisiin perustuvaa, eri yhteyksiin sovellettavissa olevaa käytäntöä. Pelkkä käytäntö, menetelmä tai toimintatapa ei ole hyvä tai paras, ennen kuin se on onnistuneesti otettu käyttöön ja juurrutettu tiettyyn yhteisöön. Hyvä käytäntö ei ole esine, jonka voi ottaa hyllystä käyttöön vaan sen soveltaminen edellyttää monimutkaista oppimisprosessia toimiakseen vaihtelevissa ympäristöissä. (Arnkil 2009, 325–327.)

Laadunarviointiin tähtäävissä malleissa usein lähtökohtana on hyvien käytänteiden tunnistaminen ja sen suoraan siirtäminen johonkin muuhun yhteyteen. Tietynlaisessa toimintaympäristössä kehitetty toimiva idea tai tapa toimia harvoin kuitenkaan toimii sellaisenaan jossain toisessa ympäristössä. Oleellisempaa on jatkuvasti arvioida ja kehittää koko työympäristön toimintaa. Tässä ajattelutavassa hyvät käytännöt ovat jalostuneet parhaimmista käytänteistä tulevaisuutta ennakoiviin ”next practices”. (Atjonen 2021, 89.)

Hyvien käytäntöjen jakaminen on saanut osakseen myös kritiikkiä. Valmiit tavat toimia voivat estää luovuutta erilaisten ongelmien ratkaisussa. Toisissa tilanteissa valmis ratkaisu toimii aina, mutta ihmisten kanssa tehtävässä työssä harvoin on toimintamallia, joka vaikuttaisi yhtä tehokkaasti kaikissa tilanteissa. Hyvien käytäntöjen jakaminen ja levittäminen voi estää ammattilaisia harjaantumaan prosessitaidoissa ja omien toimintatapojen reflektiivisessä analysoinnissa. Ekstrapolaatiossa eli tunnettujen asioiden avulla tapahtuvassa valistuneessa arvaamisessa ajatellaan, että hyvien käytäntöjen sijaan toimivampaa olisi tehokaiden periaatteiden etsiminen. Periaatteet ohjaavat, mutta eivät liikaa ohjeista. Ne myös sopeutuvat vaihteleviin tilanteisiin. Hyvä käytäntö voi olla kapea-alainen, kuten ”anna lapsen katsoa ruutua vain kaksi tuntia päivässä”. Toimivampaa voi kuitenkin olla periaate: ”seuraa ja rajoita ruutu-aikaa niin, että lapselle jää aikaa ulkoilulle ja muille harrastuksille”.

Arviointi- ja kehittämistyön kannalta olennaisempaa olisi siis puhua hyödyllisiksi todetuista yleisistä suosituksista, joita vastaanottajan tulee soveltaa ja prosessoida omaan käyttöönsä sopivaksi. (Atjonen 2021, 164–165.)

Myönteiset käytänteet eli sellaiset tavat toimia, rutiinit, rakenteet ja prosessit, jotka edistävät myönteistä vuorovaikutusta, yhteistyötä, myönteistä tunneilmapiiriä sekä vahvuuksien tunnistamista ja kehittämistä, vaikuttavat merkittävästi organisaation tuloksellisuuteen. Myönteiset käytänteet edistävät hyvinvointia, auttavat työssä suoriutumista sekä koko yhteisön kasvua ja oppimista. Käytänteet voivat olla pieniä tai suuria. Ne voivat myös olla virallisesti määriteltyjä tai epävirallisesti tietyssä yhteisössä muodostuneita. Myönteiset käytänteet vaikuttavat kolmella tavalla. Ne edistävät myönteisiä tunteita ja toimintaa kasvattaen yhteisön sosiaalista pääomaa ja voimavaroja. Ne suojaavat työstressin ja vastoin käymisten aiheuttamilta negatiivisilta tunteilta ja haitallisilta vaikutuksilta sekä energisoivat työyhteisöä. (Wenström 2020, 160–161.)

Myönteistä tunneilmapiiriä ja positiivista johtamista edistävissä yhteisöissä myönteisten käytänteiden tunnistaminen perustuu positiivisten poikkeuksien etsintään. Tarkastelemalla esimerkiksi, miksi jossain tiimissä on hyvä työrauha tai miksi jollain koulutuslallalla on poikkeuksellisen pieni keskeyttämisprosentti, päästään myönteisten käytänteiden juurille. Vaikka valmiita vastauksia ei organisaatiosta toiseen tai tiimistä toiseen voidakaan siirtää, laaja vuorovaikutus ja tiivis yhteistyö auttavat myönteisten käytänteiden esiin tuomista ja niiden leviämistä. Käytänteiden ympärille tulisikin rakentaa ja kehittää yhdessä oppimisen ja osaamisen jakamisen käytänteitä. Systemaattisella työllä voidaan tunnistaa ja vahvistaa yhteisön vahvuuksia ja toisaalta kehittää myönteisessä ja rakentavassa hengessä myös huonosti toimivia käytänteitä. (Wenström 2020, 199–201.)

3.2 Hyvät käytännöt varhaiskasvatuksessa

Osaaminen voidaan jakaa tietoon, käytänteisiin sekä arvoihin, jotka näkyvät varhaiskasvatuksen kaikilla tasoilla. Käytänteistä puhuminen kyvykkyyden tai taitojen sijaan antaa mahdollisuuden tarkastella itse työtä reflektiivisesti. Sen sijaan, että arvioi tekeekö asioita oikein, voi arvioida tekeekö oikeita asioita. (Urban 2011, 33.)

Siraj-Blatchford ja Manni (2006) käsittelevät tutkimuksessaan varhaiskasvatuksen vaikuttavan johtajuuden eri osa-alueita. Yhtenä on sitoutuminen kehittää jatkuvasti ammatillista osaamista yksikössään. Tätä tukevia hyviä käytäntöjä olivat esimerkiksi toiminnan havainnointi ryhmissä sekä epäviralliset keskustelut, joiden tavoitteena oli ylläpitää tietoisuutta siitä, mitä yksikön arjessa tapahtui. Lisäksi erilaiset ammatillisen osaamisen kehittymistä tukevat koulutukset ja näistä saadun osaamisen jakaminen muulle henkilöstölle yksikössä,

tukevat osaamisen kehittymistä koko yksikössä. Palautteenanto hyvistä käytänteistä sekä ulkopuolisten observojien nostamat huomiot nähtiin hyvinä käytänteinä parantaa toimintaa ja tuoda esiin jo toimivia työtapoja. Palautteenannon yhtenä tavoitteena oli myös tukea henkilöstön oman itsereflektion kehittymistä, jotta he pystyisivät itse huomaamaan toimintansa vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Henkilöstölle myös annettiin mahdollisuus observoida toinen toistensa työtä. Tällä tavoiteltiin vuorovaikutuksellista reflektoivaa keskustelua työta-voista ja varhaiskasvatuksen tavoitteiden näkymisestä toiminnassa.

Vaikuttava varhaiskasvatus edellyttää johtajalta selkeää visiota pedagogiikasta ja sen jalkauttamista yksikön toimintaan, jotta kaikki jakavat saman näkemyksen. Keinoja yhteisen pedagogisen näkemyksen luomiselle oli tutkimuspäiväkodeissa erilaiset projektit sekä opetussuunnitelmat. Kouluttautunut henkilöstö ja osaamisen ylläpito edistivät toiminnan laatua ja lasten oppimista. Jaettu ymmärrys toiminnan tavoitteista on tärkeää, ettei jokainen työskentele omien, erillisten tavoitteiden mukaisesti. Toiminnan tulee perustua ajankohtaiseen tutkimustietoon ja käsitykseen varhaiskasvatuksesta. Yleisimpänä käytänteenä yhteisen ymmärryksen luomiseen oli toiminnan ja henkilöstön kehittämiseen tähtäävät palaverit, joiden toteutustapa vaihteli eri yksiköissä. (Siraj-Blatchford & Manni 2006, 16.)

Yhteisöllisen toimintakulttuurin rakentaminen varhaiskasvatuksessa vaatii kumppanuuden kehittämistä henkilöstön välille. Hyviä käytänteitä yhteisöllisen toimintakulttuurin rakentamiselle oli tutkimuspäiväkodeissa esimerkiksi luottamuksen ja kunnioituksen edistäminen riippumatta henkilöstön ammattinimikkeestä tai koulutuksesta sekä henkilöstön osaamisen jakaminen. Yksiköissä oli käytänteinä esimerkiksi joka-aamuiset kokoukset, joissa henkilöstö pääsi keskustelemaan ja suunnittelemaan toimintaa. Yhteistyö ilmeni myös kirjallisina toimintasuunnitelmina, joissa toiminnan tavoitteet oli kirjattu ja vastuut jaettu koko henkilöstölle. Vaikuttava johtaminen näytti olevan avainroolissa oppivan yhteisön ja tiimikulttuurin kehittymiselle varhaiskasvatusyksiköissä. (Siraj-Blatchford & Manni 2006, 22.)

3.3 Kehittämismyönteisyys ja sisäinen motivaatio

Työntekijöiden vastustus on yksi suurimmista esteistä organisaatioiden tavoitteelle pysyä mukana tai edellä ammattialansa vaatimuksista. Työntekijöiden psykologisen pääoman ja myönteisten tunteiden taas on todettu olevan tärkeitä vähentämään haitallisia asenteita ja käytöstä organisaation muutoksessa. Työntekijöiden tietoisuus omista ajatuksistaan ja tunteistaan vaikuttaa positiivisten tunteiden, kuten toiveikkuuden, tehokkuuden ja optimismin kokemiseen. Tietoisuus omista ajatuksista auttaa työntekijöitä valitsemaan myönteisen suhtautumisen stressiin ja muutosvastaisuuden tunteisiin. (Avey ym. 2008)

Myönteisiä tunteita edistävien johtajien on todettu lisäävän sitoutuneisuutta ja tyytyväisyyttä työyhteisössä. Positiiviset tunteet on myös yhdistetty parempaan työsuoritukseen sekä vuorovaikutukseen muiden kanssa. Positiivisten käytänteiden on todettu parantavan organisaation vaikuttavuutta niiden vahvistavan, suojaavan ja energisoivien ominaisuuksien avulla. (Cameron ym. 2011.) Hyvä johtajuus edesauttaa työtyytyväisyyttä ja sitä kautta henkilöstön sitoutumista ja pysyvyyttä, joka taas vaikuttaa varhaiskasvatuksessa positiivisesti lasten kasvuun ja kehitykseen sekä tunnetaitojen kehittymiseen. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa esimerkiksi avoin työilmapiiri, osallisuuden tunne, vuorovaikutus työyhteisössä ja vaikutusmahdollisuudet. Uusien työtapojen implementoinnin onnistumisen taustalla on sitoutunut, osaavaa ja kunnioitettua johtamista. Johtajan kokemus ja koulutustaso ovat myös oleellisia menestystekijöitä. Varhaiskasvatustyöyksiköiden johtajilla on monenlaisia rooleja. Iso-Britanniassa tehdyn tutkimuksen mukaan yli puolet varhaiskasvatuksen johtajan työajasta kului henkilöstöjohtamiseen ja yhteistyöhön vanhempien ja muiden yhteistyötahojen kanssa. Henkilöstön tukemiseen ja kehittämistyöhön kului 16 % työajasta. Huomionarvoista on, että hallinnolliset sisällöt ja toiminnan ylläpito veivät enemmän aikaa kuin kehittämisjohtaminen. Uudessa-Seelannissa toteutetussa tutkimuksessa johtamista kuvailtiin johtajan vision viemisenä käytännön työhön. (Muijs ym. 2004, 160–161.)

Yksi keino johtaa hyvinvoivaa työyhteisöä, joka innostuu uudesta, on positiivinen johtaminen. Positiivisessa johtamisessa ajatellaan, että ihminen haluaa tehdä myös töissä parhaansa, koska on sisäisesti motivoitunut. Erityisesti lähiesimiehen rooli on merkityksellinen, koska hyväksi koettu johtaminen on yhteydessä vähempään työstressiin ja sitä kautta työhyvinvointiin. Johtamisella on myös suuri vaikutus työyhteisön tunneilmapiirille ja sen seurauksena työsuoritukselle. Esimieheltä saatu tuki on tärkeää työn imun kannalta ja vuorovaikutuksen määrä sekä laatu on merkityksellistä työntekijöiden sitoutumisen kannalta. (Wenström 2020, 37–39.)

Työssä jaksamiseen ja innostumiseen vaikuttaa oleellisesti mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja sen kehittämiseen sekä oman osaamisen kehittämiseen. Motivaatiota vahvistaa mahdollisuudet valita itselleen merkityksellinen osaamisen hankkiminen tai omaehtoinen koulutus. Koulutuksissa ja tapahtumissa on myös mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa samasta asiasta kiinnostuneiden kanssa sekä jakaa yhteistä innostusta ja innovaatioita. Koulutuksiin ja tapahtumiin osallistuminen on myös tapa palkita henkilöstöä ja sitä kautta tukea motivaatiota. Sisäiset henkilöstökoulutukset toimivat osaamisen kehittämisessä helppona ratkaisuna. Parempi on kuitenkin, jos osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa tiettyä teemaa käsitellään läpi toimintavuoden organisaation eri tasoilla. Osaamisen kehittämisessä motivaation ja innostuksen kannalta tärkeää on, että kouluttaminen perustuisi vapaaehtoiseen valintaan, jossa jokainen voi valita itselleen

merkityksellisiä ja sopivia koulutuksia. Näin henkilöstö saattaa innostua osallistumaan jopa minimimäärää useampaan koulutukseen. Yhteiset koulutukset on usein valittu organisaation strategian kannalta olennaisiin painopisteisiin, joten on tärkeää, että henkilöstö myös osallistuu strategian laadintaan. Näin toiminnan kehittämiseen ja koulutuksiin on helpompi suhtautua myönteisesti ja sitoutua. (Wenström 2020, 162–165.)

Laadukkaan toiminnan osa-alueet; arvot, visio ja osaaminen riittävät ohjaamaan työyhteisön toimintaa silloin, kun henkilöstö osaa toimia vuorovaikutuksessa ja hallitsee työnsä. Johtajan tehtävänä on tällöin oppimisen edellytysten varmistaminen työyhteisössä. Osavien ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ongelmanratkaisu ja yhteistyö toimii ja innostus työtä kohtaan lisääntyy. (Wenström 2020, 165–166.) Myönteisten tunteiden on todettu tiimityössä vaikuttavan positiivisesti luottamukseen ja kunnioitukseen työntekijöiden välillä sekä itseluottamuksen vahvistumiseen. Työntekijät myös innostavat toisiaan parhaaseen mahdolliseen suoritukseensa, eikä virheitä tarvitse pelätä. Vuorovaikutus kollegojen kanssa myös lisää työn merkityksellisyyden kokemusta. (Geue 2018.)

Ammatillisen osaamisen oppimisesta suurin osa tapahtuu työssä. Sen takia työn tulisi olla sellaista, jossa työntekijä pystyy oppia uutta, kehittyä ja kehittää työtään. Erilaiset projektit ja kehittämistyö tuovat työntekijöille innostusta ja uusia näkökulmia perustyön päälle. Nämä voivat myös antaa mahdollisuuden uralla etenemiseen tai työtehtävien laajentumiseen. Innostuneet uutta kehittävät työryhmät tuottavat myönteisiä tunteita ja energiaa, jotka voivat olla työn kannalta tärkeä motivaatiotekijä. Parhaimmillaan kehittämishankkeet nousevat arjen työn tarpeista, mikä vahvistaa niihin sitoutumista opetus- ja kasvatushenkilöstössä. Hankkeiden toteutuksen tulisikin olla osa perustyötä, eikä siitä erillinen toiminto. Oman työn muokkaaminen ja kehittäminen edistävät työn imua ja innostusta. (Wenström 2020, 168–169.) Ammatilliseen osaamiseen ja työssä tapahtuvaan oppimiseen liittyen Ukkonen-Mikkola ym. (2020) tutkivat varhaiskasvatustilanteiden henkilöstörakenteen muutoksia kehittämishankkeessa, jossa seitsemässä varhaiskasvatuksen tiimeissä pilotoitiin uutta henkilöstörakennemallia. Tutkimuksen mukaan tiimeissä, joissa ei käyty vuorovaikutteista neuvottelua työkuvista, koettiin voimattomuutta eikä työtehtävissä tapahtunut muutosta. Tällöin toivottiin selkeää ohjeistusta ja tukea johtajalta. Tiimeissä, joissa käytiin avointa keskustelua ja tunnistettiin omaa sekä toisten osaamista, pystyttiin laajentamaan ymmärrystä yhteisesti jaetusta tehtävästä, jossa moniammatillisuuden merkitys korostuu. Tulosten perusteella varhaiskasvatuksessa on valmiudet ja motivaatiota lainsäädännön muutosten edellyttämään moniammatilliseen työskentelyyn, mutta kehittämisprosessi tarvitsee tukea ja muutosvaiheeseen kuuluvat epävarmuuden tunteet tulee myös huomioida. Terveystieteiden alalla Mölsä ym. (2023) tutkivat muutosvoimavarojen yhteyttä työhyvinvointiin organisaatiomuutoksen yhteydessä. Tulosten mukaan muutosvaiheessa tehdyillä toimenpiteillä on

vaikutusta vielä kahden vuoden päästä muutoksen jälkeenkin. Työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttivat varhainen suunnitelmallinen viestintä muutoksesta esimerkiksi työpaikkakokouksina niin, että kaikilla asiakastyötä tekeillä on työvuorojen puitteissa tosiasiallisesti mahdollisuus osallistua. Henkilöstön osallisuus päätöksentekoon näyttäytyi tutkimuksessa myös huomion arvoisena. Lisäksi esihenkilöasemassa olevat kokivat muutoksessa voimavaroja enemmän kuin asiakastyöntekijät.

Kehityskeskustelu on yksi keino keskittyä henkilöstön voimavaroihin ja vahvuuksiin sekä visioda tulevaisuutta myönteisellä tavalla. Kehityskeskustelun onnistumiseksi vuorovaikutuksen johtajan sekä henkilöstön välillä tulee olla luontevaa ja luottamuksellista. Tätä varten johtajan tulee olla arjessa läsnä, jotta hän pystyy havaitsemaan työyhteisössä vallitsevaa ilmapiiriä ja ylläpitämään kahdenvälisiä keskusteluja koko henkilöstön kanssa. Parhaimmillaan kehityskeskustelu on myönteinen vuorovaikutuskokemus, joka lisää positiivista ilmapiiriä, innostusta, molemminpuolista ymmärrystä sekä antaa mahdollisuuden asettaa tavoitteita tulevaisuudelle. (Wenström 2020, 191–193.)

Työntekijän sisäinen motivaatio näkyy innostuksena ja työstään nauttimisena. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on myönteinen sekä energinen ja hänen työpanoksensa ja luovuutensa on parempi. Sisäisesti motivoitunut työntekijä uskaltaa kokeilla uusia asioita, eikä lanjistu, jos jokin asia ei heti toimi. Psykologisten perustarpeiden osateorian mukaan ihminen voi motivoitua sellaisissa olosuhteissa, jotka tukevat psykologisia perustarpeita. Nämä kolme perustarvetta ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Motivaatioon voidaan liittää myös pohdintaa siitä, miten työstä tulisi palkita työntekijöitä. Suomalaisessa kasvatus- ja koulutusjärjestelmässä varsinkin julkisella sektorilla palkkaus antaa huonosti mahdollisuudet rahalliseen palkitsemiseen. Opetusalalla tuleekin tarkasti pohtia, miten työntekijöitä voisi palkita ja kannustaa niin, että se tukisi sisäistä motivaatiota. Ulkoiset palkkiot voivat myös heikentää sisäistä motivaatiota. Jos palkitseminen tapahtuu esimerkiksi työn valmistuessa, voi se aiheuttaa kiirettä ja sitä kautta laadun heikentymistä. Tuloksiin sidotun palkitsemisen ajatellaan heikentävän luovuutta ja lisäävän laskelmoivaa ja epäeettistä työskentelyä. Epäsuorien ulkoisten kannustimien, kuten ateriat- tai liikuntaetujen sekä vakuutuksien on todettu lisäävän sisäistä motivaatiota ja sitä kautta vaikuttavan myönteisesti työsuoritukseen. Esimies voi vahvistaa henkilöstön sisäistä motivaatiota huomioimalla koko henkilöstönsä. Näyttämällä kiinnostuksensa työntekijöitä kohtaan, kyselemällä ja olemalla läsnä, esimies näyttää, että henkilöstöllä on väliä. (Wenström 2020, 195–197.)

Henkilöstön innostukseen ja sisäiseen motivaation panostaminen on kannattavaa, koska tällöin opetuslalla henkilöstö tekee enemmän kuin vain välttämättömän. Sisäisen motivaation on todettu myös olevan kaikkein merkittävin korkea laatua vaativissa työtehtävissä.

Huomionarvoista on, että sisäisesti motivoitunutkin työntekijä tarvitsee palkitsemista ja kannustusta yltääkseen parhaimpaansa. Arvostus ja huomioiminen on tärkeää myös sen takia, ettei työntekijän innostus hiivu, eikä hän päädy vaihtamaan työpaikkaa sellaiseen, jossa kokee tulevansa paremmin arvostetuksi. (Wenström 2020, 198.) Becker (2022) tutki positiivisten johtamiskäytänteiden vaikutusta organisaation tuottavuudelle. Tulosten mukaan positiiviset johtamiskäytänteet, kuten arvostava vuorovaikutus, avoin kommunikointi, henkilöstön keskinäisiä suhteita tukeva sekä kunnollisen, selkeän ohjeistuksen työhön tarjoava johtaminen tukee organisaation tuottavuutta. Lisäksi johtajan asiantuntemus ja tuki käytännön työhön edesauttaa organisaation tuottavuutta. Kasvatus- ja koulutusalailla tuottavuusajattelu linkittyy tiukasti toiminnan laatuun, koska laadukkaan kasvatus- ja opetustyön tiedetään vaikuttavan positiivisesti lapsen kasvuun, kehitykseen ja oppimiseen. Näin ollen innostunut ja motivoitunut henkilöstö on organisaation näkökulmasta myös tuottava.

4 Varhaiskasvatuksen kehittävä johtaminen

4.1 Osaamisen johtaminen ja johtajan monet roolit

Varhaiskasvatuksessa kaikkien ammattiryhmien olennaista osaamista on jatkuvaan kehittämiseen liittyvä osaaminen. Muuttuvassa työympäristössä on olennaista osata reflektoida omaa osaamistaan sekä pysyä kartalla uusimmasta tutkimustiedosta koskien varhaiskasvatusta. Korkeammin koulutetulla henkilöstöllä tämä osaaminen tulee olla syvempää kuin toisen asteen koulutuksen käyneillä varhaiskasvatuksen työntekijöillä. (Karila ym. 2017, 74–75.) Varhaiskasvatusyksikön johtajalta odotetaankin muuta työyhteisöä syvempää osaamista jatkuvasta kehittämisestä. Osaamisvaatimukset koskevat sekä johtajan omaa osaamista että hänen kykyään ylläpitää ja kehittää työyhteisössä olevaa osaamista.

Lainsäädännön muuttuminen on lisännyt varhaiskasvatuksen johtamisen osaamisen haasteita ja yhä useammalla johtajalla on vastuullaan useampi päiväkotitai yksikkö on entistä suurempi. Kunnissa on erilaisia tapoja rakentaa johtamisjärjestelmiä, mutta kaikkien johtajien osaamisvaatimukset ovat lisääntyneet ja tulleet vaativammaksi. Uudistuva johtaminen on edellytyksenä varhaiskasvatuksen muutosten hallinnassa. Johtajan tulee kyetä tunnistamaan ja ymmärtämään eri ammattiryhmien ydinosaamisen merkitys sekä tuntea uudistusten olennainen sisältö, jotta voi johtaa toimintakulttuurin muutosta. Varhaiskasvatuksen johtamisessa olennaista on toiminnan perustuminen yhä selkeämmin pedagogisesti perusteltuihin ratkaisuihin sekä varhaiskasvatustavoitteiden toteutumiseen. Päiväkodin johtajan tehtävänä on vastata työyhteisön päivittäisestä toiminnasta ja yksikön pedagogisesta kokonaisuudesta. Toimintakulttuurin tietoinen rakentaminen, arviointi ja kehittäminen varhaiskasvatusta ohjaavien lakien ja suunnitelmien mukaisesti on olennainen osa varhaiskasvatuksen johtamista. Päiväkodin johtaja vastaa yksikön resurssien suuntaamisesta taroituksen mukaisesti. Yhteistyö alueen muiden toimijoiden, perheiden sekä muiden ammattilaisten kanssa on myös osa johtajan työnkuvaa. (Karila ym. 2017, 76–77, 89.)

Hjelt ja Karila (2021) tutkivat päiväkodin johtajien tuottamaa puhetta omasta työstään ja siihen liittyvistä jännitteistä. Johtajat kokivat työn hyvänä puolena sen vapauden ja mahdollisuuden tehdä itsenäisiä ratkaisuja, mutta toisaalta myös kaipasivat ylemmältä johdolta valmiita ohjeita ja linjanvetoja, joiden varaan nojata omaa työtään. Tasapaino valmiiden ratkaisujen toimeenpanijana sekä näihin vaikuttaminen, tuli johtajien puheissa ilmi. Näkemys työntekijöistä vaihteli johtajien kertomina suojelua ja ohjausta tarvitsevista omaehtoisiin toimijoihin. Suojelun ja ohjauksen tarve ilmeni puheena työn kuormittavuudesta ja osaamisen vajeesta. Näkemys työntekijöistä omaehtoisina toimijoina linkittyi johtajan fyysisen läsnäolon vähyyteen sekä varhaiskasvatuksen toimintakulttuuriin, jossa vastuu toiminnan

laadusta jakautuu koko kasvatushenkilöstölle. Johtajat kertoivat roolinsa olevan yksinäinen, koska he olivat viime kädessä vastuussa toiminnasta, vaikka muista kollegoista muodostuva vertaisryhmä nimettiin johtamisen resurssiksi. Toisaalta johtajat sanoittivat yhteisöllistä toimintakulttuuria, jossa työntekijät ovat innokkaita ja johtajan rooli on mahdollistaa perustehtävään keskittyminen.

Keronen ym. (2022) tutkivat oppimisen johtamista teknologia-, sairaala- ja poliisiorganisaatioissa. Oppimisen johtaminen ja sitä kautta työnteon kehittäminen kohdistui pääasiassa yksilön motivaation kohdentamiseen organisaation tavoitteiden suuntaisesti sekä erilaisten oppimistilanteiden näkyväksi tekemisestä ja niiden hyödyntämisestä. Olennaista oli myös henkilöstön tukeminen tunnistamaan itse oppimistilanteita ja niiden hyödyntämistä. Oppimisen johtamisessa oli tärkeää myös vahvistaa työyhteisön yhteisöllisyyttä, toimia esimerkkinä ja olla läsnä. Johtajan nähtiin voivan vaikuttaa omalla toiminnallaan ja esimerkillään myös henkilöstöä toimimaan samalla tavalla. Johtajan oman asiantuntijuuden nähtiin voivan siirtyä myös henkilöstölle esimerkin kautta. Tässä johtajan oma kiinnostus ja innostus oppimiseen ja työn jatkuvaan kehittämiseen oli merkityksellistä. Tuloksissa korostui myös työelämän vaatimus yksilön itseohjautuvuudelle ja yksilöllisyydelle. Oppimisen johtaminen käsitti myös tiimin tasolla tapahtuvaa osaamisen jakamisen johtamista eri keinoilla. Johtajan vastuulla oli mahdollistaa vuorovaikutustilanteita tiimin arjessa, joissa oli mahdollisuus vertaistukeen, hyvien toimintatapojen jakamiseen sekä tiedon ja taidon jakamiseen.

Toivainen ym. (2012) taas tutkivat osaamisen kehittämiseen liittyviä arjen käytänteitä työorganisaatioissa. Tutkimuksen mukaan osaamisen kehittäminen nähtiin välttämättömyytenä, jolla houkutellaan ja sitoutetaan henkilöstöä, mutta käytännön työssä tuottava työ ajoi kouluttautumisen edelle. Perustyön tekeminen vaikeutti osaamisen kehittämistä, koska kouluttautuminen nähtiin työstä irrallisena tehtävänä. Aikaa ja resursseja osaamisen kehittämiseksi ei aina pystytty antamaan. Perustyön ja työn kehittämisen nähtiin vaativan näiden yhdistämistä. Kiire ja ajan puute nähtiin esteenä osaamisen kehittämiseksi. Kollegan opastaminen tai perehdytys koettiin myös vaikeuttavan omien työtehtävien loppuun saattamista, koska työajan suunnittelussa ei oltu huomioitu mentorointiin kuluva aikaa. Osaamisen kehittämisessä myös reagoitiin usein ajankohtaisiin työn tarpeisiin sen sijaan, että varauduttisiin ennakoimalla tuleviin osaamistarpeisiin. Työn tuloksia ja vaikuttavuutta usein mitattiinkin lyhyellä aikavälillä, jolloin paine oli enemmän käsillä olevan työn suorittamisessa loppuun saakka. Osaamisen jakaminen ei aina näyttäytynyt positiivisena, koska kaikki osaaminen ei ollut tarpeellista vaan saattoi olla jopa haitallista, jos osaaminen oli vanhanaikaista tai tehotonta. Osaaminen määriteltiin organisaation materiaaleissa usein ammatilliseksi osaamiseksi ja sen kehittämiseksi koulutusten ja kurssien avulla. Käytännössä osaamisen kerrottiin kehittyvän arjen työssä, yhteistyössä muiden kanssa ongelmia ratkoen.

Työyhteisössä arvostettiin soveltavaa osaamista, toimintaa, jonka ei nähty olevan mahdollista oppia kirjasta lukemalla. Erilaisten koulutusten ja kurssien ei nähty automaattisesti johtavan parempaan osaamiseen vaan informaalisen osaamisen kehittämiskäytänteiden nähtiin olevan hyödyllisempiä ja vastaavan paremmin työyhteisön tarpeisiin. Osaamisen kehittämisessä tärkeäksi koettiin henkilöstön motivaatio ja halu oppia. Nämä eivät aina olleet yhteydessä organisaation tavoitteisiin tai tarpeelliseksi koettuun osaamiseen. Osa henkilöstöstä tarvitsi paljon tukea esihenkilöltä oman osaamisen kehittämiseen ja siihen motivoitumiseen. Vaikka vastuu osaamisen kehittämisestä nähdään olevan henkilöstöllä, johtajalla on tärkeä rooli koulutusten mahdollistajana ja luomalla työssä oppimisen mahdollisuuksia.

Osaamisen ja oppimisen johtamisen lisäksi kasvatus- ja opetusalan johtajilla on tutkimusten mukaan muitakin rooleja. Kagan ja Hallmark (2001) nostivat tutkimuksessaan johtajalle viisi erilaista roolia. Yhteisöjohtamisen kautta varhaiskasvatus liitetään omaan yhteisöönsä, asiakasperheisiin, perheille suunnattuihin palveluihin ja resursseihin sekä kunnalliseen ja yksityiseen palveluun. Pedagoginen johtaminen linkittää uusimman tutkimustiedon käytännön työtapoihin. Hallinnollinen johtaminen pitää sisällään henkilöstöjohtamisen sekä talousjohtamisen. ”Advocacy leadership” eli laadukkaan kaikille yhdenvertaisen varhaiskasvatuksen merkityksen ymmärtävällä ja sitä edistävällä johtajalla on pitkän tähtäimen näkemys varhaiskasvatuksen tulevaisuudelle, ymmärtäen siihen liittyvät yhteiskunnalliset tekijät, kuten lainsäädäntö. Käsitteellinen johtaminen näkee varhaiskasvatuksen osana laajempaa kasvatuksen ja oppimisen polkua sekä sosiaalista todellisuutta. (Muijs ym. 2004, 162.)

Lisäksi Muijs ym. (2004, 163–164) ovat tutkineet johtajien ominaisuuksia ja johtajat itse nimesivät tehokkaan johtajan olennaisimmiksi ominaisuuksiksi kärsivällisyyden ja kiltteyden, tavoitesuuntautuneisuuden, itsevarmuuden, suunnitelmallisen työskentelyn ja vision. Johtajien mielestä tehokkaalla johtajalla on hyvät suhteet henkilöstöön, joka osallistuu johtamiseen sekä kyky kohdata vastavuoroisesti vanhemmat. Bloomin (2001) mukaan vaikuttavalla ja tehokkaalla johtajalla tulee olla kompetenssia kolmella osa-alueella; tietoa ryhädynamiikasta, organisaatioteorioista, lasten kehityksestä sekä opetusmenetelmistä, taitoa johtaa ihmisiä ja huolehtia käytännön asioista kuten budjetoinnista sekä aitoa halua ja asennetta työhönsä. Vaikka vaatimukset johtajuudelle näyttäytyvät näiden tutkimusten perusteella moninaiselta, sekä johtajat että henkilökunta nimesivät Aubreyn ym. (2013) tutkimuksessa johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi korkealaatuisen varhaiskasvatuksen toteuttamisen. Varhaiskasvatuksen muuttuessa johtajan kyky rekrytoida henkilöstöä ja ylläpitää heidän osaamistaan korostuu, jotta varhaiskasvatustoiminta täyttää sille asetetut tavoitteet jatkosakin. Korkealaatuisen varhaiskasvatuksen toteutuminen edellyttää johtajalta toiminnan tavoitteiden ja laatuvaatimusten tuntemista sekä keinoja tämän toteuttamiseen yhdessä henkilöstön kanssa.

4.2 Laatusuositukset ohjaavat varhaiskasvatuksen laatujohtamista

Vlasov ym. (2018) ovat laatineet Kansallinen koulutuksen arviointikeskukselle (Karvi) Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset, joiden tarkoituksena on tukea varhaiskasvatuksen laadun arviointia monipuolisesti niin kansallisella kuin paikallisella tasolla. Suositukset tukevat varhaiskasvatuksen järjestäjiä toiminnan jatkuvassa itsearvioinnissa. Asiakirja sisältää myös koosteen tutkimuksista, mistä varhaiskasvatuksen laatu koostuu sekä näistä muodostetut suomalaisen varhaiskasvatuksen laatua kuvaavat indikaattorit. Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset -asiakirja myös avaa varhaiskasvatustoimijoiden käyttöön kehittävän arvioinnin periaatteet sekä laadun arvioinnin ja kehittämisen mallin. Tässä mallissa nähdään, että varhaiskasvatuksen laatu, joka tekee toiminnasta vaikuttavaa, koostuu rakenne- ja prosessitekijöistä. Rakennetekijöitä ovat suhteellisen pysyvät varhaiskasvatuksen järjestämistä ohjaavat tekijät, kuten varhaiskasvatustalaki ja valtakunnalliset asiakirjat. Prosessitekijöihin lukeutuu varhaiskasvatustalain koulutuksen toimintakulttuuri, miten käytännössä toiminnalle asetettuja tavoitteita ja sisältöjä arjessa toteutetaan, mikä vaikuttaa yksittäisen lapsen kokemuksiin. Laatuindikaattoreiden tarkoituksena on olla arvioinnin kohteita, joiden toteutuminen varmistaa korkeatasoisen varhaiskasvatuksen. Varhaiskasvatuksen laatu koostuu rakennetekijöistä (Taulukko 1) ja prosessitekijöistä (Taulukko 2). Laadun arviointi edellyttää, että siihen osallistuvilla on yhteinen näkemys siitä, mistä tekijöistä laatu koostuu.

