

Noora Petäjaniemi

# Osaamisen johtamisen kehittäminen varhaiskasvatuksessa

Opetushallituksen uusien varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden käyttöönoton johtaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

Opinnäytetyö

30.9.2017

Tekijä(t) Otsikko  Sivumäärä Aika	Noora Petäjaniemi Osaamisen johtamisen kehittäminen varhaiskasvatuksessa Opetushallituksen uusien varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden käyttöönoton johtaminen 53 sivua + 2 liitettä 30.9.2017
Tutkinto	Sosionomi (YAMK)
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutusohjelma
Ohjaaja(t)	Marjatta Komulainen, Lehtori
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää yhteistyötahona toimivassa keravalaisessa päiväkodissa osaamisen johtamista keskittyen uusien Opetushallituksen lokakuussa 2016 julkaisemien varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin ja niiden käyttöönoton johtamiseen. Tavoitteena oli tunnistaa uusista perusteista nousevat kasvatushenkilöstön osaamisvaatimukset sekä tunnistaa yhteistyössä päiväkodin johtajan kanssa tarvittavat osaamisen johtamisen menetelmät. Tavoitteena oli myös motivoida henkilökuntaa kehittämään osaamistaan, ja kehittää yhteistyötahona toimivassa päiväkodissa yhteisöllistä oppimista ja johtamista. Opinnäytetyön aihe nousi yhteistyötahona toimivan päiväkodin tavoitteesta kehittää osaamisen johtamista.</p> <p>Osaamisen johtaminen juontaa juurensa organisaation oppimisen teoriaan. Organisaatio oppii niin, että organisaatiossa tarvittavaa osaamista johdetaan määrätietoisesti. (Tuomi – Sumkin 2012.) Viitalan (2005) mukaan osaamisen johtamisen pääelementit ovat oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessien tukeminen ja esimerkillä johtaminen.</p> <p>Tämän opinnäytetyön analysoitava aineisto koostui päiväkodin henkilökunnan tekemästä ennakkotehtävästä Opetushallituksen varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin liittyen sekä henkilökunnalle järjestetyn työllän aikana tuotetusta materiaalista. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia.</p> <p>Analyysin tuloksena opinnäytetyön tuloksissa korostui kuusi kasvatushenkilöstön osaamisvaatimusta: pedagoginen osaaminen, kasvatusosaaminen, vuorovaikutusosaaminen, tiedonhallintaosaaminen, leikkiosaaminen ja lasten osallisuutta edistävien toimintatapojen kehittämisosaaminen. Analyysin tuloksena päiväkodin henkilöstö tunsivat tarvitsevansa eri sisältöalueiden koulutuksia, lisää ammatillista keskustelua työyhteisössä, osaamiskartoitusta sekä työyhteisöön rakenteita osaamisen jakamiseen.</p>	
Avainsanat	osaamisen johtaminen, varhaiskasvatus, varhaiskasvatussuunnitelman perusteet

Author(s) Title	Noora Petäjaniemi Developing knowledge management in early childhood education
Number of Pages Date	Management of implementing Finnish National Board of Education's new basis of curriculum in early childhood education 53 pages + 2 appendices 30 September 2017
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Master Degree in Health Care and Social Services
Specialisation option	Leadership in Health Care and Social Services
Instructor(s)	Marjatta Komulainen, Lecturer
<p>The purpose of this Master's thesis was to develop knowledge management in the early childhood education center in Kerava which was the cooperative partner in this thesis. The knowledge management development focused on Finnish National Board of Education's new basis of curriculum in early childhood education which were launched in October 2016. The aim of this thesis was to recognize early childhood education center's education staff's knowledge requirements rising from the new basis and also identify the needed knowledge management measures with the head of early childhood education center. The thesis's aim was also to motivate the staff to develop their skillfulness and to develop communal learning and management in the day care center. The topic of this thesis rose from the cooperative partner's aim to develop knowledge management.</p> <p>Knowledge management stems from the organization's learning theory. The organization learns when the knowledge that it needs is been led purposefully. (Tuomi – Sumkin 2012.) According to Viitala (2005) the main elements of knowledge management are targeting learning, creating atmosphere that advances learning, supporting learning process's and leading by example.</p> <p>This thesis's analyzable material consisted of the early childhood education center's staff's preliminary assignment focused on the Finnish National Board of Education's basis of curriculum in early childhood education. As a part of this thesis the staff had a working evening and during it they produced material which was also part of this thesis's analyzable material. The material was analyzed by qualitative analysis of the context.</p> <p>As a result of the analysis there rose six educational staff's knowledge requirements: pedagogical knowledge, educational knowledge, interaction knowledge, information management knowledge, play knowledge and the knowledge to develop courses of action to contribute children's implication. As a result of the analysis staff felt need for training in different contents in early childhood education areas, more occupational discussions in the work community, skills survey and structures to share knowledge in the work community.</p>	
Keywords	knowledge management, early childhood education, the basis of curriculum in early childhood education

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	2
3	Yhteistyötahot	3
3.1	Varhaiskasvatuksen tehtävä	3
3.2	Päiväkoti työyhteisönä	4
3.3	Päiväkodin henkilökunta	5
3.3.1	Päiväkodin johtaja	6
3.3.2	Lastentarhanopettaja	7
3.3.3	Lastenhoitaja	8
4	Teoriatausta	9
4.1	Osaaminen	10
4.2	Osaamisen johtaminen	11
4.2.1	Osaamisen johtamisen pääelementit	13
4.2.2	Osaamisen johtamisen menetelmät ja välineet esimiestyössä	14
4.3	Osaamisen jakaminen	15
4.4	Työyhteisö	16
4.4.1	Yhteisöllisen, oppivan työyhteisön luominen	18
4.4.2	Yhteisöllinen johtaminen	19
4.4.3	Yhteisöllinen oppiminen	21
4.5	Motivaation synnyttäminen ja ylläpitäminen	22
4.5.1	Johtaja motivoijana	24
4.5.2	Itsensä johtaminen	25
4.6	Muutosjohtaminen	25
5	Opetushallituksen varhaiskasvatussuunnitelman perusteet	27
5.1	Paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat	29
5.2	Lapsen varhaiskasvatussuunnitelma	30
6	Aineisto ja menetelmät	31
6.1	Opinnäytetyön analysoitava aineisto	32
6.2	Aineiston analyysimenetelmä: sisällönanalyysi	32
7	Opinnäytetyön käytännön toteutus	33

7.1	Työillan ennakkotehtävä henkilökunnalle	34
7.2	Työilta	35
7.3	Ennakkotehtävän ja työillan analyysi	36
8	Pohdinta	39
8.1	Henkilöstön osaamisvaatimukset	40
8.2	Päiväkodin johtajalta vaaditut osaamisen johtamisen menetelmät	44
8.3	Tulosten kriittinen tarkastelu	47
8.4	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	48
8.5	Johtopäätökset, kehittämissuhteet ja jatkotutkimusaiheet	49
	Lähteet	51
	Liitteet	
	Liite 1. Esimerkki sisällönanalyysin kulusta	
	Liite 2. Sisällönanalyysin teoreettisten käsitteiden luomisessa apuna käytetty kirjallisuus	

## 1 Johdanto

Opetushallitus julkaisi lokakuussa 2016 uudet varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, jotka ovat ensimmäistä kertaa varhaiskasvatuksen järjestäjiä ja muita palvelujen tuottajia oikeudellisesti velvoittavia määräyksiä. Aiemmin valtakunnalliset perusteet ovat olleet suosituksia. Perusteet ovat jatkoa Opetushallituksen laatimille esi- ja perusopetussuunnitelman perusteille, jotka otettiin käyttöön syksyllä 2016. Valtakunnallisten varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden pohjalta varhaiskasvatuksen järjestäjien ja muiden palvelujen tuottajien tulee laatia valtakunnallisiin perusteisiin pohjautuvat paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat. Lasten kasvuympäristöjen ja varhaiskasvatuksen toimintaympäristön muutokset ovat varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden uudistuksen lähtökohdana (Opetushallitus 2016: 8). Uusien perusteiden astuessa voimaan elokuun alussa 2017 kokee varhaiskasvatusalan työ muutoksen. Uudet perusteet tulevat muokkaamaan varhaiskasvatustyötä ja varhaiskasvatuksen henkilöstön osaamisen vaatimuksia, jolloin päiväkodin johtajalta vaaditaan osaamisen johtamista.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää osaamisen johtamista keskittyen Opetushallituksen uusien varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden käyttöönoton johtamiseen päiväkodissa. Tarkoituksena on myös tunnistaa uusista valtakunnallisista varhaiskasvatussuunnitelman perusteista nousevat päiväkodin kasvatushenkilöstön osaamisvaatimukset. Opinnäytetyön tavoitteena on myös kehittää yhteistyötahona toimivassa päiväkodissa yhteisöllistä johtamista ja oppimista, sekä motivoida päiväkodin henkilökuntaa kehittämään osaamistaan.

Tämän opinnäytetyön varsinaisena työelämäyhteistyökumppanina toimii yksi Keravan kaupungin päiväkodeista, jonka nimeä ei julkaista tässä opinnäytetyön raportissa. Keravan kaupunki aloitti oman paikallisen uuden varhaiskasvatussuunnitelmansa työstämisen syyskuussa 2016, ja se otettiin käyttöön 1.8.2017 alkaen. Tässä opinnäytetyössä keskitytään vain Opetushallituksen valtakunnallisiin varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin, koska Keravan kaupungin uusi varhaiskasvatussuunnitelma ei ole vielä opinnäytetyöprosessin alkaessa valmis. Keravan varhaiskasvatussuunnitelma tulee kuitenkin pohjautumaan valtakunnallisiin varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin, joten tästä opinnäytetyöstä saatava tieto on yhteistyötahona toimivalle päiväkodille käyttökelpoista ja paikkansapitävää osaamisen johtamisen kehittämisessä. Tästä opinnäytetyöstä saatavaa tietoa voidaan hyödyntää myös muissa päiväkodeissa.

## 2 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää osaamisen johtamista keskittyen Opetushallituksen uusien varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden käyttöönoton johtamiseen sekä perusteista nousevien uusien osaamisvaatimusten tunnistamiseen johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyöprosessin aikana on tarkoitus valmistaa yhteistyötahona toimivan päiväkodin henkilökuntaa uusien varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden tuomaan muutokseen varhaiskasvatustyössä, tunnistaa henkilökunnan kanssa uusista perusteista nousevat kasvatushenkilöstön osaamisvaatimukset sekä tunnistaa ja kehittää yhteistyössä päiväkodin johtajan kanssa tarvittavia osaamisen johtamisen menetelmiä. Keravalaisen päiväkodin henkilökunta on osallistunut tämän opinnäytetyön aiheiston luomiseen tekemällä heille suunnatun ennakkotehtävän Opetushallituksen uusiin varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin liittyen sekä osallistumalla tähän opinnäytetyöhön liittyvään työiltaan. Henkilökunnan ennakkotehtävästä ja työllästä on kerrottu lisää luvussa 7.

Opinnäytetyön tavoitteena on ennakoida päiväkodin henkilöstön tulevaisuuden osaamisvaatimukset uusien varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden astuessa voimaan sekä löytää perusteiden toteuttamiseen tarvittavan osaamisen johtamiseen menetelmiä. Opinnäytetyön tavoitteena on myös motivoida henkilökuntaa kehittämään osaamistaan, sekä kehittää yhteistyötahona toimivan päiväkodin työyhteisössä yhteisöllistä oppimista ja johtamista. Tämä opinnäytetyö tehdään tiiviissä yhteistyössä yhteistyötahona toimivan päiväkodin henkilökunnan ja erityisesti päiväkodin johtajan kanssa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaista osaamista henkilöstöltä vaaditaan uusien varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden astuessa voimaan?
2. Millaisia osaamisen johtamisen menetelmiä tarvitaan uusien varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden toteuttamiseen?

Opinnäytetyössä käsitellään myös osaamisen jakamista, yhteisöllistä työyhteisöä, yhteisöllistä johtamista ja yhteisöllistä oppimista, motivaation synnyttämistä henkilökunnassa ja motivaation ylläpitämistä sekä muutosjohtamista. Tämän opinnäytetyön tuloksilla saavutetaan tietoa uusien varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden käyttöönottoon liittyvistä muutoksista varhaiskasvatuksen henkilöstön työssä sekä päiväkodin johtajan työssä. Opinnäytetyön tulosten avulla voidaan yhteistyötahona toimivassa päiväkodissa

muokata olemassa olevia rakenteita, ja kartoittaa millaisia koulutustarpeita päiväkodin henkilöstöllä on.

### 3 Yhteistyötahot

Varsinaisena työelämäyhteistyökumppanina tässä opinnäytetyössä toimii keravalainen päiväkotia, jonka nimeä ei julkaista tässä kirjallisessa tuotoksessa. Tällä halutaan varmistaa päiväkodin ja sen henkilökunnan anonymiteetti, eikä näin ollen päiväkotia tai ketään sen henkilökuntaan kuuluvaa voida tunnistaa tämän opinnäytetyön aineistona käytettävistä henkilökunnan työillan ennakkotehtävästä tai työillan aikana henkilökunnan tuottamasta materiaalista. Kappaleissa 3.1-3.3.3 käsitellään yleisellä tasolla varhaiskasvatuksen tehtävää, päiväkotia työyhteisönä sekä päiväkodin henkilökuntaa kuvaamaan sitä toimintaympäristöä, jossa tämä opinnäytetyö on tehty.

#### 3.1 Varhaiskasvatuksen tehtävä

1990-luvulla suomalaisessa yhteiskunnassa ja varhaiskasvatuksessa tapahtui monia merkittäviä muutoksia ja uudistuksia. Varhaiskasvatuksen kentällä oli edellisiltä vuosikymmeniltä juontuneita kehityshaasteita, ja päivähoitojärjestelmän keskeisimmäksi tavoitteeksi nähtiin tuolloin pääosin mahdollistaa lasten vanhempien, erityisesti äitien, opiskelu ja työssäkäynti. Tätä ajattelutapaa alkoi kuitenkin muuttaa subjektiivinen päivähoito-oikeus ja samalla kunnissa loppui tarvehankintaan perustuva hoitopaikan saajien valikointi. Subjektiivisen päivähoito-oikeuden piirissä olivat vuoden 1996 alusta lähtien kaikki alle kouluikäiset lapset. (Korhonen – Rönkkö – Aerila 2010: 230.)

Varhaiskasvatuslaki (580/2015 § 1) määrittää varhaiskasvatusta ohjaavaksi asiantuntijavirastoksi Opetushallituksen. Varhaiskasvatuslaissa varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kokonaisuutta, jonka muodostavat kasvatusta, opetus ja hoito, ja jossa erityisesti pedagogiikka painottuu. Varhaiskasvatuslain mukaan varhaiskasvatusta voidaan järjestää päiväkodissa, ja yksityiskodissa tai muussa kodinomaisessa hoitopaikassa perhepäivähoitona. Muuta varhaiskasvatusta voidaan lain mukaan järjestää tätä tarkoitusta varten varatussa paikassa.



Varhaiskasvatus on yhteiskunnallinen palvelu, jolla on monia tehtäviä: sen tehtävänä on yhteistyössä huoltajien kanssa edistää lapsen kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä ja oppimista. Varhaiskasvatus on palvelu, joka edistää lasten tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta ja ehkäisee syrjäytymistä. Lasten varhaiskasvatuksessa oppimat tiedot ja taidot vahvistavat heidän osallisuuttaan sekä aktiivista toimijuuttaan yhteiskunnassa. Varhaiskasvatus lisäksi tukee huoltajia heidän kasvatustyössään ja mahdollistaa heidän osallistumisensa työelämään tai opiskeluun. (Opetushallitus 2016: 8, 14.)

Varhaiskasvatusta ohjaavat monet eri velvoitteet, jotka perustuvat Suomen perustuslakiin, varhaiskasvatukseen, päivähoitolaissa annettuun asetukseen sekä varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin. Soveltuvien osien varhaiskasvatukseen sovelletaan myös säännöksiä sosiaalihuollosta, hallintolakia ja lakia viranomaisen toiminnan julkisuudesta. Varhaiskasvatuksen järjestämisessä on näiden lisäksi otettava huomioon myös muusta lainsäädännöstä, esimerkiksi yhdenvertaisuuslaista ja tasa-arvolaista, tulevat velvoitteet. Lisäksi on huomioitava kansainväliset sopimukset, joihin Suomi on sitoutunut, esimerkiksi Euroopan ihmisoikeussopimus, YK:n lasten oikeuksien sopimus, YK:n yleissopimus vammaisten henkilöiden oikeuksista, YK:n julistus alkuperäiskansojen oikeuksista sekä YK:n kestävän kehityksen tavoitteet. (Opetushallitus 2016: 14-15.)

Suurin osa lapsista osallistuu varhaiskasvatukseen ennen oppivelvollisuuden alkamista, ja varhaiskasvatus onkin keskeinen lapsia ja heidän perheitään koskeva palvelu. Varhaiskasvatus, siihen kuuluva esiopetus sekä perusopetus muodostavat lapsen kehityksen ja oppimisen kannalta johdonmukaisesti etenevän kokonaisuuden sekä perustan elinikäiselle oppimiselle. Varhaiskasvatuksen sekä esi- ja perusopetuksen henkilöstön tulee tuntea koulutusjärjestelmä sekä sen eri vaiheiden keskeiset tavoitteet, ominaispiirteet ja käytännöt, tämä on laadukkaan kokonaisuuden lähtökohta. Lapsen siirtymävaiheet varhaiskasvatuksessa sekä esi- ja perusopetuksessa suunnitellaan ja niitä arvioidaan, jotta mahdollistetaan lapsen hyvinvointi sekä kehityksen ja oppimisen sujuvuus. (Opetushallitus 2016: 18.)

### 3.2 Päiväkoti työyhteisönä

Jokainen päiväkotiyhteisö muodostaa omanlaisensa, erilaisen työyhteisön, jolle on ajan myötä muotoutunut oma kulttuurinsa. Nämä työyhteisöjen kulttuurit ovat keskeisiä kehittämisen ja muutosprosessien mahdollistajia tai estäjiä juuri niiden luonteensa vuoksi. Johtamisen näkökulmasta päiväkodin johtajan on hyvä tunnistaa päiväkotien työyhteisöjen kulttuuri.

Myös johtajilla on päiväkotien työyhteisöjen muotoutumisessa iso roolinsa: he luovat organisaatiossa kulttuuria oman käyttäytymisensä tuoman esimerkin, keskustelujen, käyttämänsä kielen ja työtapojensa kautta. Eri päiväkotien toimintakulttuurit eroavat usein paljon toisistaan, ja saman päiväkodin sisälläkin toimintakulttuurit voivat olla erilaisia. Yhdellä päiväkodin johtajalla voi siis olla johdettavanaan hyvinkin erilaisia toimintakulttuureita. (Söyrinki 2008: 64.)

Varhaiskasvatuksessa toimitaan yhteisönä, jossa lapset ja henkilöstö oppivat yhdessä toisiltaan, ja varhaiskasvatuksen oppivassa yhteisössä erilaisille mielipiteille ja tunteille on tilaa. Tämä jatkuvasti toimintaansa arvioiva ja kehittävä yhteisö haastaa itseään sekä tunnistaa ja hyödyntää vahvuuksiaan, rohkaisee kokeiluun, yrittämiseen ja sinnikkyyteen sekä myös sallii erehtymisen. Varhaiskasvatuksen yhteisöä vahvistavat yhdessä tekeminen ja osallisuuden kokemukset. (Opetushallitus 2016: 29.) Osallistumalla yhteiseen toimintaan varhaiskasvatuksen työntekijä omaksuu kasvatus- ja opetustoimintaa määrittävän tarkoituksen tai päämäärän ja tulee tutuksi sen menetelmien kanssa ja hankkii tarvittavat tiedot. Yhteisön jäsen toimii sekä omista tiedoistaan ja kokemuksistaan käsin, että sen perusteella mitä hän tietoisesti tai tiedostamattaan käsittää ympäristön toivovan, vaativan, sallivan tai mahdollistavan. On toki myös huomattava, että varhaiskasvatusyhteisö tarjoaa mahdollisuuksia, mutta yhteisö voi myös rajoittaa ja ehkäistä uusien toimintamuotojen rakentumista. (Kupila 2016: 303-304.)

### 3.3 Päiväkodin henkilökunta

Päiväkodeissa työskentelee eri koulutustaustan omaavia ammattilaisia: päiväkodinjohdajia, lastentarhanopettajia, erityislastentarhanopettajia, lastenhoitajia, avustajia ja päiväkotiapulaisia. Varhaiskasvatuksessa lasten hoito- ja kasvatustehtävissä työskentelevien yleisimmät tutkinnot ovat lastentarhanopettajan ja lähihoitajan tutkinnot. Kappaleissa 3.3.1-3.3.3 on kuvattu tarkemmin päiväkodin johtajan, lastentarhanopettajan ja lastenhoitajan kelpoisuusvaatimuksia ja keskeisimpiä työtehtäviä. Varhaiskasvatuksen henkilöstön kelpoisuudet on säädetty laissa sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista. Varhaiskasvatuksessa otetaan lisäksi huomioon lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämistä ohjaavat määräykset sekä säännökset, jotka liittyvät työsuojeluun ja turvallisuuteen tai koskevat henkilötietoja (Opetushallitus 2016: 16). Mikäli varhaiskasvatuksen hoito- ja kasvatustehtävin ei saada henkilöä, jolla on laissa säädetty kelpoisuus, voidaan tehtävään ottaa enintään vuodeksi henkilö, jolla on

suoritettujen opintojen perusteella riittävät edellytykset tehtävän hoitamiseen. (Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005 § 12).

