



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Pedagogisen johtamisen tutkiminen ja kehittäminen Mustijoen perusturvan varhaiskasvatuksessa

Sumkin, Suvi

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Pedagogisen johtamisen tutkiminen ja kehittäminen
Mustijoen perusturvan varhaiskasvatuksessa

Suvi Sumkin
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Opinnäytetyö (YAMK)
Marraskuu, 2016

Suvi Sumkin

Pedagogisen johtamisen tutkiminen ja kehittäminen Mustijoen perusturvan varhaiskasvatuksessa

Vuosi 2016 Sivumäärä 78

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Mustijoen perusturvan varhaiskasvatuksen henkilökunnan näkemyksiä pedagogisen johtamisen nykytilasta ja siihen liittyvistä kehittämistarpeista. Mustijoen perusturvan päiväkotien johtajat esittivät syksyllä 2015 tarpeen saada tietoa pedagogisen johtamisen nykytilasta sekä siitä, millä tavoin pedagogista johtamista tulisi kehittää. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Mustijoen perusturvan varhaiskasvatuksen henkilökunta kuvailee tämän hetkistä pedagogista johtamista sekä ideoida yhteistyössä henkilökunnan kanssa pedagogisen johtamisen käytäntöjä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui varhaiskasvatuksen johtamisen sekä pedagogisesta johtamisen teemojen ympärille. Laadullisen opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin koko varhaiskasvatuksen henkilökunnalle teetetyllä kyselylomakkeella sekä yhdelle pilottipäiväkodille tehdyllä oppimiskahvilalla. Opinnäytetyötä varten lähetettiin sähköinen kyselylomake koko varhaiskasvatuksen henkilökunnalle ja oppimiskahvilaan osallistui yhden päiväkodin henkilökunta. Kyselylomakkeen tulokset analysoitiin kuvailevien tilastollisten menetelmien avulla ja oppimiskahvilan tulokset analysoitiin sisällönanalyysin keinoin.

Tutkielman tulokset osoittivat selvästi, että pedagogiselle johtamiselle tarvitaan selkeät rakenteet. Pedagogiselle johtamiselle täytyy varata aikaa ja sille täytyy myös luoda säännöllisesti käytettäviä keskustelufoorumeja niin päiväkotien johtajien välille kuin varhaiskasvatuksen henkilökunnallekin. Pedagoginen johtaminen täytyy viedä koko organisaation rakenteisiin ja pedagogisia asioita tulisi jatkuvasti työstää varhaiskasvatustoiminnan kehittämisen rinnalla.

Tutkielmassa mukana olleessa organisaatiossa näkyy viitteitä siitä, että päiväkotien johtajat ovat olleet enimmäkseen hallinnollisia johtajia. Uuden varhaiskasvatuksen arkea normittavan valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman tullessa voimaan syksyllä 2017, on pedagogiset asiat nostettava johtamisen keskiöön ja johtamistehtävää tarkasteltava eri näkökulmista. Tämä vaatii johtamiskäytäntöjen uudistamista. Olen esitellyt opinnäytetyössäni mahdollisen työskentelytavan, joilla päiväkotien palaverikäytäntöjä ja johtajien palaverikäytäntöjä voitaisiin uudistaa pedagogisen johtamisen vahvistamiseksi.

Asiasanat: Pedagoginen johtaminen, varhaiskasvatuksen johtaminen, päiväkodin johtaja, Vasu2017, varhaiskasvatuksen kehittäminen

Suvi Sumkin

Researching and Developing Pedagogical Leadership in Early Childhood Education at Mustijoen perusturva

Year	2016	Pages	78
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to find out the views of early childhood education workers in Mustijoen perusturva about the current state of pedagogical leadership and what kind of development needs pedagogical leadership has. The need for gaining a clearer insight into pedagogical leadership and its development needs was expressed by the early childhood education leaders in autumn 2015. The aim of the thesis was to find out how the early childhood education workers describe the current state of pedagogical leadership and to improve the practices of pedagogical leadership in collaboration with the personnel.

The theoretical framework of the thesis is built around the themes of leadership in early childhood education and pedagogical leadership. This thesis is a qualitative study that was implemented with an electronic survey to the whole personnel in early childhood education and with a Learning Café for the personnel of one pilot day care center. The content of the electronic survey was analyzed through descriptive statistical methods and the results of the Learning Café were analyzed with the content analysis method.

The results showed strongly that pedagogical leadership needs clear structures. Time should be reserved for it, and it also requires discussion forums which are used on a regular basis between early childhood education leaders as well as between workers. Pedagogical leadership has to be in the structures of the organization and pedagogical issues are something that needs to be worked on constantly alongside the early childhood education development work.

The organization which was part of this thesis development work shows indications that the early childhood education leaders have been mostly administrative leaders. When the new national core curriculum for early childhood education is presented in autumn 2017 the leaders are obligated to put pedagogical issues in the center of the leadership and observe the management from different points of view. This requires renewing of the management practices. In my thesis I have presented an optional working method for reforming the policies and meeting practices in early childhood education in order to strengthen pedagogical leadership.

Keywords: Pedagogical Leadership, Early Childhood Education Leader, Day Care Manager, National Core Curriculum for Early Childhood Education 2017, Development Work of Early Childhood Education

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Varhaiskasvatuksen taustatekijät sekä laatuun vaikuttavat tekijät	8
2.1	Varhaiskasvatuksen perustehtävä	8
2.2	Päivähoidosta varhaiskasvatukseen	9
2.3	Varhaiskasvatusta säätelevät lait ja asetukset	9
2.4	Uudistetut varhaiskasvatussuunnitelman perusteet	11
3	Johtaminen ja varhaiskasvatus	13
3.1	Varhaiskasvatuksen johtamisen ydintehtävä	14
3.2	Jaettu johtajuus.....	14
3.3	Tiimijohtaminen.....	16
3.4	Hajautetun organisaation johtaminen.....	17
4	Pedagoginen johtaminen - varhaiskasvatuksen sisällöllinen ohjaus.....	18
4.1	Pedagogisen johtamisen lähtökohdat.....	18
4.2	Pedagogisen johtamisen osatekijät ja voimavarat	19
5	Mustijoen perusturva	22
5.1	Mustijoen perusturvan varhaiskasvatus	22
5.2	Päiväkodin johtajien vastuualueet sekä päiväkotien tiimirakenteet	23
6	Tutkielman toteuttaminen	24
6.1	Toimintatutkimus	24
6.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys	25
6.3	Aineiston keruu	25
6.3.1	Sähköinen kyselylomake	25
6.3.2	Learning Café	26
6.4	Aineiston analysointi.....	28
6.4.1	Kuvailevat tilastolliset menetelmät	28
6.4.2	Sisällönanalyysi	29
6.5	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	30
7	Kyselylomakkeen tulokset	30
7.1	Taustakysymykset	31
7.2	Kriittiset pisteet.....	32
7.3	Työkokemuksen vaikutus kyselylomakkeen vastauksiin	33
7.4	Varhaiskasvatustyö.....	35
7.5	Yhteiset arvot.....	36
7.6	Johtajuus	37
7.7	Työn puitteet	38
7.8	Yhteistyö.....	39
7.9	Avoimet kysymykset	40

8	Learning Cafén tulokset.....	41
8.1	Teema 1 -Lapsen osallistaminen varhaiskasvatustoiminnan suunnittelussa ...	41
8.2	Teema 2 -Pedagogiikan kehittäminen	44
8.3	Yhteenveto Learning Cafésta	47
9	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset	47
9.1	Kehittämissuositus 1 -tiimipalaverien ja talon palaverien uudistus.....	48
9.2	Kehittämissuositus 2 -johtajien palaverikäytäntöjen uudistaminen	49
9.3	Kehittämissuositus 3 -varhaiskasvatussuunnittelija organisaatioon	51
9.4	Jatkokehitysideat	53
10	Pohdinta	53
	Lähteet	56
	Kuviot	61
	Taulukot	62
	Liitteet	63

1 Johdanto

Tämän päivän varhaiskasvatuksen johtaminen on monitahoista ja haastavaa. Päiväkotien johtajilla on useimmiten laajoja kokonaisuuksia johdettavanaan ja heiltä vaaditaan ehkä enemmän kuin koskaan ennen. Varhaiskasvatustyön ja sen johtamisen keskiössä on lapsi ja lapsen hyvinvointi, ja varhaiskasvatusta viedään yhä pedagogisempaan suuntaan. Tämä asettaa myös osaltaan uusia haasteita varhaiskasvatuksen johtamiseen. Laadukkaan varhaiskasvatuksen johtamiseen ja kehittämiseen tarvitaan uusia näkökulmia ja jatkuvaan itsensä kehittämiseen perustuvaa vahvaa johtamisosaamista. Pedagoginen johtaminen on yksi varhaiskasvatuksen kulmakivistä; kasvatuksen, opetuksen ja hoidon johtamista lapsen hyvinvoinnin takaamiseksi ja laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamiseksi. (Soukainen 2015, 17-20.)

Opinnäytetyöni on tehty yhteistyössä työelämän kanssa ja sen tilaajana on ollut Mustijoen perusturvan varhaiskasvatus. Mäntsälän ja Pornaisten muodostaman yhteistoiminta-alueen varhaiskasvatus halusi saada ajantasaista tietoa tämän hetkisen pedagogisen johtamisen tilasta kuntien alueella ja kehittää sitä saadun tiedon pohjalta. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Mustijoen perusturvan varhaiskasvatuksen henkilökunta kuvailee tämän hetkistä pedagogista johtamista sekä ideoida yhteistyössä henkilökunnan kanssa pedagogisen johtamisen käytäntöjä. Tästä syystä opinnäytetyöni käsittelee pääasiallisesti pedagogista johtamista ja kunnallisten päiväkotien johtamista. Olen halunnut kuitenkin nostaa esille myös muita tällä hetkellä ajankohtaisia varhaiskasvatuksen johtajuuteen ja laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamiseen liittyviä asioita.

Luvussa kaksi käsittelem varhaiskasvatuksen perustehtävää, päivähoitopalvelun näkökulman muuttumista päivähoitosta varhaiskasvatukseen, varhaiskasvatusalaa koskevia lakeja sekä uusia valtakunnallisia varhaiskasvatussuunnitelman perusteita. Luvussa kolme käsittelem varhaiskasvatuksen johtamista ja sen ydintehtävää sekä varhaiskasvatuksen johtamisessa huomioon otettavia osa-alueita, kuten jaettua johtamista, tiimi johtamista ja hajautetun organisaation johtamista. Luku neljä on kokonaisuudessaan omistettu pedagogiselle johtamiselle.

Viidennessä luvussa esittelen Mustijoen perusturvaa yhteistoiminta-alueena sekä päiväkodin johtajien tehtäväkenttää. Kuudennessa luvussa käyn läpi opinnäytetyöni tutkimuksellista luonnetta, käyttämiäni metodeita, aineistonkeruumenetelmiä ja arvioin opinnäytetyöni eettisyyttä ja luotettavuutta. Luvussa seitsemän käsittelem sähköisen kyselylomakkeen tuloksia ja luvussa kahdeksan Learning Cafén tuloksia. Luvussa yhdeksän ovat johtopäätökset ja kehittämissuhteet ja kymmenennessä luvussa on pohdintaa opinnäytetyön tekemisestä prosessina.

2 Varhaiskasvatuksen taustatekijät sekä laatuun vaikuttavat tekijät

Varhaiskasvatus elää jatkuvaa muutoksen aikaa. Muutoksia on kuluvin vuosina tapahtunut niin valtakunnallisella tasolla, kuntatasolla varhaiskasvatuksen organisaatioissa kuin yksikkötasollakin. Varhaiskasvatusta on muutettu ministeriötasolta saakka, kun varhaiskasvatuksen hallinnonala vaihtui Sosiaali- ja terveysministeriöstä Opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen 1.1.2013. Kunnallinen hallinnonala on siis vaihtunut tai vaihtumassa sosiaalitoimesta opetustoimeen ja lisäksi kuntatasolla muutoksia aiheuttavat mahdolliset kuntaliitokset sekä kenttäorganisaatioiden uudistaminen. (Fonsén 2014, 13.) Pedagogisen johtamisen ja siihen liittyvien asioiden ymmärtämiseksi on tärkeä käsitellä varhaiskasvatuksen perustehtävää sekä sen laatuun vaikuttavia tekijöitä, joita ovat päivähoiton muuttuminen varhaiskasvatukseksi, varhaiskasvatusalaa koskevat lait ja asetukset sekä uudet valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet.

2.1 Varhaiskasvatuksen perustehtävä

Päivähoidon, nykyään varhaiskasvatuksen, pääasiallisesta tehtävästä on keskusteltu 1800-luvun lopulta saakka, kun lasten perhehoidon rinnalle syntyi organisoitua toimintaa. Hoidon ja huollon sekä kasvatuksen ja opetuksen väliset painatuserot ovat määrittäneet päivähoiton muotoutumista aikojen saatossa. Valtio teki asiaan linjauksen saattamalla voimaan päivähoitolain 1973. Päivähoitolaki yhdisti 1970-luvun alussa kasvatukselliset-opeukselliset ja hoidolliset-sosiaaliset toimintamuodot yhteen päiväkotikäsitteen alle, jolloin päivähoito oli toiminnaltaan sosiaalipalvelua, mutta sisällöllisesti varhaiskasvatusta. (Välimäki 1999, 91-227.)

Valtiolla onkin ollut suuri rooli lasten hoitojärjestelyiden muokkaajana ja yksi suurimmista valtion tekemistä päivähoitoa koskevista päätöksistä oli subjektiivisen päivähoito-oikeuden myöntäminen 1990-luvun puolella välissä. Subjektiivinen päivähoito-oikeus tarkoitti sitä, että jokaisella alle kouluikäisellä lapsella oli oikeus saada kunnallinen päivähoitopaikka. Kaikilla alle kouluikäisillä lapsilla oli siis mahdollisuus päästä varhaiskasvatuksen piiriin ja vanhemmille tarjoutui mahdollisuus osallistua joustavammin työelämäänsä. Subjektiivinen päivähoito-oikeus aiheutti kuitenkin myös sen, että varhaiskasvatuksesta tuli 90-luvun lopulla enemmän hoitoa kuin kasvatukseen ja opetukseen painottuvaa palvelua räjähdysmäisesti kasvaneen hoidon tarpeen vuoksi. (Välimäki 1999, 153-155.)

Tällä hetkellä päivähoito-käsitteen muuttaminen varhaiskasvatukseksi kuvailee hyvin ajan henkeä, sillä varhaiskasvatuksessa painottuvat kasvatus ja opetus hoidon sijaan. Tästä syystä varhaiskasvatuksen sisällölliset asiat ja pedagoginen toiminta on noussut huomion kohteeksi.

Erilaisista painotuksista huolimatta varhaiskasvatuksella on ollut ja tulee todennäköisesti olemaan kaksi yhteiskunnallisesti merkittävää tehtävää; vanhempien vapauttaminen ansiotyöhön sekä lasten kasvatusta ja opetustyö. (Emt., 91-227.)

2.2 Päivähoidosta varhaiskasvatukseen

Parrilan ja Alilan mukaan (2011, 156) päivähoiton siirtyminen pois Sosiaali- ja terveysministeriön alaisuudesta Opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen muutti tämän päivän päivähoitopalvelun näkökulmaa: päivähoito ei ole ainoastaan perheille tarjottava sosiaalinen etuus vaan se on lapsen kehitykseen kohdentuvaa kasvatusta. Tämän uusimman muutoksen myötä varhaiskasvatuksesta pyrittiin tekemään laadukkaampaa, ja valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelmakin korostaa yksilölähtöistä varhaiskasvatusta ryhmäperusteisen päivähoiton sijaan.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen mukaan ”varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatusta, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka. Varhaiskasvatuksen tavoitteena on tukea lapsen kasvua, kehitystä ja oppimista sekä edistää hyvinvointia” (THL 2016). Hujalan, Heikan ja Halttusen (2016) mukaan varhaiskasvatuksen arvostus on lisääntynyt opetustoimeen siirtymisen johdosta. Kunnissa varhaiskasvatuksen johto on keskittynyt selvemmin pedagogisiin asioihin, ja kasvatust asiat ovat nousseet enenevässä määrin päätöksenteon keskiöön.

Varhaiskasvatuksen henkilökunta on Hujalan ja kumppaneiden (2016) mielestä kokenut hyötyvänsä hallinnon alan muuttamisesta. Siirron myötä varhaiskasvatuksen perustehtävä on kirkastunut ja identiteetti vahvistunut. Johtajuudesta on tullut entistä yhtenäisempää ja pedagogisesta johtajuudesta puhutaan enemmän kuin aiemmin. Pedagogisen työn lisääntynyt osuus näkyy uudistuksen myötä niin varhaiskasvatuksen henkilöstön työskentelyssä kuin johtamistominnessäkin.

2.3 Varhaiskasvatusta säätelevät lait ja asetukset

Varhaiskasvatuksen laatuun vaikuttavat monet eri seikat. Näitä ovat muun muassa erilaiset lait, asetukset, valtakunnalliset linjaukset sekä kansainväliset sopimukset. Sisällöllisesti varhaiskasvatuksen laatuun ja toiminnan suunnitteluun vaikuttavat valtakunnalliset varhaiskasva-

tussuunnitelman perusteet. Paikallisella tasolla varhaiskasvatuksen laatuun vaikuttavat varhaiskasvatustoiminnan organisointi ja johtaminen sekä varhaiskasvatustyötä toteuttava henkilökunta.

Varhaiskasvatuksen laatuun vaikuttavia lakeja ja asiakirjoja ovat muun muassa Perustuslaki (731/1999), Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000), Lastensuojelulaki (417/2007) ja YK:n ihmisoikeuksien julistus (1948). Hyvin tärkeä asiakirja on myös YK:n julkaisema Lapsen oikeuksien sopimus (1989), jonka Suomi ratifioi vuonna 1991 (Unicef 2016). Varsinaiset varhaiskasvatukseen liittyvät lait ja asetukset ovat Varhaiskasvatuslaki (36/1973) ja Asetus lasten päivähoidosta (239/1973) (Finlex 2016).

Uusi Varhaiskasvatuslaki otettiin käyttöön 1.8.2015, mutta lain voimaantuloaika on edelleen 1.4.1973. Tämä johtuu siitä, että koko lakia ei uudistettu, vaan elokuussa 2015 voimaan tulleen Varhaiskasvatuslakiin on uudistettu yksitoista pykälää. (Mahkonen 2015, 24-34.) Ennen pykälien uudistamista Laki lasten päivähoidosta (36/1973) määritteli, että kunnan on huolehdittava siitä, että lapsi sai päivähoitopaikan. Subjektiivinen päivähoito-oikeus on ollut vahvasti suomalaista päivähoitoa määrittävä tekijä. Tämä päivähoito-oikeus on taannut kaikille lapsille yhdenvertaisen mahdollisuuden päästä päivähoitopalveluiden piiriin ja saada varhaiskasvatusta. (Fonsén 2014, 16-17.) Lakiuudistuksen jälkeen laissa painotetaan enemmän päiväkodeissa tapahtuvan työn kasvatuksellista puolta. (Finlex 2016.)

Uudistuksenkin jälkeen lakiin on kirjattu, että kuntien on järjestettävä lapsille hoitopaikka varhaiskasvatuksesta mutta subjektiivista oikeutta on rajattu. Elokuusta 2016 lähtien jokaisella lapsella on oikeus varhaiskasvatukseen kaksikymmentä tuntia viikossa. Käytännössä tämä raja tarkoittaa sellaisia perheitä, joissa toinen tai molemmat vanhemmista eivät opiskele tai käy töissä. Tätä tuntimäärää laajempaan varhaiskasvatukseen on lapsella lakisääteinen oikeus vain siinä tapauksessa, että siihen on perusteet huoltajien opiskelu- tai työtilanteen vuoksi, tai hoidontarve on perusteltavissa lapsen tai huoltajien erityistarpeiden kautta. (Opetusalan ammattijärjestö 2016.) Lakimuutoksen myötä annettavaa varhaiskasvatusta tarkastellaan hieman eri näkökulmasta, sillä subjektiivinen oikeus varhaiskasvatukseen koskee lasta eikä perhettä. Hoitoa suunniteltaessa ja järjestettäessä on huomioitava perheen edun sijaan lapsen etu. (8.5.2015/580.)

Varhaiskasvatusta määrittää Varhaiskasvatuslain lisäksi Asetus lasten päivähoidosta (16.3.1973/239). Asetuksessa määritellään hoidossa olevien lasten hoitoaikoja, henkilöstön kelpoisuusehtoja ja aikuisten ja lasten suhdelukua. Samaan aikaan, kun subjektiivista oikeutta varhaiskasvatukseen kavennettiin, hallitus muutti myös asetusta lasten päivähoidosta siten, että 1.8.2016 alkaen päiväkodissa on voinut olla yhtä hoito- ja kasvatustehtävässä toimivaa

työntekijää kohden seitsemän sijaan kahdeksan kolme vuotta täyttäneitä lasta. Kunnat päättävät kuitenkin itse sen, missä laajuudessa nämä uudet säännökset otetaan käyttöön. Monet kunnat ovat päättäneet, etteivät he rajaa lapsen varhaiskasvatusoikeutta tai kasvata ryhmäkokoja. (Opetusalan ammattijärjestö 2016.)

Varhaiskasvatuslaissa asetetaan päiväkotien toiminnalle vaativat tavoitteet liittyen lapsen hoito-, kasvatus- ja opetustehtäviin. Tämän lisäksi laissa edellytetään, että kaikille lapsille laaditaan henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma, jonka laadinnasta vastaa lastentarhanopettajakelpoinen henkilö. (Opetusalan ammattijärjestö 2016.) Lasten yksilöllisten varhaiskasvatussuunnitelmien pohjalla on kuntien omat varhaiskasvatussuunnitelmat sekä valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet.

Valtioneuvoston periaatepäätös varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista (2002), Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2016) sekä Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet (2014) on laadittu varhaiskasvatuksen sisällön tuottamista varten. Nämä asiakirjat ovat aiemmin olleet luonteeltaan informaatio-ohjauksellisia, eivätkä niiden sisällöt ole velvoittaneet kuntia mihinkään. Uudet valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ovat kuntia velvoittavia, jolloin ne muodostuvat tärkeiksi varhaiskasvatuksen laatua ohjaaviksi johtamisen välineiksi.

