



Päivikki Kahranaho

Opitaan yhdessä

Varhaiskasvatusyksikön johtajan rooli ennaltaehkäisevän työotteen vahvistajana toimintaympäristön muutoksessa

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Sosionomi YAMK
Sosiaalialan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
26.10.2012

| | |
|--|--|
| Tekijä Otsikko | Päivikki Kahranaho Opitaan yhdessä. Varhaiskasvatustyöryhmän johtajan rooli ennaltaehkäisevän työryhmän vahvistajana toimintaympäristön muutoksessa |
| Sivumäärä Aika | 92 sivua + 4 liitettä Syksy 2012 |
| Tutkinto | Sosionomi YAMK |
| Koulutusohjelma | Sosiaalialan koulutusohjelma |
| Suuntautumis- vaihtoehto | |
| Ohjaajat | yliopettaja Jyrki Konkka yliopettaja Sirkka Rousu |
| <p>Opinnäytetyö käsittelee varhaiskasvatustyötä, johtamista, osaamisen kehittämistä ja vuorovaikutuskulttuuria sekä johtajan roolia ennaltaehkäisevän työryhmän vahvistajana toimintaympäristön muutoksessa, muutosten pohjautuessa palvelujärjestelmien kehittämiseen.</p> <p>Opinnäytetyö on toimintatutkimuksellinen kehittämistehtävä, jonka menetelmänä käytetään kehittävän työntutkimuksen tutkimusotetta, ekspansiivisen oppimisen syklistä mallia. Kehittämistehtävä muotoutuu varhaiskasvatuksen ja lastensuojelun näkemyksistä toimintatapojen yhteiseen kehittämiseen Keravalla sekä päiväkodin perehtymisestä osallisuusteemaan, jotta päiväkodin ja vanhempien yhteistyö vastaa paremmin sekä perheiden että varhaiskasvatustyön tarpeisiin. Lisäksi tarkastellaan kolmen yksikön johtajuudesta vastaavan johtajan roolia ja jaettua johtajuutta kehittämistyössä.</p> <p>Varhaiskasvatuksen ja lastensuojelun asiantuntijoiden yhteiskehittely aloitettiin toimivan vuorovaikutuskulttuurin esteitä purkamalla, mikä johti tyytymättömyyden tilasta toiminnan analysointiin ja yhteisten prosessien ja käsitteiden avaamiseen. Yhteinen tieto ja ymmärrys vahvistavat osaamista ja rohkeutta yhteiseen työhön.</p> <p>Varhaiskasvatustyössä lapsen hoitosuhteen alkuun ajoittuvat aloituskeskustelu ja varhaiskasvatussopimuksen tekeminen ovat vaikuttaneet siihen, että päiväkodin perinteiset, informaatiota tuottavat vanhempainillat eivät enää vastaa tarpeeseen. Kasvatuskumppanuudessa ja varhaiskasvatuksen ennaltaehkäisevän työryhmän vahvistamisessa tarvitaan sopimusten tekemisen kehittämistä. Lisäksi tarvitaan erilaisia, paremmin vanhempien tarpeisiin vastaavia, vanhempien osallisuutta ja yhteisöllisyyttä vahvistavia yhteistyömuotoja, tuottamaan vanhempien näkemyksiä toiminnan sisällön suunnitteluun.</p> | |
| Avainsanat | varhaiskasvatus; lastensuojelu; kasvatuskumppanuus; ennaltaehkäisevä työryhmä; johtajuus |

| | |
|---|---|
| Author Title | Päivikki Kahranaho Let's Learn Together. Role of the manager of an early childhood education unit in reinforcing the preventive approach in a changing work environment. |
| Number of Pages Date | 92 pages + 4 appendices Autumn 2012 |
| Degree | Master of Social Services |
| Degree Programme | Social Services |
| Specialisation | Social Services |
| Instructors | Jyrki Konkka, Principal Lecturer Sirkka Rousu, Principal Lecturer |
| <p>The thesis discussed early childhood education work, its management, development of skills, interaction culture, and the manager's role in reinforcing the preventive approach in a changing work environment, the changes being based on developing the service system.</p> <p>The thesis was a development task conducted according to action research principles; the methods applied were the approach of developing work analysis, the cyclic model of expansive learning. The development task comprised the views of early childhood education and child welfare on developing the activities together in Kerava, and the kindergarten orienting itself in the theme of participation, so that the cooperation between the kindergarten and the parents would be better meet the needs of both the families and the early childhood education work. The role of the manager in charge of three units, and shared management in the development work were also studied.</p> <p>Specialists in early childhood education and in child welfare started the shared development work by dissolving the hindrances of a functioning interaction culture; this led from a state of dissatisfaction to an analysis of the activity as well as to opening shared processes and concepts. Shared knowledge and understanding sustain the skills and courage in shared work.</p> <p>The initial discussion and the early childhood education agreement were carried out at the start of a child's day-care relationship. Consequently, the conventional informative parents' evenings in a kindergarten no more met a need. Pedagogical partnership and the reinforcement of the preventive approach in early childhood education require improved agreement-making. Different forms of cooperation that meet the parents' needs and intensify their participation and sense of community are necessary to bring the parents' views to the planning of the contents of activity.</p> | |
| Keywords | early childhood education; child welfare; pedagogical partnership; preventive approach; managership |

Sisällys

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Palvelujärjestelmät ja niiden kehittäminen | 3 |
| 2.1 | Hyvinvointiyhteiskunnan tavoite ja perusta | 3 |
| 2.2 | Yhteiskunnallisten muutosten vaikutus toimintaympäristöön | 5 |
| 2.3 | Palvelut murroksessa | 7 |
| 2.3.1 | Strateginen ohjaus ja laatuajattelu | 8 |
| 2.3.2 | Ennaltaehkäisevä työote ja moniammatillinen yhteistyö | 13 |
| 2.3.3 | Varhaiskasvatustyö | 15 |
| 2.3.4 | Lastensuojelun ja varhaiskasvatuksen yhteistyökumppanuus | 22 |
| 2.4 | Varhaiskasvatustyö Keravalla | 24 |
| 2.4.1 | Keravan kaupunki toimintaympäristönä | 24 |
| 2.4.2 | Keravalaisen varhaiskasvatuksen toimintaympäristö | 26 |
| 2.4.3 | Varhaiskasvatuksen ennaltaehkäisevä työote Keravalla | 32 |
| 2.4.4 | Ennaltaehkäisevä työote toimialojen yhteisenä tahtotilana | 36 |
| 3 | Johtaminen ja johtajuus | 38 |
| 3.1 | Johtamisoppien muuttuminen ja uudistuminen | 39 |
| 3.2 | Johtaminen ja johtajuus varhaiskasvatustyössä | 43 |
| 3.3 | Oppiminen, osaaminen ja osaamisen johtaminen | 46 |
| 3.4 | Vuorovaikutuskulttuuri | 50 |
| 4 | Kehittämistehtävä | 54 |
| 5 | Kehittämisen menetelmät | 58 |
| 6 | Yhteiskehittelyä | 60 |
| 6.1 | Varhaiskasvatuksen ja lastensuojelun työn yhteistä kehittämistä | 61 |
| 6.1.1 | Muutoksen tarve | 62 |
| 6.1.2 | Uuden toimintatavan etsimistä | 65 |
| 6.1.3 | Pieniä askelia kohti toiminnan muutosta | 67 |
| 6.2 | Vanhemmat osallisiksi varhaiskasvatustyöhön | 69 |
| 6.2.1 | Päiväkodin ja vanhempien yhteistyömuotoja | 70 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 6.2.2 | Perinteinen vanhempainilta ei vastaa tarpeeseen | 71 |
| 6.2.3 | Toimintatavan analyysi – itsearviointia | 72 |
| 6.2.4 | Tiedon hankintaa ja vertaisoppimista | 73 |
| 6.2.5 | Toisin tekemisen kokemuksia ja kokeilua | 75 |
| 6.3 | Johtajan rooli kehittämistyössä ja muutoksessa | 78 |
| 7 | Kehittämistyön arviointia | 80 |
| | Lähteet | 84 |
| | Liitteet | |
| | Liite 1. Varhaiskasvatuksen ja lastensuojelun ryhmätyökoonti 30.3.2011 | |
| | Liite 2. Pedagogiset kahvihetket kevät 2011 | |
| | Liite 3. Systemaattisen tiedonhaun tehtävä | |
| | Liite 4. Raportti vertaisoppimisesta | |

1 Johdanto

Varhaiskasvatus on osa laaja-alaista hyvinvointipolitiikkaa, ja varhaiskasvatustyötä pidetään ennaltaehkäisevänä peruspalveluna, jonka ensisijaisena tehtävänä on edistää lasten kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä ja hyvinvointia. Arjen työssä tämä tarkoittaa monimuotoisia lasten ja perheiden tarpeisiin vastaavia, laadukkaita varhaiskasvatuspalveluja, vahvaa kasvatuskumppanuutta sekä moniammatillista ja ennaltaehkäisevää työtettä. Suomessa meneillään oleva palvelurakenteiden ja toimintatapojen uudistaminen koskettaa lähes kaikkia julkisen palvelun aloja, kytkeytyen lainsäädännön uudistamiseen ja vaikuttaen sitä kautta julkisella sektorilla esimerkiksi valta-, vastuu- ja johtamiskysymyksiin sekä työssä tarvittavan osaamiseen.

Varhaiskasvatustyöhön vaikuttava, vuonna 2008 voimaan tullut uusi lastensuojelulaki painottaa aiempaa vahvemmin vanhempien vastuuta lapsen kasvusta ja hyvinvoinnista korostaen samalla viranomaisten velvollisuutta varhaiseen puuttumiseen. Yhteiskunnassamme käydään työpaikoilla, kodeissa ja mediassa viiltävääkin keskustelua siitä, mikä on vanhemman vastuuta ja mikä yhteiskunnan vastuuta. Milloin asiat ovat yksityisasioita ja milloin on lupa puuttua? Toisen elämään puuttumiseen sisältyy useimmiten ristiriitaa, sillä puuttuminen nähdään välittämisen sijaan myös kontrollina. Muutoksille herkässä, moniulotteisessa varhaiskasvatustyössä tarvitaankin entistä tietoisempaa ennaltaehkäisevää työtettä, jotta puuttumista vaativat tilanteet vähenisivät.

Tämä opinnäytetyö on toimintatutkimuksellinen kehittämistehtävä, ja sen tarve pohjautuu tehdyn arvioinnin perusteella varhaiskasvatuksen ja lastensuojelun yhteistyökäytänteiden kehittämiseen Keravalla. Varhaiskasvatuksen ennaltaehkäisevän työtteen tarkastelu puolestaan vei työyhteisömme pohtimaan osallisuusteemaa sekä vanhempien vaikuttamisen mahdollisuutta varhaiskasvatussuunnitelmien laadinnassa ja varhaiskasvatustyössä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kahden kehittämistehtävän avulla kuvata ensinnäkin varhaiskasvatuksen ja lastensuojelun yhteiskehittelyä yhteisten toimintatapojen edistämiseksi. Toiseksi työssä kuvataan niitä polkuja, jotka johdattavat löytämään

perheiden tarpeisiin paremmin vastaavia yhteistyömuotoja, vahvistamaan varhaiskasvatustyön ja vanhempien kasvatuskumppanuutta.

Kehittämistehtävän kysymyksiksi kehkeytyivät:

- Miten vahvistaa varhaiskasvatustyön ennaltaehkäisevää työtettä?
- Mikä on varhaiskasvatustyöyksikön johtajan rooli ennaltaehkäisevän työtteen vahvistajana ja osaamisen kehittäjänä?

Kysymyksiin haetaan vastausta toimintatutkimuksellisin menetelmin, tutkittuun teoria-tietoon perehtyen ja soveltaen teoriaa kahteen kehittämistehtävään. Työn kehittämisen teoriana ja taustaoletuksena pidetään kokonaisvaltaista laatuajattelua ja reflektiivistä työtettä. Aineiston keruu tapahtuu triangulaation keinoin, monia eri aineistoja käyttäen. Opinnäytetyössä tarkastellaan ja kuvataan johtajan roolia kehittämistyössä sekä sitä, miten kehittämistyöllä voidaan vahvistaa ennaltaehkäisevää työtettä ja osaamista toimintaympäristön muutoksissa.

Toimintaympäristömuutoksena nähdään sekä lastensuojelulain muutos että konkreettiset, johtajan työhön vaikuttavat valtakunnalliset ja paikalliset muutokset. Varhaiskasvatuksena pidetään pienten lasten elämänpiirissä tapahtuvaa kasvatuksellista vuorovaikutusta, joka on osa hoivan, kasvatuksen ja opetuksen jatkumoa. Varhaiskasvatustyöyksikön johtajalla tarkoitetaan hallinnollista päiväkodin johtajaa, jonka työnkuvaan kuuluu joko useamman päiväkodin johtajuus, päiväkodin ohella perhepäivähoitoa tai avoimen toiminnan palveluja. Päivähoidon lainsäädännön takia varhaiskasvatuksen viitekehyksenä on sosiaaliala, mutta yhä useamman kunnan siirtäessä varhaiskasvatuspalveluja koulutoimen kanssa samaan hallintokuntaan toimintatapoja ja johtajuutta peilataan myös koulumaailmaan.

Luvussa kaksi tarkastellaan suomalaisten palvelujärjestelmien kehittymistä ja kehittämistä, yhteiskunnallisia muutoksia sekä strategisen ohjauksen ja laatuajattelun ilmentymää julkishallinnon työssä. Luvun lopuksi kuvataan aiempaa monimuotoisempaa varhaiskasvatustyötä yleisellä tasolla sekä varhaiskasvatustyötä ja ennaltaehkäisevää työtettä Keravalla. Luku kolme käsittelee johtamista, johtajuutta ja niihin kiinteästi liittyvää osaamisen kehittämistä ja vuorovaikutuskulttuuria. Luvut neljä, viisi ja kuusi keskittyvät kehittämistehtävään, sen teoriaan, menetelmiin ja toteuttamiseen. Luvussa seitsemän arvioidaan yhteiskehittelyä, siitä saatua hyötyä ja toimintatapojen uudistamisen vakiinnuttamista.

2 Palvelujärjestelmät ja niiden kehittäminen

2.1 Hyvinvointiyhteiskunnan tavoite ja perusta

"Täällä minun on hyvä olla" totesi Olli-poika, päiväkotimme pienten ryhmässä marras-kuussa 2010.

Riittääkö hyvinvoinnin perustaksi se, että arjessa on hyvä olla? Arajärven mukaan (2008:7-8) pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskunnan voi määrittää siten, että tavoitteena on hyvä yhteiskunta, joka tarjoaa jokaiselle yhteiskunnan jäsenelle mahdollisimman hyvät fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset olosuhteet sekä mahdollisuudet vaikuttaa elämäänsä. Hyvä yhteiskunta ottaa huomioon myös yhteisen edun, mikä on pohjimmiltaan edellytys yksilöiden hyvälle ja menestykselle. Hyvän yhteiskunnan arvoista keskeisimpinä pidetään vapautta, yhdenvertaisuutta, solidaarisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Arvopohdinnan Arajärvi kiteyttää lauseeseen "toteuttamalla yhteistä etua toteutetaan myös yksilöiden parasta".

Bardy (2009:228) pohtii tutkittuun tietoon ja tilastolähteisiin pohjautuen hyvinvoinnin ulottuvuuksia perheen ja yhteiskunnan suhteissa. Hän näkee ymmärryksen hyvinvoinnista muuttuvan yhteiskunnallisten muutosten mukana, painotusten vaihdellessa 1960-luvun toimeentulo ja tarve -tarkastelusta 2000-luvun marginalisoituun huono-osaisuuden tarkasteluun.

Arkipuheessa käsitys hyvinvoinnista on muuttunut, ja hyvinvointi-sanalla viitataankin paljolti kaupallisten hyvinvointiyritysten tarjoamiin, hyvää oloa tuottaviin elämyksiin tai kokemuksiin. Hyvinvoinnin kokemuksta voidaan pitää pitkälti yksilöllisenä asiana. Hyvä taloudellinen asema ei välttämättä takaa tyytyväisyyttä elämään, ja toisaalta ulkoisesti vaatimattomissa olosuhteissa voidaan elää tyytyväisinä hyvää elämää. (Karvonen - Moisio - Simpura 2009:20.)

Pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskunnan edellytyksenä on Arajärven mukaan (2008:9–11.) toimiva kansalaisyhteiskunta, jossa järjestelmän poliittinen ja taloudellinen tuki sekä hyväksyntä syntyvät yhteiskunnallisen keskustelun ja toiminnan kautta. Valtio laajasti käsitettynä on keskeinen toimija niin sosiaali- kuin koulutuspolitiikassa, siirtäen yhteisen hallinnon kautta toimintojen järjestämisvastuun ja toimeenpanovastuun vahvoille kunnille, edellyttäen niiltä hyvää hallintoa. Arajärvi näkee, että julkinen

palvelutuotanto ja julkinen järjestämisvastuu sosiaali- ja terveyspalveluissa, koulutuksen alalla, sekä julkisen vallan vastuu työllisyyden edistämisestä ovat hyvinvointiyhteiskunnan tavoitteita ja tunnusmerkkejä, vaikka osasta julkisellekin vastuulle kuuluvasta hyvinvoinnin rakentamisesta ja toimintojen tuottamisesta vastaavat eri järjestöt.

Valtioneuvosto linjaa julkishallinnon hyväksi hallintotavaksi toimintatapojen ja -rakenteiden laadun, tehokkuuden, läpinäkyvyyden ja tilivelvollisuuden. Hyvään hallintotapaan kuuluu olennaisena osana kansalais- ja asiakaslähtöinen toimintatapa. Hyvä hallintotapa edellyttää lisäksi organisaatorakenteiden ja johdon eri tasojen roolien selkeyttä ja roolien mukaista toimintaa. (Pöysti 2005.)

Julkisella organisaatiolla nähdään olevan tiettyjä tyypillisiä piirteitä, joita ei juuri esiinny yksityisissä organisaatioissa. Näitä piirteitä ovat ensinnäkin julkisen organisaation poliittisuus ja yhteys demokraattiseen päätösprosessiin. Toiseksi julkisen organisaation toiminta perustuu kirjoitettuihin normeihin eli on legalistista. Kolmanneksi toiminta on palveluluonteista ja se on erotettu puhtaasta voiton tavoittelusta. Neljäntenä piirteenä pidetään julkisen organisaation taipumusta omaksua toimintamallikseen muodollisia ja byrokraattisia rakenteita. (Paasivaara - Suhonen - Virtanen 2011:56.)

Juuti (1999:207–208) määrittelee organisaation muodostuvan ihmisistä ja ryhmistä, joilla on yhteistoimintajärjestelmä tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi. Organisaatiossa on ihmisten väliselle toiminnalle etukäteen laaditut, toistuvat muodot, minkä lisäksi organisaation toiminnassa ilmenevät ihmisten väliset yhteistoimintasuhteet. Organisaatiot ovat myös vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa.

Drucker (2002: 23–24) puolestaan määrittää julkishallinnon organisaatiot ja yritykset osiksi yhteiskuntaa, toteuttamassa jotakin erityistä tehtävää, joka vastaa yhteiskunnan, yhteisön tai yksilön tarpeeseen. Organisaatio ei ole päämäärä sinänsä, vaan se on olemassa yhteiskuntaa varten. Yritys ja muut yhteisöt eroavat toisistaan siinä, että yritykset ovat olemassa taloudellisten suoritusten vuoksi, kun muille taloudelliset näkökohdat ovat toiminnan rajoite.

Yksi yhteiskunnan erityistehtävistä on lapsen edun ja oikeuksien turvaaminen. Suomessa lapsia ja nuoria koskevien lakien ja toiminnan arvopohjana on YK:n lapsen oikeuksien sopimus (1989), joka on maailman laajimmin ratifioitu ihmisoikeussopimus. Sopimuksen ratifiointi tarkoittaa sitä, että valtio sitoutuu muuttamaan lakinsa ja toimintansa vastaamaan sopimusta. Tämän sopimuksen mukaan lapsella on oikeus:

- erityiseen suojeluun ja hoivaan
- riittävään osuuteen yhteiskunnan voimavaroista
- osallistua ikänsä ja kehitystasonsa mukaisesti itseään koskevaan päätöksentekoon.

Lapsen ja perheen asema niin puheissa, kirjoituksissa kuin käytännössäkin on muuttunut monella tapaa, kun ymmärrys hyvinvoinnista on muuttunut yhteiskunnallisten muutosten mukana. Seuraavaksi tarkastellaan lyhyesti, miten yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet lapsiperheiden elämään, varhaiskasvatustyöhön, koulumaailmaan ja tulevaisuuden palvelujen tuottamiseen.

2.2 Yhteiskunnallisten muutosten vaikutus toimintaympäristöön

Muutos on tämän päivän yhteiskunnassa vallitseva olotila. Muutosten keskellä 2000-luvun Suomi nähdään lasten, nuorten ja perheiden elämässä hyvinvoinnin eri osa-alueiden kautta tarkasteltuna edellisiä vuosikymmeniä vauraampana, eriarvoisempana, ikääntyneempänä ja monimutkaisempana. Lapsiperheet elävät ja asuvat lisääntyvässä määrin kasvukeskuksissa, joiden väestö on etnisesti, kulttuurisesti ja juridis-hallinnollisesti entistä kirjavampaa. (Karvonen ym. 2009: 21.)

Arkityössä nähdään, 2000-luvun hyvinvoinnin ohella, miten taloudellinen eriarvoisuus ja monimutkaiset elämänhallinnan kysymykset ovat osa lapsiperheiden arjen realiteettia. Varhaiskasvatuksen asiantuntijoiden mukaan varhaiskasvatuksen työkenttää pidetään moniulotteisena ja siinä havaitaan nopeasti lapsiperheiden elämään vaikuttavat rakenteellisten, kulttuuristen ja taloudellisten muutosten vaikutukset. Varhaiskasvatustyön koetaan muuttuneen vaativammaksi ja rajoiltaan epämääräisemmäksi. Muutokset ilmenevät arjen työssä pedagogisesti, sosiaalisesti ja yhteiskunnallisesti laajentuneina ja monimutkaisempina työtehtävinä. (Varhaiskasvatus vuoteen 2020:29–32.)

2000-luvun vaihteen perheen asemaa ja kasvatusta valotetaan Jokisen ja Saariston (2002:21,192) suomalaista yhteiskuntaa käsittelevässä teoksessa. Kirjoittajat näkevät perheen palkkatyön ohella ydinsoluna teollisessa yhteiskunnassa. Jokinen ja Saaristo pitävät suomalaisen perheen historiaa yksilöllistymisen historiana, kun perhekoot ovat pienentyneet, perinteiset sukupuoliroolit etsivät uusia suuntia ja avioerot lisääntyvät. Sukupolvien väliset suhteet ja kasvatusta liittyvät perheeseen, ja kirjoittajat toteavatkin silmäyksen perheeseen ja kouluun kertovan siitä, mitä suomalainen yhteiskunta on. Koska perheiden ja koulujen arkipäivä muodostuu jatkuvista vuorovaikutustilanteista, he näkevät kodin ja koulun keskeisinä paikkoina, joissa uusia sukupolvia sosiaalistetaan yhteiskunnan jäseniksi.

Perhettä pohtiessaan Jokinen ja Saaristo (2002:199, 219) näkevät aikuisten ja lasten auktoriteettisuhteiden etsivän uutta suuntaa, ja perheiden elämäntavoille on vaikea löytää yksiselitteistä mallia. Joku elää perinteisimmin ja joku etsii uutta. Osan vanhemmista nähdään pitävän itseään lastensa kaverina ja myös nuorten nähdään mieltävän suhteensa vanhempiin olevan kaverisuhde. Kirjoittajat viittaavat Hoikkalan (1993:52–62) tutkimukseen, jossa puhutaan sallivasta ja tai heikosta vanhemmuudesta silloin, kun korostetaan ajattelutapaa yksilöllisen valinnan ja oman itsensä löytämisen tärkeydestä. Vastuullisessa vanhemmuudessa puolestaan perhe ja lapsiin keskittyminen nähdään tärkeänä, ja Hoikkalan mukaan päämääränä on lasten hyvän kasvun edellytysten turvaaminen. Kasvatusta koostuu huolenpidosta, rajojen asettamisesta, harrastuksiin ohjaamisesta ja koulutuksen turvaamisesta.

Yhteiskunnan tila nähdään, kuten Jokinen ja Saaristo (2002:192) totesivat, kurkistamalla perheen lisäksi koulumaailmaa. Mäkelän (2007:216) mukaan yhteiskuntapoliittiset muutokset heijastuvat perusopetusta ohjaavaan lainsäädäntöön, mikä on tuonut toisaalta vapautumista keskusjohtoisuudesta, mutta myös lisävastuita koulun johtamiseen. Tietotekniikan ja tietoverkkojen sekä globalisaation kasvun nähdään lisänneen organisaatioiden välistä yhteistyötä (Mäkelä 2007:30). Myös Jyrkiäinen (2007:16) katsoo koulujen haasteena olevan työtehtävien laajentumisen perinteisestä opetustyöstä lasten ja nuorten kokonaisvaltaiseen tuntemiseen ja tukemiseen. Selvitäkseen tehtävistään koulujen on Jyrkiäisen mukaan etsittävä uusia toimintatapoja ja keinoja monimuotoiseen työhönsä.

Sosiaali- ja terveysalan kuntatasolla näkyviä muutoksia todetaan lähijohtajuutta käsittelevässä tutkimuksessa tehdyn erityisesti kahden viime vuosikymmenen aikana. Tuolloin julkisen sektorin palvelutuotannolta alettiin edellyttää suurempaa tehokkuutta ja vaikuttavuutta samalla, kun palvelujen tuottamisen vastuuta siirrettiin valtiolta kunnille. (Reikko - Salonen - Uusitalo 2010:21.) Sosiaalialalla toimintaympäristöä johdattavine asioineen ja ihmisineen pidetään alan asiantuntijoiden mukaan aiempaa laajempana sekä monimuotoisempana, kun julkisen ja yksityisen sektorin toimintatapoja yhdistetään ja organisaatiot toimivat verkostomaisesti tai hajautuneena. (Niiranen - Seppänen - Järvelä - Sinkkonen - Vartiainen 2010:5.)

Organisaatorakenteiden muuttumista voidaan pitää osana yhteiskunnallista muutosta. Järvisen (2005:18–19) mukaan organisaatorakenteiden muuttaminen hierarkioista matalan organisaation tiimi-, projekti- tai prosessiorganisaatioksi on tuonut mukanaan myös johtamisen rakenteiden hämärtyämisen, jolloin esimerkiksi valta- ja vastuusuhteet monimutkaistuvat ja ovat vaikeammin rajattavia. Järvinen näkeekin nykyorganisaatioissa merkittävänä valta- ja vastuusuhteiden määrittämisen sekä johtamistyön johtamisen.

Sosiaalialan asiantuntijapäivillä puhuneen Niemelän (2011) mukaan tulevaisuuden sosiaalipalveluiden suuria ja pohdittavia kysymyksiä ovat erilaiset vastuut. Säädännöllisessä vastuussa normeja pidetään tärkeänä yhdenvertaisuuden ja kansalaisten oikeusturvan takaajana. Palvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa julkisten palvelujen tuottajien rinnalle tullaan entistä enemmän kaipaamaan kolmatta sektoria – perhettä, vapaaehtoisjärjestöjä, kirkkoa, osuuskuntia – samalla kun palveluja ja hankintoja kilpailutetaan sekä ulkoistetaan. Niemelän mukaan tämä nähdään järjestämis- ja tuottamisvastuussa merkinä siitä, että suunta on "yhteisvastuusta itsevastuuseen" ja "vertaisvastuuseen". Rahoitusmallien kohdalla kysymys on sosiaalipalvelujen rahoittamisesta: julkisin verovaroin vai enenevästi vakuutuksilla, ja millä painotuksilla vaihtoehtoja toteutettaisiin?

2.3 Palvelut murroksessa

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra (2010) on palveluevoluutioesityksessään pohjinnut hyvinvointiyhteiskunnan tapoja palvelujen turvaamiseen ja tuottamiseen

tulevaisuudessa. Sitran mukaan tulevaisuudessa huomio on kiinnitettävä ihmisiin ja palveluiden heille tuottamaan lisäarvoon, jolloin palvelutuotannon lähtökohtana olisivat ihmisten yksilölliset tarpeet ja toiveet. Kuntien kannattaisi Sitran mukaan myös kehittää ennakkoluulottomasti erilaisia palvelumalleja, jolloin kuntalaisten olisi mahdollista valita yksilöllinen palvelu tarpeensa mukaan. Nivalan (1999:89) mukaan laatuajattelua keskeisesti määrittävä tekijä on asiakas ja asiakkaan tarpeen tyydyttäminen.

2.3.1 Strateginen ohjaus ja laatuajattelu

Strategialle on sanana monta määritelmää ja uskomusta. (Suominen - Karkulehto - Sipponen - Hämäläinen 2009:25.) Kirjoittajien mukaan strategia voidaan nähdä organisaation toimintaa ohjaavana asiana, siinä määritellään organisaation tärkeinä pitämät asiat ja tavoitteet, tai se nähdään organisaation johdon ja hallituksen välisenä sopimuksena organisaation suunnasta ja tavoitteista. Strategia voi olla valintojen tekemistä, mutta sitä pidetään myös sanahelinänä. Yhteydestä riippuen kirjoittajat pitävät kaikkia edellä mainittuja määritelmiä pätevinä lisäten, että strategialle ei ole yhtä kaiken kattavaa määritelmää. Yleisesti strategiaa kuitenkin pidetään Suomisen ym. mukaan tulevaisuuteen suuntautuvana suunnitelmana.

Valtioneuvoston mukaan julkishallinnon strateginen ohjaus ja valvonta lähtevät valtion hallinnon tasolta, missä ministereiden ja kansliapäälliköiden, rooliensa mukaisesti, tulee tunnistaa yhteiskunnan tarpeita sekä asettaa suunta ja selkeä tavoite tulevaisuuden näkemyksille. Valtioneuvosto ja ministeriö valmistelevat ja laativat hallinnonaloilleen ohjeita ja ohjelmia toteuttavaksi kuntatasolla. Julkisella sektorilla seurataan toiminnan tavoitteiden toteutumista samoin kuin hallinnon ja palvelutuotannon oikeiden asioiden tekemistä ja tehokasta toimintaa. (Pöysti 2005.)

Paasivaara - Suhonen - Virtanen (2011:58) toteavat, että ymmärtääkseen hyvinvointipalveluorganisaatioiden moninaisuutta ja haasteita tulee valottaa niiden hierarkkisuutta ja rakenteita. Julkisen organisaation kuten kaupunki, kunta tai kuntayhtymä, strateginen johto on ylimmän johdon tehtävä, sillä ylin johto vastaa koko organisaation toiminnasta ja tekee koko organisaatioita koskevia päätöksiä. Keskijohdon vastuu ja valta on rajattu organisaation tietyn osa-alueen hoitamiseen. Lähijohtajiksi taas kutsutaan hierarkiassa alimpana olevien, operatiivisten perusyksiköiden esimiehiä.

Kirjoittajien mukaan perusyksikön työlle on luonteenomaista organisaation etulinjassa toimiminen, asiakkaiden kohtaaminen päivittäin. Arkityössä esimerkiksi varhaiskasvatustyksiköiden johtajat ovat lähijohtajia.

Luvussa 2.1. Paasivaaran (2011:56) ym. mainitsema julkiselle organisaatiolle tyypillinen poliittisuus näkyy 2000-luvun kuntatason strategiatyössä siinä, että demokraattiseen toimintamalliin kuuluvat kaupunkiorganisaation sidosryhmät kuten virkamiehet, valtuutetut, kaupunkilaiset, ovat osallisina vaikuttamassa strategian syntymiseen, kirjoittavat Ropo ym. (2005:61). Tutkimustuloksissaan Reikko ym. (2010:68) toteavat, että lähijohtajan tehtävänä on jalkauttaa poliittiset, hallinnolliset ja strategiset päätökset niin, että ne ovat yksikön perustehtävän suuntaiset. Työntekijöiden sitouttaminen näihin päätöksiin näyttäytyy myös tärkeänä. Laamasen (2005:69) mukaan perustehtävä, toiminnan tarkoitus, tuleekin sanoittaa niin selkeästi, että organisaatiossa jokainen siihen kuuluva voi ymmärtää sen.

Kullakin organisaatiolla on omasta perustehtävästä lähtevä suunta ja tavoitteet työleen. Laatuajattelu, strategiaan pohjautuvan toiminnan kokonaisvaltainen arviointi, kehittäminen ja suunnittelu ovat tänä päivänä olennainen osa sekä valtion että kuntien työtä, mikä näkyy niin hallitusohjelmissa, varhaiskasvatuksen valtakunnallisissa linjauksissa kuin myös esiopetus- ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa. Ne edellyttävät päätöksenteon vaikutusten ennakoimista, arviointia ja seuranta.

Julkisen hallinnon palvelujen laatuun ja sen kehittämiseen annettiin valtakunnallisia suosituksia ja ohjeistusta 1990-luvun puolivälistä lähtien. Niitä jalkautettiin arkeen erilaisten hankkeiden kautta, joiden koordinoinnista ja edistämisestä vastasi lähinnä Kuntaliitto. Valtioneuvosto linjasi vuonna 1998 julkisten palvelujen laatustrategian suosituksia, joista monet teemat kuten asiakaslähtöisyys, palveluprosessien läpinäkyvyys, sitoutuminen laadun kehittämiseen kaikilla tasoilla sekä laatutavoitteiden asettaminen ja arviointi ovat edelleen ajankohtaisia asioita. (Hallinnonalan laatuoliittiset suositukset 2000:1-6.)

Varhaiskasvatuksen laadunhallintaa on kehitetty 1990-luvulta alkaen. Vuonna 1997 kaikille Suomen kunnille lähetetyn kyselyn ja siitä saatujen tulosten mukaan laadun arviointi painottui hallinnon ja talouden näkökulmasta katsottavaan määrälliseen, käyt-

tö- ja täyttöprosenttien tarkkailuun ja hoitopäivän hintaan. Laadunhallinnalta ja itse kasvatustilanteen arvioinnilta nähtiin puuttuvan arviointiperusta. (Hujala - Parrila - Lindberg - Nivala - Tauriainen - Vartiainen 1999:1-2.)

Laadun tutkimuksen varhaiskasvatuksessa katsotaan kulkeneen neljän vaiheen kautta. Ensimmäistä aaltoa edustaa 1970-luvun kotihoito-päivähoito-vertailu. Toinen aalto, 1980-luku, oli kiinnostunut sisäiseen laadun vaihtelusta ja eri päivähoitomuotojen yhteydestä lapsen kehitykseen sekä kokemukseen päivähoitosta. Kolmannessa aallossa huomioitiin lasten ja perheiden yksilölliset erot sekä kasvatustilanteiden laadulliset erot, ja intressinä 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa oli tarkastella tutkimusten valossa päivähoiton pitkäaikaista vaikuttavuutta lasten myöhemmissä elämänvaiheissa. Neljä ja uusin 2000-luvun tutkimusaalto ilmentää subjektiivista, arvosidonnaista, lapsen huomioimista painottavaa näkökulmaa. (Hujala - Fonsén 2011:315.)

Karvosen (2010:5) mukaan perusopetuksen ja varhaiskasvatuksen käytännön arviointityötä pidetään edelleen pitkälle paikallistasolla päätettävissä olevana asiana. Karvonen näkee, että valtuuston tekemien strategisten päätösten jälkeen hallintokunnat toteuttavat asetettuja päämääriä ja toiminnan arviointi taas tulisi suhteuttaa asetettuihin tavoitteisiin. Kuntatason arvioinnin nähdään painottuvan paljolti määrälliseen arviointiin, joskin laadullisen arvioinnin näkökulma on vahvistumassa.

Kuntaliiton julkaisemassa Laadunhallinta opetustoimessa ja varhaiskasvatuksessa -loppuraportissa kuvataan hankkeena toteutetun selvityksen avulla erilaisten laadunhallintamallien soveltuvuutta laadun arviointiin. Perusopetuksen osalta laadunhallintamallina käytettiin perusopetuksen laatukriteerien viitekehystä. Varhaiskasvatuksen ja lukion laadunhallintamallit pohjautuivat hankkeen aikana sekä sisällöllisesti että rakenteellisesti EFQM- ja CAF-malleihin ja perusopetuksen laatukriteereihin. (Karvonen 2010:5.)

CAF (2007) ja EFQM (2010) -malleissa tarkastellaan yhdeksää osa-aluetta: 1) johtajuutta ja johtamista, 2) henkilöstöä, 3) strategiaa ja suunnittelua, 4) kumppanuuksia ja resursseja, 5) prosesseja, 6) henkilöstötuloksia, 7) asiakastuloksia, 8) yhteiskunnallisia tuloksia ja 9) organisaation keskeisiä tuloksia. Mallien laadun kehittämisen lähtökohdaksi pidetään kokonaisvaltaista, systemaattista ja pitkäjänteistä arviointi- ja

kehittämistyötä, joka pohjautuu organisaation strategian mukaisen toiminnan ja tulosten arviointiin – niiden vahvuuksiin ja parantamisaalueisiin, ja sitä kautta uusien toimintatapojen kehittämiseen ja oppimiseen.