Kun kaikkien henkilöstöön kuuluvien osaaminen on käytössä ja vastuut, tehtävät sekä ammattiroolit toteutuvat tarkoituksenmukaisella tavalla, on laadukkaan varhaiskasvatuksen voimavarana päiväkodin henkilöstön moniammatillisuus. Päiväkodissa kasvatushenkilöstö suunnittelee ja toteuttaa toimintaa yhdessä, mutta kokonaisvastuu lapsiryhmän toiminnan suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista on lastentarhanopettajalla. Päiväkodin johtajan työn lähtökohtana on jokaisen lapsen hyvinvoinnin ja oppimisen edistäminen. Hän luo edellytyksiä henkilöstön hyville työolosuhteille, ammatillisen osaamisen ja koulutuksen hyödyntämiselle ja kehittämiselle sekä pedagogiselle toiminnalle. (Opetushallitus 2016: 17, 28.)

### 3.3.1 Päiväkodin johtaja

Perustehtävän tiedostaminen ja sen selkeä määrittely ovat varhaiskasvatustyön johtamisen perustana. Jotta voi johtaa, pitää tietää mitä johtaa. Perustehtävän määrittelyä vaikeuttaa varhaiskasvatuksen ydinsisällön määrittäminen perinteen mukaisesti kahden eri näkökulman välimaastoon: määrittelemisen varhaiskasvatukseksi ja määrittelemisen päivähoidoksi. Kun perustehtävä määritellään varhaiskasvatukseksi, on sen ydinsisällönä lapsen subjektiivinen oikeus saada varhaiskasvatusta osana oppimispolkua. Kun perustehtävä määritellään päivähoidoksi, määrittää palvelua sosiaalipalveluna vanhemmille tarjottava lapsen hoitopaikka, jotta molemmat vanhemmat voivat käydä töissä. Suomessa on yhdistetty nämä kaksi näkökulmaa educare -malliseksi päivähoidoksi, jossa täyttyvät molemmat yllämainitut tehtävät. (Fonsén 2008: 43-44.)

Myös päiväkodin johtajan tehtäviin on omat kelpoisuusvaatimuksensa: lastentarhanopettajan kelpoisuus sekä riittävä johtamistaito. Sosiaalihuollon henkilöstön kelpoisuusvaatimuksia koskevan lakiesityksen perusteluissa suositellaan, että kelpoisuusvaatimuksissa mainittu johtamistaito olisi hankittu koulutuksen kautta. Lastentarhanopettajaliiton mielestä kuntien tulisi edellyttää ammatillisiin johtotehtäviin valittavilta henkilöiltä korkeampaa koulutusta kuin asetuksessa vaadittu vähimmäiskoulutus, koska ammatillisiin johtotehtäviin sisältyy usein vastuu päivähoidon eri muodoista ja laaja-alaisia toiminnan suunnitteluun, organisointiin ja kehittämiseen liittyviä tehtäviä. (Lastentarhanopettajaliitto 2005.)

Taloustoiminta ja muutostoiminta taidot muodostavat johtamistaidon. Johtajan täytyy osata ottaa päätöksenteossaan huomioon sekä kustannustietoisuus että yksilön etu. Nämä kaksi ovat usein ristiriidassa keskenään, mutta toimintaa helpottavat tietty selkeä linjaus asioiden käsittelyssä. Johtajan tulee myös hallita lait ja asetukset voidakseen perustella toimintaansa. Tämän päivän hektinen työympäristö vaatii johtajalta myös muutostoiminta taitoja, lisäksi johtajan tulee osata visioita ja hänen tulee omata hyvä organisointikyky, jotta hän voi toimeenpanna strategioita ja hallita omaa ajankäyttöään. Myös varhaiskasvatuksen alalla päiväkodin johtajan on opittava toimimaan alati muuttuvassa ympäristössä. Oleellista olisi myös saada päiväkodin henkilöstökin hyväksymään ajatus, että muutos on jokapäiväistä elämää. (Ottman 2008: 59.)

Moninaisen kokonaisuuden johtaminen korostuu päiväkodin johtajan työssä, ja tämän kokonaisuuden johtaminen edellyttää laaja-alaista kasvatusorganisaation johtamisen asiantuntemusta. Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen, palveluorganisaation johtaminen, osaamisen johtaminen sekä varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimiminen ovat päiväkodin johtajan keskeisiä tehtäväalueita. Ennen kaikkea päiväkodin johtaja vastaa toiminnan sisällöllisestä kehittämisestä, ja varhaiskasvatuksen esimiestehtävien keskeisin haaste onkin pedagoginen johtajuus. Tästä syystä keskeinen osa johtajan ammattitaitoa on lastentarhanopettajankoulutuksen ja työkokemuksen antama varhaiskasvatuksen sisällön vahva tuntemus. (Lastentarhanopettajaliitto 2005.)

Varhaiskasvatuksen kentän sisällölliset ja rakenteelliset muutoshaasteet nostavat esiin varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittymishaasteet. Varhaiskasvatuksessa johtajuuden haasteena on perustehtävän selkiyttäminen ja organisaation yhteisen vision luominen siten, että vision pohjalta päiväkodin johtaja ja henkilöstö yhdessä luovat ja kehittävät johtajuuden rakenteita ja tehtäviä. Toimialan tavoitteiden toteutumisen, mission ja vision tukeminen on strategisen ajattelun ja siihen nojaavan johtamisen tehtävä. Perustehtävään sitoutuvat myös varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittäminen ja johtajuuden toimivuuden arviointi. (Hujala – Heikka – Halttunen 2016: 289, 291.)

### 3.3.2 Lastentarhanopettaja

Lastentarhanopettajan tehtävänä on vastata monialaisesta yhteistyöstä lasten huoltajien ja päiväkodin muiden yhteistyötahojen kanssa. Päiväkodin johtajan ollessa vastuussa koko päiväkodin pedagogiikasta, johtaa lastentarhanopettaja oman tiiminsä pedagogista

työtä. Lastentarhanopettaja on vastuussa siitä, että varhaiskasvatustoiminta on suunniteltua, laadukasta ja se tukee lapsen kokonaisvaltaista hyvinvointia, kehitystä ja oppimista. Lastentarhanopettaja vastaa myös kokonaisvaltaisesti ryhmän toiminnan arvioinnista ja kehittämisestä. (Lastentarhanopettajaliitto 2015.)

Lastentarhanopettajan tehtäviin on kelpoisuusvaatimuksena vähintään kasvatustieteen kandidaatin tutkinto, johon sisältyy lastentarhanopettajan koulutus, tai sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto, johon sisältyvät valtioneuvoston asetuksella tarkemmin säädetyt laajuudet koskien varhaiskasvatukseen ja sosiaalipedagogiikkaan suuntautuneita opintoja (Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005 § 7). Lastentarhanopettajan tehtäviä voi hoitaa myös henkilö, joka on suorittanut kasvatustieteen kandidaatin tai maisterin tutkinnon varhaiskasvatukseen suuntautuen tai opistoasteisen lastentarhanopettajan tutkinnon. Tehtäviä voi hoitaa myös henkilö, joka on ennen tämän lain voimaantuloa suorittanut tehtävään soveltuvan sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkintoa edeltäneen ammattikorkeakoulututkinnon, opistoasteisen sosiaali- ja terveydenhuoltoalan ammatillisen tutkinnon tai muun sellaisen tutkinnon, joka on tuottanut kelpoisuuden sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusehdoista annetun asetuksen 4 §:ssä tarkoitettuihin tehtäviin mainitun asetuksen siirtymäsäännösten nojalla. (Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005 § 15.)

Lastentarhanopettajaliitto korostaa, että kaikilla lapsilla on oikeus varhaiskasvatukseen ja pedagogisesti koulutettuun opettajaan (Lastentarhanopettajaliitto 2015). Lasten päivähoitoasetus määrittää, että päiväkodissa tulee olla vähintään joka kolmannella hoitaja kasvatustehtävässä toimivalla lastentarhanopettajan kelpoisuus. Nämä varhaiskasvatuksen säädökset eivät näin ollen siis kuitenkaan takaa, että päiväkodin jokaisessa lapsiryhmässä on lastentarhanopettaja. (OAJ 2017.)

### 3.3.3 Lastenhoitaja

Lastenhoitajan nimikkeellä voi päiväkodissa työskennellä monen eri koulutustaustan omaavia henkilöitä. Lähihoitajan tehtäviin on kelpoisuusvaatimuksena tehtävään soveltuva sosiaali- ja terveysalan perustutkinto tai muu vastaava tutkinto (Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005 §8). Tehtäviä voi hoitaa myös henkilö, joka on ennen tämän lain voimaantuloa suorittanut tehtävään soveltuvan kouluasteisen sosiaali- ja terveydenhuoltoalan ammatillisen tutkinnon tai muun sellainen

tutkinnon, joka on tuottanut kelpoisuuden sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusehdoista annetun asetuksen 5 §:ssä tarkoitettuihin tehtäviin mainitun asetuksen siirtymäsäännösten nojalla. (Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005 § 16.)

Lastenhoitajan työtehtäviin kuuluu päiväkodissa huolehtia lasten perushoidosta ja varhaiskasvatuksesta. Lastenhoitajan työssä painottuvat moniammatillisessa työyhteisössä työskentely, yhteistyö lasten vanhempien kanssa sekä lasten ja perheiden hyvinvoinnin havainnointi. Päiväkodin arjessa lastenhoitajat huolehtivat lasten perushoidosta ja hoi- vasta, ohjaavat leikkejä ja ryhmän tuokioita sekä auttavat lapsia siirtymätilanteissa. (TE- palvelut, Ammattinetti 2017.)

#### **4 Teoriatausta**

Tällä hetkellä esimieheltä odotetaan hyvin paljon. Näihin odotuksiin kuuluu niin teknistä osaamista ja järjestelmien hallintaa kuin asiakkaiden tuntemista, laskentaosaamista ja tuloksen muodostuksen ymmärtämistä. Lisäksi esimieheltä vaaditaan monenlaisia ihmisten johtamisen taitoja: muutosjohtamisen taitoja, motivointitaitoja, läsnäoloa ja kuun- telua. On selvää, että kaikkien näiden osaamisalueiden hyvä hallinta vaatii esimieheltä harjaantumista: ei ole olemassa synnynnäisiä johtajia, vaan jokainen voi kehittyä työs- sään paremmaksi. (Lindholm – Salminen 2014: 86-87.)

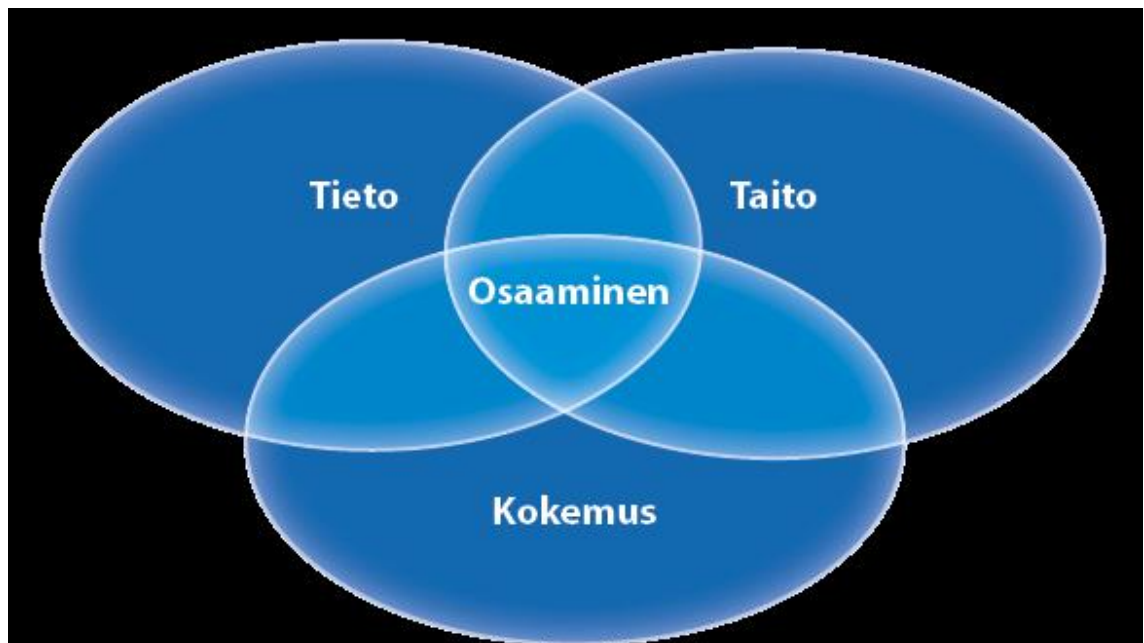
Toisinaan sanotaan, että asiantuntijat ovat itseohjautuvia ja osaavat hoitaa työnsä oma- toimisesti. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkansa, vaan kaikkia on johdettava, ja johtamista tarvitaan enemmän ja yhä useammassa yhteyksissä. Nykypäivänä johtajan läsnäoloa tarvitaan enemmän kuin ennen. Työt ja yksilösuoritukset varmasti hoituvat, mutta jouk- kupeleä ei synny ilman, että joku ohjaa toimintaa. (Isoaho 2007: 27.) Johtaja huolehtii perustehtävän toteutumisesta ja johtajan tulee nähdä kokonaisuudet sekä ennakoida mahdollisia uhkia. Johtajalta edellytetään rohkeutta, jatkuvaa täydennyskoulutusta ja ha- lua osallistua koulutuksiin. Johtajan työssä oleellista on ymmärtää, että aika ja organi- saatiot muuttuvat. (Korhonen ym. 2010: 247.)

Nykyisin keskeisiä ammattitaidon osa-alueita ovat oppimis- ja kehittymistaidot. Nykypäi- vän työelämän muutokset edellyttävät työntekijältä kykyä ja valmiuksia jatkuvasti päivit- tää omaa osaamistaan. Työelämän muutosvauhdin kasvaessa oppimaan oppimisen merkitys lisääntyy edelleen. (Kupila 2016: 302.) Tulevaisuudessa kuntien jopa tärkein

henkilöstötyön kehittämisen painopiste on tarvittavan osaamisen tunnistaminen, hankkiminen ja vaaliminen. Tulevaisuuden osaamisen kehittäminen on oltava nykyistä joustavampaa, keskustelelevampaa ja kyseenalaistavampaa. Koska voimavarat ja resurssit eivät riitä kaikkeen, on työnantajan yhdessä työntekijöiden kanssa pystyttävä priorisoimaan kehitettäviä asioita. On muistettava, että osaamisen kehittäminen on entistä enemmän kaikkien yhteinen asia. (Pakarinen – Mäki 2014: 250-251.)

#### 4.1 Osaaminen

Osaaminen käsitteenä on laajentunut, ennen työelämässä puhuttiin yksilön osaamisesta ja yksilön osaamisen kehittämisestä, nykyään puhutaan tiimin, organisaation ja jopa koko verkoston osaamisesta. Kunta-alalla yksilön osaamisen kehittämisen lähtökohtana ovat usein työntekijän ja esimiehen välillä kehityskeskusteluissa sopimat kehittämistoimenpiteet. Tämä menettelytapa on toimiva puhuttaessa yksilön osaamisesta, mutta puhuttaessa tiimistä, organisaatiosta ja verkostosta, vaaditaan osaamistarpeiden analysointiin, määrittelyyn ja kehittämiseen uudenlaisia menetelmiä ja osaamisen johtamisen käytäntöjä. (Pakarinen – Mäki 2014: 245.)



Kuvio 1. Osaamisen kokonaisuus Tuomen ja Sumkinin teoksessa Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia (2012). Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Osaaminen rakentuu perinteisen määritelmän mukaan tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Tieto on hyvin perusteltu tosikäsite, taito kehittyy tekemisen kautta ja kokemus puolestaan tiedon ja taidon yhdistämistä toiminnaksi. Kokemus rakentuu myös hiljaisen tiedon varaan. Tuomen ja Sumkinin (2012) mukaan osaaminen on toimintaa, joka muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta, työ muodostuu osaamisen ja toiminnan yhdistelmästä eli osaamisesta ja tekemisestä. Yhteinen osaaminen on ratkaisevaa organisaation menestyksen kannalta. Yhteisen osaamisen ja työn tekemisen kautta organisaation visio toteutuu. Jotta organisaatiossa voidaan tehdä tavoitteellista työtä, edellyttää se osaamisen, motivaation ja johtamisen yhteensopivuutta. (Tuomi – Sumkin 2012: 20.)

Jotta toimintaa voidaan kehittää organisaatiossa, on työn käsittäminen oppimisympäristönä oltava lähtökohtana. Työllä oppimisympäristönä tarkoitetaan sitä, että työyhteisö ja sen jäsenet pyrkivät tietoisesti oppimaan työssä koostamista haasteista. Kun tunnustetaan ongelmat tai kehittämistä vaativat asiat, voidaan asioihin etsiä ratkaisua tavoitteellisen oppimisen kautta. (Kärkkäinen 2005: 59-60.)

Monilla henkilöstöjohtamisen toimenpiteillä voidaan kehittää henkilöstön osaamista ja parantaa työsuoritusta. Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi johtamisen ja esimiestyön kehittäminen, osaamisen johtaminen, osaamiskartoitukset ja osaamisen ennakointi, yksilön työssä oppimisen tukeminen, perehdyttäminen, kehityskeskustelut, uramallit uralla etenemiselle, henkilöstökoulutukset sekä opintovapaa ja oppisopimuskoulutuksen tukeminen. Ihmisillä on erilaiset tavat omaksua asioita. Toimintakulttuuri, jossa on sitouduttu oman työn kehittämiseen, vähentää uuden asian hyväksymisen vaikeutta ja sen oppimiseen kuluvaa aikaa. (Perälä – Halme – Nykänen 2012: 93, 98.)

#### 4.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen juontaa juurensa organisaation oppimisen teoriaan. Tämän teorian kehittäjänä ja isänä pidetään Peter Sengeä, jonka perusajatuksena on, että yhden organisaation jäsenen oppiminen ei takaa koko organisaation oppimista, mutta vain oppivien jäsentensä avulla organisaatio voi oppia. Oppiva organisaatio rakentuu viidestä peruselementistä, jotka ovat henkilökohtainen kasvu, mielen mallit, yhteisen vision luominen, tiimioppiminen ja systeemiajattelu. Organisaatio oppii siten, että organisaatiossa tarvittavaa osaamista johdetaan määrätietoisesti, eikä organisaation osaamisen kehittäminen tapahdu sattumalta eikä vahingossa, vaan se edellyttää aktiivista johtamista. (Tuomi – Sumkin 2012: 13-14.)



Kiistaton vaikutus toiminnan tehokkuuteen ja kustannusvaikuttavuuteen on henkilöstön osaamisella ja hyvinvoinnilla. Organisaation strategian toteutumista tukevat henkilöstövoimavarojen johtaminen ja hallinta, osaamisen johtaminen kytkee yksilöiden osaamisen organisaation ydinosaamiseen ja suorituskyvyn strategisiin tavoitteisiin. Osaamisen johtaminen on osa kaikkea kunnan johtamista: johtamisessaan kunnan johto huomioi kunkin hallinnonalan ja työyksikön osaamisen strategian toimeenpanossa. Hallinnonalan johto sekä kunkin työyksikön johto puolestaan huomioi johtamisessaan oman yksikkönsä työntekijöiden osaamisen. (Perälä ym. 2012: 91.)

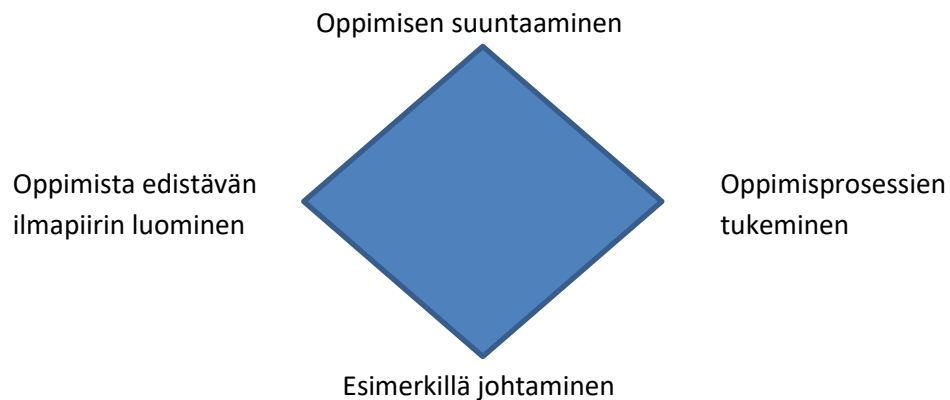
Keskeinen osa osaamisen vaalimista, kehittämistä ja uudistamista on henkilöstön kehittäminen, mutta se ei suinkaan kata kaikkea osaamisen johtamisen aluetta. Osaamisen johtaminen on laaja kokonaisuus, joka sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, hankitaan, kehitetään ja uudistetaan. Osaamisen johtamisen kiinne kohta on organisaation tulevaisuuden tahtotila: vain tuntemalla tavoitteen voidaan suunnitella toimet sen saavuttamiseksi. Organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen sekä sen tehokas hyödyntäminen ovat osaamisen johtamisen tärkein osa. (Viitala 2005: 254,14-16.)