Varhaiskasvatusta ohjaava lainsäädäntö
Varhaiskasvatuksen riittävyys, saatavuus, saavutettavuus ja inklusiivisuus
Varhaiskasvatusta ohjaava opetussuunnitelma
Henkilöstön perus- ja täydennyskoulutus sekä osaamisen kehittäminen
Huoltajille suunnattu varhaiskasvatusta koskeva ohjaus ja neuvonta
Varhaiskasvatustalain palvelujen ohjaus, neuvonta ja valvonta
Yhtenäinen koulutus- ja kasvatustalainjärjestelmä ja siirtymät
Varhaiskasvatustalain arvioinnin ja kehittämisen rakenteet
Varhaiskasvatustalain johtamisjärjestelmä
Henkilöstörakenne ja varhaiskasvatustalain varatut resurssit
Varhaiskasvatustalain työaikarakenteet ja -suunnittelu
Lapsiryhmän rakenne ja koko
Varhaiskasvatustalain oppimisympäristöt

Taulukko 1. Varhaiskasvatustalain laadun rakennetekijät (mukailtu Vlasov ym. 2018)

Taulukossa 1 näkyvät rakennetekijät luovat raamit varhaiskasvatuksen pedagogiselle toiminnalle ja liittyvät siihen kuka varhaiskasvatusta järjestää sekä missä ja millaisilla puitteilla toimintaa toteutetaan. Rakennetekijät ovat suhteellisen pysyviä (Vlasov ym. 2018, 39).

Henkilöstön ja lapsen välinen vuorovaikutus
Pedagoginen suunnittelu, dokumentointi, arviointi ja kehittäminen
Pedagoginen toiminta ja oppimisympäristöt
Johtaminen pedagogisen toiminnan tasolla
Vertaisvuorovaikutus ja ryhmän ilmapiiri
Henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus ja monialainen yhteistyö
Henkilöstön ja huoltajien välinen vuorovaikutus

Taulukko 2. Varhaiskasvatuksen laadun prosessitekijät (mukailtu Vlasov ym. 2018)

Taulukossa 2 esitetyt prosessitekijät taas kuvaavat, miten toiminnalle asetettuja tavoitteita toteutetaan käytännössä. Prosessitekijät ovat arjessa joustavampia ja muuttuvat nopeam- malla aikataululla kuin rakennetekijät (Vlasov ym. 2018, 39).

Kahdeksassa maassa toteutetun tutkimuksen mukaan kouluissa johtamisen laatu on tiu- kasti yhteydessä parempiin oppimistuloksiin. Koulutuksen laatu myös vaihtelee paljon niin eri maiden kuin eri yksiköidenkin välillä. Johtaminen ja siinä käytettävät menetelmät olivat myös hyvin erilaisia eri maissa ja eri yksiköissä. (Bloom ym. 2015.) Myös varhaiskasvatuk- sessa johtamisen laadulla on tutkimusten mukaan vaikutus varhaiskasvatuksen laatuun.

Varhaiskasvatuksen laadun yksi rakennetekijä paikallisesti on johtamisjärjestelmä, joka vastaa toiminnan tarpeisiin tarkoituksenmukaisesti. Toimiva johtamisjärjestelmä antaa mahdollisuuden toiminnan kehittämiseksi ja muutoksen aikaan saamiselle. Johtajuus luo raamit toiminnan suunnittelulle ja toteutukselle sekä pedagogiikan arvioinnille ja edelleen kehittämiseksi kaikilla organisaation tasoilla. Yksittäisen varhaiskasvatusyksikön toiminnan tavoitteellisuuteen vaikuttaa johtajaan liitetyt ominaisuudet, kuten tavoitesuuntautuneisuus ja tulevaisuuden visiointi, hyvä yhteistyö yksikön henkilöstön kanssa sekä toimiva vuoropu- helu huoltajien suuntaan. (Vlasov ym. 2018, 46–47.) Johtamisen vaikuttavuus ja johtajien kyky johtaa tulee ottaa huomioon varhaiskasvatuksen laadun tarkastelussa. Singaporessa, Kanadassa ja Englannissa on tutkittu mentoroinnin vaikutusta johtamiselle ja laadulle. Tut- kimusten mukaan mentorointi voi olla yksi keino johtamisen kehittämiseksi ja voi parantaa

johtajien käytänteitä ja asenteita. Mentorointiohjelma voi vaikuttaa positiivisesti varhaiskasvatukseen laatuun, vähentää johtajien kokemaa eristyneisyyttä ja lisätä vertaistukea. Mentorointiohjelman myös todettiin lisäävän johtajien itseluottamusta sekä selkeyttävän heidän johtamisnäkemystään. Johtajat itse arvostivat mentorointia. (Douglas 2019.)

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus Karvi on kehittänyt kansallista laadunarviointijärjestelmää Valssia, joka tukee varhaiskasvatuksen järjestäjiä laadunarviointityössä. Valssi on digitaalinen työkalu, jossa tutkimusperusteisten lomakkeiden avulla kerätään arviointitietoa toiminnan kehittämisen avuksi. Varhaiskasvatusyksikönjohtaja voi yhdessä henkilöstön kanssa tunnistaa toiminnassa vahvuuksia ja kehittämiskohteita, luoda suunnitelman kehittämiseksi ja seurata sen edistymistä. Organisaation johtotaso voi Valssin avulla tarkastella johtajien tekemiä yhteenvetoja sekä muita tietoja, kuten asiakaskyselyitä. (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2023.)

Kouvolan varhaiskasvatuksessa keväällä 2023 tehdyn kartoituksen mukaan toiveena oli yhtenäisen linjan kehittäminen varhaiskasvatuksen arvioinnille. Aiemmin arviointikäytänteet olivat vaihdelleet sekä yksiköiden että lapsiryhmien välillä. Syksyllä 2023 Kouvolan varhaiskasvatuksessa käyttöön otettava Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen laadunarviointijärjestelmä Valssi vastaa kysyntään yhtenäisemmästä laadunarviointimallista. (Kouvola 2023a.)

4.3 Pedagoginen johtaminen ja jaettu pedagoginen johtajuus

Pedagoginen johtajuus tarkoittaa vuorovaikutuksellista ilmiötä työyhteisössä, jonka seurauksena organisaation osaaminen lisääntyy. Pedagoginen johtaminen koostuu arvoista, kontekstuaalisuudesta, organisaatiokulttuurista, ammatillisuudesta sekä substanssin hallinnasta. Jaetut arvot ja niiden mukaan asetettujen tavoitteiden mukainen työskentely toimii työyhteisössä liimana, joka lisää työn merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä. Arvojohtamista voidaan kuvata kaikkien työyhteisön jäsenten kutsumisena osallisiksi johtajuuteen. Käytännössä tämä toteutuu jakamalla vastuuta työyhteisössä. Suomalaisessa varhaiskasvatuksessa on todettu, että arvot eivät aina näy käytännön toiminnassa. Johtajuudella ei ole onnistuttu jalkauttamaan varhaiskasvatuksen arvopohjaa toiminnan käytäntöihin sillä tavalla, kuin Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet vuodelta 2005 kuvaavat. (Fonsén 2014, 35 – 37.)

Sergiovannin (1992) mukaan johtajuusosaaminen kehittyy ammattitaidon kasvun myötä, kun johtaja reflektoi toimintaansa sekä oppii soveltamaan teoriaa käytäntöön. Kaikki käytöteoriat eivät kuitenkaan ole relevantteja kaikissa konteksteissa, ja mikä toimii toisella johtajalla tai toisessa työyhteisössä, ei välttämättä toimi toisessa. Sergiovanni (1998) myös

kuvaa pedagogisen johtamisen olevan sellainen tapa johtaa, jonka avulla voidaan parantaa koulun toiminnan laatua. Käyttöteorioita ohjaavat myös arvot, joiden mukaan toimimme. Arvot voivat olla joko virallisia ja julkisia tai epävirallisia, tunteisiin pohjautuvia. Arvojen ymmärretään yhä enemmän ohjaavan toimintaa johtajuudessa. (Fonsén 2014, 38, 49.)

Johtajuus on myös oleellisessa roolissa organisaation kulttuurin muodostumisessa. Organisaation kulttuuri muodostuu niistä ajattelu- ja toimintatavoista, jotka ovat yhteisölle ajan saatossa vakiintuneet. Henkilöt eivät itse välttämättä edes tunnista niitä tekijöitä, jotka käyttäytymisensä taustalla vaikuttaa, koska toimintakulttuuri on niin vakiintunut ja automatisoitunut. Vahvassa organisaatiokulttuurissa arvot ja toiminnan tavoitteet sekä käytännön toiminta vastaavat ja tukevat toisiaan. Heikossa organisaatiokulttuurissa taas nämä eivät vastaa toisiaan ja henkilöstön on vaikea sitoutua toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin, mikä aiheuttaa ristiriitoja ja erillisiä alakulttuureja. Nummenmaan (2006) mukaan kulttuuri opitaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja niin ollen sitä voidaan myös kehittää ja viedä eteenpäin yhteisen vuoropuhelun myötä. (Fonsén 2014, 48–49.)

Pedagogisen johtajan tehtävänä onkin hyödyntää työssään kasvatustieteellisiä menetelmiä sekä pedagogista osaamista opettaakseen työntekijöitä toimimaan entistä paremmin ja tehokkaammin sekä kehittää omaa ja muiden osaamista. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa perustuu perustehtävän määrittelylle, jonka päälle rakentuu varhaiskasvatussuunnitelmatyö, jossa määritellään mihin suuntaan varhaiskasvatusta kehitetään. Nämä antavat tuen ihmisten ja toiminnan johtamiselle käytännön tasolla sekä pedagogisen keskustelun ylläpidolle työyhteisössä. Tavoitteena on toiminnan jatkuva arviointi ja itsereflektio. (Fonsén 2014, 51–53.) Varhaiskasvatuksen johtajan näkemykset toiminnan tavoitteista ja määritelmät sen laadusta vaikuttavat merkittävästi varhaiskasvatuksen laatuun. Päiväkodit, joiden johtajien käsitykset laadusta pohjautuivat tieteelliseen tietoon, arvioitiin laadultaan korkeammaksi. Korkean laadun päiväkotien johtajat arvostivat toiminnan tavoitteina lasten itseluottamuksen, arvostuksen sekä kognitiivisen kehityksen edistämistä, henkilöstön ammatillista osaamista ja ammatillista kehittymistä. (Fonsén 2014, 59–60.)

Varhaiskasvatuksen sisältöön vaikuttaa myös perheiden moninaisuus ja kulttuuriset lähtökohdat, koska jokaisen lapsen yksilöllisyys vahvuuksineen, tarpeineen ja mielenkiinnonkohteineen tulee ottaa pedagogisessa toiminnassa huomioon. Perheillä on suurempi vaikutus lapsen kehitykseen kuin millään instituutiolla. Tämän takia yhteistyö perheiden kanssa on todella tärkeää, jotta varhaiskasvatuksen henkilöstö voi tukea perheitä heidän kasvatustyössään. Varhaiskasvatuksen laatuun vaikuttaa suoraan pedagogisen toiminnan tavoitteet, arvot ja asenteet lapsia ja perheitä kohtaan sekä toiminnan rakenteet. Johtajan vastuulla on jalkauttaa kasvatukselliset tavoitteet ja arvot pedagogiseksi toiminnaksi, jota

tiimit luovat ja refleктоivat yhteistyössä vanhempien kanssa. Vaikuttavaa varhaiskasvatusta toteuttavien yksiköiden johtajien on todettu keskittyvän oppimisen johtamiseen koko kasvatusyöhön osallistuvan henkilöstön kanssa. Yhdessä muodostettu visio oppimisprosessista lasten, vanhempien ja työntekijöiden kanssa sekä tiimin oman työn ja oppimisprosessien reflektointi edistävät toiminnan pedagogista laatua. Laatuun vaikuttaa myös rakenteelliset tekijät, kuten henkilöstön ja lasten välinen suhdeluku, ryhmäkoot, pedagogiikan laatu, ryhmätilat ja materiaalit. Esimerkiksi henkilöstön ja lasten välinen suhdeluku vaikuttaa suoraan lasten ja aikuisten välisen vuorovaikutuksen määrään ja laatuun. Johtajan vastuulla on järjestellä annetut resurssit tarkoituksen mukaisella tavalla parhaan mahdollisen lopputuloksen varmistamiseksi. (Strehmel 2016, 346–347.)

Pedagogisella johtajalla tulee olla sosiaalista, ammatillista sekä älyllistä pääomaa, jota hän jakaa jaetun johtajuuden avulla kaikkien yksikön toimijoiden kesken. Tämä pääoma koostuu neljästä asiasta. Johtajalla tulee olla tietoa laadukkaasta pedagogiikasta koulutuksen sekä aktiivisen uuden tutkimustiedon etsimisen kautta. Johtaja tulee olla tietoinen siitä pedagogiikasta mitä yksikössä toteutetaan. Tätä tietoa hän voi kerätä seuraamalla ja arvioimalla arjen työtä sekä avoimella keskustelulla yhteisössä. Johtajan tulee myös osata ohjata henkilöstöä toteuttamaan laadukasta pedagogista toimintaa esimerkiksi ohjaamalla yhteistä arvokeskustelua sekä toiminnan reflektointia. Kehittämistyön johtaminen on suuressa roolissa toiminnan muokkaamisessa. Lisäksi johtajalla tulee olla kykyä pedagogiseen argumentointiin, eli hänen tulee osata perustella omaa johtamistaan sekä taata tarvittavat resurssit toiminnalle ja toimia varhaiskasvatuksen puolesta puhujana. (Fonsén 2014, 193.)

Tehokas johtajuus koostuu selkeästi määritellystä perustehtävästä ja varhaiskasvatukselle asetettujen tavoitteiden edistämistä jaetun johtajuuden keinoin. Varhaiskasvatuksen opettajien vahva pedagoginen vastuunkanto omassa ryhmässään edellyttää tahtotilaa jaetulle johtajuudelle. (Vlasov ym. 2018, 63.) Jäppisen (2009) mukaan jaettu pedagoginen johtajuus tarkoittaa kaikkien työyhteisön jäsenten hyvää yhteistyötä, jossa kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja jossa kaikki ovat myös vastuussa toiminnan laadusta ja oppimisesta. Näin muovautuva oppimisprosessi edistää yhteisön luovaa toimintatapaa, jossa voidaan yhdessä oppia toinen toisiltaan. (Fonsén 2014, 52.)

Työvoiman laadukkuutta käsitellään usein yksilöiden osaamisen kautta, vaikka oikeasti laadukas työ muodostuu osaavien yksilöiden vuorovaikutuksessa, joka johtaa osaavaan työyhteisöön. Osaavan työyhteisön muodostumista tukee hyvät työskentelyolosuhteet, henkilöstön pysyvyys, jatkuva pedagoginen tuki, työn reflektointi sekä jaettu pedagoginen johtajuus, jossa yhdistetään teoriaa ja käytäntöä. Tämä edellyttää aikaa, tiimityöskentelyä sekä jatkuvaa pedagogista tukea. (Urban 2011, 27.)

Päiväkodin johtaja on viime kädessä vastuussa yksiköidensä varhaiskasvatustoiminnan laadusta. Parhaimmillaan tätä vastuuta jaetaan henkilöstöä voimaannuttaen. Haasteena voi olla henkilöstön sitoutumattomuus yhteiseen vastuunkantoon omasta työstään. Jaetun johtajuuden ideana on, että yhteiseen vastuuseen sitoudutaan vuorovaikutuksellisen keskustelun ja reflektion kautta, johon kaikki ovat osallistuneet. Yhdessä keskustellut arvot, tavoitteet ja sovitut käytänteet toteuttaa varhaiskasvatusta ovat olennaisia jaetussa johtajuudessa. Mikäli henkilöstön sitoutuminen on heikkoa tai sovitut arvot ja käytänteet eivät näy arjessa, johtaja on velvollinen puuttumaan toimintaan. Pedagoginen johtajuus voi olla heikkoa, mikäli toiminta perustuu vanhoille julkilausumattomille tavoille ja totumuksille, kulttuuriin suhtautua lapsiin, kasvatukseen ja toimintaan. Tällöin toimintaa ohjaa vakiintuneet käytänteet ja vallankäyttö, jotka ovat yleisesti hyväksytyjä, vaikka eivät pohjaudukaan virallisesti määriteltyihin toiminnan tavoitteisiin ja arvoihin. Yksikön toimintakulttuuri on johtamisen tulos, jota tulee johtaa tietoisesti haluttuun suuntaan. (Fonsén 2014, 184–187.)

Heikka ym. (2021) tutkivat jaettua pedagogista johtajuutta ja opettajan sitoutumista pedagogiseen johtamiseen suomalaisessa varhaiskasvatuksessa. Toimiva jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajan sitoutuminen näyttivät olevan yhteydessä toisiinsa. Pitkäjänteinen tavoitesuuntautunut pedagogiikan kehittäminen ja tiedon jakaminen sekä tutkimusperusteinen itsereflektio johtamisen lähtökohtina edesauttoivat yksiköiden pedagogista ajattelua. Opettajan taidot, asenteet ja kiinnostus kehittämistyöhön sekä kyky johtaa tiimiä olivat myös avainasemassa jaetun johtajuuden toteutumisessa. Varhaiskasvatustoimintaa ohjaavien lakien ja asiakirjojen kehittyessä korostui yksittäisten opettajien vastuu pedagogisen vision edistämisestä sekä jatkuvan laadun parantamisesta. Tutkimustulosten mukaan pysyvät rakenteet säännölliselle pedagogiselle keskustelulle ja arvioinnille edistivät yhteistä ymmärrystä pedagogisesta visiosta. Johtajan vastuulla oli mahdollistaa nämä rakenteet. Selkeät roolit ja vastuunjako olivat olennaisia jaetulle pedagogiselle johtajuudelle. Varhaiskasvatuksen lastenhoitajat ja opettajat kokivat jaetun pedagogisen johtajuuden kehittämisen osallistaneen heitä paremmin koko yksikön pedagogiikan kehittämiseen. Johtajat kehittivät pedagogiikkaa ja varhaiskasvatussuunnitelman tuntemusta antamalla henkilöstön tehtäväksi lukea tieteellisiä artikkeleita sekä osia valtakunnallisesta varhaiskasvatussuunnitelmasta. Johtajat myös kertoivat kiinnittävänsä huomioita yksiköiden työilmapiiriin ja toimintakulttuuriin. Johtajat toivat esiin varhaiskasvatustajien erilaiset taidot johtaa pedagogiikan kehittämistä tiimeissään. Opettajan halu parantaa pedagogiikkaa edesauttoi yhteisen pedagogisen käsityksen syntyä. Ne opettajat, joilla oli vahva ammatillinen identiteetti ja kiinnostus pedagogiikan kehittämiseen, pystyivät luomaan omaan tiimiinsä pedagogiikkaa kehittävän kulttuurin. Johtajan tehtävänä nähtiin olevan mahdollistaa opettajien keskinäinen vuorovaikutus sekä puuttua tilanteisiin, joissa pedagogiikan tukeminen oli välttämätöntä.

4.4 Muutosjohtaminen kasvatus- ja opetuslalla

Laadukas varhaiskasvatus muuttuu jatkuvasti yhteisön tarpeiden mukaisesti. Laadua tulee käsitellä jatkuvana prosessina, eikä yksittäisenä asiana, joka on kerran saavutettu. (Urban 2011, 23.) Koska varhaiskasvatusta ohjaava lainsäädäntö muuttuu ja aiheuttaa muutoksia varhaiskasvatuksen järjestämiselle sekä sisällölle, on muutoksen johtaminen yksi keskeisimmistä johtajan osaamisalueista. Johtajan tulee sekä organisoida konkreettisia muuttuvia toimintatapoja että johtaa prosessia, joka muokkaa syvemmällä tasolla henkilöstön ajattelutapaa ja yksikön toimintakulttuuria. Johtajalla tulee olla osaamista antaa henkilöstölle tukea epävarmassa muutostilanteessa, jossa lopputulos ei vielä ole selkeä sekä hallita työyhteisössä mahdollisesti esiintyviä jännitteitä. Muutos tarkoittaa usein vanhoista toiminta- ja ajattelutavoista luopumista. Johtajalla tulee olla kykyä kohdentaa henkilöstön osaaminen, toiminta ja tunteet kohti tavoiteltavaa muutosta. Työskentely yhteisönä korostaa johtajan asemaa työyhteisön sekä ylemmän johdon välissä. Johtajan vastuulla on yhdistää eri tasojen ulottuvuudet, jotta kaikilla on jaettu näkemys muutoksen tavoitteista ja toiminnasta. Ylemmällä johdolla sekä henkilöstöllä saattaa olla myös hyvin erilainen aikakäsitys muutosprosessista. Ylempi johto keskittyy ehkä keskustelemaan tulevaisuuden visioista ja halutusta lopputuloksesta, kun henkilöstö keskittyy vallitsevaan aikaan ja muutoksen näkymiseen eletyssä arjessa. (Siippainen ym. 2021, 35.) Muutos on työelämän ja yhteiskunnan muuttuessa läsnä jatkuvasti myös opetuslalla. Tämä edellyttää henkilöstöltä ja esihenkilöiltä muutosvalmiuksia sekä halua kehittää omaa osaamistaan ja toimintaa jatkuvasti. Johtamisrakenteiden tulee olla sellaisia, jotka tukevat henkilöstön itseohjautuvuutta, jotta organisaatio voi ketterästi vastata muuttuvan toimintaympäristön tarpeisiin. (Wenström 2020, 89.)

Laurilan (2017) väitöstudkimuksessa hyvä muutosjohtajuus koostuu neljästä eri näkökulmasta. Ohjaavassa muutosjohtajuudessa esihenkilöiltä odotetaan selkeitä toimintaohjeita, organisointia ja valvontaa. Esihenkilön odotetaan viestivän aktiivisesti työntekijöille, joiden rooli on passiivisempi tiedon vastaanottaja. Epäjärjestyksessä ja kaaoksessa työntekijät haluavat tulla johdetuksi. Osallistava muutosjohtajuus korostaa toimintakeskeisyyttä ja avointa vastavuoroista vuorovaikutusta esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa ja olla mukana muutoksen suunnittelussa. Tämän nähdään lisäävän motivaatiota, mielekkyyttä työhön sekä vähentää muutosvastarintaa. Innostava muutosjohtajuus painottaa tunnekeskeisyyttä. Esihenkilön tulee innostaa ja motivoida henkilöstöä vaikuttamalla heidän tunteisiinsa. Tavoitteena on auttaa henkilökuntaa suhtautumaan myönteisesti muutokseen. Emansipoiva muutosjohtajuus taas keskittyy poistamaan muutoksen aiheuttamia negatiivisia tunteita ja tukee henkilöstöä käsittelemään ja purkamaan näitä-

Kalavainen (2021, 241–243) seurasi eri oppilaitosten yhdistymisprosesseissa ilmeneviä yhteisöllisiä kehittämiskäytänteitä. Hänen havaintojensa mukaan onnistunut kehittämisprosessi tavoitteli yhteisesti jaettujen merkitysten syntymistä. Erilaiset työskentelymenetelmät auttoivat työyhteisöjä muodostamaan yhteisiä tulkintoja ja merkityksiä toiminnalle. Olen-naista oli järjestää tarpeeksi aikaa yhteisen ymmärryksen syntymiselle, koska sitä ei voinut saavuttaa yksittäisen tiedotustilaisuuden avulla vaan syntyi dialogin kautta pidemmässä prosessissa. Johtoryhmässä pureskeltu asia, joka esitetään henkilöstölle palaverissa, eikä aiheuta kysymyksiä tai keskustelua, usein johti myöhemmin esiintyvään kritiikkiin ja kyseenalaistamiseen. Johtoryhmässä ajateltiin, että asia oli perusteellisen hyvin pohdittu ja käsitelty, mutta myös työyhteisö tarvitsi samalla tavalla aikaa asian prosessointiin rakentaakseen ajattelun asian ympärille. Yhteisesti muodostettujen merkitysten lisäksi yhteisöllisessä kehittämistyössä oli tärkeää huomioida oikea konteksti, jossa kehittämistoimintaa toteutettiin. Vanhoilla tutuilla kaavoilla työskentely ei näyttänyt aina tuottavan haluttua lopputulosta. Tärkeää oli, että oikeat ihmiset olivat oikeassa paikassa oikeaan aikaan, tarkoituksenmukaisesti. Epätavanomaiset keskusteluyhteydet myös loivat uusia ajattelumalleja ja tutkivaa otetta toiminnasta keskusteluun. Kalavainen (2021, 243) käyttää termiä ”sopivasti erilainen” kuvaamaan tavoitetta tarpeeksi uudesta, mutta samaan aikaan tarpeeksi tutusta tavasta luoda vuorovaikutustilanteita työyhteisössä. Liian tuttu tilanne ei tuota uusia ja innovatiivisia ajatuksia, mutta liian erilainen taas aiheuttaa torjunnan tunteita ja koetaan helposti turhaksi. Vuodesta toiseen samalla kaavalla toistuvat palaverit aiheuttavat turtumista, kun jokainen tietää jo mitä seuraavaksi sanotaan ja miten siihen kommentoidaan.

Merkitysten ja kontekstin lisäksi johtajan tulisi keskittyä kehittämään sellaisia asioita, joihin oikeasti voi vaikuttaa ja toisaalta sopeuttaa työyhteisö hyväksymään sellaiset asiat, joihin ei voi vaikuttaa. Näin toiminnasta puhuttaessa voidaan keskittyä tulevaisuuteen ja ratkaisukeskeisyyteen, jolloin henkilökuntakin sitoutuu paremmin. Rajaaminen on tärkeää, koska liian montaa asiaa ei voi samaan aikaan ottaa kehitettäväksi tai mitään asiaa ei saada ratkaistuksi. Neljäntenä huomioitavana asiana muutosprosessissa on johtajan puhe ja käytämä kieli. Kielellä voidaan ohjata henkilöstön huomiota haluttuihin asioihin ja sanoittaa visiota tulevaisuudesta, tai ottaa kanta. Joskus on myös parempi olla hiljaa kuin aina äänessä ja antaa tilaa muiden puheelle. (Kalavainen 2021, 244.)

Kalavainen (2021, 245) kertoo törmänneensä kahteen vastakkaiseen voimaan organisaatioissa, joista toinen yrittää pitää kiinni vanhasta ja toinen uudistamaan toimintaa. Organisaatioissa vallitseva toimintakulttuuri muokkaa siellä työskentelevien henkilöiden ammatti-identiteettiä, joka konkretisoituu ihmissuhteissa ja näkyy yksittäisissä tilanteissa ja puheissa. Tällaista kulttuuria ei voi muuttaa sopimalla uudet toimintatavat, jotka tuodaan kaikkien tietoon vaan muutosta rakennetaan alhaalta ylös. Vuorovaikutustilanteissa käytettävä

kieli alkaa muuttaa henkilöstön ammatti-identiteettiä ja tapaa olla työyhteisön jäsen. Tämä muutosvoima muuttaa vähitellen myös toimintakulttuuria. Käytännössä muutosta saadaan siis aikaa saamalla yhteisö reflektoimaan omia tapojaan toimia ja suhtautua muutokseen.

Muutostilanteissa käydään usein keskustelua siitä, miksi asiat muuttuvat ja tähän vastaminen auttaa henkilöstöä hyväksymään muutos. Vastaukset usein myös vaihtuvat muutosprosessin edetessä. Esimerkiksi yksiköiden yhdistämisessä ensin asiaa perusteellaan toimintojen tehostamisella ja säästöillä. Myöhemmin samaa asiaa tarkastellessa voidaan vastata, että yhdistymisen kautta erilainen ammatillinen osaaminen pääsee jakoon ja tuottaa uutta osaamista. Jossain kohtaa muutos voi vaatia tutusta luopumista ja jonkin itselle uuden ja vieraan käyttöönottoa, jolloin vastausten sijaan henkilöstö saattaa kaivata enemmän kuuntelua ja tukea. Henkilöstön muutosvastarinnasta puhuttaessa ajatellaan helposti, että johtajan tulisi murtaa vastarinta. Jos suhtautuminen vaihdetaan ajatukseen henkilöstön pelosta uuden edessä, vaihtuu myös ajatus siitä, millaista johtamista henkilöstö tarvitsee toimintaa kehittääkseen. Pelkäävä työntekijä ei kaipa murtamista vaan rohkaisua ja tukeamista. Asioiden määrittely ja tilanteesta käytettävä kieli muuttaa siis koettua todellisuutta, joka tulee huomioida myös johtamisessa ja johtamisteoissa. (Kalavainen 2021, 249–250.)

Kehittäminen vaatii aktiivista työskentelyä jonkun halutun ja tavoiteltavan lopputuloksen eteen ja suuntautuu aina tulevaisuuteen, koska mennyttä ei voi enää muuttaa. Kehittävä arviointi näin ollen tarkoittaa, että arvioinnilla tavoitellaan jonkun asian kehittämistä. Kehittämällä voidaan myös ajatella tuotavan esiin jotain, joka on jo ollut olemassa. (Atjonen 2021, 67–68.) Jatkuva toiminnan arviointi ja sen perusteella tehtävä kehittämistyö on yksi pedagogisen johtamisen tärkeimmistä osa-alueista varhaiskasvatuksessa. Säännöllisellä arvioinnin rakenteilla tuodaan näkyväksi ne tekijät, joihin tulee saada muutosta aikaan niin tiimin kuin yksikön tasolla. Arvioinnin pohjana tulee olla yhteisesti hyväksytyt tavoitteet eli käsitys siitä, mitä on laadukas toiminta, ja mistä hyvä kasvatus muodostuu. Kun on määriteltä, mitä tekijöitä tulee kehittää, voidaan luoda välineitä laadun parantamiseksi. Kehittämistyö tulee suunnitella ja määritellä myös menetelmät ja toimenpiteet, joiden avulla toimintaa parannetaan. Kehittämistyö ei ole viikossa valmis vaan vaatii pitkäjänteistä sitoutumista sekä jatkuvaa arviointia ja uusien tavoitteiden ja toimenpiteiden asettelua. Johtajan tehtävänä on varmistaa, että työpaikalla on käytössä sellaiset rakenteet, jotka mahdollistavat arviointi- ja kehittämistyön. (Hujala ym. 2017, 337.)

5 Opinnäytetyön toteutus

5.1 Soveltava laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteenä on tarkastella ihmisten välisiä, sosiaalisia merkityksiä. Tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa on tuoda esiin ihmisten omia kuvauksia heidän kokemastaan todellisuudesta. Kun ihminen itse kuvailee jotain asiaa tietyllä tavalla, sen ajatellaan tarkoittavan, että hän pitää sitä merkityksellisenä ja tärkeänä. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan tutkia joko kokemuksia tai käsityksiä. Kokemukset ovat aina oma-kohtaisia, kun taas käsityksiin liittyy yhteisöllinen ulottuvuus, jossa kerrotaan enemmän yhteisössä vallitsevista, perinteisistä tavoista ajatella. Tutkijan oma ymmärrys tutkittavasta aiheesta ja sitä kautta kysymysten asettelu ja tematisointi vaikuttavat tutkimusaineistoon ja tulkintaan. Merkityksiä tutkittaessa ei ole olemassa vain yhtä vaihtoehtoa vaan monenlaisia näkökulmia samaan asiaan. (Vilkkä 2021, 118–119.)

Erityispiirteenä laadullisessa tutkimusmenetelmässä on, ettei tavoitteena ole etsiä vain yhtä totuutta. Tutkimusmenetelmässä tulkitaan tutkittavan kuvailemia kokemuksia ja käsityksiä ja etsitään asioita, joita ei pysty välittömästi havaitsemaan. Tutkittavan kokemuksista ja käsityksistä luodaan malleja ja toimintaperiaatteita tutkittavasta asiasta. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä korostuvat kolme näkökulmaa; konteksti, intentio ja prosessi. Kontekstin huomioiminen tarkoittaa, että tutkija selvittää ja kuvaa tutkimuksessaan miten tutkittava aihe liittyy yleisiin yhteyksiin, kuten kulttuuriseen tai ammatilliseen. Tutkimuksessa kuvataan aiheen toimintaympäristö sekä millaisessa tutkimustilanteessa aineisto on kerätty. Intention huomioidussa tutkija havainnoi tutkimustilanteessa minkälaiset asiat vaikuttavat tutkittavan ilmaisuun tai tekemiseen. Tutkittava saattaa esimerkiksi liioitella tai vähätellä jotain asiaa ja sille on aina olemassa joku motivaatio. Tämän takia intentiota ei voi ohittaa kuvaillessa tutkittavan tuottamia merkityksiä. Tutkittava saattaa myös kuvailla asioita alalle tyypillisten normien mukaan, jolloin tutkittavan oma kokemus asiasta jää selvittämättä. Prosessin huomioiminen tarkoittaa tutkimuksen aikataulun vaikutusta tutkittavan asian käsittelyn syvyyteen. Tutkijan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ei voi vauhdittaa. Toisaalta pitkä tutkimusaikataulu voi muuttaa tutkittavan aiheen toimintaympäristöä tai tutkittavan ymmärrystä aiheesta niin, että alkuperäinen tutkimusmotivaatio muuttuu. (Vilkkä 2021, 120–121.)

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimus on emansipatorinen eli tutkimukseen osallistuvat eivät ole pelkästään tiedon saamisen välineitä. Tutkimuksen tulisi vaikuttaa positiivisesti heidän ajatuksiinsa koskien tutkittavaa asiaa, ja lisätä heidän ymmärrystään aiheesta. Tutkittaville tulisi tutkimuksen jälkeen jäädä sellainen tunne, että heidän ymmärryksensä tutkimuksen aiheesta on prosessin aikana lisääntynyt. (Vilkkä, 2021, 125–126.)