Varhaiskasvatuksen laadunhallintamallissa (Karvonen 2010:16–20) on kymmenen osa-alueetta, jotka koostuvat toiminnasta ja toiminnan laadusta. Itsearviointiin viitekehyksen tueksi on kullekin osa-alueelle laaditut kriteerit. Toiminnan osa-alueita on kuusi ja mallin avaamiseksi kullekin osa-alueelle tuodaan esimerkkinä yksi kriteeri:

- 1) Johtaminen: 1.2. *Johto luo asianmukaiset edellytykset hoidon, kasvatuksen ja ope-
tuksen toteuttamiselle.*
- 2) Henkilöstö: 2.1. *Henkilöstön määrä, rakenne ja osaaminen vastaavat kunkin yksikön
toiminnan tarpeita ja noudattavat lain ja asetuksen säädöksiä.*
- 3) Taloudelliset resurssit: 3.4. *Varhaiskasvatuksen sisä- ja ulkotilat sekä välineet mah-
dollistavat monipuolisen leikin ja toiminnan.*
- 4) Varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen suunnittelu ja järjestely: 4.5. *Kunnassa on ajan
tasalla olevat kunnan ja yksiköiden varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen suunnitelmat.*
- 5) Varhaiskasvatusympäristö: 5.4. *Varhaiskasvatuksen henkilöstö vastaa siitä, että lap-
sille on liikkumista, tutkimista, leikkimistä ja taiteellista kokemista vastaavia
materiaaleja ja välineitä vapaasti saatavilla. Ne innostavat monipuoliseen oppimiseen,
yhteistoimintaan ja vuorovaikutukseen aikuisten ja toisten lasten kanssa.*
- 6) Varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen toteuttaminen: 6.2. *Yksikön toiminta perustuu
kunnan ja yksikön varhaiskasvatussuunnitelmaan. Ryhmän varhaiskasvatussuunnitelma
pohjautuu lasten varhaiskasvatussuunnitelmiin. Henkilökunta on sitoutunut suunnitel-
mien toteuttamiseen ja havainnoi lapsia säännöllisesti.*

Neljälle toiminnan laatua kuvaavalle osa-alueelle tuodaan myös esimerkkinä kriteeri:

- 7) Hyvinvoinnin, kasvun ja oppimisen tuki: 7.1. *Lapsen tuki järjestetään mahdollisim-
man pitkälle yleisten varhaiskasvatuspalveluiden yhteydessä lähipalveluna.*
- 8) Osallisuus ja vaikuttaminen: 8.1. *Huoltajien osallisuus toteutuu kasvatuskumppa-
nuudessa, joka pohjautuu molemminpuoliseen arvostukseen.*
- 9) Verkostoyhteistyö: 9.4. *Varhaiskasvatus- ja esiopetussuunnitelma sekä alkuopetuk-
sen opetussuunnitelma muodostavat jatkumon.*
- 10) Arviointi ja vaikuttavuus: 10.2. *Jokaiselle lapselle laaditaan yhdessä huoltajien
kanssa varhaiskasvatus- ja esiopetussuunnitelma, jonka toteutumista arvioidaan vuosit-
tain.*

Laadunhallinta- ja kehittämistyötä pidetään pitkäjänteisenä ja tavoitteellisenä työnä, mutta myös palkitsevana. Laadunhallintatyön nähdään hankekokeilun mukaan sitoutta-
van johtoa, henkilökuntaa ja luottamushenkilöitä parantamaan laatua työssä ja
toiminnassa. Varhaiskasvatuksen laadunhallintamallissa on tavoitteena, samoin kuin
EFQM- tai CAF- malleissakin, löytää oman toiminnan keskeiset vahvuudet ja paranta-
misaalueet. (Karvonen 2010:5.)

Laatuajattelu on pohjana myös Kuntaliiton tuottamassa lastensuojelun LapsiARVI-kriteerit -oppaassa. Oppaassa luodaan pitkään tutkimus- ja kehittämistyöhön pohjautuen kriteereitä, perusvaatimuksia lastensuojelupalvelujen laadulle, periaatteella "laatu on yhteinen asia". Päärakenteena kriteerien tarkastelussa pidetään ensinnäkin rakenteita, jotka ovat hyvän laadun edellytys, kuten palvelujen saatavuus ja toiminnan tarkoitus sekä perustehtävä. Toiseksi palveluprosessien laatua sekä kolmantena palvelun vaikutuksia ja toiminnan tuloksia, joita tulee saada aikaan. (Holma 2009:22.)

Moniportaisen julkisen organisaation palvelun laadun arviointia tutkineen Oulasvirran (2007:6, 152) mukaan julkisen hallinnon erityispiirteet määrittävät sen, mikä on tarkoituksenmukaisin tapa laadun arviointiin julkisessa organisaatiossa. Nämä erityispiirteet määrittävät myös julkisen hallinnon toimintaympäristöön sovelletun palvelun ja laadun käsitteet, joista katsotaan olevan useita toisistaan poikkeavia määritelmiä. Lisäksi julkinen hallinto toimintaympäristönä asettaa Oulasvirran mukaan oman reunaehdonsa sille, miten käsitteitä sovelletaan.

Oulasvirta (2007:152) näkee julkisessa hallinnossa laadun käsitteistön määrittyvän pitkälti toiminnan yhteisölähtöisyyden kautta. Palvelut, kuten verotus ja poliisitoiminta, on suunnattu suurelle yleisölle, jolloin yksilön huomioiva asiakaslähtöisyys jää vähemmälle huomiolle. Sen sijaan hyvinvointipalveluista esimerkiksi opetus-, sosiaali- ja terveys-toimi, mahdollistavat yksilöllisemmän, asiakkaan tarpeesta lähtevän joustavuuden palveluissa.

Kunnalliseen demokratiaan kuuluvina poliittisten päätöstentekijöiden, luottamushenkilöiden, nähdään Oulasvirran (2007:6) mukaan olevan keskeinen intressitaho palvelujen laadulle, koska lainsäädäntö ei määritä palvelujen tosiasiallista tuottamista kovinkaan tarkasti. Lainsäädäntö antaa oikeutuksen ja tietyt reunaehdot toimintaan, mutta itse toiminnan toteuttaminen jätetään suurimmaksi osaksi julkisten organisaatioiden omaan harkintaan. Myös Karvonen (2010:5) viittaa samaan teemaan opetustoimen ja varhaiskasvatuksen laadunhallinnan loppuraportin johdannossa.

Yhteenvetona murroksessa olevista palveluista ja niiden tuottamisesta voidaan todeta, että lainsäädäntö antaa oikeutuksen ja tietyt reunaehdot toiminnalle, kun taas julkinen organisaatio päättää suurimmaksi osaksi itse toiminnan toteuttamisesta. Taloudellisesti

ja tehokkaasti tuotettujen palveluiden odotetaan olevan laadukkaita ja vastaavan entistä enemmän kansalaisten yksilöllisiin tarpeisiin, ja määrällisten mittareiden rinnalle nähdään olevan tulossa myös laadullisia mittareita.

2.3.2 Ennaltaehkäisevä työote ja moniammatillinen yhteistyö

Hallitusohjelmaan kirjatussa Lapsi- ja nuorisopoliittisessa ohjelmassa painotetaan peruspalvelujärjestelmän toimivuutta ennaltaehkäisevästi, varhaista puuttumista ja tukea, moniammatillisuutta, yhteistyötä hallinnon rajat ylittäen sekä osaamisen turvaamista ja asiakaslähtöisyyttä. Lisäksi tulee ennakoita, arvioida ja seurata päätöstenteon vaikutuksia. (Lapsi- ja nuorisopoliittinen ohjelma 2007/41:13.)

Käsitteenä ennaltaehkäisevästä työotteesta ja ehkäisevästä työstä puhutaan lastensuojelutyössä ja esimerkiksi perhetyössä, varhaiskasvatustyössä harvemmin. Lastensuojelulain 417/2007 on määritelty lapsen oikeuksien sopimuksen periaatteiden mukaiset, ehkäisevän lastensuojelutyön tavoitteet ja periaatteet. Keskeisenä tavoitteena on lasten hyvinvoinnin edistäminen, huomioimalla lapsen etu, vaikuttamalla lapsiväestön kasvuoloihin, tukemalla vanhempia ja huoltajia sekä varhaisella asioihin puuttumisella. (Ehkäisevän lastensuojelun tavoitteet ja periaatteet 2007.)

Yksinkertaistaen voidaan todeta, että ennaltaehkäisevän lastensuojelun tavoitteena on suojaavien rakenteiden lisääminen, jotta ongelmien syntyminen voidaan ehkäistä jo ennalta. Vastaavasti varhaisen puuttumisen käsitettä käytetään silloin, kun on jo aihetta interventioon. Lastensuojelun käsikirjan mukaan suojaavina rakenteina voidaan pitää kaikkea hyvinvointia uhkaavien riskitekijöiden vähentämistä kiinnittämällä huomio lasten ja nuorten elinoloihin, joihin taas voidaan vaikuttaa sosiaali- ja perhepolitiikalla, yhdyskuntasuunnittelulla ja ympäristöpolitiikalla. (Ehkäisevän lastensuojelun tavoitteet ja periaatteet 2007.)

Lastensuojelulain 417/2007 mukaan vastuu lasten hyvinvoinnin edistämisestä ja ehkäisevästä työstä on yhteinen, kuuluen kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon, opetus- ja nuorisotoimen sekä yksityisten ja järjestöjen lapsiperheiden normaaliin palveluiden tuottamiseen. Lapsiperheiden parissa työskentelevien tulee olla tietoisia ja vastuullisia havainnoimaan lasten hyvinvointiin liittyviä asioita ja huolehtimaan niistä. Lapsen

etu ja hyvinvointi tulee huomioida myös suunniteltaessa ja toteutettaessa aikuisille suunnattuja palveluja kuten mielenterveys- ja päihdehuoltoa. (Lapsiväestön kasvuoloihin vaikuttaminen 2007.)

Varhaiskasvatustyötä pidetään osana peruspalveluihin kuuluvaa ennaltaehkäisevää työtä. Käsite on kirjattuna määriteltäessä lapsen hyvinvointia varhaiskasvatuksen kehittämisen ytimessä. Sen mukaan käytettäessä ennalta ehkäisevää työtä varhaiskasvatuksessa henkilöstön tulee tunnistaa lapsen tuen tarve ja tarttua perheiden normaaleihin kriisivaiheisiin ja elämänmuutostilanteisiin mahdollisimman varhain. Nähdään myös, että laadukkaisiin varhaiskasvatuspalveluihin sijoittaminen ja terveen kehityksen tukeminen on taloudellisesti vaikuttavampaa kuin korjaavaa työtä. (Varhaiskasvatus vuoteen 2020:33.)

Arkityössä ennaltaehkäisevän työn ja varhaisen puuttumisen rajaa joudutaan pohtimaan varsin usein, ja voitaneenkin kysyä, onko tuen tarpeen tunnistaminen ennaltaehkäisevää työtä vai jo varhaista puuttumista. Varhaiskasvatustyössä tehtävä lapsen tuen tarpeen tunnistaminen ei ole aina yksinkertaista, varsinkaan jos lapsi on ryhmässä se niin sanotusti helppo ja hiljainen lapsi. Esimerkiksi vanhemman alkoholinkäytöstä kärsivän lapsen tuen tarpeen tunnistamisen esteinä nähdään olevan lapsen oppimata vaieta perheen asioista tai epäluuloinen suhtautuminen ulkopuoliseen apuun (Itäpuisto - Taitto 2010).

Varhaiskasvatustyöhön ennaltaehkäisevän työn toteuttajana kuuluu myös moniammatillinen yhteistyö. Moniammatillisen yhteistyön käsitteen (multiprofessional, interprofessional, trans-/ crossprofessional) katsotaan olevan tutkimusten mukaan varsin epämääräinen, ja käsitettä myös käytetään arkikeskusteluissa laajasti erilaisissa merkityksissä. Käsitteenä sen käyttö vakiintui Suomessa 1990-luvulla ja yleisesti moniammatillisen yhteistyön ajatellaan olevan eri ammattiryhmiin kuuluvien asiantuntijoiden yhdessä tekemää työtä, niin että valta, tieto ja osaaminen ja jaetaan. (Kontio 2010:8; Suhonen - Kontu 2006/14:31.) Moniammatillinen yhteistyö on työskentelyä asiakas- ja työlähtöisesti, jolloin eri ammattiryhmät yhdistävät tietonsa ja taitonsa pyrkien mahdollisimman tasa-arvoiseen päätöksentekoon. (Isoherranen 2008:33–34).

Uusimmat lainsäädäntömuutokset, tammikuussa 2011 voimaan tullut laki perusopetuksen kolmiportaisesta tukimallista 642/2011, lain luvun 8 a vaikutus koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteisiin (2011), tammikuun alusta 2011 voimaan tullut neuvola-asetus 380/2009 lasten laajasta terveystarkastuksesta ja vuonna 2008 voimaan tullut uusi lastensuojelulaki 417/2007 ovat omalta osaltaan olleet ohjaamassa kuntien kehittämistoimintaa asiakaslähtöiseen, ennaltaehkäisevään, moniammatilliseen yhteistyöhön. Varhaiskasvatustyötä ohjaavissa asiakirjoissa, kuten Esiopetuksen perusteet (2010:10) ja Varhaiskasvatuksen perusteet (2005:10) on kirjattuna moniammatillisen yhteistyön velvoite.

Lapsen etu ja lapsen oikeudet, lasten ja lapsiperheiden hyvinvoinnin edistäminen on varhaiskasvatuksen kehittämisen keskeinen tavoite (Varhaiskasvatuksen uudistamisen linjauksia 2009/28:22; Varhaiskasvatus vuoteen 2020:31). Kuntatasolla lainsäädännön ja hallituksen strateginen linjaus sekä varhaiskasvatuksen edellä mainitut linjaukset ovat tarkoittaneet lapsi- ja nuorisopoliittisten tai hyvinvointiohjelmien joko laatimista tai päivittämistä vastaamaan uudistettua lainsäädäntöä.

Lainsäädännön, linjausten ja ohjeistuksen lisäksi käytännön yhteistyö kentällä vaatii tietoista kehittämistä. Arnkil (2010:9–10) ja Sipari (2008:36) pitävät suomalaista palvelujärjestelmää kapealle osaamisalueelle erikoistuneena ja näkevät sen olevan työnjaoltaan vahvaa. Erikoistuminen ja vahva työnjako tarkoittaa alojen yhdistämistä, silloin kun asiaa tarkastellaan palvelun käyttäjän näkökulmasta. Arnkil onkin ollut luomassa monivuotisessa intensiivihankkeessa uudenlaista dialogisuutta edellyttävää palveluiden järjestämisen kulttuuria, joka perustuu avoimeen yhteistoimintaan. Lasten Kaste -hankkeessa on punaisena lankana ajatus lapsiperheiden palvelujen kokonaisuudesta, jossa tuki lapsille ja nuorille tuotaisiin heidän omaan kehitysympäristöönsä, kotiin, päivähoitoon, kouluun ja vapaa-ajan ympäristöön (Risikko 2010:5).

2.3.3 Varhaiskasvatustyö

Varhaiskasvatuksen perusteiden mukaan (2005:12) varhaiskasvatuksen arvot pohjautuvat keskeisiin kansainvälisiin, lapsen oikeuksia määritteleviin sopimuksiin, kansallisiin säädöksiin ja muihin ohjaaviin asiakirjoihin sekä Suomen perusoikeussäännöksiin ja muuhun oikeussäätelyyn. Lapsen oikeuksia koskee YK:n yleissopimus, joka on tullut

Suomessa laintasoisena säädöksenä voimaan vuonna 1991. Tämän sopimuksen arvoista keskeisin on lapsen ihmisarvo. Varhaiskasvatuksen keskeiset periaatteet lapsen oikeuksista konkretisoituvat:

- turvallisiin ihmissuhteisiin
- turvattuun kasvuun, kehittymiseen ja oppimiseen
- turvattuun ja terveelliseen ympäristöön, jossa voi leikkiä ja toimia monipuolisesti
- mahdollisuuteen tulla ymmärretyksi ja kuulluksi ikänsä ja kehitystasonsa mukaisesti
- mahdollisuuteen saada tarvitsemaansa erityistä tukea
- omaan kulttuuriin, äidinkieleen ja uskontoon tai katsomukseen.

Varhaiskasvatus on yhteiskunnan järjestämää, valvomaa ja tukemaa. Käsitteenä varhaiskasvatuksen määritellään olevan pienten lasten eri elämäntilanteissa tapahtuvaa kasvatuksellista vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on edistää lasten tasapainoista kasvun, kehityksen ja oppimisen kokonaisuutta kiinteässä yhteistyössä, kasvatuskumppanuudessa, kasvatuksen ammattilaisten ja lasten vanhempien kanssa. Varhaiskasvatuspalveluista keskeisimpiä ovat päiväkotitoiminta, perhepäivähoito sekä erilaiset avoimen toiminnan muodot, joita tuottavat kunnat, järjestöt, yksityiset palveluntuottajat ja seurakunnat. (Varhaiskasvatuksen perusteet 2005:9.)

Perinteisesti päivähoito käsitetään osaksi suomalaisen yhteiskunnan koulutus-, perhe-, työvoima- ja sosiaalipoliittikkaa (Lasten päivähoito 1986:1). Laki lasten päivähoitosta (36/1973 2a§) määrittää päivähoiton tehtäväksi kotikasvatuksen tukemisen ja lapsen persoonallisuuden kehittämisen. Nivalan (1999:4) mukaan lakiin kirjattu päivähoiton kasvatuksellinen ja perhepoliittinen tehtävä osoittanee muiden osa-alueiden toteutuvan rakenteiden kautta: koulutuspoliittisen tehtävän kasvatustehtävän myötä, työvoimapolitiittisen tehtävän päivähoiton mahdollistaessa vanhempien työssäkäynnin ja sosiaalipoliittisen tehtävän, jota on esimerkiksi ennaltaehkäisevä lastensuojelutyö, päivähoiton sisällöllisen laadun kautta.

Päivähoito on Suomessa yksi harvoista sosiaalihuollon hyvinvointipalveluista johon perheillä on subjektiivinen oikeus. Päivähoitoa onkin kehitetty kunnissa hyvinvointipalvelusta varhaiskasvatukseksi toiminnan sisältöä ohjaavan valtakunnallisten varhaiskasvatuksen perusteiden mukaisesti. Vuonna 2010 päivähoitossa olevien lasten osuus kasvoi 0,7 prosenttia, kun se oli muuten pysynyt melko samana viimeiset kymmenen vuotta, vaihdellen 59–63 prosentin välillä. Päivähoitossa olevien lasten määrä

suhteessa väestön ikäryhmään on kuitenkin kasvanut tasaisesti viimeisen kymmenen vuoden aikana. (Lasten päivähoito 2010:2–4.)

Suomalainen perhepolitiikka täydentää kunnallista päivähoitoa ja tuo sille vaihtoehtoja lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuen muodossa (Repo 2009:37–38). Kotona hoidettavia alle 3-vuotiaita oli vuonna 2010 tilastotiedon mukaan 51 prosenttia ikäryhmän 9 kk – 2 v lapsista. Vuodesta 1998 lasten kotihoidon tuen saajien määrä oli vähentynyt viidellä prosentilla. Yksityisen hoidon tuella yksityisissä päiväkodeissa vuonna 2010 oli kahdeksan prosenttia päivähoidossa olevista lapsista. (Lasten päivähoito 2010:2.)

Arkikokemuksen mukaan perheiden elämäntilanteet, kuten työllisyys tai työttömyys, lasten syntyvyys, perheiden käyttämän hoitovapaan pituus ja muuttoliike vaihtelevat yhteiskunnallisten tilanteiden muuttuessa. Lasten subjektiivisesta päivähoito-oikeudesta käydään julkisuudessa varsinkin talouden taantumien aikana, resurssien niukkuuden takia, vahvasti tunnepitoista keskustelua. Keskustelua herättävistä teemoista yksi on niiden lasten kokopäivähoidossa oleminen, joilla jompikumpi vanhemmista on kotona. Lastensuojelun käsikirjan mukaan varhaiskasvatus- ja päivähoitopalvelut ovat kuitenkin kodin ohella lapsuusiän toinen merkittävä kehitysyhteisö ja -ympäristö (Varhaiskasvatus ja päivähoito 2007).

Asiantuntijoiden näkemykset päivähoidon ja varhaiskasvatuksen tehtävästä ovat lähtökohdiltaan erilaisia. Arajärvi ja Särkelä (2008:203–204) pitävät kattavaa päivähoitojärjestelmää perustana, joka mahdollistaa suomalaisien miesten ja naisten pääsääntöisesti tasa-arvoisen työssäkäynnin lasten ollessa pieniä. Kinos (2011) puolestaan näkee, että puhuttaessa varhaiskasvatuksesta näkökulman tulisi olla lapsesta lähtevä tarve. Hänen mukaansa varhaiskasvatuksen ensisijainen tavoite on pienten lasten kehityksen ja oppimisen turvaaminen ja edesauttaminen, eikä enää työvoimapolitiittinen, vanhempien työssäkäynnin mahdollistaminen.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2005:8) nähdään kulttuurin ja yhteiskunnan jatkuvan muutoksen olevan sidoksissa kasvatukseen, mikä tulee huomioida varhaiskasvatustyön jatkuvassa arvioinnissa, tavoitteiden asettamisessa ja toteuttamisessa. Kasvatuksen perinteisenä ja ihanteellisenä tehtävänä pidetään paremman yhteiskunnan ja maailman kehittämistä.

Varhaiskasvatuksen V johtajuusfoorumissa Kinos (2011) pohtii varhaiskasvatuksen tulevaisuutta summaten ensin päivähoidon keskeisiä muutoksia viimeisen noin kymmenen vuoden ajalta. Muutoksista subjektiivinen päivähoito-oikeus 1990-luvulla teki päivähoidosta tavallisten perheiden tavallisille lapsille tarkoitetun palvelun. Maksuton esiopetus ja velvoittava, määräysluonteinen esiopetussuunnitelma liittivät 6-vuotiaat perusopetuslain piiriin. Suositusluonteinen varhaiskasvatussuunnitelma on Kinoksen mukaan tuottanut aktiivisuutta kuntien ja yksiköiden varhaiskasvatuksen suunnittelu- ja kehittämistyöhön, ja huomiota kiinnitetään myös varhaiskasvatustyön laatuun.

Yhtenä muutoksena Kinos (2011) näkee päivähoidossa olevien lasten määrän kasvun tasaisesti, sekä suhteellisesti että määrällisesti, vaikka alle 15-vuotiaiden lasten osuus väestöstä on samaan aikaan laskenut, mikä ilmenee myös Stakesin tilastotiedoissa. (Lasten päivähoito 2010:2–4.) Kinoksen (2011) mukaan päivähoito onkin nykyään periaatteessa kaikkien lapsiperheiden saatavilla oleva palvelumuoto, osa nykyaikaisen perheen elämäntapaa. Kinos pitää 2000-lukua myös voimakkaana päivähoiton yksityistämisen ja yksityisten päiväkotien vakiintumisen vuosikymmenenä. Niiranen ym. (2010:10) toteavat julkisorganisaatioiden ja sosiaalialan muutoksissa yleisestikin palvelujen yksityistämisen lisääntymistä.

Globalisaatio ja monikulttuurisuus näkyvät suomalaisessa varhaiskasvatustyössä. Stakesin tilastotiedon mukaan maahanmuuttajataustaisia lapsia oli vuonna 2010 kunnallisessa päivähoidossa 12 000 – 12 5000, mikä on noin kuusi prosenttia kunnan järjestämässä päivähoidossa olevista lapsista (Lasten päivähoito 2010:9). Myös Kinos (2011) mainitsee maahanmuuttajien määrän lisääntymisen Suomessa yhtenä muutoksena viimeisten kymmenen vuoden aikana.

Varhaiskasvatuksella ja esiopetuksella nähdään olevan oppivelvollisuuden kaltaisia tehtäviä, jolloin kasvatus- ja koulutuspoliittiset perustelut painottuvat. Järjestelmätasolla päivähoito on lähempänä peruskoulua kuin sosiaalipalvelua, ja yhä useammin päiväkotia ja peruskoulu suunnitellaan jo rakennusvaiheessa "saman katon alle", jolloin esi- ja alkuopetuksen pedagoginen yhteistyö on luontevaa ja jouhevaa. (Kinos 2011.) Huolimatta siitä, että Arajärvi ja Särkelä korostavat päivähoiton työvoimapolitiittista merkitystä, näkevät he myös päivähoiton kasvatuksellisen tehtävän ja sen, miten var-

haiskasvatus yhdenvertaistaa lasten edellytyksiä osallistua opetusjärjestelmään kuuluvaan esiopetukseen (Arajärvi - Särkelä 2008:203).

Varhaiskasvatuksessa oppimisteoriat ovat vuosien varrella vaihtuneet behavioristisesta ja kognitiivisesta konstruktiviseen oppimisteoriaan, joka korostaa oppijan ja ympäristön välistä vuorovaikutusta (Hujala - Turja 2011:18–19). Reunamo (2007:11) näkee tämän päivän varhaiskasvatuksen erityisluonteena sen, miten lapset ovat mukana tuottamassa varhaiskasvatuksen toiminnan sisältöä. Lasten osallisuutta ja kuuntelua, aktiivisena toimijana olemista painotetaan ennaltaehkäisevän lastensuojelunkin periaatteissa (Ennaltaehkäisevän lastensuojelun tavoitteet ja periaatteet 2007).

Sitra (2010) ohjeistaa kuntia kehittämään ennakkoluulottomasti erilaisia palvelumalleja vastaamaan kuntalaistensa tarpeisiin. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2005:7–8) painotetaan myös kuntien laajaa mahdollisuutta organisoida varhaiskasvatuspalvelujen tuottamista tavalla, joka palvelee parhaiten perheitä. Kunkin kunnan tulee laatia kuntakohtaiset varhaiskasvatuksen strategiset linjaukset. Turussa, varhaiskasvatuksen V johtajuusfoorumissa 2011 kuultiin varhaiskasvatuspalvelujen erilaisia malleja viiden kunnan, Helsinki, Jyväskylä, Turku, Oulu ja Liperi, esitellessä toteutuksiinsa varhaiskasvatuspalvelujen tuottamisesta. Kuntien esitysten ja käydyn paneelikeskustelun perusteella foorumin yhteenvedona todettiin, että ei ole yhtä ainoaa ja oikeaa rakennetta tuottaa varhaiskasvatuspalveluja. On erilaisia tapoja ja rakenteita palvelun tuottamiseen, ja kunkin kunnan tulee löytää omien kuntalaistensa tarpeisiin parhaiten vastaavat laadukkaat palvelut. (Varhaiskasvatuksen johtajuusfoorumi 2011.)

Varhaiskasvatuksen käsittämiseen palveluna kohdistetaan myös kritiikkiä. Kaukoluoto (2010:tiivistelmä) pitää nykypäiväkotiä valtion taholta tulevien ristiriitaisten tehtäväksiantojen hybridinä. Kaukoluoto näkee esimerkiksi lasten hoitopäivien olevan aiempaa pidempiä ja epäsäännöllisempiä, monikulttuurisuuden lisääntymisen vaativan uutta osaamista ja kiireen olevan jatkuva seuralainen päiväkotityössä. Lisäksi Kaukoluodon mukaan hallinnollinen, tuki- ja verkostotyö jatkuvassa muutoksessa vievät aikaa lasten kanssa tehtävältä työltä. Kaukoluoto pitää kuitenkin tutkimuksensa perusteella mahdollisena toimintakonseptia, jossa aikuisyhteistyötä uudelleen muotoillen ja rikastaen lapsia hyödyttävän kasvatusyhteistyön kehittäminen on toteutettavissa ja samalla yhteiskunnallinen vaikuttavuus kohenee. Kaukoluodon (2011:240) tutkimus varhaisen

tuen päiväkodin mahdollisuudesta ja päivähoitojärjestelmän keskeisistä haasteista pohjautuu lapsen tarpeesta lähtevään varhaiskasvatusoikeuteen ja osallisuuteen sekä työyhteisöjen mahdollisuuteen lisätä vanhempien osallisuutta.

Varhaiskasvatustyöhön edellytetään varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2005: 8–9) paikallistasolla tehtävää suunnitelmaa. Siihen kirjataan perusteiden sisällysluettelon mukaisesti toimintaympäristön kuvaus ja tuotettavat palvelut, varhaiskasvatuksen toiminta-ajatus ja arvot sekä varhaiskasvatuksen pedagoginen toteuttaminen toimintatapoineen ja sisältöineen, eri kieli- ja kulttuuritaustaisten lasten huomioimisen, kasvatuskumppanuus vanhempien ja yhteistyötahojen kanssa sekä varhaiskasvatus toiminnan jatkuva arviointi ja kehittäminen. Varhaiskasvatussuunnitelmaan sisältyy myös erityistä tukea tarvitsevien lasten huomioiminen varhaiskasvatuksessa. Paikallistason varhaiskasvatussuunnitelmia tehdään kunta-, yksikkö- ja ryhmäkohtaisesti. Lisäksi jokaiselle lapselle laaditaan oma varhaiskasvatuksen tai esiopetuksen suunnitelma.

Lapsen siirtymisen kodista lapsiryhmän jäseneksi tiedetään olevan suuri muutos lapsen elämässä. Tätä muutosta pyritään helpottamaan ensisijaisesti lapsen kotona käytävällä aloituskeskustelulla, jossa annetaan puheenvuoro perheelle ja huomataan lapsi. Tutussa kotiympäristössä vanhempien katsotaan olevan helpompaa kertoa lapsesta ja perheestä asioita, jotka auttavat ja tukevat lapseen ja perheeseen tutustumista. Myös lapsen ensimmäinen tapaaminen kotiympäristössä tuo kasvattajalle ymmärrystä lapsen toiminnasta kotona ja olemisesta äidin ja isän kanssa. Ymmärrys ja tieto lapsesta helpottavat hoitosuhteen aloitusta. (Kaskela - Kekkonen 2006:126.)

Jokaiselle päivähoidossa olevalla lapselle laaditaan yhdessä huoltajien kanssa lapsen varhaiskasvatussuunnitelma, josta käytetään jatkossa käsitettä lapsen vasu. Vanhempien näkemys lapsesta ja henkilöstön tietoisesti ja systemaattisesti tekemät havainnot lapsesta kirjataan lapsen vasuun. Samoin kirjataan yhteisesti sovitut lapsen kasvuun, kehitykseen ja oppimiseen liittyvät tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset tuen tarpeet. Lähtökohtana vanhempien kanssa käytävissä keskusteluissa on huomion kiinnittäminen lapsen kehitystä vahvistaviin myönteisiin puoliin. Tuotaessa esiin lapsen hyvinvointiin liittyviä huolenaiheita ne tulee esittää mahdollisimman konkreettisina asioina, ja pulmiin haetaan ratkaisua yhdessä vanhempien kanssa. Lapsen vasun toteutumista seurataan

ja arvioidaan säännöllisesti yhdessä vanhempien kanssa. Lapsen vasun laadinnalla ja arvioinnilla varmistetaan vanhempien osallisuus lapsensa asioihin ja lapsen yksilöllinen huomioiminen osana ryhmää. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005:32–33.)

Kaukoluodon (2010:64–68) tutkimuksen mukaan vanhempien kanssa käytävät hoito- ja kasvatussopimuskeskustelut lisäävät työntekijöiden kasvatustietoisuutta, ovat vanhemmille tärkeitä ja vanhemmuutta tukevia. Lapsen päivähoitoon liittyvien keskustelujen nähtiin myös vaikuttavan vanhemmuuteen monella eri taholla ja niistä saatiin uutta tietoa ja ymmärrystä. Kaukoluoto pitää tutkimuksensa perusteella kuitenkin yllättävänä sitä, että arkityötä keskustelut ja kasvatussopimukset ohjaavat vain jonkin verran. Yhteistyö lasten vanhempien kanssa on muuttunut, ja Kaukoluodon tutkimuksen mukaan niin yhteistyön määrä, muodot kuin sen haastavuuskin ovat lisääntyneet. Yhteistyö koetaan sekä tosi palkitsevana että toisaalta raskaana ja vaativana. Kaukoluodon tutkimustulosten mukaan onnistunut varhaiskasvatustyön toteuttaminen vaatii hoito- ja kasvatussopimustoiminnan tyyppisen vanhempien ja henkilöstön välistä vuoropuhelua ja myös sen kehittämistä.

Hoikkala (1993: 49) viittaa erilaisiin perheiden kasvatuskäytäntöihin ja vanhempien vastuuseen. Varhaiskasvatuksessa käytävän kasvattajien ja vanhempien vuoropuhelun tukena, yhtenä mallina selkiyttämään vanhempien roolia ja vastuuta, voidaan aloituskeskustelussa ja varhaiskasvatussopimuksen teon yhteydessä käyttää esimerkiksi vanhemmuuden roolikarttaa®, jossa hahmotetaan vanhemmuutta viiden osa-alueen kautta. Vanhemmuuden roolikarttaa® on kehittänyt Varsinais-Suomen lastensuojelukuntayhtymän henkilöstö vuonna 1999 työkaluksi, jonka avulla vanhemmuutta voidaan pohtia mahdollisimman selkeästi ja luontevasti. Vanhemmuuden viisi keskeistä osa-alueita ovat elämänopettaja, ihmissuhdeosaaja, rajojen asettaja, huoltaja ja rakkauden antaja. Kullakin vanhemmuuden pääroolilla voi lisäksi olla selittäviä alarooleja. Vanhemmuuden roolikartta® on toiminut myös Internet-versiona vuodesta 2008. (Vanhemmuuden roolikartta® n.d.) Suurimmalle osalle vanhempia vanhemmuus ja siihen kuuluvat roolit ovat itsestään selviä ja ne toteutuvat perheiden arjessa, mutta osalle vanhemmista voi vaikkapa rajojen asettajan rooli on yllättävän vaikea.

2.3.4 Lastensuojelun ja varhaiskasvatuksen yhteistyökumppanuus

Varhaiskasvatus kuuluu päivähoitolain puitteissa sosiaali- ja terveysministeriön alaisuuteen, esiopetus taas on perusopetuslain alaista, ja kuntakohtaisesti varhaiskasvatuksen hallinnonala vaihtelee. Gustafssonin (2011) mukaan varhaiskasvatusta koskevan hallinnonalan siirtoa valmistellaan tapahtumaan vuoden 2013 alusta. Kuntaliiton sekä Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen, THL, ylläpitämän tilaston mukaan 1.8.2011 Suomen kunnista 59 % (190 kuntaa) on siirtänyt varhaiskasvatuksen opetustoimen kanssa saman hallintokuntaan, 34 % (108 kuntaa) pitää sen edelleen sosiaalitoimen hallinnossa ja 7 % (22 kuntaa) on ratkaissut hallinnonalan jollakin muulla tavalla. Tilaston mukaan 19 kuntaa on siirtämässä päivähoidon opetustoimeen vuonna 2012. (Päivähoidon hallinnonala kunnissa 2011.)

Varhaiskasvatuksessa tiedetään ja tiedostetaan kasvatuskumppanuuden kannattelevan lasta (Kaskela-Kekkonen 2006:11–48). Vanhempien kanssa tehtävän yhteistyön lisäksi varhaiskasvatustyössä tarvitaan muitakin kumppaneita. Tässä opinnäytetyössä kumppanuusyhteistyö rajataan tietoisesti koskemaan kumppanuutta lastensuojelun kanssa. Varhaiskasvatustyön itsessään nähdään olevan ennaltaehkäisevää peruspalvelua, ja työssä onkin tunnettava, tiedettävä ja ymmärrettävä vähintään lastensuojelulain varhaiskasvatusta koskeva sisältö ja lain tuomat velvoitteet.

Uuden lastensuojelulain 417/ 2007 yhteydessä saadun koulutuksen lisäksi materiaalia ja tukea lastensuojelullisiin kysymyksiin ja pohdintoihin on saatavissa esimerkiksi kahdesta päivitettävästä verkkolinkistä. Sosiaaliportin sivuilla on toiminut verkkopalveluna vuodesta 2007 sosiaalialan ammattilaisille tarkoitettu *Lastensuojelun käsikirja*, jonka sisällön tuotannosta ja päivittämisestä vastaa Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) Lapset, nuoret ja perheet -osasto ja sen verkkotoimitus. Tammikuussa 2012 avattiin myös verkkopalvelu, jossa on Lastensuojelun Keskusliiton ylläpitämänä erityisesti monikulttuurisuuden tarpeisiin suunnattua *Suojele–Tue–Toimi – yhteistuumin lasten asialla* -materiaalia.

Uusi lastensuojelulaki 417/2007 1§ määrittää lain tarkoituksen lyhyesti: *"Lastensuojelulain tarkoituksena on turvata lapsen oikeus turvalliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen sekä erityiseen suojeluun."* Lisäksi Suo-

men perustuslaki 19§, YK:n lapsen oikeuksien yleissopimus (1991) ja sen käsikirja sekä Euroopan ihmisoikeussopimus säätelevät ja määrittelevät lapsen oikeuksia ja lapsen edun huomioimista kaikessa viranomaistoiminnassa. Lastensuojelulaki yksin ei riitä turvaamaan lapsen oikeuksia, joten tehtävän toteuttaminen koskee myös muuta lainsäädäntöä, viranomaisia ja koko yhteiskuntaa. (Mitä on lastensuojelu? 2007.)