2.4 Uudistetut varhaiskasvatussuunnitelman perusteet

Opetushallitus valmisteli ja laati uudet varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, jotka julkaistiin lokakuussa 2016. Näiden perusteiden pohjalta laaditut paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat tulee ottaa käyttöön 1.8.2017 alkaen. (Opetushallitus 2016.) Varhaiskasvatussuunnitelma muodostuu kokonaisuudessaan kolmitasoisesti valtakunnallisista varhaiskasvatussuunnitelman perusteista, paikallisesta varhaiskasvatussuunnitelmasta ja lapsen henkilökohtaisesta varhaiskasvatussuunnitelmasta. Paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman laatii varhaiskasvatuksen järjestäjä täydentäen näin valtakunnallisia varhaiskasvatussuunnitelman perusteita. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 8-9.)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa on yhdenmukainen rakenne esi- ja perusopetuksen opetussuunnitelmien perusteiden kanssa. Kaikissa näissä perusteissa keskeisinä teemoina ovat osallisuus, yhdenvertaisuus, moniammatillinen yhteistyö, toimintakulttuurin kehittämisen periaatteet ja laaja-alaiset osaamisalueet. (Opetusalan ammattijärjestö 2016.) Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ohjaavat varhaiskasvatuksen toteuttamista kaikissa sen eri toimintamuodoissa määrittelemällä varhaiskasvatustoiminnalle keskeiset periaatteet, tavoitteet ja si-

sällöt. Kunnalla on velvollisuus järjestää varhaiskasvatusta siinä laajuudessa ja sellaisin toimintamuodoin, kuin asukkaiden tarve edellyttää, ja jokaisella lapsella on oikeus varhaiskasvatukseen. Varhaiskasvatuksella on yhteiskunnallinen tehtävä tarjota päiväkotihoidoa, joka edistää lapsen iän ja kehityksen mukaista kokonaisvaltaista kasvua, terveyttä, hyvinvointia sekä elinikäistä oppimista. Lapsen oppimisen edellytyksiä tulee tukea kehittävässä, oppimista edistävässä, terveellisessä ja turvallisessa oppimisympäristössä. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 14-16.)

Uudistuneet varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ovat velvoittavia. Perusteet pohjautuvat varhaiskasvatukseen, ja samalla lailla kuin opetussuunnitelmat velvoittavat perus- ja esiopetuksen järjestäjiä, varhaiskasvatussuunnitelman perusteet velvoittavat varhaiskasvatuksen järjestäjiä. Perusteet velvoittavat varhaiskasvatusta järjestävän tahon laatimaan paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman. Tällä velvoitteella halutaan ohjata varhaiskasvatuksen laadun kehittämistä, sekä vahvistaa varhaiskasvatuksen paikallista ohjausta ja yhdenvertaista saataavuutta. Tavoitteellinen varhaiskasvatustoiminnan ohjaus ja kehittäminen ovat uusien perusteiden johdosta tulleet myös velvoittaviksi, joka sitouttaa varhaiskasvatushenkilöstöä eri lailla toimintaan kuin aiemmin. Velvoittavuus tarkoittaa sitä, että jokaisen kasvattajan on toimitettava työssään varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisesti. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 8-9.)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2016, 36-50) kuvataan pedagogisen toiminnan koostuvan lasten oma-aloitteisesta toiminnasta, huolenpidosta, hoidosta ja kasvattajien suunnitellun toiminnan vuorottelusta. Lapsen kehityksessä, oppimisessa ja hyvinvoinnissa leikin merkitys on keskeinen. Perusteissa lapsen laaja-alaisen osaamisen alueet ovat ajattelu ja oppimaan oppiminen, vuorovaikutus ja ilmaisu, kulttuurinen osaaminen, itsestä huolehtiminen ja arjen taidot, monilukutaito ja tieto- ja viestintäteknologinen osaaminen sekä osallistuminen ja vaikuttaminen. Aikaisemmissa varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa puhuttiin sisällöllisistä orientaatioista, mutta uusissa perusteissa käytetään nimitystä oppimisen alueet: kielten rikas maailma, ilmaisun monet muodot, minä ja meidän yhteisömme, tutkin ja opin ympäristössäni, sekä kasvan, liikun ja kehityn. Laadukas varhaiskasvatus sekä korkeatasoinen pedagoginen toiminta pitävät sisällään edellä mainitut laaja-alaisen oppimisen osa-alueet jokaisen lapsen tarpeet huomioiden.

Laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttaminen edellyttää pedagogisen toiminnan jatkuvaa, suunnitelmallista ja monitasoista arviointia. Arvioinnin pohjalta kehitetään omaa toimintaa ja arvioinnin tarkoituksena on myös turvata lain tavoitteiden toteutumista ja varhaiskasvatuksen kehittämistä siten, että lapsen hyvinvointi kehittyy ja oppimisen edellytykset paranevat. Arviointia suoritetaan sekä järjestäjä-, yksikkö-, että yksilötasolla ja arvioinnin keskeisiä tuloksia tulee julkistaa. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 60-61.)

Varhaiskasvatusta ja sen laadukkuutta ohjaavat siis monenlaiset eri lait, asetukset ja asiakirjat. Varhaiskasvatuksen laatu ja varhaiskasvatuksen johtaminen ovat olleet kuntien sisäisiä asioita ja kunnat ovat päättävät itse siitä, miten ja mihin resursseja kohdennetaan. Toteutustavat ovat vaihdelleet kunnittain, mikä on johtanut siihen, että varhaiskasvatuksen laatu on vaihdellut. (Hujala, Fonsén & Elo 2012; Kalliala 2012.) Varhaiskasvatuksen laadussa tulee olemaan varmasti vieläkin vaihtelua kuntien välillä, mutta uusien varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden voidaan olettaa tasoittavan varhaiskasvatuksen laatua koko maassa sitouttamalla kuntien varhaiskasvatuksen järjestäjiä varhaiskasvatussuunnitelmien laatimiseen sekä tavoitteelliseen ja järjestelmälliseen kehittämistyöhön. Tämä vaikuttaa olennaisesti myös päiväkotien johtajien johtamistoimintaan sekä arjen kasvatus- opetus- ja hoitotyöhön.

3 Johtaminen ja varhaiskasvatus

Johtaminen on käsitteenä hyvin laaja ja vaikeasti määriteltävissä. Yksittäistä maailmanlaajuisesti hyväksyttävää määritelmää johtamiselle ei ole, mutta yhden suosituksen määritelmän on kehittänyt Mary Parker Follett (1868-1933). Hänen mielestään johtaminen on ”the art of getting things done through people”. Tämän määritelmän mukaan johtaminen on tavoitesuuntautunutta vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa. (Tripathi & Reddy 2008, 2). Johtamisen määritelmä vaikuttaa siihen, kuinka johtaminen ymmärretään. Lisäksi johtamisen määrittely vaikuttaa myös siihen, mihin kaikkeen johtamisella voidaan vaikuttaa. (Niiranen ym. 2010, 14.) Yksinkertaisesti sanottuna voitaisiin todeta, että johtaminen on ihmisten toiminnan ohjaamista. Sen avulla pyritään tehokkaaseen toimintaan yhteisten asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ihmisten työpanoksen ja fyysisten voimavarojen avulla. (Seeck 2008, 20.)

Varhaiskasvatuksen johtamiseen ja sen tutkimiseen on alettu kiinnittämään huomiota enemmän vasta vuosituhaten vaihteessa. Veijo Nivalan tekemä väitöskirjatutkimus ”Päiväkodin johtajuus” (1999) on ensimmäinen suomenkielinen aihetta käsittelevä tutkimus. Tämän jälkeen päiväkotien ja varhaiskasvatuksen johtamista on tutkittu enemmän, ja viimeisin aihetta käsittelevä tutkimus, Ulla Soukaisen väitöskirjatutkimus ”Johtajan jäljillä, johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta” on julkaistu vuonna 2015.

Ehjän kokonaiskuvan muodostamiseksi päiväkodin johtajan tehtäväkentästä täytyy tarkastella varhaiskasvatuksen johtamisen ydintehtävää sekä joitakin muita varhaiskasvatuksen johtamisen ydinalueita pedagogisen johtamisen lisäksi. Jaettu johtaminen, tiimi johtaminen sekä hajautetun organisaation johtaminen ovat tällä hetkellä noita varhaiskasvatuksen johtamisen

ydinalueita. Kaikki edellä mainitut johtamisen osa-alueet liittyvät kiinteästi paitsi pedagogiseen johtamiseen myös toisiinsa.

3.1 Varhaiskasvatuksen johtamisen ydintehtävä

Varhaiskasvatuksen johtamisen ydintehtävä on kasvatuksen, opetuksen ja hoidon johtaminen. Päiväkodin johtajan tehtäväalueisiin kuuluvat myös työyhteisön ja osaamisen johtaminen, palveluorganisaation johtaminen sekä varhaiskasvatuksen asiantuntijana toimiminen. Päiväkotien johtajat johtavat tänä päivänä pääosin isoja kokonaisuuksia, joka edellyttää johtajalta laaja-alaista kasvatusorganisaation asiantuntijuutta. (Päiväkodin johtajuus huojuu 2007, 3.)

Nivalan mukaan (2010) päiväkodin johtajuus on perustehtävän edistämistä ja mahdollistamista, mikä on sidottu johtamisympäristöön. Kontekstisidonnaisessa johtamisessa on kolme pääominaisuutta, joita ovat perustehtävä, johtamistyö ja visio. Johtamista tapahtuu myös monella eri tasolla, sillä varhaiskasvatuksessa on johtajia, päälliköitä ja esimiehiä. Lähijohtajat ovat vastuussa organisaation toiminnasta kuten esimerkiksi henkilökunnan saatavuudesta ja asiakkaiden palvelemisesta, mutta heille kuuluu myös vastuu strategisista linjauksista ja päätöksenteosta. Näin ollen he ovat vastuussa suhteessa omiin esimiehiinsä sekä alaisiinsa.

Osaamisen ja ihmisten johtamisen lisäksi varhaiskasvatuksesta on myös pedagogista johtamista, tiimien johtamista sekä jaettua johtamista. Lasten kasvatus, opetus ja hoito määrittävät kuitenkin johtajuuden ydinsisällön. Pedagoginen johtajuus on laadun perusta ja näin ollen pedagoginen johtaminen on olennainen osa varhaiskasvatuksen johtajuutta. (Soukainen 2015, 6-19.) Pedagogiseen johtamiseen palataan myöhemmin.

3.2 Jaettu johtajuus

Juuti (2013, 14) on tuonut esille näkökulman yleisesti johtamisesta ja siitä, että johtamiskäytäntöjä tulee uudistaa. Hänen mukaansa noin sata vuotta vanhat, edelleen voimassa olevat johtamisen ja organisoitumisen mallit, vaativat uudistamista, sillä organisaatioympäristöt, työssä käytetty tekniikka, ihmisten koulutustaso ja asiakkaiden odotukset ovat olennaisesti muuttuneet siitä, mihin perinteiset johtamisen mallit on luotu. Perinteisessä johtamismallissa johto suunnittelee ja organisoii työt ja päättää asiat ja henkilöstön tehtäväksi jää toteuttaa johdon suunnitelmat. Nykyisin johto ei kuitenkaan välttämättä ole se taho, joka tietää eniten

markkinoista, asiakkaasta, tekniikasta ja parhaista toimintatavoista. Näistä organisaation kanalta keskeisistä asioista paras tietämys on yleensä hajautunut laajalle organisaatiossa ja tätä tietämystä johdon kannattaisi hyödyntää jaetussa johtajuudessa.

Ropo ja kumppanit (2005, 15-17) ovat esittäneet, että jaettua johtajuutta voidaan lähestyä kahdesta eri näkökulmasta käsin. Jaetun johtajuuden voidaan ajatella tarkoittavan johtajan tehtävien ja vastuiden jakamista, jolloin johtamisen nähdään olevan kokonaisuus, jota voidaan osittaa tai jakaa. Tällaisessa jaetussa johtajuudessa tavoitteena on hallinnan ja järjestyksen luominen organisoinnin ja delegoinnin kautta. Toinen näkökulma jaettuun johtamiseen on yhteiseksi tekemisen prosessi. Prosessissa jaetaan tietoa, arvostusta, luottamusta ja kokemusta. Tällöin jaetun johtajuuden tavoitteena on näkökantojen, tulkintojen ja ajattelutapojen tekeminen yhteisiksi. Jaettu johtajuus ei Rovon ja kumppaneiden (2005) mukaan kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki tekevät kaikkea, mutta kenelläkään ei ole kokonaiskäsitystä asioista tai lopullista päätösvastuuta.

Jaettu johtajuus ei siis tarkoita, ettei johtajaa tarvittaisi. Johtajuuden tarve on tutkitusti universaali ilmiö, jolloin johtajuutta ei voi täydellisesti ja tasavertaisesti jakaa ryhmän jäsenten kesken. Johtajuuden täydellinen jakaminen mitätöi johtajuuden merkityksen. (Shamir 2007, xvii-xix.) Virallisesti nimettyä johtajaa tarvitaan luomaan sellainen kulttuuri, jossa yksilöiden taitoja käytetään hyväksi. Vahva johtajuus voi tuottaa jaetun ymmärryksen ja yhteiset arvot, joita johtaja kannattelee. (Shamir 1999, 57-60.)

Halttusen (2009, 29, 139, 141) mukaan varhaiskasvatuksen toimintakentällä johtajuuden jakaminen on käytännössä väistämätöntä. Päiväkodin johtajien työalueiden laajennuttua johtajuuden jakaminen toimintayksiköiden henkilöstölle on hajautetun organisaation rakenteessa välttämätöntä. Jaetun johtajuuden myötä johtaja johtaa entistä enemmän itseohjautuvia tiimejä niiden kautta ja niiden rinnalla. Varhaiskasvatuksessa jaettu johtajuus on Halttusen mukaan konkreettista vastuun ja tehtävien jakamista johtajan ja alaisten kesken, mutta se on myös kokonaisvaltaisempi johtamisasenne, jossa otetaan vastuuta johtajuudesta ja organisaatiosta. Käytännön esimerkkinä jaetulle johtajuudelle Hujala, Heikka ja Halttunen (2016, 300) mainitsevat varhaiskasvatusyksiköissä toteutettavan vasutyön. Vasutyössä eri toimijaryhmät tuovat kokemuksensa ja osaamisensa ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon, jolloin se on eri tasot lävistävää toimintaa jaetun johtajuuden hengen mukaisesti.

3.3 Tiimijohtaminen

Tiimeissä työskentely on suomalaisissa päiväkodeissa tyypillinen työskentelymuoto. Tiimien toimintaa on ohjannut paljolti totutut työskentelytavat, mutta päiväkotien organisaatiomuutosten myötä ja varhaiskasvatustyön lisääntyneiden haasteiden johdosta totuttuja toimintatapoja tulee uudelleen arvioida ja muuttaa. Kuten aiemmin on jo mainittu, päiväkotien johtajat työskentelevät yhä useammin hajautetuissa organisaatioissa, jolloin heillä on johdettavaan useita eri varhaiskasvatyksiköitä- tai muotoja. Moniammatillisten tiimien johtaminen on yksi keskeisimmistä päiväkodin johtajan tehtävistä ja tiimien itseohjautuvuudella ja jaetulla johtajuudella on merkittävä asema varhaiskasvatustyössä. (Karila & Nummenmaa 2001, 145.)

Päiväkodin tiimityön ominaispiirre on se, että yhden tiimin muodostaa eritasoisen ja erilaisen ammatillisen koulutuksen omaavat työntekijät. Alalla työskentelee sekä kasvatus- ja opetus-painotteisen koulutuksen saanutta henkilökuntaa sekä hoitopainotteisen koulutuksen saanutta henkilökuntaa. (Venninen 2007.) Koulutustaustaan tuo lisäksi vielä monipuolisuutta se, että lastentarhanopettajana voi työskennellä lastentarhanopettajan, kasvatustieteen kandidaatin, kasvatustieteen maisterin tai sosionomin koulutuksen saanut henkilö. Hoitajana taas voi työskennellä päivähoitajan, lastenhoitajan, lähihoitajan tai lastenohjaajan koulutuksen saanut henkilö. (Soukainen 2015, 61.)

Tiimi voidaan määritellä pieneksi ryhmäksi ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä ja joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen tehtävään, suoritustavoitteeseen sekä toimintamalliin ja he ovat suorituksistaan yhteisvastuussa. (Katzenbach & Smith 1998.) Tiiminvetäjä on tiimin jäsen, jolla on pääasiallisesti samat tehtävät, vastuut ja roolit kuin muillakin tiimin jäsenillä. Tiiminvetäjä voi olla pysyvästi yksi tiimin jäsenistä tai tiimin vetovastuu voi vaihdella tiimin jäsenten kesken. (Pirnes 1994, 57.) Varhaiskasvatuksessa lapsiryhmän pedagoginen vastuu sekä tiimin johtamisvastuu on pääasiallisesti aina lastentarhanopettajilla.

Tiiminvetäjän vastuulla on se, että tiimi toimii tavoitteiden mukaisesti. Tiiminvetäjällä on käsitys tiimin visioista ja hän on vastuussa tiimin suunnitelmista. (Pearce 2004, 50.) Myös Katzenbachin ja Smithin (1998, 148) mukaan tiiminvetäjän kuuluu selkiyttää tiimin päämäärää ja tavoitteita. Heidän mukaansa tiiminvetäjän tehtäviin kuuluu myös sitoutumisen ja itseluottamuksen kehittäminen, tiimin kollektiivisten taitojen ja työskentelytapojen vahvistaminen, ulkoisten esteiden poistaminen ja mahdollisuuksien järjestäminen muille tiimin jäsenille.

Tiiminvetäjä tarvitsee johtajan tukea työlleen. Johtaja puuttuu tarvittaessa tiimin asioihin ja tukee sekä kannustaa tiiminvetäjää sekä tiimin jäseniä. Moniammatillisten tiimien johtamisessa ja jaetussa johtajuudessa haasteena on tasapainottelu kontrolloinnin ja luottamuksen

välimaastossa. (Pearcen 2004, 54.) Tiimit voivat kehittyä itseohjautuviksi, jolloin tiimi kantaa vastuuta koko organisaation työskentelyprosesseista. Itseohjautuvan tiimin jäsenet pyrkivät parantamaan toimintaansa sekä suunnittelevat ja kontrolloivat omaa työtään. Tiimi ei pelkäänsä suorita omia töitään, vaan se osaa johtaa myös itseään. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 188.)

Päiväkodin johtajan näkökulmasta tarkasteltuna tiimityön johtajuudessa korostuu tiimien välisen yhteistoiminnan koordinointi ja edellytysten luominen tiimien toiminnalle. Tiimityöllä on mahdollista parantaa työn laatua ja kehittää sitä entisestään ja sen avulla voidaan edistää myös pedagogista johtajuutta. Edellytyksenä tälle kuitenkin on, että tiiminvetäjän saavat aidosti kokea olevansa toimijoita työn kehittämässä. (Rajakaltio 2005, 147-148.)

3.4 Hajautetun organisaation johtaminen

Varhaiskasvatuksen hajautetun organisaation käsitteellä tarkoitetaan, että aiemmin yhden päiväkodin johtaja johtaa nyt useampaa päiväkotia, tai on saanut alaisuuteensa myös alueen perhepäivähoidon tai ryhmäperhepäivähoidon (Halttunen 2009). Organisaatiouudistuksilla on pyritty kunnasta riippuen tekemään säästöjä tai lähentämään eri varhaiskasvatusmuotoja toisiinsa. Tämän lisäksi kuntauudistukset ovat tuoneet muutoksia olemassa oleviin organisaatiorakenteisiin. (Parrila 2006, 17-22; Soukainen 2015, 19.)

Hajautetun organisaation johtaminen vaatii vahvaa johtajuutta, sillä haasteita hajautetun organisaation johtamiseen tuovat muun muassa vaihtelevat työkokonaisuudet, alaisten vaihteleva määrä, fyysisesti erillään olevat yksiköt sekä erilaisia palveluja tuottavat yksiköt (Hujala ym. 2011, 294-295). Johtamisjärjestelmän muutos haastaa päiväkodin johtajia tarkastelemaan työtään uudella tavalla ja rakentamaan johtamiselle uusia, toimivia rakenteita sekä toimintamalleja niin yksikkötasolla kuin alueellisestikin (Aronen, Fonsén & Akselin 2014, 14).

Vartiaisen, Kokon ja Hakosen (2004) mukaan hajautetun organisaation johtamisen yksi suurimmista haasteista on me-hengen luominen, sillä hajaantuneen organisaation ryhmäytyminen tapahtuu eri lailla kuin perinteisillä tiimeillä. Juutin (2013) mukaan tämän vuoksi on hyvin tärkeää, että hajautetun organisaation kaikissa yksiköissä toimintaa kehitetään yhteisen vision mukaisesti ja yhteiset tavoitteet ovat kaikkien tiedossa. Tähän päästääkseen tarvitaan päämäärähakuisuutta erilaisin johtamisen keinoin.

4 Pedagoginen johtaminen - varhaiskasvatuksen sisällöllinen ohjaus

Useimmiten pedagogisella johtamisella tarkoitetaan ensisijaisesti yhteisön pedagogisen perustehtävän toteutumisen varmistamista. Pedagoginen johtajuus on vastuun ottamista varhaiskasvatustyöstä. (Hujala & Heikka 2008.) Pedagoginen johtajuus on myös rinnalla kulkemista ja suunnan näyttämistä: pedagoginen johtaja huolehtii opetustyöstä ja sen kehittämisestä. Hyvin toteutettu pedagoginen johtajuus on laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamiselle välttämätöntä. (Fonsén 2013, 187; 2014, 158.) Kasvatusorganisaatioiden johtamisessa onkin alettu kiinnittää enemmän huomiota hallinnollisen johtajuuden sijaan kasvatustyön ja työyhteisön johtamiseen (Hujala & Heikka 2008). Pedagogisen johtajuuden ymmärtämiseksi on tärkeää avata sitä, mitkä ovat pedagogisen johtamisen lähtökohdat ja mistä tekijöistä pedagoginen johtaminen muodostuu.

4.1 Pedagogisen johtamisen lähtökohdat

Pedagoginen työskentelyote ja pedagogiikan painottaminen ovat vähitellen vahvistuneet varhaiskasvatuksessa. Lapsen osallisuutta korostetaan enenevässä määrin ja lapsi nähdään aktiivisempänä ja aloitteellisempänä toimijana kuin aiemmin. (Turja 2011, 41-45.) Varhaiskasvatuksen oppimisen pedagogiikassa pyritään lasta kannustamaan ja osallistamaan toimijuuteen, jossa olennaista on lapsen aktiivisuus, aloitteellisuus, vastuullisuus ja vaikutus- sekä valinnan mahdollisuudet (Lipponen 2011, 31-38). Uudet valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet korostavat näitä samoja asioita: lapsen osallisuus on uusien perusteiden yksi kantavista teemoista (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 24).

