

**Tuovi Wallén**

**JOHTAJANA VUOROHOITOA  
TARJOAVASSA  
VARHAISKASVATUSYKSIKÖSSÄ**

**Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma**

**Kevät 2018**

**Kasvatustieteiden laitos**

**Jyväskylän yliopisto**

*"Kaikessa tietysti johtamisessa mä pyrin niin ku siihen, et se lapsi on siellä keskiössä ja, että me tuotetaan lapselle hyvä päivä. Mun tehtävä on niin ku varmistaa se, että se henkilökunta pystyy tekemään mahdollisimman hyvin sen oman työnsä. Se on mun johtotähti." (J5.)*

**Tiivistelmä. Wallén, Tuovi. 2018. Johtajana vuorohoitoa tarjoavassa varhaiskasvatyüksikössä. Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. 59 sivua + liite.**

Lasten vuorohoitoa tarjotaan monissa kunnissa ja kaupungeissa, mutta se on silti marginaalista palvelua, kun katsotaan koko varhaiskasvatuksen kenttää. Vuorohoidossa työskentelevät johtajat tekevät samaa työtä mitä päiväaikaan auki olevissakin yksilöissä tehdään, mutta vuorohoito on huomattavasti muuttuvampaa ja haasteellisempaa johtaa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitkä ovat vuorohoidon ja sen johtamisen erityispiirteet ja haasteet, minkälaista tukea johtajat saavat arjessaan ja minkälaista tukea he vielä kaipaisivat. Tutkimus selvitti myös vuorohoidon hyviä käytänteitä ja ominaisuuksia.

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelua käyttäen syksyllä 2013. Tutkimusta varten haastateltiin kaikki Helsingin kaupungin vuorohoitoa tarjoavien yksiköiden johtajat (N=8). Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmin.

Tulosten mukaan johtajan täytyy olla mukana vuorohoidon arjessa ja pitää huolta, että pedagoginen toiminta säilyy lasten muuttuvista hoitoajoista huolimatta. Henkilökunnan vaihtelevat työvuorot tuovat omat haasteensa vuorohoidon arkeen. Työvuorojen suunnittelu vie paljon aikaa johtajilta ja tiedonkulku on hidasta, koska koko henkilökunta ei välttämättä ole samaan aikaan paikalla kuin muutaman kerran vuodessa. Pedagogisten uudistusten ja muidenkin muutosten eteenpäin vieminen on paljon hitaampaa vuorohoidossa kuin päiväkodeissa yleensä. Myös pedagogisen johtamisen jakaminen nousi esiin tuloksissa: lastentarhanopettajat ovat isossa roolissa pedagogisten uudistusten eteenpäin viemisessä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että vuorohoidon johtajat saavat tukea muilta vuorohoidon johtajilta arjessaan, mutta he kaipaisivat varhaiskasvatustoimen hallinnolta lisää linjauksia vuorohoidon asiakasohjaukseen ja esimerkiksi lasten hoitotuntien yläkaton määrittelyyn. Paremmilla ja selkeämmillä linjauksilla varmistettaisiin se, että jokainen asiakasperhe saa samanlaista palvelua huolimatta siitä, missä he asuvat tai työskentelevät. Haasteista huolimatta vuorohoidon johtajat pitävät paljon työstään sekä sen tuomista haasteista ja kehitysmahdollisuuksista. Tutkimustulokset tarjoavat lähtökohtia kehittää vuorohoitoa ja sen linjauksia sekä Helsingissä että muissa Suomen kaupungeissa. Jatkotutkimustarpeina näen Helsingin kaupungin vuorohoidon johtamisen tarkemman kartoituksen sekä uusitun varhaiskasvatustlain vaikutusten selvittämisen vuorohoidon ja sen johtamisen näkökulmasta.

*Asiasanat:* Vuorohoito, 24/7 -talous, varhaiskasvatus, varhaiskasvatuksen johtaminen, pedagoginen johtaminen, jaettu johtajuus

*Keywords:* Flexibly scheduled early childhood education and care, 24/7 -society, early childhood education, early childhood leadership, pedagogical leadership, shared leadership

# Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	1
2	VUOROHOITO .....	3
2.1	24/7 -talous.....	3
2.2	Vuorohoito .....	5
2.2	Vuorohoidon erityispiirteitä.....	8
3	VARHAISKASVATUKSEN JOHTAMISTYÖ.....	11
3.1	Johtajuus varhaiskasvatuksessa.....	11
3.2	Johtajuuden osa-alueet .....	13
3.3	Pedagoginen johtajuus.....	14
3.4	Päiväkodin johtajan tehtäväkentät ja haasteet .....	15
4	TUTKIMUKSEN TEHTÄVÄ JA TUTKIMUS-KYSYMYKSET .....	18
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	20
5.1	Teemahaastattelu.....	20
5.2	Tutkimuksen kohdejoukko ja aineiston hankinta .....	22
5.3	Aineiston analysointi .....	24
5.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	25
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	32
6.1	Vuorohoidon ja sen johtamisen erityispiirteet ja haasteet.....	32
6.2	Tuen tarve ja jo arjessa oleva tuki .....	38
6.3	Vuorohoidon vahvuudet ja hyvät käytänteet .....	41
7	POHDINTA.....	47
7.1	Tutkimustulosten tarkastelu.....	47
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu .....	51
7.3	Jatkotutkimushaasteita .....	53
	LÄHTEET .....	54

# 1 JOHDANTO

Työn luonne on muuttunut nykypäivänä teknologisen vallankumouksen ja globalisoitumisen lisääntymisen myötä (Sparks, Faragher & Cooper 2001; Julkunen & Nätti 1999). Tiedon lisäksi myös pääoma ja työ itsessään ovat helpommin liikkuvia kuin aiemmin. (Kivimäki 2009, 13.) Uusi yhteiskuntamalli, 24/7-yhteiskunta (engl. 24-h society), jossa tuotteita ja palveluita on tarjolla ympärivuorokautisesti, on syntynyt kasvavien taloudellisten ja sosiaalisten vaatimusten myötä (Rajaratman & Arendt 2001; Gornick & Presser 2005, 22). Kuluttajien vaatimukset ympärivuorokautisten palvelujen saatavuudesta lisäävät epätavallisina aikoina tehtävän työn määrää ja kasvattaa näin ollen perinteisen työajan ulkopuolella työskentelevien henkilöiden tarvetta työmarkkinoilla (Gornick & Presser 2005, 22).

Kun epätavallisina aikoina tehtävästä työstä keskustellaan, nostetaan aihe useimmiten esille tarkastelemalla työn ja perheen vuorovaikutukseen liittyviä haasteita. Epätavallisina aikoina tehtävän työn lisääntyminen on vaikuttanut vuorohoidontarpeen kasvuun. Ilta- ja yöhoitoa tarvitaan koko ajan enenevässä määrin ja varhaiskasvatuksen dosentti Marjatta Kalliala totesi Suomen Kuvalehden (2012) haastattelussa, että vuorohoidon tarve lisääntyy koko ajan. Vuorohoidon tarpeen lisääntyessä myös vuorohoidon johtajien ja työntekijöiden arki muuttuu ja tehtävät lisääntyvät.

Kiinnostuin vuorohoidon johtamisen tutkimisesta, koska vuorohoitoa ja vuorohoidon johtajuutta on tutkittu hyvin vähän. 2000-luvulla vuorohoitoa on tutkinut yliopistotasolla mm. Väisänen (2003), Kääriäinen (2005), Palviainen (2007), Mohell (2009), Alanen (2016) ja Järvelä (2016), mutta nämä tutkimukset sisältävät henkilöstön, lasten ja lasten vanhempien näkemyksiä, mutta ei itse johtajien näkemyksiä vuorohoidosta. Myös päivähoiton johtamista ja pedagogista johtamista on tutkittu (mm. Fonsén 2014), mutta ei vuorohoidon johtamisen näkökulmasta. Ainoana tutkielmana vuorohoidon johtamisesta löytyy Siltasen (2011) ylemmän AMK -tutkinnon opinnäytetyö vuorohoidon johtamisen erityispiirteistä.

Vuorohoidon kansainvälinen tutkimus on myös vielä vähäistä (mm. Anme & Segal 2007; Halfon & Friendly 2015; Rutter & Evans 2012; Statham & Mooney 2003), mutta niistäkin löytyy samoja johtamiseen liittyviä haasteita, jotka Suomessakin johtajia puhututtavat (ks. Turja & Rönkä 2016).

Vuorohoito on jo itsessään todella mielenkiintoinen aihe sen monimuotoisuuden vuoksi ja vuorohoidon johtaminen ja johtamisen monet osa-alueet tutkimuksen arvoinen asia. Vuorohoidon monipuolisuus ja sen jatkuva muuttuminen ja kehittäminen kiinnostavat minua erityisesti. Tutkimalla vuorohoidon johtamista voin osaltani vaikuttaa vuorohoidon linjauksien kehittämiseen ja vuorohoidon johtajien työn kehittämiseen.

”Lasten sosioemotionaalinen hyvinvointi ja perheen arki 24/7 -taloudessa (Perheet 24/7)” on Suomen Akatemian rahoittama konsortiotutkimushanke, joka toteutettiin vuosina 2011–2014 Jyväskylän yliopiston, Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen yhteistyönä (ks. mm. Rönkä ym. 2014). Oma tutkielmani sijoittuu myös tämän kyseisen hankkeen alaisuuteen.

## 2 VUOROHOITO

Tässä luvussa esittelen 24/7 -yhteiskuntaa ja sen kehittymiseen johtaneita seikkoja. Käsittelen myös vuorohoitoa ja vuorohoitoon liittyvää lainsäädäntöä sekä vuorohoidon erityispiirteitä.

### 2.1 24/7 -talous

Taloudellinen kehittyminen on muuttanut perhe-elämää niin, että nykyisin molemmat vanhemmat käyvät töissä sen sijaan että vain toinen vanhempi elättäisi perhettä ja toinen olisi kotona lasten kanssa. Työelämä on muuttunut yhtä suuresti taloudellisen kehittymisen myötä, yhteiskunnasta on tullut enenevässä määrin 24/7 - yhteiskunta, jonka myötä myös työajat ovat muuttuneet säännöllisistä epäsäännöllisiksi ja epätavallisina aikoina tehtäviksi. Kuluttajat vaativat yhä enenevässä määrin palveluja iltaisin, viikonloppuisin ja pyhäpäivinä (Wooden, 2002, 51-69). Tämän muutoksen myötä yhä useammat lapset elävät perheissä, joissa toinen tai molemmat vanhemmat työskentelevät epätavallisina aikoina, iltaisin, öisin tai viikonloppuisin. Tämän kaltainen kehittyminen ja muutokset työmarkkinoilla muokkaavat myös työn ja perhe-elämän yhteenliittämistä. (Strazdins, Korda, Lim, Broom & D'Souza 2004, 1517.) Presserin (1995, 577-598) mukaan "naisten aloilla", kuten esimerkiksi kaupan kassojen, tarjoilijoiden, sairaanhoitajien, ensihoitajien, siivoojien ja parturi-kampaajien keskuudessa epätavallisten työaikojen lisääntyminen on suurempaa, vaikka äidit sekä isät työskentelevät yhtä todennäköisesti epätavallisina aikoina. Amne & Segal (2007, 293) esittelevät artikkelissaan myös tätä samaa ilmiötä siitä, kuinka lasten yöhoidon tarve on kasvanut räjähdysmäisesti.

Epätavallisina aikoina tehtävä työ auttaa joitain vanhempia maksamaan lasten hoidosta aiheutuvat kulut, mutta toisaalta vanhemmat joutuvat sovittamaan työaikojaan ja lasten aikatauluja ja tarpeita keskenään. Vanhempien mahdollisuudet osallistua lastensa hoitoon nojaavat pitkälti vanhempien työaikoihin ja näin ollen vanhemmat joutuvat turvautumaan kodin ulkopuoliseen hoitoon, mikä ei ole niin helposti saatavilla tavallisten työaikojen ulkopuolella arkisin ja viikonloppuisin. Kun vanhempi ei löydä sopivaa hoitopaikkaa lapselleen epätavallisena aikana tehtävän työnsä takia, vaikuttaa tämä vahvasti hänen mahdollisuuksiinsa järjestellä elämää työn ja perheen välillä (Rutter & Evans 2012, 3). On myös osoitettu, että epätavallisina aikoina tehtävä työ voi vaikuttaa lasten hoidon järjestelemisen lisäksi myös perheen rutiineihin ja keskinäisiin suhteisiin (Strazdins ym. 2004, 1517). Tutkimukset osoittavat, että vuorotyön, epäsovaisen avioliiton ja avioeron välillä on yhteys ja nämä seikat ovat myös tärkeitä tekijöitä, kun puhutaan lasten hyvinvoinnista (Cummings, 1994, 16-36; White & Keith, 1990, 453-462). Vanhemmille, jotka tekevät yötyötä, on 2-6 kertaa todennäköisempää päätyä asumuseroon tai avioeroon verrattuna niihin vanhempiin, jotka työskentelevät päivisin ja tavallisina työaikoina (Presser, 2000, 93-110).

Toisaalta tutkijoiden La Valle, Arthur, Millword, Scott ja Clayman (2002) mukaan kaikki epätavallisina aikoina (viikonloppuisin, iltaisin ja öisin) tapahtuva työ voi vaikuttaa perheen rytmeihin ja heikentää vanhemman ja lapsen välistä suhdetta. Tavallisina aikoina työtätekeviin vanhempiin verrattuna epätavallisina aikoina töitä tekevät vanhemmat käyttävät vähemmän aikaa lukemiseen ja leikkimiseen lastensa kanssa ja auttoivat näitä myös vähemmän koulutehtävien kanssa. Epätavallisina aikoina töitä tekevät vanhemmat olivat myös tyytymättömämpiä lastensa kanssa viettämään aikaan ja osallistuivat harvemmin ruokailuun perheensä kanssa (La Valle ym. 2002). Myös Tammelin, Malinen, Verhoef ja Rönkä (2017) esittävät tuloksissaan, että epätavallisina aikoina työskentelevillä vanhemmilla on enemmän ajankäytöllisiä ristiriitoja heidän jakaessaan aikaansa työn ja perheen välillä. Vanhemmuudesta aiheutuva stressi sekä haasteet työn ja perheen yhteensovittamisen välillä ovat todetusti vaikuttaneet las-



ten hyvinvointiin päiväkodissa Rongän ja kumppaneiden (2014, 40) tutkimus selvityksen mukaan.

## 2.2 Vuorohoito

Vuorohoito on lyhyesti määriteltynä varhain aamulla, iltaisin, öisin ja viikonloppuisin tapahtuvaa varhaiskasvatuspalvelua (Lasten päivähoiton tilannekatsaus, syyskuu 2005, 45). Se ulottuu siten myös kello 7:00–18:00 ulkopuolelle (mm. Rönkä, Turja, Malinen, Tammelin & Kekkonen 2017). Varhaiskasvatuslaissa ja -asetuksessa ei ole erikseen säännelty vuorohoitoa, joten varhaiskasvatusta yleisesti koskevat säännökset koskevat myös sitä. Vuorohoitoon liittyen lainsäädännössä sanotaan seuraavasti:

”Kunnan on huolehdittava siitä, että lasten päivähoitoa on saatavissa kunnan järjestämänä tai valvomana siinä laajuudessa ja sellaisin toimintamuodoin kuin kunnassa esiintyvä tarve edellyttää.” (Laki lasten päivähoitosta 36/1973, 11§).

”Päiväkodin toiminta kalenterivuoden aikana ja aukioloaika vuorokaudessa on järjestettävä paikallisen tarpeen mukaan.” (Asetus lasten päivähoitosta 239/1973, 5§).

Toisin sanoen vuorohoitoa järjestetään lapselle silloin, kun se on tarpeen perheen opiskelun tai työssäkäynnin vuoksi (Vuorohoito lasten päivähoitossa 1999,17). Järjestämistapaa pohditaan yhdessä perheen kanssa perusteellisesti. (Vuorohoidon työryhmä 1998, 17.) Vuorohoitoa määritellään myös viittaamalla vanhempien työaikoihin jotka sijoittuvat iltaan ja / tai yöhön (Amne & Segal 2003; De Schipper, Tavecchio, Van Ijzendoorn & Linting 2003). Rongän ja kumppaneiden (2017, 1) mukaan Suomi on yksi niistä edelläkävijämaista, jotka mahdollistavat joustavien varhaiskasvatuspalveluiden tarjoamisen epätavallisia aikoina työskenteleville vanhemmille. Vuorohoidon järjestämisen tapa

vaihtelee kunta- ja yksikkötasolla riippuen perheiden tarpeista sekä kunnan omista resursseista järjestää vuorohoitoa. Vuorohoitoa on mahdollista tarjota päiväkodeissa, ryhmäperhepäiväkodeissa, perhepäivähoitajien kotona tai lasten kotona. Perhepäivähoitajien työaikalainsäädäntö tosin rajoittaa viikoittaista työaikaa ja lapsi ei näin ollen voi yleensä olla hoidossa perhepäivähoitajan luona. (K. Malinen, T. Dahlblom & U. Teppo 2016, 15.) Tässä tutkielmassa keskitytään päiväkodissa tapahtuvaan vuorohoitoon ja vuorohoidolla tarkoitetaan tässä tapauksessa ilta-, yö- ja viikonloppuhoitoa, joka poikkeaa perinteisestä päivähoidosta aukioloaikojensa suhteen. Iltahoidolla tarkoitetaan klo 18–22 välillä tapahtuvaa hoitoa ja yöhoidolla klo 22–07 välillä tapahtuvaa hoitoa. Viikonloppuhoito on lauantaina ja sunnuntaina tapahtuvaa päivä-, ilta- ja yöhoitoa.

Asetuksen lasten päivähoidosta (239/1973, 6§, 8§) mukaan vuorohoidossa noudatetaan laissa annettua henkilöstömitoitusta. Kyseisen mitoituksen mukaan yhtä kasvatusvastuullista työntekijää kohden saa olla joko seitsemän yli tai neljä alle kolmevuotiasta lasta. Perhepäivähoidossa hoitajalla voi olla vastuullaan puolestaan enintään neljä lasta. Kyseessä olevat suhdeluvut pitävät paikkaansa siitäkin seikasta huolimatta, että vuorohoito asettaa omanlaisensa vaatimukset lapsen yksilölliselle ja kodinomaiselle hoidolle (Ruhanen 2004, 6). Valtioneuvoston periaatepäätöksen mukaan varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista (2002, 20) on arvioitava, että onko tarpeen säätää erikseen iltaisin, öisin ja viikonloppuisin järjestettävän päivähoidon henkilöstömitoituksista, jotta voitaisiin turvata lämpimät ja jatkuvat vuorovaikutussuhteet sekä terveellinen, rauhallinen ja turvallinen kasvuympäristö.