Tänä päivänä haasteita osaamisen johtamiselle kunta-alalla aiheuttavat osaamisvaatimukset, jotka ulottuvat substanssiosaamiseen sidottujen kelpoisuusehtojen ulkopuolelle ja tuovat mukanaan uudenlaisia pätevyysvaatimuksia. Muutos ja uudistuminen ovatkin ominaisia osaamisvaatimusten kehitykselle. Palvelurakenteiden ja palvelujen tuotantomallien uudistuessa sekä teknologian ja tuottavuusvaatimusten kehittyessä, verkostoituminen ja kokonaisuuksien hallinta lisääntyvät, jolloin uudistuvat myös osaamistarpeet. (Pakarinen – Mäki 2014: 245.)

Osaamisen johtamisessa katsotaan usein organisaatiossa ikään kuin sisäänpäin: kysytään, mikä on nykytila ja miten sitä halutaan kehittää. Parhaimmillaan tällainen toimintatapa riittää, mutta pahimmillaan se on reaktiivista puuttumista osaamisvajeiden aiheuttamiin ongelmiin, jotka esiintyvät jo arjessa. Osaamisen johtamisessa onkin nyt aika katsoa niin ajassa eteenpäin kuin organisaatiosta ulos: on siirryttävä ennakoivaan henkilöstöjohtamiseen ja sitä kautta osaamistarpeiden ennakointiin, proaktiiviseen osaamisen johtamiseen. Johtajalta edellytetään tietoisuutta organisaation pidemmän tähtäimen tavoitteista ja strategisista linjauksista, jotta hän voi johtaa osaamista ennakoivasti. Enna-

koiva henkilöstöjohtaminen edellyttää systemaattista toimintamallia osaamisen johtamiseen, sekä lisäksi saumatonta yhteistyötä toiminnan, talouden ja henkilöstövoimavarojen johtamisessa. (Pakarinen – Mäki 2014: 245-246, 248.)

#### 4.2.1 Osaamisen johtamisen pääelementit



Kuvio 2. Esimiestyössä tapahtuvan osaamisen johtamisen pääelementit Viitalan teoksessa *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön* (2005). Keuruu: Otavan kirjapaino.

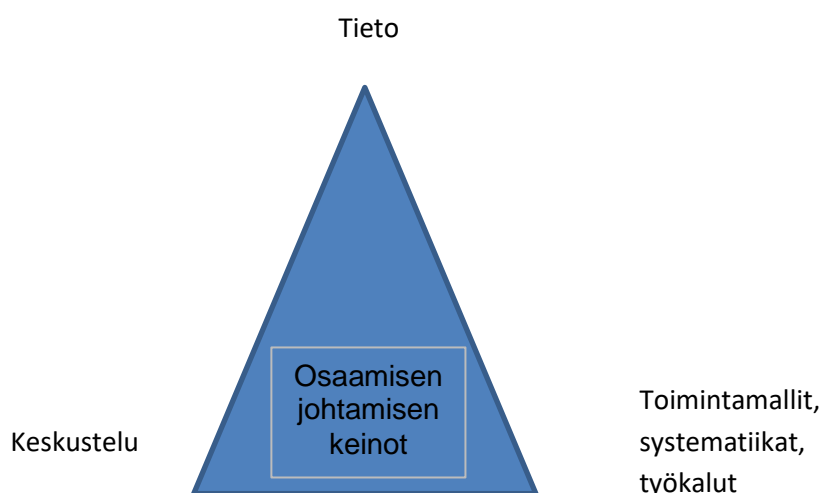
Kuviossa 2 on esiteltyä esimiestyössä tapahtuvan osaamisen johtamisen pääelementit. Oppimisen suuntaamisella tarkoitetaan sitä johtamistoiminnan ulottuvuutta, jolla esimies määrittelee osaamisen kehittämisen tavoitteita ja suuntaviivoja. Esimies auttaa jokaista yksilöä ja koko työyhteisöä tiedostamaan toiminnan tilaa ja tavoitteita, ja tätä kautta osaamisen tilaa, oppimistarpeita ja -tavoitteita. Oppimisen suuntaamisessa voidaan hahmottaa kolme esimiehen tehtäväryhmää: tavoitteiden määrittäminen, toiminnan arviointi ja edellisiä tukevien käytäntöjen luominen. Oppimista edistävän ilmapiirin luominen sisältää kaksi tehtäväryhmää: koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen sekä esimiehen ja hänen alaisensa välisten vuorovaikutussuhteiden rakentaminen. (Viitala 2005: 313-316.) Työyhteisöä sekä yhteisöllisen, oppivan työyhteisön luomista on kuvattu tarkemmin tämän opinnäytetyön luvuissa 4.4 ja 4.4.1.

Oppimisprosessien tukeminen on osaamisen johtamisen alue, jossa tuetaan osaamisen kehittymistä. Tämä osaamisen johtamisen alue sisältää kaksi tehtäväryhmää: ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen ja yksilön kehittymisen tukeminen. Esimies selvittää alaisensa kanssa ja alaisilleen, mitä osaamista työyhteisöstä tulisi löytyä nyt ja tulevaisuudessa. Osaamistarpeet olisi hyvä kirjata kaikille näkyville, ja niitä tulisi peilata jat-

kuvasti tavoitteisiin. Myös työyhteisöstä puuttuva osaaminen kirjataan näkyviin. Olisi tärkeää myös hahmottaa yhdessä ne osaamisalueet, jotka tulisi levittää työyhteisössä useammalle henkilölle tai jokaisen käyttöön sekä pohtia menetelmät, joilla tätä osaamista jaetaan työyhteisössä. Esimiehen olisi myös tärkeää laatia osaamisen kehittämissuunnitelma tukeakseen oppimisprosesseja työyhteisössä koko työyhteisön ja yksilöiden tasolla. Yksilötasolla osaamisen kehittämissuunnitelma voidaan laatia esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä. Esimiehen tulee myös huolehtia, että johtamassaan yksikössä on riittävät ja toimivat resurssit ja työolosuhteet uuden oppimiselle. (Viitala 2005: 321-323.)

Esimerkillä johtaminen on kaikkien aiemmin mainittujen osaamisen johtamisen tehtäväalueiden perusta, joka muodostaa ison osan esimiehen osaamisen johtamisen uskottavuudesta. Keskeistä esimerkillä johtamisessa on esimiehen suhtautuminen omaan työhönsä ja kehittymiseensä sekä hänen motivaatio ja sitoutuminen omaan johtamistehtäväänsä. Esimiehen on oltava itse motivoitunut työhönsä onnistuakseen ja kehittyäkseen johtamistehtävässään. Esimerkillä johtamisessa korostuvat esimiehen arvot ja käsitykset omasta tehtävästään, jotka heijastuvat suoraan hänen toimintaansa ja käytökseensä. Esimiehen on erittäin tärkeää kiinnittää huomiota omaan ulosantiinsa työyhteisössä, koska hänen sanomillaan ja sanomatta jättämillään asioilla on suuri vaikutus siihen, miten hänen alaisensa asioihin suhtautuvat. (Viitala 2005: 323-324.) Motivaatiota on kuvattu tarkemmin tämän opinnäytetyön luvuissa 4.5, 4.5.1 ja 4.5.2.

#### 4.2.2 Osaamisen johtamisen menetelmät ja välineet esimiestyössä



Kuvio 3. Esimiehen osaamisen johtamisen keinot ja välineet Viitalan teoksessa Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön (2005). Keuruu: Otavan kirjapaino.

Kuviossa 3 on kuvattuna esimiehen osaamisen johtamisen keinot ja välineet. Oppimista tukevan keskustelun luominen työyhteisössä on yksi oleellinen keino, jolla esimies voi käytännössä edistää osaamisen johtamista. Osaamisen johtajuudessa korostuu ennen kaikkea keskusteleva johtajuus. Esimiehen tehtävänä on myös luoda johtamaansa yksikköön rakenteita ja toimintamalleja, jotka varmistavat ja kehittävät oppimista edistävää keskustelua. Tällaisia rakenteita ja toimintamalleja ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, suunnittelupalaverit ja arviointikeskustelut. Keskusteluiden tuloksellisuuteen vaikuttaa hyvin paljon kuuntelemisen ja vuorovaikutuksen taidot. (Viitala 2005: 341, 343.)

Esimies on johtamassaan yksikössä tärkeä tiedonkäsittelyprosessien kantaja. Esimiehelle tulee yksikön ulkopuolelta, esimerkiksi ylemmältä johdolta ja yhteistyökumppaneilta, paljon vain hänelle lähetettyä tietoa. Esimiehen tehtävänä on suodattaa tätä tietotulvaa, hänen vastuullaan on hahmottaa, minkälaista tietoa hänen tulee jakaa eteenpäin alaisilleen ja minkälaista ei. Tiedon jakaminen eteenpäin ei kuitenkaan riitä. Esimiehen tulee sen lisäksi tukea tiedostamisprosesseja eli sitä, että tieto sisäistyy vastaanottajassaan ja alkaa vaikuttaa tekojen tasolla. (Viitala 2005: 341-342.)

Säännölliset palaverikäytännöt varmistavat työyhteisön keskusteluille jonkinlaisen minimitason. Toki myös esimerkiksi käytävillä spontaanisti alkaneet keskustelut voivat olla työn ja osaamisen kehittämisen kannalta hedelmällisiä, mutta ne eivät koskaan tavoita koko työyhteisöä vaan jäävät keskustelun osallisten välisiksi. Työyhteisön palavereilla on kaksi pääasiallista tehtävää: ne tarjoavat ajan ja paikan, joissa työyhteisön asioita voidaan käsitellä ja niistä voidaan sopia, sekä ne muodostavat tärkeän työpaikan rituaalin, ja rakentavat näin yhteisöllisyyttä ja määrittelevät työyhteisön sosiaalista rakennetta. (Viitala 2005: 345.)

#### 4.3 Osaamisen jakaminen

Asiantuntijatehtävissä työn keskeisiä elementtejä ovat informaatio ja tieto, ne ovat työn raaka-ainetta, jota asiantuntija työstää osaamisensa avulla, esimerkiksi kehittää edelleen tai tulkitsee. Asiantuntijat tuottavat tietoa organisaation muille yksiköille sekä organisaation ulkopuolisille yhteistyökumppaneille ja asiakkaille, mutta asiantuntijat myös tarvitsevat itse tietoa oma työnsä tueksi organisaation sisältä tai ulkopuolelta. Asiantuntijaorganisaatioissa tiedon jakaminen onkin eräs keskeisistä tietoprosesseista. (Pakarinen – Mäki 2014: 260.)

Asiantuntijätietoa voidaan säilyttää ja jakaa organisaatiossa pääasiassa kahdella tavalla: asiantuntijätietoa voidaan jakaa dialogin ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen avulla asiantuntijalta toiselle tai asiantuntijätietoa voidaan dokumentoida, jolloin asiantuntijatieto jää organisaatioon organisatorisena tietona. Asiantuntijat käyttävät jokapäiväisessä työssään monenlaisia tiedon jakamisen ja hyödyntämisen menetelmiä tietoisesti ja tavoitteellisesti, mutta usein myös tiedostamattaan, osana päivittäisiä toimintatapojaan. Tiedon jakamisen onnistumiseen on esitetty vaikuttavan erityisesti kolme tekijää: tiedon jakamisen motivaatioon liittyvä tekijä, tiedon luonteeseen liittyvä tekijä ja tiedon jakamisen mahdollisuuksiin liittyvä tekijä. Neljäntenä tekijänä voidaan pitää organisaation kulttuuria, joka vaikuttaa siihen, miten edellä mainitut tekijät toimivat organisaatiossa tiedon jakamisen edistäjinä tai ehkäisijöinä. (Pakarinen – Mäki 2014: 260-261.) Jokaisella organisaation yksiköllä ja työyhteisöllä on hiljaista tietoa siitä, miten omaa ja organisaation toimintaa voidaan parantaa ja kehittää. Tämä hiljainen tieto pitää saada organisaatiossa liitettyä rakentavaan kehittämiseen niin, että siitä tulee kehittämisen ehtymätön tietovaranto. (Kesti 2010: 69.)

Hiljainen tieto on kokemusperäistä ja subjektiivista tietoa, jota on vaikea esittää sanoin tai numeroin. Hiljainen tieto sisältää uskomuksia, mielikuvia, ajatusmalleja ja näkemyksiä unohtamatta suurta määrää ammattitaitoa ja osaamista. Asiantuntijoiden hiljaisen tiedon talteenotto ja hyödyntäminen ovat organisaatioille haasteellinen tehtävä. (Lecklin – Laine 2009: 192.) Hiljaisen tiedon tietoinen käsittely, ymmärtäminen ja oppiminen onnistuvat useimmiten käytännön vuorovaikutuksessa tai kasvotusten keskusteluissa. Näissä tilanteissa työntekijöillä on usein motivaatiota jakaa osaamistaan sekä oppia myös muilta. Hiljaisen tiedon esiin saaminen on helpompaa, jos organisaatiossa on luottamusta ja avoimuutta niin henkilökunnan kuin esimiehen kesken, koska tällöin yksilö haluaa tuoda omaa osaamistaan ja tietoaan esille muille. (Kärkkäinen 2005: 57-58.) Sosiaalisen kanssakäymisen myötä yksilöllisestä hiljaisesta tiedosta tulee yhteisöllinen tietovaranto. Hiljainen kokemuksellinen tieto onkin ehtymätön varanto organisaation oppimiselle. (Kesti 2010: 67.)

#### 4.4 Työyhteisö

Ihmiselle ominainen elämisen ja toiminnan ympäristö on yhteisö. Ihmisen varhainen tarve liittyä yhteisöön on usein voimakas jo siksi, että ilman yhteisöä yksilö kokee yksinäisyyttä. Yhteisön muodostumisen perustana voivat olla monenlaiset seikat, esimer-

kiksi alueellisuus, sukulaisuus, harrastukset tai taloudelliset asiat. Työyhteisöt muodostuvat tietenkin työn perusteella ja siihen liittyvät taloudelliset ja sosiaaliset seikat. Sosiologian lähtökohdista voidaan esittää työyhteisön neljä keskeisintä näkökulmaa: 1. Työyhteisö on alueellisesti rajallinen yksikkö. 2. Työyhteisö on sosiaalisen vuorovaikutuksen yksikkö. 3. Työyhteisön yhteisöllisyys ilmenee yhteenkuuluvuuden tunteena tai kiinteytenä. 4. Työyhteisöllä on yhteinen tehtävä ja arvopohja. (Jalava – Matilainen 2010: 66-67.)

Yhteistyöhön työyhteisössä tarvitaan vuoropuhelua, mieluiten koko työyhteisön kesken. Pohjan työyhteisön yhteisöllisyydelle ja monimuotoisuudelle luovat kyky ymmärtää toisten ihmisten motiiveja ja tarpeita. Kun työyhteisön jäsenet tulevat hyvin toimeen keskenään, pääsee koko työyhteisö hyödyntämään kaikkien jäsentensä vahvuuksia ja toimimaan tehokkaasti. (Ahonen – Lohtaja-Ahonen 2014: 105.) Oman työtiimin toimintaan osallistuminen tukee ammatillisuuden kehittymistä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että jokainen työntekijä kokee oman tiimin tärkeäksi ja haluaa olla osa omaa tiimiään, sekä huolehtia siitä, ettei kukaan jää yksin, tule syrjäytyksi tai eristäydy itse työyhteisöstä. Jokainen työntekijä on toki itse vastuussa siitä, millainen ja kuinka aktiivinen on työyhteisössä, sekä siitä, että hyväksyy muut tiimiin. (Kuusela 2013: 72-73.)

Työyhteisöllisessä ajattelutavassa korostuu työyhteisön monimuotoisuudesta nouseva elinvoimaisuus. Työyhteisöllisen ajattelutavan ytimessä on työyhteisön sisällä esimiehen ja työntekijöiden kesken käytävä yhteisöllinen vuoropuhelu, joka koskee tulevaisuutta. Sen lisäksi, että pyritään edistämään yksilöllistä motivaatiota, pyritään sen rinnalla tuottamaan yhteisöllistä mobilisaatiota eli samansuuntaista liikettä tai etenemistä tekemällä työyhteisöllistä strategista työtä, jossa aktiivisia osallisia ovat sekä esimies että työntekijät. Työyhteisölle strategia tarkoittaa samaa kuin tavoite yksilölle motivaation lähteenä: strategia suuntaa työyhteisön toimintaa. (Jalava – Matilainen 2010: 70.)

Kehitettäessä organisaation osaamista strategiaperusteisesti ei tule ajatella osaamisen olevan vain yksilön ominaisuus, vaan ajattelussa on siirryttävä siihen, miten koko organisaation osaamista voidaan kehittää, ja miten osaksi työtä ja työn kehittämistä voidaan kytkeä uuden oppiminen (Tuomi – Sumkin 2012: 30). Jotta yksilöllinen oppimisprosessi voi onnistua, tarvitaan toimiva ja oppimista tukeva oppimisympäristö, jossa oppija ei kehitä osaamistaan yksin vaan yhdessä työtovereidensa kanssa. Työssä oppimisen edel-

lytyksenä onkin ryhmä tai tiimi, joka luo tietoa ja tukee jäsentensä kehittymistä. Varhaiskasvatuksen työntekijän osaaminen ja asiantuntijuus perustuvatkin yksilöllisen näkökulman lisäksi yhteisöllisyyteen, yhdessä jaettuun asiantuntijuuteen sekä tietoon ja kyvykkyyteen. (Kupila 2016: 302.)

Työyhteisön oppimiseen vaikuttaa todella suuresti työyhteisön ilmapiiri. Jos ilmapiiri on vihamielinen, varautunut tai sisältää kateutta, ei työyhteisössä voida käsitellä epäonnistumisia ja oppia niistä. Kielteisessä ilmapiirissä yksilön ei ole myöskään helppoa tuoda esiin omaa osaamistaan, saati pyytää ja saada apua, kun oma osaamisen ei riitä. Yksilö ennemmin peittelee osaamattomuuttaan, kuin paljastaa sen. Työyhteisön oppimista edistävät puolestaan turvallisuuden tunne työyhteisössä ja myönteinen työilmapiiri. Kun yksilö kokee saavansa työyhteisöltä tukea ja hyväksyntää, hän uskaltaa kokeilla uusia asioita pelkäämättä mahdollisia virheitä. (Viitala 2005: 316-317.)

#### 4.4.1 Yhteisöllisen, oppivan työyhteisön luominen

Oppivan organisaation perusajatuksena on, että organisaation osaamisen summa on suurempi kuin sen yksilöiden osaamisen. Oppivan työyhteisön luominen voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen: 1. Yhteisen näkemyksen ja vision muodostaminen, 2. Työkulttuurin ja ilmapiirin kehittäminen, 3. Laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen, 4. Oppimisen edistäminen, ja 5. Kehittämisverkostojen luonti. Ajatuksena on, että oppimisen tulisi suurelta osin tapahtua luonnollisessa ympäristössä työpaikalla oppijan ja ympäristön välisen aktiivisen vuorovaikutuksen kautta. (Lecklin – Laine 2009: 191-192.) Ryhmässä tai tiimeissä yhteistyössä tuotettava osaaminen saattaa tuottaa ajatuksia ja toimintamalleja, joita ei yksin toimiessa kykenisi tuottamaan. Koko organisaation osaamisen kokonaisuus kehittyy, kun yksilön osaaminen kehittyy, jalostuu ryhmän tai tiimin osaamiseksi ja edelleen koko organisaation osaamiseksi. (Tuomi – Sumkin 2012: 51.)

Jotta voidaan vahvistaa työyhteisön yhteistä osaamista, on tunnistettava nykytilanne ja tulevaisuus vision kautta. Tämä tunnistaminen kannattaa toteuttaa peilaamalla strategiaan osaamisen tasoa ja kehittämisen tarpeita. Tätä seuraa tunnustaminen eli havaitun dokumentointi. On välttämätöntä ja kehittämisen perusedellytys, että havainnot työyhteisön osaamisen nykytilasta, kehittämiskohteista ja tarvittavasta osaamisesta kirjataan olemassa oleviksi tarpeiksi. Ilman tätä organisaatio ei voi jakaa ja nostaa tietoisuutta kehittämiskohteista, eikä kehittämistä voida muuttaa toiminnaksi. Myös henkilöstöre-

surssien tarkastelu liittyy organisaation osaamisen ja kehittämistarpeiden tunnistamiseen. Arjen työssä työyhteisön jäsenet toimivat suhteellisen pysyvissä, mutta samanaikaisesti dynaamisissa työrooleissa. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on työn suorittamiseen vaikuttavia yksilöllisiä tekijöitä: elämäntilanne, kokemus, osaaminen ja työhistoria. Työhön liittyen jokaisella työyhteisön jäsenellä on erilaiset kehittymisintressit. Esimiehen on hyvä tunnistaa ja tiedostaa nämä asiat, sillä työn ja osaamisen johtamisen haasteet piilevät henkilöstöresurssin tasapainon ylläpitämisessä. (Tuomi – Sumkin 2012: 58, 60.)