Käytännön kasvatustyö on kuitenkin tutkimuksien mukaan jäljessä teoreettisesta ajattelusta (Lipponen 2011,31-38). Niiden mukaan päiväkotien pedagoginen toiminta on kahtiajakautunut, sillä lasten vapaan leikin aikana kasvattajat vetäytyvät liikaa taka-alalle, kun taas muun toiminnan ollessa kyseessä kasvattajat hallitsevat toimintaa kokonaisvaltaisesti, jolloin lapsilla ei ole juurikaan mahdollisuutta vaikuttaa siihen (Turja 2011, 45). Parrilan ja Alilan (2011, 158) mielestä ongelma on se, ettei päiväkotityön arjessa ole keskusteltu riittävästi siitä, millaisia muutoksia toimintatapoihin ja käytänteisiin tulee tehdä, jotta yksilöllistä pedagogiikkaa voidaan toteuttaa. Heidän mielestään työmenetelmien lisäksi tulisi tarkistaa myös kasvattajien työnjaon ja työajan käytännön perusteita. Myös Heikka, Hujala ja Turja (2009, 42-43) ovat huomanneet useiden tutkimusten osoittavan, että kasvattajien teoreettinen tietämys on ristiriidassa heidän toimintansa kanssa. Tutkimuksista ilmenee, että arjen toimintaa ohjaavat enemmän toiminnan vaivattomuus kuin lapsen toiveet ja tarpeet.

Varhaiskasvatusta suuntaavat asiakirjat ovat olleet ristiriitaisia ja tulkinnanvaraisia, sillä niissä on puhuttu sekä perhetyöstä että pedagogiikasta. Kunnat ovat painottaneet omissa varhaiskasvatuspalveluissaan näitä kahta osa-aluetta eri tavoin, mikä on aiheuttanut laadun vaihtelua. (Kalliala 2012, 41-46.) Karilan (2008,10) mukaan ohjausjärjestelmämme ei ole tukenut pedagogisen laadun edellytyksiä ja kun lisäksi osaavien ammattilaisten saaminen arjen työhön on vaikeutunut, niin rutiineihin painottunut hoivaorientaatio on tämän myötä kasvanut. Fonséninkin (2014, 26) tutkimukset osoittavat, että varhaiskasvatuksessa eletään tällä hetkellä aikaa, jossa pedagogiikkaa ei voida jättää johtamatta. Vaikka arjen työssä olisikin yksittäisiä vahvoja pedagogisia osaajia, se ei vie kovin pitkälle, jos organisaatiokulttuuria ei uudisteta. Usein lastentarhanopettajien vastuuta lapsiryhmän pedagogiikasta korostetaan, mutta todellisuudessa vastuu toteutetun toiminnan laadusta on päiväkotien johtajilla.

4.2 Pedagogisen johtamisen osatekijät ja voimavarat

Elina Fonsénin väitöskirjatutkimuksen (2014) mukaan pedagoginen johtajuus muodostuu osatekijöistä, joita ovat arvo, konteksti, organisaatiokulttuuri, johtajan ammatillisuus ja substanssin hallinta. Pedagogisen johtajuuden keskeiset voimavarat taas ovat riittävät aineelliset ja henkilöstöressurssit toiminnalle, organisaation ylätason luottamus sekä henkilöstöjohtamisen ja pedagogiikan johtamisen taidot. Fonsénin mukaan ”pedagoginen johtajuus näyttäytyy laajana varhaiskasvatuksen arvostuksen ja aseman, laadukkaan varhaiskasvatuksen sekä lapsen aseman puolesta puhumisena. Pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen voimavara ja parhaimmillaan jaettua vastuuta laadukkaasta varhaiskasvatuksesta kontekstin eri tasoilla” (2014, tiivistelmä).

Arvot ja moraalit ovat tärkeitä asioita pedagogisessa johtajuudessa. Johtajuuden tulisi perustua arvoihin, asetettuihin tavoitteisiin ja symbolisiin merkityksiin. Tavoitteiden ja merkityksellisen toiminnan kautta henkilöstö kokee kasvatustyön mielekkääksi ja järkeväksi, ja tavoitteiden korostaminen sekä selkeät jaetut arvot luovat yhteishenkeä ja sitoo ihmisiä yhteen. Yhteisesti jaetut arvot ohjaavat toimintaa ja selkiyttävät toiminnan tavoitteita, merkityksiä ja päämäärää. (Sergiovanni 2001, 20-25).

Fonsénin väitöskirjatutkimuksen (2014, 99) mukaan pedagoginen johtajuus on kaiken johtamistoiminnan läpäisevä arvokysymys. Pedagoginen johtajuus on arvovalintana taustalla kaikessa päiväkodin johtajan työhön kuuluvissa asioissa. Se näkyy kaikessa johtamistoiminnassa ja kattaa kaikki johtamistoiminnan osa-alueet, kuten henkilöstöjohtamisen, osaamisen johtamisen, rekrytoinnin, työhyvinvoinnista huolehtimisen, palvelujohtamisen sekä kasvatus-, ope-

tus-, ja hoitotoiminnan johtamisen. Pedagogisen johtamisen arvovalinnat näkyvät muun muassa hallinnoinnissa, lapsiryhmien muodostamisessa sekä lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen johtamisessa.

Pedagoginen johtajuus on aina tilannesidonnaista ja sidottuna kontekstiin. Nivala (1998) on luonut kontekstuaalisen johtajuusmallin, jossa kuvataan johtajuutta kontekstin eri tasoilla. Mikrotasolla johtajuus on kontekstin toimijoiden välistä toimintaa lasten, vanhempien, työntekijöiden ja johtajan välillä. Makrotasolla johtajuus kohdistuu oman toimintaympäristön ulkopuolisiin tahoihin, kuten kuntaorganisaation toimijoihin sekä valtionhallintoon. Mesotasolla tarkastellaan näiden tasojen välistä vuorovaikutusta. Johtajuus määrittyy osallisten tulkinnan kautta ja on sidottu yhteiskunnan sosiaaliseen ja hallinnolliseen ympäristöön.

Fonséninkin tutkimuksen (2014, 101-102) mukaan kontekstuaalisuus määrittelee pedagogista johtajuutta rakenteiden kautta. Päiväkodin johtajien vastualueet vaihtelevat kunnittain suuresti ja pedagogiseen johtamiseen vaikuttaa suuresti se, kuinka laajoja kokonaisuuksia johtajilla on johdettavanaan. Mikäli hallinnolliset kokonaisuudet ovat suuria ja yhdellä johtajalla on johdettavanaan useita eri yksiköitä ja monia eri varhaiskasvatuspalveluita, on pedagogisen johtamisen toteuttaminen haastavaa. Johtajilta katoaa silloin tuntuma siitä, minkälaista pedagogiikkaan heidän yksiköissä toteutetaan. Tämän tiedostaminen edesauttaa pedagogisen johtamisen suunnittelemisessa ja toteuttamisessa.

Organisaatiokulttuuri on tulosta ryhmän jäsenten välisten merkitysten jakamisesta. Organisaation kulttuuri syntyy ajan kuluessa vakiintuneista tavoista ajatella ja toimia. Toimintakulttuuri on niin syväälle sisään rakentunutta, etteivät ihmiset välttämättä tiedosta käyttäytymisensä taustalla vaikuttavia syitä ja perusteluja. Vahvassa organisaatiokulttuurissa arvot, perusolettamukset, perspektiivit ja konkreettiset tulokset eivät ole ristiriidassa keskenään, vaan ne tukevat toisiaan. Heikossa organisaatiokulttuurissa asia on juuri päinvastoin, jolloin ihmisten on vaikea sitoutua organisaation päämääriin. (Harisalo 2008, 264-265.) Kasvatusyhteisön kasvatusvuorovaikutus on osa organisaation kulttuuria ja koska kulttuuri omaksutaan ja opitaan yhteiskunnallisissa ja sosiaalisissa suhteissa, sitä voidaan kehittää yhteisen prosessoinnin myötä (Nummenmaa 2006, 32-33).

Kasvatuskulttuurin rakentamisessa kaikkein keskeisintä on keskustelu. Keskustelulla on suuri merkitys pedagogiselle johtamiselle, sillä vain keskustelemalla voidaan tuoda julkisiksi kasvatuskulttuurin perusteet. Yhteisen keskustelun avulla luodaan yhteistä kulttuuria, johon henkilöstö sitoutuu helpommin. On tärkeää, että johtaja tuntee työyhteisön hyvin ja kuuntelee sitä, sillä henkilökunnan yhteistyö ja yhteisöllisyys ovat tärkeä voimavara. Myös varhaiskasvatussuunnitelmaprosessilla on suuri vaikutus organisaation toimintakulttuurin muodostumiseen,

sillä se lisää pedagogista tietämystä, yhteisöllisyyttä ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja pitää yllä jatkuvaa arvokeskustelua. (Fonsén 2014, 103.)

Pedagoginen johtajuus on johtamistapa sekä henkilöstöjohtamisen väline. Pedagoginen johtaja käyttää apunaan pedagogista tietoa ja taitoa sekä kasvatustieteellisiä menetelmiä ja pedagogisen johtajan tehtävänä on opettaa työntekijöitä toimimaan tehokkaammin ja paremmin. Ammattitaitoisen johtajan tulisi kehittää omaa osaamistaan sekä työntekijöiden osaamista kognitiivisella, tunnevaltaisella sekä sosiaalisella tasolla. (Their 1994, 62-65, 89-101.)

Pedagogisen johtajuuden sisältöjä on muun muassa varhaiskasvatussuunnitelmatyön prosessin johtaminen; johtajalla on vastuu prosessin suunnittelusta, toteutuksesta, seurannasta ja arvioinnista. Johtajan vastuulla on, että varhaiskasvatussuunnitelma ja sen mukaan toteutettu työ on yhdenmukaisessa linjassa kunnan oman varhaiskasvatussuunnitelman kanssa sekä valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden kanssa. Johtajan vastuualueisiin kuuluvat myös vuosisuunnitelmien teko sekä vision ja strategian luominen. (Fonsén 2014, 104-105.)

Fonsénin mukaan (2014, 104-105) johtajan tulisi hallita myös organisaation ja henkilöstön johtamisen välineitä, sillä johtajan täytyy tietää, miten ja milloin henkilöstöä ohjataan ja mihin suuntaan. Johtajalla on vastuu henkilöstön keskusteluttamisesta ja johtaja arvioi ja laittaa henkilöstön arvioimaan toimintaa. Johtajan tehtäviin kuuluu kehittää omaa ja henkilöstön ammatillisuutta ja huolehtia ammatillisuuden ajan tasaisuudesta. Johtaja huolehtii myös, että palaverikäytännöt toimivat ja keskusteluille on toimivat foorumit.

Yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan ne päiväkodit, joissa johtajien käsitykset varhaiskasvatuksen laadusta perustuivat tieteelliseen tietoon ovat laadultaan korkeampitasoisia, kuin ne päiväkodit, joiden johtajat perustivat käsityksensä laadusta intuitiiviseen kokemukseen ja kokemusperäiseen määrittelyyn. Korkeatasoisissa päiväkodeissa johtaja arvosti työntekijöiden ammatillista koulutusta, tuki henkilökunnan lisäkoulutautumista sekä korosti laadukasta pedagogista toimintaa, jossa toiminnan päämäärät ja tavoitteet olivat korkealla. Päiväkotien johtajien keskeisimmät tavoitteet liittyivät lasten itseluottamuksen kohentamiseen, heidän arvostamiseen sekä kognitiivisen kehityksen tukemiseen. Tutkimuksessa laadultaan matalatasoisissa päiväkodeissa johtajien näkemykset varhaiskasvatuksen keskeisimmistä tavoitteista liittyivät lähinnä lasten fysiologisiin tarpeisiin, kuten esimerkiksi turvallisuuteen. (Rohacek, Adams ja Kisker 2010, 33-37, 58-59.)

Substanssin hallinta on pedagogista kompetenssia ja jotta johtaja voisi johtaa pedagogiikkaa laadukkaasti, täytyy hänen tietää, mitä laadukas pedagogiikka on ja kuinka sitä johdetaan. Mikäli pedagogiikkaa ei johdeta, on todennäköistä, että kasvatuksellinen ja tavoitteellinen toiminta erkaantuvat toisistaan. Teoreettisen tietämyksen varhaiskasvatuksesta tulisi ohjata

johtajan päätöksentekoa ja hänen tulisi pystyä perustelemaan tekemiään päätöksiä ja yksikön toimintaa lapsen edun mukaisella pedagogiikalla. Johtajan tulisi huolehtia myös siitä, että ajantasainen teoreettinen tieto on henkilöstöllä hallussa pätevän koulutustason ja täydennyskoulutuksen avulla. Johtajan tulee huolehtia myös oman tietotasonsa uudistamisesta koulutusten avulla. (Fonsén 2014, 106-107.)

5 Mustijoen perusturva

Mustijoen perusturva on Mäntsälän ja Pornaisten kuntien muodostama yhteistoiminta-alue, jonka tehtävänä on muun muassa tuottaa alueen varhaiskasvatuspalvelut. Mustijoen perusturvan varhaiskasvatus ja sen johtajat ovat määritelleet opinnäytetyön aiheen, joten on perusteltua esitellä seuraavaksi Mustijoen perusturvaa ja sen tarjoamia varhaiskasvatuspalveluja. Lisäksi on oleellista kuvailla myös hieman päiväkotien johtajien vastuualueita sekä päiväkotien tiimirakenteita.

5.1 Mustijoen perusturvan varhaiskasvatus

Mäntsälän ja Pornaisten kunnan perusturvat muodostivat yhteistoiminta-alueen 1.1.2009 alkaen. Mustijoen perusturvassa Mäntsälän kunta toimii isäntäkuntana. (Mustijoen varhaiskasvatussuunnitelma 2012, 7.) Mustijoen perusturva tuottaa näiden kahden kunnan alueella perusturvapalveluja, joita ovat lasten, nuorten ja perheiden palvelut, varhaiskasvatuspalvelut, hoiva- ja hoitopalvelut, perusterveydenhuollon palvelut sekä erikoissairaanhoido. Mustijoen perusturvapalveluissa korostetaan ennakoivaa ja ehkäisevää työtettä, varhaista tukemista sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä moniammatillisella verkostoituvalla työotteella. (Mäntsälän kuntastrategia 2013-2017.)

Varhaiskasvatuspalvelut kuuluvat osana Mustijoen perusturvan tarjoamiin palveluihin. Maantieteellisesti Mustijoen varhaiskasvatus levittäytyy laajalle alueelle Pornaisten Laukkoskelta Mäntsälän Levannon kylään saakka. Ympäristöltään alue on maaseutumaista jossa asumukset ovat levittäytyneet laajalle alueelle ja lasten kasvuympäristö on luonnonläheistä sekä taajamassa että haja-asutusalueella. (Mustijoen varhaiskasvatussuunnitelma 2012, 7.)

Kunnallisia varhaiskasvatuspalveluja tarjotaan päiväkodeissa, ryhmäperhepäivähoitokodeissa, perhepäivähoidossa sekä kerhotoiminnassa. Kunnallisen varhaiskasvatuksen lisäksi vaihtoehtoina ovat yksityiset päiväkodit sekä kotihoidon tuki. Esiopetus on kunnissa järjestetty siten, että Mäntsälän kunta tarjoaa esiopetuspalveluja sekä kunnan päiväkodeissa että kouluissa,

kun taas Pornaisten kunnan alueella esiopetuksesta vastaa Pornaisten kunnan sivistystoimi. (Mustijoen varhaiskasvatussuunnitelma 2012, 3,7.)

Mustijoen perusturvan varhaiskasvatussuunnitelma on vuodelta 2012, mutta sitä ollaan parhaillaan päivittämässä. Perusturvan uusi varhaiskasvatussuunnitelma on valmis keväällä 2017. Lakimuutosten tullessa voimaan se salli kuntien itse päättää siitä, ottaako kunta käyttöön lain sallimat muutokset. Mustijoen perusturvassa päädyttiin siihen ratkaisuun, että päiväkotien ryhmäkokoja ei kasvateta, mutta lapsen subjektiivista päivähoito-oikeutta rajataan kahteenkymmeneen tuntiin viikossa, jos toinen tai molemmat vanhemmista ovat kotona. (Korhonen, 2016.) Perusarvoja Mustijoen perusturvan varhaiskasvatuksessa ovat oikeudenmukaisuus, toisen ihmisen kunnioittaminen, yksilöllisyys ja suvaitsevaisuus. Varhaiskasvatus nähdään lapsen tarpeiden kokonaisvaltaisena huomioon ottamisena lapsia ja vanhempia tukien ja kunnioittaen. Varhaiskasvatuksen ammattilaiset hoitavat, kasvattavat, ohjaavat ja opettavat lapsia yhteistyössä vanhempien kanssa. (Mustijoen varhaiskasvatussuunnitelma 2012, 3-4.)

5.2 Päiväkodin johtajien vastualueet sekä päiväkotien tiimirakenteet

Päivähoidon päällikkö johtaa Mustijoen perusturvan varhaiskasvatuksen palvelualueita. Varhaiskasvatus on jaettu kymmeneen alueeseen, joista ovat vastuussa päiväkodin johtajat. Kahdeksan johtajaa toimii Mäntsälän kunnan alueella ja kaksi johtajaa Pornaisten kunnan alueella. (Mustijoen varhaiskasvatussuunnitelma 2012, 7.) Seitsemällä johtajalla kymmenestä on johdettavanaan kahdesta kolmeen varhaiskasvatusyksikköä ja joillakin johtajilla vastuualueeseen kuuluu päiväkodin johtamisen lisäksi perhepäivähoitajien esimiehenä toimiminen ja kerhotoiminta. Kolmella yhtä yksikköä johtavalla johtajalla on vastuullaan hyvin suuria päiväkoiteja, joissa on paikkoja yli sadalle lapselle. Kunnan alueella toimii myös yksi vuoropäiväkoti, joka on auki aamu viidestä iltä kymmeneen. (Mäntsälän kunta 2016.) Jokaisella johtajalla on johdettavanaan keskimäärin noin kolmekymmentä varhaiskasvatuksen ammattilaista (Korhonen 2016a).

Mustijoen perusturvan varhaiskasvatuksessa päiväkotien henkilöstörakenne muodostuu siten, että aina yhden lapsiryhmän aikuiset muodostavat tiimin. Tiimeissä on kolmesta viiteen jäsentä, joista pääsääntöisesti yksi on lastentarhanopettaja ja kaksi päivähoitajaa. Lisäksi tiimeissä voi työskennellä myös avustaja, erityislastentarhanopettaja ja/tai päiväkotiapulainen. Lastentarhanopettaja vastaa ryhmän pedagogisesta sisällöstä sekä toimii tiimin vetäjänä. Tiimisopimukset laaditaan jokaiselle tiimille aina kauden alussa ja tiimisopimus pohja (Liite 1.) on sama koko Mustijoen perusturvan varhaiskasvatuksessa. Tiimisopimuksessa sovitaan tiimin säännöt ja ryhmän pedagogisista sisällöistä. (Korhonen 2016a.)

6 Tutkielman toteuttaminen

Tutkielman metodologiseksi lähestymistavaksi valikoitui toimintatutkimus, sillä toimintatutkimus on tutkimustyyppi tai lähestymistapa, jonka avulla voidaan tuottaa käytännöllistä tietoa muun muassa työelämän tarpeisiin. Toimintatutkimuksessa tutkimuksen aihe ja kohde voivat olla melkein mikä tahansa ihmiselämään liittyvä piirre. Tutkimuksen perusajatuksena on, että tutkimusta tehdään yhdessä tutkittavien kanssa. Toimintatutkimuksen tavoitteena on useimmiten käytännön (työ)elämän ongelman ratkaiseminen ja olemassa olevien käytäntöjen kehittäminen paremmiksi. (Kuula 1999, 11-12.)

Tämä tutkielma on toteutettu yhteistyössä työelämän kanssa ja tästä johtuen oli luontevaa valita lähestymistavaksi toimintatutkimus. Esittelen seuraavaksi toimintatutkimukselle ominaisia luonteenpiirteitä sekä käsittelen tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymystä. Tämän jälkeen kuvailen valitsemiani aineistonhankintamenetelmiä eli sähköistä kyselylomaketta ja Learning Caféta ja aineistonkeruun eri vaiheita. Kappaleen lopussa käyn vielä läpi tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Tutkielman toteuttamista varten hankittu tutkimuslupa löytyy liitteistä. (Katso Liite 2.)

6.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksessa osallistetaan käytännön työssä toimivat ihmiset ratkaisemaan ja pohtimaan työyhteisössä esiintyvää ongelmaa ja kehittämään siihen uusia käytäntöjä sekä työmenetelmiä. Perinteisessä tutkimuksessa halutaan tietää, miten asiat ovat, toimintatutkimuksessa halutaan tietää, miten asiat voitaisiin tehdä paremmin. Toimintatutkimuksessa siis pyritään löytämään tietoa, joka palvelee käytänteiden kehittämistä. Toimintatutkimuksen yksi perusajatuksista on, että teoriaa ja käytäntöä ei ole syytä erottaa toisistaan, vaan ne nähdään saman asian eri puolina. Teorian ja käytännön suhdetta toimintatutkimuksessa kuvaa hyvin toimintatutkimuksen oppi-isän Kurt Lewinin lause: ”Mikään ei ole niin käytännöllistä kuin hyvä teoria.” (Heikkinen 2015, 204-205, 217.)

Toimintatutkimuksen etenemistä voidaan kuvata niin sanotulla spiraalimallilla. Spiraalimalli kuvaa toimintatutkimuksen etenemisen lisäksi tutkimustavan reflektiivistä puolta; tutkimuksen tarkoituksena on saada ihmiset ajattelemaan asioita uudessa valossa ja saada ymmärtämään sen, että mitä tarkoituksia tämä kyseinen toiminta kokonaisuudessaan palvelee. Spiraalimalli kuvaa sitä, kuinka toiminta ja ajattelu liittyvät toisiinsa peräkkäisinä vaiheina. Spiraalin vaiheet ovat suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektointi, uudelleen suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. (Emt., 211-213.)

Toimintatutkimuksen tutkimusmenetelmänä voi olla kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen tutkimusote. Aineistoa tutkimukseen voi hankkia erilaisten menetelmien avulla, kuten haastattelujen, kyselyiden, havainnoinnin, kirjeiden tai erilaisten työpajatyöskentelymenetelmien avulla. Toimintatutkimuksessa on tarkoitus saada muutos entiseen ja tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä vain toimintatutkimuksen kohteena olleeseen ilmiöön. Toimintatutkimuksen tutkimustulokset eivät siis yleensä ole yleistettävissä. (Kananen 2009, 12-135.) Toimintatutkimuksen yksi määrittävimmistä tekijöistä on kehittämisen lisäksi osallistaminen. Tämän vuoksi toimintatutkimusta tehtäessä olisi syytä huomioida se, että myös tiedon tuottamiseen käytettävät menetelmät olisivat osallistavia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 104-188.)