Päivähoitolain (36/1973, 2§) mukaan Suomessa kaikilla alle kouluikäisillä lapsilla on subjektiivinen oikeus päivähoidon. Vuorohoito ei kuitenkaan kuulu subjektiivisen päivähoidon-oikeuden piiriin, vaan on kunnan tarjoama lisäpalvelu lapsiperheille. Oikeus vuorohoitoon perustuu vanhempien tai vanhemman työstä tai opiskeluista johtuvaan päivähoidon tarpeeseen myös klo 18.00–06.00 välillä sekä viikonloppuisin. (Vuorohoidon linjaukset Turun kaupungin päivähoidossa 2015.) Kääriäisen (2005) mukaan vuorohoidon kysyntä on kasvanut

1990 -luvulla työelämämuutosten takia. Työelämä on muuttunut etenkin naisten ja nuorten kohdalla normaalista poikkeavaan suuntaan, joten yhä useammalla vanhemmalla myös työajat ovat muuttuneet normaalista päivätyöstä epäsäännöllisemmiksi. (Vuorohoidon työryhmä, 1998.) Työaikojen epäsäännöllistyminen ja pätkättöiden lisääntyminen ovat vaikuttaneet lasten hoitosuhteiden epäsäännöllistymiseen. Vuorohoidon tarpeen epäsäännöllisyys asettaa päivähoitolle vaatimuksia lasten myönteisen kasvun turvaamiseksi. (Kääriäinen, 2005.) Vuorohoidon lisääntyessä ja toimintamuotojen laajentuessa tarvitaan yhteisiä linjauksia toiminnan kehittämiseksi. (Vuorohoidon työryhmä 1998, 4.) Statham ja Mooney (2003, 3) korostavat myös artikkelissaan kuinka vuorohoito on syntynyt vastaamaan hoidon tarvetta epäsäännöllisinä aikoina.

Vuorohoitopaikan tehtävänä on tarjota lapselle turvallinen ja kodinomainen ympäristö (Väisänen, 2003). Vuorohoidossa on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota lapsen sosiaaliseen ympäristöön, lapsen vireystilan vaihteluihin, turvallisuudentunteeseen, yhteistyöhön vanhempien kanssa ja tiedonkulkuun henkilöstön välillä. Näillä asioilla pyritään turvaamaan lapsen hoito, kasvatus ja oppiminen epäsäännöllisistä hoitoajoista huolimatta. Henkilöstön kasvatusvastuu painottuu, jos lapsi on ympärivuorokautisessa hoidossa useita päiviä peräkkäin. (Vuorohoidon työryhmä 1998, 20-21.) Lapsen yhtäjaksoinen hoitoaika on säädetty olemaan yleisesti ottaen enintään kymmenen tuntia vuorokaudessa (Asetus lasten päivähoitosta 239/1973, 4§). Tämä kyseinen asetus on haasteellinen vuorohoidon suhteen, sillä lasten hoitoajat ovat riippuvaisia vanhempien työvuoroista ja joidenkin vanhempien työvuorot ylittävät reilusti tuon kymmenen tunnin rajan.

Vanhempien epäsäännölliset työvuorot, pitkät työajat ja edellä mainittu asetus lasten päivähoitosta kuvaavat selkeästi nykyisen päivähoitolain ongelmakohtia vuorohoidon suhteen. Nämä seikat muodostavat kuitenkin vain pienen osan kokonaiskuvasta, sillä erillisen vuorohoitoa koskevan lainsäädännön puuttuessa ei ole myöskään valtakunnallisia linjauksia koskien vuorohoitoa. Kun tarkastellaan Varhaiskasvatuslakia (2015) sekä Varhaiskasvatussuunnitelman perus-

teita (2016) voidaan huomata, että vuorohoidossa tulee toteuttaa laadukasta varhaiskasvatusta siinä missä muissakin varhaiskasvatusta järjestävissä toimintaympyröissä.

Keski-Suomessa vuorohoidon laadun ja tarjonnan erityiskysymyksiin pureutuneessa OHOI – Osaamista vuorohoitoon –kehittämishankkeessa (2015-2016) yhtenä tavoitteena oli luoda maakunnallinen malli vuorohoidon järjestämiseen. Hanke toteutettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja yliopiston sekä kuntien vuorohoidon asiantuntijoiden yhteistyönä. Peltoperän ym. (2016) mukaan viimeaikainen tutkimustieto sekä OHOI- hankkeessa saatu kokemus tuovat esille selkeästi, että varhaiskasvatuksen toteuttaminen vuorohoitoympäristössä voi sisältää erityisiä piirteitä, ja nämä kyseiset piirteet tulisi huomioida nykyistäkin paremmin varhaiskasvatusta ohjaavissa säädöksissä sekä ohjauksessa ja etenkin toiminnan toteuttamisessa (Peltoperä ym. 2016, 62). Malinen, Dahlblom & Teppo (2016) nostavat myös esille sen, että Varhaiskasvatuslain ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaan paikallisesti laadittavissa varhaiskasvatussuunnitelmissa tulee olla kuvaus siitä, kuinka varhaiskasvatuspalvelut järjestetään kunnassa. Huomioon tulisi ottaa pedagogiset painotukset sekä muut varhaiskasvatuksen järjestämisen kannalta merkitykselliset seikat kuten esimerkiksi vuorohoito (9 a § (8.5.2015/580)). (Malinen, Dahlblom & Teppo 2016, 21.) Palviainen toivoi tätä samaa vuorohoidon erityisluonteen huomioimista lain-säädännössä jo vuonna 2007 sekä sen merkitsemistä lakiin erillisenä päivähoitomuotona. Kyseinen huomioiminen takaisi lapsille tasavertaisen aseman vuorohoidon laadun suhteen asuinpaikasta riippumatta. (Palviainen 2007, 59.)

## **2.2 Vuorohoidon erityispiirteitä**

Vuorohoito on kiinteä osa yhteiskunnallista varhaiskasvatusjärjestelmää, jossa varhaiskasvatus koostuu kasvatuksen, hoidon ja opetuksen kokonaisuudesta ja on tavoitteellista ja suunnitelmallista vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa. Var-

haiskasvatuksen eri muodoista juuri vuorohoito on selkeimmin syntynyt vastaamaan työelämän ja yhteiskunnan tarpeisiin, ja koska sitä järjestetään perheen työn tai opiskelun perusteella, ensisijaisesti kyseessä on vanhempien tarpeeseen vastaaminen, ei lapsen subjektiivinen oikeus (Dialogi 5/2004, 20-21). Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2005, 11-12) todetaan, että vanhempien ja kasvatuksen ammattilaisten kiinteällä yhteistyöllä varmistetaan, että perheiden ja kasvattajien yhteinen kasvatustehtävä muodostaisi lapsen näkökulmasta mielekkään kokonaisuuden. Kasvatuskumppanuuden merkitys korostuu erityisesti vuorohoidossa, ja henkilökunnan kasvatusvastuu myös lisääntyy etenkin niiden lasten kohdalla, jotka tarvitsevat ympärivuorokautista hoitoa pitkään ja yhtäjaksoisesti (Vuorohoito lasten päivähoidossa 1999, 20). Lapsen ja vanhemman välisen kiintymyssuhteen tukeminen, sekä toimivan kasvatuskumppanuuden ylläpito ovat laadukkaan vuorohoitotoiminnan ydinalueita Palviaisen (2007) mukaan. Näiden ydinalueiden ylläpito vaatii henkilöstön ammattitaidon lisäksi uusia näkökulmia siihen mitä on vuorohoidon pedagogiikka (Palviainen 2007, 68-69). Järvelä (2016) nostaa esiin omassa pro gradu -tutkielmassaan esiin sen kuinka vaihtuvuus leimaa vuorohoidon arkea, ja luo näin ollen haasteita etenkin lasten ryhmäytymiseen sekä leikkeihin osalliseksi pääsemisen (Järvelä 2016, 46-47).

Ammattitaitoinen henkilökunta on varhaiskasvatuksen keskeinen voimavara (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 11-12). Vuorohoidossa aikuisen merkittävä asema korostuu entisestään, koska hoidon luonne iltaisin, öisin ja viikonloppuisin on erityisempää kuin tavallisessa päivähoidossa. Aikuisen rooli vuorovaikutuskumppanina lapsen kanssa korostuu juuri vuorohoidon hoitoaikojen eroavaisuuksien myötä. Röngän ja kumppaneiden (2017, 11) mukaan erityisesti iltaisin ja viikonloppuisin hoidossa olevien lasten iät vaihtelevat suuresti ja tämä asettaa haasteita vuorohoidossa työskenteleville kasvattajille.

Vuorohoitoyksikön henkilöstön yhteinen suunnittelu-aika on äärimmäisen tärkeää, koska vuorohoidossa kasvatustoiminnan tulee olla erittäin yhtenäistä. Yhteinen suunnittelu-aika on myös tärkeää yhteisten hoidolle ja kasvatukselle

asetettujen tavoitteiden vuoksi. Suunnittelussa ja vuorohoidon järjestämisessä lasten turvallisuuden tunnetta lisäävät asiat ovat erittäin tärkeässä asemassa. Päivän ja illan rutiinien vaihtelu on puolestaan tärkeää päivän kulun hahmottamisen kannalta. (Vuorohoidon työryhmä 1998, 20-21.)

Vuorohoidossa lapsilla on useita eri hoitajia, joten henkilöstön pysyvyydellä, hyvin suunnitelluilla työvuoroilla ja toimivilla sijaisjärjestelyillä on erittäin suuri merkitys (Kääräinen, 2005). Tärkeimpiä asioita lapsille vuorohoidossa ovat turvalliset ja pysyvät suhteet hoitajiin ja kavereihin (Palviainen, 2007). Vuorohoidon yksiköissä panostetaan toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen, yhteistyöhön vanhempien kanssa, henkilöstön keskinäiseen yhteistyöhön tiedonkulun järjestelyineen sekä työvuorojen laatimiseen ja niiden muutoksien toteuttamiseen. (Vuorohoidon työryhmä 1998, 21.)

### **3 VARHAISKASVATUKSEN JOHTAMISTYÖ**

Tässä luvussa esittelen varhaiskasvatuksen johtamistyötä, pedagogista johtajuutta, johtajuuden osa-alueita varhaiskasvatuksessa sekä päiväkodin johtajan tehtäväkenttiä sekä haasteita.

#### **3.1 Johtajuus varhaiskasvatuksessa**

Suomessa varhaiskasvatustyötä ohjaavat valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma on luotu ohjaamaan ja kehittämään yhteiskunnan järjestämää ja valvomaa varhaiskasvatusta. Kuntia on ohjeistettu tarkastamaan kuntakohtaiset linjaukset. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005.) Varhaiskasvatuksen johtajuus tulee käsittää ja rakentaa näiden pääkohtien mukaan.

Nykyään varhaiskasvatus voidaan nähdä hallintorakenteiden kautta sosiaalipalveluina tai opetustoimen mukaisena pienten lasten kasvatus- ja opetustoimena. On kuitenkin tärkeää nähdä, että perustehtävä on sama: hoito, kasvatus ja opetus. Kun tämä on selkeää, niin voidaan paremmin tukea perustehtävän laadukasta toteuttamista ja johtajuuden kehittämistä ja arviointia. Hujalan ja Heikan (2008) mukaan varhaiskasvatuksen johtaminen on varsinaista päätyötä, jolloin he kyseenalaistavat johtajan mahdollisuudet työskennellä yhtä aikaa lapsiryhmässä. (Hujala & Heikka 2008, 32.)

Kokonaisuuden johtaminen korostuu selkeästi varhaiskasvatuksen johtajan roolissa. Roddin (2006, 194–195) mukaan yksi varhaiskasvatuksen ammattilaisten avainrooleista on muutoksen johtaminen. Johtajan tehtävä on muutoksessa tukea työyhteisöä, suunnitella toimenpiteitä ja prosesseja ja pitää tavoitteet mielessä.

Varhaiskasvatuksen johtajuus nähdään työskentelemisenä kohti laadukasta palvelun tuottamista ja työskentelynä yhteisön luomiseksi. Johtajuutta määrittelevät johdettavan organisaation suhde sen toimintaympäristöön sekä organisaatioon liittyvät tekijät. Johtajuutta määrittävät myös johtajana toimivan henkilön persoonalliset ominaisuudet (Ojala 2007, 134.) Tehokas johtajuus edellyttää selkeää tulevaisuuden visiota ja toimintasuunnitelman ylläpitämistä sille. Päiväkodin johtajuutta on vaikea määritellä selkeästi, sillä kasvatusympäristöt ja johtajan kontekstit eroavat merkittävästi toisistaan. (Rodd 2006, 24, 28.)

Hujalan ja Heikan (2008) mukaan jaettu johtajuus päivähoidossa on päivähoidon rakennemuutoksen tulosta. Yhtenä hyvänä esimerkkinä päivähoidon rakennemuutoksista on se, että yhä useammassa Suomen kunnassa päivähoiton johtajuutta on hajautettu eli johtajan vastuulle on tullut useampia päiväkoteja (entisen yhden päiväkodin sijaan) ja näiden lisäksi usein myös perhepäivähoitoa. (Hujala ym. 2011, 294). OHOI-projektin raportissa, Turja ja Rönkä (2016, 85) nostavat myös esiin sitä tosiasiaa, että päiväkodinjohtajalla on vastuullaan entistä suurempia yksiköitä ja niitä voi olla yhden sijasta kaksi sekä lisänä myös alueen perhepäivähoito ja avoimen leikkitoiminnan paikat. Rakennemuutoksen myötä päivähoiton henkilökunnalta odotetaan entistä itsenäisempää työtettä arjen tilanteiden ratkaisuisissa ja pedagogiikan toteutuksessa. Henkilöstön itsenäistä työtettä ja vastuuta tukemalla viedään jaettua johtajuutta eteenpäin. Jotta jaettu johtajuus onnistuisi, varhaiskasvatuksen työyhteisössä vaaditaan yhteistä tietoista vastuuta yhteisistä tavoitteista ja linjauksista. (Hujala & Heikka 2008, 34–35.) Johtajuuden jakaminen on nykypäivänä työyhteisössä aivan välttämätöntä johtajan suuren työmäärän vuoksi. (Pearce 2004, 47; Ropo ym. 2005, 18–19.)



### 3.2 Johtajuuden osa-alueet

Roddin (2006) mukaan johtajan tehtävät voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen. Johtajalta vaaditaan tehtäväsuuntautuneisuutta, johtajan tulee siis varmistaa, että työt tehdään tavoitteisiin sitoutuneesti ja laadukkaasti. Tämän rinnalla johtajan tulee pitää kiinni laadusta työyhteisön jaksamisen kannalta ja varmistaa, että työmoraali pidetään korkealla mm. rakentamalla ja ylläpitämällä ihmissuheteita. Johtajan tulee siis toimia myös suhdekeskeisesti. (Rodd 2006, 39.)

Hujala, Puroila, Parrila ja Nivala (2007) sekä Fonsén (2010, 131) jaottelevat johtajuudenosa-alueet englanninkielisten alkuperäistermien ”leadership, management ja administration” mukaisesti *johtajuudeksi (ihmisten johtaminen), päivittäisjohtamiseksi (asiajohtaminen) ja hallintotyöksi*. Hujalan ja kumppaneiden (2007, 131–132) mukaan *hallintotyön* (administration) keskiössä ovat mm. organisaation toiminnan hallinnointi, resurssointi ja tilastointi. *Päivittäisjohtamisen* (management) käsitteellä viitataan kapea-alaisempiin ja täsmällisempiin tehtäviin, joita tarvitaan arjen pyörittämisessä. Se on työpaikalla tapahtuvaa konkreettista johtamista ja toimintaa, esimerkiksi palaverien pitämistä ja henkilöstöneuvotte-luja. Päivittäisjohtamiseen kuuluu myös alaisten hyvinvoinnista huolehtiminen, esimerkiksi koulutusten ja keskusteluiden järjestäminen jne. *Johtajuudella* (leadership) puolestaan viitataan tulevaisuuteen ja organisaation kehittämiseen. Johtajuudella tarkoitetaan johtamisen kokonaisuutta, johon sisältyy sekä päivittäisjohtaminen, että hallintotyö. Leadership-käsite pitää sisällään arvoihin ja filosofiaan liittyvää pohdiskelua, suunnittelua ja reflektointia (Colmer 2008, 109; Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski & Nivala 1998, 149). Leadership-käsitteellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla johtaja edistää organisaation tulevaisuuteen suuntautuneisuutta yhdessä työntekijöidensä kanssa (Nivala 1999, 13.)

Leadership-johtajuutta voidaan määritellä monin eri tavoin, kuitenkin termin määrittelyssä on vuosikymmenten saatossa tultu hierarkisesta johtajuudesta enemmän yhteistyötä ja toisia arvostavaan määrittelyyn. Yhteistyön merkityksen korostaminen ja organisaation tavoitteiden selkeys ovat yhteisiä tekijöitä

leadership-johtajuuden määrittelylle. Siraj-Blatfordin & Mannin (2006, 14-15) mukaan tavoitteena on, että johtaja ohjaa organisaatiotaan työskentelemään hyvin. Varhaiskasvatuksessa organisaation perustehtävä, johtajuus ja hallinnointi liittyvät vahvasti toisiinsa ja muuttuvat toisistaan riippuen (Hujala, Heikka & Halttunen 2011, 287).