Soveltavan tutkimuksen tutkimustulokset ratkaisevat käytännön ongelmia hyödyntämällä perustutkimusten tietoa ja vastaavat mitä- ja miksi-kysymysten lisäksi myös kysymykseen kuinka. (Toikko & Rantanen 2009, 19–20.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena soveltavana tutkimuksena, koska tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kuinka eli millä keinoin yksikön johtajat edistävät kehittämistyötä ja kehittämismyönteisyyttä omissa yksiköissään. Tarkoituksena on näiden keinojen etsimisen ja jakamisen kautta ratkaista käytännön ongelma eli lisätä ja jakaa kehittämistyöhön liittyvää osaamista varhaiskasvatusyksikön johtajien keskuudessa. Haastateltavat johtajat eivät tutkimuksessa olleet pelkästään tiedonkeruun välineitä vaan haastattelujen avulla oli tarkoitus lisätä heidän ymmärrystään omasta kehittämisosaamisestaan. Tarkoituksena tutkimuksessa oli kerätä ainutlaatuisia kokemuksia ja näkemyksiä kehittämiseen liittyvistä toimivista käytännöistä ja haastateltavien itse kertomana korostuivat ne asiat, joita he itse pitivät merkityksellisinä.

5.2 Teemahaastattelu

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa voidaan kerätä usealla eri tavalla. Kaikki erilaiset ihmisten tuottamat aineistot kertovat heidän kokemustensa laadusta. Useimmiten laadullisen tutkimusmenetelmän aineistoksi valitaan kuitenkin ihmisten tuottama puhe, jolloin aineistonkeruumenetelmäksi valikoituu haastattelu. (Vilka 2021, 122.)

Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä on käytetyimpiä aineistonkeruumenetelmiä. Haastattelun etuna on sen joustavuus ja mahdollisuus kohdentaa tiedonhankintaa vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Haastattelutilanteessa apuna on myös non-verbaaliset eleet, jotka auttavat ymmärtämään vastauksia sekä niiden takana olevia motiiveja. Haastattelun, kuten minkä tahansa tiedonkeruumenetelmän, valinta tulee perustella juuri käsillä olevan tutkimuksen tavoitteiden kautta. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 34.) Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä voidaan perustella esimerkiksi sillä, että niin saadaan tutkimuksen kannalta parhaalla tavalla olennaista tutkimusaineistoa. (Eskola ym. 2018, 28)

Haastattelua aineistonkeruumenetelmänä perustellaan halulla antaa ihmiselle tutkimustilanteessa vapaus ilmaista itseään mahdollisimman aidosti omilla sanoilla ja merkityksillään. Tutkittava on näin myös itse aktiivisessa roolissa esimerkiksi sanavalintojensa kautta ja laajempien aiheiden yhdistämisen kautta. Haastattelutilanteessa on myös mahdollista kysyä tarkennuksia vastauksiin sekä esittää jatkokysymyksiä syventääkseen tietoa tutkittavasta aiheesta. Arkojen sekä vaikeiden asioiden tutkimiseen toiset nimeävät haastattelun hyväksi ja toiset taas huonoksi menetelmäksi. Verrattuna esimerkiksi lomakkeiden avulla tapahtuvaan aineistonkeruuseen, mahdollistaa lomake paremmin vastaajan anonyymiyden ja

etäisyyden myös tutkijaa kohtaan. Haastattelumenetelmän haittoiksi voidaan lukea sen vaatimukset haastattelijalle. Haastatteluja varten tulisi kouluttautua ja menetelmän nähdään vaativan tutkijalta taitoa ja kokemusta. Haastatteluprosessi itsessään vie myös aikaa; haastateltavien etsintä, ajan sopiminen, haastattelun toteutus sekä litterointi ovat aikaa vieviä. Haastattelumenetelmässä tutkimuksen luotettavuutta saattaa haitata, jos tutkittava vastaa sellaisia asioita, joita hän olettaa haastattelijan haluavan kuulla. Lisäksi haastattelussa saadaan usein myös paljon tutkimuksen kannalta epäolennaista tietoa, jonka karsiminen tutkimusaineistosta vie aikaa. Vapaamuotoisissa haastatteluaineistoissa ongelmallista voi olla myös valmiiden mallien puute aineiston analysointi ja tulkintavaiheessa. Haastatteluiden toteutuksesta saattaa myös tulla kustannuksia, kuten matka-, puhelin- tai asumiskuluja. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 35–36.) Etätöiden ja sijainnista riippumattoman kommunikoinnin yleistymisen on johtanut siihen, että haastatteluja voidaan nykyään toteuttaa joustavasti myös etäyhteyksin, esimerkiksi Teams:in tai Zoom:in välityksellä.

Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmäksi valittiin yksilöhaastattelu, jotta aineistossa korostui tutkittavien aktiivisuus ja heidän luomat omat merkitykset ja asiayhteydet. Haastatteluissa oli myös mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä ja syventää saatua tietoa. Tutkimuksessa haluttiin kerätä monipuolista tietoa haastateltavien itse tärkeinä kokemistaan aiheista, painottaen heidän asiollensa antamia merkityksiä.

Teemahaastattelu on eniten käytetty tutkimushaastattelun muoto. Vilkan (2021, 124) mukaan teemahaastattelua kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Hirsjärvi ja Hurme taas (2008) määrittelevät teemahaastattelun puolistrukturoidun haastattelun lajiksi, jonka ominaispiirteenä on haastattelun eteneminen tiettyjen ennalta valittujen teemojen mukaisesti yksityiskohtaisten, ennalta määriteltyjen kysymysten sijaan. Teemahaastattelu menetelmänä korostaa tutkittavien tulkintoja ja tutkimusaiheelle antamia merkityksiä. Olennaista menetelmässä on myös näiden merkitysten syntyminen vuorovaikutuksessa haastattelutilanteessa haastattelijan kanssa. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 47–48.)

Teemahaastattelumenetelmässä suunnitteluvaiheessa tärkeintä on haastattelu-teemojen suunnittelu. Tutkittava aihe ja siihen liittyvät käsitteet tarkentuvat teoriaan ja aiempaan tutkimustietoon perehdyttäessä. Haastattelutilanteessa teema-alueet toimivat haastattelijan muistilistana ja ohjaavat keskustelua. Teemahaastattelussa myös haastateltava toimii teemojen tarkentajana ja kertoo itse, miten näkee tietyn aihealueen ja millaisen merkityksen hän sille omista lähtökohdistaan antaa. Teema-alueiden tulisi olla niin väljät, että tutkittavan ilmiön moninaisuus säilyy haastatteluaineistossa. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 66–67.) Teemahaastattelun teemat valitaan tutkimusongelman keskeisistä aiheista, joita tulisi käsitellä vastatakseen tutkimusongelmaan. Haastattelussa teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole

väliä. Tärkeää on, että teemat käsitellään haastateltavan näkökulmasta luontevassa järjestyksessä. (Vilka 2021, 124.) Teemoja muodostettaessa on realistista myöntää, että aina unohtuu jotain, jonka merkityksen havaitsee vasta aineistoa analysoidessaan (Eskola ym. 2018, 50).

Haastattelukysymyksiä laatiessa on tärkeää, että tutkija tuntee kohderyhmänsä ja tutkimuksen toimintaympäristön. Tutkittavien kokemukset ovat sidoksissa kulttuuriin, toimintaympäristöön ja tilanteeseen. Ymmärtääkseen ja voidakseen tulkita tutkittavan tuottamaa puhetta tutkittavasta aiheesta, tutkijan tulee tuntea missä kontekstissa aineistoa on tuotettu. (Vilka 2021, 130.)

Tässä soveltavassa tutkimuksessa haastattelumenetelmä tarkentui teemahaastatteluksi, koska tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä ainutlaatuisia esihenkilöiden kokemuksia hyvistä kehittämistyön käytänteistä. Teemahaastattelu menetelmänä antoi mahdollisuuden keskittyä haastateltavien itse tärkeiksi kokemiinsa asioihin ja jättää pienemmälle huomiolle sellaisia aiheita, jotka eivät heidän yksiköissään tai työssään olleet merkityksellisiä. Opinnäytetyön aihe ei myöskään sinällään ollut sillä tavalla arka, että vastaajien anonyymius suhteessa haastattelijaan olisi ollut aiheellista tai vaikuttanut aineistonkeruun tuloksiin merkittävästi. Opinnäytetyön tekijä oli itse työskennellyt aikaisemmin varhaiskasvatusyksikön johtajana, joten teemahaastattelumenetelmän vaatimus haastattelijan sekä haastateltavan samasta puhekielestä ja aiheen ymmärryksestä tuki menetelmän valintaa.

Teemahaastattelujen teemat muotoutuivat opinnäytetyön teoriapohjan luomisen aikana. Opinnäytetyön tekijä merkitsi muistiin teoriapohjaa kootessaan kehittämisjohtamiseen, kehittämismyönteisyyteen sekä laadunhallintaan aikaisemman tutkimus- ja teoriatiedon perusteella liittyviä tekijöitä sekä pohti missä osa-alueissa ne varhaiskasvatusympäristössä saattaisivat näyttäytyä. Näistä opinnäytetyön tekijä jaotteli kuusi haastatteluteemaa (Liite 3). Tavoitteena oli tarpeeksi laaja, mutta väljä tukisanalista haastattelun etenemiselle, jotta haastateltavien vastuulle jäi itse valikoida ja tarkentaa teemojen merkityksiä omassa työssään, eivätkä teemat liian tarkasti antaneet ikään kuin valmiita vastauksia. Haastatteluteemat annettiin haastateltaville ennakoon haastattelun ajankohtaa sovittaessa, jotta he pysyivät halutessaan valmistautua haastatteluun ja pohtia, mitä haluavat aiheesta keskustellessa tuoda ilmi.

5.3 Aineistonkeruun toteuttaminen

Tutkimushaastatteluun osallistuvien etsintään ja valintaan vaikuttaa oleellisesti tutkimustehävä. Tavoitteena on löytää sellaiset henkilöt, joilla on tutkimuksen kannalta olennaista ja haluttua tietoa tai kokemuksia. Haluttujen haastateltavien määrittelyn jälkeen tulee löytää

oikea tapa tavoittaa kohdehenkilöt (Eskola ym. 2018, 31.) Koska opinnäytetyön aiheena oli Kouvolan kaupungin varhaiskasvatussyksiköiden johtajien hyvät käytännöt kehittämistyön ja kehittämismyönteisyyden edistämiseksi, haastateltavaksi valikoitui varhaiskasvatussyksiköiden johtajia ja apulaisjohtajia.

Yhteydenotossa mahdollisiin haastateltaviin on tärkeää esitellä itsensä ja tutkimus. Lisäksi tulee perustella, miksi haluaa haastatella juuri kyseistä henkilöä tutkimukseen. Perusteluissa voi vedota esimerkiksi hänen ammattinimikkeeseensä tai toimenkuvaansa. Haastattelukutsussa on hyvä mainita myös aineiston anonyymistä käsittelystä ja haastattelun kestosta. Haastatteluun motivoi ihmisiä eri asiat. Ne voivat olla esimerkiksi mahdollisuus saada äänensä kuuluviin, tarve saada kertoa omista kokemuksistaan tai toive omien kokemusten hyödyllisyydestä muille. Haastateltavien motivointia haastateltaviksi kannattaa pohtia, ettei osallistuminen ole painostettua tai liian houkutelua. Tällöin lähtökohdat haastattelulle ja sen onnistumiselle ei ole hyvät. Tärkeää on myös, miten viesti haastattelupyynnöstä välittyy mahdollisille haastateltaville. (Eskola ym. 2018, 32, 51–52.) Kouvolan kaupungilla työskenteli opinnäytetyön aineistonkeruuhetkellä 26 varhaiskasvatuksen johtajaa ja 24 apulaisjohtajaa. Kohdeorganisaation yhteyshenkilö, Kouvolan varhaiskasvatuspäällikkö, esitteli opinnäytetyön aiheen johtajille ja kysyi heiltä, ketkä haluaisivat osallistua opinnäytetyön haastatteluihin. Kaikki halukkuutensa ilmaisseet haastateltiin. Opinnäytetyössä haastateltiin yhteensä kymmenen Kouvolan varhaiskasvatuksen johtavassa asemassa olevaa työntekijää. Tutkimukseen osallistui siis 20 % kohderyhmästä. Haastateltavien ammattinimikkeinä olivat varhaiskasvatussyksikön johtaja tai varhaiskasvatussyksikön apulaisjohtaja.

Haastatteluun osallistumissuostumusten jälkeen tulee sopia haastattelun ajankohta ja paikka sekä sopia teema-alueiden toimittamisesta haastateltavalle ennakkoon. Haastatteluista sopiessa on hyvä huomioida, että haastateltavien aikataulut saattavat olla täynnä monta viikkoa eteenpäin. Haastattelupaikka vaikuttaa haastattelun kulkuun ja esimerkiksi tallentamista varten paikan tulee olla tarpeeksi hiljainen tai tallennusvälineen tarpeeksi laadukas. Paikan tulee myös antaa haastattelijalle ja haastateltavalle mahdollisuuden keskittyä haastatteluun. Lähtökohtana haastattelun käytännön järjestelyihin kannattaa pitää sen vaihtavuutta haastateltavalle. Helppointa on usein tarjoutua menemään hänen työpisteelleen. Haastateltavalle tuttu ympäristö voi olla hyvä mahdollisuus haastattelun onnistumiseen. Haastatteluun lähtiessä on hyvä olla tarkat tiedot haastattelupaikan löytämiseksi ja varalta myös haastateltavan yhteystiedot. Lisäksi etukäteen tulee pohtia, onko tarpeen lähettää haastatteluteemat kaikille ennakkoon ja mikäli haastattelut on tarkoitus nauhoittaa litterointia varten, on tästä hyvä mainita jo ennakkoon. Lupa äänittämiseen on hyvä kerrata vielä haastattelutilanteen aluksi. Mikäli haastattelut toteutetaan etänä verkkoyhteyden kautta, on

hyvä varautua ohjelmien kaatumiseen ja yhteyksien katkeamiseen. (Eskola ym. 2018, 34–35.)

Opinnäytetyön tekijä oli yhteydessä haastateltavaksi halukkuutensa ilmoittaneisiin päiväko-teihin puhelimitse ja sähköpostilla sopiaukseen haastatteluajan. Haastattelut toteutettiin haastateltavan toiveen mukaisesti joko haastateltavan työpisteellä tai Teams:in välityksellä. Kaksi haastatteluista toteutettiin paikan päällä ja loput Teams:issä. Haastattelut pidettiin toukokuun 2023 lopussa. Haastateltaville toimitettiin ennakoon sähköpostilla tieto opinnäytetyön tavoitteista, aikataulusta, tutkimuksen vapaaehtoisuudesta (Liite 1) sekä haastattelussa käsiteltävistä teemoista (Liite 3). Lisäksi nämä kerrattiin lyhyesti haastattelujen aluksi. Yksittäiseen haastatteluun oli varattu 30 minuuttia aikaa ja haastattelut kestivät lopulta 20–60 minuuttia. Haastatteluja litteroitiin sitä mukaa kun niitä toteutettiin, jotta haastattelu oli tuoreessa muistissa.

Haastattelutilanteeseen vaikuttaa haastateltavan ja haastattelijan roolit, joihin kummallakin osapuolella on jonkinlainen ennakkokäsitys. Etukäteen ei voi tietää miten he sopivat yhteen ja miten henkilökemiat kohtaavat. Tilanteeseen voi vaikuttaa ikäero, koulutus- ja statuserot sekä niihin liittyvät valta-asetelmat. Oman organisaation jäseniä haastateltaessa läsnä on myös sisäinen hierarkia. Haastattelutilanteessa on läsnä kummankin oletukset ja odotuksen toisen tarkoitusperistä ja omaa puhetta sovitetaan näihin. Haastattelijan tuleekin miettiä millä keinoin hän voi vaikuttaa haastattelun onnistumiseen; esimerkiksi mitä sanoja käyttää ja miten mennä asiaan. Haastattelu saattaa jännittää, eikä ensimmäiseksi kannata mennä itse aiheeseen vaan aloittaa yksinkertaisilla kysymyksillä ja orientoitua aiheeseen. Esipuheen tarkoituksena on luoda vapautunut ja luottamuksellinen keskusteluilmapiiri. Keskustelunavaajana voi käyttää erilaisia avausreplikkejä (hyvin löysin paikalle, oli ihana sää ajella). Jos haastattelun aihe liittyy jollain tavalla haastateltavan työnkuvaan, voi häntä aluksi pyytää kuvaamaan työtehtäviään ja työhistoriaa. Näin on helppo siirtyä varsinaisiin haastatteluteemoihin. Haastateltavan puhetapaa voi myötäillä jonkun verran, mutta liikaa ei saa matkia tai haastattelijan uskottavuus kärsii. (Eskola ym. 2018, 36–38.) Haastattelun aluksi jutusteltiin muutama lause yleisiä asioita haastateltavan päiväkodista ja kiitettiin tutkimukseen osallistumisesta. Haastatteluun osallistuneet eivät olleet opinnäytetyön tekijälle ennalta läheisesti tuttuja, vaikka muutaman tunsikin nimeltä, koska he työskentelivät samassa organisaatiossa.

Haastattelutilanteessa keskustelu sujuu joskus kuin itsestään, eikä varsinaisia kysymyksiä välttämättä tarvitse esittää vaan enemmän pitää huolta, että pitää keskustelun asiassa ja varmistaa kaikkein teemojen käsittelyn. On yhtä mahdollista, että haastattelu ei meinaa edetä ja tällöin haastattelijalla on hyvä olla valmiina kysymyksiä, joita voi käyttää. Tavoite

teemahaastattelussa on kuitenkin soljuva keskustelu eikä tarkan kysymyslistan läpikäyminen. Haastattelut harvoin noudattavat ennalta suunniteltua järjestystä. (Eskola ym. 2018, 41–42.) Kaikki haastattelut etenivät jouhevasti, vaikka osassa käynnistymiseen ja luontevaan kerrontaan pääsemiseen menikin vähän pidempi aika. Haastateltavien kerronnassa oli eroja sen mukaan, kertoivatko he pohtineensa asiaa etukäteen vai muodostivatko he ajatuksia ja merkityksiä haastattelun edetessä. Haastattelut eivät edenneet teemojen mukaisessa järjestyksessä, vaikka kaikki alkoivatkin päiväkodin historian ja henkilöstön käsittelyllä.

Jotta haastattelija ei johda keskustelua liikaa, on hyvä antaa haastateltavan ensin puhua mahdollisimman vapaasti, mitä heillä teemoista tulee mieleen ja mitä he itse nostavat keskustelun arvoiseksi asiaksi. Lopuksi voi palata sellaisiin asioihin, joita käsiteltiin vähemmän tai jotka vaativat tarkennusta. Haastattelun lopuksi on myös hyvä tarkistaa tuliko kaikki oleellinen käsiteltyä. Haastateltavalta voi myös kysyä, onko hänellä vielä jotain lisättävää tai muuta aiheesta mieleen tullutta. (Eskola ym. 2018, 50.) Alussa käsiteltyjen päiväkodin historiaan ja henkilöstöön liittyvien tekijöiden jälkeen jokainen haastattelu eteni omalla painollaan teemasta toiseen. Haastatteluiden välillä oli paljon eroja siinä, mistä teemasta kukin eniten kertoi ja mille antoi eniten aikaa ja merkityksiä. Haastattelujen lopuksi haastattelija varmisti vielä, että kaikkia teemoja on käsitelty, esitti tarpeen mukaan lisäkysymyksiä ja tiedusteli, onko haastateltavalla vielä jotain lisättävää. Lopuksi kiitettiin haastattelusta ja kerrettiin opinnäytetyön suunniteltu valmistumisaikataulu ja tulosten esittely.

5.4 Aineiston analyysi teemoittelemalla

Haastattelujen tallentaminen tulee suunnitella huomioiden millä tavalla haastatteluaineistoa tullaan analysoimaan. Tallentaminen edistää keskustelun luontevaa etenemistä, kun haastattelussa voidaan keskittyä vuorovaikutukseen ja keskusteluun. Haastattelijan olisi myös hyvä osata teema-alueet ulkoa, jotta turhaa paperien selailua voidaan välttää. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 75, 92.)

Tallennetun aineiston purkaminen voidaan tehdä joko kirjoittamalla nauhoitus tekstiksi eli litteroimalla se tai tekemällä päätelmiä ja koodaamista suoraan tallenteesta. Aineiston litteroiminen on tavallisempaa, kun haastateltavia on useampia. Haastatteluaineisto voidaan litteroida valikoiden vain teema-alueista. Aineiston purkaminen voidaan toteuttaa leikkaaliimaa menetelmällä yhdistellen eri teema-alueet saman otsikon alle haastatteluissa käytettyjen teemojen mukaan tai tarvittaessa luoden uusia. Tunnistetiedot on hyvä säilyttää myös yksittäisten haastattelujen pilkkomisessa, jotta aineistoa voidaan tarvittaessa analysoida myöhemmin yksittäisen haastattelun kokonaisuutena. Samasta teemasta voi haastattelun aikana syntyä keskustelua eri haastattelun eri vaiheissa ja joskus voi olla vaikea tulkita

mihin teemaan aihe liittyy. Tällöin tutkijan valta aineiston tulkinnassa korostuu. Kun haastatteluaineistoa litteroidaan valikoiden vain teema-alueista, paras haastatteluaineiston purkaja ja käsittelijä on haastattelu toteuttanut tutkija itse, koska hän osaa tunnistaa keskustelusta teema-alueet. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 138, 141–142.) Haastattelujen äänitallenteiden muuttaminen tekstimuotoon helpottaa aineiston järjestelmällistä käsittelyä ja teemoittelua. Vaatimukset litteroinnin tarkkuudelle riippuu ennen kaikkea tutkimuksen tavoitteista. Tehtiin litterointi sitten koko aineistosta tai valikoiden, tärkeää on, että haastateltavien puhetta ei muokata tai muuteta, vaan kirjoitetaan sanatarkasti. Tämä vaikuttaa olennaisesti tutkimuksen luotettavuuteen (Vilkka 2021, 137–138.)

Vaikka haastateltavien määrä olisi pieni, litteroitua aineistoa on yleensä paljon. Rungas aineisto tekee tutkimuksen analyysivaiheesta mielenkiintoista, mutta samalla työlästä. Haastatteluvaiheen ja aineiston purkamisen jälkeen on hyödyllistä käyttää aikaa aineiston käsittelyyn esimerkiksi lukemalla litteroitua aineistoa useampaan kertaan, jotta se tulee hyvin tutuksi. Analyysi alkaa usein jo haastatteluvaiheessa, kun haastattelija huomioi tiettyjen ilmiöiden esiintymistä eri haastatteluissa ja yhdistelee mielessään eri ilmiöiden suhteita toisiinsa. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 135–136.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston läpikäynti sisältää monia vaiheita, jossa tehdään sekä analyysiä että synteisiä. Analyysivaiheessa luokitellaan ja eritellään aineistoa teemojen alle ja synteesivaiheessa aineistosta pyritään tekemään kokonaiskuvaa ja etsimään uusia näkökulmia sekä yhteyksiä. Tutkimuksen raportoinnissa on tärkeää muistaa tulosten esittäminen tulkitsemalla ja tekemällä johtopäätöksiä aineistosta. Tutkittava ilmiö tulee ymmärtää syvällisemmin ja yhdistää teoreettiseen näkökulmaan. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 143–144.)

Aineistoa luokitellessa eri teemojen alle, tutkija tekee tulkintoja kuulemastaan ja yhdistelee haastatteluissa eteen tulleita asioita saman teeman alle, vaikka haastateltavat kertoisivatkin asiasta hieman eri tavoin. Oletettavaa on, että aineistossa on ainakin haastatteluissa käsiteltävien teemojen mukaisia sisältöjä, mutta todennäköistä on myös, että aineistosta nousee esiin uusia teemoja, jotka saattavat olla jopa mielenkiintoisempia kuin varsinaiset haastatteluteemat. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 173.)

Tässä laadullisessa soveltavassa tutkimuksessa haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Litterointi tehtiin haastateltavien puheesta ilman äännähdyksiä ja eleitä. Litterointivaiheessa puheesta poistettiin osa peräkkäin toistuvista sekä puhetta täydentävistä sanoista luettavuuden helpottamiseksi. Tällaisia olivat esimerkiksi puheesta käytetyt ”että, että, että” ja ”niinku”. Tämän jälkeen yksittäiset haastattelu värikoodattiin ja aineistosta luokiteltiin valikoiden katkelmia ensimmäisessä vaiheessa haastatteluissa käytettyjen teema-alueiden

mukaan. Haastatteluteemojen lisäksi tässä vaiheessa muodostettiin yksi teema myös kehittämistä estävistä tekijöistä. Alla on nähtävissä lyhyt katkelma esimerkkinä litteroinnista ja aineiston valikoinnista (Kuva 1) ja valikoidun aineiston teemoittelusta (Kuva 2).

Haastattelija: No mitäs sitten jos teillä on semmoisia kehittämistä vaativia tilanteita niin nouseeko ne jossain esiin, että hei että tätä toimintaa pitäisi nyt jotenkin kehittää eteenpäin vai mistä ne tavallaan lähtee?

Haastateltava 8.: Niin kyllähän ne niistä. Havainnoista lähtee (kehittämistarve) työntekijöiden tai miksei jopa asiakkaidenkin havainnoista. Ensin siellä tiimissä ja sitten varmaan yhteisissä palavereissa tiimeissä tai johtotiimissä, että kyllähän se sieltä lähtee ja sitten asialle pyritään tekemään jotakin, jos tarve niin vaatii.

Haastattelija: Onko se yhteinen keskustelu se ensisijainen keino miettiä niitä uusia tapoja, tehdä sitä työtä?

Haastateltava 8.: No siis keskusteluhan on mun mielestä tosi tärkeätä tämmöisessä työssä, että siellä ei vaan siinä arjen kiireessä aina tahdo sitä aikaa olla. Mutta kyllä se on niinku semmoinen tärkeä ja ne havainnot että niistä pitää keskustella niiden tiimikavereiden kanssa ja jokainen tuo vähän omaa näkökulmansa, mutta kyllähän se sieltä niinku lähtee, että jos joku asia ei toimi. Kyllähän sille pitää jotain tehdä niin, että ajatellaan sitten niitä asiakkaita. Lähinnä siis niitä lapsia ensisijaisesti, että mikä niille olisi niinku parasta missä.

Haastattelija: No mitäs sitten, jos ajatellaan tommoista osaamisen johtamista, niin varmaan teilläkin on henkilöstöllä paljon semmoista erilaista osaamista, että miten työ sitten sitä jaatte siellä työyhteisössä?

Haastateltava 8.: Niin sepä onkin hyvä kysymys. Kun sitten taas tuntuu, että sekin jää siihen arjen kiireeseen kun jossain tiimissä on sitten joku joka pystyy jotakin tiettyä osa aluetta hyvin tuomaan esiin, että miten sitä sitten jakaisi muille, että aina sitä mietitään kuitenkin. Ja tietysti kun esimerkiksi lapsiryhmiin mietitään aina niin, että ketkä aikuiset työskentelee missäkin, niin mietitään myös että mitä just se lapsiryhmä tarvitsee, niin vähän sen mukaan olla laitettu myös niitä työntekijöitä että mitä vahvuuksia ja mitä osaamista heillä niinku olisi. Että ne lapset saisi just sitä mitä he tarvitsis. Mut just sen tiedon jakaminen ja sen että just, että mistä saataisiin se aika, että joku jakaa jonkun tiedon jos saat käynyt vaikka jossain hyvässä koulutuksessa tai sulla on vaikka jotain musiikkijuttua tai tai jotain että miten sä saisit sen myös muille tiimeille sitten niinku käyttöön niin se se on aina semmoista mietittävää.

Haastattelija: Joo no minkälaisia käytänteitä teillä on sitten antaa palautetta työstä työkaverille tai sulla esimerkiksi henkilöstölle?

Haastateltava 8.: Siitähän ollaan aina silloin tällöin mietitty ja muistan joskus se oli jopa meidän täällä joku semmoinen niinku kehittämisen tavoite tai joku tämmöinen, että miten miten voitaisiin lisätä sitä palautteen antoa ja muistaakseni silloin se lisättiin sinne tiimiarviointiin mitä tehtiin sitten noin kerran kuussa. Käytiin semmoinen kierros läpi missä sitten jokaiselle jokainen sai sanoa sitten jotain toki on. Sitten johtaja. Itse en siis tietenkään vedä näitä kehityskeskusteluja, mutta johtaja sitten vetää näitä kehityskeskusteluja niin, sekin on sitten semmoinen paikka missä sitten johtaja voi antaa palautetta työntekijän kehittymisestä ja toki toki muistakin, mutta. Se on se on haaste että miten siinä arjessa muistaisi sen tiimikaverin toimintaa kiittää tai muuta, että menipä hyvin, veditpä hienosti. Lapselle se tulee paljon helpommin. Myös itseltä ja mitä muutenkin seuraa että se on se on luontaisempaa antaa lapselle se palaute heti.

Kuva 1. Aineiston valinta litteroinnista

Litteroidusta aineistosta maalattiin kehittämistyöhön ja kehittämismyönteisyyteen liittyviä il-
mauksia ja kerrontaa. Tämän jälkeen maalatut katkelmat siirrettiin sopivan teeman alle.

Laadunhallinta

- Havainnoista lähtee (kehittämistarve) työntekijöiden tai miksei jopa asiakkaidenkin havainnoista. Ensin siellä tiimissä ja sitten varmaan yhteisissä palavereissa tiimeissä tai johto tiimissä, että kyllähän se sieltä lähtee ja sitten asialle pyritään tekemään jotakin, jos tarve niin vaatii.
- keskusteluhan on mun mielestä tosi tärkeää tämmöisessä työssä, että siellä ei vaan siinä arjen kiireessä aina tahdo sitä aikaa olla. Mutta kyllä se on niinku semmoinen tärkeä ja ne havainnot että niistä pitää keskustella niiden tiimikavereiden kanssa ja jokainen tuo vähän omaa näkökulmansa, mutta kyllähän se sieltä niinku lähtee, että jos joku asia ei toimi. Kyllähän sille pitää jotain tehdä niin, että ajatellaan sitten niitä asiakkaita.

Johtaminen arjessa

- lapsi ryhmiin mietitään aina niin, että ketkä aikuiset työskentelee missäkin, niin mietitään myös että mitä just se lapsiryhmä tarvitsee, niin vähän sen mukaan olla laitettu myös niitä työntekijöitä että mitä vahvuuksia ja mitä osaamista heillä niinku olisi. Että ne lapset saisi just sitä mitä he tarvitsisi.

Arjen rakenteet ja palautekäytännöt

- se (palautteen anto työkaverille) lisättiin sinne tiimiarviointiin mitä tehtiin sitten noin kerran kuussa. Käytiin semmoinen kierros läpi missä sitten jokaiselle jokainen sai sanoa sitten jotain.
- johtaja sitten vetää näitä kehityskeskusteluja niin, sekin on sitten semmoinen paikka missä sitten johtaja voi antaa palautetta työntekijän kehittämisestä.

Kehittämistä estävät tekijät

- se on haaste että miten siinä arjessa muistaisi sen tiimikaverin toimintaa kiittää tai muuta, että menipä hyvin, veditpä hienosti.

Kuva 2. Aineiston jaottelu

Kuvien 1 ja 2 aineisto on esimerkkikatkelma yhdestä haastattelusta. Tämän jälkeen kaikista haastatteluista valikoitu aineisto yhdistettiin aina saman teeman alle (Kuva 3). Näin jaotellusta aineistosta tehtiin tulkintoja, yleistyksiä ja havainnoitiin esimerkiksi tiettyjen ilmiöiden tai merkityksien toistuvuutta eri haastatteluissa.

Teema-alueisiin jaon jälkeen valikoitu aineisto luokiteltiin tutkimuskysymysten alle, jonka jälkeen aineistosta etsittiin yksittäisiä käytänteitä. Tutkimuskysymysten alla käytännöt luokiteltiin uudestaan samankaltaisten pääteemojen alle. Näiden uusien pääteemojen alle ryhmiteltiin erilaisia alaotsikoita; tavoitteita, joita hyvillä käytännöillä yritettiin saada aikaan kehittämistyötä edistääkseen. Tavoitteet toimivat väliotsikoina, joiden alle käytännöt lueteltiin. Alla (Taulukko 3) on esitelty teemat ja tavoitteet ensimmäisestä tutkimuskysymyksestä.

Teema	Tavoite
Henkilöstöjohtaminen	Toinen toistensa osaamista täydentävät tiimit
	Henkilöstön pysyvyys
	Henkilökunnan yksilöllisyyden huomiointi
	Alaistaitojen vahvistaminen
	Sama tieto koko työyhteisössä
Muutosten ennakointi	Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja osallisuus
	Kaikilla tarpeeksi tietoa muutoksista
Osaamisen johtaminen	Varhaiskasvatussuunnitelman tuntemus
	Ammatillisen osaamisen kehittäminen
Arviointi ja palautteenanto	Arviointi ja toiminnan kehittäminen tiimipalavereissa
	Johtaja tietoinen tiimien arvioinnista ja ajankohtaisista asioista
	Arviointiosaamisen kehittyminen
	Arviointikäytänteiden hyödyntäminen
	Palautteenanto työntekijälle ja tiimille
	Asiakirjat arviointi- ja kehittämistyön tukena
Johtaja-apulaisjohtaja työparimalli	Johtajalla tarpeeksi tietoa arjesta
	Työntekijöiden tukeminen ja motivointi
	Pedagogiikan kehittäminen
Vuorovaikutus ja oppiva yhteisö	Työn rakenteet mahdollistavat vuorovaikutuksen
	Tiimien keskinäisten palaverien vaikuttavuus
	Pedagogisen keskustelun ylläpito
	Yhtenäinen toimintakulttuuri

Johtajan oma osaaminen	Johtajan visio tulevaisuudesta ja päämäärätietoisuus
	Avoin vuorovaikutus ja vuoropuhelu
	Ajankohtainen tieto
	Monipuolinen johtaminen
	Työyhteisön yksilöllisten tarpeiden huomiointi
Johtajan saama tuki	Asiakirjat tukemassa kehittämistyötä
	Yhteiset arviointikäytänteet
	Kaupungin ohjeistukset ja asiantuntijat
	Ajankohtaiset kehittämishankkeet
	Oman osaamisen kehittäminen
	Tuki esimieheltä ja vertaistuki

Taulukko 3. Kehittämistyötä tukevat käytänteet

Kehittämistyötä tukevat käytänteet jaoteltiin kahdeksan eri teeman alle. Kehittämismyönteisyyttä edistäviä käytänteitä haastatteluissa nimettiin vähemmän. Toki monet käytänteet toimivat sekä kehittämistyötä että kehittämismyönteisyyttä edistävinä tekijöinä. Kehittämismyönteisyyteen liittyvä aineisto jaoteltiin neljän teeman alle, joiden alla käytännöt jaoteltiin edelleen käytännöillä tavoiteltavien asioiden alle. Nämä on esitelty alla taulukossa 4.

