

# MUUTOKSEN AIKA

ALUEORGANISAATIOUUDISTUS

KUOPION VARHAISKASVATUSPALVELUISSA

TEKIJÄ: Minna Muona

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Minna Muona	
Työn nimi MUUTOKSEN AIKA –Alueorganisaatiouudistus Kuopion varhaiskasvatuspalveluissa	
Päiväys	30.10.2015
Sivumäärä/Liitteet	52/1
Ohjaaja(t) Sinikka Tuomikorpi	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopion kaupunki/ Varhaiskasvatuspalvelut/ Jaana Lappalainen	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämä opinnäytetyö sai alkunsa Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen palvelupäällikkö Jaana Lappalaisen aloitteesta tutkia Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalveluissa 1.8.2013 toteutetun alueorganisaatiouudistuksen vaikutuksia päivähoitoon. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten alueorganisaatiouudistus on vaikuttanut päivähoiton henkilöstön arkeen ja miten lapsen ääni kuuluu näissä vastauksissa. Tutkimukseen kuului lisäksi rinnakkaistutkimus, jossa kuvattiin Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen organisaatiouudistuksen vaikutuksia päiväkodinjohtajan ja aluevastaavan päiväkodinjohtajan arkeen.</p> <p>Teoreettinen viitekehys koostuu päivähoiton ja varhaiskasvatuksen historiasta ja nykyhetkestä, organisaation muutosprosessin vaiheista sekä pedagogisen johtamisen määrittelystä uusimpien tutkimusten valossa.</p> <p>Varhaiskasvatuksen ja päivähoiton kentällä eletään murroksen aikaa, kiitos kauan odotetun 1.8.2015 voimaan astuneen Varhaiskasvatuslain sekä Suomen epävarman talouspoliittisen tilanteen. Hallituksen kaavailemat leikkaukset tulevat toteutuessaan rajaamaan lapsen subjektiivista oikeutta päivähoitoon sekä henkilöstön ja lasten välisen suhdeluvun nosto tulee nostamaan lapsiryhmien kokoa.</p> <p>Muutos on tämän päivän työelämän pysyvä olotila. Nopea reagointi, epävarmuuden sietäminen, tietoperustan uudistaminen sekä joustavuus ja yhteistyövalmiudet ovat työelämässä toimimisen perusedellytyksiä. Jokainen työyhteisö joutuu jatkuvasti ottamaan käyttöönsä uusia menetelmiä selvitäkseen uudenlaisessa ympäristössä. Muutos ei merkitse kaikille samoja asioita ja usein johdon käynnistämät muutosprojektit eivät näyttäydy arjen työssä aivan niin kuin he ovat asian ajatelleet.</p> <p>Tutkimus on laadullinen ja tutkimusaineisto kerättiin keväällä 2015 haastatteleamalla kymmentä Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen työntekijää. Haastattelu oli luonteeltaan strukturoimaton ja tutkimuskysymys oli: ”Miten Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalveluissa toteutettu alueorganisaatiouudistus näkyy henkilöstön arjessa?” Analyysi toteutettiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, jossa eksplisiittinen tulos oli, että alueorganisaatiouudistus ei näy millään lailla henkilöstön arjessa. Implisiittiset ilmaukset nostivat esille kuitenkin pedagogisen johtamisen parantumisen ja siihen liittyvänä erityisesti päiväkodinjohtajan läsnäolon ja saatavuuden lisääntymisen. Muutoksenaikainen tiedottaminen ja viestintä koettiin huonolaatuisiksi ja riittämättömäksi.</p> <p>Tutkimuksessa etsittiin myös lapsen ääntä ja se nousi esiin varsin heikosti. Niissä vastauksissa missä viitattiin lapseen, vastaajat pohtivat, että lasten päivähoitohakemusten käsittelyyn ja lasten sijoittamiseen olisi tullut parannusta. Pedagogisen ohjauksen koettiin myös parantuneen jonkin verran.</p>	
Avainsanat Organisaatiomuutokset, henkilöstö, varhaiskasvatus, päivähoito, pedagoginen johtaminen, lapset (YSA)	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author(s) Minna Muona			
Title of Thesis TIME OF CHANGE –Regional reorganisation change in the City of Kuopio early childhood education services			
Date	30.10.2015	Pages/Appendices	52/1
Supervisor(s) Sinikka Tuomikorpi			
Client Organisation /Partners City of Kuopio/ Early Childhood Education Services/ Jaana Lappalainen			
<p>Abstract</p> <p>The idea of this thesis came from Jaana Lappalainen, City of Kuopio Early Childhood Education Service leader who asked to study reorganization changes in Kuopio Early Childhood Education Services which executed in 1.8.2013. This thesis will find out how these changes have influenced on Kuopio's Early Childhood Education personnel's ordinary work and how child's voice will appear from interviews. The thesis also includes a parallel study, describing the impact of the City of Kuopio in early childhood education reorganization of kindergarten director's and regional director's everyday work.</p> <p>The theoretical frame of reference consists of the history and the present of Daycare and Early Childhood Education, Organisational Changes and definition of Pedagogical Leadership and Management.</p> <p>Change is a permanent state of today's world of work. Thanks for the new law of early childhood education and difficult economic situation we live in the time of change and uncertainty.</p> <p>This thesis is qualitative and data collection was conducted by interviewing ten of early childhood education workers by open interview. The research question was: "How the City of Kuopio Early Childhood Services in regional reorganization of staff is reflected in everyday life?"</p> <p>The analysis was implemented with data-driven content analysis. The explicit result was that reorganisation in early childhood education will not be seen in personnel's everyday life. Though implicit expressions indicate improved pedagogical leadership particularly the presence of the kindergarten director. The change management communication experienced poor and inadequate.</p> <p>Child's voice was weak in these interviews but it was able to hear in few answers with strong pedagogical aspect. By the reorganisation change some work relating to the processing of day-care applications and placements was improved.</p> <p>The results of this thesis can be used to develop City of Kuopio Early Childhood Education organization.</p>			
Keywords Organisational changes, staff, early childhood education, daycare, pedagogical leadership, children (YSO)			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	PÄIVÄHOITO JA VARHAISKASVATUS SUOMESSA JA MAAILMALLA .....	8
2.1	Varhaiskasvatuksen historiaa .....	8
2.2	Päivähoito ja varhaiskasvatus tänään .....	9
2.3	Päivähoito ja varhaiskasvatus Suomessa ja muualla Euroopassa .....	10
2.4	Varhaiskasvatusta säätelevät lait, ohjaus ja ohjaavat asiakirjat .....	11
2.4.1	Lait ja asetukset.....	11
2.4.2	Ohjaus .....	13
3	PEDAGOGGINEN JOHTAJUUS.....	16
3.1	Hyvä johtajuus varhaiskasvatuksessa .....	20
4	HENKILÖSTÖ MUUTOKSESSA.....	24
4.1	Muutos.....	24
4.2	Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen organisaation uudistaminen .....	26
4.3	Päiväkodinjohtajan ja aluevastaavan päiväkodinjohtajan tehtävät .....	28
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	30
6	TUTKIMUKSEN METODOLOGINEN LÄHESTYMINEN .....	31
6.1	Laadullinen tutkimus .....	31
6.2	Aineiston analyysi .....	32
7	TULOKSET.....	34
7.1	Johtajuus .....	35
7.1.1	Tiedottaminen.....	35
7.1.2	Läsnäolo.....	36
7.1.3	Saatavuus.....	37
7.1.4	Rakenteet.....	38
7.2	Lapsi.....	39
7.2.1	Hakemusten käsittely ja sijoittaminen.....	39
7.2.2	Pedagogiikka .....	39
8	POHDINTA .....	41
8.1	Yhteiset johtopäätökset.....	41
8.2	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	42
8.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	42

8.4 Oma pohdinta.....	43
8.5 Loppusanat .....	45
LIITTEET.....	46
LÄHTEET.....	47

## 1 JOHDANTO

Kuopion varhaiskasvatuspalveluissa aloitettiin vuonna 2011 suunnittelemaan organisaatiouudistusta. Kahden palvelupäällikön eläköityminen, halu lisätä resurssia pedagogiseen johtamiseen sekä kaupunkitasoinen palvelualueuudistus toimivat uudistuksen taustalla liikkeelle panevina voimina. Uudistusta suunnittelemaan palkattiin KT Kirsi Alila, joka aloitti työskentelyn syksyllä 2011 saaden selvitystyön päätökseen keväällä 2012.

Selvitystyön tuloksena 1.8.2013 Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalveluissa toteutettiin alueorganisaatiouudistus. Varhaiskasvatusjohtajan lisäksi varhaiskasvatuksen hallinnossa työskentelee kaksi palvelupäällikköä. Alueorganisaatiouudistuksen myötä kaikille kuudelle päivähoitoalueelle saatiin aluevastaavat päiväkodinjohtajat.

Alueorganisaatiouudistuksen tavoitteena on ollut mm. raivata lisää aikaa pedagogiselle johtamiselle ja tässä tutkimuksessa keskiössä on henkilöstön kokemukset uudistuksen vaikutuksista arjen työhön. Myös lapsen näkökulmaa etsitään.

Ajatus tutkimuksen tekemiseen lähti Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalveluiden palvelupäällikkö Jaana Lappalaiselta, joka halusi saada tietoa alueorganisaatiouudistuksen vaikutuksista erityisesti lapsen näkökulmasta. Kuitenkin varsin varhaisessa vaiheessa todettiin, että lapsen ajatusten saaminen esille olisi vaikeaa ja tieteellisesti lähes mahdotonta. Näin ollen tutkimuksen tarkoituksiksi muotoutui selvittää henkilöstön näkemyksiä toteutetusta uudistuksesta ja sen vaikutuksista arjen työhön. Haastatteluista on tarkoitus etsiä lapsen ääntä aktiivisesti. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa varhaiskasvatuksen hallinnolle alueorganisaatiouudistuksen vaikutuksista henkilöstön arkeen sekä mahdollisesti esiin tulevan lapsen äänen kuuleminen.

Tutkimus on laadullinen tutkimus ja paikantuu kuopiolaisen varhaiskasvatuksen ja pedagogisen johtamisen kontekstiin. Varhaiskasvatus elää nyt suurta murroksen aikaa, johtuen lainsäädännön uudistamisesta sekä yleisen taloustilanteen tuomista vaateista. Nykyinen Suomen hallitus on esittänyt mm. subjektiivisen päivähoito-oikeuden rajaamista sekä ryhmäkokojen kasvattamista. Tässä muutoksen keskiössä varhaiskasvatuksen organisaatio, henkilöstö ja päiväkodinjohtajat joutuvat määrittelemään roolinsa ja etsimään ajan haasteisiin sopivia toimintatapoja. (Fonsén 2014, 13).

Tutkimuksen kohderyhmänä on Kuopion varhaiskasvatuksen henkilöstö, joista valittiin satunnaisotannalla kymmenen työntekijän otos. Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty strukturoimatonta eli avointa haastattelua, tutkimuskysymyksen ollessa ”Miten Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalveluissa toteutettu alueorganisaatiouudistus näkyy henkilöstön arjessa?”

Tutkimuksen aluksi käydään läpi varhaiskasvatuksen historiaa ja nykyhetkeä sekä suomalaista varhaiskasvatusta ohjaavia säännöksiä. Mukana on myös kansainvälistä vertailua, lähinnä EU-maiden välisiä eroja ja yhteneväisyyksiä.

Luvussa 3 pohditaan pedagogista ja hyvää johtajuutta uusimman kotimaisen tutkimuksen valossa. Sen jälkeen käydään kurkistamassa muutoksen teoriaa yleisesti sekä käydään läpi kohta kohdalta Kuopion varhaiskasvatuspalveluissa toteutettu organisaatiouudistus.

Sen jälkeen avaan tutkimuksen tavoitteet, tarkoituksen ja tutkimuskysymyksen sekä kerron metodologisesta lähestymistavastani.

Luvussa 7 avataan tulokset ja luvussa 8 on arviointia ja pohdintaa.

Tutkimus on tehty ns. rinnakkaistutkimuksena, jossa toisessa YAMK-opiskelija/lastentarhanopettaja Hanna Saarelainen tutkii päiväkodinjohtajien ja aluevastaavien päiväkodinjohtajien kokemuksia alueorganisaatiouudistuksesta.

Tämän tutkimuksen sekä rinnakkaistutkimuksen tulokset yhdistetään luvussa 8.1 Johtopäätökset.

## 2 PÄIVÄHOITO JA VARHAISKASVATUS SUOMESSA JA MAAILMALLA

### 2.1 Varhaiskasvatuksen historiaa

Varhaiskasvatuksen juuret ulottuvat 1600-luvulle saakka, jolloin tšekkiläinen kasvatusajattelijana ja pedagogi Johan Amos Comenius oivalsi lapsuuden ja varhaiskasvatuksen merkityksen. Hän kirjoitti ensimmäisen varhaiskasvatusta käsittelevän teoksen *Informatorium der Mutterschul* vuonna 1633 (suom. Neuvokirja kristillisestä lastenkasvatuksesta Suomen lasten vanhemmille). Suomen kielelle teoksen käänsi Matias Putkonen vuonna 1866. Kirja sisälsi nimensä mukaisesti kasvatusta – ja hoito-ohjeita ja neuvoja pikkulasten vanhemmille. Ensimmäistä kertaa neuvojen ja ohjeiden lisäksi kirjassa annettiin ohjeita myös, kuinka valmistaa lasta koulua varten. (”Johan Amos Comenius”. Wikipedia [www-sivusto <fi.m.wikipedia.org/Johan\\_Amos\\_Comenius#>](http://fi.m.wikipedia.org/Johan_Amos_Comenius#>). 18.1.2015.)

Tavallisimmin kuitenkin suomalaisen varhaiskasvatuksen kehityksen nähdään lähtevän 1800-luvun lopulta Friedrich Fröbelin lastentarha-aatteesta. Suomessa käynnistyi lastentarha- ja seimitoiminta, joista suomalaisen päivähoitojärjestelmän voidaan katsoa saaneen alkunsa. (Alasuutari 2003;24). 1960-luvulle saakka lapset hoidettiin pääasiassa kotona ja lastentarhatoiminta oli tarkoitettu lähinnä tueksi vanhemmille, joiden ei katsottu selviävän kasvatustehtävästään. Böökin (1913–1914) mukaan lastentarhatoiminnan perusajatuksena olikin ”auttaa köyhiä koteja lasten kasvatuksessa ja hoidossa”. (Niiranen & Kinos 2001, 63). Myös lastensuojelullinen näkökulma alkoi kehittyä.

1960-luvulla alettiin keskustella naisten tasa-arvoisesta oikeudesta osallistua työelämään. 1973 säädettiin laki lasten päivähoitosta, jolloin yhteiskunta otti osavastuun perheille kuuluvasta hoito- ja kasvatustehtävästä. 1990-luvulle saakka päivähoitolla oli selkeä työelämäkytkentä ja se tuki naisten pääsyä työelämään. 1996 päivähoitolain uudistuksessa säädettiin kaikille alle kouluikäisille subjektiivinen päivähoito-oikeus, jolloin päivähoiton suhde perheisiin muuttui tasavertaisemmaksi, koska päivähoitopaikan saaminen ei enää ollut kytköksissä sosiaaliseen tai taloudelliseen asemaan eikä työssäkäyntiin. (Alasuutari 2003, 68–69.) Suomessa käsite varhaiskasvatus otettiin käyttöön vasta 1970-luvulla. Käsite otettiin viralliseen käyttöön Varhaiskasvatuksen henkilökunnan koulutuskomitean (1974) työn aikana. Komitean tehtäväksiannossa pari vuotta aiemmin oli vielä käytössä päivähoito-käsite. Termi varhaiskasvatus hahmottui englanninkielisen Early Childhood Education -käsitteen pohjalta. Varhaiskasvatus määrittyi käytännön kasvatustyöksi, oppiaineeksi ja tieteenalaksi.

Perinteisesti suomalainen lastentarhatraditio on korostanut yhteiskunnan tuottamien varhaiskasvatustalveluiden ja kotikasvatuksen ideologista yhdenmukaisuutta. Varhaiskasvatustyöryhmän muistiossa 1999 on kuitenkin esitetty, että varhaiskasvatus käsitteenä kattaisi vain yhteiskunnan tuottaman ammatillisen kasvatustyön. Näin ollen päivähoitojärjestelmä olisi keskeisin varhaiskasvatustoimintaa tuottava ja toteuttava taho. Kotikasvatus jäisi omaksi alueekseen. (Karila, Kinos & Virtanen 2001, 13–15.)



## 2.2 Päivähoito ja varhaiskasvatus tänään

Suomalainen päivähoitojärjestelmä voidaan Pihlajan (2005) mukaan karkeasti jakaa kolmeen keskeiseen vaiheeseen: alkuvaihe, joka käsittää 1900-luvun alun, päivähoitolain syntyvaihe, joka sijoittuu 1960-1970-luvuille ja lain vakiintumisvaihe 1980-1990-luvuilla. Päivähoitojärjestelmä on rakentunut vähitellen ja siihen liittyy oleellisesti valtiollinen ohjausjärjestelmä, joka pitää sisällään lainsäädännön sekä resurssi- ja informaatio- ohjauksen. (Pihlaja 2005, 27).

Käsite päivähoito viittaa tilanteeseen, jossa vanhempien työpäivän tai opiskelun ajaksi lapselle on järjestetty paikka, jossa hänestä huolehditaan ja häntä hoivataan. Käsitteellä hoito viitataan lapsen ja hänestä huolehtivien aikuisten vuorovaikutukseen, jossa olennaista on perushoito ja -huolenpito. Englanninkielessä suomalaista päivähoito-käsitettä vastaa termi "daycare". Pohjoismaiseen päivähoitoon on sisältynyt voimakkaasti ajatus hoidon, kasvatuksen ja opetuksen eriytymättömästä ja toisiinsa kietoutuneesta kokonaisuudesta, niin kutsutusta Educare-mallista, näin päivähoito kytkeytyy hoidollisen aspektinsa kautta käsitteellisesti olennaisesti varhaiskasvatus -käsitteeseen. Päivähoito käsitetään hoitojärjestelmää kuvaavaksi käsitteeksi ja varhaiskasvatus kuvaa päivähoidon sisältöä eli hoitoa, kasvatusta ja opetusta. (Varhaiskasvatuksen historia, nykytila ja kehittämisen suuntalinjat <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2014/liitteet/tr12.pdf?lang=fi> Viitattu 10.10.2015).

Säännöksiä varhaiskasvatuksesta on perinteisesti annettu sen vuoksi, että naisten työmarkkinoille siirtyminen olisi mahdollista. Tänä päivänä yhä useammin Euroopan jäsenvaltiot ovat huolissaan enemmänkin varhaiskasvatuspalveluiden laadusta kuin niiden riittävydestä. Uuden tutkimustiedon valossa varhaiskasvatusta pidetään yhä tärkeämpänä vaiheena lapsen tulevan koulutuksen kannalta. Ennen oppivelvollisuusikää koettu elämänlaatu vaikuttaa siihen, millaisia oppilaita lapsista tulee. Koulutuksen laatu on erittäin tärkeä seikka Euroopan unionin jäsenvaltioissa EU:n talouden kilpailukyvyyn parantamisen kannalta. Euroopan komissio korostaa myös, että varhaislapsuudessa saatu hoito, opetus ja varhaiskasvatus luovat perustan ihmisen elinikäiselle oppimiselle. (Lindebool & Buiskool 2013, 4 <http://www.europarl.europa.eu/studies> Viitattu 23.9.2015 )

Terveiden ja hyvinvoinninlaitos on määritellyt varhaiskasvatusta seuraavasti: " Varhaiskasvatus koostuu hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuudesta. Varhaiskasvatus on pienten lasten eri elämäntilanteissa tapahtuvaa kasvatuksellista vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on edistää lasten tasapainoista kasvua, kehitystä ja oppimista. Varhaiskasvatuspalvelut ovat keskeinen toimintakokonaisuus lapsiperheiden palvelu- ja tukijärjestelmässä. Varhaiskasvatuspalvelut muodostuvat kunnan tai yksityisen palveluntuottajan järjestämästä päivähoitosta ja esiopetuksesta sekä muusta toiminnasta kuten avoimesta varhaiskasvatustoiminnasta." (Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Viitattu 25.3.2015. Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/varhaiskasvatuspalvelut>)

## 2.3 Päivähoito ja varhaiskasvatus Suomessa ja muualla Euroopassa

Laadukas varhaiskasvatus ja päivähoito ovat ratkaisevassa asemassa tarkasteltaessa lapsen hyvinvointia ja suotuisaa kokonaiskehitystä. Varhaiskasvatus voi tarjota parhaan avun erityisesti niille lapsille, joiden mahdollisuudet suotuisaan kehitykseen ovat vaarantuneet. Lapsen varhaisvuodet ovat ratkaisevia niin fyysisessä, kognitiivisessa, sosiaalisessa- ja emotionaalisisessa - kuin kielenkehityksessä. Positiiviset kokemukset vahvistavat lasta, kun taas negatiiviset kokemukset saattavat aiheuttaa korjaamatonta vahinkoa. (Excellence and equity in early childhood education and care. Budapest, 21-22 February 2011 tempus.tpf.hu/ecec/ Viitattu 25.3.2015.)