Lastensuojelun määritelmä kuuluu: Lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseen liittyvillä toimilla ehkäistään varsinaisen lastensuojelun tarvetta ja ehkäisevällä lastensuojelulla tarjotaan apua ja tukea riittävän varhain, jolloin ehkäistään ongelmien syntymistä ja pahenemista. Tärkeä tehtävä ehkäisevän työn toteuttamisessa on neuvollalla, päivähoitolla ja koululla. (Mitä on lastensuojelu? 2007.)

Lastensuojelulain 417/2007 mukaan ensisijainen vastuu lapsen hyvinvoinnista on lapsen vanhemmilla tai huoltajilla ja heillä on myös oikeus yksin määrätä lapsensa kasvatuksen ja huolenpidon järjestämisestä. Vanhempien tai huoltajan tulee turvata lapselle tasapainoinen kehitys ja hyvinvointi, lasten ja perheiden kanssa toimivien viranomaisten tukiessa ja auttaessa heitä kasvatustehtävässä. Tarvittaessa lapsi tai perhe tulee ohjata lastensuojelun piiriin. Viranomaisen puuttuessa perheen yksityisyyteen tai toteuttaessa lapsi- ja perhekohtaista lastensuojelua, on huomioitava riittävällä tavalla vanhempien ensisijainen velvollisuus ja oikeus päättää lapsensa hyvinvoinnista ja kasvatuksesta. (Mitä on lastensuojelu? 2007)

Lastensuojelulaissa huomioidaan myös laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta LHL 1 §, joka määrittää lapsen huollosta ja sen muodoista, onko kyse yhteishuollosta, yksinhuollosta vai oheis- ja sijaishuollosta. Pelkästään tietoisuus lapsen huoltajuuden muodosta, sen määrittävistä asiakirjoista, on laaja kokonaisuus. Sen lisäksi tulevat huoltajuuden muodon perusteella määrittyvät oikeudet tai rajoitukset tietojen luovuttamisesta, lasten tapaamisista, tuomisista ja hakemisista, joihin saattaa kytkeytyä eriasteisia lähestymis- ja turvakieltoja. Arkityössä eteen tulevien ongelmien ennaltaehkäisyä voidaankin pitää, kun jo varhaiskasvatussopimusta tehtäessä tai perhetilanteiden muuttuessa selvitetään vanhempien huoltajuussuhteet ja tapaamisoikeudet ja päätökset saadaan kirjallisina.

Lastensuojelulaki 417/2007 12 § pitää sisällään myös erityisvelvoitteen kunnan lapsi- ja nuorisopolitiikalle ja sen toteuttamisen arvioinnille. Kunnan tai kuntien yhdessä on laadittava suunnitelma lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi ja lastensuojelun

järjestämiseksi ja kehittämiseksi. Suunnitelma tulee hyväksyä ja tarkistaa vähintään neljän vuoden välein kunkin kunnan kunnanvaltuustossa ja se tulee myös ottaa huomioon laadittaessa kuntalain 365/1995 65§ mukaista talousarviota ja suunnitelmaa.

Arkityössä lastensuojelun ja varhaiskasvatuksen yhteistyöhön tuo oman haasteensa se, että molemmat kuuluvat lainsäädännön osalta sosiaalialaan, mutta molemmilla on omat perustehtävän määrittävät lakinsa. Lastensuojelulaki koskee kuitenkin monessa kohdin kaikkia lasten ja perheiden kanssa työskenteleviä viranomaisia kuin myös tavallisia kansalaisia. Toisaalta lastensuojelulain ennaltaehkäisevän työn velvoite tuo myös mahdollisuuksia toimialojen yhteistyömuotojen kehittämiseen.

2.4 Varhaiskasvatustyö Keravalla

2.4.1 Keravan kaupunki toimintaympäristönä

Kerava on ihmisen mittainen viherkaupunki, n. 30 km² kokoinen, reilun 34 000 asukkaan kaupunki, joka sijaitsee radan varrella, 27 km Helsingistä pohjoiseen. Keravalla työpaikat ja palvelut ovat lähellä, nopeasti saavutettavissa. Keravan tahtotilana on olla Pieni suuri Kerava – metropolialueen kaupunki – asukkaitansa varten. (Keravan kaupungin strategia 2009–2012:4).

Keravan kaupungin strategian 2009–2012 mukaan:

Keravan kaupungin valtuusto ohjaa kaupungin kehittämistä strategialla. Strategiassa määritellään kaupungin tahtotila vuodelle 2012 sekä pitkän aikavälin strateginen suunta. Valtuusto hyväksyy erillisenä asiakirjana toimintaohjelman, jolla strategiaan tavoitteisiin pyritään ja jossa määritellään vastuutahot strategian keskeisille toimenpiteille. Lisäksi vuosittaiset talousarviot ja taloussuunnitelmat sekä hallintoalojen käyttösuunnitelmat laaditaan siten, että ne tukevat valtuuston asettamien strategisten tavoitteiden toteutumista.

Strategian toteutumista ohjataan valtuusto-ohjelmalla, jossa jokaiselle 13 strategiselle tavoitteelle laaditaan kaupunkitason tulokortti. Siten valtuusto voi päättää yksityiskohtaisista toimenpiteistä ja tavoitteista strategian toteuttamiseksi. Lautakunnat laativat strategian kanssa yhteen sovitettua lautakuntakohtaisia tavoitteita, toimenpiteitä ja mittarit. Tasapainotettu tulokortti tarkoittaa sitä, että kaikkien neljän näkökulman pitää olla tasapainossa pyrittäessä strategiaan tavoitteisiin. Onnistumista ei voi tarkastella vain yhden näkökulman kautta. Strategisten tavoitteiden toteutumista seurataan vuosittain.

Tasapainotetun tuloskortin neljä näkökulmaa ovat: 1) prosessinäkökulma, joka tarkoittaa toimintojen kehittämisen näkökulmaa, 2) asiakas- ja kuntalaisnäkökulma, 3) henkilöstön osaamisen kehittämisen ja työkyvyn ylläpidon näkökulma sekä 4) taloudellisen tuloksen näkökulma. (Keravan kaupungin strategia 2009–2012:3)

Kaupungin strategiset tavoitteet on asetettu neljästä näkökulmasta, joita ovat kasvu ja vetovoimaisuus, hyvinvointi, uusiutuminen ja innovaatiot sekä yhteistyö. Kaupungin toiminnassa keskeisenä pidetään hyvinvointia, jonka nähdään mahdollistuvan kaupungin positiivisella kasvulla ja vetovoimaisuudella, palvelujen uusiutumisella ja innovatiivisuudella sekä toimivalla yhteistyöllä. (Keravan kaupungin strategia 2009–2012:8–9.)

Keravan valtuusto-ohjelmaan 2010–2012 on kirjattu talouden, kaavoituksen, ympäristön ja yhteistyön lisäksi toimenpiteitä esimerkiksi kuntalaisten asukaslähtöisyyden ja yhteisöllisyyden lisäämiseksi, palvelujen kehittämiseksi sekä henkilöstöä koskien. Keravalla yhteisöllisyys tarkoittaa kaupunkilaisten valmiutta auttaa toisia ja kantaa vastuuta itsestään. Kolmas sektori ja vapaaehtoistyö nähdään merkittävänä tekijänä kuntalaisten hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Palveluissa painotetaan ennaltaehkäisevää työtä osana kaupungin perustehtävää, mikä tarkoittaa lasten ja nuorten palveluissa palvelujen organisoinnin ja palveluprosessien kehittämistä. Henkilöstöä koskien tehostetaan esimiesten muutosvalmennus- ja johtamiskoulutusta sekä vahvistetaan henkilöstön kehittämisosaamista.

Valtuusto-ohjelmaan Keravalla on määritelty tapa toimia niin suhteessa kuntalaisiin, asiakkaisiin, työtovereihin kuin yhteistyökumppaneihin, mikä luo pohjan kaupungin organisaatiokulttuurille. Organisaationa Kerava on:

- rohkea, uudella tavalla katsova ja uudistushenkinen
- vastuullinen ja aktiivinen yhteistyökumppani
- taloudelliselta toimintatavaltaan ennakoiva
- vuorovaikutteinen ja asiakaslähtöinen
- henkilöstöstään huolehtiva ja sovittujen pelisääntöjen mukaan toimiva.

Henkilöstön osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen kaupungilla on yhteiset arviointi- ja kehittämistavat. Esimiehet käyvät henkilöstönsä kanssa kehityskeskustelut ja niiden yhteydessä henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnin, jossa arvioidaan: tehtäväosaamista ja tuloksellisuutta, työyhteisöosaamista sekä kehittämis- ja muutos-

osaamista. Kehityskeskustelun rakenteeseen kuuluu tehtäväkuvauksen määrittely, painopisteet ja tavoitteet tulevalle kaudelle, menneen kauden arviointi sekä henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Sekä kehityskeskusteluun että suoriutumiseen arviointiin on yhteiset lomakkeet ja ohjeistus, joka on henkilöstön käytettävissä. (Keravan henkilöstökäsikirja 2012:26–27, 77.)

Osaamisen kehittämiseen liittyen Keravan kaupungin henkilöstökäsikirjan mukaan kaupungissa tarvitaan sekä oman ammattialan osaamisen että yleisempien taitojen täydennyskoulutusta. Yleisinä taitoina henkilöstökäsikirjassa nimetään asiakaspalvelu, laadunhallinta, vuorovaikutustaidot, työhyvinvointi, tietotekniikka, kielet, talous, hallinto, johtaminen, lait ja säännökset. Koulutuksen ja kehittämishankkeiden nähdään olevan oivallisia tilaisuuksia työn uudelleen tarkasteluun ja jäsentämiseen, refleктоivaan toimintaan. Henkilöstön koulutuksia ja kehittämistä Keravalla koordinoi keskushallinnossa toimiva Henkilöstöpalvelut-osasto. Virastojen tehtävänä on huolehtia ammatilliseen ydinosaamiseen liittyvästä koulutuksesta, ja henkilöstöpalvelut puolestaan tuottaa yleisempiä koulutuksia kaupungin työntekijöille. (Keravan henkilöstökäsikirja 2012:70.)

2.4.2 Keravalaisen varhaiskasvatuksen toimintaympäristö

Kasvatus- ja opetustoimen toimintasäännön 1.luvun 1§:n mukaan Kasvatus- ja opetusviraston visiona on olla kasvunyhteisö, joka takaa lapsille ja nuorille, tulevaisuuden tekijöinä, monipuoliset valmiudet elinikäistä kasvua, sivistymistä ja oppimista varten.

Keravan kaupungin hallintosääntö (2012) määrittää kaupunkia koskevat yleiset määräykset ja niiden soveltamistavat, kokousmenettelyt, kaupungin taloutta, palveluorganisaatiota, toimivaltaa henkilöstöasioissa sekä kohdan muut määräykset. Kasvatus- ja opetustoimen johtosääntö (2012) määrittää lautakunnan, viraston ja koulutusjohtajan tehtävät ja ratkaisuvallan. Kasvatus- ja opetustoimen toimintasääntö (2012) puolestaan määrittää Kasvatus- ja opetusviraston johdon ja hallinnon sekä osastojen, osastojen päälliköiden että yksiköiden esimiesten tehtävät, ratkaisuvallan, toimivallan henkilöstöasioissa kuin myös hankinnoissa ja sopimuksissa.

Keravalla varhaiskasvatus on kuulunut vuodesta 1997 lähtien koulutoimen kanssa samaan hallintokuntaan, Kasvatus- ja opetusvirastoon. Virasto muodostuu kolmesta

osastosta sekä talous- ja tukipalveluista. Yhteinen virasto mahdollistaa elinikäisen oppimispolun. Nykyinen, kuvion 1 mukainen palvelukartta laadittiin organisaatiomuutoksen 2009 yhteydessä.



Kuvio 1. Kasvatus- ja opetusviraston organisaatio. (Keravan Kasvatus- ja opetusvirasto 2011)

Kasvatus- ja opetusviraston toimintaohjelmassa (2009:4) toimintaa on jäsennetty strategiakartan avulla, jossa kuvataan viraston johtamisen asiakirjojen kokonaisuus (toiminnan kehittämisohjelma ja henkilöstöasioiden linjaukset) sekä tasapainotetun mittariston neljä elementtiä: palvelukyky, prosessit ja rakenteet, talous ja resurssit, sekä osaaminen ja uudistuminen. Toimintaohjelmaan (2009:5–15) on kirjattu ja avattu kaupungin strategian pohjalta Kasvatus- ja opetuslautakunnan asettamat tavoitteet, niiden kriittiset menestystekijät, toimenpiteet tavoitteen saavuttamiseksi, mittarit sekä vastuunkantajat toimenpiteiden toteuttamisesta.

Kaupungin yhtenä strategisena tavoitteena on hyvinvointi, kriittisinä menestystekijöinä varhainen puuttuminen ja ennaltaehkäisy. Kasvatus- ja opetuslautakunnan asettamista tavoitteista tuodaan tässä yhteydessä esiin viisi, tähän opinnäytetyöhön keskeisesti liittyvää, varhaiskasvatusta koskevaa tavoitetta.

1. resurssien oikea kohdentaminen, tukemalla pedagogista johtamista, mittarina käytössä olevat kasvatus- ja opetusjärjestelyt ja vastuunkantajina osastopäälliköt

2. henkilöstön osaaminen ja pysyvyys, toimenpiteenä ammattitaidon ja motivaation ylläpito, mittarina toteutuneiden koulutusten määrä ja työhyvinvointikysely ja vastuun kantajana yksikön johtajat
3. erityiskasvatuksen ja -opetuksen kehittäminen kohti ennaltaehkäisevää työtettä, toimenpiteinä työnkuvien uudelleen arviointi ja alueellinen ja moniammatillinen yhteistyö, mittarina kirjatut uudet työnkuvat sekä kirjatut yhteiset tavoitteet ja niiden seuranta, vastuunkantajina varhaiskasvatus- ja opetusosastot, yksiköiden johtajat ja oppilashuolto
4. avoimen toiminnan järjestäminen, toimenpiteenä kotona ja vapaa-ajalla olevien perheiden ja lasten verkottaminen ja aktivoiminen sekä toimijoiden verkoston kehittäminen, mittarina avoimessa toiminnassa kävijämäärä ja vastuunkantajana varhaiskasvatusosasto. Toimijoiden verkoston kehittämissuunnitelma on tehtynä.
5. moniammatillisen yhteistyön tiivistäminen, varhaiskasvatusta koskien toimenpiteinä lapsi- ja nuorisopoliittisen ohjelman mukainen toiminta sekä toimialat ylittävien rakenteiden ja prosessien arviointi, mittarina hankkeiden vaikuttavuus, vastuunkantajina osastopäälliköt ja osastot, yksikönjohtajat, oppilashuolto sekä työ- ja hankeryhmät.

Toimintaohjelmasta strategiset tavoitteet ja indikaattorit (mittarit) viedään viraston ja osastojen talousarvioon ja niiden pohjalta yksikkötason toiminta- ja varhaiskasvatussuunnitelmiin. Keravalla on siirrytty käyttämään palvelujen järjestämissuunnitelmaa (PJS), ja kaikki palvelut on tuotteistettu. Taloudellisuus, tehokkuus, tuottavuus ja vaikuttavuus (TTTV) ovat vuonna 2012 käyttöön otettuja käsitteitä, joihin perehtyminen ja arkeen vieminen kuuluu lähijohtajan tehtävään. Keravalla varhaiskasvatusyksikön johtajat sitoutetaan osasto- ja virastotason strategiatyöhön, ja vuoropuhelun käyminen antaa mahdollisuuden tiedon tuottamiseen ja erilaisten näkemysten esille tuomiseen.

Kasvatus- ja opetustoimen toimintasäännön (2012:6–7) mukaan varhaiskasvatusyksikön johtajan tehtäviin ja ratkaisovaltaan kuuluu yhdeksän osa-aluetta. Niistä kahden ensimmäisen voidaan katsoa liittyvän selkeästi strategisiin tehtäviin. Johtajalle kuuluu yksikkönsä toiminnan järjestämisvastuun, pedagogiikan kehittämisen ja henkilöstöpolitiikan toteuttamisen lisäksi osallistuminen vuosittaisen talousarvioprosessin valmisteluun sekä vastaaminen oman yksikkönsä käyttösuunnitelman valmistelusta, seurannasta, toteutuksesta ja raportoinnista.

Keravalla on 13 kunnallista varhaiskasvatusyksikköä, joissa kaikissa toimii hallinnollinen johtaja, väliaikaisia poikkeuksia tai siirtymätilanteita lukuun ottamatta. Varhaiskasvatusyksikön johtajan toimenkuvaan ja näin siis yhteen yksikköön kuuluu joko kaksi päiväkotia tai päiväkodin lisäksi kunnallista tai ostopalveluna tuotettua perhepäivähoitoa, avoimen toiminnan palveluja, kuten leikkikoulut tai koululaisten iltapäivätoiminta

(KIP). Kunnallisia päiväkotia varhaiskasvatyksiköissä on 18. Yksityisiä, profiloituneita päiväkotia Keravalla on kahdeksan ja yksi ostopalvelupäiväkoti, joka tuottaa ympärivuorokautisen hoidon.

Keravan varhaiskasvatuksen tavoitteena on monipuolisen palvelutarjonnan ja vaihtoehtojen kehittäminen sekä palvelujen tuottaminen taloudellisesti ja tehokkaasti. Kehittämistyön perustana ovat varhaiskasvatusta ohjaavat strategiat, visio, toimintajatus ja yhteisesti hyväksytyt arvot. Toimintaympäristön jatkuvan muutoksen nähdään edellyttävän aktiivista, jatkuvaa seuranta muuttujista, niistä heikoista signaaleista, joiden voidaan katsoa ennustavan perheiden käyttäytymistä tulevana vuosina. (Raportti varhaiskasvatuksen laadunarvioinnista toimintavuodelta 2010–2011:2.)

Keravalla varhaiskasvatuksen johtamisen tahtotilaan on kuulunut olla askeleen edellä muutosta. Vahvuutena onkin varhaiskasvatuksen kokonaisvaltainen, tavoitteellinen ja määrätietoinen sekä arviointi että kehittäminen, jota on tehty vuodesta 1994 lähtien. Vuonna 2003 Keravan varhaiskasvatus teki itsearvioinnin CAF-mallilla ja vuonna 2005 EFQM-mallilla, osallistumalla Suomen lautupalkinto -kilpailuun. Kokonaisvaltaisessa laadunkehittämistyössä toimivan johtamisen nähdään edesauttavan strategiatyötä, prosessien johtamista, henkilöstö- ja asiakastyötä, kumppanuuksien sekä resurssien hallintaa.

Valtakunnalliset varhaiskasvatuksen perusteet (2005:45) kuten myös esiopetuksen suunnitelman perusteet (2010:56) edellyttävät varhaiskasvatustyön ja esiopetuksen toiminnan toteutumisen säännöllistä seuranta ja arviointia osana laadun kehittämistä. Kuntatasolla arviointi- ja kehittämissyö kytkeytyy Keravalla luontaisesti vuosikellon mukaiseen varhaiskasvatus- ja esiopetussuunnitelmaprosessiin. Arviointi- ja kehittämistyöhön osallistuvat mittariaikataulun mukaisesti niin henkilöstö, hallinto kuin vanhemmat ja lapsetkin. Yhteistyötahojen kanssa tehtävää toimintaa arvioidaan vuosikellon mukaisissa yhteistyötapaamisissa, ja arvioinnin pohjalta sovitaan kehittämiskohteet ja tarvittavat muutokset toiminnassa.

Keravan varhaiskasvatuksessa kootaan vuosittain kaupungin Internet-sivuillakin luetta-
vissa oleva raportti toimintavuoden arvioinnista, missä kuvataan sekä yksikkö- että osastotason sisäistä ja ulkoista palvelukykyä ja osastotasolla taloutta ja tuottavuutta,

edellä mainitun mittariaikataulun mukaisesti. Laadunarviointi kertoo niin asiakkaille, kuntalaisille, päättäjille kuin henkilökunnallekin varhaiskasvatuspalvelujen onnistumisesta tehtävässään. Toimintavuoden 2010–2011 haastavasta päivähoitopaikkatilanteesta ja monista muutoksista huolimatta työyhteisöjen toimivuus ja johtamisen onnistuminen näkyvät sekä henkilöstön antamassa palautteessa että asiakkaiden tyytyväisyydessä. (Raportti varhaiskasvatuksen laadun arvioinnista toimintavuodelta 2010–2011.)

Yhteiskunnallisten muutosten vaikutukset ja toimintavuosien haasteellisuudet, kuten päivähoitopaikkojen riittävyys tai riittämättömyys, heijastuvat suoraan varhaiskasvatusyksikköjen toimintaan sekä henkilöstön ja johtajan työhön, että lasten sijoitteluun. Ennakoinnista huolimatta yhden johtajan hallinnassa olevien toimipisteiden, ryhmien, lasten ja henkilöstön määrä saattaa tarpeen mukaan vaihdella myös kesken toimikauden kuten taulukko 1 osoittaa. Muutokset ovat olleet välttämättömiä, tarpeesta lähteviä muutoksia ja mahdollistaneet lakisääteisen toiminnan toteutumisen. Ennaltaehkäisevän työn näkökulmasta tarkasteltuna muutoksiin liittyy riskitekijänä vaihtuvuus perheiden ja lasten kaveri- ja kasvattajasuhteissa.

Vaihtelu tai muutos tarkoittaa useimmiten joko uusien tilojen kuntoon laittoa tai toiminnan lakkaamista, lasten ja kasvattajien siirtymistä ryhmästä toiseen ja uuden henkilöstön rekrytointia tai määräaikaisten työsuhteiden päättymistä. Toimintaympäristön fyysinen ja konkreettinen muutos vaikuttaa työyhteisön (henkilöstö, lapset ja perheet) lisäksi myös kumppanuuksiin ja yhteistyöverkostoihin. Osa kumppaneista ja verkostoista käy tarpeettomaksi esimerkiksi kun koululaisten iltapäivätoiminta jää työmuotona pois. Osa yhteistyötahoista vaihtuu tai niitä tulee lisää, kuten aluejaon mukaan menevät sosiaalityöntekijät. Joidenkin yhteistyötahojen kanssa taas on esimerkiksi päiväkodin perustamisvaiheessa luotava määräajan kestävä yhteistyöprosessi esimerkiksi lupiin ja erilaisiin tarkastuksiin liittyen.

Taulukkoon 1koottiin esimerkkinä yhden varhaiskasvatusyksikön johtajan toimintaympäristön muutokset viiden vuoden ajalta. Taulukon ensimmäisessä ajankohdassa, elokuussa 2007, palattiin vuoden kestäneeltä evakkomatkalta, jonka aikana vanhan, puretun päiväkodin tilalle valmistui uusi päiväkotitoiminta. Hallinnollisen johtajan työnkuvaan

kuului tuolloin päiväkotityön ohella kesään 2011 saakka koululaisten iltapäivätoimintaa (KIP) ja elokuusta 2011 lähtien vain päiväkoti- ja esiopetustoimintaa.

Taulukko 1. Varhaiskasvatusyksikön johtajan työmuutokset vuosina 2007–2011.

| Vuosi | Toimipisteitä | Ryhmiä | Henkilöstöä | Lapsia | Muutoksen sisältö |
|----------|---------------|----------|-------------|-----------|---|
| 8/2007 | 3 | 6+ KIP | 25,5 | 90 +KIP | Uusi päiväkoti avattiin 1.8.2007. 10 uutta työntekijää. Evakkotila 1 jäi toimintaan. Johtajalla oli lisäksi alueen asiakasohjaus. |
| 1/2008 | 4 | 8+ KIP | →32 | 121+ KIP | Evakkotila 2 otettiin uudelleen käyttöön ja päiväkodin avoimen toiminnan tilaksi suunniteltu ryhmätila päivähoitokäyttöön. 7 uutta työntekijää. Alueen asiakasohjaus siirtyi toiselle johtajalle. |
| 8/2008 | 4 | 8+ KIP | 32 | 118+ KIP | Päiväkodissa aloitti alueellinen pienryhmä, mikä aiheutti vaihtuvuutta henkilökunnassa, 6 uutta työntekijää. |
| 5-6/2009 | 4->2 | 6+ KIP | 28 | 119+ KIP | Kahden filiaalain toiminta lakkasi. Lapset ja henkilökunta siirtyivät päiväkotiin tai muihin yksiköihin. |
| 8/2009 | 2 | 6+ KIP | 20,5 | 119 +KIP | Muutokset koskivat vain johtajan työtä. Läheinen asukaspuisto siirtyi varhaiskasvatusyksikön kokonaisuuteen. Asiakasohjaajan sijaisena toiminen. |
| 5-7/2010 | 2 | 6+ KIP | 20,5 | 119+ KIP | Päivähoidon asiakasohjaajan työt oman työn ohella, väliaikaisesti. |
| 6/2010 | 2 | 6+ KIP | 20,5 | 119+ KIP | Lähikoululla oleva esiopetusryhmä siirtyi toiselle koululle ja uuden KIP- ryhmän päätösten tekoa. |
| 8/2010 | 3 | 6+ 2 KIP | 23,5 | 119+ 2KIP | Esiopetus- ja uusi KIP ryhmä aloittivat toisella koululla. Lto ja ohjaaja siirtyivät uudelle koululle ja uusien KIP- työntekijöiden rekrytointi lähikoululle. |
| 1/ 2011 | 3 | 6+ 2KIP | 24,5 | 125+ KIP | Päiväkodissa oli lasten siirtoja ryhmästä toiseen ja yhden ryhmän toimintatavan muuttaminen. |
| 6/2011 | 3 | 6 | 23/ 36 | 90/150 | Koululla olevan esiopetusryhmän lakkauttaminen ja päätös esiopetustalon avaamisesta 9/2011 8/2011 varhaiskasvatusyksikköön liitettävän päiväkodin arviointi- ja suunnittelutyössä mukana. |
| 7/2011 | | | | | Henkilöstörekrytointia |
| 8/2011 | 2 | 9 | 36 | 156 | Johdettavaksi tuli toinen päiväkoti ja esiopetustalon perustamista. |
| 9/2011 | 3 | 10 | 40 | 166 | Esiopetustalon toiminnan aloitus |
| 6/2012 | 3 ->2 | 10 ->8 | 40->33 | 166 ->135 | Esiopetustalon toiminta siirtyy elokuusta rakenteilla olevaan uuteen päiväkotiin. |

Ryhmien perustamiseen ja lakkauttamiseen liittyy pakatessa, purkaessa ja tiloja kuntoon laittaessa tai tyhjentäessä paljon yhteistä työtä, iloa uudesta ja haikeutta, ehkä helpotustakin, jonkun vaiheen päättymisestä.

2.4.3 Varhaiskasvatuksen ennaltaehkäisevä työote Keravalla

Varhaiskasvatuksen oman kehittämistyön lisäksi kaupungin eri hallintokunnat tekevät lapsia ja nuoria koskevaa, lakiin perustuvaa moniammatillista yhteistyötä neuvolan, koulun, sosiaalityön, lastensuojelun, perhetyön ja perheneuvolan kanssa. Yhteistyötä arvioidaan ja kehitetään säännöllisesti. Tarpeesta lähtevää, säännöllistä yhteistyötä tehdään kaupunkitekniikan, ruokahuollon, kirjaston, liikunta- ja nuorisotoimen kanssa sekä kolmannen sektorin puolelta esimerkiksi musiikkiopiston ja seurakunnan kanssa. Ennaltaehkäisevää työtä ajatellen, erilaisissa yhteistyömuodoissa, rohkeasti toisella tavalla katsoen, voidaan nähdä paljon kehitettävää ja käyttämättömiä mahdollisuuksia.

Globalisaatio ja monikulttuurisuuden lisääntyminen nähdään muun Suomen tavoin myös Keravalla. Vuonna 2004 monikulttuurisia lapsia oli varhaiskasvatuksen piirissä 5,59 % määrällisesti 79 lasta. Vuodelta 2011 kootun tilaston mukaan monikulttuuristen lasten osuus on jo 10,27 %, määrällisesti 185 lasta. (Moniku-tilasto. Keravan varhaiskasvatus 2011.) Keravalla toimii varhaiskasvatuksen oma S2-opettaja monikulttuuristen lasten suomen kielen oppimisen tukena.

Laatuajattelun mukaisesti Keravan varhaiskasvatuksen palveluvalikko (kuvio 2) on perheiden tarpeista lähtevä, monipuolinen ja laaja, sisältäen kunnallista, yksityisenä ja ostopalveluna tuotettua päiväkotihoidon, perhepäivähoitoa sekä avoimen päivähoitoon palveluja. Laajalla palveluvalikolla huomioidaan perheiden elämäntilanteiden vaihtelut ja erilaiset tarpeet. Yksityisten päiväkotien profiloituminen tuo mahdollisuuden valita vaihtoehtoisia pedagogiikan sisältöjä ja esimerkiksi liikuntapainotteisen päiväkodin valinta aktiiviselle, vilkkaalle ja liikkuvalla lapsella nähdään pedagogisesti lasta hyödyttävänä. Yksityisten päiväkotien toimintaan kuuluu myös vahva vanhempien osallistuminen ja yhdessä tekeminen, minkä katsotaan edistävän yhteisöllisyyttä.

Avoimen päivähoitoon vaihtoehtoa pidetään Keravalla vahvasti ennaltaehkäisevänä varhaiskasvatustyönä, koska avoimen toiminnan leikkikouluihin ja -kerhoihin voivat osallistua myös valtakunnallisen kotihoidon tuella kotihoidossa olevat lapset. Näin lapset pääsevät ohjatun toiminnan piiriin ja toisaalta tämä antaa mahdollisuuden leikkikoulun tai -kerhon ohjaajalle huomioida tuen tarpeessa olevia perheitä. Myös asukaspuistot ovat perheille tärkeitä yhteisöllisen kohtaamisen paikkoja.

| Lapsia yhteensä varhaiskasvatuspalvelujen piirissä | | | | 3054 |
|---|---|-----------------------------------|------------|-------------|
| Hoitopaikkoja käytössä | | Kunnallinen | Yksityinen | Yhteensä |
| Päiväkodit esiopetus+ ph esiopetus (POL) | yksityisen osuus päiväkotihoidossa | 1230 | 432 | 1662 |
| | 26 % | 235 | 85 | 320 |
| | | 278 | 94 | 372 |
| Perhepäivähoito sisältää ryhmäpäivähoidon | yksityisen osuus perhepäivähoidosta 52 % | 88 | 96 | 184 |
| Koululaisten iltapäivätoiminta sisältää koko toiminnan | | 220 | 94 srk | 314 |
| Leikkikoulut, muu avoin toiminta käyntikerrat vuodessa noin 53500 | | 119 | 0 | 119 |
| Valtakunnallisen lastenhoidon tuella | | Kotihoidontuki 4/2012 | | |
| perheitä | | 460 | | |
| lapsia | | 775 | | |
| Kotihoidon tuen kuntalisää saa | | Kotihoidontuen kuntalisä 5.5.2012 | | |
| perhettä | | 153 | | |
| sisaruksia | | 6 | | |
| Kotihoidon tuen kuntalisää maksettu 1.3.2003 lukien. | | | | |

Lähde: Efficca 5. päivän tilasto, tilanne 5.5.2012

Kuvio 2. Keravan varhaiskasvatuksen palveluvalikko.

Keravalla nähdään merkittävänä asiana, perheen hakiessa lastaan päivähoidon, asiakasohjaajan rooli sijoitteluprosessin onnistumisessa, ja prosessia kehitetään jatkuvasti sekä itsearvioinnin että saadun palautteen pohjalta. Tavoitteena on, että lapselle järjestyy perheen toiveita ja lapsen tarvetta vastaava hoitopaikka, mikä on hyvä pohja vahvan kasvatuskumppanuuden luomiselle. Sijoitteluvaiheen yhtenä ennaltaehkäisevän työotteen muotona voidaan pitää varhaiserityiskasvatuksen työntekijän kotikäyntiä, mikäli hakemuksen perusteella tai sijoitteluvaiheessa ilmenee lapsella tiedossa olevaa tuen tarvetta. Kotikäynnillä varmistetaan lapsen oikea sijoituksen ja hoitosuhteen alun onnistumista.

Lapsen aloittaessa päivähoidon on sekä kasvatuskumppanuuden luomiseen että lapsen hoidon alkuun sovittuna selkeät toimintatavat. Keravalla päiväkotien henkilöstöä on koulutettu ja koulutetaan kasvatuskumppanuuteen. Perheen saatua päivähoitopäätöksen heihin otetaan yhteyttä ja sovitaan aloituskeskustelu ennen lapsen päivähoitoon tutustumista. Aloituskäynnin yhteydessä sovitaan riittävän pitkä tutustumisjakso ennen

hoidon alkua, ja tutustumiskäyntien yhteydessä johtaja tekee yleensä vanhempien kanssa varhaiskasvatussopimuksen. (Keravan varhaiskasvatus 2009)

Lait ja asiakirjat korostavat myös varhaista puuttumista lasten kasvun, kehityksen ja oppimisen pulmiin sekä eri viranomaistahojen yhteistyötä lasten, nuorten ja perheiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämiseksi. Rajanveto puuttumisen ja ennaltaehkäisevän työn välillä on arjen työssä eettisesti haastava kysymys. Kasvattajien käymä aloituskeskustelu ja johtajan tekemä varhaiskasvatussopimus perheen kanssa antavat niin kasvattajille kuin johtajalle käsityksen perheen elämäntilanteesta, lähiverkostosta, voimavaroista ja mahdollisesta tuen tarpeesta. Erityisesti varhaiskasvatussopimuksen tekemisen yhteydessä johtajan on luontevaa kertoa kaikille perheille varhaiskasvatuksen omista tukitoimista kuten perhetyöntekijä tai varhaiserityskasvatuksen erityisopettaja ja yhteistyökäytänteistä neuvolan, puheterapeutin, perheneuvolan, sosiaaliryöön, lastensuojelun sekä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.

Perheiden kanssa tehtävään yhteistyöhön tarvitaan entistä monipuolisempaa osaamista. Kohdennettujen, tarpeeseen vastaavien kehittämishankkeiden nähdään tukevan jatkuvaa oppimista ja käyttösuunnitelmien painopistealueiden toteutumista. Kerava osallistui vuosina 2007–2009 Länsi- ja Keski-Uudenmaan kuntien yhteiseen Lapsuuden arvokas arki -hankkeeseen, jota voidaan pitää vahvasti ennaltaehkäisevään työtoteeseen liittyvänä hankkeena. Hankkeen tavoitteena oli:

- luoda edellytykset alueen yhteiselle Lapsuuden hyvinvoinnin kehittämissyksikölle
- lisätä lasten ja perheiden hyvinvointia koskevan tutkimustiedon käytön soveltamista palvelujen kehittämisessä ja järjestämisessä
- kehittää poikkihallinnollisesti toimiva moniammatillinen yhteistyö
- vahvistaa lapsen ja perheen osallisuutta itseään koskevissa asioissa
- järjestää moniammatillista koulutusta.

Keravalta hankkeen koulutuksiin osallistuttiin aktiivisesti ja hankkeen tuloksena:

- muodostettiin moniammatillinen työryhmä
- käynnistettiin Lapsi- ja nuorisopoliittisen ohjelman päivitys, jota jatkettiin Kehittävä Kerava -laatuhankkeessa.

Orientaation lähteillä -hanke (Reunamo 2009–2012) on pedagoginen hanke, jonka tavoitteena on lisätä henkilöstön tietoisuutta lapsen oman toiminnan vaikutuksesta varhaiskasvatukseen arkeen ja näin vahvistaa lapsen osallisuutta itseään koskeviin asioihin. Hankkeessa haetaan yhteensä 225 kehittämistehtävän kautta malleja varhaiskasvatustyön kehittämiseen Keski-Uudellamaalla ja Hämeenlinnassa.