Toimintakulttuuriin vaikuttaa keskeisesti johtaminen, ja varhaiskasvatuksessa toimintakulttuurin kehittäminen edellyttää pedagogiikan johtamista. Pedagogisella johtamisella tarkoitetaan varhaiskasvatuksen kokonaisuuden tavoitteellista ja suunnitelmallista johtamista, arviointia ja kehittämistä. Luomalla rakenteita ammatilliseen keskusteluun päiväkodin johtaja edistää osallistavaa toimintakulttuuria. Johtajan tulee myös rohkaista alaisiaan säännöllisesti kehittämään ja innovoimaan yhteistä toimintakulttuuria koko työyhteisön kesken. (Opetushallitus 2016: 28-29.) Työyhteisössä tarvitaan osaavia yksilöitä, jotta organisaatiossa voidaan toteuttaa muutoksia ja kehittää henkilöstön osaamista. Tällaiset osaavat yksilöt hallitsevat toiminnan kannalta keskeisiä tietoja ja taitoja sekä prosesseja ja toimintatapoja. He tukevat työyhteisössä ihmisten yhteistyötä ja osaamisen yhdistämistä. He myös tukevat sellaista ilmapiiriä ja kulttuuria, jossa ollaan valmiita jakamaan osaamista, uskalletaan kyseenalaistaa vanhaa ja kokeilla uutta, virheitä pelkäämättä. (Lecklin – Laine 2009: 236.)

#### 4.4.2 Yhteisöllinen johtaminen

Jokaisessa sosiaalisessa tilanteessa on läsnä kokemus arvostuksesta tai sen puutteesta. Yksilö kaipaa arvostusta eniten hänelle itselleen tärkeiltä ihmisiltä, esimies on yksi näistä. Työelämässä arvostusta kaivataan paljon myös kollegoilta, joiden kanssa työskentelee päivittäin. Mikäli yksilö kokee arvostuksen puutetta, johtaa se sitoutumisen vähenemiseen ja siihen, ettei hän halua ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän vuoksi esimiestyössä ja johtamisessa on keskeistä tiedostaa arvostuksen merkitys ja osoittaa arvostusta työntekijöille. Arvostava esimies hakeutuu muiden seuraan eikä eristäydy, hän kiinnittää huomiota työyhteisön ja yksilöiden vahvuuksiin, eikä vain kehittämiskohteisiin. Arvostavaa esimiestä on helppo lähestyä, hänelle on helppo puhua ja hän antaa myös toisille tilaa puhua. Esimiehen arvostava kohtelu on vahva perusta, jolle rakentuu koko työyhteisön menestyminen. (Kuusela 2013: 64-65, 68.)



Mielekkään työympäristön ja työn luominen ovat osa yhteisöllistä johtamista. Työn mielekkyyteen vaikuttavat ja liittyvät esimerkiksi oman työnsä tuloksen näkeminen, mahdollisuus itse säädellä ja kehittää työtään, kasvattaa osaamistaan sekä ylpeys omasta työstä ja työpaikasta. Jotta työntekijä pystyy sitoutumaan organisaatioon, täytyy hänen kokea työnsä mielekkääksi, arvokkaaksi, henkilökohtaisesti tärkeäksi sekä aidosti johdon arvostamaksi. (Kärkkäinen 2005: 79-81.) Yhteisöllisten johtajien koetaan olevan tehokkaita ja motivoivia. Yksi yhteisöllisten johtajien tärkeimmistä ominaisuuksistaan on alaisten yksilöllinen kohtelu: he tunnistavat alaistensa persoonallisuuden erot, ja osaavat huomioida heitä nämä eroavaisuudet huomioiden ja niitä kunnioittaen. (Brandt 2011: 43.)

Osallistava johtaminen parantaa henkilöstön ja esimiehen välistä vuorovaikutusta sekä voimavaraistaa henkilöstöä. Se myös tukee henkilökunnan mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä, osallistuminen konkretisoituu henkilöstön sitoutumisessa oman työn kehittämiseen. (Perälä ym. 2012: 93; Brandt 2011: 46.) Esimiehen pyrkimys kuunnella herkästi tiiminsä mielipiteitä ja ottaa työntekijöitään mukaan päätöksentekoon luonnehtii osallistavaa ja yhteistyöhakuista johtamista. Osallistavassa johtamisessa johtaminen perustuu esimiehen yhteistyöhön tiiminsä kanssa: esimiestyö nähdään asiantuntijoiden työn tukemisena ja päämäärien saavuttamisena yhdessä, esimies käyttää vaikutus- ja päätösvaltaansa luodakseen tiimille edellytykset tehdä työtään. Osallistava johtamistyyli painottaakin yhteistyön merkitystä, yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta. (Kuusela 2013: 165.)

Yhteisöllisen johtajan tavoitteena ovat kehittymisen, innostamisen ja innostumisen kautta saada erinomaisia tuloksia työssä. Yhteisöllinen johtaja ymmärtää, että tulosten aikaansaamiseksi täytyy ymmärtää ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja tämän vuorovaikutuksen johtamisen merkitys. Työyhteisön tuloksellisuutta kasvattavat myös henkilöstön tietämys organisaation tavoitteista ja strategioista sekä osallistuminen niiden muotoiluun. Yksi yhteisöllisen johtajan peruspilareista on kuitenkin kurinalaisuus: toiminta perustuu vastuuseen ja vapauteen tietyissä rajoissa. Se merkitsee myös sitä, että ihmisten ei tarvitse kantaa huolta asemastaan, vaan he voivat keskittyä työhönsä täysipainoisesti. Yhteisöllisesti johdetuissa organisaatioissa henkilöstöltä vaaditaan perinteisiä työpaikkoja enemmän ja monipuolisempaa osaamista, kokonaisvastuuta, yhteistyökykyä, omaaloitteisuutta ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä. Tämä tekee henkilöstön työstä haastavaa mutta palkitsevaa. (Kärkkäinen 2005: 75-76, 79.)

Päiväkodin johtajan tulee pystyä luomaan henkilöstöön tietynlaista ylpeyttä, uskollisuutta ja päiväkotisidonnaisuutta. Johtajan omalla motivaatiolla on selvä yhteys hänen alaisensa motivaatioon. Kaikkien päiväkodin henkilökuntaan kuuluvien on oltava kehittämässä päiväkotia, kannustettava ja tuettava toisiaan ja keskusteltava avoimesti keskenään. Päiväkodin johtajan on huolehdittava siitä, että eri ammattiryhmät pystyvät toimimaan yhteistyössä keskenään päiväkodin etujen mukaisesti. (Kokljuschkin 2001: 35.) On hyvä muista, ettei kukaan ole valmiiksi yhteisöllinen johtaja, vaan yhteisölliseksi johtajaksi kasvetaan ajan myötä. Hyvä yhteisöllinen johtaminen kehittyy esimiehen osaamisen, kokemuksen ja iän myötä. (Kärkkäinen 2005: 82.)

#### 4.4.3 Yhteisöllinen oppiminen

Varhaiskasvatustyön kuvaamisessa tärkeitä käsitteitä ovat jaettu tietämys, jaettu ymmärrys ja jaettu asiantuntijuus. Päiväkodin työyhteisö muotoutuu jäsentensä kehitymisprosessien myötä ja kehittyy, kun se pystyy hyödyntämään yhteisöllisen oppimisen prosessissa syntyneet ajatukset, ideat ja tuotteet. Toimintojen edelleen kehittämistä ja muuttamista edistävät arjen kokemuksista oppiminen, henkilöstön keskinäinen ongelmatilanteiden pohdinta ja käytössä olevien kasvatuskäytäntöjen pohdinta. Päiväkodin työntekijän oppimisessa on läsnä se, kuinka hän omaksuu varhaiskasvatuksen toimintaympäristöön ja sen kulttuuriin kuuluvat ajattelutavat sekä käytössä olevat käytännöt. Tämä oppiminen on sidoksissa siihen ympäristöön, jossa tietoa käytetään ja opitaan. Parhaimmillaan päiväkodin työyhteisö on oppimista ja ammatillista kehittymistä tukeva, jossa voi turvallisesti keskustella ja reflektoida. (Kupila 2016: 302-303.)

Yhteistoiminnallista oppimista varten olisi organisaation rakenteiden ja toimintatapojen olla tätä tukevia. Organisaation tulisi myös tukea yksilön kykyä vaikuttaa omaan ja toimintaympäristönsä tulevaisuuteen. Kehittymisen keskiössä on yhteistoiminnallinen ryhmä. Toimivan vuorovaikutuksen kautta voi organisaation oppimisstrategia ajan myötä selkiytyä. Organisaation oppimisstrategia tulisi olla henkilöstön tiedossa, ja tämän strategian tulisi olla jatkuva prosessi, joka tapahtuu meneillään olevien työtoimintojen ohessa, eikä työtoiminnoista irrallaan olevana prosessina. Tällöin työntekijät ottavat vastuun kehittäessään omia oppimisen taitojaan. (Kärkkäinen 2005: 78, 57.)

Organisaation kehittämisen kannalta keskeistä on, että vuorovaikutus ja viestintä ovat yksilöiden, ryhmien ja organisaation osien välillä riittävää ja kannustavaa luonteeltaan

(Tuomi – Sumkin 2012: 52). Kun vuoropuhelun osapuolet ovat tasavertaisia keskustelukumppaneita, vuoropuhelu onnistuu. Jokaisen työyhteisön jäsenen tiedot ja taidot saadaan mukaan kehittämään yhteistä ratkaisua, kun jokainen voi esittää oman mielipiteensä pelkäämättä rooli- tai asemavaltakysymyksiä. On tärkeää, että vuoropuheluun osallistuvat esittävät ja perustelevat omia näkemyksiään sitoutumatta niihin kuitenkaan liian tiukasti, jolloin heille jää tilaa kuunnella ja ymmärtää muiden näkemyksiä, ja sitä kautta pohtia, käsitellä ja kehittää omia näkemyksiään. (Ahonen – Lohtaja-Ahonen 2014: 36-37.)

Ammattitaidon ja osaamisvaatimusten jatkuva muutos hankaloittaa ja monimutkaistaa vuorovaikutusta. Sen lisäksi, että osaaminen ja ammattitaito ovat yhä enemmän tietojen ja taitojen hallintaa, liittyy niihin myös tietojen ja taitojen kommunikointia, yhteistyötä sekä kykyä ja halua kehittää työtä jatkuvasti. Vuorovaikutuksen lisäksi yhteisöllisessä oppimisessä on tärkeää yksilöllinen ja koko työyhteisössä tapahtuva reflektointi, joka tarkoittaa ajattelun, käsitysten ja toiminnan kriittistä tarkastelua ja arviointia. Reflektoinnin avulla kokemuksista voidaan oppia eikä mahdollisia virheitä tarvitse toistaa uudelleen. (Kärkäinen 2005: 57, 60.)

Kun työyhteisössä kehitetään toimintaa osallistavalla kehittämisotteella, päästään pysyvään muutokseen. Opitaan yhdessä -periaatteen edellytyksenä on, että johto kaikilla tasoilla sekä työntekijät sitoutuvat oman toimintansa kehittämiseen sekä, että kaikki tahot, joita uudistus koskee, ovat mukana. Erityisesti kun haetaan ratkaisuja monia toimijoita koskevat ongelmat tai muutoksissa, sitouttaa yhdessä ratkaisujen hakeminen yhteisiin tavoitteisiin sekä tukee yksittäisten henkilöiden, ryhmän ja koko organisaation oppimista ja asiantuntemuksen vahvistumista. (Perälä ym. 2012: 98.)

#### 4.5 Motivaation synnyttäminen ja ylläpitäminen

Työntekijöiden motivoitumista on kuvattu erilaisin teorioin ja on pyritty löytämään ratkaisuja, jotka edesauttaisivat paremman työtuloksen saavuttamista. Motivaatioon vaikuttavat monet tilanne- ja ympäristötekijät sekä yksilön henkilökohtaiset tarpeet, ja se on tilanteen ja yksilön vuorovaikutusta, joka antaa toiminnalle voimaa. Motivaatio on psyykinen ja emotionaalinen tila, joka määrittää millä vireystasolla yksilö toimii saavuttaakseen tavoitteensa. Koko se tapahtumasarja, jossa pyritään toiminnan kautta saavuttamaan jotain uutta, saa alkunsa motivaatiosta. Motivaation ylläpitäminen on prosessin etenemisen kriittinen kohta, ja eteneminen riippuu tahdosta, tahtotilasta. Jotta tavoite

voidaan saavuttaa, on motivaation ylläpitäminen ratkaisevin vaihe. Ennen ajateltiin, että motivaation säilyttäminen olisi synnynnäinen ominaisuus, mutta nykytiedon mukaan se on taito, jota voidaan kehittää. Periaatteessa on mahdollista erottaa toisistaan motivaatio, toimintapäätöksen tekemistä vaativa tila, ja tahtotila eli päätöksen jälkeinen tila. (Salmimies – Ruutu 2013:187.)

Päiväkotityössä työntekijöiden innostumiseen ja motivoimiseen voidaan vaikuttaa laajimmin tekemällä työstä itsestään palkitsevaa, mihin päiväkodeissa on hyvät mahdollisuudet. Tietenkään ei pidä unohtaa esimiehen kannustuksen ja työsuorituksesta antaman palautteen vaikutusta työntekijöiden työhönsä innostumiseen. (Kokljuschkin 2001: 34.) Palaute moninkertaistaa johtamisen tehon, ja palautteen on kuljettava kolmeen suuntaan: ylhäältä alas, alhaalta ylös ja vaakasuoraan eli esimieheltä alaiselle, alaiselta esimiehelle ja työkaverilta työkaverille (Ahonen – Lohtaja-Ahonen 2014: 24). Yksilön työmotivaatio määrää sen, miten halukas hän on käyttämään fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan työtehtäviensä suorittamiseen. Työn kohde määrää työmotivaatiota yksilön sisäisten ominaisuuksien lisäksi, työn kohde antaa työlle mielekkyyden. Työmotivaatioon vaikuttavat myös työn muut ominaisuudet, oleellista onkin mitä työ itsessään tarjoaa yksilölle, ja millaista palautetta hän saa työstään. Organisaation tuottavuus lisääntyy, kun työmotivaatio kasvaa yksilön kokiessa hallitsevansa työnsä ja kokiessaan työnsä merkitykselliseksi. (Kärkkäinen 2005: 53.)

Kaikilla työntekijöillä on oman motivaatiotason ylläpidon lisäksi velvollisuus tukea työyhteisön muiden jäsenten motivaatiota positiivisella ja innostavalla suhtautumisella työtehtäviin. Jokaisen työyhteisön jäsenen minimivastuu on neutraalin ilmapiirin ylläpitäminen, mikäli syystä tai toisesta motivaatiota lisäävän ilmapiirin kehittäminen ei luonnistu. Jokaisen työyhteisön jäsenen olisi hyvä muistaa, että työyhteisön ilmapiirin sabotoiminen on eettisesti äärimmäisen väärin sekä työkavereita, esimiestä että työnantajaa kohtaan. (Isoaho 2007: 143.) Motivoituneessa työyhteisössä voi syntyä parhaimmillaan työn imua tai ryhmävirettä, jolla tarkoitetaan motivoituneiden yksilöiden synergiaetua. Tällöin ryhmässä on ryhmähenkeä, hyvää työmoraalia ja ryhmän ilmapiiriä sekä ryhmäkulttuuria. Motivaatio löydetään yhdessä ryhmässä. (Kärkkäinen 2005: 54.)

#### 4.5.1 Johtaja motivoijana

Osaavan henkilöstöjohtajan toimintaa ovat innostuksen synnyttäminen alaisissa ja työntekijöiden motivointi, tämä tapahtuu edistämällä työhyvinvointia ja mahdollistamalla varhaiskasvatuskentällä asianmukaiset työolosuhteet. Johtaja pystyy sitouttamaan ja valtauttamaan henkilökuntaa dialogissa, jonka pitää olla aitoa vastavuoroista keskustelua, jossa henkilöstö kokee tulevansa kuulluksi. Kun työyhteisössä ilmenee ongelmia, tulee johtajan hallita kriisien ratkaisutaidot ja oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus ovat silloin kaiken perusta. (Ottman 2008: 58-59.) Johtajalla tulee olla johtamisessaan kyky vaikuttaa toisiin ihmisiin, innostaa heitä ja auttaa heitä onnistumaan, johtajan tulee auttaa alaisiaan onnistumaan. Tästä syystä esimiestyön onnistumisen mittarina voidaan pitää sitä, kuinka hyvin hänen alaisensa onnistuu ja menestyy omassa työssään. (Ahonen – Loh-taja-Ahonen 2014: 101.)

Työelämässä voi motivoida lukemattomilla erilaisilla keinoilla. Tärkeätä on muistaa, että yksi työntekijöitä työtehtäviensä suorittamiseen motivoiva ja sitouttava asia on työntekijän kanssa tehty työsopimus. Toinen henkilöstöä motivoiva keino on ottaa heidät mukaan heitä koskeviin, uusien käyttöön otettavien menettelytapojen suunnitteluun ja toteutukseen. Henkilöstön mukaanotto on myös paras tapa saada heidät sitoutumaan muutokseen. (Lecklin – Laine 2009: 183, 185.) Jokainen työntekijä on itse vastuussa oman ammattitaitonsa ajan tasolla pitämisestä ja ammattitaitonsa kehittymisestä. Esimiehen tehtävänä on vastata siitä, että hänen johtamassaan yksikössä tämä on mahdollista. (Viitala 2005: 23.)

On tutkittu paljon yhteisöllisen johtajuuden vaikutusta henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. Useissa tutkimuksissa on havaittu tämän johtamistyylin vaikuttavan merkittävästi alaisten korkeaan motivaatiotasoon. Yhteisöllisen johtajuuden vaikutus työyhteisön jäseniin on tutkimusten mukaan näkynyt esimerkiksi työtyytyväisyytenä, ahkeruutena, luottamuksena, yksikön yhtenäisyytenä ja tavoitteellisuutena työn suhteen. Tutkimustuloksiin vaikuttaa varmasti se, että yhteisöllisen johtajan tarkoitus on nostaa itsensä ja alaisensa tarvehierarkiassa itsensä toteuttamisen tasolle, jolloin työnteko itsessään palkitsee, eikä pelkästään siitä saatavat palkkiot. Yhteisöllinen johtaja voi edesauttaa kahden erilaisen muutoksen tapahtumista alaisensa motivaatioissa: ensimmäinen taso on muutos, jolloin motivaatiosta tulee sitoutumista, ja toinen taso on muutos sitoutumisesta poikkeuksellisen hyviin suorituksiin. (Brandt 2011: 44-46.)

#### 4.5.2 Itsensä johtaminen

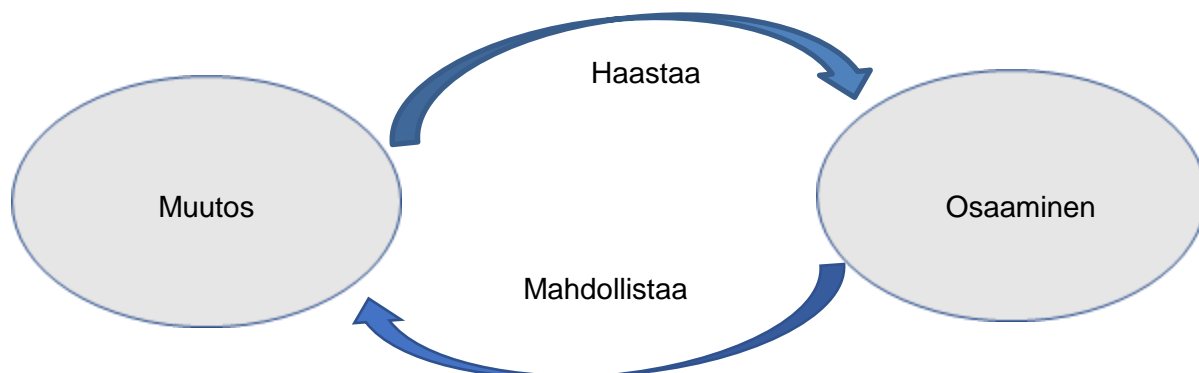
Lähtökohtana kaikelle tavoitteelliselle toiminnalle ovat itsensä johtamisen taidot, jotka perustuvat itsetuntemukseen. Itsensä johtamisen taidot korostuvat, kun edessä on jokin stressaava tilanne työssä. (Lindholm – Salminen 2014: 105, 107.) Itsensä johtaminen perustuu omien ajattelu- ja työtapojen tuntemukseen, itsensä johtaminen on sitä, että työntekijä tietää mikä saa hänet itsensä ponnistelemaan tavoitteen eteen tai pysymään aikataulussa. Työntekijä tietää, mikä kiinnostaa ja mikä ei tunnu niin motivoivalta. Itsensä johtamiseen kuuluu myös, että tietää millä keinoin saa lisää energiaa tai mikä masentaa. (Kuusela 2013: 184.)