### 3.3 Pedagoginen johtajuus

Pedagoginen johtajuus on yksi keskeisimmistä johtajuuden osa-alueista varhaiskasvatuksessa. Päiväkodin johtajan päävastuusiin kuuluu huolehtia hoito-, kasvatus- ja opetustyön laadusta ja johtamisesta. Ohjattaessaan ja kannustaessaan ammattilaisia ja tehdessään valintoja päiväkodin johtaja ohjaa varhaiskasvatuksen perustehtävää. Johtajan työn toteuttaminen on mahdollista vain kun siinä yhdistyvät pedagoginen johtajuus, työyhteisön kehittämistaidot ja ihmisten johtaminen. Päiväkodin johtajalta vaaditaan myös kykyä tulkita alaa ulkopuolisille, esimerkiksi vanhemmille ja päättäjille. (Hujala ym. 2008, 17.) Pedagogisen johtamisen rinnalle on tuotu myös esille palvelujohtaminen. Palvelujohtaminen konkretisoituu niissä tilanteissa, kun vanhempia ja lapsia kohdataan heidän käyttäessään päivähoidon- ja varhaiskasvatuspalveluita. (Siltanen 2011, 10).

Johtajan tehtävä on auttaa yksilöitä ja työntekijöiden muodostamia ryhmiä pääsemään tavoitteeseensa. Varhaiskasvatuksessa johtajuus on päivähoidon työntekijöiden sitouttamista varhaiskasvatustyön tavoitteelliseen kehittämiseen ja vastuun ottamista laadunhallintatyön toteutumisesta varhaiskasvatuksessa (Hujala ym. 1999, 118). Johtamiskäytännöt voivat vaihdella runsaastikin päiväkotien välillä riippuen päiväkodin johtajan keskeisten tehtävien hahmottamisesta ja johtajan asemaan suhtautumisesta. Fonsénin (2014) mukaan päiväkodinjohtajan työkenttä on laaja ja se pitää sisällään kaikki johtamistoiminnan osa-alueet, henkilöstöjohtamisen, rekrytoinnin, osaamisen johtamisen, palvelujohtamisen sekä hoidon- ja kasvatuksen johtamisen. Fonsénin väitöskirjassa paino-

tetaan kuinka pedagoginen johtaminen on koko johtamistoiminnan läpäisevä arvovaltakysymys. Pedagoginen johtajuus nousee esiin arvovalintana kaikessa, mitä päiväkodinjohtajan työhön kuuluu (Fonsén 2014, 99).

Fonsénin (2014) väitöskirjassa nousee esiin kuinka ominaista päiväkodin johtajuudelle on matala organisaatio ja ”hävitetty johtajuus”. Nämä seikat johtuvat mm. siitä, että päiväkotityö on nykypäivänä voimakkaasti tiimiytynyt. Päiväkodin johtajalla ja tämän alaisilla on myös sama peruskoulutus, joka saattaa vaikuttaa, ja vaikeuttaa johtajuuden ottamista. Joissakin kunnissa on myös otettu käyttöön johtajuusmalli, jossa yksiköihin nimetään vastuulastentarhanopettajat tai vastaavat lastentarhanopettajat. Tämä kyseinen johtajuusmalli on koettu osin epäselväksi vastuun ja vallan suhteen, kyseisillä henkilöillä ei ole ollut käytössään esimiesvaltaa vastuuasemastaan huolimatta. Johtajuus ja johtajan vastuualueet saattavat myös poiketa toisistaan paljonkin kuntatasolla tarkastellessa. Vaihtelua esiintyy päiväkodin johtaja –ammattinimikkeen sisällä lapsiryhmässä lastentarhanopettajana toimivasta johtajasta useiden yksiköiden ja toimintamuotojen johtamiseen. (Fonsén 2014, 101.)

### **3.4 Päiväkodin johtajan tehtäväkentät ja haasteet**

Puroila (2004, 22-23) esittelee kolme päiväkodin johtajan työhön kuuluvaa osaamisen ydinaluetta, jotka pohjautuvat Ekolan ja Rantasen (1998) tekemään jaotteluun. Päiväkodin johtajan *perusosaamiseen* kuuluvia alueita ovat varhaiskasvatuksen eettis-filosofinen perusta, työmenetelmien hallinta, sosiaalinen osaaminen sekä tiedon struktuuri. Yhtenä perusosaamisen alueena olevalla tiedon struktuurilla tarkoitetaan johtajan kykyä hallita eri päivähoidon konteksteja koskevaa tietoa. Johtajan tulisi tiedostaa päivähoidon johtajuuteen liittyvien tieteenalojen kehittymien. Sosiaalisella osaamisella taas viitataan työn vuorovaikutukseen ja siihen, että päiväkodin johtajan työ tapahtuu vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Päätöksentekotaito, konfliktinratkaisutaito, kommuni-

kaatiotaito, positiivisen suhteen luominen eri työyhteisö- ja toimintatahoihin sekä kyky vaikuttaa asioihin ovat sosiaalisen osaamisen ydintä. Varhaiskasvatuksen eettis-filosofisella perustalla tarkoitetaan muun muassa johtajan tietoisuutta omista päämääristään, maailmankuvastaan, arvoperustastaan sekä lapsi- ja kasvatustieteiden näkökulmistaan. Johtaja kantaa kokonaisvastuun yksikkönsä varhaiskasvatuksen laadusta ja palveluista ja näin ollen hänellä täytyy olla myös organisointiin ja tiedonkulkuun liittyvää osaamista, ja taitoa kehittää ja arvioida yksikkönsä päivähoitotoimintaa. (Puroila 2004, 22-23.) Sims, Forrest, Semann ja Slattery (2014, 1) nostavat esiin artikkelissaan varhaiskasvatuksen johtamista koskevan haasteen. Heidän mukaansa varhaiskasvatuksen johtajat siirtyvät johdotehtäviin usein vahingossa ja valmistautumattomina. Reed ja Walker (2017, 6) korostavat artikkelissaan, että ammatillisuus on asia, joka muodostuu ajan kanssa. Päiväkodin johtamiseen näin ollen kasvetaan työn myötä.

*Tilanneosaaminen* on yleensä osaamisen alueista kaikista näkyvin ja eniten esille nouseva, tilanneosaaminen on ”kykyä soveltaa perusosaamista tilanteen edellyttämällä tavalla”. Työyhteisön kehittämällä, yksilön ammatillisen kehittymisen tukemisella ja oman osaamisen kehittämällä viitataan ammatilliseen uusiutumiseen. (Puroila 2004, 22-23.) Lastentarhanopettajaliiton (2005, 12-13) mukaan päiväkodin johtajan työ on monien erilaisten asioiden johtamista, joka edellyttää laaja-alaisen kasvatusorganisaation johtamisen asiantuntemusta. Fonsén (2014) nostaa myös esiin kuinka hallinnollinen johtajuus ei saisi paisua vastuualueeltaan hallitsemattomaksi. Yhdellä johtajalla voi olla vastuullaan erilaisia päivähoitomuotoja, henkilöstö – ja hallinnointijohtamisen laajoja tehtäväkokonaisuuksia ja näin aikaa pedagogiseen johtamiseen ei enää tunnu riittävä. (Fonsén 2014, 102). Päiväkodin johtajan työssä korostuvia tehtäväalueita ovat hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen, osaamisen johtaminen, työorganisaation johtaminen, palveluorganisaation johtaminen sekä päivähoitotoiminnan ja varhaiskasvatuksen asiantuntijana toimiminen. Usein päiväkodin toiminnallisen sisällön kehittäminen on pääasiassa johtajan vastuulla, jonka vuoksi pedagoginen johtajuus nähdäänkin yhtenä suurimmista johtajuuden haasteista. (Lastentarhanopettajaliitto 2005, 12-13). Koulutuksen ja aiemman työkokemuksen

kautta saatu varhaiskasvatuksen substanssiosaaminen nähdään keskeisenä osana esimiehen ammattitaitoa. Yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja varhaiskasvatuksen asiantuntijuus kuuluvat nykyään entistä voimakkaammin päiväkodin johtajan tehtäviin. (Lastentarhanopettajaliitto 2005, 12-13.) Päiväkodinjohtajalla tulee olla kyky ymmärtää erilaisia ihmisiä ja heidän käyttäytymistään ja tämän taidon avulla johtaja saa työntekijät toimimaan tehokkaasti organisaation perustehtävää ajatellen.

*Johtamisosaamisen* yksi keskeisempiä taitoja on kyky johtaa ihmisiä muutoksen keskellä. Muutokset ovat usein tilanteita, jotka saattavat aiheuttaa työntekijöissä pelkoa ja epävarmuutta ja johtajan voikin olla vaikea näissä tilanteissa tietää, että mihin muutoksen ja epävarmuuden keskellä olisi oleellista panostaa ja suuntautua. Vaikkakin epävarmuutta ja keskeneräisyyttä ei kokonaan voida poistaa, niin voidaan vähentää pelkoa. Johtaja voi kertomalla, että missä vaiheessa kulloinkin mennään ja mitä seuraavaksi tapahtuu, rauhoittaa ja helpottaa työntekijöiden oloa muutoksen keskellä. Osaamisen tunnistaminen ja sen liittäminen osaamista vastaaviin työtehtäviin on johtajuuden tärkeä osaamisen alue. Kyvykkään ihmisten tunnistaminen ja ohjaaminen erilaisiin tehtäviin talon sisä- ja ulkopuolella on yksi johtajan tehtävistä. Johtajalta täytyy löytyä hyvää suorituksen johtamisen taitoa, jotta hän kykenee sijoittamaan työntekijät kykyineen ja lahjoineen heidän osaamistaan vaativiin tehtäviin ja niin, että taitavat ihmiset viihtyvät tehtävissään. Johtajan tulee myös tukea ja antaa mahdollisuuksia työntekijöilleen kehittyä työssään. Vistbackan (2007, 10-11) mukaan johtajan on hyvä tiedostaa, että hänen ei itse tarvitse tietää kaikkea, vaan taitava johtaja rakentaa ympärilleen toimivan tiimin ja näin ollen luo mahdollisuudet ja edellytykset kehittävän ja rakentavan dialogin muodostumiselle. Toimivassa ryhmässä syntyvän dialogin myötä uutta tietoa ja tärkeitä oivalluksia syntyy jatkuvasti. (Vistbacka 2007, 10-11.)

## 4 TUTKIMUKSEN TEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimukseni liittyy Jyväskylän ammattikorkeakoulun Hyvinvointiyksikön, Jyväskylän yliopiston Kasvatustieteiden laitoksen sekä Terveyden ja hyvinvoinninlaitoksen yhteiseen ”Perheet 24/7” -hankkeeseen. Hankkeen yhtenä tarkoituksena oli kerätä enemmän tietoa vuorohoidosta ja sen vaikutuksista lasten, perheiden ja päivähoidon näkökulmista. ”Perheet 24/7” -hanketta on rahoittanut Suomen Akatemia. Omalla tutkimuksellani haluan tuoda esiin vuorohoidon johtajien näkökulmia ja lisätä haastattelujen avulla kerättävää laadullista tutkimustietoa hankkeessa jo kerätyn kyselyaineiston rinnalle.

Vaikka varhaiskasvatuksen johtajuudesta on yleisemmin jo tehty jonkin verran tutkimusta, vuorohoidon johtajuutta ei ole juurikaan tutkittu varhaiskasvatuksen kentällä. Haluankin tällä tutkimuksella avata oven vuorohoidon johtajien arkeen ja sen haasteisiin.

Vuorohoito itsessään on erittäin mielenkiintoinen maailma, tavallista päivähoidoa ja varhaiskasvatusta epätavalliseen aikaan toteutettuna. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää helsinkiläisten vuorohoitopäiväkotien johtajien näkemyksiä vuorohoidon johtamisesta ja sen eri näkökulmista. Mitkä ovat vuorohoidon hyvät puolet ja mitkä taas ne haastavimmat puolet, onko vuorohoidolla omia erityispiirteitään, jotka tulevat huomioida päivittäisessä johtamisessa. Ennen kaikkea tärkeintä olisi selvittää, että millaista tukea ja apua johtajat saavat jo tällä hetkellä ja millaista apua ja tukea he vielä kaipaisivat päivittäiseen työhön-

sä. Myös johtajien näkemykset vuorohoidon arjesta kiinnostavat minua. Kuinka vuorohoidon arkea voitaisiin kehittää toimivammaksi ja johtajien työtä sujuvammaksi. Tutkimukseni tehtävästä nousi esiin seuraavat tutkimuskysymykset:

- 1 Millaisia ovat vuorohoidon ja sen johtamisen erityispiirteet ja haasteet?
- 2 Millaista tukea johtajat tarvitsevat päivittäiseen työhönsä vuorohoidossa ja millaista tukea heille on jo tarjolla?
- 3 Mitkä ovat vuorohoidon ja sen johtamisen vahvuudet ja hyvät käytännöt?

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esittelen laadullisen tutkimuksen ja teemahaastattelun piirteitä. Esittelen myös tutkimuksen aineiston keruuta ja kuinka lähdin analysoimaan keräämäni aineistoa. Luvun lopussa tarkastelen tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

### 5.1 Teemahaastattelu

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, koska tavoitteena oli saada yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta aiheesta, josta ei ole vielä paljon tutkimustietoa. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimusta toteutetaan mahdollisimman joustavasti ja tutkimussuunnitelmia muutetaan olosuhteiden tarpeiden mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

#### *Päiväkodin johtajien haastattelut*

Päiväkodin johtajien haastatteluissa käytin haastattelumenetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelun vaihtoehtona minulla olisi ollut suorittaa tutkimus kyselylomakkeella, mutta päädyin haastatteluun koska haastattelumenetelmällä henkilöt saadaan vastaamaan tutkimukseen, kun taas henkilöille lähetetty



kyselylomake saattaa helposti jäädä vastaamatta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 37.) Jos haastateltavia olisi ollut paljon enemmän, olisin saattanut käyttää kyselylomaketta, joka on helppo lähettää sähköisesti tutkimuksen kohderyhmälle ja näin säästää tutkijan aikaa. Haastattelumenetelmä sopii joustavuutensa puolesta moniin erilaisiin tutkimuksiin, ja koska haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, voi haastateltava suunnata tiedonhankintaa itse haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34.) Teemahaastattelu on joustava, koska siinä haastateltava pääsee vaikuttamaan haastattelun kulkuun ja myös haastattelijä voi haastattelun etenemisen mukaan esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan haastattelu nähdäänkin sosiaalisena vuorovaikutustilanteena (2000, 41). Haastateltavia vuorohoidon johtajia minulla oli vain kahdeksan, joten tutkimusaineiston kerääminen oli helppoa haastattelumenetelmällä.

Teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelumenetelmää pidetään usein lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuotona (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47). Puolistrukturoidulle menetelmälle on ominaista, että jokin näkökulma haastattelussa on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47). Tämä kyseinen haastattelumenetelmä tukee omaa tutkimustani, koska pyrin selvittämään vuorohoitopäiväkodeissa työskentelevien johtajien näkemyksiä vuorohoidon johtamisesta. Haastateltavat pääsivät näin itse vaikuttamaan haastattelun kulkuun ja siinä esiin nousseisiin asioihin ja teemoihin. Teemahaastattelussa kaikkein oleellisinta on, että haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen mukaan yksityiskohtaisten kysymysten sijaan ja tämä pääosin vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo haastateltavien äänen kuuluviin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48). Teemahaastatteluun sisältyy tiettyjen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten esittäminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Kaikki kahdeksan tekemääni tutkimushaastattelua etenivät johdonmukaisesti haastattelujen teemojen mukaisesti, osa johtajista vastasi pitkillä vastauksilla ja osa tiivistetympin. Olin lähettänyt haastattelujen teemat etukäteen johtajille, jotta heidän oli helppo valmistautua haas-

tatteluun ja pohtia teemoja jo valmiiksi. Lähetin haastattelujen teemat johtajille samalla kun sovin haastattelu-aikoja heidän kanssaan.

## 5.2 Tutkimuksen kohdejoukko ja aineiston hankinta

Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan aina tarkoituksellisesti eikä esimerkiksi satunnaisotannalla. Helsingissä on yhteensä kahdeksan vuorohoitoyksikköä eli kohdejoukkoni oli kaikki kaupungin vuorohoitoyksiköiden johtajat tai vt. johtajat. Minulle tämän kohdejoukon valinta oli selkeä, koska tutkimusta tehdessäni työskentelin yhdessä näistä vuorohoitoyksiköistä ja halusin ehdottomasti tutkia Helsingin kaupungin vuorohoitoa. Olisin voinut ottaa tutkimukseeni mukaan vaikka Vantaan kaupungin, mitä alunperin pohdinkin, kun mietin tutkimukseni kohdejoukon rajaamista. Tulin kuitenkin siihen tulokseen, että kahdeksan haastattelua Helsingistä oli riittävä siihen, että otos on tarpeeksi kattava ja halusin tutkijana tutustua tarkemmin juuri Helsingin kaupungin vuorohoidon johtamiseen. Tutkimuksellani on myös tapaustutkimuksen piirteitä, koska se tarkastelee yksittäisen kaupungin vuorohoidon johtajuutta ja ei ole näin ollen yleistettävissä. Tutkimuksen päämäärä on ollut lisätä tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta sekä valinneista olosuhteista, jotka vaikuttivat tapauksen kulkuun. (Bamberg, Laine & Jokinen 2007, 10.)

Kvalitatiivisesti suuntautuneessa tutkimuksessa puhutaan usein otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä, koska tilastollisten yleistysten sijaan pyritään saamaan tietoa jostakin paikallisesta ilmiöstä ja ymmärtämään jotakin tapahtumaan syvällisemmin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58-59; Eskola & Suoranta 2005, 61). Haastateltavien määrä on aina riippuvainen tutkimuksen tarkoituksesta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58). Kvalen (1996, 102) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavien määrä on usein joko liian pieni tai liian suuri. Liian pieneltä joukolta kerätystä aineistosta ei voi tehdä yleistyksiä ja liian suurelta joukolta kerätystä aineistosta ei voi tehdä syvällisiä tulkintoja. Omassa tutkimuksessani haastateltavien määrä tuntui sopivalta: kerätystä aineistosta voi

tehdä sekä yleistyksiä että syvällisempiäkin tulkintoja. Jo muutamia henkilöitä haastattelemalla voidaan saada merkittävää tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 59). Vuorohoidon johtajat osallistuivat todella mielellään tutkimukseeni ja puhuivat hyvin avoimesti työstään ja sen haasteista. Kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä aineiston määrän voi sanoa olevan riittävä, kun uusi kerättävä tutkimusaineisto, tässä tapauksessa haastattelut, eivät tuota enää lisää uutta tietoa tutkimusongelmien kannalta. Tätä sanotaan tutkimusaineiston kylläntymiseksi eli satu-raatioksi. (Eskola & Suoranta 1998, 62; Hirsjärvi ym. 2009, 182.) Jo muutaman haastattelun tehtyäni huomasin, että johtajien vastaukset olivat melko samoja, mutta halusin ehdottomasti haastatella kaikki kahdeksan johtajaa enkä jättää ketään tutkimukseni ulkopuolelle. On tärkeää, että kaikkien kaupungin vuorohoidon johtajien ääni tulee kuuluviin vaikka tutkimusaineisto pysyisikin samanlaisena eikä uutta tietoa juurikaan tulisi.