Teema	Tavoite
Osallisuus	Henkilöstön osallisuus kehittämisprosessissa
	Henkilöstön sitoutuminen kehittämistyöhön
	Henkilöstön motivointi
Myönteinen suhtautuminen	Epävarmuuden poistaminen tiedon lisäämisellä
	Vastahakoisuuden ehkäisy
	Ammatillinen kehittyminen
Yhteisöllisyys	Positiivinen vuorovaikutus työyhteisössä
	Johtajan läsnäolo ja saavutettavuus

Työhyvinvointiin panostaminen	Työvuorosuunnittelu tarpeen mukaisesti kehittämistyötä mahdollistamassa
	Työnkierto työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä kannattelemassa
	Motivaation ja innostuksen edistäminen
	Työn ulkopuoliset tapaamiset
	Johtajan oma työhyvinvointi kehittämistyön mahdollistajana

Taulukko 4. Kehittämismyönteisyyttä edistävät käytännöt

Seuraavassa luvussa on esitelty tuloksia tarkemmin jaoteltuna tutkimuskysymysten mukaan. Numeroimattomat otsikot on muodostettu tulosten teemoista. Monet käytännöt olisi voinut yhdistää usean eri otsikon alle, mutta haastatteluissa mainitut käytännöt sijoiteltiin mahdollisuuksien mukaan sellaiseen teemaan mihin haastateltava sen itse sijoitti. Tuloso-
sioon on myös nostettu valikoiden esimerkkejä litteroidusta haastatteluaineistosta. Helpon luettavuuden takia haastateltavien puhetta on editoitu poistamalla toistoja ja katkelmiin on lisätty tarkentavia ilmauksia hakasulkujen [-] sisälle.

6 Opinnäytetyön tulokset

6.1 Kehittämistyötä tukevat käytänteet

Henkilöstöjohtaminen

Haastatteluissa nimetyt henkilöstöjohtamisen käytänteet jakaantuivat viiteen eri tavoiteltavaan asiaan, joiden alle muodostui yhteensä 11 erilaista käytäntöä. Vastauksissa korostui henkilöstön oma vastuu työn kehittämisessä sekä erilaisten työntekijöiden huomioiminen yksilöllisesti. Alla taulukossa 5 on esitelty kootusti henkilöstöjohtamisen käytänteet, jotka tukevat kehittämistyötä.

Teema	Tavoite	Käytännöt
Henkilöstöjohtaminen	Toinen toistensa osamista täydentävät tiimit	Tiimien muodostaminen heterogeenisesti
		Toimintakulttuurin rakentaminen erilaisuutta kunnioittavaksi
		Tiimin toimivuuteen panostaminen; esimiehen tuki vuorovaikutuksen rakentumisessa
	Henkilöstön pysyvyys	Työtyytyväisyyden ylläpito ja sitä kautta henkilöstön sitouttaminen
	Henkilökunnan yksilöllisyyden huomiointi	Vastavalmistuneiden perehdytys ja innokkuuden kannattelu
		Pitkän työuran tehneiden tukeminen rohkaisemalla, sekä antamalla vähemmän uusia asioita kerralla ja enemmän aikaa
	Alaistaitojen vahvistaminen	Työntekijöiden oman vastuun ja sitoutumisen vaatiminen hankkeissa ja projekteissa
		Itsereflektion harjoittelu esimiehen tuella
	Sama tieto koko työyhteisössä	Kaikki velvollisia hakeutumaan tiedon äärelle; palaverimuistiot, yksikön toimintasuunnitelmat
		Sähköiset muistiot
WhatsApp-Sovellus nopeana tiedotuskanavana		

Taulukko 5. Henkilöstöjohtamisen käytännöt

Johtajat kertoivat haastatteluissa omista päiväkodeistaan ja niiden historiasta hyvin vaihtelevasti. Osa johtajista oli ollut samassa talossa johtajan tehtävissä jo pitkän aikaa, osa oli

vasta aloittanut. Varhaiskasvatusyksiköiden henkilöstö oli johtajien kertomana hyvin heterogeenistä. Osa oli ollut lähes koko työuransa samassa talossa töissä ja toisaalta osa oli vasta valmistunut ja talossa aloittanut. Vastauksissa korostui kuitenkin pitkän uran tehneet työntekijät. Johtajat kertoivat, että osa pitkän uran tehneistä työntekijöistä koki uusien asioiden opetteluun raskaana. Pysyvä henkilöstö koettiin myös voimavaraksi, koska työntekijät tunsivat toisensa eikä tutustumiseen ja ryhmäytymiseen tarvinnut käyttää samalla tavalla aikaa.

”Henkilökunta on hyvin suurelta osin semmoista pitkään alalla, työskennellyttä ja tota... Ehkä vähän tulee semmoinen, ei niinkään kehittämissvastaisuus, mutta että koetaan, että on niin paljon kaikkea uutta nyt mitä pitäisi tehdä, että se koetaan aika kuormittavana.”

”Molempia puolia [hyviä ja huonoja henkilökunnan pysyvyydestä] mun näkökulmasta ainakin niinku että ihmiset tuntee toisensa, on helppo työskennellä toisten kanssa kun on niin pitkä historia. Mutta siinä on varmaan myöskin sitten, että ei ole ehkä kehitetty samalla tavalla, kun on olisi ollut mahdollisuus.”

Vastavalmistuneilla ja uutena taloon tulleilla koettiin taas olevan paljon annettavaa ja innostusta työtä kohtaan. Eri vaiheessa työuraa olevien työntekijöiden nähtiin myös täydentävän toinen toistensa osaamista.

”Uutena taloon tullut opettaja, joka sitten taas ehkä tasapainottaa niinku sinne toiselle puolelle, että hänellä on paljon niin kun annettavaa, on paljon ideoita.”

Erilaisten osaajien yhdistäminen samaan yksikköön ja tiimiin nähtiin hyvänä keinona tuottaa uusia innovaatioita ja kehittää toimintaa. Johtajat kertoivat kehittämistyötä edistääkseen, että tiimien muodostuksessa tuli ottaa huomioon henkilökunnan erilaiset lähtökohdat ja suunnitella tiimit mahdollisimman toimiviksi. Henkilöstön yksilöllisyyden huomiointi koettiin tärkeänä keinona kannatella heidän kehittämistyötään. Osa henkilöstöstä tarvitsi enemmän rohkaisua uuden kokeiluun tai vähemmän uusia asioita ja enemmän aikaa. Pysyvästä henkilöstä haluttiin pitää kiinni, koska sen nähtiin edesauttavan kehittämistä, kun aikaa ei menyt enää tutustumiseen puolin ja toisin.

Alaistaitojen vahvistaminen nimettiin myös hyväksi keinoksi ylläpitää ja kehittää työn laatua. Varsinkin hankkeisiin ja projekteihin liittyen johtajat kokivat tärkeänä, että työntekijät ymmärtävät oman vastuunsa ja sitoutumisensa merkityksen työn kehittämisestä ja siitä ettei kukaan tule asioita valmiiksi heille ojentamaan.

”Mä aina puhun näiden alaistaitojen puolesta, että ihmiset kun vielä enemmän osaisi sitä semmoista omaa itse reflektointia tehdä. Ja ihan joka päivä, vaikka sitä omaa

työtä arvioida ja miettiä. Jos ei nyt joka päivä, mutta että kuitenkin ihan säännöllisesti sen ääreen pysähtyä, että miten mä olen tän asian nyt ymmärtänyt ja osaisi vielä paremmin nimetä ehkä niitä itselle niitä kehittämiskohteita sieltä, että mitkä on mulle vaikeita.”

Tärkeäksi osaksi arjen sujumista nimettiin se, että kaikilla työntekijöillä oli sama tieto kaikesta ajankohtaisesta sekä yksikön laajemmista tavoitteista. Palaverimuistiot olivat monessa yksikössä saatavilla sähköisesti, ja jokaisella oli velvollisuus tutustua niihin, vaikka ei itse olisi ollut paikalla. Useat johtajat kertoivat käyttävänsä WhatsApp-sovellusta nopeana tiedotuskanavana, joka tavoitti kaikki ryhmät. Johtajat korostivat työntekijöiden velvollisuutta itse hakeutua tiedon äärelle, koska joskus työntekijät toivat ilmi, etteivät olleet joistain asioista tietoisia. Tätä alaistaitoa koettiin tärkeäksi tukea.

Muutosten ennakointi

Muutoksen ennakointiin liittyen haastateltavat nimesivät kolme erilaista käytäntöä, jotka korostivat avoimen tiedottamisen tärkeyttä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Yhteiset pelisäännöt työn järjestelyyn liittyvistä raameista liittyen esimerkiksi työvuorosunnitteluun, olivat tärkeitä ja edesauttoivat johtajien kertomana työn suunnittelua, arviointia ja kehittämistä. Muutosten ennakointiin liittyvät käytännöt on koottu taulukkoon 6.

Teema	Tavoite	Käytännöt
Muutosten ennakointi	Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja osallisuus	Valinnanvara ja vapaaehtoisuus työntekijän omasta sijoittelusta yksiköiden yhdistyessä
		Rekrytointivaiheessa annetaan realistinen kuva työstä, työajoista ja työyksikön tulevaisuuden näkymistä
	Kaikilla tarpeeksi tietoa muutoksista	Varhaisessa vaiheessa mahdollisimman paljon tietoa henkilöstölle. Myös keskeneräisistä asioista tiedottaminen

Taulukko 6. Muutosten ennakointi

Monet haastateltujen johtajien yksiköistä oli vasta viime vuosina kokenut eri päiväkotien yhdistymisen tai sellainen oli edessä lähitulevaisuudessa. Johtajat kertoivat, että ennen kaikkea työntekijöiden valinnanvara ja vapaaehtoisuus uuteen yhdistettyyn taloon siirtymisessä oli olennaista uuden toimintakulttuurin kehittämisessä. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön koettiin tärkeäksi tekijäksi työntekijöiden motivoinnissa työn kehittämiseksi.

Johtajat kertoivat, että työntekijät arvostivat muutoksista tiedottamista todella paljon ja erilaiset infotilaisuudet ennen yhdistymistä tai uuteen taloon muuttoa olivat tärkeitä.

”Se myöskin paljon palveli sitä alkua ja sitä kohtuullisen helppoa aloitusta, että ihmiset niin kun tuli mielellään ja pääsi niihin toiveisiinsa [uuteen päiväkotiin]. Oli sillä tavalla aika otollista maaperää sitten lähteä sitä yhteistä toimintakulttuuria sitten rakentamaan. Paljon keskustelua ja ajatusten vaihtoa ja sitten taas sitä kautta ehkä sitä jokaisen niiden omien vahvuuksien löytämistä ja niiden yhteensovittamista ja sitten lähdettiin sillä ajatuksella sitä yhteistä linjausta.”

Johtajat eivät välttämättä ottaneet itse kunniaa hyvin sujuneesta päiväkodin yhdistymisestä. Osa koki heillä käyneen hyvä tuuri, kun omaan yksikköön sattui yhteistyöhön motivoituneita ja uutta toimintakulttuuria innolla eteenpäin vievää henkilöstöä.

”Sehän on pitkälti kiinni se porukan henki ja semmoinen yhteisöllisyys siitä, että miten se lähtee sitten siitä niinku eteenpäin kulkemaan se juna. Oon jälkikäteen miettinyt, että mä en tiedä miten se meni niin helposti, mutta että mun onni oli se, että se meni helposti.”

Lähes kaikki johtajat kertoivat, että rekrytointivaiheessa on todella tärkeää työntekijän tietävän, millaiseen työpaikkaan hän on tulossa ja millaisia työvuoroja hän esimerkiksi tulee tekemään. Työhön sitoutuminen ja sitä kautta motivoituminen koettiin näin paremmaksi. Eri-tyisesti vuorohoitopäiväkotien johtajat kertoivat ennakkoinnin olevan tärkeää. Toisaalta johtajat myös kertoivat työntekijöiden arvostavan työaikojen joustavuutta vuoropäiväkodeissa ja se motivoi hakeutumaan niihin töihin.

”Kun haetaan näitä syksyksi niinku opettajia sekä hoitajia niihin vakituisiin virkoihin tai toimiin, niin tota siinä sitten jo heti määritellään se [työnkuva].”

”No tietenkin me käydään jo siinä kohtaa, kun henkilökuntaa palkataan tai otetaan sijaisia tai vakituisia. Aina kun henkilökuntaa palkataan, niin käydään läpi sitä, että mitä tää meidän arki on, ja mitä se työntekijältä myöskin vaati, että täähän vaatii todella paljon joustavuutta. Ja totta kai pyritään niinku vastaamaan sitten työntekijöiden elämäntilanteeseen.”

Haastatteluissa johtajat kertoivat, ettei ennakkointi aina ole mahdollista, vaikka niin haluaisikin tehdä. Erityisesti vuoropäiväkotien rakenteiden kerrottiin helposti muuttuvan suunnitelmasta, kun hoitoa tarvitsevia lapsia tulikin lisää ja sitä kautta henkilöstön sekä tiimien määrä piti suunnitella uudestaan. Tämän koettiin vaativan työntekijöiltä joustavuutta ja epätietoisuuden sietoa ja muuntautumiskykyä nopeastikin vaihtuviin tilanteisiin.

”Pysyvät rakenteet, että vuorohoidon suurin haaste on tietysti se, että me aloitetaan aina jollakin lapsi määrällä ja jollakin henkilökunta määrällä elokuussa. Tai se on keväällä suunniteltu, millä se aloitetaan ja saattaa olla, että kesän aikana esimerkiksi hakemuksia tulee todella paljon. Ja se saattaa muuttaa jo heti elokuun alusta meidän ryhmiä ja henkilöstörakennetta.”

Muutosten ennakkoinnissa tavoiteltiin erityisesti kahta asiaa. Työntekijöiden haluttiin kokevan muutoksessa osallisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia, jotta he motivoituivat ja sitoutuivat yhteisen toimintakulttuurin rakentamiseen muutoksen edessä.

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamiseen liittyviä käytänteitä johtajat nimesivät paljon, ja ne jakaantuivat kahden eri tavoitteeseen (Taulukko 7). Käytänteitä osaamisen johtamiseen liittyen haastatelluista oli eroteltavissa yhteensä 14.

Teema	Tavoite	Käytännöt
Osaamisen johtaminen	Varhaiskasvatussuunnitelman tuntemus	Sisäiset ja ulkoiset koulutukset Pienien osioiden läpikäynti talon palaverissa ja suunnittelupäivissä
	Ammatillisen osaamisen kehittäminen	Sisäiset ja ulkoiset koulutukset Välitehtävät ja materiaalit työajalle, jolloin lapsia onkin yllättäen pois Ulkopuoliset henkilöt arvioimassa tiimin toimintaa Hankkeisiin ja projekteihin osallistuminen Ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntäminen uusien asioiden jalkauttamisessa yksikköön Osaamisen jakaminen koulutusten jälkeen palaverissa Työntekijöiden tarpeiden kuuntelu koulutuksista ja niihin osallistumisesta Eri ammattiryhmien tapaaminen talon sisällä Eri ammattiryhmien kohtaaminen alueellisesti Arjen tilanteisiin liittyvien hyvien käytänteiden jakaminen talon sisällä Haastavien tilanteiden ratkaisuehdotusten pohdinta yhdessä Hyvien esimerkkien esiin tuominen ja niiden kautta perustelu; toimimalla tietyllä tavalla seuraa tiettyä tulosta

Taulukko 7. Osaamisen johtaminen

Henkilöstön varhaiskasvatussuunnitelman tuntemus nousi kaikkein vahvimpana tekijänä laadun varmistajaksi. Keinoja lisätä tietoisuutta valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman sisällöistä oli erilaisia. Sisäiset ja ulkoiset koulutukset nähtiin tähän hyvänä keinona, samoin varhaiskasvatussuunnitelman sisältöjen pilkkominen pieniin palasiin, joita käytiin yksiköiden palaverissa ja suunnittelupäivissä läpi.

Yhtenä yksinkertaisena hyvänä käytäntönä lisätä henkilökunnan ammatillista osaamista eräs johtaja kertoi välitehtävien ja materiaalien tarjoamisen henkilöstölle. Jos työntekijän työvuoro oli suunniteltu tietyllä tavalla lasten varatun hoitoajan mukaisesti, mutta lapset eivät tulleetkaan niin ajoissa tai lähtivät aikaisemmin kuin suunniteltu, työntekijän oli mahdollista esimerkiksi perehtyä johonkin opetushallituksen sivuun tai muuhun ajankohtaiseen materiaaliin. Näin vältyttiin turhalta työajan muuttamiselta ja henkilöstölle jäi aikaa ammatillisen osaamisen kehittämiseksi arjessa.

Erilaiset hankkeet ja projektit nimettiin hyväksi tavaksi kehittää työtä ja sen kautta varhaiskasvatuksen laatua tiimeissä. Ulkopuolisen henkilön koettiin näkevän tiimien työssä sellaisia kehittämisen kohteita, mille tiimi itse oli ehkä tullut sokeaksi. Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö esimerkiksi uusien asioiden jalkauttamisessa koettiin hyväksi tavaksi vastata henkilöstön tiedon tarpeeseen. Johtajat kertoivat, että toisinaan on aikaa vievää itse ensin opetella joku asia niin hyvin, että on tarpeeksi osaava viemään sitä eteenpäin henkilöstölle. Sen takia ulkopuoliset, jotka tukevat samalla myös johtajan asiantuntemuksen kehittymistä, koettiin toimivana.

”Aina jos on tietysti joku ulkopuolinen, jota voi pyytää vaikka johonkin esimerkiksi iltapalaveriin kertomaan tästä hankkeesta, niin se jotenkin aina sitten vielä enemmän niinku syventää sitä ymmärrystä.”

Osaamisen konkreettiselle johtamiselle johtajat nimesivät erilaisia tapoja. Erityisesti erilaisista koulutuksista saadun osaamisen jakaminen yksiköissä tuotiin esiin tärkeänä tapana osaamisen kehittämiseksi vuorovaikutuksessa työkavereiden kanssa. Koulutuksiin osallistumisessa ja niiden valikoimisessa haluttiin kuunnella työntekijöiden tarpeita ja näkemyksiä siitä, minkälaista osaamista tarvitaan. Myös eri ammattiryhmien tapaamiset talon sisällä nimettiin hyväksi tavaksi osaamisen kehittämiseksi ja näitä ammattiryhmätapaamisia toivottiin myös alueellisesti enemmän.

”Haluan kuulla henkilöstöä siitä, että mitä he kaipaa. Esimerkiksi niiden koulutusten suhteen ja että onko taloon muodostunut jotain semmoisia vanhoja niin sanottuja

perinteitä. Näin on tehty aina. Onko jotain semmoista, että pitäisikö sellaisesta päästä eroon? Nimenomaan, että ruvettaisiin tekemään jotenkin muuten.”

”Enemmän tällaisia yhteisiä kohtaamisia esimerkiksi vaikka alueellisesti työntekijöiden kesken, ei vaan oltaisi niinku siinä omassa yksikössä, vaan että se olisi kaikin parasta jalkautumista kun saataisiin niinku ihan alueellisesti vaikka tai miksei vaikka koko kaupungin osalta tällaisia yhteisiä kokoontumisia.”

Talon sisällä nähtiin tärkeäksi myös jakaa hyviä käytänteitä arjen tilanteiden sujuvoittamiseen esimerkiksi siirtymissä tai miten palaverit sekä päiväunien valvominen järjestetään niin, että henkilöstöä riittää. Henkilöstöä kannustettiin tuomaan haastavia tilanteita yhteisiin palavereihin, joissa niihin voisi yhteisesti etsiä ratkaisua tai jos joku oli jo keksinyt ongelmaan hyvän keinon, sen pystyisi jakamaan muillekin. Työn kehittämisen keinona nähtiin myös hyvien esimerkkien esiin nostaminen ja niiden kautta perustelu; kun toimii tietyllä tavalla, siitä voi seurata tietynlaista tulosta.

”Täällä enemmän pitäisi aina muistaa se, että jakaa myöskin niitä hyväksy koettuja keinoja sitten myös kaikille muille ja kysyä apua ja neuvoa. Mutta arki on monesti niin kiireistä, että kaikki tuppaa jäämään tai kiireen jalkoihin.”

”Itse näen sen, että täytyy itse ottaa hirveän paljon asioista selvää ja etsii tavallaan niitä esimerkkejä. Niitä hyviä esimerkkejä, että miten on joku asia mennyt jossain niinku eteenpäin. Pystyy perustelemaan, että kun on näin ja näin niinku ovat tehneet, niin tällä aikavälillä on päästy tällaisiin tavoitteisiin ja vähän pidemmällä aikavälillä on vähän pidempiin tavoitteisiin.”

Erityisesti ammatillisen osaamisen edistäminen nähtiin haastattelujen perusteella tärkeäksi osa-alueeksi työn kehittämisessä. Ammatillisen osaamisen kehittymistä tuettiin monella eri tavalla, niin ulkoisilla kuin sisäisillä koulutuksilla, sekä osaamisen jakamisena työyhteisössä, sekä työn arvioinnilla.

Arviointi ja palautteenanto työn kehittämisen tukena

Arviointi ja palauteenantoon liittyvät käytänteet jakaantuivat kuuden eri tavoitteen alle ja käytänteitä haastatteluissa esiintyi yhteensä 21. Erilaiset valtakunnalliset ja kaupungin asiakirjat nähtiin myös vahvana tukea työn kehittämisessä, kunhan ne olivat aktiivisessa käytössä. Arviointiin ja palautteenantoon liittyvät käytännöt on esitelty alla taulukossa 8.

Teema	Tavoite	Käytännöt
Arviointi ja palautteenanto	Arviointi ja toiminnan kehittäminen tiimipalavereissa	Esimiehen osallistuminen tiimipalavereihin, keskustelun herättely kysymysten avulla
		Vahvan opettajuuden tukeminen
		Epäpätevän opettajan tukeminen toiminnan arvioinnissa yhteisillä arviointikäynteillä
		Tiimipalaverirunko auttamassa keskustelun suuntaamisessa olennaiseen
	Johtaja tietoinen tiimien arvioinnista ja ajankohtaisista asioista	Tiimipalaverimuistioiden palautus johtajalle
		Toiminnanarviointilomakkeen palautus johtajalle kerran kuussa
	Arviointiosaamisen kehittyminen	Palautettavat arviointilomakkeet
		Arvioinnin toteutus säännöllisesti lyhyin väliajoin
		Arvioinnille tarpeeksi aikaa, jolloin henkilöstö motivoituu, kun kokee voivansa tehdä sen kunnolla
	Arviointikäytänteiden hyödyntäminen	Asiakaspalautteen läpikäynti ja hyödyntäminen yksikön kehittämistavoitteiden laadinnassa
		Observointien tulosten hyödyntäminen kehittämistavoitteiden laadinnassa
	Palautteenanto työntekijälle ja tiimille	Palaute suoraan ja reaaliajassa
		Kehityskeskusteluista puhuminen vahvuuskeskusteluna; keskittyy enemmän vahvuuksien avulla osaamisen kehittämiseen
		Työntekijän kiittäminen hyvästä työstä, positiivinen palaute
		Konkreettisia työtehtäviä, esimerkiksi lasten vasujen kirjausten läpikäynti ja palautteenanto
		Tiimikehityskeskustelet; johtaja aamupäivän arjessa mukana, iltapäivällä keskustelu tiimin kanssa tavoitteista, onnistumisista ja kehittämiskohteista
Johtajan esimerkki positiivisesta palautteenannosta edistäen myös tiimin keskinäistä palautteenantoa		
Asiakirjat arviointi ja kehittämistyön tukena		
Kaupungin asiakirjojen käyttö; kaupungin varhaiskasvatussuunnitelma, tiimisopimus, yksikön osuva	Kirjattuihin asioihin vetoaminen, jos ne eivät näyttäyty arjessa; ”Näinhän me sovittiin.”	
	Arvioinnin vuosikello; arviointia pienistä osa-alueista konkreettisten esimerkkien kautta	
	Kirjaamista tärkeämpänä asiakirjojen ja avustavien kysymysten aiheuttaman keskustelun ja vuorovaikutuksen toteuttaminen	

Taulukko 8. Arviointi ja palautekäytännöt

Johtajat kertoivat osan henkilöstöstä pystyvän helposti näkemään ne rakenteet, jotka vaativat vielä kehittämistä. Toiset tarvitsivat enemmän johtajan tukea. Hyväksi tavaksi tukea tiimien arviointi- ja kehittämistyötä nähtiin erityisesti johtajan osallistuminen tiimipalavereihin ja siellä keskustelun herättely kysymysten avulla. Vahva opettajuus mainittiin myös tärkeäksi arvioinnin ja sen avulla toiminnan kehittämiseksi. Jos tiimissä ei ollut pätevää opettajaa, johtajan kerrottiin tukevan enemmän toiminnan arviointia esimerkiksi luomalla yhteiset käytännöt siihen, milloin, minkä verran ja millä tavalla arviointia toteutetaan.

”Tavallaan tiimi ei pystynyt itse näkemään, että toiminnassa tai oppimisympäristössä tai missään olisi erityisesti mitään kehitettävää. Mut johtaja keskustellen kävi tiimien kanssa sen sitten aina läpi, kävi osallistumassa siihen tiimiin, niin kyllähän sieltä sitten tavallaan johtajan avulla niin kun ei nyt johdattelemalla, mutta että tavallaan herättelemällä ehkä, että hei, miten tämä, että mitä ajattelette vielä niinku tästä, että nyt olette kirjannut näin, mutta mitä niin kun on siellä pohjalla.”

”Eri tiimeissä toimii eri lailla [arviointi] ja riippuen siitä, että jossain on esimerkiksi vahva opettajuus jossain tiimissä, niin silloin se mun mielestä niinku toimii niinku itsenäänkin aika helposti, mutta jos siinä tiiminvetäjänä tai opettajana ei olekaan vaikka pätevä opettaja, niin silloinhan siinä niinku esimies joutuu ehkä enemmän sitä kannattelemaan.”

Tiimipalavereiden tarkoituksenmukaiseen ajankäyttöön haluttiin myös kiinnittää huomiota. Johtajat kertoivat tiimipalaveriajan kuluvan toisinaan kuulumisten vaihtoon ja tulevan viikon organisointiin, eikä niinkään toiminnan arviointiin. Käytäntöjä ajankäytön laadulliseksi parantamiseksi nimettiin haastatteluissa tiimipalaverirungon tarjoaminen tiimeille, sekä palaverien muistiinpanojen palautus johtajalle. Palaverimuistioista johtajat myös kertoivat saavansa tietoa tiimeissä puhuttavista asioista, ja niitä pystyi sitä kautta ottamaan yhteiseen keskusteluun talon palavereihin.

”Aikaisemmin ei ole ollut käytössä [tiimipalaverimuistioita], mutta tota nyt ollaan niin kun ruvettu sitä harjoittelemaan, ja tota minä itse toivoisin, että minä niin kun esihenkilönä saisin jonkunlaisen kopion siitä muistiosta. En todellakaan ajattele, että mä tarvitsen yksityiskohtaisen selostuksen vaan, että vaikka ranskalaisilla viivoilla, että minkälaisia asioita on käsitelty.”

”Mulla on tietoa kuitenkin siitä, että siellä tiimeissä on tiettyjä asioita, jotka vaatii sitä käsittelyä että ollaanko niihin osattu tarttua vai tarvitseeko niihin sitten jollain eri lailla tuoda niitä asioita esiin ja käydä läpi. No kyllä mua kiinnostaa se, että kuitenkin kun

sitä suunnittelua ja suunnitelmallisuutta on pakko olla siellä tiimin toiminnassa, että toteutuuko se oikeasti vai tarvitseeko tiimi tukea siihen.”

”Myös tämä, että oikeasti pystyisi olemaan vähän kartalla siitä, että meneekö se tiimiaika oikeasti niin siihen mihin se on tarkoitettu, eikä siihen, että jutellaan viime viikon kuulumisia.”

Palautte- ja arviointikäytänteet, kuten kaupungin asiakastyytyväisyyskysely ja observointien kautta saatu kehittävä palaute, antoi tietoa yksikön kehittämiskohteista ja mahdollisuuden pohtia yksikössä millä keinoin tiettyjä osa-alueita lähdetään kehittämään. Itse observoijana toiminut johtaja kertoi myös sen tuoneen paljon ajatuksia ja ideoita oman yksikön toiminnan kehittämiseen, kun pääsi seuraamaan arjen työtä toisessa yksikössä. Eräässä talossa oli myös käytössä arviointilomake, joka palautettiin johtajalle kerran kuukaudessa. Tällä tavalla johtaja varmisti, että toiminnan arviointia toteutetaan ja toisaalta sai tietoa mitä haasteita tiimeissä mahdollisesti on. Säännöllisellä arvioinnilla tavoiteltiin myös henkilöstön arviointiosaamisen vahvistumista harjoittelun kautta.

”Annettiin ohjeeksi, että joka kuukausi palauttaisi semmoisen arviointilomakkeen missä he arvioi sen oman toimintansa kuluneen kuukauden osalta. Ja sitten mitä siellä sitten nousee kehittämisen kohteita.”

”Se on kyllä niinku toiminnan kehittämisen kannalta ihan ensiarvoisen tärkeitä ja kun se tapahtuu tolleen niin kuin arjessa ja suht lyhyellä aikavälillä niin se on hyödyllistä sitten kun huomaa sen, että tästähän [kuukausittaisesta arvioinnista] on todella hyötyä, niin sitten se niinku lähtee vyörymään kun lumipallo että se kuuluu tapahtuu itsestään.”

Monet johtajat kertoivat toivovansa enemmän aikaa ja mahdollisuuksia suoran palautteen antamiselle. Palautteenanto reaaliajassa koettiin myös tärkeäksi keinoksi kiittää työntekijää hyvästä työstä ja toisaalta kehittää työntekijän ammattitaitoa. Eräs johtaja kertoi pitävänsä tiimikehityskeskustelut vuosittain, jossa hän ensin meni ryhmään aamupäiväksi elämään arkea tiimin kanssa ja sen jälkeen oli varattu aikaa keskustelulle tiimin tavoitteista, onnistumisista ja kehittämiskohteista. Kehityskeskusteluista myös käytettiin yhdessä yksikössä nimeä vahvuuskeskustelu. Tällä haluttiin korostaa, ettei keskustelun tarkoitus ole tuoda esiin pelkästään kehittämistä vaativia osa-alueita työntekijässä.

Osa johtajista kertoi haluavansa kehittyä erityisesti korjaavan palautteen antamisessa. Positiivisen palautteen antaminen nähtiin merkityksellisenä ja johtajan antaman esimerkin toivottiin edesauttavan positiivisen palautteen antamista myös tiimin kesken. Eräs johtaja

kertoi, että hänellä on tapana antaa palautetta lasten vasuista ja kysellä tarkennuksia, jos jokin asia oli niukasti kirjattu.

”Mun tapani antaa palautetta on ihan suora sanallinen palaute, että hei ihan mahtavaa taikka jos ei siihen ole aikaa niin sitten vaikka se peukku. Kyllä mä niin kun haluan, sitä positiivista myönteistä palautetta antaa, lapsiryhmässä on kuitenkin niin kauan työskennellyt, että kun minä tiedän, että siellä se joku tällainen [positiivinen asia] voi jollekin lapsille olla ihan päivän isoin asia, niin miksei se olisi sitä myös aikuisille. Haluaisin olla semmoinen ihminen, että minä osaisin antaa sen korjaavan palautteen oikealla tavalla, siinä oikeassa ajassa.”

Kaupungin erilaiset asiakirjat, kuten kaupungin varhaiskasvatussuunnitelma, tiimisopimus ja osuva koettiin hyviksi keinoiksi kehittää toimintaa aina toimintakauden alussa vastaamaan sen hetkisen lapsiryhmän ja yksikön tarpeita vastaavaksi. Tiimisopimukseen kirjatut asiat myös toimivat hyvänä keinoja vedota yhdessä sovittuihin ja keskusteltuihin asioihin, jos ne ei arjessa näkyneetkään sovitusti.

Yhdessä yksikössä oli myös itse kehitetty arviointia varten vuosikello, joka keskittyi arvioinnissa aina tiettyihin osa-alueihin kerrallaan. Arviointityökalussa koettiin tärkeäksi sen helpous ja nopeus sekä konkreettiset esimerkit. Lomakkeiden täyttäminen oli kuitenkin vain keinona ja välineenä alustaa tiimeissä käytyä vuoropuhelua, ja tärkeimpänä nähtiin arviointityökalun täytön takia syntynyt vuoropuhelu tiimeissä.

”Meillähän on ollut niinku tietty vuosikello, millä tavalla tätä arviointia tehdään, oman työn arviointi, osallisuuden arviointi ja toimintaympäristön arviointi. Pitää olla niin paljon konkreettisia [arviointikohteita]. Niinku esimerkiksi oman työn arviointi ”olen havainnut ja dokumentoinut lasten leikkiä säännöllisesti.” Ja sitten tässä on vaan niinku 4 hymynaamaa että siinä riittää niinku nopeasti se rasti tai ”aktivoi lapsia mukaan toimintaympäristösuunnittelu ja -muokkaustyöhön” siellä niin kun on niinku kohta myös, että kerro esimerkki miten tämä näyttäytyy työssäsi.”

Työn arviointiin ja palautteenantoon liittyviä käytänteitä nimettiin haastatteluissa paljon. Eri-tyisesti tiimien sisällä tapahtuva arviointi ja palauteenanto nousi kaikissa haastatteluissa esille.

Johtaja-apulaisjohtaja työparimalli

Työparimalli tuki haastateltavien mukaan kehittämistyötä kolmen eri tavoitteen mukaan, jotka jakaantuivat edelleen seitsemään eri käytäntöön. Apulaisjohtaja näyttäytyi haastatteluissa vahvasti siltana arjen työn ja hallinnollisen johtajan välillä. Johtaja-apulaisjohtaja työparimalliin liittyvät kehittämistyötä tukevat käytänteet on koottu alle taulukkoon 9.