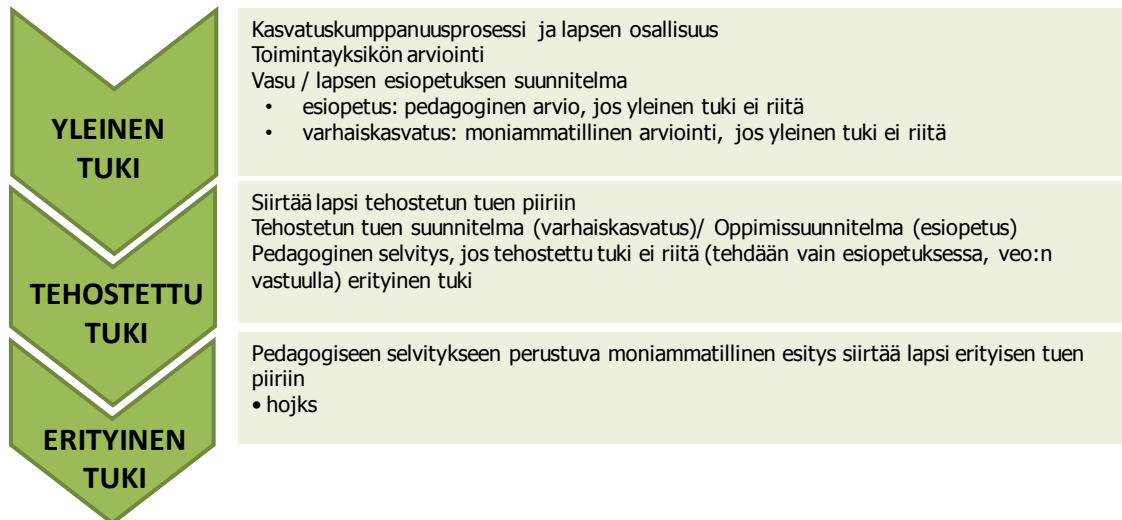
Varhaiskasvatus vuoteen 2020 -raportissa (2008:30) varhaiskasvatustyön nähdään muuttuneen rajoiltaan epämääräisemmäksi ja vaativammaksi, mikä havaittiin kuormittavuutena varhaiskasvatuksen arkityössä myös Keravalla. Tarpeeseen vastattiin käynnistämällä syksyllä 2010 Varhaiskasvatuksen perhetyön kaksivuotinen hanke sisäisenä hankkeena, joka mahdollistettiin jäädyttämällä yksi varhaiskasvatuksen erityisopettajan virka. Tämä sisäinen hanke on yksi esimerkki johtajien mahdollisuudesta vaikuttaa strategiaan ratkaisuihin ja ratkaisuun sitoutumisesta. Varhaiskasvatuksen johtoryhmä vastaa hankkeen ohjauksesta, ja VEK-tiimi (varhaiserityiskasvatuksen tiimi) toimii projektiryhmänä. Hankkeen tavoitteeksi kirjattiin:

- helposti lähestyttävän perhetyön toimintamallin luominen
- vanhempien tukeminen ja kasvatuskumppanuus
- perheiden tukeminen ennaltaehkäisevällä työotteella
- kasvattajien kykyjen ja valmiuksien lisääminen perheiden kohtaamisessa
- joustavan yhteistyömallin löytäminen varhaiskasvatuksessa samoin kuin hallintokuntien välillä.

Perhetyö on hankkeesta elokuussa 2011 laaditun väliraportin mukaan otettu yksiköissä hyvin vastaan, ja asiakastyö on aktiivista. Perhetyöntekijä on lisäksi koonnut kasvattajien käyttöön materiaalipankin koskien esimerkiksi läheisen kuolemaa, avioeroa, lapsen pelkoja ja rajojen asettamista. Kasvattajat voivat käyttää materiaalia työssään vanhempien kanssa. Hanke päättyi heinäkuun loppuun 2012 ja perhetyöntekijän toiminta jatkuu sen jälkeen ainakin alkuun määräaikaisena.

Osana varhaiskasvatustyötä ja sen tukena ennaltaehkäisevässä työotteessa, varhaisessa puuttumisessa ja verkostojen välisessä moniammatillisessa yhteistyössä Keravalla toimii varhaiserityiskasvatus (VEK). Laki perusopetuslain muuttamisesta 642/2010 vaikutti perusopetuslain alla tehtävään esiopetustyön tuen järjestämiseen. Keravalla käsitteiden yhtenäisyyden takia myös varhaiskasvatuksessa käytetään samoja kolmiportaisen tuen mallin käsitteitä.

Tämän työn kannalta merkityksellisinä kuvioon 3 on koottu Keravan varhaiskasvatuksen "Tuen kolmiportaisuuden oppaasta" mallin keskeiset teemat yleisessä, tehostetussa ja erityisessä tuessa. Ennaltaehkäisevä varhaiskasvatustyö on lapsen kasvun ja kehityksen seuranta ja yhteistä vastuuta kasvatuskumppanuudessa.



Kuvio 3. Tuen kolmiportaisuuden keskeiset teemat Keravan varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa. Mukailtu Keravan varhaiserityiskasvatuksen tuen kolmiportaisuuden oppaasta 2012.

Oppaassa määritellään yleinen, tehostettu ja erityinen tuki laajemmin. Yleisen tuen osiossa määritellään esimerkiksi varhaiskasvatussyksiköiden johtajan rooliksi vastata päiväkotien ja perhepäivähoidon toiminnasta, lastentarhanopettajien, lastenhoitajien ja perhepäivähoitajien ollessa toimijoina. Toiminnan tulee olla lapsilähtöistä ja sitä toteutetaan yhteistyössä lapsen huoltajien kanssa kasvatuskumppanuudessa. Lapsen osallisuus mahdollistetaan käyttämällä hyödyksi erilaisia varhaiskasvatuksen arjessa olevia tuen muotoja ja aikuisten tietoisesti sitoutuneella toiminnalla. Varhaiskasvatuksen erityisopettajan tilapäinen, konsultoiva tuki on mahdollista jo yleisessä tuessa. Samoin suomi toisena kielenä -opetus ja varhaiskasvatuksen perhetyö toimivat ennaltaehkäisevinä toimenpiteinä. (Tuen kolmiportaisuuden opas 2011:4.)

2.4.4 Ennaltaehkäisevä työote toimialojen yhteisenä tahtotilana

Keravalaisella lapsella ja nuorella on iloinen ja turvallinen lapsuus ja nuoruus. Keravalainen lapsi ja nuori luottaa itseensä, ottaa toiset huomioon ja huolehtii ympäristöstään. Hän on aktiivinen, osallistuva ja haluaa vaikuttaa yhteisiin asioihin kaupungissa.

Näin visioidaan Keravan Lapsi- ja nuorisopoliittisessa ohjelmassa 2010:4. Lastensuojelulain velvoittama Keravan Lapsi- ja nuorisopoliittisen ohjelman päivitetty versio valmistui vuonna 2010, pitäen sisällään luvussa 2.3.4 mainitun, uuden lastensuojelulain

velvoittaman lastensuojelun suunnitelman. Keravalla kaupungin Lapsi- ja nuorisopoliittisen ohjelman vision ja arvojen pohjana ovat YK:n lapsen oikeuksien yleissopimus 60/1991, Valtioneuvoston hyväksymä hallituksen Lapsi- ja nuorisopoliittinen ohjelma 2007–2011, kansalliset lapsi- ja nuorisopoliittiset ohjelmat sekä Keravan kaupungin strategia 2009–2012 ja Keravan ensimmäinen lapsi- ja nuorisopoliittinen ohjelma vuodelta 2002.

Kaupungin strategioista Lapsi- ja nuorisopoliittisen ohjelman kannalta merkittävänä pidetään hyvinvointia ja siihen liittyen kaupungin strategiassa painotetaan kolmea tavoitetta:

- olla asukaslähtöinen ja yhteisöllinen kaupunki
- ennakoiva ja ehkäisevä ote kaupungin toiminnassa
- olla ympäristöstään huolehtiva kaupunki.

Kerava oli mukana loka-marraskuussa 2008 toteutetussa Kuuma ++ Kuntien (Järvenpää, Kerava, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen ja Tuusula) lapsi- ja nuorisopoliittikan nykytilatutkimuksessa, jonka yhtenä tavoitteena oli kartoittaa lapsi- ja nuorisopoliittisen ohjelman tunnettavuutta ja sen keskeisiä osa-alueita. Kirje- ja sähköpostikyselynä toteutetun tutkimuksen kohderyhmänä olivat kuntien, valtion, kolmannen sektorin ja järjestöjen edustajat, jotka oli poimittu Kuuma ++ -kuntien toimittamasta rekisteristä.

Tutkimustulosten mukaan kehittämisohjelman keskeisimpinä osa-alueina Keravalla nähtiin ensinnäkin varhainen puuttuminen ja erityisryhmien tukeminen, toisena perheiden tukeminen ja kolmantena osallistumisen ja yhteisöllisyyden lisääminen. Näiden kehittämiskohteiden lisäksi Keravalla nähtiin tärkeänä saada kaikki nuoret koulutukseen tai työelämään, edistää terveyttä sekä kaventaa terveys- ja hyvinvointieroja. Keravan Lapsi- ja nuorisopoliittisen ohjelmaan on koottu kaupungin talousarvion käyttösuunnitelman 2009 mukaiset hallintokuntien painopistealueet taulukon 2 mukaisesti.

Taulukko 2. Keravan kaupungin talousarvion käyttösuunnitelman 2009 mukaiset hallintokuntien painopistealueet. (Keravan Lapsi- ja nuorisopoliittinen ohjelma 2011.)

| | TOIMINNAN KEHITTÄMINEN JA PAINOPISTEALUEET |
|--|---|
| Sosiaali- ja terveysvirasto | Lasten ja nuorten hyvinvoinnin ja osallisuuden lisääminen ja syrjäytymisen ehkäiseminen |
| | Erityistä tukea ja huolenpitoa tarvitsevien lasten ja lapsiperheiden palveluiden saatavuuden turvaaminen. |
| | Sosiaalisen ja toimeentuloon liittyvän hyvinvoinnin tukeminen monipuolisin ja vaikuttavin keinoin. |
| | |
| Kasvatus- ja opetusvirasto | Asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen. |
| | Ennaltaehkäisy ja varhainen puuttuminen. |
| | Henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen. |
| | |
| Vapaa-aika- ja ympäristökeskus - Nuorisotoimi | Varhainen puuttuminen lasten ja nuorten ongelmiin sekä vanhemmuuden tukeminen. |
| | Lasten ja nuorten osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien kehittäminen. |
| | Lasten ja nuorten kasvun ja hyvinvoinnin edistäminen. |
| | Kulttuurinen nuorisotyö. |
| | Yhteistyön kehittäminen viranomaisten, kolmannen sektorin sekä Kuuma-kuntien kesken. |
| | Kasvatuksellisen nuorisotyön vahvistaminen. |
| | |
| Vapaa-aika- ja ympäristökeskus - Liikuntapalvelut | Liikunnan terveysvaikutukset -strategian luominen. |
| | Alle kouluikäisten ja koululaisten harrasteliikuntatoiminnan kehittäminen. |
| | Lähiliikuntaa lapsille -toiminnan kehittäminen yhteistyössä varhaiskasvatuksen kanssa. |

Hallintokuntien yhteisenä tahtotilana on painopistealueiden kautta tarkasteltuna kehittää työtä ennaltaehkäisevään suuntaan. Onkin merkittävää, että hallintokuntien painopistealueet ovat käyttösuunnitelmissa olevia tavoitteita, jolloin ne kuuluvat kiinteänä osana arjen työhön. Varhaiskasvatuksen oma perhetyöntekijä on esimerkiksi yksi strateginen valinta kehittää ennaltaehkäisevää työtä, jolla on vaikutusta sekä asiakaslähtöisen työn kehittämiseen että henkilöstön jaksamiseen.

3 Johtaminen ja johtajuus

Opinnäytetyön tarkentava otsikko alkaa sanoilla *varhaiskasvatustyöskentelyn johtajan rooli* ja tässä luvussa tarkastellaankin ensin johtamista, johtajuutta ja johtamisoppien sekä

muuttumista että uudistumista yleisellä tasolla. Luvussa 3.2. tarkastellaan erityisesti varhaiskasvatustyön johtamista ja johtajuutta 2000-luvulla. Johtamisteemaan olennaisesti liittyviä tekijöitä ovat oppiminen, osaaminen ja vuorovaikutuskulttuuri, joita käsitellään luvuissa 3.3. ja 3.4.

3.1 Johtamisoppien muuttuminen ja uudistuminen

Yhteiskunnalliset muutokset ovat muuttaneet myös johtamista ja johtamisoppeja sekä johtajan roolia vuosikymmenten aikana. Tämän päivän johtamisen ja johtajan roolin tarkastelu lähtevät organisaation perustehtävästä, missiosta tai visiosta, ja johtaminen sekä johtajan rooli määritellään yleisesti perustehtävän mahdollistamisena (Nivala 2010:203; Järvinen 2001:45–46; 2009:22–23).

Nivalan (2010:203–204) mukaan organisaatiossa kukin suorittaa ammatillista työtään työroolinsa mukaisesti. Näitä rooleja yleensä ovat suorittava työ, asiantuntijatyö, johtaminen ja omistajaohjaus. Suorittavan työn tekijä tarkoittaa usein rutiineja toistavaa, ammatillista työtä. Asiantuntijalla taas on syvällistä koulutusta tiettyyn osaamisalueeseen ja hän hallitsee työnsä varsin laajasti. Johtamistehtävistä Nivala näkee, että suunnittelu, organisointi, käskynanto, koordinointi ja valvonta säätelevät lähes kaikkea organisaation toimintaa. Silloin kun työnä on johtaminen, se perustuu siihen rooliin, joka organisaatiossa johtamiselle on määritelty. Omistajaohjaus julkisissa organisaatioissa sen sijaan katoaa helposti kuntien ja valtion tapaan organisoitua, virkamiesten ollessa poliittisen ohjauksen toimeenpanijoita.

Keskinen (2007:46–51) näkee johtajuuden olevan esimiesroolin kantamista. Rooli sekä velvoittaa että suojaa esimiestä. Velvoite tulee päätöksenteosta ja valinnoista sekä niiden tuomasta vastuusta. Mikäli esimiehen toimenkuva on selkeä, voidaan johtajuuden roolina katsoa tuovan myös suojaa, sillä johtamistyötä tehdessään johtaja toimii ja vastaa asioista roolinsa mukaisesti. Keskinen tuo esiin arkityössä konkreettisenä ilmenevän teeman, todetessaan miten esimiesrooliin kuuluu välillä resurssien suuntaamista uudella tavalla, henkilöstön toimipaikkojen siirtoja tai toimintojen lakkauttamista.

Johtaminen alana käsittelee Druckerin mukaan (2002:66–68) ihmisten ja ihmisten muodostamien yhteisöjen käyttäytymistä. Hän näkee sosiaalisen maailmankaikkeuden olevan alttiina jatkuville muutoksille, joten yhteiskunnalliseen tieteenalaan kuuluvina

johtamista koskevat perusoletuksetkin voivat muuttua nopeasti pätemättömiksi tai harhaanjohtaviksi. Drucker katsoo myös organisaatioiden ja johtamisen liittyvän tiiviisti toisiinsa, todetessaan, että johtaminen on kaikille organisaatioille ominainen ja niitä erottava toiminto. Johtamisen luonnolliset erot tulevat siitä, miten tehtävä määrittää strategian ja strategia taas rakenteen. Suurimmat erot ovat organisaatioiden käyttämissä käsitteissä, sen sijaan johtamistehtävissä ja -haasteissa hän ei näe suuria eroja. Johtamisopit, joissa korostetaan strategista ajattelua, ovat käytössä myös sosiaalialan organisaatioissa, koska toiminnalle asetettujen tavoitteiden arvioinnissa, strategialla on keskeinen asema (Niiranen ym.2010:85).

Johtamisesta tai johtajuudesta puhuttaessa onkin huomioitava strategisen johtajuuden perinteet ja käytäntö, toteavat Ropo ym. (2005:59–63) kirjoittaessaan kaupunkien strategiatyöstä. Kirjoittajien mukaan strategisen johtamisen erilaiset lähestymistavat voidaan jakaa karkeasti kahteen erilaiseen lähestymistapaan, joita ovat klassinen suunnittelumalli ja prosessuaaliset menetelmät. Klassisen suunnittelumallin perustana on hyvä suunnittelu, asiantuntijatiedon ja autoritäärisen johtajan ihannointi. Johtajilla ja asiantuntijoilla uskotaan myös olevan sellaista tietoa, johon luottaen organisaation tulee suunnitella tulevaisuuttaan. Prosessuaalisissa menetelmissä sen sijaan strategian suunnittelijoiden ja toteuttajien välinen hierarkkinen ja työnjaollinen raja on pienempi ja strategiaa tehdään jokapäiväisessä arjessa pienin askelin.

Suomalaiseen julkishallintoon on tullut 1990-luvulla käsite New Public Management (NPM) kuvaamaan uudenlaista julkisjohtamista. NPM:n tavoitteeksi oli asetettu mm. kustannus-vaikuttavuuden lisääminen ja asiakaslähtöisyyden parantaminen. (Kaljunen 2011:59.) Johtamisopin periaatteita ja tavoitteita on kritisoinut esimerkiksi Eräsaari (2007:7), nähden NPM:n olevan uusi hallinnan tapa, yksityistä yritystoimintaa matkiva ideologia, joka on kamppailua uuden ja vanhan välillä.

Kaljunen (2011:275) ja Seeck (2010) näkevät, että johtamispuhe julkisella sektorilla on ollut jatkuvassa muutoksessa, mutta arjen toimintatavat muuttuvat hitaammin. Kaljunen (2011:272) tutkimuksen mukaan julkisen sektorin palveluja järjestetään edelleen organisaatiolähtöisesti eikä asiakaslähtöisesti ja toiminnan tuloksia arvioidaan pääasiassa taloudellisilla mittareilla, julkisen sektorin perustarkoituksen toteutumista kuvaavien mittareiden kehittämisen jäädessä taka-alalle.

Niiranen ym. (2010:157–158) käyttävät käsitettä *hybridijohtaminen* pohtiessaan tulevaisuuden johtamismallia sosiaalialalla, uudenlaisessa ja monitulkintaisessa, yksityisen ja julkisen sektorin rajapinnassa olevassa organisaatiossa. Kirjoittajien mukaan hybridijohdattelu tuo palvelujen laadun ja niiden korkeatasoisen tuottamisen uuden julkisjohtamisen tehokkuus- ja tulosvaatimusten rinnalle. Hybridiorganisaatiossa hybridijohtaja kykenee yhdistämään strategisen ja talousjohtamisen opit osaksi oman alansa erityisosaamisen kokonaisuutta.

Johtamisen kehittäminen vaatii Seeckin (2010) mukaan ymmärrystä siitä, miten itse työn tekeminen on muuttunut, kun se koostuu esimerkiksi monilla aloilla projektitoista. Johtajan työssä hän toteaa tämän näkyvän kasvokkain kohtaamisten vähentymisenä ja sähköpostien lisääntymisenä. Seeck peräänkuuluttaa vuorovaikutteisempaa johtajuutta, jossa on tunnetason innostamisen ja kuuntelemisen lisäksi kyettävä johtamaan asioita. Myös Nivala (2010:212) näkee voimistuvana suuntana olevan puhutavan vuorovaikutteisesta johtamisesta.

Vuorovaikutteinen johtaminen ei kuitenkaan Nivalan (2002:212) mukaan kumoa esimiesroolia, eikä siihen liittyvää valtaa ja vastuuta, oikeuksia ja velvollisuuksia. Johtajan vallankäyttö on teema, josta myös Seeck (2010) puhuu. Hänen mukaansa johtajana kehittyminen vaatii esimieheltä sen myöntämistä, että johtaminen on vallankäyttöä ja Seeck pitääkin merkityksellisenä kykyä käsitellä vallankäyttöä.

Valtaan liittyen Järvinen (2005:27–29) tarkastelee teemaa vaietusta esimiehen vallasta, johon hänen mukaansa on johtanut 1900-luvun lopun tahtotila häivyttää esimiehen rooli auktoriteettina, kun korostettiin työyhteisöjen vastuunottoa ja itseohjautuvuutta. Järvisen mukaan esimies haluttiin nähdä työyhteisönsä valmentajana, sparraajana ja asiantuntijana asiantuntijoiden joukossa. Unohdettiin esimiehen muodollinen tehtävä, valta ja vastuu, ja asemaan perustuvan auktoriteetin sijaan korostettiin esimiehen persoonallista valtaa. Järvinen katsoo tämän hämärtäneen johtajuutta ja kaventaneen sen erilaisiksi persoonallisiksi ominaisuuksiksi. Esimiehelle kuuluva, organisaatiolta saatu muodollinen valta ei toki takaa johtamisen onnistumista, mutta sitä ei Järvisen näemyksen mukaan pitäisi myöskään hämärtää. Esimiehen tulee tietää muodollinen valta ja vastuu, roolinsa työnantajan edustajana ja myös hyväksyä se, että johtamisessa on perimmältään kyse esimies-alaisuudesta.

Erilaisista näkemys- ja käsite-eroista huolimatta johtaminen, johtamismallit, niiden arviointi ja kehittäminen nähdään niin julkisella kuin yksityisellä puolella keskeisiksi kehittämisen painopistealueiksi. Sosiaali- ja terveystalouden hallinnollinen rakenne tulee väistämättä muuttumaan ja palvelujen sisällöllinen muutos asetuksineen edellyttää myös johtamisen, toiminnan ja osaamisen muutosta (Niiranen 2010:4). Koulumaailmassa taas arjen toimintakulttuurin suunta on muuttumassa yksin tekemisen kulttuurista kohti verkostoitumista (Jyrkiäinen 2007:tiivistelmä). Johtamisen tiedetään olevan sidoksissa aikaan, paikkaan ja yhteiskunnalliseen tilanteeseen ja näin myös johtamisen on muututtava (Drucker 2002:15–18; Ropo ym.2005:37).

Johtamistyö asettautuu Järvisen (2005:13–14) mukaan uudenlaiseen valoon kun ymmärretään, että työelämämuutoksissa ei ole kyse vain kovenevista tulos- ja osaamisvaatimuksista, vaan jatkuvan muutoksen tuomasta epävarmuudesta ja sen vaikutuksesta ihmisten sopeutumiskykyyn. Järvinen näkeekin johtamistyön merkityksenä olla epävarmuuden keskellä vakaata, suuntaa ja työnteon puitteita luovaa ja ylläpitävää.

Kunnissa sosiaali- ja terveystalouden aloilla strategisen osaamisen johtaminen edellyttää varsinkin strategisen johtamisen kehittämistä, sitoutumista strategiaan ja pitkäjänteisempää päätöksentekoa. Henkilöstön mukaanotto nousi aiheesta tehdyn tutkimuksen vastauksissa tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi. (Huotari 2009: tiivistelmä.) Kuntien onkin pidettävä huoli niin organisaatio-osaamisestaan kuin myös organisaatiokulttuurin kehittämisestä osaamisen kehittymistä tukevaksi. Johtajien ja esimiesten tulee kyetä hahmottamaan tulevaisuutta, muuttamaan strategiat osaamistarpeiksi ja välittämään ne organisaatioon, joka on kehittämismyönteinen (Kuntaosaaja 2012 työkirja:57).

Perusopetuksen ja peruskoulun johtamista koskevissa tutkimuksissa Pesonen (2009:93–94) näkee peruskoulun johtamisen aikansa ilmiönä. Peruskoulujen 35-vuotisen olemassaolon aikana johtaminen on muuttunut koulun ulkopuolelta tulevien määräysten mukaan johtamisesta ulospäin suuntautuvaksi ja laajenevaksi kollegiaaliseksi verkostojen kanssa tehtäväksi yhteistyöksi. Mäkelä (2007:30) pitää rehtorin tehtävien muutoksen voimakkuutta yllättävänä, nähden huolestuttavana koulun selkärangana pidetyn pedagogisen johtamisen vähäisen osuuden rehtorin työssä. Pesosen tavoin Mäkelä (2007:216) näkee rehtorin ajasta entistä enemmän menevän koulun

yhteistyöverkostojen kuten lasten huoltajat, perhekodit, kiinteistöhuolto, sosiaali- ja terveysviranomaiset, pelastus- ja turvallisuusviranomaiset, kanssa tehtävään työhön.

Johtamiseen ja työelämään kuuluu yhtenä keskeisenä tekijänä luottamus. Laineen tutkimuksessa tarkastellaan luottamusta yhteiskunnassa ja työelämässä. Tutkimus tuo esiin sen, miten osaaminen ja hyvä tahto ovat edellytyksenä luottamukselle myös organisaatiotasolla ja sen mitä johtajuudesta tänä päivänä ajatellaan. Tutkimuksen mukaan luottamus organisaatioon ja esimieheen ovat eri asioita. Parhaimmillaan työntekijällä voi toki olla korkea luottamus sekä omaan esimieheen että organisaatioon jossa työskentelee. Käytännössä luottamus esimieheen ja organisaatioon voi vaihdella paljonkin ja olla ristiriitaista. Laine pitää esimiestä aina organisaationsa edustajana, mutta tutkimuksen mukaan myös esimiehillä voi olla ristiriitaa oman yksikön johtamisen ja koko organisaation edustajana toimimisen välillä. Laine näkee, että myös kuntaorganisaatioissa johtaminen pitää nähdä kokonaisuutena ja yksiköiden johtajat pitää saada sitoutuneiksi kunnan kokonaistavoitteisiin. (Laine 2009: 29–31.)

3.2 Johtaminen ja johtajuus varhaiskasvatustyössä

Druckerin (2002:68) mukaan johtamisen luonnolliset erot tulevat toiminnan perustarkoituksesta. Päivähoidon ja varhaiskasvatuksen johtamistyössä on paljon samoja lainalaisuuksia kuin yleensä johtamisessa, mutta myös omat, perustehtävästä lähtevät erityispiirteensä, kuten lain suoma lasten subjektiivinen oikeus päivähoitoon, vanhempien päivittäisen kohtaamisen tuoma tiivis kasvatuskumppanuus ja henkilöstön vahva ammatillinen osaaminen sekä päiväkotihenkilöstön moniammatillisuus. Varhaiskasvatustyön yhtenä erityispiirteenä voidaan pitää myös päiväkotien päivittäistä vähintään 11 tunnin aukioloaikaa ja toimintaa ympäri vuoden.

Päivähoidon tai varhaiskasvatuksen johtajuutta on Suomessa väitöskirjatasolla tutkittu varsin vähän, Nivala 1999, Halttunen 2009. Myös Kaukoluoto (2011) sivuaa tutkimuksessaan johtajuutta, mutta keskittyy enemmän koko päivähoitojärjestelmän uudelleen järjestelyyn tutkimalla, onko varhaisen tuen päiväkotimalli mahdollinen.

Nivala esittää tutkimuksessaan kontekstuaalisen johtamisen mallin (1999:81–83), jossa kiinnostus kohdistuu johtamistyön rakenteiden (puitteet) sekä johtamistyön prosessin

tarkasteluun. Malli sitoo johtajan toimintaympäristöönsä ja varhaiskasvatustyön sisällöliisiin merkityksiin eli työnsä perustehtävään. Nivala näkee tarpeellisen korostaa päiväkodin johtamisessa johtajuuden yhteistoiminnallista luonnetta ja työyhteisöllisyyttä. Nivalan tutkimus (1999:201–203, 214) osoitti suomalaisen päiväkotijohtajuuden olleen moniulotteinen ilmiö 1990-luvun lopulla. Johtajuuden nähtiin olevan sekä *intentionaalista* (tavoitteellista) että *latenttia* (piilevää). Tutkimuksen mukaan päiväkotijohtajuus haki myös muotoaan varhaiskasvatuksellisen pedagogiikka-sosiaalipalvelu-intressin ja päivähoidollisen, hallintoa korostavan intressin välillä.

Halttunen (2009:11–13) on tutkinut päivähoitotyötä ja johtajuutta hajautetussa organisaatiossa. Tutkimuksen kohteena oli päivähoitotyössä kymmenen vuotta aiemmin toteutettu muutos, joka oli tuonut yhdelle päiväkodin johtajalle johdettavaksi vähintään kaksi fyysisesti erillään olevaa toimintayksikköä. Halttunen tuo Pesosen (2009) tavoin tutkimuksessaan esiin sen, miten organisaatiot ja johtajuus nähdään sekä oman historiansa että oman aikansa tuotteina ja näin ne ilmentävät kunkin ajan ja aikakauden kulttuurista ajattelua ja käsityksiä. Halttusen tutkimus antaa kuvaa päivähoitotyöstä ja johtajuudesta sekä johtajan ja työntekijöiden kuin myös työntekijöiden keskinäisistä ammatillisista suhteista.

Varhaiskasvatustyössä on kymmenen vuoden aikana siirrytty entistä enemmän johtamisjärjestelmään, jossa hallinnollisen esimiehen työhön kuuluu vähintään kaksi päiväkotia tai päiväkodin ohella muuta varhaiskasvatuksen toimintamuotoa. Puhutaan hajautetusta organisaatiosta. Tällaisen organisaatorakenteen muutoksen Halttunen (2009:141–143) näkee edellyttävän sekä johtajan että työntekijöiden työn ja roolien uudelleen tarkastelua.

Halttusen (2009: 113, 132) tutkimuksessa, vaikka johtajuus päiväkodeissa toteutui jaetun johtajuuden hengessä eli vastuu työstä oli yhteinen, nähtiin johtajalla olevan kuitenkin tärkeä merkitys. Työntekijöiden keskeinen kritiikki oli, että johtajalla ei ollut riittävästi aikaa kohdata työntekijöitään. Työntekijöiden mukaan johtajan tulisi nähdä enemmän heidän työnsä arkea. Johtajat puolestaan pitivät tärkeimpänä tehtävänä työntekijöiden hyvien työolosuhteiden turvaamista. Muutoksessa työntekijöille ei siirtynyt varsinaisia johtajalle kuuluvia tehtäviä, mutta työntekijät korostivat itsenäisemmän työorientaation tarvetta erityisesti omassa tiimissä tai toimintayksikössä.

Organisaatorakenteen muutosten yhteydessä Halttunen (2009:134–136) pitää olennaisena tarkastella johtajan työnkuvaa kokonaisuutena. Tutkimuksessaan ilmeni, että johtajat ja työntekijät näkevät päiväkodin johtajuuden toteutuvan erilaisten sisäisten ja ulkoisten resurssien ja paineiden keskellä. Työntekijöiden keskinäisessä työssä korostuivat tiimityö, itseohjautuvuus ja itsenäisyys. Johtajan ja työntekijöiden välisessä työnjaossa näkyi vuorovaikutteisuus ja jaettu johtajuus. Halttunen näkee tärkeänä, että työntekijöiden itseohjautuvuus ei saa merkitä sitä, että he jäävät ilman johtajuutta. Johtajan tulee saada paneutua yksiköidensä johtamiseen. Myös Nivalan näkemyksen mukaan esimiesten, päälliköiden ja johtajien tulee olla lähellä työyhteisöjään luomassa ja johtamassa innovatiivista työskentelyä (Nivala 2010:212).

Huolestuttavana tutkimuksensa tuloksissa Halttunen toteaa (2009:113, 135–136) työntekijöiden mainitsevan harvoin johtajan työtehtävänä yksikköihinsä suuntautuvan kehittämistoiminnan. Hajautetussa organisaatiossa johtajan ajankäyttö jakautuu useamman yksikön kesken ja paljon työstä tapahtuu siten, että johtaja ja työntekijät eivät näe ja koe tapahtumia yhtä aikaa. Yhtälailta saman organisaation työntekijät työskennellessään eri toimintayksioissä eivät näe toistensa työtä. Tämä korostaa kykyä kielellisesti kertoa työstään ja edellyttää molemminpuolista luottamusta: on luotettava siihen, mitä toinen kertoo, mutta myös siihen, että toinen voi ymmärtää asian näkemättä sitä.

Hujala - Heikka - Halttunen (2011:287–288) näkevät organisaation perustehtävän, johtajuuden ja hallinnoinnin, olevan kiinteästi toisiinsa kytköksissä ja näin ne myös muuttuvat riippuvaisina toisistaan. Varhaiskasvatuksessa johtajuuden kehittämissä haasteiden nähdään kirjoittajien mukaan nousevan varhaiskasvatustyön sisällöllisistä ja myös rakenteellisista muutoshaasteista. Varhaiskasvatusta koskevien uusimpien tutkimusten mukaan painotetaan koko työyhteisön osallisuutta johtajuuteen ja sen rakentamiseen, jolloin johtajuus nähdään yhteisenä vastuualueena.

Varhaiskasvatussyksikkömme arkityössä käsite johtajuudesta yhteisenä vastuualueena tai käsite jaetusta johtajuudesta ovat vielä kehittymisvaiheessa ja hakevat muotoaan. Halttunen ja Nivalan tarkastelemaa teemaa johtajan läsnäolosta pohdittiin myös varhaiskasvatussyksikkömme kehityskeskusteluissa keväen 2012 aikana. Keskusteluissa tuli selkeästi esiin se, miten johtajan odotetaan olevan enemmän läsnä arjen työssä, jotta

näkemyks työstä olisi yhteinen. Johtajana oli myönnettävä nöyrästi, että kolmessa yksikössä toimivan 40 työntekijän arjen työn näkeminen ja asioiden yhtä aikaa kokeminen on käytännössä useimmiten hetkittäistä.

Johtamisen ja johtajuuden kehittämishaasteissa, samoin kuin varhaiskasvatuksen keskinäisessä ja vanhempien tai yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävässä yhteistyössä tarvitaan osaamisen vahvistamista ja vuorovaikutuskulttuurin merkityksen tiedostamista; näitä teemoja tarkastellaan kolmannen luvun loppuksi.

3.3 Oppiminen, osaaminen ja osaamisen johtaminen

Osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Osaamisen johtaminen pitää sisällään sekä organisaation että henkilöstön osaamisen systemaattisen arvioinnin ja pitkän aikavälin kehittämisen toiminnan tavoitteista lähtien. (Osaamisen johtamisen loppuraportti. VM 2001.)

Oppiminen on elinikäinen prosessi ja sitä tapahtuu lähes koko ajan. Osan oppimisesta tiedetään olevan suunniteltua ja tavoitteellista, osan tilanteen mukanaan tuomaa oppimista. Aiemmat kokemukset vaikuttavat ja useimmiten helpottavat uuden oppimista. Oppimistapahtuman arviointia, koetun analysointia ja vertailua eli reflektointia pidetään keskeisenä osana oppimistapahtumaa. (Sydänmaanlakka 2002:30.) Viitalan (2005:147) näkemyksen mukaan oman osaamisen tilan tunnistaminen ja oman oppimistavan tunteminen auttavat suuntaamaan oppimistapahtumaa tehokkaasti.

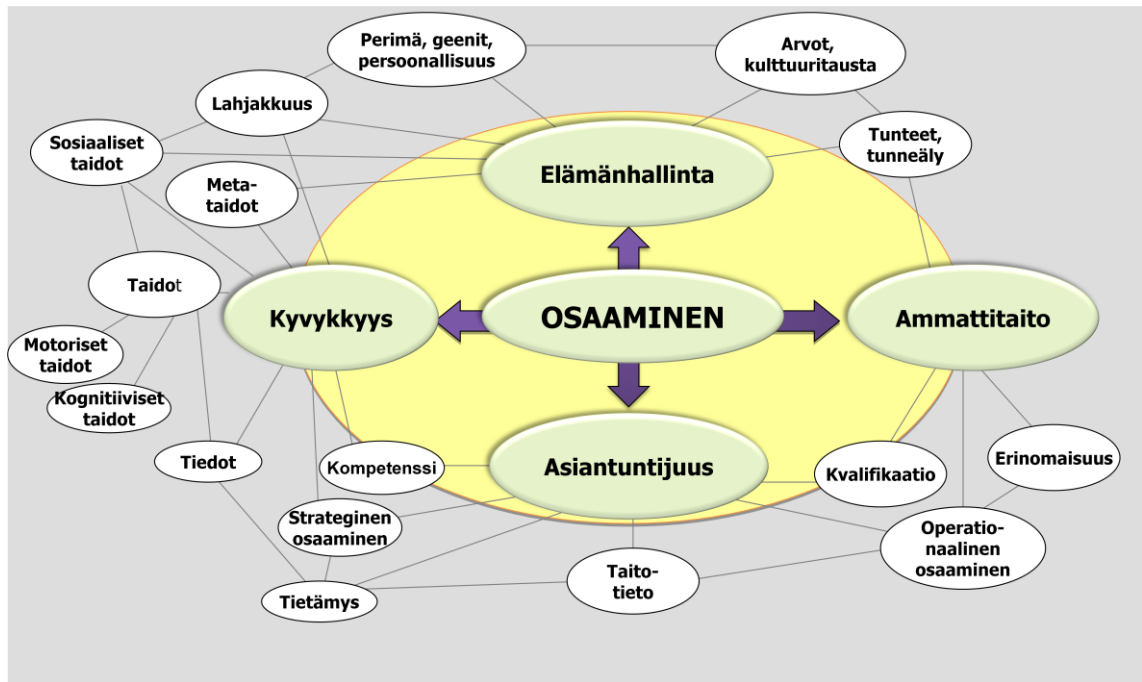
Tarve osaamisen kehittämiseen on nähtävissä osaamista ja oppimista käsittelevässä kirjallisuudessa, hankkeissa ja tutkimuksissa. Viitalan mukaan suomalaisessa työelämässä osaaminen tiedostetaankin merkittävänä haasteena. Hän näkee monimutkaistuvaan työhön tarvittavan entistä useammin teoreettista tietoa, jonka varassa työntekijät pystyvät ymmärtämään ongelmatilanteiden taustoja ja niihin liittyviä mekanismeja ja etsimään luovia ratkaisumalleja. (Viitala 2008:11–12, 111.)

Tieto ja tietäminen kuuluvat kiinteästi oppimiseen ja osaamiseen. Nonaka, Toyama ja Konno (2000:6) perustavat teoriansa tiedosta sanoihin "perusteltu, tosi uskomus", painottaen enemmän perusteltua uskomusta kuin tosi uskomusta. Kirjoittajien mukaan on olemassa kahdenlaista tietoa. Käsitteellinen eli eksplisiittinen, ilmaistavissa oleva tieto

(explicit knowledge) on prosessoitavissa, jaettavissa ja tallennettavissa, kun taas hiljainen tieto (tacit knowledge), on vahvasti henkilökohtaiseen kokemukseen perustuvaa, vaikeasti sanoitettavaa ja jaettavaa tietoa. Hiljaiseen tietoon liittyy usein myös jokin erityinen taito.