Itsensä johtaminen on myös kykyä hallita omia tarpeitaan, ja itsensä johtamista edeltää sen hyväksyminen, että jokainen on itse vastuussa omasta kehittämisestään. Sen vuoksi jokaisen työntekijän olisi asetettava itselleen tavoitteita. Itsensä johtaminen edellyttää aloitteellisuutta eli sitä, että ottaa ohjat omiin käsiinsä. Itsensä johtaminen tarkoittaa myös suun avaamista: kukaan ei työpaikalla lue toisten ajatuksia, vaan jokaisen tulee sanoa ajatuksensa ääneen saadakseen ne kuuluviin. Ääneen sanominen myös osoittaa, että ottaa vastuun omien tarpeidensa täyttämisestä. Työelämässä on hyvä muistaa, että vaikuttaminen on parempi vaihtoehto kuin valittaminen. (Ahonen – Lohtaja-Ahonen 2014: 99-100.)

#### 4.6 Muutosjohtaminen

Jatkuva muutos kuuluu olennaisensa osana osaamisen johtamiseen. Johtajan ohjatessa organisaatiota vision suuntaan, tulee jatkuvasti vastaan uusia kehittämistarpeita, joita arjen työssä viedään eteenpäin. On osattava luopua vanhasta ottaakseen uusia asioita kehitettäväksi. Organisaatiossa ylitetään mukavuusalue, kun muutos nähdään mahdollisuutena ja erilaisesta oppimisena. Helposti organisaatioissa jäädään omalle mukavuusalueelle, jolloin pysytään sillä osaamisalueella, joka jo ennestään osataan. (Tuomi – Sumkin 2012: 47, 54.) Todellinen muutos merkitsee siirtymistä turvalliselta mukavuusalueelta turvattomalle epämukavuusalueelle. Tämä vaatii ihmiseltä epävarmuuden ja osaamattomuuden sietämistä sekä ponnistelua uusien asioiden oppimiseksi. Usein käy kuitenkin niin, että kun ihminen menee epämukavuusalueelle, itse vapaaehtoisesti tai esimerkiksi esimiehen vaatimuksesta, ja huomaa vähitellen oppivansa ja sopeutuvansa, hänen itsetuntonsa vahvistuu. Tällöin myös mukavuusalue ja hallinnan tunne laajenevat.

Tällaisen onnistuneen epämukavuusalueelle siirtymisen jälkeen hän tarttuu jatkossa pelottomammin uusiin haasteisiin. Vastaavasti, jos ihminen pysyy tiukasti aina vain itselleen tutussa ja turvallisessa, hänen mukavuusalueensa supistuu ja hän joutuu paniikkiin kohdatessaan pienenkin muutoksen. (Järvinen 2011: 52-54.)



Kuvio 4. Muutos ja osaaminen Viitalan teoksessa *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön* (2005). Keuruu: Otavan kirjapaino.

Muutos ja oppiminen ovat sidoksissa toisiinsa vuorovaikutteisesti. Muutos muuttaa nykyisiä osaamisia riittämättömiksi sekä haastaa hankkimaan uutta osaamista. Toisaalta taas kehittyvä osaaminen mahdollistaa kehityksen ja siihen liittyvät muutokset. (Viitala 2005: 29.) Muutos ja kehittyminen ovat käytännössä synonyymeja toisilleen, kehittymistä tapahtuu vain, jos organisaatiossa on todellinen pyrkimys parempaan. Tällöin opitaan uutta ja poisopitaan vanhaa uuden tieltä. Hyvä johtaja luo puitteet ja suunnan kehittymiselle. (Isoaho 2007: 46.) Päiväkodin johtajan tulee panostaa siihen, että myös henkilöstöllä on näkemystä varhaiskasvatuksen kehittymisen haasteista. Tällöin henkilöstöä ei tarvitse pakottaa muutoksiin, kun he ymmärtävät helpommin myös oman merkityksensä. Kun ihmisellä on tunne, että voi itse olla tekemässä muutosta, on muutos mielenkiintoinen haaste. Mutta kun ihminen kokee olevansa vain muutoksen kohteena, aiheuttaa se herkästi stressiä ja paineita. Varhaiskasvatuksen muutoksen tekijöitä ovat päiväkodin henkilöstö lastentarhanopettajat etunenässä. Päiväkodin johtajan tehtävänä on järjestää henkilökunnalle parhaat mahdolliset edellytykset kehittää työtään. Johtaja voi rohkaista ja kannustaa sekä osoittaa pienillä teoilla, kuinka tärkeitä uudistavat kasvattajat päiväkodille ovat. (Kokljuschkin 2001: 36, 43.)

Henkilöstö voi suhtautua tulevaan, toivottuunkin muutokseen monin eri tavoin. Harvoin suhtautuminen on kuitenkaan täysin neutraalia. Monien työyhteisöjen jäsenten kiinnostus tai innostus työpaikalla toivottua uudistusta kohtaan vaihtuu huolestuneisuudeksi tai

peloksi viimeistään siinä vaiheessa, kun tämä uudistus tulee riittävän lähelle ja todelliseksi. Toinen henkilöstön keskeinen huoli muutoksessa liittyy oppimiseen: myös ammattitaitoiset ja osaavat ihmiset pohtivat oppivatko he uusia tehtäviä ja järjestelmiä niin hyvin ja nopeasti kuin pitäisi. He saattavat myös pohtia oppivatko yhtä nopeasti kuin muut, ja koska työelämässä jatkuvasti arvioidaan ja mitataan ihmisten henkilökohtaista suoriutumista, eivät monet kykene puhumaan näistä peloistaan ääneen työpaikalla. Koska työssä suoriutuminen ja oppiminen kytkeytyvät ihmisen menestysmahdollisuuksiin työssä, ei ole mitenkään kummallista, jos nykyisessä tehtävässään hyvin pärjäävä työntekijä ei tunnusta itselleen eikä esimiehelleen pelkäävänsä, ettei suoriudukaan uusista haasteista ja tarvitsisi muutoksen myötä ehkä paljonkin apua, tukea tai koulutusta. (Järvinen 2011: 51-52.)

Esimiehen riittävän määrätietoinen toiminta muutostilanteessa edellyttää, että muutoksen tuoman uudistuksen perustelut ovat hänelle itselleen selkeät ja ymmärrettävät. Jotta esimies pystyy vakuuttamaan henkilöstönsä, täytyy hänen esimieskollegoidensa kanssa ensin käsitellä ja yhteistyössä sisäistää uudistuksen merkitys. Se, miten johtaja esittää tulevat muutokset henkilöstölleen, vaatii aina tapauskohtaista harkintaa. Henkilöstöä ei yksinään puhuttele ja riittävästi herättele esimerkiksi tunnuslukujen ja raporttien tuomien faktojen ja uhkakuvien esittely. Johtajat eivät tule aina riittävästi ajatelleeksi, että ihmisten johtamisessa ei riitä ainoastaan järkeen vetoaminen, vaan pitää myös vaikuttaa ihmisten irrationaaliseen puoleen: mielikuviin, asenteisiin ja tunteisiin. Alaiset tulkitsevat johtajan erilaisista sanattomista viesteistä, kuinka esitettyihin asioihin pitää suhtautua ja kuinka tosissaan ne pitää ottaa. (Järvinen 2011: 57-58.)

## **5 Opetushallituksen varhaiskasvatussuunnitelman perusteet**

Opetushallitus, joka hoitaa varhaiskasvatukseen liittyviä asiantuntijaviraston tehtäviä, laatii ja päättää varhaiskasvatukseen perustuen valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Opetushallituksen laatimien valtakunnallisten perusteiden tarkoituksena on edistää yhdenvertaisen varhaiskasvatuksen toteutumista koko maassa. Perusteiden tarkoituksena on myös toteuttaa varhaiskasvatusta säädettyjä varhaiskasvatuksen tavoitteita sekä ohjata varhaiskasvatuksen laadun kehittämistä. (Varhaiskasvatustutkimuslaki 580/2015 9 §.) Opetushallitus julkaisi uudet varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 18.10.2016. Opetushallitus edellyttää jokaisen kunnan, kuntayhtymän ja muun palvelun tuottajan laativan oman paikallisen varhaiskasvatussuunnitelmansa. Kunnan, kun-



tayhtymän tai muun palvelun tuottajan tulee laatia varhaiskasvatussuunnitelma noudattaen, mitä Opetushallituksen varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa on määrätty. Paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat tulee ottaa käyttöön 1.8.2017 lukien. Opetushallitus määräsi, että kunta, kuntayhtymä tai muu palvelun tuottaja ei voi jättää noudattamatta tätä määräystä tai poiketa siitä: uudet varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ovat ensimmäistä kertaa varhaiskasvatuksen järjestäjiä oikeudellisesti velvoittava määräys. (Opetushallitus 2016.)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa on sanottu, että kunta on velvollinen järjestämään varhaiskasvatusta niin laajasti ja sellaisin toimintamuodoin kuin kunnassa on tarvetta. Varhaiskasvatusta annetaan päiväkodissa, perhepäivähoidossa tai muuna varhaiskasvatustoimintana, esimerkiksi kerho- tai leikkitoimintana, ja kaikkia näitä varhaiskasvatuksen toimintamuotoja ohjaavat varhaiskasvatustilaki ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Varhaiskasvatustilakissa säädetty lapsen oikeus varhaiskasvatukseen koskee päiväkodissa tai perhepäivähoidossa annettavaa varhaiskasvatusta. Lapsen osallistumisesta varhaiskasvatukseen päättää huoltaja. Esiopetuksessa olevalla lapsella tulee olla mahdollisuus osallistua varhaiskasvatukseen lain oikeuttamalla tavalla. Varhaiskasvatussuunnitelman laatimista ohjaa erityisesti varhaiskasvatustilaki, jossa säädetään lapsen oikeudesta varhaiskasvatukseen sekä varhaiskasvatuksen tavoitteista. Esiopetus on osa varhaiskasvatusta. Esiopetusta säätelee perusopetustilaki, ja esiopetusta ohjaa esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet, jotka ovat myös Opetushallituksen määräyksenä annettu. (Opetushallitus 2016: 8, 14, 17.)

Varhaiskasvatussuunnitelmakokonaisuus on kolmitasoinen koostuen valtakunnallisista perusteista, paikallisista varhaiskasvatussuunnitelmista ja lasten varhaiskasvatussuunnitelmista. Valtakunnallisten perusteiden tehtävänä on edistää laadukkaan ja yhdenvertaisen varhaiskasvatuksen toteutumista koko maassa. Perusteiden tehtävänä on tukea ja ohjata varhaiskasvatuksen järjestämistä, toteuttamista ja kehittämistä. Perusteissa määrätään varhaiskasvatuksen toteuttamisen keskeiset tavoitteet ja sisällöt, varhaiskasvatuksen järjestäjän ja lasten huoltajien välisestä yhteistyöstä, monialaisesta yhteistyöstä sekä lapsen varhaiskasvatussuunnitelman sisällöstä. Opetushallituksen varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaan varhaiskasvatuksen järjestäjien tulee laatia valtakunnallisten perusteiden pohjalta paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat. Nämä paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat ovat velvoittavia ja niitä tulee arvioida ja kehittää. (Opetushallitus 2016: 8-9.)

Lokakuussa 2016 julkaistuissa Opetushallituksen varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa on aiempiin perusteisiin nähden muuttunut asioita, käsitteet ovat vaihtuneet, ja tietyt asiat korostuvat aiempaa enemmän. Helsingin Yliopiston dosentti Tuulikki Venninen piti aiheesta luennon Keravan kaupungin henkilöstölle syyskuussa 2016. Luennossaan Venninen kertoi uusissa varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa korostuvan lapsen osallisuus, pedagogiikka, laaja-alainen osaaminen ja leikin hyödyntäminen. Uusissa varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa tietyt käsitteet ovat muuttuneet seuraavasti: pedagogiikka (aiemmin hoito, kasvatus, opetus), oppimisympäristö (aiemmin varhaiskasvatussympäristö), laaja-alainen osaaminen (aiemmin lapselle ominaiset tavat toimia), oppimisen alueet (aiemmin varhaiskasvatuksen sisällölliset orientaatiot) ja yhteistyö vanhempien kanssa (aiemmin kasvatuskumppanuus). (Venninen 2016.)

### 5.1 Paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat

Varhaiskasvatuslain (580/2015 § 9a) mukaisesti kunta, kuntayhtymä ja muu palveluntuottajat laativat omat paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmansa valtakunnallisten varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden pohjalta. Paikallisia varhaiskasvatussuunnitelmia voidaan laatia palveluntuottaja-, yksikkö-, ryhmä tai toimintamuotokohtaisesti. Suunnitelmissa otetaan huomioon pedagogiset painotukset ja muut varhaiskasvatuksen järjestämisen kannalta merkitykselliset seikat, jotka täydentävät valtakunnallisia varhaiskasvatussuunnitelman perusteita.

Paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma laaditaan määrittelemään, ohjaamaan ja tukemaan varhaiskasvatuksen järjestämistä paikallisesti. Varhaiskasvatussuunnitelmaa laadittaessa tulee ottaa huomioon esimerkiksi paikalliset erityispiirteet, mahdolliset pedagogiset painotukset ja lasten tarpeet. Paikalliset suunnitelmat eivät saa sulkea valtakunnallisista varhaiskasvatussuunnitelman perusteista pois mitään lain, asetuksen tai varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden edellyttämää tavoitetta tai sisältöä, mutta ne voivat tarkentaa valtakunnallisia perusteita. Paikallisen suunnitelman laatimiseen ja kehittämiseen on oltava mahdollisuus osallistua varhaiskasvatuksen henkilöstöllä, huoltajilla sekä lapsille, tästä varhaiskasvatuksen järjestäjän on huolehdittava. Suunnitelmia laatiessa on myös huomioitava, että lasten osallistuminen varhaiskasvatukseen vaihtelee perheiden valinnan, lasten lakisääteisen oikeuden ja varhaiskasvatuksen järjestäjän päätöksen mukaan. (Opetushallitus 2016: 9, 16.)

Kunta, kuntayhtymä ja muu palvelun tuottaja laativat paikallisen varhaiskasvatussuunnitelmansa yhteistyössä paikallisten opetuksen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon tehtäviä hoitavien viranomaisten kanssa. Myös esi- ja perusopetuksen edustajat osallistuvat varhaiskasvatussuunnitelman laatimiseen ja kehittämiseen lapsen kasvun ja oppimisen polun jatkuvuuden ja eheyden turvaamiseksi. Varhaiskasvatuksen järjestäjän on hyväksyttävä varhaiskasvatussuunnitelma erikseen suomenkielistä, ruotsinkielistä, saamenkielistä sekä tarvittaessa muulla kielellä annettavaa varhaiskasvatusta varten. Varhaiskasvatuksen järjestäjän on arvioitava antamaansa varhaiskasvatusta sekä osallistua ulkopuoliseen toimintansa arviointiin. (Opetushallitus 2016: 9-10.)

## 5.2 Lapsen varhaiskasvatussuunnitelma

Varhaiskasvatuslain (580/2015 § 7a) mukaisesti varhaiskasvatuksessa olevalle lapselle tulee laatia henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma lapsen kasvatuksen, opetuksen ja hoidon toteuttamiseksi. Varhaiskasvatuslaki turvaa varhaiskasvatuksessa olevalle lapselle oikeuden saada suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatusta, opetusta ja hoitoa. Jotta nämä toteutuvat, laaditaan jokaiselle päiväkodissa ja perhepäivähoidossa olevalle lapselle oma varhaiskasvatussuunnitelma, jonka lähtökohdaksi tulee olla lapsen etu ja tarpeet. Tämä suunnitelma on dokumentti, johon kirjataan lapsen kehitystä, oppimista ja hyvinvointia tukevat tavoitteet ja toimenpiteet. Suunnitelmaan kuvataan lapsen osaaminen, vahvuudet, kiinnostuksen kohteet sekä yksilölliset tarpeet. Lapsen varhaiskasvatussuunnitelmassa huomioidaan myös lapsen kielellinen, kulttuurinen ja katsomuksellinen tausta. Suunnitelmaan kirjataan myös lapsen mahdollinen kehityksen ja oppimisen tuki ja sen toteuttaminen. (Opetushallitus 2016: 10.)

Suunniteltaessa, toteutettaessa ja arvioitaessa lapsen varhaiskasvatusta, on lapsen ikä ja kehitys huomioiden selvitettävä ja otettava huomioon lapsen mielipide ja toivomukset. Lapsen varhaiskasvatuksen suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin on myös annettava lapsen vanhemmille tai muille huoltajille mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. Toimintayksikössä on järjestettävä säännöllisesti lapsille ja heidän vanhemmilleen tai muille huoltajilleen mahdollisuus osallistua tähän suunnitteluun ja arviointiin. (Varhaiskasvatuslaki 580/2015 § 7b.)

Lapsen varhaiskasvatussuunnitelman laativat yhteistyössä varhaiskasvatuksen henkilöstö ja lapsen huoltaja, sekä tarpeen mukaan lapsen kehitystä ja oppimista tukevat asiantuntijat tai muut tarvittavat tahot. Lapsen varhaiskasvatussuunnitelmassa on tärkeää

yhdistää lapsen huoltajan ja varhaiskasvatuksen henkilöstön havainnot ja näkemykset lapsen kehityksen ja oppimisen vaiheista sekä ryhmässä toimimisesta. Päiväkodissa lapsen varhaiskasvatussuunnitelman laatimisesta ja toteutumisen arvioinnista vastaa henkilö, jolla on lastentarhanopettajan kelpoisuus. Lapsen varhaiskasvatussuunnitelmaan kirjattavat tavoitteet asetetaan pedagogiselle toiminnalle. Suunnitelmaa varten tulee selvittää lapsen mielipide ja toiveet, ja ne tulee huomioida suunnitelmassa. Lapsiryhmän toiminnan suunnittelussa ja oppimisympäristöjen kehittämisessä otetaan huomioon lasten varhaiskasvatussuunnitelmista nousevat tavoitteet. (Opetushallitus 2016: 10.)

Lapselle laaditun varhaiskasvatussuunnitelman toteutumista on arvioitava ja lapsen huoltajan kanssa yhteistyössä tehty suunnitelma on tarkistettava vähintään kerran vuodessa. Lapsen varhaiskasvatussuunnitelmaa on kuitenkin tarkistettava useammin, jos siihen ilmenee lapsen tarpeista johtuva syy. Aloite lapsen varhaiskasvatussuunnitelman tarkistamiseksi voi tulla varhaiskasvatuksen henkilöstöltä, lapsen huoltajalta tai muulta viranomaiselta, jonka kanssa on tehty yhteistyötä lapsen asioissa. Arviointi kohdistuu erityisesti toiminnan järjestelyihin ja pedagogiikan toteutumiseen arvioitaessa lapsen varhaiskasvatussuunnitelmaa. (Opetushallitus 2016: 11.)

## **6 Aineisto ja menetelmät**

Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö on ihanteellisimmillaan ja useimmiten käytännössä toimeksiantajan ongelmasta tai kehittämistarpeesta lähtevä tutkimuksellinen tai kehitävä työ. Opinnäytetyön työmuotona on usein tutkimustyyppisen opinnäytetyön sijaan ammatillinen kehittämishanke, jossa korostuu soveltavuus ja käytännönläheinen toiminta. Ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä oleellista on konkreettinen toiminta tai tuotos, joka opinnäytetyöprosessissa synnytetään. (Vanhanen-Nuutinen – Lambert 2005: 62.)

Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö liittyy myös ammatilliseen kasvuun ja asiantuntijaksi kasvamiseen. Näiden osoittaminen opinnäytetyössä jää pitkälti tekstitaitojen varaan: asian hallinta näkyy vasta silloin, kun teksti on kirjoitettu tilanteen vaatimalla tavalla. Toki itse opinnäytetyön tuotos on tärkein, mutta siitä viestiminen vaatii usein rinnalleen raportoitavan tekstin. (Vanhanen-Nuutinen – Lambert 2005: 63.)

## 6.1 Opinnäytetyön analysoitava aineisto

Tämän opinnäytetyön analysoitava aineisto koostuu keravalaisen päiväkodin kasvatushenkilöstölle suunnatusta ennakotehtävästä ja kasvatushenkilöstön työillan aikana tuotamasta materiaalista. Henkilökunnan ennakotehtävästä ja työllasta lisää luvussa 7. Opinnäytetyössä käytettävät analysoitavat aineistot ideoitiin yhdessä yhteistyötahona toimivan päiväkodin johtajan kanssa. Jo opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa päätettiin osaksi opinnäytetyötä ottaa työillan pitäminen päiväkodin kasvatushenkilöstölle. Opinnäytetyöprosessin aikana oli tarkoituksena valmistaa päiväkodin henkilökuntaa uusien varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden tuomaan muutokseen varhaiskasvatus-työssä, jonka vuoksi työiltaa varten henkilökunnalla teetettiin ennakotehtävä. Tämän yksilötehtävän tarkoituksena oli saada jokainen kasvatushenkilöstöön kuuluva orientoitumaan aiheeseen, ja pohtimaan perusteista nousevia osaamisvaatimuksia yksilötasolla ennen kuin työllassa niitä käytiin läpi työyhteisön kesken. Analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi, koska se tuntui sopivan parhaiten tämän opinnäytetyön aineiston analyysiin.