6.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tämän kyseisen toimintatutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka pedagogisen johtamisen käytäntöjä voidaan vahvistaa Mustijoen perusturvan varhaiskasvatuksessa. Tutkimuskysymyksenä sekä sähköisen kyselylomakkeen taustalla että Learning Cafén taustalla ja sitä myötä koko opinnäytetyössä on: ”Mikä on tämän hetkisen pedagogisen johtamisen tila Mustijoen perusturvan varhaiskasvatuksessa?”

6.3 Aineiston keruu

Tutkielman aineiston keruu suoritettiin sähköisen kyselylomaketutkimuksen avulla ja yhdelle pilottipäiväkodille toteutettavan Learning Cafén avulla. Sähköisen kyselylomakkeen avulla saatiin kerättyä tietoa siitä, mikä on tämän hetkisen tilanne kuntien alueella pedagogisen johtamisen suhteen ja mitä ovat ne aihealueet, joihin tulee kehittämistyössä kiinnittää huomiota. Sähköisen kyselylomakkeen vastusten pohjalta saatiin tietoon myös ne teemat, joita lähdettiin työstämään ja kehittämään työyhteisön kanssa Learning Café -menetelmän avulla.

6.3.1 Sähköinen kyselylomake

Tutkielman alkutilanteen kartoitus tehtiin siis sähköisen kyselyn avulla. Sähköinen kysely lähetettiin koko Mustijoen perusturvan varhaiskasvatuksen henkilöstölle, päiväkotien johtajat mukaan lukien, jolloin kokonaisuutena on noin 220 henkilöä. Kyselyssä selvitettiin, mitä kasvattajat ja johtajat ajattelevat tämän hetkisen pedagogisen johtamisen olevan ja mitä vahvuuksia ja kehittämiskohteita kuntien varhaiskasvatuksesta löytyy pedagogista johtamista

silmällä pitäen. Sähköinen kyselylomake lähetettiin vastattavaksi toukokuun 2016 lopussa ja vastausaikaa oli 8 päivää. Vastauksia kyselyyn saatiin 92 kappaletta. (Katso Liite 3.)

Kyselylomakkeessa käytettiin järjestysasteikko Likertin asteikkoa ja avoimia kysymyksiä (Vehkalahti 2014, 20-35). Sähköisen kyselyn lähettäminen oli tässä tilanteessa perusteltua, koska melkein jokaisella kasvattajalla on oma sähköpostiosoite, joten kysely voitiin lähettää kuluttomasti suoraan kohderyhmälle. Sähköisen kyselyn vastausprosentti oli suhteellisen hyvä (41.8 %) ja kyselyn etuna oli nopeus sekä kyselyä toimitettaessa että palautettaessa. Aineiston käsittely oli myös nopeampaa, sillä vastaukset ovat jo valmiiksi sähköisessä muodossa jolloin aineistoa ei tarvinnut erikseen syöttää. (Valli & Perkkilä 2015, 109-110.)

Kyselylomakkeen mittaristo pohjautuu mukaillen Elina Fonsénin väitöskirjatutkimuksesta ”Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa” (2014) saatujen tutkimustulosten pohjalle. Kuten aiemmin on jo mainittu, niin Fonsén on tutkinut pedagogista johtajuutta varhaiskasvatuksessa ja hänen tutkimustuloksiansa mukaan pedagoginen johtajuus rakentuu osatekijöiden varaan, joita ovat arvo, konteksti, organisaatiokulttuuri, johtajan ammatillisuus ja substanssin hallinta. Pedagogisen johtajuuden keskeisimmät voimavarat ovat riittävät aineelliset ja henkilöstöresurssit toiminnalle, organisaation ylätasoinen luottamus sekä henkilöstöjohtamisen ja pedagogiikan johtamisen taidot. Edellä mainitut tekijät toimivat pohjana kyselytutkimuksen kysymysten muotoilussa kuitenkin siten, että toteutetun kyselyn pääpaino on johtamistoiminnan arvioinnissa. Kyselylomakkeen laatimisen pohjalla on käytetty Jari Metsämuurosen kirjaa ”Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet” (2002).

Kyselylomakkeen alussa oli saatekirje (katso Liite 3), jossa avattiin pedagogisen johtamisen käsitettä ja esiteltiin tehtävää tutkimusta. Pedagogisen johtamisen määritelmä lisättiin saatekirjeeseen päiväkotien johtajien toiveesta. Kyselylomaketta testattiin erään toisen kunnan varhaiskasvatuksen henkilökunnalla, yhteensä neljällä henkilöllä, joista yksi oli varhaiskasvatuksen esimies, toinen oli päiväkodin varajohtaja/lastentarhanopettaja, kolmas oli lastenhoitaja ja neljäs avustaja. Kyselylomakkeen testauksesta saatu palaute oli positiivista ja vahvisti kyselylomakkeen täyttöön kuluvan ajan sekä kysymysten selkeyden ja ymmärrettävyyden.

6.3.2 Learning Café

Learning Cafén eli oppimiskahvilamenetelmän tavoitteena on oppia yhdessä. Menetelmän keskeisenä ajatuksena on kokemusten jakaminen, uuden tiedon luominen ja yhteisen näkemyksen rakentaminen. Learning cafe -menetelmän avulla saadaan suurikokoinenkin ryhmä toimimaan, kehittämään ja kehittymään yhdessä aktivoimalla pienryhmiä. Oppimiskahvila toteutetaan pienryhmissä (3-6 henkilöä) eri teemapöydissä. Jokaiseen pöytään valitaan emäntä,

jonka tehtävänä on vauhdittaa keskustelua ja tehdä siitä yhteenvetoa. Muut jäsenet toimivat tiedon siirtäjinä. Ryhmät vaihtavat uuteen teemapöytään sovitun ajan kuluttua. Emäntä kertoo uudelle ryhmälle mihin on päästy ja uusi ryhmä jatkaa tästä. (Ojasalo ym. 2014, 160-162.)

Mustijoen perusturvan koko henkilöstölle teetetystä sähköisestä kyselystä nostettiin esille kymmenen pienimmällä keskiarvolla ollutta kysymystä (katso Taulukko 2.). Näistä kymmenestä kysymyksestä valittiin kaksi teemaa yhden päiväkodin (Nummisten päiväkotini) henkilökunnalle järjestettävään Learning Caféhen. Pääotsikkona oppimiskahvilatyöskentelyssä oli ”Pedagoginen johtaminen” ja teemoina olivat:

1) Lapsen osallistaminen varhaiskasvatustoiminnan suunnittelussa

2) Pedagogiikan kehittäminen

- tietopohjan vahvistaminen
- johtaminen
- pedagogiikka arjessa

Ensimmäinen teema valikoitui oppimiskahvilan käsiteltäväksi aiheeksi sekä kyselylomakkeesta saatujen tulosten pohjalta että uuden syksyllä 2017 voimaan tulevan Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden pohjalta. Lapsen osallisuus ja lapsen osallistaminen varhaiskasvatustoiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa oli kyselylomaketutkimuksen mukaan kuntien alueella vielä kohtalaisen vähäistä (katso Taulukko 2). Uusien Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2016) mukaan pedagogisen toiminnan tulee koostua nimenomaan lasten oma-aloitteisesta toiminnasta, huolenpidosta, hoidosta ja kasvattajien suunnitteleman toiminnan vuorottelusta. Toiminnan toteuttamisen keskeisenä teemana on lapsen osallisuus unohtamatta leikin keskeistä merkitystä lapsen kehityksessä, oppimisessa ja hyvinvoinnissa.

Toinen teema, eli pedagogiikan kehittäminen, nousee opinnäytetyön aiheesta pedagoginen johtaminen sekä kyselylomakkeen tuloksista. Kyselylomakkeessa seitsemän alhaisimmalla keskiarvolla ollutta kysymystä (katso Taulukko 2) käsittelee suorasti tai epäsuorasti johtamistoimintaa ja selvästi alhaisimman keskiarvon koko kyselyssä sai väittää, jossa kysyttiin, onko johtajalla riittävästi aikaa pedagogiseen johtamiseen. Lisäksi uusissa Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2016) edellytetään säännöllistä varhaiskasvatustoiminnan kehittämistä sekä hyvin perustellun pedagogisen toiminnan toteuttamista, joten tämäkin näkökulma puhuu valitun teeman puolesta.

Learning Café toteutettiin siis päiväkodin henkilökunnalle. Tästä syystä teemat muokattiin siten, että ne ovat liitettävissä helpommin arjen varhaiskasvatustyöhön. Jos Learning Café olisi

pidetty perusturvan päiväkodin johtajille, teemat olisivat painottuneet vielä enemmän johtamistoimintaan. Teemat liittyvät kuitenkin kiinteästi pedagogiseen johtamiseen ja ovat näin liitettävissä pedagogisen johtamisen kontekstiin.

Oppimiskahvila toteutettiin Nummisten päiväkodin henkilökunnalle siten, että koko päiväkodin henkilökunta johtaja mukaan lukien osallistui oppimiskahvilatyöskentelyyn arki-iltana syyskuussa 2016. Oppimiskahvilalle oli varattu aikaa kaksi tuntia ja oppimiskahvilan pitäminen aloitettiin sillä, että henkilökunnalla oli mahdollisuus ottaa syötävää ja juotavaa ja keskustella hetken aikaa keskenään. Tämän jälkeen henkilökunta jakaantui kahteen eri pöytään, joissa molemmissa oli oma keskusteluteemansa. Alun perin keskusteluteemoja oli suunniteltu läpikäytäviksi kolme, mutta koska henkilökuntaa oli paikalla yhdeksän, oli hedelmällisempää toteuttaa keskustelu kahdella teemalla, jolloin molempiin pöytiin saatiin riittävä määrä osallistujia. Pöytien emäntinä toimivat päiväkodin johtaja ja varajohtaja.

Keskustelua käytiin ensimmäisen teeman äärellä kaksikymmentä minuuttia, jonka jälkeen keskustelijat vaihtoivat emäntiä lukuun ottamatta pöytää. Toisenkin teeman äärellä keskusteltiin kaksikymmentä minuuttia, jonka jälkeen keskustelijat vaihtoivat vielä kerran niihin pöytiin, joista olivat aloittaneet. Näissä pöydissä koottiin yhteen sitä, miten keskustelu oli kehittynyt ja lisäsivät siihen huomioita tarpeen mukaan. Tämän jälkeen ryhmien emännät tiivistivät keskustelun tulokset ja tämän yhteenvedon aikana kaikilla oppimiskahvilaan osallistuneilla oli mahdollisuus kommentoida eri kahvilapöytien prosesseja ja niiden tuotoksia. Kahvilan aikana syntyneet tuotokset jätettiin henkilökunnalle, mutta aineisto kuvattiin sen analysointia varten.

6.4 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin kahta erilaista aineiston analysointimenetelmää. Sähköinen kyselylomake analysoitiin, avoimia kysymyksiä lukuun ottamatta, kuvailevien tilastollisten menetelmien avulla. Learning Cafén tulokset ja sähköisen kyselylomakkeen avoimet kysymykset analysoitiin sisällönanalyysin keinoin.

6.4.1 Kuvailevat tilastolliset menetelmät

Määrällisen tutkimuksen ideana, eli tässä tutkielmassa sähköisen kyselylomakkeen ideana oli saada tietoa, joka on luonteeltaan yleistettävissä. Määrällinen yleistettävissä oleva tieto on kriteereiltään tilastollis-matemaattista, jossa tietoa käsitellään tilastollisina yksiköinä eli

tässä tapauksessa ihmisinä. Määrällinen tutkimus perustuu sellaisiin käsitteisiin kuin tilastoyksikkö, otos ja näyte. Määrällisessä tutkimuksessa, kuten tässäkin opinnäytetyössä toteutetussa kyselylomaketutkimuksessa, yleistettävää, yksittäiset poikkeamat pois häivyttävää käsitettä edustaa keskiarvon käsite. Keskiarvo osoittaa, miten aineiston kaikki kohteet asettuvat keskimäärin ja miten yksittäistä havaintoa voidaan tarkastella suhteessa koko joukkoon. Keskiarvon kautta asioiden kuvaaminen sulkee kuitenkin pois yksittäisten tapausten tarkastelemisen. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2016.)

Sähköisessä kyselylomaketutkimuksessa empiiristä aineistoa kuvattiin muutamalla muuttujalla, joita olivat ammattinimike ja työkokemus vuosina. Tämän yleisen tarkastelun tavoitteena on saada esiin kokonaiskuva aineistosta ja samalla saada myös esiin siinä esiintyviä poikkeamia ja piirteitä. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2016.) Näiden muuttujien avulla pystyttiin kuvaamaan prosentuaalisesti eri ammattiryhmien välisiä vastausprosentteja sekä työkokemusvuosien vaikutusta vastauksiin. Sähköinen kyselylomaketutkimus tehtiin opinnäytetyön aiheen alkukartoituksena, jolloin lomaketutkimuksen tarkoituksena oli antaa alustavaa tietoa pedagogisen johtamisen tämän hetkisestä tilasta.

6.4.2 Sisällönanalyysi

Laadullinen aineisto, eli Learning Cafén tulokset, analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysi on laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmiä, ja sen avulla voidaan analysoida kirjoitettua ja suullista kommunikaatiota. Sisällönanalyysissä kerätty tietoaaineisto tiivistetään niin, että voidaan tarkastella tutkittavien asioiden merkityksiä seurauksia ja yhteyksiä. Sisällönanalyysi soveltuu minkä tahansa dokumentin analysointiin. Dokumentteja voivat olla esimerkiksi kirja, artikkeli, kirje, päiväkirja, haastattelu, puhe, keskustelu, dialogi, raportti tai joku muu kirjalliseen muotoon saatettu materiaali. (Hiltunen 2016.)

Sisällönanalyysin avulla pyritään aineistosta luomaan selkeää informaatiota, josta on mahdollista tehdä tulkintaa ja johtopäätöksiä. Päätelyn logiikka laadullisen aineiston analyysissä voi olla induktiivinen, jolloin sen on aineistolähtöinen, deduktiivinen, jolloin se on teorialähtöinen tai obduktiivinen, jolloin se on teoriaohjaava. Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysin lopputuloksena muodostuu käsitteellinen näkemys tutkittavasta ilmiöstä. (Hiltunen 2016.) Tässä tutkielmassa sisällönanalyysi on induktiivinen.

6.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Laadukkaan tutkimuksen elementtejä ovat tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys. Tutkimuksen tulee tällöin sisältää pohdintaa siitä, miten tutkittavien henkilöiden anonymiteetti säilytetään ja kuinka heille informoidaan tutkimuksen sisällöstä. Lisäksi on syytä pohtia myös aineiston analyysimenetelmiä, tutkimustulosten esittämistapoja ja koko työn laatua. Laadukas tutkimussuunnitelma, sopiva tutkimusasetelma ja raportin huolellinen viimeistely edesauttavat laadukkaan lopputuloksen aikaan saamisessa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 127-128.)

Tässä tutkielmassa kaikki tutkittavat kohdehenkilöt ovat aikuisia ja heitä informoitiin hyvissä ajoin ennen sähköisen kyselylomakkeen lähettämistä. Tutkimukseen osallistuneille luvattiin, ettei heidän henkilöllisyytensä ole tunnistettavissa tutkimuksesta, ja tutkielman tuloksissa käsitelläänkin vastauksia niin, ettei niistä voi tunnistaa kohdehenkilöitä. Samalla lailla Learning Café -menetelmään osallistuneen pilottipäiväkodin henkilöstölle luvattiin, että heidän anonymiteettinsä säilytetään. Lupa pilottipäiväkodin nimen julkaisemiseksi sovittiin yhteisesti Learning Cafén loppukeskustelussa.

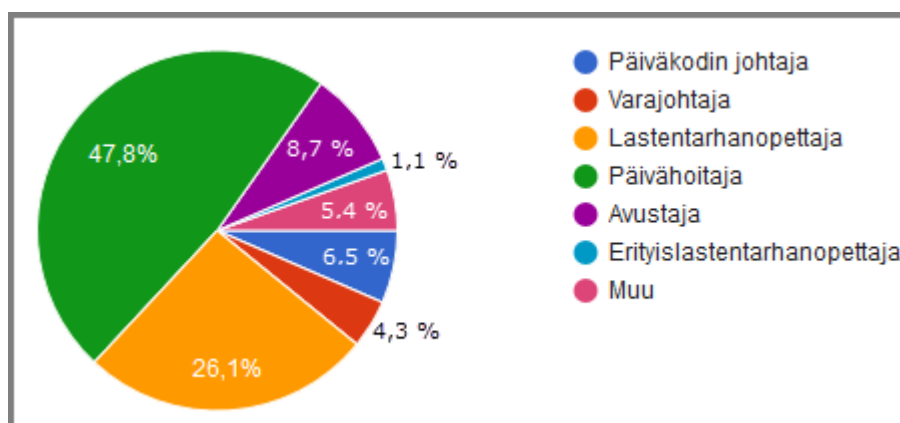
Luotettavuuden kannalta tarkasteltuna tutkielman toteuttajan rooli on tutkielmassa hieman erilainen kuin useimmissa muissa tutkimustyypeissä, sillä toimintatutkimuksessa tutkija on myös itse aktiivinen toimija yhdessä tutkittavien kanssa. Työkäytännöissä toimivat ihmiset otetaan aktiiviseksi osaksi tutkimusta ja tutkija toimii ikään kuin konsultin roolissa tutkimuksen aikana. (Kuula 1999, 117-125.) Toimintatutkija ei siis ole puolueeton tarkastelija vaan toimiva subjekti, joka vaikuttaa tutkimuksesta saatuun tietoon. Toimintatutkimuksesta saatu tieto ei siis ole objektiivista tietoa samalla lailla kuin perinteisessä tutkimuksessa. (Heikkinen 2015, 214.)

7 Kyselylomakkeen tulokset

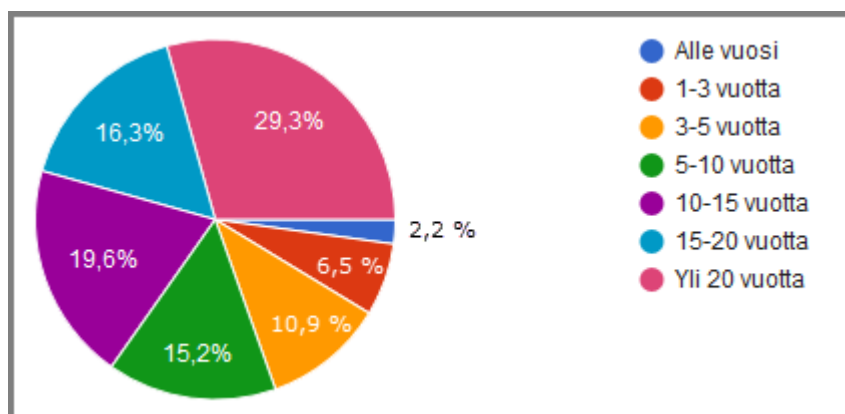
Kyselylomakkeessa oli yhteensä seitsemän osiota, joista ensimmäinen osio oli taustakysymyksiä varten. Viisi seuraavaa teemoitettua osiota olivat varhaiskasvatustyö, yhteiset arvot, johtajuus, työn puitteet ja yhteistyö. Kuudentena osiona olivat avoimet kysymykset. Kyselylomakkeen tulokset on esitetty siten, että ensin käydään läpi taustakysymykset ja kyselyn alhaimmat keskiarvot saaneet kysymykset (eli niin sanotut kriittiset pisteet) sekä vastaajien työkokemuksen vaikutuksia kyselyn tuloksiin. Tämän jälkeen tuloksia käydään läpi teemoittain.

7.1 Taustakysymykset

Kyselylomakkeen aluksi oli kaksi taustakysymystä, joissa kysyttiin vastaajien työnimike sekä työkokemus alalta. (Katso kuviot 1 ja 2.) Taustakysymyksiä tarkoituksena oli saada esiin tietoa siitä, miten ammattinimike ja työkokemus vaikuttavat vastauksiin.



Kuvio 1: Vastausprosentit ammattinimikkeittäin (n=92)



Kuvio 2: Vastaajien työkokemus vuosina (n=92)

Alla olevaa taulukkoa varten (Taulukko 1) yhdistettiin tiettyjä ammattinimikkeitä yhtenäisemmän kokonaiskuvan saamiseksi. Lastentarhanopettaja, erityislastentarhanopettaja, varajohtaja ja varajohtaja/lastentarhanopettaja yhdistettiin saman "lastentarhanopettaja"-nimikkeen alle. Avustaja, päivähoitaja, päivähoitajan sijaisuus, päiväkotiapulainen ja perhepäivähoitaja -nimikkeet yhdistettiin myös saman nimikkeen alle "päivähoitaja". Näin saatiin luotua taulukko siitä, millaiset vastausprosentit kullakin ammattiryhmällä on ollut suhteessa otannan kokoon.

	Otanta	Vastauksia	Vastausprosentti
Hoitajat	130	56	43,10 %
Johtajat	10	6	60 %
Lastentarhanopettajat	80	30	37,50 %
Yhteensä	220	92	41,80 %

Taulukko 1: Vastausprosentit ammattiryhmittäin

7.2 Kriittiset pisteet

Kyselylomake analysoitiin siten, että jokainen kysymys (avoimia kysymyksiä lukuun ottamatta) pisteytettiin saatujen vastausten mukaan. Kyselylomakkeeseen vastanneet valitsivat vastausvaihtoehdoista itselleen sopivimman vastauksen asteikolla yhdestä viiteen. Vastausvaihtoehdot olivat toteutettuna Likertin asteikon mukaisesti, jossa numero yksi tarkoitti ”täysin eri mieltä” ja numero viisi tarkoitti ”täysin samaa mieltä”. Vastausvaihtoehto numero kolme tarkoitti ”ei samaa eikä eri mieltä”. (Katso Liite 3.) Maksimipistemäärä yhdelle kysymykselle oli 460. Aineistosta nostettiin esiin kymmenen vähiten pisteitä saanutta kysymystä, eli kysymykset, jotka olivat saaneet eniten vastauksia yksi, kaksi ja kolme. Nämä niin sanotut kriittiset pisteet ovat alla olevassa taulukossa (Taulukko 2) keskiarvoineen.