Teema	Tavoite	Käytännöt
Johtaja-apulaisjohtaja työparimalli	Johtajalla tarpeeksi tietoa arjesta	Apulaisjohtaja tuo ryhmistä tietoa johtajalle
	Työntekijöiden tukeminen ja motivointi	Apulaisjohtaja ryhmissä helposti lähestyttävä, työntekijät voivat kysyä tai kertoa työn haasteista
		Apulaisjohtaja tukee arjessa uusien asioiden käyttöönottoa
		Apulaisjohtaja antaa palautetta ja kehittämissuhteita toiminnasta arjessa
		Apulaisjohtaja tuo näkyväksi ja sanoittaa ryhmässä toiminnan kehittymisen pidemmällä aikavälillä.
	Pedagogiikan kehittäminen	Johtaja ja apulaisjohtaja keskustelevat keskenään ja laajentavat sekä yhdistävät hallinnon ja arjen näkökulmia
Uusien ajatusten muodostaminen vuorovaikutuksessa		

Taulukko 9. Johtaja-Apulaisjohtaja työparimalli

Johtaja-apulaisjohtaja työparimalli nimettiin monessa haastattelussa todella tärkeäksi voimavaraksi arjessa ja kehittämistyössä erityisesti sellaisissa yksiköissä, joissa apulaisjohtajalla ei ollut omaa lapsiryhmää. Apulaisjohtajalla oli paremmin resurssia olla läsnä eri ryhmissä ja hän pystyi tuomaan tietoa ryhmän toiminnasta johtajalle. Apulaisjohtaja myös pystyi toimimaan ikään kuin mentorina ryhmien arjessa, varsinkin silloin kun hänellä ei ollut omaa ryhmää vaan pääsi paikkailemaan poissaoloja eri ryhmissä. Johtaja ja apulaisjohtaja pystyivät myös keskustelemaan pedagogiikasta keskenään ja laajentamaan näkökulmiaan yhteisessä keskustelussa. Apulaisjohtajalla oli myös hyvä tilaisuus antaa positiivista palautetta toiminnan kehittymisestä suoraan ryhmän henkilöstölle.

”Tää on aivan niinku huikea järjestely siihen, että mä käyn oikeasti tekemässä sitä arjen työtä siellä ryhmässä ja mulla on ihan erilaista näkemystä ja kokemusta, kun esimerkiksi meidän yksikön johtajalla joka tekee sitten taas sitä toimistotyötä sieltä toisesta suunnasta ja sitten ne meidän keskustelut ne yhteiset kohtaamiset ja se tiedonjako, niin se tuottaa tosi paljon kaikkia uusia ajatuksia puolin ja toisin, että sekin että mä saan sitten taas perspektiiviä mitä mä vien ryhmiin kun me johtajan kanssa pyöritellään sitten niitä asioita yhdessä ja se on tässä ehkä kivointa tässä

roolissa, että jotenkin pääsee näkemään niitä ryhmien onnistumisia ja oot vaikka 3 viikkoa käymättä jossain ryhmässä ja meet sinne ja huomaat että hei teillä on kaikkea ihanaa uutta täällä ja vau että onpa kiva rakenne luotu tähän.”

”Me ollaan tosi muutos ja kehittämismyönteisiä, että me ollaan mukana siinä tukena ja joskus vaan sitä asioita täytyy väkisin runnoa läpi että ne muuttuu. Me tehdään sellaisia yhteisiä linjauksia, joita sitten vaan tulee noudattaa. Apulaisjohtaja on ryhmässä itse osan ajan, niin sitten se on just sitä, että toimii ja sanoo, että näinhän me sovittiin.”

Johtajan tai apulaisjohtajan läsnäolo ja näkyminen tiimien arjen työssä nimettiin hyväksi keinoksi saada tietoa arjen työstä ja sen sujumisesta. Johtajat ja apulaisjohtajat myös näkivät, että henkilöstön on helpompi lähestyä mieltä painavissa asioissa arjen työn lomassa. Lisäksi henkilöstöllä oli mahdollisuus kysyä selvennystä tai konsultaatiota johonkin tiettyyn työhön liittyvään asiaan, mikäli apulaisjohtaja oli omassa ryhmässä helposti saavutettavissa.

”Harmittavan vähän itse ehtii seuraamaan tonne ryhmiin. Sitä toimintaa ehtii kyllä, mutta enemmänkin pitäisi vielä ehtiä, sitten kun sä saat tavallaan niitä asioita avattua ja jalkautettua.”

” Apulaisjohtajalla ei ole tällä hetkellä ryhmään sidottua tiimiä täällä, niin sekin auttaa siihen havainnointi ryhmien sisällä ja hän pyrkii tuomaan sitä kautta niitä semmoisia, ei välttämättä ole aina kehittämiskohteitakaan vaan sellaisia uusia ajatuksia ja luovuutta sinne ryhmään.”

Haastatteluissa johtajat kertoivat yksimielisesti työparimallin tukevan kehittämistyötä monella eri tavalla. Tätä työparimallia, jossa apulaisjohtajalla ei ollut omaa ryhmää, toivottiin myös kaikkiin muihin yksiköihin, koska sen kerrottiin olevan käytössä vasta osassa yksiköistä. Apulaisjohtajan tuki kehittämistyössä ja erityisesti mahdollisuus vertaiskehittämiseen johtajan ja apulaisjohtajan välillä nimettiin merkitykselliseksi.

Vuorovaikutuksen ylläpito ja oppiva yhteisö

Vuorovaikutusta ja oppivaa yhteisöä edistäviä käytäntöjä haastatteluissa esiintyi yhteensä neljän eri tavoitteen alla 13. Erityisesti erilaiset palaverit vaihtuvilla kokoonpanoilla nähtiin tukevan vuorovaikutusta ja mahdollistavan sitä kautta työn kehittämisen. Tätä edistävät käytännöt on esitetty alla taulukossa 10.

Teema	Tavoite	Käytännöt
Vuorovaikutus ja oppiva yhteisö	Työn rakenteet mahdollistavat vuorovaikutuksen	Monipuoliset palaverit säännöllisesti, tarkoituksenmukaisesti ja tarpeeseen
	Tiimien keskinäisten palaverien vaikuttavuus	Tarpeeksi säännöllisiä tiimipalavereita, myös ylimääräistä jos tarvetta
		Tiimipalaverirunko
		Johtajan tuki tiimipalaverin sisällön laadukkuudessa
		Johtajan tuki tiimin keskinäisen vuorovaikutuksen toimivuudessa
	Pedagogisen keskustelun ylläpito	Yhteiseen keskusteluun pedagogisia tilanteita, joihin etsitään yhdessä ratkaisuja
		Aiheita nostetaan tiimipalaverimuistioista yhteiseen keskusteluun
		Yksikölle ajankohtaiset aiheet
		Yhteisen keskustelun itseisarvon ymmärtäminen ennen kehittämistyön tavoitteenasettelua
		Johtajan läsnäolo tiimipalavereissa
	Yhtenäinen toimintakulttuuri	Arjen tilanteiden käytänteiden sopiminen yhdessä pedagogisesti perustellen
		Työnkierto talon sisällä, jotta kaikki ovat toisilleen tuttuja ja joutuvat keskustelemaan toiminnan pedagogisista perusteista
		Henkilöstön osaamisen sijoittelu lasten tarpeiden mukaisesti tiimeihin

Taulukko 10. Vuorovaikutus ja oppiva yhteisö

Työn kehittämisen tärkein paikka on johtajien mukaan vuorovaikutus ja keskustelu työntekijöiden välillä. Tälle keskustelulle varattiinkin paljon erilaisia foorumeja ja mahdollisuuksia. Erilaisten työpaikan kokousten kuten talonpalaverin, johtotiimin, viikkopalaverin, iltapalaverien, tiimikokousten ja pedapalaverien nähtiin tukevan henkilöstön keskustelua ja sitä kautta antavan mahdollisuuden työn kehittämiseksi. Ammattikohtaisten palaverien kuten lastenhoitajien palaverin tai opettajien pedatiimin kerrottiin tukevan ammatillista osaamista, kun asioista pystyi keskustelemaan vertaisten kanssa. Työryhmät tietyn aiheen ympärillä, kuten esimerkiksi oppilashuolto- ja hyvinvointipalaverit, pikkulennokki- ja ympäristökasvatustyöryhmät, sekä muuveritapaamiset nimettiin erityisesti näihin aiheisiin liittyvän työn kehittämisen välineinä. Tiimipalaveri nähtiin kuitenkin kaikkein tärkeimpänä yksittäisenä

mahdollisuutena kehittää työtä, ja sen laadukkuuteen johtajat halusivat kiinnittää huomiota ja kehittää edelleen. Myös ylimääräisiä tiimipalavereita kerrottiin mahdollistettavan, jos sille oli tarve.

”Paljon tätä [kehittämistä] johtotiimissä keskustellaan, myös niistä hankkeista ja ajatuksista ja mitä se olisi just tässä meidän yksikössä ja mitä milloinkin nousee näistä asiakaskyselyistä ja observoinnista ja minkä ikinä näiden projektien kautta tulee sitten näitä varhaiskasvatukselle yhteisiäkin tavoitteita. Mitä se olisi just niinku siinä meidän yksikössä.”

”Ärettömän hyvä, että se tiimipalaveri runko on tulossa, koska tähän asti ylipäänsä nää tiimin palaverit aina kun on kiirettä ja ihmisiä pois niin ne tuppaa sitten jäämään sitten niin kun milloin mistäkin syystä pitämättä. Mutta että tämmöinen ohje on ryhmille annettu, että se tiimipalaveri siitä pitäisi pitää tietynlaista muistiota myös ja siinä kirjata näitä asioita. Monesti tuntuu, että ne varmaan menee pitkälti sitten sen ihan oman tiimin niitten akuuttien asioiden käsittelyyn.”

Pedagogista keskustelua ylläpidettiin yksiköissä erilaisten työryhmien ja palaverien mahdollistamisen lisäksi myös tuomalla näihin palavereihin keskusteltavaksi erilaisia pedagogisia tilanteita, joihin etsittiin keskustelemalla ratkaisuja. Käsiteltäviä aiheita nostettiin esimerkiksi tiimipalaverimuistioista, joita johtajat kävivät välillä lukemassa. Jos jokin aihe esiintyi muistioissa useasti tai oli todella merkityksellinen, johtaja koki sen käsittelyn yhteisessä keskustelussa tärkeäksi.

Ylipäätänsä johtajat kertoivat, että työn kehittämisen kannalta tärkeämpää on nostaa esiin yksiköstä lähtöisin olevat ajankohtaiset asiat, kuin kaupungintasolta tulevat kehittämiskohdeet. Keskustelu ja vuorovaikutus nimettiin tärkeäksi ja merkitykselliseksi vaiheeksi kehittämisprosessissa ennen tavoitteenasettelua. Hyväksi käytännöksi tukea pedagogista keskustelua nimettiin myös johtajan läsnäolo tiimipalavereissa. Johtajan rooli nähtiin vuorovaikutuksen ja erityisesti hankalien tilanteiden läpikäynnin tukijana.

”Esimies voi käydä ne sieltä sitten lukemassa, että välillä käydään kurkkaamassa, että onko niitä [tiimipalavereita] pidetty usein ja mitä siellä aiheena on, että jos sieltä nouseekin jotain vaikka toistuvia aiheita jostain tietystä ryhmästä tai monesta ryhmästä, yhtä aikaa nousee joku yhteinen tekijä, niin niitä tietenkin pyritään tuomaan myös yhteiseen keskusteluun, että onko meillä niin kun jotain tehtävissä koko talon voimin tai onko jotakin mitä tarvitsisi esihenkilön tuoda jotakin koulutusta, osaamista mitä ikinä se nyt sitten onkaan.”

”Jos on joku semmoinen heidän [henkilöstön] välillä, joka tuntuu hankalalta käsitellä ja silloinkin mä oon mennyt [tiimiin] sillain että mä en ole ollut se joka vetää sitä, vaan oon ollut siinä kuulolla ja tukemassa sitä heidän keskustelua matalalla kynnyksellä sitten ennen kuin ne kasvaa.”

Yhteiseen keskusteluun nostettavat aiheet saattoivat olla hyvinkin pieniä palasia arjesta, mutta sitäkin tärkeämpiä kokonaisuuden kannalta. Pienten arjen tilanteiden käsittely perinpohjaisesti pedagogisten perusteluiden kautta nähtiin muokkaavan yleistä toimintakulttuuria tavoiteltuun suuntaan. Yhteisten arvojen kerrottiin näkyvän nimenomaan arjen pienissä tilanteissa ja valinnoissa, miten työtä tehdään ja lapsi kohdataan.

”Me otetaan just niissä meidän pedakeskusteluissa niitä että hei ollaan huomattu tällaista, että vaikka huomasin että lapset ei saakaan itse valita sitä leipää, että meidän ollaankin sovittu eri tavalla että mistä moinen?”

Yhtenä konkreettisena keinona kehittää työtä lisäämällä vuorovaikutusta, osaamisen jakamista ja työntekijöiden itsereflektiota, nähtiin tiimien muodostaminen ja työntekijöiden työkierto. Toisinaan tiimien kerrottiin vaihtuvan esimerkiksi eläköitymisen ja perhevapaiden takia, mutta tärkeänä pidettiin tiimien uudelleen muodostusta muutenkin. Uudessa tiimissä työntekijän tuli pohtia omaa työtään ja perustella sitä tiimikavereille. Tiimien muodostus nähtiin myös keinona vastata työn tarpeisiin ja vaikka henkilöstön osallistaminen ja toiveiden kuuntelu nimettiin tärkeäksi, vielä tärkeämmäksi nostettiin lasten ja toiminnan tarpeet tiimien muodostuksen lähtökohtana. Mikäli henkilöstöllä koettiin olevan tietynlaista osaamista, se haluttiin käyttää sellaisen lapsiryhmän tarpeisiin, missä sitä eniten tarvittiin. Toimintakulttuuri, jossa tiimit vaihtuivat tietyin väliajoin, nimettiin tärkeäksi, jotta tiimin vaihtuminen ei aiheuttanut sen ihmeempää vastustusta. Työntekijät olivat jo tottuneet sen olevan talon tapa toimia.

”Sellaisia kiveen kirjoitettuja ryhmiä mulla niin ei kyllä ole. Mä en ole kohdannut sellaista vastustusta, vaan tiimien vaihtuvuus on luonteva täällä meillä toimintatapa.”

”Johtajana olen päättänyt nämä asiat [tiimit], koska mie tiedän, että se on ainoa oikea vaihtoehto tässä kohdassa ollut ja henkilökunta siitä nyt on ollut ihan, sanoisin pääsääntöisesti tyytyväinenkin.”

”Totta kai mie aina toiveita kysyn, että mie tiedän, että mikä siellä toiveena on, mutta enhän minä aina pysty toiveita ottamaan huomioon.”

”Minä olen kysynyt todella paljon henkilökunnalta sitä tätä ja tota. mut toisaalta en kysy yhtään pätkää niinku tässä kohtaa missä minä tiesin, mitenkä minun tarvitsee toimia. [muodostaa tiimit]”

Vuorovaikutukselle työyhteisössä haluttiin haastattelujen perusteella antaa paljon aikaa ja työn rakenteita haluttiin järjestää vuorovaikusta edistäväksi. Vuorovaikutuksesta puhuttiinkin läpi haastattelujen monen eri teeman käsittelyn yhteydessä.

Johtajan oma osaaminen

Haastattelujen perusteella johtajan tuli tasapainoilla yksikön tarpeiden mukaan minkälaisia hankkeita ja projekteja ja kuinka paljon työyhteisössä kerrallaan oli meneillään. Johtajan tuli myös olla tietoinen ajankohtaisista kehittämiseen liittyvistä valtakunnallisista muutoksista. Johtajan osaamiseen liittyviä käytänteitä haastatteluissa esiintyi viiden eri tavoitteen alla yhteensä 11. Käytännöt on esitelty kootusti alla taulukossa 11.

Teema	Tavoite	Käytännöt
Johtajan oma osaaminen	Johtajan visio tulevaisuudesta ja päämäärätietoisuus	Toimintatapojen luominen ylhäältä käsin työtehtävien mahdollistamiseksi
		Johtaja arvioi mitä säilytetään ja mihin etsitään muutosta
		Työntekijöiden osallistaminen toiminnan kehittämisen tavoitteen asetteluun
	Avoin vuorovaikutus ja vuoropuhelu	Epäkohtien nostaminen yhteiseen keskusteluun
	Ajankohtainen tieto	Tiivis yhteistyö yhteistyötahojen kanssa, esimerkiksi erityisopettajan lasten tukeen liittyvissä asioissa
		Tiedon etsiminen itsenäisesti alaa koskevista uusista tutkimuksista ja alan julkaisujen seuraaminen
		Kaupungintason hankkeiden ja projektien tunteminen
	Monipuolinen johtaminen	Johtajan vuosikellon hyödyntäminen; erilaiset työtehtävien painotukset, esimerkiksi syksyllä arjen sujuminen, keväällä kehityskeskustelut
	Työyhteisön yksilöllisten tarpeiden huomiointi	Tarpeellisen ajan antaminen kehittämishankkeille työyhteisössä
		Työrauhan antaminen yhdelle kehitettävällä asialle kerrallaan
		Kehittämishankkeiden ja projektien valinta työyhteisön tarpeiden ja resurssien mukaan

Taulukko 11. Johtajan oma osaaminen

Haastatteluiden perusteella toisinaan johtajalta vaaditaan myös tiukempaa johtamista, sitoutumista ja päämäärätietoisuutta toimintakulttuurin kehittämiseksi. Eräässä päiväkodissa oli yhdistetty kahden ryhmän toimintaa, jotta pystyttiin järjestämään opettajille tarpeeksi SAK-aikaa. Tämä aiheutti aluksi muutosvastarintaa, mutta lopulta henkilöstö itse huomasi toimintatavan toimivaksi.

”Siinä kyllä hurjan paljon tuli sitä muutosvastarintaa ja kaikenlaisiin syihin vedottiin. Ne luuli ensin että tää on väliaikaisratkaisuu. Näin nyt vähän aikaa toimitaan. Milloin tämä loppuu ja kun me oltiin tarpeeksi tiukkana, että siinä kyllä johtaja sai olla tiukkana että ei tämä lopu että tää on nyt se toimintatapa, jota me ruvetaan käyttämään ja sitten kun he itse huomasi sen myös että joo että tää toimii. Niin kyllä mä luulisin ja olen nyt sitten nähnytkin sen, että kyllä monesti johtajilla tarvitsee olla se hyvin selkeä visio mitä he haluaa, jos tulee joku sellainen kehittämisen tarve ja vaikka siihen oltaisiin sitten yhdessä pohdittukin niitä ratkaisuja, niin sitten se päättäväisyys ja sitoutuminen ja että pitää kiinni siitä.”

Johtajan vahva visio tulevaisuudesta nimettiin myös tärkeäksi kehittämistyön kannalta. Johtajalla tuli olla punainen lanka siitä, mitä tavoitellaan ja millä keinoin sinne päästään. Johtajan vahvan vision nähtiin myös herättävän luottamusta henkilöstössä. Toisaalta johtajan pitää myös osata arvioida millä aikataululla on realistista saada kehittymistä aikaan, ja mistä asioista on tärkeintä aloittaa. Johtaja myös kertoivat, miten tärkeää on säilyttää hyviä tapoja toimia ja ylläpitää yksikölle ominaisia tapoja ja kulttuuria. Työntekijöiden osallisuus muutostyössä nimettiin avaintekijäksi onnistumiseen.

”Johtajalla pitää olla niinku se visio, että mihin suuntaan sä viet sitä, mutta että pitää olla myös se semmoinen maltti, että millä vauhdilla sä viet jotta ei muista edes kun nioittaa sitä mitä hyvää jo on. Tai, että hyökkäisi tavallaan niinku päälle niillä omilla ajatuksilla, koska siitähän tulee vaan sitten turhaa niinku vastarintaa.”

Avoin ja rohkea vuoropuhelu henkilöstön kanssa koettiin todella merkittäväksi tavaksi puuttua erityisesti epäkohtiin ja sen koettiin olevan johtajan velvollisuuskin.

”Mulla on tavote siihen, että meidän täytyy tehdä sitä työtä niin, että jokaisen lapsen on hyvä olla siellä. Tää olis, jos nyt tällaista ohutta yläpilveä, mutta se on niinku se mun perustehtävä ja missio siellä mitä kohti mennään ja sitten mä olen jo aika rohkea näihin vuosiin tosiaan ottaa asioita jutteluun ja en pelästy vastustusta.”

Uutena asiana monet johtajat mainitsivat lapsen tuen tarpeiden tunnistamisen ja niihin vastaamisen vahvistamisen valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman päivityksen myötä. Tässä näkyi myös johtajien oman osaamisen ylläpito. He kokivat tärkeänä tietää

ajankohtaisimmat muutokset valtakunnallisissa varhaiskasvatusta ohjaavissa asiakirjoissa ja lainsäädännössä. Tiivis yhteistyö erityisopettajan kanssa ja häneltä saatu tuki työn kehittämisessä lasten tarpeita vastaavaksi mainittiin olennaiseksi työn laadun parantamiseksi.

”Meillä aika rohkeasti otetaan esiin, jos on jotain puutteita tai haasteita tai että meillä on myöskin tosi erinomainen erityisopettaja, joka todella intensiivisesti tekee töitä meidän ryhmien kanssa tietysti pienten kanssa ehkä vähän vähemmän, mutta 3-5 vuotiaiden ja eskareiden kanssa ja sitten ryhmien kanssa pohditaan niitä kehittämiskohteita ja tarpeita.”

Arjessa johtaminen näyttäytyi haastatteluissa hyvin moninaisesti. Vuosikelloajattelu oli läsnä muutaman johtajan työssä. Toimintakauden alussa syksyisin nämä johtajat keskittyivät kuulostelemaan tarkasti, miten arki tiimeissä ja lapsiryhmissä lähtee sujumaan. Johtajat järjestivät tutustumiskeskusteluja uusien työntekijöiden kanssa ja menivät tiimipalavereihin tarvittaessa mukaan, jos näytti siltä, ettei uusi toimintakausi lähde hyvin käyntiin. Vuosikelloajattelu auttoi johtajia keskittymään erilaisiin työtehtäviin tarpeen mukaan pitkin vuotta. Keväisin johtajat pitivät kehityskeskustelut, joissa pohdittiin yksittäisten työntekijöiden vahvuuksia ja kehittämiskohteita.

Erilaisten kaupungintason hankkeiden ja projektien jalkauttamiseen nähtiin tärkeänä johtajan ja apulaisjohtajan oma tietoisuus ja tuntemus kehitettävästä aiheesta. Uusia asioita ei koettu hyväksi viedä yksiköihin ennen kuin ne olivat itselle tarpeeksi tuttuja.

”Hyvä perustyö siihen pohjalle, elikkä minä ja apulaisjohtaja, me ollaan siinä projektissa ja siinä hankkeessa niin selvillä vesillä, että me tiedetään mistä puhutaan ja meillä on saatu ne ohjeet ja tiedetään mistä voidaan kysyä sitten apua tukea, jos ei itse ymmärretä.”

Haastatteluissa johtajat toivat myös esiin, miten tärkeää on antaa aikaa uusien asioiden kehittämiselle ja työrauhaa saada yksi asia kerrallaan valmiiksi. Erilaisia hankkeita ja projekteja myös valikoitiin sen mukaan, mikä omassa yksikössä oli juuri sillä hetkellä tarpeellista ja ajankohtaista ja minkä kehittämiseen riitti resurssit.

Johtajan saama tuki

Johtajan saamaan tukeen liittyvät käytännöt jakaantuivat kuuden eri tavoitteen alle ja niitä esiintyi haastatteluissa yhteensä 19. Käytäntöjen esiintyvyys työyhteisöissä jakaantui osin niin, että esimerkiksi mentoroinnin mainittiin sujuneen työn alussa erinomaisesti, tai vaihtoehtoisesti sitä ei ollut saatu ollenkaan. Johtajan saamaan tukeen liittyvät käytänteet on koottu alla taulukkoon 12.

Teema	Tavoite	Käytännöt
Johtajan saama tuki	Asiakirjat tukemassa kehittämistyötä	Kaupungin asiakirjojen hyödyntäminen; varhaiskasvatussuunnitelma, osuva ja tiimisopimus
		Kaupungin asiakirjojen läpikäynti suunnittelupäivissä itsereflektion ja toiminnan kehittämisen tukena
		Valtakunnallisten asiakirjojen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä pala kerrallaan
		Yhteinen keskustelu ja näkökulmien vaihto asiakirjojen pohjalta syventämässä ymmärrystä
	Yhteiset arviointikäytänteet	Valtakunnallinen arviointityökalu Valssi
	Kaupungin ohjeistukset ja asiantuntijat	Kriisitilanteiden, kuten koronaan, sähköpulaan ja Ukrainan sotaan liittyvien ohjeistusten saaminen kaupungin hallinnolta
		Infotilaisuudet johtajille ajankohtaisista asioista
		Kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman painotusten mukaisen osaamisen lisäämisen tukena kaupungin asiantuntijat liikkumisen, ympäristökasvatuksen ja kulttuurikasvatuksen aloilta
	Ajankohtaiset kehittämishankkeet	Vahva tuki ja tarpeeksi informaatiota hankkeista helpottaa niiden jalkauttamista
		Mahdollisuus valita oman yksikön kannalta olennaiset kehittämishankkeet
Oman osaamisen kehittäminen	Omaehtoinen kouluttautuminen	
	Johtaja-apulaisjohtaja työparimalli osaamisen kehittämisen tukena	
Tuki esimieheltä ja vertaistuki	Esimiehen saavutettavuus nopealla aikataululla	
	Kollegojen saavutettavuus nopealla aikataululla	
	Autonomia johtaa omaa yksikköä itse tarpeelliseksi näkemällänsä tavalla	
	Erilaiset kollegat täydentävät toinen toistensa osaamista	
	Kokemusten ja neuvojen jakaminen kollegojen kanssa erityisesti muutostilanteissa	
	Mentorointi työn alussa	
	Alueelliset kokoontumiset, joissa luodaan yhteisiä toimintamalleja	

Taulukko 12. Johtajan saama tuki

Haastatteluissa johtajat luettelivat paljon erilaisia toiminnan suunnittelua, arviointia ja kehittämistä tukevia valtakunnallisia sekä paikallisia asiakirjoja. Erityisesti kaupungin oman varhaiskasvatussuunnitelman sekä tiimisopimusten nähtiin tasoittavan toiminnan laatua ja toimivan pohjana itsereflektiolle ja sitä kautta toiminnan kehittämiseksi. Näitä asiakirjoja ja sopimuksia käytiin läpi suunnittelupäivissä sekä tiimipalavereissa.

”Minä itse kannatan tosi paljon sitä [kaupungin tiimisopimusta] ja tavallaan se että sitten kun jokaisella on se sama runko ihan niinku kaupungin laajuisesti niin tota tavallaan varmaan niin kun sitä laatua tasoittaa siinä.”

”Kaupungin uusi ryhmävasu, se jumalaton nivaska, niin tiimipalaveri kohtakin aika taulutettu. Mihin täytetään mitäkin ja musta se on tosi hyvä, että se vaan heti elokuussa käyttöön. Tosi usein sitten kuule, että no ei me tiimissä keretty mitään, mutta tosi useinhan se menee siihen asioiden vatvomiseen ja jumiudutaan jonkun tietyn asian juttu lapsen asiaan, siinähan oli että lasten asioille 10 minuuttia arvioinnille 10 minuuttia jne.”

Lisäksi valtakunnallisen vasun uudistukset oli monessa yksikössä käyty läpi pala kerrallaan. Tämän johtajat nimesivät haastatteluissa erityisen toimivaksi tavaksi jalkauttaa velvoittavaa varhaiskasvatussuunnitelmaa näkyväksi toiminnan arkeen. Johtajat kertoivat huomaaneensa, että yhteinen keskustelu ja näkökulmien vaihto syvensi ymmärrystä varhaiskasvatussuunnitelman sisällöstä ja auttoi työntekijöitä pohtimaan miten arkea voisi kehittää edelleen vastaamaan varhaiskasvatussuunnitelmassa nimettyjä tavoitteita. Useissa haastatteluissa myös tuotiin ilmi syksyllä käyttöönotettava valtakunnallinen arviointityökalu Valssi, jota odotettiin innolla tukemaan työn arviointia ja kehittämistä.

”Siellä [Valssissa] on tosi hyvät laatuindikaattorit, että se on konkreettista asiaa mikä oikeasti vahvistaa sitten meidän vasun osaamista ja vasun toteutumista ja vasutietoisuutta, että mulla on odotukset korkealla sen kautta.”

”Esimerkiksi nyt kun tulee tää uusi arviointi Valssi ja satuin olemaan siellä kun siitä kerrottiin ja kun se avattiin, niin se oli mun mielestä tosi hyvä asia ja nyt sen kanssa ei mitenkään hirveästi kiirehditä, että tässä on aikaa ja vasta tammikuussa tulee ymmärtääkseni henkilöstölle ensimmäinen kysely josta sitten vedetään tätä arviointia, että mitä sieltä sitten löytyykään kehittämiskohteita, mutta tässä on nyt kuitenkin koko tää jouluuun asti aikaa viedä sitä sinne henkilöstölle, rauhassa pienissä erissä.”

Johtajat kertoivat, että lähivuosien kriisit, kuten korona, Ukrainan sota ja talvella uhanneet sähkökatkot oli hyvin huomioitu kaupungin tasolla ja tiedotus toimi kaupungin suunnasta heille. Kaupungin turvallisuuspäällikön pitämät infotilaisuudet sekä kaupungin

varautumissuunnitelmat ja -ohjeet nimettiin oman työn kannalta tärkeäksi, jotta johtajat pystyivät vastaamaan henkilökunnan huoliin epävarmoissa tilanteissa. Tämän nähtiin myös tukevan laadukkaan perustuksen toteutumista myös haastavissa ja ennakoimattomissa tilanteissa.

Haastatteluissa tuotiin myös ilmi, miten hyvin Kouvola on panostanut erilaisiin asiantuntijoihin kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman painotusten edistämiseksi ja kehittämiseksi toiminnassa. Koko kaupungin varhaiskasvatuksen käytettävissä olevat ympäristökasvatuksen asiantuntija, lasten liikkumisen asiantuntija sekä kulttuurikasvatuskoordinaattori nimettiin tärkeiksi näiden osa-alueiden toiminnan kehittämisen tukena. Eräs johtaja myös toi ilmi miten ylpeä on siitä, että tällaista poikkeuksellista asiantuntijatukea on saatavilla ja mainosti tätä myös tuttavilleen ympäri Suomea.

”Meillä on ympäristökasvatuksen asiantuntija ja meillä on liikuntakasvatuksen asiantuntija. Kouvolan kaupungin varhaiskasvatus on nähnyt tärkeäksi, että meillä on tällaiset henkilöt niinku tukemassa tätä pedagogiikkaa, joka on meidän vasussa tärkeätä.”

Erilaisissa kehittämishankkeissa mukana olo nähtiin erityisesti Kouvolan varhaiskasvatuspäällikön ansioiksi, koska hänen nähtiin olevan innostunut ja ajan hermoilla alan ajankohtaisista asioista. Kehittämishankkeet ja projektit nimettiin pääsääntöisesti myönteiseksi tavaksi kehittää toimintaa, mutta johtajat myös kertoivat niiden toteutumisen vaativan tarpeeksi työaikaa. Toiset hankkeet myös koettiin toimivimmiksi kuin toiset ja johtajat nimesivät erityisen tärkeiksi tarpeeksi vahvan tuen ja informaation kehittämishankkeista. Tärkeäksi koettiin myös mahdollisuus valita oman yksikön kannalta tarpeellisimmat ja ajankohtaisimmat hankkeet ja projektit sekä mahdollisuus jättää väliin sellaiset, joiden ei nähty siinä hetkessä hyödyttävän yksikön kehittämistyötä.

”Kouvolan kaupunki on näissä niinku kehittämisasioissa ja hankeasioissa myös niinku aika korkealla tasolla tässä Suomen maassa, että varmaan niinku pääosa siitä kunniaa voi kaupungin varhaiskasvatuspäällikölle antaa, että hän on kiinnostunut ja haluaa, on itse ollut jotenkin niinku aktiivinen.”

”Välillä tuntuu ettei mitään, jos ihan rehellisesti vastaan, niin välillä tuntuu ettei mitään [tukea hallinnosta], että tässä on uudet asiat viekää ne sinne jalkauttakaa henkilöstöön. Välillä tulee ihan, tää on aika karrikoiden ja kärjistetysti sanottua, aivan sellainen, että itse täytyy se jotenkin miettiä, liikaa niitä asioita ja valintoja. Välillä ihan hyvin on sieltä meitä niinku infottu ja etukäteen valmisteltu asioissa että, se riippuu vähän keissistä. Välillä hyvä tuki ja perehdytys ja asian pohjustus ja välillä tuntuu, että taas on vietävä jotain uutta, että mitenhän tän saa nyt henkilöstön

innostumaan ja motivoitumaan ja niinku ottamaan vastaan asioita että... Sanoisin että fifti-fifti ja ristiriitaista välillä.”

Ammatillista kehittymistä johtajat kertoivat kaupungin tukevan hyvin. Sekä johtajien omaehtoiseen kouluttautumiseen kannustettiin että henkilöstön osaamisen kehittämiseen nähtiin olevan hyvin mahdollisuuksia. Työnohjaus sekä apulaisjohtaja mainittiin myös tärkeäksi tueksi oman työn ja kehittämisjohtamisen näkökulmasta. Johtajan ja apulaisjohtajan kerrottiin säännöllisesti varaavan aikaa työstä keskustelemiseen ja ajankohtaisten asioiden käsitteelyyn. Johtajat nimesivät apulaisjohtajan olevan merkityksellinen oman työhyvinvoinnin kannalta, koska asioiden kanssa ei tarvinnut jäädä yksin vaan niitä pystyi heti käsittelemään vertaisensa kanssa. Kehittämisjohtamisen näkökulmasta apulaisjohtajan tekemä arjen työ tuotti arvokasta tietoa johtajalle päätösten tueksi.

”Pedagogiset ajatukset meillä niinku natsaa apulaisjohtajan kanssa ihan ja mä pystyn häneen luottaa ja mä pystyn peilaamaan omia ajatuksiani hänen kanssa, että meillä on sovittu viikottain tietty aika kalenteroitu tarkasti milloin me nähdään milloin me käydään tiettyjä asioita läpi ja. Jos ei ole mitään eksaktia asiaa, niin sitten me vaan niinku puhutaan jostain, koska hän toimii myös ryhmässä, niin hän on tietyllä lailla myös niinku tuntosarvet mulla tuolla.”

”Kyllähän sekin näkyy heti joka haluaa, jolla on intohimoa eikä ole vaan pakko kuulua niin kyllähän se on oleellinen asia myös tähän johtajan, niin kuin tueksi ja kehittämistyössä on innokas kaveri [apulaisjohtaja] hän on halunnut tähän hommaan vain ja ainoastaan juuri sen takia, että hän pystyy vaikuttamaan tähän kehittämistyöhön. Nyt huomaa just sitä, että enää ei tunne olevansa edes yksin.”

Omalta esimieheltä sekä muilta johtajilta saatu tuki ja saavutettavuus nimettiin haastattelussa esille tärkeänä kehittämistyön tukijana. Suurin osa haastateltavista kertoi saavansa aina esimiehen tai kollegan kiinni tarpeen vaatiessa nopeallakin aikataululla. Toisaalta muutama nimesi tässä olevan parannettavaakin. Kollegaan pidettiin yhteyttä puhelimitse, sähköpostilla, sekä erilaisissa yhteistyöpalavereissa, joita sovittiin keskenään tai jotka varhaiskasvatuspäällikkö järjesti.