Sisällönanalyysi on menettelytapa, jonka avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentti voidaan ymmärtää hyvin väljässä merkityksessä, se voi olla esimerkiksi kirja, artikkeli, haastattelu, puhe, keskustelu, raportti tai melkein mikä tahansa kirjalliseen muotoon saatettu materiaali. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tiivistetyssä ja yleisessä muodossa kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. On kuitenkin muistettava, että sisällönanalyysillä saadaan kerättyä aineisto vain järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten. Tutkijan onkin osattava tarkan analyysin kuvauksen lisäksi tehdä tutkimuksessaan mielekkäitä johtopäätöksiä. (Tuomi – Sarajärvi 2002: 105; Tuomi – Sarajärvi 2009: 103.)

## 6.2 Aineiston analyysimenetelmä: sisällönanalyysi

Laadullisen aineiston sisällönanalyysi voidaan tehdä kolmella eri tavalla: aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisestä voidaan puhua induktiivisena ja teorialähtöistä deduktiivisena, jolloin viitataan tutkimuksessa käytettävän päättelyn logiikkaan. Päättely on joko induktiivista eli yksittäisestä yleiseen tai deduktiivista eli yleisestä yksittäiseen. Analyysin tarkoituksena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, ja sisällönanalyysillä pyrkimyksenä on järjestää aineisto tiiviiseen ja

selkeään muotoon kadottamatta kuitenkaan aineiston sisältämää informaatiota. (Tuomi – Sarajärvi 2002: 95, 97, 110.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan karkeasti kuvata kolmivaiheisena prosessina: 1. aineiston pelkistäminen, 2. aineiston ryhmittely, ja 3. aineiston abstrahointi. Ensimmäisessä vaiheessa eli pelkistämässä analysoitava aineisto voi olla jokin asiakirja tai dokumentti. Pelkistämässä aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois, informaatiota voidaan tiivistää tai pilkkoa osiin. Tällöin tutkimustehtävä ohjaa aineiston pelkistämistä, ja tutkimustehtävän mukaan koodataan tutkimustehtävälle olennaiset ilmaukset. Analyysin toisessa vaiheessa aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi etsien aineistosta eroavaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Ryhmittelyssä yhdistetään ja ryhmitellään samaa asia tarkoittavat käsitteet yhdeksi luokaksi, ja nimetään luokka sen sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Analyysin kolmas vaihe on abstrahointi, jossa tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto erotetaan, ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahointia jatketaan luokituksia yhdistelemällä niin kauan kuin se on mahdollista aineiston sisällön näkökulmasta. (Tuomi – Sarajärvi 2002: 110-114; Tuomi – Sarajärvi 2009: 108-111.)

Ei ole olemassa sellaista tieteellistä metodia, joka takaisi totuuden etsinnän olevan menestyksekkäs. Tutkimuksen tekijä eli tutkija on vastuussa oman analyysinsä viisaudesta. Analyysimetodien noudattamisen lisäksi analyysin onnistumiseen vaikuttavat yksilön intellektuaalisen vastaanottokyvyn herkyys, oivalluksen terävyys sekä myös onnekkuus. Tutkijan tehtävänä on oman ymmärryksensä kautta löytää aineistosta erilaisia teemoja, mutta osata myös vakuuttaa lukijansa siitä, että hänen tutkimuksensa on uskottava. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 100.)

## **7 Opinnäytetyön käytännön toteutus**

Tämä opinnäytetyöprosessi alkoi elokuussa 2016 aiheen ideoinnilla yhdessä yhteistyötahona toimivan päiväkodin johtajan kanssa. Päiväkodissa haluttiin kehittää osaamisen johtamista, ja koimme tämän olevan sopiva aihe sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyölle. Yhdessä päiväkodin johtajan kanssa päätimme ottaa Opetushallituksen uudet varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ns. teemaksi osaamisen johtamisen ympärille, koska uudet varhaiskasvatussuunnitelman perusteet tulevat muokkaamaan varhaiskasvatustyötä ja henkilöstön osaamisvaatimuksia. Keskustelimme päiväkodin johtajan kanssa myös henkilökunnan motivoimisesta uusien

varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden tuomien muutosten tuomisessa päiväkodin henkilöstön arjen työhön. Motivaation synnyttäminen henkilökunnassa ja johtajan rooli motivoijana nousikin myös yhdeksi tässä opinnäytetyössä käsiteltäväksi teemaksi.

Opinnäytetyön käytännön osuus koostui kahdesta osiosta: päiväkodin kasvatushenkilöstölle jaettavasta työllän ennakotehtävästä sekä henkilöstölle keväällä 2017 järjestetystä 2,5 tunnin työllasta. Päiväkodin henkilöstö ei pysty työpäivän aikana pitämään minikäänlaisia palaverieita tai koulutuksia niin, että koko henkilökunta olisi yhtä aikaa paikalla, koska lapsiryhmiä ei voi jättää valvomatta. Tämän vuoksi päiväkodeissa järjestetään muutaman kerran toimikaudessa työltoja, jotka alkavat päiväkodin sulkeuduttua ja kestävät kahdesta neljään tuntiin. Työllat pitävät sisällään esimerkiksi koulutuksia ja toiminnan suunnittelua. Päiväkodissa järjestetään yhdestä kahteen kertaan toimintakaudessa myös suunnittelupäivä, jolloin päiväkotiki on kyseisen päivän kiinni.

### 7.1 Työllän ennakotehtävä henkilökunnalle

Keravalaisen päiväkodin henkilökunnalle jaettiin alkuvuodesta 2017 viisiosaiset ennakotehtävät keväällä järjestettävää työllta varten. Ennakotehtävä koostui Opetushallituksen varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden osiosta Oppimisen alueet. Nämä oppimisen alueet kuvaavat varhaiskasvatuksen pedagogisen toiminnan keskeisiä sisältöjä ja tavoitteita. Niiden tehtävänä on ohjata varhaiskasvatuksen henkilöstöä monipuolisen ja eheytyneen toiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa yhdessä päiväkodin lasten kanssa. Kaikilla lapsilla on oikeus saada monipuolisia kokemuksia näistä oppimisen alueista. Oppimisen alueiden aihepiirejä yhdistellään ja sovelletaan lasten mielenkiinnon kohteiden ja osaamisen mukaisesti, ne eivät ole siis erikseen toteutettavia, toisistaan irrallisia kokonaisuuksia. Opetushallituksen varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa oppimisen alueet on ryhmitelty viideksi kokonaisuudeksi esiopetussuunnitelman perusteissa mukaisesti. Oppimisen alueet ovat kielten rikas maailma, ilmaisun monet muodot, minä ja meidän yhteisömme, tutkin ja toimin ympäristössäni, sekä kasvan, liikun ja kehityn. (Opetushallitus 2016: 39.) Kaikki päiväkodin henkilökuntaan kuuluvat kasvatustehtävissä toimivat henkilöt täyttivät ja palauttivat kaikki ennakotehtävän osiot.

Henkilökunnalle jaettu ennakotehtävä piti sisällään Oppimisen alueet -osion kokonaisuudessaan, ja jokaisen väliotsikon ja sen alla olevan kokonaisuuden alla samat kysymykset:

1. Mitä tämä tarkoittaa käytännön työssä, konkreettinen esimerkki?

2. Millaista osaamista vaatii kasvattajalta?
3. Onko minulla riittävää osaamista tämän osa-alueen toteuttamiseen työssäni (rastita oikea vaihtoehto)? Kyllä, osittain, heikosti, ei lainkaan

## 7.2 Työilta

Päiväkodin kasvatushenkilöstön työilta järjestettiin keväällä 2017. Työiltään osallistuivat yhtä henkilöä lukuun ottamatta kaikki yhteistyötahona toimivan päiväkodin henkilökuntaan kuuluvat kasvatustehtävissä toimivat henkilöt sekä päiväkodin johtaja. Työilta alkoi PowerPoint-alustuksella, jossa käytiin läpi opinnäytetyöprosessia aiheen valikoinnista nykyhetkeen, sekä myös se, mihin opintokokonaisuuteen opinnäytetyö kuuluu. Lisäksi henkilökunnalle esiteltiin opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet sekä opinnäytetyön tutkimuskysymykset. PowerPoint-alustuksessa käytiin myös läpi opinnäytetyössä käsiteltävät teemat: osaamisen johtaminen, yhteisöllinen ja oppivan työyhteisö, motivaation synnyttäminen ja Opetushallituksen varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden pohjaa. Henkilökuntaa osallistettiin tämän työillan alustuksen eri vaiheissa kysymällä heiltä kysymyksiä, ja kannustettiin myös heitä kysymään, mikäli kysyttävää heräsi. Tämä alustus kesti noin tunnin, ja sen jälkeen oli vuorossa toiminnallinen osuus.

Työillan toiminnallinen osuus pohjautui työillan ennakkotehtävässä olleisiin valtakunnallisten varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden oppimisen alueisiin. Päiväkodin eri tiloihin oli jaettu viisi eri pistettä, joissa henkilökunnan oli tarkoitus syventää varhaiskasvatussuunnitelman perusteista nousevia henkilökunnan osaamisen alueita teemoittelemalla niitä oppimisen alueisiin. Pisteet oli jaettu oppimisen alueiden (kielten rikas maailma, ilmaisen monet muodot, minä ja meidän yhteisömme, tutkin ja toimin ympäristössäni sekä kasvan, liikun ja kehityn) mukaan, ja jokaisella pisteellä oli viisi eriväristä kartonkia: lapsen osallisuus, leikki, oppimisympäristö, pedagogiikka ja johtaja. Näihin erivärisiin kartonkeihin henkilökunnan oli tarkoitus kirjata kasvatushenkilöstön osaamiseen liittyen asioita jaottelemalla niitä sen mukaan, mihin aihepiiriin ne kuuluvat. Johtaja-kartonkiin sai laittaa toiveita tai tarpeita esimerkiksi lisäkoulutusten suhteen.

Jokaisella pisteellä oli lisäksi ennakkotehtävän kolmannesta kysymyksestä ”Mitä tämä tarkoittaa käytännön työssä, konkreettinen esimerkki?” vastauksista luodut koonnit, joita sai käyttää hyväkseen asioita kartongeille kirjatessaan. Tämän kysymyksen vastaukset koonnit otettiin osaksi työillan toiminnallista osuutta, koska tämän kysymyksen vastauk-



sista saattoi saada vinkkejä myös kussakin osa-alueessa tarvittavaan osaamiseen – täytyi vain osata perustella, millaista osaamista kyseessä oleva toiminta kasvattajalta vaatii. Henkilökunta kiersi eri pisteillä niin, että jokaisella pisteellä oli kerrallaan 2-3 henkilöä samaan aikaan, ja kartonkeihin kirjattiin yhteisen keskustelun pohjalta asioita. Aikaa kullakin pisteellä oloon oli n.10-15 minuuttia, ja pisteitä kierrettiin niin, että keskustelukumppanit vaihtuivat joka pisteellä. Lopuksi kaikki kartongit kerättiin yhteen, ja kaikki saivat vielä halutessaan täydentää vastauksia.

Eri pisteille valitut teemat (lapsen osallisuus, leikki, oppimisympäristö, pedagogiikka ja johtaja) valikoituivat, koska näistä neljä ensimmäistä ovat asioita, jotka ovat Helsingin yliopiston dosentin Tuulikki Vennisen mukaan muuttuneet Opetushallituksen uusien varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden myötä, tai korostuvat uusissa perusteissa. Tämän opinnäytetyön toinen tutkimuskysymys on ”Millaisia osaamisen johtamisen menetelmiä tarvitaan uusien varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden toteuttamiseen?” Jotta tähän kysymykseen saataisiin vastauksia, valikoitui yhden kartongin otsikoksi johtaja.

### 7.3 Ennakkotehtävän ja työillan analyysi

Henkilökunnan työillan ennakkotehtävän sekä työillan tulokset analysoitiin sisällönanalyysia käyttäen. Kuten kappaleessa 6.2 on kuvattu, voidaan aineistolähtöinen sisällönanalyysi kuvata kolmivaiheisena prosessina: ensin aineisto pelkistetään, sitten ryhmitellään ja lopuksi aineistosta muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Esimerkki sisällönanalyysin kulusta Liitteessä 1. Tässä opinnäytetyössä sisällönanalyysia tehdessä on perehdytty niin tutkimukselliseen kirjallisuuteen kuin myös varhaiskasvatusalan kirjallisuuteen. Sisällönanalyysin teknistä suorittamista ovat ohjanneet laadullista tutkimusta ja sisällönanalyysia käsittelevät teokset. Sisällönanalyysin ylä- ja alaluokkia muodostaessa varhaiskasvatusalan kirjallisuus on ollut suuressa roolissa, lista teoksista Liitteessä 2.

Ennakkotehtävän tulosten analyysin pelkistämisvaiheessa karsittiin vastauksista pois tämän opinnäytetyön raportin kannalta epäolennaiset tiedot, kuten esimerkiksi yhteistyötahona toimivan päiväkodin henkilökunnan vastaukset ensimmäiseen ja kolmanteen ennakkotehtävän kysymykseen. Henkilökunnan vastaukset ensimmäiseen kysymykseen ”Mitä tämä tarkoittaa käytännön työssä, konkreettinen esimerkki?” kirjoitettiin auki, teemoiteltiin, ryhmiteltiin ja vastauksia yhdisteltiin, jotta niitä voitiin hyödyntää tulevassa työ-

illassa. Kaikki kolmannen kysymyksen ”Onko minulla riittävää osaamista tämän osa-alueen toteuttamiseen työssäni?” vastaukset taulukoitiin, jotta niitäkin voitiin hyödyntää henkilökunnan työllässä. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymysten kannalta kyseisten ennakkotehtävän kysymysten yksi ja kolme vastaukset ovat kuitenkin epäolennaisia, joten niiden vastaukset jätettiin sisällönanalyysin ulkopuolelle.

Tämän opinnäytetyön yhtenä tutkimuskysymyksenä on, millaista osaamista henkilöstöltä vaaditaan uusien varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden astuessa voimaan, ja tähän tutkimuskysymykseen saatiin tietoa henkilökunnan työillan ennakkotehtävän vastauksista kysymykseen numero 2: ”Millaista osaamista vaatii kasvattajalta?” Henkilökunnan tämän kysymysten vastausten alkuperäisilmaukset sijoitettiin taulukoihin, ja ilmauksille muodostettiin niitä kuvaavat ja yhdistävät pelkistävät ilmaukset. Ennakkotehtävän ja työillan tuloksia analysoidessa kullekin Opetushallituksen varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden viidelle oppimisen alueelle muodostettiin omat taulukonsa.

Ryhmittelyvaiheessa muodostettiin uudet taulukot ilman alkuperäisilmauksia, joka teki pelkistettyjen ilmausten käsittelystä selkeämpää ja anonyymimpää. Pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin alaluokkia, jotka nimettiin alaluokkien sisältöä kuvaavilla käsitteillä. Taulukossa 1 on kuvattuna ennakkotehtävän ja työillan vastauksista muodostuneet alaluokat kunkin viiden oppimisen alueen osalta sekä työillan osalta lisäksi johtajuudesta muodostuneet alaluokat.

Oppimisen alue	Ennakkotehtävän alaluokat	Työillan alaluokat
Kielten rikas maailma	Oman vuorovaikutuksen laadun tunnistaminen. Kasvattajan aito läsnäolo lasten kanssa. Kasvattajan oma esimerkki. Työn kielellinen hallinta. Taitoa käyttää erilaista materiaalia arjessa monipuolisesti. Oppimisympäristön luominen kieltä rikastuttavaksi. Sisältöosaaminen. Tiedon käyttö toiminnan kehittämiseen.	Kasvattajan oma esimerkki. Oman vuorovaikutuksen laadun tunnistaminen. Sisältöosaaminen. Taitoa käyttää erilaista materiaalia arjessa monipuolisesti. Oppimisympäristön rakentaminen kieltä rikastuttavaksi. Tiedon käyttö toiminnan kehittämiseen. Vuorovaikutus lasten kanssa. Leikkitaidot.
Ilmaisun monet muodot	Sisältöosaaminen. Tiedonhallintamenetelmien tunteminen ja hallinta. Oman tiedon ajan tasalla pitäminen. Tiedonkäyttö toiminnan kehittämiseen. Vuorovaikutus lasten kanssa. Rikastuttamisen taito. Leikkitaidot.	Sisältöosaaminen. Tiedon käyttö toiminnan kehittämiseen. Vuorovaikutus lasten kanssa. Tiedonhallintamenetelmien tunteminen ja hallinta. Oman vuorovaikutuksen laadun tunnistaminen. Leikkitaidot.

Minä ja meidän yhteisömme	Oman vuorovaikutuksen laadun tunnistaminen. Kulttuurinen lukutaito, kulttuurin tuntemus. Tasa-arvon edistäminen. Lapsen ja perheiden arjen tuntemus. Omien uskomusten ja käsitysten tiedostaminen ja arviointi. Vuorovaikutus lasten kanssa. Tiedon käyttö toiminnan kehittämiseen. Sisältöosaaminen.	Tiedon käyttö toiminnan kehittämiseen. Sisältöosaaminen. Lapsitietämys. Lapsen ja perheiden arjen tuntemus. Vuorovaikutus lasten kanssa. Kulttuurinen lukutaito, kulttuurin tuntemus. Kasvatusvuorovaikutusosaaminen.
Tutkin ja toimin ympäristössäni	Tiedon käyttö toiminnan kehittämiseen. Sisältöosaaminen. Kasvattajan oma esimerkki. Leikkitaidot. Vuorovaikutus lasten kanssa.	Sisältöosaaminen. Tiedonhallintamenetelmien tunteminen ja hallinta. Tiedon käyttö toiminnan kehittämiseen. Oman tiedon ajan tasalla pitäminen. Oman työn kriittinen reflektointi ja arviointi. Vuorovaikutus lasten kanssa. Kasvatusvuorovaikutusosaaminen.
Kasvan, liikun ja kehityn	Kasvattajan oma esimerkki. Vuorovaikutus lasten kanssa. Tiedon käyttö toiminnan kehittämiseen. Lapsitietämys. Kasvatustietämys. Sisältöosaaminen. Oman tiedon ajan tasalla pitäminen. Tiedon käyttö toiminnan kehittämiseen. Kasvatusvuorovaikutusosaaminen. Oman toiminnan arviointi. Turvallisuuden edistäminen.	Sisältöosaaminen. Tiedonhankintamenetelmien tunteminen ja hallinta. Tiedon käyttö toiminnan kehittämiseen. Leikkitaidot. Turvallisuuden edistäminen. Vuorovaikutus lasten kanssa. Oman vuorovaikutuksen laadun tunnistaminen. Kasvatusvuorovaikutusosaaminen. Leikkitaidot.
Johtaja		Musiikkikoulutus. Kuvataidekoulutus. Draamakoulutus. Tieto- ja viestintätekniikkakoulutus. Arvokeskustelu työyhteisössä. Pedagoginen keskustelu. Osaamistasojen määrittely. Tiedon jakaminen.

Taulukko 1. Ennakkotehtävän ja työillan vastauksista muodostuneet alaluokat.

Ryhmittelyvaiheen jälkeen seurasi abstrahointivaihe, jossa aineistosta muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Alaluokista muodostettiin yläluokkia yhdistelemällä alaluokkia sopiviksi kokonaisuuksiksi. Myös abstrahointivaiheessa yläluokat muodostettiin kunkin viiden oppimisen alueen osalta erikseen. Taulukossa 2 on kuvattuna ennakkotehtävän ja työillan vastauksista muodostuneet yläluokat kunkin viiden oppimisen alueen osalta sekä työillan osalta lisäksi johtaja-osuudesta muodostuneet yläluokat.

Oppimisen alue	Ennakkotehtävän yläluokat	Työillan yläluokat
Kielten rikas maailma	Vuorovaikutusosaaminen. Kasvatusosaaminen. Yhteistyöosaaminen. Tiedonhallintaosaaminen. Pedagoginen osaaminen. Reflektio-osaaminen.	Vuorovaikutusosaaminen. Kasvatusosaaminen. Pedagoginen osaaminen. Tiedonhallintaosaaminen. Vuorovaikutusosaaminen. Leikkiosaaminen.
Ilmaisun monet muodot	Pedagoginen osaaminen. Toimintakokonaisuuksien hallintaosaaminen. Tiedonhallintaosaaminen. Vuorovaikutusosaaminen. Leikkiosaaminen. Lasten osallisuutta edistävien toimintatapojen kehittämisosaaminen.	Pedagoginen osaaminen. Tiedonhallintaosaaminen. Kasvatusosaaminen. Vuorovaikutusosaaminen. Lasten osallisuutta edistävien toimintatapojen kehittämisosaaminen. Leikkiosaaminen.
Minä ja meidän yhteisömme	Kasvatusosaaminen. Kontekstiosaaminen. Vuorovaikutusosaaminen. Yhteistyöosaaminen. Lasten osallisuutta edistävien toimintatapojen kehittämisosaaminen. Pedagoginen osaaminen. Tiedonhallintaosaaminen.	Lasten osallisuutta edistävien toimintatapojen kehittämisosaaminen. Tiedonhallintaosaaminen. Kasvatusosaaminen. Pedagoginen osaaminen. Kontekstiosaaminen. Vuorovaikutusosaaminen.
Tutkin ja toimin ympäristössäni	Tiedonhallintaosaaminen. Pedagoginen osaaminen. Vuorovaikutusosaaminen. Leikkiosaaminen. Lasten osallisuutta edistävien toimintatapojen kehittämisosaaminen.	Pedagoginen osaaminen. Tiedonhallintaosaaminen. Kasvatusosaaminen. Reflektio-osaaminen. Vuorovaikutusosaaminen. Lasten osallisuutta edistävien toimintatapojen kehittämisosaaminen.
Kasvan, liikun ja kehityn	Tiedonhallintaosaaminen. Vuorovaikutusosaaminen. Kasvatusosaaminen. Pedagoginen osaaminen. Reflektio-osaaminen.	Pedagoginen osaaminen. Tiedonhallintaosaaminen. Kasvatusosaaminen. Lasten osallisuutta edistävien toimintatapojen kehittämisosaaminen. Vuorovaikutusosaaminen. Leikkiosaaminen.
Johtaja		Sisältöalueiden koulutustarpeet. Ammatillinen keskustelu työyhteisössä. Osaamiskartoitus. Osaamisen jakaminen työyhteisössä.