Kysymys	Keskiarvot
34. Johtajalla on riittävästi aikaa pedagogiseen johtamiseen	3,3
52. Henkilöstölle on annettu osallisuutta johtamistehtävissä/johtajuutta on jaettu	3,5
45. Henkilöstömitoitukset on suunniteltu siten, että työn suorittaminen on sujuvaa läpi päivän	3,6
12. Työyhteisössä on saatavilla ajantasaista tietoa uusimmista kasvatusta ja opetustyöhön liittyvistä tutkimuksista	3,7
11. Uusinta kasvatukseen liittyvää tutkimustietoa hyödynnetään ja sovelletaan varhaiskasvatustyössä	3,8
31. Johtaja pitää huolen siitä, että jokainen työyhteisön jäsen saa äänensä kuuluville	3,8
46. Varhaiskasvatusorganisaation rakenne tukee pedagogisesti laadukkaan toiminnan toteutumista (esim. päiväkodin johtajan vastualueen laajuus on hallittavissa)	3,8
5. Lasta kuunnellaan ja varhaiskasvatustoimintaa kehitetään lasten ehdotuksien pohjalta	3,8
42. Lapsiryhmän koko ja koostumus on harkittu ja toimiva	3,8
6. Lapsella on keskeinen rooli varhaiskasvatustoiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa	3,8

Taulukko 2: Kriittiset pisteet

Taulukosta on havaittavissa, että selvästi pienimmän keskiarvon on saanut kysymys, joka käsittelee johtajan ajan riittämistä pedagogiseen johtamiseen. Muut alhaisilla keskiarvoilla olleet johtajuutta käsittelevät kysymykset koskivat johtajuuden jakamista, päiväkodin johtajien vastuualueiden hallittavuutta sekä sitä, huolehtiiko johtaja siitä, että jokainen työyhteisön jäsen saa äänensä kuuluville. Henkilöstömitoitukset sekä lapsiryhmien kokoonpanot vaativat vastaajien mielestä myös tarkastelua. Uusimman tutkimustiedon jakaminen työyhteisöissä sekä tutkimustiedon hyödyntäminen varhaiskasvatustyössä on alueella suhteellisen harvinaista ja vastauksista on myös pääteltävissä, että lapsen osallisuutta tulisi lisätä alueen varhaiskasvatustoiminnassa.

7.3 Työkokemuksen vaikutus kyselylomakkeen vastauksiin

Taustakysymyksistä haluttiin selvittää myös, miten työkokemuksen pituus vaikuttaa vastaajien vastauksiin. Analysoitaessa näitä työkokemuksen vaikutuksia vastauksiin kävi ilmi, että alimmilla keskiarvoilla olevista kysymyksistä (12 alimman keskiarvon saanutta kysymystä) vain kolme sijoittui samoille paikoille verrattaessa niiden vastaajien vastauksia keskenään, joilla on työkokemusta yli tai alle kymmenen vuotta. Kummassakin vastausryhmässä on seitsemän samaa kysymystä, mutta molemmissa ryhmissä on myös viisi eri kysymystä. Tästä on pääteltävissä, että vähemmän työkokemusta omaavat näkevät asiat eri tavalla kuin ne, joilla työkokemusta on paljon.

Yli kymmenen vuoden työkokemuksella olevien vastaajien vastauksista on pääteltävissä, että heidän mielestään lapsen osallisuus varhaiskasvatustoiminnassa on vähäisempää, ja he ovat kriittisempiä päiväkodin fyysistä ympäristöä ja ryhmien välistä yhteistyötä kohtaan, kuin ne vastaajat, joilla on työkokemusta vähemmän kuin kymmenen vuotta. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 3) on yli kymmenen vuoden työkokemuksen omaavien vastaajien alimmilla keskiarvoilla olevat vastaukset. Keltaisella korostetut kysymykset ovat ne kysymykset, jotka sijoittuivat molemmilla vastaajaryhmillä samoin.

Yli 10 vuoden työkokemus	Keskiarvot
34. Johtajalla on riittävästi aikaa pedagogiseen johtamiseen	3,4
52. Henkilöstölle on annettu osallisuutta johtamistehtävissä/johtajuutta on jaettu	3,6
45. Henkilöstömitoitukset on suunniteltu siten, että työn suorittaminen on sujuvaa läpi päivän	3,7
12. Työyhteisössä on saatavilla ajantasaista tietoa uusimmista kasvatusta- ja opetustyöhön liittyvistä tutkimuksista	3,8
46. Varhaiskasvatusorganisaation rakenne tukee pedagogisesti laadukkaan toiminnan toteutumista (esim. päiväkodin johtajan vastuualueen laajuus on hallittavissa)	3,8
5. Lasta kuunnellaan ja varhaiskasvatustoimintaa kehitetään lasten ehdotuksien pohjalta	3,8
6. Lapsella on keskeinen rooli varhaiskasvatustoiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa	3,8
11. Uusinta kasvatukseen liittyvää tutkimustietoa hyödynnetään ja sovelletaan varhaiskasvatustyössä	3,8
43. Päivähoidon fyysinen ympäristö on asianmukainen	3,8
55. Yhteistyön käytännöt päiväkodin ryhmien välillä ovat toimivia	3,8
58. Koko Mustijoen perusturvan varhaiskasvatus tekee työtä yhteisten sopimusten ja linjausten pohjalta	3,8
31. Johtaja pitää huolen siitä, että jokainen työyhteisön jäsen saa äänensä kuuluville	3,9

Taulukko 3: Yli 10 vuotta työskennelleiden vastauksista pienimmät keskiarvot saaneet kysymykset

Alle kymmenen vuoden työkokemuksella olevat vastaajat taas tuntuvat suhtautuvan kriittisemmin johtajien toimintaan, sillä kaikki viisi kysymystä, jotka eroavat yli kymmenen vuoden työkokemuksella olevien vastauksista, koskee johtajien toimintaa. (Taulukko 4.) Tutkimustuloksia kuitenkin todennäköisesti vääristää se, että kyselyyn vastanneista alle kymmenen työvuoden kokemuksella olevia on huomattavasti vähemmän (34,8 %), kuin niitä, joilla on yli kymmenen vuoden työkokemus (65,2 %).

Alle 10 vuoden työkokemus	Keskiarvot
34. Johtajalla on riittävästi aikaa pedagogiseen johtamiseen	3,3
52. Henkilöstölle on annettu osallisuutta johtamistehtävissä/johtajuutta on jaettu	3,4
12. Työyhteisössä on saatavilla ajantasaista tietoa uusimmista kasvatukseen ja opetustyöhön liittyvistä tutkimuksista	3,5
31. Johtaja pitää huolen siitä, että jokainen työyhteisön jäsen saa äänensä kuuluville	3,6
42. Lapsiryhmän koko ja koostumus on harkittu ja toimiva	3,6
45. Henkilöstömitoitukset on suunniteltu siten, että työn suorittaminen on sujuvaa läpi päivän	3,7
25. Johtaja on tavoitettavissa aina tarpeen vaatiessa	3,7
11. Uusinta kasvatukseen liittyvää tutkimustietoa hyödynnetään ja sovelletaan varhaiskasvatustyössä	3,7
46. Varhaiskasvatusorganisaation rakenne tukee pedagogisesti laadukkaan toiminnan toteutumista (esim. päiväkodin johtajan vastualueen laajuus on hallittavissa)	3,7
53. Pedagogiikan kehittämisvastuuta on jaettu työyhteisössä	3,7
30. Johtajalla on kyky puuttua työyhteisössä esiintyviin ongelmiin ja toimia ongelmien ratkaisemiseksi	3,7
28. Johtaja perustelee toimintaansa ja tekemiään päätöksiä	3,7

Taulukko 4: Alle 10 vuotta työskennelleiden vastauksista pienimmät keskiarvot saaneet kysymykset

7.4 Varhaiskasvatustyö

Ensimmäisessä kyselyn teemassa käsiteltiin varhaiskasvatustyötä. Kategoriassa oli kymmenen kysymystä, jotka käsitelivät lapsen asemaa ja roolia varhaiskasvatustyössä, varhaiskasvatussuunnitelmien käyttämistä työskentelyn tukena sekä uusimman tutkimustiedon saatavuutta, hyödyntämistä ja soveltamista käytännön kasvatukseen ja opetustyössä. Vastajat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että lapsen hyvinvointi on työn tärkein päämäärä.

Sen sijaan lapsen osallistaminen varhaiskasvatustoiminnan suunnitteluun ja toteutukseen ei ole vastauksien mukaan niin itsestään selvää. Samoin uusimman tutkimustiedon saatavuus ja hyödyntäminen on aiheuttanut hajontaa vastauksissa. Neljä kysymystä tästä kategoriasta sai sen verran alhaiset keskiarvot, että ne kuuluvat kymmenen alimman keskiarvon saaneen kysymyksen joukkoon. Nämä vastukset on korostettu keltaisella alla olevassa taulukossa (Taulukko 5).

Varhaiskasvatustyö 3-12	Keskiarvo
3. Lasten hyvinvointi on varhaiskasvatuksessa tehtävän työn tärkein päämäärä	4,9
4. Lasta arvostetaan ja kunnioitetaan työyhteisössä	4,6
5. Lasta kuunnellaan ja varhaiskasvatustoimintaa kehitetään lasten ehdotuksien pohjalta	3,8
6. Lapsella on keskeinen rooli varhaiskasvatustoiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa	3,8
7. Varhaiskasvatussuunnitelma toimii käytännön kasvatusta ja opetustyötä ohjaavana asiakirjana	4,3
8. Lapsikohtaiset vasut määrittelevät ja ohjeistavat käytännön kasvatusta ja opetustyötä	4,3
9. Työyhteisö arvioi varhaiskasvatustoimintaa ja kehittää sitä arvioinnin pohjalta	4,2
10. Henkilöstö on kiinnostunut ammatillisesta kehitymisestä	4,1
11. Uusinta kasvatukseen liittyvää tutkimustietoa hyödynnetään ja sovelletaan varhaiskasvatustyössä	3,8
12. Työyhteisössä on saatavilla ajantasaista tietoa uusimmista kasvatusta ja opetustyöhön liittyvistä tutkimuksista	3,7

Taulukko 5: Varhaiskasvatustyö -kategorian vastausten keskiarvot

7.5 Yhteiset arvot

Yhteiset arvot -teemassa olevat seitsemän kysymystä saivat kaikki keskiarvoiltaan kohtalaisen samankaltaisia ja korkeita keskiarvoja. (Katso Taulukko 6.) Tulosten mukaan työyhteisöissä on yhteinen ymmärrys varhaiskasvatuksen perustehtävästä ja niissä käydään säännöllisesti arvokeskusteluja. Vastauksien mukaan henkilöstö myös työskentelee yhteisten arvojen mukaisesti ja he ovat arvoihin sitoutuneita. Vastauksien mukaan myös varhaiskasvatuksen opetus- ja kasvatusmenetelmistä keskustellaan työyhteisön yhteisissä keskusteluissa.

Yhteiset arvot 13-19	Keskiarvo
13. Työyhteisöllä on yhteinen ymmärrys varhaiskasvatuksen perustehtävästä	4,2
14. Yhdessä työstetyt toiminta-ajatus ja arvot näkyvät kasvatus- ja opetustoiminnassa	4,1
15. Yhteisesti sovitut arvot ohjaavat työyhteisön toimintaa kohti sovittua päämäärää (visio)	4
16. Henkilöstö toimii työssään yhteisesti sovitun arvopohjan mukaisesti	4
17. Henkilöstö edistää omalla toiminnallaan työyhteisön yhteisiä päämääriä	4,1
18. Työyhteisöä ja varhaiskasvatuksen ylempää johtoa ja hallintoa ohjaavat yhteiset arvot	4
19. Varhaiskasvatuksen opetus- ja kasvatusmenetelmistä keskustellaan työyhteisön yhteisissä keskusteluissa	4,1

Taulukko 6: Yhteiset arvot -kategorian vastausten keskiarvot

7.6 Johtajuus

Johtajuus -teemassa oli eniten kysymyksiä (22 kappaletta), koska tutkielma käsittelee pedagogista johtamista. (Katso Taulukko 7.) Johtajien työskentelyyn näytetään olevan melko tyytyväisiä. Johtajien ja varajohtajien työnkuvat tunnetaan ja johtajat tekevät vastaajien mielestä työnsä hyvin. Erityisen tyytyväisiä alueen johtamistoiminnassa ollaan siihen, että johtajat suhtautuvat työhönsä positiivisesti, he ovat kiinnostuneita ammatillisesta kehittymisestä ja suhtautuvat positiivisesti muutoksiin ja uusiin haasteisiin. Lisäksi johtajilla on vastaajien mukaan pedagogista tietoa ja taitoa toimintansa taustalla ja johtajat luottavat henkilöstöön ja heidän ammattitaitoonsa.

Kaksi kysymystä tästä kategoriasta oli kuitenkin kymmenen alimman keskiarvon saaneen kysymyksen joukossa. Toinen näistä kysymyksistä sai koko kyselyn alimman keskiarvon: ”Johtajalla on riittävästi aikaa pedagogiseen johtamiseen”. Tämän kysymyksen keskiarvo oli 3,4. Lisäksi alhaisia keskiarvoja saivat kysymykset, jotka käsitelivät johtajan tavoitettavuutta, johtajan kykyä puuttua ongelmiin sekä kysymys, saako jokainen työyhteisön jäsen äänensä kuuluville.

Johtajuus 20-41	Keskiarvo
20. Johtajan työnkuva on selkeä	4,3
21. Varajohtajan työnkuva on selkeä	4
22. Johtaja toimii työssään yhteisesti sovitun arvopohjan mukaisesti	4,3
23. Johtaja on tietoinen ja kiinnostunut ryhmien kasvatus- ja opetustyöstä	4,2
24. Johtaja osallistuu yhteisiin palavereihin ja vierailee tiimeissä säännöllisesti	4,1
25. Johtaja on tavoitettavissa aina tarpeen vaatiessa	3,9
26. Johtajan ollessa tavoittamattomissa on selkeää, että varajohtaja on johtamisvastuussa	4,4
27. Johtajan työ on suunnitelmallista	4,1
28. Johtaja perustelee toimintaansa ja tekemiään päätöksiä	3,9
29. Johtaja kannustaa henkilöstöä ja osaa antaa rakentavaa palautetta	4,1
30. Johtajalla on kyky puuttua työyhteisössä esiintyviin ongelmiin ja toimia ongelmien ratkaisemiseksi	3,8
31. Johtaja pitää huolen siitä, että jokainen työyhteisön jäsen saa äänensä kuuluville	3,7
32. Johtajalla on pedagogista tietoa ja taitoa toimintansa taustalla	4,4
33. Johtajalla on taito ohjata ja ylläpitää pedagogisia keskusteluja	4,2
34. Johtajalla on riittävästi aikaa pedagogiseen johtamiseen	3,4
35. Johtaja nauttii henkilöstön luottamusta	3,9
36. Johtaja luottaa henkilöstöön ja heidän ammattitaitoonsa	4,3
37. Johtaja suhtautuu positiivisesti omaan työhönsä	4,5
38. Johtaja on kiinnostunut ammatillisesta kehitymisestä	4,5
39. Johtaja suhtautuu positiivisesti muutoksiin ja uusiin haasteisiin	4,5
40. Johtajuus tukee pedagogisesti laadukkaan arjen toteutumista	4,2
41. Johtaja luo omalla toiminnallaan positiivista kuvaa varhaiskasvatuksesta	4,3

Taulukko 7: Johtajuus -kategorian vastausten keskiarvot

7.7 Työn puitteet

Työn puitteet -teemassa oli yhteensä kolmetoista kysymystä, jotka käsittelivät työn suunnittelua ja sen tekemistä. (Katso Taulukko 8.) Neljä teeman kysymystä on kymmenen alimman keskiarvon saaneen kysymyksen joukossa. Kuten aiemmin jo todettiin, johtajuuden jakaminen on kunnassa tuloksien mukaan harvinaista. Henkilöstömitoitukset koko päivän ajalle eivät ole vastaajien mukaan riittäviä, mikä on yhtenäisessä linjassa sen kanssa, että vastaajien mielestä lapsiryhmän koko ja koostumus ei ole harkittu ja toimiva. Yhteiset palaverikäytännöt ovat sen sijaan toimivia, samoin kuin tiimisopimukset tehdään kunnan alueella kauden alussa

tunnollisesti. Vastaajat tuntevat olevan epätietoisia sen suhteen tukeeko varhaiskasvatusorganisaation rakenne laadukasta pedagogista toimintaa.

Työn puitteet 42-54	Keskiarvo
42. Lapsiryhmän koko ja koostumus on harkittu ja toimiva	3,8
43. Päivähoidon fyysinen ympäristö on asianmukainen	3,9
44. Työaikasuunnittelu on toimivaa	4
45. Henkilöstömitoitukset on suunniteltu siten, että työn suorittaminen on sujuvaa läpi päivän	3,7
46. Varhaiskasvatusorganisaation rakenne tukee pedagogisesti laadukkaan toiminnan toteutumista (esim. päiväkodin johtajan vastuualueen laajuus on hallittavissa)	3,7
47. Työyhteisön tärkeimmät tehtävät ja toimenkuvat ovat kaikkien tiedossa	4,3
48. Yhteiset pedagogisen keskustelun käytännöt toteutuvat työyhteisössä sovitun mukaisesti (tiimipalaverit, talon palaverit, pedatiimit jne.)	4,6
49. Tiimisopimukset laaditaan säännöllisesti jokaisen toimintakauden alussa	4,6
50. Tiimisopimuksessa sovitaan yhteisesti ryhmän pedagogisista sisällöistä	4,6
51. Henkilöstöllä on päätösvaltaa työyhteisöä koskevissa asioissa	4
52. Henkilöstölle on annettu osallisuutta johtamistehtävissä/johtajuutta on jaettu	3,5
53. Pedagogiikan kehittämisvastuuta on jaettu työyhteisössä	3,8
54. Henkilöstö arvioi yhdessä johtajan kanssa työyhteisön toimivuutta ja kehittää sitä arvioinnin pohjalta	4,1

Taulukko 8: Työn puitteet -kategorian vastausten keskiarvot

7.8 Yhteistyö

Yhteistyökäytännöistä esitettiin yhteensä neljä kysymystä. Mikään kategorian neljästä kysymyksestä ei ollut kymmenen alimman kysymyksen joukossa, mutta kahden kysymyksen keskiarvot jäivät melko alhaisiksi. (Katso Taulukko 9.) Yhteistyökäytännöt henkilöstön ja vanhempien sekä henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden välillä on vastauksien mukaan hyvin sujuvaa, mutta yhteistyökäytännöt ryhmien välillä on saanut aikaan enemmän hajontaa vastauksissa. Lisäksi vastaajilla näyttäisi olevan epätietoisuutta sen suhteen, työskennelläänkö kunnissa yhteisten linjauksien ja sopimuksien pohjalta.

Yhteistyö 55-58	Keskiarvo
55. Yhteistyön käytännöt päiväkodin ryhmien välillä ovat toimivia	3,9
56. Yhteistyön käytännöt vanhempien ja henkilöstön välillä ovat toimivia	4,4
57. Yhteistyön käytännöt henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden (terapeutit, neuvola jne.) välillä ovat toimivia	4,2
58. Koko Mustijoen perusturvan varhaiskasvatus tekee työtä yhteisten sopimusten ja linjausten pohjalta	3,9

Taulukko 9: Yhteistyö -kategorian vastausten keskiarvot

7.9 Avoimet kysymykset

Kyselylomakkeen lopussa oli kaksi avointa kysymystä, joista toinen oli ”Millainen pedagoginen johtaminen tukisi parhaiten omaa työtäsi?” ja toisessa kysyttiin, onko vastaajalla vielä jotain muuta, mitä hän haluaa sanoa. Avoimiin kysymyksiin tuli vastauksia melko hyvin, ensimmäiseen kysymykseen vastasi 27 henkilöä ja toiseen kysymykseen 14 henkilöä. Toisen avoimen kysymyksen vastaukset olivat lähinnä palautetta kyselylomakkeen laatijalle, joten tämä kysymys jätetään kokonaan tutkielman ulkopuolelle sen epäoleellisuuden vuoksi. Sen sijaan ensimmäiseen avoimeen kysymykseen saadut vastaukset olivat hyviä ja haluan nostaa esille muutamia. Avoimen kysymyksen vastaukset on analysoitu sisällönanalyysin keinoin teemoittelemalla.

Avoimeen kysymykseen ”Millainen pedagoginen johtaminen tukisi parhaiten omaa työtäsi?” -tulleissa vastauksissa toistui kolme pääteemaa. Nämä teemat olivat lisääjän tarve pedagogisen työn tekemiselle ja suunnittelulle, säännöllisen pedagogisen koulutuksen tarve sekä kaikkein eniten vastauksissa toistui teema, jossa toivottiin enemmän aikaa ja foorumeita kaikenlaiselle pedagogiselle keskustelulle. Keskustelu-aikaa toivottiin niin esimiesten välille, lastentarhanopettajien välille, tiimien välille kuin koko henkilökunnankin välille. Alla on lomakkeesta poimittuja avoimia vastauksia.

”Esimiehille aikaa yhteiselle pedagogiselle keskustelulle ja sitä kautta yhteisten linjausten sopimiselle. Varhaiskasvatuksella tulisi olla päällikön lisäksi suunnittelijan vakanssi, jonka tehtäväkuvaan kuuluisi työn kehittäminen.”

”Toivoisin esimiehelle enemmän aikaa pedagogiseen johtajuuteen; keskusteluihin henkilöstön kanssa, tiimipalavereissa käymiseen ja ryhmän arjen seuraamiseen sekä palautteen antamiseen henkilöstölle.”

”Pitäisi olla huomattavasti enemmän aikaa keskustella yhteisissä kokouksissa lapsista, ryhmien toiminnasta, kasvatuskäytännöistä, yhteisistä linjauksista.”

”Säännölliselle, yhteiselle asioiden pohtimiselle jää yleensä käytännössä liian vähän aikaa. Erilaiset koulutukset jotka koskevat pedagogiikkaa, ja se että useampi tiimistä/talosta pääsisi samaan koulutukseen.”

Kyselyiden tuloksista selvisi myös tarve keskusteluiden lisäksi saada työnohjausta talon ulkopuoliselta henkilöltä sekä se, ettei kiertävä lastentarhanopettaja ole saatavilla aina silloin, kuin olisi tarve. Vastauksista nousee esille niin ikään se seikka, että lasten haastava käyttäytyminen lisääntyy jatkuvasti ja siihen kaivataan keinoja sekä tukea niin työnohjauksesta, kiertävältä erityislastentarhanopettajalta, johtajalta kuin lastentarhanopettajiltakin.