Tutkimusaineisto kerättiin marras- ja joulukuussa 2013. Sovin erikseen jokaisen päiväkodin johtajan kanssa haastatteluajan ja kävin haastattelemassa heitä heidän työpaikoillaan. Koin, että päiväkodin johtajien on helpompi suostua haastatteluun kun itse menen heidän työpaikoilleen. Näin heidän ei tarvitse käyttää omaa aikaansa kuin vain haastattelun vaatima aika. Haastattelutilanteet tallennettiin ja purettiin litteroimalla myöhemmin, kuitenkin mahdollisimman pian haastattelutilanteen jälkeen. Aineisto on tärkeä purkaa samanaikaisesti aineiston keräämisen kanssa tai mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen koska jos käy ilmi, että tietoja täytyy vielä joiltain osin täydentää tai selventää, on tämä helpon tehtävissä heti haastattelujen jälkeen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135). Minut itseni tutkijana yllätti se, kuinka kauan litterointi veikin aikaa. Olin kuvitellut, että litterointi on nopeasti ohi ja pääsen aineiston analyysivaiheeseen. Huomasin, että haastattelut täytyy kuunnella moneen otteeseen, että litterointiin tulee varmasti kaikki haastateltavan sanomat asiat. Lisäkysymyksiä tai tarkennuksia ei tarvinnut esittää johtajille litterointien jälkeen, sillä alustavan tarkasteluni mukaan kerätty tutkimusaineisto oli riittävän rikas tutkimustehtävän kannalta.

### 5.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnin toteutin laadullisena sisällön analyysinä. Pattonin (2002, 453) mukaan sisällönanalyysiä käytetään yleensä laadullisen aineiston kuvaamiseen, pelkistämiseen ja sisältöjen koostumuksen erittelyyn. Sisällönanalyysi ei ole vain tarkasti rajattu menetelmä, vaan pikemminkin lajitelma työkaluja, jotka auttavat tutkijaa aineiston järjestämisessä ja yhtenäistämässä (Ruusuvoori, Nikander, Hyvärinen 2010, 19). Näitä työkaluja käyttämällä voidaan kerätä tietoja ja tehdä havaintoja dokumenttien sisällöistä tieteellisten sääntöjen puitteissa (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 22). Tämän tutkimuksen tarkoitus on analysoida päiväkodin johtajien haastatteluja ja heidän näkemyksiään vuorohoidon johtamisesta.

Sisällönanalyysiprosessi etenee vaiheittain analyysiyksikön valinnasta aineistoon tutustumiseen, aineiston pelkistämiseen, luokitteluun ja tulkintaan sekä lopuksi luotettavuuden arviointiin (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 24). Tuomi ja Sarajärvi (2009, 109-111) jakavat aineistolähtöisen sisällönanalyysin kolmeen vaiheeseen: aineiston redusointiin eli pelkistämiseen, aineiston klusterointiin eli ryhmittelyyn sekä aineiston abstraktointiin eli teoreettisten käsitteiden luomiseen.

Aloitin analyysin kuuntelemalla nauhoittamani haastattelut vielä kertaalleen ja lukemalla litteroinnit muutaman kerran läpi. Litteroitua aineistoa oli yhteensä 41 sivua (Times New Roman, fonttikoko 12.) Haastattelujen kestot vaihtelivat vähän alle 8 minuutin ja 29 minuutin välillä, haastattelujen keskipituus oli 17 minuuttia. Kuuntelemalla haastattelut ja lukemalla litteroinnit läpi sain kokonaiskuvan aineistosta ja samalla huomasin mitkä asiat nousivat selkeästi esiin aineistossani. Aineiston ensimmäistä lukukertaa kutsutaan niin sanotuksi läpiluvuksi ja sitä seuraavilla kerroilla tapahtuu aineiston systemaattinen koodaaminen. (Patton 2002, 463.)

Tämän jälkeen aloin järjestelemään päiväkodinjohtajien ajatuksia ja kommentteja tutkimuskysymyksieni mukaan. Jaottelin johtajien vastaukset teemojen mukaisesti vuorohoidon ja sen johtamisen erityispiireisiin ja haasteisiin, erilaisiin tuen tarpeisiin, joita he kohtaavat päivittäin työssään ja jo heillä siellä olevaan tukeen, sekä vuorohoidon vahvuuksiin ja hyviin käytänteisiin. Näiden osaluokkien avulla pystyin muodostamaan laajemman kuvan johtajien arjesta vuorohoidossa. Minulla itselläni tutkijana oli jo tietenkin muodostunut jonkinlainen kuva haastattelutilanteissa, mutta litterointien lukeminen useampaan kertaan avasi tutkimusaineistoa minulle vielä paljon lisää ja esiin nousi paljon uusia asioita.

## 5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

### *Luotettavuus*

Kun puhutaan tutkimusmenetelmien luotettavuudesta ja niiden arvioinnista niin yleensä puhutaan validiteetista ja reliabiliteetista, mutta laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa näiden käsitteiden käyttöä on kritisoitu. Validiteetti ja reliabiliteetti sopivat paremmin määrällisen kuin laadullisen tutkimuksen arviointiin. Laadullista tutkimusta arvioidaan pikemminkin kokonaisuutena ja tällöin tutkimuksen johdonmukaisuus painottuu. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 136, 140.) Itse pyrin tätä tutkimustani tehdessäni olemaan koko ajan mahdollisimman johdonmukainen ja selittämään jokaisen tutkimusvaiheen mahdollisimman tarkasti tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Tutkimusta tehdessään tutkijan tulee kiinnittää huomiota tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen. Tutkijan tunnistuessa ja pohtiessa tutkimuksen eettisiä seikkoja, hän todennäköisesti tekee myös tutkimusta eettisesti oikeiden perusteiden mukaisesti (Eskola & Suoranta 1998, 52). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää kertoa erittäin tarkasti, että miten tutkimus on edennyt, mitä on tutkittu ja miksi on tutkittu, miten ja keneltä aineistoa on kerätty, mil-

loin tutkimus on toteutettu, miten tutkimusaineistoa on analysoitu ja tutkimustieto koottu (Tuomi & Sarajarvi 2013, 140-141).

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole mahdollista erottaa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia yhtä selkeästi kuin mitä määrällistä tutkimusta arvioidessa voidaan tehdä. Tutkijan on mahdollista kulkea paljon vapaammin aineiston analyysin, tulkintojen ja tutkimustekstin välillä laadullisessa tutkimuksessa kuin mitä määrällistä tutkimusta tehdessä. Eskolan ja Suorannan mukaan (1998, 208-209) tutkijan on pohdittava jatkuvasti läpi tutkimuksensa tekemiään ratkaisuja ja otettava samalla kantaa sekä analyysinsä kattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen.

*Uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistettavuus* ovat käsitteitä joiden avulla tutkimuksen luotettavuutta voidaan käsitellä ja pohtia laadullisessa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 1998, 212–213). *Uskottavuuden* käsite luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkijan tulee itse tarkastella vastaavatko hänen omat käsitteensä ja tulkintansa tutkittavien käsitteitä (Eskola & Suoranta 1998, 212). Haastattelin tätä tutkimusta varten vuoropäivähoidon johtajia, joiden kanssa minulla on sama koulutus pohja. Osa johtajista oli tosin saanut koulutuksensa jo ennen yliopistollista lastentarhanopettajien koulutusta. Olen itsekin työskennellyt pitkään vuoropäivähoidossa varajohtajana sekä lastentarhanopettajana, joten minulla on hyvin pitkälti samanlainen käsitemaailma haastateltavieni kanssa. Haastatteluni eivät sisältäneet vaikeita termejä tai vaikeasti ymmärrettäviä kysymyksiä ja tarkensin aina lisäkysymyksillä, jos en itse ymmärtänyt jotakin haastateltavani käyttämää termiä. Tutkimukseni uskottavuutta voidaan siis pitää hyvänä, koska tutkimukseni aihe ja teemat olivat jokaiselle haastateltavalle tuttuja. Haastattelemini vuoropäivähoidon johtajien tehtävänä oli kertoa omasta työstään ja sen arjen haasteista, siis hyvin tutuista ja jokapäiväisistä aiheista heille.

Tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta pohtiessa on myös tärkeää miettiä miten tutkijan omat käsitykset ja valinnat ovat vaikuttaneet tutkimuksen tuloksiin. Tutkijan omaa vaikutusta tutkimuksen kulkuun ja sen tuloksiin tulee tie-

toisesti pyrkiä vähentämään. Täysin vapaa omista mielipiteistään ja käsityksistään tutkija ei koskaan tule olemaan, vaikkakin tutkimusta tehdessä tutkija pyrkii siirtämään omat ajatuksensa syrjään. (Strauss & Corbin 1998, 99.) Vuorohoidon johtajia haastatellessani pyrin olemaan mahdollisimman neutraali ja olemaan johdattelematta kysymyksilläni. Halusin, että johtajat itse vastaavat eikä niin, että minä johdattelen heitä tutkijana haluamaani lopputulokseen ja minulle sopiviin tutkimustuloksiin. En antanut haastateltavilleni valmiita vastausvaihtoehtoja vaan he itse vastasivat omin sanoin ja näin heidän äänensä ja mielipiteensä pääsivät kuuluviin tutkimuksessani.

Tutkimustulosten yleistettävyydellä laadullisessa tutkimuksessa tarkoitetaan tutkimustulosten soveltamista laajempaan perusjoukkoon tai toiseen toimintaympäristöön ja tapaukseen ja tällöin puhutaan tutkimustulosten *siirrettävyydestä*. On tärkeää kiinnittää huomiota tutkimustulosten siirrettävyyteen, koska laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohdejoukkoa ei valita satunnaisotannalla. Toiseen kontekstiin tuloksien siirtäminen riippuu tutkimusympäristöjen ja tutkittavien samankaltaisuudesta. (Eskola & Suoranta 1998, 68; Tynjälä 1991, 390.) Rubin & Rubin (2012, 64) painottavat, että tutkijan tulee kuvata raportissaan mahdollisimman tarkasti ja läpinäkyvästi tutkimusprosessin ja analyysin etenemistä. Itse olen pyrkinyt mahdollisimman läpinäkyvään tutkimusotteeseen ja siihen, että koko tutkimusprosessi avautuisi tutkimuksen lukijalle mahdollisimman selkeästi. Pidän tärkeänä, että lukijalle tulee selväksi tutkimuksen eri vaiheet ja miksi mitäkin on missäkin vaiheessa tehty. Tutkimuksen lukijalle täytyy välittyä selkeä kuva siitä, kuinka tutkimuksen eri vaiheet ovat edenneet ja kuinka juuri näihin lopputuloksiin on päädytty. Tällainen on täysin välttämätöntä tutkimuksen siirrettävyyden kannalta ja sen, että tutkimus olisi mahdollista kuvitella johonkin toiseen vastaavanlaiseen ympäristöön (Eskola & Suoranta 1998, 68; Hirsjärvi ym. 2000, 232).

Laadullisessa tutkimuksessa ei tule tehdä päätelmiä tutkimusaineiston yleistettävyyden kannalta. Yksittäistä tapausta tutkimalla voidaan kuitenkin saada selville mikä kyseisessä ilmiössä on tärkeää ja mikä toistuu usein ilmiötä yleisem-

mällä tasolla tarkasteltaessa. (Hirsjärvi ym. 2000, 182.) Tehtyjen tulkintojen, johtopäätösten sekä aineiston välillä on tärkeää olla pysyvä suhde. Tutkimuksessani käytin aineistona vain tutkimusta varten kerättyjä haastatteluja, joista siten johdin tulkinnat ja tutkimuksen johtopäätelmät. Tutkijana minun pitää olla tarkkana, että käytän vain tätä tutkimusta varten keräämääni aineistoa enkä lisää mitään omia ajatuksiani tai olettamuksiani. Näin tutkimuksen siirrettävyys säilyy.

Aineiston *varmuus* on seikka, jota tulee pohtia jo ennen aineiston keräämistä. Onko kohdejoukko tarpeeksi suuri, jotta tutkimusaineistoa tulee riittävästi? Miten ja mistä tieto saadaan sekä mistä seikoista ollaan riippuvaisia? Itse valitsin tutkimukseni kohdejoukoksi kahdeksan haastateltavaa, vaikka olinkin pohtinut myös isomman kohdejoukon valitsemista. Aineiston voidaan sanoa olevan riittävä, kun uusi kerättävä aineisto ei tuota enää tutkijalleen uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 216; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 182.) Tieto saatiin kerättyä päiväkodinjohtajia haastattelemassa ja tutkimusaineistoni kerääminen oli ehdottoman riippuvainen haastateltavien suostumisesta haastatteluihin. Itse pohdin haastatteluja tehdessäni sitä tuleeko tutkimusaineistoa riittävästi, mutta aineistostani löytyi riittävästi yhtäläisyyksiä sekä tarvittavaa vaihtelua. Olin kerännyt siis riittävästi aineistoa tutkimukseni kannalta. Varmuutta tutkimuksessani lisää myös se, että koin haastateltavien luottavan minuun tutkijana ja haastattelut järjestettiin johtajille tutussa ympäristössä, heidän omissa päiväkoedeissaan.

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa yleistettävää ja lopullista totuutta sisältävää tietoa, mutta toisen tutkijan tulee olla mahdollista tehdä samasta aineistosta samat johtopäätökset samoja luokittelu- ja tulkintasääntöjä käyttäen (Eskola & Suoranta 1998, 217). Tätä kutsutaan analyysin arvioinnin ja toistettavuuden periaatteeksi. Tulosten todeksi vahvistamisella eli neutraali-suudella tarkoitetaan tutkimustulosten uudelleen tutkittavuutta. Sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuudesta johtuen yleistyksen eivät ole mahdollisia laadullisessa tutkimuksessa, koska kaikki tapaukset ovat ainutlaatuisia ja kahta



samalla tavalla ajattelevaa, tuntevaa ja kokevaa ihmistä ei ole. (Eskola & Suoranta 1998, 213; Hirsjärvi ym. 2000, 182.) Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on siis ennemminkin tavoittaa näkökulmia kuin yleistävää totuutta ja, että tulokset vastaavat aikaisempia mahdollisesti samasta aiheesta tehtyjä tutkimuksia, tällä tarkoitetaan luotettavuuden *vahvistuvuutta* (Eskola & Suoranta 1998, 213; Tynjälä 1991, 392). Tämän tutkimuksen tuloksia tosin ei voi verrata aikaisempiin tutkimuksiin, koska vuorohoidon johtajuutta ei ole tutkittu aiemmin. Päivähoidon johtajuudesta ja pedagogisesta johtajuudesta on kyllä tehty tutkimusta, mutta oma tutkimukseni koski vain vuorohoidon johtajuutta ja sen haasteita ja näin ollen sitä ei voi verrata aiempiin johtajuustutkimuksiin.

### *Eettisyys*

Tutkimuksen eettisyyden kannalta on erittäin tärkeää, että kaikki haastateltavat osallistuvat tutkimukseen vapaaehtoisesti (Eskola & Suoranta 1998, 93). Kaikki haastattelemani vuorohoidon johtajat osallistuivat tutkimukseeni ja haastatteluihin vapaaehtoisesti ja erittäin mielellään, heistä oli mielenkiintoista, että johtajuutta vuorohoidossa tutkitaan.

Haastattelun aluksi haastattelijan tulee esitellä itsensä ja tutkimuksen, jota hän on tekemässä. On erittäin tärkeää luoda luottamuksellinen suhde haastateltavaan ja haastateltavan tulee olla tietoinen totuudenmukaisesti haastattelun tarkoituksesta ja siitä mihin tutkija haastattelumateriaalia aikoo käyttää. (Rubin & Rubin 2012, 65, 107; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 24.) Ennen haastattelun virallisen osuuden eli temahaastattelujen alkua kerroin haastateltaville opinnoistani ja työhistoriastani. Osa vuorohoidon johtajista oli minulle jo kasvotuttuja joistakin vuorohoidon palavereista ja tämä helpotti huomattavasti luottamuksellisuuden syntyä. Kerroin haastateltavilleni miksi tutkin juuri tätä aiheetta, vuorohoidon johtamista ei ole aiemmin tutkittu ja halusin ehdottomasti päästä sitä itse tutkimaan, koska vuorohoito on minulle niin tärkeä oman työni kautta. Puhimme haastateltavien kanssa myös siitä, että on tärkeää tuottaa uutta tietoa ja

tutkimusta juuri tällä vuorohoidon johtamisen tutkimuskentällä. Näin osoitin haastateltavilleni, että olin kiinnostunut juuri heidän antamistaan tiedoista haastattelujen kautta ja siitä kuinka suuri merkitys haastatteluilla oli tutkimukseni onnistumisen kannalta. (Warren & Karner 2010, 149.)

On myös tärkeää tuoda haastateltaville esille, että heidän antamiaan tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja heidän anonymiteettinsä säilytetään tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 1998, 56–57). Olin jo haastatteluaikoja sopiessa kertonut haastateltavilleni, että tutkimusaineisto tulee minun käyttöni sekä Perheet 24/7 -tutkimuksen käyttöön. Tein vielä ennen haastattelujen alkua selväksi haastateltavilleni, että heidän anonymiteettinsä säilytetään eikä heitä pystytä tunnistamaan tutkimuksessa käytettävistä aineistonäytteistä.

Aloitin haastattelut helpoilla yleiskysymyksillä haastateltavien koulutustaustasta sekä heidän työkokemuksestaan. Haastattelu on selkeästi helpompi aloittaa helpohkoilla kysymyksillä, jotta haastattelu saadaan sujuvasti käyntiin. Haastattelun loppupuolella on parempi esittää vaikeimmat kysymykset eikä heti alussa. (Rubin & Rubin 2012 107, 108; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 24; Warren & Karner 2010, 134.) Johtajien koulutustaustan ja työkokemuksen lisäksi kyselin haastattelun alussa vuorohoitoyksiköiden perustietoja. Näihin kysymyksiin oli helppo vastata eivätkä vastaukset olleet kovinkaan pitkiä. Tämän jälkeen siirryin kyselemään vuorohoidon erityispiirteistä ja vasta sen jälkeen siirryin tarkemmin vuorohoidon johtajuuden piirteisiin.