Taulukko 2. Ennakkotehtävän ja työillan vastauksista muodostuneet yläluokat.

## 8 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää yhteistyötahona toimivassa päiväkodissa osaamisen johtamista, valmistaa päiväkodin henkilökuntaa uusien valtakunnallisten varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden tuomaan muutokseen ja tunnistaa heidän kanssaan perusteista nousevat henkilöstön osaamisvaatimukset. Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa henkilöstön osaamisvaatimukset, ja yhteistyössä päiväkodin johtajan

kanssa tunnistaa ja kehittää tarvittavia osaamisen johtamisen menetelmiä. Tavoitteena oli myös motivoida päiväkodin henkilökuntaa kehittämään osaamistaan, sekä kehittää päiväkodin työyhteisössä yhteisöllistä oppimista ja johtamista.

Opinnäytetyön tarkoituksena on pyrkiä vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

1. Millaista osaamista henkilöstöltä vaaditaan uusien varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden astuessa voimaan?
2. Millaisia osaamisen johtamisen menetelmiä tarvitaan uusien varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden toteuttamiseen?

Kappaleessa 8.1 pohditaan henkilöstön osaamisvaatimuksia, ja kappaleessa 8.2 päiväkodin johtajalta vaadittuja osaamisen johtamisen menetelmiä.

Osaamisen johtaminen on laaja kokonaisuus, jolloin myös sen kehittämistyö on laajaa ja vie aikaa. Yllä mainitut opinnäytetyön tarkoitukset ja tavoitteet ovat laajoja kokonaisuuksia, jotka eivät kaikki tule valmiiksi tai ole ns. arviointikelpoisia Ylemmän Ammattikorkeakoulun opinnäytetyöprosessin aikana. Tässä opinnäytetyössä on pyritty käymään läpi niitä teorioita, jotka olisi huomioitava kehitettäessä osaamisen johtamista varhaiskasvatuksessa. Opinnäytetyö prosessin avulla onnistuttiin tunnistamaan yhteistyötahona toimineen päiväkodin kasvatushenkilöstön kanssa uusista valtakunnallisista varhaiskasvatussuunnitelman perusteista nousevat henkilöstön osaamisvaatimukset, sekä pohtimaan tarvittavia osaamisen johtamisen menetelmiä. Yhteistyötahona toimivan päiväkodin johtajan kanssa on tarkoituksena jatkaa osaamisen johtamisen kehittämistä kappaleessa 8.2 esitettyjä menetelmiä arkeen soveltaen. Opinnäytetyö antaa yhteistyötahona toimivalle päiväkodille tietoa siitä, millaisia rakenteita ja toimintamalleja tarvittaisiin, jotta osaamisen johtamista voitaisiin kehittää. Se, tulevatko nämä rakenteet ja toimintamallit todella osaksi päiväkodin arkea, kehitetäänkö ja arvioidaanko niitä systemaattisesti, jää tämän opinnäytetyöprosessin päättyessä päiväkodin johtajan ja henkilöstön vastuulle. Opinnäytetyön kirjallinen raportti toimitetaan myös Keravan kaupungin kasvatus- ja opetusvirastoon, ja virastossa opinnäytetyötä voidaan hyödyntää kehitettäessä osaamisen johtamista Keravan kaupungin varhaiskasvatuksessa.

## 8.1 Henkilöstön osaamisvaatimukset

Kuten kappaleessa 7.3 on kuvattu, korostuvat uusissa valtakunnallisissa varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa lapsen osallisuus, pedagogiikka, laaja-alainen osaaminen

ja leikki. Nämä asiat nousivat myös esiin tämän opinnäytetyön tuloksissa kasvatushenkilöstön osaamisvaatimusten osalta. Tuloksissa korostuivat pedagoginen osaaminen, kasvatustietäminen, vuorovaikutustietäminen, tiedonhallintatietäminen, leikkotietäminen ja lasten osallisuutta edistävien toimintatapojen kehittämistietäminen. Nämä osaamisvaatimukset liittyvät suuresti toisiinsa: kussakin osaamisalueessa tarvitaan aina myös jotakin toista osaamisaluetta. Alla on kuitenkin pohdittu muutamia asioita kuhunkin opinnäytetyön tuloksissa korostuneeseen osaamisvaatimukseen liittyen.

### *Pedagoginen osaaminen ja kasvatustietäminen*

Uusien valtakunnallisten varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden korostaessa pedagogiikkaa edellyttää se luonnollisesti myös riittävää pedagogista asiantuntemusta. Päiväkodin lapsiryhmän pedagoginen vastuu on ryhmän lastentarhanopettajalla, ja koko päiväkodin pedagogiikasta vastaa päiväkodin johtaja. Nykypäivänä varhaiskasvatustalalla ovat korostuneet paljon myös erilaiset lasten tuen tarpeet, jolloin tarvitaan pedagogisen osaamisen lisäksi erityispedagogiikan osaamista. Laadukkaan pedagogiikan edellytys on, että lastentarhanopettajalla on tietämystä kustakin varhaiskasvatuksen oppimisen alueesta, sekä ymmärrystä lasten osallisuudesta, leikin merkityksestä sekä riittävää vuorovaikutustietämistä. Lastentarhanopettajan olisi muistettava, että kaikki lapsiryhmässä käytetyt työtavat tulee pystyä perustelemaan pedagogisesti.

Kasvatustietäminen on osa kaikkien varhaiskasvatustalalla työskentelevien ydinosaamista. Kasvatustietämiseen liittyy vahvasti yksilön omien kokemusten kautta muovautuneet kasvatukseen liittyvät uskomukset ja käsitykset, arvot sekä kyky suuntautua tulevaisuuteen. Kasvattajan on oleellisen tärkeää kyetä tunnistamaan ja arvioimaan omia kasvatukseen liittyviä uskomuksiaan ja käsityksiään. Kasvatustietämistä tarvitaan varhaiskasvatustalalla niin lasten kanssa toimiessa kuin myös yhteistyössä vanhempien kanssa. Päiväkodin henkilöstö on lasten kanssa kasvatuksellisessa vuorovaikutuksessa päiväkodin toiminnan aikana. Kasvatustietämisessä lähtökohtana on ymmärrys siitä, miten lapsi oppii. Lasten vanhempien kanssa keskusteltaessa kasvattajan tulee osata esimerkiksi pohtia kasvatuksellisia käytäntöjä.

### *Vuorovaikutustietäminen*

Kasvatus on vuorovaikutustyötä. Varhaiskasvatuksen ammattilaisten keskeisimpiä osaamisvaatimuksia ovatkin vuorovaikutus- ja yhteistyötietäminen, jotka korostuivat

myös tämän opinnäytetyön tuloksissa. Vuorovaikutusosaamisen taitoja tarvitaan oleellisesti toimiessa lasten kanssa päiväkodin arjessa. Vuorovaikutus rakentuu keskusteluille ja lapsiryhmän yhteiselle toiminnalle, ja osatakseen opettaa vuorovaikutusta tulisi kasvattajien osata tunnistaa oman vuorovaikutuksensa laatu. Kieli on keskeinen vuorovaikutuksen väline. Vuorovaikutusosaaminen ei kuitenkaan rakennu pelkän kielen hallinnan ympärille, vaan vuorovaikutusosaamiseen vaikuttavat suuresti yksilön ajattelu, tunteet ja toiminta. Varhaiskasvatustyö on mitä suuremmissa määrin tunnettyötä, ja varhaiskasvatuksen henkilöstön olisikin tärkeää osata tunnistaa ja työstää omia tunteitaan pystyäkseen säädellä tunteitaan ammatillisissa vuorovaikutustilanteissa. Varhaiskasvatuksessa tehdään yhteistyötä niin lasten huoltajien kuin päiväkotien yhteistyötahojen, esimerkiksi neuvolan ja lastensuojelun, kanssa, jolloin varhaiskasvatuksen henkilöstöltä vaaditaan yhteistyöosaamista. Yhteistyöhön vaikuttaa suuresti työn kielellinen hallinta, eli esimerkiksi millaisella ilmaisulla varhaiskasvatuksen henkilöstö osaa käydä keskusteluja lasten huoltajien kanssa. Ilmaisuun vaikuttavat käytetyn kielen tyyli, äänenpainot sekä sanaton viestintä eli eleet ja ilmeet.

### *Tiedonhallintaosaaminen*

Varhaiskasvatusala muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Uutta tietoa tulee nopeastikin lisää, ja varhaiskasvatusalan ammattilaisilta vaaditaan tiedon hankinnan ja uuden tiedon sisäistämisen taitoja. Uutta tietoa sisäistäessään tulee myös osata poistaa vanha tieto käytännön työstä, eli poisoppia. Varhaiskasvatusalalle uutta tietoa tuottavat muun muassa alan tutkimukset sekä lapsitutkimukset. Tiedonhallintaosaamiseen liittyy myös itsensä kehittämisen taidot: toisinaan tietoa pitää osata itse etsiä ja soveltaa käytäntöön. Jokainen lapsi ja lapsiryhmä ovat erilaisia eikä samat työ- ja toimintatavat sovellu kaikille. Tämän vuoksi kasvattajien tulee osata päivittää tietojaan, etsiä tietoa ja hyödyntää löytämänsä tai saamaansa tietoa. Tiedonhallintaosaamiseen liittyy myös taito suhtautua kriittisesti tietoon, osata olla lähdekriittinen.

### *Leikkiosaaminen*

Lapsi oppii leikkiessään, ja leikki edistää lapsen hyvinvointia, oppimista ja kehitystä. Varhaiskasvatuksen keskeinen työtapana onkin leikki. Valtakunnallisissa varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa luetellaan henkilöstön tehtävät ja vastuut leikkiin liittyen: hen-

kilöston tulee turvata leikin edellytykset, ohjata leikkiä, huolehtia kaikkien lasten mahdollisuudesta osallistua leikkiin, havainnoida ja dokumentoida leikkiä sekä tukea leikkiä ulkopuolelta tai olemalla itse siinä mukana.

Opinnäytetyön aineistoissa tuli useita kertoja vastaan lause ”aikuisen pitää osata leikkiä” – ja leikkiosaaminen muodostuikin yhdeksi yläluokaksi tulosten analysoinnissa. Koska leikki on äärimmäisen tärkeä osa varhaiskasvatustyötä, on kasvattajien välttämätöntä tarkastella myös omaa leikkiosaamistaan. Leikkiosaaminen on hyvin laaja käsite, ja siihen kuuluvat leikkitaitojen lisäksi esimerkiksi leikin rikastuttamisen taidot, leikin havainnointi- ja dokumentointitaidot sekä ymmärrys erilaisista leikeistä ja leikkien eri ulottuvuuksista. Päiväkotien työyhteisöissä olisi myös erittäin tärkeää käydä ammatillista keskustelua siitä, millaisia leikkejä päiväkodissa leikitään. Esimerkiksi päiväkotien ns. vapaat leikit ovat valitettavan usein tarkemmin tarkasteltuina hyvinkin rajattuja tilojen ja ajan suhteen unohtamatta erilaisia leikkiä rajoittavia sääntöjä. Päiväkodin leikkiympäristöön vaikuttavat suuresti kasvattajien suhtautuminen ja heidän oma toimintansa. Vain ymmärtämällä vallitsevaa leikkikulttuuria voidaan kulttuuria kehittää.

#### *Lasten osallisuutta edistävien toimintatapojen kehittämisaaminen*

Lasten osallisuuden lisääminen varhaiskasvatuksessa on ollut jo pidemmän aikaan tahtotilana. Tämän tulisi olla myös ympäri Suomen päiväkodeissa kehittämisen kohteena. Lasten osallisuuden lisääminen lähtee liikkeelle aikuisten asenteen muutoksesta: lapsi tulee nähdä subjektina eikä objektina. Kehittääkseen ja lisätäkseen lasten osallisuutta, vaaditaan kasvattajilta vuorovaikutusosaamista – lapsen on voitava luottaa päiväkodin aikuisiin uskaltaakseen tuoda oman mielipiteensä ja tahtonsa esille. Jotta lapsi todella uskaltaa ja osaa olla aktiivisesti osallinen omassa arjessaan, tulee kasvattajien luoda lapsiin henkilökohtainen suhde, jossa vallitsee molemminpuolinen luottamus. Myös päiväkodin ja lapsiryhmän sisäinen myönteinen, hyväksyvä ilmapiiri on avainasemassa.

Kunnallisesti ja valtiollisesti määrättyihin rakenteisiin yksittäisten päiväkotien kasvattajien voi olla mahdotontakin puuttua tai vaikuttaa, mutta jokaisen päiväkodin lapsiryhmien toimintatapoihin ja kasvattajien asettamiin rajoituksiin lasten osallisuudelle voidaan vaikuttaa jokapäiväisessä arjessa. Oleellisen tärkeää lasten osallisuuden lisäämisessä ja kehittämisessä lapsiryhmän arjessa on, että kasvattajat osaavat kriittisestikin arvioida



käytössä olevia toimintatapojaan. Yksi suuri vaatimus lapsen osallisuutta edistävien toimintatapojen kehittämisessä on kasvattajan ymmärrys siitä, miten ja millaisin keinoin lapset saa osallistettua.

## 8.2 Päiväkodin johtajalta vaaditut osaamisen johtamisen menetelmät

Kappaleessa 7.3 kuvattujen työillan tulosten mukaan tämän opinnäytetyön yhteistyötahona toimivan päiväkodin henkilöstö tuntee tarvetta eri sisältöalueiden koulutuksille sekä ammatillisille keskusteluille työyhteisössä niin eri sisältöalueista kuin myös arvoista. Henkilökunnan mielestä työyhteisössä tarvitaan myös osaamiskartoitusta sekä työyhteisöön rakenteita osaamisen jakamiseen. Kaikki nämä henkilökunnan listaamat asiat ovat osa osaamisen johtamista.

Päiväkodeilla on rajoitetut budjetit, joiden puitteissa täytyy toimia. Talouden puitteissa onkin huomioitava myös henkilöstön koulutukset: yksittäisillä päiväkodeilla ei ole varaa pitää useita koulutuksia henkilöstölleen budjettikauden aikana. Jotta varhaiskasvatuksen henkilöstön säännöllinen kouluttautuminen kuitenkin mahdollistuu, olisi koulutustarpeita hyvä kartoittaa koko kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstön tasolla riittävän usein ja kattavasti. Tällöin koulutukset myös kohdistuisivat varmemmin kyseistä koulutusta tarvitseville. Päiväkodeista ei voi osallistua koulutuksiin päiväkodin aukioloaikojen puitteissa muutamaa henkilöä enempää, koska päiväkodin lasten turvallisuus on taattava riittävällä kasvattajamäärällä. Tämän vuoksi päiväkodeissa tulisi luoda rakenteet sille, miten koulutukseen osallistunut henkilö jakaa koulutuksen annin muulle henkilökunnalle, ja miten koulutuksesta saatu tieto siirtyy käytäntöön. On tärkeää muistaa, että koulutuksiin osallistuminen on eri asia kuin uuden opitun tiedon ja taidon käyttöönotto arjen työhön.

Päiväkodissa voidaan käydä ammatillisia keskusteluja eri kokoonpanoin: esimerkiksi koko työyhteisön kesken suunnittelupäivissä, tiimien kesken, lastentarhanopettajien kesken ja tiettyjen vastualueiden vastaavien kesken. Säännölliset ammatilliset keskustelut mahdollistuvat, kun päiväkodin rakenteet tukevat niitä. Osaamisen johtamista kehittääkseen olisi yhteistyötahona toimivassa päiväkodissa kiinnitettävä huomiota vallitseviin ammatillista keskustelua tukeviin rakenteisiin, ja kehittää näitä rakenteita. Esimerkiksi päiväkodin palaverikäytänteiden tarkastelulla voitaisiin mahdollistaa myös henkilökunnan toivomat ammatilliset keskustelut. Jotta ammatillisten keskustelujen kautta henkilös-

tön osaaminen kehittyä, tulee ammatillisten keskustelujen olla säännöllisiä ja niiden vastuhenkilöiden sekä sisältöjen tarkkaan mietittyjä. Uusien valtakunnallisten varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden korostaessa pedagogiikkaa, olisi päiväkodissa tärkeää kiinnittää huomiota lastentarhanopettajien pedagogisen keskustelun riittävyteen, esimerkiksi tarkastelemalla onko päiväkodissa riittävän usein ja säännöllisesti lastentarhanopettajien palaveriteita. Päiväkodin johtaja vastaa päiväkodin pedagogiikasta, joten olisi tärkeää, että myös päiväkodin johtaja osallistuisi riittävän usein lastentarhanopettajien pedagogisiin palaveriiniin. Lastentarhanopettajien tulisi ainakin raportoida palaveriensa anti sovitulla tavalla päiväkodin johtajalle.

Osaamisen jakamista voidaan myös kehittää tarkastelemalla päiväkodin rakenteita. Eri kokoonpanoin toteutetut palaverit ovat myös yksi osaamisen jakamisen väylä. Päiväkohteissa on erilaisia vastuualueita, esimerkiksi liikuntavastaava ja tieto- ja viestintätekniikka vastaava. Myös kussakin lapsiryhmässä voi olla omia vastaavia. Vaihtamalla toimintakausittain vastuualueita voidaan osaamista jakaa helposti. Muiden lapsiryhmien vastaavat voivat auttaa ja opettaa uutta vastaavaa, jolloin jaetaan osaamista. Osaamista voidaan jakaa arjen työssä myös toimimalla työpareina: jos joku työntekijä on esimerkiksi kokenut ohjaamaan musiikkituokioita, voi hänen työparikseen musiikkituokiolle mennä joku kyseisten tuokioiden ohjaamisessa kokemattomampi. Kokemattomampi oppii käytännön työtä seuratessaan ja mukana tehdessään. Ja jotta osaamisen jakaminen ulottuu laajemmalle työyhteisössä, tulisi työpareja vaihtaa riittävän usein.

Henkilökunnan osaamiskartoituksia voidaan tehdä erilaisin tavoin, ne voivat esimerkiksi koskea jotakin tiettyä työn aluetta. Osaamiskartoitukset voivat myös olla hyvin eri laajuisia. Pienimuotoisia yksilötason osaamiskartoituksia voidaan tehdä myös kehityskeskustelun yhteydessä. Oleellista osaamiskartoituksen teossa olisi tunnistaa nykytilanne ja tulevaisuus vision kautta: millaista osaamista haluaisimme meillä olevan ja millaista osaamista tarvitsemme tulevaisuudessa? Osaamiskartoituksia voisi esimerkiksi tehdä paikallisesti painotettavista asioista, esimerkiksi liikunnasta tai tieto- ja viestintätekniikasta. Visioimalla osaamistarpeita esimerkiksi liikunnan vuosisuunnitelmaa apuna käyttäen, voidaan laatia laajempi tai suppeampi osaamiskartoitus. Osaamiskartoituksia voidaan tehdä myös ns. portaittain: esimerkiksi tieto- ja viestintätekniikan osalta voidaan ensin kartoittaa laitteiden käyttöön liittyvää osaamista, sitten ohjelmien ja sovellusten käyttöosaamista, ja myöhemmin esimerkiksi mediakasvatusosaamista. Näitä osaamiskartoituksia voidaan hyödyntää esimerkiksi kohdennettaessa koulutuksia henkilöstölle.

Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli motivoida päiväkodin henkilökuntaa kehittämään omaa osaamistaan, ja motivaatiota ja motivointia käsiteltiin tässä opinnäytetyön kirjallisessa tuotoksessa sekä henkilökunnalle järjestetyssä työllässä. Kuten teoriaosuudessa on kuvattu, voi esimies osaltaan motivoida alaisiaan, mutta lopullinen vastuu motivaatiosta ja osaamisen kehittämisestä on aina yksilöllä itsellään. Tässä opinnäytetyössä on kuvattu, että hyvällä työilmapiirillä, osallistavalla toiminnalla ja yhteisöllisyydellä päästään pitkälle, myös motivaation synnyttämisessä ja ylläpitämisessä. Siksi päiväkodin johtajan olisikin tärkeää panostaa näihin asioihin johtamassaan yksikössä. Yhteisöllisen, osallistavan johtamisen on todettu parantavan henkilöstön ja esimiehen välistä vuorovaikutusta sekä voimavaraistavan henkilöstöä. Päiväkodin johtaja olisikin tärkeää suunnata johtamistyylään kohti yhteisöllistä johtajuutta.