8 Learning Cafén tulokset

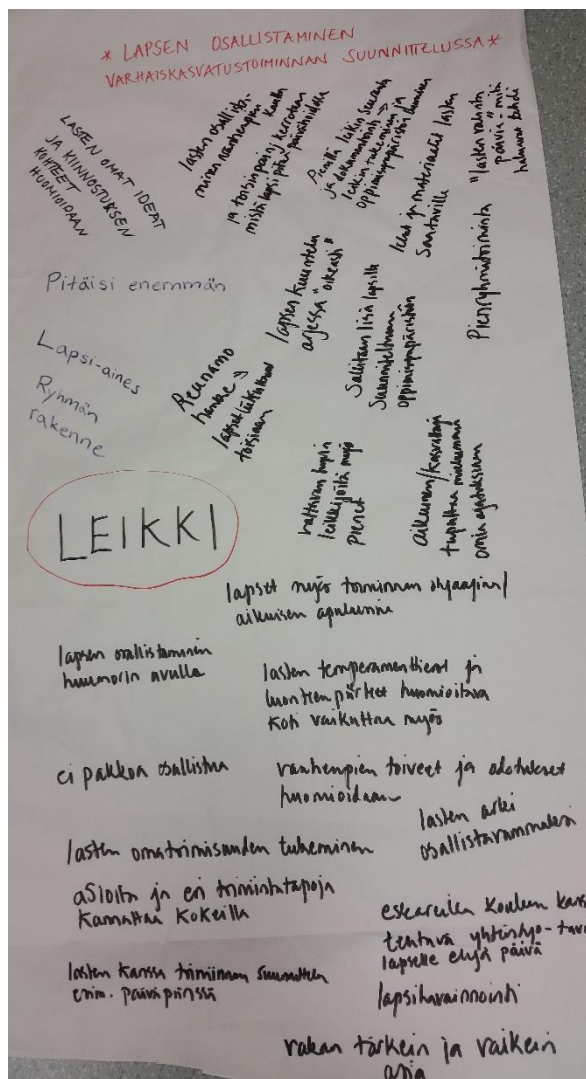
Käytännön työelämässä tiedon tuottaminen siten, että se samalla osallistaa työyhteisön jäseniä, on hedelmällinen ja hyväksi havaittu keino. Osallistavien menetelmien ja erilaisten osallistavien työkalujen tarkoituksena on saada tuotettua tietoa myönteisillä keinoilla siten, että tietoa tuottavan ryhmän tietotaito saadaan parhaalla mahdollisella tavalla esiin ja innovoidaan uutta. Työskentelyn tavoitteena on saada osallistumaan kaikki ja eri menetelmien käyttö valikoituukin sen mukaan, minkälainen tietoa tuottava yhteisö on, millaista tietoa halutaan tuottaa ja mihin tarkoitukseen saatua tietoa aiotaan käyttää. (Ojasalo ym. 2014, 61, 158-159.)

Osallistavia menetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut ja ryhmähaastattelut, mutta toiminnallisempia osallistavia menetelmiä ovat esimerkiksi yhteisölliset ideointimenetelmät kuten erilaiset aivoriihet. Näissä kaikissa ideointimenetelmissä on omat työkalunsa tiedon tuottamiseen ja niiden avulla saadaan uusia näkökulmia, uusia ideoita ja ratkaisuja kaikenlaisiin kehittämishankkeisiin. Learning Café on yksi yhteisöllisen ideointimenetelmän muoto. (Emt, 104-188.) Learning Cafén tuloksia käydään läpi teema kerrallaan ja lopuksi teen vielä yhteenvetoa Learning Cafésta.

8.1 Teema 1 -Lapsen osallistaminen varhaiskasvatustoiminnan suunnittelussa

Learning Cafén ensimmäisen teeman äärellä keskityttiin keskustelemaan lapsen osallistamisesta sekä arjessa että varhaiskasvatustoiminnan suunnittelussa. Kuviossa 3. on Learning

Cafén alkuperäinen tuotos, johon ideoitii ajatuksia lapsen osallistamiseksi. Kuvioon 4. on teemoiteltu alkuperäisestä tuotoksesta syntyneet ajatukset kolmen aineistosta luontevasti esiin nousevan otsikon alle, jotka ovat ”Kasvattajien toiminta”, ”Lasten toiminta ja ”Ryhmätoiminta”. Luokasta ”Kasvattajien toiminta” muodostettiin vielä kolme alaluokkaa, jotka olivat ”Ammatillisuus”, ”Lapsilähtöinen toiminta” ja ”Yhteistyötahot” (Katso Kuvio 5.)



Kuvio 3: Teema 1, Learning Cafén alkuperäinen tuotos

Kasvattajien toiminta	Lasten toiminta	Ryhmätoiminta
<ul style="list-style-type: none"> • Asioita ja eri toiminta-tapoja kannattaa kokeilla • Vakan tärkein ja vaikein asia • Pitäisi enemmän • Lapsihavainnointi, Pienillä leikin seuranta ja dokumentointi → leikin tukeminen ja oppimisympäristön luominen • Lapsen kuuntelu arjessa "oikeasti" • Aikuinen/kasvattaja tuputtaa mieluummin omia ajatuksiaan • Lapsen osallistaminen huumorin avulla • Lasten arki osallistavammaksi • Lasten omatoimisuuden tukeminen • Vanhempien toiveet ja odotukset huomioidaan • Lelut ja materiaalit lasten saataville • Sallitaan lisää lapsille suunniteltuun oppimisympäristöön • Eskareilla koulun kanssa tehtävä yhteistyö -tavoitteena lapselle ehjä päivä • Lapsen osallistaminen vanhempien kautta ja toisinpäin; kerrotaan, mistä lapsi pitää päivähoitossa • Lasten temperamenttierot ja luonteenpiirteet huomioitava, koti huomioitava myös 	<ul style="list-style-type: none"> • LEIKKI • Reunamo-hanke; lapset liikuttavat toisiaan • Valtavan hyviä leikkijöitä, myös pienet • Lasten "valintapäiviä", mitä haluavat tehdä • Lapset myös toiminnan ohjaajina/aikuisten apulaisina • Lasten omat ideat ja kiinnostusten kohteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Ryhmän rakenne • Lapsiaines • Ei pakkoa osallistua (lapset) • Pienryhmätoiminta • Lasten kanssa toiminnan suunnittelu, esim. päiväpiirissä

Kuvio 4: Learning Café, teema Lapsen osallistaminen



Ammatillisuus	Läpsilähtöinen toiminta	Yhteistyötahot
<ul style="list-style-type: none"> • asioita ja eri toimintatapoja kannattaa kokeilla • vakan tärkein ja vaikein asia • pitäisi enemmän • lapsihavainnointi • Pienillä leikin seuranta ja dokumentointi → leikin tukeminen ja oppimisympäristön luominen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aikuinen/kasvattaja tuputtaa mieluummin omia ajatuksiaan • Lapsen kuuntelu arjessa "oikeasti" • Lelut ja materiaalit lasten saataville • Sallitaan lisää lapsille suunniteltuun oppimisympäristöön • Lapsen osallistaminen huumorin avulla • Lasten arki osallistavammaksi • Lasten omatoimisuuden tukeminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vanhempien toiveet ja odotukset huomioidaan • Eskareilla koulun kanssa tehtävä yhteistyö -tavoitteena lapselle ehjä päivä • Lapsen osallistaminen vanhempien kautta ja toisinpäin; kerrotaan, mistä lapsi pitää päivähoitossa • Lasten temperamenttierot ja luonteenpiirteet huomioitava, koti huomioitava myös

Kuvio 5: Alaluokat "Kasvattajien toiminta" -yläluokalle

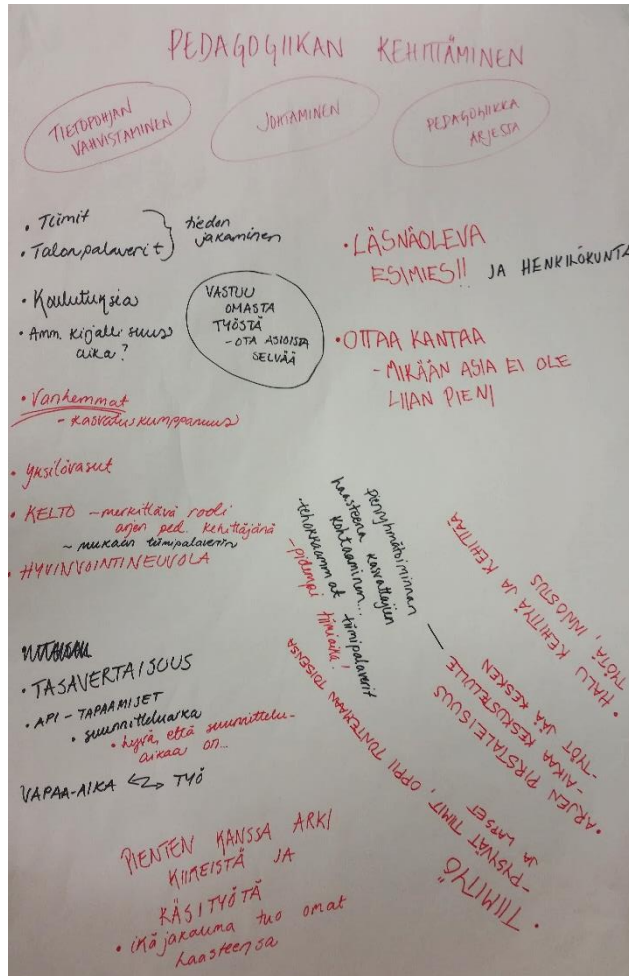
Menetelmään osallistuneilla varhaiskasvattajilla oli paljon hyviä ideoita ja ajatuksia lapsen osallistamisen lisäämiseksi toiminnassa. Leikin keskeinen merkitys lapsen osallistamisessa nousi esiin monellakin eri tavalla, muun muassa oppimisympäristön rakentamisessa, lelujen ja materiaalien saatavuudessa sekä leikin tukemisessa. Lisäksi havaittiin, että lapsia voisi ottaa mukaan myös sellaisen toiminnan toteuttamiseen ja suunnitteluun, jossa lapsia ei ole vielä juurikaan osallistettu. Tällaista varhaiskasvatustoimintaa on esimerkiksi lasten mukaan ottaminen toiminnan ohjaukseen ja aikuisten apulaisina toimimiseen, sekä lasten mukaan ottaminen toiminnan suunnitteluun päiväpiiritoiminnassa.

Kasvattajilla oli myös paljon ideoita siitä, kuinka arjessa saadaan lisää tietoa siitä, miten lapsia tulisi osallistaa. Muodostettiin yhteinen näkemys siitä, että kuuntelemalla ja havainnoimalla lapsia saadaan paljon arvokasta tietoa lasten kiinnostuksen kohteista ja havaittiin myös vanhempien tärkeä rooli tiedon antajina sekä toiminnan suunnittelijoina. Lisäksi ymmärrettiin lasten yksilölliset tarpeet ja temperamentit ja niiden vaikutus toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen. Jokainen lapsi on yksilö, jonka näkemykset ja kokemukset tulee ottaa huomioon ikätason edellyttämällä tavalla.

Kasvattajat keskustelivat ja prosessoivat myös paljon sitä, kuinka vaikea tai haastava asia lapsen osallistaminen on. Aikuisjohtoinen ja -lähtöinen toiminta on helpompi toteuttaa ja totut työskentelytavat ohjaavat arjen kasvatustyötä liian helposti. Kuviossa 4. onkin havaittavissa, että suurin osa tuotetuista ajatuksista luokiteltiin ”Kasvattajien toiminta” -otsikon alle. Tämä voisi kieliä nimenomaan siitä, että aikuisjohtoinen toiminta on ollut työyhteisölle ominainen tapa toteuttaa varhaiskasvatustyötä. Lapsen osallisuuden lisääminen vaatii työtä ja uusien asioiden ja näkökulmien omaksumista varhaiskasvatustyöhön sekä jatkuvaa keskustelua kyseisen teeman äärellä.

8.2 Teema 2 -Pedagogiikan kehittäminen

Toisessa teemassa oli valmiiksi kolme alaotsikkoa. Otsikot ovat ”Tietopohjan vahvistaminen”, ”Pedagogiikka arjessa” ja ”Johtaminen”. Teemaa haluttiin avata valmiiksi alaotsikoilla siksi, että aihetta käsiteltäisiin useammasta eri näkökulmasta (Katso Kuvio 6).



Kuvio 6: Learning Café teema 2, alkuperäinen tuotos

Pedagogiikan kehittäminen oli käsiteltävänä teemana ehkä hieman haastavampi, kuin lapsen osallistamiseen liittyvä teema. Varhaiskasvattajat lähtivät kuitenkin keskustelemaan tästäkin teemasta hyvin ja paljon ajatuksia ja ideoita syntyi siitä, kuinka pedagogista toimintaa voisi lisätä ja kehittää arjen kasvatustyössä (katso Kuvio 7).

Tietopohjan vahvistaminen	Pedagogiikka arjessa	Johtaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Ammattikirjallisuus • Koulutukset • Vastuu omasta työstä - ota asioista selvää! • Halu kehittää ja kehittyä, innostus • Talon palaverit • Tiimipalaverit • Tehokkaammat tiimipalaverit tai pidempi tiimiaika • Suunnitteluajat • Kasvatuskumppanuus, yhteistyö vanhempien kanssa • Hyvinvointineuvola • Kelto 	<ul style="list-style-type: none"> • Kelto, merkittävä rooli arjen pedagogiikan kehittämisessä, mukaan tiimipalaveriin • Kasvattajien tasavertaisuus ja läsnäolo • Tiimityö, pysyvät tiimit, oppii tuntemaan toisensa ja lapset • Pienryhmätoiminta, haasteena kasvattajien kohtaaminen • Yksilövasut • Arjen pirstaleisuus, aikaa keskustelulle, työt jäävät kesken • Pienten kanssa arki kiireistä ja käsityötä, ikäjakauma tuo omat haasteensa • Vapaa-aika vs. työ 	<ul style="list-style-type: none"> • Läsnä oleva esimies, ottaa kantaa asioihin, mikään asia ei ole liian pieni

Kuvio 7: Learning Café, teema Pedagogiikan kehittäminen

Oman työn haltuunotto, vastuu itsensä kehittämisestä sekä innostunut ja kehittämismyönteinen työote nähtiin tärkeinä lähtökohtina pedagogiikan kehittämisessä. Tietopohjan vahvistamisen työkaluina toimivat esimerkiksi ammattikirjallisuus, koulutukset sekä erilaiset palaverit ja kasvattajien henkilökohtaiset suunnitteluajat. Myös erilaisten yhteistyötoimien kanssa tehtävä työ nähtiin tärkeänä, kuten vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö (kasvatuskumppanuus), hyvinvointineuvolan kanssa tehtävä yhteistyö sekä kiertävän erityislastentarhanopettajan konsultointi.

Arjen pedagogiikan kehittämisen lähtökohtana kasvattajat näkivät tasavertaisuuden kasvattajien välillä sekä aidon läsnäolon. Tiimityö, pienryhmätoiminta ja lasten yksilölliset varhaiskasvatussuunnitelmat muodostuivat kehittämistoiminnan kulmakiviksi. Lisäksi koettiin, että kiertävällä erityislastentarhanopettajalla on myös merkittävä rooli arjen pedagogiikan kehittämisessä. Haasteiksi taas kehittämistoiminnalle nähtiin arjen kiireisyys ja pirstaleisuus sekä ajan käytön ongelmat (työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino).

Lasten ikäjakaumakin tuottaa haasteita arkeen, kuten myös kasvattajien päivittäisten kohtaamisten vähyyden. Päivittäisten kohtaamisten jäädessä vähemmälle pelättiin sen vaikuttavan

niin, että päivittäisten asioiden jakaminen ja keskustelu jäävät myös vähemmälle. Johtamiseen kasvattajat eivät ottaneet kovin vahvasti kantaa, mutta mainitsivat ehdottoman vahvuuden olevan sen, että heillä on läsnä oleva esimies, joka ottaa asioihin kantaa ja jolle mikään asia ei ole liian pieni. Tästä voisi päätellä, että päiväkodin henkilökunnalla on hyvä keskusteluyhteys johtajaan ja hän on helposti lähestyttävissä, mikä on suotuisa lähtökohta pedagogiikan kehittämiseksi.

8.3 Yhteenveto Learning Caféstä

Nummisen päiväkodin henkilökunnalle pidetty Learning Café oli antoisa ja tuottelias prosessi. Menetelmän avulla saatiin koko työyhteisö osallistumaan oman työn kehittämiseen ja keskustelemaan varhaiskasvatuksen ajankohtaisista aiheista. Yleinen tunnelma oppimiskahvilan aikana oli hyvä ja henkilökunta oli nähdäkseni innostunut ja he suhtautuivat positiivisesti menetelmään osallistumiseen. Jokainen työyhteisön jäsen sai osallistua ja tuoda esille omia ajatuksiaan ja näkökulmiaan. Palaute työskentelyn jälkeen oli positiivista.

Learning Cafén tuloksista ja saadusta palautteesta on pääteltävissä, että keskustelemisen ja keskusteluttamisen tarve työyhteisössä on suuri. Työskentelyn aikana syntyi oivalluksia siitä, kuinka tärkeää, tuottavaa ja antoisaa on keskustella yhteisesti työhön liittyvistä teemoista ja kuinka sitä pitäisi tehdä säännöllisesti ja enenevässä määrin. Uudistusten edessä oleva työyhteisö tarvitsee aikaa ja menetelmiä työn kehittämiseksi.

9 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Tutkimusten mukaan pedagoginen johtaminen on tällä hetkellä keskustelunaiheena pinnalla, mutta sen toteuttaminen ja sisältöalueiden merkitysten ymmärtäminen arjen päiväkotien johtamistyössä on vielä vaihtelevaa. Tutkimuksien mukaan pedagogiselle johtamiselle ei ole tarpeeksi aikaa ja johtamisen jakaminen on suhteellisen vähäistä. Hajautettujen organisaatioiden johtaminen tuo omat haasteensa päiväkotien johtajien työn organisoinnille, ja tiimityön johtaminen korostuu entisestään. Päiväkotien johtajien johtamistyössä korostuu myös entistä enemmän priorisointi ja itsensä johtaminen. (Hujala ym. 2016; Soukainen 2015; Fonsén 2014; Halttunen 2009.)

Fonsénin (2014) tutkimuksen mukaan pedagoginen johtajuus vaatii pedagogiikan arvon tunnustamista ja pedagogiikan ymmärrystä. Pedagogiseen johtajuuteen tarvitaan hyvää substans-

sin hallintaa ja ammatillisuutta sekä selkeät rakenteet ja työvälineet. Visio ja strategia auttavat pedagogisen johtajuuden toteuttamisessa ja selkeä kuva perustehtävästä sekä säännölliset arvokeskustelut tuottavat vahvaa pedagogista johtajuutta. Heikan ja Hujalan (2011) tutkimuksessa hallintoon liittyvät työtehtävät veivät eniten päiväkotien johtajien aikaa, mutta henkilöstön mukaan päiväkodin johtajan tärkeimpinä tehtävinä nähtiin pedagogiseen johtajuuteen liitettäviä tehtäviä, kuten kasvatustehtävän johtamista, varhaiskasvatussuunnitelmatyötä ja toiminnan kehittämistä keskustellen.

Tutkielmani tulokset vahvistavat näitä edellä mainittuja tutkimustuloksia. Mustijoen perusturvan varhaiskasvatuksen organisaatiossa on havahduttu pedagogisen johtamisen tarpeellisuuden ja ymmärretty pedagogisen johtamisen tärkeys ja merkitys varhaiskasvatustyön toteuttamisessa. Koska organisaatiossa ei kuitenkaan vielä ole kovin laajalti käytännön kokemusta pedagogisesta johtajuudesta, tarvitaan sen toteuttamiselle työvälineitä ja selkeät rakenteet.

Mustijoen perusturvan varhaiskasvatuksen henkilökunta kokee, että pedagogiselle johtamiselle tai ylipäänsä pedagogiselle keskustelulle ei ole riittävästi aikaa ja pedagogisen tiedon saaminen ja jakaminen työyhteisöissä on suhteellisen vähäistä. Päiväkotien johtajat kokevat, että suurin osa työajasta menee arjen pyörittämiseen, jolloin pedagogisille asioille ei jää riittävästi aikaa ja kasvattajat kokevat, että pedagogisille keskusteluille tulisi olla enemmän aikaa ja tilaisuuksia.

9.1 Kehittämisehdotus 1 -tiimipalaverien ja talon palaverien uudistus

Omat havaintoni opinnäytetyön tekemisen aikana osoittavat, että pedagogiselle keskustelulle ja sen kautta pedagogiselle johtamiselle olisi mahdollisuuksia olemassa olevien rakenteiden avulla. Organisaatiossa on selkeät rakenteet erilaisille palaverikäytännöille, ja näihin rakenteisiin olisi suhteellisen helposti lisättävissä pedagogista keskustelua. Priorisoinnin avulla on mahdollista saada sekä säännöllinen pedagoginen keskustelu että varhaiskasvatustyön kehittäminen arjen rakenteisiin.

Esimerkiksi pilottipäiväkodin henkilökunnalla on säännöllisesti joka viikko sekä talon palaveri että tiimipalaveri. Johtajalla ja henkilöstöllä on yhteistä keskusteluaikaa viikoittain tunti ja tiimeillä reilu tunti. Tämän lisäksi jokaisella kasvattajalla on viikoittain henkilökohtaista suunnitteluaikaa. Näkisin näissä palaveri- ja suunnitteluaiakäytännöissä otolliset mahdollisuudet pedagogisten asioiden läpikäymiselle. Mikäli koko alueen päiväkodeissa työskentelymuodot palaverioiden osalta ovat samanlaiset, niin tällöin palaverikäytäntöjä uudistamalla ja huolellisella palaverirunkojen suunnittelulla annettaisiin pedagogisille asioille aikaa.

Palaverikäytäntöjä voitaisiin uudistaa esimerkiksi siten, että talon palavereissa vuoroviikoittain jaetaan tietoa ja vuoroviikoittain kehitetään toimintaa. (Katso Kuvio 8.) Tällöin joka toinen viikko olisi mahdollista käsitellä pedagogisia asioita, työstää vasuteemoja tai kehittää toimintaa muilla tavoin. Joka toinen viikko käsiteltäisiin arjen organisointiin liittyviä asioita ja jaettaisiin tarpeellista tietoa. Myös tiimipalavereissa voisi olla vuoroviikoin toimiva rakenne, jolloin joka toinen viikko käsiteltäisiin lasten asioita ja arjen pyörittämiseen liittyviä asioita, ja joka toinen viikko kehitettäisiin tiimin toimintaa. Päiväkotien johtajat valmistelisivat tiimipalaverirungot valmiiksi, jolloin varmistettaisiin, että kaikki tiimit käyvät läpi samoja asioita.



