



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Osallistava projekti -Tuusulan kunnan varhaiskasvatussuunnitelman laatiminen

Nevala, Johanna

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Osallistava projekti - Tuusulan kunnan varhaiskasvatussuunnitelman laatiminen

Johanna Nevala
Sosiaalialan ja rikosseuraamusalan
johtaminen ja kehittäminen,
Sosionomi YAMK
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2017

Johanna Nevala

Osallistava projekti - Tuusulan kunnan varhaiskasvatussuunnitelman laatiminen

Vuosi 2017 Sivumäärä 78

Tuusulan kunnan Vasu 2017 -projekti on osa suurempaa kehittämistoimintaa, jonka tavoitteena on sitouttaa henkilökunta uuden valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin ja laatia Tuusulan kuntaan paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma yhdessä koko henkilöstön kanssa. Projektissa henkilöstö tutustuu valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin, tuottaa sisältöä kuntavasuun sekä sitä kautta kehittää omaa työtään. Opinnäytetyössä tarkastelen osallistavien menetelmien toimivuutta projektissa henkilöstön näkökulmasta.

Muutostarve kunnan varhaiskasvatussuunnitelman uudistamiseen lähti lakimuutoksesta 1.8.2015 sekä valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman uudistumisesta. Projekti alkoi huhtikuussa 2016. Lain mukaan paikallinen suunnitelma pitää olla käytössä 1.8.2017. Muutos on aina mahdollisuus. Muutosjohtaminen vaatii asiaan perehtymistä. Muutos lähtee käyntiin vasta kun henkilöstö on todella ymmärtänyt, että nykytilassa ei voida jatkaa. Muutosjohtaminen etenee muutostarpeen suunnittelusta, toteuttamiseen ja vakiinnuttamiseen.

Projektissa käytettiin sosiokonstruktivistista oppimiskäsitystä. Osallistavien menetelmien antamat mahdollisuudet vuorovaikutukseen ja vaikuttamiseen auttavat muutoksessa siten, että henkilöstö sitoutuu muutokseen. Osallistavien menetelmien avulla kerättiin lisäksi tietoa kuntavasuun sisällöksi ja kartoitettiin nykytilaa tulevaa vakiinnuttamisen vaihetta varten. Työntekijän on varmistettava, että henkilöstö tuntee uuden varhaiskasvatussuunnitelman sisällön, sillä ensimmäistä kertaa se on velvoittava asiakirja. Osallistavien menetelmien kautta voidaan lisäksi saada uusia innovatiivisia tuloksia. Menetelmän käyttäminen helpottaa tulevaa asiakirjan käyttöönottoa.

Asiakirjan laatimista varten perustettiin projektiryhmä. Työtapana oli projektityöskentely, koska kyseessä on selkeästi normaalisti työtehtävästä poikkeava tehtävä, joka täyttää projektin tunnusmerkit. Projektiryhmässä on kuusi Tuusulan kunnan varhaiskasvatustaluiden työntekijää. Kehittämistoiminta ja tulevan kuntavasuun sisältö tehtiin varhaiskasvatustaluiden johtajien, henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden kanssa yhteistyössä. Projektin kautta kehittämistoiminta haluttiin tehdä suunnitelmallisesti.

Varhaiskasvatustaluiden henkilöstön kokemuksia projektista ja osallistavista menetelmistä mitattiin sähköisellä kyselyllä. Kysely oli auki kaksi viikkoa osallistavien menetelmien loppuvaiheessa. Vastauksissa kävi ilmi, että henkilöstö oli kokenut erityisesti kuukausittaiset kysymykset sekä koulutuspäivän hyväksi työskentelytavaksi. Pitkäkestoisuus ja keskustelun mahdollistaminen olivat keskeiset hyväksi havaitut toimintatavat. Kiire ja projektin viemä aika muulta työltä nähtiin heikkoutena. Kehittämisehdotuksena näen valmiin kuntavasuun suunnitelmallisen käyttöönoton merkityksen tärkeyden. Kuntavasuun käyttöönotossa henkilöstön merkitys markkinoijana vanhemmille ja lapsille tulee olemaan erittäin suuri.

Asiasanat: Varhaiskasvatus, kehittämistoiminta, osallisuus, projekti, muutosjohtaminen

Johanna Nevala

Participatory Project - Developing an Early Childhood Education Plan for the Municipality of Tuusula

Year 2017 Pages 78

The Vasu 2017 project of the municipality of Tuusula focuses on the development of working life. The aim of this project is to draw up an early childhood education plan for the local children together with the entire staff of the municipality of Tuusula. The task established by the project team is to organize the development project. The development project staff becomes familiar with the national plan for early childhood education. The criteria include contents for local education and ways to develop their own work. The process began in Tuusula when the early childhood education law was revised on August 1, 2016.

The demand appeared when the law was changed and when the national plan for early childhood education was renewed. There are always possibilities in changes. Changes are viewed with both reasons and emotions. Change is scary, because of the unknown future and the risk of failure. Changes in management require appropriate familiarisation. Change can only begin when employees have understood that the current state cannot continue. Change management proceeds from planning to implementation and consolidation.

Socio-constructivist methods were utilised in the development project. Working methods were participatory as we want the employees to be committed to change and have the opportunity to influence the content of the forthcoming document. The early childhood organizer must ensure that the staff is familiar with the content of the new plan for early childhood education because, for the first time, it is a binding document. Participatory methods take more time, but they make it possible to obtain innovative new results and they facilitate the practical implementation of the change.

Project work was chosen as the working method, because it was clearly different from the everyday work role, which fulfils the characteristics of a project. The project started in April 2016. By law, it must be implemented by August 1, 2017. The project team acts as a steering group, which consists of six early childhood education services employees from the municipality of Tuusula. However, the development and content of the future Vasu council are done in cooperation with leaders, staff and partners. Through this project, the aim was to conduct the development in a systematic manner.

Employees' experiences of participatory methods were measured using an electronic questionnaire. The survey was open for two weeks in the final stages of the participatory methods. The responses revealed that the staff considered monthly questions and the training day as particularly beneficial working methods. Long-term sustainability and enabling of discussion were the key practices found to be good. Pressure of time as well as time spent on the project instead of other work were seen as weaknesses. As a development proposal I see the significance of the systematic implementation of the finished document. The personnel's role in marketing the document to parents and children will be important.

Keywords: Early childhood education, development, participatory methods, project, change management

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Muutos vaatii johtamista	10
	2.1 Muutostarpeiden tunnistaminen.....	11
	2.2 Muutostarpeen suunnittelu	12
	2.3 Muutostarpeen toteuttaminen	13
3	Kehittämistoiminta sosiaalisena oppimisprosessina.....	15
	3.1 Konstruktivistinen oppimiskäsitys	16
	3.2 Osallisuuden käsite	18
	3.3 Osallisuuden portaat.....	19
	3.3.1 Refleksiivisyys osallisuuden peilinä	20
	3.3.2 Vuorovaikutteinen keskustelu luo osallisuutta	21
4	Muuttuva varhaiskasvatus Suomessa	22
	4.1 Päivähoidon uudistumisen vaiheita	23
	4.2 Päivähoidosta varhaiskasvatukseen	24
	4.2.1 Varhaiskasvatuksen määrittely	25
	4.2.2 Esiopetuksen määrittely	26
	4.2.3 Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet	27
	4.3 Varhaiskasvatus Tuusulassa.....	29
5	Kehittämistoiminnan, projektin ja opinnäytetyön tavoitteet.....	31
	5.1 Projekti toteutustapana	33
	5.2 Projektin suunnittelu	34
	5.3 Projektin päättäminen, käyttöönotto ja jälkiseuranta	36
	5.4 Menetelmät	37
	5.6 Kehittämistoiminnan aikataulu	40
6	Osallistavat menetelmät käytännössä.....	43
	6.1 Varhaiskasvatusyksikön johtajien osallisuus.....	43
	6.1.1 Sähköinen kysely arvopohjasta	44
	6.1.2 Koulutuspäivän työpajojen suunnittelu ja menetelmien harjoittelua ..	44
	6.2 Projektin toteutuminen henkilöstölle	45
	6.2.1 Kuukausittaiset kysymykset	46
	6.2.2 Koko henkilöstön yhteinen vasu koulutuspäivä	47
	6.2.3 Lasten ja vanhempien osallisuus yhteistyössä henkilöstön kanssa	49
7	Kyselyn tulokset	51
	7.1 Projektiin liittyviä tuloksia	54
	7.2 Osallistavien menetelmien toteutuminen	55
8	Pohdinta	58
	Lähteet	63

Taulukot	66
Liitteet.....	67

1 Johdanto

Tuusulan kunnan vasu 2017 -projekti on osa työelämän laajempaa kehittämistoimintaa, jonka tavoitteena on sitouttaa henkilökunta valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin ja laatia Tuusulan kuntaan paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma yhdessä henkilöstön kanssa. Varhaiskasvatussuunnitelmasta tässä opinnäytetyössä käytetään lyhennettä vasu, joka on yleisesti opetus- ja kasvatusalalla käytetty lyhenne. Kehittämistoiminnassa pidemmällä aikavälillä henkilöstö oppii valtakunnallisen ja paikallisen vasun perusteita ja opettelee uusia toimintatapoja. Projektissa henkilöstö tutustuu valtakunnalliseen vasuun, tuottaa sisältöä kunnan vasuun sekä kehittää omaa työtään osallistavien menetelmien kautta. Opinnäytetyössä tarkastellaan projektia henkilöstön osallisuuden toteutumisen ja kokemuksen näkökulmasta.

Kehittämistoiminta Tuusulassa alkoi siitä, kun varhaiskasvatustalaki uudistui 1.8.2015. Varhaiskasvatuksen johtajien ja henkilöstön kanssa perehdyttiin lain muutoksiin ja sisältöihin. Lakimuutosten myötä opetushallituksessa ryhdyttiin uusimaan varhaiskasvatussuunnitelman perusteita valtakunnallisesti. Uusi valtakunnallinen suunnitelma julkistettiin 18.10.2016 ja paikalliset uudet suunnitelmat otetaan käyttöön 1.8.2017. Aikataulun tiukkuuden vuoksi Tuusulassa perustettiin projektiryhmä, kehittämistoiminnan sisälle, paikallisen suunnitelman organisointia varten keväällä 2016. Projektiryhmään kuului kuusi Tuusulan kunnan työntekijää. Projektiryhmän ajatuksena oli tarkastella työn kehittämistä muutosjohtamisen näkökulmasta ja mahdollisuutena työn kehittämiseen. Projektiryhmä lähti tuottamaan kokonaan uutta paikallista suunnitelmaa, jonka tekemiseen henkilökunta otettiin mukaan. Tuusulan voimassa oleva paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma oli tehty 2005 ja päivitetty 2011. Muutosjohtamisen näkökulmasta uuden suunnitelman ottaminen käyttöön myöhemmin helpottuu, kun henkilöstö on jo tietoinen asiasta ja saanut vaikuttaa sen sisältöihin. Osallistuin projektin kaikkiin vaiheisiin koko projektin ajan. Minun vastualueenani projektiryhmässä oli henkilökunnan näkemys ja osallisuus. Projektin lisäksi tein kyselyn henkilöstölle sekä kirjoitin projektissa käytetyistä osallistavista menetelmistä raportin.

Varhaiskasvatuksen järjestäjän näkökulmasta valtakunnallinen vasu on varhaiskasvatustalain mukainen opetushallituksen antama valtakunnallinen määräys. Sen määräyksen mukaan paikalliset ja lapsikohtaiset varhaiskasvatussuunnitelmat laaditaan ja varhaiskasvatus toteutetaan (Opetushallitus 2016). Varhaiskasvatuspalveluiden on siis varmistettava, että jokainen Tuusulan varhaiskasvatuspalveluissa työskentelevä tuntee asiakirjan. Paikallinen suunnitelma täydentää valtakunnallista suunnitelmaa ja ohjaa työtä nimenomaan omassa kunnassa. Paikallinen suunnitelma voidaan hyväksyä joko kunta-, yksikkö-, ryhmä-, tai toimintamuotokohtai-

sena. Tuusulassa päätettiin tehdä paikallinen suunnitelma kuntatasolla koskemaan kaikkia yksiköitä, perhepäivähoitoa ja yksityisiä palveluntuottajia siltä osin kun heillä ei ole itsellään hyväksyttyä suunnitelmaa. Paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman tavoitteena on ohjata työskentelyä, tasata laatua eri yksiköiden välillä sekä sopia yhteisistä toimintamalleista. Subjektiviivisen päivähoito-oikeuden rajaaminen tietyissä tilanteissa elokuussa 2016 ja lain sallimat suuremmat ryhmäkoot muuttavat varhaiskasvatuskentällä työskentelytapoja. Lapsia on hoidossa päivän eri aikoina ja viikon eri päivinä. Varhaiskasvatuksen tehtävänä on tarjota kaikille varhaiskasvatuksen piirissä oleville lapsille kasvua ja oppimista tukevaa toimintaa.

Aiheesta tekee kiinnostavan sen ajankohtaisuus. Työelämässä ja nykyaikana muutos on koko ajan läsnä. Varhaiskasvatuksen työkenttä on kuitenkin pysynyt suhteellisen muuttumattomana. Uuden lain ja varhaiskasvatussuunnitelmien myötä varhaiskasvatuksessa painotetaan tulevaisuudessa kasvatuksellisuutta ja opetuksellisuutta hoitotyön sijaan. Käsitys oppimisesta yhteiskunnassa on muuttunut. Peltomaan mukaan varhaiskasvatuksessa kasvatuksessa ollaan siirtymässä behavioristisesta oppimisesta konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen. Behavioristisessa suuntauksessa henkilöstö opettaa ja lapset oppivat, tietoa siis siirretään kohteelle. Konstruktivistisessa suuntauksessa henkilöstön rooli nähdään oppimisprosessin ohjaajana ja tukijana. Varhaiskasvatuksessa kasvattajan pitää nähdä lapsi aktiivisena toimijana, jonka oppiminen lähtee hänen omasta motivaatiostaan. Henkilöstöllä voi edelleen olla tärkeä rooli tiedon esittäjänä, mutta tärkeämpää on se, miten henkilöstö järjestää oppimistilanteet lapsen oppimisprosessia tukeviksi. Lapsen oman aktiivisuuden ajatellaan lisäävän sisäistä motivaatiota, kun taas behaviorismin mukainen opettaminen lisääisi ulkoisen motivaation osuutta. (Peltomaa 2017). Projektissa haluttiin käyttää sosiokonstruktivistista oppimiskäsitystä tehtävissä ja osallistavien menetelmissä.

Muutosjohtamisen näkökulmasta kehittämisessä halutaan viedä muutos läpi ja tasata laatua yksiköiden välillä. Osallistavien menetelmien käyttämisen kautta halutaan myös herättää ja opettaa konstruktivistista lähestymistapaa. Muutos vaatii aina johtajuutta eikä synny itseksseen. Kehittämistoiminnan sisälle luotiin projekti, jonka lähtökohtana oli tuottaa uusi kunta-vasu yhdessä henkilöstön kanssa käyttäen osallistavia menetelmiä. Toteutustapana hankkeessa on projektityöskentely, jossa projektiryhmä johtaa projektia ja osallistavia menetelmiä yhteistyössä varhaiskasvatustyöryhmän johtajien, henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Projektityöskentelyn tukena käytettiin aluksi kvalitatiivista kyselyä sekä lopuksi kvantitatiivista kyselyä. Projektissa kerättiin tietoa henkilöstöltä Tuusulan paikallista suunnitelmaa varten ja saatu tieto käsiteltiin teemoittelulla.

Opinnäytetyöstä jää Tuusulan kuntaan dokumentti siitä, kuinka paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma laadittiin sekä lisäksi tulevia projekteja varten tietoa siitä minkälaisia menetel-

miä hankkeessa käytettiin ja tarkempaa aikataulua projektin etenemisestä. Projektiryhmän työ on rajattu koskemaan asiakirjaa, sen tekemistä ja käyttöönottoa. Muutosjohtamisen näkökulmasta koko kehittämistoiminta sisältää kuitenkin paljon pidemmän aikavälin lakimuutosten valmistelusta aina suunnitelman valmistumisen jälkeiseen jalkauttamiseen, arviointiin ja tarvittaviin muihin muutoksiin. Opinnäytetyöni käsittelee osallistavien menetelmien käyttöä projektin aikana varhaiskasvatuksen henkilöstön kanssa. Paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman tekemisessä on käytetty osallisuutta myös vanhempien, lasten ja yhteistyökumppaneiden kanssa.

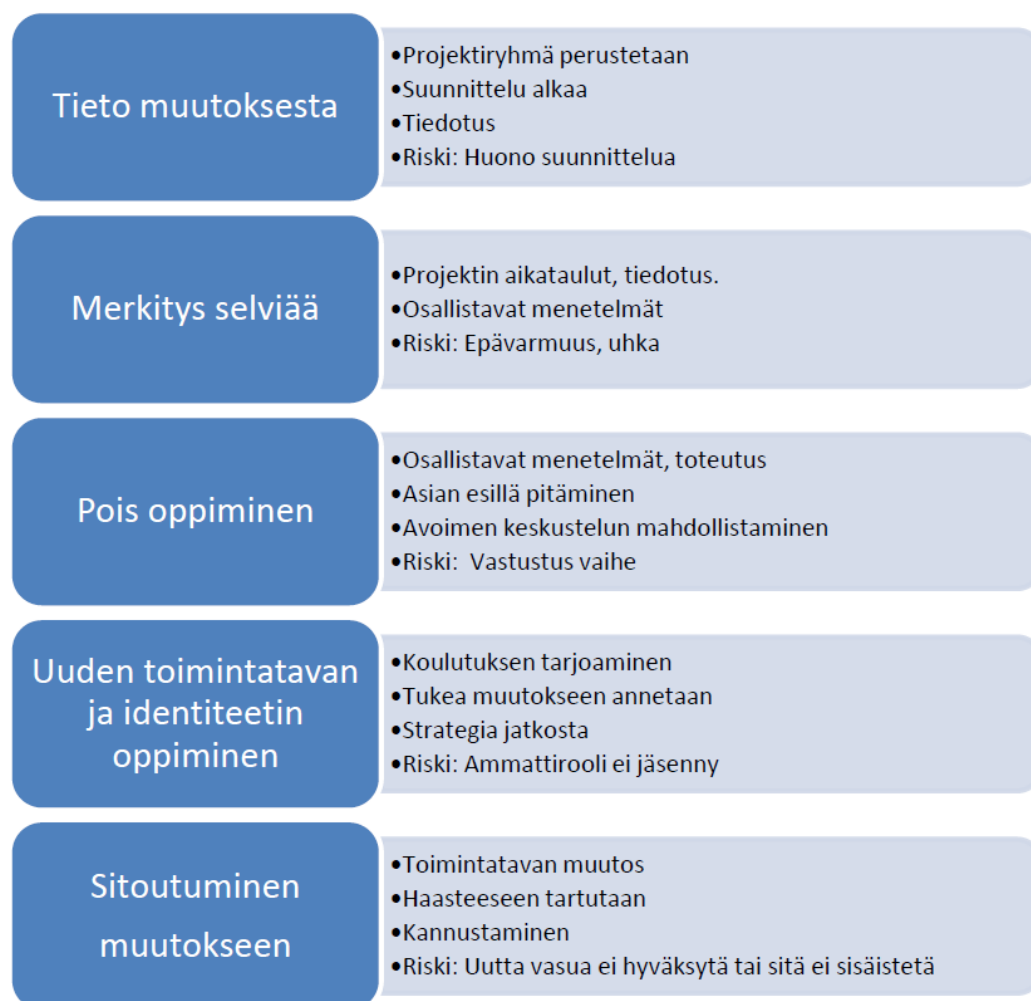
Opinnäytetyön teoria osuus etenee muutosjohtamisen teoriasta, osallisuuden käsitteeseen. Luvussa neljä käsittelen muuttuvaa varhaiskasvatuksen työkenttää sekä määrittelen varhaiskasvatusta. Luvusta viisi kerrotaan kehittämistoiminnan tavoitteista ja eritasoista sekä aikataulusta. Tämän jälkeen kerron käytännössä projektin toteuttamisesta osallistavien menetelmien näkökulmasta. Lopuksi käydään opinnäytetyön tulokset ja pohdinta.

2 Muutos vaatii johtamista

Muutos on siirtymistä jostain vanhasta kohti uutta. Muutos on aina mahdollisuus uuden toiminnan kehittämiseksi. Muutoksessa on myös riski taantumiseen, joka vaikuttaa toimiviin ja kehittyviin käytäntöihin. Muutoksen käsite on moninainen ja vaikea määritellä, se on myös hyvin vahvasti kokemuksellinen ja tunneperäinen. (Koski & Vakkala 2007, 42.) Ketään ei voi pakottaa muuttumaan, vaan into muuttua löytyy meistä itsestämme. Esimies voi kuitenkin auttaa muutosinnon löytymisessä viestimällä muutoksen myönteisyydestä ja muutoksesta organisaatiota rikastuttavana asiana. (Ponteva 2010, 18-19.)

Muutosteoriassa esitettyyn muutossykliin sisältyy pääpiirteissään muutostarpeen tunnistamisen, muutoksen suunnittelun, toteuttamisen ja vakiinnuttamisen vaiheet. Toiminnan vakiinnuttaminen muutostoimenpiteiden jälkeen on tärkeä osa sykliä, jotta mahdollistetaan myös rauhalliset jaksot muutosten keskellä. Käsitteellinen muutos tarkoittaa oppimisprosessia, jossa oppijan tiettyä ilmiötä koskevat käsitteet, tietorakenteet sekä tapa toimia muuttuvat. Muutokseen ei riitä uuden opitun tiedon kasautuminen eli assimilaatio, vaan siihen tarvitaan olemassa olevan tiedon muokkaamista eli akkommodaatiota ja poisoppimista. Muutoksen vaiheita ja hallinnan keinoja kuvataan kuviossa 1, jossa nähdään jatkumo muutoksen vaiheista siitä hetkestä, kun tieto muutoksesta tulee ja syntyy päätös, aina muutoksen jälkeiseen sitoutumiseen. Vaiheisiin kuuluu päätös, uuden oppiminen, poisoppiminen vanhasta ja sitoutuminen uuteen. Hallinnan keinoin pyritään ylläpitämään muutos ja motivaatio muutokseen. (Ponteva 2010, 23-26.)

Muutoksen luonnetta kuvaa pitkälti se, onko muutos suunniteltu vai suunnittelematon. Suunniteltu muutos voi olla strateginen, jolloin se on osa pitkän aikavälin kehittämistä. Suunnitellulla muutoksella voi kuitenkin olla tarkoituksenmukaisten vaikutusten lisäksi suunnittelemattomia, ennustamattomia vaikutuksia. Muutokseen liittyvässä turbulenssissa ei ole yksiselitteistä, mitkä seuraukset ovat johtuneet muutoksesta ja mitkä muista tekijöistä. Suunnitelmallisia muutoksia tehdään organisaatioissa useastikin, kun yritetään pysyä nykytilanteessa mukana. (Koski & Vakkala 2007, 42.) Tuusulan paikallisen vasun kehittämishankkeessa on kyseessä suunniteltu muutos. Projektin suunnittelussa jätettiin tilaa mahdollisille projektisuunnitelman muutoksille sen edetessä. Projektia arvioitiin sen eri vaiheissa.



Kuvio 1: Vasu projektin muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot. (Mukaillen lähde: Ponteva 2010, 25.)

2.1 Muutostarpeiden tunnistaminen

Muutos ei ole sinänsä mikään uusi asia. Kautta aikojen menestyvät yritykset ovat olleet aikaansa edellä ja toimineet innovatiivisesti, joka vaatii myös muutosmyönteisyyttä, jotta siihen päästään. Muutos on tullut osaksi nykyaikaa ja jokainen tietää, että muutokset tulevat vain lisääntymään. Muutos perusteellaan järjellä, mutta koetaan tunteella. Muutos voi olla pelottavaa, koska ei pystytä ennustamaan tulevaisuutta. Muutos on mahdollisuus paremmasta, mutta samaan aikaan myös riski epäonnistumisesta. Muutos koetaan usein negatiiviseksi. Muutoksen yhteydessä harvoin puhutaan positiivisista asioista. (Pirinen 2014, 13-14.)

Kaikki johtajat joutuvat johtamaan muutosta jossain vaiheessa. On johtajia, jotka ovat saaneet yritykset kukoistamaan löytämällä oikeat asiakkaat tai he ovat osanneet hyödyntää ole-

massa olevaa osaamista. Muutoksessa ei enää riitä päivittäisen toiminnan johtaminen vaan muutoksen johtamiseen tarvitaan erilaista johtamistapaa. Arjen johtamisessa johtamisen välineinä ovat tavoitteet, vastuut, valtuudet ja delegointi. Merkittävässä muutoksissa juuri nämä johtamisen välineet ovat muutoksen alaisena. Kaikki muutokset eivät ole delegoitavissa. Muutokset eivät synny hetkessä eivätkä itsestään. Muutokset voivat koskea rakenteita, valtasuhteita, vastuunjakoja, suoritusten mittausta ja palkitsemista aina toimintakulttuuria ja arvoja myöden. Suuria kehityshyppyjä johdetaan myös erilalla kuin jatkuvaa kehittämistä. Johtajan on tunnistettava muutos ja johdettava muutosta sen mukaisesti. (Tuominen 2010, 28-29.) Vasussa muutos koskee pääasiassa tavoitteita, toimintakulttuuria ja rakenteita. Tavoitteena on oppiminen lapsuudesta nuoruuteen. Toimintakulttuurissa tavoitteena on osallisuus ja lapsen mahdollisuus vaikuttaa sekä oppiminen arjen kaikissa tilanteissa. Rakenteissa vasu muuttaa mm. pedagogista johtajuutta, jossa lastentarhanopettaja rooli tiimin vetäjänä kasvaa.