Tämän vuoksi Euroopan Unionin tavoitteena on, että kaikilla lapsilla tulee olla mahdollisuus hyötyä korkeatasoisesta kasvatuksesta ja hoidosta. Suurin osa Euroopan maista tarjoaa varhaiskasvatuspalveluja kaikille lapsille joko laillisella oikeudella tai tekemällä esiopetusvuodesta pakollisen. Vain seitsemässä maassa (Kroatia, Italia, Liettua, Romania, Slovakia, Islanti ja Turkki) ei olla otettu käyttöön kumpaakaan näistä ns. ECEC- (Early Childhood Education and Care) toimista. Euroopan Unionin tavoitteena on, että vuoteen 2020 mennessä vähintään 95 % kaikista Euroopan Unionin alueella asuvista 4-6 vuotiaista lapsista olisi yhteiskunnan tarjoaman varhaiskasvatuksen piirissä. Tällä hetkellä n. 93 % kaikista esiopetusikäisistä osallistuu esiopetukseen vuotta tai kahta ennen oppivelvollisuusikää. Suomi kuului vielä vuonna 2011 niihin kuuteen EU-maahan (Kreikka, Puola, Kroatia, Slovakia ja Sveitsi) missä 4-6 vuotiaiden osallistuminen päivähoitoon ja varhaiskasvatukseen oli EU-maiden alhaisimpia, vaihdellen 70-79%. (Key Data on Early Childhood Education and Care in Europe 2014. [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key\\_data\\_series/166EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/166EN.pdf) Viitattu 25.3.15).

EU-maista kahdeksassa (Suomi, Ruotsi, Norja, Saksa, Tanska, Viro, Malta, Slovenia) lapsella on välittömästi äitiys- ja vanhempainrahakauden jälkeen oikeus varhaiskasvatukseen ja päivähoitoon. Tämä tarkoittaa sitä, että lapsella on subjektiivinen oikeus osallistua varhaiskasvatuspalveluihin riippumatta esim. perheen sosio-ekonomisesta asemasta tai vanhempien työllisyystilanteesta. Yleensä palvelu on kokoaikahoitoa ja palvelusta peritään vanhemmilta niin sanottua hoitomaksua siihen saakka, kunnes lapsi aloittaa pakollisen opetuksen eli on oppivelvollisuusikäinen. Maksut ovat kuitenkin suhteellisen pieniä, eikä niillä kateta kustannuksia kuin osin. Muissa maissa lapsella on oikeus varhaiskasvatuspalveluihin noin kolmen vuoden iässä. Näissä maissa palvelu on yleensä perheille maksutonta ja hoitopäivä kestää noin koulupäivän verran eli 4-5 tuntia. Vain Irlannissa ja muutamassa osassa Englantia maksuttomia varhaiskasvatuspalveluita tarjotaan vain 10–15 tuntia viikossa. Yhdeksässä maassa lain mukaan lapsella on velvollisuus osallistua ns. esiopetukseen 1-2 vuotta ennen oppivelvollisuusikää. Näissäkin maissa opetuksen viikkotuntimäärät vaihtelevat 16:sta 27,5 tuntiin. (Key Data on Early Childhood Education and Care in Europe 2014.

[http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key\\_data\\_series/166EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/166EN.pdf) Viitattu 25.3.15).

Suurella osalla EU-maista lapset jaetaan alle 3-vuotiaiden ja yli 3-vuotiaiden ryhmiin. Lasten ja aikuisten välistä suhdelukua muutetaan lapsen täyttäessä kolme vuotta. Tyypillisesti lapsen määrä yh-

tä koulutettua aikuista kohden on alle kolmevuotiaana 3-4 lasta ja lapsen täyttäessä kolme vuotta määrä yleensä tuplataan. Suomessa suhdeluku muuttuu neljästä seitsemään, Irlannissa ja Englannissa kolmesta kahdeksaan, kun taas esim. Belgiassa suhdeluku muuttuu kuudesta 20: neen, puhumattakaan Kyproksen kuudesta 25: teen. (Key Data on Early Childhood Education and Care in Europe 2014. [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key\\_data\\_series/166EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/166EN.pdf) Viitattu 25.3.15).

## 2.4 Varhaiskasvatusta säätelevät lait, ohjaus ja ohjaavat asiakirjat

### 2.4.1 Lait ja asetukset

Suomalainen varhaiskasvatus ja päivähoito ovat tällä hetkellä suuressa murrosvaiheessa. Yli 40 vuotta vanha Laki lasten päivähoitosta sai seuraajansa, uusi varhaiskasvatustalaki astui voimaan 1.8.2015. Jo pelkkä termimuutos on iso asia varhaiskasvatuksen kentällä. Uuden hallituksen suunnittelemaat varhaiskasvatuksen leikkaus- ja säästötoimet huolettavat niin alan ammattilaisia kuin lasten vanhempia. Ryhmäkokojen suurentaminen ja henkilöstön kelpoisuusvaatimusten löyhentäminen tulee tuottamaan varhaiskasvatuksen laatuun heikennyksiä, vaikka uusi Varhaiskasvatustalaki nostaa selkeästi varhaiskasvatuksen laadun ja pedagogiikan keskiöön.

Opinnäytetyön aloitusvaiheessa elettiin murrosvaihetta päivähoitolain ja uuden varhaiskasvatustalain välimaastossa, siksi tässä teoriaosuudessa on sekoittuneena sekä vanha että uusi laki.

19.1.1973 astui voimaan laki lasten päivähoitosta, jossa määritellään kunnan velvollisuudet päivähoitoidon järjestämisestä. Laissa sanotaan että, "*Kunnan on huolehdittava lasten päivähoitoidon järjestämisestä asukkailleen sisällöltään sellaisena ja siinä laajuudessa kuin tässä laissa säädetään.*" (Laki lasten päivähoitosta 1973 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036> Viitattu 7.2.2015.) Lain mukaan alle opetusvelvollisuusikäisellä lapsella on subjektiivinen oikeus päivähoitoon. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että lapsen vanhemmat määrittävät lapsensa päivähoitoidon tarpeen ja laajuuden ja sen mukaisesti hakevat ja saavat tarvitsemaansa hoitoa.

Lain mukaan päivähoitoidon järjestäjän tulee tukea perheitä näiden kasvatustehtävässään ja edistää lapsen persoonallisuuden tasapainoista kehitystä. Tarjoamalla omalta osaltaan jatkuvat, turvalliset ja lämpimät ihmissuhteet sekä monipuolista toimintaa, päivähoito edistää lapsen kokonaisvaltaista suotuisaa kehitystä sekä kasvua yhteisvastuullisuuteen, rauhaan ja elinympäristön vaalimiseen. (Laki lasten päivähoitosta 1973, 2a§.)

Vuotta ennen oppivelvollisuusikää lapsella on ollut oikeus maksuttomaan vuoden kestävään esiopetukseen. 1.1.2015 alkaen Perusopetuslain 26 a§:n mukaan lapsen osallistuminen oppivelvollisuuden alkamista edeltävänä vuonna vuoden kestävään esiopetukseen tai muuhun esiopetuksen tavoitteet saavuttavaan toimintaan muuttui velvoittavaksi. (Perusopetuslaki (1040/2014) 26a§

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628> Viitattu 8.2.2015.) Käytännössä tämä velvoitavuus astui voimaan elokuussa 2015.

Opetus- ja kulttuuriministeriö asetti 7.12.2012 uudistamistyöryhmän, jonka tavoitteena oli yli 40 vuotta vanhan päivähoitolain uudistaminen. Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman, KESU mukaisesti säädettäisiin laki varhaiskasvatuksesta. Uutta lakia koskeva hallituksen esitys tuli antaa eduskunnalle keväällä 2014 ja uuden lainsäädännön tuli astua voimaan 1.1.2015. Hallitus antoi esityksenä eduskunnalla sovitussa ajassa ja esitys sisälsi lähinnä ehdotuksen päivähoitolain 11a§:n muuttamisesta sekä yksityisen hoidon tuen muuttamisesta. 11a§ pitää sisällään kiistellyn subjektiivisen päivähoito-oikeuden, jota olisi haluttu rajoittaa siten, että vanhemman ollessa äitiystai vanhempainrahakaudella olisi lapsella oikeus vain osa-päivähoitoon. (Hallituksen ehdotus eduskunnalle

[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/vireilla\\_koulutus/paivahoto/HE\\_laiksi\\_lasten\\_paivahoidosta\\_annotun\\_lain\\_muuttamisesta\\_subjektiivinen\\_oikeus\\_2014.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/vireilla_koulutus/paivahoto/HE_laiksi_lasten_paivahoidosta_annotun_lain_muuttamisesta_subjektiivinen_oikeus_2014.pdf) Viitattu 22.2.2015.) Tämä ehdotus kuitenkin hylättiin.

Uuden varhaiskasvatustalainsäädännön uudistaminen tullaan toteuttamaan kahdessa vaiheessa, joista ensimmäinen vaihe astui voimaan 1.8.2015. Tasavallan presidentti vahvisti 8.5.2015 päivähoitolain muutoksen ensimmäisen vaiheen, joka sisälsi mm. nimikemuutoksen päivähoitolaista varhaiskasvatustalaksi. Keskeiset lakimuutokset korostavat lapsen edun huomioimista palvelujen järjestämisessä. Lakiin lisättiin myös säännös osallisuudesta ja vaikuttamisesta. Vaikuttamista ja osallisuutta koskeva säännös koskee sekä lasta että lapsen huoltajia. Lapsen mielipide ja toivomukset selvitetään suunniteltaessa, toteutettaessa ja arvioitaessa lapsen varhaiskasvatusta, ja vastaavasti lapsen huoltajille on annettava mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa lapsensa varhaiskasvatukseen sekä toimintayksikön varhaiskasvatuksen suunnitteluun ja arviointiin. Uudessa laissa on myös kirjattuna kymmenen varhaiskasvatuksen tavoitetta, jollaisia ei aiemmassa laissa ollut.

Varhaiskasvatustalain lisäksi päivähoitoa ja varhaiskasvatusta määrittää Asetus lasten päivähoidosta (16.3.1973/239), jossa määritellään henkilöstön kelpoisuusehdoista sekä lapsen ja aikuisten välistä suhdelukua. Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusehdoista annetun asetuksen (292/2005) 7§ tai 8§:ssä on säädetty se ammatillinen vähimmäiskelpoisuus, joka päivähoidossa ja varhaiskasvatuksessa työskentelevällä työntekijällä tulee olla. Joka kolmannella hoito- tai kasvatustehtävissä toimivalla tulee olla asetuksen 7§:ssä säädetty lastentarhanopettajan tai sosionomin ammatillinen kelpoisuus, eli alempi korkeakoulututkinto, muilla 8§:ssä säädetty lähihoitajan ammatillinen kelpoisuus. EU-maissa yleensä vaaditaan yli 3-vuotaiden kanssa työskenteleviltä vähintään alempi korkeakoulututkinto, paitsi Ranska, Italia, Portugali ja Islanti vaativat ylemmän korkeakoulututkinnon. Suomessa varhaiskasvatukseen ja päivähoitoon osallistuvien lasten iällä ei ole merkitystä henkilöstön kelpoisuusvaatimuksiin, mutta muualla Euroopassa pääsääntöisesti vaadittu vähimmäiskelpoisuus on sitä matalampi mitä nuorempien lasten kanssa työskennellään. Vain alle kolmasosassa EU-maista alle 3-vuotiaiden kanssa työskenteleviltä vaaditaan alempaa korkeakoulututkintoa. (Key Data on Early Childhood Education and Care in Europe – 2014 Edition. Saatavissa [http://eacea.ec.europa.eu/educati\\_on/eurydice/key\\_data\\_en.php](http://eacea.ec.europa.eu/educati_on/eurydice/key_data_en.php) Viitattu 25.10.2015). Itseasiassa

Suomessa korostetaan pienten lasten kanssa työskentelevien koulutus- ja osaamistason laatua, sillä tutkimustiedon valossa opettajuudella on ratkaiseva merkitys pienten lasten oppimisen tukemisessa. Vähintään alemman korkeakoulututkinnon suorittanut varhaiskasvatuksen asiantuntija tuntee ne pedagogiset prosessit ja mahdollisuudet, joita tarvitaan varhaiskasvatuksen oppimisympäristön ja toiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa. (Pakanen 2014. 10-11).

Päivähoitoasetuksessa määritellään myös henkilöstön ja lasten suhdeluku. Kelpoisuusehdot täyttävää työntekijää kohden saa päiväkodissa olla joko seitsemän yli kolmevuotiasta tai neljä alle kolmevuotiasta lasta. Tästä suhdeluvusta voidaan hetkellisesti poiketa, kuitenkin niin, ettei yhtä aikaa lapsia ole enempää kuin suhdeluvuista on määrätty. (Asetus lasten päivähoitosta 1973, 6§. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730239> Viitattu 22.2.2015.) Nyt uusi hallitus on ajamassa ryhmäkokojen muutosta ja se tarkoittaisi, että yli 3-vuotiaiden ryhmässä yhtä kasvatusvastuullista työntekijää kohden saisi olla kahdeksan lasta. Uuden lain mukaisesti ryhmässä saa olla yhtä aikaa läsnä kolmea työntekijää vastaava määrä lapsia, eli yhteensä 24. Tällä hetkellä tuo luku on 21.

## 2.4.2 Ohjaus

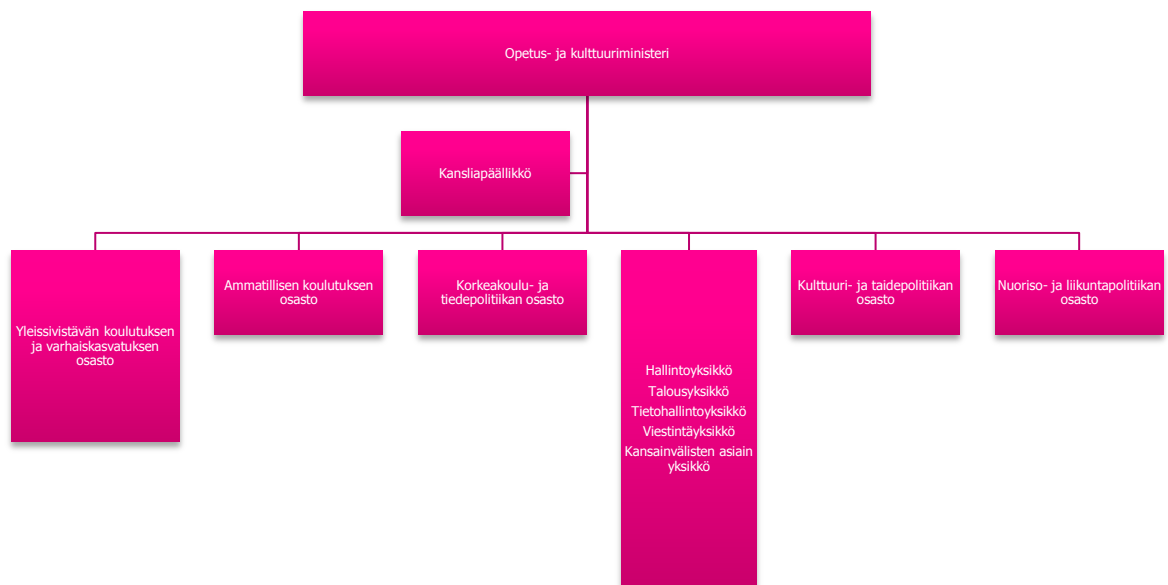
1990-luvun alussa, valtiosuusuudistuksen (Valtava) myötä päivähoiton tiukka normiohjaus muuttui. (Alila 2010, 112). Aiemmin Sosiaalhallitus oli antanut selkeät ja tiukat normit ja ohjeet, miten päivähoitoa tuli toteuttaa. Lääninhallituksen ja päiväkodinjohtajan valvonnan ja kontrollin alla oli turvallista ja helppoakin työskennellä. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet olivat vähäiset, mutta tehtävänkuvat ja työskentelysektorit olivat selkeät. Sosiaalhallituksen vuonna 1975 julkaisemat ohjeet: "Iloiset toimintatuokiot" ja "Viisi-kuusivuotiaiden kasvatuksessa ja opetuksessa käytettävät työ- ja toimintatavat" antoivat päivähoitotoiminnalle sisällön. (Parrila 2015.)

Sosiaalhallitus lakkautettiin ja Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus Stakes perustettiin vuonna 1992. Stakesin toiminta perustui informaation tuottamiseen. Sen tehtävänä oli tuottaa uusinta tietoa varhaiskasvatukseen ja kuntien omassa päätäntävällässä oli, miten tuota tietoa käytti hyväkseen. Kananojan (2007) mukaan Suomessa oli vuosina 1993–2003 informaatio-ohjauksen aikakausi, jota voidaan sanoa myös ohjauksettomaksi aikakaudeksi. (Alila 2010, 112.)

Vuoden 2003 jälkeen varhaiskasvatustoimintaa on ohjattu erilaisilla kehittämisohjelmilla. Vuosina 2003–2007 toteutettiin Sosiaalialan kehittämishanke, jonka tarkoituksena oli palvelujen saatavuuden, laadun ja tuottavuuden parantaminen. Tämän jälkeen alkoi Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma Kaste, jonka valtioneuvosto vahvistaa joka neljäs vuosi eteenpäin. Myös Kunta- ja palvelurakenteen uudistamishanke Paras kulkee tässä rinnalla. (Alila 2010, 113.)

Järjestelmäajattelun (Ahlstedt, Jahnukainen & Vartola 1974, 42) mukaisesti voidaan sanoa, että päivähoiton ja varhaiskasvatuksen ohjauksesta vastaavat eduskunta, valtioneuvosto, sosiaali- ja terveysministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö sekä aluehallintovirastot muodostavat valtionhallinnon ohjausjärjestelmän. Tämä järjestelmä on ohjannut mm. kuntia ja päivähoitosta vastaavia lautakuntia palvelujen järjestämisessä sekä laadun kehittämisessä. (Alila 2010, 113.) Ministeriöiden alaisuudes-

sa toimivat Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos THL sekä Opetushallitus ovat valmistelleet ja vahvistaneet varhaiskasvatuksen keskeiset periaatteet ja kehittämisen painopisteet. (Alila 2010, 116). Vuonna 2012 tulleen lain muutoksen myötä lasten päivähoiton yleinen suunnittelu, ohjaus ja valvonta ovat kuuluneet opetus- ja kulttuuriministeriölle. (Laki lasten päivähoidosta 1973/ 8§). 1.8.2015 alkaen varhaiskasvatuksen asiantuntijavirasto on Opetushallitus. Alla olevasta kuviosta näkee mihin kohtaan varhaiskasvatus sijoittuu opetus- ja kulttuuriministeriön organisaatiossa. Varhaiskasvatusta ei siis nähdä erillisenä osana muuta opetustoimintaa, vaan se sijoittuu luonnollisena osana muuhun yleissivistävään opetukseen.