Nonaka ym. (2000:8–12) kirjoittavat artikkelissaan tiedon luomisen prosessista havainnollistaen sitä SECI-mallilla, jossa toiminnassa syntyvä hiljainen tieto muuttuu spiraalimaisesti yksilöllisestä tiedosta keskustelun kautta yhdistämällä, linkittämällä ja sisäistämällä yhteiseksi, eksplisiittiseksi tiedoksi. Täydentämällä SECI-mallia alun perin Nishidan esittämän käsitteen "Ba" avulla, Nonaka ym. kuvaavat tiedon kehittymisen jaettua tilaa ja aikaa. "Ba" vastaa englannin sanaa "place" ja "ba" voi olla tilana fyysinen, henkinen, virtuaalinen tai myös näiden yhdistelmä (Nonaka - Konno 1998:41). Arkityössä voidaan katsoa, että niin koko varhaiskasvatushenkilöstön yhteiset koulutukset kuin myös päiväkodin ryhmien viikkopalaverit ja talon yhteiset pedagogiset kahvihetket tai suunnittelupäivä ovat parhaimmillaan hiljaisesta tiedosta keskustelun kautta yhteiseksi tiedoksi muuttuvaa tietoa.

Tieto muuttuu osaamiseksi, ja käsitystä osaamisesta voidaan kuvata monin tavoin (Hätönen 2011:9). Osaamisen käsitteistöä pidetään kirjavana ja eri käsitteiden suhteutumista toisiinsa välillä epämääräisenä (Virtainlahti 2009:23). Yhden näkökulman ja työkalun osaamisen määrittelyyn tuo Helakorpi (n.d.), joka on hahmotellut osaamisen osatekijöiden laajuutta kuvaavaa käsitekartastoa kuvion 4 mukaisesti. Siinä yläkäsitteenä osaamisella on neljä alakäsitettä, pystyakselilla elämänhallinta ja asiantuntijuus, vaakatasossa kyvykkyys ja ammattitaito. Koska osaamista käytetään muillakin elämänalueilla kuin vain ammatissa toimiessa, Helakorpi pitää sitä ammattitaidon ja asiantuntijuuden yläkäsitteenä. Kuvio 4 esimerkiksi elämänhallinnan osatekijöineen kuvaa ammatillisen osaamisen lisäksi niin työntekijän omassa elämässä kuin vanhemmuudessakin tarvittavia käsitteitä, kuten arvot, kulttuuritausta, persoonallisuus tai sosiaaliset taidot.



Kuvio 4. Osaamisen ja ammattitaidon käsitteistöä ja yhteyksiä Helakorpea (n.d.) mukaillen.

Helakorven käsitekartta osoittaa niin ammattitaidon, asiantuntijuuden, kyvykkyiden kuin elämönhallinnan osatekijöiden liittyvän ja vaikuttavan toinen toisiinsa, joko suoraan tai välillisesti.

Hätönen puolestaan hahmottaa osaamisen kokonaisuutta (2011:10–11) Spencerin ja Spencerin vuonna 1993 kuvaamalla jäävuorimallilla, jossa osaamista jaotellaan näkyvään ja näkymättömään osaan. Näkyvään eli eksplisiittiseen osaan kuuluva osaaminen on työympäristössä näkyvää toimintaa, taitoja ja tietoja, jotka Hätösen mukaan tulee määritellä. Hiljainen ja piilevä, implisiittiseksi osaamiseksi kutsuttu osaaminen taas on ihmisissä ja organisaatioissa syvällä, näkymättömissä olevaa osaamista, jota on vaikea kuvata konkreettisesti tai täsmällisesti. Tätä näkymätöntä osaa ovat ihmisen motiivit, asenteet, käsitys itsestä sekä yksilölliset ominaisuudet, jotka sitten ilmenevät toiminnassa tai ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Organisaatioiden haasteellisena tehtävänä Hätösen (2011:6–7) mukaan on saada henkilöstön kehittämisen käytännöt ja organisaation tarvitsemat osaamistarpeet kohtaamaan. Lähtökohtana osaamisen kehittämiseksi tulee Hätösen mukaan olla tiivis

yhteys organisaation strategiaan, toiminnan tavoitteisiin ja tuleviin suuntiin. Tulevaisuuden osaamistarpeet ovatkin tavoitteellisen osaamisen kehittämisen perustana.

Viitalan (2005:112–113) mukaan työelämässä ollaan yhä useammin tilanteissa, joista ei jatkuvien muutosten takia ole aiempaa kokemusta, ja näin pätevyyden kokemuksen säilyttäminen ja saavuttaminen on entistä vaikeampaa. Haasteena työyhteisöillä onkin sietää osaamattomuuden tunnetta, epäonnistumisia ja jopa virheitä työssä ja nähdä ne oppimisen paikkana. Osaamisen käsitteistön kirjavuuden keskellä, puhuttaessa yksilötason osaamisesta, Viitala muistuttaa vanhasta hyvästä ammattitaito-käsitteestä, joka vastaa hänen mukaansa hyvin viime vuosina käytössä vakiintunutta sanaa kompetenssi. Kompetenssin katsotaan tarkoittavan työtehtävissä tarvittavia ja edellytetyjä valmiuksia. Tiedon, taidon ja asenteiden kooste on ammattitaitona näkyvää osaamista (Viitala 2005:126), kuten myös Hätönen kuvaa sitä Spenceriin viitaten.

Ammattitaito on laaja ja kokonaisvaltainen asia ja se koostuu monentyyppisistä osaamisalueista, kvalifikaatioista (Viitala 2005:114–115). Osaamisalueeksi kutsutaan työprosesseissa tarvittavia osaamisia kuten yleis-, yhteistyö-, ammatti- ja organisaatio-osaaminen. Nämä osaamisalueet määritellään yleensä vielä tarkemmalla tasolla, organisaation vision ja strategian pohjalta, niin tätä päivää kuin tulevaisuuttakin ajatellen. Osaamisalueista taas kootaan organisaation osaamiskartta, joka on osaamisen arvioinnin, kehittämisen ja seurannan työkalu. Osaamiskarttaan sisältyvät tasokuvaukset auttavat osaamisen arviointia ja kehittämistä. (Hätönen 2011:16–20.)

Osaamisen määrittelyn lisäksi osaamisen johtamiseen on Viitalan (2005:32–33) mukaan eri teksteissä yhdellä käsitteellä monta tarkoitusta. Puhutaan esimerkiksi osaamisen ja tietämyksen johtamisesta, *knowledge management*, joka määritellään myös tiedon johtamiseksi. Käsitteiden vivahteiden tuntemista tärkeämpänä Viitala kuitenkin pitää itse kunkin organisaation sisäistä sopimusta siitä, mitä käytettävillä käsitteillä tarkoitetaan, mitä asioita viedään eteenpäin, mikä on yhteinen suunta ja millä keinoilla päämäärään pyritään. Organisaation tai työyhteisön omia sopimuksia tehtäessä voitaneen hyödyntää Helakorven (n.d) esittämää käsittekarttaa, jolloin käsitteiden moninaisuus tulee konkreettisella tavalla kaikille sitä työstäville näkyväksi.

Oppiminen, oman toiminnan reflektointi, luovien ratkaisumallien löytäminen esimerkeinä ovat asioita, jotka tapahtuvat tämän päivän työelämässä vuorovaikutuksessa, joten osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa vuorovaikutuksella ja vuorovaikutuskulttuurilla on merkitystä. Viitalan (2005:183) mukaan kaiken inhimillisen oppimisen perustana on vuorovaikutusprosessi.

3.4 Vuorovaikutuskulttuuri

Varhaiskasvatustyö on monitahoista, koko ajan ihmisten kanssa tehtävää työtä, ja sen takia vuorovaikutuskulttuurilla on merkitystä lasten ja perheiden kanssa tehtävässä työssä, samoin kuin työyhteisön ja koko organisaation sisäisessä ja ulkoisessa kanssakäymisessä. Ennaltaehkäisevässä työssä vuorovaikutuskulttuurin merkitys korostuu entisestään.

Isoherrasen (2008:49–83) mukaan vuorovaikutuksen käsitteen katsotaan olevan laaja ja sen muotoina voidaan nähdä niin kahden ihmisen välillä tapahtuva vuorovaikutus kuin kulttuurien välinenkin vuorovaikutus. Isoherranen tarkastelee muutoksessa olevaa vuorovaikutuskulttuuria moniammatillisen yhteistyön näkökulmasta. Hän pohtii vuorovaikutuskulttuurin muutosta hierarkkisesta, asiantuntijakeskeisestä järjestelmästä taitavaan ja tasavertaiseen vuoropuheluun, samoin kuin työyhteisöjen kilpailevuutta ja yhteistyösuuntautuneisuutta.

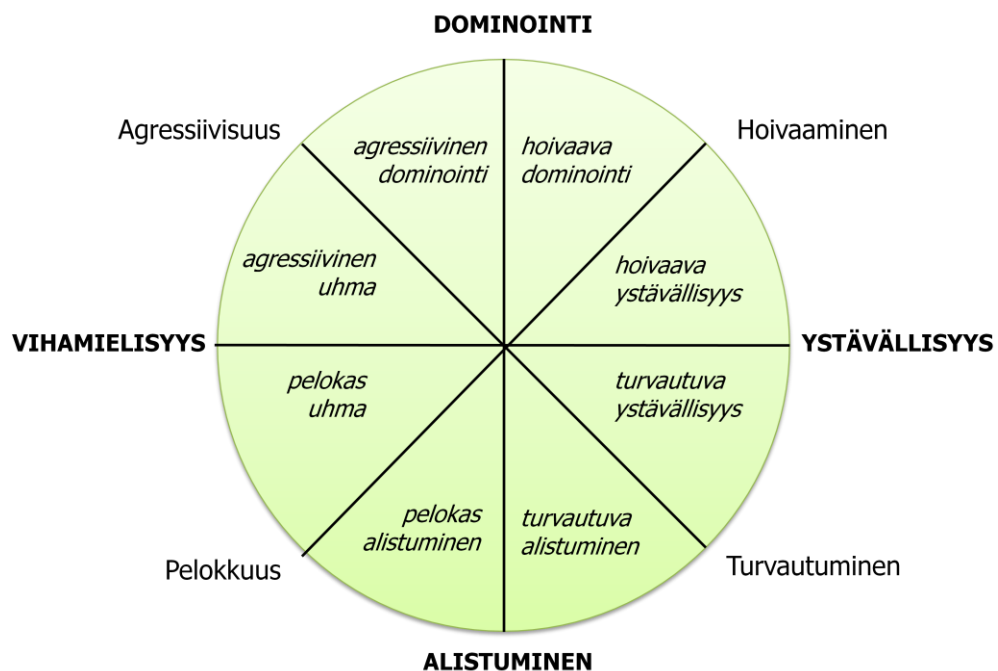
Työterveyslaitos (2012) määrittää vuorovaikutuksen olevan ajatusten ilmaisemista sanoman muodossa, jonka joku tai jotkut vastaanottavat, tulkitsevat vastaanottamansa sanoman sisältöä ja reagoivat siihen. Sanoman tulkintaa pidetään haasteellisuutta tuovana tekijä vuorovaikutustilanteissa, koska viesti voidaan tulkita aivan toisin kuin se oli tarkoitettu. Vuorovaikutusta tapahtuu sanoina, mutta myös sanoitta, ilmeiden, eleiden ja kosketuksen muodossa. Sanoilla tapahtuvassa vuorovaikutuksessa on sanojen ja niiden merkityssisältöjen ymmärtämisellä keskeinen asema, ja lisäksi yhteys missä puhe tuotetaan, määrittää sanojen merkitystä (Aarnio 1999:1–3).

Vuorovaikutuksessa nähdään olevan läsnä omien ajatusten ja tunteiden ohella myös muiden tunteet ja oletukset. Omien tunteiden tunnistamisen lisäksi vuorovaikutuksessa tarvitaan empatian taitoa, kykyä tunnistaa toisen tunteita ja ajatuksia. Yhteisötasolla

empatian taitona nähdään ryhmässä ilmenevien tunnevirtauksien, valtasuhteiden ja ryhmädynamiikan tunnistaminen. (Isoherranen 2008:51.)

Myllyniemeen (1998:214–216) pohjautuen Isoherranen (2008:49) tarkastelee vuorovaikutusta käyttäen käsitteitä sosiaalinen suhtautumistapa ja sosiaalisten suhtautumistapojen kehä (interpersonal circle), johon on liitetty emotionaalinen eli tunnesuuntautuminen. Yksinkertaistettuna sosiaalisuudessa voidaan nähdä kaksi perusulottuvuutta, ystävällisyys – vihamielisyys ja dominointi – alistuminen. Tunnesuuntautumisen perusulottuvuuksina taas pidetään hoivaamista, turvautumista, pelokkuutta ja aggressiivisuutta.

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävät liittyvät vahvasti vuorovaikutukseen, joten kuvion 5 pohjalta voi esimerkiksi omaa sosiaalista suhtautumistapaansa arjen ennaltaehkäisevässä työssä pohtia niin työyhteisössä, verkostoissa kuin suhteessa kasvatuskumppanuuteen. Ammatillisessa työssä tulee tunnistaa oma tapansa toimia, olla tietoinen sosiaalisesta suhtautumistavastaan.



Kuvio 5. Sosiaalisten suhtautumistapojen kehä Myllyniemen ja Isoherrasen mukaan.

Sosiaalinen suhtautuminen antaa pohjavireen käyttäytymisellemme, ja kun siihen lisätään tunnesuuntautumisen ulottuvuuksia, hahmottuu tunne- ja käyttäytymisvalmiuksien kirjo sosiaalisissa tilanteissa. Ystävällisyys voi olla tunnesävyltään hoivaavaa tai turvautuvaa, dominoinnin tunnesävy puolestaan hoivaavaa tai aggressiivista. Eri tilanteissa vaaditaan erilaisia suhtautumistapoja, joten oman ja toistenkin sosiaalisen suhtautumisen ja tunnesuuntautumisen pohjavireen tunnistaminen ja tiedostaminen tukee vuorovaikutustilanteiden hallintaa. (Isoherranen 2008:50–51.)

Vuorovaikutuskulttuurilla taas tarkoitetaan niitä odotuksia, normeja ja toimintatapoja, mitä yhteisellä käyttäytymisellä voidaan olettaa olevan (Isoherranen 2008:51). Ihmisten ja yhteisöjen välisessä kanssakäymisessä vakiintuneita tapoja Isoherranen (2008:52–53) nimittää Myllyniemeen (1986) viitaten sosiaalisen vuorovaikutuksen järjestelmiksi, joita on neljä. Järjestelmiä ovat ensinnäkin hierarkkinen, kilpaileva ja vahvasti omaa asemaa puolustava vuorovaikutusjärjestelmä, jossa oman mielipiteen esittäminen ylemmälle taholle koetaan vaikeana. Toinen vuorovaikutusjärjestelmä on konformistinen, jossa normit ja samanmielisyydet ovat tärkeitä. Kolmannessa, rationaalisessa järjestelmässä on vuoropuhelu jo mahdollista ja vuoroittaisin puhein, erilaisten näkemysten kautta pyritään pääsemään tehokkaasti yhteiseen lopputulokseen. Neljäs, vapaan keskustelun järjestelmä mahdollistaa kaikenlaisen keskustelun ilman erityisiä esteitä tai sääntöjä.

Isoherranen (2008:52–54) katsoo, että käytännössä harvoin mikään järjestelmä ilmenee puhtaasti sellaisenaan. Organisaatioiden ja työyhteisöjen vuorovaikutuksessa ja kanssakäymisessä on nähtävissä kaikkien järjestelmien elementtejä, joskin jokin järjestelmä voi olla enemmän hallitseva ja määrittää joko yksilön tai yhteisön kokemusta vuorovaikutuksesta. Isoherranen mukaan eri tilanteet tai roolit myös edellyttävät erilaisia vuorovaikutusjärjestelmiä ja malleja. Arjen työssä tunnistaa tilanteita, jotka sallivat pitkiäkin neuvotteluja ja tilanteita, joissa on toimittava kyselemättä, annettujen käskyjen mukaisesti. Myös eri tasojen kokous- ja palaveritilanteissa voidaan nähdä piirteitä kaikista järjestelmistä.

Vuorovaikutuskulttuuriin liittyviä keskustelujen tasoja pohtiessaan Isoherranen (2008:59–60) tuo myös esiin suomalaisen keskustelukulttuuriin kuuluvan piirteen vaikeneminen, joka voi sisältää erilaisia sosiaalisia suhtautumistapoja. Vaikeneminen voi

olla hyväksyvää vaikenemista, mutta myös uhmakasta, alistuvaa vaikenemista. Arjen työssä hyväksyvä vaikeneminen voi toki ilmetä esimerkiksi pienenä hymynä, ja alistuvasta tai uhmakkaasta vaikenemisesta käytetään usein ilmaisua mökötyös, joskin alistuvan mököttämisen ja uhmakkaan mököttämisenkin välillä on eroja.

Dialogia pidetään yhtenä taitavan keskustelun ja vuoropuhelun välineenä (Isoherranen 2008:65; Viitala 2005:187). Dialogille ominaista on erilaisten näkemysten esille tuominen, oman ajatuksenkulun kyseenalaistaminen, aktiivinen kuuntelu ja tahtotila ymmärtää muiden mielipiteitä (Viitala 2005:187; Aarnio 1999:2). Keskustelun muotona dialogi eli vuoropuhelu on vaativaa, koska siinä tarvitaan aktiivista osallistumista ja tahtotilaa, sitoutumista jatkaa yhteistä keskustelua toisesta välittäen, toista kunnioittaen ja hyvää tahtoen, vaikeassakin tilanteessa. Vuorovaikutuskulttuuriin kehittämistä vuoropuhelun, dialogin, suuntaan pidetään Viitalan mukaan kuitenkin asiana, johon voidaan tietoisesti ja tavoitteellisesti pyrkiä. Aarnion mukaan vuoropuhelu on myös taitolaji, jota tulee jatkuvasti harjoitella. (Aarnio 2001:2; Viitala 2005:188–190).

Tutkimusten mukaan työpaikan vuorovaikutuskulttuurissa luottamus ja luotettavuus ovat keskeisiä tekijöitä, joihin yhteistyön sujuminen, ongelmien ratkaiseminen ja viestintä ihmisten välillä perustuvat. Käsitteenä luottamusta on kuitenkin vaikea määritellä tyhjentyvästi, koska sitä ei voi silmillä nähdä eikä ulkoisesti mitata. Luottamus ei myöskään tule käskien, vaan perustuu vapaaehtoisuuteen. (Laine 2009:13–19.)

Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa voidaan erottaa ammattitaitoon ja kykyihin (kompetenssi) ja aikomusten moraalisuuteen liittyvät luottamustyyppit. Työyhteisössä luottamusta työtoverin osaamiseen ja tehtäviensä hallintaan voidaan pitää kompetenssiluottamuksena ja vastaavasti toisen sitoutumista sovittuihin käyttäytymis- ja toimintatapoihin pidetään moraalisenä luottamuksena. (Koivumäki 2008:104.)

Luottamus ja vuorovaikutus teemoina ilmenivät myös jo aiemmin mainitussa Halttusen (2009:135–136) päiväkotijohtajuutta koskevassa tutkimuksessa, missä nähtiin sekä kyky kertoa kielellisesti työstään että luottamus merkittävinä tekijöinä, kun työtä tehdään hajautetussa organisaatiossa. Johtaja ja henkilöstö eivät näe ja koe tapahtumia yhtä aikaa, vaan on luotettava siihen mitä toinen kertoo ja myös siihen, että toinen ymmärtää asian, vaikka ei ole sitä näkemässä.

Yhteenvedona luvusta 3 voitaneen kiteyttää, että 2000-luvun, aikaan ja paikkaan ja yhteiskunnalliseen tilanteeseen sidoksissa olevan johtamisen ja hallinnon tehtävä on varhaiskasvatuksen perustehtävän mahdollistaminen yhä nopeammin muuttuvassa toimintaympäristössä. Varhaiskasvatustyön johtamista määrittävät sen erityispiirteet, joista päiväkotityöyhteisön moniammatillisuus ja vanhempien päivittäinen kohtaaminen, kasvatuskumppanuus, ovat merkittäviä työhön vaikuttavia asioita. Johtamisen odotetaan olevan toisaalta vakaata, toisaalta tunnetasolla innostavaa, kuuntelevaa ja vuorovaikutteista, unohtamatta esimiehen rooliin kuuluvia valtaa, vastuuta, oikeuksia ja velvollisuuksia. Lisäksi johtamistyöhön kuuluu työyhteisön, yksittäisen työntekijän ja johtajan oman osaamisen arvioiminen, vahvistaminen ja kehittäminen.

Seuraavassa luvussa 4 hahmotetaan kehittämistehtävän rakentamisen viitekehystä Robsonia (2001:123) mukailien ja tehtävän taustan lisäksi tarkastellaan kehittämisen ja tutkimisen teoriaa.

4 Kehittämistehtävä

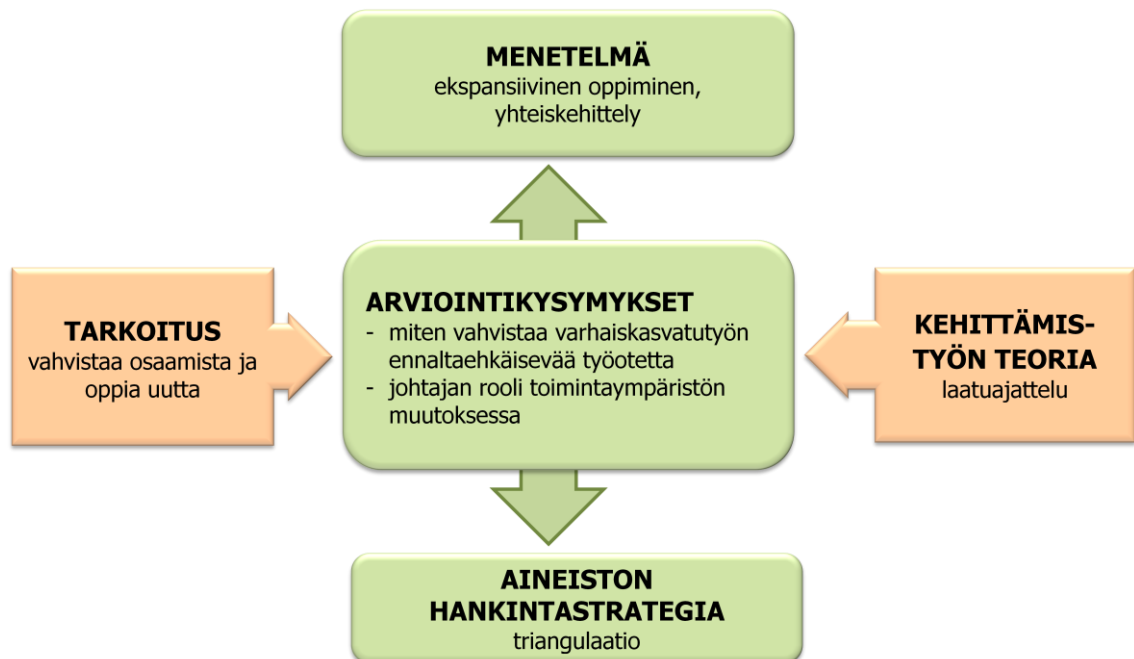
Taustana kehittämistyölle luvussa 2 tarkasteltiin julkisen sektorin varhaiskasvatustyöhön liittyvien, laatuajatteluun pohjautuvien palvelujärjestelmien kehittymistä ja kehittämistä. Luvun yhteenvedona todettiin lainsäädännön antavan oikeutuksen ja tiettyt reunaehdot toiminnalle, toiminnan toteutuksen jäädessä suurimaksi osaksi organisaatioiden itsensä päätettäväksi. 2000-luvun palvelujen odotetaan olevan asiakaslähtöisiä, laadukkaita ja taloudellisesti ja tehokkaasti tuotettuja ja luvun 3 perusteella osana johtamistyötä, organisaation kaikilla tasoilla on osaamisen varmistaminen ja osaamisen kehittämisestä huolehtiminen.

Toimintaympäristöt muuttuvat, ja muutostilanteiden hallinta vaatii perehtymistä asioihin ja ilmiöihin sekä perusteltuja näkökantoja. Tutkimustieto on yksi tiedonhankinnan muoto. Tieteellisen ajattelutapaan voi harjaantua tekemällä itse tutkimusta, ratkomalla ongelmia uutta tietoa ja uusia keinoja etsien. Soveltavassa tutkimuksessa, jossa pyritään käytännön tavoitteeseen, on lähtökohtana uuden tiedon tuottama ymmärrys ilmiöihin ja pulmista selviämiseen. Tutkimuksen avulla saatu tieto, tieteellinen tieto, suuntaa huomion olennaisiin seikkoihin ja antaa ymmärrystä siihen, mistä on kysymys. Lisäksi tieteellinen tieto voi antaa uutta näkökulmaa perinteiseen ajattelutapaan ja mo-

nipuolistaa arkitiedon luomaa kuvaa asioihin. (Hirsjärvi - Remes - Sajavaara 2010:18–20.)

Opinnäytetyön lähestymistapa on toimintatutkimuksellinen, ja toimintatutkimuksen kaksoisluonteen mukaisesti työssä on tarkoitus tuoda esiin uutta tietoa toiminnasta samalla kun toimintaa kehitetään ja vahvistetaan (Heikkinen 2006:34). Laadulliselle ja toimintatutkimukselle ominaisena nähdään vaiheittainen ja syklinen prosessi, joka voidaan aloittaa päättymättömän prosessin mistä vaiheesta tahansa. Prosessi myös ohjaa harkitsemaan tehtyjä valintoja aina uudelleen (Hirsjärvi ym. 2010:14).

Kehittämistehtävää hahmotetaan Robsonin (2001:123) kuvaamaan arviointiaselman viitekehysten avulla. Robsonin mallia mukaillen kehittämistehtävän tarkoitus ohjaa arviointikysymyksiä ja kysymykset puolestaan käytettävää kehittämismenetelmää, aineiston hankintastrategiaa sekä kehittämistyön teoriaa. Kuvioon 6 on Robsonin mallia soveltaen tuotu tämän kehittämistehtävän rakentamisen viitekehys.



Kuvio 6. Kehittämistehtävän rakentamisen viitekehys Robsonia (2001) mukaillen.

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on osaamisen vahvistaminen ja uuden oppiminen toimintaympäristön muuttuessa. Oikeutuksen kehittämistyölle tuo Keravalla vuonna 2010 suoritettu osastotason itsearviointi EFQM-malliin kuuluvalta yhdeksältä

arviointialueelta. Arvioinnin yhtenä selkeänä parantamisalueena kirjattiin yhteistyön kehittäminen lastensuojelun kanssa, kuten päiväkodin yksikkötasollakin suoritetussa EFQM-itsearviointissa toukokuussa 2011. Yhteistyökäytänteiden kehittämistarve todettiin maaliskuussa 2011 myös Lastensuojelun ja Varhaiskasvatuksen yhteistyöpäivässä, kun tarkasteltiin ryhmätöiden muodossa ensin yhteistyön nykytilaa ja haettiin visioiden kautta konkreettisia kehittämisen kohteita tulevaisuuden yhteistyölle. Konkreettisina ja keskeisinä kehittämiskohteina nähtiin prosessien ja käsitteiden avaaminen, osaamisen ja vuorovaikutuskulttuurin kehittäminen ja asioiden kuntoon saattaminen. (Varhaiskasvatuksen ja lastensuojelun yhteistyöpäivä 30.3.2011.)

Opinnäytetyön aihepiiri on koko ajan liittynyt jonkinasteisiin muutoksiin, strategian mukaiseen toimintaan ja johtamiseen. Sen sijaan työn rajaaminen, kohdentaminen ja sen myötä arviointikysymykset, menetelmät ja laajuus ovat eläneet ja muuttaneet kehkeytyen muotoaan. Eri vaiheiden kautta työn arviointikysymykset kohdentuivat nykyiseen muotoonsa.

Kehittämistehtävässä haetaan vastausta kysymyksiin:

- Miten vahvistetaan varhaiskasvatustyön ennaltaehkäisevää työtettä?
- Mikä on varhaiskasvatusyksikön johtaja rooli ennaltaehkäisevän työtteen vahvistajana ja osaamisen kehittäjänä toimintaympäristön muutoksissa?

Arviointikysymykset ohjaavat kehittämistyön teoriaa. Seppänen–Järvelä (4/2004:16–17) kirjoittaa projektin teoriasta, josta tässä opinnäytetyössä käytetään projektin tilalla ilmaisua kehittämistehtävä. Seppälä–Järvelän mukaan teoriaa voidaan kustua myös kehittämistehtävän logiikaksi, mikä tarkoittaa taustalla olevaa oletusta, että tietyllä keinolla saadaan aikaan tietynlaisia vaikutuksia. Tämän kehittämistehtävän taustaoletuksena pidetään kokonaisvaltaista laatuajattelua indikaattoreineen, jonka mukaan toiminnan suunnittelu, arviointi ja kehittäminen vahvistavat vahvuuksia ja tuovat näkyväksi kehittämistä vaativat parantamisalueet vaikuttaen tasapainotetun tulokortin mukaisesti taloudellisuuteen ja tehokkuuteen, prosessien sujumiseen sekä asiakas- ja henkilöstönäkökulman huomioimiseen. Varhaiskasvatustyön luonteeseen kuuluu myös refleктоiva työte osana kehittämistä. Toisena taustaoletuksena kehittämistyössä nähdään, Lastensuojelulain mukaisesti, varhaiskasvatuksen itsessään olevan peruspalveluna ennaltaehkäisevää työtä.

Varhaiskasvatuksen kehittämistyötä tehdään, niin kuin muutakin julkisen hallinnon kehittämistyötä, pitkälti erilaisten hankkeiden ja projektien muodossa, joissa alueen yliopistoilla, ammattikorkeakouluilla ja muilla ammatillisilla oppilaitoksilla on oma merkityksellinen roolinsa. Laajoja arkityön ja tieteellisen tiedon sekä tutkimuksen yhdistäviä kehittämistöitä ovat viime vuosina olleet esimerkiksi pääkaupunkiseudun päiväkotien, Helsingin yliopiston ja alueen muiden oppilaitosten kanssa yhteistyössä toteutettu varhaiskasvatuksen kehittämissuunnitelma VKK-Metro-hanke vuosina 2007–2009. Toiminta jatkuu Lapsen ääni -hankeohjelman, ja sitä kautta osana pääkaupunkiseudun osaamiskeskus Soccan toimintaan. (Mäkitalo - Ojala - Venninen - Vilpas 2009:9.)

Kehittämistyön kannalta Venninen (2009:37) pitää päiväkotiympäristöä tavallista haasteellisempänä, koska kehittämiseen liittyville asioille tarvittavaa yhteistä aikaa on vaikea järjestää, sillä jonkun on koko ajan oltava vastuussa lapsiryhmän toiminnasta ja turvallisuudesta. Päivähoidon erityispiirteenä aiemmin mainittu toiminta ympäri vuoden tuo myös omat haasteensa esimerkiksi yhteisen suunnittelupäivän järjestämiselle. Tilanne on asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna ristiriitainen, sillä kehittyäkseen ja tuottaakseen laadukkaita palveluja työyhteisöt tarvitsevat yhteistä aikaa arviointiin, kehittämiseen ja suunnitteluun, ja sen vanhemmat ymmärtävät hyvin. Oman lapsen vieminen varahoitoon toiseen päiväkotiin, vieraiden kasvattajien kanssa, jännittää kuitenkin heitä.

Ojala (2009:27) kuvaa artikkelissaan reflektion avulla tapahtuvaa varhaiskasvatuksen käytännön kehittämistyötä. Ojalan mukaan kasvatustoiminnan kehittämistä tehdään arkipäivässä. Arkipäivän kehittämistyö voi olla ennalta suunniteltua, menetelmäsidoista ja asiantuntijavetoista tai vaihtoehtoisesti kehittämistyötä voidaan tehdä työyhteisölle sopivalla tavalla, syvenevän reflektion kautta.

Reflektiivistä lähestymistapaa määriteltessään Tiuraniemi (1999:2;2002:2) näkee sen tarkoittavan oman todellisuuden ymmärtämistä, oman minuuden luomista sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Asiantuntijan työssä reflektiivisyys on Tiuraniemen mukaan omaa ammatillista työtä ja toimintaa pohtivaa ja sitä eri näkökulmista tarkastelevaa. Tarkastelun kohteena esimerkiksi ei-materiaalisessa asiantuntijan työssä voi olla oman työtoiminnan kohde, on se sitten lapsen oppimisprosessi tai kasvatuskump-

panuus vanhempien kanssa. Tarkastelun pohjalta taas on mahdollista kehittää omaa työtä ja toimintaa.

Ojalan (2009:35) kuvatessa reflektioon perustavaa kasvatuskäytännön kehittämistä muutos on käsitteenä keskiössä. Reflektion odotetaan muuttavan toimintaa, joten tarvitaan positiivista asennetta muutokseen, valmiutta ottaa riskejä, erehtyä ja epäonnistua. Myös Venninen (2009:42) näkee reflektion merkityksen oman työn arvioinnissa ja kehittämisessä. Reflektiiviseen työotteeseen tarvitaan rohkeutta kyseenalaistaa, ihmetellä, myöntää avun tarvitseminen toisilta, mutta myös luottamusta omiin kykyihin ja mahdollisuuksiin sekä toisten hyväntahtoisuuteen uutta opetellessa ja oppiessa.

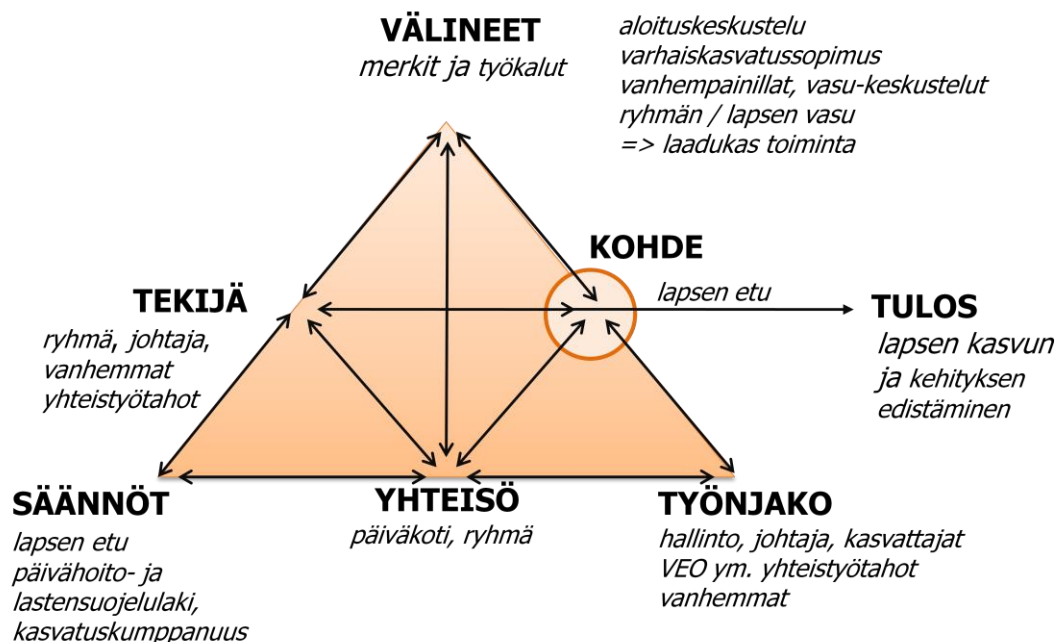
5 Kehittämisen menetelmät

Tässä luvussa kuvataan menetelmäteorian lisäksi menetelmiä, joita kehittämistyössä käytetään. Robsonin (2001:123) mukaan kehittämistehtävän arviointikysymykset ohjaavat käytettävää kehittämismenetelmää. Tässä kehittämistehtävässä käytetään menetelmänä kehittävän työntutkimuksen tutkimusotetta, joka on Engeströmin (2004:9, 60–61) vuonna 1995 kehittämä sovellus toiminnan teoriasta työtoimintojen tutkimiseen, varsinkin työssä tapahtuvien muutosten hallitsemiseksi. Engeström esittää toimintatutkimuksesta ekspansiivisen oppimisen mallin, jossa toiminnan kohteena olevat oppimisteot ovat yhteisiä, tapahtuen dialogin, vuoropuhelun avulla. Ekspansiivisessa oppimisessa toiminnan arvioinnin ja analyysin lisäksi haetaan ja rakennetaan uudenlaista toimintamallia moniaskelisena kehänä, oppimissyklinä. Mallille ominaista on erilaisten näkökulmien törmäminen, ristiriidat ja jopa väittely eikä onnistumista mitatakaan yksimielisyydellä vaan sillä, miten uusi malli lähtee elämään arjessa. Engeströmin malli on kuvattuna tämän työn luvuissa 6.1 ja 6.2.