Päiväkodin johtajan työ on ajoittain hyvinkin kiireistä, ja hänen kalenterinsa täyttyvät erilaisista palavereista ja tapaamisista, joista suurin osa on päiväkodin ulkopuolella. Myös päivittäiseen johtamiseen liittyvät asiat, esimerkiksi henkilökunnan poissaolot ja asiakkaiden asiat, vievät joinain päivinä ja viikkoina ison osan johtajan työajasta. Jotta päiväkodin johtajalla olisi todella aikaa olla vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa, ja sitä kautta motivoida heitä kehittämään osaamistaan ja johtaa osaamista, tulisi varhaiskasvatuksen järjestäjän pohtia päiväkodin johtajan työtehtäviin kuuluvia asioita. Olisiko esimerkiksi järkevää jakaa joitain tehtäviä johtajan ja apulaisjohtajan välillä? Tällöin tapahtuisi myös osaamisen jakamista: johtaja jakaisi apulaisjohtajalle osaamistaan.

Jotta uudet rakenteet ja toimintamallit todella toteutuisivat ja jäisivät osaksi työyhteisön arkea, tulisi ne ainakin aluksi dokumentoida kaikkien näkyville. Dokumentoinnissa tulisi näkyä ainakin konkreettinen aikataulu ja mahdolliset vastuualueet. Ilman dokumentointia sovitut uudet rakenteet ja toimintamallit jäävät vain ihmisten puheen ja muistin varaan, jolloin ne jäävät herkästi toteuttamatta muutamaa kertaa lukuun ottamatta. Päiväkodin arki on välillä hyvinkin hektistä niin päiväkodin ryhmissä kuin myös johtajan työssä. Siksi esimerkiksi palaverit on hyvä kirjata ylös kalentereihin, jotta ne todella toteutuvat eikä tule päällekkäisyyksiä. Johtajan työn kiireyden vuoksi erilaisten vastuualueiden muodostaminen olisi päiväkodin työyhteisössä tärkeää, ettei kaikki jää pelkästään päiväkodin johtajan vastuulle. Vastuualueita määriteltäessä tulee selkeästi sopia ja kirjata ylös, kuka kyseisestä asiasta on vastuussa, ja millä aikataululla asia hoidetaan. Päiväkodin johtajan ei välttämättä tarvitse olla paikalla kaikissa palaverissa, mutta hänen tulee varmistaa, että kyseisessä palaverissa on sovittu ja suunniteltu aiemmin määritellyt asiat. Uudet rakenteet ja toimintamallit tulisi luoda joustaviksi, ja niitä on tarkoitus kehittää arjessa.

Vain käytännön kokeilujen kautta voidaan todentaa ja arvioida toimivatko rakenteet ja toimintamallit, ja täytyykö niitä muokata.

### 8.3 Tulosten kriittinen tarkastelu

Opinnäytetyön tuloksia täytyy osata tarkastella myös kriittisesti. Tuloksiin voivat vaikuttaa monet eri asiat. Tämän opinnäytetyön tuloksia tarkastellessa tulee huomioida se, että kaikki päiväkodit ovat erilaisia, esimerkiksi kooltaan, toimintamuodoiltaan, henkilöstömäärältään ja asiakaskunnaltaan. Päiväkodeissa voidaan lisäksi painottaa eri asioita, esimerkiksi ilmaisua tai liikuntaa. Henkilöstön vastaukset ennakkotehtävään ja työillan aikana tuotettu materiaali olisivat voineet olla hyvinkin erilaisia, mikäli vastaajat olisivat olleet erilaisesta päiväkodista. Erilaisissa päiväkodeissa työskentelevät kasvattajat saataisivat kokea Opetushallituksen varhaiskasvatussuunnitelman perusteista nousevan erilaisia osaamisvaatimuksia, kuin mitä tässä opinnäytetyön tulokset ovat. Vastauksiin vaikuttaisi varmasti myös se, minkä verran päiväkodissa on lapsia, joiden äidinkieli ei ole suomi. Päiväkodeissa, joissa on paljon vieraskielisiä asiakasperheitä, korostuisivat varmasti erilaiset osaamisvaatimukset.

Varhaiskasvatusta voidaan järjestää eri toimintamuodoin. Toimintamuodot eroavat toisistaan esimerkiksi oppimisympäristöjen, resurssien, henkilöstön koulutuksen, henkilöstörakenteiden ja lapsiryhmien koon osalta. Tämän opinnäytetyön tuloksia pohtiessa onkin hyvä huomioida vastaajien erilaiset taustat: vastaajilla on erilaiset koulutukset, erimitaiset työurat ja kokemukset erilaisista varhaiskasvatuksen toimintamuodoista. Opinnäytetyön osana ollut henkilöstön ennakkotehtävä oli yksilötehtävä, jolloin myös kunkin subjektiiviset näkemykset tulivat kuulluiksi, ja näihin näkemyksiin vaikuttavat kunkin työntekijän oma tausta.

Pyydetessä arvioimaan omaa osaamistaan on tärkeää huomioida, millaisista lähtökohdista yksilö osaamistaan arvioi ja kykeneekö hän ylipäätään arvioimaan omaa osaamisen tasoaan. On siis otettava huomioon, että kaikilla on erilaiset ja yksilölliset valmiudet arvioida omaa osaamistaan. Varhaiskasvatuksen henkilöstön oman ammatillisen osaamisen arvioimiseen vaikuttaa suuresti myös se, millaiseksi lapsi ja lapset tulkitaan, koska tämä tulkinta heijastuu suoraan henkilöstön toimintaan lasten kanssa sekä havaintoihin, joita henkilöstö lapsista tekee. Lapsuuden tulkintaan vaikuttavat suurella määrällä varhaiskasvatuksen henkilöstön peruskoulutus ja työelämässä tapahtunut oppiminen. Yksi pohdittava asia on myös se, kuinka hyvin henkilöstö osaa reflektoida omaa osaamistaan

suhteessa uusiin valtakunnallisiin varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin. Tähän vaikuttaa suuresti se, kuinka hyvin henkilöstö on osannut omaksua uudet perusteet.

Yhteistyötahona toimivan päiväkodin henkilöstön työilta järjestettiin henkilökuntaa osallistavalla tavalla. Työillan tuloksia katsoessa on hyvä huomioida, että työyhteisön toimintaan liittyy paljon tiedostettuja, tiedostamattomia ja joskus myös tahattomiakin tekijöitä. Näillä on voinut olla vaikutusta myös tämän työillan aikana tuotettuihin materiaaleihin. Työillan tuotokset muodostuivat henkilöstön jäsenten yhteisten keskustelujen kautta, ja näihin keskusteluihin ovat voineet vaikuttaa erilaiset työyhteisön sisällä olevat asiat, esimerkiksi työyhteisössä vallitsevat roolit ja normit.

#### 8.4 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi kohdistuu koko opinnäytetyöprosessiin, sen johdonmukaisuuteen ja systemaattisuuteen. Johdonmukaisuudella tarkoitetaan opinnäytetyössä tutkittavan ilmiön, tutkimusaineiston, analyysimenetelmän, tulosten esittämisen ja johtopäätösten teon muodostamaa loogista kokonaisuutta. Opinnäytetyön validiteetti kertoo, miten työn tulokset vastaavat todellisuutta, ovatko ne oikeita ja yleistettäviä, sekä miten käsitteiden yhdistäminen tutkittavaan ilmiöön on toteutettu. Tärkeää opinnäytetyön validiteetissa on, kuinka hyvin käytetyt menetelmät sopivat tutkimuksen kohteena olevan ilmiön tutkimiseen. (DIAK 2017.)

Tässä opinnäytetyössä varsinaisena työelämäyhteistyökumppanina toimi keravalainen päiväkotia, jonka nimeä, tarkempia yksityiskohtia, henkilökuntarakenteita tai päiväkodin tarjoamia varhaiskasvatuspalveluita ei eritelty tässä kirjallisessa tuotoksessa. Tähän opinnäytetyöhön osallistuminen on ollut vapaaehtoista. Koko opinnäytetyöprosessin ajan on pidetty huolta, ettei yhteistyötahona toimivan päiväkodin henkilökunnan kenenkään jäsenen henkilöllisyys paljastu missään vaiheessa opinnäytetyötä. Opinnäytetyön tuloksista ei myöskään voi päätellä, kuka henkilökunnan jäsenistä on sanonut tai kirjoittanut minkäkin asian. Opinnäytetyössä käytettyä aineistoa, henkilökunnan ennakkotehtäviä ja työillan aikana tuottamaa materiaalia, on käytetty vain tässä opinnäytetyöprosessissa, ja aineistoa on säilytetty niin, ettei se ole joutunut ulkopuolisten henkilöiden saataville. Opinnäytetyössä käytetty aineisto on myös hävitetty asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.

Opinnäytetyössä käytetty aineisto sekä aineiston analyysimenetelmä on kuvattu tässä opinnäytetyön kirjallisessa tuotoksessa asianmukaista tieteellistä kirjallisuutta hyödyntäen. Opinnäytetyössä on kuvattu tarkasti analyysin teknisen suorittamisen vaiheet, ja analyysin kulusta on esimerkki liitetiedostona. Tämä opinnäytetyö on tehty välttämättä epärehellisyyttä opinnäytetyöprosessin kaikissa vaiheissa. Työssä ei ole plagioitu eli lainattu luvatta toisten tekstiä eikä väitetty sitä omaksi. Opinnäytetyö sisältää asianmukaiset lähdeviitteet ja lähdeluettelon. Opinnäytetyössä pyrittiin käyttämään mahdollisimman ajankohtaisia ja tuoreita asiantuntijateoksia takaamaan teoriataustan luotettavuus ja ajankohtaisuus.

### 8.5 Johtopäätökset, kehittämissuositukset ja jatkotutkimusaiheet

Olen työskennellyt lastentarhanopettajana yksityisellä palveluntarjoajalla ja kunnallisessa päiväkodissa yhteensä yli kuuden vuoden ajan. Kunnallisella puolella olen työskennellyt suurimman osan lastentarhanopettajaurastani. Vajaan vuoden ajan olen toiminut myös omalla työpaikallani apulaisjohtajana. Tätä opinnäytetyötä tehdessäni olen päässyt hyödyntämään ja kehittämään nykyisen työni molempia rooleja: lastentarhanopettajan ja apulaisjohtajan rooleja. Uudet valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ovat tulleet minulle varmasti tämän opinnäytetyön kautta enemmän tutuiksi kuin ne olisivat ilman opinnäytetyötä tulleet. Uskon, että asiantuntijuudestani lastentarhanopettajana on ollut hyötyä myös tämän opinnäytetyön tulosten analysoinnissa ja pohdinnassa: kykenen samaistumaan henkilökunnan vastauksiin, tunnen varhaiskasvatusalan sekä myös päiväkodin arjessa toimintojen mahdollisuudet ja käytössä olevat resurssit. Toki asiantuntijuudessani voi olla myös varjopuolia: saatan tuomita asioita mahdottomiksi perustuen omiin kokemuksiini. Olen kuitenkin pyrkinyt analysoimaan ja pohtimaan opinnäytetyön tuloksia objektiivisesti jättäen omat pinttyneet mielipiteet sivuun.

Varhaiskasvatuksen järjestäjien ja muiden palvelun tuottajien tulisi lähteä systemaattisesti kehittämään päiväkodeissaan osaamisen johtamista. Kehittämisen tulisi lähteä liikkeelle ylimmän johdon työskentelystä. Johdon tulee määritellä, mitä osaamisen johtamisella tarkoitetaan ja mitä sen kehittämisellä tavoitellaan. Ylimmällä johdolla olisi hyvä olla myös päiväkotieihin valjastettavia toimintamalleja, jotka he ovat teoriaan ja tutkimuksiin tutustumalla katsoneet olevan sopivia. Kun ylimmällä johdolla on tahtotila olemassa, voidaan päiväkotien johtajia kouluttaa ja ohjata omien yksikköjensä osaamisen johtami-

seen. On tärkeää, että päiväkodin johtajilla on riittävä tietotaito siitä, mitä osaamisen johtaminen on, jotta he voivat lähteä kehittämään sitä omissa yksiköissään. Ja tietenkin jos jossakin päiväkodissa on jo hyväksi havaittuja ja toimivia osaamisen johtamisen menetelmiä käytössä, tulisi tämän päiväkodin johtajan jakaa osaamistaan muille johtajille.

Jatkotutkimusaiheena voisikin olla se, miten varhaiskasvatuksen järjestäjän tasolla lähdetään kehittämään osaamisen johtamista. Eri kaupungeissa ja kunnissa sekä muilla palvelun tuottajilla on hyvin erilaisia määriä päiväkoteja alaisuudessaan, joten tutkimuksia voisi tehdä niin suurille kuin pienillekin palvelun järjestäjille. Oleellista olisi saada tietoa siitä, miten osaamisen johtamisen teoria viedään käytäntöön erilaisiin ja -kokoiisiin päiväkoteihin, sekä muihin varhaiskasvatuksen muotoihin, perhepäivähoitoon, ryhmäperhepäivähoitoon ja leikkikoulutoimintaan.

Kuten tässä opinnäytetyössä on aiemmin kerrottu, ovat Opetushallituksen varhaiskasvatussuunnitelman perusteet varhaiskasvatuksen järjestäjiä oikeudellisesti velvoittava määräys. Perusteissa on muuttunut ja korostunut aiempiin perusteisiin verrattuna asioita, ja varhaiskasvatuksen järjestäjien olisi syytä pohtia, vaikuttavatko nämä asiat kasvatushenkilöstön tehtävänkuvauksiin. Uusissa perusteissa korostetaan lastentarhanopettajan merkitystä, ja mielestäni olisi tarpeellista pohtia, olisiko tämä huomioitava aiempaa selkeämmin lastentarhanopettajan tehtävänkuvauksessa? Yksi pohdittava asia varhaiskasvatuksen järjestäjän tasolla on myös se, muuttavatko uudet perusteet lastenhoitajien ja lastentarhanopettajien nykyisiä työtehtäviä? Linjaavatko kaikki varhaiskasvatuksen järjestäjät esimerkiksi, että vain lastentarhanopettajat käyvät lapsen varhaiskasvatussuunnitelmakeskustelut?

Osaamisen johtaminen on hyvin monitahoinen ja ehkä hieman sekavaltakin vaikuttava kokonaisuus. Moni esimies saattaa olla ihmeissään osaamisen johtamisen teoriaan tutustuttuaan, ja pohtii mitä hänen nyt sitten pitäisi tehdä. Onkin tärkeää, että esimies tahoo kehittää osaamisen johtamista teoilla, koska vain tekemällä arkisia tekoja osaamisen johtamista voidaan toden teolla alkaa kehittää. Vain konkreettisesti tekemällä jotain tapahtuu ja asiat muuttuvat. Tärkeää on kuitenkin olla haukkaamatta kerralla liian isoa palaa: osaamisen johtaminen kehittyy arjen johtamisessa pala kerrallaan rakentaen, ei yhdessä yössä. Tärkeintä osaamisen johtamisen kehittämisessä on pitää kehitettävä asia huomion kohteena ja läsnä arjessa.

## Lähteet

Ahonen, Risto – Lohtaja-Ahonen, Sirke 2014. Palaute kuuluu kaikille. Liettua: Petro Offsetas.

Alanen, Leena – Karila, Kirsti (toim.) 2009. Lapsuus, lapsuuden instituutiot ja lasten toiminta. Tampere: Vastapaino.

Brandt, Tiina 2011. Persoonallisuudet työyhteisössä. Yhteisölliset johtajat ja esimiesalaissuhteet. Vaasa: Leadec-kustannus.

Fonsén, Elina 2008. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatustyön johtamisessa. Teoksessa Hujala, Eeva – Fonsén, Elina – Heikka, Johanna (toim.): Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Opettajankoulutuslaitos, Varhaiskasvatuksen yksikkö. 42-53.

Hujala, Eeva – Heikka, Johanna – Halttunen, Leena 2016. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Hujala, Eeva – Turja, Leena (toim.): Varhaiskasvatuksen käsikirja. Juva: Bookwell Oy. 289-301.

Isoaho, Minna 2007. Rohkea johtaja. Hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Helsinki: WSOYpro.

Jalava, Urpo – Matilainen, Risto 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Järvinen, Pekka 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kesti, Marko 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kokljuschkin, Mikael 2001. Unelmien päiväkotii. Kohti parempaa oppimisympäristöä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Korhonen, Riitta – Rönkkö, Marja-Leena – Aerila, Juli (toim.) 2010. Pienet oppimassa. Kasvatuksellisia näkökulmia varhaiskasvatukseen ja esiopetukseen. Turku: Uniprint.

Kupila, Päivi 2016. Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa työyhteisössä. Teoksessa Hujala, Eeva – Turja, Leena (toim.): Varhaiskasvatuksen käsikirja. Juva: Bookwell Oy. 302-313.

Kuusela, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kärkkäinen, Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälteenä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005. Annettu Helsingissä 29.4.2005.

Lastentarhanopettajaliitto LTOL 2005. Lastentarhanopettaja – varhaiskasvatuksen asiantuntija ja ammattilainen. Esite.

Lastentarhanopettajaliitto LTOL 2015. Lastentarhanopettajan laaja-alainen osaaminen. Esite.



Lecklin, Olli – Laine, Risto O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Lindholm, Tommi – Salminen, Jari 2014. Keskustele ja kehity 2.0 – Kehityskeskuste- luista vuoden paras työpäivä. Helsinki: Multiprint Oy.

Nummenmaa, Anna Raija – Karila, Kirsti 2011. Ammatilliset keskustelut varhaiskasva- tuksessa. Helsinki: WSOY Pro Oy.

Opetushallitus 2016. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016. Määräykset ja oh- jeet 2016:17. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Ottman, Maarit 2008. Aitiopaikka hiekkalaatikon reunalla. Teoksessa Hujala, Eeva – Fonsén, Elina – Heikka, Johanna (toim.): Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Opettajankoulutuslaitos, Varhaiskasvatuksen yksikkö. 54-61.

Pakarinen, Terttu – Mäki, Tiina (toim.) 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykettä palveluihin. Porvoo: Edita.

Perälä, Marja-Leena – Halme, Nina – Nykänen, Sirpa 2012. Lasten, nuorten ja perhei- den palveluja yhteensovittava johtaminen. Tampere: Juvenes Print – Suomen yliopisto- paino Oy.

Salmimies, Raija – Ruutu, Sirkka 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

STM 2007. Varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutus ja osaaminen. Nykytila ja kehittä- mistarpeet. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:7. Helsinki.

Söyrinki, Terhi 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuus – yhteinen prosessi. Teoksessa Hujala, Eeva – Fonsén, Elina – Heikka, Johanna (toim.): Varhaiskasvatuksen johtajuu- den ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Opettajankoulutuslaitos, Var- haiskasvatuksen yksikkö. 62-75.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Hel- sinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Hel- sinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vanhanen-Nuutinen, Liisa – Lambert, Pirjo (toim.) 2005. Hankkeesta julkaisuksi. Kirjoit- taminen ammattikorkeakoulun ja työelämän kehityshankkeissa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Varhaiskasvatuslaki 580/2015. Annettu Helsingissä 8.5.2015

Venninen, Tuulikki 2016. Luento Keravan kaupungin kasvatushenkilöstölle 3.9.2016 Keravan Keuda-salissa.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

DIAK 2017. Diakonia-Ammattikorkeakoulu. Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas: Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus. Verkkodokumentti.  
<<http://libguides.diak.fi/c.php?g=389856&p=3530138>> Luettu 4.9.2017

OAJ Opetusalan Ammattijärjestö 2017. Verkkodokumentti. <<https://www.oaj.fi/cs/oaj/lisaa%20lastentarhanopettajia%20vastaamaan%20>> Luettu 31.8.2017.

TE-palvelut, Ammattinetti 2017. Verkkodokumentti. < [http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/299\\_ammatti](http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/299_ammatti)> Luettu 31.8.2017.

**Esimerkki sisällönanalyysin kulusta**

Pelkistetty ilmaus	Alaluokat	Yläluokat
Annetaan tilaa lasten omalle ihmettelyle ja pohdinnalle	Vuorovaikutus lasten kanssa	Vuorovaikutusosaaminen
Halua ja kykyä ottaa lapset mukaan suunnitteluun	Tiedon käyttö toiminnan kehittämiseen	Lasten osallisuutta edistävien toimintatapojen kehittämisosaaminen
Rohkeutta toteuttaa erilaisiakin asioita		

## **Sisällönanalyysin teoreettisten käsitteiden luomisessa apuna käytetty kirjallisuus**

Sisällönanalyysin teoreettiset käsitteet luotiin käyttäen apuna seuraavia varhaiskasvatusalan teoksia:

- Alanen, Leena – Karila, Kirsti (toim.) 2009. Lapsuus, lapsuuden instituutiot ja lasten toiminta. Tampere: Vastapaino.
- Karila, Kirsti – Nummenmaa, Anna Maija 2001. Matkalla moniammatillisuuteen: kuvauskohteena päiväkoti. Helsinki: WSOY.
- Nummenmaa, Anna Raija – Karila, Kirsti 2011. Ammatilliset keskustelut varhaiskasvatuksessa. Helsinki: WSOY Pro Oy.
- STM 2007. Varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutus ja osaaminen. Nykytila ja kehittämistarpeet. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 2007:7. Helsinki.
- Opetushallitus 2016. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016. Määräykset ja ohjeet 2016:17. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.