Kuvio 1. Opetus- ja kulttuuriministeriön organisaatio 1.8.2015

Tämän päivän varhaiskasvatusta ohjaavat asiakirjat ovat vuonna 2005 Stakesin julkaisema uudistettu Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ns. Vasu-asiakirja (Stakes 56/2005) sekä Opetushallituksen vuonna 2000 julkaisema Esiopetussuunnitelman perusteet – asiakirja (Opetushallitus 2000). Näillä asiakirjoilla ohjataan varhaiskasvatuksen sisällöllistä toteuttamista koko maassa ja näin pyritään laadullisesti tasa-arvoisempaan varhaiskasvatukseen, sekä luodaan edellytyksiä laadun kehittämistyöhön. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden taustalla on valtioneuvoston 2002 hyväksymät varhaiskasvatuksen linjaukset. (Heikkilä, Ihalainen & Välimäki 2005, 7-8.) Valtakunnallisen Vasun lisäksi ovat myös kunta-, yksikkö- ja lapsikohtaiset varhaiskasvatussuunnitelmat, joiden tehtävänä on kehittää työtapoja sekä henkilöstön ammatillisuutta (Alila 2010, 116). Kunnilla on myös omia ohjausasiakirjoja, jotka toimivat Vasun rinnalla. Kuopion varhaiskasvatuspalveluissa on ohjausasiakirjoina käytössä mm. Kasvattajan käsikirja, Neuvolan ja päivähoiton yhteistyösuunnitelma, Pienet lapset liikkeelle -, Monikulttuurisuus Kuopion varhaiskasvatuksessa - sekä Kiusaamisen ehkäisyn ja puuttumisen käsikirjat.

Tällä hetkellä varhaiskasvatuksen kentällä eletään aikoja, jolloin voimme riemuita uuden lain tuomista kauan odotetuista uudistuksista sekä samalla pelätä nykyisen hallituksen kaavailemia leikkauksia ja supistuksia, joiden vaikutuksia ei ole arvioitu pitkällä tähtäimellä, vaikkakin uusin tutkimustieto puhuu täysin hallitukseen kaavailemia leikkauksia vastaan.

Pedagoginen johtajuus on laadukkaan varhaiskasvatuksen edellytys. Pedagogisen johtamisen perustana ovat arvot, ammattitaito ja ammatillisuus. Keskustelun kautta yhdessä luodut arvot luovat vanhan pohjan valinnoille ja suunnalle, jonka yhteisö ottaa ja johon yhteisö panostaa. (Hujala, Heikka & Fonsén 2009, 8.) Pedagogisen johtamisen keskeisin työkalu on arvokeskustelu; työn tulee olla arvojen ohjaamaa. Ammattitaitoinen päiväkodinjohtaja, lastentarhanopettaja ja lastenhoitaja muistavat aina perustehtävänsä. Toiminnan eettisyys korostuu ja lapsen etu tulee näkyviin. Pedagoginen johtajuus on mahdollistamista, rajaamista, suuntaamista ja valintoja. (Hujala ym., 2009, 8–10.)

Pedagoginen johtajuus on pedagogiikan kehittämiseen pyrkivää johtamistoimintaa ja sen voi nähdä yleisenä työn ja työyhteisön organisointina ja johtamisena. Pedagoginen johtaminen toteutuu pedagogisen koulutuksen, pedagogisten kokousten ja kehittämistyön järjestämisessä. (Nivala 2001, 32–33.)

Kasvattajayhteisön yhteinen asia pitäisi olla pedagoginen vastuu. Työyhteisön pedagogiikan selkeä määrittely ja rajaus ovat esimiehen vastuulla. Varhaiskasvatuksessa aikaa on aina löydettävä perustehtävälle, siksi työntekijöiden tulisi tietää, millaisia konkreettisia tekoja heiltä odotetaan ja vaaditaan, jotta valittu pedagoginen linja toteutuu. Esimiehen pitää järjestää sekä osoittaa aikaa pedagogiikan työstämiselle ja kehittämiselle. Varhaiskasvatuksessa pedagogiikan johtaminen on kasvattajayhteisön ohjaamista siten, että yhteiset päämäärät tehdään näkyviksi, päämääristä keskustellaan ja niitä tarpeen mukaan myös kehitetään. (Mikkola & Nivalainen 2009, 26.)

Rahikainen (2001, 20) kertoo, että pedagogisen johtajan tehtävänä päiväkodissa on kehittää kasvatustilapiiriä sekä ohjata henkilökuntaa kohti laadukasta ja menetelmällisesti monipuolista kasvatustyötä. Johtajan on toimittava paitsi keskustelun ylläpitäjänä myös sen mahdollistajana arjessa taakseen suunnitelmallisen toiminnan kehittämisen ja arvioinnin.

Parrila (2011a, 1) sanoo, että jokainen työyhteisö tarvitsee selkeät pedagogisen johtamisen rakenteet, osaavan johtajan ja toimintamallit, joiden kautta tuetaan ja mahdollistetaan henkilöstön oppiminen. Pedagogisella johtajalla tulee olla moninaiset roolit ja osaamisalueet. Suunnannäyttäjänä tulee johtajan kirkastaa henkilökunnalle mitä heiltä odotetaan, mitä tavoitellaan ja mikä on hyvä työsuoritus. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet eli vasu-asiakirja on keskeisin varhaiskasvatuksen asiakirja, jonka tavoitteena on ohjata varhaiskasvatuksen sisällöllistä toteuttamista ja kehittämistä.

Päiväkodissa pedagogisen johtajan tehtävänä on auttaa ja saada henkilökunta ymmärtämään valtakunnallisen vasun merkitys sekä toimimaan, suunnittelemaan, toteuttamaan, arvioimaan ja kehittämään sitä määrittelevänä asiakirjana. Johtajan tehtävä on myös konkretisoida valtakunnallisen vasun periaatteet arjen toimintaa kuvaaviksi toimintaperiaatteiksi. (Parrila 2011a, 2.)



Fonsén (2010, 130) tuo esille, että pedagogisen johtajuuden määritelmä riippuu siitä, mihin pedagogiikka liitetään. Pedagogisen johtajuuden on määritelty olevan kasvatuksen metodien käyttöä johtamisen välineenä, luonteenpiirteisiin sidottua, perustehtävän johtamista ja kehittämistä, ihmisten johtamista substanssin kehittämisen rinnalla sekä kokonaisvaltaista ihmisten, asioiden ja tietämyksen johtamista.

Johtamistoiminnan tulee tähdätä organisaation päämäärien edistämiseen. Varhaiskasvatuksessa toiminnan tarkoituksena on kasvun ja oppimisen tukeminen, joten pedagoginen johtajuus tulee olla tämän perustehtävän kehittämistä. (Hujala ym. 1998, 150.)

Varhaiskasvatuksessa pedagoginen johtajuus voidaan määritellä myös lapsen kasvun ja oppimisen tukemiseksi. Varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisena tehtävänä on kuitenkin myös toimia sosiaalipalveluna perheille. Kun puhutaan päiväkodinjohtajan pedagogisesta johtajuudesta, tarkoitus on painottaa juuri pedagogiikkaa. (Hujala ym. 1998, 150.) Pedagogista johtajuutta päiväkodissa on nähtävillä muillakin kuin päiväkodinjohtajalla, esim. lastentarhanopettajilla, jotka omilla puheillaan, teoillaan ja toiminnoillaan edistävät päiväkodin pedagogista toimintaa. (Nivala 2001, 31–32.)

Tänä päivänä onkin suurimpia haasteita varhaiskasvatuksessa ja varhaiskasvatuksen johtajuudessa vastata moniin uusiin ja tuleviin muutoksiin yhdessä tiiminä, huolimatta perinteisistä kuntien roolien ja vastuiden rajoista. Päiväkodissa pedagogisen johtajan tulisi toimia myös arvioijan roolissa reflektoiden ja kyseenalaistaen vasun toteutumista ja sen suunnittelua. Oppimisen ja työhyvinvoinnin edellytyksenä henkilökunnalla on arviointi ja palautteen saaminen. Päiväkodinjohtaja toimii ns. peilinä, jonka kautta henkilöstöllä on mahdollisuus tarkastella omaa työtään, vahvuuksiaan ja kehittämisen kohteita. Kun taas valmentajan roolissa päiväkodinjohtaja rohkaisee henkilöstöä kokeilemaan ja kyseenalaistamaan. Pedagogisen johtajan tehtävänä on auttaa tiimejä keskittymään olennaiseen ja rajaamaan oppimisen ja kehittämisen kohteet tarpeeksi pieniksi kokonaisuuksiksi. (Parrila 2011a, 3.)

Varhaiskasvatuksen johtajuutta koskevissa tutkimuksissa tulee esille, että opetussuunnitelmien kehittymisen myötä varhaiskasvatuksessa on tarve pedagogiselle johtajuudelle. Päiväkodinjohtajan on pystyttävä koordinoimaan, arvioimaan ja ohjeistamaan pedagogisen johtajuuden toimintoja vastatessaan nykyajan lasten ja perheiden tarpeisiin. (Heikka & Waniganayake 2010, 103.)

Ojala (2001, 147) tuo esille, että johtamisen nouseva kehittämisen alue on toiminnan pedagoginen kehittäminen. Johtamisessa tärkeää on jatkuva toiminnan kehittäminen ja sen arviointi. Tällaiseen jatkuvaan kehittämiseen tarvitaan muodollisen roolin lisäksi johtajalle omaa aktiivista roolia toiminnan kehittäjänä. On tärkeää myös tulevaisuudessa, että hallinnon ja talouden kokonaisuuksien hoitaminen on osa johtajuutta, mutta näitä tärkeämmäksi muodostuu perustehtävän ja pedagogisen johtamisen kehittäminen.

Tavoitteena pedagogisessa johtamisessa on toiminnan sisällöllinen ja laadullinen kehittäminen. Tässä johtajuuden tulee olla tavoitteellista, organisaation perustehtävän yhteisöllistä kehittämistä jaetun johtajuuden keinoin. Pedagoginen kehittäminen rakentuu johtajan toteuttaman pedagogisen johta-

juuden, henkilöstön kehittämistyön ja yhteisöllisen oppimisen kautta. (Ojala 2007, 150.) Pedagogisella johtajuudella on tarkoitus tukea päivähoidon perustehtävän laadukasta toteuttamista sekä henkilöstölle on taattava myös tarpeellinen aika sisäistää opitut asiat ja siirtää ne konkreettisiksi teoiksi.

Hallinnollisen johtajan rooli on muuttanut muotoaan muuttamalla toiminnasta vastaavaan pedagogisen johtajan rooliin. On nähtävillä, että johtajuus tulee suuntautumaan tulevaisuuteen ja sillä pyritään koko ajan ennakoivaan toimintatapaan. (Kari 2012, 29.)

Kari (2012, 66) kertoo pro gradu – tutkielmassaan, miten Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksessa pedagogisen johtajuuden jatkumon nähtiin toteutuvan parhaiten yksikkötasolla päiväkodinjohtajan ja lastentarhanopettajien välillä. Jaettu pedagoginen johtajuus on koettu toteutuvan parhaiten yksikkötasolla päiväkodinjohtajien ja lastentarhanopettajien välisenä työn ja vastuun jakona. Päiväkodinjohtajat puolestaan kokevat jatkumon toteutuvan myös päiväkodinjohtajan ja hallinnon edustajien välillä. Kaikki puolestaan toivat esille myös konsultoitujen erityislastentarhanopettajien roolin pedagogisen johtajuuden jakajana merkittäväksi. Kuopion Kaupungin varhaiskasvatuksessa pedagogisen johtajuuden jakaminen näyttäisi olevan merkityksellinen tekijä laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisessa. Pedagogiselle johtajuudelle tarvitaan kuitenkin aikaa ja tilaa, joka on mahdollista järjestää toimivien rakenteiden avulla.

Nykyisin puhutaan paljon asenteista ja niiden vaikutuksista yhteisön toimivuuteen. Johtajan joustavuus on keskeistä. Pedagogien johtamisen haasteena onkin kyetä olemaan samaan aikaan joustava ja salliva, mutta toisaalta pitää kiinni suunnasta, tavoitteista ja päämääristä. Olennaista johtajuuden kannalta ovat yhteisen keskustelukulttuurin luominen ja ylläpitäminen. Työyhteisöön on pystyttävä luomaan yhteinen tahtotila tekemiselle ja kehittämiseksi, kun taas yhteistä tahtotilaa ei synny ilman avointa keskustelua. (Ojala, toim. Pennanen 2007, 147,150–151.)

Työyhteisössä muutosvastarinta vähenee, kun henkilökunnalle annetaan riittävästi tietoa ja myös mahdollisuuksia vaikuttaa ratkaisuihin. Erilaisten vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien pohtiminen yhdessä tuo esille ymmärrystä ja laajentaa näkökulmaa kaikilta. Se mikä ymmärretään tärkeäksi ja tarpeelliseksi, sen hyväksyminen on helpompaa. Työyhteisössä on myös keskusteltava siitä, että toiminnan kehittäminen on jatkuvaa muutosta. (Hujala & Turja 2012, 298.)

Se mikä tänään toimii, ei välttämättä ole toimivaa enää huomenna. Johtajan on siksi syytä kuunnella tarkkaan esille tulevia tarpeita ja haastaa henkilökunta yhteistyössä etsimään ratkaisuja niihin. Pedagogisen johtamisen keskiössä on tärkeää pitää mielessä jatkuvasti muuttuvat tarpeet. Jos työyhteisö kykenee suhtautumaan muutokseen luonnollisena osana työtään, ei muutosvastarintaa ole niin paljon, eikä se ole niin voimakasta. Muutos syntyy yhdessä tekemällä. Muutoksessa täytyisi kyetä irtottautumaan perinteisistä tavoista toimia ja oppia uusia.

Pedagoginen johtaminen rakentuu aikuisten ja lasten kohtaamisille. Pedagoginen johtaminen on kohtaamisten johtamista. Jokainen päiväkodin aikuinen kohtaa päivittäin suuren määrän lapsia. Pahimmassa tapauksessa nämä kohtaamiset ovat tylyjä ja kylmiä. On kuitenkin muistettava, että yksi-

kään kohtaaminen ei ole merkityksetön. Tylyys ja kylmä kohtaaminen jäävät aina mieleen. Siksi hyvä arki lapselle rakentuu hyvistä, kunnioittavista kohtaamisista, aikuisten ja lasten välisistä sekä lasten sekä aikuisten keskinäisistä kohtaamisista. Hyvä arki perustuu kunnioitukselle, tuelle, auttamiselle ja arvostavalle kohtaamiselle. (Fonsén 2014, 28, 35–36, 195.)

Fonsén (2014, 35–36) toteaa väitöskirjassaan, että pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen voimavara ja parhaimmillaan jaettua vastuuta laadukkaasta varhaiskasvatuksesta kontekstin eri tasoilla. Hän tuo myös esille, että vaikka johtajuus onkin jaettua, on johtajan pystyttävä kantamaan esimiesasemastaan käsin vastuu johtamiensa yksiköiden toiminnan laadusta ja siten myös johtajuuden jakamisen prosessista. Pedagoginen johtajuus on katsomista arjen käytänteitä laajemmalla perspektiivillä ja talouden haasteista huolimatta toimimista varhaiskasvatuksen laadun ylläpitäjänä ja hyvän lapsuuden puolestapuhujana.

*”Pedagogisen johtajuuden merkitys varhaiskasvatuksessa on olennainen. Vahvistamalla varhaiskasvatuksen pedagogiikkaa jaetun pedagogisen johtajuuden avulla on mahdollista toteuttaa yhä laadukkaampaa varhaiskasvatusta. Pedagogista johtajuutta ei voi irrottaa erilliseksi tehtäväkentäksi tai tietyn ammattiryhmän tehtäväksi, vaan jokaisen varhaiskasvatuksen toimijan tulisi pitää pedagogisen johtajuuden lähtökohtana sitä, että kaikki asiat huomioidaan ja perustellaan pedagogiikan näkökulmasta.”* (Kari 2012, 97).

Kuopion kaupungissa päiväkodinjohtajan tehtävistä tärkeimpänä nähdään pedagoginen johtajuus, joka kokonaisvaltaisesti nähtynä on vuorovaikutuksellinen ilmiö, joka liittyy organisaation osaamisen ja kasvupotentiaalin kehittämiseen. Pedagoginen johtaminen on oppimisen johtamista ja johtajuuden laatu liittyy suoraan varhaiskasvatuksen laatuun. (Ord, Mane, Smorti, Carroll-Lind, Robinson, Armstrong-Read, Brown-Cooper, Meredith, Rickard & Jalal 2013 1-3).

Pedagogisen johtajuuden sisältä voidaan erotella pedagogiikan johtamiseen ja johtajan toimintaan liittyviä toimia (Fonsén 2014, 35). Kuopiossa on aloitettu tammikuussa 2015 päiväkodinjohtajien pedagogisen johtamisen prosessikoulutus, joka pureutuu varhaiskasvatuksen johtamisen ytimeen. Myös lastentarhanopettajille suunnattu pedagogisen johtamisen koulutuskokonaisuus alkoi syksyllä 2015 kattaen kaikki Kuopion varhaiskasvatuksen lastentarhanopettajat sekä erityislastentarhanopettajat. Näin Kuopio haluaa olla mukana kehittämässä kuopiolaisen varhaiskasvatuksen laatua. Uusi Seelantilaisessa varhaiskasvatuksessa määrätietoinen johtajuuden kehittäminen on alkanut jo vuonna 2006, jolloin The New Zealand Educational Institute (NZEI) totesi, että lasten oppimisessa johtajuus on toiseksi merkittävin asia tehokkaan opetuksen jälkeen. Koko oppimisprosessista se kattaa jopa 25%. Peruskoulun puolella johtamisasiat ovat olleetkin jo aiemmin paremmin organisoituna, mutta varhaiskasvatuksesta tällainen kehittäminen on puuttunut. Uudessa Seelannissa on kehitetty erilaisia pedagogisen johtamisen koulutusmalleja. Yliopistojen tarjoamien kurssien lisäksi maassa on

tarjolla monia pedagogiseen johtamiseen liittyviä projekteja ja ohjelmia, erityisesti juuri varhaiskasvatuksen alalta. (Thornton, Wansbrough, Clarkin-Phillips, Aitken & Tamati 2009 1, 14-16.)

### 3.1 Hyvä johtajuus varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatuksessa esimiehen tehtävänä on huolehtia pedagogisten keskustelujen ylläpitämisestä, toimia suunnannäyttäjänä sekä mahdollistavat henkilöstön väliset dialogit. Päiväkodinjohtajan ja työntekijöiden pedagoginen osaaminen mahdollistaa lapsen kehityksen ja oppimisen tukemisen. (Karila & Nummenmaa 2001, 31.) Hyvä johtaminen ja sen toteutuminen ovat esimiestyössä toiminnan lähtökohtana. Hyvän johtamisen periaatteiden laatiminen tapahtuu organisaation johtotasolla, josta se viedään johtoryhmien kautta organisaatiossa toimiville lähiesimiehille. Hyvä johtaja kantaa vastuun työntekijöistään, näyttää suunnan, huolehtii alaisistaan ja kykenee nopeaankin päätöksentekoon. (Huhtinen 2010, 154–155.)

Mitä on hyvä johtajuus? Useat meistä haluaisivat olla hyviä johtajia, joita arvostetaan, kuunnellaan ja ihailaan. Se miten tulla hyväksi johtajaksi vaatii paljon. Hyvälle johtajuudelle tulee paljon konkreettisuutta saavutuksista, varsinkin työmaailmasta. Usein hyvillä johtajilla on hyvät ansioluettelot, mahdollisia kunniamainintoja ja palkintoja, työkokemusta sekä tietoa. Nämä konkreettiset asiat tuovat toki osan arvostuksesta ja ihailusta mutta mielestäni hyvältä johtajalta vaaditaan vieläkin enemmän. Hyvän johtajan tulee olla lisäksi neuvonantaja, tsemppaaja, kannustaja ja sparraaja. Johtajan tulee myös osata antaa palautetta oikealla hetkellä. Nämä eivät ole konkreettisia asioita, mutta ehdottoman tärkeitä, hyvän johtajan ominaisuuksia. Johtajan tulee saada koko työyhteisö ja tiimit puhaltamaan yhteen hiileen ja toimimaan hyvässä yhteistyössä. Saadakseen ihmisiä toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla, täytyy omata jollakin tasolla myös ihmistuntemusta. Päiväkodinjohtajan tehtävänä on näyttää suuntaa, kirkastaa perustehtävää sekä ylläpitää toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja parantamista. (Tossavainen & Mattila 2011, 18–22.)