Muutos edellyttää ylimmältä johdolta esimerkiksi visiointikykyä, globaalista ajattelua, riskinottoa, rahoitusresursseja, kykyä luopua, alan tuntemusta, uskallusta, paineen sietokykyä, toimeenpanokykyä, kehitystoiminnan organisointia sekä pitkäjännitteisyyttä. Kehittämistoiminta laitetaan helposti käyntiin, mutta ei viedä loppuun asti tai siihen ei panosteta tarpeeksi ja katse ei ole tarpeeksi kaukana tulevaisuudessa (Tuominen 2010, 28-29, 160.) Kotterin (1996) mukaan muutos lähtee käyntiin vasta kun henkilöstö on toden teolla oivaltanut, että nykytilan mukaisesti emme voi jatkaa. Käsillä oleva muutos on välttämätön. Esimiehen tehtävä on muutoksen alkuvaiheessa auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään ne syyt ja perusteet, jotka pakottavat muutokseen. Tuusulan vasu-kehittämishankkeessa muutos lähti liikkeelle lain vaatimasta pakosta ja muutoksen johtamiseen perustettiin projektiryhmä eri asiantuntijoista, joiden tehtävänä oli toimia projektin ohjausryhmänä. Projektisuunnitelmalla varmistettiin, että muutokselle varattiin resursseja ja se viedään loppuun asti.

2.2 Muutostarpeen suunnittelu

Muutosprosessin suunnitteluvaiheessa suunnitellaan muutoksen kokonaisuus ja rakennetaan ennakoivasti toimenpiteet muutoksen läpiviemiseen sekä varaudutaan muutoksen aiheuttamiin riskeihin. Muutoksessa hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Muutoksessa päämäärän pitää olla selkeä. Tässä kehittämishankkeessa päämääriä oli monitasoisia. Konkreettisena päämääränä voitiin nähdä kunnan vasudokumentti, joka tulee ohjaamaan toimintaa tulevaisuudessa. Kehittämishankkeessa paljon suurempana päämääränä nähtiin kuitenkin toiminnan muutos henkilöstössä ja uuden valtakunnallisen vasu asiakirjan sisäistäminen. Suunnitteluvaihe edellyttää aikaa ja hyvää harkintaa. Aikataulu onkin olennainen muutoksen onnistumiseksi. Muutoksen voi tehdä nopeasti tai hitaasti, mutta oleellista on, että muutoksesta on kerrottu etukäteen ja se on hyvin valmisteltu. Muutoksen vastuuhenkilöiden on löydettävä muutokselle sopiva aikataulu. (Pirinen 2014, 23.)

Muutosta suunniteltaessa on hyvä tarkastella, minkälainen on organisaation muutoskapasiteetti. Suunniteltaessa on hyvä huomioida kriittisesti, ovatko uudet tulevat käytänteet parempia kuin olemassa olevat. Tulevan muutoksen pitää olla vaivan arvoinen, kun otetaan huomioon sen edellyttämä aika, tuotetut häiriöt ja resurssit. On varmistettava, että henkilöstö on kykenevä toteuttamaan muutoksen. Organisaation johdolla pitää olla tarpeeksi valtaa toteuttaa muutos. Tämän projektin puheenjohtajana toimi varhaiskasvatuspäällikkö. On hyvä arvioida realistisesti, että muutosta eteenpäin vievillä tahoilla on valmiutta keskeyttää tai suuntautua uudelleen muutostilanteessa, jos se on välttämätöntä. Suunnitteluvaihe ratkaisee mihin suuntaan muutosprosessi lähtee. (Stenvall & Virtanen 2007, 43-48.) Muutoksen suunnittelussa kaaos on kehitysohjelman jossakin vaiheessa väistämätöntä ja jopa tarpeellistakin, koska kaaoksessa syntyvät luovimmat ja parhaat ratkaisut. Jos kuitenkin muutoksen suunnittelu on tehty hyvin, on riski kaaokseen jäämiseen pienempi. (Tuominen 2010, 30.) Muutos vaatii aina siihen sitoutuneen tiimin, yksittäisen ihmisen on vaikea viedä muutosta läpi. Esi-miehen kannattaa siis kerätä ympärilleen tiimi, joka tukee häntä muutoksessa. (Kotter, 1996.) Projektiryhmässä oli muutosta läpi viemässä siihen sitoutuneet eri varhaiskasvatuksen näkökulmasta katsovat työntekijät.

2.3 Muutostarpeen toteuttaminen

Muutoksen toteuttamisen vaihe sisältää muutoksen vaatimien toimenpiteiden tekemisen, halutun toiminnan vakiinnuttamisen, uusien rutiinien aikaansaamisen, muutoksen leviämisen, arvioinnin ja seurannan. Toteutusvaihe on vaativa ja siinä punnitaan muutosjohtamisen onnistuneisuus. Muutoksen toteuttamiseen tarvitaan aikaa ja joustavuutta, mutta myös jämäkkyyttä sekä motivaation ylläpitämiseksi muutoksen esillä pitämistä ja kiinnostavaksi tekemistä. (Stenvall & Virtanen 2007, 49-50.) Muutos käydään läpi henkilöstön kanssa tavoitteiden ja päämäärien kautta sekä tulevaisuuden visiota luoden. Henkilöstölle pitää antaa kokonaiskuva ja faktaa asiasta. (Pirinen 2014, 48.) Kotterin (1996) askeleissa muutosviestintä on yksi tärkeimmistä asioista muutoksen onnistumisen kannalta. Samaa viestiä on toistettava uudelleen ja uudelleen ja mahdollisilta huhuilta on katkaistava siivet.

Muutosprosessin ongelmat syntyvät usein siitä, että toteutuksen aikana aletaankin vasta suunnitella muutosta. Muutoksen toteuttamisessa ongelmaksi voi tulla myös monia eri asioita. Ongelmana voi olla esimerkiksi se, että henkilökuntaa ei ole tiedotettu ajoissa muutokseen liittyvistä asioista, henkilökunta on vielä muutosprosessin shokkivaiheessa, he eivät ole vielä sisäistäneet muutoksen ajatusta tai henkilökuntaa ei ole osallistettu muutoksen suunnittelussa. Muutoksen toteutumisen jälkeen ongelmia voi syntyä myös, jos muutosta joudutaan korjailemaan jälkikäteen. Muutoksen elinkaaren tunteminen lisää muutosjohtajan ymmärrystä henkilökunnan reaktioihin. (Pirinen 2014, 38-60.) Henkilöstön osallistaminen ja haastaminen ovat

hyviä keinoja viedä muutosta eteenpäin, mutta niiden heikkoutena on, että ne vievät paljon aikaa (Pirinen 2014, 90-92). Kannustaminen ja esimerkkinä toimiminen luo henkilöstölle uskoa ja motivaatiota. Oikeudenmukaisuus ja luottamuksesta kiinnipitäminen auttava henkilöstöä selviämään muutoksesta sen toteuttamisen aikana. (Pirinen 2014, 60-76.)

Muutoksen läpiviemisen jälkeen on vakiinnuttamisen ja arvioinnin aika. Joskus vakiinnuttaminen voi jäädä kovin lyhytaikaiseksi, koska muutos on koko ajan läsnä. Muutoksen tavoitteena ei voi olla muutoksen läpivieminen vaan se, että muutos on ollut kannattava monilla eri mittareilla mitattuna sekä se, että muutos vietiin kunnialla läpi. Jos muutosta ei viimeistellä huolellisesti niin paluu vanhaan alkaa helposti (Tuominen 2010, 180-181). Kun muutoksen alussa tehtiin toimenpidesuunnitelma niin samalla luotiin mittarit muutokselle sekä lopputulokselle ja muutosprosessille. Muutoksen mittareiksi riittävät normaalit käytössä olevat mittarit taloudesta ja asiakkuuksista. Lisäksi voidaan käyttää esimerkiksi kyselyä henkilöstöltä. (Pirinen 2014, 80-81.)

Muutosprosessissa esimiehen tehtävä on tuoda muutoksen saavutukset ja onnistumiset esille ja kertoa niistä koko henkilöstölle sekä antaa välitöntä palautetta ja tunnustusta. Pienetkin julkiset kiitokset ja tunnustukset ovat merkityksellisiä. On rohkeasti kerrottava mitkä asiat ovat muuttuneet ja miten se on saatu aikaan. Muutosta voidaan myös juhlia ja siitä voidaan palkita. Mitä enemmän työntekijät ovat tietoisia saavutetuista asioista, sitä motivoituneempia he ovat ja vievät asioita eteenpäin ja syntyy luottamus uusiin muutoksiin. (Pirinen 2014, 266-267.) Muutoksen ollessa pitkä prosessi on hyvä luoda välietappeja ja tiedottaa niistä henkilökunnalle (Kotter, 1996).

Muutosjohtajuus vaatii asiaan perehtymistä. Se ei synny itsekseen. Sen toteuttamiseen vaaditaan harkintaa ja suunnitelmallisuutta, mutta vielä enemmän visiota sekä innostuneisuutta. Muutoksen läpiviemiseksi tarvitaan hyvää tiedottamista, johtajuutta, kykyä tehdä päätöksiä ja muokata suunnitelmia matkan varrella, ymmärrystä muutoksen tuomista tunteista ja henkilöstön erityyppisistä ihmisistä ja tavoista reagoida asioihin. Muutos vaatii myös johtajalta oman jaksamisen ylläpitämistä sekä kriittistä suhtautumista omaan toimintaan. Muutoksen ylläpitäminen vaatii rutiinien muodostumista, motivointia ja kiitosta. Jatkuva kehittäminen ja ennakointi ovat aina parempia kuin suuret muutokset ja jälkikäteen toteutetut korjausliikkeet. Jatkuva kehittäminen pitäisi kuulua jokaisen organisaation ja työntekijän jokapäiväiseen toimintaan. Ideaalitalanne olisi se, että muutoksia tehtäisiin pikkuhiljaa ja parannuksia tapahtuisi koko ajan. (Pirinen 2014, 261-267.)

3 Kehittämistoiminta sosiaalisena oppimisprosessina

Muutos, osallisuus, projekti ja kehittäminen ovat tämän opinnäytetyön keskeiset tekijät. Kehittämistoiminta on arkipäivää ja jopa pakollistakin muuttuvassa työkentässä. Siihen liittyy haasteita esimerkiksi kehittämistoiminnan suunnittelun, ihmisten mukaan saamiseen ja motiivoinnin suhteen. Haasteita liittyy myös kehittämisen raportointiin ja kehittämisen aikaiseen tiedon tuottoon. Varhaiskasvatussuunnitelmatyö on kehittämistoiminta, joka onnistuessaan edellyttää hyvää johtamista ja kaikkien asianosaisten mahdollisuutta osallistumiseen, keskusteluun ja yhdessä tekemiseen. Parhaimmillaan hankkeesta tulee yhteinen oppimisprosessi, joka vahvistaa avointa ja vuorovaikutteista, yhtenäisyyttä ja yhteisöllisyyttä luovaa toimintakulttuuria. (Opetushallitus, 2016.) Pelkkä kehittäminen ei kuitenkaan riitä vaan tulokset on saatava juurtumaan organisaatioon, mikä tukee muutosta kohti tavoitetilaa (Mäntyneva 2016, 12).

Parrila & Fonsenin (2016, 64) mukaan vasun kehittämistoiminnan johtamisessa paikallisella tasolla on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että asiakirjan tuottamisesta ei tule itsetarkoitus. Tärkeintä on valtakunnallisen vasun sisällön kautta rakentuva yhteinen pedagoginen keskustelu. Keskustelu auttaa tunnistamaan, mitä valtakunnalliseen vasuun kirjatut varhaiskasvatuksen toteuttamisen periaatteet tarkoittavat käytännössä. Kehittämishankkeessa on tärkeää huomioida missä suhteessa toimintamme on jo vasun mukaista ja missä suhteessa sitä pitää vielä kehittää. Vasu kokonaisuudessaan on hyvin monitasoinen ja on tärkeää, että pedagoginen ajatus säilyisi tasoilta toisille siirryttäessä mutta muuttuisi konkreettisemmaksi kuntatasolla. (Parrila & Fonsen 2016, 61-65.)

Kehittäminen on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi. Se edellyttää ihmisten osallistumista ja vuorovaikutusta. (Toikko & Rantanen 2009, 89.) Osallistavassa johtamisessa sitoutetaan henkilöstöä tulevaan muutokseen, henkilöstö haluaa kokea itsensä tarpeelliseksi ja hyväksytyksi muutoksessa. Itsemääräämisoikeus ja mahdollisuus vaikuttaa oman työn suunnitteluun ovat työntekijöille erittäin tärkeitä motivaatiotekijöitä. Parhaiten aitoja toimintatapamuutoksia saadaan aikaan, kun otetaan työntekijät mukaan muutoksen valmisteluun jo varhaisessa vaiheessa. Osallistamalla henkilöstöä sekä hyödynnetään henkilöstön kokemusta ja osaamista että motivoidaan heitä. Osallistavassa johtamisessa muutosta johdetaan sekä alhaalta ylöspäin että ylhäältä alaspäin. Henkilöstön kanssa käydään yhdessä läpi miksi muutos tehdään, mihin muutosprosessilla pyritään, miten muutos vaikuttaa tiimin toimimiseen ja mitä hyötyä henkilöstölle on muutoksesta. Näin henkilöstölle jää aikaa keskittyä perustehtävän hoitamiseen, eikä henkilöstön tarvitse käyttää aikaa miettimiseen, miksi muutos tehdään.

Henkilöstön osallistamisessa on tärkeää pilkkoa muutos pienempiin osiin, joita on helpompi käsitellä. Liian suuret tavoitteet laskevat henkilöstön motivaatiota, koska niiden toteutuminen tuntuu epärealistiselta. (Pirinen 2014, 14-20.) Tuusulan vasuprojektissa osallistaminen on pilkottu kuukausittaisiin kysymyksiin, joita käsiteltiin yksiköissä, kehittämispäiviin sekä koko päivän mittaiseen koulutuspäivään.

Muutos on organisaatiolle aina luonteeltaan oppimisprosessi. Teknisten kehittämishankkeiden suhteen voimme ehkä tehdä tarkkoja suunnitelmia ja toteuttaa ne projekteina. Ihmisten kautta tapahtuvassa kehittämishankkeessa ajatustavan ja asenteen muutosta on mielekkäämpää ajatella prosessina, jossa toteutuvat karkeasti suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin vaiheet. Prosessimaiseen ajatteluun liittyy suunnitelmien jatkuva tarkastelu lisääntyneen ymmärryksen ja tiedon varassa. Seuraava vaihe rakennetaan edellisen vaiheen oppien ja syntyneen näkemyksen pohjalta pitäen kuitenkin hankkeen tarkoitus ja tavoite mielessä. (Laamanen, Räsänen & Juutilainen 2016, 129.)

Kehittämisessä tarvitaan ymmärrystä organisaation toimintakulttuurista. Organisaation kulttuuria voidaan kuvata sen henkisenä todellisuutena, jonka varassa työnjako, prosessit ja käytännöt muovautuvat. Toimintakulttuuri ei rakennu irrallaan yhteiskunnan kehityksestä, vaan vallitsevat arvot ja ohjausjärjestelmä pyrkivät vaikuttamaan siihen. Toimintakulttuurin näkyväksi tekeminen on oleellisen tärkeää, jotta voidaan arvioida toimintaa suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin. Ei riitä, että tunnetaan toimintaa määräävät asiakirjat ja niiden toiminnalle asettamat tavoitteet. Pitää myös kyetä arvioimaan toteutunutta toimintaa suhteessa asetettuun visioon. Helposti toimintaa kuvataan sellaisena kuin sen pitäisi olla näkemättä kuitenkaan sitä sellaisena kuin se todellisuudessa on. (Parrila & Fonsen 2016, 67.)

3.1 Konstruktivistinen oppimiskäsitys

Konstruktivistinen oppiminen on prosessi, jonka avulla ihminen valikoi, tulkitsee ja työstää informaatiota, jota hän ottaa vastaan aistiensa avulla sekä omien odotustensa, aikaisempien tietojensa ja omien tavoitteidensa pohjalta. Oppiminen on tiedon prosessointia, tiedon strategista jäsentämistä ja tietorakenteiden muokkaamista sekä muistiedustuksen luomista ongelmien ratkaisua varten. Konstruktivistisen oppimisen peruskäsite on ymmärtäminen, joka liittyy saadun tai hankitun informaation vastaanottamiseen oppimistilanteessa. Tarkoituksena on syväoppia asioita. Niinpä ymmärtäminen on tärkeämpää kuin tietojen pintapuolinen oppiminen tai ulkoa oppiminen. (Kauppila 2007, 40, 43.) Oppimiskäsityksessä opettajalla eli tässä tapauksessa projektiryhmällä oli enemmänkin asiantuntijarooli ja he toimivat oppimistilanteiden organisoijina. Henkilöstöä motivoinnissa käytettiin tavoitteisiin ohjaamista.

Konstruktivistisessa ajattelussa painotetaan henkilöstön kannustamista itseohjautuvuuteen, oppimaan oppimiseen, vuorovaikutukseen ja yhteistoiminnallisuuteen. Arviointikaan ei ole tällöin vain johdon asia, vaan subjekti itse arvioi omaa oppimistaan. Reflektiivinen oppija tarkastelee kriittisesti omaa oppimistoimintaansa ja sen tuloksia. Hän kehittää metakognitiivisia taitojaan eli tietojaan omasta oppimisesta, jolloin hän oppii oppimaan. Konstruktivismin mukaan faktat opitaan parhaiten silloin, kun ne kytketään laajempiin mielekkäisiin kokonaisuuksiin ja aitoihin todellisen elämän tilanteisiin ja ongelmiin. Tiedon määrän lisääntyessä ja sen saatavuuden helpottuessa faktatiedon opettelu merkitys vähenee ja tärkeämmäksi tulevat tiedon valikoinnin, jäsentämisen, analysoimisen ja kriittisen arvioinnin taidot. Työelämäkin vaatii monipuolisia tiedonkäsittelytaitoja ja niitä olisi tärkeä opetella pienestä pitäen. Puhutaan elinikäisestä oppimisesta. Kehitystä ja muutosta tapahtuu läpi elämän. Elinikäistä oppimista voidaan pitää keinona selviytyä muuttuvassa yhteiskunnassa. (Peltomaa 2017).

Sosiokonstruktiivisen näkemyksen mukaan tiedollisten skeemojen rakentaminen tapahtuu usein, jollain sosiaalisella tasolla. Ihminen on aikaisemmin luonut tietoa, ja sen avulla oppija rakentaa tiedollista struktuuria. Kognitiiviset prosessit aktivoituvat ihmisten välisissä sosiaalisissa tilanteissa. Oppiminen on yksilöllinen ja yhteisöllinen rakentumisprosessi, jossa oppiminen on osallisuutta konstruktiiviseen vuorovaikutukseen. Opetuksessa korostuvat yhteistoimintamuodot ja -menetelmät. Sosiokulttuurisessa tarkastelussa kiinnitetään huomiota laajoihin toimintajärjestelmiin ja yhteiskunnallisiin ilmiöihin ja toimintatapoihin. Sosiokonstruktiivisen oppimiskäsityksen mukaan opiskelu tapahtuu aina tietyissä sosiokulttuurisissa konteksteissa, koska vuorovaikutuksessa voidaan sisäistää paremmin oppimaansa. Sosiokonstruktiivisessa oppimiskäsityksessä pidetään tärkeänä sitä, että opiskelija luo tiedolle oman sisäisen merkityksen sen sijaan, että etsii tietä tietoon, joka on jossain hänen ulkopuolellaan. (Kauppila 2007, 47-52.)

Sosiokonstruktiivisessa työtavassa pyritään siihen, että työtavat virittävät oppimishaluja. Sosiaalisessa ryhmässä työskentely lisää motivaatiota. Oppimisen tavoitteet pitää olla selvillä ja oppimisen pitää olla tavoitteisiin suuntautuvaa moniulotteinen prosessi. Työtavat käsittävät sosiaalisia tilanteita ja vuorovaikutusta, joka edistää opiskelijan tietorakenteen yksilöllistä kehittymistä. Yhteistyö edistää opiskelijan sosiaalisia taitoja, rakentavaa yhteistyötä ja sosiaalista joustavuutta. Sosiaalisia elementtejä käyttäen edistetään tiedon arviointia ja soveltamista käytäntöön ja ongelmien ratkomiseen. Työyhteisössä toteutetaan perusidea siten, että valmiin tiedon vastaanottamisen sijasta henkilöstöä ohjataan itse tuottamaan ja kehittämään tietoa. (Kauppila 2007, 183-185.)

Ilmiöperäinen oppiminen on uusimpia oppimisen lähestymistapoja. Suuntauksen taustalla on myös konstruktivistinen oppimiskäsitys. Tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään ja selittämään tutkimuksen kohteena olevia ilmiöitä muodostamalla ongelmia ja kysymyksiä, laatimalla hy-

poteeseja, teorioita ja tulkintoja sekä tekemällä empiirisiä havaintoja. Ongelmalähtöisen oppimisen lähtökohtana on jokin todellinen ongelma ja opetus rakennetaan ongelmien tai esimerkkitapausten ympärille. Tällainen oppimiseen pyritään esim. erilaisilla projekteilla. (Peltonmaa 2017). Opetushallituksen vasu painottaa nimenomaan tällaista konstruktivismiin perustuvaa oppimiskäsitystä, jossa toiminta perustuu kokonaisuuksiin, arjen pedagogiikkaan, projekteihin ja ilmiöperäiseen oppimiseen. Varhaiskasvatuksen haasteena nähdään miten toiminnassa erotetaan ryhmäkasvatus, yksilön tarpeet ja toiminnan organisointi lasten tarpeet huomioiden. Valtakunnallisessa vasussa painotetaan arviointia ja itsearviointia jokaisessa kohdassa.

3.2 Osallisuuden käsite

Osallisuutta voidaan määritellä hyvin laajasti erilaisten käsitteiden kautta. Rajanveto erilaisten käsitteiden ja määrittelyjen välillä voi olla joskus vaikeaa. Osallisuuteen liitetään usein sellaisia käsitteitä kuin osallistuminen, osallistaminen ja vaikuttaminen. Osallisuus (engl. inclusion tai social engagement) kuvaa yksilön kiinnittymistä yhteisöön tai mukanaoloon yhteisöllisesti tärkeissä prosesseissa. Osallisuudessa on kysymys kuulumisesta johonkin. Osallisuus merkitsee omakohtaisesta sitoutumisesta nousevaa vaikuttamista asioiden kulkuun ja vastuun ottamista seurauksista. Osallisuus voidaan nähdä syrjäytymisen vastavoimana. Osallistuminen (engl. participation) on yleisesti käytetty käsite kansalaisten demokraattista roolia koskevassa keskustelussa. Osallistumisen käsitteeseen voidaan liittää kolme ulottuvuutta: sosiaalinen, toiminnallinen ja kansalaisosallistumisen ulottuvuus. Sosiaalinen ulottuvuus kuvaa sitä, että osallistuminen on mahdollista vain silloin kun toiminnassa on mukana useita ihmisiä. Toiminnallisuus puolestaan liittyy siihen, että osallistuminen on lähtökohtaisesti aktiivista toimintaa. Kolmas ulottuvuus, kansalaisosallistuminen, kuvaa sitä, että osallistuminen nähdään mahdollisuutena yhteisten asioiden hoitamiseen osallistumiselle. Osallistamiseen liittyy ajatus ihmisestä passiivisena osallistujana, jota kehoitetaan tai vaaditaan osallistumaan joihinkin toimintoihin, esimerkiksi hankkeisiin tai muihin toimenpiteisiin. (Jelli järjestötietopalvelu 2017.)

Osallisuuden käsite on tietyssä mielessä paradoksaalinen. Toisaalta käsite korostaa toimijoiden subjektiivuutta, mutta toisaalta siihen liittyy tietty ulkoapäin vaikuttaminen ja objektivointi. Toimijoita ohjataan, opastetaan tai jopa ”pakotetaan” osallistumaan eli osallistetaan. Ulkopuolisen aloitteesta huolimatta osallistavan toiminnan oletetaan kuitenkin etenevän osallistujien omilla ehdoilla ja heidän asettamaansa suuntaan. Osallistamisen ja osallistumisen käsitteet liittyvät tiiviisti toisiinsa. Osallistaminen on mahdollisuuksien tarjoamista ja osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä. Osallistamisessa huomioidaan eri tahojen intressit ja tarpeet sekä lisätään sitoutumista kehittämiseen. Kysymys on myös siitä, että ne joita asia koskee, ovat oikeutettuja osallistumaan. (Toikko & Rantanen 2009, 89.)