Kohdejoukkoa tavoitettaessa ja tietoa kerätessä minulle oli erittäin tärkeää, että haastateltavieni anonymiteetti säilyy, toki vuorohoidon johtajat tiesivät kaikki toistensa osallistuvansa haastatteluihin. Litteroidessani haastatteluja en lisännyt litterointeihin johtajien nimiä enkä päiväkotien nimiä ja vain minä käsittelin kyseisiä litterointeja tutkimustani tehdessä. Säilytin myös tutkimusaineistoa koko ajan turvallisesti itselläni. Lupasin haastateltavilleni hävittää tutkimusmateriaalit tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Raportointivaiheessa aineistonäytteet merkitsin J1, J2 jne. ja näin ollen johtajien anonymiteetti säilyi läpi tutki-

muksen. Puhuin myös haastateltavieni kanssa siitä, että olisi hyvä jakaa valmis pro gradu -tutkielmani Helsingin kaupungin varhaiskasvatusvirastolle.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset. Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää päiväkodinjohtajien arkea vuoropäiväkodeissa Helsingissä. Esittelen tulokset asettamieni tutkimuskysymysten mukaisesti, jotta lukijan on helppo seurata tuloksia. Aineistoesimerkit haastatteluista olen merkinnyt J1, J2 jne. (Johtaja 1, Johtaja 2) merkinnöillä. Ensin käsittelin vuorohoidon ja sen johtamisen erityispiirteitä ja haasteita, sen jälkeen keskityin johtajien tuen tarpeeseen vuorohoidon arjessa ja siihen, että mistä he jo tällä hetkellä saavat tukea työhönsä ja lopuksi esittelin vuorohoidon ja sen johtamisen hyviä puolia, vahvuuksia ja käytänteitä.

### 6.1 Vuorohoidon ja sen johtamisen erityispiirteet ja haasteet

Haastateltavat päiväkodinjohtajat ja virkaatekevät johtajat (yhteensä 8 kappaletta) olivat olleet työelämässä varhaiskasvatuksen puolella keskimäärin 25 vuotta, kokemusvuodet vaihtelivat 5:n ja 37:n vuoden välillä. Vuorohoitokokemus johtajilla oli keskimäärin 8 vuotta, vähimmällään 1 vuosi ja enimmillään 16 vuotta. Kokemusta johtajana toimimisesta haastateltavilla oli keskimäärin 13 vuotta, tuoreimmalla johtajalla 2 vuotta ja pisimmän johtajuus-uran tehneellä 31 vuotta. Johtajilla oli isot erot johtajuusvuosissaan, mutta tämä ei kuitenkaan noussut esiin haastattelutuloksissa. Johtajien haastatteluissa nousi esiin hyvin

pitkälti samat teemat haasteineen ja hyvine käytänteineen työvuosien lukumäärästä huolimatta.

### *Pedagogiikka ja jaettu pedagogin johtaminen*

Vuorohoito tapahtuu kellon ympäri seitsemänä päivänä viikossa ja näin ollen myös lapset ovat hoidossa vuorokauden kaikkina aikoina. Vuorohoidossa olevien lasten pedagogisen ohjauksen varmistaminen nousi kaikkien johtajien haastatteluissa vahvasti esiin.

*No vaikeeta on se, että milloin tarjotaan lapselle sitä varhaiskasvatusta jos hän tulee hoitoon klo 20 ja haetaan aamulla klo 10. Miten sä siinä välissä pystyt tarjoamaan lapselle sitä varhaiskasvatusta vai onko se vaan sitä hoitoa, perushoitoa? Et lapset ei oo paikalla silloin kun he olisivat virkeimmillään päivärytmin perusteella, lasten päivärytmi on jotain ihan muuta. (J3.)*

Kuinka varmistetaan se, että kaikille lapsille on tarjolla laadukasta varhaiskasvatusta vuorokauden kaikkina aikoina? Opetusalan Ammattijärjestön ohjeistuksen mukaan lastentarhaopettajien työaika tapahtuu arkisin maanantaista perjantaihin ja päättyy illalla klo 18 (haastattelujen tapahtuma-aikaan loppuvuodesta 2013) ja näin ollen illalla päiväkodeissa ei enää työskentele pedagogisesta toiminnasta vastaavia henkilöitä. Pedagogiikka ja laadukas varhaiskasvatusta oli kaikkien haastatteliemieni johtajien puheissa.

*..kyllä se pedagogiikka siellä myös, että vuorohoidon niin sen pitää olla pedagogista toimintaa. (J5.)*

Vuorohoidon johtajalla pitää olla vahva ja hyvä työtiimi takanaan, jotta johtaja voi jakaa pedagogista vastuuta myös muille ja näin ollen päiväkodin pedagogiikkaa voidaan kehittää eteenpäin. Pedagogisen laadun varmistaminen sekä sen kehittämisvastuu jakautuu myös lastentarhanopettajille.

*..et oikeestaan se johtaminen on sitä ihan samaa mitä päivätalossakin, mutta vuorohoidon esimies tarvitsee osaavat lastentarhanopettajat rinnalleen sitä pedagogiikkaa viemään eteenpäin.. (J3.)*

*..mä yritän koko ajan niin ku pysyä hereillä, että mitä siellä ryhmässä tapahtuu ja miten niin ku miten niitä lapsiryhmiä johdetaan, tai miten lastentar-*

*hanopettajat siellä sitä pedagogiikkaa ohjaa ja sitten niin ku ikään kuin pysyy kartalla.. (J1.)*

Kaikkien toiminnallisten muutosten ja pedagogisten ajatusten ja uudistuksien eteenpäin vieminen kestää vuorohoidossa huomattavasti pidempään, koska henkilökunnasta osaa tekee jaksotyötä ja näin ollen koko henkilökunta on hyvin harvoin paikalla samaan aikaan eivätkä työntekijät välttämättä näe toisiaan edes joka viikko. Johtajien mielestä on iso ero juuri tässä henkilökunnan välisessä tiedottamisessa, jos verrataan tavallista päivähoitoa ja vuorohoitoa toisiinsa. Vuorohoidossa on huomattavasti haastavampaa saada tietoa kulkemaan kaikille työntekijöille ja muutoksia aikaiseksi.

*..kaikki toimintatapamuutokset ja pedagogisten ajatusten eteenpäin vieminen ja tavoitteiden eteenpäin vieminen niin kestää pidemmän aikaa sen työn, niin ku jaksotyön luonteesta johtuen. Ei ehkä siitä vuorohoidosta vaan jaksotyön luonteesta johtuen, et tää, et se, että ne ihmiset on yhtä aikaa töissä on niin harvoin, että sitä keskustelua niistä yhteisistä arvoista ja siitä arjesta on sitä kautta niit mahdollisuuksia siihen keskusteluun on vähemmän ja sitä kautta se ottaa aikaa. (J2.)*

Henkilökunnan työvuorot luovat siis isoja haasteita vuorohoidon johtamiseen. Kaikki haastattelemani johtajat mainitsivat sen, että kun koko henkilökunta on niin harvoin paikalla samaan aikaan ja viestejä on vaikea välittää, vaikkakin päiväkodeissa oli hyvin erilaisia ja toimivia viestintämenetelmiä. Pedagogiikan eteenpäin vieminen ja kehittäminen ovat siis paljon hitaampia prosesseja vuoroitopäiväkodeissa kuin tavallisissa päiväkodeissa.

### ***Työvuorosuunnittelu***

Työvuorosuunnittelu nousi ehdottomasti heti toisena esiin johtajien haastattelussa, kun puhuimme vuorohoidon ja sen johtamisen erityispiirteistä ja haasteista. Vuorohoidon muuttuva arki ja jaksotyötä tekevä henkilökunta tuo johtajille paljon haastetta arkeen.

*Ja sitten tietenkin se, että tota henkilökunnan työvuorojen sijoittaminen. Koko aika tapahtuu muutoksia, pitäis koko ajan muuttaa henkilökunnan*

*työvuoroja ja se ei oo hirveen mukavaa, koska se rajoittaa sitä yksityiselämää, johon työntekijöillä on oikeus. (J3.)*

*No sehän on tää jatkuva vääntäminen ja kääntäminen. Ei missään muussa päivähoitomuodossa mene niin paljon aikaa tähän vuorojen ja lasten vuorojen yhteensovittamiseen, saattikka ko, että sieltä yksi puuttuu, sä pistät koko paletin uusiksi. Tämä vie uskomattoman paljon aikaa. (J6.)*

Vuorohoidon johtaminen vaatii johtajalta sekä tämän henkilökunnalta paljon epämääräisyyden sietokykyä ja organisointikykyä.

*..no lähinnä on tietysti siinä tää oma työvuorokuvionsa, ja se sellainen tavallaan se haaste niin ku, se on haaste niille työntekijöille, että ne vuorot saattavat muuttua. Sun täytyy olla niin ku valmis pidentämään päivää ja näitä tällaisia. (J8.)*

Vuorohoidon henkilökunnan täytyy olla valmis pidentämään työpäiväänsä tarpeen mukaan ja joustamaan enemmän kuin mitä päiväaloissa henkilökunnalta vaaditaan.

*Ja sitten tietenkin se, että tota henkilökunnan työvuorojen sijoittaminen, koko aika tapahtuu muutoksia, pitäis koko ajan muuttaa henkilökunnan työvuoroja ja se ei oo hirveen mukavaa, koska se rajoittaa sitä yksityiselämää, johon työntekijöillä on oikeus. (J3.)*

Muuttuvien työvuorojen lisäksi lapsiryhmät elävät jatkuvassa muutoksessa.

*No se, että sun lapsiryhmä on joka päivä eri. (J2.)*

Johtajan tulee olla valmis ohjaamaan ja johtamaan henkilökuntaansa jatkuvassa muutoksessa. Henkilökunnan muuttuvien työvuorojen lisäksi myös lasten hoitovuorot ovat hyvin erilaisia päivittäin. Vaatii paljon myös henkilökunnalta kun päivittäin lapsiryhmä on erilainen ja lapsia tuodaan ja haetaan päivän läpi.

*Että hallita, hallita koko tätä kokonaisuutta ja totta kai pitää olla niin ku organisoitu. Organisoida pitää niin ku osata, organisoida asioita ja myöskin sitten delegoida sitä niin ko vastuita." (J4.)*

Johtajalta vaaditaan paljon osaamista ja paineensietokykyä muuttuvissa tilanteissa, mutta myös vastuun jakamista ja luottamista alaisiinsa.

## **Tiedonkulku**

Tiedonkulku tuo ehdottomasti oman haasteensa päiväkodin johtajien arkeen. Johtajan tulee olla kärsivällinen ja antaa asioille aikaa tapahtua. Vie paljon aikaa, että viestit ja mahdollisesti uudistukset tavoittavat kaikki työntekijät.

*Et hirveen paljon kärsivällisempi pitää olla jos päivässä (päivävuorolaiset puhuvat päivän aikana) mm. jotain puhutaan ja sovitaan niin, nii tota se on viikossa tai kuukaudessa niin ku se asia niin mennyt eteenpäin, mut että jaksotyössä niin tota se ottaa sanotaan keskimäärin kolme kertaa enemmän aikaa, se on sitten kuukausi tai kolme kuukautta. (J2.)*

Viestien välittäminen vie aikaa ja johtajien tulee olla valmiita viestimään monin eri tavoin henkilökuntansa kanssa.

*Pidän hirveän tärkeänä näitä isoja kokouksia, mitä meillä on näitä työkokouksia just sen takia, että silloin myö ollaan kaikki. Se on ainut kuukaudessa kerran tää suora vuorovaikutus. Totta kai me kirjoitellaan niitä kirjeitä ja lappuja ja lippuja, mutta onhan se ihan eri juttu, kun sä saat heti vastauksen ja sä voit jatkaa taas sitä dialogia. Eikä se niin ku tämmöstä, että toinen vastaa ja kolmena yönä sitten on kauhee kirjoitus. (J6.)*

Johtajat kaikki pohtivat haastatteluissaan sitä, kuinka tiedonkulkua saisi kehitettyä vielä paremmaksi, niin että uusien asioiden sisäistämiseen ei menisi viikkoja ja kuukausia. Yhdelläkään johtajalla ei tähän tosin ollut mitään taikakeinoja, vaan he uskoivat vahvasti, että pikku hiljaa ja pienillä muutoksilla asioita saadaan sujuvimmiksi ja tietoa kulkemaan nopeammin.

## **Erityistä tukea tarvitsevat lapset**

Erityistukea tarvitsevien lasten asema vuorohoidossa nousi vahvasti esiin johtajien haastatteluissa.

*..eilen vuoroesiemiesten kanssa puhuttiin tästä erityispedagogiikasta ja sekin niin ku nousee, et siellä oli asiantuntija meidän kanssa pohtimassa miten nää haasteet, haasteet niin ku näkyy täällä, miten erityispedagogiikkaa toututetaan täällä sitten vuorohoidossa. (J4.)*

Miten vuorohoidossa olevan lapsen erityisen tuen tarve huomioidaan ja miten voidaan varmistaa, että lapsi saa tarvitsemansa tuen päivittäin?



Voidaanko vuorohoidossa tukea tarpeeksi erityistä tukea tarvitsevaa lasta?

*..päiväryhmästä siirtyy lapsi ja sillä on jo siellä nää tukitoimet ja sit se tulee niin ku tollaseen, niin kyl mä niin ku nään, et voi kamala, ettekö mitenkään vois jatkaa sitten niin ku päivätoissa tai yrittää järjestää, et sen näkee jo silloin, et nyt tää ei helpota millään, et päinvastoin mennään. Et sellainen lapsen selviytyminen tossa on tosi vaikeeta ja löytää niit sellasia, niit tukitoimia. Meillä oli relto monta vuotta, nythän me ollaan, et meillä ei ole reltoa koko talossa, että se on se harmittava juttu. (J8.)*

*Ja lapsille on vaikee järjestää toimintaa kun ne tulee niin eri aikaan ja lapset ei välttämättä tuukaan ja sitten on se vaihtuvuus. (J8.)*

Johtajat olivat huolissaan, että riittääkö lastentarhanopettajien aika erityistä tukea tarvitsevien lasten tukemiseen vuorohoidon arjessa. Johtajat kaipaivat reltoja takaisin vuorohoitotaloihin helpottamaan lastentarhanopettajien työtä erityistä tukea tarvitsevien lasten kanssa.

*Ehdottomasti jokaisessa vuorohoitotalossa pitäisi olla relto, meillä ei ole ja tota, koska nyt tällä hetkellä meidän opettajien aika menee näiden erityistä tukea tarvitsevien lapsien asioiden hoitamiseen. Eli sitten ne normilapset jää vähäsen sivuun ja tota, tota niit on aika paljon vuorohoidossa tukea tarvitsevia lapsia johtuen siitä, että lähes 80 prosenttia vanhemmista on yksinhuoltajia, jotka tekevät vuorotyötä, joka tuottaa sitä semmosta tuen tarvetta. (J3.)*

Erityistä tukea tarvitsevia lapsia on siis vuorohoidossa ja he ehdottomasti tarvitsisivat nykyistä enemmän tukea sinne.

### **Johtajan läsnäolo**

Moni haastattelemani johtaja koki myös olevansa vahvasti mukana päiväkodin arjessa.

*..sun täytyy vähän enemmän niin ku olla mukana siinä toiminnassa ja nimenomaan näissä kasvatuskysymyksissä. (J8.)*

*Mä osaan joka ikisen lapsen nimen tässä talossa ja tunnistan sen lapsen. Vaikka mä olen hallinnollinen johtaja, niin mä haluan kuitenkin ja musta*

*tässä vuorohoidossa on tärkeää, että mulla on kuitenkin sellainen tuntuma ja suhde niihin lapsiin..(J6.)*

Johtajat näkivät läsnäolonsa tarpeellisena arjessa, koska näin heillä itsellään oli parempi käsitys, että mitä ryhmissä päivän aikana tapahtui ja mitä tukea työntekijät mahdollisesti tarvitsisivat.

## 6.2 Tuen tarve ja jo arjessa oleva tuki

### *Arjessa saatu tuki*

Kaikki haastattelemani vuorohoidon johtajat mainitsivat saavansa tukea arjessa kollegoiltaan. Vertaistuki muilta vuorohoidon johtajilta koettiin äärimmäisen tärkeänä ja paljon apua arkeen tuovana.

*..on tietystä nää meidän kokoukset, jotka on kerran kuukaudessa, niin sanottu sijoituskokouksen nimellä, jossa me kaikki vuorohoidon esimiehet koonnutaan sinne, niin siellähän me saadaan sitä vertaistukea, joka on äärettömän tärkeä.(J8.)*

*Tukee, vuoro, muilta vuorohoidon johtajilta ja esimiehiltä..ei mun oikeestaan näistä vuorohoidollisista asioista tarvitse ikinä oman päällikön kanssa juurikaan keskustella...jos mä en tiedä jotain niin mä tiedän, että mun kollega tietää.(4.)*

Vuorohoidon johtajien oma sijoituskokous nousi myös esiin kun keskusteltiin johtajien saamasta tuesta.

*Ollaan itse vuorohoitoyksiköiden johtajat perustettu tämmönen keskustelukokous, meillä on yhteinen valinta, että kaikki vuorohoitoon tarvitsevat perheet Helsingissä, niin käsitellään yhteisessä valintakokouksessa..siin samassa yhteydes me niit kaikkii yhteisiä pulmia koko ajan yritetään niin ku parantaa ja viedä eteenpäin ja samalla saada vinkkejä toisilta, et se on niin ku suurin tuki, mitä täs on on se toisten vuorohoitoyksiköitten esimiesten kanssa-ajatusten. (J1.)*

*..meillä on tietysti oma tämmönen vuorohoidon esimiesten niin ku tiimi, joka kokoontuu niin vuorohoidon sijoittelun, että muittenkin vuorohoitoon liittyvien asioiden niin ku ympärille.. (J5.)*

Tukea arkeen johtajat kokivat saavansa muiden vuorohoidon johtajien lisäksi omilta varajohtajiltaan ja lastentarhanopettajilta

*..ja sitten mulla on onneksi sellainen varajohtaja, joka tukee mua ja minä tuen häntä, et molemminpuolista se on. Ja sitten opettajilta, mä nään, et johtaja tarvitsee hyvät opettajat, se on se. (J3.)*

### **Tuen tarve arjessa**

Puolet haastattelemistani vuorohoidon johtajista koki, että he eivät tarvitse enää lisää tukea arkeensa kollegoidensa tuen lisäksi. Arki sujui hyvin ja kollegoilta voi aina kysyä tukea tarpeen mukaan.