Hyvä johtaminen heijastuu suoraan koko työyhteisön laadukkaaseen varhaiskasvatukseen ja lasten kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Päiväkodinjohtajien työajasta tulisi varata tarpeeksi aikaa myös pedagogiikan johtamiseen, kertoo OAJ (Opettajien Ammattijärjestö). OAJ tuo esille, että johtamisrakenteiden tulisi mahdollistaa johtamisvastuun jakaminen. Päiväkodinjohtajien ja varajohtajien tehtäviä tulisi jakaa tarkoituksenmukaisesti ja näin turvata riittävästi aikaa tehtävien suorittamiseen. (Vesalainen, Cleve & Ilves 2013, 20–21.)

Päiväkodinjohtajan työ on johtajuuden kehittymisen myötä hallinnollisista johtamista (Halttunen 2009, 48). Hujala, Heikka ja Fonsén (2009, 73) tuovat esille, että varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittäminen on osa perustehtävää. Päiväkodinjohtajan tulee tuntee alaisensa, jotta hän voi toimia parhaana mahdollisena johtajana. Niin johtajat, kuin johdettavatkin ovat erilaisia. Toiset tarvitsevat enemmän johtajalta, kun toiset ovat taas enemmän itseohjautuvia ja heille riittää, että johtaja silloin tällöin on kiinnostunut työn etenemisen.

Johtamisen lisäksi johtajan tärkein tehtävä on toimia itse mallina ja näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan muille ryhmän jäsenille. Esimerkin näyttäminen on pieni asia, mutta sillä on suuri vaikutus kokonais kuvan kannalta. Silloin pikkuhiljaa alaiset ja johdettavat omaksuvat samanlaisia toimintatapoja ja toimintamalleja kuin esimieskin. Rauhallisesti käyttäytyvä johtaja luo omiin alaisiinsa luotamusta, kun taas hermostunut ja aina kiireinen esimies luo vaikutelmaa epävakaudesta. Tavoitteellisen ja kehittävän johtamisen perustana on selkeä, yhteisesti ymmärretty perustehtävä ja visio. (Hujala 2014, 2-7.)

Hyvä johtajuus on myös sitä, että johtaja selvittää yhteiset arvot alaisilleen, joiden mukaan tulisi toimia. Arvoja ei luoda aivan turhan takia. Kun kaikki saman työpaikan jäsenet ovat sisäistäneet samat arvot, on työyhteisön toiminta tasalaatuista ja tavoitteisiin pääseminen helpompaa. Arvoissa tärkeintä on niiden sisäistäminen. Vain sisäistetyt arvot ohjaavat toimintaa tiedostamattakin.

Talouden muutokset, teknologian kehitys, työelämän muutokset sekä asiakkaiden tarpeiden muutokset vaikuttavat varhaiskasvatukseen ja päivähoitopalveluihin. Työn vaatavuudet ovat koko ajan muuttuneet ja kiire lisääntynyt. Ammattitaitoisesta ja osaavasta työvoimasta alkaa olla pula. Päivähoidonkin arjessa näkyy kiire, riittämättömyyden tunne sekä tyytymättömyys tarjottaviin palveluihin. Johtajalta tämä edellyttää johtamistaitoa, suunnitelmallisuutta ja osallistumista, että haasteista selviää. (Parrila 2011, 4-6.)

Työyhteisön kannalta tärkeää on, että johtaja toimii oikeudenmukaisesti kaikkia ryhmän jäseniä kohtaan. Vaikka jokainen ryhmän jäsen on erilainen ja se voi vaatia johtajalta eri asioita, on johtajan kuitenkin kohdeltava kaikkia ryhmän jäseniä yhdenmukaisesti. Tämä on varmasti yksi tärkein tapa, jolla johtaja kerää arvostusta oman työyhteisönsä sisällä. Itse ajattelisin sen niin, että johtajan täytyy olla valmis antamaan jokaiselle ryhmänsä jäsenelle juuri niin paljon huomioita, neuvoja ja apuja, kuin kukin yksilö sitä tarvitsee. Toinen vaatii enemmän kuin toinen mutta hyvä johtaja ottaa sen huomioon. Johtajan tulee tuntea alaisensa, jotta hän voi toimia parhaana mahdollisena johtajana. Niin johtajat, kuin johdettavatkin ovat erilaisia. Toiset tarvitsevat enemmän johtajalta, kun toiset ovat taas enemmän itseohjautuvia ja heille riittää, että esimies tai johtaja silloin tällöin kiinnostunut työn etenemisen. Mielestäni tärkeää on myös, että johtaja ilmaisee suoraan ja julkisesti omia toimintatapojaan ja on valmis kuuntelemaan alaisiltaan ehdotuksia ja tarvittaessa muuttamaan niitä. (Vesalainen, ym. 2013, 18–19.)

Toisaalta johtajan ei tule olla liian ystävällinen ja tuttavallinen alaisilleen, jolloin hän voi menettää arvostustaan ja asemaansa. Liian kaverillista johtajaa ei välttämättä koeta yhtä vaikutusvaltaisena kuin taas sellaista johtajaa, joka on ystävällinen, mutta sopivan etäinen. Toisaalta taas liian kylmä ja etäinen johtaja voidaan kokea uhkaavana ja jopa hieman pelottavana. Tällöin ei välttämättä työyhteisön sisällä ja esimiehen edessä uskalleta olla yhtä avoimia ja rehellisiä. Kuitenkin voi todeta, että alaiset ja myös johtajat ovat vain ihmisiä. Johtajuus vaatii oikeanlaista luonnetta ja ihmistuntemusta, jotta osaa käsitellä alaisiaan tilanteen vaatimalla tavalla. Hyvän johtajan tulisi osata ottaa kokonaisvastuu yksikkönsä varhaiskasvatuksen laadusta ja tuloksellisuudesta. Johtajalta edellytetään työn

organisoimiseen ja tiedonkulkuun liittyvää osaamista sekä välineitä toiminnan kehittämiseen ja arviointiin. (Liukkonen 2012, 8.)

2000-luvulla on varhaiskasvatuksen johtamiseen liittyviä pro graduja ja väitöskirjoja tullut useita. Hirvelän tutkielma (2010) Pedagoginen johtajuus päiväkotien johtajien ja lastentarhanopettajien silmin selvittää, millaisia asioita pedagogiseen johtamiseen kuuluu ja miten päiväkotiyhteisö hyötyy pedagogisesta johtamisesta. Näissä tuloksissa tulee esille, miten pedagoginen johtajuus konkretisoi tuu viiteen toimintoon päiväkodin arjessa. Se nähtiin henkilöstöjohtamisena, pedagogisen toiminnan suunnitteluna ja arviointina, pedagogisen toiminnan visiointina, pedagogisen toiminnan ohjauksena ja neuvontana sekä psyykkisenä tunteena. (Hirvelä 2010, 6, 67.)

Puolestaan vuonna 2012 Liukkonen pro gradu-tutkielmassa selvitettiin, voidaanko pedagogista johtajuutta tukea päiväkodin johtajien vertaistyöskentelyn avulla. Tässä toimintatutkimuksessa päiväkodin johtajat toimivat itse aktiivisina vertaisryhmätyöskentelyn kehittäjinä. Johtajilla oli tavoitteena saada jo olemassa oleva hiljainen tieto ja asiantuntijuus kollegoiden käyttöön. Tutkimus tuloksien mukaan pedagogisen johtajuuden haasteet painottuvat päiväkodin johtajan laajentuneen ja monimuotoisen työnkuvan aiheuttamaan ajanpuutteeseen. (Liukkonen 2012, 1-2,82.)

Vuonna 2014 Fonsénin väitöstutkimuksen ”Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa” tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden ilmiöön. Pedagogisen johtajuuden ilmiökentän kokonaisuuden muodostavat arvot, konteksti, organisaatiokulttuuri, ammatillisuus ja substanssin hallinta. Tutkimuksen tulosten perusteella laadukkaan pedagogiikan varmistamiseksi pedagogista johtajuutta tulisi ymmärtää laajempaan ilmiöön. Pedagogisella johtajuudella tavoitteena on varhaiskasvatussuunnitelman mukaisesti lapsen hyvä kasvu, oppiminen ja kokonaisvaltainen hyvinvointi. Pedagogiikkaa ei voi jättää johtamatta, minkä todistavat jo pedagogisesta johtajuudesta tehdyt tutkimustulokset. Lastentarhanopettajilla on vastuu lapsiryhmän pedagogiikasta, mutta vastuu toteutusta toiminnan laadusta on päiväkodin johtajalla. (Fonsén 2014, 26, 62, 184.)

Hyvä johtaja rakentaa selkeän viestintämallin, haluaa palkita henkilöstöä hyvästä työstä ja tunnustaa muidenkin osaamisen. Hän luottaa alaisiinsa ja innostaa henkilöstöä omalla esimerkillään. Juusenaho (2008, 25–26) kertoo, että yleensä työyhteisöstä löytyy kehittämishalukkaita ja saman henkisiä työntekijöitä ja näin yhdessä aletaan luoda verkostoja. Yhteisöllisen kulttuurin luominen, ammatillinen yhteinen kehittäminen ja lapsen ”elämän polun yhtenäistäminen”, niin että lapsi ja hänen huoltansa tietävät, missä mennään, ovat tärkeitä asioita.

Matriisissa on kuvattu neljä suomalaista varhaiskasvatuksen johtajuuskontekstiin sijoittuvaa väitöskirjaa aivan viime vuosilta. Kaikkia tutkimuksia yhdistää laadukkaan varhaiskasvatuksen, johtajuuden ja yhteisten strategioiden voimakas yhteys. Nämä varhaiskasvatuksen tutkimuksen uranuurtajat vi-  
lahtelevat myös säännöllisesti kansainvälisten tutkimusten viitteissä.

Tekijä	Nimeke/ julkaisuvuosi	Laitos	Tavoite ja tulokset
Fonsèn Elina	Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa/ 2014	Tampereen yliopisto	Tutkimuksen tavoitteena on ollut tuottaa tietoa pedagogisen johtajuuden toteuttamisesta ja kehittämistarpeista suomalaisessa varhaiskasvatuksessa. Tulokset osoittivat hyvän pedagogisen johtajuuden rakentuvan viiden tekijän varaan, joita ovat arvot, tilannesidonnaisuus, ammatillisuus, substanssin hallinta ja organisaation kulttuuri. Pedagoginen johtajuus näyttäytyy varhaiskasvatuksen arvostuksen ja aseman, laadukkaan varhaiskasvatuksen ja lapsen aseman puolesta puhumisena.
Heikka Johanna	Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education/ 2014	Tampereen yliopisto	Tutkimuksessa tarkastellaan sitä, kuinka kuntien varhaiskasvatuksen johtajuudessa osallisena olevat toimijat näkevät varhaiskasvatuksen, erityisesti pedagogisen johtajuuden toteutumisen. Tutkimuksen mukaan kaikki osallistujaryhmät pitivät keskeisenä johtajuusvastuuna pedagogista johtajuutta. Kaikki ryhmät kuitenkin kokivat, että pedagogista johtamista ei jaeta riittävästi. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että varhaiskasvatuksessa vastuu pedagogiikan kehittämisestä uudistaa johtajuusajattelua.
Soukainen Ulla	Johtajan jäljillä – Johtaminen varhaiskasvatuksen hajauteissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta/ 2015	Turun Yliopisto	Tutkimus paikantuu varhaiskasvatuksen hajautetun organisaation kontekstiin. Tulokset osoittavat johtajien kokevan hallinnollisten tehtävien vievän paljon aikaa. Esimiehen kanssa eri yksikössä työskentelevä henkilöstö hahmotti organisaation selkeämmin sekä he kokivat saavansa enemmän tukea esimieheltään kuin esimiehen kanssa fyysisesti samassa paikassa työskentelevät. Työntekijät kaipaivat esimiehiltään tukea yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen, pedagogiseen ohjaukseen, kehittämiseen ja toiminnan resursseihin liittyen.
Akselin Marja-Liisa	Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakointi johtamistyön tarinoiden valossa/ 2013	Tampereen Yliopisto	Tutkimuksessa haluttiin selvittää varhaiskasvatuksen strategista johtamista. Tutkimuksessa selvisi, että harvassa kunnassa on laadittu toimialuekohtainen strategia. Tulokset kuitenkin osoittavat, että johtajalla pitäisi olla käytössään kunnan kontekstiin sopiva varhaiskasvatuksen strategia. Mikäli strategiset tavoitteet puuttuvat, sitoo päivittäisjohtaminen johtajien resursssia, strategisen johtamisen sijaan. Tutkimuksen tavoitteena oli myös tarkastella, miten strateginen johtaminen ennustaa johtajan menestymistä työssään. Johtamistyön kokemuksella ja strategisella johtamisella näytti olevan merkitystä johtajan menestymiseen.

Kuvio 2. Varhaiskasvatuksen johtajuuden uusimmat suomalaiset väitöstutkimukset

## 4 HENKILÖSTÖ MUUTOKSESSA

### 4.1 Muutos

Muutos voidaan pelkistetyimmillään määritellä uudeksi tavaksi työskennellä ja organisoida. Muutosprosessiin liittyy erilaisia asioita, joiden yhteyttä muutokseen ei välttämättä heti edes ymmärretä. Organisaation muutos on mahdollista vain sen identiteettiä muokkaamalla. (Ponteva 2010, 13). Nykypäivänä työpaikoilla ja organisaatioissa eletään voimakasta muutoksen aikaa. Voidaan sanoa, että muutoksesta on tullut työelämään pysyvä olotila. Muutos on aina uhka, koska joudumme pois mukavuusalueeltamme, emmekä voi tietää mitä muutos tuo tullessaan. (Kotter & Rathgeber 2008, 8). Nopea reagointi, epävarmuuden sietäminen, tietoperustan uudistaminen sekä joustavuus ja yhteistyövalmiudet ovat työelämässä toimimisen perusedellytyksiä. Jokainen työyhteisö joutuu jatkuvasti ottamaan käyttöönsä uusia menetelmiä selvitäkseen uudenlaisessa ympäristössä, vaikka muutoksen tarve jääkin valitettavan usein havaitsematta. Muutos ei merkitse kaikille samoja asioita ja usein johdon käynnistämät muutosprojektit eivät näyttäydy työn arjessa aivan, kuten he ovat asian ajatelleet. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 9-19.) Kuitenkin muutos tarkoittaa aina luopumista. Jotta uuteen asiaan voidaan sitoutua ja kiinnittyä, tulee vanhasta päästä irti. Usein muutokselle ja erityisesti luopumiselle ei ole varattu riittävän pitkää aikaa ja siksi muutos koetaan vaikeaksi. Ihmisten tulee voida käsitellä rauhassa luopumisen tuska ja saada tehdä tarpeeksi surutyötä, jotta sitoutuminen uuteen on edes mahdollista (Ponteva 2010, 24).

Hallgrímssonin (2008) tutkimuksessa, jossa tutkittiin kolmen islantilaisen julkisen organisaation fuusioimisprosessia, on kuvattu henkilöstön muutosvalmiuksia, työtyytyväisyyttä, epävarmuutta ja sitoutumista, sekä niiden suhdetta toisiinsa. Tutkimuksessa todettiin, että henkilöstön työtyytyväisyyden lisääntyessä myös valmius muutokseen kasvaa, kun taas epävarmuuden laskiessa kasvoi muutosvalmius. Henkilöstön muutosvalmius nähtiin sitä korkeammaksi, mitä vähemmän henkilöstö oli sitoutunut organisaatioon.

Muutoksen johtaminen vaatii ihmisten ja työyhteisön sekä käyttäytymisen periaatteiden tuntemusta. Johdon täytyy itse olla avoin, kiinnostunut ja innostunut kehittämisestä, jotta henkilöstöltä voi odottaa innostuneisuutta. Esimerkiksi se, että ylin johto osallistuu henkilöstönsä kehittämis- ja koulutustilaisuuksiin, vahvistaa henkilöstön motivaatiota ja uskoa muutoksen tärkeydestä. (Järvinen 2000, 13–21.) Kuitenkin varsinaisen muutosjohtamisen avainhenkilöt löytyvät lähiesimiehistä, joiden tehtävänä on sanoittaa annetut ohjeet ja käskyt käytännön työn tekijöille. He joutuvat käsittelemään muutoksen aiheuttamaa pelkoa ja vastustusta. Heidän tehtävänä on luoda ilmapiiri, jossa työntekijä voi keskittyä työnsä tekemiseen muuttuvassa ympäristössä. (Holbeche 2006, 22–23.) Lähiesimieskään ei toivottavasti ole muutoksessa yksin, sillä jokaisen tason toimijan tulee saada tukea omalta esimieheltään tai vaikka työterveyshuollosta. Kenenkään ei tarvitse kokea olevansa yksin muutoksen keskellä. (Ponteva 2010, 68). Henkilöstön muutosvalmiuden voidaan nähdä olevan suorassa yhteydessä lähiesimiehen mielipiteisiin ja asenteisiin muutosprosessista (Hallgrímsson 2008, 67).



Jotta organisaation kehittämistyö tai muutos voi onnistua, se vaatii johdolta yhdensuuntaiset ja selkeät näkemykset niistä tavoitteista, jotka halutaan muutoksella saavuttaa. Jos tavoitteet eivät ole selkeät tai ne ovat muuten epämääräiset, jää kehittämistyö pelkäksi puuhasteluksi ja pikkuhiljaa se jää uusien asioiden jalkoihin. Yksimielisyyden ja selkeän näkemyksen löytyminen ei organisaatiossa ole helppoa, koska eri henkilöillä ja henkilöstöryhmillä voi olla hyvinkin erilaiset huolenaiheet ja ongelmat sekä näkemykset muutoksen tarpeellisuudesta. Tällaisessa ristiriitatilanteessa kehittämisen perustan tulisi löytyä organisaation perustehtävästä. (Järvinen 2000, 36-38.) Johdon tulee myös huolehtia, että kaikki muutoksen vaatimat resurssit ovat olemassa ja käytettävissä (Holbeche 2006, 21). Organisaation uudistaminen ja muutos eivät saa muodostua itsetarkoitukseksi vaan kehittämisen yhteys juuri tämän työpaikan olemassa oloon ja päämäärään tulee olla olemassa. Usein työpaikoilla aletaan miettiä kehittämistä vasta sitten, kun ihmishuone- ja ilmapiiriongelmat ovat saaneet vallan ja perustehtävän suorittaminen vaikeutuu. Usein varsinaiseen työ tekemiseen ja toimintaan liittyvät ongelmat ja epäselvyydet aiheuttavat väärinkäsityksiä ja jännitteitä ja nämä puolestaan kärjistyvät ihmishuoneongelmiksi ja ilmapiiriin heikkoudeksi. Näin kuvattuna työyhteisön ongelman voidaan katsoa liittyvän työilmapiiriin, vaikka oikea syy löytyykin esim. puutteellisesta perehdyttämisestä, heikoista palaveri- ja kokousrakenteista ja yhteisten linjausten puutteesta. (Järvinen 2000, 42-49.)

Muutosta edeltävä vaihe on usein työntekijän kannalta raskas. Huhujen kiertäessä ja levottomuuden kasvaessa yhteistyöhalu ja avoimuus vähenevät. Tämän vaiheen pitäminen mahdollisimman lyhyenä olisi kaikkien kannalta järkevintä. (Ponteva 2012. Viitattu 8.9.2015.

[http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CAEBHXGTFF#kohta:MUUTOKSESSA\(\(20](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CAEBHXGTFF#kohta:MUUTOKSESSA((20) Esimiehen tulisi saada huhut ja juorut hallintaan ja muutoksen yhtenä edellytyksenä onkin tehokas muutosviestintä, joka ei ole mikään viestinnän oma alalajinsa, vaan se on ammattimaista asioista tiedottamista. Sen tulee olla reaaliaikaista ja läpinäkyvää. Pelkästään ylhäältä alaspäin kulkeva viestintä ei enää riitä, vaan tiedon tulee kulkea läpäisyperiaatteella koko työyhteisössä. Jotta uusien tietojen koko ajan saatavilla, tulee muutostilanteissa järjestää erilaisia foorumeita asioiden käsittelyyn ja puimiseen, niin virallisesti kuin epävirallisestikin. Näin muutosviestintä ei ole pelkästään tiedon jakamista, vaan sillä voidaan vaikuttaa työyhteisön yhteisen ymmärryksen syntymiseen sekä tavoitteiden ja toimintatapojen sisäistämiseen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 11-37.) Viestinnän tulisi siis tapahtua mahdollisimman usean kanavan kautta, mutta tärkeää on, että kaikilta kanavilta saatu informaatio on yhdenmukaista (Young 2014, 157-158). Tiedon avulla työntekijöiden on helpompaa sietää epävarmuutta ja heidät voidaan myös sitouttaa ja aktivoida muutokseen, sillä mikään organisaation kulttuurimuutos ei voi tapahtua ilman työntekijöiden aktiivista osallistumista. (Holbeche 2006, 313). Young (2014, 153) väitöstutkimuksessaan toteaa, että muutoksenaikaisen kommunikaation tulee olla organisaation rakenteen ja kulttuurin kanssa yhtenäisessä linjassa, jotta henkilöstö on tyytyväinen viestinnän laatuun. Myös tiedottamisen ajoituksella on merkityksensä sille, kuinka muutosviestintä koetaan (Young 2014, 81.) Vaikka työntekijöistä vaikuttamismahdollisuudet ja osallistuminen muutoksen suunnitteluun voi tuntua haasteelliselta, olisi heidän mukaan ottaminen jo suunnitteluvaiheessa ensiarvoisen tärkeää, sillä näin muutoksen onnistuminen olisi varmempaa. Mitä byrokrattisemmasta organisaatiosta on kyse, sitä tärkeämpää on työntekijätason osallistaminen jo muu-

toksen suunnitteluvaiheessa. (Ponteva 2012. Viitattu 8.9.2015.