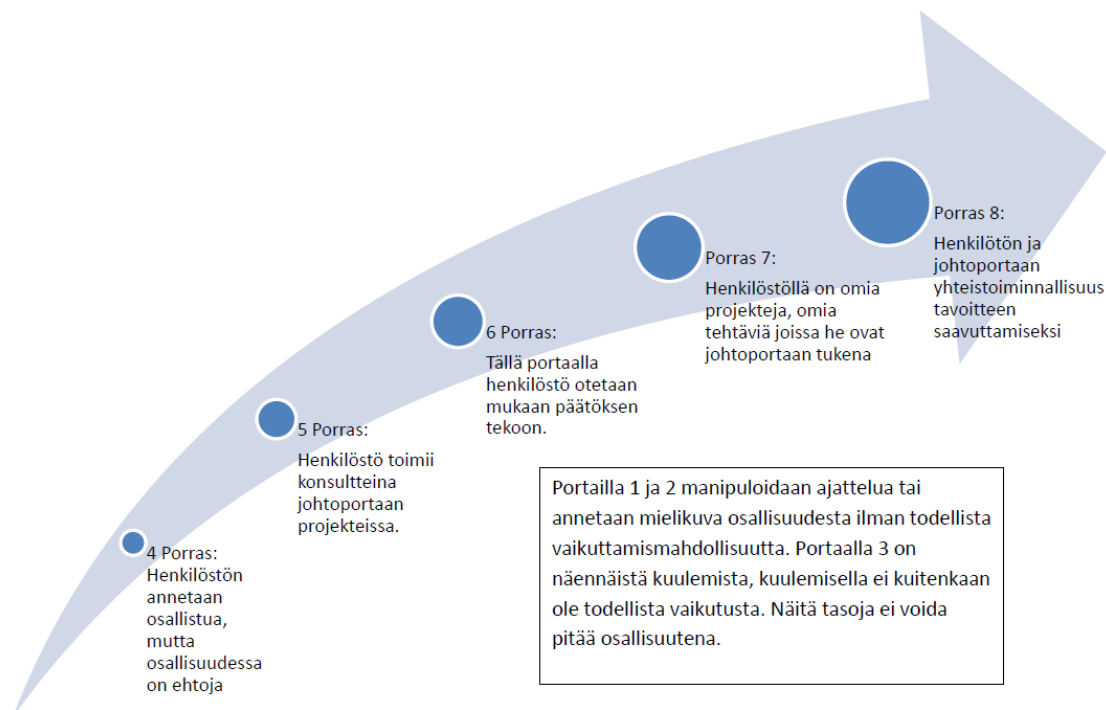
Yhteistoiminnallisessa kehittämisessä erilaiset kehittäjät, käyttäjät ja toimijat osallistuvat samaan kehittämiseen omasta lähtökohdastaan käsin. He auttavat toisiaan analyysissä ja johdopäätösten jäsentämisessä, ja vievät tulokset omiin alkuperäisiin viiteryhmiinsä. Kumpu-panuussuhde on olennainen yhteistoiminnallista kehittämistoimintaa luonnehtiva seikka. Osallisuudessa haetaan dialogista tilaa, jossa voidaan kyselemällä ja keskustelemalla hakea luovuuden tilaa. Tavanomaisessa keskustelussa eri mieltä oleminen aiheuttaa helposti taiput- teluprosessin, jolloin testataan kumman mielipide voittaa. Dialogisessa keskustelussa rohkais- taan osallistuvia avaamaan ja laajentamaan tilannetta. Parhaimmillaan dialogi on rinnakkais- ta, jolloin vuorovaikutus tuottaa sellaisen ratkaisun jonka kaikki voivat hyväksyä, yhteisen kompromissin, ja tuloksena voi olla aikaisemmista poikkeava uusi ratkaisu. Dialogia on mah- dollista käyttää myös kehittämistoiminnassa. Kehittämistoimintaan osallistuville se tarkoittaa muun muassa sitä, että sitoudutaan eli ei luovuteta heti ensimmäisen vastoinkäymisen koh- dalla. Osallistavassa dialogissa pyritään laajenevaan dialogiin, tai dialogiseen dialogiin, jolloin toisilta pyritään oppimaan ja heistä ollaan kiinnostuneita. Aktiivinen osallistuminen on mah- dollista vain avoimessa vuorovaikutustilanteessa. (Toikko & Rantanen 2009, 89-93.)

3.3 Osallisuuden portaat

Kuviossa 2 sivulla 18 on kuva osallisuuden portaita. Osallisuuden portaita on muokattu mo- neen eri käyttöön. Portaita on kahdeksan, joista ensimmäinen, toinen ja kolmas porrass eivät oikeastaan edes ole osallisuutta. Ensimmäisellä portaalla manipuloidaan ajattelua ja johda- tellaan haluttuun suuntaan. Toisella portaalla osallisuus on näennäistä, osallistuvat ihmiset toimivat koristeina, somisteina, vetäjän jatkeena. Kolmas porrass kertoo muodollisesta kuule- misesta jossa henkilöstöä kuullaan, mutta sillä ei ole mitään merkitystä. Henkilöstö tietää toiminnan tavoitteet, mutta toimivat kuitenkin määrättyllä tavalla. Neljännellä portaalla pu- hutaan jo osallisuudesta ja mahdollisuudesta tulla kuulluksi, mutta tietyillä ehdoilla. Viiden- nellä portaalla osallistujat toimivat tiedonantajina ja konsultteina, kuudennella portaalla joh- toporrass ottaa jo henkilöstöä mukaan päätöksentekoon omissa projekteissa, seitsemännellä portaalla henkilöstöllä on mahdollisuus jo omiin projekteihin, tehtäviin ja vaikuttamiseen. Kahdeksannella portaalla johtoporrass ja osallistujat suunnittelevat ja toteuttavat toimintaa yhteistyössä. (Arnstein 1969.)

Määriteltyjen portaiden keskivaiheilla henkilöstö on tietoinen toiminnan tarkoituksiperistä ja he pääsevät vaikuttamaan toimintaan määritellyissä puitteissa. Ylimmillä portailla henkilöstö tekee jo itsenäisesti aloitteita ja on tasavertaisesti mukana päätöksenteossa sekä toiminnan suunnittelussa. Arnstein (1969) kuitenkin korostaa, että osallistujilla itsellään tulisi olla mah- dollisuus määritellä oman osallisuutensa taso. Tarkoituksena ei siis ole, että aina tavoitellaan kaikista korkeinta porrasta, vaan että henkilöstölle annetaan mahdollisuus myös itse valita

oman aktiivisuutensa taso. Todellisuudessa portaat eivät ole näin selkeitä vaan osallisuudessa voi olla erilaisia tasoja eri asioissa. (Armstein, 1969.)



Kuvio 2: Osallisuuden portaat (Lähde mukailen: Armstein 1969.)

3.3.1 Refleksiivisyys osallisuuden peilinä

Refleksiivinen ajattelu tai reflektointi tarkoittaa asioiden harkitsevaa pohtimista ja suhteuttamista muihin asioihin. Refleksiivisyys merkitsee uusien näkökulmien hakemista laajempiin kokonaisuuksiin. Osallistavat menetelmät ja vuorovaikutteinen keskustelu voivat toimia peileinä, joiden avulla löytyy uusia näkökulmia. Refleksiivistä pohdintaa voi olla nykyisen tilanteen suhteuttaminen menneeseen ja tulevaisuuteen. Keskeistä reflektoinnissa on etäisyyden saaminen nykyiseen tilanteeseen. Koska refleksiivisyys nojaa monipuoliseen tietoon ja aiempiin kokemuksiin, sitä edesauttaa eri näkemysten, kokemusten ja johtopäätösten tuominen yhteiseen keskusteluun. Eri rooleissa toimivien ihmisten tuominen samaan keskusteluun on paras tapa saavuttaa monipuolinen keskustelu. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 32.)

Reflektointia edistää myös konkreettisesti oman ajan ja paikan ottaminen niin, että mieli pääsee irtautumaan päivittäisestä toiminnasta ja uusia assosiaatioita on helpompi löytää. Refleksiivisyys ja vuorovaikutus tukevat toisiaan. Kuukausittaisissa kysymyksissä ja koulutuspäi-

vän työpajoissa jätettiin tilaa vuorovaikutukselle, jossa osallistuvat jakavat tietoa ja luovat uusia merkityksiä. Refleksiivisyys puolestaan on jokaisen osallistujan kykyä tuoda oma tietonsa, ajattelunsa ja ideansa vuorovaikutukseen ja sitä kautta projektiin. Refleksiivisyyden periaate laajentaa nykytilan kartoitusta, voimistaa ajattelun ravistelua ja syventää yhteisen näkemyksen muodostamista. Refleksiivisissä menetelmissä pyritään lisäksi käyttämään malleja, analogioita ja työskentelyn vaiheistusta, joilla osallistujien ajattelua laajennetaan ja pakotetaan uusille urille. (Tuominen ym. 2015, 32.)

3.3.2 Vuorovaikutteinen keskustelu luo osallisuutta

Vuorovaikutuksen avulla luodaan merkityksiä asioille ja muokataan vanhoja käsityksiä uusiksi. Työn kehittämisessä on tärkeää, että luodaan yhteinen ymmärrys työn kehittämisen kohteesta, tavoitteista ja tavoista. Vuorovaikutuksen avulla voidaan laajentaa yksittäisen toimijan näkökulmia ja lisätä tietämystä. Sen avulla voidaan antaa jokaisen omalle refleksiivisyydelle tukea ja uusia näkökulmia. Vuorovaikutuksen avulla osallistuvat eri toimijat oppivat toisiltaan ja samalla opettavat toisiaan - eri toimijoiden mukanaan tuoma tieto saadaan näin hyödynnettyä. Vuorovaikutuksen avulla ajatuksia ja ideoita voidaan kehittää ja niihin saadaan palautetta. Vuorovaikutus luo yhteistä ymmärtämistä. Jokaisella toimijalla on omanlaisensa tulkinna kehittämisen kohteesta. Vuorovaikutuksen avulla eri toimijat voivat käsitellä asioita yhdessä ja luoda yhteistä ymmärrystä ja yhteisiä merkityksiä. Syntyneen yhteisymmärryksen avulla voidaan edetä kohti yhteisiä tavoitteita. Tehokas toiminta perustuu rutiinien muodostumiseen. Rutiinit saattavat kuitenkin jäykistää ja kaventaa vapaata ja luovaa ajattelua. Vuorovaikutuksen avulla voidaan kyseenalaistaa ja ravistella totuttuja ajattelumalleja ja laajentaa näin paitsi omaa näkemystä myös yhteisiä näkemyksiä. Totuttuja ajattelumalleja ravistellaan esimerkiksi näissä näkemyksiä kyseenalaistavissa menetelmissä. Kun aikaisempia ajattelumalleja on ravisteltu, voi löytyä uusia näkökulmia ja merkityksiä, jotka eivät ole rajoittuneet vanhoihin toimintamalleihin. (Tuominen ym. 2015, 31.) Oppimisessa on alettu korostaa vuorovaikutusta viime aikoina. Tutkijat ovat havainneet, että oppimisessa on siirrytty omaksumisen käsitteeseen. Vuorovaikutuksessa erilaiset näkemykset vallitsevat ja toisten ymmärtäminen lisääntyy. Vaihtoehtoiset ratkaisumahdollisuudet voivat avautua. Ihmisen kyky ilmaista itseään kehittyä sekä vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot kehittyvät. (Kauppila 2007, 155-157.)

4 Muuttuva varhaiskasvatus Suomessa

Vuonna 1966 aloitettu päivähoidon valtakunnallinen suunnittelu johti useiden vaiheiden jälkeen vuonna 1973 lasten päivähoitolain säätämiseen. Lakiin (1973/36) on tehty myöhemmin useita kertoja muutoksia, itse asiassa yksikään sen alkuperäinen pykälä ei ole enää vuoden 2014 vuoden puolella ollut voimassa. Lakia on uudistettu sen voimassaoloaikana kolmekymmeneen eri otteeseen. Päivähoitolakia on uudistettu tiuhaan tahtiin eritoten 1990-2010 luvulla. Varhaiskasvatuslain uudistetut säädökset perustuvat joulukuussa 2014 julkaistun hallituksen esitykseen (HE314/2014). Siinä todettiin, että vanhaa päivähoitolakia on syytä ajankäytännön vastaamaan tämän päivän yhteiskunnallisia vaatimuksia. Opetus- ja kulttuuriministeriön ehdotuksesta lain nimeksi tuli varhaiskasvatuslaki. (Mahkonen 2015, 32-39.)

Päivähoito on aikanaan rakentunut toisenlaiseen aikaan ja maailmaan kuin varhaiskasvatuksen tämän päivän toimintaympäristö on. Ideologinen perusta päivähoitolle on muuttunut yhteiskunnan muuttuessa. Päivähoito on nojannut historiassaan vahvasti lastensuojelulliseen ja työvoima- sekä sosiaalipoliittiseen ajatteluun ja lainsäädäntöön sosiaalihuollon kontekstissa. Päivähoitojärjestelmän rakennuttua palvelun määrällisiin haasteisiin vastaaminen on ollut ensisijaisena intressinä samalla kun laadullisen, toiminnan sisällöllisen ja varhaispedagogiikan kehitys on jäänyt vähemmälle. Yhteiskunnan muutokset ja lisääntynyt tutkimustieto varhaisten vuosien merkityksestä lapsen kehityksestä ovat muuttaneet näkemyksiä päivähoitosta ja sen keskeisistä tavoitteista ja tehtävistä. (Estola, Alila & Kinon 2014, 54.)

Varhaiskasvatuksen siirtyminen opetus- ja kulttuuriministeriöön vuoden 2013 alusta alkaen merkitsi sosiaalipalvelullisen historian päättymistä ja varhaiskasvatuksen kontekstin vaihdosta osaksi kasvatus- ja koulutusjärjestelmää. Tämä antaa viitekehyksen varhaiskasvatuksen pääasiallisen tavoitteen, tarkoituksen ja tehtävän uudelleenmäärittelylle, huomioiden kuitenkin varhaiskasvatuksen tehtävien moninaisuuden. Uudelleenmäärittelyn tulisi johtaa kasvatus- ja koulutuspoliittisen tehtävän merkityksen vahvistumiseen ja sen pohtimiseen suhteessa varhaiskasvatuksen toteuttamiseen. (Estola ym. 2014, 54.)

Laki velvoittaa jokaisen kunnan huolehtimaan siitä, että varhaiskasvatuspalvelut ovat saatavilla kunnan järjestäminä tai valvomana siinä laajuudessaan ja sellaisin toimintamuodoin kuin tarve edellyttää. Lapsia hoitoon otettaessa on annettava etusija päivähoitolakiin liittyvän asetuksen mukaan sosiaalisista ja kasvatuksellisista syistä päivähoitoa tarvitseville lapsille (Asetus 1973/239 ; Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 14.)

4.1 Päivähoidon uudistumisen vaiheita

Päivähoitolain ja asetuksen voimaantulosta lähtien voidaan havaita säädösten erilaisia reformiaaltoja ja keskeisiä uudistuksia. Vuosia 1967-1972 voidaan pitää päivähoitolain syntymisenä, joka loi säädöspohjan palvelujärjestelmän kehittämiseksi. Näitä reformiaaltoja ajatellaan olevan päivähoiton historiassa neljä. Toinen reformiaalto sijoittuu vuosiin 1984-1996, jolloin päivähoitolakiin lisättiin säännökset subjektiivisesta oikeudesta, ensin alle 3-vuotiaiden lasten vanhemmille vuonna 1990 ja kaikille alle kouluikäisten lasten vanhemmille kuusi vuotta myöhemmin, vuonna 1996. Reformina tämä tarkoitti tarveharkintaisen päivähoiton muuttumista subjektiiviseksi oikeudeksi. Subjektiivisella oikeudella taattiin oikeus päivähoitoon kaikille lapsille. Ennen subjektiivisten oikeuksien säätämistä päivähoitolakiin oli jo lisätty vuonna 1983 parlamentaarisesti kootun Kasvatustavoitekomitean mietinnön (KoM 1980:31) työn johdosta niin kutsuttu ”kasvatustavoitepykälä” (2 a §). Komitea laati tehtäväksi antonsa mukaisesti ehdotuksen päivähoiton yleisiksi kasvatustavoitteiksi ja ehdotuksen päivähoitotoiminnan sisällön yleisperiaatteista, suunnittelusta ja niiden toteuttamisesta, jotka sitten vaikuttivat myös lainsäädäntöön. Kasvatustavoitesäännöksen myötä päivähoiton kasvatuksellinen tehtävä ja painotus vahvistuivat sosiaalihuollon toimintaympäristössä. Tämän reformijakson sisään ajoittuu myös asetusmuutos vuodelta 1992, jossa määriteltiin kasvattajien ja lasten välistä suhdetta niin kutsutun suhdeluvun kautta. Ennen tätä lasten ja aikuisten määrän sääntely perustui 1970- ja 1980-luvuilla päiväkotien enimmäisryhmäkokojen määrittelyyn. Ajallisesti tämän reformiaallon reuna-alueille sijoittuu kotihoidon tuen (1985) ja yksityisen hoidon tuen lainsäädäntöjen (1996) linkittyminen päivähoitoa koskevaan sääntelyyn. Kansaneläkelaitoksen maksama kotihoidon tuki tuli vaiheittain voimaan niin, että se koski vuodesta 1990 alkaen kaikkia alle 3-vuotiaita. Kotihoidon tukea ja yksityisen hoidon tukea koskeva sääntely määritteli ne vaihtoehtoisiksi palveluiksi kunnalliselle päivähoidolle ja täten vanhemmille muodostui mahdollisuus valita lapsilleen kotihoito, yksityinen hoito tai kunnallinen päivähoito.

Esiopetuksen rakentuminen osaksi perusopetusta koskevaa lakia vuonna 1998 muodostaa kolmannen reformin yhdessä vuonna 2000 opetushallituksen toimesta ilmestyneen Esiopetus-suunnitelman perusteet -asiakirjan kanssa. Päivähoitolakiin lisättiin esiopetukseen liittyen säännöksiä vuonna 1999. Nämä säännökset koskivat, sitä että päivähoitossa olevalla lapsella on oikeus esiopetukseen. Vastaavanlainen säännös lisättiin myös perusopetuslakiin. Kolmannen reformin yksi tärkeä säädösmuutos oli vuonna 2006 lakiin lisätty säännös erityislastentarhanopettajapalvelujen saatavuudesta suhteessa kunnassa esiintyvään tarpeeseen. (Alila & Eskelinen 2014, 14-14.)

Neljäntenä ajankohtaisena reformiaaltona voi pitää päivähoiton ja varhaiskasvatuksen hallinnollista siirtoa opetus- ja kulttuuriministeriöön vuoden 2013 alusta alkaen ja sen vaikutuksia

lainsäädäntöön. Muutos on tarkoittanut konkreettisesti sitä, että päivähoito on lakannut olemasta sosiaalihuoltolain mukainen sosiaalipalvelu ja siirtynyt osaksi kasvatus- ja koulutuspalvelujen järjestelmää.

4.2 Päivähoidosta varhaiskasvatukseen

Kun lasten päivähoito siirtyi vuoden 2013 alusta opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalle, päivähoitolakiin siirrettiin säännöksiä lähinnä sosiaalihuoltolaista (710/1982).

Nämä säännökset koskivat viranomaisia ja niiden toimivaltaa, kunnan päivähoidon järjestämistäpoja, kunnan monijäsenistä toimielintä sekä yksityistä lasten päivähoitoa. Lisäksi päivähoitolakiin lisättiin viittauksia sosiaalipuolen lakeihin.

Sosiaali- ja terveysministeriön ohjauksella lasten päivähoito oli osa sosiaalihuollon kokonaisuutta ja sosiaalihuoltolain (710/1982) 17 §:n mukainen sosiaalipalvelu, johon sosiaalihuoltolain ja lasten päivähoidosta annetun lain ohella sovellettiin myös muuta sosiaalihuollon lainsäädäntöä, esimerkiksi asiakkaan asemaa, henkilöstön kelpoisuutta, asiakasmaksuja ja yksityistä päivähoitoa koskien. Kun lasten päivähoito siirtyi 1.1.2013 opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnoitavaksi, päivähoito irrotettiin sosiaalihuollon kokonaisuudesta ja liitettiin osaksi kasvatus- ja koulutusjärjestelmää. Lasten päivähoito ei enää ole sosiaalihuoltolain tarkoittama sosiaalipalvelu. Siirron yhteydessä katsottiin kuitenkin tarpeelliseksi edelleen toistaiseksi soveltaa lasten päivähoitoon sosiaalihuollon lainsäädäntöä soveltuvin osin, koska opetustoimen lainsäädännössä ei ollut vastaavia säännöksiä eikä uutta varhaiskasvatusta koskevaa lainsäädäntöä voitu valmistella niin nopeassa aikataulussa. Tällä ratkaisulla haluttiin varmistaa se, ettei päivähoitopalvelujen asiakkaiden ja henkilöstön asema heikkene.

Lasten päivähoidon yleinen suunnittelu, ohjaus ja valvonta ovat kuuluneet opetus- ja kulttuuriministeriölle 1.1.2013 lähtien. Siirron myötä opetus- ja kulttuuriministeriö on toimivaltainen ministeriö lasten päivähoitoon liittyvissä valtioneuvoston ohjesäännön (262/2003) 11 §:ssä määritellyissä tehtävissä. Sosiaali- ja terveysministeriö on vastannut lasten päivähoidon hallinnosta 31.12.2012 saakka ja sosiaali- ja terveysministeriö vastaa edelleen lasten päivähoidon vaihtoehtoina myönnettävien taloudellisten tukien eli lasten kotihoidon tuen ja yksityisen hoidon tuen valtionhallinnon tehtävistä. (Alila, Eskelinen jne. 2014. 16-24).

Uudessa varhaiskasvatuslaissa oli kaksi vaihetta. Ensimmäinen vaihe siitä tuli voimaan 1.8.2015, jolloin myös laki päivähoidosta muuttui virallisesti varhaiskasvatuslaiksi. Varhaiskasvatuslaki lähtee siitä ajatuksesta, että se on lapsen oikeus varhaiskasvatukseen. Laissa uudistettiin kasvatusuuden sisältöä ja tavoitteita. Laissa määrätään myös lasten ja huoltajien osallisuudesta, monialaisesta yhteistyöstä ja varhaiskasvatusympäristöstä. Laissa nostettiin

esille myös asioita lapsen varhaiskasvatussuunnitelmaan liittyen sekä työn arviointiin ja kehittämiseen liittyen. (Opetushallitus 2016.)

Varhaiskasvatustilain eli vakalain toinen vaihe tuli voimaan 1.8.2016. Se rajoitti tietyin ehdoin lapsen subjektiivisen päivähoito-oikeuden ja antoi lapselle, jonka huoltaja on kotona mahdollisuuden osallistua varhaiskasvatukseen 20H/vko. Lain toisessa vaiheessa yli 3-vuotiaiden lasten ja kasvattajien ryhmäkokoja nostettiin. Yhtä kasvattajaa kohden saa olla 8 lasta yli kolmevuotiaiden ryhmässä ja paikalla saa olla samanaikaisesti läsnä kolmen kasvattajan verran lapsia.

1.8.2016 voimaan tulleen vakalain muutoksen kohdat subjektiivisen päivähoiton rajaamisesta ja ryhmäkoon suurentamisesta asettivat varhaiskasvatuksen uuden tilanteen eteen. Laki sanoo, että lapset joilla on oikeus 20 tuntiin viikossa, varhaiskasvatusta voidaan tarjota osapäiväisenä tai osa-aikaisena. Kunnille jätettiin päätäntävalta siihen kuinka asia toteutetaan käytännössä. (Opetus ja kulttuuriministeriö 2015.) Tuusulassa lähdettiin siitä, että osa lapsista oli hoidossa aamupäivällä ja osa iltapäivällä tai sitten he pystyivät valitsemaan alkuviikon maanantai, tiistai ja keskiviikon puoli päivää tai loppuviikon keskiviikkona puoli päivää, torstai ja perjantai. Muutokseen vaikutti kuitenkin myös muita asioita kuten ympärillä olevan maailman muuttuminen, globalisaatio, monikulttuurisuus, tietotekniikan lisääntyminen ja työelämä vapautuvine aukioloaikoineen. Muutoksessa lähtökohtana oli vahvasti myös lapsen ja oppimisen roolin muutos. Haluttiin opettaa osallisuuteen, oman ajattelun kehittymiseen ja oppimaan oppimisen taitoja. (Costiander & Kola-Torvinen 2015.)

4.2.1 Varhaiskasvatuksen määrittely

Opetusministeriö määrittelee, että 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. Varhaiskasvatusta voidaan järjestää päiväkodissa, perhepäivähoidossa tai muuna varhaiskasvatuksena kuten esimerkiksi kerho- ja leikkitoimintana. Mahkonen (2015) kirjassa varhaiskasvatustilain on varhaiskasvatusta määritelty Härkösen, U kirjan pohjalta niin, että

”Varhaiskasvatuksen lähtökohtana on kasvatustieteelliseen, erityisesti varhaiskasvatukselliseen, mutta myös laaja-alaiseen, monitieteelliseen tietoon ja tutkimukseen sekä pedagogisten menetelmien hallintaan perustuva kokonaisvaltainen näkemys lasten kasvusta, kehityksestä ja oppimisesta.”

Ammattitutkijoilla on jokseenkin yhtenevä näkemys siitä, että varhaiskasvatuksella voidaan ymmärtää myös lapsen vanhempien antamaa hoivaa ja kasvatusta tai ammattihenkilöiden toteuttamaa kasvatusta ja opettamista. Mikko Ojalan määritelmä lähtee laajemmasta ajattelusta ” Varhaiskasvatus on kodin, päiväkodin ja esiopetuksen elämänpiiriin sijoittuva vuorovaikutustapahtuma, joka on tavoitteellista pyrkien 0-6-vuotiaiden lasten kokonaispersoonallisuuden kehittämiseen.” Hoito, kasvatusta ja opetus ovat käytännössä yleisimpinä pidettäviä varhaiskasvatuksen ulottuvuuksia ja niiden kaikkien tulisi toteutua samanaikaisesti, ei vain yhden tai kahden. Mikäli varhaiskasvatuksessa toteutuu esimerkiksi vain perushoito, ei sitä voida kutsua varhaiskasvatukseksi.

Lapsen kronologinen ikä on varhaiskasvatusta ajatellen keskeisin perustunnusmerkki. Voidaan puhua ala- ja yläikärajasta. Yläikärajaksi voidaan määritellä 6 vuotta, siksi, että sen ikäiset ovat yleensä vielä esiopetuksen piirissä. (Mahkonen 2015, 15-17.) Tässä opinnäytetyössä varhaiskasvattajaksi tai henkilökunnaksi määritellään varhaiskasvatustyössä lapsen kanssa työskenteleviä aikuisia työnimikkeestä riippumatta. Varhaiskasvattajaksi voitaisiin määritellä myös vanhemmat, mutta tässä opinnäytetyössä vanhemmat ovat lapsen huoltajia. Varhaiskasvatuksen henkilöstön ammattinimikkeitä ovat muun muassa lastentarhanopettaja, lastenhoitaja, ryhmäavustaja, henkilökohtainen avustaja. Nimikkeet ovat eritelty silloin kuin niillä on merkitystä asian suhteen.

4.2.2 Esiopetuksen määrittely

Opetushallituksen mukaan esiopetuksella tarkoitetaan kuusivuotiaalle tarjottavaa maksutonta opetusta. Esiopetuksen tavoitteena on edistää yhteistyössä kotien ja huoltajien kanssa lapsen kehitys- ja oppimisedellytyksiä sekä vahvistaa lapsen sosiaalisia taitoja ja tervettä itsetuntoa leikin ja myönteisten oppimiskokemusten avulla. Tavoitteena on myös, että lasten kehitykseen ja oppimiseen vaikuttavat ongelmat havaitaan, niihin puututaan ja ennalta ehkäistään näin mahdollisesti ilmeneviä vaikeuksia. Perusopetuslain (26 a §) mukaan lasten on oppivelvollisuuden alkamista edeltävänä vuonna osallistuttava vuoden kestäväksi esiopetukseen tai muuhun esiopetuksen tavoitteet saavuttavaan toimintaan. Esiopetus on kaikkia lapsia velvoittavaa 1.8.2015 lähtien.