Vapaus ja autonomia johtaa omaa yksikköä ja toiminnan kehittämistä itse tarpeelliseksi näkemällänsä tavalla nimettiin hyväksi käytännöksi. Johtajat kertoivat kokevansa tärkeäksi pystyvänsä osin valitsemaan kehittämiskohteita oman yksikön tarpeiden mukaisesti. Erilaisten johtajien myös kerrottiin olevan työn rikkaus ja tukevan omaa työssäjaksamista. Erilaisuuden nähtiin myös täydentävän toinen toistaan.

”Kollegan kanssa niinku on myös semmoinen, että hyvä huumori monestakin asiasta selviää ja sitten kun minä olen vähän nipottaja näiden asioiden suhteen, niin kollega on pikkaisen vapaamielisempi, niin sitten hän aina joskus sanoo, että lopeta nyt jo, rauhoitu.”

”Jää niinku hyvin sinne omille harteille, että saa sen talon sisäisen homman pyörimään, että oman mielikuvituksen varassa, että mikä toisaalta on myöskin kiva, että on niin kun liikkumavaraa ja saa käyttää luovuutta. En niinku oikein näe että miten, että jos vetäisi narun kauhean tiukalle niin tota se sitten taas, kun jokainen yksikkö on niin omanlaisensa, niin ei me voida kaikki toimia samalla tapaa.”

”Mä sain tällöisen innokkaan apulaisjohtajan, joka on tosi tehokkaasti ja ymmärtää näistä tietokoneasioistakin paljon enemmän kuin minä, että me ollaan aika hyvä kombo, että kyllä se apulaisjohtajan rooli kyllä korostuu näissä asioissa myöskin. Apulaisjohtajasta saa semmoista tukea ja kun ei kaikkialle enää itse sitten ehdi läheteä esimerkiksi kuuntelemaan, niin sitten voi laittaa sen apulaisjohtajankin paikalle.”

Haastatteluissa tuotiin vahvasti ilmi kokemus siitä, että aina sai soittaa kollegalle ja kysyä apua. Monet myös toivat ilmi tuntevansa, etteivät aina pystyneet auttamaan kollegaa niin hyvin kuin olisivat halunneet. Kokemuksia ja hyviä neuvoja jaettiin ja hyödynnettiin erityisesti muutostilanteissa, kuten talojen yhdistyessä isommiksi yksiköiksi tai muuttaessa uuteen rakennukseen. Johtajan aloittaessa ensimmäistä kertaa omassa työtehtävässään, mentorointi mainittiin erittäin hyvänä käytäntönä, jota toiset olivat saaneet ja toiset olisivat kovasti kaivanneet.

”Moni johtaja on niinku toki sanonut, että ilman muuta koska vaan voit soittaa tai laittaa sähköpostia tai viestiä se on tosi ihanaa ja minä oon tosi kiitollinen heille.”

”Toiset johtajat on ihan kullannarvoisia ihmisiä, että mulla on siellä muutama semmoinen ihan jo ystävyysuhteita näiden ihmisten kanssa muodostunut.”

”Mentori jonka kanssa mä kävin näitä perusasioita ihan niinku järjestelmien tasolta mitä on käytössä niin käytiin niitä läpi, että meillä oli kerta viikkoon niinku yksi aamupäivänä semmoinen parin tunnin, että käytiin näitä asioita läpi, itse koin sen tosi arvokkaaksi.”

Alueelliset kokoontumiset, joissa luotiin yhteisiä toimintamalleja esimerkiksi päivärytmiin liittyen nähtiin hyvänä, koska monet talot tekivät loma-aikoina yhteistyötä. Näin yhteen sulautuminen oli helppoa, kun työn rakenteet olivat eri yksiköissä samankaltaisia. Tällä ehkäistiin loma-aikojen tuottamaa kuormitusta henkilöstölle ja edesautettiin laadukkaan varhaiskasvatustoiminnan mahdollistaminen myös loma-aikaan.

6.2 Kehittämismyönteisyyttä edistävät keinot

Osallisuus

Haastatteluissa nousi esiin kolme kehittämismyönteisyyteen liittyvää tavoitetta, jota henkilöstön osallisuudella haluttiin saada aikaan ja ne jakaantuivat edelleen yhdeksään käytäntöön. Onnistumisiin keskittyminen sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuudet korostuivat haastateltavien kerronnassa. Kaikki osallisuutta edistävät käytänteet on koottu alle taulukkoon 13.

Teema	Tavoite	Käytäntö
Osallisuus	Henkilöstön osallisuus kehittämissuorissa	Kehittämiskohteet valitaan omasta työstä
		Muutoksista tiedottaminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa
		Tavoitteiden asettelussa henkilöstö mukana
	Henkilöstön sitoutuminen kehittämistyöhön	Henkilöstö osallistetaan kehittämistehtävien suunnitteluun
		Henkilöstöä kannustetaan kokeilemaan
		Virheet hyväksytään osana kehittämissuorissa
	Henkilöstön motivointi	Oma työn merkityksellisyyden korostaminen
		Onnistumisten esiin tuominen
		Onnistumisiin johtaneen työn esiin tuominen

Taulukko 13. Osallisuus

Johtajat kertoivat haastatteluissa yhtenä tärkeimmistä kehittämismyönteisyyteen vaikuttavista tekijöistä kehittämiskohteiden valinnan omasta työstä, ja että työntekijät olivat päässeet osalliseksi prosessiin. Osallisuuden nähtiin sitouttavan henkilöstöä paremmin kehittämistyöhön, kuin ylhäältä määrätty kehittämissuoravä. Tärkeänä pidettiin myös virheiden hyväksyminen osana kehittämissuorissa. Näin kannateltiin oppivaa yhteisöä, jossa uskalletaan kokeilla uutta ilman, että epäonnistumista piti pelätä.

”Virheet ei kaada maata, niitä ei edes huomata. Sitten sieltä nousee taas ja kokeillaan jotain uutta järjestelmää, että melkein väittäisin, että ehkä se mun vahvuus on se sellainen ihmisenä ihmisten joukossa.”

Haastatteluissa johtajat kertoivat heidän tehtävänsä olevan pitää yllä keskustelua siitä, mitä ja ketä varten perustyötä tehdään. Keskustelun ylläpidon tarkoituksena oli tuoda esiin

työn merkityksellisyys lapsuudelle ja yksittäisen lapsen kokemuksille. Motivaatiota johtajat kertoivat kannattelevansa tuomalla esiin onnistumisia ja nostamalla esiin sitä matkaa, joka on kuljettu saavuttaakseen päämäärä. Näin haluttiin myös korostaa jokaisen omaa vastuuta kehittämistyöstä ja muutoksen aikaan saamisesta.

”Työn merkityksellisyttä, että oikeasti välillä muistuttaa sitä, että me ollaan täällä lapsia ja perheitä varten. Ja se että jos itseä kehittää ja on niinku silmät auki ajan hermoilla, niin varmaan se työmotivaatiokin voi nousta siitä kun näkee, että mitä kaikkea kivaa tässä ajassa lasten kanssa on ja miten tärkeitä se työ on mitä me tehdään.”

Johtajat kertoivat haastatteluissa, että työntekijöiden osallistaminen tuleviin muutoksiin nähtiin tärkeänä työhön sitoutumisen ja motivaation takia. Ennakointi tulevaisuudesta ja muutoksista tiedottaminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa oli johtajien mielestä tärkeää, jotta työntekijät kokivat tulevansa huomioiduksi muutosprosessissa.

Myönteinen suhtautuminen

Kehittämismyönteistä suhtautumista edistävät käytännöt jakaantuivat kolmen eri tavoitteen alle ja yhteensä käytäntöjä haastatteluissa esiintyi yhdeksän. Kehittämismyönteisyys näyttyi yksiköiden ja yksittäisten työntekijöiden välillä hyvin vaihtelevalta. Kaikki myönteisyyttä edistävät käytännöt on koottu alle taulukkoon 14.

Teema	Tavoite	Käytännöt
Myönteinen suhtautuminen	Epävarmuuden poistaminen tiedon lisäämisellä	Asiantuntijoiden hyödyntäminen hankkeiden ja projektien jalkauttamisessa
		Uusia asioita vähän kerrallaan, jolloin niiden omaksuminen helpompaa
	Vastahakoisuuden ehkäisy	Henkilökohtainen keskustelu työntekijän ja johtajan välillä
		Peruutusmahdollisuuden tarjoaminen kokeilun jälkeen
		Suurin osa työyhteisöstä muutoksen takana tukemassa niitä kenelle muutos ei niin helppoa
		Yhteisöllisyyden hyödyntäminen
		Onnistumisiin keskittyminen keskusteluissa
		Työrauha hankkeiden ja projektien välillä
	Ammatillinen kehittyminen	Johtajan esimerkki innostuksesta ja kiinnostuksesta kehittämiseen

Taulukko 14. Myönteinen suhtautuminen

Hyvänä käytäntönä vähentää kehittämisvastaisuutta nimettiin positiivisuuden kannattelu ja onnistumisiin keskittyminen. Lisäksi osa johtajista kertoi hyödyntävänsä ulkopuolisia asiantuntijoita uusien asioiden tuomiseen työyhteisöön. Johtajat kokivat, etteivät aina itse tienneet tarpeeksi uusista asioista tai heillä ei ollut aikaa perehtyä asiaan tarpeeksi, jolloin kyseisen asian asiantuntijoiden hyödyntäminen nähtiin hyvänä tukena uuden omaksumiselle. Lisäksi asioiden käsittely tarpeeksi pieninä palasina vähän kerrallaan nimettiin myönteiseksi käytännöksi uusien asioiden juurruttamiseksi toimintakulttuuriin.

”Mä ajattelen, että hyvän kautta saavutetaan paljon enemmän ja semmoista sen ihmettelyn ja pohdinnan kuin sen, että oot nyt tehnyt oikein tai väärin.”

”Silloin se observointi aikanaan herätti [vastustusta]. Mutta silloinkin pyydettiin sitten se observoinnin asiantuntija meille kertomaan siitä asiasta ja hän osasi sen kyllä sitten sanottaa huomattavasti paremmin kuin minä, jolloin henkilöstö sanoi, että ahaa, hienoa että no nyt he ymmärtää.”

Jos työyhteisössä tai tiimissä oli joku selkeästi aina vastahakoinen kokeilemaan uutta, johtajat kertoivat pitävänsä tärkeänä henkilökohtaisen keskustelun kyseisen työntekijän kanssa ja kannustuksen kokeilemaan uutta. Keskustelussa myös käytiin läpi mahdollisuus palata vanhaan, mikäli arvioinnin kautta tultaisiin siihen lopputulokseen, ettei uusi toimintatapa ollut hyvä. Tällainen peruutusmahdollisuus näyttäytyi osalle työntekijöistä tärkeänä. Johtajat kertoivat, että oli tärkeää saada edes suurin osa henkilöstöstä muutosmyönteisiksi, jotta he pystyivät tukemaan myös niitä, kenellä työn muuttaminen ja kehittäminen ei ollut niin helppoa.

”On se suuri merkitys [yhteisöllisyydellä kehittämistyöhön]. Se on niin helppo sanoa ei ja vetäytyä omien kiireiden taakse, varsinkin se muutosvastarinta tulee lähes niin tilanteessa, kun tilanteessa jonkin verran koski se mitä tahansa asiaa niin sitten niinku houkutella sillä sellaisella isommalla porukalla uuteen ja sitten kun aletaan ideoimaan ja innostutaan.”

Työrauhan tarjoaminen erilaisten kehittämishankkeiden ja projektien välissä nimettiin myös tärkeäksi osalle henkilöstöstä. Kehittämistyön tuloksista nauttiminen koettiin tärkeäksi ennen kuin valittiin seuraava kehittämiskohde aktiivisen työn alle. Tämä koski nimenomaan erilaisia hankkeita ja projekteja, muuten johtajat kertoivat, että tavanomaista toiminnan arviointia ja kehittämistä tulisi tehdä osana perusarkea joka päivä. Johtajat kertoivat myös pitävänsä keskusteluissa yllä sitä, mitä on jo saatu aikaan.

”Kehittämisessä on niin, että toiset on innokkaita siitä ja toisia saa vetää perässä ja toiset herää vähän myöhemmin. Mutta kehittämistä ei tietenkään kehittämisen takia, että se ei ole tarpeesta. Että mitä siellä arjessa oikeasti tarvitsee kehittää ja työrauhakin on ihan kiva, että välillä paneudutaan siihen ihan perustyöhön.”

”Sekin on tärkeätä, että osaa tunnistaa sen, että mitä ei tarvitse kehittää. Että nauttii siitä hyvästä, minkä on saanut aikaan, että kyllähän sekin niinku vaikuttaa siihen työhyvinvointiin ja motivaatioon.”

Johtajat myös pohtivat oman innostuksensa ja kiinnostuksensa ammatilliseen kehittymiseen vaikuttavan positiivisesti koko työyhteisön kehittämismyönteisyyteen. He myös kokivat oman roolinsa erittäin merkittäväksi ja vastuulliseksi muutoksen onnistumisessa.

”Muutoksen onnistuminen vaatii, että osaan sen asian tuoda henkilöstölle niin, että he siitä innostuu ja kiinnostuu. Motivoituu sitä kautta siihen.”

Esimerkin näyttäminen nimettiin monessa haastattelussa tärkeäksi keinoksi saada työntekijät kukaan yhteiseen kehittämistyöhön. Innostuksen nähtiin tarttuvan työyhteisössä helposti ja motivoivan henkilöstöä osallistumaan itsekin kehittämistyöhön.

Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyteen liittyvät käytännöt jakaantuivat positiiviseen vuorovaikutukseen ja johtajan läsnäoloon. Käytäntöjä haastatteluista oli nostettavissa yhteensä yhdeksän. Kaikki yhteisöllisyyttä edistävät haastatteluissa esiin tuleen käytännöt on koottu alle taulukkoon 15.

Teema	Tavoite	Käytäntö
Yhteisöllisyys	Positiivinen vuorovaikutus työyhteisössä	Johtaja huomioi tasapuolisesti kaikki henkilöstöryhmät
		Yhteinen tahtotila yhteisen ymmärryksen luomiseksi
Johtajan läsnäolo ja saavutettavuus		Toimiston ovi auki aina kun mahdollista
		Johtaja käy joka aamu jokaisessa ryhmässä tervehtimissä lapset ja työntekijät
		Johtaja on mahdollisimman paljon työpaikalla
		Johtaja on tietoinen ryhmien ajankohtaisista asioista
		Johtaja tuntee henkilöstön, jotta voi kohdata heidät tarpeenmukaisella tavalla
		Johtaja on läsnä tiimipalaverissa
		Johtaja tuo esiin muutoshalukkuutta ja positiivisuutta

Taulukko 15. Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyteen vaikutti johtajien kertomana positiivisesti vuorovaikutus eri ryhmien ja työntekijöiden välillä. Johtajan läsnäolo ja saavutettavuus arjessa nimettiin tärkeäksi yhteisöllisyyttä kannattelevaksi teoksi. Yhtenä käytäntönä mainittiin käynti joka aamu kaikissa ryhmissä tervehtimässä lapset ja työntekijät. Tärkeänä pidettiin myös yksinkertaista tapaa pitää toimiston ovi auki silloin kun mahdollista, jotta henkilöstö pystyi tulla keskustelemaan halutessaan. Kaikkien yksikön henkilöstöryhmien huomiointi ja heidän kiittäminen työstään nimettiin tärkeäksi yhteisöllisyyden edistämisen ja työhön motivoimisen keinona. Kehittämistyön kannalta nimettiin tärkeäksi kaikkien henkilöstöryhmien läsnäolo, jotta työn kehittämiseen oli aikaa ja mahdollisuus paneutua.

”Mä tiedän että tunnen kaikki lapset ja kaikki. Silloin me ollaan vielä enemmän semmoista yhtä päiväkotia ja enkä mä ole vaan joku semmoinen pomo jossakin tuolla punasen valon takana vaan että mä olen ihan yks osa tätä päiväkotia.”

”Mä aina sanon, että kyllä tää päiväkotien varhaiskasvatus on semmoista yhteisöllistä toimintaa, että aika äkkiä täältä huomattaisi, jos puuttuisi opettaja, jos puuttuu hoitaja, jos täältä puuttuu päivähoitotyöntekijä, erityisohjaaja, myöskin johtaja.”

”Onhan se [yhteisöllisyys] niinku helpotus varsinkin jotenkin niinku tällaisessa työssä. Kun tätä tehdään niin yhdessä, että kun tää ei ole millään lailla yksin tehtävää työtä, ei edes tää johtajan työ ole yksin tehtävää työtä.”

Eräs johtaja tiivisti yhteisöllisyyden merkityksen kehittämistyölle seuraavasti:

”Silloin jos työyhteisö on yhteisöllinen ja ajatus on tehdä sitä yhteistä hyvää, niin silloin kuitenkin se perimmäinen tahto niissäkin hetkissä, kun ollaan asioissa eri mieltä, niin voidaan reilusti olla eri mieltä ja käydä sitä dialogia ja keskustelua siitä, että miten me nyt tehtäisiin, jotta me saataisiin se yhteinen näkemys, kuin että sitten on vähän niinku monta pientä päiväkotia yhden päiväkodin sisällä, niin silloinhan se on tosi vaikea vetää sitä yhteistä linjaa.”

Tietoisuus siitä, mitä asioita eri ryhmissä on juuri sillä hetkellä pinnalla, nimettiin tärkeäksi johtajan vastuuksi. Tähän oli johtajilla erilaisia keinoja ja osa kertoi opettelevansa edelleen, kuinka pysyä kärryillä tiimien arjesta. Kaikki johtajat kertoivat haastatteluissa toivovansa enemmän aikaa ryhmissä läsnäoloon ja työntekijöiden kohtaamiseen. Osalla sen toteutumiseen kerrottiin olevan paremmat mahdollisuudet.

Henkilöstön tunteminen nimettiin tärkeäksi ja eräs johtaja kertoikin tietävänsä jo yhdellä vilkaisulla tai pystyvänsä päättelemään askelten äänistä, minkälaisella tuulella henkilöstö on.

Johtajan tuki tiimien kohdatessa haasteita liittyen joko keskinäiseen yhteistyöhön tai lasten asioihin, nimettiin tärkeäksi keinoksi kehittää työtä vastaamaan sille asetettuja tavoitteita.

”Yksi tiimipalaveri taisi liittyä tuossa syksyllä just siihen, että ei päästy tiimissä yhtään eteenpäin, niin sitten johtaja meni sinne ja kellotti sen, että nyt seuraava asia ja sitten seuraavaan.”

Johtajan rooli yksikön arjessa näyttäytyi haastatteluiden perusteella todella monipuoliselta ja läsnäolo työpaikalla lomautuksista ja korona-ajan etätöistä huolimatta oli monen puheissa todella tärkeä edesauttamaan yksikön yhtenäistä toimintakulttuuria. Johtajan arjen johtamistyöhön kerrottiin vaikuttavan myös sen, kuinka monta erillistä rakennusta yhdellä johtajalla oli vastuullaan. Yhteistyö ja tiedottaminen muihin rakennuksiin kuin siihen, missä oma toimisto sijaitti, koettiin hankalana. Johtajat kertoivat lisäksi heillä olevan suuri vastuu olla sitkeitä ja pitkäjänteisiä muutostyössä sekä tuoda esiin työntekijöiden osaamista. Perusteiden ja kokemusten kautta tehtävä työn kehittäminen nimettiin useassa haastattelussa hyväksi tavaksi saada työntekijät mukaan kehittämiseen.

”Mun toimiston ovi on yleensä auki eli mun onni on se, että mulla on vaan tää yks katto. Kaikki nää lomautusajan ja kaikki nämä niin tota mä olen ollut aina täällä paikalla ja korona-ajankin olin täällä työpaikalla paikalla. Mä olen kokenut tän hyväksi ja mä olen myös saanut palautetta mun henkilökunnalta siitä, että he arvostaa sitä että mä olen yleensä paikalla.”

”Minun tehtävä on niin kun kaivaa ihmisistä niitä uusia ulottuvuuksia, positiivisuutta ja muutoshalukkuutta.”

Monessa haastattelussa puhuttiin myös ”punaisesta valosta”, joka erotti johtajan muusta yksiköstä ja työntekijöistä. Tästä puhuttiin myös yhteisöllisyydestä keskusteltaessa. Tällä viitattiin toimiston oven vieressä olevaan valoon, jolla johtaja pystyi viestimään, ettei juuri nyt ole käytettävissä vaan meneillään on keskittymistä vaativa työtehtävä tai palaveri. Tätä punaisen valon viestiä noudatettiin yksiköissä vaihtelevasti.

”Nyt mä olen opetellut käyttämään tuota punaista valoa [oven pielessä varattu-valo], mikä mulla on nyttenkin päällä, mutta se on jännä juttu, että vaikka se on päällä, niin ei se koskaan oikein pitele ketään.”

”Mun pitää harjoitella myös sitä, että on niitä hetkiä, että milloin tarvitsen sitä keskeytymätöntä työaika, että tää on kanssa semmoinen opeteltava harjoiteltava asia heille sekä mulle.”

Yhteisöllisyys ylipäättään näyttäytyi haastatteluissa paljolti johtajan vastuulla olevana asiana. Johtajan esimerkin voima nimettiin johtajien puheessa suureksi myös tämän teeman yhteydessä. Johtajan läsnäolo arjessa nähtiin erityisen tärkeäksi koko päiväkodin yhteisöllisyyden kannalta, jotta johtajat koettiin osaksi yhteisöä sekä helposti saavutettavaksi. Työpaikalla läsnäolo oli tärkeää myös työyhteisön ajankohtaisten asioiden tuntemisen takia. Työyhteisöä puhututtavat asiat tuli helpommin tietoon fyysisellä läsnäololla ja näin johtajat pystyivät paremmin puuttumaan varhaisessa vaiheessa epäkohtiin tai toisaalta tukea työntekijöitä haastavissa tilanteissa.

Työhyvinvointiin panostaminen

Työhyvinvointia ja sitä kautta kehittämismyönteisyyttä edistäviä käytäntöjä haastatteluista nousi esiin yhteensä 13, jotka jakaantuivat viiden eri tavoitteen alle. Osa käytännöistä nimettiin myös esimerkiksi motivaatiosta tai yhteisöllisyydestä keskusteltaessa. Kaikki haastatteluissa esiin tulleet työhyvinvointiin liittyvät kehittämistyötä edistävät käytännöt on koottu alle taulukkoon 16.

Teema	Tavoite	Käytännöt
Työhyvinvointiin panostaminen	Työvuorosuunnittelu tarpeen mukaisesti kehittämistyötä mahdollistamassa	Lasten läsnäolojen huomiointi työvuorosuunnittelussa
		Henkilöstön tarpeiden huomiointi työvuorosuunnittelussa
		Työvuorojen jakaantuminen tasaisesti
	Työnkierto työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä kannattelemassa	Lyhyet paikkaukset esimerkiksi sairastapauksissa
		Toisen ryhmän auttaminen silloin kun omassa ryhmässä vähän lapsia
		Muihin työntekijöihin tutustuminen eri ryhmissä vierailujen kautta
		Loma-aikojen ryhmien yhdistäminen, tutustuttaa työntekijöitä toisiinsa
	Motivaation ja innostuksen edistäminen	Muissa ryhmissä vierailu hyvien työtapojen jakamisen takia
		Haastavien työtilanteiden läpikäynti työntekijä kohdaten ja häntä kuunnellen
		Huumorin käyttö arjessa
	Työn ulkopuoliset tapaamiset	Vapaaehtoiset kokoontumiset työajan ulkopuolella hauskanpidon merkeissä
	Johtajan oma työhyvinvointi kehittämistyön mahdollistajana	Työn rajaaminen
		Työrauha keskittymistä vaativissa tehtävissä, toimiston ovi kiinni tai punaisen valon käyttö

Taulukko 16. Työhyvinvointiin panostaminen

Työssäjaksamisesta huolehtiminen nimettiin myös tärkeäksi, jotta työtä jaksettiin myös kehittää. Tähän johtajat kertoivat vaikuttavansa esimerkiksi työvuorosunnittelulla. Työntekijöiden työvuorot suunniteltiin mahdollisimman hyvin tarvetta vastaavasti niin aamuihin kuin iltoihin. Työvuoroja pyrittiin myös suunnittelemaan työntekijän tarpeita vastaavaksi mahdollisuuksien mukaan. Tärkeänä työhyvinvointia tukevana tekijänä nähtiin myös työvuorojen jakaantuminen tasaisesti eri työntekijöille. Lisäksi työnkierto päiväkotien ja tiimien välillä nimettiin hyväksi keinoksi ruokkia motivaatiota ja innostusta. Myös lyhyet paikkaukset esimerkiksi henkilökunnan sairastumisen takia nimettiin keinoksi vahvistaa yhteisöllisyyttä yksiköissä. Yhteisöllisyyden nähtiin kannattelevan työssä viihtymistä. Työntekijöiden liikkuminen yksikön sisällä tarpeen mukaan kerrottiin myös ennalta keskustelluksi tavaksi toimia, johon oli näin helpompi sitoutua.

”Joo ja se [joustavuus työajoissa] on pakko toimia puolin ja toisin, muuten loppuu työntekijät. Se ei sitten taas niinku meille eduksi ollenkaan, mutta se on aina sellaista tasapainoilua.”

”Ajoittain se on meidän vahvuus, että toisinaan meillä on todella hyvä henki siinä, että tarjotaan sitä työntekijää lähtemään paikkaamaan toiseen ryhmään. Työntekijöitä, jotka ei ole ryhmä sidonnaisia, heitä hyvin helposti annetaan sitten eteenpäin ja jos on sijainen jolle just nyt ei ole tarvetta niin tarjotaan muualle. Meidän vahvuus sitten taas me ollaan totuttu siihen ja joudutaan käymään sitä keskustelua niin kaikki tietää sen ja tietää, että se helpottaa myös omaa oloa kun annan joskus meiltä, niin mekin saadaan sitten joskus [apuja toisesta ryhmästä].”

Työhyvinvointiin johtajat kertoivat vaikuttavansa varmistamalla työntekijöiden mahdollisuuden tulla kuulluksi ja kohdatuksi, varsinkin haastavien tilanteiden käsittelyssä. Myös huumori nimettiin hyväksi tavaksi lisätä työssä viihtymistä ja kiitosta annettiin sellaisille työntekijöille, jotka tiukkanakin päivänä jaksoivat tsemptata yhdessä johtajan kanssa muita. Lisäksi erilaisten työajalla ja työajan ulkopuolella tapahtuvien yhteisöllisten tilaisuuksien nähtiin vaikuttavan positiivisesti yhteisöllisyyteen ja työhyvinvointiin. Vaikka kaikki eivät aina päässeet osallistumaan yhteisiin vapaa-ajan kokoontumisiin, ei ketään sen takia jätetty ulkopuolelle työyhteisössä.

”Paljon me heitellään, että hei miltä teistä tuntuu tää ja miten te näette? Ja me tosi usein sanotaan, että ei me olla siellä tilanteessa, että kertokaa meille. Niin kyllä mun mielestä tosi hyvin kyllä kertovat.”

”Kiva kun näkee ihmiset muualla, kun työn touhussa ja tässä normaalirutiinissa”

Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen nimettiin lähes jokaisessa haastattelussa yhdeksi tärkeimmäksi arjen teoksi, jolla vaikutetaan henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja laaditaan perusta työn kehittämiseksi. Varsinkin pätevistä henkilökunnasta haluttiin pitää kiinni, koska kouluttautuneen ja kokeneen henkilöstön ajateltiin edesauttavan laatua ja kehitystyötä. Alan valtakunnallinen henkilöstötilanne näyttäytyi haastateltujen johtajien työssä.

”Kun nyt valtakunnallinen tilanne on vähän mitä on ja ehkä on sellaista väsymystä koko alalla aistittavissa niin jotenkin se, että nostettaisiin vielä enemmän työntekijän hyvinvoinnin tärkeys, kuinka tärkeitä ne on meille, ei me yksiköt toimita, jos ei meillä ole itseohjautuvia työntekijöitä jotka ottaa siitä työstä koppia, ne on meille elinehto.”

Johtajan oma työhyvinvointi nimettiin myös tärkeäksi kehittämistä edistäväksi tekijäksi. Eri-tyisesti työn sirpaloituminen nähtiin työtä hankaloittavaksi asiaksi. Osa johtajista myös kertoi oman työn rajaamisen olevan tärkeää, vaikkakin välillä vaikeaa. Johtajien piti myös tasapainoilla toisaalta läsnäolon ja toisaalta oman työrauhan välillä. Samat teemat esiintyivät haastatteluissa myös yhteisöllisyydestä keskusteltaessa. Esimerkiksi toimiston oven sulkeminen nähtiin tärkeänä silloin, kun työtehtävä oli keskittymistä ja työrauhaa vaativa. Toisaalta ovi haluttiin pitää auki mahdollisimman usein, jotta henkilöstö koki johtajan olevan helposti tavoitettavissa. Johtajat kertoivat työntekijöiden kunnioittavan johtajan työrauhaa hyvin vaihtelevasti. Johtajat myös kertoivat haastatteluissa, että osa työntekijöistä toivoi johtajan ratkaisevan heidän puolestaan kaikki ongelmat. Tämä koettiin raskaana.

”Omat voimavarat tulee olla hyvät, jotta jaksaa sitä tehdä. Se on ensimmäisen edellytys, jos esihenkilö on hirveän tympääntynyt työhön, niin ei me nyt ehkä voida olettaa, että työntekijät jaksavat kehittää, jos ei ole itse kiinnostunut.”

”Oon luonteeltani semmoinen, että mielelläni kyllä ratkaisisin kaikki probleemat, mutta on jo joutunut sen toteamaan, että se ei ole mahdollista ja myös sen ei voi tehdä toisten puolesta ja sitten se, että se semmoinen oma jaksaminen ja työssä hyvin voiminen on aika tiukassa sen prässin jälkeen.”

Työhyvinvointi nähtiin johtajien kertomuksissa erityisen tärkeänä osatekijänä kehittämismyönteisyyteen liittyen ja sitä tukevia käytäntöjä nimettiin paljon. Työhyvinvointiin liittyvät asiat myös arvotettiin yleisesti korkealle.

6.3 Kehittämistä estävät tekijät

Haastatteluissa tuotiin esiin myös asioista, joiden koettiin olevan esteenä työn kehittämiseksi. Useimmin mainittiin työn kiire ja kehitettävien asioiden määrä erityisesti hallinnosta tulevien hankkeiden ja projektien kautta. Vaikka monet mainitsivat hankkeiden olevan

hyödyllisiä, useat myös kertoivat niitä olevan liikaa, eivätkä ne aina vastanneet juuri kyseisen yksikön kehittämistarpeisiin. Osa johtajista myös kertoi kokevansa kehittämishankkeiden tulevan joskus liian nopealla aikataululla ja liian vähällä perehdytyksellä. Tämän kerrottiin vaikeuttavan hankkeen viemistä työntekijöille.

”Sellaiset asiat, mitkä on hyvin perusteltu ja pohjustettu, että on itselläänkin varma olo viedä henkilöstölle. Sehän on kiva juttu, jos tulee sellaista, että tulee tosi nopealla aikataululla jotain, että pitää ruveta tekemään jotain uutta asiaa ja sitä ei oikein itsekään ei ole päässyt siihen perehtymään siihen asiaan, niin silloin ne on vähän kenkkuja viedä.”

Esteenä työn kehittämiseksi mainittiin erityisesti vuorohoitoa tarjoavissa yksiköissä se, ettei koko tiimin henkilökunta välttämättä päässyt tiimipalaveriin paikalle työvuorojen takia. Vuorovaikutusta ja yhteistä keskusteluaikaa pidettiin erittäin tärkeänä yhteisen toimintakulttuurin luomiselle ja eteenpäin viemiselle. Johtajat kertoivat työntekijöiden sitoutuvan toimintakulttuurin kehittämiseen paremmin, mikäli pääsivät itse laatimaan tavoitteita ja toimenpiteitä.

Osalla johtajista oli hallinnoitavanaan useammassa eri rakennuksessa sijaitsevat lapsiryhmät, jonka todettiin hankaloittavan johtamista ja yhteisöllisyyden kokemusta. Jokaisen katon alla kerrottiin vallitsevan omanlaisia tapoja toimia, minkä kerrottiin olevan sekä hyvä että huono asia. Toisaalta yksilölliset puitteet antoivat toiminnalle yksilöllisiä raameja, mutta samassa päiväkodissa toivottiin myös samanlaisia käytäntöjä, vaikka fyysisesti ei oltukaan samassa talossa.

Varhaiskasvatuspäällikön tavoittaminen, sekä mentoroinnin saaminen johtajan aloittaessa työssä, nousivat esiin kaikkein vaihtelevimpina kokemuksina. Toiset johtajat kertoivat saavansa esimieheltään apua ja tukea heti sen ilmetessä, ja toiset kokivat hänen olevan vaikeammin tavoitettavissa. Osa johtajista myös kiitteli, miten hyvin oli saanut tukea ja apua aloittaessaan työssään, ja miten kollegan kanssa oli sovittu viikoittain mentorointiaikoja, joissa pystyi käymään läpi eteen tulleita kysymyksiä. Muutama taas kertoi, ettei saanut minäkäänlaista tukea työn aloituksessa. Vaikka alun perin oli sovittu muutamia perehdytysaikoja, ne oli jouduttu perumaan sairaslomien takia eikä uusia ollut sovittu. Tämän koettiin hidastavan työhön sisälle pääsyä ja sitä kautta toiminnan kehittämistä ja laatuun panostamista. Huomion arvoista on, että osa haastateltavista oli aloittanut työssään vuosikymmeniä sitten, ja osa vasta lähivuosina, jolloin työhön perehdyttämiseen liittyvät käytänteet ovat todennäköisesti olleet erilaisia.