*En mä tarvitse tukea, mulla on niin kova kokemus. Mä olen niin monta vuotta tehnyt sitä ja täällä on rakenteet jo. Sitä tarvii aina välillä, että otan itteäni kiinni, että ne rakenteet pysyy kunnossa. (J7.)*

*Jollain lailla tää niin ku sujuu tässä ja aina tosiaan voi kääntyä jonkun toisen johtajan puoleen. (J8.)*

Muilla neljällä haastattelemallani vuorohoidon johtajalla oli hyvinkin erilaisia avuntarpeita arjessa, työvuorolistat nousivat selkeästi yhtenä aikaa vievänä asiana esiin.

*Sihteeri, ehdottomasti kaikki toimistoon ja hallinnan tehtävät, tällasiin juttuihin ni sieltä pitäis saada..Me ollaan niin ku käytännössä puolet ajasta menee niin ku toimisto- ja sihteerintöihin..se ois ehdottomasti semmonen, sillon voisi jäädä aikaa siihen, mihin täällä oikeesti sitä pitäis käyttää. (J1.)*

*..et ainut on noi työvuorolistat, et se on kyllä tosi niin ku työlästä..ei sille mitään voi, tää johtaminen on semmosta ja sitten ne työvuorolista muuttuu monta kertaa ja lasten läsnäolot muuttuu monta kertaa, se se on vaan sitä veivaamista.. (J3.)*

Vuorohoidon johtajat kaipasivat myös Helsingin kaupungilta lisää linjauksia omaa työtään helpottamaan. Johtajat kaipasivat selkeitä ja yhteisiä vuorohoitoa ohjaavia sääntöjä, jotta kaikissa vuorohoitopäiväkodeissa palveltaisiin perheitä samalla tavalla.

*Että jollain tapaa toivois, vois ehkä myös niin ku hieman, hieman niin ku yksityiskohtaisempia sääntöjä, koska mulla on ainakin se huoli, että aika paljon näitä sääntöjä ja toimintatapoja, ne on talokohtasia..et mein pitäis pyr-*

*kiä niin ku palvella helsinkiläisiä perheitä tasapuolisesti huolimatta siitä, että missä ne asuu tai käy töissä. (J4.)*

*..mun mielestä kaupungin pitäis ohjeistaa perheitä jontenkii sillä tavalla selkeemmin, et se ois kaiklla sama standardi ja, et siihe sitouduttas. (J1.)*

Asiakasohjaukseen kaivattiin myös lisää työtä selkeyttäviä linjauksia. Perheille annettaviin ohjeistuksiin, mm. lapsen hoitotuntien yläkattoa koskevia ohjeistuksia.

*Varmaan asiakasohjaukseen, että se vois olla yks semmonen, että siinä voisi vielä enemmän olla (linjauksia). Kyllä se toki onkin asiakasohjauksessa, mutta, että vielä voisi olla enemmän ohjeistettu sitä ja sitte tavallaan miettiä sitä vuorohoitoa sieltä asiakkaan näkökulmasta.. (J5.)*

*Siit ei oikein oo semmosta, mun mielestä kaupungin pitäis ohjeistaa perheitä jotenkii sillä tavalla selkeemmin, et se ois kaikilla sama standardi ja, et siihe sitouduttas, jotta se ei oo pelkästään niin ku kasvatushenkilöstön piipityksen..et mä tykkäisin niin, et kaupungilla ois semmonen, että et ois joku lappu, minkä perhe saisi kouraan ku lapsi aloittaa täällä ja sit se annettas työntantajalle, että tällaset kuviot töytyy nyt niin ku toimia. (J1.)*

*..nääh lapsen hoitotunnit esimerkiksi, et kun rupee hipomaan 300 tuntia niin se käydään se keskusteluperheen kanssa, mut et siihen ei oo sellasta mitään ylärajaa. Et se on ihan niin ku yks sellanen mihin todella kaivoattais sitä. (J8.)*

Yksi haastattelemistani johtajista nosti tässä kohdin esiin myös vuorohoidon henkilökunnan työajat sekä palkkauksen.

*Et vois tehdä lauantait ja sunnuntait, mutta onko se oikein, et tämmösiä mietitään sitä ja toisaalta ajattelisin, et olis hyvä linjata nääh asiat, että tehdäänkö Helsingissä, tekeekö opettajat niin ku myös lauantai ja sununtai ja iltaa, et tota vai onks se niin, et jokainen saa valita, et en tiää. Joo, ei niitä linjauksia kai hirveesti oo..että linjattaisiin, että lastentarhanopettajien ja yleistyöaikaalaisten palkka olis korkeempi. Niiden lastenhoitajien ja lastentarhanopettajien, et tänne pitäis saada ne parhaimmat työntekijät tänne vuorohoitoon, koska tää on rankempaa kuin normi päiväkotihoito, et se palkka. (J3.)*

### 6.3 Vuorohoidon vahvuudet ja hyvät käytänteet

#### *Vuorohoidon tärkeys palveluna*

Päällimmäisenä nousi esiin se kuinka tärkeä palvelu vuorohoito on perheille, kun haastattelemani johtajat puhuivat vuorohoidon vahvuuksista. Vuorohoito mahdollistaa monen perheen vanhempien työssäkäynnin. Monet vanhemmat tekevät vuorotöitä ja näin ollen lapsetkin tarvitsevat vuorohoitoa.

*..ja sit mun mielestä on tärkeätä, että näillä lapsilla on siellä joku paikka, missä ne on kun niiden vanhemmat tekevät epäsäännöllistä työtä. Että, että ei oo niin kuin mummin, kummin kaimoja vaan se on aina se yks paikka, missä on iso määrä aikuisia, mutta kumminkin ne on sitten, tulee tutuksi ne aikuiset. Se on ehdottoman niin ku hyvä juttu. (J4.)*

*Vuorohoidossa on se hyvä, että on yksi paikka mihin ne tulevat, niin ku sanoinakin, lapset tulee. Sit meillä on hiroittävän tyytyväinen asiakaskunta. Huomattavasti niin ku tyytyväisempi mun mielestä kuin päiväpuolen asiakkaat. (J7.)*

*..että tää on niin ku mitä tahansa niin ku perheiden palvelua, mitä perheet tarvitsee, et ihmiset on ravintoloissa töissä ja voi olla lentäjä, sairaanhoitaja ja lääkäri, joka työskentelee ja me tarvitaan yhteiskunnassa niitä palveluja.. (J5.)*

*..perheet on kauheen niin ku sillain tietysti tyytyväisiä, ne pystyy tekemään sitä työtään, mikä heillä on. (J8.)*

#### *Vuorohoito lisää lasten sosiaalisuutta*

Johtajat näkivät vuorohoidon myös lisäävän siellä hoidossa olevien lasten sosiaalisuutta. Kaverit vaihtuvat vuorohoidossa lapsilla päivittäin, aina hoitovuorojen mukaan.

*..että ne lapset, jotka on täällä vuorohoitoyksikössä, niin lasten sosiaalinen osaaminen kasvaa, koska täällä ei oo vakiokavereita aina ja täällä riippuen kellon ajasta ja päivästä ni koko ajan leikitään niin ku erikäisten lasten kanssa eri porukoissa, jopa eri huoneissa..kauheen hyvät sosiaaliset taidot tulee lapsille.. (J1.)*

*..jos ajatellaan noita meidän lapsia niin tota ne on ihan hirveen sosiaalisia, hirveen hyvin leikkiviä, et mä oon myös jäänyt miettimään sitä, et nyt ku tota puhutaan, et mikä se vaikutus siihen sosioemotionaaliseen kehitykseen on..vaikuttaa siltä, et aika onnelliset lapset täällä on. (J2.)*

### ***Työntekijöiden vahva ammattiosaaminen***

Vuorohoidon nähtiin kehittävän paljon henkilökunnan tiimityöskentelyä ja myös vahvistavan työntekijöiden ammattiosaamista. Vuorohoidossa perheitä nähdään enemmän ja perheiden ongelmat otetaan puheeksi pikaisesti.

*Tiimityöskentely on vahvaa tässä talossa, ne käy tiimien kanssa keväällä miten systeemit on toteutuneet ja siltä pohjalta ne rupeaa rakentamaan sitä uutta. (J7.)*

*..sit kun on täällä ollut töissä niin pärjää missä vaa. Ja tota täällä oppii ottamaan perheiden kanssa puheeksi erilaisia asioita, esimerkiksi vanhempien jaksaminen, lasten rajattomuus, perheen alkoholinkäyttö. Et kun on ollut vuorohoidossa, nää asiat on pakko ottaa perheen kanssa puheeksi. Ne näkyy aika helposti täällä ja tota meidän työntekijät oppii siihen aika nopeesti..et se on se hyvä asia siin vuorohoidossa, että täällä työntekijät uskaltaa ottaa puheeksi.. (J3.)*

### ***Vuorohoitoyksiköiden omat hyvät käytänteet***

Johtajat puhuivat paljon omista hyvistä käytänteistään omissa vuorohoitoyksiköissään. Jokaisella vuorohoitoyksiköllä oli omia, juuri sinne oman yksikön tarpeita varten luotuja käytänteitä. Muutamassa vuorohoitoyksikössä Helsingissä toimii myös päiväpuoli ja kyseiset päiväkodit tekivät paljon yhteistyötä päiväpuolen ja vuorohoitopuolen välillä.

*..tässä on tää yhteistyö noitten päiväryhmien kanssa lisääntynyt. Meillä on yhteiset kehittämispäivät aina, jossa me ollaan ja meillä kaikki tuntee kaikki. Meillähän on paljon sellasta, että vuorohoidossa*

*voi olla tilanteita, että on vähän väljyyttä, niin silloin sieltä siirrytään päivän puolelle. (J8.)*

Vuorohoidon toimiminen samassa yksikössä päivätaalon kanssa tuo myös mahdollisuuksia joustaa päivävuoroa tekevien lasten aikataulujen suhteen. Yhdessä yksikössä lounas on jaettu kahteen eri kattaukseen ja näin palvelullaan paremmin juuri niitä lapsen tarpeita. Aikaisemmin hoitoon tulevat lapset sekä ikänsä puolesta aiemmin lounasta tarvitsevat syövät ensin ja muut voivat esimerkiksi jäädä vielä pihalle leikkimään ja tulla vasta myöhemmin sisälle syömään omana ryhmänään.

*..myös päiväryhmässä, mutta tota myös vuororyhmässä esimerkiksi niin pyritään siihen lapsi- niin ku lapsiläheiseen tai lapsimyönteiseen tai lapsen huomioivaan, esimerkiksi sen päiväjärjestyksen luomiseen. Tota se, mikä meillä on ollut hirveen toimiva, niin meillä on hirveen monessa ryhmässä, molemmissa hoitomuodoissa esimerkiksi tää ykkös- ja kakkoskattaus. Et meille ei tarvi tulla tiettyyn aikaan saadaan jotain tiettyä palvelua..ykköskattaukseen tulee ne lapset, jotka tulee aikaisemmin päivähoitoon tai on ikänsä puolesta niin pieniä, että tarvi niin ku aikaisemmin syödä ja mennä nukkumaan..sitten se kakkoskattaus saattaa jäädä vielä pihalle ja tulla puoli kahdentoista jälkeen vasta sisälle ja syödä sitten rauhassa omana kattauksenaan..(J2.)*

Toisessa vuorohoitoyksikössä ryhmät menevät porrastetusti kiinni alkuillan ja illan mittaan ja viikonloppuisin auki on vain 1-2 ryhmää. Nuorimpien lasten ryhmä pysyy myös aina omissa tiloissaan ja jos toimintaa tiivistetään, niin sitä tiivistetään aina nuorimpien lasten ryhmään päin, ei koskaan niin, että pienimmät siirtyisivät pois omista ryhmätiloistaan.

*..ryhmien jako tällasiin systeemeihin..et meil on niin ku osa ryhmist menee aina aikasemmin kiinni, et yks menee viidelt kiinni ja seuraava menee kahdeksalt kiinni arkena ja sitte viikonloppuna on vaan niin ku 1-2 ryhmää auki. Ja semmone hirveen hyvä käytänne mun mielest vuorohoidossa, että pienimmät lapset saa olla aina omassa huoneessa oli mikä tahansa päivä tai kellonaika..että jos tiivistetään toimintaa niin tiivistetään sinne pienten huoneeseen päin. Ehkä tärkeimpiä meidän niin ku semmosista käytänteistä on tämä. (J5.)*

Yhdessä yksikössä on johtaja kehitellyt oman taulukon, jonka avulla lasketaan aikuisten suhdelukua suhteutettuna hoidossa oleviin lapsiin. Kyseisessä excel-  
taulukossa huomioidaan lasten iän tuomat kertoimet sekä erityisen tuen tuomat

kertoimet ja näiden avulla lasketaan kuinka paljon henkilökuntaa täytyy olla paikalla mihinkin kellonaikaan. Samanlaisia taulukoita käytetään myös lasten loma-aikojen suunnittelussa.

*..meillä on hyvä semmonen käytäntö, että meillä on, ko millä tapaa me niin ko lasketaan lapsien ja aikuisten suhdetta ja suhdeluku toteutuu, missä otetaan huomioon iän tuomat kertoimet, erityisen tuen tuomat kertoimet ja katotaan mihin kellonaikaan minäkin päivänä on mikäkin määrä aikuisia ja sitten hienosäädetään sitä. Toimii hienosti excel-pohjaisella taulukolla ja on tosi hyvä systeemi ja, ja tota oon tehnyt muillekin päiväkodeille sitten tehnyt ja tuomut ja samat loma-aikojen suunnittelussa ja kaikessa tällaiset taulukot. (J4.)*

Myös erilaiset kokoustamistavat ja erilaiset vanhemmille järjestettävät tapahtumat nousivat haastatteluissa esille. Yhdessä vuorohoitoyksikössä johtaja ei enää pitänyt ollenkaan iltakokouksia henkilökunnalle vaan hän halusi, että vuorotyötä tekevä henkilökunta saa viettää iltansa kotona. Heidän yksikössään ei myöskään vanhemmille järjestetty omia iltatilaisuuksiaan vaan mieluummin tilaisuuksia, joihin vanhemmat osallistuvat lastensa kanssa ja tekevät jotain yhdessä.

*..jolloin me tavataan koko porukka toisiamme; kaksi kertaa vuodessa tykykehittämispäivillä. Iltakokouksia mä en pidä ollenkaan enää, mun mielestä ihmiset on kun ne tekee vuorotyötä, niin musta niiden pitää saada olla illat kotona tai siellä missä ovatkin. Samoin me ei pidetä myöskään vanhempien iltatilaisuuksia, me pidetään sellaisia isoja pihatapahtumia ja sitten jotain pihasuunnistusta tai sadonkorjuujuhlia tai jotain sellaista, jotta vanhemmat ja lapset tekee yhdessä. (J7.)*

### ***Vuorohoidon johtamisen mielekkyys ja positiiviset haasteet***

Puolet haastattelemistani johtajista puhuivat siitä, että kuinka mielekästä ja haastavaa vuorohoidon johtaminen on. Vuorohoidon johtamisessa nähtiin pedagogista haastetta sekä paljon monipuolisuutta. Vuorohoidon kehittämismahdollisuudet nähtiin myös monipuolisina ja positiivisina haasteina johtaja työssä.

*..että täs on paljon kehittämistä, kehittämistä tässä toiminnassa ja tässä on niin paljon, just on niin paljon mahdollisuuksia kehittää..ja mä tykkään, tykkään just tollasesta kehittämis, kehittämisaspektista tähän työhön.(J4.)*



*..sen takia, että se on tota tää tekee niin ku semmoseksi monipuoliseksi tän työn..(J8.)*

*..että mä haluan niin ku monipuolisen työnkuvan itselleni ja nähdä niin ku sitä päivähoitoa niin ku monesta näkökulmasta..(J5.)*

*..mun mielestä se (vuorohoidon johtaminen) on tota semmonen sopiva pedagoginen haaste. (J2.)*

Kaupungit antamat resurssit vuorohoidolle olivat myös johtajien mieleen. Vuorohoitoyksikköä johtaessa johtajalla on vain yksi yksikkö eikä useita niin kuin päiväpuolella nykyisin on. Päiväpuolen johtajalla saattaa olla helposti johdettavinaan kaksi tai kolmekin päiväkotia.

*Hyvii puolii täs on nyt johtamisen kannalt esimerkiksi se, et onneksi Helsingin kaupunki on muute resurssoinut sen nyt niin, että mulla ei oo täl hetkel mitään muuta ku tää yks vuorohoitoyksikkö..et jos mulla ois tavalliset päiväkodit ni mulla olis kaks tai kolme päiväkotii.. (J1.)*

Johtajien haastatteluissa puhuttiin myös puhtaasta halusta auttaa lapsia ja perheitä sekä työntekijöitä. Myös vuorohoidossa työskentelyn ”epämääräisyys” viehätti.

*..mikä mulle on niin ku sisällä, et kyllä mä haluun auttaa lapsia ja perheitä ja työntekijöitä myös, et mä haluisin, et työntekijät voi hyvin ja, et mä pysyisin auttamaan..Et siksi mä en haluis olla missään Lauttasaassa tössä, missä ei ole apua tarvitsevia perheitä ja lapsia niin paljon. Et siksi mä tykkään olla tässä vuorohoidossa.. (J3.)*

*Mä tykkään tästä epämääräisyydestä. Mä en varmaan olis ollenkaan päivähoitoalalla jos tätä ei olis silloin perustettu. (J7.)*

Kaikki haastattelemani vuorohoidon johtajat pitivät paljon työstään ja sen haasteista. He olivat valmiita yhdessä kehittämään vuorohoitoa eteenpäin ja ratkaisemaan sen haasteita.