Esiopetuksesta vastaavat kunnat, joiden on osoitettava esiopetuspaikka jokaiselle lapselle. Esiopetusta voivat järjestää myös siihen luvan saaneet yksityiset organisaatiot. Esiopetus toteutetaan Opetushallituksen hyväksymän normin, Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet ja sen mukaan laaditun paikallisen opetussuunnitelman mukaisesti. Esiopetusta järjestetään päiväkotien sekä koulujen yhteydessä. Opetushallitus on määrännyt 22.12.2014 esiopetuksen opetussuunnitelman perusteista. Määräys edellyttää opetuksen ja koulutuksen järjestäjiltä

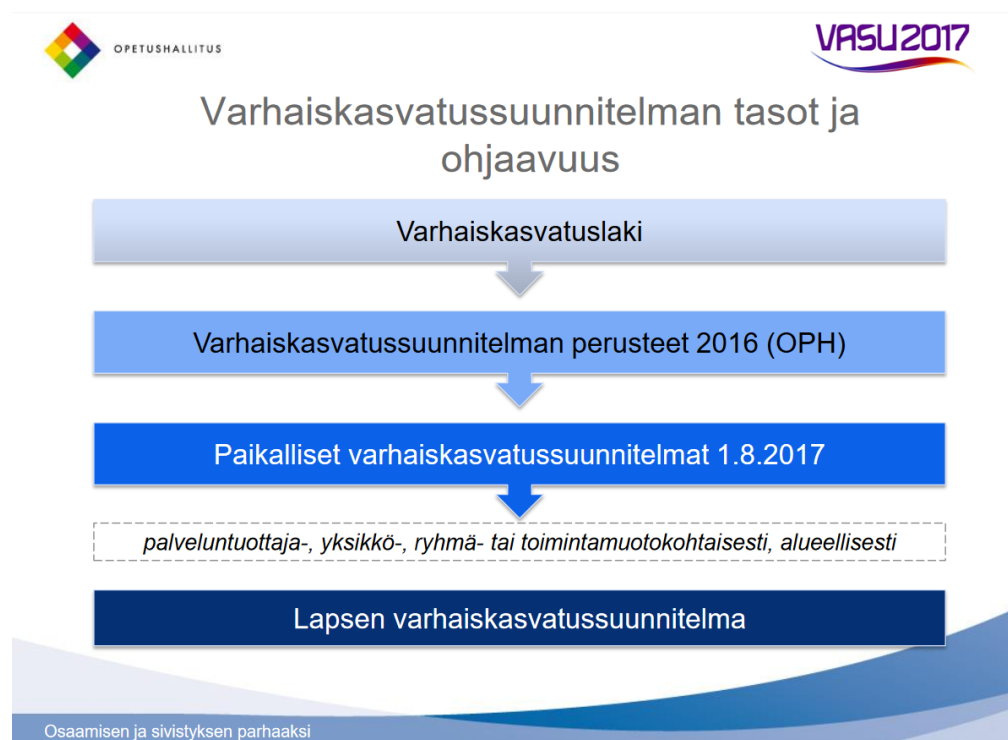
paikallisten opetussuunnitelmien muuttamista. Esiopetuksen järjestäjien tuli ottaa perusteiden mukaiset paikalliset opetussuunnitelmat käyttöön viimeistään 1.8.2016 alkaen.

Esiopetusaikana (20h/vko) noudatetaan esiopetuksen opetussuunnitelma. Suurin osa lapsista osallistuu esiopetuksen lisäksi täydentävään varhaiskasvatukseen, jossa vaikuttaa varhaiskasvatussuunnitelma. Tästä syystä esiopetuksen henkilökunta on osallistunut kuntavasun tekemiseen. Kunnan varhaiskasvatussuunnitelman tulee olla linjassa esiopetuksen suunnitelman kanssa sekä ohjata oppimisen polkua kouluun asti.

4.2.3 Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet

Varhaiskasvatusta määrittelee varhaiskasvatuslaki. Laki määrää perustyön reunaehdot ja sisällön. Työskentelyä ohjaavat myös varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016 opetushallituksen uudistamana sekä paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat, joiden on määrä olla uudistettuina 1.8.2017. Paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma voidaan laatia joko kunta-, yksikkö-, ryhmä- tai toimintamuotokohtaisena tai osittain koko kuntaa koskevana ja osittain yksikkö-, ryhmä tai toimintamuotoisena. Muun palveluntuottajan toiminnassa varhaiskasvatussuunnitelma voidaan hyväksyä edellä mainituin periaattein tai koko palveluntuottajan toimintaa koskevana. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 10-11.) Tuusulassa lähdettiin siitä, että paikallinen suunnitelma koskee kaikkia yksiköitä ja perhepäivähoitajia. Yksityiset päiväkodit ja yksityiset perhepäivähoitajat voivat laatia oman valtakunnalliseen vasuun pohjautuvan kunnassa hyväksytyin vasun tai noudattaa kunnan paikallista suunnitelmaa. Tarvittaessa yksikkö ja ryhmävasut toimivat kuntavasua täydentävinä.

(Opetushallitus). Kuviossa 3 nähdään varhaiskasvatussuunnitelman tasot ja ohjaavuus. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet koskevat useita lapsia. Työhyvinvointilaitoksen tilastojen mukaan vuonna 2014 varhaiskasvatuksen piirissä oli 230 000 lasta. 92,5 % (212 690 lasta) hoidettiin kunnallisessa päivähoitossa. Yli puolet lapsista oli kokopäivähoitossa päiväkodeissa.



Kuvio 3: Varhaiskasvatussuunnitelman tasot ja ohjaavuus (Opetushallitus 2016)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden tehtävänä on tukea ja ohjata varhaiskasvatuksen järjestämistä, toteuttamista ja kehittämistä sekä edistää laadukkaan ja yhdenvertaisen varhaiskasvatuksen toteutumista koko Suomessa (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 8). Jokaiselle päiväkodissa ja perhepäivähoitossa olevalle lapselle laaditaan oma varhaiskasvatussuunnitelma yhdessä vanhempien kanssa. Lapsen suunnitelman lähtökohtana tulee olla lapsen etu ja tarpeet. Lapsen suunnitelman laadinnasta vastaa lastentarhanopettaja. Lapsen vasuun kirjataan lapsen vahvuudet, kiinnostuksen kohteet ja yksilölliset tuen tarpeet. Lapselle kirjataan myös oppimisen tavoitteet sekä toimenpiteet tavoitteiden toteuttamiseksi. Lasten yksilölliset varhaiskasvatussuunnitelmat ovat perusta lapsiryhmän toiminnan suunnittelulle. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 10.)

Valtakunnallisessa varhaiskasvatussuunnitelmassa sanotaan, että kunnan tulee laatia valtakunnallisten perusteiden pohjalta paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat. Varhaiskasvatus-

suunnitelman laatimisvelvoite koskee myös kunnan muuta varhaiskasvatusta ja kunnan valvomaan yksityistä lasten päiväkotitoimintaa tai yksityistä perhepäivähoitoa. Paikallinen suunnitelma voidaan laatia kaikkia toimintamuotoja koskevaksi tai kullekin toimintamuodolle erikseen. Varhaiskasvatuksen laatija huolehtii siitä, että varhaiskasvatuksen henkilöstölle, huoltajille ja lapsille annetaan mahdollisuus osallistua paikalliseen varhaiskasvatussuunnitelman laatimiseen ja kehittämiseen. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 11.)

4.3 Varhaiskasvatus Tuusulassa

Tuusulan kunta on perustettu v. 1643. Asukkaita Tuusulassa oli vuoden 2014 lopussa n.38 000. Kunnan asukasmäärä on kasvanut viimeisen 10 vuoden aikana keskimäärin 368 asukasta vuodessa. Tuusulassa asutaan pääasiassa pientaloissa tai pienimuotoisissa kerrostaloissa luonnonläheisesti hyvien liikenneyhteyksien varrella. Tuusula kunta tunnetaan merkittävän kulttuurihistoriansa myötä. Tuusulanjärven rannalla on kirjoitettu, maalattu ja sävelletty teoksia, jotka edelleenkin määrittävät paitsi tuusulalaisuutta myös suomalaisuutta. Tuusulaan liittyy myös sotilasperinnettä sekä Jokelan ja Kellokosken teollisuushistoriaa. Tuusula on nykyaikainen ja virkeä kunta. Tulevaisuuden Tuusula on kaupunkimainen, mutta samalla luonnonläheinen kulttuurikunta metropolialueella. (Tuusula web.sivut 2017.) Tuusulan kunnan paikallisessa varhaiskasvatussuunnitelmassa toivotaan näkyvän Tuusulan kunnan vahva paikallinen historia.

Tuusulassa kunnallinen päivähoitotoiminta aloitettiin 1972. Ensimmäiset kunnalliset päiväkodit rakennettiin Kellokoskelle ja Hyrylään. Myöhemmin 1990-luvulla tulivat voimaan lait perheille kuuluvasta subjektiivisesta oikeudesta kunnalliseen päivähoitopalveluun. Lait säätelivät päivähoiton määrällistä kasvua niin kunnallisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Samalla kehitettiin yksityisen hoidon tuen ja kotihoidon tuen turvin erilaisia päivähoiton vaihtoehtoja, kuten perhepäivähoitoa ja avointa varhaiskasvatusta. Vuonna 2017 Tuusulan kunnan varhaiskasvatuspalveluissa on 17 kunnallista päiväkotia, yksi ostopalvelupäiväkoti, 11 yksityistä päiväkotia, yksi yksityinen ryhmäperhepäiväkoti, 60 kunnallista ja 15 yksityistä perhepäivähoitajaa ja kaksi kunnallista perhepäivähoidon varahoitokotia. Henkilöstöä Tuusulan varhaiskasvatuspalveluilla on 420. Hoidossa olevia lapsia on yli 2100, joista kunnallisissa päiväkodeissa 1400. Varhaiskasvatuslain muutoksen myötä elokuussa 2016 Tuusulan kunnassa otettiin käyttöön varhaiskasvatuslain mukainen subjektiivisen hoidon rajaus. Ryhmäkoot pysyivät toistaiseksi ennallaan vanhan suhdeluvun mukaisena yli kolmevuotiaiden ryhmässä yksi aikuinen seitsemää lasta kohden.

Kuuma kuntiin kuuluvat Hyvinkää, Järvenpää, Kerava, Kirkkonummi, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen, Sipoo, Tuusula ja Vihti. Nämä kunnan yhdessä vahvistavat alueensa vetovoimaa ja kilpailukykyä yhteisin kehittämistoimin sekä edunvalvonnan keinoin. Kuuma-kunnat ovat olen-

nainen osa Helsingin seutua ja niiden yhteenlaskettu väestö on 313 900 asukasta. (Kuuma web-sivusto 2017.) Kuuma kuntien johtajat tapaavat säännöllisesti toisiaan ja jakavat kokemuksia. Kuumakuntien vasutapaamisiin Tuusulasta osallistui varhaiskasvatuspäällikkö. Niissä jaettiin tietoa siitä, miten vasua työstetään eri kunnissa ja missä vaiheessa kehittämistoiminta on menossa. Kuumakunnilla on myös yhteisiä toimintamalleja, kuten lapsen päivähoidon aloitusprosessi.

5 Kehittämistoiminnan, projektin ja opinnäytetyön tavoitteet

Kehittämistoiminnan lähtökohtana on lain pakottama tarve uudistaa paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma ja sen tavoitteena on sitouttaa henkilöstö valtakunnallisen vasun perusteisiin sekä kehittää omaan työtään vastaamaan nykypäivän ja tulevaisuuden vaatimuksia. Kehittämistoiminta jatkuu projektin päättymisen jälkeen paikallisen suunnitelman käyttöönottamisella ja jälkiseurannalla. Kehittämistoiminnan onnistumisen mittarina voitaisiin pitää uusien tapojen ja ajatusten muuttumista arjen käytännöksi.

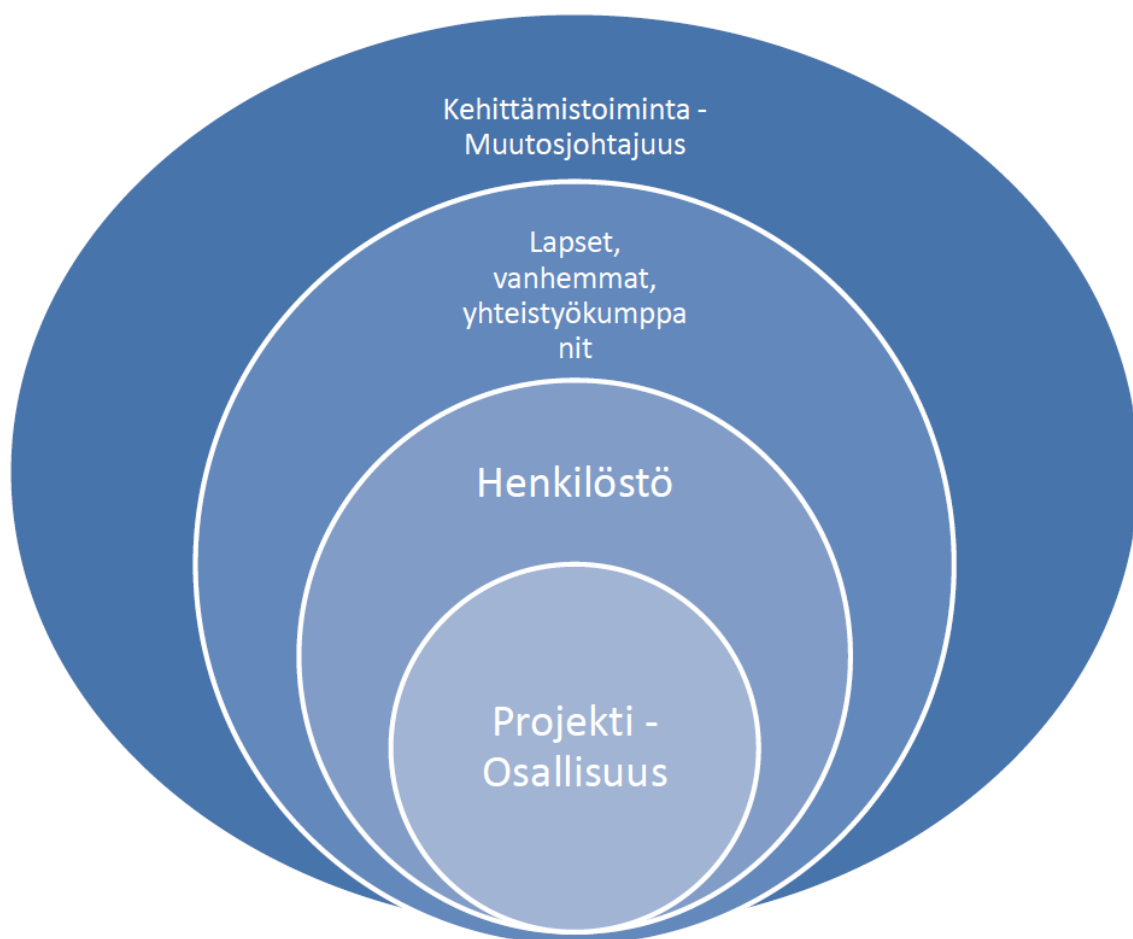
Projektin tavoitteena on tätä kautta tuottaa Tuusulan kunnan varhaiskasvatuspalveluihin paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma Tuusulan vasu 2017 yhteistyössä henkilöstön kanssa. Paikallisessa suunnitelmassa kuvataan miten valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman tavoitteet toteutetaan kuntatasolla. Kuntavasua määrittää, ohjaa ja tukee varhaiskasvatuksen järjestämistä paikallisesti ja se ohjaa kaikkea kunnan järjestämää varhaiskasvatusta. Sillä varmistetaan tasaisempi laatu ja yhtenäiset toimintatavat. Paikallisen suunnitelman tekemiseen otetaan opetushallituksen ohjeen mukaan henkilöstö, vanhemmat, lapset ja yhteistyökumppanit. Kunnassa nähdään tärkeäksi ottaa tekemiseen mukaan kaikki ammattiryhmät, jolloin toimintaympäristöllä on parempi mahdollisuus muuttua. Tavoitteeseen päästäkseen projektiryhmä päätyi tekemään suunnitelman osallistavien menetelmien käyttämisestä. Uuden valtakunnallisen vasun tärkeimmät sisällölliset ajatukset ovat osallisuus ja oppimiskäsitys. Vasua tehdessä käytettiin sosiokonstruktiivista oppimiskäsitystä. Mittarina projektin onnistumiselle on osallistavien menetelmien käyttäminen, osallisuuden kokemuksensaaminen ja tiedon keruun onnistuminen. Menetelmien seurauksena käytössämme on uusi paikallinen vasu suunnitelma syksyllä 2017. Opinnäytetyötä tehdessä olen ollut projektissa mukana koko ajan sekä osallistunut projektiryhmän toimintaan täysivaltaisena jäsenenä vastuualueenani henkilöstön näkemys ja osallisuus. Projektin ulkopuolella tein opinnäytetyön kyselytutkimuksen, käsitteelin tulokset, tiedotin niistä ja kirjoitin kehittämistoimintaraportin.

Opinnäytetyössäni tarkastelen, miten henkilöstö osallistui tässä projektissa kuntavasun tekemiseen sekä heidän osallisuuden kokemusta. Tarkastelussa käytetään tukena kvantitatiivista kyselyä sekä projektin aikana kerättyä tietoa.

Opinnäytetyön tutkimustehtävät ovat:

- Miten henkilöstö osallistui kuntavasun tekemiseen?
- Miten henkilöstö koki oman osallisuutensa kuntavasun tekemisessä?

Opinnäytetyöstäni jää dokumentti kuntaan Tuusulan kunnan vasu 2017 -projektiin käytetyistä osallisuuden menetelmistä ja henkilöstön kokemuksesta osallistua tällaiseen projektiin. Opinnäytetyön tuloksia voidaan käyttää myös tulevaisuudessa vastaavan tyypisessä kehittämistoiminnassa tai projekteissa. Kuviossa 4 on eroteltu kehittämistoiminnan eri osa-alueet ja niiden vaikuttaminen toisiinsa. Kuviossa olen halunnut kuvata sitä, kuinka moniulotteisesti kehittämistoiminnassa toimitaan. Lähimpänä ja konkreettisimpana näkyy projekti ja projektin osallistavat menetelmät. Projekti kuitenkin vaikuttaa henkilöstöön ja sitä kautta lapsiin, vanhempiin ja yhteistyökumppaneihin. Muutoksessa kaiken taustalla ja suurimpana tekijänä on kuitenkin koko kehittämistoiminta, jota johdetaan muutosjohtamisen ammattitaidolla.



Kuvio 4: Kehittämistoiminnan kokonaisuus ja opinnäytetyön rajaaminen

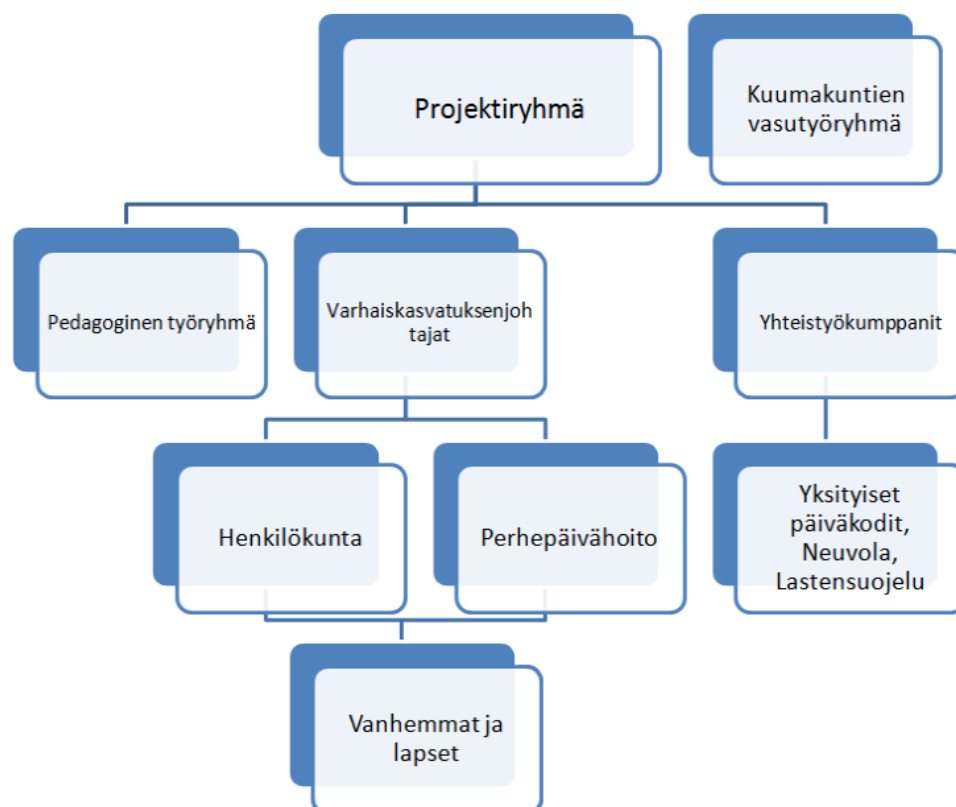
5.1 Projekti toteutustapana

Projektityöskentely valikoitui kehittämistoiminnan sisälle toteuttamistavaksi, koska sen keinoin voidaan saavuttaa monia etuja. Projektitoiminnan keinoin on mahdollista kehittää organisaation nykytilaa kohti strategista tavoitetilaa. Kehittäminen haluttiin tehdä suunnitelmallisesti. Menestyksellisesti toteutetussa projektissa projektin tavoitteet ja perustehtävä pysyvät selkeinä koko projektin ajan. Projekti tuottaa myönteisiä ja tavoiteltuja muutoksia kehitettävälle toiminnalle ja organisaatiolle. Projektimainen työskentelytapa sopii erityisesti sellaisiin tilanteisiin ja ympäristöihin, joissa organisaation pitää vastata tiettyyn kehittämishaasteeseen. Projektiin sisältyvät tehtävät ovat sellaisia joita ei normaalissa arjen työssä tehdä. Projektityöskentelyssä voidaan myös mennä organisaation ulkopuolelle sekä hyödyntää organisaation sisällä organisaation eri osien välistä yhteistyötä. (Mäntyneva 2016, 9-11).

Projektityöskentely poikkeaa monista muista toiminnan organisointitavoista erityisesti päämääräsuuntautuneisuutensa, väliaikaisuutensa ja ainutkertaisuutensa vuoksi. Projekteilla on tarkkaan määritelty alkua, loppu ja aikataulu toteutusta varten. Projekteihin aikataulutetaan omat resurssit, jotka on joko irrotettu projektin toteuttajan muista resursseista tai hankittu varsinaisesti projektia varten. (Viirkorpi 2000, 8-9.) Kuviossa 6 olen esitellyt projektimme organisaation, ohjaavuuden ja verkoston.

Tuusulassa on käytössä koko kunnan yhteinen Tuike projektimalli. Projektin päätyttyä projektiryhmä tulee arvioimaan projektin onnistumista kunnan oman Tuike-projektimallin mukaisesti. Projektin arvioinnissa näkökulma on kuitenkin erilainen kuin hankkeesta tehdyssä opinnäytetyön kuvauksessa ja osallistavien menetelmien kokemuksen tarkastelussa. Yhtenäisen projektimallin käyttäminen tehostaa toimintaa, kun on jo olemassa yhtenäiset toimintatavat ja projektissa käytettävät suunnittelu- ja toteutus pohjat. Tuusulassa on eroteltu peruskehittämistoiminta ja projektimainen kehittäminen. Jatkuvaa kehittämistä ei projektoida. Projekteja seurataan ja mallin tarkoituksena on varmistaa hankkeiden loppuun vieminen.

Projektin vastuualueet on jaettu projektiryhmän jäsenten kesken. Projektipäällikkö toimii projektin puheenjohtajana. Projektiryhmän jäsenten vastuualueet jaettiin niin, että kasvun ja oppimisen tuen koordinaattorin ja erityislastentarhanopettajan vastuulla on tuettu varhaiskasvatus, varhaiskasvatusyksikön johtajan vastuulla kunnalliset päiväkodit, varajohtajan vastuulla henkilöstön näkemys ja osallisuus ja perhepäivähoidon ohjaajan vastuualueena ovat perhepäivähoitajien osallisuus ja näkemykset. Tukiryhmän projektille muodostivat esimiespäivät sekä verkostot. Varhaiskasvatuksen johtoryhmä toimi projektin valvojana.



Kuvio 5: Tuusulan vasu projektiryhmän ohjaavuus ja verkosto

5.2 Projektin suunnittelu

Projektin toteuttamisen vaiheessa keskitytään toteuttamaan projektisuunnitelmassa kuvattu projekti. Mikäli projektisuunnitelmaan tarvitaan muutoksia, niin tehdään tarpeelliset toimenpiteet. Projektissa voi olla myös asioita, joiden kulkua ei ole voitu tarkkaan määritellä vaan niiden toteutumisen mukaan täytyy elää hetkessä. Tärkeintä projektin etenemisen seurannassa on tunnistaa mahdolliset projektin etenemistä haittaavat tekijät. (Mäntynevä 2016, 17.)

Tuusulan vasu-projektissa arvioitiin toimintaa jokaisessa projektiryhmän tapaamisessa sekä tehtiin tarvittavia muutoksia suunnitelmiin ja aikatauluihin. Projektiryhmän tapaamisista kirjoitettiin pöytäkirja, joka oli kaikkien työntekijöiden luettavissa kunnan sisäisillä verkkosivulla vasu2017-työtilassa. Pöytäkirjaan kirjattiin kokouksen asiat ja sisältö sekä sovittu työnjako. Projektiryhmän tapaamisissa käytiin paljon arvokeskustelua kentältä nousseista kommentteista ja palautteista sekä tehtävien vastauksista.