Kuvio 8: Vuoroviikoin toimiva palaverirakenne talon palavereihin ja tiimipalavereihin

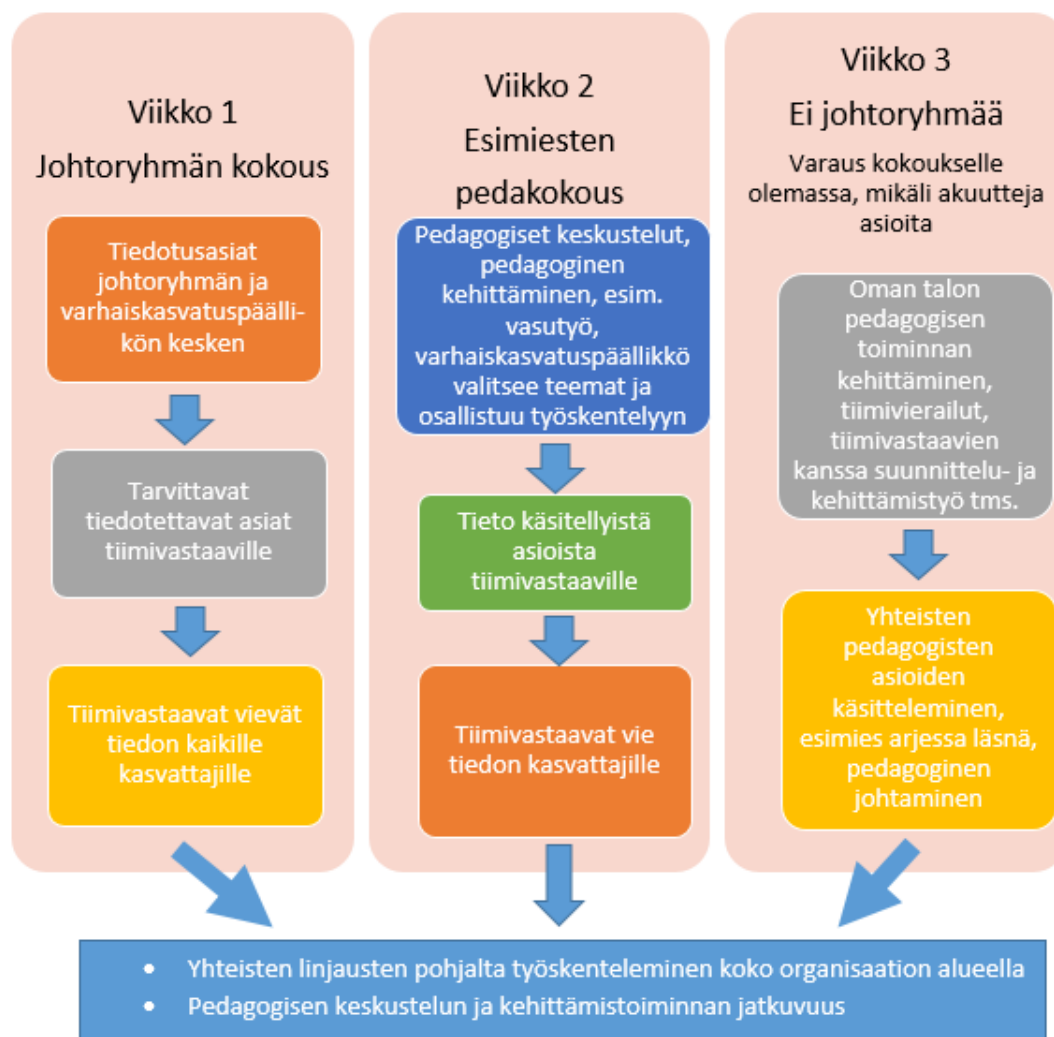
9.2 Kehittämissuositus 2 -johtajien palaverikäytäntöjen uudistaminen

Edellä esitetty toimintapa edellyttäisi muutoksia myös johtajien palaverikäytäntöihin ja toimintatapoihin. Tällä hetkellä Mustijoen perusturvassa päiväkotien johtajat kokoontuvat siten, että johtoryhmän kokouksia pidetään noin joka toinen viikko. Näihin ydinjohtoryhmän kokouksiin osallistuvat varhaiskasvatuspäällikkö, vuorotellen yhteensä neljä päiväkodin johtajaa ja vuorotellen yksi kiertävistä erityislastentarhanopettajista. Ydinjohtoryhmän kokoukset kestävät kolme tuntia. Tämän lisäksi Mustijoen perusturvassa pidetään laajennettuja johtoryhmän kokouksia kaksi kertaa syksyllä ja kaksi kertaa keväällä. Näihin laajennettuihin johtoryhmän kokouksiin osallistuvat varhaiskasvatuspäällikkö, kaikki päiväkotien johtajat ja kaikki kiertävät erityislastentarhanopettajat. Laajennetun johtoryhmän kokouksen kesto on yhteensä noin kuusi tuntia. Johtoryhmän kokousten lisäksi päiväkodin johtajilla on pedagogisia kokouksia kaksi kertaa keväällä ja kaksi kertaa syksyllä. (Korhonen 2016b.)

Pedagogisten asioiden vieminen koko organisaation rakenteisiin tarkoittaisi sitä, että myös johtoryhmässä käsiteltäisiin ja työstettäisiin pedagogisia asioita huomattavasti useammin. Johtoryhmän kokoukset voisivat myös toimia teemoittain vuoroviikkoperiaatteella, kestoaltaan kokoukset voisivat olla esimerkiksi kaksi tuntia. Mahdollinen työskentelytapa voisi olla esimerkiksi seuraava:

- Joka kolmas viikko koko johtoryhmä kokoontuu tiedotusasioiden äärelle, jossa käsitellään organisaatiolle tärkeitä asioita. Johtoryhmä vie tarvittavat tiedotusasiat omien talojensa tiimivastaaville, jotka vievät tiedon koko henkilöstölle.
- Joka kolmas viikko kokoontuisi kaikkien esimiesten pedakokous, jossa tehtävänä on pedagogiikan kehittäminen. Pedagoginen kehittäminen voi olla esimerkiksi varhaiskasvatussuunnitelman teemojen työstämistä. Varhaiskasvatuspäällikkö olisi vastuussa siitä, mitä aiheita esimiehet käsittelevät. Esimiehet vievät taas tietoa käsitellyistä asioista omien talojensa tiimivastaaville, jotka jakavat ne eteenpäin koko talon henkilökunnalle. Tällä työskentelymallilla saataisiin koko varhaiskasvatusorganisaation henkilöstö samojen pedagogisten teemojen äärelle.
- Joka kolmas viikko ei pidettäisi johtoryhmän kokousta ollenkaan. Kokousvaraus voisi olla olemassa, mikäli akuutteja asioita ilmaantuu, mutta pääsääntöisesti joka kolmas viikko johtoryhmän kokous jätettäisiin väliin. Tällainen työskentelymalli mahdollistaisi sen, että johtajat voisivat osallistua oman yksikkönsä pedagogiseen kehittämistoimintaan ja jatkaa niiden pedagogisten asioiden äärellä, joita ollaan esimiesten kanssa jo työstetty. Näin saataisiin arkeen enemmän pedagogista johtamista ja päiväkotien kasvatustyötä kehitettäisiin säännöllisesti yhdessä kasvattajien kanssa.

Edellä esittelemäni palaverikäytäntöjen avulla yhdenmukaistettaisiin myös koko organisaation toimintaa. Kyselytutkimuksesta kävi ilmi, että varhaiskasvatusorganisaation jäsenillä on epävarmuutta siitä, työskennelläänkö kunnissa yhteisten linjausten mukaisesti. Tällainen työskentelymuoto yhdenmukaistaisi työskentelyä, sillä kaikki organisaation työntekijät työskentelisivät samojen teemojen äärellä. Pedagoginen johtaminen vahvistuisi ja kunnissa olisi yhtenäiset työskentelytavat ja samat sisältöalueet. Tämä lisäisi kunnissa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja edesauttaisi yhteisen vision ja päämäärän eteen työskentelyä. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 9) on vielä tiivistetysti ehdottamani palaverityöskentelyn rakenne.



Kuvio 9: Ehdotus päiväkodin johtajien palaverikäytäntöjen rakenteeksi

9.3 Kehittämisehdotus 3 -varhaiskasvatussuunnittelija organisaatioon

Monien kuntien varhaiskasvatusorganisaatioissa työskentelee tänä päivänä varhaiskasvatussuunnittelija. Kunnasta riippuen varhaiskasvatussuunnittelijan työnimike sekä työnkuva vaihtelevat, mutta pääasiallisesti varhaiskasvatussuunnittelijan tehtävänä on varhaiskasvatuksen kehittäminen. Varhaiskasvatussuunnittelijasta voidaan käyttää myös sellaisia nimityksiä kuin varhaiskasvatuskoordinaattori ja varhaiskasvatuksen kehittämispäällikkö. (Tuominen 2016.)

Varhaiskasvatussuunnittelijan työnkuva voidaan muokata kuntakohtaisesti oman organisaation tarpeiden mukaan, mutta yleisimmin varhaiskasvatussuunnittelijan työ on asiantuntijatehtävissä toimimista ja hänen tehtävänä on kehittää ja suunnitella varhaiskasvatustoimintaa. Varhaiskasvatussuunnittelijan koulutustaso vaihtelee kunnittain, sillä suunnittelijan koulutus

voi olla joko alempi tai ylempi korkeakoulututkinto. Suunnittelija on yleensä johtoryhmän jäsen, mutta hänellä ei ole alaisia tai esimiesasemaa. Hän toimii tiiviissä yhteistyössä päiväkodin johtajien kanssa. (Tuominen 2016.)

Varhaiskasvatussuunnittelijan tehtäviin voi kuulua erilaiset varhaiskasvatuksen koordinointi- ja kehittämistehtävät, koulutuksien suunnitteleminen ja erilaisten hankkeiden ja projektien yhdyshenkilönä toimimista. Suunnittelija tiedottaa johtoryhmälle ja sitä kautta koko työyhteisölle valtakunnallisista asioista ja hän pitää myös huolen siitä, että koko organisaatiossa mennään esimerkiksi kehittämistyössä samaan suuntaan. Varhaiskasvatussuunnittelijalla voi olla myös koulutuksellisia tehtäviä riippuen organisaation koosta, rakenteesta ja tarpeesta. (Tuominen 2016.)

Näkisin, että varhaiskasvatussuunnittelijan rekrytoiminen Mustijoen perusturvan varhaiskasvatuksen organisaatioon olisi perusteltua ja kannattavaa. Kyselytutkimuksen aineistosta nousi esiin tarve ja toive varhaiskasvatussuunnittelijasta sekä siitä, että pedagogisia asioita käsiteltäisiin enemmän. Pedagoginen johtajuus tarvitsee aikaa ja työkaluja. Suunnittelija huolehtisi nimenomaan siitä, että koko organisaatio menisi työn kehittämisessä samaan suuntaan ja toisi pedagogisia asioita työyhteisöön. Varhaiskasvatussuunnittelija voisi myös kouluttaa ja keskusteluttaa henkilökuntaa sekä johtajia. Pedagogiselle johtamiselle saataisiin suunnittelijan myötä lisätukea ja uskoisin, että myös erityislastentarhanopettajat ja kaikki muutkin henkilökunnan jäsenet hyötyisivät varhaiskasvatussuunnittelijan palkkaamisesta.

Varhaiskasvatustyö on kokonaisuudessaan uudistusten edessä uusien valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden tullessa voimaan syksyllä 2017. Perusteet ohjaavat arjen päiväkotityötä normina, joka on suuri muutos aiempaan. Kasvattajilta ja päiväkotien johtajilta vaaditaan isoja ajattelutavan muutoksia saadakseen sovellettua uudet perusteet arjen työhön ja viedäkseen varhaiskasvatustoimintaa entistä pedagogisempaan suuntaan. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016.) Ei kuitenkaan voida olettaa, että kaikki omaksuvat heti uudet asiat ja osaavat työskennellä niiden mukaisesti. Jos työskentelymuotoja aletaan muokkaamaan ja työskentelytapoja kehitetään nyt, kun uudet perusteet eivät ole vielä astuneet voimaan, niin uusia asioita ehditään opetella hyvissä ajoin ennen perusteiden voimaan tuleamista. Varhaiskasvatustyö on jatkuvaa kehittämistyötä, ja tälle kehittämistyölle saadaan uusien perusteiden myötä raamit, jonka sisällä varhaiskasvatustyötä voidaan ja saadaan kehittää.

9.4 Jatkokehitysideat

Tutkielman toteutustavasta johtuen (toimintatutkimus) tutkielman tulokset eivät ole siirrettävissä tai yleistettävissä. Tästä syystä jatkokehitysideat linkittyvät kiinteästi tämän opinnäytetyön toteuttamisessa mukana olleeseen organisaatioon, eli Mustijoen perusturvaan. Edellä esitettyjen konkreettisten kehitysehdotusten lisäksi käyn läpi vielä joitakin kehitysideoita siitä, miten varhaiskasvatustoimintaa voitaisiin kehittää siten, että se tukisi pedagogista johtamista ja yleensä pedagogista toimintaa.

Pedagogiselle keskustelulle on suuri tarve ja sitä pitäisi saada lisää varhaiskasvatustyöhön. Tästä syystä näkisin hedelmällisenä erilaisten osallistavien menetelmien käytön varhaiskasvattajien välisessä työskentelyssä. Osallistavien menetelmien avulla voitaisiin jatkaa tämän tutkielman aloittamaa kehittämistyötä koko Mustijoen perusturvan alueella siten, että työskentelyyn saataisiin uusia näkökulmia ja kehittämisideoita työyhteisön sisältä. Tällaisessa työskentelyssä hyviä tuloksia tuottavia osallistavia menetelmiä voisi olla esimerkiksi Kuusi ajattelun hattua, Bodystorming, 8x8 -menetelmä, Learning Café ja muut erilaiset aivoriihet.

Näkisin hyödyllisenä myös erilaisten sähköisten foorumien perustamisen. Sähköisiä keskustelupalustoja voisi perustaa tarpeen mukaan esimerkiksi siten, että johtajilla olisi oma keskusteluforuminsa ja kasvattajilla omansa. Foorumeilla olisi helppo jakaa tietoa, kysyä neuvoja ja käydä keskustelua askarruttavista aiheista tiettyjen ohjeiden ja sääntöjen puitteissa. Lisäksi näkisin hyvin hyödyllisenä kasvattajien ja johtajien vierailut alueen muihin varhaiskasvatustyöyksiköihin sekä vierailut muiden kuntien varhaiskasvatustyöyksiköihin (vrt. Benchmarking).

10 Pohdinta

Varhaiskasvatuksen johtaminen ja on muuttunut hyvin paljon viimeisen 15-20 vuoden aikana. Päiväkodin johtajan työn painopiste on muuttunut siten, että työn ohessa ei pääsääntöisesti tehdä enää kasvatus- ja opetustyötä lapsiryhmässä, vaan kasvatus- ja opetustyötä johdetaan työyhteisön kautta. Päiväkodin johtajista on tullut yhä enenevässä määrin ammattijohtajia. Päiväkodin johtajan työnkuva on laajentunut ja johdettavien päivähoitoyksikköjen koot ovat kasvaneet. Työ on haasteellista ja sen suorittaminen vaatii yhä enemmän koulutusta ja viimeisimmän tutkimustiedon omaksumista.

Hajautettujen organisaatioiden johtaminen vaatii aivan erilaista työtettä ja johtajuusstrategiaa kuin perinteinen johtamisen malli, jossa johtajalla on vain yksi päiväkodi johdettava-

naan. Jaettu johtajuus auttaa johtajaa jakamaan työmäärää ja vastuuta, mutta samalla pitäisi olla selkeämmät toimintamallit siitä, mitä jaettu johtajuus oikeastaan tarkoittaa. Oman lisänsä varhaiskasvatuksen johtamiseen tuo se tosiasia, että varhaiskasvatuksen parissa työskentelevät työntekijät ovat koulutustaustaltaan hyvin erilaisia. Varhaiskasvatuksen johtajan pitäisi olla monitaituri, joka johtaa moniossaajien työyhteisöä.

Varhaispedagogiikka tulisi saada myös johtamisen keskiöön ja muistaa se, että pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen laadun perusta. Varhaiskasvatuksessa lasten kasvatuksen, opetuksen ja hoidon tulisi määrittää johtajuuden ydinsisältö. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että alati kasvavan hallinnollisen työmäärän myötä varhaiskasvatuksen johtajilla on yhä vähemmän aikaa keskittyä pedagogiseen johtamiseen. Pedagogisen johtamisen vastuun jakaminen on vielä harvinaista.

Varhaiskasvatuksen jatkuva kehittäminen on vääjäämättömän tarpeellista pystyäkseen vastaamaan sekä valtiolta tuleviin haasteisiin että työelämän asettamiin haasteisiin. Työelämä ja sen vaatimukset ovat jatkuvassa muutoksessa ja varhaiskasvatuksen tulee pystyä vastaamaan näihin muutoksiin esimerkiksi laajentamalla palvelutarjontaa. Yhteenvetona voisin todeta, että varhaiskasvatuksen johtaminen on monimuotoista ja tilannesidonnaista ja se pitää sisällään lukuisan määrän eri osa-alueita. Työn toteuttamiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tai oikeaksi määriteltyä tapaa. Johtajan selkeä strategia ja johtamisen visio tuottavat parhaan mahdollisen tuloksen yksiköstä riippumatta, kunhan johtajalla on hallussaan johtamisen osa-alueet, niiden yhteys toisiinsa sekä selkeä kokonaiskuva varhaiskasvatuksesta valtakunnallisella tasolla.

Tämän opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut vaiheikas, pitkä ja antoisa prosessi. Prosessin aikana olen muodostanut mielestäni kattavan kokonaiskuvan siitä, mitä varhaiskasvatuksen johtaminen on, mitä pedagoginen johtaminen pitää sisällään ja mistä kaikista osa-alueista varhaiskasvatuksen johtaminen koostuu. Lisäksi olen saanut seurata varhaiskasvatuksen ajankohtaisia uudistuksia aitiopaikalta opinnäytetyön kirjoittamisen myötä ja olen myös saanut tavata varhaiskasvatusalan arvostetuimpia asiantuntijoita.

Kirjoitusprosessin myötä minulle on selvinnyt sen tehtäväkentän laajuus, joiden kanssa päiväkotien johtajat ovat päivittäin tekemisissä. Pedagoginen johtajuus oli opinnäytetyön aiheena hyvä sen ajankohtaisuuden vuoksi, mutta myöskin oman oppimiseni vuoksi. Pedagoginen johtajuus on käsitteenä niin laaja, että siihen perehtymisen myötä minun on ollut vääjäämätöntä tutustua myös moniin muihin aihealueisiin ja johtamisnäkökulmiin.

Opinnäytetyöni myötä en löytänyt varsinaisesti mitään uutta yleisesti sovellettavaa tietoa varhaiskasvatusalasta tai sen johtamisesta. Toivon kuitenkin, että työni herättää uusia ajatuksia

ja ideoita siinä organisaatiossa, jossa kehittämistyötä tehtiin. Oivalsin myös, että ymmärtääkseen uutta, on palattava vanhaan ja tiedostettava ne lähtökohdat, joista varhaiskasvatus on alun perin saanut alkunsa.

Opinnäytetyöni tulokset eivät ole suoraan siirrettävissä mihinkään muuhun organisaatioon, mutta koen, että käyttämäni tavat tutkia ja kehittää työyhteisöä ovat asioita, joista mikä tahansa organisaatio voi ammentaa. Osallistavien menetelmien käyttö on tutkitusti hedelmällinen tapa kehittää työyhteisöä ja koen, että opinnäytetyöstäni voi saada ideoita myös muiden organisaatioiden kehittämiseen. Esittelemäni kehitysehdotukset palaverikäytäntöjen muuttamisesta entistä pedagogisempaan suuntaan sekä varhaiskasvatussuunnittelijan palkkaaminen organisaatioon ovat myös asioita, joita voidaan hyödyntää missä tahansa varhaiskasvatusorganisaatiossa, jos ei sellaisenaan niin soveltaen. Opinnäytetyöni tärkeimpänä ajatuksena läpi työn on kuitenkin kulkenut ajatus siitä, että kehittämällä kehitytään ja sitä prosessia kannattaa aina jatkaa.

Lähteet

- Fonsén, E. 2013. Dimensions of Pedagogical Leadership in Early Childhood Education and Care. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.), *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press. 181-192.
- Fonsén, E. 2014. *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Halttunen, L. 2009. *Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Harisalo, R. 2008. *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere University Press.
- Heikka, J., Hujala, E. & Turja, L. 2009. *Arvioinnista opiksi. Havainnointi, arviointi ja suunnittelu varhaispedagogiikassa*. Vantaa: Printel.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. *Voimaantumisen työyhteisön haasteena*. Helsinki: WSOY.
- Heikkinen, H. 2015. *Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat*. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 204-219.
- Hujala, E., Fonsén, E. & Elo, J. 2012. Evaluating the quality of the child care in Finland. *Early Child Development and Care* 182 (3-4), 299-314.
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2016. *Johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim.), *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 289-301.
- Juuti, P. 2013. *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kalliala, M. 2012. *Lapsuus hoidossa? Aikuisten päätökset ja lasten kokemukset päivähoidossa*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Kananen, J. 2014. *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?* Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185.
- Karila, K. & Nummenmaa, A.R. 2001. *Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohteena päiväkot*. Helsinki: WSOY.
- Karila, K. 2008. *Jääkö korkea ammatillinen osaaminen suomalaisen varhaiskasvatusjärjestelmän toteutumattomaksi unelmaksi?* Teoksessa *Varhaiskasvatus 2000-luvulla? Varhaiskasvatuspalvelut ja henkilöstön osaamisvaatimukset*. Helsinki: Opetusalan ammattijärjestö OAJ, 10-13.
- Katzenbach, J. & Smith, D. 1998. *Tiimit ja tuloksekas yritys*. Helsinki: WSOY.
- Kuula, A. 1999. *Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä*. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Lipponen, L. 2011. *Tutkiva oppiminen varhaispedagogiikassa*. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim.) *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. Jyväskylä: PS-kustannus, 31-38.
- Mahkonen, S. 2015. *Varhaiskasvatustilanne*. Helsinki: Edita.
- Metsämuuronen, J. 2009. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 4*. Jyväskylä: Gummerus.

Niiranen, V., Seppälä-Järvelä, R., Sinkkonen, M., Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Nivala, V. 1998. Theoretical perspectives on educational leadership. Teoksessa E. Hujala & A-M. Puroila (toim.) Towards understanding leadership in early childhood context. Cross-cultural perspectives. Acta Universitatis Ouluensis, E Scientique Rerum Socialium 35. Oulu: Oulu university press, 49-61.

Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Nivala, V. 2010. Johtaminen tulevaisuudessa. Teoksessa L. Turja & E. Fonsén (toim.), Suuntana laadukas varhaiskasvatus - Professori Eeva Hujalan matkassa. Tampere: Suomen Varhaiskasvatus ry, 202-215.

Nummenmaa, A-R. 2006. Kasvattajien yhteisö ja kasvatuskulttuuri. Teoksessa K. Karila, M. Alasuutari, M. Hännikäinen, A-R. Nummenmaa & H. Rausku-Puttonen (toim.) Kasvatusvuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 19-33.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Parrila, S. 2006. Alueellistaminen päivähoiton esimiestyön muutoksena - mistä mihin ollaan menossa ja millä edellytyksin. Teoksessa S. Parrila (toim.) Perhepäivähoidon kehittämishaasteita. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:17. Helsinki: Yliopistopaino, 17-28.