[http://verkkokirjahyly.talentum.fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CAEBHXGTFF#kohta:MUUTOKSESSA\(\(20](http://verkkokirjahyly.talentum.fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CAEBHXGTFF#kohta:MUUTOKSESSA((20)  
Harvardin tutkimusten mukaan kuitenkin n. 70 % muutoksista epäonnistuu tai paremminkin 30 %  
onnistuu, ja siksi aina kannattaa yrittää. Ja kun yhteiset ongelmat on tunnistettu, voidaan aloittaa  
muutosprosessin käynnistäminen.

*"Huolestuminen kannattaa aina pitää muodissa, sillä liian  
huoleton henkilöstö alkaa nojata taaksepäin ja keskittyy sisäpeliiin."*  
(Lipsanen & Laakso 2009, 263–266.)

## 4.2 Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen organisaation uudistaminen

Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen organisaatiouudistuksen lähtökohtana ovat olleet kahden  
palvelupäällikön eläköityminen sekä tarve panostaa pedagogiseen johtamiseen. Erityisesti päiväko-  
dinjohtajien taholta pedagogisen johtajuuden vahvistuminen ja tehtävien tasaisempi jakaantuminen  
ovat olleet hankkeen tavoitteena. Hanke alkoi syksyllä 2011 ja päättyi keväällä 2012. Hankkeen  
palkattuna konsulttina toimi Kirsi Alila Ediva Oy:stä. Hankeraportin mukaan erityisesti pedagogiseen  
johtamiseen kaivattiin vahvistusta ja tilaa. (Alila 2012, 4.)

Organisaation uudistamisen valmistelu suoritettiin kuudessa vaiheessa.

Ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin uudistuksen tavoitteita ja taustoja ja sovittiin alustavasta aika-  
taulusta. Kartoittava vaihe toteutettiin keskustelemalla varhaiskasvatusjohtajan ja kahden silloisen  
varhaiskasvatuksen palvelupäällikön kanssa marras- ja joulukuussa 2011. Tämä vaihe toimi pohjana  
organisaatiouudistuksen toiselle vaiheelle, jossa keskityttiin taustamateriaalin keräämiseen, sen kä-  
sittelyyn ja nykytilanteen analysointiin. Organisaatiouudistusta oli jo osin valmisteltu vuoden 2011  
alusta asti, jolloin myös päivähoidon verkostoseelvitykset olivat valmistuneet. Aihetta oli alettu käsitel-  
lä päivähoidon hallinnon kehittämissyöryssä, sekä päivähoidon johdon kehittämissyöryssä. Eräänä  
tärkeänä varhaiskasvatuspalvelujen organisaation uudistamiseen liittyvänä tekijänä on ollut Kuopion  
kaupungissa vuoden 2011 alusta voimaan tullut palvelualueuudistus. (Alila 2012, 6.)

Toisessa vaiheessa analysoitiin nykytilaa tutustumalla erilaisiin aineistoihin ja taustamateriaaleihin  
koskien Kuopion kaupunkia tunnuslukuineen sekä päivähoidon asiakirjoihin. Aineisto koostui monis-  
ta Kuopion kaupungin asiakirjoista, päivähoidon kotisivuista, kuntaliitosselvityksistä, päivähoidon  
verkostoseelvityksestä sekä monista muista päivähoidon asiakirjoista ja kokousmuistioista. Nykytilan  
analyysivaiheessa tutustuttiin myös mm. Lahden, Jyväskylän ja Hollolan uudistuneisiin organisaatioi-  
hin, joissa oli otettu käyttöön aluejohtaja- tai aluepäiväkodinjohtajamalli. Lisäksi tarkasteltiin myös  
Oulun ja Lappeenrannan varhaiskasvatuksen organisaatioita, joissa yhteistyö perusopetuksen kanssa  
on erityisen vahvaa. Myös näiden kuntien organisaatiouudistusten taustalla oli ollut pedagogisen  
johtajuuden vahvistuminen. (Alila 2012, 8-9.)

Kolmannessa vaiheessa aloitettiin uuden organisaation suunnittelu, joka piti sisällään avainhenkilöi-  
den ja – tahojen kuulemisen ja muun tiedonhankinnan. Aineisto kerättiin haastatteleamalla päiväko-

dinjohtajia, erityislastentarhanopettajia, päivähoidon hallintoa, virkamiesjohtoa sekä LapsiKuopio-hankkeesta saaduista kirjallisista asiakirjoista. Päiväkodinjohtajat alueittain sekä päivähoidon hallinto tuottivat jokainen oman organisaatioehdotuksen, jotka esiteltiin aluekuulemistilaisuudessa 15.3.2012. (Alila 2012, 10–11.)

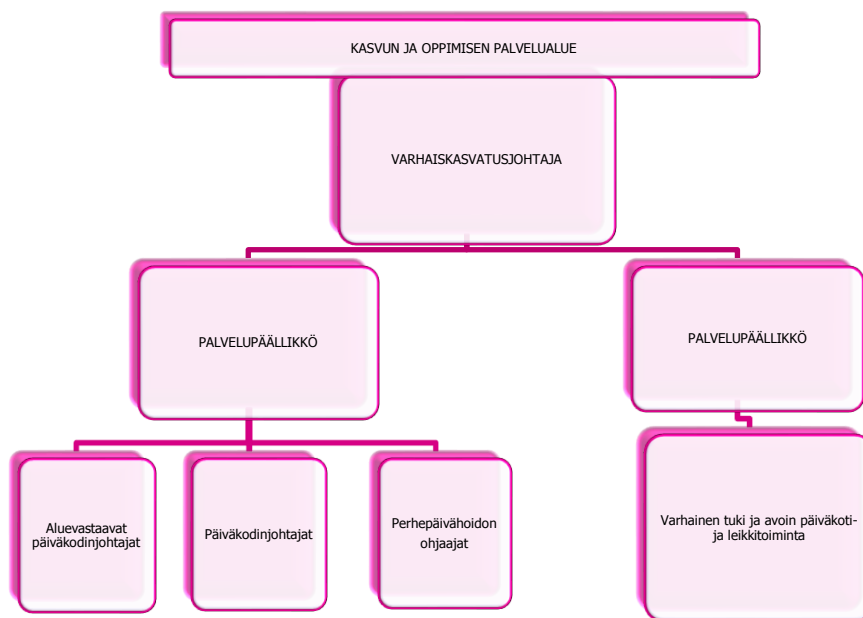
Neljännessä vaiheessa aloitettiin uuden organisaation mallinnus. Organisaatioehdotuksia valmisteltiin edellä kuvattujen kartoittavan, tiedontuottamisen ja nykytilan analyysi -vaiheiden kautta. Aineistot analysoitiin useampaan kertaan ja laadittiin aineiston koonti sekä kysymyskohtainen yhteenveto ja johtopäätökset. Päivähoiton hallinto sai laajan aineistokoonnin kommentoitavakseen ennen ehdotusten laatimista, jonka jälkeen he Kirsi Alilan kanssa 23.3.2012 kokoontuivat suunnittelutilaisuuteen, jossa tutustuttiin muiden kuntien organisaatioihin, haastatteluista saatuun tietoon, ehdotuksiin ja johtopäätöksiin sekä Kirsi Alilan tuottamiin alustaviin mallinnuksiin. Näiden pohjalta laadittiin organisaatiomallinnus, jota lähdettiin viidennessä vaiheessa kommentoimaan aluekuulemistilaisuuksissa ja virkamiesjohdon kanssa. Aluekuulemistilaisuudet oli suunnattu päiväkodinjohtajille ja erityislastentarhanopettajille. Virkamiesjohdon ja varhaiskasvatusjohdon kommentointitilaisuuden jälkeen jäljelle jäi kaksi erilaista organisaatioehdotusta: ideaali- ja reaali-malli. (Alila 2012, 12–13.)

Ideaali- eli tavoitemalli sisältää kolmen palvelupäällikön ja kehittämispäällikön kokonaisuuden. Lisäksi malliin on sisällytetty aluevastaavat päiväkodinjohtajat, jotka mahdollistavat palveluohjauksen tehostamisen ja pedagogisen johtamisen vahvistumisen. Ehdotuksessa on myös nostettu enemmän esiin jo olemassa olevaa varhaisen tuen palvelurakennetta, joka muodostuu alueellisista konsultoitavista erityislastentarhanopettajista, joita johtaa kehittämispäällikkö. Tämä malli ei ollut kustannusneutraali. (Alila 2012, 14- 26.)

Toinen hankkeen tuottama mallinnus reaali-malli kertoo jo nimessään, että se sisältää vähemmän lisäresursointia kuin ideaali-malli ja on siksi realistisempi toteuttaa kunnan talous- ja resurssitilanne huomioiden. Reaali-malli sisältää nykyisen organisaatiomallin tapaan kaksi palvelupäällikköä sekä uutena lisäresurssina kehittämispäällikön mahdollisesti perusopetuksen ja varhaiskasvatuksen yhteisenä resursointina. Tässä mallissa kehittämispäällikön toimenkuva keskittyy aluksi perusopetuksen ja varhaiskasvatuksen yhteistyörakenteiden luomiseen varhaisentuen johtotehtävien lisäksi. (Alila 2012, 29.)

Loppujen lopuksi Kuopion varhaiskasvatusorganisaation uudistaminen käynnistyi näiden kahden kombinaationa, jossa varhaiskasvatusjohtajan lisäksi toimii kaksi palvelupäällikköä, joista toinen toimii varhaiskasvatuksen strategisena johtajana ja toinen operatiivisena johtajana sekä kuusi aluevastaavaa päiväkodinjohtajaa sekä päiväkodinjohtajat. Kuten kuvioista 3. näkyy, ei aluevastaavalla päiväkodinjohtajalla ole esimiesasemaa suhteessa päiväkodinjohtajiin. Kaikkien päiväkodinjohtajien, myös aluevastaavien päiväkodinjohtajien lähiesimiehenä toimii ns. operatiivinen palvelupäällikkö, jonka vastuualueisiin kuuluvat päiväkotihoido, perhepäivähoito sekä esiopetus. Strateginen palvelupäällikkö vastaa lähinnä varhaiskasvatuksen kehittämistyöstä, leikkitoiminnasta sekä varhaisesta tuesta.

Kuopion varhaiskasvatuspalvelut on jaettu kuuteen maantieteellisesti rajattuun päivähoitoalueeseen, joissa jokaisessa toimii aluevastaavan päiväkodinjohtajan lisäksi keskimäärin kuusi päiväkodinjohtaja kukin omissa yksiköissään. Aluevastaavan päiväkodinjohtajan tehtäviin kuuluu kaikkien päiväkodinjohtajan tehtävien lisäksi myös kehittämistyötä sekä muita erityisiä tehtäviä, jotka on avattu tarkemmin kappaleessa 4.1. Näillä toimilla on pyritty siihen, että päiväkodinjohtajalle jäisi enemmän aikaa pedagogiseen johtamistyöhönsä.



Kuvio 3. Kuopion varhaiskasvatuspalveluiden organisaatiorakenne 1.8.2013 alkaen

#### 4.3 Päiväkodinjohtajan ja aluevastaavan päiväkodinjohtajan tehtävät

Perinteisesti johtajuus päiväkodeissa on nähty muodollisena asemana, jonka pätevä esikoulunopettaja on usein joutunut ottamaan muun työnsä lisäksi. Hän on käyttänyt ylintä valtaa suhteessa työntekijöihin sekä palveluiden piirissä oleviin asiakkaisiin. Kuitenkin Roddin (2006) tutkimuksen mukaan ennen vuotta 1980 valmistuneet lastentarhanopettajat olivat usein haluttomia ottamaan vastaan johtajuutta, johtuen johtamisosaamisen ja -taitojen puutteesta. Varhaiskasvatuksen johtajuus on kokonaisvaltainen ja moniulotteinen eikä välttämättä mitenkään helppo määritellä. Siksi tarvitaan toimia johtajuuden laadun vahvistamisessa. (Hujala, Waniganayake & Rodd 2013, 28-30.)

Varhaiskasvatuksen johtaminen vaatii syvällisiä inhimillisiä ominaisuuksia, joka sisältävät toki perinteisiä viranomaisominaisuuksia mutta myös paljon muuta. Perinteinen käsitys johtajuudesta, yksin hierarkian huipulla on epätäydellinen eikä anna sitä oikeaa kuvaa todellisesta johtajuudesta. Varhaiskasvatuksen johtajuus on vaikuttamista sekä yksilöihin että tiimeihin, jotka heijastavat työssään yhteistä visiota sekä päämäärää. Johtajuus on sekä yksilöllistä että yhteisöllistä eettistä vastuuta. (Lewis & Hill 2012 Viitattu 25.10.2015. Saatavissa: [http://www.earlychildhoodaustralia.org.au/our-publications/every-child-magazine/every-child-index/every-child-vol-18-4-2012/leadership-look-like-early-childhood-settings/.](http://www.earlychildhoodaustralia.org.au/our-publications/every-child-magazine/every-child-index/every-child-vol-18-4-2012/leadership-look-like-early-childhood-settings/))

Päiväkodinjohtajan tehtäviksi voidaan nähdä kasvatukselliset ja opetukselliset tehtävät, lasten fyysisestä kehityksestä, terveydestä ja perushoidosta huolehtiminen, yhteistyö, varhaiskasvatuksen ja päivähoiton kehityksen seuraaminen sekä hallintoon ja talouteen liittyvät tehtävät (Kauppinen 2004, 16). Käytännössä lapsen suoranaisesti kohdistuvat kasvatukselliset, opetukselliset sekä hoiva- ja huolenpitotehtävät kuuluvat päiväkodinjohtajan alaisuudessa työskenteleville työntekijöille päiväkodinjohtajan kantaessa kokonaisvastuun yksikkönsä sisällä tapahtuvasta varhaiskasvatustyöstä.

Arjessa aikaa vie kuitenkin valtaosan päivittäisjohtaminen, joka pitää sisällään henkilöstön kysymyksiin vastaamista, heidän ohjaamista sekä palveluohjausta, missä vastataan vanhemmilta tuleviin kysymyksiin ja paneudutaan heidän ohjaamiseen. Lisäksi päiväkodinjohtajan tehtäviin kuuluu ns. ”askeleen edellä oleminen”. Tämä pitää sisällään tulevaisuuden suunnittelua ja kehittämistä, kun taas arjen työssään henkilökunta elää tässä ja nyt.

Elokuussa 2013 Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalveluissa toteutettiin alueorganisaatiouudistus, jolloin päiväkodinjohtajan rinnalle tulivat aluevastaavat päiväkodinjohtajat. Jokaiselle kuudelle päivähoitoalueelle valittiin oma aluevastaava päiväkodinjohtaja. Uudistuksen myötä päiväkodinjohtajan pedagogiseen johtajuuteen raivattiin lisää tilaa.

Kuopion varhaiskasvatuspalveluissa toimii kuusi aluevastaavaa päiväkodinjohtajaa. Aluevastaavapäiväkodinjohtaja tekee oman yksikkönsä esimiestyön lisäksi muita erikseen sovittuja työtehtäviä. Aluevastaaville päiväkodinjohtajille on sovittu erilliset kehittämisen vastuualueet, jotka ovat esiopetus, avoimet varhaiskasvatuspalvelut, sähköinen viestintä, ilta- ja vuoroahoito, perhepäivähoito, varhainen ja erityinen tuki.

Näiden lisäksi heidän tehtäviinsä kuuluu toimia yhteyshenkilönä hallinnon ja kentän välillä molempiin suuntiin, tiedonkeruu kentältä, aluekokousten suunnittelu ja valmistelu sekä johtaminen, alueen keskitetty palveluohjaus ja ensimmäinen yhteydenotto hoitopaikkaa hakeneisiin perheisiin, kiireellisyysluokan valinta Effica-järjestelmässä, päivystysten pohjasuunnittelu, resurssien käytön seuraaminen ja yhteistyö alkuopetuksen kanssa alueella.

## 5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Kuopion kaupungin varhaiskasvatushenkilöstön näkemyksiä 1.8.2013 toteutetun alueorganisaatiouudistuksen vaikutuksista päiväkodin arkeen. Tutkimus pyrkii peilaamaan lapsen kokemuksia lähellä olevan ja toimivan aikuisen kautta.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalveluiden hallinnolle alueorganisaatiouudistuksen vaikutuksista työntekijöiden arkeen ja erityisesti lapsen arkeen.

Tutkimuskysymyksiksi muotoutuivat:

1. Miten Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalveluhenkilöstö kokee päiväkodin arjen muuttuneen alueorganisaatiouudistuksen myötä?
2. Miten henkilöstön vastauksista tulee esille lapsen mahdollisesti muuttunut arki?

## 6 TUTKIMUKSEN METODOLOGINEN LÄHESTYMINEN

### 6.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimukseni on laadullinen haastattelututkimus oman paikkakuntani varhaiskasvatuksen organisatiosta. Aineistonkeruun välineenä on tutkija itse, jolloin aineiston tulkinta kehittyy koko ajan tutkijan tietoisuudessa. Tutkijan tavoitteena on selvittää tutkittavien näkemystä tutkittavasta ilmiöstä tai ymmärtää ihmisen toimintaa tietyssä ympäristössä. On siis kyse prosessista, joka ei välttämättä etene selkeiden, erikseen sovittujen vaiheiden kautta, vaan tutkimukseen liittyvät ratkaisut muotoutuvat tutkimuksen edetessä. (Kiviniemi 2010, 70.) Laadullisen tutkimuksen kohdejoukko valitaan hyvin tarkoituksenmukaisesti, jotta tutkimuksen aihetta pystyttäisiin kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Haastateltavien henkilöiden näkökulmien ja ilmaisujen ymmärtäminen ja aito vuorovaikutus ovat laadulliselle tutkimukselle ominaista. Tutkijan omien asenteiden, uskomusten ja arvojen jättäminen ulkopuolelle takaa mahdollisimman objektiivisen tarkastelun. (Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/> Viitattu 7.9.2015.) Kuitenkaan tutkija ei voi irrottautua täysin omista arvolähtökohdistaan ja siksi voimme laadullisella tutkimuksella saavuttaa vain ehdollisia, aikaan ja paikkaan rajoittuvia selityksiä. Laadullisella tutkimuksella pyritäänkin löytämään tosiasioita eikä vain todentamaan jo olemassa olevia totuuksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 160–161.)

Tutkimus toteutettiin strukturoimattomalla eli avoimella haastattelulla. Kaikki haastattelut alkoivat siten, että kerroin haastateltaville mistä Kuopion varhaiskasvatuspalveluissa 1.8.2013 tapahtuneessa alueorganisaatiouudistuksessa on kyse ja mitä sillä on tavoiteltu. Tämä siksi, että kaikki haastateltavat sitä toivoivat helpottaakseen keskustelun aloitusta.

Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jossa painottuu keskustelunomaisuus ja vapautuneisuus. Haastattelijan tehtävänä on selvittää haastateltavan mielipiteitä, ajatuksia ja käsityksiä tutkittavasta aiheesta. Haastattelijan tulee olla luotettava eikä hän saa liiaksi ohjata haastattelua (Hirsjärvi & Hurme 2000, 94–96.) Avoimessa haastattelussa tilanne muistuttaa eniten tavallista keskustelua, jossa keskustellaan tietyistä aiheista, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei välttämättä käydä läpi samoja asioita. (Eskola & Suoranta 2000, 86.) Avoin haastattelu ei edellytä etukäteen tehtyä suunnitelmaa, vaan haastateltava voi vapaasti kertoa haluamistaan asioista. Keskustelusta se kuitenkin eroaa tarkoituksensa puolesta, sillä avoimenakin sen tarkoituksena on palvella tiedonsaantia. Avoin haastattelu tarjoaa paljon variointimahdollisuuksia, jossa haastattelija kokoaa tiedot suuresta esiin tulevasta haastatteluaineistosta. Tutkijan tulee pitää mielessään aihe ja kuunnella herkällä korvalla, mitä toisella on sanottavanaan. Keskustelun edetessä haastattelija kohdistaa huomion tarpeellisiin näkökulmiin. (Anttila 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta.

[http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/01\\_tutkimusprosessi/02\\_tutkimisen\\_taito\\_ja\\_tiedon\\_hankinta/09\\_tutkimusmenetelmat/12\\_avoin\\_haastattelu](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/12_avoin_haastattelu) Viitattu 8.10.2015. )

Tutkimuksen perusjoukko on Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen työntekijät. Otos valittiin satunnaisotannalla vajaasta tuhannesta työntekijästä siten, että joka 90. työntekijä valittiin. Ennen valintaa joukosta poistettiin perhepäivähoitajat, päiväkodinjohtajat sekä hallinto ja näin saatiin 10 varhaiskasvatuksen päiväkodin työntekijää. Otokseen valikoitui viisi lastenhoitajan ja viisi lastentarhanopettajan tehtävässä toimivaa henkilöä. Otin yhteyttä kaikkiin valittuihin henkilöihin puhelimitse ja kerroin kaiken taustatiedon tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta sekä omasta roolistani tutkimuksen kulussa. Hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattaminen luo tutkimukselle luotettavan pohjan. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa HTK-ohje 2012 <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje> Viitattu 7.9.2015.) Kaksi otokseen valikoitunutta henkilöä ei ollut enää Kuopion kaupungin palveluksessa, joten jouduin pyytämään otokseen uudet haastateltavat. Palvelussuhdeasiantuntijan kanssa sovimme, että otokseen valitaan listalta seuraavat henkilöt. Tutkimukseen osallistuminen oli luonnollisesti vapaaehtoista, mutta kaikki haastateltavat suostuivat haastatteluihin ja ne saatiinkin sovittua melko nopeasti keväälle 2015. Kuitenkin aikatauluristiriitojen ja muiden muuttuvien tekijöiden vuoksi jouduin vaihtamaan yhden haastateltavan, joten haastatteluihin osallistui näin ollen kuusi lastenhoitajaa ja neljä lastentarhanopettajaa. Haastattelut suoritin kevään 2015 aikana yksilöhaastatteluina haastateltavien työpaikoilla. Haastatteluihin oli varattu aina joku rauhallinen ja häiriötön tila. Haastattelut nauhoitin puhelimen ääninauhurilla ja siirsin ne sieltä tietokoneen muistiin. Haastattelut kestivät 45 minuutista melkein kahteen tuntiin. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä noin 11 tuntia. Litteroin haastattelut peruslitterointimenetelmällä jättämällä pois täytesanat ja muun kontekstiin liittymättömän keskustelun. Litteroinnin jälkeen aineisto muuttui anonymiksi myös tutkijalle itselleen. Enää en voinut tunnistaa haastatteluista kuka vastaaja oli kukakin.

Avoimen haastattelun kysymys on ”Miten Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalveluissa toteutettu alueorganisaatiouudistus näkyy henkilöstön arjessa?”

## 6.2 Aineiston analyysi

Aineiston kuvaileminen on analyysin perusta. Kuvailemisella pyritään kartoittamaan henkilöiden tai tapahtumien ominaisuuksia ja piirteitä. Myös aineiston luokittelu on olennainen osa analyysia. Luokittelu on välttämätöntä, jos halutaan esimerkiksi tyypitellä tapauksia tai vertailla aineiston eri osia toisiinsa. Luokkien varassa voidaan kehitellä teoriaa tai nimetä suuresta aineistosta keskeiset piirteet. Luokkien muodostamisen kriteerit ovat yhteydessä tutkimustehtävään ja aineiston laatuun. Kun aineisto on luokiteltu, on seuraavana vaiheena aineiston uudelleenjärjestely laaditun luokittelun mukaisesti. Luokkia voidaan joutua yhdistelemään tai pilkkomaan. Tätä kutsutaan redusoinniksi eli pelkistämiseksi. Luokittelu on välivaihe analyysin rakentamisessa ja aineiston yhdistelyssä eli klusteroinnissa yritetään löytää luokkien esiintymisen välille säännönmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Tarkastelussa löydetään usein myös muista poikkeavia tapauksia ja säännönmukaista vaihtelua. (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 145, 147, 149.)



Tämän tutkimuksen analyysi on tehty sisällönanalyysiä käyttäen, jossa aineistosta on etsitty sekä yhtäläisyyksiä ja eroja. Litteroitu haastatteluaineisto on luettu useaan kertaan, jotta on pystytty muodostamaan kokonaiskuva aineistosta. Sisällönanalyysillä, josta joskus käytetään myös nimitystä sisällön erittely, aineistosta pyritään muodostamaan tiivis kuvaus, jonka avulla saadut tulokset voidaan linkittää myös muihin aihetta koskeviin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.) Tutkimusaineiston laadullisessa sisällönanalyysissä aineisto ensin luokitellaan, käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudelleen uudeksi kokonaisuudeksi. Analyysi voidaan tehdä joko aineisto- tai teorialähtöisesti, jolloin luokittelu ja analyysi perustuvat joko aineistoon, niin kuin tässä tutkimuksessa haastatteluihin tai valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 109–115.) Aineistolähtöisessä analyysissä pääpaino on siis kerätyssä aineistossa, joka toimii luotavan teorian pohjana. Tällöin voidaan puhua induktiivisuudesta, joka tarkoittaa etenemistä yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin. Induktiivisen lähestymistavan lähtökohtana ei siis ole teorian tai hypoteesien testaaminen, eikä tutkija määrää sitä, mikä on tärkeää (Eskola & Suoranta 1998, 83). Aineistolähtöisyys vaatii tutkijalta systemaattisuutta ja itsekuria aineistossa pysyttelemisessä sekä ennakkokäsitysten ja teorioiden poissulkemisessa. Tutkijan on syytä aina arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä siten, että lukija saa tietoa tutkimuksen taustoista ja tutkimusprosessin aikana tehdyistä valinnoista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98.)

Monipuolisen tarkastelun ja kokonaiskuvan muodostumisen jälkeen oli aika pilkkoa esille tulleita ajatuksia osiin. Etsin aineistosta lauseita, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen. Kysymällä aineistolta tutkimuskysymystä, löytyi eksplisiittinen tulos melko kivuttomasti, mutta analyysin syvetessä jouduin etsimään kaikenlaisia varhaiskasvatuksen alaan liittyviä implisiittisiä ilmauksia. Pidin ilmaisia hakiesani mielessä organisaatiouudistuksen tavoitteet, ja pyrin kuulemaan ja havaitsemaan pienetkin nyanssit puheesta. Tämä jälkeen ryhmittelin samankaltaiset ilmaukset yhteen ja muodostin niistä luokkia. Alaluokkia muodostui seitsemän, jotka samankaltaisuuksia etsimällä saatiin yhdistettyä kahteen luokkaan: lapsi ja johtajuus. Koko aineistoa kuvaavaksi yläluokaksi ja käsitteeksi muodostui pedagoginen johtaminen.

## 7 TULOKSET

Tutkimukseen osallistuvien haastateltavien taustamuuttujia ei tiedusteltu muutoin kuin ammatin suhteen, eli työskenteleekö päiväkodissa lastenhoitajana vai lastentarhanopettajana (kuvio 4). Olen tulosten elävöittämiseksi käyttänyt suoria lainauksia vastaajien kommenteista ja ne olen merkinnyt kursiivin loppuun. Vastaajien anonymiteetin suojaamiseksi vastaajat on numeroitu. Vastauksissa ei erottunut mitenkään lastenhoitajien tai lastentarhanopettajien mielipiteet alueorganisaatiouudistuksesta.

Kuvio 4.

Vastaajien taustamuuttujat	
<b>VASTAAJA n=10</b>	<b>AMMATTINIMIKE</b>
Vastaaja 1	lastenhoitaja
Vastaaja 2	lastenhoitaja
Vastaaja 3	lastentarhanopettaja
Vastaaja 4	lastenhoitaja
Vastaaja 5	lastentarhanopettaja
Vastaaja 6	lastentarhanopettaja
Vastaaja 7	lastenhoitaja
Vastaaja 8	lastenhoitaja
Vastaaja 9	lastentarhanopettaja
Vastaaja 10	lastenhoitaja

Tutkimuksen eksplisiittinen eli suora vastaus kysymykseen, miten alueorganisaatiouudistus näkyy päiväkodin henkilöstön arjessa, oli, ettei se näy henkilöstön arjessa juuri mitenkään. Kaikki kymmenen vastaajaa olivat yhtä mieltä siitä, ettei alueorganisaatio uudistuksella ole mitään vaikutusta heidän arkityöhönsä ja lähinnä vastaajat pohtivat oman päiväkodinjohtajan toimintaa vaikutusten mittaamisessa.

*“En käytännössä tiedä, miten heidän työtehtävien muutos näkyisi meidän arjessa”*  
(Vastaaja 6)

*“Toistaiseksi en oo merkittävää muutosta huomannu”*(Vastaaja 8)

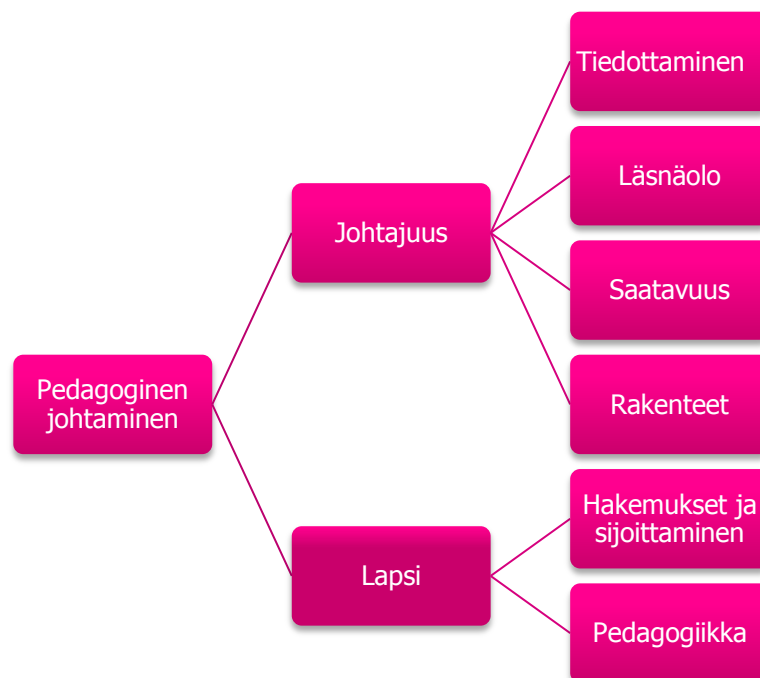
*“Tämä ei varsinaisesti kosketa meitä”* (Vastaaja 4)

*“Meidän talon henkilöstölle tämä ei oo mitenkään näkynyt”*(Vastaaja 1)

Kuitenkin analyysin edetessä alkoi tulla esiin implisiittisiä eli kätkeytyjä tai epäsuoria ilmauksia ja pohdintoja koskien alueorganisaatiouudistusta.

Kuviossa 5. näkyy, miten implisiittisistä ilmauksista on klusteroinnin tuloksena saatu kokoon yläluokan pedagoginen johtaminen, joka koostui alaluokista johtajuus sekä lapsi. Johtajuusteema piti sisälleen tiedottamisen, rakenteet, läsnäolon ja saatavuuden. Nämä asiat kohdistuivat melko suoraan henkilöstöön. Toinen alaluokka lapsi, koostui teknisistä tehtävistä liittyen päivähoitohakemusten käsittelyyn ja sijoitukseen sekä lapsen kohdistuvaan pedagogiseen toimintaan. Olen avannut jokaisen alaluokan erikseen.

Kuvio 5. Analyysin luokat implisiittisistä ilmauksista



## 7.1 Johtajuus

### 7.1.1 Tiedottaminen

Tiedottaminen koettiin pääosin huonoksi. Vain yksi vastaajista oli sitä mieltä, että alueorganisaatiouudistuksesta oli tiedotettu riittävästi. Muiden mielestä tiedottamista oli tapahtunut viikko- tai talonpalavereissa, mutta se on ollut huonolaatuista ja riittämätöntä. Tiedottamisen laadun heikkoudesta kertonee se, että vastaajat kokivat, ettei oma päiväkodinjohtajakaan tiennyt asiasta riittävän hyvin, että olisi voinut siitä tiedottaa.

Toisaalta suurin osa vastaajista koki, ettei heitä asia edes kovin paljoa ole kiinnostanutkaan ja jotkut kokivat, että jos olisi halunnut, niin tietoa olisi varmaan saanut enemmän. Tällä vastaajat viittasivat Kuopion kaupungin sisäiseen intranettiin Santraan, mistä halutessaan voi hakea tietoa.

*"Minulla on mielikuva, että johtaja jossain vaiheessa puhui, että tämmönen muutos tulee"* (Vastaja 2)

*"Muistan, että --- kertoi silleen pari vuotta sitten, että tämmönen on tullu"* (Vastaja 3)

*"Meille varmaankin niinku kerrottiin, että tulee tämmönen muutos, ja että meidän johtajasta tulee se aluevastaava"* (Vastaja 9)

*"Ollaan saatu infoa ihan tarpeellinen määrä. Virtuaalimaailmassa on paljon tietoa, jos haluaa"* (Vastaja 10)

*"Santra on täynnä tietoa, jos vaan ois aikaa joskus tutkia ja etsiä sitä sieltä"* (Vastaja 6)

Vastajien kokemus alueorganisaatiouudistuksesta suhteessa tiedottamiseen jäi varsin huonoksi. Epäily, ettei oma esimieskään tiedä mistä oikein on kyse, nousi esille useissa vastauksissa, kuitenkin suurin osa oli sitä mieltä, että jos asia olisi kiinnostanut ja olisi kysynyt ja etsinyt tietoa esim. Kuopion kaupungin sisäisestä intrasta Santrasta, niin vastauksia olisi varmaan saatu.

### 7.1.2 Läsnäolo

Päiväkodinjohtajan läsnäolo koettiin kaikkein näkyvimmäksi ja parhaiten henkilöstön tarpeisiin vastaavaksi muutokseksi. Suurin osa vastaajista koki, että päiväkodinjohtaja olisi enemmän läsnä omassa talossa. Myös johtajan enenevät käynnit ryhmissä koettiin hyväksi ja tukea antaviksi. Silloin henkilöstöllä on hyvä tilaisuus kysyä ja puhua mieltä askarruttavista asioista johtajalle. Tunne, että johtaja on "minua" varten on tärkeää. Läsnä olevasta ja saatavilla olevasta johtajasta käytettiin myös nimitystä äiti, joka pitää huolta omistaan ja suojelee.

*"Kyllä me saadaan nyt johtajasta enemmän. Se rauhoittaa omaa työtä."* (Vastaja 10)

*"Ehkä pienesti, että johtaja on enemmän läsnä ja paikalla."* (Vastaja 7)

*"Läsnäolo on se suurin."* (Vastaja 4)

*"Tiedetään, että on äiti kotona."* (Vastaja 3)

Osa vastaajista koki kuitenkin, ettei muutosta aikaisempaan ole, koska heidän talossaan on johtaja ollut läsnä riittävästi ennen uudistustakin. Ja vaikka päiväkodinjohtajasta oli tullut aluevastaava päiväkodinjohtaja, ei muutosta läsnäoloon ollut tullut ainakaan vähentävästi. Päiväkodeissa, joissa päiväkodinjohtajasta oli tullut aluevastaava päiväkodinjohtaja, oli jo aiemmin ollut riittävän hyvät ja toimivat rakenteet, ettei muutosta aiempaan huomattu ainakaan negatiivisessa mielessä.

*"En oo huomannu, että tän uudistuksen jälkeen olis enemmän ryhmissä, koska minusta tämä toimintatapa on meillä ollu jo vuosia."* (Vastaja 9)

*"Arjessa ei näy, että olis enemmän pois talosta."* (Vastaja 10)

### 7.1.3 Saatavuus

Johtajan saatavuus henkilöstölle on erittäin tärkeää. Tieto, missä johtaja päivän aikana on, koettiin tärkeäksi. Päivän aikana henkilöstölle ja vanhemmille saattaa nousta kysymyksiä, joihin kaivataan päiväkodinjohtajan mielipidettä tai sanaa. Kun henkilöstö tietää, milloin päiväkodinjohtaja on taas saatavilla, se helpottaa työskentelyä. Varajohtajan saatavuus koettiin myös tärkeäksi.

*"Hänen omista menoista, milloin ei oo paikan päällä, niin hän on aina siinä talonpalaverissa sitten etukäteen ilmottanut, että milloin on missäkin ja miten hänet tavottaa vai pitääkö ottaa varajohtajaan yhteyttä, jos on semmonen tilaisuus, ettei voi vastata."* (Vastaja 4)

Osasta haastatteluista nousi esiin myös johtajan ns. piipahtelu ryhmiin. Se koettiin erittäin myönteiseksi asiaksi. Joka aamuiset piipahdukset ryhmissä, kuulumisten kysely ja huomion antaminen koettiin hyväksi ja työtä tukevaksi asiaksi. Vastaajien mielestä johtajan ei tarvitse käyttää piipahdukseen pitkiä aikoja, vaan tosiaan lyhytkin vierailu merkitsee henkilöstölle paljon.

*"Se aamu alkaa sillä, että johtaja piipahtaa, siinä kerkii kysyä tärkeimmät."* (Vastaja 2)

*"Kun se käy aamuisin piipahtamassa, niin tulee se tunne, ettei olla oman onnemme nojassa"* (Vastaja 4)

*"Että jos on jotain semmoista mikä pitää hoitaa nyt, niin sen oon huomannu."* (Vastaja 7)

Osa vastaajista koki, että johtajan aika omassa talossa oli vähentynyt eikä johtajalla ollut riittävästi aikaa työntekijöilleen. Johtajan huono saatavuus vaikutti suoraan työntekijöiden työskentelyyn. Vas-

taajat kokivat, että joutuivat miettimään itsekseen sellaisia asioita, joita olisi paras käydä johtajan kanssa läpi. Nämä asiat liittyivät pääosin lasten vanhemmilta tulleisiin kysymyksiin ja toiveisiin. Tämä vei aikaa ja panosta ydintehtävältä ja se koettiin raskaaksi ja tunne omasta jaksamisesta ja selviytymisestä oli koetuksella. Vastauksista voi päätellä, että ilmeisesti näissä taloissa pedagogisen johtamisen rakenteet ovat olleet heikot jo ennen alueorganisaatiouudistuksen tuloa.

*”Sen verran voin sanoa, että jos kaksi vuotta sitten tuli tämä muutos, niin sen jälkeen sitä on vielä vähemmän.”* (Vastaja 6)

*”Johtajan saatavuus olisi tosi tärkeää.”* (Vastaja 8)

*”Hankala arvioida, kun en oo juurikaan häntä tavannu.”* (Vastaja 2)

*”Päivittäin on semmosia pulmatilanteita, johon kaipaisi sen esimiehen tuen mahdollisimman pian.”* (Vastaja 5)

#### 7.1.4 Rakenteet

Pedagogisen johtamisen palaveri- ja keskustelurakenteet olivat toimivat lähes kaikissa vastauksissa. Tiimipalaverien säännöllisyys ja niiden arvottaminen tärkeäksi osaksi laadukasta varhaiskasvatusta ja päivähoitoa koettiin hyväksi.