7 Pohdinta

7.1 Tulosten tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä niitä käytännön keinoja, joilla johtajat toteuttavat pedagogista johtajuuttaan omissa yksiköissään päämääränään toiminnan kehittämisen ja laadun parantaminen. Kaikki haastatteluissa esiintyneet hyvät käytännöt on koottu yhteen liitteessä 4. Hyvät käytännöt kehittämisen edistämiseksi näyttäytyvät jakautuvan yksittäisiin tekoihin ja arvovalintoihin sekä laajempiin periaatteisiin; tyyleihin ja tapoihin tehdä työtä. Taustalla vaikuttavien periaatteiden ja arvojen nähtiin ohjaavan työtä sellaisella tavalla, joka antoi mahdollisuudet kehittämistyön onnistumisella ja laadun parantumiselle. Näitä periaatteita ja arvoja johtaja sovelsi työssään tarpeen mukaan. Periaatteet ja arvot näyttäytyivät eri yksiköissä eri tavalla yksikön ja työntekijöidensä yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Ne myös muuttuivat ajassa ja paikassa. Toisinaan johtajalta vaadittiin tiukkaa johtamista ja asioiden päättämistä ja toisinaan taas autonomian antamista tiimeihin. Tasapainoilu näiden välillä vaati johtajalta paljon ja erityisesti työntekijöiden ja tiimien tuntemista. Johtajat nimesivät myös paljon sellaisia käytäntöjä, jotka vaikuttivat työn kehittämisen onnistumiseen monen eri tekijän kautta, eivätkä rajautuneet vain yhteen haastattelussa käsitellyyn teemaan.

Laadun johtaminen varhaiskasvatuksessa näyttäisi tämän tutkimuksen perusteella olevan siis kehä, jossa hyvät käytännöt ruokkivat luomaan uusia hyviä käytäntöjä. On vaikea nostaa esiin, mikä on ollut ensin, koska kehittämistyöhön liittyvät tekijät nivoutuvat yhteen. Tämä näkyy myös tuloksia kokoavissa taulukoissa. Esimerkiksi johtajan läsnäolo ja vuorovaikutus luo avointa ilmapiiriä, joka luo hyvää työilmapiiriä ja sitouttaa henkilökuntaa. Sitoutunut henkilökunta taas on motivoitunutta kehittämään työtään, koska näkevät hyötyvän siitä pitkällä aikavälillä itse. Pitkäaikainen henkilökunta ja pysyvät johto taas oppivat tuntemaan toisensa, mikä ruokkii edelleen vuorovaikutusta varhaiskasvatussyksiköissä. Käytäntöjen sijoittelu teemojen ja tavoitteiden alle voisi olla tehty myös eri tavalla kuin tässä opinnäytetyössä, jossa käytännöt pyrittiin asettelemaan sen teeman alle, josta keskusteltaessa ne haastatteluissa esiintyivät.

Varhaiskasvatuksessa toimintakulttuuri on isossa osassa laadun muodostumisessa ja johtamisella voidaan vaikuttaa sen muotoutumiseen. Varhaiskasvatuksessa toimintakulttuurin tulee tukea lasten hyvinvointia ja oppimista sekä olla inklusiivinen. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022, 32.) Organisaatioon muodostuu aina jonkinlainen kulttuuri ja sen jättäminen johtamatta on virhe, koska silloin jätetään käyttämättä potentiaali oppivan organisaation ja pedagogisen keskustelukulttuurin muodostumiselle. Toimintakulttuuriin johtajat

kertoivat vaikuttavansa omalla esimerkillään sekä arjen rakenteilla, jotka mahdollistivat yhteisen keskustelun, osaamisen jakamisen ja kehittymisen pohtimalla haasteellisia pedagogisia tilanteita yhdessä. Johtajat toivat myös esiin tiimien vastuun käyttää heille annettua palaveriaikaa tehokkaasti toiminnan kehittämiseen. Jaetun pedagogisen johtajuuden avulla työntekijöitä osallistettiin ja sitoutettiin päiväkodin toimintaan. Kuten Mölsä ym. (2023) tutkimuksessaan havaitsivat, myös tässä opinnäytetyössä korostettiin henkilöstön osallisuuden toteutumisen sekä tiedottamisen merkitystä työhyvinvoinnille muutostilanteessa. Esimerkiksi päiväkotien yhdistyessä tai siirtyessä uuteen rakennukseen, johtajat kertoivat kehittämistyön onnistumisen kannalta henkilöstön osallisuuden olevan ensiarvoista. Hyvinvoiva henkilöstö koettiin motivoituneeksi uuden toimintakulttuurin rakentamisessa.

Vuorovaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen arjen rakenteita suunnitellen nähtiin tärkeänä yhteisen ymmärryksen luomiselle ja ajatusmallien kehittämiseksi. Kalavainen (2021, 246) toteaa, ettei kehittämistyö voi olla vain erilaisten ajatusten yhteensovittamista ja kompromissin löytämistä vaan uusien ajatusmallien luomista vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tätä myös tässä opinnäytetyössä haastatellut johtajat korostivat.

Kuten Heikka ym. (2021) tutkimuksessaan toivat ilmi, myös tämän opinnäytetyön haastatteluissa johtajat kertoivat, miten eri tiimit ja eri opettajat tarvitsivat eri tavalla tukea työn kehittämiseen. Haastatteluissa johtajat kertoivat esimerkiksi ei-pätevän opettajan tarvitsevan enemmän johtajan tukea oman tiiminsä pedagogiikan kehittämiseen. Kangas ym. (2022) taas tutkivat varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksia varhaiskasvatustyön haasteista ja keräsivät heidän kehittämisohjeita ajankohtaisten varhaiskasvatusalan yhteiskunnallisten muutosten takia. Laadun parantamiseen tähtäävä varhaiskasvatuslainsäädännön uudistus koskee varhaiskasvatustoiminnan sisältöä ja henkilöstörakennetta. Tutkimuksen mukaan osa koetuista haasteista liittyivät työn kehittämismahdollisuuksiin sekä organisointiin yksiköissä. Vaatimukset työn kehittämiseksi eivät aina vastanneet siihen annettuja resursseja. Yksiköissä ei myöskään ollut aina selkeitä työnkuvia, mikä aiheutti epäselvyyksiä vastuunjaosta. Tämän opinnäytetyön haastatteluissa johtajat korostivat kaikkien ammattiryhmien olemassaolon merkitystä työn sujumiseksi, ja miten tärkeää on, että jokainen hoitaa oman työnkuvansa mukaiset tehtävät. Myös tässä opinnäytetyössä tuli ilmi kokemus tarpeellisten resurssien merkityksestä kehittämistyölle.

Aiemman tutkimuksen mukaan johtajat kokevat lasten toimintaan sitoutumisen yhdeksi tärkeimmäksi osatekijäksi tiimien suunnittelun lasten pysyvien vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta (Ruohola ym. 2021). Tässä opinnäytetyössä esille tuli johtajien näkemykset tiimien suunnittelusta lasten ja toiminnan tarpeet edellä, eikä aina pelkästään työntekijöiden toiveita kuunnellen, vaikka sekin nähtiin tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta. Tällä

käytännöllä haluttiin varmistaa henkilöstön sijoittuminen osaamisensa perusteella tarkoituksenmukaisesti sekä toiminnan kehittymisen turvaaminen ”tuulettamalla” näkemyksiä. Uusien tiimien nähtiin ikään kuin pakosti joutuvan käymään vuoropuhelua ja reflektiota toimintatavoistaan, arvoistaan ja perusteluista tietyille tavalle toimia. Tämän prosessin nähtiin edistävän toiminnan kehittämistä. Tiimityön toimivuudella ja johtajuudella on todettu olevan yhteys myös työhyvinvointiin myönteisten tunteiden ja sitoutumisen kautta (Kumpulainen ym. 2023). Tiimityön toimivuudella on lisäksi todettu olevan merkittävä myös varhaiskasvatuksessa tukea tarvitsevien lasten kannalta, koska toimiva tiimityö edistää toiminnan laatua ja vaikuttavuutta (Ranta ym. 2023).

Varhaiskasvatuksen jatkuvassa muutoksessa johtajan tuki henkilöstölle on tärkeää. Johtajan tulee hallita työyhteisössä esiintyviä jännitteitä ja tukea henkilöstöä tarvittaessa luopumaan vanhoista ajatusmalleista ja toimintatavoista. (Siippainen ym. 2021, 35.) Johtajan vastuulla on luoda työyhteisöön sellaiset rakenteet, joiden avulla arviointi ja kehittämistyö on mahdollista, vaikka myös henkilöstön vastuulla on ottaa vastuuta työn laadusta ja kehittämisestä. (Hujala ym. 2017, 337–338.) Johtajien kertomukset omista käytänteistään tehdä tilaa pedagogiselle keskustelulle ja toiminnan arvioinnille vaihtelivat tämän opinnäytetyön haastatteluissa paljon. Osassa yksiköitä tiimipalaverit toteutuivat harvemmin, osassa niistä pidettiin tiukasti viikoittain kiinni. Johtajista muutama kertoi käytäntönään olevan tiimeissä vierailu säännöllisesti tavoitteenaan tukea tiimejä. Tämä oli vielä useamman toiveena, mutta ajankäytöllisesti se ei ollut mahdollista. Osa myös kertoi, että tiimipalavereista tuli tehdä muistio, joka palautetaan johtajalle. Näin johtaja sai tietoa tiimeissä puhututtavista aiheista ja toisaalta pystyi seuraamaan tiimiajan kuluvan olennaisten asioiden käsittelylle. Tiimipalaverimuistioita käytettiin myös keinona nostaa yhteiseen keskusteluun asioita, jotka yksikössä puhututtivat, tai mihin kaivattiin yhteistä linjanvetoa tai ratkaisuehdotuksia muilta. Esihenkilön tuki työntekijän itsereflektion kehittymisessä nähtiin tärkeänä. Myös Keronen ym. (2022) tutkivat oppimisen johtamista esihenkilötyössä ja huomasivat keskeistä olevan tukea henkilöstöä tunnistamaan itse oppimistilanteita ja niiden hyödyntämistä.

Päiväkodin johtajat kertoivat työaikaansa kuluvan paljon sijaisten hankintaan ja hallinnollisiin tehtäviin. Työrauhaa ja keskeytyksetöntä työaikaa oli monen mielestä vaikea järjestää. Samanlaisia kokemuksia myös Siippainen ym. (2021, 96) saivat kyselyssään päiväkodin johtajille. Tässä opinnäytetyössä monet vastaavat kokivat tämän estävän heidän paneutumisen kehittämistyölle siinä määrin, kuin he olisivat toivoneet. Keinoja oman työrauhan saavuttamiseksi oli esimerkiksi ”punainen valo” oven pielessä ja työtehtävien jakaminen apulaisjohtajan kanssa. Apulaisjohtaja nimettiin haastatteluissa todella tärkeäksi oman työn tueksi ja vertaiseksi, jonka kanssa luoda yhteistä visiota tulevaisuudesta sekä pohtia työn kehittämisen keinoja yksikössä. Työparityöskentely johtaja-apulaisjohtaja mallilla

näyttäytyi haastatteluissa myös tärkeäksi johtajan työhyvinvointia ja motivaatiota tukevaksi asiaksi. Myös apulaisjohtajat itse kokivat oman roolinsa erittäin merkittäväksi arjen työn ja hallinnollisten tehtävien välimaastossa näitä yhdistävänä tekijänä.

Eri aikakausilla varhaisvuosien kasvatuksessa on ensin painottunut päivähoito, ja sittemmin näkemys varhaiskasvatuksesta. Näillä on ollut toiminnalle erilaisia tavoitteita vanhempien työssäkäynnin mahdollistamisesta lapsen oikeuteen saada vaikuttavaa varhaiskasvatusta. Tasa-arvoinen varhaiskasvatus ei vielä näy kaikissa yksiköissä. (Ranta ym. 2021.) Tässä opinnäytetyössä johtajat kertoivat henkilökunnan erilaisista ajatuksista ja toimintatavoista, joista osa liittyi tiukasti henkilöstön omiin kokemuksiin, koulutukseen ja työhistoriaan. Taustaltaan pitkän uran päivähoidon aikakaudella tehneiden työntekijöiden kerrottiin ottavan uudistuksia joskus vastaan vastahakoisesti, vaikka tätä ei voinutkaan yleistää koskemaan kaikkia pitkän uran tehneitä työntekijöitä. Keinoja ja käytäntöjä kehittää toimintaa ja viedä uudistuksia eteenpäin kerrottiin olevan niin lempeitä kuin vähän kovempiakin. Kuten Kalavainen (2021, 250) tuo ilmi, myös haastatteluissa nousi esiin ajatus siitä, että muutosta ja kehittämistä pelkäävien työntekijöiden kanssa rohkaisu ja tuki on hyödyllisempää kuin vastarinnan murtaminen.

Mielenkiintoista on huomioida johtajien käyttämät ilmaukset liittyen esimerkiksi työnkiertoon talon sisällä. Tämän nähtiin pakottavan, vaativan ja ohjaavan henkilöstöä keskustelemaan toiminnasta ja sulauttamaan erilaisia käytänteitä pedagogisesti perustellen toisiinsa. Johtajista vain muutama käytti positiivisempia ilmauksia kuten antaa mahdollisuuden keskustella työstä ja kehittää toimintatapoja tai innostaa kokeilemaan uutta. Näin ollen voisi vetää johtopäätöksen, että johtajat käyttivät työnkiertoa talon sisällä erityisesti kehittämistyöhön vastahakoisesti suhtautuvan henkilöstön takia, saadakseen heidätkin pakosti refleктоimaan työtään ja pois omalta mukavuusalueeltaan. Osaamisen kehittämisen perspektiivistä mahdollisimman erilaisten ihmisen kanssa työskentely on arvokasta, koska silloin verkostosta löytyy erilaista osaamista kuin mitä itsellä jo on (Eklund 2021,169).

Johtajan saama tuki omalle työlleen vaihteli haastatteluiden perusteella paljon. Mentoroinnin on todettu voivan vaikuttaa positiivisesti varhaiskasvatuksen laatuun sekä lisätä johtajien vertaistukea, itseluottamusta ja selkeyttävän heidän johtamisnäkemystään (Douglas 2019). Myös tässä tutkimuksessa johtajat kertoivat mentoroinnin olleen heille merkityksellinen tuki työuran alussa. Johtajien kertomuksissa tuli myös ilmi heidän kokemuksensa ylemmän hallinnon ja työntekijöiden välissä. Joskus johtajat joutuivat viemään ylhäältä annettuja kehittämissuhteita ja projekteja omiin yksiköihinsä ilman kunnan tukea ja perehdytystä aiheeseen. Toivonen ym. (2023) tutkivat talouden vaikutusta päiväkodin johtajien työhön ja totesivat esimerkiksi suhdelukujen sekä tehokkuus/tuottavuusajattelun ohjaavan työn

järjestelyä yksiköissä. Tutkimuksessa johtajat toivat esiin, miten työoloja kuvailtiin kuormittaviksi, vaikka taloudellisesti katseltuna ryhmissä ei ollut paikalla edes lain sallimaa enimmäismäärää lapsia. Lisäksi tutkimuksessa nousi esiin ajatus siitä, että varhaiskasvatussuunnitelman kirjauksia voisi tulkita niin, että sen asettamat vaatimuksen työlle vähenee ja sitä kautta myös kuormitus. Toisaalta taas taloudellisista tavoitteista ei koettu olevan mahdollista joustaa, vaikka työhyvinvoinnin koettaisiinkin vaarantuvan. Edellä kuvattu tutkimus on mielenkiintoinen suhteessa tämän opinnäytetyön tuloksiin, jossa johtajien puheessa näkyi työhyvinvoinnista huolehtiminen osin kehittämistyön kustannuksella rajaamalla yksikössä käynnissä olevia hankkeita ja projekteja. Toisaalta taas osassa haastatteluista työhyvinvointi nähtiin toisarvoisena esimerkiksi juuri tiimien muodostamisessa toiminnan ja lasten vaatimusten, eikä työntekijöiden toiveiden pohjalta. Suoraan taloudellisia näkökulmia ei tämän opinnäytetyön haastatteluissa tuotu esiin kehittämisjohtamisen yhteydessä.

Oman osaamisen kehittäminen ja mahdollisuus valita itselleen mielekäs osaamisen hankkimisen tapa vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja innostusta sekä kehittämismyönteisyyttä (Wenström 2020, 162). Johtajat toivat esiin koko kaupungin henkilöstöä koskevia koulutuksia, jotka oli ylhäältä valittu vastaamaan organisaation tarpeita. Tämä nähtiin sekä positiivisena että negatiivisena käytäntönä, toki osa kertoi myös voivansa valita mitä koulutuksia yksikössään tarjoaa. Johtajien omaa osaamisen kehittämisen kerrottiin saavan tukea hallinnosta ja se mahdollistettiin helposti. Erilaiset työryhmät kuten muuveri- ja kulttuuritoiminta, jossa samasta asiasta kiinnostuneet työntekijät saivat vaihtaa osaamistaan ja ideoitaan yli yksikkörajojen, koettiin Kouvolan varhaiskasvatuksen vahvuudeksi. Johtajalla on olennainen rooli työyhteisönsä kehittämistyön mahdollistajana ja varhaiskasvatusalan muuttuvien vaatimusten mukana pysymisessä. Kuten Fonsén ym. (2022) tutkimuksessaan havaitsivat, myös tässä opinnäytetyössä haastatellut varhaiskasvatusyksiköiden johtajat olivat itse erittäin motivoituneita itsensä kehittämiseen ja reflektoivat omaa toimintaansa monipuolisesti. He myös kokivat pääsääntöisesti olevansa valmiit vastaanottamaan hyvin pohjustettuja ja tarkoituksenmukaisia uusia projekteja ja hankkeita.

Toivainen ym. (2012) tutkivat osaamisen kehittämistä työorganisaatioissa ja totesivat ettei osaamisen jakaminen aina tuota pelkästään hyvää lopputulosta, koska olemassa oleva osaaminen ei aina ole ajantasaista tai toiminnan kannalta olennaista. Tässä opinnäytetyössä haastateltavat toivat esiin osaamisen jakamisen kuitenkin positiivisena, tavoiteltavana asiana, eikä kukaan esittänyt kritiikkiä sitä kohtaan, onko jaettava osaaminen organisaation työn kehittämisen näkökulmasta hyödyllistä.

Laadullisen tutkimuksen emansipatorinen tehtävä on myös tuottaa tutkittavalle lisää ymmärrystä ja positiivisia ajatuksia tutkittavasta aiheesta (Vilkka 2021, 125). Opinnäytetyön

yhtenä tavoitteena olikin lisätä johtajien kompetenssin tunnetta ja sitä kautta lisätä työn merkityksellisyyden tunnetta ja vaikuttaa näin positiivisesti työhyvinvointiin. Tämän lisäksi tavoitteena oli myös hyvien käytäntöjen esiin tuomisen kautta auttaa kohdeorganisaatiota löytämään menestystekijöitä laadukkaan varhaiskasvatuksen sekä jatkuvan parantamisen taustalle. Tulosten esittely kohdeorganisaatiossa tukee tavoitetta johtajien osaamisen esiintuomisesta. Jo haastatteluissa osa johtajista sanoitti ymmärryksen lisääntymistä omista ansioistaan esimerkiksi: *”En tullutkaan ajatelleeksi aiemmin, miten paljon tämänkin eteen olen tehnyt töitä.”* sekä *”Nyt huomaan, että syy siihen miksi työntekijät kääntyvät ehkä liikaakin minun puoleeni, on se, että he luottavat minuun.”* Koska haastatteluissa tuli esiin erilaisia käytänteitä työn kehittämiseksi ja kehittämismyönteisyyden edistämiseksi, tavoitteeseen on mahdollista päästä, mikäli kohdeorganisaatio hyödyntää opinnäytetyön tuloksia jatkossa.

Tulevaisuudessa varhaiskasvatustoiminnalle asetetaan vielä enemmän odotuksia, jotka liittyvät henkilöstön toimintaan ja varhaiskasvatuksen laatuun. Laatueroit yksiköiden välillä esittävät varhaiskasvatuksen vaikuttavuuden arviointia kansallisella tasolla, koska osassa lapsiryhmiä ei esimerkiksi ole yhtään pätevää varhaiskasvatuksenopettajaa. (Ranta ym. 2021, 67.) Yhtenä opinnäytetyön tavoitteena oli tasalaatuista kehittämistyötä ja sitä kautta toiminnan laatua Kouvolan varhaiskasvatuksessa kokoamalla ja jakamalla kehittämistyötä edistäviä käytäntöjä yksiköstä toiseen. Tätä tavoitetta tukee tulosten esittely kohdeorganisaatiossa, sekä tulosten kokoaminen yhteen (liite 4.).

7.2 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyyteen liittyy erilaisia näkökulmia tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimuksen kohteen ollessa ihmiset ja heidän kokemuksensa, eettisiin kysymyksiin liittyy erityisesti osallistumisen vapaaehtoisuus, tutkittavien informointi tutkimuksen tavoitteista sekä haastattelututkimuksessa litteroinnin tarkkuus suhteessa haastateltavien lausumiin asioihin. Haastateltavien yksityisyys ja aineiston analysointivaiheessa haastateltavien lausumien kriittisen tulkitsemisen taso tulee huomioida eettisesti. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 20.)

Haastatteluilla tehtävään aineistonkeruuseen tulisi haastattelijan kouluttautua (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 35). Haastatteluilla toteutetussa tutkimuksessa laadukkuutta tarkastellaan tutkimuksen eri vaiheissa. Laadukkuuteen vaikuttaa hyvin suunniteltu haastattelurunko, jossa on pääteemojen lisäksi pohdittu etukäteen myös jatkokysymyksiä. Jos tutkimuksessa on useita haastattelijaita, haastattelujen toteutukseen ja teemojen sisäistämiseen tulee käyttää aikaa. Lisäksi haastatteluprosessin aikana on hyvä yhdessä käydä läpi valikoituja haastatteluja yhdenmukaisuuden lisäämiseksi. Jos tutkija on ainoa haastattelija, voi hän reflektoida

myöhemmin alkuvaiheen haastatteluja. Haastattelujen jälkeen on myös hyvä arvioida, millaisilla kysymysmuodoilla on saanut tutkimuksen kannalta hyviä vastauksia, ja käyttää näitä tulevaisuudessa haastatteluissa tutkimuksen laadun parantamiseksi. Tekniset asiat, kuten nauhoituksen toimivuus on hyvä testata etukäteen ja varmistaa myös haastattelun aikana. Haastatteluiden laatua parantaa niiden litteroiminen mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 184–185.)

Lähtökohta tutkimuksen tekemiselle oli tutkijaa kiinnostava aihe, jolle kohdeorganisaatio ilmaisi kiinnostuksensa. Opinnäytetyön tekijä työskentelee itse kohdeorganisaatiossa, mikä tuli huomioida tutkimusprosessissa. Teemahaastattelujen teemojen suunnittelu alkoi heti opinnäytetyön teoriaosuuteen perehdyttäessä, kun aiempaa tietoa kehittämistyöhön vaikuttavista tekijöistä koottiin. Haastatteluissa läpikäytäviä teemoja listattiin ylös ja jaoteltiin kuudeksi pääteemaksi, joiden sisällä oli pienempiä alaotsikoita (Liite 3). Teemat jakaantuivat yksikön historian toimintaan vaikuttaviin tekijöihin, laadunhallintaan, arjen rakenteisiin, kehittämismyönteisyyttä kannattelevaan yhteisöllisyyteen ja työhyvinvointiin, arjen johtamiskäytänteisiin sekä johtajan saamaan tukeen. Koska teoriapohja oli täysin tutkijan itsensä koostama, eikä esimerkiksi suoraan sovellus jostain aikaisemmasta tutkimuksesta, voi olla, että jotain kehittämistyölle olennaista teemaa tai alaotsikkoa ei haastatteluissa tullut käsiteltyä.

Tutkimukseen haastatellut johtajat saatiin varhaiskasvatuspäällikön tiedustelun kautta. Näin johtajat eivät kokeneet painostusta osallistumiseen, koska halukkuus osallistumiselle kyseltiin kolmannen osapuolen välityksellä. Toisaalta tieto tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista ei välittynyt osallistujille suoraan tutkijan itsensä kautta, eikä johtajilla esimerkiksi ollut mahdollisuutta kysyä siinä kohtaa tarkentavia kysymyksiä tutkimuksesta. Haastattelujen ajankohtaa sopiessa, sekä vielä haastattelun aluksi kerrattiin tutkimuksen tavoite ja tarkoitus, vapaaehtoisuus osallistumiseen sekä haastateltavien anonymiteetin säilyminen ja kysyttiin lupaa haastattelun nauhoitukselle. Haastatellut johtajat ilmaisivat itse kiinnostuksensa osallistua tutkimukseen, joten voisi päätellä heidän olleen johtajista innokkaimpia työn kehittämiseen. Ehkä he myös kokivat heillä olevan paljon annettavaa tutkimusaiheelle ja olevansa työssään itse kehittämismyönteisiä. Mikäli tutkimuksessa olisi haastateltu johtajia satunnaisotannalla tai kaikki varhaiskasvatusyksiköiden johtajat, tulokset olisivat todennäköisesti erilaisia. Tuloksissa ei myöskään ole pienen vastaajamäärän takia eritelty vastaajan ammattinimikettä, jotta vastaajan anonymiteetti säilyy.

Organisaation tuntemus oli etuna haastatteluissa, koska opinnäytetyön tekijä tiesi mistä puhutaan, mutta toisaalta piti varoa, ettei tulkitse haastateltavien puhetta tutkijan omista näkökulmista. Tutkija ei ollut saanut mitään koulutusta haastatteluiden toteutukselle, vaan

perehtyi haastatteluiden toteutukseen itsenäisesti teoriatietoon tutustuen. Tutkija olisi voinut parantaa haastatteluiden laatua toteuttamalla testihaastatteluja ennen varsinaisten tutkimushaastatteluiden toteutusta.

Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus kytkeytyy tiukasti tutkijaan ja hänen rehellisyyteensä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa arviointi kohdistuu tutkijan tekemiin valintoihin ja ratkaisuihin. Luotettavuutta tulisikin arvioida läpi koko prosessin, suhteessa tutkimuksen teoriaan, aineiston keruuseen ja analysointiin, tulkintaan ja johtopäätöksiin asti. Tutkijan tulee pystyä perustelemaan mistä aineistosta valinnat on tehty, miksi hän on valinnut tietyt ratkaisut ja miten nämä ratkaisut toimivat suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin. Laadullisen tutkimuksen toistettavuus on haastavaa, eikä tutkimuksen luotettavuutta voi niin ollen arvioida sitä kautta. Jokainen laadullinen tutkimus on ainutkertainen kokonaisuus. Luotettavuutta arvioitaessa tulee huomioida tutkijan puolueettomuus, koska tutkija on usein osa tutkittavaa yhteisöä. Tutkijan tulee paljastaa omat tutkimukseen vaikuttavat arvonsa tehdäkseen tutkimuksesta arvovapaan. (Vilka 2021, 196–197.) Koska laadulliseen tutkimukseen kuuluu hyvin erilaisia tutkimusperinteitä, myös tutkimuksen luotettavuuteen liittyy erilaisia käsityksiä. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 158.)

Laadullisessa tutkimuksessa, kun tutkimuskohteena on ihmisten kokemukset, on mahdotonta arvioida tutkimuksen reliabiliutta toistamalla rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä sama tulos. Ihmisen käyttäytyminen on sidottu kontekstiin ja sen takia haastatteluissa esiin nousseet asiat eivät samanlaisena esiinny enää toisessa yhteydessä, vaikka haastattelu toistettaisiinkin. (Aaltio & Puusa, 2020.)

Tutkimusprosessiin sisältyy tutkijan omaa oppimista, joka vaikuttaa tulosten käsittelyyn ja johtopäätösten syntyyn. Jo tutkimusaiheen valintaan vaikuttaa tutkijan oma motivaatio. Esiymmärrys aiheesta ohjaa tiedon hankintaa ja tutkimuksen suuntaa. Havainnot tutkimusaineistosta pohjaavat näihin esitietoihin. Tutkimuksen edetessä tieto tutkittavasta aiheesta lisääntyy, ja tutkijan ottaessa huomioon monipuolisesti erilaiset näkökulmat tutkimusprosessin aikana, tutkimuksen luotettavuus paranee. (Aaltio & Puusa 2020.)

Tutkimuksen tietoperustan hankkimisessa opinnäytetyön tekijä hyödynsi kirjaston tiedonhankintapalvelujen yksilöllistä ohjausta, sekä erilaisia tietokantoja erilaisilla hakusanoilla aikaisemman tutkimustiedon hankinnassa. Teoriaperustan kokoamisessa käytettiin niin kansallisia, kuin kansainvälisiä tutkimusartikkeleja, asiakirjoja sekä kirjallisuutta ja valittiin mahdollisuuksien mukaan kaikkein uusinta tutkimustietoa. Osa lähteistä on vanhempia, koska työssä haluttiin hyödyntää pääsääntöisesti ensisijaisia lähteitä.

Vaikka kohdeorganisaatio oli tutkijalle tuttu, haastateltavat eivät olleet, joten sitä kautta aineistonkeruussa säilyi tietty puolueettomuus. Organisaation tuntemus oli haastattelutilanteessa eduksi, koska tutkija pystyi kysymään tarkentavia kysymyksiä ja tiesi mistä haastateltavat puhuivat. Tutkijan tuli kuitenkin tarkasti pitäytyä tulkitsemasta itse liikaa haastateltavien puhetta omista lähtökohdistaan käsin, vaan kysyä tarkennuksia, jos vastaukset olivat liian ympäröityjä tai vaativat liikaa tutkijan omaa tulkintaa.

Tulokset eivät ole toistettavissa eli sitä kautta tutkimuksen luotettavuutta ei voida varmentaa. Yhdessä haastattelussa keskustellut asiat eivät välttämättä toistu, vaikka joku toinen haastattelisi täysin samoilla kysymyksillä samaa henkilöä, koska ihmisen käyttäytyminen on tilannesidonnaista ja siihen vaikuttaa moni asia. Tulosten analysoinnissa tutkija itse huomasi, miten oma tieto ja näkökulma aiheeseen oli kehittynyt, ja mieleen nousi paljon uusia kysymyksiä, joiden avulla olisi voinut syventää tutkimuksessa esiin nousseita ilmiöitä ja niiden taustatekijöitä.

7.3 Hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä opinnäytetyössä kehittämistyötä ja kehittämismyönteisyyttä näyttävät edistävän eniten yksilölliset, vuorovaikutusta, yhteisöllisyyttä ja positiivisuutta kannattelevat käytännöt, jotka muokkaantuvat ajassa ja paikassa ja näyttäytyvät erilaisina eri yksiköissä. Johtajalta vaaditaan työntekijöidensä ja työyhteisönsä tuntemusta, sekä alan ajankohtaisten muutosten ja vaatimusten tietämystä, jotta hän pystyy johtamisen erilaisilla käytännöillä johtamaan muutosta ja työn kehittämistä yksikössään. Johtajan roolina näyttäisi myös olevan kehittämiskohteiden valikoiminen osallistamalla työntekijät. Johtajan tulee myös osata antaa työntekijöille tarpeeksi vapautta, mutta tarvittaessa myös johtaa autoritäärisemmin. Tulosten perusteella erityisesti sellainen johtaja-apulaisjohtaja työparimalli, jossa apulaisjohtaja ei työskentele nimetyssä lapsiryhmässä näyttäytyi todella merkittävänä tekijänä kehittämistyössä. Tämän mallin edistäminen kaikissa yksiköissä voisi olla hyvä keino tukea tasapuolisesti yksiköiden kehittämistyötä.

Jatkotutkimusehdotuksena tulosten perusteella onkin johtaja-apulaisjohtaja työparimalli ja siihen liittyvät odotukset, merkitykset ja vaikuttavuus sekä työparimallin edelleen kehittäminen. Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe voisi olla kehittämistä estävät tekijät, koska niitä ei lähtökohtaisesti tässä opinnäytetyössä etsitty, vaikkakin sellaisia haastatteluissa muutamia mainittiinkin. Koska opinnäytetyössä haastateltiin pientä joukkoa johtajia, ei tuloksia pystytty erittelemään vastaajan ammattinimikkeen mukaan haastateltavien anonymiteetin säilymisen takia. Jatkotutkimusaiheena voisi näin ollen olla myös tutkita ja verrata johtajien ja apulaisjohtajien käsityksiä ja merkityksiä kehittämisjohtamisesta.

Paikallisella tasolla opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä kohdeorganisaatiossa kehittämällä johtajien osaamista ja hyvien käytäntöjen jakamista. Koska hyvät käytännöt eivät sellaisenaan ole joka yhteydessä toimivia tai yhtä hyviä, olennaista on, että hyvien käytäntöjen jakamisprosessiin liittyy aina niiden reflektointi suhteessa toimintaympäristön tarpeisiin. Hyvät käytännöt eivät ole koskaan valmiit, joten tässä opinnäytetyössä esiin tulleet hyvät toimintamallit ovat olleet siinä hetkessä toimivia, mutta parhaimmassa tapauksessa muokkaantuvat ihmisten jatkuvassa arviointi- ja kehittämistyössä entistä toimivammaksi alan tarpeiden mukaan.