Projektin keskeiset riskit mietittiin projektisuunnitelmaan riskin vaikutuksen ja riskin toteutumisen todennäköisyyden mukaan. Tuusulan vasu projektin riskeiksi tunnistettiin resurssien puuttuminen, liian tiukka aikataulu ja se, että lopullinen tuotos ei ole tarpeeksi konkreettinen tai on liian vaikeaselkoinen muille tahoille kuten esimerkiksi vanhemmille. Riskeinä oli myös henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden osallistumattomuus sekä se, että ei osata löytää keinoja vanhempien ja lasten mukaan ottamiseen. Tuusulan vasu projekti käynnistyi suunnitteleamalla aikataulu sekä projektin tavoitteet ja toteutus mahdollisimman tarkkaan. Saimme apua esiopetussuunnitelman uudistamisen prosessista, joka kunnassa oli tehty edellisenä vuonna. Pystyimme hyödyntämään tietoa heidän haasteistaan ja onnistumisistaan. Meillä oli käytössä myös uusi Tuusulan esiopetuksen paikallinen suunnitelma.

Projektissa käytettiin kunnan omaa sisäistä viestintäkanavaa Kaikua, jossa avasimme väliaikaisen työtilan tätä projektia varten. Työtilasta löytyi kaikki kehittämistoiminnan materiaalit ja työryhmän pöytäkirjat. Työtilan käyttäminen oli monelle työntekijälle uutta. Olihan uusi Kaiku ollut käytössä vasta vuoden verran. Osallistavien kysymysten vastaukset vietiin suoraan Kaikuun ja ne olivat siellä kaikkien luettavissa, jolloin oli myös mahdollisuus oppia toisilta. Myöhemmin projektiryhmä avasi suljetun työtilan vain projektiryhmän käyttöön. Alkuperäinen ajatus oli, että kaikki materiaali olisi ollut julkisessa työtilassa, jolla olisi luotu läpinäkyvyyttä. Projektiryhmä sai kuitenkin palautetta henkilökunnalta, että työryhmän keskeneräiset dokumentit sekoittivat työtilaa. Tästä syytä osa projektiryhmän keskeneräisistä materiaaleista siirrettiin suljettuun työryhmän työtilaan, joissa niitä pystyi muokkaamaan rauhassa.

Muutosjohtajuuden ja työn kehittämisen näkökulmasta varhaiskasvatuslain ja valtakunnallisen vasun lukeminen ja sisäistäminen ohjaa työtä oikeaan suuntaan ja helpottaa kuntavasun jalkauttamista ja käyttöönottoa tulevaisuudessa. Projektissa työntekijän ja tiimin on mahdollisuus tarkastella omia toimintamalleja ja luoda uutta tulevaisuuteen ohjaavaa asiakirjaa. Tietoa uuden kuntavasun tekemiseen kerättiin kunnan omassa sisäisessä tietoverkkojärjestelmässä koko varhaiskasvatushenkilöstöltä kuukausittain osallistavien kysymysten avulla. Projektissa hyödynnettiin jo olemassa olevia rakenteita, vuorovaikutusta sekä reflektointiin perustuvaa arviointia ja palautetta. Olemassa oleviin rakenteisiin kuuluivat kehittämispäivät, johtajien tapaamiset, pedagoginen työryhmä, yksiköiden vastuu- ja tiimipalaverit ja sisäinen tietoverkkojärjestelmä. Henkilöstön koulutuspäivässä saatiin tietoa kouluttajilta ja sekä keskusteltiin että tuotettiin tekstiä työpajoissa. Projektissa tietoa kerättiin kvalitatiivisin menetelmin. Vanhemmille tiedotettiin vasu projektista vanhempainilloissa ja kunnan nettisivuilla. Vanhemmilta kerättiin tietoa yksikön vanhempainilloissa kvalitatiivisin menetelmin sekä sähköisellä verkkokyselyllä.

5.3 Projektin päättäminen, käyttöönotto ja jälkiseuranta

Projektin määritelmän mukaisesti sillä on selkeä ajallisesti rajattu alku ja loppu. Projekti loppuu kun siihen liittyvät tehtävät on tehty ja hyväksytty. Onnistumisen kriteerinä voidaan pitää tavoitteiden täyttymistä ja sitä, että toimeksiantaja on hyväksynyt projektin tuotoksen ja lopputuloksen. Valmiin varhaiskasvatussuunnitelman hyväksyy Tuusulan kunnan kasvatus- ja koulutuslautakunta. Projektin päättyessä täytyy huomioida projektiin liittyvien materiaalien arkistointi, työtilojen sulkeminen sekä Tuike-projektimallin loppuun saattaminen. Projektin päätyttyä kehittämistoiminnan jatkuessa voi tulla tarpeita uusista töistä tai toiveista, jolloin nämä asiat voidaan dokumentoida uusia töitä tai projektia silmällä pitäen. Menestyksellinen projekti edellyttää, että sen tuotos otetaan käyttöön. Projektin lopuksi projektiryhmän on hyvä arvioida omaa työskentelyään suhteessa alussa asetettuihin tavoitteisiin. Saavutettiinko projektin tavoitteet? Mitkä olivat projektin aikana ilmenneet suurimmat ongelmat? Miten aikataulussa pysyttiin? Mitkä asiat sujuivat hyvin? (Mäntyneva 2016, 143-147.)

Tuusulan vasu-projektissa projektin arviointi tapahtuu Tuike-projektimallin mukaisesti. Projektin päättämisen jälkeen kehittämistoiminta jatkuu käyttöönotolla ja jälkiseurannalla. Paikallisen suunnitelma käyttöönottoa helpottaa se, että henkilöstö on ollut osallisena muutoksen tekemisessä projektin aikana ja jo tutustunut valtakunnallisiin perusteisiin.

Tuusulan vasu-projektissa tehdään sisäistä arviointia ulkoisen arvioinnin sijaan. Ulkoinen arviointi rinnastuu tavallisesti tulosvastuuseen ja sisäinen arviointi kehittämisen odotukseen. Ulkoinen arviointi perustuu kontrolliin ja sisäinen yhteisesti ymmärrettävään näkemykseen toivottavasta ja odotetusta pedagogisesta toiminnasta, jolloin arvioinnin tavoitteena on saattaa ihmiset vuoropuheluun. Sisäistä arviointia uhkaa subjektiivisuus ja positiivisen identiteetin harha eli omaa työtä tiedostamatta ja tiedostaen arvioidaan todellisuutta myönteisemmäksi. (Atjonen 2015, 79-80.) Kehittäminen ei ole yksinäisen toimijan tai arvioijan puuhaa, joten kehittävä arviointi tapahtuu ryhmätyönä (Atjonen 2015, 82).

Nimensä veroisesti kehittävä arviointi pitää tärkeänä, että arvioinnin ansiosta jokin kehittyy jollain arvioitavalla tavalla. Kehittävää arviointia voidaan pitää tiedonhankintamenettelyjen kokonaisuutena, jonka tavoitteena on parantaa, edistää, muuttaa ja kenties löytää jotain uutta. Kehittäminen suuntautuu ajallisesti tulevaisuuteen, arvioinnille on taas tyypillistä katsoa jo toteutunutta ja sen perusteella pyrkiä päättelemään, mikä on mennyt hyvin ja mikä huonosti. Kehittymisessä saavutetaan jotain haluttua. Kehitys mielletään tavallisesti myönteiseksi muutokseksi huonommasta parempaan, laadullisesti alemmalta ylemmälle tasolle tai yksinkertaistamisesta monimutkaisempaan. Kehittämistoiminnassa voidaan esimerkiksi vertailla vanhaa ja uutta paikallista vasua keskenään. Onko onnistuttu parantamaan, kehittämään, kenties löytämään jotain uutta ja saatu laadullisesti parempi tuotos. (Atjonen 2015, 66-71.)

Tuusulan kuntavasun käyttöönotton alkua kesäkuussa 2017 henkilöstön kehittämispäivässä ja jatkuu sen voimaan tullessa 1.8.2017. Vasun sisältöä on syytä pitää keskustelussa ja nostaa esiin, jotta toimintamallit juurtuvat käytäntöön. Vasua pitää myös esitellä vanhemmille ja yhteistyökumppaneille. Tulevaisuudessa olisi hyvä myös arvioida onko henkilöstö pystynyt sisäistämään vasun sisällön, onko sieltä asioita siirtynyt käytännön tasolle ja onko se toiminut laatua tasaavana ja ohjaavana asiakirjana, jolloin saataisiin lopullinen mittari koko kehittämistoiminnan onnistumiselle.

5.4 Menetelmät

Projektissa käytettiin sosiokonstruktivistiseen oppimiskäsitykseen perustuvaa ajatusta. Merkittävimpänä toteutuksen välineenä olivat osallistavat menetelmät. Projektissa tiedonkeruumenetelmänä toimivat henkilöstön kuukausittaiset vastaukset kysymyksiin sekä koulutuspäivän työpajojen tuotokset. Tietoa kerättiin myös johtajien kokouksen harjoitustehtävillä, vanhemmille suunnatulla kyselyllä ja lapsilta itseltään. Henkilöstön kaikki jäsenet vastasivat kuukausittaisiin kysymyksiin ja muokkasivat vastauksista yksikölle yhden yhteisen vastauksen. Muokkaamisen teki pääasiassa yksikön vasuvastaava yhdessä johtajan kanssa. Joissakin yksiköissä mahdollistettiin yhden yhteisen vastauksen tekeminen henkilöstön ollessa samaan aikaan paikalla. Projektiryhmä teemoitteli yksiköiden vastaukset. Teemoittelun jälkeen vastauksista keskusteltiin ja otettiin tekstiä tulevaan kuntavasuun.

Projektissa hyödynnettiin alkuvaiheessa varhaiskasvatusyksikön johtajille 13kpl lähetettyä kvalitatiivista kyselyä varhaiskasvatuslain 10 kohdan ja arvopohjan käsittelystä kesäkuun kehittämispäivässä. Mitkä kohdat nousivat kehittämiskohteeksi sekä siitä kuinka projekti on aikomus yksikössä toteuttaa. Kyselyssä oli kolme osiota ja se tehtiin sähköisesti. Vastausprosentti oli 100 prosenttia. Kyselyn tarkoitus oli projektiryhmän näkökulmasta varmistaa, että kaikki johtajat olivat käsitelleet arvopohjaa ennen osallistavien menetelmien aloittamista sekä tehneet suunnitelman niiden käsittelyä varten.

Projektin loppupuolella kysyttiin sähköisellä verkkokyselyllä koko henkilöstöltä n. 350 henkeä, kuinka he kokevat oman osallisuutensa tulevan kuntavasun tekemisessä. Kunnan 60 perhepäivähoitajaa olivat rajattu kyselyn ulkopuolelle. Kyselyssä selvitettiin henkilöstön osallistumista, millä tavoin he olivat mukana kuntavasun tekemisessä sekä sitä miten he olivat kokeneet oman osallisuutensa. Kysely oli rajattu koskemaan varhaiskasvatusyksiköissä työskentelevää henkilöstöä. Henkilöstön ammattinimikkeitä ovat muun muassa varhaiskasvatusyksikön johtaja, lastentarhanopettaja, lastenhoitaja, ryhmäavustaja ja henkilökohtainen avustaja. Perhepäivähoito ja avoin varhaiskasvatus oli rajattu opinnäytetyökyselyn ulkopuolelle. Kokemuksen

mittaamiseen käytettiin Likertin asteikkoa. Likert-asteikko on asenteiden ja käyttäytymisen mittaamiseen tarkoitettuista tavoista yksi suosituimmista ja luotettavimmista tavoista. Likert-asteikko mittaa asenteita ja käyttäytymistä ääripäästä toiseen olevilla vastausvaihtoehdoilla. Likert-asteikolla voi yksinkertaisten kyllä/ei-kysymysten sijaan mitata mielipiteiden eri asteita. (Hirsjärvi jne. 2002, 187.) Kyselyn Likertin asteikossa 1 tarkoitti täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 ei samaa eikä eri mieltä, 4 jokseenkin samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä.

Kvantitatiivinen tutkimus mielletään yleensä määrälliseksi tutkimukseksi ja kvalitatiivinen tutkimus laadulliseksi tutkimukseksi. Määritelmä on kuitenkin hieman epäselvä, koska molemmat suuntaukset sisältävät molempia tutkimusmenetelmiä. Molemmat lähestymistavat ovat kuitenkin toisiaan täydentäviä suuntauksia. Kvantitatiivisiä ja kvalitatiivisiä menetelmiä voidaan käyttää tutkimuksissa myös rinnakkain eivätkä ne ole toisiaan poissulkevia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 123-125.)

Kvantitatiivinen kyselytutkimus koostuu kysymyksistä ja väitteistä, joiden laatimiseen liittyy sekä sisällöllisiä että tilastollisia haasteita. Mittaus tapahtuu kyselylomakkeella, joka on koelma mittareita ja yksittäisiä kysymyksiä. Kyselytutkimuksen kohteet, kuten mielipiteet, asenteet ja arvot, ovat monimutkaisia, eikä niiden mittaus ole aivan yksinkertaista. Kyselytutkimuksessa asenteet ja arvot ovat kaikkein haastavimpia. Hyvässä kyselylomakkeessa toteutuvat sekä sisällölliset että tilastolliset näkökulmat. (Vehkalahti 2014, 17-19.)

Opinnäytetyöhön liittyvässä osallisuuden kokemuksen kyselyssäni (Liite 2) käytän suljettuja kysymyksiä ja joitain avoimia kysymyksiä. Kysely lähetettiin sähköisesti perusjoukolle, jonka käsitti 351 henkilöä. Kyselyn mukana lähti vastaajille saatekirje (Liite 3), jossa kerron kuka kyselyä tekee, miten vastaajat on valittu ja mihin vastauksia tullaan käyttämään. Saatekirjeen merkitys on myös motivoida vastaaja vastaamaan kyselyyn. (Vehkalahti 2014, 48.) Kyselylomakkeessa kysytään taustatekijöinä ammattinimikettä, työvuosia sekä työsuhteen luonnetta, jotta nähdään onko vastauksissa eroa eri taustatekijöiden välillä.

Kyselyyn vastattiin nimettömästi niin, ettei yksittäistä kyselylomaketta voida tunnistaa. Kyselyä testattiin seitsemän henkilön testissä ja palautteen mukaan tehtiin muutoksia. Kyselyn tekemiseen meni aikaa seitsemän minuuttia. Kyselyn tulokset käsiteltiin yksinkertaisin kvantitatiivisin menetelmin Microsoft Excel taulukkolaskentaa apuna käyttäen.

5.5 Luotettavuus

Projektissa avoin tiedottaminen on yksi tekijä luotettavuuden arviointiin ja sen avulla pystytään välttämään huhuja ja epävarmuutta (Laamanen 2016, 88). Tässä kehittämishankkeessa on oltu avoimia alusta alkaen. Projektilla on työtila, johon koko henkilökunta pääsee. Sinne on koottu kaikki projektin kokouspöytäkirjat ja saatavilla olevat materiaalit. Kuukausittaisten kysymysten, vanhempainiltojen ja työpajojen materiaaleista on säästetty alkuperäiset, joiden perusteella on alettu muokata uutta tekstiä. Kaikkien yksiköiden vastaukset ovat olleet koko projektiin osallistuvan henkilöstön saatavissa, luettavissa ja tarkastettavissa. Projektin lopussa on mahdollisuus verrata uutta tuotosta ja olemassa olevaa vanhaa, jolloin voidaan arvioida onko hankkeesta ollut hyötyä. Projektissa on tarkoitus osallistaa koko henkilöstö mukaan vausun tekemiseen. Osallisuutta voidaan arvioida käytettyjen menetelmien laajuudella. Kvantitatiivinen kysely osallisuuden kokemuksesta lähti koko henkilöstölle, jokaiselle ammattiryhmälle avustajista erityisopettajiin ja yksiköiden johtajiin.

Projektin työryhmässä oli kuusi jäsentä, joten keskustelua ja arviointia syntyi jokaisella tapaamiskerralla. Projektiryhmän jäsenten omat työnkuvat olivat erilaiset. Se oli hyvä asia, sillä kun kehittämistoimintaa käsiteltiin eri yhteyksissä projektiryhmän ulkopuolella, niin siellä oli yleensä aina mukana joku projektiryhmän jäsen. Arvioinnissa, joka tapahtuu hanketyön aikana sisäisinä menettelyinä, voidaan puhua reaaliaikaisesta arvioinnista. Arvioinnissa korostuu prosessi ja tieto siitä missä ollaan menossa. Reaaliaikaisen arvioinnin tavoitteena on välitön oppiminen. (Atjonen 2015, 244.)

Opinnäytetyön kuvauksessa on tuotu luotettavuutta esille kuvina tapahtumista, videona youtubeissa, sekä sähköisenä kyselynä vanhemmille ja kaavioina mm. yhteistyökumppaneista. Kehittämistoiminnan kuvausta on mahdollista käyttää tietona tulevaisuudessa vastaavanlaisessa tilanteessa tai siitä voi ottaa osa-alueita tai ideoita toteutustapaan. Oma positioni kehittämishankkeessa on olla osa projektiryhmää. Olen työskennellyt Tuusulan kunnan varhaiskasvatuksessa vuodesta 2014 ja sitä ennen yli 10 vuotta varhaiskasvatuksessa. Projektissa minun vastuullani oli henkilöstön näkemys ja osallisuus, johon myös opinnäytetyöni osallistavien menetelmien kuvaus sekä kysely henkilöstön osallisuudesta ja kokemuksista liittyi. Toimin myös sihteerinä projektin kokouksissa. Projektiryhmän jäsenissä meitä oli kaksi, jotka vastasivat kuukausittaisiin kysymyksiin kentällä oman tiiminsä kanssa.

Toiminnan arvioinnissa sisäisen arvioinnin etuna on, että arvioijalla on tietoa jota ulkopuolinen ei voi koskaan saada. Projektissa työskentely ja yhteistyökumppaneiden kanssa toimiminen on helppoa kun ihmissuhteet olivat jo valmiiksi vakiintuneet. (Atjonen 2015, 264.) Projektin aikana olin keskellä tapahtumia ja sain paljon tietoa siitä miten projekti koettiin. Oman

positioni haasteet tulevat esiin siinä, että näen asiat objektiivisesti, uskallan tuoda näkemykseni ja arvioni esille vaikka teenkin kehittämistoimintaa omalle työnantajalleni ja, että pystyn hoitamaan tehtäväni organisaatiossa olevien muiden minulle kuuluvien työtehtävien lisäksi.

5.6 Kehittämistoiminnan aikataulu

Kuntavasun uudistaminen on selkeästi osa suurempaa kehittämistoimintaa, jonka on alkanut jo valtakunnallisen vasun luonnoksen kommentoinneista ja jonka tämän hetken päättymisestä ei ole tällä hetkellä tietoa. Työtä on edessä vielä käyttöönoton jälkeenkin henkilöstön sitouttamisena asiakirjaan. Kehittämistoiminnan sisälle luotiin projekti, jolla rajattiin oma osuutemme kokonaisuudesta. Projektiryhmä keskittyi kuntavasun tekemiseen.

Kehittämistoiminnan alkua ja loppua on vaikea määritellä, mutta ennen virallisen projektin aloittamista oli kehittämistoiminta Tuusulassa jo käynnissä. Henkilöstöä oli pyydetty lukemaan ja kommentoimaan valtakunnallisen vasun luonnosta. Keskustelu subjektiivisen päivähoidon purkamisesta ja uusista toimintamalleista oli jo käynnissä. Kuviossa 6 olen tuonut esille projektin aikataulun. Punaisella on opinnäytetyön osuus. Taulukossa 1 näkyy tarkemmin kehittämistoiminnan aikataulu niissä rajoissa kuin olen pystynyt sitä rajaamaan. Värillä olen korostanut kohtia, joissa henkilöstö on ollut mukana projektissa ja jotka ovat olleet merkityksellisiä opinnäytetyötäni ajatellen.



Kuvio 6: Projektin aikataulu

Päivämäärä	Tapahtuma	Sisältö
12/ 2014	Valtakunnallinen hanke käynnistyy	
1.8.2015	Varhaiskasvatustilain uudistuu	
11.2.2016	Johtajien ja varajohtajien kokous Tuusulassa	Lain 10 kohdan käsittelyä ja hankkeen käynnistäminen
18.2.2016	Projektiryhmän 1. kokous	Projektin aloitus
20.4.2016	Valtakunnallisen vasun luonnoksen kommentointi	Koko henkilöstö
13.5.2016	Projektiryhmän 2. kokous	
24.5.2016	Projektiryhmän 3. kokous	
Kesäkuu	Yksiköiden kehittämispäivä	Lain 10 kohtaa sekä arvoperusta
6.6.2016	Kuumakuntien tapaaminen	Vasu kuumakunnissa
13.6.2016	Johtajien kokous	Aikataulun läpikäyminen
14.6.2016	Projektiryhmän 4. kokous	
10.8.2016	Projektiryhmän 5. kokous	
Elokuu	Kysely johtajille SurveyPal-menettimellä	Kysely johtajille lain käsittelystä
Elokuu	Henkilöstön osallistaminen alkaa; ensimmäinen kuukausittainen kysely	Henkilöstö elokuun kysymykset: Arvoperusta ja oppimiskäsitys
15.8.2016	Valtakunnallisen vasun luonnoksen 2 versio	
18.8.2016	Johtajien kokous	Aiheena Vasu, missä mennään?
Syyskuu	Lautakunnalle esittely	Aiheena Vasu, Missä mennään
Syyskuu	Vanhempainillat yksiköissä	Vanhempainilloissa käsitellään asiaa vanhempien kanssa
Syyskuu	Henkilöstön osallistaminen	Henkilöstön syyskuun kysymykset: Toimintaympäristö
20.9.2016	Projektiryhmän 6. kokous	
	Kuuma-kuntien tapaaminen	Vasu; missä mennään kunnissa?
4.10.2016	Projektiryhmän 7. kokous	
13.10.2016	Johtajien ja varajohtajien kokous	Koulutuspäivän työpajat
Lokakuu	Henkilöstön osallistaminen	Henkilöstön lokakuun kysymykset: Pedagogisen toiminnan suunnittelu
18.10.2016	Valtakunnallinen vasu julkaistaan	
12.11.2016	Henkilöstön koulutuspäivä	Luento ja työpajat
25.11.2016	Projektiryhmän 8. kokous	Yhteenvetoa, keskustelu linjanveidoista
19.12.2016	Projektiryhmän 9. kokous	Kevään suunnittelua
Joulukuu	Sähköpostia yksityisille vk-yksiköille	Kutsu tapaamiseen
Tammikuu	Henkilöstön osallistaminen	Henkilöstön tammikuun kysymykset: Kehittäminen ja arviointi
Tammikuu	Kehittämispäivä	Vasun käsittelyä tarpeen mukaan
Tammikuu	Sähköinen kysely vanhemmille	Ajatuksia kuntavasuun
10.1.2017	Projektiryhmän 10. kokous	
24.1.2017	Projektiryhmän 11. kokous	Yhteistyökumppaneiden tapaamista
Helmikuu	Henkilöstön osallistaminen	Lasten osallisuus ja mielipiteet
7.2.2017	Projektiryhmän 12.kokous	Kyselyiden tuloksien läpikäymistä
23.2.2017	Projektiryhmän 13. kokous	Yhteistyökumppaneiden tapaaminen
27.2.2017	Aluepalaveri	Arviointimenetelmiä
Kevät 2017	Koulutuksia	Sisäisiä ja ulkoisia koulutuksia
6.3.2017	Projektiryhmän 14. kokous	Tekstin kirjaamista
9.3.2017	Esimiespäivä	Linjauksien tekemistä
17.3.2017	Projektiryhmän 15. kokous	
21.3.2017	Projektiryhmän 16. Kokous	

23.3.2017	Koulutus henkilöstölle	Sanna Parrila kouluttamassa
	Tekstin kirjoittamista	Yhteenvetoa vastauksista
3.4.2017	Projektiryhmän 17. kokous	
11.4.2017	Projektiryhmän 18. kokous	
Huhtikuu	Luonnostekstin kommentointi	Auki 2 viikkoa verkossa
Huhtikuu 2017	Vasu valmis; lautakunta	Lautakuntaan
Kesäkuu 2017	Yksiköiden Kehittämispäivät	Käyttöönottoa
1.8.2017 alkaen	Kuntavasu käyttöön	Vakiinnuttaminen alkaa
	Lomakkeiden uusiminen	
Syysy 2017	Vakiinnuttamista	Suunniteltu koulutuksia
	Projektin lopettaminen	

Taulukko 1: Kehittämistoiminnan aikataulu

6 Osallistavat menetelmät käytännössä

Opinnäytetyöni alkoi projektin alkaessa, mutta päättyi henkilöstön kyselyyn osallisuuden kokemuksesta. Osallistavat menetelmät painottuivat syksylle 2016. Opinnäytetyön osallistavien arviointien ulkopuolelle jäi ainoastaan luonnoksen kommentointimahdollisuus. Osallistavien menetelmien suunnittelu ja toteutus tehtiin yhdessä projektiryhmän kaikkien jäsenten kanssa. Seuraavaksi kerron osallistavista menetelmistä käytännössä ensin varhaiskasvatusyksikön johtajien näkökulmasta, sitten henkilöstön näkökulmasta. Molemmat linkittyvät toisiinsa oleellisesti lopputuloksen kannalta.

6.1 Varhaiskasvatusyksikön johtajien osallisuus

Projektin käynnistyessä varhaiskasvatusyksikön johtajien kokouksessa teimme ryhmätöitä siitä kuinka henkilöstöä voidaan osallistaa ja miten tulevaa kuntavasua on ajateltu vanhempien kanssa käsitellä. Ryhmätöiden ajatuksena oli jakaa ideoita yksiköihin vietäväksi.

- Miten vanhemmat otetaan mukaan kuntavasun tekemiseen?
- Miten lapset voisivat osallistua kuntavasun tekemiseen?
- Miten lasten toiveita ja ajatuksia saataisiin näkymään?