Kehittävässä työntutkimuksessa käytetään käsitettä toimintajärjestelmä tai pelkästään käsitettä toiminta, kuvaamaan analysoinnin kohdetta yksittäisiä tekoja laajemmin, jolloin saadaan määritettyä yksilön tekojen ja yhteisöllisen toiminnan suhde. Toimintaa analysoimalla päästään kiinni yksittäisten tekojen ja tapahtumien välisiin seurauksiin sekä saadaan näkyväksi toiminnan sisäisiä suhteita ja vaikutusrakenteita. Toimintajärjestelmällä tarkoitetaan vakiintunutta, organisoituneen yhteisön toimintakäytäntöä,

kuten esimerkiksi päiväkodin vanhempainillat tai lapsen vasu-keskustelut. Tärkeimpänä elementtinä toimintajärjestelmässä pidetään toiminnan kohdetta, sitä mihin pyritään vaikuttamaan ja minkälaista tulosta pyritään saamaan aikaiseksi. (Kehittävän työntutkimuksen käsitteet n.d.1.)

Kuvioon 7 on Engeströmin (2004:10) esittämän, vygotstilaiseen näkemukseen pohjautuvan, mallin mukaisesti hahmotettu lapsen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämistä toimintajärjestelmänä tai toimintana. Varhaiskasvatustyön kohteena on lapsi ja työn arvopohja on lapsen edun mukainen työ, joten kaiken yhteistyön ja toiminnan ja sitä koskevien sääntöjen ja välineiden tulee suuntautua lapseen ja sitä kautta lapsen kasvun ja kehityksen edistämiseen.



Kuvio 7. Lapsen kasvun ja kehityksen edistäminen toimintana Engeströmin mallia mukailten.

On oletettavaa, että lapsen edun mukainen toiminta sisältää ristiriitoja ja erilaisia näkemyksiä pohdittaessa niinkin arkista asiaa kuin lasten liikunta ja toimintaympäristö. Yksi pitää lapselle turvattuna, terveellisenä ja monipuolista toimintaa tarjoavana ympäristönä vaikkapa lähimetsän kiipeilypuita toisen kokiessa ne putoamisriskinä. Tarkasteltaessa lapsen etua kuvion 7 mukaisesti laajemmasta näkökulmasta, ilmenee myös erilaisia näkökantoja pelkästään roolien mukaisessa työnjaossa, sääntöjen tulkinnaissa ja välineiden käytössä. Kärjistäen voidaan näkemysten ristiriidasta tuoda

esimerkkinä tilanne, kun hallinto tehtävänsä mukaisesti peräänkuuluttaa tehokasta ja tuottavaa toimintaa, johtaja seuraa tehokkuutta ryhmien käyttöasteiden kautta ja kasvattajat kokevat molemmat ahdistavana, lapsen edun vastaisena.

Arviointikysymykset määrittävät arvioinnin kohdetta ja ohjaavat tiedon keräämisen poluille (Seppänen–Järvelä 4/2004:30). Tämän kehittämistyön aineiston keruumenetelmä on triangulaatio, mikä tarkoittaa usean eri aineiston käyttämistä (Hirsjärvi - Remes - Sajavaara 2010:233). Kysymykset toimintaympäristön muutoksesta johdattivat ensin pohtimaan yhteiskunnallisia, varhaiskasvatustyössä ja johtamisessa sekä vuorovaikutuskulttuurissa tapahtuneita muutoksia. Lastensuojelulain muutos puolestaan vei tarkastelemaan varhaiskasvatuksen ennaltaehkäisevää työtä, osaamisen vahvistamista ja uuden oppimista sekä johtajan roolia muutosten keskellä.

Kehittämistyön aineistona käytettiin tutkimuksia, kirjallisuutta, työn tekijän opiskeluun ja työhön liittyvää koulutusaineistoa. Lisäksi aineistoa kertyi Keravan kaupungin, Kasvatus- ja opetusviraston yhteistä sekä varhaiskasvatuksen osasto- että yksikötason materiaalista. Keravaa koskevasta materiaalista esimerkiksi kaupungin ja kasvatus- ja opetusviraston strategiat, Lapsi- ja nuorisopoliittinen ohjelma sekä raportti varhaiskasvatuksen arvioinnista toimintavuodelta 2010–2011 ovat luettavissa Keravan Internet-sivujen kautta. Sekä osasto- että yksikötason kehittämistyötä koskevasta aineistosta osa on paperiversioista tehdyissä koosteissa, osa palaverimuistioissa ja johtajan opiskeluun liittyvissä oppimispäiväkirjan muistiinpanoissa.

Opinnäytetyössä käytettävää teoria-aineistoa oli koko kehittämistyön ajan rajattava ja palattava yhä uudelleen takaisin ennaltaehkäisevän työn näkökulmaan ja yhteistyöhön nimenomaan lastensuojelun kanssa. Aineiston rajaaminen oli tekijälle haastavaa, koska molemmat EFQM- itsearviointit, niin osasto- kuin yksikötasolla, koskivat kokonaisvaltaista toiminnan arviointia ja kehittämistä ja arjen työssä kehittämistä tehdään kokonaisvaltaisesti.

6 Yhteiskehittelyä

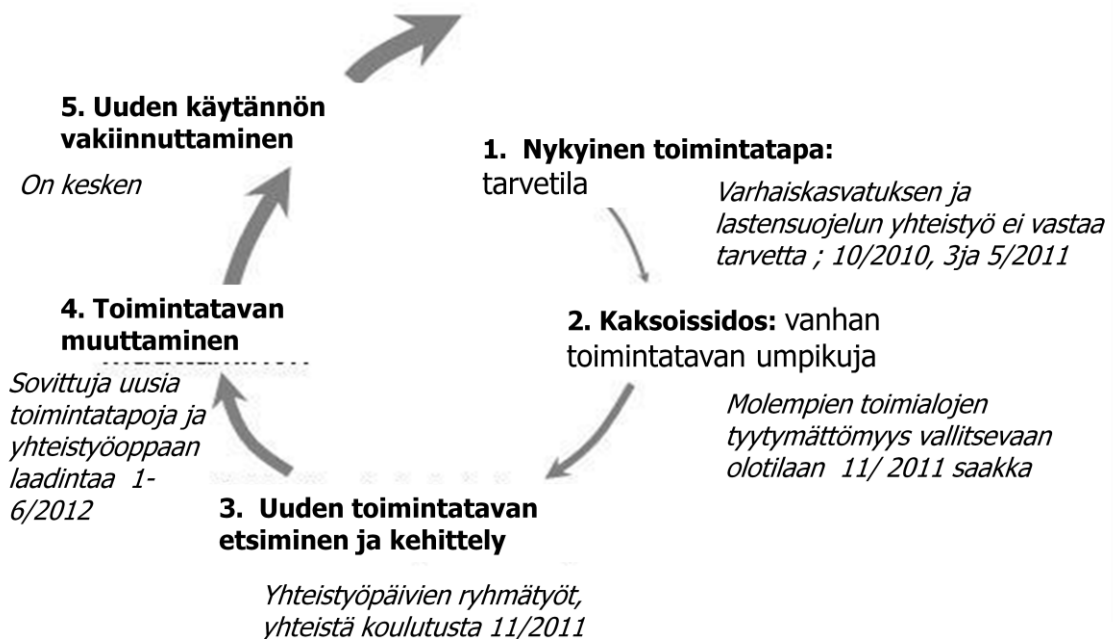
Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan nähdään kohdistuvan tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikkaan, jossa kysymyksenasettelut lähtevät käytännön toiminnasta

ja rakenteista. Tavoitteena on konkreettinen muutos, mutta myös perustellun tiedon tuottaminen. (Toikko - Rantanen 2009:21–23.) Kehittäminen kuuluu kiinteänä osana lähes jokaisen kuntatyöntekijän arkeen ja siksi kehittämistyön tuleekin olla tarkoituksenmukaista ja tuloksekasta. Kunnat ovat eläneet ja elävät toimintakulttuurin muutosaikaa, mikä näkyy ensin toimintatapojen uudistumisena ja kenties vasta vuosien saatossa muuttuneena toimintakulttuurina. (Matkaopas uudistumisen tielle 2010:10.)

6.1 Varhaiskasvatuksen ja lastensuojelun työn yhteistä kehittämistä

"Parhaimmillaan yhteistyö toimii tosi hyvin."

Varhaiskasvatuksen ja lastensuojelun yhteiskehittelyssä edettiin kuviossa 8 esitetyn Engeströmin (2004:61) kehittämän ekspansiivisen oppimissyklin mukaisesti vaihteittain ja pienin askelin, lähtien selkeästä tarpeesta yhteistyökäytänteiden kehittämiseen.



Kuvio 8. Ekspansiivinen oppiminen Engeströmin (2004) mallia mukaillen

Varhaiskasvatuksen ja lastensuojelun yhteiskehittelyn oppimisvaiheet olivat syklisiä ja esimerkiksi toisen vaiheen tyytymättömyyden olotilan pitkähköön vaiheeseen vaikutti kesälomien aika. Myös uuden toimintatavan etsiminen, kehittäminen ja aito muuttaminen on pitkä, aikaa vievä prosessi, mikä nähdään kuviosta 5. Yhteistyöopas on laadintavaiheessa ja uuden käytännön vakiintuminen on hyvällä alulla, mutta kesken.

6.1.1 Muutoksen tarve

Oppimissyklin ensimmäisessä vaiheessa tiedostetaan tarvetta muuttaa nykyistä toimintatapaa. Uusi lastensuojelulaki 417/2007 toi vahvan velvoitteen ennaltaehkäisevään työhön ja varhaiseen puuttumiseen. Lain muuttuessa sekä esimiehet että henkilöstö saivat koulutusta yhdessä ja erikseen. Lakimuutos toi kuitenkin selvästi hämmennystä ja turhautumista yhteistyöhön. Tarve olemassa olevan käytännön muuttamiseen ilmeni Kehittävä Kerava -hankkeen, osastotason EFQM-itsearviointissa 2010, jossa lastensuojelun kanssa tehtävä yhteistyö nähtiin parantamisalueena kohdissa:

- 1c Johtajat toimivat vuorovaikutuksessa ulkoisten sidosryhmien kanssa: *Varmistettava ulkoisista kumppaneista sosiaalityön kanssa prosessien riittävä avoimuus ja läpinäkyvyys, sekä uusien työntekijöiden perehdyttäminen.*
- 2d Strategiaa tukevan toimintaperiaatteen viestintä, toteuttaminen ja seuranta: *Varhaisen puuttumisen prosessi yhteistyössä sosiaalityön kanssa ei pääsääntöisesti toimi.*
- 4a Kumppani- ja toimittajayhteistyötä hallitaan kestävän hyödyn aikaan saamiseksi: *Varhaisen puuttumisen prosessista sopiminen sosiaalityön kanssa, uuden lastensuojelulain hengessä.*
- 5 Prosessit: *Yhteistyöprosessi sosiaalitoimen kanssa on henkilösidonainen, ja prosessin arviointi ja kehittäminen on puutteellista.*

Itsearviointiin yhteydessä varhaiskasvatuksen osalta sovittiin, että yhteistyön kehittämistarpeelle haetaan myös sosiaalityöntekijöiden näkemys seuraavassa yhteistyöpäivässä. Yhteistä kehittämistyötä ei voi lähteä tekemään yksipuolisen arvioinnin perusteella. Varhaiskasvatuksen ja sosiaalityön yhteistyöpäivä järjestetään vähintään kerran vuodessa ja siellä käsitellään työmuotojen ajankohtaisia ja erityisesti yhteistyön kannalta merkityksellisiä asioita, joilla lisätään ymmärrystä toisen työstä.

Varhaiskasvatussyksiköiden johtajien ja lastensuojelu- sekä perhetyötä tekevien sosiaalityöntekijöiden maaliskuun 2011 yhteistyöpäivässä, hallinnonalojen ajankohtaisten asioiden jakamisen ohella, päivän keskeinen tavoite oli saada myös sosiaalityön näkemys yhteistyöstä varhaiskasvatuksen kanssa. Menetelmänä oli ryhmätyö, jossa sovellettiin Hiltusen (2002:1-7) suomentamaa Edward De Bonon kehittämää "Six thinking Hats" eli kuuden hatun menetelmää, ajattelun ja keskustelun välineenä. De Bonon mukaan ihmisten ajattelun suurin pulma on ajattelun sekavuus, kun yritetään tehdä liikaa kerralla. Mietintämyssyn avulla pyritään keskittymään yhteen asiaan kerrallaan ja erottamaan toisistaan tunteet, informaatio, logiikka, toiveet ja luovuus.

De Bonon menetelmässä on kuusi väriä, kuusi hattua, jotka ohjaavat keskittymistä. Valkoinen väri kuvaa faktoihin keskittymistä, tosiasioita ilman tulkintaa tai johdattelua. Punainen taas tuo tunnepitoisen näkökulman asioihin; kaikenlaiset tunteet ovat sallittuja ja musta negatiivisen näkökulman; miksi jotain ei voisi tehdä. Keltainen hattu kuvastaa loogista optimismia ja tulevaisuuden näkökulmaa, vihreä taas luovuutta, uusia ideoita ja ehdotuksia. Sininen väri viileänä taivaan värinä on kaiken yläpuolella ja kuvaa näin kontrollia ja ajatusten organisointia, sitä mitä aiheesta tulee ajatella. (Hiltunen 2002:1-7.)

Menetelmää sovellettiin ryhmätyöhön aloittamalla neljällä värillä, valkoisella, punaisella, keltaisella ja vihreällä. Ryhmätyöhön lähdettiin avoimin mielin. Yhteistyöpäivään osallistujat jaettiin neljään sekaryhmään ja ensimmäisen värin ääressä kukin ryhmä teki pisimpään töitä, lähtien sen jälkeen kiertämään ja tarkastelemaan asioita muiden värin näkökulmasta. Ryhmien kierrettyä kaikki värit, tehtiin uusi kierros, jolloin aiheista nostettiin esille tärkeimmät kehittämistä vaativat asiat, jonka jälkeen kokoonnuttiin yhdessä pohtimaan sinisen värin äärelle, mitä aiheesta tulisi ajatella.

Ryhmätöiden koonnista esitellään tässä muutamia esimerkkejä. Kokonaisuudessaan koonti on liitteessä 1. Faktatietojen löytymisen havaittiin jäävän osittain muistin varaan ja oletuksen tasolle. Esimerkiksi totena tuotu tieto lastensuojelutarpeen kartoituspyyntölomakkeen vaikeasta löydettävyydestä herätti vilkasta keskustelua. Ne, jotka tiesivät missä lomake on, pitivät sen löytymistä helppona ja itsestään selvänä. Oppimispäiväkirjassani pohdin myöhemmin keskustelun asenneilmapiiriä ja lähinnä niiden kokemusta, jotka lomaketta eivät olleet löytäneet. Salliko ilmapiri tietämättömyyden myöntämisen vai jäikö tietämättömyytensä myöntäneille osaamaton olo?

Faktatietona kirjattiin myös se, miten varhaiskasvatuksesta tulee tilastollisesti laskettuna liian vähän lastensuojeluilmoituksia. Myöhemmin kuitenkin todettiin, että pelkkä ilmoitusten lukumäärä ei kerro varhaiskasvatuksesta tulleiden ilmoitusten määrää suhteessa kaikkiin ilmoituksiin. Asian tarkentaminen rajattiin tästä kehittämistyöstä pois, mutta se huomioidaan oppaan lopputyöstön yhteydessä. Faktana sen sijaan voitiin todeta henkilöstön vaihtuvuus erityisesti lastensuojelussa heti yhteistyöpäivän alussa, koska lastensuojelun työntekijöistä lähes puolet oli uusia.

Avoimesta lähtötilanteesta huolimatta ryhmätöiden äärellä käytiin välillä kiivastakin keskustelua erilaisista näkemyksistä. Punaisen hatun tunteet ilmenevät luottamuksena/ epäluottamuksena, pettymyksenä, huolena, pelkona, turhautumisena, avuttomuutena. Keltaisen hatun visioissa yhteisten toimintatapojen kautta työn nähdään muuttuvan tehokkaammaksi, ja vihreän hatun uusina ideoina ehdotettiin lasten ja nuorten palvelujen yhdistämistä ja kriisiapuun matalan kynnyksen palvelua. Keskustelun jälkeen siniselle paperille kirjattiin yhteisiä sopimuksia toimintatapojen kehittämisestä.

Kehittämistyötä varten ryhmätöistä yhdisteltiin ensin samansisältöisiä asioita. Esimerkiksi punaisen hatun tunteisiin liittyvät asiat ovat pitkälti vuorovaikutukseen liittyviä ja fakta-asiat osaamisen ja koulutukseen liittyviä. Yhdistelyn jälkeen muodostui neljä teemaa, joiden alle ryhmätyön tulokset oli luontevaa koota. Teemoittain asioiden nähtiin kuuluvan

- ylemmän tason strategiseen johtamiseen
- oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen
- vuorovaikutuskulttuuriin
- asioiden kuntoon saattamiseen.

Ylemmän tason strategiseen johtamiseen kuuluu esimerkiksi resurssien lisääminen tai palvelujen yhdistäminen, jota yhteistyöpäivässä olevat osastopäälliköt voivat toimivaltansa puitteissa viedä keskusteluun ja tarkasteluun virastotasolla. Osa asioista, kuten yhteystietojen päivittäminen taas on kuntoon saatettavissa oleva asia.

Engeströmin mallin mukaisesti kehittämistyölle on ominaista yhteinen kehittäminen ja oppiminen vuoropuhelun avulla, mutta myös erilaisten näkökulmien jopa törmääminen ja väittely. Päiväkirjamerkintänä maaliskuun 2011 yhteispäivästä on kokemus lievistä hämmennyksen oloista, johtuen yksittäisistä vahvoista näkemyseroista yhteistyössä. Toisaalta myös uskottiin ja luotettiin vahvasti yhteistyön kehittämisen mahdollisuuksiin. Yhteiskehittelyssä elettiin, ei umpikujassa, mutta tietynlaisessa pysähdyksen tilassa huhtikuusta 2011 lokakuulle 2011, jolloin aloitettiin marraskuun 2011 yhteistyöpäivän suunnittelu.

6.1.2 Uuden toimintatavan etsimistä

Ekspansiivisen oppimisen kehällä siirryttiin syklin kolmanteen, uuden toimintatavan etsimisen vaiheeseen, kun sovittiin seuraava yhteistyöpäivä ja sen valmisteleva palaveri. Ennen valmistelevaa palaveria tarkennettiin vielä, mihin maaliskuussa jäätiin. Maaliskuun 2011 yhteistyöpäivässä sovittu toimintatapa yhteistyön kehittämisen aloittamisesta tarkoittaa faktatietoihin perustuen ensinnäkin sekä varhaiskasvatuksen että lastensuojelun asiantuntijoille lastensuojelutarpeen selvitysprosessin etenemisen avaamista. Toiseksi, tarvitaan ammatillisen vuorovaikutuskulttuurin tietoista kehittämistä, tukemaan palautteen antamista avoimesti ja rehellisesti. Myös asiakkaan sitouttaminen häntä itseään koskevaan prosessiin, omiin asioihin vaikuttamiseen, edellyttää toimivaa vuorovaikutuskulttuuria asiakkaan kanssa.

Marraskuun 2011 yhteistyöpäivää valmisteltiin pienellä ryhmällä lokakuun alussa. Valmistelua aloitettaessa kehittämistarpeista tärkeimpänä pidettiin lastensuojelutarpeen selvitysprosessin avaamista ja tarkistamista, jotta molemmilla tahoilla tiedetään, millä perusteella ja mitä perheen asioita seurataan, miten niitä seurataan ja arvioidaan, kuka seuraa ja arvioi ja kenen vastuulla prosessi missäkin vaiheessa on. Valmistelun edetessä päivän sisältö kehkeytyi useamman prosessin avaamiseen ja kuvaamiseen ryhmätöiden avulla. Vuorovaikutustaitojen kehittämisen nähtiin tässä vaiheessa kuuluvan hallintokuntien oman osaamisen kehittämiseen sekä kehityskeskusteluissa että työn suorituksen arvioinnissa (Keravan henkilöstökäsikirja 2012:70).

Maaliskuussa esiin tullut lastensuojelun työntekijöiden vaihtuvuus todettiin konkreettisesti jälleen marraskuun yhteistyöpäivän alussa. Kevään yhteistyöpäivässä mukana olleista vain muutama oli enää Keravalla töissä, määräaikaisten työsuhteiden päätyttyä tai työntekijöiden hakeutuessa muualle töihin. Myönteisenä asiana vaihtuvuuteen liittyen kuultiin nykyisten työntekijöiden pysyvyydestä. Päivä toimi näin myös tutustumispäivänä ja nimille saatiin kasvoja. Vuorovaikutuskulttuuriin liittyen voidaan todeta ilmiö, että aamulla oli helpompi mennä istumaan tutun työtoverin viereen kuin ennestään tuntemattoman viereen. Tutummaksi tulon jälkeen tilanne oli toinen.

Yhteinen päivä aloitettiin koulutuksella, jonka aiheena oli "Lapsi ja vanhempien alkoholinäyttö". Asiaa lähestyttiin varhaiskasvatuksen työntekijöille laaditun oppaan

mukaisen aineiston pohjalta. Oppaan toinen kirjoittaja, Annika Taitto, johdatteli pohti-
maan suomalaista alkoholikulttuuria kasvun ympäristönä, vanhempien alkoholinkäyttöä
lapsen kokemana ja sitä, miten tunnistamme vanhempien alkoholinkäytöstä kärsivän
lapsen, hänen selviytymiskeinojaan ja selviytymisen tukemista. Saimme myös eväitä
siihen, miten käsitellä vanhemman alkoholinkäyttöä lapsen kanssa sekä suhtautumises-
sa vanhempiin ja yhteistyöhön heidän kanssaan. Lopuksi käsiteltiin henkilökunnan
toimintakäytäntöjä lasten auttamisessa. (Itäpuisto - Taitto 2010.)

Yhteisen päivän ryhmätyöaiheina oli seuraavien prosessien kuvaaminen:

- Lastensuojellisen huolen herääminen varhaiskasvatuksessa
- Lastensuojelutarpeen selvityspyyntö
- Lastensuojeluilmoitus
- Lastensuojelun asiakkuuden alkaminen
- Avohuollon sijoitus, kiireellinen sijoitus ja huostaanotto
- Ei asiakkuutta selvityksen perusteella.

Yhteistyöpäivässä ryhmätöiden pohjalta avattujen prosessien esittelyn ja niiden yhtei-
sen käsittelyn voidaan katsoa vastanneen maaliskuussa 2011 ryhmätöissä kirjattuihin
kehittämistarpeisiin kuten perehdytykseen, kasvottumiseen, osittain valta- ja vastuuky-
symyksiin, tietoon samanlaisista perusteista huoleen puuttumisessa ja tietoisuuteen
vanhemmuuden tukemisesta, jos lapsi ei ole lastensuojelun asiakas. Lisäksi prosessien
yhteisen käsittelyn voidaan katsoa edistävän ryhmätöissä tunteisiin ja vuorovaikutuk-
seen liittyvien asioiden kehittymistä. Yhteisen koulutuksen ja yhteistyöpäivän uskottiin
voimistaneen yhteistä työnäkyä ja toimintatapoja, jotka puolestaan tehostavat työtä.

Osallistujilla oli erilaisia näkemyksiä siitä, mikä on olennaista toisen toimialan tarvitse-
maa tietoa, jota voi lain puitteissa luovuttaa, mihin tarvitaan lupa ja mihin ei.
Ratkaisuna tähän ristiriitaan nähtiin lastensuojeluilmoitusta seuraavan palaverin pitä-
minen päiväkodilla, jossa olisivat mukana niin perhe, lastensuojelun työntekijät kuin
varhaiskasvatuksenkin työntekijä ja johtaja. Tällaisesta palaverista, jossa kaikki osa-
puolet olisivat osallisia tiedon saamisessa ja tuottamisessa, oli joitakin hyviä
kokemuksia.

Ryhmätöistä koottiin myös luonnos oppaaksi Lastensuojelun ja Varhaiskasvatuksen
yhteistyöhön, mutta opas on edelleen luonnosvaiheessa ja sen valmistelu jatkuu kesä-
kuussa 2012. Oppaan laadinnassa tarvitaan vielä käsitteiden tarkempaa avaamista ja

lisäksi prosesseja koskevien roolien, vastuiden ja toimintatapoja koskevien tekstien tarkistamista ja hiomista.

6.1.3 Pieniä askelia kohti toiminnan muutosta

Yhteiskehittelyssä ollaan siirtymässä toimintatapojen muutosvaiheeseen. Keskustelun varhaiskasvatustyössä heräävästä lastensuojelullisesta huolesta voidaan katsoa lisäävän sekä varhaiskasvatuksen että lastensuojelun yhteistä ymmärrystä perusteille, milloin varhaiskasvatuksen oma tuki riittää, milloin haetaan tukea yhteistyötahoilta kuten neuvola tai lapsipsykologi, ja siihen milloin on puututtava ja tehtävä jotakin. Vanhemmilla on ensisijainen vastuu lapsista, ja heidän hyvinvoinnistaan ja tämänkin päivän perheiden toimintatavat esimerkiksi kasvatuksen suhteen voivat olla hyvin erilaisia, mihin viittaa myös luvussa 2.2. mainittu Hoikkalan (1993) tutkimus.

Keravalla varhaiskasvatuksen olemassa olevia arjen keinoja auttaa perhettä ovat kolmiportaisessa tuen mallissa olevat yleisen tuen keinot:

- kasvatuskumppanuus
- suora huolen puheeksi ottaminen
- päivähoitopaikan arjen rytmi ja kasvatustoiminta
- varhaiskasvatuksen monimuotoiset työmenetelmät kuten pienryhmätoiminta
- yhteistyö varhaiskasvatuksen muiden asiantuntijoiden kanssa (varhaiskasvatuksen erityisopettaja ja perhetyöntekijä)
- yhteistyö muiden tahojen kanssa (lastenneuvola, perheneuvola, muut).

Varhaiskasvatustyön kasvatuskumppanuuteen kuuluu lapsen hoitosuhteen alkamiseen liittyvä kasvattajien käymä aloituskeskustelu vanhempien kanssa, varhaiskasvatustyöryhmän johtajan tekemä varhaiskasvatussopimus uuden perheen kanssa sekä jokaiselle lapselle tehtävä oma, yksilöllinen varhaiskasvatussuunnitelma, vasu. Johtajan ja vanhempien tehdessä varhaiskasvatussopimusta yhtenä sopimukseen liittyvänä asiana vanhemmille kerrotaan Keravan varhaiskasvatuksen yhteistyökumppaneista ja toimintatavoista kumppaneiden kanssa. Marraskuun 2011 yhteistyöpäivässä lastensuojelun kanssa sovittiin entistä tietoisemmasta tavasta kertoa esimerkiksi nollatoleranssista alkoholinkäytössä, kun lapsi haetaan päivähoidosta kotiin.

Päätös siitä, milloin puututaan perheen yksityisyyteen, ei aina ole yksiselitteinen. Vaikka tässä työssä kehitetään lastensuojelun ja varhaiskasvatuksen yhteistyötä,

kehittämistehtävässä huolen puheeksi otto menetelmänä (Eriksson - Arnkil: 2007) on rajattu tietoisesti pois, koska työn lähtöoletus on varhaiskasvatustyön näkeminen ennaltaehkäisevänä työnä, ei huoliin puuttumisena. Samalla perusteella työstä rajattiin pois siinä pitkään mukana olleet lastensuojelun ja varhaiskasvatuksen yhteistyöpäivässä pohditut huoleen oikeuttavat tunnusmerkit.

Yhteistyöpäivän ryhmätyö puuttumisen kriteereistä ja keskustelu siitä vahvisti Kaukoluodon (2010:64–68) näkemystä perheiden kanssa käytävien keskustelujen ja sopimusten merkityksestä. Aloitus- ja vasukeskusteluissa sekä varhaiskasvatussopimusta tehdessä perheille tuodaan tiettäväksi, miten heidän toivotaan oma-aloitteisesti kertovan kasvattajille olennaiset, lapsen olemiseen mahdollisesti vaikuttavat muutokset, jotta vältetään turhilta arvailuilta. Yhteisesti on myös hyvä tiedostaa tilanteet, kun huoli johtaa lastensuojeluilmoituksen tekoon, että lastensuojelun työntekijät, avatun prosessin perusteella tietävät, mitä perheen kanssa on tehty varhaiskasvatustyössä ennen lastensuojelutarpeen selvityspyyntöä tai lastensuojeluilmoituksen tekoa.

Yhteenvedona varhaiskasvatuksen ja lastensuojelun yhteistyön kehittämisestä voidaan todeta, että syklin ensimmäisessä vaiheessa yhteistyön kehittämiseen oli tarpeesta lähtevä yhteinen tahtotila, jolloin se sitoutti molemmat tahot yhteiseen työhön. Sitoutumisesta yhteiseen kehittämiseen kertoo sekin, että työntekijävaihdoista huolimatta molempiin yhteistyöpäiviin osallistuivat kaikki ne töissä olevat, joiden olikin määrä osallistua. Ensimmäisen yhteistyöpäivän ryhmätöistä saatiin arvokasta materiaalia yhteiskehittelyn aineistoksi, vuoropuhelu toimintatapojen kehittämiseen oli avattu. Syklin toinen vaihe, jossa oltiin pysähtyneisyyden tilassa, ajoittui loppukeväästä syksyyn, varhaiskasvatuksen kesäkauden, lomien ja toimintakauden vaihtumisen aikaan. Lastensuojelussa kesän aikana tapahtui runsasta työntekijöiden vaihtumista.

Yhteiskehittelyn kolmannessa vaiheessa, uusia toimintatapoja etsittäessä yhteinen koulutus johdatteli erinomaisesti iltapäivän ryhmätöihin. Ennaltaehkäisevän työn näkökulmasta tarkasteltuna varhaiskasvatuksen ja lastensuojelun yhteisten prosessien avaaminen niin, että tiedetään kummankin tahon käyttämät keskeiset käsitteet ja tunnetaan myös toisen työn sisältöä, on yhteistyön kehittämisen lähtökohta. Se lisää sekä ymmärrystä että luottamusta, jolla taas on merkitystä vuorovaikutuskulttuuriin ja yhteistyöhön.

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli kuvata yhteisen kehittelyn syklisiä vaiheita, niitä pieniä askelia, joita on otettu yhteistyön kehittämisen suuntaan, vahvistettu osaamista ja opittu myös uutta. Koko prosessin tavoitteena on saada yhteiset toimintatavat vastaamaan uuden, vuonna 2008 voimaan tulleen lastensuojelulain henkeä. Käytännön vakiinnuttaminen on vielä kesken ja yhteistyön kehittäminen jatkuu omana prosessinaan yhteisen oppaan työstämisellä kesäkuussa 2012. Lopullisena tavoitteena on vahvistaa osaamista sekä erillisten että yhteisten koulutusten kautta sekä saada vuoro-vaikutuskulttuuri ja prosessit toimimaan niin, että lastensuojelun työntekijöiden ei tarvitse turhautuneena todeta, "miksi ne eivät ole ottaneet aiemmin yhteyttä". Samoin tavoitteena on, että varhaiskasvatuksen työntekijät tietävät, miten perheen kanssa edetään sen jälkeen kun lastensuojeluilmoitus on tehty, ja että päivähoitossa jatkavasta lapsesta saadaan päivähoiton tarvitsema olennainen, lapsen liittyvä tieto.

6.2 Vanhemmat osallisiksi varhaiskasvatustyöhön

Ennaltaehkäisevään työotteeseen perehtyminen vei työyhteisömme osallisuusteemaan pintaa syvemmälle, ja toisessa kehittämistehtävässä kuvataan Engeströmin (2004:61) ekspansiivisen oppimisen mallia hyödyntäen kuvion 9 mukaisesti niitä keskeisimpiä kohtia kehittämistyössä, jotka ovat laajentaneet sekä henkilöstön että johtajan ajattelua ja ymmärrystä kohti osallistavampaa ja yhteisöllisempää kasvatuskumppanuutta.



Kuvio 9. Osallistavan vanhempainillan kehittäminen Engeströmin (2004) ekspansiivisen oppimismallin mukaan.

Kuten varhaiskasvatus- ja lastensuojelutyön yhteiskehittely, myös yksikkötasolla tapahtuva työn yhteiskehittely on vaiheittainen ja aikaa vievää prosessi. Merkittävää tässä prosessissa ennaltaehkäisevän varhaiskasvatustyön näkökulmasta on se, miten työn yhteiskehittely laajeni yhden perinteisen vanhempainillan analyysistä tiedon hankkimiseen, vertaisoppimiseen ja uudenlaisen, osallistavamman toimintatavan kehittelyyn korvaamaan perinteisiä informatiivisia vanhempainiltoja.

Luvussa 6.2.1 kuvataan ensin päiväkodin perinteisiksi katsottavia yhteismuotoja, ja sen jälkeen kehittämistyössä edetään syklisen kehittämismallin mukaisesti.

6.2.1 Päiväkodin ja vanhempien yhteistyömuotoja

Lastensuojelulain 417/2007 ohella varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2005:31–32) painotetaan vanhempien kasvatusvastuuta ja -oikeutta. Vasun perusteissa korostetaan myös vanhempien osallisuutta lapsensa ja yksikön varhaiskasvatussuunnitelman ja toiminnan suunnittelun laadintaan sekä niiden arviointiin. Lisäksi vasun perusteisiin on kirjattu varhaiskasvatuksen henkilöstön vastuu sisällyttää perhekohtainen kasvatuskumppanuus luontevaksi osaksi varhaiskasvatusta yhdessä muiden vanhempien kanssa, tavoitteena edistää vanhempien keskinäisiä yhteistyömuotoja ja tapoja.

Päiväkodissamme kasvatuskumppanuutta toteutetaan perheiden kanssa käytävillä perhekohtaisilla aloitus- ja vasukeskusteluilla, yhteisillä vanhempainilloilla, päivittäisillä kohtaamisilla sekä päiväkodin juhlien ja eri tapahtumien muodossa, joiden kaikkien voidaan katsoa olevan päiväkodin perinteisiä yhteistyömuotoja. Vuosien varrella on kokeiltu erilaisia tempauksia ja tapahtumia yhdessä vanhempainyhdistyksen kanssa, mutta päiväkodin vanhempainyhdistystoiminnan jäädessä muutaman aktiivisen vanhemman harteille se hiipuu vähin äänin.

Johtajan rooli vanhempien kanssa tehtävässä suorassa yhteistyössä, nykyisen kaltaisessa useamman päiväkodin johtajuudessa, kulminoituu pitkälti lapsen hoidon aloituksen yhteydessä tehtävään varhaiskasvatussopimukseen, hoitomaksuun liittyviin asioihin, satunnaisiin arjen kohtaamisiin tai erikseen sovittuihin palavereihin. Toisia vanhempia tapaa useamman kerran viikossa, vaikkapa ryhmien aamukierroksen yhteydessä, toisia vanhempia vain silloin tällöin esimerkiksi päiväkodin juhlissa tai muissa

tapahtumissa. Vanhemmat ovat kuitenkin tietoisia johtajan saavutettavuudesta sähköpostin ja puhelimen välityksellä ja tiedustelevat usein myös ryhmistä, milloin johtaja on paikalla.

Varhaiskasvatustyön ollessa ryhmätyötä ja yhteistyötä siinä korostuu Halttusenkin (2009:135–136) tutkimuksessaan tekemä havainto, miten erilaisissa vuorovaikutustilanteissa tarvitaan kykyä kertoa omasta työstä, niin että toinen ymmärtää sen, ja toisaalta kuulijan kyky kuulla näkemättä ja kokematta tilannetta samanaikaisesti. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi aamuvuoron kasvattajan kertomat ryhmän kuulumiset iltavuorolaiselle tai ryhmien kertomat kuulumiset johtajalle, samoin kuin päivittäin vanhemmille kerrottavat kuulumiset lapsen päivän sujumisesta.

6.2.2 Perinteinen vanhempainilta ei vastaa tarpeeseen

Päiväkodin yhteisen ja ryhmien omien varhaiskasvatussuunnitelmien hahmottelu aloitetaan henkilöstön yhteisessä kehittämis- ja suunnittelupäivässä edellisen toimintakauden arvioinnin ja varhaiskasvatuksen painopistealueiden pohjalta. Varhaiskasvatussuunnitelmatyössä hyödynnetään vanhempien asiakastytyväisyyskyselyssä antamaa palautetta, vasukeskusteluja sekä päiväkodin vanhempainiltoja, jotta vanhempien näkemykset tulisivat esille riittävän monipuolisesti.