*..vuorohoidosta pitää tykätä. (J7.)*

Seuraavassa taulukossa 1 olen koonnut tulososion keskeisimmät esille nousseet asiat selkeästi tutkimuskysymysten ympärille.

Taulukko 1 Tulostion keskeinen koonti

Tutkimusongelmat	Keskeiset löydökset
<p>Vuorohoidon ja sen johtamisen erityispiirteet ja haasteet</p>	<p><i>Erityispiirteet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jaettu johtaminen</li> <li>- pedagogisen vastuun jakaminen</li> <li>- kehittämisvastuun jakaminen</li> <li>- lasten epäsäännölliset hoitovuorot sekä henkilökunnan epäsäännölliset työvuorot</li> </ul> <p><i>Haasteet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- työvuorosuunnittelun haasteet</li> <li>- tiedonkulun hitaus</li> <li>- erityistä tukea tarvitsevien lasten huomioiminen</li> <li>- johtajan vahva läsnäolo päiväkodin arjessa</li> </ul>
<p>Tuen tarve ja jo arjessa oleva tuki</p>	<p><i>Arjessa oleva tuki</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kollegoiden tuki</li> <li>- varajohtajien tuki</li> <li>- lastentarhanopettajien tuki</li> </ul> <p><i>Tuen tarve</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- selkeät linjaukset vuorohoitoon kaupungin tasolla puuttuvat</li> <li>- asiakasohjauksen puutteelliset linjaukset kaupungin tasolla</li> </ul>
<p>Vuorohoidon vahvuudet ja hyvät käytänteet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vuorohoidon tärkeys palveluna</li> <li>- Vuorohoito lisää lasten sosiaalisuutta</li> <li>- Työntekijöiden vahva ammattiosaaminen</li> <li>- Vuorohoitoyksiköiden omat hyvät käytänteet</li> <li>- Vuorohoidon johtamisen mielekkyys ja positiiviset haasteet</li> </ul>

## 7 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaista on vuorohoidon johtajien arki. Mitkä ovat vuorohoidon ja sen johtamisen erityispiirteet ja haasteet, minkälaista tukea vuorohoidon johtajat saavat jo työssään ja mitä tukea he siinä vielä kaipaisivat sekä mitkä ovat ne vuorohoidon ja sen johtamisen vahvuudet ja hyvät käytänteet. Tutkimuskohteena minulla oli Helsingin kaupungin kaikkien kahdeksan vuorohoitoyksikön johtajat. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kaikki kahdeksan vuorohoidossa toimivaa päiväkodin johtajaa. Tutkimuksessa selvisi, että vuorohoidolla ja sen johtamisella on paljon erityispiirteitä sekä erilaisia haasteita enemmän kuin, mitä päivätaaloa johtavilla päiväkodinjohtajilla on arjessaan. Tutkimustulosten vertaaminen aiempiin tutkimuksiin on varsin haastavaa, koska aiempaa tutkimusta vuorohoidon johtajien arjesta ei ole tehty. Tutkimukseni tuloksista löytyi kuitenkin jonkin verran yhtymäkohtia varhaiskasvatuksen johtajuudesta tehtyihin tutkimuksiin, joissa on sivuttu varhaiskasvatuksen johtajuutta ja jaettua johtajuutta päiväkodeissa.

### 7.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Tutkimustuloksissa vahvasti esiin nousi pedagogiikka, kun johtajat miettivät vuorohoidon erityispiirteitä. Kuinka johtajat voisivat varmistaa, että kaikki vuorohoidossa olevat lapset saisivat osakseen laadukasta varhaiskasvatusta vaihtelevista hoitoajoistaan huolimatta. Johtajien mukaan osaava henkilökunta ja etenkin ammattitaitoiset lastentarhanopettajat ovat suuressa roolissa vuoro-

hoidossa, kun puhutaan pedagogiikasta. Palviaisen (2007) mukaan pedagogiikka vuorohoidossa vaatii henkilökunnan ammattitaitoa ja uusia näkökulmia (Palviainen 2007, 68-69). Vuorohoidon johtajan täytyy olla tietoinen, mitä omassa yksikössä tapahtuu ja olla toiminnassa enemmän mukana kuin mitä päiväta-  
lojen johtajien täytyy olla mukana. Johtajan tulee olla hyvin selkeästi perillä johtamansa yksikön toiminnan sekä pedagogiikan tilasta sekä pystyä luomaan sille tavoitteita tulevaisuuteen. (Fonsén 2010, 136; Puroila ym. 2002, 40; Rodd 2006, 39.) Vuorohoidon johtajat miettivät myös paljon erityistä tukea tarvitsevien lasten asemaa vuorohoidossa. Heillä oli huoli siitä saavatko lapset varmasti tarpeeksi tarvitsemaansa tukea, hoitovuorot kun ovat hyvin vaihtelevia.

Tutkimuksessa nousi vuorohoidon ja sen johtamisen muitakin erityispiirteitä pedagogiikan toteuttamisen lisäksi. Tiedonkulku koettiin hyvin haasteellisena ja hitaana vuorohoidossa johtuen henkilökunnan muuttuvista työvuoroista. Johtajien mukaan uusien asioiden kaikille tiedoksi tuominen saattoi kestää kolmekin kertaa kauemmin kuin mitä asia olisi kestänyt päivätalossa. Näin kaikkien uudistusten tekeminen ja asioiden eteenpäin vieminen nähtiin haasteellisena ja aikaa vievänä. Lisäksi myös työvuorosuunnittelu oli johtajille haastavaa henkilökunnan ja lasten muuttuvien työ- ja hoitovuorojen vuoksi. Yhdessä vuorohoitoyksikössä johtajalla oli käytössä hänen itse tekemänsä excel - taulukko, jolla hän laski lasten iän ja erityisen tuen tarpeen antavien kertoimien avulla henkilökuntatarvetta tunneittain ja päivittäin. Ajankäyttö painottuu helposti hallinnollisiin tehtäviin, mikä on samalla pois muista tärkeistä tehtävistä. Halfon & Friendly (2015, 60) viittaavat artikkelissaan samoihin ajankäytöllisiin ongelmiin, siihen että kuinka paljon aikaa henkilökunnan työvuorosuunnittelu vie.

Tutkimuksessa kävi selkeästi ilmi, että vuorohoidon johtajalla tulee olla paljon ammatillista osaamista ja hänen täytyy pystyä hallitsemaan monia asioita samanaikaisesti. Vuorohoitoa johtaessa johtajan täytyy olla valmis elämään jatkuvassa muutoksessa, lasten hoitovuorot muuttuvat päivittäin samoin kuin henkilökunnan työvuorot. Helsingin kaupungilla osa vuorohoidossa työskentelevistä

lastenhoitajista tekevät vuorotyötä eli ovat jaksotyöläisiä, tämä tarkoittaa sitä, että voi mennä viikkojakin ennen kuin johtaja näkee työntekijäänsä. Vuorohoidon vaihtelevuus tuo paljon haastatte tiedonkulkuun ja asioiden kehittämiseen. Roddin (2006) mukaan kokonaisuuden johtaminen korostuu selkeästi varhaiskasvatuksen johtajan roolissa. Roddin (2006) mukaan johtajan tehtävä on muutoksessa tukea työyhteisöään, suunnitella toimenpiteitä ja prosesseja ja pitää tavoitteet mielessään. (Rodd, 2006, 194-195.) Nämä samat asiat korostuvat myös vuorohoidon johtamisessa, johtajan on hallittava vuorohoidon jatkuvasti muuttuva kokonaisuus ja olla tukena työntekijöilleen tässä jatkuvassa muutoksessa. Vuorohoidossa johtajan on myös suunniteltava ja kehitettävä vuorohoidon käytänteitä jatkuvasti.

Jokaisella tutkimuksessa olleella vuorohoitoyksiköllä oli paljon omia hyviä käytänteitä arjen sujuvuuden lisäämiseksi. Johtajat olivat vuosien aikana hioneet juuri heidän yksiköilleen sopivat käytänteet. Roddin (2006) mukaan tehokas johtajuus edellyttääkin johtajalta selkeää tulevaisuuden visiota ja toimintasuunnitelman ylläpitämistä. Päiväkodin johtajuutta voi olla vaikea määritellä selkeästi, koska kasvatusympäristöt ja johtajien kontekstit eroavat merkittävästi toisistaan. (Rodd 2006, 24, 48.) Vaikka vuorohoitoyksiköt tarjoavat samaa palvelua ja toimivat samalla periaatteella niin jokaisessa yksikössä ja sen johtamisessa on omat erityispiirteensä ja haasteensa.

Tutkimuksessa selvisi, että johtajat saivat tutkimuksen tekohetkellä jo paljon tukea arkeensa. Muut vuorohoidon johtajat olivat tärkeässä roolissa, kun puhuttiin päivittäisestä tuesta. Vuorohoidon johtajilla oli myös yhteinen valintakokous, jossa he keskustelivat vuorohoidon asioista ja tekivät yhteisiä päätöksiä. Johtajat mainitsivat myös ammattitaitoiset alaisensa, joilta he saivat tukea päivittäin. Etenkin lastentarhanopettajien rooli koettiin tärkeänä apuna vuorohoidon arjessa. Johtajuuden jakaminen on nykypäivänä työyhteisöissä aivan välttämätöntä johtajan suuren työmäärän vuoksi. (Pearce 2004, 47; Ropo ym. 2005, 18-19.) Vastuuta arjessa jaettiin lastentarhanopettajille sekä varajohtajille.

Tiimityön merkitys korostui myös tutkimuksessa, johtajien mielestä vuorohoidon työntekijät ovat hyvin motivoituneita ja pitävät työstään.

Tutkimuksesta käy ilmi, että johtajat kaipasivat arkeensa hyvin pitkälti hallinnollista tukea. Työvuorosuunnittelu vei paljon aikaa johtajien arjessa ja siihen haluttiin lisää tukea. Rönkä ym. (2017, 4) nostavat esiin Halfon & Friendlyn (2015) tutkimuksen, jossa henkilökunnan työvuorosuunnittelu nähdään yhtenä suurimmista haasteista vuorohoidossa. Yksi haastattelemani johtaja toivoi itselleen sihteeriä, joka hoitaisi suurimman osan paperitöistä ja näin hänelle jäisi itselleen aikaa tärkeimmälle eli pedagogiikan tukemiselle ja kehittämiselle. Johtajat toivoivat myös selkeitä linjauksia Helsingin kaupungilta vuorohoidolle. Asiakasperheiden ohjaukseen haluttiin selkeämpiä ja koko kaupunkia koskevia linjauksia, kuten myös lasten hoitotuntien yläkattoon. Selkeät asiakasohjeistukset sekä vuorohoitoa koskevat linjaukset ja ohjeistukset helpottaisivat johtajien työtä ja myös asettaisi perheet samanarvoiseen asemaan huolimatta siitä, että missä päin kaupunkia he asuvat tai työskentelevät.

Tutkimuksesta käy ilmi, että kaikki vuorohoidon johtajat pitivät työtään erityisen mielekkäänä ja nauttivat sen tuomista haasteista. Vuorohoidossa työskentely ja sen kehittäminen olivat kaikille johtajille hyvin tärkeää. Johtajat kokivat myös, että vuorohoidossa työskentely kasvattaa niin johtajan kuin henkilökunnan ammattitaitoa hyvin paljon, koska vuorohoidossa työskentely koettiin haastavampana kuin päiväpuolella työskentely. Myös OHOI -raportissa nostettiin esille kuinka vuorohoidon työntekijän tulee olla joustava työvuorojärjestelyissä sekä varhaiskasvatuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa, sekä työntekijältä edellytetään kykyä ottaa vastuuta ja tehdä itsenäisiä ratkaisuja. Vuorohoidossa työskentelevällä henkilöllä tulee olla kyky yksintyöskentelyyn pienryhmän kanssa tai jopa yksittäisen lapsen kanssa ja työntekijän tulee nähdä pedagogiset mahdollisuuden eri vuorokauden aikoina. (Peltoperä ym. 2016, 81).

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu

Olen pyrkinyt tutkimuksen luotettavuuden ylläpitämiseen kuvaamalla mahdollisimman tarkasti kaikki vaiheet tutkimukseni kulussa. Olen selkeästi kertonut tutkimukseni tarkoituksesta, sen kohdejoukosta ja kohdejoukon valinnasta sekä aineiston keräämisestä ja aineiston analysoinnista. Nämä kyseiset seikat ovatkin erittäin tärkeitä huomioida kun puhutaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista (Rubin & Rubin 2012, 64; Tuomi & Sarajärvi 2013, 140–141). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulosten siirtäminen suoraan toiseen ympäristöön ei ole mahdollista, vaan tutkimuksen siirrettävyys on kiinni tutkimusympäristöjen ja tutkimuskohteiden samankaltaisuudesta. Tutkimusta tehdessä kaikkien tutkimusvaiheiden kuvaaminen mahdollisimman tarkasti ja selkeästi mahdollistaa sen, että tutkimustulokset voidaan kuvitella siirrettäväksi johonkin toiseen samankaltaiseen ympäristöön. (Eskola & Suoranta 1998, 68; Hirsjärvi ym. 2000, 182.) Pysin kuvaamaan tutkimusta mahdollisimman tarkasti jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Tutkimuksessa käytin aineistona vain tätä tutkimusta varten kerättyä haastatteluaineistoa.

Tutkimukseni kohdejoukko valikoitui tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotannalla. Valitsin kaikki Helsingin kaupungin vuorohoitoyksiköiden johtajat, jotta sain selkeän käsityksen juuri Helsingin kaupungin vuorohoidon johtajien arjesta. Haastattelujeni teemat olivat tuttuja johtajille eikä haastatteluissa käytetty vaikeita termejä. Haastattelut käsittelivät johtajille tuttuja aiheita koskien heidän vuorohoidon johtamista sekä vuorohoidon arkea haasteineen ja hyvine puolineen. Haastatteluista kerättyä tietoa voidaan pitää uskottavana, koska haastattelut käsittelivät teemoja, jotka olivat tuttuja sekä haastateltavilleni että minulle itselleni.

Tutkimukseni aineisto kerättiin haastattelemalla vuorohoidon johtajia teema-haastattelun menetelmää käyttäen. Tein kaikki haastattelut sekä litteroinnit itse. Mielestäni teemahaastattelu oli sopivin menetelmä tähän tutkimukseeni. Jos tutkimukseni kohdejoukko olisi ollut suurempi, niin olisin saattanut käyttää

myös kyselylomaketta aineistonkeruumenetelmänä. Haastattelujeni teema-alueet käsittelivät vuorohoidon ja sen johtamisen erityispiirteitä ja haasteita, vuorohoidon johtajien jo arjessa saamaa tukea sekä mitä tukea he vielä kaipaisivat ja viimeisenä teema-alueena minulla oli vuorohoidon hyvät puolet ja käytänteet. Kaikki haastatteluni sujuivat varsin hyvin, vaikka minua itseäni kyllä jännitti jonkin verran. Tuttuja vuorohoidon johtajia oli hieman helpompi haastatella kuin heitä, joita olin tavannut vain muutaman kerran tai en ollenkaan aikaisemmin. Sain kerättyä kaiken tarvitsemani aineiston ensimmäisillä haastattelukerroilla eikä minun tarvinnut enää palata lisäkysymyksien kera asiaan. Koehaastattelu kannattaa tehdä aina ennen varsinaisia haastatteluja ja minä olin tehnyt toiseen kurssiin liittyen pienen tutkimuksen vuorohoidon johtamisesta ja tehnyt testihaastattelun kahdelle vuorohoidon johtajalle. Tekemäni testihaastattelut toista yliopiston kurssia varten eivät tietenkään olleet niin laajoja kuin itse tutkimustani varten tekemät, mutta auttoivat minua saamaan kuvaan haastattelujen tekemisestä.

Tutkimuksestani saamia tuloksia ei voi verrata aiempiin tutkimuksiin, koska vuorohoidon johtajuutta ei ole aiemmin tutkittu. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tarkoitus on enemmän tavoittaa näkökulmia kuin yleistettävää totuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 213; Tynjälä 1991, 392.) Koen itse onnistuneeni tavoittamaan näkökulmia vuorohoidon johtamiseen ja sen erityispiirteisiin. Tutkimukseni tulokset osoittavat, että millaista vuorohoidon johtaminen oli vuonna 2013 Helsingin kaupungin vuorohoitoa tarjoavissa yksiköissä. Esittelin tutkimustuloksieni yhtäläisyyksiä yhdessä aiemmin samasta aiheesta tehtyjen tutkimusten kanssa. Tutkimuksissa käsiteltiin vuorohoitoa ja johtajuutta varhaiskasvatuksessa. Tutkimukseni tuloksista löytyi yhtäläisyyksiä näiden tutkimusten kanssa. Tutkimukseni lisäsi myös yleistä tietoutta vuorohoidon johtamisesta ja sen linjauksista Helsingin kaupungilla ja tutkimukseni avulla vuorohoitoa ja sen linjauksia olisi mahdollista kehittää eteenpäin. Tutkimukseni avulla olisi mahdollista kehittää uusia malleja vuorohoidon toimintaan Helsingissä ja myös muissa Suomen kunnissa.



### 7.3 Jatkotutkimushaasteita

Tämän tutkimuksen tuloksissa korostuu ennen kaikkea vuorohoidon ja sen johtamisen erityispiirteet. Myös vuorohoidon johtajan laajat ja monipuoliset työtehtävät nousevat esiin. Tutkimustulosten avulla voidaan kehittää vuorohoitoa ja etenkin sen linjauksia Helsingissä ja miksi ei myös muissa kaupungeissa ja kunnissa, jotka vuorohoitoa palveluna tarjoavat. Tutkimuksessa korostui myös osaavan ja ammattitaitoisen henkilökunnan merkitys vuorohoidossa, työ nähtiin selkeästi haastavampana kuin päivätalossa työskentely. Vuorohoidon henkilökunnan ja johtajien lisäkoulutusta tulisi lisätä ja näin saada entistä osavampaa henkilökuntaa vuorohoitoon työskentelemään.