Neljän hengen ryhmät jaettiin niin, että toiveena oli, että ryhmässä olisi sellaisia johtajia joiden kanssa ei ole niin paljon keskusteltu aiheesta. Keskusteluissa tuli ilmi, että yksiköt ovat hyvin erilaisia ja erilaisia toteuttamisen keinoja tarvitaan. Keskustelimme ensin pienryhmissä siitä miten eri yksiköissä vasua aletaan työstää tai jo työstetään. Keskustelun jälkeen jaettiin ajatuksia koko ryhmälle. Keskustelussa tuli hyvin esille myös kritiikkiä siitä, onko jonkun yksikön osallistava menetelmä toimiva tässä kontekstissa. Muutamia esimerkkejä mainitakseni keskustelussa tuli esille mm. se, että yhdessä yksikössä laitetaan kartonkeja käytävälle ja henkilöstö käy omalla nimellään kommentoimassa aiheeseen, yhdessä yksikössä käytettiin yhteistä työtilaa Kaikussa, yhdessä digiverkkopalaveria, koska yksikön henkilöstötiimi oli erillään johtajasta. Yhdessä yksikössä puhuttiin pedagogisesta kahvilasta, jossa johtaja tapasi eri tiimeistä koostettua väkeä puoli tuntia kerrallaan niin, että aamupäivän aikana hän kerkeää tapaamaan koko henkilöstön.

Useimmiten kuitenkin kysymyksiä käsiteltiin tiimipalavereissa ja nimenomaan haluttiin käyttää olemassa olevia rakenteita asioiden käsittelyyn. Etelärinteen yksikössäni tiimien vastaukset kokosi yksikön johtaja yhdessä vasu-vastaavan kanssa, jolloin hänellä oli hyvä mahdollisuus saada käsitys siitä, missä vaiheessa tiimi on asian käsittelyssä ja omassa oppimisessa. Riskiksi huomattiin, että jos esimerkiksi pelkästään lastentarhanopettajan palavereita käy-

tään asian käsittelyyn niin keskustelu jää vain tietyn ammattiryhmän väliseksi, eikä siitä tule koko henkilöstön oppimisprosessi.

6.1.1 Sähköinen kysely arvopohjasta

Projektiryhmä laittoi sähköisen kyselyn johtajille kesäkuun henkilöstön kehittämispäivänä tehdystä varhaiskasvatuslain ja arvopohjan käsittelystä. Kyselyn tarkoituksena oli varmistaa, että kaikissa yksiköissä lain 10 kohtaa (Liite 1) ja arvopohja oli käsitelty ja valmistauduttu kehittämistoiminnan toteuttamiseen. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Kaikki johtajat vastasivat kyselyyn.

- Miten yksikössä käsiteltiin lain 10 kohtaa?
- Mikä lain kohta nousi kehittämiskohteeksi?
- Miten olette yksiköissänne suunnitelleet kuntavasun työstämisen

Johtajien kokouksen aiheena oli Tuusulan kunnan vasu 2017-projekti. Kokouksessa varmistettiin, että sähköinen kysely lain käsittelystä kesäkuun kehittämispäivässä oli tavoittanut kaikki esimiehet. Kokouksessa sovittiin yhteisesti vasu-vastaavan tehtävät. Vasu-vastaava on yksikössään tehtävään valittu työntekijä, jonka tehtäviin kuului esimiehen kanssa huolehtia aikataulussa pysyminen, asian esillä pitäminen ja vastauksien koontien kirjaaminen tai sen organisointi.

Kokouksessa käytiin läpi tulevan vasu lauantaikoulutuspäivän rakenne ja työpajojen vetäjien tehtäviä sekä jaoimme työpajojen sisältöjä mielenkiinnon mukaan. Lopuksi esiteltiin PowerPoint vanhempainiltaan käytettäväksi. Yhteisen esityksen tarkoituksena oli, että vanhemmat saavat saman tiedon asiasta riippumatta siitä kuka on kertojana tai missä yksikössä lapsia on. Yhteinen esitys vähentää jokaisen johtajan työmäärää. PowerPointissa esiteltiin Vasu-projektia valtakunnallisesti sekä paikallisesti sekä vanhempien roolia osallisina kehittämistoiminnassa ja tässä projektissa.

6.1.2 Koulutuspäivän työpajojen suunnittelu ja menetelmien harjoittelua

Varhaiskasvatusyksiköiden johtajien kokouksessa käytiin ohjeistusta vasu-koulutuspäivän työpajojen vetämistä varten. Ohjeistuksen jälkeen toteutettiin kaksi harjoitustyöpajaa. Työpajoissa oli saman verran jäseniä kuin tulevassa vasu koulutuksen työpajoissa. Jokainen tulevan työpajan vetäjä sai käsityksen miltä tuntuu työskennellä työpajassa. Harjoitustyöpajassa opeteltiin erilaisia osallistamisen keinoja, joilla osallistujat saivat ideoita oman työpajan vetämiseen ja opittiin sellaisella menetelmällä jolla on tarkoitus itse opettaa.

Harjoitustyöpajoissa käsiteltiin oikeata asiaa vanhempien kanssa tehtävästä yhteistyöstä ja monipuolisista työtavoista. Harjoitustyöpajan sisältönä oli tunnelmaan virittävä video, jonka jälkeen nostettiin valtakunnallisesta vasusta aiheeseen liittyviä lauseita pohdittavaksi. Pohdinnat kirjattiin ylös kolmea eri tekniikkaa käyttäen. Tekniikat olivat; tietokoneella, fläpillä niin että näkee muiden tuotokset sekä fläpillä niin että aina tulee uusi paperi. Tulevan lauantaikoulutuspäivän työpajan vetäjän vastuulla on tuottaa valmis teksti projektiryhmälle työpajan vetämisen jälkeen. Jokainen työpajan vetäjä sai vapauden suunnitella oman työpajansa oman näköiseksi. Työpajan tavoite ja lopputuloksen esittely oli määritelty kaikille samaksi. Koulutuspäivään osallistuva työntekijä osallistui kolmeen työpajaan, joten oli innostavaa, että työpajat eivät noudattaneet samaa kaavaa ja osallistujalla oli mahdollisuus oppia erilaisia tapoja käyttää osallistavia menetelmiä.

Monipuoliset työtavat työpajan kysymykset

- Mitä tarkoitetaan lauseella ” Monipuoliset työtavat ovat sekä oppimisen väline, että opettelun kohde”?
- Henkilöstöltä edellytetään herkkyyttä tunnistaa eri tilanteiden pedagogisia mahdollisuuksia.
- Työtapojen käytössä hyödynnetään henkilöstön ja lasten osaamista sekä kokeillaan ja kehitetään työtapoja.

Huoltajien kanssa tehtävä yhteistyötyöpajan kysymykset

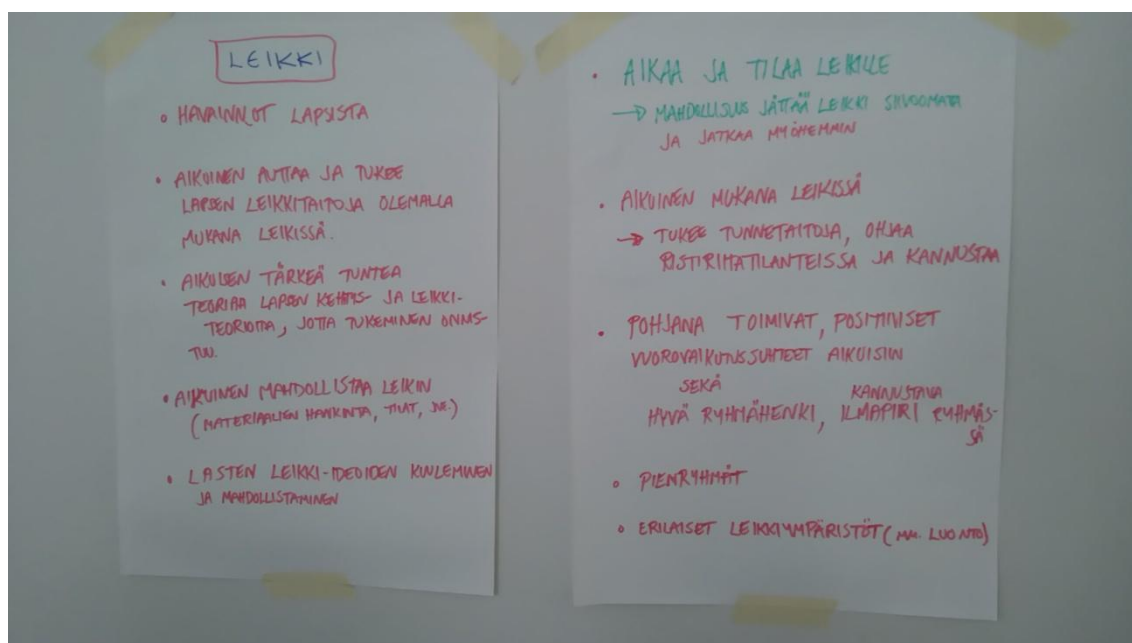
- Yhteistyö on vuorovaikutteista ja edellyttää varhaiskasvatuksen henkilöstöltä aloitteellisuutta ja aktiivisuutta.
- Huoltajien ja henkilöstön havainnot ja keskustelut lapsen päivästä luovat parhaat edellytykset lapsen kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnin turvaamiselle.
- Kannustavat ja lapsen kehitystä ja oppimista myönteiset kuvaavat viestit ovat tärkeitä.

Varhaiskasvatustyöyksikön johtajien kanssa vasuasiaa pidettiin yllä lisäksi kuukausittaisilla kysymyksillä ja kehittämispäivillä. Henkilöstön arviointiin ja kehittämiseen liittyvän kuukausittaisen kysymyksen vastaukset koostettiin johtajien kanssa aluepalaverissa ja tuotiin johtajien kokoukseen yhteisten linjauksien tekemistä varten. Aluepalaverissa oli tehty valmistavaa työtä kokouspäivää varten. Learning cafe menetelmällä jokainen näki toisten valmistelut ja sai tuoda oman näkemyksensä asiaan yhteisen linjauksen löytymiseksi.

6.2 Projektin toteutuminen henkilöstölle

Tuusulassa kaikilla varhaiskasvatuksen yksiköillä on kaksi kertaa vuodessa mahdollisuus pitää kehittämispäivä, jolloin koko yksikkö on kiinni. Kehittämispäivät sijoittuvat kesäkuulle ja tammikuulle. Kesäkuun 2016 kehittämispäivän tehtävänä oli käynnistää projekti henkilöstölle

ja käsitellä arvopohjaa henkilöstön kanssa. Henkilöstölle esiteltiin projektin aikataulu sekä Kaikusta Vasu2017 työtilasivut, joista projektin materiaali löytyy. Yksiköiden kehittämispäivässä käsiteltiin arvopohjaa uuden varhaiskasvatuslain 10 kohdan avulla. Varhaiskasvatuslakiin on kirjattu lain 10 tavoitetta, jotka pitäisi varhaiskasvatuksessa saavuttaa. Keskusteluissa nousseita asioita kirjattiin ylös. Kuviossa 7 on kuva Pellavan päiväkodin kehittämispäivän arvopohjan käsittelystä leikin osalta. Lain 10 kohdan käsittelyssä tarkoituksena oli kartoittaa sitä, missä asioissa yksikössä menee jo hyvin ja mitä lain kohtia pitää lähteä enemmän miettimään ja työstämään. Henkilökunta luki tai ainakin tutustui valtakunnallisen vasun luonnokseen ennen kehittämispäivää, koska uusi virallinen asiakirja ei ollut vielä tällöin ilmestynyt. Osa henkilökunnasta olikin jo lukenut ja tutustunut asiakirjaan, kun he olivat kommentoineet valtakunnallisen vasun luonnosta talvella 2016.



Kuvio 7: Pellavan varhaiskasvatusyksikön lain 10 kohdan käsittelyä kesäkuun kehittämispäivässä

6.2.1 Kuukausittaiset kysymykset

Projektiryhmä päätyi tekemään suunnitelman kuukausittaisista kysymyksistä (Liite 2), jotka vietiin yksiköihin henkilöstön käsiteltäväksi. Kuukausittaisissa kysymyksissä valtakunnallinen vasu oli pilkottu osa alueisiin. Jokaisella yksiköllä oli oma vastuu toteutuksesta. Kuukausittaisen kysymyksen toteutus yksiköissä jäi yksikön esimiehen vastuulle. Hän pystyi päättämään, käsiteltiinkö kysymyksiä tiimeissä vai yksikössä esimerkiksi työiltoina. Tärkeintä oli, että yksikössä käydään keskustelua, tuotetaan materiaalia kuntavasuun ja jalkautetaan uutta valtakunnallista vasua. Klaavonkallion yksikössä kuukausittaisista kysymyksistä keskusteltiin iltapa-

laverissa. Tekstiä kirjoitettiin valmiiksi vastausten perusteella. Kysymyksiin vastatessa luettiin valtakunnallisen vasun tekstiosioita.

Projektiryhmä teki kuukausittaisia apukysymyksiä aihealueittain. Kysymykset ohjasivat keskustelua. Kysymykset aseteltiin niin, että henkilöstö luki valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman luonnoksen aina siltä osa-alueelta kuin sitä käsitellään ja vastasi omalta osaltaan, miten näkevät asian. Kysymysten työstämisen jälkeen yksikön vasuvastaava teki vastauksista yhteenvedon ja kirjoitti sen Kaikuun. Kaikussa yksiköiden vastaukset ovat kaikkien luettavissa, jolloin jaettiin tietoa ja oli mahdollisuus oppia muilta.

6.2.2 Koko henkilöstön yhteinen vasu koulutuspäivä

Vasu koulutuspäivä 12.11.2016. Aika: klo 8.30-14.50. Paikka: Hyrylän koulukeskus ja lukio.

Projektiryhmä suunnitteli ja järjesti koko henkilöstölle lauantaikoulutuspäivän, jossa opittiin valtakunnallista vasua luennoitsijalta sekä työpajoissa käsiteltiin koko toimintaympäristön osa-alueet. Olin järjestämässä koulutuspäivää sekä pitämässä työpajaa kasva, liikun ja kehityn. Työpajan sisällöstä löytyy youtubesta video (Liite 2).

Työpajoissa luettiin valtakunnallista vasua eri osa-alueilta ja tehtiin yhteisiä sopimuksia tulevaa kuntavasua varten. Henkilöstön lauantaikoulutuspäivä vaati paljon organisointia. Luennoitsijana oli LTO, KT Kirsi Alila. Koulutuspäivään osallistui n.300 henkeä. Osallistujat jaettiin kahteen osaan niin, että puolet meni luennolle toisen puolen ollessa työpajoissa. Työpajoja oli yhteensä 13, jolloin yksi osallistuja osallistui kolmeen työpajaan (Taulukko 2). Yhden työpajan kesto oli n. 40 minuuttia. Yhden työpajan osallistujamäärä oli noin 12 henkeä. Työpajoissa käsiteltiin vasun osa-alueista varhaiskasvatuksen toimintaympäristöä, joka on henkilöstölle kaikkein läheisin asia. Jokaisen yksikön johtaja ja varajohtaja parina hoiti yhden työpajan. Työpajan vetäjän vastuulle jäi millä tekniikalla työpaja toteutetaan. Työpajoissa tuotetun materiaalin dokumentoinnin yhteenvedon tekeminen jäi työpajojen vetäjien vastuulle. Kaikissa työpajoissa esiteltiin alussa yhteisesti sovittu työpajan tavoite.

Ryhmä 1.
klo 8.30- 11.30 Tervehdyssanat varhaiskasvatuspäällikkö
Vasu 2017- mikä muuttuu? Kirsi Alila, LTO,KT
klo 11.30- 12.30 Lounas ja kahvi
klo 12.30 -14.50 Pajat

Ryhmä 2.
klo 8.30 -10.50 Pajat
klo 10.50 -11.50 Lounas ja kahvi

klo 11.50- 14.50 Tervehdyssanat varhaiskasvatuspäällikkö
Vasu 2017- mikä muuttuu? Kirsi Alila, LTO,KT

Koko henkilöstön koulutuspäivässä oli tärkeänä lähtökohtana muutokselle se, että mahdollisimman moni sai samanaikaisesti tietoa ja pystyi omasta lähtökohdastaan käsin käsittelemään asiaa ja viemään tiedon yksikköön, jolloin kaikki voivat olla muutoksessa toistensa tukena. Yksittäisen ihmisen kouluttamisessa tieto ja muutos jäävät helposti vain hänen varaansa eikä jalkaudu toimintaympäristöön. Vaikuttamalla suurempaan joukkoon samanaikaisesti voidaan tukea oivalluksien syntymistä ja auttaa löytämään itselle tärkeitä asioita ja ratkaisuja, joita tarvitaan muutoksessa. Ratkaisujen löytäminen ei ole vain neuvojen antamista, vaan pikemminkin kunnioittavaa kuuntelua, hyvien kysymysten esittämistä ja ajattelun laajentamista. (Rasmus 2017) Työpajoissa mahdollistettiin keskustelu yksikkö-, alue ja ammattiryhmien välillä.

Työpajojen aiheet toimintaympäristöstä nousivat suoraan uudesta valtakunnallisesta vasusta. Työpajojen tavoitteena oli tuottaa konkreettisia yhteisiä linjauksia, miten meillä Tuusulassa halutaan tulevaisuudessa tehdä varhaiskasvatusta ja mihin olemme valmiit sitoutumaan.

Työpajan nimi:
Havainnointi, dokumentointi ja arviointi
Leikki kehityksen, oppimisen ja hyvinvoinnin lähteenä
Ajattelu ja oppimaan oppiminen
Kulttuurinen osaaminen, vuorovaikutus ja ilmaisu
Itsestä huolehtiminen ja arjen taidot
Monilukutaito
Tieto- ja viestintäteknologinen osaaminen
Osallistuminen ja vaikuttaminen
Kielten rikas maailma
Ilmaisun monet muodot
Minä ja meidän yhteisömme
Tutkin ja toimin ympäristössäni
Kasvan, liikun ja kehityn

Taulukko 2: Työpajavaihtoehdot henkilöstön vasu koulutuspäivässä

Henkilöstön koulutuspäivästä kuvattiin video, jossa näkyy työpajoja sekä luennoitsijan kommentteja. Video on nähtävissä youtubessa (Liite 2). Videossa esitellään päivää kokonaisuudessaan; luento osuutta, työpajoja ja omaa työpajaani, jossa oli toiminnallista yhteistä tekemistä, jonka tarkoituksena oli herätellä ajatusta, jopa vähän kärjistämällä asioita sekä tehdä yhteisiä sopimuksia ruokailuun, liikuntaan ja turvallisuuteen liittyvissä asioissa.

Yhteisen koulutuspäivän lisäksi henkilöstölle järjestettiin ja mahdollistettiin ulkopuolisten järjestämiä koulutuksia sekä sisäisiä koulutuksia, joissa käsiteltiin valtakunnallisen vasun sisältöä. Keväällä 2017 järjestettiin Sanna Parrilan sisäinen koulutus erikseen lastenhoitajille ja lastentarhanopettajille aiheena Varhaiskasvatustilanne ja Vasu 2016 edellyttävät aiempaa painokkaammin pedagogisen toiminnan kehittämistä. Pedagogisen johtamisen avulla voidaan varmistaa päiväkodeissa ja tiimeissä vasuun kirjattujen linjausten toteutuminen. Mitä opettaja johtajuus on? Mitä jaettu johtajuus on? Miksi niiden toteuttaminen on tärkeää tiimin ja koko päiväkodin kannalta? Miten jokainen tiimin jäsen toteuttaa jaettua johtajuutta ja pedagogista johtajuutta? Kunnassa oli menossa myös Digga mun digimatkaa - hanke sekä liikuntaan ja projektityöskentelyyn liittyviä koulutuksia, jotka tukivat uutta valtakunnallista vasua. Koulutuksia oli sekä projektin aikana että sovittiin sen jälkeenkin toteutettavaksi.

6.2.3 Lasten ja vanhempien osallisuus yhteistyössä henkilöstön kanssa

Valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa sanotaan, että varhaiskasvatuksen järjestäjä huolehtii siitä, että varhaiskasvatuksen henkilöstölle, huoltajille ja lapsille annetaan mahdollisuus osallistua paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman laatimiseen ja kehittämiseen. Uuden vasun työstämisessä edellytetään siis, että lapset pääsevät osallistumaan sen tekoon. Kysymykset tuli esittää vähintään yhdelle lapsiryhmälle varhaiskasvatusyksikössä. Kysymysten käsittely ja toteutustapa on vapaa huomioiden lasten ikä ja kehitystaso sekä valtakunnallisen vasun linjaukset. Lasten osuus tähän opinnäytetyöhön otettiin mukaan, koska sen toteutti henkilöstö.

- Mistä saat itse päättää päivähoitopäivän aikana?
- Mitkä asiat ovat tärkeitä päivähoitopäivän aikana?

Huoltajille suunnatuissa vanhempainilloissa syksyllä 2016 esiteltiin vasu projektia kunnassa. Olin tehnyt PowerPointin, kaikille yksiköille käyttöön, jota osa johtajista oli muokannut sopivammaksi omiin tarpeisiinsa. Alkuesittelyn jälkeen huoltajilta haluttiin kuulla varhaiskasvatukseen liittyvistä toiveista sekä yhteistyöhön liittyvistä asioista. Etelärinteen päiväkodissa huoltajat kokoontuivat kuulemaan esityksen, jonka jälkeen heidät jaettiin pienryhmiin arpoamalla. Pienryhmissä keskusteltiin henkilöstön johdolla seuraavista aiheista.

- Miten huoltajat käsittävät varhaiskasvatuksen henkilöstön ja heidän itsensä välisen yhteistyön? Mitä he odottavat yhteistyöltä?
- Miten huoltajat haluavat vaikuttaa, antaa palautetta?
- Miten yhteistyötä henkilöstön ja varhaiskasvatuksen asiakkaiden välillä voisi parantaa?
- Minkälaista yhteistyötä huoltajat haluavat tehdä tulevaisuudessa?
- Kuinka ja minkälaista tietoa huoltajat haluavat lapsen päivästä ja päivähoidosta?
- Miten huoltajat haluavat olla osana lapsen hoitopäivää?
- Miten päiväkotit voisivat edistää huoltajien keskinäistä vuorovaikutusta?

Tammikuun alussa julkaistiin huoltajille verkkokysely, jossa kerättiin tietoa Tuusulan vasun tekemiseen. Kyselyn alussa oli video, LIITE 2 joka kertoi vasuprojektista sekä kyselyn tarkoituksen. Kyselyssä ohjeistettiin, että kysymyksiin voi vastata myös yhdessä lapsen kanssa. Kyselyyn vastasi 89 huoltajaa. Huoltajille ja henkilöstölle koostettiin vastauksista yhteenveto. Henkilöstön tehtävänä oli kannustaa huoltajia vastaamaan kyselyyn.

- Mitkä asiat ovat lapsellesi tärkeitä varhaiskasvatuspäivän aikana?
- Mitä taitoja toivoisit lapsesi oppivan varhaiskasvatuksessa?
- Mitkä asiat ovat sellaisia, joihin toivoisit lapsesi voivan vaikuttaa varhaiskasvatuspäivän aikana?
- Mitkä asiat ovat sellaisia, joihin sinä huoltajana haluaisit vaikuttaa?

7 Kyselyn tulokset

Kvantitatiivinen kysely lähetettiin 351 henkilölle varhaiskasvatuksessa henkilöstön osallistavien menetelmien loppuvaiheessa. Kyselyn tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstö osallistui kuntavasun tekemiseen ja miten henkilöstö koki oman osallisuutensa kuntavasun tekemisessä? Projektin lähtökohtana oli osallistaa koko henkilökunta, jolloin kysymykset oli aseteltu siitä näkökulmasta, että saataisiin vastauksia siihen miten henkilökunta oli osallistunut ja miten he olivat kokeneet oman osallisuutensa ja vaikuttamisen mahdollisuutensa.

Kysely oli auki kaksi viikkoa. Vastauksia tuli 83 kappaletta. Vastausprosentti oli 24,5 %. Suurin osa vastaajista eli 49,4 % oli lastentarhanopettajia. Vastaajista 75,6 % oli vakituisessa työsuhteessa. Vastaajista lähes puolella eli 48,2 %:lla oli kokemusta varhaiskasvatuksesta yli 15 vuoden ajalta. Vähemmän vastauksia oli ryhmäavustajilta ja henkilökohtaisilta avustajilta. Varhaiskasvatustyöyksikönjohtajista vastasi kolme kolmestatoista. Heidän tulokset eivät olleet määrällisesti luotettavia eivätkä vertailukelpoisia.

Yksiköiden henkilöstön vastauksissa projektin lähtökohdat olivat tiedossa. Kyselyyn vastanneiden mielestä vasu-projektista tiedotettiin henkilöstölle keskiarvolla 4,61. Vasu-projektin tarkoitus ymmärrettiin 4,48 keskiarvolla. Oman yksikkönsä vasu-vastaavan tiesi 85,8 % vastaajista. (Kuvio 8). Tulosten perusteella voidaan sanoa, että henkilöstöä osallistui kuntavasun tekoon monipuolisesti kuudellatoista eri tavalla. Kysymykseen siitä, miten henkilöstö koki oman osallisuutensa kuntavasun tekemisessä, voidaan todeta ainakin, että he kokivat, että olivat saaneet osallistua, he tekivät kuntavasua yhdessä ja olivat kokeneet saavansa vaikuttaa. Tuloksissa tuli myös ilmi, että he tiesivät miten olisivat voineet vaikuttaa sisältöön. Lisäksi henkilöstö oli lukenut valtakunnallista vasua, oppineet sitä uutta ja pohtineet omaa työtään.



Kuvio 8: Tulokset projektista kokonaisuutena

Projektissa yhtenä tavoitteena on käyttää olemassa olevia rakenteita (Kuvio 9), jolloin henkilöstö ei rasittuisi ylimääräisestä työstä vaan voisi tehdä tehtävät olemassa olevissa rakenteissa ja niin, että ne tukisivat työntekoa. Suunnitelmissa siitä, miten kuukausittaisia kysymyksiä käsitellään, oli monenlaisia ratkaisuja niin tiimipalavereista iltapalavereihin kuin Skypepalavereihin. Tulosten mukaan rakenteellisia ratkaisuja oli käytetty hyödyksi. Tiimipalavereissa vasua oli käsitelty 91,6 prosenttia vastaajista. Iltapalavereissa asiaa oli käsitelty 69,9 prosenttisesti. Kaikissa yksiköissä ei kuitenkaan pidetty iltapalavereita. Lauantain vasu koulutus oli mielletty vasun käsittelyyn liittyväksi koulutukseksi. Vasu oli myös ollut esillä sekä kesäkuun että tammikuun kehittämispäivässä. Kesäkuun kehittämispäivän lain 10 kohtaa ei osattu yhdistää osaksi vasuprojektia tai sitten siitä oli kulunut jo sen verran aikaa, ettei sitä enää muistettu kyselyyn vastatessa. Yksikön viikoittaisissa palavereissa vasua oli ollut tekemässä 51,8 prosenttia henkilöstöstä. Kyselyn vastauksissa ”vasu-projektissa hyödynnettiin olemassa olevia palavereita” vastaajien tulosten keskiarvo oli 4,81 asteikolla 1-5 niin, että 1 on huonoin ja 5 paras.