*”Tiimipalaverit on kerran viikossa eikä niistä luisteta.”* (Vastaja 4)

Kahdeksan kymmenestä vastaajasta koki, että ehkä alueorganisaatiouudistus olisi tuonut jotain uutta palaverikäytänteisiin. Vastaajat pohtivat että, ilmeisesti palaverikäytäntöjä on mietitty ja turhista on luovuttu. Ammattiryhmäkohtaiset palaverit olivat käytössä useassa talossa ja ne koettiin hyödyllisiksi. Myös johtajan osallistuminen näihin palavereihin ja palaverien sisällön etukäteisvalmistelu oli vastaajien mielestä hyviä asia.

*”Semmoset lastenhoitajien ja opettajien omat palaverit. Ne kiertävät ja niissä on aina johtaja mukana ja se on suunnitellut aina ne palaverit ja mitä niissä puhutaan.”* (Vastaja 4)

Kahdessa haastattelussa nousi esiin, että alueorganisaatiouudistus on voinut vaikuttaa negatiivisesti talon palaverikäytänteisiin. Koettiin, että johtajalla ei ollut aikaa tai halua palaverien pitoon. Kuitenkin näissäkin vastauksissa kävi ilmi, että tiimipalaverit pidettiin säännöllisesti. Niissä johtaja on mukana vain kerran toimintakaudessa. Näissä vastauksissa nousi esiin yhteisten kokoontumisten tärkeys sovittaessa yhteisistä linjoista ja sopimuksista. Myös päiväkodinjohtajan osallistuminen kerran vuodessa pidettäviin vanhempainiltoihin koettiin tärkeäksi, koska muutoin uusien perheiden perehdytys jää lähes kokonaan henkilöstön vastuulle ja se vie paljon aikaa ja on pois perustehtävästä.

*”Tämä talonpalaverikin pidetään nykyisin vain kerran kahdessa viikossa, jos asiaa on. Haloo, mikä se on se, jos asiaan on? Minä en ymmärrä, että jos tämän kokosessa talossa ei löydy kerran viikossa asiaa, jota yhdessä pohdittas ja yhdessä sovittas. Niin kovinpa on asiat vähäiset.”*  
(Vastaja 6)

*”Viikkopalavereitakin on vähennetty.”*(Vastaja 1)

*”Vanhempainiltakin pidetään kerran vuodessa ja esimies ilmoitti, ettei ole käytettävissä niihin. Nyt kaikki uusien perheiden sissäänajaminen on meidän vastuulla”*  
(Vastaja 6)

Kaiken kaikkiaan johtajuuden nähdään olevan hyvin merkityksellistä päiväkodin arkityössä. Henkilöstö kaipaa esimiestään ja haluaa saada tukea häneltä. Vaikka nykyisin tiimit ovat suhteellisen itseohjautuvia ja lastentarhanopettajalla pitäisi olla riittävä pedagoginen johtamistaito, ei päiväkodinjohtajan ja oman esimiehen antamaa huomiota korvaa mikään. Monessa yhteydessä esiin tullut turvallisuudentuntu liittyi läsnä olevaan esimieheen.

## 7.2 Lapsi

Lapsen ääni kuului haastatteluissa hyvin vähän, vaikka ajallisesti riittävällä ja riittävän laadukkaalla pedagogisella johtamisella voidaan nostaa lapsen hoidon ja kasvatuksen laatua. Suurin osa vastaajista ei nostanut lapsen ääntä millään lailla esille. Koulutuksen tuoma pedagoginen näkemys ei näytetty tässä vastauksessa mitenkään.

### 7.2.1 Hakemusten käsittely ja sijoittaminen

Lapsen ääntä etsittäessä nousi esiin vastaajien kokemus, että lasten hakemusten käsittelyssä olisi tapahtunut positiivista muutosta. Vastaajat olivat, että hakemuksia käsitellään keskitetympin ja että se olisi määritelty aluevastaavan päiväkodinjohtajan tehtäväksi. Vastaajat olivat sitä mieltä, että nykyisin lapset saadaan sijoitettua harkitummin ja kaikille lapsille saadaan etsittyä se paras hoitopaikka.

*”Pohtivat varmaan tarkemmin, että mihin kenenkin lapsen hoitopaikka olisi paras sijoittaa”*(Vastaja 9)

### 7.2.2 Pedagogiikka

Lapsen varhaiskasvatukseen liittyvästä suoranaisestä pedagogisesta johtamisen muutoksesta kertoo vastaajien kokemus, että johtaja nykyisin kiinnittää enemmän huomiota mm. ryhmissä tapahtuvaan pienryhmätoimintaan ja että myös pienten alle 3-vuotiaiden ryhmissä olisi riittävästi pedagogista osaamista ja toimintaa. Kuitenkaan vastauksista ei käy selvästi ilmi, että johtuiko pedagogisen johtamisen muutos juuri alueorganisaatiouudistuksesta. Myöskään ammattiryhmä ei näkynyt tässä.

*"Tämä pienryhmätoiminta ja sitä pitäis aina olla enemmän ja on ----puuttunut ja puuttunut siihen." (Vastaja 1)*

*"Meilläkin sitä perushoittoon tämä painottuu, mutta sitä pedagogista osaamista pitäis pientenkin kans olla." (Vastaja 1)*

Lapsen äänestä kertoi myös se, että uusi päivystysysteemi ei ota pienen lapsen tarpeita riittävästi huomioon. Koettiin, että päivystysaikoina ei enää niin kiinnitetä huomiota pienen lapsen tarpeisiin, vaan kunhan on riittävästi henkilökuntaa paikalla. Enää ei mm. vaadita oman osaston henkilökuntaa paikalle, vaan pieniäkin voi hoitaa kuka vaan. Näissä puheissa nousi esille selkeä pedagoginen lataus ja erityisesti varhaisen vuorovaikutuksen merkitys. Vastajat kokivat tämän liittyvän osin myös johtamistaitoon, jos henkilöstö itse ei syystä tai toisesta ymmärrä lapsen etua.

*"Nykyisin päivystysaikoina ei kyllä sitä pienen lapsen etua oteta huomioon."*  
(Vastaja 9)

Vaikka lapsen ääntä ei juurikaan haastatteluissa tullut esille, niin niissä, missä se tuli, se tuli erittäin laatupainotteisesti ja lapsen etua ajatellen. Henkilöstön mielestä se, että lapselle saadaan sekä lapsen että perheiden tarpeita tyydyttävä hoitopaikka, on erittäin tärkeää. Moni vastaja miettii, miten paljon organisaatiouudistuksella ollaan voitu vaikuttaa esimerkiksi tähän. Myös pikkulapsipedagogiikkaa sivuttiin, ja koettiin, että on tärkeää, että esimies osaa vaatia mm. pienryhmätoimintaa työntekijöiltään.



## 8 POHDINTA

### 8.1 Yhteiset johtopäätökset

Tutkimus toteutettiin rinnakkaistutkimuksena ja tässä kappaleessa yhdistämme kummankin tutkimuksen tulokset yhteen. Hanna Saarelaisen tutkimus käsitteli päiväkodinjohtajan näkökulmaa alueorganisaatiouudistuksessa. Tähän kappaleeseen on yhdistetty molemmat näkökulmat: esimiesten ja henkilöstön.

Yhteiseksi ja mittavimmaksi tulokseksi tuli pedagogisen johtajuuden vahvistuminen. Päiväkodinjohtajat ja henkilöstö olivat yhtä mieltä siitä, että uudistuksen myötä pedagogiseen johtamiseen on tullut lisää aikaa yksiköihin. Esimiehen läsnäolo ja osallistuminen päiväkodin toimintoihin oli pääsääntöisesti lisääntynyt. Tämän henkilöstö koki positiivisena muutoksena. Esimiehet toivat myös läsnäolon positiivisena kokemuksena esille. He kokivat saaneensa henkilökunnalta positiivista palautetta lisääntyneestä läsnäolosta ja saatavuudesta omissa yksiköissään.

Uudistuksen myötä uusia pedagogisen johtamisen työmenetelmiä ei koettu tulleen, mutta aikaa oli tullut lisää jo käytössä tai tiedossa oleviin menetelmiin ja niiden toteuttamiseen. Kokous- ja palaverikäytännöt ovat saaneet ryhtiä ja selkeyttä sekä palaverien sisällön laatu on parantunut.

Kysyttäessä uudistuksen näkymisestä arjen työssä, lähes kaikki vastaajat vastasivat, ettei se näy arjessa mitenkään. Kuitenkin esimiehet kokivat uudistuksen näkyvän omassa työssään heidän oman läsnäolon lisääntymisenä, mutta samalla he olivat sitä mieltä, ettei tämä uudistus näy päiväkodin arjessa. Henkilöstö vastasi, ettei uudistus näy arjessa mitenkään, mutta kuitenkin henkilöstö toi selkeästi esille, että esimies on läsnä ja tavoitettavissa enemmän kuin ennen uudistusta.

Esimiehet toivat positiivisena asiana aluevastaavan päiväkodinjohtajan toimimisen linkkinä hallinnon ja kentän välillä. Esimiehet olivat kuitenkin huolissaan aluevastaavien päiväkodinjohtajien työtaakasta, joka heillä on päiväkodinjohtajan työn lisäksi. Niissä taloissa, missä oli aluevastaava päiväkodinjohtaja, henkilöstö koki, että päiväkodinjohtaja ei ole poissa yhtään enempää kuin ennenkään. Vastaajat kertoivat talossa olevan pedagogisen johtamisen rakenteet niin hyvät, että päiväkodinjohtajilla oli varaa ottaa aluevastaavan päiväkodinjohtajan tehtävät vastaan.

Vaikka esimiehet ja henkilöstö kokivat, ettei alueorganisaatiouudistus näy päiväkodin arjessa mitenkään, silti he olivat selkeästi sitä mieltä, että uudistus on hyvä, entiseen ei haluta palata. Organisaatiomallin kehittäminen koetaan kuitenkin tärkeäksi jatkuvasti muuttuvassa työelämässä.

*”Maailma ei ole valmis, kaupunki ei ole valmis, eikä varhaiskasvatus ole valmis. Kaikkeen vaikuttaa valtakunnantason muutokset, muutokset joita emme voi ennakoida”*

## 8.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta, joka nousee esille siinä vaiheessa, kun siirrytään empiriasta teoriaan, eli aineiston analyysistä tulkintaan. Aineiston luotettavuutta voisi periaatteessa testata jakamalla aineisto puoliksi, käsitellä se ja laatia siitä tulkinta ja tarkastaa sitten jäljelle jääneen aineiston avulla voidaanko tulkinta yleistää koko aineistoon. Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy myös analyysin arvioitavuus sekä uskottavuus. Arvioitavuus tarkoittaa sitä, että lukijan on tutkimusta lukiessaan mahdollista seurata tutkijan päätelyä sekä kritisoida sitä. Uskottavuus liittyy siihen, että tutkimusraportin pohjalta on uskottavaa, että kuvatulla menetelmällä on päästy niihin tulkintoihin, mitä tutkimuksessa esitetään. (Pyörälä 1995, 15).

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti- eli pätevyyskysymys on teoreettinen ja monivaiheinen. Ensinnäkin se liittyy kohderyhmän paikantamiseen. Tutkijan tulee kyetä osoittamaan, että juuri tätä tutkimusasetelmaa käyttämällä ja juuri tätä kohderyhmää tutkimalla voidaan vastata tutkimuksen kysymyksenasetteluun. (Pyörälä 1995, 15.) Haastatteleamalla Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen työntekijöitä olen tutkimusongelman ytimessä ja paras kokemus ja näkemys tulevat sieltä. Toiseksi pätevyyskysymys liittyy siihen, päteekö esitetty tulkinta ensinnäkin koko tutkimusaineistossa ja toiseksi siinä ympäristössä, jota on haluttu tutkia. Tutkijan tulee myös pystyä arvioimaan tulkintojen yleistettävyyttä eli sitä, miten tutkimuksen tulokset pätevät yhteiskunnallisessa todellisuudessa. (Pyörälä 1995, 15). Koko Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen noin tuhannesta työntekijästä otettu otos oli varsin edustava, joskin pieni. Kuitenkin voisi olettaa, että isommallakin otoksella tulokset olisivat melko samansuuntaisia. Ammattikunnista edustettuina olivat melko tasan sekä lastenhoitajat että lastentarhanopettajat, alueellisesti haastateltavat tulivat lähes kaikilta päivähoitoalueilta, myös haastateltavien ikäjakauma ja työssäoloaika oli kattava. Sukupuolijakaumaa ei tähän otokseen tullut, sillä kaikki haastateltavat olivat naisia.

## 8.3 Jatkotutkimusehdotukset

Alueorganisaatiouudistuksella tavoiteltiin pedagogisen johtamisen laadun parantumista. Pedagogisten toimien ytimessä on lapsi ja loppujen lopuksi uudistuksella haluttiin parantaa lapsen saaman varhaiskasvatuksen laatua, välillisesti kylläkin. Jotta lapsen kokemuksen tutkiminen olisi mahdollista, tulisi luoda mittari millä lapsen kokemaa tyytyväisyyttä voisi mitata. Tulevaisuutta ajatellen uudistusten vaikuttavuuden arvioinnissa tulisi pyrkiä tekemään mittaus tai arviointi ennen uudistusta ja uudistuksen jälkeen, jotta arvioitavia asioita voisi verrata.

Muutosviestinnän tai yleensäkin työpaikalla tapahtuvan viestinnän tulisi olla riittävän laadukasta ja läpäisyperiaatteella sen tulisi kulkea joka suuntaan organisaatiossa. Päiväkotien sisäisen viestinnän tutkiminen voisi olla aika mielenkiintoinen aihe, ja josta erityisesti hallinto ja esimiestaso voisi oppia paljon. Toisaalta päiväkodilla on monen suuntaista viestintää myös suhteessa asiakkaisiin ja muihin yhteistyökumppaneihin. Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalvelut ovat ottamassa syksyllä 2016 käyttöön uuden viestintäkanavan vanhempien ja päivähoidon väliseen viestintään, joka on osa Muk-

sunettiä, jonne kirjataan kaikki lasten varhaiskasvatussuunnitelmat. Jotta uuden viestintäkanavan tehoa ja saavutettavuutta voisi arvioida, olisi hyvä luoda mittaristo jo ennen muutoksen toteutumista.

#### 8.4 Oma pohdinta

Tutkimuksessa saavutettiin tavoite tuottaa tietoa Kuopion varhaiskasvatustalustoille, miten henkilöstö kokee alueorganisaatiouudistuksen ja kuinka se näkyy heidän arkityössään. Uudistuksen tavoitteena oleva pedagogisen johtamisen resurssin lisääntyminen on hyvä tulos, vaikkakaan se ei ollut yksimielinen. Tietoisuus oman esimiehen saatavuudesta ja läsnäolosta oli välillä jopa hellyttävää kuunneltavaa. Se, kuinka henkilöstö kuvaili omaa esimiestään ja hänen antamaansa huomiota oli erityistä. Vaikka itse olen esimies, en uskonut läsnäolon merkityksen olevan niin suuri kuin työntekijätasolla sen kuvaili.

Vaikka aluksi vastaajat olivat hyvinkin sitä mieltä, ettei alueorganisaatiouudistuksella ole saavutettu mitään uutta tai parannusta, kuitenkin haastattelujen edetessä alkoi esiin nousta asioita, jotka selvästi tai piilotetusti kuuluivat alueorganisaatiouudistukseen.

Henkilöstön epätietoisuus mistä alueorganisaatiossa on kyse, olisi voinut olla poistettavissa, vaikka kuulemistilaisuuksilla, joita järjestettiin mm. päiväkodinjohtajille ja konsultoiville erityislastentarhanopettajille. Esimerkiksi tiimivastaaville olisi voinut järjestää saman tyyppisiä tilaisuuksia. Näin myös henkilöstö olisi ollut alusta alkaen muutoksessa mukana.

Haastatteluissa esiin noussut tiedottamisen vähäisyys ja puute koettiin kovin merkitykselliseksi. Haastattelujen aluksi kerroin kaikille haastateltaville uudistuksen sisällön ja tarkoituksen, koska kukaan ei oikein tiennyt mistä oikeastaan oli edes kyse.

Viestinnän merkitys muutosvaiheessa on tärkeää ja sen tulee olla mahdollisimman läpinäkyvää ja mieluummin liian runsasta kuin liian vähän. Tässä asiassa enemmän on enemmän. Nyt henkilöstö kuvitteli muutoksen olevan jotenkin heidän työnsä ulkopuolella, vaikka tällä muutoksella pyrittiin juurikin vaikuttamaan pedagogisen johtamisen laatuun, jolla on suora yhteys henkilöstöön ja sitä kautta lapseen. Kuopion varhaiskasvatustalustoiden täytyisi parantaa viestintää, sillä viestintäkanavia on monia, ei pelkästään viikkopalaverit, joihin ei useinkaan pääse mukaan kuin yksi työntekijä ryhmästään ja näin oleellinenkin tieto on toisen käden tietoa ja voi jäädä hyvin vähäiseksi.

Lapsen äänen kuuleminen tässä tutkimuksessa oli suhteellisen vaikeaa, mutta niissä vastauksissa, missä se nousi esille, se nousi varsin painokkaasti ja se nousi erityisesti pedagogisesta näkökulmasta. Kuitenkin lapsen osuus tutkimuksen tuloksissa jäi varsin ohueksi ja osin epäselvää on, nousivatko lapseen liittyvät kommentit juuri alueorganisaatiouudistuksen vaikutuksista vai jostain muusta. Se, että lapsen äänen nosti esiin sekä lastenhoitajat että lastentarhanopettajat, oli hienoa. Helposti olisi

voinut olettaa, että lastentarhanopettajat pedagogisina vastuuihmisinä nostaisivat lapsen ääntä enemmän esiin.

Tutkimuksen anti tulee suoraan Kuopion varhaiskasvatuspalveluiden hallinnolle, joka näin pystyy arvioimaan toteutetun alueorganisaatiomallin käytettävyyttä ja kehittämistarvetta sekä suunnittelemaan tarpeellisia muutoksia ja kehittämistä esim. muutosviestintään.

Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalvelut tekivät alueorganisaatiomallin arviointi-kyselyn huhtitoukokuussa 2014, johon osallistui 118 lastentarhanopettajaa ja perhepäivähoidonohjaajaa. Kyselyssä arvioitiin mm. kehittämistoiminnan johdonmukaisuutta, esimiehen läsnäoloa, vaikutusmahdollisuuksia sekä pedagogisen johtamisen ajankäyttöä. Henkilöstö koki kyselyyn vastaamisen suhteellisen vaikeaksi. Tiedonkulku koettiin riittämättömäksi. Kyselyssä henkilöstön vastaukset ovat samassa linjassa tämän tutkimuksen tulosten kanssa. Positiivisina asioina nähtiin esimiehen läsnäolon lisääntyminen ja saatavuus sekä pedagogisen johtamisen lisääntyminen. Toiminnan selkeytyminen ja yhteiset toimintalinjat ovat osa kyselyn tuloksia. Negatiivisina asioina koettiin mm. että, organisaatiouudistus on jäänyt etäiseksi henkilöstölle, eikä omaan työhön ole tullut helpotusta. Koettiin, että yksi johtoporras on tullut lisää ja tällä tarkoitettiin aluevastaavia päiväkodinjohtajia. Toisaalta myös koettiin, että pedagogiseen johtamiseen ei ollut enää aikaa ja että tiedonkulku on heikentynyt. Nämäkin tulokset ovat samassa linjassa tämän tutkimuksen tulosten kanssa. (Lappalainen 2014).

Tutkimusaineisto kerättiin avoimella haastattelulla, mutta luulen, että teemahaastattelu olisi voinut tuoda vastauksiin enemmän pohdintaa, sillä nyt vastaukset saattoivat jäädä suhteellisen pieniksi, johtuen siitä, ettei vastaajalla ollut oikein mitään käsitystä organisaatiouudistuksesta. Toisaalta kvantitatiivinen mahdollisimman laaja kysely olisi saattanut tuoda tietoa myös enemmän. Kuitenkin haastatteluhetket olivat minun mielestäni antoisia ja luulen, että vastaajatkin olivat ihan tyytyväisiä.

Tutkimuksen olisi voinut myös suorittaa vertailevana tutkimuksena, jossa vertailussa olisi aluevastaavien päiväkodinjohtajien ja ns. tavallisten päiväkodinjohtajien henkilöstön kokemukset esim. ajankäytön ja osallistumisen suhteen. Toisaalta tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että niissä taloissa missä toimi aluevastaava päiväkodinjohtaja, oli toiminnan rakenteet erinomaisessa kunnossa, eikä esimiehen työmäärän lisääntyminen ainakaan negatiivisesti näkynyt henkilöstölle.