Vanhempainiltojen tavoitteena on ollut sekä tiedon jakaminen vanhemmille että tiedon saaminen vanhemmilta. Päiväkodissamme on toteutettu vanhempainiltoja vuosien varrella niiden muodon ja sisällön vaihdellessa. Illat on aloitettu joko koko talon yhteisillä asioilla, jonka jälkeen vanhemmat ovat siirtyneet omiin ryhmiin, tai vaihtoehtoisesti on pidetty ryhmien omia vanhempainiltoja. Yhteisen aloituksen tarpeellisuutta on perusteltu sillä, että vanhemmat lukevat jaettuun tiedotteeseen vähänlaisesti ja jaettu tiedote on yksipuolinen, eikä se rohkaise vuorovaikutteiseen keskusteluun. Illan yhteinen aloitus antaa vanhemmille myös mahdollisuuden ottaa kantaa, kysyä ja tarkentaa asioita. Yksi näkökulma yhteisen aloituksen tarpeellisuudelle on lisäksi henkilökunnan kasvottuminen, koska viiden ryhmän päiväkodissa aamun ensimmäiset tulijat ottaa vastaan aamupäivystäjä ja iltapäivällä viimeiset lapset lähtevät kotiin iltapäivystäjän lähettämänä, ja päivystäjä on vuorotellen eri ryhmistä.

Toimikauden 2010–2011 vanhempainilta pidettiin syyskuun alussa ja siihen osallistuivat kaikki ryhmät. Illan muodoksi oli sovittu yhteinen aloitus ja sen jälkeen ryhmiin jakautuminen. Vanhempien vähäinen osallistuminen tuotti kuitenkin pettymyksen ja harmistumisen. Henkilökuntaa oli paikalla lähes yhtä paljon kuin vanhempia ja yhdessä ryhmässä vanhempia ei ollut alkuun ollenkaan, koska päiväkodissamme on perheitä joiden kaksi tai kolme lasta ovat vanhempien toiveesta eri ryhmissä.

Paikalla olleet vanhemmat saivat laatu-aikaa ja sillä oli oma merkityksensä, mutta varhaiskasvatussuunnitelmaan kaivatut vanhempien näkemykset jäivät kovin harvojen vanhempien varaan. Johtajana tarkastelin asiaa myös resurssien käytön näkökulmasta, koska iltaan käytettiin 18 työntekijän kahden tunnin työaika, mikä tarkoittaa lähes yhden työntekijän viikkotyöaika. Olimme päätyneet ekspansiivisen oppimismallin ensimmäiseen vaiheeseen, vahvaan tunteeseen, että jotakin on tehtävä seuraavalla kerralla toisin.

6.2.3 Toimintatavan analyysi – itsearviointia

Syklin toisessa vaiheessa, itsearvioinnin ja analyysin vaiheessa, olimme heti seuraavana päivänä, kun vanhempainillan herättämiä ajatuksia jaettiin päiväkodin viikkopalaverissa. Lyhyen keskustelun jälkeen totesimme, että suuntaus vanhempien osallistumiseen on ollut hieman laskeva viimeisten vuosien aikana. Emme vain olleet osanneet reagoida tähän signaaliin. Ilman vanhempainillan tarkempaa itsearviointia näkemyksemme oli, että vanhempainiltojen toimintakonseptia on muutettava. Oppimispäiväkirjani mukaan olin viikkopalaverin jälkeisenä viikonloppuna pohtinut Engeströmin (2004:61) ekspansiivisen oppimisen mallia arvioinnin ja kehittämisen tueksi.

Toimintatapamme analysointia vanhempainilloista jatkettiin sekä päiväkodin palaverissa että ryhmien palavereissa. Pohtiessamme syitä vanhempien vähäiseen osallistumiseen haimme ensimmäisenä syytä omasta tiedottamisesta. Olimmeko ilmoittaneet asiasta liian myöhään, vai oliko tiedotus hävinnyt toimikauden alun muuhun tiedon tulvaan? Arviomme mukaan illasta kuitenkin tiedotettiin riittävän ajoissa sekä kotiin jaettavalla tiedotteella että ovi-ilmoituksilla ja lisäksi muistuteltiin suusanallisesti. Sähköposti- tai tekstiviestitiedotusta emme ole juurikaan käyttäneet, joten sen osuutta emme arvioi-

neet, vaikka joku totesikin, että "olisiko pitänyt laittaa vanhemmille vielä päivällä muistutustekstiviesti".

Kyselimme arvioinnissamme myös päällekkäisyyden mahdollisuutta, esimerkiksi koulun vanhempainillan tai jonkin muun tapahtuman kanssa, mutta saamamme tiedon mukaan lähikouluilla ei ollut samaan aikaan vanhempainiltaa tai muuta tapahtumaa. Tavoittemme on etukäteen tarkistaa lähikoulujen vanhempainiltojen ajat. Päiväkotimme lasten tullessa laajalta alueelta päällekkäisyyksiä ei voi kokonaan välttää.

Oppimispäiväkirjaan olin kirjannut, miten henkilökunta oli valmistautunut iltaan huolella sekä valmiina kertomaan ryhmänsä toiminnasta että kuulemaan herkällä korvalla vanhempien ajatuksia ja näkemyksiä. Illassa toiminnasta kertominen tapahtui tietenkin eri tavalla, kun paikalla oli yksi vanhempi sen sijaan että heitä olisi ollut kymmenen tai kaksikymmentä. Vanhempainillassa syntyi toki hedelmällisiä keskusteluja ja pienessä joukossa ajatusten esiin tuominen oli turvallisempaa. Olimme kuitenkin sen tosiasian edessä, että nykyisen muotoiset vanhempainillat eivät houkuta vanhempia, vievät henkilökunnan työtunteja kohtuuttoman paljon suhteessa saatuun hyötyyn ja aiheuttavat näin turhautumista sekä henkilökunnassa että paikalle tulleissa vanhemmissa.

Itsearvioinnissa päädyimme siihen, että

- kysymme muiden päiväkotien kokemuksia vanhempainilloista
- johtajana syvennyn opiskeluihini liittyen osallisuusteemaan
- ja näin edellisen tehtävän kautta perehdymme syvällisemmin Orientaation lähteillä -hankkeen osallistavuuteen.

Aikataulullisesti kokemusten kyselyä sovittiin tehtävän syyskauden 2010 aikana, johtajan osallisuusteeman syventyminen kevätkaudella 2011 ja Orientaation lähteillä -hanke taas etenisi rinnalla oman aikataulunsa mukaisesti.

6.2.4 Tiedon hankintaa ja vertaisoppimista

Yhteiskehittelyn kolmannessa vaiheessa haettiin tietoa ja hyviä käytänteitä toisenlaisen toimintatavan löytämiseksi. Kokemustietoa lähipäiväkodeista sain syyskauden 2010 aikana, kun alueen johtajien tapaamisessa esitin kysymyksen vanhempainilloista. Keskustelussa ilmeni samansuuntaisia kokemuksia muissakin päiväkodeissa. Tosin yhteen

alueemme päiväkodeista, joka toimii alkuopetuksen kanssa samoissa tiloissa, on sen perustamisesta lähtien kuulunut vahvasti vanhempien ja asukasyhdistyksen osallisuus. Vahva osallisuus mahdollistuu sillä, että päiväkodin ja alkuopetuksen lapset tulevat lähialueelta ja näin alueen asukkaiden aktiivinen mukana olo tuo toimintaan oman arvonsa. Yhdessä päiväkodissa taas oli aiempien vuosien heikkoon signaaliin reagoitu jo syksyn 2010 vanhempainillassa muuttamalla se non-stop -tyyppiseksi, enemmän osallistavaksi iltapäiväksi, mikä oli selkeästi lisännyt vanhempien osallistumista.

Johtajan opiskeluun liittyvät sekä systemaattisen tiedonhaun tehtävä että benchmarking-tehtävä, liitettiin osallisuusteemaan ja työn tulokset käsiteltiin yhdessä henkilöstön kanssa, osana pedagogisia kahvihetkiä, sillä kevätkauden 2011 päiväkodin pedagogiset kahvihetket – päiväkotimme osaamisen ja pulmien jakamisen paikka – keskitettiin osallisuusteemaan. Pedagogiset kahvihetket toteutettiin jaetun johtajuuden hengessä, vetovastuun ollessa alueellisen pienryhmän erityisopettajalla ja varajohtajalla, joskin johtajana olin mukana sisällön suunnittelussa ja myös materiaalin tuottamisessa. Kevään 2011 kooste pedagogisista kahvihetkistä on liitteessä 2.

Systemaattisen tiedonhaun kysymyksenä oli, *"miten varhaiskasvatuksessa mahdollistetaan ja varmistetaan lapsen osallisuus hänen etunsa turvaamiseksi tehtävässä työssä?"*. Tehtävänä oli tutkittuun tietoon perustuvista, systemaattisella tiedonhauella etsityistä ja analysoiduista artikkeleista löytää vastaus esitettyyn kysymykseen. Vastauksena kysymykseen ja tehtävän johtopäätöksenä todettiin, että päiväkodin vanhoista rutiineista luopuminen, aikuisten ja lasten vastavuoroisuus sekä lapsen tarpeiden huomioiminen mahdollistavat lapsen osallisuuden varhaiskasvatuksen arjessa. Voidessaan tehdä valintoja lapsi pääsee vaikuttamaan ja oppii olemaan osallinen oman elämänsä arjessa. Systemaattisen tiedonhaun kymmensivuisesta tehtäväraportista vain artikkelikatsaus ja johtopäätökset ovat liitteessä 3.

Orientaation lähteellä -hankkeen havainnoinnin ja itsearviointin perusteella osallisuuden painottuvassa toiminnassa on kehittämistä kaikissa Keski-Uudenmaan hankekuntien 225 päiväkotiryhmässä, ja tämä oli lähtökohtana opiskeluun liittyvässä benchmarking-tehtävässä. Hyvän käytänteen tehtävässä perehdyttiin lasten osallisuuden lisäämiseen ja lapsilähtöiseen toimintatapaan sekä toiminnan havainnointiin, mikä

hyödytti sekä lasten tarpeita vastaavan toimintaympäristön rakentamista että vanhempien kanssa tehtävää yhteistyötä. Benchmarking-tehtävän raportti on liitteenä 4.

6.2.5 Toisin tekemisen kokemuksia ja kokeilua

Kehittämistyössä on hyvä huomata myös olemassa olevat vahvuudet ja hyödyntää niitä. Toimintatapojen muuttamisvaiheeseen eli syklin neljänteen vaiheeseen ajoittui yksikkötason EFQM-itsearviointi keväällä 2011. Vahvuuksina nähtiin päiväkodin kumppanuuksien olevan laajat ja toiminnan asiakaslähtöistä. Osallisuuden näkökulmasta tarkasteltuna kirjattiin osallisuutta vahvistavina toimintamuotoina esimerkiksi aktiivinen osallistumisen perheiden kanssa yhdessä Nuoren Suomen ideoimaan keväiseen pihatapahtumaan. Olemme päätyneet kahtena keväänä korvaamaan perinteisen kevätjuhlan tällä perheitä kokoavalla pihatapahtumalla, joka kannustaa ja innostaa perheitä yhteiseen toimintaan perheenä, henkilöstön kanssa ja muiden perheiden kanssa.

Vahvuutena näemme myös toimintatapamme kutsua maaliskuun puolivälissä isovanhemmat mukaan lastenlastensa yhteen päiväkotiaamupäivään. Isovanhempien aamupäivän suunnittelu ja valmistelu aloitetaan jo tammikuulla vanhempien informoinnilla asiasta sekä kutsujen laatimisella ja lähettämällä. Ryhmissä on voitu myös leipoa jotain tarjottavaa tai valmistella pientä ohjelmaa, mutta keskeisintä aamupäivässä on isovanhempien osallistuminen toimintaan yhdessä lasten kanssa pelaamalla, leikkimällä, lukemalla. Huomionarvoista on ollut myös isovanhempien keskinäinen vuorovaikutus ja päiväkoti kohtaamisen paikkana pitkienkin matkojen takaa tuleville isovanhemmille tai jollekin muulle lapselle tärkeälle läheiselle.

Vuorovaikutuskulttuurin merkitys painottuu vapaamuotoisemmassakin vanhempien tai isovanhempien kanssa tehtävässä yhteistyössä. Olemme tiedostaneet kasvattajien vastuun kannatella vuorovaikutusta, mennä rohkeasti puhelemaan niiden perheiden kanssa, jotka näyttävät olevan yksin tai syrjässä ja näin rohkaisemaan heitä yhteisöllisyyteen, tutustumaan toinen toisiinsa. On hyvä tunnustella, kuulostella ja tunnistaa perheiden tunnetiloja. Tavoitteena vapaamuotoisissakin tapaamisissa on lämmin, avoin ja luottamuksellinen, kaikille hyvää tahtova ilmapiiri.

Syyskauden 2010 lopussa ja kevätkaudella 2011 kerätyn kokemus- ja tutkimustiedon perusteella syksyn 2011 vanhempainilloille hahmottui malli työyhteisömme suunnittelu-päivässä elokuussa 2011. Ilta päätettiin korvata ryhmäkohtaisilla vanhempien iltapäivillä, ja sen keskiöön tulisi konkreettinen ja monipuolinen lapsen päiväkotipäivän sisällön esiin tuominen vanhemmille. Kasvattajien toiveena oli, että johtajana olisin talossa paikalla, mutta en kovin pitkiä aikoja ryhmissä, jotta vanhempien ajatukset eivät suuntautuisi esimerkiksi päivähoitomaksuihin tai muihin hallintoon liittyviin asioihin.

Vanhempien iltapäivät toteutuivat syyskuun alkupuolella. Vanhemmat saivat kutsun iltapäivään lapsensa ryhmästä; kutsun mukaan vanhemmat voivat osallistua iltapäivään heille sopivan ajan puitteissa klo 15–17 välillä. Henkilökunnan työvuorot suunniteltiin niin, että ryhmän kaikilla kasvattajilla oli mahdollisuus olla paikalla ainakin klo 16.30 saakka. Ovatko lapset sisällä vai ulkona, sitä pohdittiin ja sovittiin, että lapset voivat olla joko pihalla tai tulla yhdessä vanhempien mukana sisälle. Syyskuun alkuun mennessä ryhmissä olisi jo ehditty puuhata monenlaisia leikkejä ja töitä, joiden kautta niin kasvattajat kuin lapsetkin voivat kertoa konkreettisia asioita toiminnan sisällöstä vanhemmille. Toimintaan tutustumisen lisäksi vanhemmilta pyydettiin ideoita ja näkemyksiä ryhmän alustavasti hahmotteleman varhaiskasvatussuunnitelman laadintaan.

Vanhempainillan korvaaminen vapaamuotoisemmalla vanhempien iltapäivällä sai jokaisen lapsen vanhemman osallistumaan iltapäivään edes pieneksi hetkeksi, joten 100%:n osallistumistavoite saavutettiin. Ajatuksia ja ideoita toiminnan suunnitteluun vanhemmat saivat kirjata yksin tai yhdessä toisten vanhempien kanssa ryhmissä oleville aiheille. Iltapäivän jälkeen osa ryhmistä jätti ideariihen tuotokset esille, jotta vanhempien oli vielä mahdollista täydentää niitä. Kakkien ryhmien toiveina olivat lähimetsään tehtävät pienet eväsretket. Yhden ryhmän vanhempien toiveina olivat metsäretkien lisäksi kevätkaudella pääsiäisen huomioiminen, retki kotieläintilalle, isovanhempien päivä, sadutus, nurin-kurin-päivä, äitienpäivälahja. Päiväkodissamme toimivan alueellisen pienryhmän vanhemmat olivat tiivistäneet toiveensa kuvaan, jossa oli hymyilevä aurinko. Monet vanhemmat kokivat toiminnan olevan aiempien vuosien perusteella sellaista, että heillä ei ollut siihen enää mitään lisättävää tai toiveita.

Yhteenvedona vanhempien osallisuutta lisäävän toimintatavan kehittämistyöstä voidaan ilolla todeta, että yhteiskehittelyn kolme ensimmäistä vaihetta olivat paljon pohdintaa tuovia, antoisia vaiheita. Vanhempien jaloilla äänestäminen, vanhempainiltaan tulematta jättäminen, sai työyhteisöme pysähtymään, arvioimaan perinteistä toimintatapaamme ja etsimään vaihtoehtoisia toimintatapoja. Osallisuusteemaan syventyminen, vertaisoppiminen ja hyvien käytänteiden omaksuminen ovat tuoneet uutta tietoa ja vahvistaneet niin henkilöstön kuin johtajankin osaamista. Arjessa työtä kehittämällä, etsien, kokeillen ja yhdessä oppien olemme kulkeneet hyvän matkaa osallisuuden lisäämisen polulla. Syyskauden pedagogisten kahvihetkien tuotoksena alueellisen pienryhmän erityisopettaja ja kasvattajat ovat yhteistyössä kehittäen laatineet lomakkeen lapsen leikin havainnointiin.

Ryhmiä laatimissa varhaiskasvatussuunnitelmissa vanhempien osallisuus ilmenee yleisellä tasolla vanhempien kuulemisena, avoimena, rehellisenä, toista kunnioittavana yhteistyönä, mutta ryhmävasuissa ei ole vielä konkreettista mainintaa siitä miten vanhempien tuomiin ehdotuksiin vastataan. Vanhempien päivittäisiä kohtaamistilanteita pidetään merkityksellisinä, ja niissä niin kuuleminen kuin toista kunnioittava yhteistyö tuki eletään todeksi. Puheen tasolla vanhempien näkemyksiä ja toiveita ryhmien toiminnalle tuodaan aika ajoin esille esimerkiksi päiväkodin yhteisissä viikkopalaverissa. Käytännön työssä ryhmien toimintaa suunnitellaan enemmän lapsia kuunnellen, minkä henkilöstö tuo toiminnasta kertoessaan esille. Realiteettia on myös se, että kaikkiin lasten tai vanhempien toiveisiin ei ole mahdollista eikä tarpeenkaan vastata.

Kehittelyn neljännen vaiheen kokemuksemme toisin tekemisestä olivat innostavia, ja arvioimme mukaan niin ryhmät kuin vanhemmatkin olivat tyytyväisiä ryhmäkohtaisiin iltapäiviin. Kaikkien vanhempien edes piipahtaminen ryhmässä kertoo iltapäivän onnistumisesta ja toisella tavalla tekemisen tarpeellisuudesta. Osa vanhemmista oli varannut koko iltapäivän ryhmässä olemiseen. Suurin osa lapsista tuli pihalta vanhemman mukana ryhmään, kertomaan tekemisistään sekä näyttämään ja esittelemään leikkejään. Jälkikäteen ajatus siitä, että edes harkitsimme lapsen jäämistä pihalle vanhemman ryhmässä ollessa, nolotti itseämme. Kukapa omasta olostaan tai toiminnastaan on parempi kertomaan kuin lapsi itse. Vanhemman ja kasvattajan väliselle kahdenkeskiselle keskustelulle on sitten oma paikkansa.

Erilaista toimintatapaa ei voi kutsua vielä vakiintuneeksi, koska sitä on kokeiltu vasta kerran, mutta paluuta perinteisiin vanhempainiltoihin emme tule tekemään. Ryhmät tekevät kokonaisvaltaisen itsearviointin toimintavuodesta kesäkuun alkuun mennessä, jolloin pidetään seuraavan toimintakauden suunnittelupäivä, ja arvioinnin yhtenä osa-alueena on kasvatuskumppanuus, yhteistyö vanhempien kanssa. Syyskauden 2012 alussa tulemme kysymään myös vanhempien näkemystä ja ideoita yhteistyön kehittämiseen sekä vanhempainiltoapäivän rakenteeseen. Esimerkiksi sosiaalinen media on yhteydenpidossa muoto, jota emme ole juurikaan käyttäneet, koska perheitä kohdataan päivittäin, mutta yhteistyömuotojen muuttuminen tuonee sosiaalisen median yhdeksi kasvatuskumppanuuteen kuuluvaksi toimintatavaksi.

6.3 Johtajan rooli kehittämistyössä ja muutoksessa

Mikä on sitten johtajan rooli muutoksessa ja kehittämistyössä? Halttunen (2009:113, 135–136) pitää tutkimustulosten mukaan huolestuttavana sitä, että työntekijät vain harvoin mainitsivat johtajan työtehtävänä yksikköihin suuntautuvan kehittämistyön. Tutkimustulos sai tarkastelemaan, mitä oman organisaatiomme toimintatapoihin on kirjattu johtajan roolista, vallasta ja vastuusta kehittämistyössä.

Kasvatus- ja opetustoimen toimintasäännön 3. luvun 6§ mukaan "Varhaiskasvatusosaston tehtävänä on tuottaa ja kehittää päivähoitolain mukaisia varhaiskasvatuspalveluita, perusopetuslain mukaisia esiopetuspalveluita sekä koululaisten aamu- ja iltapäivätoimintaa paikallisiin oloihin sopivalla tavalla." Toimintasäännön tähän kohtaan on tulossa muutos, koska koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan johtaminen siirtyy elokuusta 2012 osaksi rehtorien työtä.

Toimintasäännön 3. luvun 8§:n mukaan varhaiskasvatusyksikön johtajan tehtävää ja ratkaisuvalltaa määriteltäessä on ensimmäisenä asiana kirjattu yksikön johtaminen, yksikön pedagogiikan kehittämisestä ja henkilöstöpolitiikan toteuttamisesta vastaaminen. Yksikön johtamista taas säätelevät lakien ja asetusten lisäksi varhaiskasvatusta koskevat ohjeistukset sekä kaupungin, viraston ja osaston strategiset tavoitteet. Kera-valaisen toimintatavan mukaan johtajat ovat aktiivisesti mukana varhaiskasvatus- ja esiopetuspalvelujen kehittämisessä.

Aikataulullisesti varhaiskasvatustyöyksikön johtajan roolia yksikkönsä kehittämistyössä ohjaa oman viraston ja osaston toimintasuunnitelma ja mittariaikataulu, jotka taas kytkeytyvät kaupungin yhteiseen vuosikelloon. Yksikkökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma puolestaan ohjaa yksikön kehittämistyötä. Yksikön kehittämistyöhön ja johtajan vastuulle kuuluvia asioita ovat esimerkiksi:

- päiväkotikohtainen suunnittelupäivä 1 x ja arviointi-/kehittämispäivä 2 x toimikaudessa
- viime käden vastuu päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelmasta
- ryhmäkohtaiset tavoitekeskustelut ryhmävasujen valmistuttua syys-lokakuussa
- ryhmäkohtaiset kehityskeskustelut tammi-helmikuussa
- henkilökohtaiset, lyhyet kehityskeskustelut helmi-huhtikuussa
- henkilökohtaisen osaamisen arvioinnin tekeminen henkilöstöstä.

Luvussa 3.5.2. esitettyyn Halttusen (2009:113, 135–136) tutkimukseen viitaten voidaan todeta, että useamman päiväkodin muodostaessa varhaiskasvatustyöyksikön johtajan rooli kehittämistyössä on väistämättä erilainen kuin jos johtaja olisi joka päivä yksikössä läsnä, näkemässä ja kokemassa asioita yhtä aikaa henkilöstön kanssa. Toisaalta, kuten esimerkiksi Kinon (2011) mainitsee, valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma on aktivoanut kuntien ja yksiköiden varhaiskasvatuksen suunnittelu- ja kehittämistyötä, jolloin kehittäminen on sisäänrakennettuna päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelmassa.

Ojala (2009:27) katsoo varhaiskasvatuksen kehittämistyötä tehtävän arjessa. Johtamisoppien ja myös kertyneen arkikokemuksen mukaan johtajan yksi tehtävä on pitää huolta, että kehittämistyölle on olemassa rakenteet, vaikka varsinaisen kehittämisen tekevätkin ihmiset. Arjessa tapahtuva kehittäminen toteutuu päiväkodin yhteistä ja ryhmäkohtaisia varhaiskasvatussuunnitelmia todeksi eläen, reflektiivisellä työotteella ja yhdessä oppien. Oman haasteensa arjen keskellä tehtävälle kehittämistyölle tuo kuitenkin Vennisen (2009:37) sanoittama päiväkotihenkilöstön yhteisen ajan puute. Ryhmien omat kerran viikossa olevat, noin tunnin mittaiset palaverit mahdollistavat, haasteesta huolimatta, työn merkityksen ääreen pysähtymisen, yhteisen suunnittelun, arvioinnin ja kehittämisen.

Arjen työssä johtajan rooli varhaiskasvatustyössä on perustehtävän mahdollistaminen, lapsen kokonaisvaltaisen kasvun ja hyvinvoinnin edistäminen. Kehittämistehtävässä varhaiskasvatuksen ja lastensuojelun yhteistyön kehittäminen tai uudenlaisen toimintamallin löytäminen korvaamaan päiväkodin perinteisiä vanhempainiltoja tulivat

itsearvioinnin kautta, osana normaalia arviointityötä. Lastensuojelun kanssa tehtävä yhteiskehittely on johtajien osastotasolla tekemää kehittämistyötä, jonka tulokset toimivien prosessien ja yhteistyökäytänteiden muodossa tulevat aikanaan näkymään yksikötasolla, vaikuttaen sitä kautta perheiden arkeen.

Vanhempien kanssa tehtävän yhteistyön kehittäminen taas tapahtuu yksikötasolla ja toisin toimimisen vaikutus oli välittömästi havaittavissa, mutta toisaalta, miten pitkälle osallistamisen vaikutus kantaa, sitä emme varhaiskasvatustyön puitteissa edes välttämättä näe. Päiväkodin vuosikellon mukaisesti kävin johtajana jokaisen ryhmän kanssa toimikautta koskevan tavoitekeskustelun ryhmien varhaiskasvatussuunnitelmien laadinnan jälkeen. Keskustelun yhtenä teemana oli päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelman painopiste lisätä lasten ja vanhempien osallisuutta toiminnan suunnittelussa. Tavoitekeskusteluissa nähtiin vanhempien iltapäivän toteutuksen vastaavaan sekä vanhempien että henkilöstön tarpeeseen paremmin kuin perinteisen, informatiivisen vanhempainillan. Syksyyn 2011 ajoittui päiväkodin toiminnassa niin monia muutoksia, että muutosten hallinnan voidaan katsoa olleen tavoitekeskusteluissa osallisuusteemaa enemmän puheena.

Varhaiskasvatuksen kehittämistyön sanotaan tapahtuvan arjessa. Tämän perusteella johtajan roolista varhaiskasvatuksen kehittämistyössä voitaneen tiivistäen, Halttusta (2009:132–133) ja Nivalaa (2010:212) soveltaen todeta, että johtajan tulee voida olla riittävän lähellä yksiköidensä arkea, jotta hän voi pysähtyä tarkastelemaan yhdessä ryhmien ja työyhteisöjensä kanssa, rohkeasti ja ennakkoluulottomasti, olemassa olevia toimintatapoja ja etsimään vaihtoehtoisia, luovia ratkaisuja.

7 Kehittämistyön arviointia

Yhteiskunnalliset muutokset vaikuttavat lainsäädäntöön, palvelujärjestelmiin, kansalaisten tarpeisiin ja tarpeita tyydyttävien palvelujen muuttumiseen ja kehittämiseen. Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin kahden kehittämistehtävän kautta varhaiskasvatustyöhön, osaamisen vahvistamiseen ja johtajan rooliin kehittämistyössä vaikuttaneita muutoksia. Työn lopuksi arvioidaan miten valitut menetelmät palvelivat kehittämistehtävää, kehittämistehtävästä saatuja hyötyjä sekä teemoja, joiden kehittämistä arjessa on syytä jatkaa.

Toimintaympäristön muutoksissa toimintatutkimuksellinen lähestymistapa perustui toiminnan kehittämiseen tutkimuksen avulla ja tiedon hankkimiseen toiminnan kehittämisellä, tuoden näin lisäarvon organisaation ja työyhteisön olemassa olevaan arviointi- ja kehittämistyöhön, kuten EFQM- itsearviointi. Kehittämistehtävän hahmottuksessa käytetty Robsonin (2001:123) kuvaama arviointiasetelman viitekehys mallitti kehittämistehtävää, auttaen kysymysten kohdentamisessa, jäsentäen kehittämistyön osatekijöitä kuten käytettävää kehittämistyön teoriaa ja menetelmää. Työn kohdentuminen ja jäsentyminen taas rajasivat triangulaation menetelmin kerättävää aineistoa.

Kehittämisen menetelmänä käytetty Engeströmin (2004:9, 60–61) malli toiminnan teoriasta työtoimintojen tutkimiseen ja ekspansiivisen oppimisen syklinen malli puolestaan soveltuivat luontevasti arjessa tehtävään pienin askelin etenevään kehittämistyöhön, jota esimerkiksi yksikötason varhaiskasvatussuunnitelmaprosessi edustaa, virasto- ja osastotason mittariaikatauluineen. Yhteiskehittelyn malli antoi opinnäytetyön tekijälle mahdollisuuden olla oman roolinsa mukaisesti osallisena kehittämistyössä osasto- ja yksikötasolla. Vaiheittain etenevän kehittämistyön tekeminen on inhimillistä, sillä se sallii tehtyjen valintojen uudelleen tarkastelun ja kohdentamisen.

Kehittämistyö on päättymätön prosessi, kuten Hirsjärvi ym. (2010:14) toteavat, ja se on myös monien valintojen tekemistä. Tämän kehittämistyön yksi valinta oli varhaiskasvatustyön tarkastelu ennaltaehkäisevän työn näkökulmasta. Rajanveto ennaltaehkäisevän työn ja puuttumisen välillä todettiin haastavaksi. Toinen valinta oli yhteistyökumppanuuden rajaaminen koskemaan vain lastensuojelun kanssa tehtävää kehittämistyötä, vaikka aivan yhtä tärkeitä yhteistyökumppaneita ovat neuvolatyö ja muu moniammatillinen yhteistyö. Kolmas valinta oli tarkastella ennaltaehkäisevää työtä myös yksikötasolla, perehtymällä osallisuusteemaan, kasvatuskumppanuuteen ja vanhempien kanssa tehtävään yhteistyöhön.

Varhaiskasvatuksen ja lastensuojelun toimintatapojen kehittämistä olisi tehty kytkemättä sitä tähän opinnäytetyöhön, samoin kuin olisi kehitelty päiväkodin vanhempainiltojen toteuttamista, molempia omana irrallisena kehittämistyönä. Kehittämistehtävän yhtenä hyötynä voidaankin pitää sitä, miten toimintatutkimuksellinen lähestymistapa yhdisti nämä alkujaan erilliset, sykliset kehittämistyöt toisiinsa. Kehittämistöiden vaiheittainen, rinnakkainen eteneminen; lastensuojelulain velvoite vanhemman vastuusta ja toisaalta

viranomaisen puuttumisveloitteesta, sai tarkastelemaan kasvatuskumppanuutta, yhteistyötä vanhempien kanssa, ennaltaehkäisevänä ja suojaavana rakenteena. Yhteinen kehittämistyö on yhdessä oppimista, johon jokainen saa tuoda osaamisensa ja kokemuksensa.

Kehittämistehtävän loppuvaiheessa yksikötasolla saimme vielä oivalluksen syy - seuraus suhteesta yhteistyössä vanhempien kanssa. Oivalsimme, että kasvattajien käymät aloituskeskustelut, lapsen riittävän pitkä tutustumisvaihe ja johtajan kanssa tehtävä varhaiskasvatussopimus tuovat kaiken sen informaation perheille, jota aiempina vuosina on käsitelty perinteisissä, informatiivisissa vanhempainilloissa. Omien toimintatapojemme muuttuminen oli vaikuttanut laajemmin kuin olimme ymmärtäneet tai osanneet ennakoita.

Opinnäytetyön johdannossa todettiin varhaiskasvatustyössä tarvittavan entistä tietoisempaa ennaltaehkäisevää työtettä, jotta perheiden elämään puuttumista vaativat tilanteet vähenisivät. Kaukoluoto (2011:68) näkee tutkimustuloksiinsa pohjautuen tarvetta hoito- ja kasvatussopimustyyppisen vuoropuhelun kehittämiseen vanhempien ja kasvattajien välillä ja myös sen vaatiman ajan huomioimista varhaiskasvatustyössä. Teeman käsittely on avattu Keravalla johtajakokouksessa toukokuussa 2012 ja sitä on pohdittu myös opinnäytetyön tekijän yksikötason palavereissa kevään 2012 aikana.

Kehittämistyö, miten esimerkiksi varhaiskasvatussopimusten tekemiseen, aloituskeskusteluihin ja lasten hoitosuhteen alkamiseen liittyvä tutustumisvaihe saadaan näkyväksi mittareihin, työstetään seuraavan toimikauden aikana varhaiskasvatuksen osastotasolla. Tutkitun tiedon hyödyntäminen mittarina tulee täydentämään talouden, tehokkuuden, tuottavuuden ja vaikuttavuuden mittareita.

Yhtenä työkaluna sopimusten tekemiseen ja samalla ennaltaehkäisevän työtteen kehittämiseen tulemme tämän kehittämistehtävän seurauksena ja rohkaisemina ottamaan käyttöön unohduksissa olleen, sivulla 21 mainitun vanhemmuuden roolikartan. Sen käytöstä varhaiskasvatussopimuksen teon ja aloituskeskustelun yhteydessä tämän työn tekijä kerää kokemuksia kahdesta johtamastaan päiväkodista syyskauden 2012 aikana. Tämän opinnäytetyön pohjalta laadittiin myös Keravan varhaiskasvattajille

artikkeli, joka kohdentuu ennaltaehkäisevään varhaiskasvatustyöhön ja vanhemmuuden roolikartan käytön mahdollisuuksiin.

Pienin askelin etenevässä kehittämistyössä varhaiskasvatustyöryhmän johtajan yhtenä roolina, ennaltaehkäisevän työotteen vahvistamisessa, voidaan pitää keskustelun avaamista vanhemmuuden roolikartan äärellä. Pohtimalla yhdessä perheiden kanssa vanhemmuuden rooleja sekä puuttumisen ja välittämisen herkkää rajaa, johtaja pääsee lähemmäksi yksiköidensä varhaiskasvatustyön arkea, kasvattajien ja vanhempien välistä vuorovaikutusta, kasvatuskumppanuutta. Vanhemmuuden ja varhaiskasvatuksen vastuun teemojen ääneen sanomisen ja yhteisen pohdinnan uskotaan tukevan myöhemmin käytäviä lapsen vasukeskusteluja ja pitkällä aikavälillä kasvatuskumppanuutta.

Toimintatutkimuksellisen lähestymistavan tavoin ennaltaehkäisevä työote on enemmän kuin metodi. Se on tietoinen asenne ja suhtautumistapa kasvatuskumppanuuteen ja vanhempien kanssa tehtävään yhteistyöhön, johon tänä päivänä tarvitaan paremmin niin vanhempien kuin varhaiskasvatuksenkin tarpeisiin vastaavia erilaisia ja vaihtoehtoisia toimintamuotoja. Vahvistamalla osallisuutta vahvistetaan varhaiskasvatustyön ennaltaehkäisevää työotetta ja edistetään lapsen tarpeesta lähtevän kasvun ja hyvinvoinnin tukemista.

Julkisen organisaation toiminnassa tarvitaan eri rooleissa olevia virkamiehiä ja päättäjiä, jotka näkevät päätöksensä merkityksen lapsen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin turvaamisessa. Maaliskuussa 2012 ryhmien aamukierrosta tehdessäni kerroin työn alussa mainitulle Olli-pojalle muistaneeni hänen pienten puolen kokemustaan "täällä minun on hyvä olla". Olli, joka on kasvamisen ja muutosten myötä siirtynyt päiväkodisamme kolmanteen ryhmään, totesi silmiin katsoen, "täälläkin minun on hyvä olla". Lämmin kiitos tämän pienen pojan ja kaikkien varhaiskasvatuksen piirissä olevien lasten hyvästä olostu kuuluu vastuullisten, välittävien vanhempien lisäksi lapsen arvokasta arkea ja osallisuutta vaaliville, läsnä oleville varhaiskasvattajille sekä lapsen edun turvaamisesta huolehtiville päätöksen tekijöille.

Lähteet

Aarnio, Helena - Enqvist, Jouni 2003. Sanojen merkityssisällöt. Diana-verkko-oppimisen malli. Verkkojulkaisu. <http://openetti.aokk.fi/diana/SanojenMerk.htm> Luettu 29.1.2011.

Aarnio, Helena - Enqvist, Jouni 2003. Dialogin luonnehdintaa. Diana-verkko-oppimisen malli. <http://openetti.aokk.fi/diana/DialogOsaamRake.htm> Luettu 29.1.2011.

Arajärvi, Pentti 2008a. Sosiaaliturvan tavoitteista. Teoksessa Arajärvi, Pentti - Särkelä, Riitta (toim.): Leipää ja lämpöä: näkökulmia sosiaaliturvan uudistamiseksi. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Helsinki.

Arajärvi, Pentti - Särkelä Riitta 2008. Sosiaaliturvan uudistamisen periaatteita. Sosiaaliturvan tavoitteista. Teoksessa Arajärvi, Pentti - Särkelä, Riitta (toim.): Leipää ja lämpöä: näkökulmia sosiaaliturvan uudistamiseksi. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Helsinki.

Arnkil, Tom Erik 2010. Avoin yhteistyö kulttuurina. Julkaisussa Mitä Kasteesta on kasvamassa? Lasten Kaste -seminaari 5.10.2010. Siltala, Elina - Paananen, Maija 23/2010. THL. Helsinki. Yliopistopaino. 9–10.

Asetus lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta 28.6.1994/556.