Parrila, S. & Alila, K. 2011. Varhaiskasvatuksen arjen ja vuorovaikutuksen kehittämishaasteita. Teoksessa K. Alila & S. Parrila (toim.) Lapsen arki ja vuorovaikutus varhaiskasvatuksessa. Oulu: Ediva, 155-167.

Pirnes, U. 1994. Kehittyvät tiimit. Oitmäki: Aavaranta.

Ropo, A., Erikson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Helsinki: Talentum.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus: Helsinki.

Sergiovanni, T.J. 2001. Leadership: what's in it for schools? London: Routledge Falmer.

Shamir, B. 1999. Leadership in boundaryless organizations: disposable or indispensable? European Journal of Work and Organizational Psychology 8 (1), 49-71.

Shamir, B. 2007. Introduction. From passive recipients to active co-producers: followers' roles in the leadership process. Teoksessa B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh, & M. Uhl-Bien Toim. Follower-centered perspectives on leadership. Greenwich: Information Age Publishing, ix-xxxix.

Soukainen, U. 2015. Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Turku: Turun yliopisto.

Their, S. 1994. Pedagoginen johtaminen. Maarianhamina: Mermerus.

Tripathi, P.C., Reddy, P. N. 2008. Principles of Management. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Turja, L. 2011. Lasten osallisuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: PS-kustannus, 41-53.

Valli, R., Perkkilä, P. 2015. Nettikyselyt ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 109-120.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Venninen, T. 2007. Olen enemmän alkanut pohtimaan ja sanomaan ääneen mitä ajattelen - ammatillinen kehittyminen ja yhteisöllinen palaute päiväkodin työtiimeissä. Helsingin yliopisto. Käyttätymistieteellinen tiedekunta. Tutkimuksia 82.

Välimäki, A-L. 1999. Lasten hoitopuu. Lasten päivähoitojärjestelmä Suomessa 1800- ja 1900-luvuilla. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Sähköiset lähteet

Aronen, K., Fonsén, E. & Akselin, M-L. 2014. Jaetusta johtajuudesta yhteiseen johtajuuteen. Case: Hämeenlinnan päiväkotien johtajuuden kehittämisen alkutaival. Viitattu 20.9.2016. <http://www.hameenlinna.fi/pages/152628/Jaetusta%20johtajuudesta.pdf>

Asetus lasten päivähoitosta 16.3.1973/239. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730239>

Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014. Opetushallitus. Määräykset ja ohjeet 2016:1. Viitattu 6.8.2016. http://www.oph.fi/download/163781_esiopetuksen_opetussuunnitelman_perusteet_2014.pdf

Fonsén, E. 2008. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatustyön johtamisessa. Teoksessa Hujala, E., Fonsén, E. & Heikka, J. (toim.) Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä- tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus-projekti. Tampereen yliopisto. Viitattu 28.7.2016. http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66357/varhaiskasvatuksen_johtajuuden_ytimessa_2008.pdf?sequence=1#page=24

Hiltunen, L. 2016. Gruduaineiston analysointi. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 6.10.2016. http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/aineiston_analysointi2.pdf

Laki lasten päivähoitosta 36/1973. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. [http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036?search\[type\]=pika&search\[pika\]=laki%20lasten%20p%C3%A4iv%C3%A4hoidosta](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036?search[type]=pika&search[pika]=laki%20lasten%20p%C3%A4iv%C3%A4hoidosta)

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Laki%20sosiaalihuollon%20asiakkaan%20asemasta%20ja%20oikeuksista>

Lastensuojelulaki 13.4.2007/417. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=lastensuojelulaki>

Mustijoen varhaiskasvatussuunnitelma. 2012. Viitattu 5.7.2016. <http://www.mantsala.fi/tiedostot/palvelut/paivahoito/VASU2012.pdf>

Mäntsälän kunta 2016. Päiväkotihoido. Viitattu 15.7.2016. <http://www.mantsala.fi/hyvinvointi-ja-perhe/paivahoito-ja-esiopetus/kunnallinen-paivahoito/paivakotihoido>

Mäntsälän kuntastrategia 2013-2017. Viitattu 5.7.2016. http://www.mantsala.fi/tiedostot/suunnitelmat_ja_raportit/Kuntastrategia_kvalt_11_11_2013.pdf

Opetusalan ammattijärjestö 2016. Varhaiskasvatustalaki. Viitattu 20.7.2016.
<http://www.oaj.fi/cs/oaj/varhaiskasvatustalaki>

Opetusalan ammattijärjestö 2016. Opettaja.fi. Ops! Oppiminen uusiksi. Viitattu 20.7.2016.
<http://www.opettaja.fi/cs/opettaja/jutut?juttuID=1408910277036>

Opetushallitus 2016. VASU2017 -varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden uudistaminen. Viitattu 11.7.2016. http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/opetussuunnitelmien_ja_tutkintojen_perusteet/varhaiskasvatus

Päiväkodin johtajuus huojuu 2007. Lastentarhanopettajaliitto/Opetusalan ammattijärjestö OAJ. Viitattu 28.7.2016. https://www.google.fi/?gfe_rd=cr&ei=gOKZV_ioK-ZKr8we31pigBQ#q=p%C3%A4iv%C3%A4kodin+johtajuus+huojuu

Rajakaltio, H. 2005. Sosiaalisen pääoman kehkeytymisen ehdot kouluuyhteisössä. Teoksessa Poikela, E. (toim.) Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Viitattu 22.9.2016. http://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68260/oppiminen_ja_sosiaalinen_p%C3%A4%C3%A4oma_2005.pdf?sequence=1. 127-148.

Rohacek, M., Adams, G.C. & Kisker, E. 2010. Understanding quality in context: Child care centers, communities, markets, and public policy. Washington, DC: Urban Institute. Viitattu 4.8.2016. <http://www.urban.org/sites/default/files/alfresco/publication-pdfs/412191-Understanding-Quality-in-Context-Child-Care-Centers-Communities-Markets-and-Public-Policy.PDF>

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2016. Lapset, nuoret ja perheet. Varhaiskasvatus. Viitattu 21.7.2016. <https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/varhaiskasvatustalpalvelut>

Unicef 2016. Yleissopimus lapsen oikeuksista. Viitattu 20.7.2016. <https://www.unicef.fi/lapsen-oikeudet/sopimus-kokonaisuudessaan/>

United Nations 2016. Ihmisoikeuksien yleismaailmallinen julistus. 1948. Viitattu 5.9.2016. <http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Language.aspx?LangID=fin>

Valtioneuvoston periaatepäätös varhaiskasvatustuksen valtakunnallisista linjauksista. 2002. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:9. Viitattu 15.7.2016. <https://julkari.fi/bitstream/handle/10024/113591/kasvatus.pdf?sequence=1>

Varhaiskasvatustalaki 19.1.1973/36. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036>

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016. Opetushallitus. Määräykset ja ohjeet 2016:17. Viitattu 19.10.2016. http://www.oph.fi/download/179349_varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2016.pdf

Virtuaaliammattikorkeakoulu. 2016. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Tilastollisen analyysin periaatteet. Viitattu 4.10.2016. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289328583/1194289853960.html>

Julkaisemattomat lähteet

Korhonen, T., Sähköposti 2016a. Kuntavasu 2017.

Korhonen, T., Sähköposti 2016b. Mustijoen perusturva.

Tuominen, M., Puhelinhaastattelu 2016. Järvenpään varhaiskasvatuksen esimies. Varhaiskasvatussuunnittelijan toimenkuva.

Kuviot

Kuvio 1: Vastausprosentit ammattinimikkeittäin (n=92)	31
Kuvio 2: Vastajien työkokemus vuosina (n=92).....	31
Kuvio 3: Teema 1, Learning Cafén alkuperäinen tuotos	42
Kuvio 4: Learning Café, teema Lapsen osallistaminen	43
Kuvio 5: Alaluokat "Kasvattajien toiminta" -yläluokalle	43
Kuvio 6: Learning Café teema 2, alkuperäinen tuotos	45
Kuvio 7: Learning Café, teema Pedagogiikan kehittäminen.....	46
Kuvio 8: Vuoroviikoin toimiva palaverirakenne talon palavereihin ja tiimipalavereihin	49
Kuvio 9: Ehdotus päiväkodin johtajien palaverikäytäntöjen rakenteeksi	51

Taulukot

Taulukko 1: Vastausprosentit ammattiryhmittäin.....	32
Taulukko 2: Kriittiset pisteet	32
Taulukko 3: Yli 10 vuotta työskennelleiden vastauksista pienimmät keskiarvot saaneet kysymykset	34
Taulukko 4: Alle 10 vuotta työskennelleiden vastauksista pienimmät keskiarvot saaneet kysymykset	35
Taulukko 5: Varhaiskasvatustyö -kategorian vastausten keskiarvot	36
Taulukko 6: Yhteiset arvot -kategorian vastausten keskiarvot	37
Taulukko 7: Johtajuus -kategorian vastausten keskiarvot	38
Taulukko 8: Työn puitteet -kategorian vastausten keskiarvot	39
Taulukko 9: Yhteistyö -kategorian vastausten keskiarvot	40

Liitteet

Liite 1: Tiimisopimus ryhmävasun alussa	64
Liite 2: Tutkimuslupa.....	65
Liite 3: Saatekirje ja kyselylomake	66

Liite 1: Tiimisopimus ryhmävasun alussa



Ryhmävasu

1 (12)

RYHMÄN VARHAISKASVATUSSUUNNITELMA (ryhmän vasu) AJALLA: <input type="text"/> / <input type="text"/> 20 <input type="text"/> - <input type="text"/> / <input type="text"/> 20 <input type="text"/> Ryhmän nimi: <input type="text"/> Ryhmän jäsenet: <input type="text"/>
--

RYHMÄN JÄSENTEN SOPIMUKSET		pvm / arviointi
Ryhmäpalaverit (esityslista liitteenä)	milloin: <input type="text"/> missä: <input type="text"/> palaverin kesto: <input type="text"/> kuka valvoo lapsiryhmäämme palaverin ajan: <input type="text"/>	<input type="text"/>
Tiimin arvot/kasvatusnäkemys	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Tiimin tavoite/perustehtävä	<input type="text"/>	<input type="text"/>
------------------------------------	----------------------	----------------------

Yhteistyön pelisäännöt: (esim. ryhmän sisäiseen viestintään, toisen työn tukemiseen, ristiriitojen selvittämiseen, ja pelisääntöihin sitoutumiseen liittyvät asiat)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
---	----------------------	----------------------

Liite 2: Tutkimuslupa

MÄNTSÄLÄN KUNTA

Viranhaltijan päätös

Viranhaltija
VarhaiskasvatuspäällikköPäivämäärä
5.2.2016Pykälä
1 §

Asia

Tutkimusluvun myöntäminen Suvi Sumkin

Laurea ammattikorkeakoulussa ylempää korkeakoulututkintoa suorittava Suvi Sumkin pyytää tutkimuslupaa opintoihinsa liittyen. Tutkimuksen aiheena on Mustijoen perusturvan varhaiskasvatuksen pedagogisen johtamisen tutkiminen ja kehittäminen. Liitteenä tutkimuslupapyyntö.

Päätös

Myönnän tutkimusluvun Suvi Sumkinin tutkimuslupapyynnön mukaisesti.

Päätös perustuu

Kunnan hallintosääntö

Jakelu

Suvi Sumkin

Päätöksentekijä


varhaiskasvatuspäällikkö

OIKAISUVAATIMUSOHJEET

Oikaisuvaatimusohjeus

Päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen. Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen) sekä kunnan jäsen.

Oikaisuvaatimusviranomainen

Viranomainen, jolle oikaisuvaatimus tehdään, osoite:
Mäntsälän perusturvalautakunta, Heikinkuja 4, 04600 Mäntsälä,
puh. (019) 264 5000 (vaihe), fax. (019) 264 5212
sähköposti: palvelupiste@mantsala.fi

Oikaisuvaatimusaika ja sen alkaminen

Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Kunnan jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, kun pöytäkirja on asetettu yleisesti nähtäväksi. Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, seitsemän päivän kuluttua kirjeen lähettämisestä, saantitodistuksen osoittamana aikana tai erilliseen tiedoksisaantitodistukseen merkittynä aikana. Käytettäessä sähköistä tiedoksiantoa katsotaan asianosaisen saaneen tiedon päätöksestä kolmantena päivänä viestin lähettämisestä.
Tiedoksisaantipäivää ei lueta valitusajkaan.

Jos valitusajan viimeinen päivä on pyhäpäivä, itsenäisyyspäivä, vapunpäivä, joului- tai juhannusaatto tai arklauantai, saa valitusasiakirjat toimittaa ensimmäisenä sen jälkeisenä arkipäivänä.


Oikaisuvaatimuksen sisältö ja toimittaminen

Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perustelujen ja tekijän on allekirjoitettava se. Oikaisuvaatimus on toimitettava oikaisuvaatimusviranomaiselle ennen oikaisuvaatimustajan päättymistä.

Pöytäkirjan nähtävänäpito

Tämä päätös on asetettu yleisesti nähtäväksi: 8.2.2016 päivähoitotoimistossa virka-aikana.

Tiedoksianto asianosaiselle

Lähetetty tiedoksi (Kuntalaki 139 §)
sähköpostilla, pvm./ tiedoksiantaja: s-posti 8.2.2016 
postitse, pvm./ tiedoksiantaja:

Pedagoginen johtaminen varhaiskasvatuksessa

Saatekirje 5/2016

Hyvä Mustijoen perusturvan varhaiskasvatuksen ammattilainen!

Opiskelen Laurea-ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja teen opinnäytetyöni yhteistyössä Mustijoen perusturvan varhaiskasvatuksen kanssa.

Tutkimukseni tavoitteena on saada tietoa perusturvan varhaiskasvatuksen henkilökunnan näkemyksistä liittyen pedagogiseen johtamiseen. Kyselytutkimuksesta saatavan tiedon avulla kehitetään alueen varhaiskasvatustyötä ja vastauksesi on kehittämistyön kannalta arvokas.

Pedagoginen johtaminen tarkoittaa tämän tutkimuksen yhteydessä laadukkaan varhaiskasvatuksen johtamista päiväkodissa. Pedagogisen johtajuuden päätavoite on kasvatushenkilöstön toteuttama kasvatus- ja opetustyö, jonka tuloksena on omana persoonanaan kasvava, hyvinvoiva ja oppiva lapsi.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä vastauksista voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tätä tutkimusta varten ja tutkimuksen päätyttyä vastauslomakkeet hävitetään.

Kyselytutkimukseen vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Vastaa alla oleviin kysymyksiin valitsemalla kustakin kohdasta sopivin vaihtoehto.

Mikäli sinulla on jotain kysyttävää tästä tutkimuksesta, voit lähettää minulle sähköpostia osoitteeseen

suvi.sumkin@student.laurea.fi

Kiitos osallistumisesta!

Ystävällisin terveisin
opiskelija/lastentarhanopettaja Suvi Sumkin

Taustakysymykset

1. Työnimikkeeni on *

- Päiväkodin johtaja
- Varajohtaja
- Lastentarhanopettaja
- Päivähoitaja
- Avustaja
- Erityislastentarhanopettaja
- Muu: _____

2. Työkokemukseni alalta *

- Alle vuosi
- 1-3 vuotta
- 3-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10-15 vuotta
- 15-20 vuotta
- Yli 20 vuotta

Varhaiskasvatustyö

Vastausohje

Valitse seuraavien vaihtoehtojen pohjalta:

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Melkein eri mieltä
- 3 = En samaa enkä eri mieltä
- 4 = Melkein samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

Vastaa seuraaviin väittämiin oman työsi näkökulmasta.

3. Lasten hyvinvointi on varhaiskasvatuksessa tehtävän työn tärkein päämäärä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

4. Lasta arvostetaan ja kunnioitetaan työyhteisössä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

5. Lasta kuunnellaan ja varhaiskasvatustoimintaa kehitetään lasten ehdotuksien pohjalta

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

6. Lapsella on keskeinen rooli varhaiskasvatustoiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

7. Varhaiskasvatussuunnitelma toimii käytännön kasvatus- ja opetustyötä ohjaavana asiakirjana *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

8. Lapsikohtaiset vasut määrittelevät ja ohjeistavat käytännön kasvatus- ja opetustyötä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

9. Työyhteisö arvioi varhaiskasvatustoimintaa ja kehittää sitä arvioinnin pohjalta *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

10. Henkilöstö on kiinnostunut ammatillisesta kehittämisestä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

11. Uusinta kasvatukseen liittyvää tutkimustietoa hyödynnetään ja sovelletaan varhaiskasvatustyössä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

12. Työyhteisössä on saatavilla ajantasaista tietoa uusimmista kasvatus- ja opetustyöhön liittyvistä tutkimuksista *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

TAKAISIN

SEURAAVA

Yhteiset arvot

Vastausohje

Valitse seuraavien vaihtoehtojen pohjalta:

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Melkein eri mieltä
- 3 = En samaa enkä eri mieltä
- 4 = Melkein samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

Vastaa seuraaviin väittämiin oman työsi näkökulmasta.

13. Työyhteisöllä on yhteinen ymmärrys varhaiskasvatuksen perustehtävästä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

14. Yhdessä työstetyt toiminta-ajatus ja arvot näkyvät kasvatus- ja opetustoiminnassa *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

15. Yhteisesti sovitut arvot ohjaavat työyhteisön toimintaa kohti sovittua päämäärää (visio) *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

16. Henkilöstö toimii työssään yhteisesti sovitun arvopohjan mukaisesti *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

17. Henkilöstö edistää omalla toiminnallaan työyhteisön yhteisiä päämääriä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

18. Työyhteisöä ja varhaiskasvatuksen ylempää johtoa ja hallintoa ohjaavat yhteiset arvot *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

19. Varhaiskasvatuksen opetus- ja kasvatusten menetelmistä keskustellaan työyhteisön yhteisissä keskusteluissa *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

TAKAISIN

SEURAAVA

Johtajuus

Vastausohje

Valitse seuraavien vaihtoehtojen pohjalta:

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Melkein eri mieltä
- 3 = En samaa enkä eri mieltä
- 4 = Melkein samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

Vastaa seuraaviin väittämiin oman työsi näkökulmasta.

20. Johtajan työnkuva on selkeä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

21. Varajohtajan työnkuva on selkeä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

22. Johtaja toimii työssään yhteisesti sovitun arvopohjan mukaisesti *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

23. Johtaja on tietoinen ja kiinnostunut ryhmien kasvatus- ja opetustyöstä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

24. Johtaja osallistuu yhteisiin palavereihin ja vierailee tiimeissä säännöllisesti *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

25. Johtaja on tavoitettavissa aina tarpeen vaatiessa *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

26. Johtajan ollessa tavoittamattomissa on selkeää, että varajohtaja on johtamisvastuussa *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

27. Johtajan työ on suunnitelmallista *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

28. Johtaja perustelee toimintaansa ja tekemiään päätöksiä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

29. Johtaja kannustaa henkilöstöä ja osaa antaa rakentavaa palautetta *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

30. Johtajalla on kyky puuttua työyhteisössä esiintyviin ongelmiin ja toimia ongelmien ratkaisemiseksi *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

31. Johtaja pitää huolen siitä, että jokainen työyhteisön jäsen saa äänensä kuuluville *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

32. Johtajalla on pedagogista tietoa ja taitoa toimintansa taustalla *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

33. Johtajalla on taito ohjata ja ylläpitää pedagogisia keskusteluja *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

34. Johtajalla on riittävästi aikaa pedagogiseen johtamiseen *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

35. Johtaja nauttii henkilöstön luottamusta *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

36. Johtaja luottaa henkilöstöön ja heidän ammattitaitoonsa *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

37. Johtaja suhtautuu positiivisesti omaan työhönsä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

38. Johtaja on kiinnostunut ammatillisesta kehittämisestä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

39. Johtaja suhtautuu positiivisesti muutoksiin ja uusiin haasteisiin *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

40. Johtajuus tukee pedagogisesti laadukkaan arjen toteutumista *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

41. Johtaja luo omalla toiminnallaan positiivista kuvaa varhaiskasvatuksesta *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

TAKAISIN

SEURAAVA

Työn puitteet

Vastausohje

Valitse seuraavien vaihtoehtojen pohjalta:

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Melkein eri mieltä
- 3 = En samaa enkä eri mieltä
- 4 = Melkein samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

Vastaa seuraaviin väittämiin oman työsi näkökulmasta.

42. Lapsiryhmän koko ja koostumus on harkittu ja toimiva *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

43. Päivähoidon fyysinen ympäristö on asianmukainen *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

44. Työaika suunnittelu on toimivaa *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

45. Henkilöstömitoitukset on suunniteltu siten, että työn suorittaminen on sujuvaa läpi päivän *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

46. Varhaiskasvatusorganisaation rakenne tukee pedagogisesti laadukkaan toiminnan toteutumista (esim. päiväkodin johtajan vastualueen laajuus on hallittavissa) *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

47. Työyhteisön tärkeimmät tehtävät ja toimenkuvat ovat kaikkien tiedossa *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

48. Yhteiset pedagogisen keskustelun käytännöt toteutuvat työyhteisössä sovitun mukaisesti (tiimipalaverit, talon palaverit, pedatiimit jne.) *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

49. Tiimisopimukset laaditaan säännöllisesti jokaisen toimintakauden alussa *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

50. Tiimisopimuksessa sovitaan yhteisesti ryhmän pedagogisista sisällöistä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

51. Henkilöstöllä on päätösvaltaa työyhteisöä koskevissa asioissa *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

52. Henkilöstölle on annettu osallisuutta johtamistehtävissä/johtajuutta on jaettu *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

53. Pedagogiikan kehittämisvastuuta on jaettu työyhteisössä *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

54. Henkilöstö arvioi yhdessä johtajan kanssa työyhteisön toimivuutta ja kehittää sitä arvioinnin pohjalta *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

TAKAISIN

SEURAAVA

Yhteistyö

Vastausohje

Valitse seuraavien vaihtoehtojen pohjalta:

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Melkein eri mieltä
- 3 = En samaa enkä eri mieltä
- 4 = Melkein samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

Vastaa seuraaviin väittämiin oman työsi näkökulmasta.

55. Yhteistyön käytännöt päiväkodin ryhmien välillä ovat toimivia *

*

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

56. Yhteistyön käytännöt vanhempien ja henkilöstön välillä ovat toimivia *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

57. Yhteistyön käytännöt henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden (terapeutit, neuvola jne.) välillä ovat toimivia *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

58. Koko Mustijoen perusturvan varhaiskasvatus tekee työtä yhteisten sopimusten ja linjausten pohjalta *

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

TAKAISIN

SEURAAVA

Avoimet kysymykset

59. Millainen pedagoginen johtaminen tukisi parhaiten omaa työtäsi?

Oma vastauksesi

60. Onko vielä jotain muuta, mitä haluaisit sanoa?

Oma vastauksesi

Kiitos!