Tutkimukseni oli vain pieni katsaus vuorohoidon johtamiseen ja sen takia mielestäni vuorohoidon johtamista voisikin lähteä tutkimaan laajemmin valtakunnallisella tasolla. Helsingin kaupungilla on omat säädökset ja linjaukset vuorohoidolle ja hyvänä tutkimushaasteena olisivatkin vuorohoidon linjaukset valtakunnallisesti. OHOI -raportissa esitellään varsin laajasti kuinka Keski-Suomen alueella vuorohoidon raameja kehitettiin (Peltoperä ym. 2016, 63-64.) Tutkimukseni aineisto kerättiin loppuvuodesta 2013 ja nyt voisikin tehdä jatkotutkimuksen miten tilanne on muuttunut Helsingissä sitten vuoden 2013. Miten uusi varhaiskasvatustilain ja esiopetuslaki vaikuttavat vuorohoidon toimintaan ja johtajien työhön siellä? Yhtenä jatkotutkimushaasteena näen myös pedagogiikan toteuttamisen vuorohoidossa. Kuinka niille lapsille, jotka tekevät enimmäkseen ilt- ja yövuoroja tarjotaan laadukasta varhaiskasvatusta ja esiopetusta? Esiopetukseen osallistuminen on velvoittavaa niin tulisiko lasten ja perheiden venyä esikouluaikatauluihin vai voidaanko esiopetusta toteuttaa joustavammin? Entä kuinka vuorohoidossa huomioidaan lasten yksilölliset tarpeet?

## LÄHTEET

- Alanen, M. 2016. Kontekstina vuorohoito – lastentarhanopettajien ja lasten vanhempiennäkökulmat tarkastelussa. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteen yksikkö: Tampere. Osoitteessa <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99649/GRADU1472823761.pdf?sequence=1> (Viitattu: 12.6.2017)
- Anne, T. & Segal, U. A. 2003. Center Based Evening Child Care: Implications for Young Children’s Development. *Early Childhood Education Journal* 30(3), 137–143.
- Anne, T. & Segal, U.A. 2007. Implications of Japan’s center-based night care: a 1-year follow-up. *Early Childhood Education Journal* 35(3) 293–299.
- Asetus lasten päivähoidosta 239/1973.
- Bamberg, T., Laine M. & Jokinen, P. (toim.) 2007. Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus: Helsinki.
- Colmer, K. 2008. Leading a learning organisation: Australian early years centres as learning networks. *European Early Childhood Education Research Journal*, 16(1) – Leadership and Management. Saatavana osoitteessa <https://doi.org/10.1080/13502930801897111> (Viitattu 3.5.2014)
- Cummings, E. M. (1994). Marital conflict and children’s functioning. *Social Development*, 3(1), 16–36.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fonsén, E. 2010. Pedagogista johtajuutta metsästävässä –kehittämistoiminta osana laadunhallintaa. Teoksessa. L. Turja & E. Fonsén (toim.) Suuntana laadukas varhaiskasvatus. Professori Eeva Hujalan matkassa. Tampere: Suomen Varhaiskasvatus, 127–139.
- Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden yksikkö: Tampere. Saatavana osoitteessa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3> (Viitattu: 12.6.2017)
- Gornick, J., C. & Presser, H., B. 2005. The female share of weekend employment: a study of 16 countries. *Monthly Labor Review*, 128(8), 21–24.
- Halfon, S. & Friendly, M. 2015. Work around the clock. A snapshot of non-standard hours childcare in Canada. Occasional Paper No. 29. Toronto, CA: Childcare Resource and Research Unit.

- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hujala, E. & Heikka, J. 2008. Jaettu johtajuus päivähoitossa. Lastentarha. 2008 (1).
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2011. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: PS-kustannus, 287–299.
- Hujala, E., Parrila, S., Lindberg, P., Nivala, V., Tauriainen, L. & Vartiainen, P. 1999. Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa. Oulun Yliopisto, Varhaiskasvatuskeskus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hujala, E., Korhonen M., Akselin, M.-L. & Korhonen, A. 2008. Laadukas johtajuus, päiväkodeista varhaiskasvatuskeskuksiin. Saatavana osoitteessa [http://www.hauho.fi/pages/67500/Laadukas\\_johtajuus.pdf](http://www.hauho.fi/pages/67500/Laadukas_johtajuus.pdf) (Viitattu 8.10.2013)
- Hujala, E., Puroila, A-M., Parrila, S. & Nivala, V. 2007 Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Hyvinkää: T-Print. Varhaiskasvatus 90 Oy.
- Järvelä, K. 2016. Pro gradu –tutkielma: ”Vuorohoitopedagogiikkaa tutkimassa” Vuorohoidon pedagoginen kontekstilapsen turvallisuuden tunteen näkökulmasta. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Saatavana osoitteessa <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/4882/URN%3ANBN%3Afi%3Aju201602221646.pdf?sequence=1> (Viitattu 16.9.2017)
- Jäämerhi, H. (2012) Varhaiskasvatuksen asiantuntijapäivähoidon laatu vaihtelee luvattoman paljon. Suomen Kuvalehti. Saatavana osoitteessa [https://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/varhaiskasvatuksen\\_asiantuntijapavahoidon-laatu-vaihtelee-luvattoman-paljon/](https://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/varhaiskasvatuksen_asiantuntijapavahoidon-laatu-vaihtelee-luvattoman-paljon/) (Viitattu 5.5.2014)
- Kivimäki, R. 2009. Vanhemmuus työpaikoilla. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Kääriäinen, P. 2005. Pro gradu –tutkielma: ”Niitä lapsia tulee ja niitä lähtee, niitä tulee ja niitä lähtee” Vuorohoidon laatu lasten kokemana. Jyväskylän Yliopisto, Varhaiskasvatuksen laitos: Jyväskylä. Saatavana osoitteessa [https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/1818/URN\\_NBN\\_fi\\_jyu-2005303.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/1818/URN_NBN_fi_jyu-2005303.pdf?sequence=1) (Viitattu 8.1.2013)
- Laki lasten päivähoitosta 36,39/1973.

- Lasten päivähoidon tilannekatsaus – syyskuu 2005. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:16. Saatavan osoitteessa <http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/store/2006/05/hl114793743069/passthru.pdf> (Viitattu 20.1.2014)
- Lastentarhanopettajaliitto, 2005. Lastentarhanopettaja – varhaiskasvatuksen asiantuntija ja ammattilainen. Helsinki. Saatavana osoitteessa <https://asiakas.kotisivukone.com/files/japy.palvelee.fi/tiedostot/osaajaesitesuomi.pdf> (Viitattu 5.5.2014)
- Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. (2001): Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) Laadulliset menetelmät hoitotieteessä. WSOY, Helsinki.
- La Valle, I., Arthur, S., Millward, C., Scott, J. & Clayden, M. 2002. Happy families? Atypical work and its influence on family life. Great Britain: The Policy Press. Viitattu 9.5.2013. <http://www.jrf.org.uk/sites/files/jrf/jrf126-work-family-life.pdf>
- Malinen, K., Dahlblom, T., & Teppo, U. Suomalainen vuoroahoito. 2016. Teoksessa Teppo, U. & Malinen, K. (toim.) Osaamista vuoroahoitoon. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 227: Jyväskylä. Suomen Yliopistopaino Oy, 15. Saatavana osoitteessa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-439-8> (Viitattu 13.2.2018)
- Mohell, T. 2009. Pro gradu – tutkielma: ”Leikkiminen, lapselle ominainen tapa toimia” : totta vai tarua iltaisin vuoroahoitopäiväkodissa? Helsingin Yliopisto, Käyttäytymistieteidenlaitos: Helsinki. Saatavana osoitteessa <https://www.finna.fi/Record/helka.2203075> (Viitattu: 5.5.2014)
- Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Acta Universitatis Lapponiensis 25. Lapin yliopisto: Rovaniemi.
- Ojala, I. 2007. Rehtorien roolit suurten ja pienten koulujen johtamisen haasteena. Teoksessa A. Pennanen (toim.) Koulun johtamisen avaimia. Jyväskylä: PS-kustannus, 129–152.
- Palviainen, T. 2007. Pro gradu –tutkielma: ”Karuselli pyörii, lapset siinä hyörii”. Tutkimus vuoroahoidon arjesta henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna. Jyväskylän Yliopisto, Varhaiskasvatustieteenlaitos: Jyväskylä. Saatavana osoitteessa [https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/1821/URN\\_NBN\\_fi\\_jyu-2007587.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/1821/URN_NBN_fi_jyu-2007587.pdf?sequence=1)(Viitattu 10.2.2013)
- Patton, M. Q. 2002. Qualitative research & evaluation methods.3. painos. Thousand Oaks: Sage.
- Pearce, C.L. 2004. The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. Academy of Management Executive 18(1), 47–57.

- Peltoperä K., Dahlblom, T., Turja, L., Rönkä, A., Collin, K., Hintikka, T. & Teppo, U. 2016. Vuorohoidon raamit. Teoksessa U. Teppo & K. Malinen (toim.) Osaamista vuorohoitoon. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 227: Jyväskylä. Suomen Yliopistopaino Oy, 15. Saatavana osoitteessa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-439-8> (Viitattu 16.2.2018)
- Perheet 24/7-tutkimus. Saatavana osoitteessa <https://www.jamk.fi/fi/tutkimus-jakehitys//tutkimus/projekteja/perheet24> (Viitattu 3.6.2014)
- Presser, H. B. (1995). Job, family and gender: Determinants of nonstandard work schedules among employed Americans in 1991. *Demography*, 32(4), 577–598.
- Presser, H. B. (2000). Nonstandard work schedules and marital instability. *Journal of Marriage and the Family*, 62 (1), 93–110.
- Puroila, A-M. (2004). Työ varhaiskasvatuksessa muuttunut yhä vaativammaksi. Lastentarhanopettajaliitto.
- Puroila, A-M, Sarvela-Pikkarainen, H. & Melnik, O. 2002. Day care centre directors' work in Finland and Russia: A comparative analysis. Teoksessa V. Niivala & E. Hujala (toim.) *Leadership in early childhood education. Cross-cultural perspectives*. Oulu: Oulu University Press, 35–48.
- Rajaratman, S. & Arendt, J. 2001. Health in a 24-h society. University of Surrey. England. Saatavana osoitteessa <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11583769>
- Reed, M. & Walker, R. 2017. Reflections on Professionalism: Driving Forces that Refine and Shape Professional Practice. *Journal of Early Childhood Education Research*. Volume 6, Issue 2. Worcester: University of Worcester, Institute of Education. Saatavana osoitteessa <http://jecer.org/wp-content/uploads/2017/12/Reed-Walker-issue6-2.pdf> (Viitattu 5.5.2018)
- Rodd, J. 2006. *Leadership in Early Childhood. The Pathway to Professionalism*. 3<sup>rd</sup> edition. Buckingham: Open University Press.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. *Jaetun johtajuuden särmit*. Helsinki: Talentum.
- Rubin, H.J. & Rubin, I.S. 2012. *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ruhanen, L. (toim.) 2004. Yölläkö päivähoitoa? Jyväskylän kaupungin vuoropäivähoidon kehittäminen. Työryhmän raportti 2003. Jyväskylän sosi-aali- ja terveystalvelukeskuksen raportteja 1/2004.

- Rutter, J. & Evans, B. 2012. *Childcare for parents with atypical work patterns: Informal childcare research Paper Three*. London: U.K. Family and Childcare Trust.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. In: J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (Eds.). *Haastattelun analyysi*, Tampere, Finland: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. 2005. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 22–56.
- Rönkä, A., Laakso, M.-L., Tammelin, M., Metsäpelto, R.-L., Sevón, E., Turja, L. & Poikonen, P.-L. 2014. Aikuisen työ rytmittää lasten arjen. *Hyvinvointikat-saus*, 24(1), 36-43.
- Rönkä, A., Turja, L., Malinen, K., Tammelin, M. & Kekkonen, M. 2017. Flexibly scheduled early childhood education and care: experiences of Finnish parents and educators, *Early Years: an International Research Journal*. Published online: 25 Oct 2017, Pages 1–16.
- Siltanen, A. 2011. Vuorohoidon johtamisen erityispiirteet päivähoitossa. Opinnäy-tetyö (YAMK), sosiaalialan koulutusohjelma, Jyväskylän ammattikor-keakoulu. Saatavana osoitteessa [http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/329Anita\\_Siltanen.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/329Anita_Siltanen.pdf?sequence=1) (Viitattu 10.2.2013)
- Sims, M., Forrest, R., Semann, A., & Slattery, C. (2014). Conceptions of early child-hood leadership: driving new professionalism? *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice* doi: 10.1080/13603124.2014.962101
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organiza-tional Psychology*, 74.
- Statham, J. & Mooney, A. 2003. *Around the clock. Childcare services at atypical times*. Bristol, UK: Policy Press.
- Strauss, A. & Corbin, J. 1998. *Basics of Qualitative Research. Techniques and Proce-dures for Developing Grounded Theory*. London: Sage.
- Strazdins, L., Korda, R., Lim, L., Broom, D. H. & D'Souza, R. M. (2004). Around-the-clock: parent work schedules and children's well-being in a 24-h economy. *Social Science & Medicine*, 59(7), 1517–1527. 2.1.
- Tammelin, M., Malinen, K., Verhoef, M. & Ronkä, A. 2017. Work-family conflict and nonstandard working time in Finland, the Netherlands and the United Kingdom. *Journal of Family Issues*.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Turja, L. & Rönkä, A. 2016. Esimiehenä vuorohoitoyksikössä: tasapainottelua erilaisten odotusten ja tarpeiden ristiaallokossa. Teoksessa U. Teppo, & K. Malinen (toim.) Osaamista vuorohoitoon. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 85–97. Saatavana osoitteessa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-439-8>. (Viitattu 16.2.2018)
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Kasvatus 22(5–6), 387–398.
- Valtioneuvoston periaatepäätös varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista. 2002. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:9. Osoitteessa <http://pre20031103.stm.fi/suomi/pao/julkaisut/paosisallys139.htm>
- Varhaiskasvatuslaki 580/2015
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005. Oppaita 56. STAKES. Saatavana osoitteessa <http://www.thl.fi/thlclient/pdfs/7eef5448e8a3-4887-ab97-19719ea74066> (Viitattu 10.2.2013)
- Vistbacka, T. 2007. Johtamisen haasteet ja johtamisen kehittäminen. Teoksesta Tainio, Risto (Toim.). 2007. Suomalainen johtajuus puntarissa. Porvoo: WS Bookwell.
- Vuorohoito lasten päivähoidossa. 1999. Vuorohoidon työryhmän raportti. Helsinki: Helsingin kaupungin sosiaaliviraston julkaisusarja A1.
- Vuorohoidon linjaukset Turun kaupungin päivähoidossa. 2015. Saatavana osoitteessa [http://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/vuorohoidon\\_linjaukset\\_1.pdf](http://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/vuorohoidon_linjaukset_1.pdf) (Viitattu 13.2.2018)
- Vuorohoidon työryhmä. 1998. Vuorohoito lasten päivähoidossa. Helsingin kaupunki. Sosiaaliviraston julkaisusarja A1/1999.
- Väisänen, T. 2003. Aamusta iltaan ja yötä myöten – lapsen arki vuorohoidossa. Pro gradu –tutkielma. Kasvatustieteiden tiedekunta, Kajaanin opettajankoulutusyksikkö, Oulun Yliopisto. Saatavana osoitteessa <http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=eb&cd=7&ved=0CGMQFjAG&url=http%3A%2F%2Fwww.verve.fi%2Flik.aspx%3Fid%3D1020396&ei=XnjtUPnnI-iM4ATd8YG4DQ&usq=AFQjCNGLPurOshL62KpOgfMk1-bLPQeIwg&bvm=bv.1357316858,d.bGE> (Viitattu 10.2.2013)

- Warren, C. A. B. & Karner, T. X. 2010. *Discovering Qualitative Methods. Field Research, Interviews, and Analysis*. New York. Oxford University Press.
- White, L., & Keith, B. (1990). The effect of shift work on the quality and stability of marital relations. *Journal of Marriage and the Family*, 52(2), 453–462.
- Wooden, M. (2002). The changing labour market and its impact on employment relations. In R. Callus, & R. D. Lansbury (Eds.), *Working futures: The changing nature of work and employment relations in Australia* (pp. 51–69). Sydney: Federation Press.
- Öhman, K. (2004). Vuoropäivähoito on aikataulujen palapeliä. *Dialogi* 5/2004.



## Liite 1

### Teemahaastattelun kysymysrunko

Päiväkodin perustiedot; lapsimäärä, ryhmät, työntekijät, aukiolot,

Johtajan perustiedot; (Helsinki 1..., pk xxx, johtaja xxx) kokemus vuorohoidosta, kokemus varhaiskasvatusalasta, kokemus johtamisesta (yleensä ja vuorohoidon osalta) ja koulutus johtamistehtävään..

1. Mitkä ovat vuorohoidon erityispiirteet ja haasteet?
  - Miten kuvailisit johtamistapaasi, pyrkimyksiäsi ja tavoitteitasi suhteessa henkilökuntaan, vanhempiin ja lapsiin?
  - Mitkä ovat vuorohoidon johtamisen erityispiirteitä?
  - Millaista osaamista vuorohoidon johtajalta vaaditaan?
  - Mitkä asiat koet tällä hetkellä haasteena vuorohoidossa ja sen johtamisessa? Ajatellen henkilökuntaa, lapsia ja vanhempia?
  
2. Millaista tukea johtajat tarvitsevat päivittäiseen työhönsä?
  - Miten vuorohoidon erityispiirteet huomioidaan kaupunkisi hallinnollisella tasolla?
  - Millaisia linjauksia kaupunkisi hallinto on asettanut vuorohoidolle?
  - Mihin asioihin haluaisit vielä lisää linjauksia ja millaisia linjauksia?
  - Keneltä saat tukea päivittäiseen työhösi? Entä päätöksien tekoon ja muiden uusien asioiden ja ongelmien ratkaisemiseen?
  - Millaista tukea vielä tarvitset päivittäiseen työhösi?
  
3. Vuorohoidon vahvuudet ja hyvät käytänteet?
  - Mitä hyviä puolia eli vahvuuksia vuorohoidolla on, suhteessa työntekijöihin, lapsiin ja vanhempiin ja sinuun itseesi?
  - Mitä hyviä käytänteitä teidän päiväkodissanne on? Mitkä ovat sinun hyviä käytänteitäsi johtamisessa?
  - Mitä olet oppinut johtaessasi vuorohoitoyksikköä?
  - Miksi haluat toimia vuorohoitoyksikön johtajana?
  - Onko jotain muuta, mitä haluaisit vielä kertoa?