Tutkimuksen tekemisen aikana kaikkein mielenkiintoisimmaksi aiheeksi minulle nousi muutos ja muutosviestintä. Teoreettinen näkökulma muutokseen avasi monia asioita, mitä joskus olen miettinyt omassa arjen työssäni. Nyt ymmärrän paremmin esim. miten muutostilanteessa vaaditaan avoimuutta, rohkeutta ja uskallusta, mutta myös vastustusta sekä kyseenalaistamista tarvitaan. Siis niitä vastarannankiiskejä, jotka saavat aikaan pohdintaa ja perustelua.

Myös muutosviestinnän merkitys avautui minulle tämän tutkimuksen myötä uudella tavalla. Perinteisesti työpaikoilla aina on puhuttu ja puhutaan yhäkin viestinnän merkityksestä ja sen tarpeellisuudesta. Miten joku kokee jäävänsä aina asioiden ulkopuolelle, miten informaatio kulkee organisaation, työyksiköiden ja tiimien välillä. Muutosviestinnässä tärkeää on, mitä enemmän ja mitä yhtenäisem-

pää tietoa henkilöstö saa, sitä turvallisemmaksi koetaan muutostilanne. Avoimuus ja oikea-aikaisuus ovat muutosviestinnän avaimia. Johdon tulisi käyttää mahdollisimman montaa erilaista viestintäkanavaa, jotta kaikilla olisi mahdollisuus päästä informaatioon käsiksi ja niitähän on tänä teknologian kukoistusaikana paljon käytettävissä.

Tutkimuksen tekeminen oli antoisaa, joskin raskasta työn ohella. Työn, perhe-elämän ja opiskelujen sovittaminen olivat aika-ajoin haasteellisia. Erityisesti tutkielman tekemisessä joutui punnitsemaan arvoja monta kertaa ja priorisoimaan tekemistä. Teoriatiedon sisäistäminen ja jäsentäminen olivat välillä vaikeaa. Varhaiskasvatuksen alalta on tehty paljon toistaan mielenkiintoisempia tutkimuksia niin koti- kuin ulkomaillakin ja itse asiassa suomalaiset varhaiskasvatuksen tutkijat ovat arvostetussa asemassa alan huippututkijoina. Monessa kansainvälisessä tutkimuksessa oli yhtenä tai useampana tekijänä suomalaisia tutkijoita. Heidän tekemiinsä tutkimuksiin oli monessa kansainvälisessä tutkimuksessa viitattu ja mm. Engeströmin 1987 julkaisemaa ekspansiivisen oppimisen teoriamalla on käytetty mm. Uusi Seelantilaisen väitöskirjan viitekehyksenä. Haastattelutilanteet, niiden purkaminen ja analysointi olivat myös mielenkiintoisia. Pohdin paljon, kuinka minuun suhtaudutaan ja miten haastateltavat ottautuvat haastatteluihin, miten syvälle haastattelulle pääsemme. Aluksi tuli tosiaan tunne, että tutkimuksen ainoaksi tulokseksi jäisi se, ettei organisaatiouudistus näy mitenkään henkilöstölle, mutta syvemmän tarkastelun myötä aineisto alkoi puhua vallan muuta. Toki se, että vastaajat vastasivat haastattelun ainoaan kysymykseen ensimmäisenä, ettei muutosta olisi havaittavissa, on merkki jostain.

Alun perin tutkimus on tarkoitus suorittaa kvantitatiivisena webropol-kyselytutkimuksena. Nyt en enää jaksaa muistaa miksi tutkimuksen lähestymistapa vaihtui, mutta välillä olen kyllä miettinyt, miltä tutkimus näyttäisi, jos se olisi suoritettu alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Oletettavasti osallistumisprosentti olisi jäänyt alhaiseksi, kun nyt se oli täysi sata.

## 8.5 Loppusanat

Ilman perheeni myötämielisyyttä ja kannustusta en olisi koskaan saanut tätä tutkimusta valmiiksi. Myös opiskelutoverini Hanna Saarelainen saa erityiskiitokset kriittisten ja kannustavien kommenttien antamisesta. Tutkimuksen ohjaaja ja opettajani Sinikka Tuomikorpi valoi sanoillaan uskoa ja toivoa joskus väsyneidenkin hetkien keskelle. Kiitos Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalveluille ja siellä Jaana Lappalaiselle, joka sai minut innostumaan juuri tämän tutkimuksen tekemisestä.

## Liite 1. Tutkimuslupa

**Kuopion kaupunki**

Varhaiskasvatuspalvelut  
Varhaiskasvatusjohtaja

**Päätöspöytäkirja**

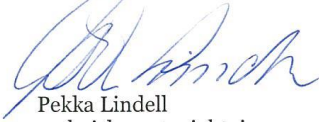
21.5.2014

1 (1)

Tehtävä 13.00.00  
Asianro 3856/2014

Muut asiat 7 § / 2014

**Tutkimuslupa / Minna Muona ja Hanna Saarelainen**

Selostus ja perustelu	<p>Savonia-ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavat Minna Muona ja Hanna Saarelainen ovat pyytäneet tutkimuslupaa opinnäytetyötään varten.</p> <p>Tutkimuksen aineena on Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen organisaatiouudistus. Tarkoituksena on selvittää kuinka organisaatiouudistus näkyy ja tuntuu esimiesten ja henkilöstön arjessa ja millaisia vaikutuksia sillä on esimiesten ja henkilöstön työhön.</p> <p>Tutkimus toteutetaan esimiehille tehtävällä ryhmähaastatteluun perustuvalla laadullisella osiolla ja henkilöstölle tehtävällä webropol –kyselyn määrällisellä osiolla 1.6.2014 – 30.11.2015.</p>
Päätös	<p>Myönnän luvan anomuksen mukaisen tutkimuksen tekemiseen Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalveluissa. Yksi kappale tutkimusta toimitetaan Kuopion kaupungin kasvun ja oppimisen palvelualueelle varhaiskasvatuspalveluihin.</p> <p>Yhteyshenkilö Kuopion kaupungin varhaiskasvatuspalveluissa on palvelupäällikkö Jaana Lappalainen.</p>
Toimivallan peruste	<p>Hyvinvoinnin edistämisen ja kasvun ja oppimisen palvelualueiden toimintäsääntö 3 §.</p>
	 Pekka Lindell varhaiskasvatusjohtaja
Liitteet	Oikaisuvaatimusohje
Tiedoksi	Varhaiskasvatuspalveluiden esimiehet Kasvun ja oppimisen lautakunta Kaupunginhallitus
Tiedoksianto	Päätös on lähetetty tiedoksi Minna Muonalle ja Hanna Saarelaiselle sähköpostilla 23.5.2014.
Nähtävänäolo	Päätös on yleisesti nähtävänä Kouluvirastossa, os. Vuorikatu 27, 26.5.2014.

**Postiosoite** Vuorikatu 27 | 70100 KUOPIO  
**Käyntiosoite** Vuorikatu 27  
**Laskutusosoite** |

**Puhelin** 017 18 4111  
**Faksi**  
**Laskutustunnus**

www.kuopio.fi  
 etunimi.sukunimi(at)kuopio.fi

## LÄHTEET

AHLSTEDT, Leo, JAHNUKAINEN, Iiro ja VARTOLA, Juha 1974. Organisaatio ohjausjärjestelmänä julkisessa hallinnossa. Weilin & Göös, Helsinki.

ALASUUTARI, Maarit 2003. Kuka lasta kasvattaa? Tammer-paino, Tampere.

ALILA, Kirsi 2010. Varhaiskasvatuksen valtakunnallinen ohjaus: Vaiheita, ajankohtaiskysymyksiä ja tulevaisuudenkuvia. Teoksessa Suuntana laadukas varhaiskasvatus. Juvenes-print, Tampere.

ALILA, Kirsi 2012. Raportti: Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen organisaation uudistaminen. Kuopio.

AKSELIN, Marja-Liisa 2013. Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Suomen Akateeminen väitöskirja. Yliopistopaino Oy. Juvenes Print, Tampere.

ASETUS LASTEN PÄIVÄHOIDOSTA 1973. Viitattu 22.2.2015. Saatavissa:  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730239>

ANTTILA, Pirkko 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Viitattu 8.10.2015. Saatavissa:  
[http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/01\\_tutkimusprosessi/02\\_tutkimisen\\_taito\\_ja\\_tiedon\\_hankinta/09\\_tutkimusmenetelmat/12\\_avoin\\_haastattelu](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/12_avoin_haastattelu)

COMENIUS, Johan Amos. Viitattu 18.1.2015. Saatavissa:  
[http://.fi.m.wikipedia.org/Johan\\_Amos\\_Comenius#](http://.fi.m.wikipedia.org/Johan_Amos_Comenius#)

ESKOLA, Jari & SUORANTA, Juha 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

ESKOLA, Jari & SUORANTA, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

ENGESTRÖM, Yrjö 2014 Learning by expanding: An Activity-Theoretical Approach to Developmental Research: Second Edition. Akateeminen väitöstutkimus. Cambridge University-press.

EXCELLENCE AND EQUITY IN EARLY CHILDHOOD EDUCATION AND CARE  
Budapest, 21-22 February 2011. Viitattu 25.3.2015. Saatavissa: [tempus.tpf.hu/ecec/](http://tempus.tpf.hu/ecec/)

- FONSÉN, Elina 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Akateeminen väitöskirja. Suomen Yliopistopaino oy, Tampere.
- FONSÉN, Elina 2010. Pedagogista johtajuutta metsästävässä – kehittämistoiminta osana laadunhallintaa. Suomen Varhaiskasvatus ry, Tampere.
- HALLGRÏMSSON, Tryggvi 2008. Organizational change and change readiness: Employees' attitudes during times of proposed merger. Pro gradu-tutkielma. Mastergradsoppgave i organisasjon og ledelse. Det samfunnsvitenskapelige fakultet Universitetet i Tromsø.
- HALTTUNEN, Leena 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 375. Jyväskylä.
- HEIKKA, Johanna 2014. Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education. Akateeminen väitöstutkimus. Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print. Tampere.
- HEIKKILÄ, Matti, IHALAINEN, Sirkka-Liisa & VÄLIMÄKI Anna-Leena 2005. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Gummerus, Saarijärvi.
- HEISKANEN, Mia & LEHIKOINEN, Sari 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Kariston Kirjapaino oy, Hämeenlinna.
- HIRSJÄRVI, Sirkka & HURME, Helena 2000. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, HURME, Helena & SAJAVAARA, Paula 2014. Tutki ja kirjoita. Bookwell oy, Porvoo.
- HIRVELÄ, Sini-Maaret 2010. Pedagoginen johtajuus päiväkotien johtajien ja lastentarhanopettajien silmin. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatuksen yksikkö. Kasvatustieteen erityisesti varhaiskasvatuksen Pro gradu- tutkielma. Viitattu 25.8.2015 Saatavissa:  
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/81574/gradu04295.pdf?sequence=1>
- HOLBECHE, Linda 2006. Understanding chance. Theory, implementation and Success. MPG Books Ltd, Cornwall.
- HUHTINEN Aki-Mauri 2010. Sotilasjohtamisen kärsivällisyys voimavarana. Teoksessa Juuti P. (toim.) Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. JTO-Palvelut Oy, Vantaa.
- HUJALA, Eeva, HEIKKA, Johanna & FONSÉN, Elina 2009. Varhaiskasvatuksen johtajuus kuntien



opetustoimessa ja sosiaalityössä. Tampereen yliopisto, Kasvatus- ja opetusalan johtajuusprojekti. Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatuksen yksikkö.

HUJALA, Eeva, WANIGANAYAKE, Manjula & RODD, Jillian 2013. Researching Leadership in Early Childhood Education. Suomen Yliopistopaino. Tampere.

HUJALA, Eeva 2014. Johtajat muutoksen tekijöinä. Varhaiskasvatuksen 8. johtajuusfoorumi. Tampereen yliopisto. Viitattu 16.8.2015 Saatavissa:

[http://www.uta.fi/edu/johtajuusfoorumi/materiaalit/Hujala\\_Johtajat%20muutoksentekij%C3%B6in%C3%A4\\_020414.pdf](http://www.uta.fi/edu/johtajuusfoorumi/materiaalit/Hujala_Johtajat%20muutoksentekij%C3%B6in%C3%A4_020414.pdf)

HYVÄ TIETEELLINEN KÄYTÄNTÖ JA SEN LOUKKAUSEPÄILYJEN KÄSITTELEMINEN SUOMESSA HTK-ohje 2012. Viitattu 7.9.2015. Saatavissa: <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje>

LIUKKONEN, Raili 2012. Vertaistyöskentelyn kehittäminen päiväkodin pedagogisen johtajuuden vahvistamiseksi. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Varhaiskasvatustieteen pro gradu-tutkielma. Viitattu 23.8.2015 Saatavissa:

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37864/URN:NBN:fi:juu-201205201689.pdf?sequence>

JUUSENAHO, Riitta 2008. Pedagoginen johtajuus. Artikkelit. Teoksessa Hujala, E. - Fonsén, E. - Heikka, J. (toim.): Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä - tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus -projekti, osa III. Opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö. Verkkodokumentti. Viitattu 25.8.2015 Saatavissa:

<http://www.uta.fi/edu/johtajuusfoorumi/julkaisut/030309Fooruminjulkaisu.pdf>

JUUTI, Pauli, RANNIKKO, Heikki & SAARIKOSKI, Ville 2004. Muutospuhe. Otavan Kirjapaino oy, Keuruu.

JÄRVINEN, Pekka 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. WS Bookwell oy, Porvoo.

KAUPPINEN, Miia 2004. Päiväkodin johtajan työnkuvan sekä taitojen ja ominaisuuksien tärkeys työyhteisön näkökulmasta. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

KARILA, Kirsti & NUMMENMAA, Anna Raija. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Juva: WS Bookwell Oy.

KARILA, Kirsti, KINOS, Jarmo & VIRTANEN, Jorma 2001. Varhaiskasvatuksen teoriasuuntauksia. PS-kustannus, Jyväskylä.

KARI, Minna 2012. Pedagogisen johtajuuden toteutuminen varhaiskasvatuksen organisaation eri toimijatasoilla. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän Yliopisto.

KEY DATA ON EARLY CHILDHOOD EDUCATION AND CARE IN EUROPE. Viitattu 25.3.15. Saatavissa: [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key\\_data\\_series/166EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/166EN.pdf)

KIVINIEMI, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoi-  
ta tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja  
analyysimenetelmiin. 3. uudistettu ja täydennetty painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

KOTTER, John & RATHGEBER, Holger 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa  
olosuhteissa. WS Bookwell oy, Porvoo.

LAADULLISEN JA MÄÄRÄLLISEN TUTKIMUKSEN EROT. Viitattu 7.9.2015. Saatavissa:  
<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

LAKI LASTEN PÄIVÄHOIDOSTA 1973. Viitattu 22.2.2015. Saatavissa:  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036>

LAKI SOSIAALIHUOLLON AMMATILLISEN HENKILÖSTÖN KELPOISUUSVAATIMUKSISTA 2005. Viitat-  
tu 22.2.2015. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050272#P7>

LAPPALAINEN, Jaana 2014. Alueorganisaatiomallin arviointi. pptx-tiedosto. Esimiesten strategia- ja  
kehittämispäivät 3-4.6.2014. Kuopio

LEWIS, Jenny & HILL, Jenny 2012 What does leadership look like in early childhood settings? Viitat-  
tu 25.10.2015. Saatavissa: [http://www.earlychildhoodaustralia.org.au/our-publications/every-child-  
magazine/every-child-index/every-child-vol-18-4-2012/leadership-look-like-early-childhood-settings/](http://www.earlychildhoodaustralia.org.au/our-publications/every-child-magazine/every-child-index/every-child-vol-18-4-2012/leadership-look-like-early-childhood-settings/)

LINDEBOOM, Gert-Jan & BUISKOOL, Bert-Jan 2013. Laadukas varhaiskasvatus. Sisäasioiden pää-  
osasto. Osasto b: Rakenne- ja koheesiopolitiikka. Kulttuuri ja koulutus. Viitattu 23.9.2015. Saatavis-  
sa: <http://www.europarl.europa.eu/studies>

LIPSANEN, Juho & LAAKSO, Hannu 2009. Operaatio täyskäännös. WS Bookwell oy, Porvoo.

NIIRANEN, Pirkko & KINOS, Jarmo 2001. Suomalaisen lastentarha- ja päiväkotipedagogiikan jäljillä.  
Teoksessa Varhaiskasvatuksen teoriasuuntauksia. PS-kustannus, Jyväskylä.

NIVALA, Veijo 2001. Pedagoginen johtajuus ja johtaminen päivähoidossa. Lastentarha2001/5

OJALA, Ilpo. & JUUTI, Pauli. toim. Pennanen, Aatto 2007. Koulun johtamisen avaimia. Opetus 2000.  
PS-kustannus, Jyväskylä.

ORD, Kate, MANE, Jo, SMORTI, Sue, CARROLL-LIND, Janis, ROBINSON, Lesley, ARMSTRONG-READ, Arvay, BROWN-COOPER, Pikihora, MEREDITH, Elena, RICKARD, Debbie & JALAL, Juvena 2013. Developing Pedagogical Leadership in Early Childhood Education. Central Media Ltd. Wellington.

PAKANEN, Anitta 2014. Pienet tarvitsevat parhaat. Opettaja-lehti 34/2014. Ilmestynyt 29.8.2014

PARRILA, Sanna 19.2.2015. Pedagogisen johtamisen prosessikoulutus. Luento. Kuopio.

PARRILA, Sanna 2011a. Varhaiskasvatuksen johtamista vahvistamassa. Artikkelit. Teoksessa Vähärautio, Aira (toim.): Lapsen hyvää arkea rakentamassa. Pohjoisen alueen Kaste (PaKaste) – hankkeen Pohjois-Pohjanmaan loppuraportti 2009–2011. Uni-print, Oulu.

PERUSOPETUSLAKI (1040/2014) 26a§ Viitattu 8.2.2015. Saatavissa:  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628>

PIHLAJA, Päivi 2005. Varhaiserityiskasvatus suomalaisessa päivähoitossa. Suomen kuntaliitto. Helsinki.

PONTEVA, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. WS Bookwell oy, Juva.

PONTEVA, Katariina 2012. Muutoksessa. Viitattu 8.9.2015. Saatavissa:  
[http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CAEBHXGTFF#kohta:MUUTOKSESSA\(\(20](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CAEBHXGTFF#kohta:MUUTOKSESSA((20)

PYÖRÄLÄ, Eeva 1995. Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Leskinen Jaakko (toim.) Kuluttajatutkimus. Helsinki.

SOUKAINEN, Ulla 2015. Johtajan jäljillä – Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Akateeminen väitöstutkimus. Painosalama oy. Turku.

TERVEYDEN JA HYVINVOINNINLAITOS. Viitattu 25.3.2015. Saatavissa:  
<https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/varhaiskasvatuspalvelut>

THORNTON, Kate, VANSBROUGH, Deborah, CLARKIN-PHILLIPS, Jeanette, AITKEN, Helen & TAMATI Aroro 2009. Conceptualising Leadership in Early Childhood Education in Aotearoa New Zealand. New Zealand Teachers Council/ 2. Ilmestynyt heinäkuu 2009.

TOSSAVAINEN, Titta & MATTILA, Virpi 2011. Esimiehenä Espoon suomenkielisessä varhaiskasvatuksessa. Espoo 5.10.2011.

TUOMI, Jouni & SARAJÄRVI, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

VARHAISKASVATUKSEN HISTORIA, NYKYTILA JA KEHITTÄMISEN SUUNTALINJAT. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:12. Viitattu 10.10.2015. Saatavissa: <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2014/liitteet/tr12.pdf?lang=fi>

VESALAINEN, Anni, CLEVE, Kristiina & ILVES, Vesa 2013. Päiväkodin johtajien työtaakasta tuli kohtuuton. Opetusalan Ammattijärjestö OAJ: n raportti päiväkodin johtajuudesta 2013.

YOUNG, Laura 2014, "Clearing the Smoke: Understanding Organizational Change Communication and Misalignment in High-Risk Contexts" Akateeminen väitöstutkimus, University of Kentucky. Viitattu 23.10.2015. Saatavissa: [http://uknowledge.uky.edu/comm\\_etds/23](http://uknowledge.uky.edu/comm_etds/23)