Kuvio 9: Kuinka vasun tekemiseen osallistuttiin?

Henkilöstöä motivoitiin lukemaan itsenäisesti uutta valtakunnallista vasua. Oppimisprosessin yhtenä tärkeänä asiana osana on se, että lukee itsenäisesti ja sisäistää tekstiä rauhassa. Kuviossa 8 kerrotaan miten henkilöstö osallistui vasun tekemiseen. Tekemiseen osallistuttiin yhteensä 16 eri tavalla. Keskiarvollisesti yksi vastaaja oli osallistunut 7.33 eri tekemiseen. Hajonta osallistumisessa oli 3-11 välillä. Kuukausittaiset kysymykset pakottivat lukemaan ja tutustumaan valtakunnallisen suunnitelman teksteihin. Tulosten mukaan kuukausittaisiin kysymyksiin vastasi 85,5 prosenttia vastaajista. Avoimissa kentissä nostettiin esille, että kuukausittaiset kysymykset herättivät keskustelua ja saivat tutustumaan valtakunnalliseen vasuun. Keskustelun ja tietoisuuden heräämisen myötä vaikutukset olivat siirtyneet myös käytäntöön. Kehittämisen kohteena henkilöstö toi esille kiireen ja resurssien puutteen. Kuukausittaisia kysymyksiä käsiteltiin pääasiassa tiimipalavereissa. Yksiköiltä tuli 100 prosenttisesti vastaukset kuukausittaisiin kysymyksiin, joten johtajat ja henkilöstö olivat hyvin sitoutuneita hankkeeseen.

Tiedon keruuna kuukausittaiset kysymykset toimivat hyvin. Aihe pysyi käsittelyssä ja läsnä pidemmän aikavälin. Kyselyn avoimissa vastauksista asiaa oli nostettu esille: ”Toiminta on ollut pitkäjänteistä ja suunnitelmallista”. Kuukausittaiset kysymykset olivat teemoiteltu valtakunnallisen vasun luonnoksen pohjalta. Projektiryhmä teemoitteli vastauksia niistä nousseiden painopistealueiden mukaan. Vastauksista huomattiin, että henkilöstö oli herkästi lähtenyt

kuvaamaan nykytilannetta, jolloin nostimme nykytilanteesta hyviä käytäntöjä yhteisiksi käytänteiksi. Toiveena oli myös keskustelun innovatiivisuus, jolloin vastauksista olisi saanut uusia suuntalinjauksia tulevaisuuteen. Tämä jäi kuitenkin kapeaksi. Vastauksista huomasi myös, että tulevaisuuteen suunnattu ajattelu oli usein vaikeaa. Vastaukset käsittelivät tätä hetkeä, sitä mitä nyt tapahtuu tai kuinka nyt toimitaan vaikka yritimme haastaa henkilöstöä miettimään, miten uudessa asiakirjassa halutaan toimittavan. Henkilöstön kyselyn avoimissa vastauksissa olikin kommentti tähän liittyen: ”Vastatessa oli välillä vaikea tietää, mitä painottaa: se miten on toiminut, mitkä ovat olleet käytännössä hyviä ja toimivia juttuja vai sitä, mikä olisi tavoite uudessa vasussa.”

7.1 Projektiin liittyviä tuloksia

Projektin selkeänä haasteena ja osallistavia menetelmiä vaikeuttavana asiana oli kiire. Aikataulu tiedettiin valmiiksi kiireelliseksi, mutta asiaa lähdettiin tekemään koko henkilöstön kanssa, koska se nähtiin niin tärkeäksi. Yksi merkittävä asia oli myös valtakunnallisen vasun lukeminen ja asioiden peilaaminen siihen. Aikataulu piti henkilöstön osalta aika hyvin, muutama asia siirrettiin eteenpäin käsiteltäväksi. Yhteistyökumppaneiden osalta karsittiin alkupe räisiä suunnitelmia. Hankkeen aikana kertyi runsaasti materiaalia käytettäväksi ja sen materiaalin läpikäymiseen tarvittiin aikaa. Yksiköissä materiaalia oli tiivistetty vasu-vastaavaan toimesta, mutta siitä huolimatta johonkin kysymykseen saattoi olla 20 sivua vastaustekstiä. Avoimissa vastauksissa tuli esille, että vasu vastaavan työmäärä oli ollut suuri. Vastauksien koostamiseen oli mennyt paljon aikaa ja siihen olisi toivottu resursseja. Useissa avoimissa vastauksissa tuotiin esiin sitä kuinka hankkeeseen olisi haluttu enemmän aikaa ja mahdollisuutta perehtyä siihen myös lapsiryhmän ulkopuolella.

Projektin aikana tuli esille, että haasteena ja vahvuutena on ollut yksiköiden erilaisuus. Erilaisuus on noussut esille esimerkiksi siinä, että yksikössä henkilökunta on kolmessa eri paikassa, yksiköt ovat eri kokoisia ja henkilöstö on eri vaiheissa tiedoissa, taidoissa ja oppimisessa. Kunnassa on kaksi yksikköä, joissa on vuorohoitoa ja se tuo ihan erilaisen näkemyksen asioihin, kun henkilöstöä ei saa kuin kaksi kertaa vuodessa kehittämispäivässä samaan aikaan koon.

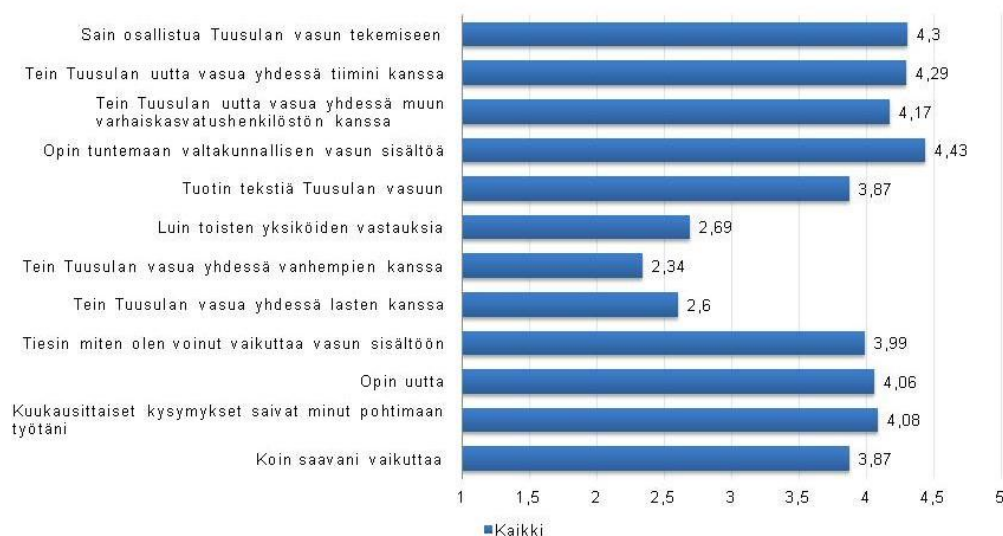
Projektiryhmän teettämä yksikön johtajien kvalitatiivisen alkukyselyn vastausprosentti oli 100 prosenttia. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa alkutilannetta projektiryhmälle ja varhaiskasvatussyksikön johtajalle. Johtajien alkukyselyssä projektiryhmää halusi varmistaa, että kaikki yksiköt olivat tehneet suunnitelman kehittämistoiminnan läpi viemiseksi. Johtajien alkukyselyn vastauksissa tuli ilmi, että lakia oli käsitelty kesäkuun kehittämispäivässä ja sieltä oli nostettu asioita esille. Osaa asioista oli käsitelty siinä tilanteessa learning cafe menetelmällä

tai niille oli tehty suunnitelma niiden käsittelemiseksi. Suunnitelmissa oli esimerkiksi lastentarhanopettajan parityöskentelyä ja pienryhmätyöskentelyä. Kehittämiskohteeksi yleisimmin nousi lasten osallisuus ja vuorovaikutustaidot. Muutamia kommentteja vastauksista poimin; ”Tähän mennessä henkilöstöä on informoitu vahvasti vasu työskentelystä alkaneella toimintakaudella” ja ”Lain 10 tavoite kohtaa on jaettu seinätauluiksi yksiköihin”.

Projektiryhmän teettämän johtajien kyselyn useissa vastauksissa nostettiin tärkeäksi asiaksi aikataulutukset sekä se, että aihetta pidetään yllä jatkuvasti. Johtajat pohtivat kuukausittaisten kysymysten käsittelyssä yksiköissä mm. asian lisäämistä palaveripohjiin, muistilapputekniikoita ja tiimien sekoittamista niin, että keskustelu käydään johtajan johdolla yhtenä aamupäivänä kaikkien yksikön työntekijöiden kanssa ja siitä kirjoitetaan kooste. Johtajien kokouksessa käytiin myös kriittistä keskustelua, siitä onko muistilapputekniikka hyvä, kun siinä ei synny keskustelua. Kriittistä keskustelua syntyi myös ammattiryhmien kuten lastenhoitajien tai opettajapalaverien käyttämisestä hankkeesta tästä samaisesta syystä. Hankkeeseen osallistuivat myös kunnalliset perhepäivähoitajat, vaikka heidät oli rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

7.2 Osallistavien menetelmien toteutuminen

Opinnäytetyön kyselyn vastauksien mukaan henkilöstö oli osallistunut vasun tekemiseen kuudellatoista (16) eri tavalla (Kuvio 10). Avoimessa kentässä monipuolisuutta oli tuotu esiin: ”Vasua on työstetty erilaisin menetelmin. Pohdittu yhdessä tiimeissä, pedagogisissa palaverissa, työilloissa sekä lauantain koulutuspäivänä. Tämä on avannut silmiä omaan työhön sekä siihen suuntaan, mihin varhaiskasvatus on menossa. Tämä on antanut uusia ajatuksia ja uusia työmenetelmiä omaan työhön”. Opinnäytetyössä lähdettiin tarkastelemaan sitä, miten henkilöstö osallistui kuntavasun tekemiseen ja miten he sen kokivat. Kyselyn tuloksista voisi todeta, että henkilöstö osallistui monipuolisilla menetelmillä ja pitkäjänteisesti kuntavasun tekemiseen. Henkilökunta koki kehittämistoiminnan sitouttavaksi, sen tekemisessä opittiin uutta ja projektista oli hyötyä omassa työssä. Projektissa koettiin, että saatiin vaikuttaa kuntavasun sisältöön, vasua tehtiin yhdessä ja opittiin tuntemaan valtakunnallisen vasun sisältöä. Kuviossa 9 on esitelty opinnäytetyön kyselyn tuloksia osallistumisesta sekä osallisuuden kokemuksesta.



Kuvio 10: Kyselyn kooste osallisuuden kokemuksesta

Valtakunnallisen vasun kaksi tärkeintä ajatusta ovat osallisuus ja toimintaympäristö. Osallistavista menetelmistä puhuttiin, niitä arvioitiin, jaettiin ideoita ja niiden käyttöä harjoiteltiin yhdessä. Johtajille käytössä oli tietopaketteja erilaisten osallistavien menetelmien käyttämiseen. Ennen henkilöstön vasu koulutuspäivää harjoiteltiin kahden erilaisen työpajan voimilta tuntuu olla työntekijänä pajassa, mikä toimii ja mikä ei. Kokeiltiin työpajan aikana kolme eri tyyliä kirjata tehtäviä ylös; tietokoneella, fläpillä niin, että näkee toisten vastaukset ja fläpillä niin, että ei näe toisten vastauksia. Harjoitustyöpajassa käytettiin videota virittämään tunnelmaa ja huomasimme sen käytössä paljon haasteita riippuen siitä mitä tarkoitus videolle annetaan. Henkilöstön koulutuspäivän työpajan vetäjille annettiin vapaat kädet toteuttaa työpaja omalla osallistavalla tyyllillä, jotta työpajoista tulisi monipuolisia.

Opinnäytetyön kyselyssä ja keskusteluissa lauantaikoulutuspäivän palaute oli kaikin puolin hyvää. Koko varhaiskasvatuksen väestä koulutuspäivään osallistui n.75 prosenttia. Luento oli pitkä ja raskas, mutta asiantunteva ja opettavainen. Projektiryhmä mietti jälkeenpäin kuinka luento olisi voinut helpottaa, mutta tauon pitäminen olisi vienyt luennoitsijan tärkeää aikaa ja isolle väelle parin minuutin tauko ei olisi riittänyt. Työpajatyypillisestä työskentelystä työkättiin kovasti. Ennakkoon kuullun palautteen perusteella henkilöstö jännitti sitä, että työpajoissa joutuu erilleen oman yksikön henkilöstöstä tai mitä siellä tapahtuu. Kuitenkin palautteessa kaikkien eniten oli tykätty siitä, että sai keskustella toisten yksiköiden työntekijöiden kanssa ja kuulla erilaisia näkemyksiä ja toimintatapoja. Itse pajoja vetäessäni huomasin, että parhaimmat keskustelut syntyivät sellaisissa pajoissa joissa henkilöstö ei tuntenut toisiaan.

Kyselyyn vastaajista 80,7 prosenttia oli osallistunut lauantapäivän luento osioon ja 74,7 prosenttia lauantapäivän työpajoihin. ”Lauantaikoulutuspäivän anti oli hyvä. Oli kiva miettiä muiden talojen kasvattajien kanssa vasu-asioista. Oppi uusia näkökantoja asioille”. Lukiessani pajojen vastauksia projektiryhmässä huomasin selkeän eron siinä oliko vastaukset kirjoitettu ennen luentoa olevissa pajoissa vai luennon jälkeisissä pajoissa. Tästä voisi siis päätellä, että luennolla oli ajatuksia herättäviä merkitys.

Projektiryhmä käytti vastauksien kokoamiseen ja työryhmän julkisena tilana kunnan sisäistä verkkoviestintäkanavaa Kaikua. Kaiku oli ollut käytössä noin vuoden verran ja se oli henkilöstölle vielä aika uusia asia. Tarkoitus oli, että henkilöstö oppisi käyttämään Kaikua, etsimään sieltä tietoa ja huomaamaan, että Kaikun kautta voidaan pitää yhteyttä esimerkiksi eri yksiköiden välillä tarvittaessa. Kaikua käytti pääsääntöisesti talon vasu-vastaava, kun hän vei sinne tietoa, mutta joissain yksiköissä oli jaettu vastuuta vastauksien viemisestä jolloin useampi henkilö oppi. Kaikussa oli mahdollisuus lukea kaikkien talojen vastaukset ja siellä oli käytössä kaikki kehittämishankkeeseen liittyvät materiaalit. Opinnäytetyön avoimissa vastauksissa tuotiin esiin sitä, kuinka Kaikua oli opittu käyttämään ja työtila toimi tämän tyyppiseen tiedottamiseen hyvin. Vastauksissa näkyi myös, että Kaikun vasu-työtilassa oli osallistuttu vain vähän, eikä toisten yksiköiden vastauksia käyty lukemassa.

Opinnäytetyön avoimien kysymysten vastauksista poimittu: ”Projektin lähtökohta eli valtakunnallinen vasu on hyvä, lämmin, lasta kuunteleva, vanhempia arvostava ja paljon henkilökunnalta vaativa - se ei saa jäädä kauniita sanoja sisältäväksi utopiaksi, vaan sen tulee olla arjen opas, konkreettinen työkalu, peili ja vastaus siihen, mitä minulta ja tiimiltäni tässä työssä odotetaan. Toivon sen toteutumiseksi riittävät resurssit ja arvostavat asenteet niin työntekijätasolla kuin kuntatasolla”. ”Toivottavasti projektin suunnitelmallisuus kantaa loppuun asti ja saamme kuntavasun käyttöön oikeassa aikataulussa. Onhan olemassa strategia, kuinka muutokseen vastataan?”

8 Pohdinta

Sosiokonstruktiivista oppimiskäsitystä päästiin hyvin hyödyntämän projektin monessa eri vaiheessa. Valtakunnallisen vasun tekstiä luettiin ja keskustelua käytiin tiimi ja yksikkö tasolla sekä koulutuspäivässä. Uskon, että keskustelun kautta pystyi sisäistämään ja ymmärtämään valtakunnallisen vasun sisältöä ja ajatusta. Tiimityössä keskustelun tärkeys on erityisen suuri, koska koko tiimin täytyisi pystyä sisäistämään ajatus ja sitoutumaan toimintaan. Hankkeeseen mukaan lähtiessä tarkoituksena oli tehdä kuntavasu Tuusulaan. Projektin edetessä huomasin, että valtakunnallinen vasu on niin yksityiskohtainen käytännön opas, että sen ymmärtäminen on tärkeämpää. Valtakunnallisen vasun määräävyys toi henkilöstössä vastarintaa, mutta se haluttiin tuoda esiin nimenomaan sillä sanalla, jotta ymmärrettäisiin sen merkitys. Useamman kerran kun määräävyys tuli esiin monessa eri vaiheessa niin suurimmalla osalla sen merkitys alkoi korostua. Hankkeessa projektiryhmä loi oppimiselle mahdollisuuksia, mutta myös henkilöltä vaadittiin omaa aktiivisuutta ja vastuuta tehdä tehtäviä.

Pohdittaessa osallistamista, osallistumista ja osallisuutta asia ei olekaan niin yksikertainen. Projektiryhmä osallisti henkilöstöä mukaan. Tällöin henkilöstön osallistuminen ei perustunut heidän omaan haluunsa vaan heidät oli pakotettu osallistumaan. Itse en usko, että täysin vapaaehtoisella toiminnalla olisimme päässeet siihen tulokseen, että olisimme voineet varmistaa kaikkien tuntevan määräävää asiakirjaa. Henkilöstö osallistui sosiaalisesti, toiminnallisesti ja niin, että heille annettiin mahdollisuus yhteisten asioiden hoitamisen onnistumiselle. Projekti antoi myös mahdollisuuden osallisuuden kokemukseen henkilöstölle, jotka olivat lähtökohtaisesti omakohtaisesta halusta sitoutuneet vaikuttaa asioiden kulkuun ja ottaneet vastuuta projektista. Ainakin kyselyyn vastanneet olivat kokeneet osallisuutta ja vaikuttamisen mahdollisuutta. Heillä oli mahdollisuus tuoda omaan näkemystään esiin ja tuottaa ihan suoraan tekstiä tulevan paikallisen suunnitelma sisällöksi. Mielenkiintoista olisi ollut kuulla niiden vastaamatta jättäneiden kokemuksia osallisuudesta. Jättivätkö he vastaamatta siksi, että eivät kokeneet osallisuutta? Osallisuuden kokemukseen voi vaikuttaa jo sekin, että kokee, että on ollut mahdollisuus vaikuttaa vaikka ei itse olisi aktiivisesti osallistunutkaan. Projektiryhmän kokeminen läheiseksi olisi voinut tuoda lisää osallisuuden kokemusta, koska olisi voinut helpommin lähestyä suoraan projektiryhmää omassa asiassa. Vanhemmille lähetetty kysely taas lähti siitä ajatuksesta, että vanhemmilla oli mahdollisuus osallistua omasta vapaasta halustaan. Osallistaminen on mahdollisuuksien tarjoamista ja osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä. Kysymys on myös siitä, että ne joita asia koskee, ovat oikeutettuja osallistumaan. Koen, että tässä projektissa tämä ajatus toteutui. Osallisuuden portaillakin pääsimme monessa kohtaa korkealle tasolle.

Kyselyn perusteella vasu projekti oli henkilöstön tiedossa ja projektin tarkoitus ymmärrettiin. Projektiryhmä jäi kuitenkin kasvottomaksi ja etäiseksi. Projektin alussa henkilöstöä olisi voitu vaikka lähestyä tervehdysvideolla tai projektiryhmä olisi voitu esitellä Kaikun sivuilla tai kunnan julkisilla nettisivuilla kasvokuvilla, jolloin nimet olisivat saaneet kasvot. Tällöin projektiryhmä olisi voitu kokea läheisemmäksi tai heihin olisi voinut olla henkilökohtaisemmin yhteydessä. Osallisuuden kokemuksen ja osallistumisen mahdollisuuden takia tällä olisi ollut merkitystä. Henkilöstö olisi voinut lähestyä projektiryhmän jäseniä oma aloitteisesti.

Projektiryhmä olisi voinut tehdä selkeämmän aikataulutuksen henkilöstön nähtäväksi. Projektilla oli aikataulu, joka oli nähtävissä Kaikussa. Projektisuunnitelman aikataulu oli kuitenkin tehty projektiryhmää varten. Henkilöstölle nähtävissä oleva aikataulu olisi varmasti selkeyttänyt jatkumoa tasalaatuisemmin. Projektilta puuttui selkeästi sovittu viestintävastaava, joka olisi voinut suunnitelmallisemmin miettiä mitkä viestit suunnataan koko henkilöstölle, mitkä vasu vastaaville ja mitkä johtajille. Paikallislehtien käyttäminen projektin markkinoinnissa olisi saattanut antaa ansaittua kiitosta henkilöstölle.

Projektiryhmä oli työhönsä erinomaisesti sitoutunut. Projektiryhmän jäsenet hoitivat annetut tehtävät, ideoivat ja olivat läsnä palaverissa. Projektiryhmä muokkasi aikatauluja tilanteen mukaan. Projektiryhmä pystyi arvioimaan omaa työskentelyään ja muuttamaan sitä tarvittaessa. Ensimmäisen kuukausittaisen kysymyksen jälkeen projektiryhmä muokkasi tehtävänantoa ja tehtävän vastaussivuja, jotta vastausten käsitteleminen oli helpompaa, koska huomattiin, että vastauksien käsittely oli liian työlästä. Projektin päätyttyä projektiryhmä arvioi projektia ja sen onnistumista Tuike projektimallin mukaisesti. Projektiryhmä käytti pelkästään projektiryhmän kokouksiin aikaa vähän yli 500 tuntia. Oma osuuteni tästä lukemasta oli 90 tuntia. Näiden tuntien lisäksi tehtiin valmistelevia töitä tapaamisia varten, koostettiin tekstiä asiakirjaa varten ja kirjoitettiin tekstiä, sekä osallistuttiin kokouksiin joissa käsiteltiin asiaan muiden tahojen kanssa. Tuntimäärät ovat isoja siihen nähden, että kaikki tämä työ on tärkeää, mutta se tehtiin oman työn ohella, jolloin se on jostain muusta työajasta pois.

Projektin alkuvaiheessa koin, että pysyin mukana projektin kaikissa kohdissa, mutta sen edessä hanke lähti verkostoitumaan, leviämään ja ”elämään itse”. Ihan kaikista vaiheista tai siitä, miten ja missä työryhmissä asiaa on käsitelty, en edes tiedä. Tästä syystä rajaaminen vain osallisuuteen ja henkilöstöön oli hyvä asia. Mielestäni yhtenä tärkeänä asiana ja onnistumisena projektissa oli osallistavien menetelmien opettaminen johtajille ja varajohtajille. Parhaiten asioita oppii, kun itse tekee niitä samalla lailla kuin on tarkoitus opettaa.

Vastauksissa lastentarhanopettajien vastausprosentti oli suurin, joka oli selkeästi hyvä asia, koska niin sen pitääkin olla. Tämä koettiin projektiryhmässä hyväksi asiaksi ja kertoi siitä,

että opettajan rooli tiimissä vasun vetäjänä oli noussut. Vastauksissa vähiten vastauksia oli tullut ryhmäavustajilta ja henkilökohtaisilta avustajilta. Henkilökohtaisen avustajan työnkuva voi olla avustettavan mukaan niin erityinen, ettei avustaja ole nähnyt vasuprojektia tärkeäksi. Ryhmäavustajien huomioiminen myöhemmin on tärkeää. Avustajien tapaamisessa vasua oli käsitelty, mutta siitä huolimatta vain 12 prosenttia koki avustajien tapaamisessa osallistuneensa vasun tekemiseen. Mietin olivatko avustajat mieltäneet käsitellyt asiat vasun sisällöiksi. Varhaiskasvatustyöryhmien johtajilta oli vastauksia vain kolme kappaletta, joka oli todella vähän. Olivatko he mieltäneet itsensä projektin kyselyn ulkopuolelle? Heidän näkemyksensä avoimissa vastauksissa olisi kuitenkin ollut tarvittava lisä. Likertin asteikko ja kysely toimi hyvin tässä tilanteessa. Kyselyssä huomasin kuitenkin, että kohtaa kolme ei samaa eikä eri mieltä ei ollut ymmärretty oikein vaan mielletty vastaukset janana ykkösestä viitoseen.

Tein syksyn 2016 vanhempainiltaan kaikille yksiköille yhteisen PowerPointin. Tämän tyyppinen työskentely tasaa laatua, koska kaikki vanhemmat saavat saman informaation samasta asiasta. Osaamisen hyödyntäminen yhteiseen käyttöön on myös tehokasta työskentelyä niin ajallisesti kuin taloudellisestikin. Tämän tyyppistä työskentelyä tarvitaan lisää tulevaisuudessa sekä kuntatasolla että kuntien välisessä yhteistyössä. Vasu prosessissa jokainen kunta teki omat ratkaisut ja suunnitelmat toteuttamisesta, mutta kokemuksia jaettiin yhdessä. Miksei kuitenkin projektisuunnitelmia olisi voinut tehdä myös yhdessä, jolloin olisi säästetty kaikkien resursseja ja saatu aikaan hyvää verkostojohtamista.