Bardy, Marjatta 2009. Hyvinvoinnin ulottuvuudet - perheen ja yhteiskunnan suhteissa. Teoksessa Lammi-Taskula, Johanna - Karvonen, Sakari - Ahlström, Salme (toim.): Lapsiperheiden hyvinvointi 2009. Terveys- ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki. Yliopistopaino. 226–242.

CAF 2006,yhteinen arviointimalli 2007. Valtiovarainministeriö. Helsinki.

Drucker, Peter F. 2008. Voittoa tuottamattoman organisaation johtaminen. Käytäntö ja periaatteet. Kankkunen Anna-Mari (suom.) Helsinki. Talentum.

Drucker, Peter F. 2002. Druckerin parhaat. Peter Druckerin keskeiset ajatukset -60 vuotta johtamistutkimusta ja -tietoa. Liljamo, Ritva (suom.) Helsinki. WSOY.

Drucker, Peter F. 2000. Johtamisen haasteet. Tillman, Maarit (suom.) Helsinki. WSOY.

Eduskunnan päätös lastensuojelulaista 13.4.2007/417. Voimaantulo 1.1.2008. Muutettu 12.2.2010/88. Muutettu 1.1.2012/

EFQM-malli 2010. Laatuokeskus.

Engeström, Yrjö 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere. Vastapaino.

Eräsaari, Leena 2007. New Public Management on julkisen sektorin vääryyksien isä. Artikkel. Verkkodokumentti. <http://www.leenaerasaari.fi/texts/vaaryys.pdf> Luettu 21.1.2012.

Esiopetuksen suunnitelman perusteet 2010. Määräykset ja ohjeet 2010:27. Opetushallitus. Helsinki. Juvenes print - Tampereen yliopistopaino Oy.

Gustafsson, Jukka 2011. Uusi varhaiskasvatuslaki hyväksytään tällä hallituskaudella. Tiedote. Verkkodokumentti.

http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2011/09/gustafsson_varhaiskasvatus.html?lang=fi Luettu 28.12.2011.

Halttunen, Leena 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Verkkojulkaisu.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22480/9789513937621.pdf?sequence=1> Luettu 20.9.2010.

Hallinnonalan laatuoliittiset suositukset 2000. Verkkodokumentti.

<http://pre20031103.stm.fi/suomi/tao/julkaisut/laatuoliittiset/hallinnonalan.htm> Luettu 21.1.2012.

Heikkinen, Hannu L.T. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. - Rovio, Esa - Syrjälä, Leena (toim.): Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki. Kansanvalistusseura. 16–37.

Helakorpi, Seppo 2005. Verkostot ja muuttuva asiantuntijuus. Verkkodokumentti. <http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/ak-maailma/kever.pdf> Luettu 26.7.2011.

Helakorpi, Seppo n.d. Osaamisen johtaminen. Verkkojulkaisu.

<http://openetti.aokk.hamk.fi/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/Kasvatus%20ja%20yhtkunta/Koulun%20johtaminen/osaamjohtam.pdf> Luettu 26.7.2011.

Hiltunen, Leena 2002: Edward De Bono. Six Thinking Hats (in Finnish)

Verkkodokumentti. <http://users.jyu.fi/~lrl/kurssit/virtopp2002/hats.html> Luettu 28.5.2011.

Hirsjärvi, Sirkka - Remes, Pirkko - Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. 15–16. painos. Helsinki. Tammi.

Hoikkala, Tommi 1993. Katoaako kasvatus, himmeneekö aikuisuus? Aikuistumisen puhe ja kulttuurimallit. Helsinki. Gaudeamus.

Holma, Tupu 2009. LapsiARVI-kriteerit -perusvaatimukset lastensuojelupalvelujen laadulle. Opas laadun arviointiin ja kehittämiseen. Verkkojulkaisu.

<http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p090204105230P.pdf> Luettu 19.3.2011.

Hujala, Eeva - Fonsén Elina 2009. Loppuraportti. Johtajuus ja varhaiskasvatuksen laatu -projekti. Tampereen yliopisto. Raportti tekijän hallussa.

Hujala, Eeva - Heikka, Johanna - Halttunen, Leena 2011. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Hujala, Eeva - Turja Leena (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä. PS-kustannus. 287–299.

Hujala, Eeva - Parrila, Sanna - Lindberg, Päivi - Nivala, Veijo - Tauriainen, Leena - Vartiainen, Pirkko 1999. Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa. Oulu. Oulun Yliopistopaino.

Huotari, Päivi 2009. Strategisen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Tampereen yliopisto. Verkkodokumentti. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7596-2.pdf>

Hätönen, Heljä 2003. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus - osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki. Educa-Instituutti Oy.

Isoherranen, Kaarina 2008. Yhteistyön uusi haaste - moniammatillinen yhteistyö. Teoksessa Isoherranen, Kaarina - Rekola, Leena - Nurminen, Raija. Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki. WSOY oppimateriaalit. 26–48.

Itäpuisto, Maritta - Taitto, Annikka 2010. Lapsi ja vanhempien alkoholinkäyttö. Opas varhaiskasvatuksen työntekijöille. Helsinki. A- klinikasäätiö.

Jokinen, Kimmo - Saaristo, Kimmo 2002. Suomalainen yhteiskunta. Helsinki. WSOY oppimateriaalit.

Juuti, Pauli 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Jyrkiäinen, Anne 2007. Verkosto opettajien tukena. Tampere. Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

Järvinen, Pekka 2005. Ammattina esimies. 4.painos. Helsinki. WSOYpro.

Kaljunen, Leena 2011. Johtamisopit kuntaorganisaatiossa -diskursiivinen tutkimus sosiaali- ja terveystoimesta 1980 -luvulta 2000 -luvulle. Verkkodokumentti. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/67018/isbn%209789522650405.pdf?sequence=1>

Karvonen, Juha 2010. Laadunhallinta opetustoimessa ja varhaiskasvatuksessa. Kuntaliitto. <http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p20101213122904675.pdf> Luettu 21.1.2012.

Karvonen, Sakari - Moisio, Pasi - Simpura, Jussi 2009. Suomalaisten hyvinvointi ja elinolot 2000-luvulla. Teoksessa Lammi-Taskula, Johanna - Karvonen, Sakari - Ahlström, Salme (toim.): Lapsiperheiden hyvinvointi 2009. Terveystoimen- ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki. Yliopistopaino. 20–35.

Kaskela, Marja - Kekkonen, Marjatta 2006. Kasvatuskumppanuus kannattelee lasta - opas varhaiskasvatuksen kehittämiseen. Stakes. Oppaita 63. Helsinki. Gummerus kirjapaino Oy.

Kaukoluoto, Eeva 2010. Onko varhaisen tuen päiväkotikiinnitys mahdollinen? Tutkimus varhaiskasvatuksen yhteisöllisestä kehittämisestä. Helsinki. Yliopistopaino.

Kehittävän työntutkimuksen käsitteet n.d. Verkkodokumentti. http://www.muutoslaboratorio.fi/print_document.php?document=149 Luettu 11.9.2010.

Keravan Kasvatus- ja opetustoimen johtosääntö 2012.

Keravan Kasvatus- ja opetustoimen toimintasääntö 2012.

Keravan Kasvatus- ja opetusviraston toimintaohjelma 2009.

Keravan kaupungin hallintosääntö 2012.

Keravan kaupungin henkilöstökäsikirja 2012.

Keravan kaupungin strategia 2009–2012.

Keravan kaupungin valtuusto-ohjelma 2010–2012.

Keskinen, Soile 2007. Alaistaito, luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki. Kunnallisan kehittämissäätiö.

Kinos, Jarmo 2011. Varhaiskasvatuksen tulevaisuus. Luento varhaiskasvatuksen V johtajuusfoorumissa 2011. Turku.

Koivumäki, Jaakko 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampereen yliopisto. Verkkojulkaisu. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7314-2.pdf> Luettu 28.1.2011.

Kontio, Mari 2010. Moniammatillinen yhteistyö. TUKEVA -hanke. Verkkojulkaisu. www.ouka.fi/seutu/tukeva Luettu 28.10. 2010.

Kronqvist, Eeva-Liisa 2011. Varhaispedagogiikan kehityspsykologinen perusta. Teoksessa Hujala, Eeva - Turja Leena (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä. PS-kustannus. 13–30.

Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja, 2002. Helsinki. Suomen Kuntaliitto.

Kuntaosaaja 2012 työkirja:57. Opetusministeriö.

Laadunhallinta opetustoimessa ja varhaiskasvatuksessa 2010. Verkkojulkaisu. <http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p20101213122904675.pdf> Luettu 21.1.2012.

Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla -ilmiöstä tulkintaan. Helsinki. Suomen Laatu keskus.

Laine, Nina 2009. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan. Tampere. Taurus Media.

Laki lasten päivähoitosta 36/1973. Muutettu asetuksella 431/1986.

Laki perusopetuslain muuttamisesta 642/2010.

- Lapsi- ja nuorisopoliittinen kehittämisohjelma 2007–2011. Verkkojulkaisu.
http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Nuoriso/nuorisopoliittika/kehittaemiso-hjelma/liitteet/lapsi_ja_nuorisopolitiikan_kehittamisohjelma.pdf Luettu 28.10.2010.
- Lapsi- ja nuorisopoliittinen ohjelma 2011. Kerava.
- Lasten päivähoido 1986. Yleiskirje A 3/1984/ pe. Sosiaalhallitus. Helsinki. Valtion painatuskeskus.
- Lasten päivähoido 2010. Tilastoraportti 46/2011. Säkkinen, Salla - Kuoppala, Tuula. THL. Verkkojulkaisu. http://www.stakes.fi/tilastot/tilastotiedotteet/2011/Tr46_11.pdf
- Lasten päivähoidon hallinnonala kunnissa 2011.
<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/sosiaalipalvelut/lastenpaivahoito/ph-hallinto/Sivut/default.aspx> Luettu 10.9.2011.
- Lastensuojelun ehkäisevän työn toteuttaminen 2007. Sosiaaliportti. THL.
<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelunkasikirja/tyoprosessi/ehkaisevatyo/toteuttaminen/> Luettu 28.12.2010.
- Lastensuojelun käsikirja. 2008. http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelunkasikirja/tyoprosessi/ehkaisevatyo/varhaiskasvatus_ja_paivahoito/# Luettu 15.5.2011.
- Lastensuojelun käsikirja 2007. Sosiaaliportti. THL. Verkkojulkaisu.
<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/Lastensuojelunkasikirja/> Luettu 28.12.2010.
- Matkaopas uudistumisen tielle 2010. Puimala-menetelmä vertaisoppimisen vahvistamiseen ja kehittämistyön tulosten levittämiseen. Kuntaliiton verkkojulkaisu.
<http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p20100401084707778.pdf> Luettu 5.3.2011.
- Moniku-tilasto 2011. Monikulttuuristen lasten määrä Keravalla vuosina 2004–2011. Keravan varhaiskasvatus 2011.
- Myllyniemi, Rauni 2005. Sosiaalinen vuorovaikutus. Teoksessa Helkama, Klaus - Myllyniemi, Rauni - Liebkind, Karmela. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki. Edita. 211–227.
- Mäkelä, Aarne 2007a. Mitä rehtorit todella tekevät. Etnografinen tapaustutkimus johtamisesta ja rehtorin tehtävistä peruskoulussa.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13392/9789513929855.pdf?sequence=1> Luettu 28.3.2011.
- Mäkelä, Aarne 2007b. Nykyrehtori on yhteistyöverkostojen johtaja. Artikkel. Opettaja -lehti. 30.
- Niemelä, Pauli 2011. Luento sosiaalialan asiantuntijapäivillä. Helsinki 16.3.2011. Luentomoniste tekijän hallussa.

Niiranen, Vuokko - Seppänen-Järvelä, Riitta - Sinkkonen, Merja - Vartiainen, Pirkko 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.

Nivala, Veijo 1999. Päiväkodin johtajuus. Rovaniemi. Lapin yliopisto.

Nivala, Veijo 2010. Johtaminen tulevaisuudessa. Teoksessa Turja, Leena - Fonsen, Eilina (toim.): Suuntana laadukas varhaiskasvatus. Professori Eeva Hujalan matkassa. Suomen varhaiskasvatus ry. Tampere. Juvenes print.

Nonaka, Ikujiro - Konno, Noboru 1998. The Concept of Ba: Building a Foundation for Knowledge creation. Verkkodokumentti.
<http://km.camt.cmu.ac.th/mskm/952701/Extra%20materials/Nonaka%201998.pdf>
 Luettu 11.2.2012.

Nonaka, Ikujiro - Toyama, Ryoko - Konno, Noboru 2000. Seci, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long range Planning 2000. 5–34. Verkkodokumenttina tulostettu artikkeli 11.2.2012.

Ojala, Mikko 2009. Varhaiskasvatuksen käytännön kehittäminen reflektion avulla. Teoksessa Mäkitalo, Anna-Riitta - Ojala, Mikko - Venninen, Tuulikki - Vilpas, Birgitta (toim.): Löytöretkellä omaan työhön. Kehittämistä ja tutkimista päiväkodin arjessa. Helsingin yliopisto. Yliopistopaino. 37–44

Osaamisen johtaminen. Valtiovarainministeriö 2001
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinailaitos/4064/4065_fi.pdf Luettu 21.1.2012.

Oulasvirta, Leena 2007. Palvelujen laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Paasivaara, Leena - Suhonen, Marjo - Virtanen, Petri 2011. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Helsinki. Tietosanoma.

Pesonen, Jorma 2009. Peruskoulun johtaminen – aikansa ilmiö. Joensuu. Verkkojulkaisu. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-219-216-5/urn_isbn_978-952-219-216-5.pdf

Päiväkodin EFQM -itsearviointi 2011. Kerava.

Päiväkodin kehityskeskustelut 2011; 2012. Kerava.

Päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelmat 2011; 2012. Kerava.

Päiväkodin viikkopalaverimuistiot 2010; 2011; 2012. Kerava.

Pöysti, Tuomas 2005. Hyvä hallintotapa sekä strateginen ohjaus ja valvonta. Verkkojulkaisu.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/hyvahallintapuhe170805.pdf Luettu 2.7.2011.

- Raportti varhaiskasvatuksen laadun arvioinnista toimintavuodelta 2010–2011. Varhaiskasvatus 2011. Keravan Kasvatus- ja opetuslautakunta.
- Repo, Katja 2009. Lapsiperheiden arki. Näkökulmina raha, työ ja lastenhoito. Tampereen yliopisto. Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes print.
- Reikko, Kai - Salonen, Kari - Uusitalo Ilkka 2010. Puun ja kuoren välissä. Tampere. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31.
- Reunamo, Jyrki 2007. Tasapainoinen varhaiskasvatus. Helsinki. WSOY oppimateriaalit.
- Reunamo, Jyrki. Orientaation lähteillä -hanke 2009–2012. Helsingin yliopisto. Verkko-dokumentti.
<http://www.helsinki.fi/okl/tutkimus%20ja%20jatkokoulutus/varhaiskasvatus/tkhankkeet3.html>. Luettu 27.10.2011.
- Risikko, Paula 2010. Kaste jalkautuvan kehittämistyön airueena. Julkaisussa Mitä Kasteesta on kasvamassa? Lasten Kaste -seminaari 5.10.2010. Siltala, Elina - Paananen, Maija 23/2010. THL. Helsinki. Yliopistopaino. 5–6.
- Robson, Colin 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ropo, Arja - Eriksson, Marja - Sauer, Erika - Lehtimäki, Hanna - Keso, Heidi - Pietiläinen, Tarja - Koivunen, Niina 2005. Jaetun johtajuuden särvät. Helsinki. Talentum.
- Seeck, Hannele 2010. Innovaatiot syntyvät ihmisiä johtamalla. Haastattelu. Työ, Terveys ja Turvallisuus lehti 2/2010. 16–17.
- Seppänen-Järvelä, Riitta 4/2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. Stakes. Verkkojulkaisu. http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/2C41CB87-6134-4C94-8D1B-46CD906C3B33/0/Arviointiraportteja4_04.pdf Luettu 18.2.2012.
- Sipari, Salla 2008. Kuntouttava arki lapsen tueksi. Kasvatuksen ja kuntoutuksen yhteistoiminnan rakentuminen asiantuntijoiden keskustelussa. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto.
- Sitra 2010. Palveluevoluutioesitys. Verkkodokumentti.
http://www.tampere.fi/material/attachments/p/5yza5KNc0/Palveluevoluutio_kostiainen.pdf
- Suhonen, Eira - Kontu, Elina 2006. Moniammatillinen yhteistyö. Raportissa 14/2006 Pihlaja, Päivi - Kontu Elina 2006 (toim.): Arjen moninaisuutta. Erityisryhmät päiväkodissa. Helsinki. Stakes. 29–36.
- Suojele - Tue - Toimi -yhteistuumin lasten asialla 2012. Lastensuojelun Keskusliiton verkkopalvelu. http://www.lskl.fi/keskusliitto/mita_teenme/ehkaiseva_ty/suojele-tue-toimi/ Luettu 28.1.2012.
- Suominen, Kimmo - Karkulehto, Katriina - Sipponen, Jouni - Hämäläinen, Virpi. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Helsinki. WSOYpro.

Sydänmaanlakka, Pentti 2002. Älykäs organisaatio, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 4. painos. Helsinki. Talentum Media Oy.

Tiuraniemi, Juhani 1999. Reflektiivisen ammattikäytännön käsitteestä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja 1994. Verkkodokumentti.
<http://users.utu.fi/juhtiur/reflektio.htm> Luettu 17.3.2012.

Tiuraniemi, Juhani 2002. Reflektiivisyys asiantuntijan työssä. Teoksessa Niemi, P - Keskinen, E. Taiatavan toiminnan psykologia. Turku. Yliopistojulkaisu. Verkkoartikkeli.
<http://users.utu.fi/juhtiur/jakelu/Ammaref.pdf> Luettu 17.3.2012.

Toikko, Timo - Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere. Tampereen yliopistopaino.

Tuen kolmiportaisuuden opas 2010. Keravan varhaiskasvatus.

Työterveyslaitos n.d. Mitä on hyvä vuorovaikutus? Verkkosivusto.
http://www.ttl.fi/duunitalkoot/mina_4_0.html

Valtioneuvoston asetus neuvolatoiminnasta, koulu- ja opiskeluterveydenhuollosta sekä lasten ja nuorten ehkäisevästä suun terveydenhuollosta 380/2009.

Vanhemmuuden roolikartta® 1999. Varsinais-Suomen lastensuojelukuntayhtymä. Koulutusmateriaali 2002. Internet-versio 2008.
http://www.vslk.fi/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=17 Luettu 19.1.2011.

Varhaiskasvatuksen EFQM -itsearviointi 2010. Keravan varhaiskasvatus.

Varhaiskasvatuksen ja lastensuojelun yhteistyöpäivä 31.3.2011. Kerava varhaiskasvatus.

Varhaiskasvatus ja päivähoito. Sosiaaliportti. THL. http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelunkasikirja/tyoprosessi/ehkaisevatyo/varhaiskasvatus_ja_paivahoito/
 Luettu 28.12.2010.

Varhaiskasvatuksen V valtakunnallinen johtajuusfoorumi 13–14.4. 2011. Varhaiskasvatuksen erilaiset organisaatiomallit. Esitykset ja paneelikeskustelu.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005. Stakes. Oppaita 56. Helsinki.

Varhaiskasvatustutkimus ja varhaiskasvatuksen kansainvälinen kehitys Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:6. Helsinki. <http://www.stm.fi>

Varhaiskasvatuksen uudistamisen linjauksia. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009:28. Helsinki. Verkkojulkaisu.
http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-9933.pdf
 Luettu 5.9.2010.

Varhaiskasvatus vuoteen 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:72. Helsinki 2008.

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-4044.pdf&title=

Viitala, Riitta 2008. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu. Otava.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki. Talentum.

Venninen, Tuulikki 2009. Reflektiivinen lähestymistapa päiväkotien kehittämistyössä. Teoksessa Mäkitalo, Anna-Riitta - Ojala, Mikko- Venninen, Tuulikki - Vilpas, Birgitta (toim.): Löytöretkellä omaan työhön. Kehittämistä ja tutkimista päiväkodin arjessa. Helsingin yliopisto. Yliopistopaino. 37–44.

YK:n lapsen oikeuksien yleissopimus 60/1991.

Varhaiskasvatuksen ja lastensuojelun ryhmätyökoonti 30.3.2011

| |
|--|
| <p>Valkoinen: faktaa</p> <ul style="list-style-type: none"> * lastensuojelulain päivityskoulutusta tarvitaan * tilastollisesti laskettuna varhaiskasvatuksesta tulee liian vähän lastensuojeluilmoituksia * lastensuojelutarpeen kartoituspyyntö -lomake on vaikeasti löydettävissä * yhteystiedot puolin ja toisin eivät ole ajan tasalla * henkilöstön vaihtuvuus on suurta ja perehdytys vähäistä * epätietoisuus vastuista ja vallasta mm. tiedon vaihdossa ja koolle kutumisessa * ei ole samanlaista faktatietoa huoleen puuttumisesta * yhteistyöpalaverissa on hyvää tiedon vaihtoa ja siirtoa * lastensuojeluasiakkuus avoimuudessa on määräaikainen * erilaiset ohjelmat estävät asian seuraamisen ja varhaiskasvatus ei tiedä ilmoituksen teon jälkeen, mitä asialle on tehty tai mitä perheelle tapahtuu * mikäli päivähoido on ainut tukipalvelu (= peruspalvelu), lastensuojeluasiakkuus ei jatku * epätietoisuus vanhemmuuden tukemisesta, jos lapsi ei ole lastensuojelun asiakas |
| <p>Punainen: tunteet</p> <ul style="list-style-type: none"> * luottamus – epäluottamus; mitä perheelle tapahtuu, työntekijöiden vaihtuvuus * pettymys; kun lastensuojeluilmoitus on tehty ja mitään ei tapahdu * huoli sosiaalityöntekijöiden työn paljoudesta nostaa kynnyksen korkeaksi soittaa * pelottaa: jos olenkin väärässä * ristiriitainen tunne, kun lapsi laitetaan päiväkotiin, erotetaan perheestä * lasta ei saa unohtaa * turhautuminen, kun ei päiväkodista ole otettu aiemmin yhteyttä * epävarmuus yhteistyön vähyydestä * avuttomuus |
| <p>Keltainen: looginen optimismi, visio</p> <ul style="list-style-type: none"> * puututaan ajoissa, autetaan ajoissa * konsultaatiopuhelut rohkeammin käyttöön * kasvottuminen ja tutuksi tuleminen alueella (lastensuojelu ja varhaiskasvatus) * asiakkaat aktiivisesti mukaan * Lapsi- ja nuorisopolitiininen ohjelma kaikille toimialoille tiedoksi ja jakoon * alueelliset, moniammatilliset tapaamiset * parhaimmillaan yhteistyö toimii tosi hyvin * yhteinen koulutus ja yhteistyöpäivät lisäävät rohkeutta, yhteinen työnäky voimistuu ja se taas edesauttaa perheiden hyvinvoinnin kasvua * yhteisten toimintatapojen kautta työ on tehokkaampaa, aika ei mene "haahuiluun" * yhteiset asiakkaat – yhteiset palaverit, toimiva yhteistyö lisää yhteisiä työkaluja |
| <p>Vihreä: uudet ideat ja ehdotukset</p> <ul style="list-style-type: none"> * lasten ja nuorten palvelut yhteen * tiedostojen ja lomakkeiden selkeä sijainti * marssijärjestys huolen kanssa määriteltävä: erityisopettaja vai lastensuojelu * kriisiapuun matalan kynnyksen palvelua * tarvitaan perheneuvoja, palveluohjaaja, lisää resursseja ennaltaehkäisevään työhön * uusia menetelmiä ja niiden kehittämistä, kuten tulevaisuuden muistelu, ennakointidialogi ja verkosto- ja moniammatillisen työn ote * eroperheiden neuvonta ja ohjaus jo lastenneuvolasta |
| <p>Sininen: yhdessä sovittu toimintatapa, mistä lähdetään liikkeelle</p> <ul style="list-style-type: none"> * kun lastensuojelun työntekijä on esittänyt lapsen ohjaamista varhaiskasvatukseen määrääjäksi, tilannetta ja perheen asioiden etenemistä seurataan sekä arvioidaan yhdessä * jatko sovitaan yhdessä, annetaan palautetta * ollaan avoimia ja rehellisiä * pidetään sovituista tapaamisista kiinni * sitoutetaan asiakas aina mukaan tapaamisiin |

Pedagogiset kahvihetket kevät 2011

Kooste aiheesta: Lapsen osallisuus

- koimme tärkeänä sen, että lapsen sanattomat viestit tulkitaan oikein, ne huomioidaan ja niihin reagoidaan
- ollaan herkkänä lapsen erilaisille tunteille, keskustellaan tunteista ja havainnollistetaan erilaisia tunteita ja tunnetiloja, esim. ilmekorttien avulla
- alle 3-v. aktiivisuus voi ilmetä esim. lorupussileikissä, siten että lapset kiertävät vuoroitellen ja antavat toisen lapsen ottaa laulukortin/esineen pussista
- isommilla lapsilla lapsen osallisuus voi ilmetä hyvin eri tavoin, esim. yhteistoiminnan ideoinnissa
- kun lapsi valitsee tekemisen, hän on vastuussa sen loppuun saattamisesta ja mm. jälkien korjaamisesta
- todellinen luovuus vaatii tilan antamista ajallisesti ja asenteellisesti. Se on prosessi, joka jatkuu
- aikuinen mahdollistaa lapsen osallisuuden ja osallistumisen asteen, ne ovat lopulta pieniä mutta tärkeitä asioita lapsen elämässä
- tärkeitä on huomaaminen, oivaltaminen ja sanottaminen sekä hetkeen herääminen!
- paljon on kukin kokenut tehneensä, jotta on mahdollistanut lapsen osallisuuden toteutumisen.

Lapsen kuulemisen esteet Tuulikki Vennisen mukaan:

Lapsimäärä

- 96 % ei voi päättää, ei voi vaikuttaa
- 1 % ei voi päättää, mutta voi vaikuttaa
- 1,5 % voi vaikuttaa paljon, jopa päättää
- 1,5 % ei este lapsen kuulemiselle

Kiire

- 19,5 % ei voi päättää, ei voi vaikuttaa
- 37 % ei voi päättää, mutta voi vaikuttaa
- 41 % voi vaikuttaa paljon, jopa päättää
- 2,5 % ei este kuulemiselle

Tilat

- 56,5 % ei voi päättää, ei voi vaikuttaa
- 13 % ei voi päättää, mutta voi vaikuttaa
- 15 % voi vaikuttaa paljon, jopa päättää
- 15,5 % ei este lasten kuulemiselle

Aikuiskontaktien tarve

- 5,5 % ei voi päättää, ei voi vaikuttaa
- 12,5 % ei voi päättää, mutta voi vaikuttaa
- 56 % voi vaikuttaa paljon, jopa päättää
- 26 % ei este lasten kuulemiselle

Osallisuuden tasot Shierin mukaan:

- 1 osallisuuden taso:** Havainnoin ja kuuntelen lasta.
- 2 taso:** Varmistan, että lapsi saa ilmaista näkemyksensä ja mielipiteensä
- 3 taso:** Otan lasten ideat ja aloitteet huomioon ryhmän toiminnassa.
- 4 taso:** Lapset pääsevät vaikuttamaan ja päättämään ryhmän asioista.
- 5 taso:** Lapset opettelevat kantamaan valtaa ja vastuuta päätöksistään

Osallisuus EI ole

- Lasten anarkiaa (AIKUISELLA säilyy aina vastuu lapsesta ja tilanteista!)

- Jokainen saa tehdä mitä haluaa ja milloin haluaa (RYHMÄSSÄ toimitaan yhdessä ja otetaan kaikki huomioon!)
- Rutiineista luopumista (Mutta vaatii rutiinien jatkuvaa tarkastelua, arvioimista!)
- Samanlaisena näyttäytyvää (ryhmän rakenne - ikä, lkm, temperamentit, aikuiset jne. vaikuttavat)
- Samana pysyvää (Osallisuuden tavoitteita muovattava jatkuvasti lasten kehityksen ja oppimisen mukaan!)

Mitä osallisuus edellyttää aikuiselta?

- 1) Aikuinen olosuhteiden rakentajana
- 2) Aikuinen lapselta saatavan tiedon hankkijana, tallentajana ja omasta toiminnasta joustajana
- 3) Aikuinen lapsen kanssa toimijana
- 4) Aikuinen osallisuutta tukevien toimintatapojen kehittäjänä ja oman työnsä reflektioijana

Lapsen osallisuus ja varhaiskasvattaja:

Lasten osallisuus tai sen puute ilmenee kaikissa päiväkodin toiminnoissa. Aikuisilta osallisuuden mahdollistaminen vaatii keskittymistä neljään osallisuuden kulmakiveen.

Ensimmäiseksi olosuhteet ja ilmapiiri on luotava osallisuudelle myönteiseksi.

Toisena asiana on aikuisen kiinnostus kehittää osallisuutta tukevia toimintatapoja omassa työssään.

Kolmanneksi aikuiselta

vaaditaan ammattitaitoa kerätä lapsesta eri tavoin tietoa, jonka avulla aikuinen pääsee sisälle lapsen maailmaan.

Viimeinen osallisuuden kulmakivi on aikuisen

kyky hyödyntää lapsilta saatavaa tietoa ja rakentaa siitä yhteiselle suunnittelulle, toiminnalle ja arvioinnille toimiva pohja.

Näiden kulmakivien päälle rakentuu varhaiskasvatustoiminta, jossa lapsen oikeus osallisuuteen tulee todeksi.

KIITOS ANTOISISTA KESKUSTELUHETKISTÄ JA JATKETAAN SYKSYLLÄ SAMALLA TEEMALLA; SITÄ SYVENNELLEN.....

Systemaattisen tiedonhaun tehtävä

| Asia | Kohderyhmä | Menetelmä | Tulokset | Muuta |
|---|--|--------------------------------------|---|---|
| Lasten osallisuus pedagogisesta näkökulmasta | Suomalaiset ja saksalaiset lastentarhanopettajat | Teema-haastattelu | Suomessa pirstaleista, ikäperusteista ja aikuisten vahva kontrolli. Saksassa jäsentynyttä lapsilla tietoinen ja aktiivinen rooli. | Aikuisilla tulee olla aikaa kuunnella lasta ja sietää epävarmoja, ennakoimattomia tilanteita. |
| Lapsilähtöinen pedagogiikka | Etelä - Korealainen päiväkot | Havainnointi | Pienryhmätoimintaa, leikin äänet ja yhteinen riemu havaittavissa. Lapset valitsevat toiminnan. | Rikas ja hyvin organisoitu oppimisympäristö. Ryhmien välinen yhteistoiminta. |
| Lapset varhaiskasvatuksen sisällön tuottajina | Suomalainen päiväkotiryhmä | Havainnointi, haastattelu, arviointi | Lapsen oma näkemys toiminnastaan vaikuttaa oppimisen käsitteisiin. "Lapset oppivat asioita, joita he ovat olleet itse saamassa aikaan." | Miten aikuiset saavat kiinni lasten näkemysten muutosluonteesta. |

| Asia | Kohderyhmä | Menetelmät | Tulokset | Muuta |
|--|--|---|--|---|
| Aikuisten keskittyminen lapseen ja lasten vuorovaikutus suhteiden rakentuminen | Erityistä tukea tarvitsevan taaperon päiväkotiryhmään sopeutuminen | Monitapaustutkimus: seuranta, havainnointi ja tarinoiden käsittely tilastollisin menetelmin | Aikuisen herkkyydellä, läsnäololla ja tavalla olla lapsen kanssa voidaan vaikuttaa ennaltaehkäisevästi sosio- emotionaalisten haittojen syntyyn. | Sensitiivisyyteen ei tarvita rahaa tai lisäresursseja. Koulutuksella on kyllä merkitystä. |
| Lapset aloitteen tekijöinä | Pääkaupunki seudun päiväkodit | Nettikysely työntekijöille tiimeittäin. Kyselyn analysointi. | Pienten lasten oollisuuden tukeminen vaatii taitoa tulkita lasten ilmaisuja. | Aikuisten tarve keskinäiseen vuorovaikutukseen voi ohittaa lapsen tarpeet. |
| Työyhteisön työskentelyn tarkastelu | VKK – Metro hankkeen tutkimuspäivä kodit ja Italia | VKK – metro hankkeen tulosten ja Italialaisen Veja Veccin ajatusten vertailu. | Havainnoinnin ja keskustelun merkitys erilaisten tulkintojen ja lähestymistapojen ymmärtämisen lisääjänä tarkasteltaessa sekä lasten että työyhteisöjen toimintaa. | Kehittämistyön eteneminen pieniin askelin ja kunkin työyhteisön omaan tahtiin. |

Keskeiset tulokset ja hyödyt

- Lasten osallisuuden lisääminen heitä koskevan toiminnan suunnittelussa on mahdollista arjen päiväkotitoiminnassa, mikäli aikuiset ovat aidosti läsnä kuulemassa lasten puhetta ja tulkitsemassa ilmaisuja.
- Aikuisen tapa toimia vaikuttaa ennaltaehkäisevästi lasten sosio- emotionaalisten haittojen syntyyn.
- Lasten havainnointi, toiminnan dokumentointi ja keskustelut edistävät työyhteisöjen kehittämistyötä, kuten pienryhmätoimintaa ja oppimisympäristöjen rakentaminen lasten ehdoilla.
- Lasten havainnointi ja heidän oma näkemyksensä toiminnasta vaikuttavat myös oppimisen käsitteisiin.

Raportti vertaisoppimisesta

Päivikki Kahranaho 9.5.2011

Vertaisoppimisen mielenkiinto ja kehittämistarve kohdistui siihen, miten johtaa päiväkotimme pedagogista kehittämistä, havainnointia lasten osallisuutta lisäävän ja lapsilähtöisemmän toimintakulttuurin luomiseksi. Vertaisoppimisen tavoitteena ja intressinä oli saada lisäosaamista ja menetelmiä pedagogisen kehittämisen johtamiseen ja siirtää opittua hyvänä käytäntönä omaan päiväkotiiimme. Päiväkodissamme on menettelytapana pedagogiset kahvihetket, päiväkotimme oma "pienpuimala", foorumi missä henkilökunnalla yli ryhmärajojen on mahdollisuus käydä dialogista keskustelua yhteisistä, pedagogista kehittämistä vaativista asioista. Kevätkauden aiheena on ollut lasten osallisuus.

Hyvä käytäntö lasten osallisuuden lisäämisestä ja lapsilähtöisestä toimintatavasta löytyi Tampereen yliopiston kehittämishankkeesta Hattulassa ja Janakkalassa. Perehdyin hyvään käytäntöön hankkeen loppuraportin kautta, olemalla yhteydessä toiseen päiväkodin johtajaan ja osallistumalla varhaiskasvatuksen johtajuusfoorumissa pedagogisen kehittämisen työpajaan, jossa laadun arviointia ja kehittämistä käsiteltiin ryhmätöissä keskustellen ja analysoiden. Työpajan yhtenä osana oli myös hyvän käytännön kuvaus ja keskustelu sen pohjalta. Kehittämishankkeen aikana kasvattajat keskittyivät havainnoimaan lasten toimintaa, josta hyötynä oli systemaattisen tiedon lisääntyminen lapsista ja lasten tarpeista, mikä auttoi henkilöstöä muokkaamaan toimintaa ja toimintaympäristöä paremmin lasten tarpeita vastaavaksi. Tämä lisäsi lasten osallisuutta, ja toiminta oli myös lapsilähtöisempää. Lisäksi yhteistyö vanhempien kanssa syveni ja vaikeistakin asioista oli helpompi puhua, kun työntekijöillä oli havainnoinnin perusteella faktatietoa kerrottavana. Hankkeen myötä yksiköihin kehittyi uudenlainen pedagoginen asenne työhön. Lapsille rakennettu pedagogiikka, johon osallistuivat myös lapset ja vanhemmat laadunarvioinnin, päiväkodissa vietetyn vasupäivän sekä -keskustelujen kautta.

Vertaisoppiminen lisäsi osaamista, miten edetä havainnointia, lasten osallisuutta ja lapsilähtöistä toimintakulttuuria lisäävän pedagogisen kehittämisen johtamisessa. Kevätkauden pedagogiset kahvihetket lasten osallisuudesta ovat valmentaneet henkilöstöä aiheeseen. Systemaattisen tiedonhaun raportin esittely työyhteisössä syvensi teemaa ja siitä virinnyt vilkas keskustelu johdatteli ajatuksiamme tulevaan toimikauteen ja sen toiminnan kehittämiseen. Uskonkin näiden kokemusten perusteella lasten havainnoinnin juurtuvan luontevaksi osaksi toimintaamme, ja sitä kautta odotamme lapsilähtöisen arjen pedagogiikan kehittyvän pienin askelin, yhteistyön vanhempien kanssa syvenevän ja sekä lasten että vanhempien osallisuuden lisääntyvän. Koen benchmarking-kohteeni olevan hyvä esimerkki siitä, miten yhden osatekijän kehittäminen vaikuttaakin laajempaan kokonaisuuteen. Lapsihavainnoinnin ja dokumentoinnin myötä rakentui uudenlainen, lapsilähtöinen pedagogiikka.