Hyvien käytäntöjen jakaminen on kohdannut myös kritiikkiä, minkä tausta-ajatuksena on, että valmiit ratkaisut estävät luovan ongelman ratkaisun. Näin ollen on tärkeää, ettei hyviä käytäntöjä yritetä siirtää sellaisenaan yksiköstä toiseen, vaan soveltaen tarpeiden mukaisesti. Soveltamisen edellytyksenä on, että johtaja tuntee työntekijät ja työyhteisönsä mahdollisimman perusteellisesti.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, 177–188.
- Arnkil, R. 2009. Siltoja yli kinkkisen virran: hyvien käytäntöjen leviäminen työyhteisössä. Teoksessa Filander, K. & Vanhalakka-Ruoho, M. (toim.) Yhteisöllisyys liikkeessä. Helsinki: Kansanvalistusseura, 325–352.
- Atjonen, P. 2021. Kehittävä arviointi kasvatusalalla. Joensuu: Kirjokansi.
- Aubrey, C., Godfrey, R. & Harris, A. 2013. "How Do They Manage? An Investigation of Early Childhood Leadership." Educational management, administration & leadership. Vol. 41 (1), 5–29. Viitattu 1.6.2023. Saatavissa <https://journals-sagepub-com.ezproxy.saimia.fi/doi/epub/10.1177/1741143212462702>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. & Luthans, F. 2008. Can positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. The Journal of Applied Behavioral Science. Vol. 44 (1), 48–70. Viitattu 14.5.2023. Saatavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.saimia.fi/doi/epdf/10.1177/0021886307311470>
- Becker, M. 2022. The Effect of Positive Management Practices on Firm Profitability – Evidence from Text Mining. The Journal of Applied Behavioral Science. Viitattu 23.10.2023. Saatavissa <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1177/00218863221120827>
- BeBloom, N., Lemos, R., Sadun, R. & Van Reenen, J. 2015. "Does Management Matter in Schools?" The Economic journal (London) Vol. 125 (584), 647–674. Viitattu 9.5.2023. Saatavissa <https://web-s-ebsohost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=38b7ca7c-e59a-48aa-aece-743d39ddf304%40redis>
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T. & Calarco, M. 2011. Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness. The Journal of applied behavioral science. Vol. 47 (3), 266–308. Viitattu 18.5.2023. Saatavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.saimia.fi/doi/epdf/10.1177/0021886310395514>
- Douglas, A. 2019. "Leadership for Quality Early Childhood Education and Care." OECD Education Working Papers. No. 211. Viitattu 23.5.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1787/6e563bae-en>

- Eklund, A. 2021. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Espoo: Brik.
- Eskola, J., Lähti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus, 27–51.
- European Commission. #BeActive Awards Roll of Honour. Viitattu 26.5.2023. Saatavissa <https://sport.ec.europa.eu/initiatives/beactive-awards/beactive-awards-roll-of-honour>
- FEE Suomi. 2020. Ympäristökasvatuksen Ruusu myönnettiin neljälle ansiokkaalle toimijalle. Viitattu 26.5.2023. Saatavissa <https://feesuomi.fi/ymparistokasvatuksen-ruusu-myonnettiin-neljalle-ansiokkaalle-toimijalle/>
- Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 8.5.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>
- Fonsén, E., Ahtiainen, R., Kiuru, L., Lahtero, T., Hotulainen, R. & Kallioniemi, A. 2022. Kasvatus- ja opetusalan johtajien näkemyksiä omasta johtamisosaamisestaan ja sen kehittämistarpeista. Työelämän tutkimus. 20 (1), 90–117. Viitattu 22.10.2023. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/95779/68128>
- Geue, P. E. 2018. Positive Practices in the Workplace: Impact on Team Climate, Work Engagement, and Task Performance. The Journal of Applied Behavioral Science. Vol. 54 (3), 272–301. Viitattu 28.5.2023. Saatavissa <https://journals-sagepub-com.ezproxy.saimia.fi/doi/epub/10.1177/0021886318773459>
- Heikka, J., Pitkäniemi, H., Kettukangas, T. & Hyttinen, T. 2021. Distributed pedagogical leadership and teacher leadership in early childhood education contexts. International journal of leadership in education, Vol. 24 (3), 333–348. Viitattu 6.5.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1623923>
- Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hjelt, H. & Karila, K. 2021. Varhaiskasvatustyön johtamisen paradoksit. Journal of Early Childhood Education Research. Vol. 10 (2), 97–119. Viitattu 20.6.2023. Saatavissa <https://journal.fi/jecer/article/view/114158/67357?acceptCookies=1>
- Hujala, E., Fonsén, E. & Vlasov, J. 2017. Varhaiskasvatuksen laadunarviointi ja pedagogiikan kehittäminen. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. E-kirja. PS-kustannus, 312–326.

Kalavainen, J. 2021. Yhteisöllisten kehittämissprossien johtaminen. Teoksessa Holappa, A-S., Hyyryläinen, A., Kola-Torvinen, P., Korva, S. ja Smeds-Nylund, A-S. (toim.) Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen. Jyväskylä: PS-kustannus, 241–255.

Kangas, J., Ukkonen-Mikkola, T., Sirvio, K., Hjelt, H. & Fonsén, E. 2022. ”Kun aika ja resurssit eivät riitä tekemään työtä niin hyvin kuin osaisi ja haluaisi sitä tehdä” – Varhaiskasvatuksen opettajien käsityksiä työn haasteista ja mahdollisuuksista. Kasvatus & Aika. Vol. 16 (2), 72–89. Viitattu 21.10.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.33350/ka.109089>

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. 2023. Valssi – Varhaiskasvatuksen laadunarviointijärjestelmä. Viitattu 29.6.2023. Saatavissa <https://karvi.fi/varhaiskasvatus/valssi-valssi-varhaiskasvatuksen-laadunarviointijarjestelma/>

Karila, K., Kosonen, T. & Järvenkallas, S. 2017. Varhaiskasvatuksen kehittämisen tiekartta vuosille 2017–2030. Suuntaviivat varhaiskasvatuksen osallistamisasteen nostamiseen sekä päiväkotien henkilöstön osaamisen, henkilöstörakenteen ja koulutuksen kehittämiseen. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 20.5.2023. Saatavissa <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80221/okm30.pdf>

Keronen, S., Lemmetty, S. ja Collin, K. 2022. ”Kun motivaatio oppimiseen on kohdallaan, niin voidaan oppimispolulla ohjata eteenpäin”: Käsityksiä oppimisen johtamisesta esihenkilötyössä. Teoksessa S. Lemmetty, ja K. Collin (toim.), Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä. E-kirja. Jyväskylän yliopisto, 273–298.

Kouvola – Kaakkois-Suomen keskus. Kaupunkistrategia 2023-2032. Viitattu 26.4.2023. Saatavissa <https://www.kouvola.fi/wp-content/uploads/2022/09/kaupunkistrategia2023-32web.pdf>

Kouvola. 2019. Ihmeen hieno Kouvolan varhaiskasvatussuunnitelma. Viitattu 25.4.2023. Saatavissa https://www.kouvola.fi/wp-content/uploads/2019/06/Kouvolan_varhaiskasvatussuunnitelma_010819_alkaen.pdf

Kouvola. 2023a. Varhaiskasvatuksen arviointiprosessi uudistuu 2023–2027. Viitattu 20.7.2023. Saatavissa <https://www.kouvola.fi/ajankohtaiset/varhaiskasvatuksen-arviointiprosessi-uudistuu-2023-2027/>

Kouvola. 2023b. Varhaiskasvatus – päivähoito. Viitattu 26.6.2023. Saatavissa <https://www.kouvola.fi/kasvu-ja-oppiminen/paivahoito-ja-varhaiskasvatus/>

Kumpulainen, K-R., Sajaniemi, N., Suhonen, E. & Pitkäniemi H. 2023. Occupational well-being and teamwork in Finnish early childhood education. *Journal of Early Childhood Education Research*. Vol. 12 (2), 71–97. Viitattu 23.10.2023. Saatavissa

<https://doi.org/10.58955/jecer.v12i2.119784>

Kymenlaakson liitto. 2020. Kymenlaakson vuoden 2020 parhaaksi ympäristöteoksi valittiin Kymenlaakson junapilotti. Viitattu 26.6.2023. Saatavissa <https://www.kymenlaakso.fi/8-ajankohtaista/13593-kymenlaakson-vuoden-2020-parhaaksi-ympaeristoeteoksi-valittiin-kymenlaakson-junapilotti>

Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan samaan suuntaan”: esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 15.5.2023. Saatavissa https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf

Liikkuva varhaiskasvatus. 2022. Liikkuvat-palkinnot 2022. Viitattu 26.5.2023. Saatavissa <https://liikkuvavarhaiskasvatus.fi/liikkuvat-palkinnot-2022/>

Muijs, D., Aubrey, C., Harris, A. & Briggs, M. 2004. How Do They Manage?: A Review of the Research on Leadership in Early Childhood. *Journal of Early Childhood Research*. Vol. 2 (2), 157–169. Viitattu 30.5.2023. Saatavissa <https://journals-sagepub-com.ezproxy.saimia.fi/doi/epdf/10.1177/1476718X04042974>

Mölsä, E., Salmirinne, T., Herttälampi, M. & Feldt, T. 2023. Muutosvoimavarojen yhteydet henkilöstön työhyvinvointiin sekä työpaikan ja alanvaihtoaikeisiin terveysalan organisaation muutosprosessissa. *Työelämän tutkimus*. Vol. 21 (2), 210–238. Viitattu 22.10.2023. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/120953/80052>

Ranta, S., Heiskanen, No., Heiskanen, Ni. & Syrjämäki, M. 2023. Teamwork as a cornerstone of a child’s educational support in early childhood education and care in Finland. *Journal of Early Childhood Education Research*. Vol. 12. (2), 158–178. Viitattu 1.11.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.58955/jecer.121462>

Ranta, S., Sajaniemi, N., Eskelinen, M. & Lämsä, T. 2021. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen – Pedagogisen toiminnan edellytykset suomalaisessa päivähoidossa ja varhaiskasvatuksessa. *Kasvatus & Aika* 15 (2), 60–72. Viitattu 13.5.2023. Saatavissa <https://journal.fi/kasvatusjaaika/article/view/103194/64317>

Ruohola, V., Fonsén, E., Lahtinen, L., Salomaa, P. & Reunamo, J. 2021. Johtajien arvioinnit varhaiskasvatuksen laadun prosessitekijöistä ja niiden yhteys lasten toimintaan

sitoutuneisuuteen. *Journal of Early Childhood Education Research*. Vol. 10 (3), 282–316. Viitattu 11.6.2023. Saatavissa <https://journal.fi/jecer/article/view/114180/67379>

Siippainen, A., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Marjanen, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N. & Mäkelä. 2021. ”Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään”. Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Viitattu 11.5.2023. Saatavissa https://karvi.fi/wp-content/uploads/2021/11/KARVI_2321.pdf

Siraj-Blatchford, I. & Manni, L. 2006. *Effective Leadership in the Early Years Sector (ELEYS) Study*. Institute of Education, University of London. Viitattu 10.5.2023. Saatavissa

https://www.academia.edu/51252780/Effective_leadership_in_the_early_years_sector_The_ELEYS_study

Strehmel, P. 2016. Leadership in Early Childhood Education – Theoretical and Empirical Approaches. *Journal of Early Childhood Education Research* Vol. 5 (2), 344–355. Viitattu 5.5.2023. Saatavissa <https://journal.fi/jecer/article/view/114065/67264>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Toivanen, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. 2012. Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa. *Työelämän tutkimus*. 10 (1), 3–21. Viitattu 10.5.2023. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87295/46190>

Toivonen, H., Paananen, M. & Paakkari, A. 2023. ”Siellä on ylimääräistä resurssia, jota mä voin tarvittaessa siirtää” – Talous ja päiväkodin johtajien työ. *Journal of Early Childhood Education Research*. Vol. 12 (3), 1–22. Viitattu 22.10.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.58955/jecer.127459>

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

Ukkonen-Mikkola, T., Yliniemi, R. & Wallin, O. 2020. Varhaiskasvatuksen työ muuttuu – muuttuuko asiantuntijuus? *Työelämän tutkimus*. 18 (4), 323–339. Viitattu 22.10.2023. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/89217/58755>

Urban, M., Vandenbroeck, M., Lazzari, A., Peeters, J. & van Laere, K. 2011. *Competence Requirements in Early Education and Care (CORE). A Study for the European Commission Directorate-General for Education and Culture. Final Report*. Viitattu 5.5.2023. Saatavissa <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED534599.pdf>

Varhaiskasvatuslaki. 540/2018. Viitattu 14.5.2023. Saatavissa

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

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2022. Opetushallitus. Viitattu 14.5.2023.

Saatavissa

https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2022_2.pdf

Vlasov, J., Salminen, J., Repo, L., Karila, K., Kinnunen, S., Mattila, V., Nukarinen, T., Parrila, S. ja Sulonen, H. 2018. Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Viitattu 19.5.2023. Saatavissa

<https://karvi.fi/publication/varhaiskasvatuksen-laadun-arvioinnin-perusteet-ja-suositukset/>

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla.

Jyväskylä: PS-Kustannus

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei!

Opiskelen Sosionomi (YAMK) tutkintoa LAB-ammattikorkeakoulussa, ja teen opinnäyte-työtä Kouvolan kaupungin varhaiskasvatukseen. Tutkimuksen aiheena on varhaiskasvatus-yksiköiden esihenkilöiden hyvät käytännöt kehittämistyön ja kehittämismyönteisyyden edis-tämiseen omissa yksiköissään.

Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda näkyviin kehittämistyöhön liittyvää osaamista ja koota niitä yhteen. Tutkimukseen osallistuminen antaa mahdollisuuden pohtia omaa osaamistaan monipuolisesti ja jakaa hyväksi havaittuja käytäntöjä yksiköstä toiseen. Tutkimuksen on tar-koitus olla valmis tämän vuoden loppuun mennessä, ja tulokset jaetaan tutkimukseen osal-listuville.

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutetaan teemahaastatteluilla. Haastattelussa käsitellään kehittämistyöhön ja kehittämismyönteisyyteen liittyviä teemoja. Teemat annetaan tiedok-senne etukäteen haastattelun sopimisen yhteydessä. Haastattelut toteutetaan osallistujan toiveiden mukaan joko hänen työpisteellään tai Teams:in välityksellä, ja ne nauhoitetaan litterointia varten.

Yksittäisiä vastaajia ei voi yhdistää tutkimukseen, ja kaikki tunnistetiedot tullaan poistamaan aineistonpurkuvaiheessa. Tutkimusaineisto tuhotaan aineiston käsittelyn jälkeen. Tutkimuk-seen osallistuminen on täysin vapaaehtoista, mutta toivoisin mahdollisimman montaa osal-listujaa.

Olethan yhteydessä lisätietojen saamiseksi ja haastattelun sopimiseksi.

Tavoitteenani on toteuttaa haastattelut hyvissä ajoin ennen kesälomia toukokuun alussa viikoilla 18-19. Itselleni sopii joustavasti erilaiset ajat, joten ehdota rohkeasti muutama si-nulle sopiva aika. Haastatteluun on hyvä varata n. 30 minuuttia aikaa.

Voit laittaa sähköpostia osoitteeseen x tai laittaa viestiä numeroon x haastattelun sopi-miseksi.

Terveisin Matilda Metsäketo

Liite 2. Tietosuojailmoitus

**OPINNÄYTETYÖTÄ KOSKEVA
TIETOSUOJAILMOITUS**
EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679)
artiklat 13 ja 14

Laatimispäivämäärä: 2.5.2023

Mitä tarkoitusta varten henkilötietoja kerätään? / Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ja kerätä niitä hyviä käytänteitä, joita varhaiskasvatustyösköiden johtajat käyttävät omassa yksikössään kehittämistyön ja kehittämismyönteisyyden edistämiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on koostaa tutkimuksessa esiin tulleista hyvistä käytännöistä johtajien käyttöön kooste, joka mahdollistaa osaamisen ja hyvien menetelmien jakamisen yksiköstä toiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kompetenssin tunteen lisääntymistä, ja sitä kautta johtajien työn merkityksellisyyden kokemuksen lisääntymistä, sekä vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Tavoitteena on myös, että hyvien käytäntöjen esiin tuominen auttaa kohdeorganisaatiota löytämään menestystekijöitä laadukkaan varhaiskasvatuksen ja jatkuvan parantamisen taustalle, sekä tasalaatuistaa varhaiskasvatusta ja kehittämistyötä Kouvolan varhaiskasvatuksessa.

Mitä tietoja keräämme? / Tutkimusrekisterin tietosisältö

Opinnäytetyössä kerätään varhaiskasvatustyösköiden johtajien hyviä kokemuksia kehittämistyön edistämiseen.

Millä perusteella keräämme tietoja? / Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Opinnäytetyötä varten ei kerätä henkilötietoja. Taustatietoja voi tulla esille haastatteluissa, mikäli haastateltavat itse niitä tuovat esiin.

Mistä kaikkialta henkilötietoja keräämme / Tietolähteet

Opinnäytetyötä varten ei kerätä henkilötietoja. Taustatietoja voi tulla esille haastatteluissa, mikäli haastateltavat itse niitä tuovat esiin, mutta tietoja ei talleteta aineiston purkuvaiheessa.

Kenelle tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen ulkopuolelle

Tietoja ei siirretä eikä luovuteta opinnäytetyön tekijän lisäksi muille.

Minne tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Henkilötietoja ei kerätä, eikä niin ollen siirretä EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle.

Kerättyjen tietojen turvallinen säilyttäminen / Rekisterin suojauksen periaatteet

Opinnäytetyön haastatteluaineisto säilytetään vain tekijän henkilökohtaisessa käytössä olevalla tietokoneella salasanan takana, eikä esimerkiksi missään pilvipalvelussa. Kerättävässä haastatteluaineistossa ei ole tunnistetietoja.

Kuinka kauan kerättyä aineistoa säilytetään? / Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Aineisto säilytetään opinnäytetyöprosessin ajan, ja tuhotaan asianmukaisesti heti opinnäytetyön valmistuttua.

Millaista päätöksentekoa? / Automatisoitu päätöksenteko

Aineistoa käsiteltäessä ei tapahdu automatisoitua päätöksentekoa.

Oikeutesi / Rekisteröidyn oikeudet

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, milloin henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Rekisteröidyllä on seuraavat EU:n yleisen tietosuojasetuksen mukaiset oikeudet:

- a) Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot.
- b) Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen.
- c) Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta, jos tietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä tai historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten, jos oikeus tietojen poistamiseen estää tai suuresti vaikeuttaa henkilötietojen käsittelyä.
- d) Rekisteröidyn oikeus tietojen rajoittamiseen.
- e) Rekisteröidyn oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.
- f) Rekisteröidyn oikeus vastustaa tietojensa käsittelyä, kun käsittely perustuu yleistä etua koskevaan tehtävään, rekisterinpitäjälle kuuluvaan julkiseen valtaan tai rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettuun etuun.

EU:n yleisen tietosuojasetuksen mukaiset rekisteröidyn oikeudet eivät ole automaattisia kaikessa henkilötietojen käsittelyssä.

Tutkimusrekisterin tiedot

- Opinnäytetyö Kouvolan varhaiskasvatyksen johtajien hyvistä käytännöistä kehittämistyön ja kehittämismyönteisyyden edistämiseen
- Kertatutkimus
- Huhtikuu 2023-Joulukuu 2023
- Kerätty aineisto tuhotaan asianmukaisesti heti opinnäytetyön valmistuttua

Rekisterinpitäjän ja yhteyshenkilön tiedot

Matilda Metsäketo
matilda.metsaketo(at)student.lab.fi

Tutkimuksen suorittajat

Matilda Metsäketo

Liite 3. Haastatteluteemat

Historia ja taustatekijät

- Päiväkodin historia ja taustatekijät: toimintakulttuuri ja asiakkaiden erityispiirteet
- Henkilöstöön liittyvät tekijät

Laadunhallinta

- Varhaiskasvatuksen laadun prosessi- ja rakennetekijät sekä niiden toteutuminen
- Kehittämistä vaativien tilanteiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen
- Tulevaisuuden näkymiin varautuminen
- Arviointitiedon hyödyntäminen
- Itsearviointin työkalut

Arjen rakenteet ja palautekäytännöt

- Palaverikäytännöt; ajankohta ja sisällöt
- Vuorovaikutus ja keskustelun mahdollisuudet
- Tiimityön edistämisen käytännöt
- Yhteiset sopimukset ja käytännöt palautteenannosta
- Palkitseminen

Yhteisöllisyys ja työhyvinvointi

- Henkilöstön osallistaminen ja yhteisöllisyyden rakentaminen
- Kehittämismyönteisyyden edistäminen ja työhyvinvointi

Johtaminen arjessa

- Pedagoginen johtaminen: pedagogisen näkökulman tuominen kaikkeen toimintaan
- Jaettu johtajuus käytännössä; toimintakulttuuri, jossa kaikki sitoutuvat yhdessä so-
vittuun
- Muutosjohtaminen ja ratkaisukeskeisyyden edistäminen
- Osaamisen johtaminen
- Esimerkkinä toimiminen ja läsnäolo
- Onnistuneen kehittämistyön avaintekijät

Johtajien saama tuki

- Yhteistyö muiden johtajien kanssa ja mentorointi
- Vertaistuki ja työnohjaus
- Kaupungin asiakirjat ja suunnitelmat sekä niiden hyödyntäminen
- Valtakunnalliset asiakirjat ja suunnitelmat

Liite 4. Kooste hyvistä käytännöistä

Kehittämistyötä tukevat käytännöt:

Teema	Tavoite	Käytännöt
Henkilöstöjohtaminen	Toinen toistensa osaamista täydentävät tiimit	Tiimien muodostaminen heterogeenisesti
		Toimintakulttuurin rakentaminen erilaisuutta kunnioittavaksi
		Tiimin toimivuuteen panostaminen; esimiehen tuki vuorovaikutuksen rakentumisessa
	Henkilöstön pysyvyys	Työtyytyväisyyden ylläpito ja sitä kautta henkilöstön sitouttaminen
	Henkilökunnan yksilöllisyyden huomiointi	Vastavalmistuneiden perehdytys ja innokkuuden kannattelu
		Pitkän työuran tehneiden tukeminen rohkaisemalla, sekä antamalla vähemmän uusia asioita kerralla ja enemmän aikaa
	Alaistaitojen vahvistaminen	Työntekijöiden oman vastuun ja sitoutumisen vaatiminen hankkeissa ja projekteissa
Itsereflektion harjoittelu esimiehen tuella		
Sama tieto koko työyhteisössä	Kaikki velvollisia hakeutumaan tiedon äärelle; palaverimuistiot, yksikön toimintasuunnitelmat	
	Sähköiset muistiot	
	WhatsApp-Sovellus nopeana tiedotuskanavana	
Muutosten ennakointi	Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja osallisuus	Valinnanvara ja vapaaehtoisuus työntekijän omasta sijoittelusta yksiköiden yhdistyessä
		Rekrytointivaiheessa annetaan realistinen kuva työstä, työajoista ja työyksikön tulevaisuuden näkymistä
	Kaikilla tarpeeksi tietoa muutoksista	Varhaisessa vaiheessa mahdollisimman paljon tietoa henkilöstölle. Myös keskeneräisistä asioista tiedottaminen
Osaamisen johtaminen	Varhaiskasvatussuunnitelman tuntemus	Sisäiset ja ulkoiset koulutukset
		Pienien osioiden läpikäynti talon palavereissa ja suunnittelupäivissä
	Ammatillisen osaamisen kehittäminen	Sisäiset ja ulkoiset koulutukset
		Välitehtävät ja materiaalit työajalle, jolloin lapsia onkin yllättäen pois
		Ulkopuoliset henkilöt arvioimassa tiimin toimintaa
Hankkeisiin ja projekteihin osallistuminen		

		Ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntäminen uusien asioiden jalkauttamisessa yksikköön
		Osaamisen jakaminen koulutusten jälkeen palavereissa
		Työntekijöiden tarpeiden kuuntelu koulutuksista ja niihin osallistumisesta
		Eri ammattiryhmien tapaaminen talon sisällä
		Eri ammattiryhmien kohtaaminen alueellisesti
		Arjen tilanteisiin liittyvien hyvien käytänteiden jakaminen talon sisällä
		Haastavien tilanteiden ratkaisuehdotusten pohdinta yhdessä
		Hyvien esimerkkien esiin tuominen ja niiden kautta perustelu; kun toimii tietyllä tavalla, siitä seuraa tietynlaista tulosta
Arviointi ja palautteenanto	Arviointi ja toiminnan kehittäminen tiimipalavereissa	Esimiehen osallistuminen tiimipalaveriin, keskustelun herättely kysymysten avulla
		Vahvan opettajuuden tukeminen
		Epäpätevän opettajan tukeminen toiminnan arvioinnissa yhteisten arviointikäytänteiden avulla
		Tiimipalaverirunko auttamassa keskustelun suuntaamisessa olennaiseen
	Johtaja tietoinen tiimien arvioinnista ja ajankohtaisista asioista	Tiimipalaverimuistioiden palautus johtajalle
		Toiminnanarviointilomakkeen palautus johtajalle kerran kuussa
	Arviointiosaamisen kehittyminen	Palautettavat arviointilomakkeet
		Arvioinnin toteutus säännöllisesti lyhyin väliajoin
		Arvioinnille tarpeeksi aikaa, jolloin henkilöstö motivoituu, kun kokee voivansa tehdä sen kunnolla
	Arviointikäytänteiden hyödyntäminen	Asiakaspalautteen läpikäynti ja hyödyntäminen yksikön kehittämistavoitteiden laadinnassa
		Observointien tulosten hyödyntäminen kehittämistavoitteiden laadinnassa
	Palautteenanto työntekijälle ja tiimille	Palaute suoraan ja reaaliajassa
		Kehityskeskusteluista puhuminen vahvuuskeskusteluna; keskittyy enemmän vahvuuksien avulla osaamisen kehittämiseen
Työntekijän kiittäminen hyvästä työstä, positiivinen palaute		

		Konkreettisista työtehtävistä, esimerkiksi lasten vasujen kirjausten läpikäynti ja palautteenanto
		Tiimikehityskeskustelet; johtaja aamupäivän arjessa mukana, iltapäivällä keskustelu tiimin kanssa tavoitteista, onnistumisista ja kehittämiskohteista
		Johtajan esimerkki positiivisesta palautteenannosta edistäen myös tiimin keskinäistä palautteenantoa
	Asiakirjat arviointi ja kehittämistyön tukena	Kaupungin asiakirjojen käyttö; kaupungin varhaiskasvatussuunnitelma, tiimisopimus, yksikön osuva
		Kirjattuihin asioihin vetoaminen, jos ne eivät näy arjessa; ”Näinhän me sovittiin.”
		Arvioinnin vuosikello; arviointia kerrallaan pienistä osa-alueista konkreettisten esimerkkien kautta
		Kirjaamista tärkeämpänä asiakirjojen ja avustavien kysymysten aiheuttaman keskustelun ja vuorovaikutuksen toteuttaminen
Johtaja-apulaisjohtaja työparimalli	Johtajalla tarpeeksi tietoa arjesta	Apulaisjohtaja tuo ryhmistä tietoa johtajalle
	Työntekijöiden tukeminen ja motivointi	Apulaisjohtaja ryhmissä helposti lähestyttävä, työntekijät voivat kysyä tai kertoa työn haasteista
		Apulaisjohtaja tukee arjessa uusien asioiden käyttöönottoa
		Apulaisjohtaja antaa palautetta ja kehittämissuhteita toiminnasta arjessa
		Apulaisjohtaja tuo näkyväksi ja sanoittaa ryhmässä toiminnan kehittymisen pidemmällä aikavälillä. (jos käy esim. kerran kuussa ryhmässä)
Pedagogiikan kehittäminen	Johtaja ja apulaisjohtaja keskustelevat keskenään ja laajentavat sekä yhdistävät hallinnon ja arjen näkökulmia	
	Uusien ajatusten muodostaminen	
Vuorovaikutus ja oppiva yhteisö	Työn rakenteet mahdollistavat vuorovaikutuksen	Monipuoliset palaverit säännöllisesti, tarkoituksenmukaisesti ja tarpeeseen
	Tiimien keskinäisten palaverien vaikuttavuus	Tarpeeksi säännöllisiä tiimipalavereita, myös ylimääräistä jos tarvetta
		Tiimipalaverirunko
		Johtajan tuki tiimipalaverin sisällön laadukkuudessa
		Johtajan tuki tiimin keskinäisen vuorovaikutuksen toimivuudessa

	Pedagogisen keskustelun ylläpito	Yhteiseen keskusteluun pedagogisia tilanteita, joihin etsitään yhdessä ratkaisuja
		Aiheita nostetaan tiimipalaverimuistioista yhteiseen keskusteluun
		Yksikölle ajankohtaiset aiheet
		Yhteisen keskustelun itseisarvon ymmärtäminen ennen kehittämistyön tavoitteenasettelua
		Johtajan läsnäolo tiimipalavereissa
	Yhtenäinen toimintakulttuuri	Arjen tilanteiden käytänteiden sopiminen yhdessä pedagogisesti perustellen
		Työnkierto talon sisällä, jotta kaikki ovat toisilleen tuttuja ja joutuvat keskustelemaan toiminnan pedagogisista perusteista
		Henkilöstön osaamisen sijoittelu lasten tarpeiden mukaisesti tiimeihin
Johtajan oma osaaminen	Johtajan visio tulevaisuudesta ja päämäärätietoisuus	Toimintatapojen luominen ylhäältä käsin työtehtävien mahdollistamiseksi
		Johtaja arvioi mitä säilytetään ja mihin etsitään muutosta
		Työntekijöiden osallistaminen toiminnan kehittämisen tavoitteen asetteluun
	Avoin vuorovaikutus ja vuoropuhelu	Epäkohtien nostaminen yhteiseen keskusteluun
	Ajankohtainen tieto	Tiivis yhteistyö yhteistyötahojen kanssa, esimerkiksi erityisopettajan lasten tukeen liittyvissä asioissa
		Tiedon etsiminen itsenäisesti alaa koskevista uusista tutkimuksista ja alan julkaisujen seuraaminen
		Kaupungintason hankkeiden ja projektien tunteminen
	Monipuolinen johtaminen	Johtajan vuosikellon hyödyntäminen; erilaiset työtehtävien painotukset, esimerkiksi syksyllä arjen sujuminen, keväällä kehityskeskustelut.
	Työyhteisön yksilöllisten tarpeiden huomiointi	Tarpeellisen ajan antaminen kehittämishankkeille työyhteisössä
		Työrauhan antaminen yhdelle kehitettävällä asialle kerrallaan
Kehittämishankkeiden ja projektien valinta työyhteisön tarpeiden ja resurssien mukaan		
Johtajan saama tuki	Asiakirjat tukemassa kehittämistyötä	Kaupungin asiakirjojen hyödyntäminen; varhaiskasvatussuunnitelma, osuva ja tiimisopimus

		Kaupungin asiakirjojen läpikäynti suunnittelupäivissä itsereflektion ja toiminnan kehittämisen tukena
		Valtakunnallisten asiakirjojen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä pala kerrallaan
		Yhteinen keskustelu ja näkökulmien vaihto asiakirjojen pohjalta syventämässä ymmärrystä
	Yhteiset arviointikäytänteet	Valtakunnallinen arviointityökalu Valssi
	Kaupungin ohjeistukset ja asiantuntijat	Kriisitilanteiden, kuten koronaan, sähköpulaan ja Ukrainan sotaan liittyvien ohjeistusten saaminen kaupungin hallinnolta
		Infotilaisuudet johtajille ajankohtaisista asioista
		Kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman painotusten mukaisen osaamisen lisäämisen tukena kaupungin asiantuntijat liikkumisen, ympäristökasvatuksen ja kulttuurikasvatuksen aloilta
	Ajankohtaiset kehittämishankkeet	Vahva tuki ja tarpeeksi informaatiota hankkeista helpottaa niiden jalkauttamista
		Mahdollisuus valita oman yksikön kannalta olennaiset kehittämishankkeet
	Oman osaamisen kehittäminen	Omaehtoinen kouluttautuminen
		Johtaja-apulaisjohtaja työparimalli osaamisen kehittämisen tukena
	Tuki esimieheltä ja vertaistuki	Esimiehen saavutettavuus nopealla aikataululla
		Kollegojen saavutettavuus nopealla aikataululla
		Autonomia johtaa omaa yksikköä itse tarpeelliseksi näkemällään tavalla
		Erilaiset kollegat täydentävät toinen toistensa osaamista
		Kokemusten ja neuvojen jakaminen kollegojen kanssa erityisesti muutostilanteissa
		Mentorointi työn alussa
		Alueelliset kokoontumiset, joissa luodaan yhteisiä toimintamalleja

Kehittämismyönteisyyttä edistävät käytännöt:

Teema	Tavoite	Käytäntö
Osallisuus	Henkilöstön osallisuus kehittämissuhteissa	Kehittämiskohteet valitaan omasta työstä
		Muutoksista tiedottaminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa
		Tavoitteiden asettelussa henkilöstö mukana
	Henkilöstön sitoutuminen kehittämistyöhön	Henkilöstö osallistetaan kehittämistehtävien suunnitteluun
		Henkilöstöä kannustetaan kokeilemaan
		Virheet hyväksytään osana kehittämissuhteita
	Henkilöstön motivointi	Oma työn merkityksellisuuden korostaminen
		Onnistumisten esiin tuominen
		Onnistumisiin johtaneen työn esiin tuominen
Myönteinen suhtautuminen	Epävarmuuden poistaminen tiedon lisäämisellä	Asiantuntijoiden hyödyntäminen hankkeiden ja projektien jalkauttamisessa
		Uusia asioita vähän kerrallaan, jolloin niiden omaksuminen helpompaa
	Vastahakoisuuden ehkäisy	Henkilökohtainen keskustelu työntekijän ja johtajan välillä
		Peruutusmahdollisuuden tarjoaminen kokeilun jälkeen
		Suurin osa työyhteisöstä muutoksen takana tukemassa niitä kenelle muutos ei niin helppoa
		Yhteisöllisyyden hyödyntäminen
		Onnistumisiin keskittyminen keskusteluissa
	Työrauha hankkeiden ja projektien välillä	
	Ammatillinen kehittyminen	Johtajan esimerkki innostuksesta ja kiinnostuksesta kehittämiseen
Yhteisöllisyys	Positiivinen vuorovaikutus työyhteisössä	Johtaja huomioi tasapuolisesti kaikki henkilöstöryhmät
		Yhteinen tahtotila yhteisen ymmärryksen luomiseksi
	Johtajan läsnäolo ja saavutettavuus	Toimiston ovi auki aina kun mahdollista
		Johtaja käy joka aamu jokaisessa ryhmässä tervehtimässä lapset ja työntekijät
		Johtaja on mahdollisimman paljon työpaikalla
		Johtaja on tietoinen ryhmien ajankohtaisista asioista
		Johtaja tuntee henkilöstön, jotta voi kohdata heidät tarpeenmukaisella tavalla
		Johtaja on läsnä tiimipalaverissa
Johtaja tuo esiin muutoshalukkuutta ja positiivisuutta		

Työhyvinvointiin panostaminen	Työvuorosuunnittelu tarpeen mukaisesti kehittämistyötä mahdollistamassa	Lasten läsnäolojen huomiointi työvuorosuunnittelussa
		Henkilöstön tarpeiden huomiointi työvuorosuunnittelussa
		Työvuorojen jakaantuminen tasaisesti
	Työnkierto työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä kannattelemassa	Lyhyet paikkaukset esimerkiksi sairastapauksissa
		Toisen ryhmän auttaminen silloin kun omassa ryhmässä vähän lapsia
		Muihin työntekijöihin tutustuminen eri ryhmissä vierailujen kautta
		Loma-aikojen ryhmien yhdistäminen, tutustuttaa työntekijöitä toisiinsa
	Motivaation ja innostuksen edistäminen	Muissa ryhmissä vierailu hyvien työtapojen jakamisen takia
		Haastavien työtilanteiden läpikäynti työntekijä kohdaten ja häntä kuunnellen
		Huumorin käyttö arjessa
	Työn ulkopuoliset tapaamiset	Vapaaehtoiset kokoontumiset työajan ulkopuolella hauskanpidon merkeissä
	Johtajan oma työhyvinvointi kehittämistyön mahdollistajana	Työn rajaaminen
Työrauha keskittymistä vaativissa tehtävissä, toimiston ovi kiinni tai punaisen valon käyttö		

Kehittämistä estävät tekijät:

- kiire perustyön tekemisessä
- liikaa kehitettäviä asioita
- projektit ja hankkeet eivät vastaa yksikön kehittämistarpeita
- liian nopea aikataulu ja vähäinen perehdytys projekteihin
- vuorotyö ei mahdollista yhteisiä palaveriaikoja
- johtajalla monta erillistä yksikköä
- erillisten yksiköiden erilaiset toimintakulttuurit
- johtajan saaman tuen ja perehdytyksen puute