Henkilöstön koulutuspäivästä kysyttiin palautetta kokonaisuudessaan. Palaute toteutettiin ovelta tehdyllä kyselyllä henkilöstön lähtiessä kotiin. Palautetta tuli vähän. Saatu palaute ei tukenut koulutuspäivän kokonaisuutta. Projektiryhmä oli kuitenkin päätenyt tähän ratkaisuun sähköisen kyselyn sijaan, joka olisi lähetetty jälkikäteen. Kasvan ja liikun työpajassa kysyttiin palautetta heti työpajan jälkeen. Palautteissa luki mm. ”Loistava tapa oppia uutta ja kehittyä”, ”Kiva kun sai osallistua myös fyysisesti”, ”Työpajat hyviä, kiva joutua tekemään itse. Sai myös uusia näkökulmia uusilta ihmisiltä”. Jälkikäteen ajateltuna olisi voinut kerätä palautetta molemmilla tavoilla.

Projektissa osallistavien menetelmien kysely tehtiin projektin loppuvaiheessa. Tämä on syytä ottaa huomioon tuloksissa. Tuloksissa henkilöstö ei vielä tunne lopullista kuntavasua eli ei ole tiedossa, kokevatko he vielä siinäkin vaiheessa tullessa kuulluiksi. Kyselyä tehdessä projekti oli kestänyt 10 kuukautta. Osassa vastauksissa voi näkyä esimerkiksi se, että ei muistettu edellisen kesän kehittämispäivän sisältöä tai sen aikana ei vielä mielletty kehittämispäivää osaksi projektia. Työntekijän määräaikaisuus on voinut alkaa vasta elokuussa 2016 tai myöhemmin. Tässä vaiheessa toteutettu kysely mahdollisti kuitenkin vielä palautteiden huomioimisen osana tätä projektia ja palautteen käyttöönoton suunnitelman tekemisessä.

Tulevaisuudessa kokonaisuuden näkyväksi tekeminen on tärkeää. Varhaiskasvatuksessa on monia eri projekteja ja päällekkäisyyksiä ja henkilöstö voi väsyä jatkuvaan raportointiin ja lisätyöhön. Sen kokonaisuuden ymmärtäminen, että kaikki tarjolla olevat koulutukset ja projektit tukevat uutta valtakunnallista vasua eivätkä ole toisistaan erillisiä asioita olisi tärkeää. Opinnäytetyön henkilöstön kyselyssä ulkoisiin ja sisäisiin koulutuksiin osallistumisen osuus oli todella pientä. Itse ajattelen niin, että niitä ei nähty osaksi prosessia vaan erillisiksi koulutuksiksi. Lauantaikoulutuspäivä nähtiin osaksi projektia, kun se oli nimenomaan siihen asiaan nimetty ja markkinoitu. Opinnäytetyön palautteissa nähtiin hyväksi nimenomaan toiminnalliset ja pitkäkestoiset hankkeet jotka mahdollistivat vuoropuhelun sekä oman yksikön sisällä että yksiköiden välillä. Tässä näen ison haasteen. Millaisin ratkaisuin saisimme lisättyä keskustelua niin, ettei se aika ole lapsilta pois. Toisaalta henkilöstä ei voida myöskään liikaa rasittaa lapsiryhmän ja normaalin työajan ulkopuolisella työajan lisäämisellä.

Palautteissa tuli ilmi kiire ja kaikkien mukaan saaminen. Kuntapuolella näen ongelmana resurssien puutteen. Lapset tarvitsevat henkilöstöä ryhmissä työaikana ja esimerkiksi sijaisresurssia ei ole käytettävissä. Työn organisoinnilla voidaan kuitenkin jonkun verran auttaa asiaa. Tiimipalavereiden ollessa ennalta suunniteltuja esimerkiksi niin, että viikolla 1 tehdään vasua, viikolla 2 suunnitellaan toimintaa ja viikolla 3 puhutaan lasten asioista, saadaan työn organisoinnilla aikaa kehittämislle. Henkilöstön pitäisi nähdä myös oma vastuunsa oppimisesta. Työnantaja ei voi opettaa kaikkea tietoa, vaan oppiakseen henkilöstön pitää olla myös itse aktiivinen, käydä keskustelua ja reflektoida omaa oppimista. Toisaalta pitää hyväksyä sekin, että kaikkia ei voi saada mukaan ja osalle riittää minitaso, henkilöstö on eri vaiheissa ja eri elämäntilanteissa. Keväällä haastatellessani uusi työntekijöistä töihin syksyille 2017 huomasin, että Tuusulan kunnan työntekijät olivat valtakunnallisen vasun sisällöstä paremmin tietoisia ja palkatessani arvostin valtakunnallisen vasun tuntemusta.

Kaikun käyttäminen projektissa oli hyvä ja toimiva asia. Uutena järjestelmänä se tuli tutuksi monipuolisuudellaan. Tässä projektissa Kaikun käyttäminen jäi kuitenkin vasuvastaavien varaan. Vastauksista kävi ilmi, että tuloksia ja toisten vastauksia ei käyty lukemassa Kaikussa laajemmin. Vastauksista olisi voinut tehdä koosteita henkilöstölle luettavaksi lisäksi esimerkiksi sähköpostilla, jolloin olisi saatu ja annettu vastavuoroisemmin palautetta takaisin siitä, millaisia asioita kentältä nousi. Vasu-vastaavan tehtävänä oli koota vastaukset ja viedä ne Kaikuun saattoi olla syy sille, että Kaikun käyttäminen laajemmin oli jäänyt vähäisemmäksi.

Opinnäytetyön kyselyn tulokset esiteltiin varhaiskasvatuksen johtoryhmälle ja niistä tehtiin yhteenveto ja kiittävä tiedote henkilöstölle. Henkilöstön vastauksissa tuli ilmi uuden kuntavasun valmistuttua muutokseen sitoutumisen tärkeys. Tässä projektissa keskityimme vasun tekemiseen, mutta tarvitsemme suunnitelman tulevan toimintatavan ja identiteetin vahvis-

tamiseen, opetteluun ja tukemiseen. Näen tässä asiassa ison roolin yksiköiden johtajilla, jotka innostavat, tukevat ja luovat mahdollisuuksia asioiden muuttumiseen. Johtajien oma osaaminen ja sitoutuminen motivoivat myös henkilöstöä.

Henkilöstölle tehdyn kyselyn perusteella kuntavasun käsittelyn kokemus tässä projektissa vanhempien ja lasten kanssa jäi vähäiseksi. Projektiryhmä teetti sähköisen kyselyn suoraan huoltajille. Huoltajien vastauksista tehtiin henkilöstölle kooste, joka oli hyvä asia. Uusi vasu painottaa huoltajien ja lasten osallisuuden ja vaikuttamisen mahdollisuutta, joten syksyllä 2017 on aika henkilöstön aika alkaa tehdä yhteistyötä uutta kuntavasua käyttöön ottamalla ja arvioimalla sen sisältöä yhteistyössä heidän kanssaan. Kuntavasun käyttöönottamisessa olisi hyvä huomioida miten henkilöstö käsittelee kuntavasua vanhempien kanssa syksyn 2017 vanhempainilloissa ja miten kuntavasua tehdään näkyväksi myös lapsille.

Lähteet

- Atjonen, P. 2015. Kehittävä arviointi kasvatusalalla. Suomen yliopistopaino Oy: Tampere.
- Costiander, K. & Kola-Torvinen P. 2015. Uudistuvat varhaiskasvatussuunnitelmat. Missä mennään, varhaiskasvatus. Aluehallintaviraston koulutustilaisuus 14.4.2015.
- Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. 6-8.painos. Tummavuoren kirjapaino Oy: Vantaa.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Bookwell oy: Juva.
- Kauppila, R. 2007. Ihmisen tapa oppia. Johdatus sosiokonstruktiiviseen oppimiskäsitykseen. Ps-kustannus: Jyväskylä.
- Kotter, J. 2006. Our Iceberg is Melting. Panmacmillan: London.
- Kotter, J. Muutos vaatii johtajuutta. Rastor oy.
- Koski, A & Vakkala H. 2007. Oikealla polulla. Muutosjohtaminen ja tuloksellisuuden arviointi seutuyhteistyössä. Lapin yliopisto. työsuojelurahasto. Suomen kuntaliitto. Verkkojulkaisu: Helsinki.
- Laamanen, K., Räsänen, T. & Juutilainen, A. Innostava uudistuminen - Kestävä kasvu. Grano oy: Tampere.
- Ojala, M. 1993. Varhaiskasvatuksen perusteita ja haasteita. Gummerus kirjapaino: Jyväskylä.
- Opetushallitus. 2016. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet.
- Parrila, S.& Fonsen, E. Pedagogisen johtamisen prosessi. Teoksessa Parrila.S. & Fonsen, E. (Toim.) 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtaminen. Käsikirja käytännön työhön. PS-kustannut: Juva.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Taletum: Helsinki.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Ws Bookswell: Juva.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita: Helsinki.
- Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta : näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampereen yliopisto.
- Tuominen, K. 2010. Lean- Tehoa ja laatua muutoksen johtamiseen. WS bookwell oy: Jyväskylä.
- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA 5/2015
- Mahkonen, S. 2015. Varhaiskasvatuslaki. Bookwell oy: Porvoo.
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Kauppakamari oy: Helsinki.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Fin lectura: Helsinki

Viirkorpi, P. 2000. Onnistunut projekti. Opas kunta-alan projektityöskentelyyn. Suomen kuntaliitto: Helsinki.

Sähköiset lähteet:

Alila, K., Eskelinen, M., Estola, E., Kahiluoto, T., Kinos, J., Pekuri, H-M., Polvinen, M., Laaksonen, R. & Lamberg, K. 2014. Varhaiskasvatuksen historia, nykytila ja kehittämisen suuntalinjat. Tausta-aineisto varhaiskasvatusta koskevaa lainsäädäntöä valmistelevalle työryhmälle tueksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:12 <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2014/liitteet/tr12.pdf?lang=fi>

Arnstein, S. A Ladder of Citizen Participation. Viitattu 17.1.2017.
<http://lithgow-schmidt.dk/sherry-arnstein/ladder-of-citizen-participation.html>

Jelli. Järjestötietopalvelu. Osallisuus.
<http://www.jelli.fi/osallisuus/osallisuusaineistoa/osallisuus-sanasto/>. Viitattu 21.4.2017.

Kuumakunnat. www.kuuma.fi Viitattu 30.12.2016

Opetus ja kulttuuriministeriö. <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/varhaiskasvatus/?lang=fi>
Viitattu 28.10.2016

Peltomaa, H. Kognitiivinen psykologia. Nykyinen oppimiskäsitys. Viitattu 25.2.2017.
<http://www.opinto.net/web/parser.php?action=tulosta&sec=psyk&page=kogni-003>

Säkkinen, S. & Kuoppala, T. 2014. Lasten päivähoidon 2014. Terveystieteiden tutkimuskeskus Helsinki. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129632/Tr28_15.pdf?sequence=5

Varhaiskasvatuksen lainsäädäntö. http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/lainsaadanto/varhaiskasvatus. Viitattu 23.4.2017.

Muut lähteet:

Tuusulan kunnan sisäinen intra. Kaiku.

Rasmus, U. 2017. Coaching koulutus 30-31.1.2017. Kerava.

Kuviot

Kuvio 1: Vasu projektin muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot. (Mukaillen lähde: Ponteva 2010, 25.)	11
Kuvio 2: Osallisuuden portaat (Lähde mukaillen: Armstein 1969.)	20
Kuvio 3: Varhaiskasvatussuunnitelman tasot ja ohjaavuus (Opetushallitus 2016).....	28
Kuvio 4: Kehittämistoiminnan kokonaisuus ja opinnäytetyön rajaaminen	32
Kuvio 5: Tuusulan vasu projektiryhmän ohjaavuus ja verkosto.....	34
Kuvio 6: Projektin aikataulu	40
Kuvio 7: Pellavan varhaiskasvatustuokseksen lain 10 kohdan käsittelyä kesäkuun kehittämissäpäivässä.....	46
Kuvio 8: Tulokset projektista kokonaisuutena	52
Kuvio 9: Kuinka vasun tekemiseen osallistuttiin?	53
Kuvio 10: Kyselyn tuloksien kooste osallisuuden kokemuksesta	56

Taulukot

Taulukko 1: Kehittämistoiminnan aikataulu	42
Taulukko 2: Työpajavaihtoehdot henkilöstön vasu koulutuspäivässä.....	48

Liitteet

Liite 1: Lain 10 kohtaa	68
Liite 2: Videoiden Internet osoitteet	69
Liite 3: Kuukausittaiset kysymykset	70
Liite 4: Kyselyn saatekirje	71
Liite 5: Kysely henkilöstölle	72
Liite 7: Tutkimuslupa.....	77

Liite 1: Lain 10 kohtaa

Varhaiskasvatuksen tavoitteet uudistetaan

Uudistettu 2 a §, 1-10 kohtaa, ”..varhaiskasvatuksen tavoitteena on

- 1) edistää jokaisen lapsen iän ja kehityksen mukaista kokonaisvaltaista kasvua, *kehitystä*, terveyttä ja hyvinvointia;
- 2) tukea lapsen oppimisen edellytyksiä ja edistää elinikäistä oppimista ja koulutuksellisen tasa-arvon toteuttamista;
- 3) toteuttaa lapsen leikkiin, liikkumiseen, taiteisiin ja kulttuuriperintöön perustuvaa monipuolista pedagogista toimintaa ja mahdollistaa myönteiset oppimiskokemukset;
- 4) varmistaa kehittävä, oppimista edistävä, terveellinen ja turvallinen varhaiskasvatusympäristö;
- 5) turvata lasta kunnioittava toimintatapa ja mahdollisimman pysyvät vuorovaikutussuhteet lasten ja varhaiskasvatushenkilöstön välillä;

Opetus- ja kulttuuriministeriö
Undervisnings- och kulturministeriet

Varhaiskasvatuksen tavoitteet

- 6) antaa kaikille lapsille yhdenvertaiset mahdollisuudet varhaiskasvatukseen, edistää sukupuolten tasa-arvoa sekä antaa valmiuksia ymmärtää ja kunnioittaa yleistä kulttuuriperinnettä sekä kunkin kielellistä, kulttuurista, uskonnollista ja katsomuksellista taustaa;
- 7) tunnistaa lapsen yksilöllisen tuen tarve ja järjestää tarkoituksenmukaista tukea varhaiskasvatuksessa tarpeen ilmetyä tarvittaessa monialaisessa yhteistyössä;
- 8) kehittää lapsen yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, edistää lapsen toimimista vertaisryhmässä sekä ohjata eettisesti vastuulliseen ja kestävään toimintaan, toisten ihmisten kunnioittamiseen ja yhteiskunnan jäsenyyteen;
- 9) varmistaa lapsen mahdollisuus osallistua ja saada vaikuttaa itseään koskeviin asioihin;
- 10) toimia yhdessä lapsen sekä lapsen vanhemman tai muun huoltajan kanssa lapsen tasapainoisen kehityksen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin parhaaksi sekä tukea lapsen vanhempaa tai muuta huoltajaa kasvatustyössä.”

Opetus- ja kulttuuriministeriö
Undervisnings- och kulturministeriet

Liite 2: Videoiden Internet osoitteet

Video henkilöstön Vasu-koulutuspäivästä

<https://www.youtube.com/watch?v=IF7FA3zVinU>

Video vanhempien kyselyyn

<https://www.youtube.com/watch?v=aq6-1TUQhJ8&feature=youtu.be>

Liite 3: Kuukausittaiset kysymykset

Kysymykset yksiköiden vasu-työskentelyyn. Ohje: Lukekaa kyseessä olevat kohdat valtakunnallisesta varhaiskasvatussuunnitelmasta. Keskustelkaa alla olevat kysymykset omassa tiimissä/yksikössä. Vasu-vastaava kokoaa vastaukset ja kirjaa yksikön koonnin kysymysten alapuolelle varattuun tilaan yksikön nimellä varustettuna elokuun loppuun mennessä.

Elokuu: Arvoperusta

1. Mitä yksikössä tarkoittaa, että jokaisella lapsella on oikeus tulla kuulluksi, nähdyksi, huomioon otetuksi ja ymmärretyksi?
 - a. Mitä toimintatapoja käytätte omassa yksikössä yllä olevien asioiden toteuttamiseksi?
 - b. Miten ryhmässä toteutuu aikuisen aito läsnäolo ja dialogi aikuisen ja lapsen/lapsien välillä?
2. Miten lapsia opetetaan ja tuetaan käsittelemään tunteitaan ja ristiriitoja sekä kehittämään tunne-taitojaan?

Elokuu: Oppimiskäsitys

1. Miten huomioitte pedagogisessa toiminnassa lapsen kokonaisvaltaisen oppimisen?
2. Miten varmistatte arjessa/toiminnassa lapselle merkityksellisten asioiden toteutumisen?
3. Miten havainnoitte ja dokumentoitte lapsen yksilöllistä kasvua ja oppimista?

Syyskuu: Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri

1. Miten tiimissä/yksikössä näkyy, että olette oppiva yhteisö?
2. Miten tuette lasten vertaissuhteiden syntymistä ja ystävyyttä?
3. Miten ennaltaehkäisette ja käsittelette riitoja ja konflikteja lapsiryhmässä?
4. Miten ryhmässänne/talossanne näkyvät kielten, kulttuureiden ja katsomusten moninaisuus?
5. Miten lapset osallistuvat toiminnan suunnitteluun ja arviointiin?
6. Miten ryhmässänne/yksikössä näkyy lasten osallistuminen oppimisympäristöjen rakentamisessa?

Lokakuu: Monipuoliset työtavat, Leikki, Havainnointi ja dokumentointi

1. Tarkastelkaa oman yksikkönne toimintaympäristöä monipuolisen oppimisympäristön näkökulmasta. Minkälaisia oppikokemuksia oppimisympäristönne tarjoaa lapsille?
Mitä eri oppimistapoja ja tyylejä yksikössä tarjoatte lapsille?
2. Mitä työvälineitä käytätte lasten havainnointiin, dokumentointiin ja arviointiin? Kuinka usein? Miten arvioitte ja dokumentoitte toimintaa? Kuinka usein?
3. Miten kasvattajina käytätte leikkiä lapsen kehityksen tukemisessa? oppimisen tukemisessa? Hyvinvoinnin tukemisessa? Miten rakennatte lasten kanssa monipuolisen leikkiympäristön?

Tammikuu: Toiminnan arviointi ja kehittäminen

Kuinka yksikössä käytännössä suoritetaan henkilöstön ja tiimin itsearviointia?

Mitä tiimipalaverin asialistan pitäisi sisältää, jotta tiimipalaverissa tulisi keskeiset asiat käsiteltyä?

Kerro miten lapsen osallisuus toteutetaan varhaiskasvatussuunnitelman laatimisessa ja arvioinnissa?

Miten lapsiryhmän hyvä ja turvallinen ilmapiiri näkyy lapsiryhmän arjessa? Miten ilmapiiriä lapsiryhmässä ja tiimissä voisi arvioida?

Miten ryhmävasun arviointia tehtäisiin säännöllisesti niin, että se palvelisi työskentelyä tiimissä?

Liite 4: Kyselyn saatekirje

Hei varhaiskasvatuksen henkilöstö,

Tuusulan kunnassa on tehty ahkerasti tulevaa paikallista varhaiskasvatussuunnitelmaa, joka tulee käyttöön syksyllä 2017.

Vasu-työryhmä on kiinnostunut projektiin liittyvistä kokemuksistanne. Linkistä pääset kyselyyn, jonka vastaamiseen menee alle 10 minuuttia. Kyselyssä kysytään miten olet osallistunut paikallisen suunnitelman tekemiseen sekä miten olet kokenut osallistumisen.

Kysely on osa Vasu-prosessin arviointia ja osa Johanna Nevalan opinnäytetyötä. Johanna Nevala opiskelee Laurea ammattikorkeakoulussa sosiaalialan johtaminen ja kehittäminen YAMK tutkintoa. Johannan opinnäytetyön aihe on Tuusulan kunnan paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman laatiminen - Osallistava kehittämistoiminta. Osana opinnäytetyötä arvioidaan osallistavien menetelmien käyttöä kehittämishankkeessa. Saatuja vastauksia käytetään myös Vasu-työskentelyn arvioinnin pohjana. Vastaajien tiedot ovat luottamuksellisia, ja niitä käytetään vain tilastollisiin tarkoituksiin, yksittäisen vastaajan henkilöllisyys ei paljastu tutkimuksen missään vaiheessa.

Vastausaikaa on kaksi (2) viikkoa. Toivomme kaikkien ammattiryhmien vastaavan kattavasti.

<https://my.surveypal.com/Vasu2017>

Lisätietoja kyselystä antaa:

Johanna Nevala

Ammattinimike tiedot yms poistettu.

Vasu-työryhmän jäsenet kiittävät vastauksistanne!

Työryhmän jäsenten nimet on poistettu.

Liite 5: Kysely henkilöstölle

Paikallisen VASU2017- työskentelyn arviointikysely henkilöstölle

Työtehtäväni Tuusulan kunnassa on

Varhaiskasvatussyksikönjohtaja

Erityislastentarhanopettaja

Lastentarhanopettaja

Lastenhoitaja

Ryhmäavustaja

Henkilökohtainen avustaja

Työsopimukseni on

Vakituisen

Määräaikainen

Työvuodet varhaiskasvatuksessa

0-2

2-5

5-10

10-15

yli 15

Oman kokemuksen arvioiminen.

Arvioi väittämiä viisiportaisen asteikon avulla: 1. täysin eri mieltä, 2. jokseenkin eri mieltä, 3 ei samaa eikä eri mieltä, 4. jokseenkin samaa mieltä, 5. täysin samaa mieltä.

	Täysin eri- mieltä		Täysin samaa- mieltä		
	1	2	3	4	5
Sain osallistua kuntavasun tekemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tein uutta vasua yhdessä tiimini kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tein uutta vasua yhdessä muun varhaiskasvatus- henkilöstön kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opin tuntemaan valtakunnallisen vasun sisältöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotin tekstiä kuntavasuun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luin toisten yksiköiden vastauksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tein kunta vasua yhdessä vanhempien kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tein kunta vasua yhdessä lasten kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiesin miten olisin voinut vaikuttaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opin uutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuukausittaiset kysymykset saivat minut pohti- maan työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin saavani vaikuttaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Osallistuin kunta vasun tekemiseen? Merkitse kaikki vaihtoehdot, joissa olet osallistunut vasun tekemiseen

Tiimipalaveri

Iltapalaverit

Kaikussa vasutyötilassa

Talonpalaverit

Pedagoginen palaveri

Vanhempainilta

Lauantaikoulutuspäivän työpajat

Lauantaikoulutuspäivän luento

Ulkoinen koulutus

Sisäinen koulutus

Kuukausittaisten kysymysten vastaaminen

Lain 10 kohdan käsittely kesäkuun Kehittämispäivässä

Valtakunnallisen vasun kommentointi

Avustajien tapaaminen

Joku muu

Jos vastasit joku muu niin, missä?

Projektin onnistumiset



Projektin kehittämisen kohteet tulevaisuutta varten



Kiitos vastaamisesta!

Liite 6 Tutkimuslupa

TUUSULAN KUNTA
Varhaiskasvatuspäällikkö

VIRANHALTIJAPÄÄTÖS 27/2016

15.6.2016

TUTKIMUSLUPA / NEVALA JOHANNA

Asiaselostus

Laurea-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja rikosseuraamusalanjohtamisen ja kehittämisen koulutusohjelman opiskelija Johanna Nevala anoo tutkimuslupaa opinnäytetyön tekemistä varten. Opinnäytetyö on prosessikuvaus Tuusulan varhaiskasvatussuunnitelman 2017 tekemisestä.

Opinnäytetyössä kontekstina on kunnallinen varhaiskasvatus. Teorianaa on muutosjohtajuus. Tavoitteena on saada Tuusulaan mahdollisimman hyvä varhaiskasvatussuunnitelma 2017. Kehittämistoiminnan menetelmänä on projektityöskentely ja osallistaminen. Opinnäytetyön hyötynä on dokumentointi tämän tyyppisestä kehittämisestä tulevaisuutta varten. Opinnäytetyö on julkinen ja siinä käytetään Tuusulan kunnan nimeä. Projektiryhmän ihmisistä käytetään ammattinimikkeitä. Tutkimusluvun hakija on osa projektiryhmää.

Opinnäytetyö on aloitettu keväällä 2016 ja se päättyy keväällä 2017 kun varhaiskasvatussuunnitelma luovutetaan lautakunnalle.

Opinnäytetyösuunnitelma on liitteenä.

Toimivallan peruste

Kasvatus- ja koulutuslautakunnan johtosääntö 5 §

Päätös

Johanna Nevalalle myönnetään lupa toteuttaa koulutukseen liittyvä tutkimus asiaselostuksen mukaisesti Tuusulan kunnan kasvatus- ja sivistystoimen varhaiskasvatuspalveluiden tulosyksikössä.

Tutkija sitoutuvat noudattamaan tiedon käsittelyssä sekä tutkimusaineiston hävittämisessä ja arkistoinnissa henkilötietolain määräyksiä. Opiskelijalla on opinnäytetyötä tehdessään samanlainen vaitiolovelvollisuus kuin sosiaali- ja terveysalan virkasuhteisella työntekijällä. Tutkimuksessa sitoudutaan tutkimus- ja kehittämistyön yleisiin eettisiin periaatteisiin. Valmis tutkimusraportti toimitetaan luvan myöntäneelle taholle.

Allekirjoitus



Helena Palola
varhaiskasvatuspäällikkö vt.

Oikaisuvaatimus

Tähän päätökseen tyytymättömällä on oikeus saattaa päätös alla mainitun oikaisuvaatimusviranomaisen käsiteltäväksi 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksi saamisestaan. Kunnan jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, kun pöytäkirja on asetettu yleisesti nähtäväksi. Asianosaisten katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä. Seitsemän päivän kuluessa kirjeen lähettämisestä tai saantitodistuksen osoittamana aikana tai erikseen tiedoksisaantitodistukseen merkittynä aikana.

TUUSULAN KUNTA
Varhaiskasvatuspäällikkö

VIRANHALTIJAPÄÄTÖS 27/2016

15.6.2016

**Oikaisuvaatimus-
viranomainen**

Kasvatus- ja koulutuslautakunta
PL 60 (Hyryläntie 16), 04301 Tuusula tai sähköposti kirjaamo@tuusula.fi

Nähtävilläolo

Tämä pöytäkirja on asetettu nähtäville 20.6.2016

Tiedoksianto

Pöytäkirjanote toimitettu
varhaiskasvatuspalvelut
kasvatus- ja koulutuslautakunta