



”Vasu on selkeyttänyt pedagogista johtamista”

Esimiesten näkökulmaa uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (vasu2016) käyttöönoton vaikutuksista

Eija Kenttälä, Katja Roininen

2019 Laurea



”Vasu on selkeyttänyt pedagogista johtamista”

Esimiesten näkökulmaa uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (vasu2016) käyttöönoton vaikutuksista

Eija Kenttälä
Katja Roininen
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Opinnäytetyö YAMK
Toukokuu 2019

Eija Kenttälä, Katja Roininen

”Vasu on selkeyttänyt pedagogista johtamista” - Esimiesten näkökulmaa uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (vasu2016) käyttöönoton vaikutuksista

Vuosi 2019

Sivumäärä 76

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellista kehittämistoimintaa, joka kuuluu osana erään kunnan kehittämishankkeeseen. Hankkeen tavoitteena on kehittää kunnan varhaiskasvatuspalveluiden pedagogista johtamista ja osaamista. Uusi kuntakohtaiset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet oli otettu käyttöön 1.8.2017 lähtien. Tutkimustehtävänä oli selvittää kunnan varhaiskasvatussyksiköiden johtajien ja varajohtajien näkemyksiä ja kokemuksia pedagogisesta johtamisesta sekä kokemuksia uuden varhaiskasvatussuunnitelman tuomista muutoksista ensimmäisen käyttöönottovuoden aikana.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu kolmen pääteeman ympärille. Teemoina toimivat pedagoginen johtaminen, jaettu johtaminen ja muutosjohtaminen. Pedagogisen johtamisen viitekehysten tarkasteluun lukeutuu varhaiskasvatuksen johtajuus sekä jaettu johtajuus. Muutoksen johtamisen osalta viitekehyksessä tarkastellaan muutosjohtamista, itsensä johtamista, hyvinvoinnista huolehtimista sekä työntekijän ja muutoksen suhdetta.

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineisto kerättiin kyseisen kunnan varhaiskasvatussyksiköiden johtajilta ja varajohtajilta sähköisen kyselyohjelman avulla käyttäen puolistrukturoitua kyselylomaketta. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin, jossa vastaukset yhdisteltiin kysymyskohtaisesti ja teemoitellen. Kehittämistutkimuksen avulla saamme yhdistettyä työn kehittämisen ja tutkimuksen tuomat tulokset, joita verrataan teoriaan. Tutkimuksen tuloksia voidaan suoraan hyödyntää kunnan kehittämishankkeen prosessin seuraavassa vaiheessa.

Opinnäytetyömme tuo tietoa uuden varhaiskasvatussuunnitelman jalkautumisen etenemistä yksikön johtajien ja varajohtajien näkökulmasta sekä siitä, mihin suuntaan toimintaa on hyvä lähteä kehittämään. Tuloksista nousi yhtenäisesti esiin, että pedagogista johtamista vahvistaa etukäteen sovitut rakenteet, jotka mahdollistavat aikaa yhteiselle keskustelulle. Hyvät rakenteet vastaavat myös muutostarpeisiin. Johtopäätöksinä voidaan todeta, että laadukasta ja yhtenäistä toimintaa ei saavuteta, jos ei luoda yhteisiä kohtaamisen paikkoja, missä voidaan jakaa osaamista, näkökulmia, ideoita ja kehittämistarpeita. Jaettu pedagoginen johtaminen on yhdessä samaan suuntaan ja tavoitteisiin kulkemista.

Vastauksissa nousi esille, että henkilöstön työhyvinvointia lisäsi mahdollisuus osallistua koulutuksiin riittävän resursoinnin avulla. Johtajan oma kiinnostus uuden oppimiseen koettiin myös heijastuvan henkilökuntaan. Pedagoginen johtaminen on hyvä nähdä oman yksikön lisäksi myös koko kunnan näkökulmasta. Jaettua johtamista tapahtuu organisaation kaikilla tasoilla. Kunnan varhaiskasvatussuunnitelma on koko kunnan yhteinen velvoittava asiakirja, joka ohjaa työtä ja työn tekemistä. Yhdessä johtajat ovat mukana kehittämässä koko kunnan varhaiskasvatusta, joka kytkeytyy kunnan strategiaan ja tavoitteisiin. Jokaisen johtajan on myös tärkeää keskustella henkilökunnan kanssa oman työn merkityksestä koko kunnan strategiseen työhön ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Asiasanat: varhaiskasvatus, varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, pedagoginen johtaminen, jaettu johtaminen, muutosjohtaminen

Eija Kenttälä, Katja Roininen

“Vasu has clarified pedagogical leadership” - Managers' perspective on the impact of the introduction of the New Core Curriculum for Early Childhood Education and Care

Year	2019	Pages	76
------	------	-------	----

This Master's thesis is based on the method of research-based development, which is a part of a municipal development project. The project aims to develop the pedagogical leadership and knowledge of the municipality's early childhood education services. The new local curriculum for Early Childhood Education and Care has been used since 1.8.2017. The research task was to analyse how municipal heads of day care centres and deputies of day care centres see and find pedagogical leadership. The research task was also to analyse the experience of changes that new Core Curriculum for Early Childhood Education and Care has made during the first year.

The theoretical framework is built on three main themes. The themes are pedagogical leadership, distributed leadership and change management. Leadership in early childhood education and distributed leadership are also included in the framework of pedagogical leadership. Change management's framework examines change management, self-management, well-being, and the relationship between employee and change.

A qualitative research method was used in the thesis. The material was collected from municipal heads of day care centres and deputy directors of the day care centres. The authors used an electronic questionnaire using a half-structured questionnaire. The data was analysed using qualitative content analysis, where the answers were combined by question and theme. Through development research, the results of work development and research that are compared with theory were combined. The results of the study can be directly utilized in the next phase of the municipal development project.

Our thesis gives information on how the new Curriculum Core for Early Childhood Education and Care has dismounted according to the view of heads of the day care centres and deputies of day care centres and how the activities should be developed. The results showed that pedagogical leadership is strengthened by pre-agreed structures that allow time for a common discussion. Good structures also respond to needs for change. In conclusion, quality and unity of action cannot be achieved without creating common meeting places where knowledge, perspectives, ideas and development needs can be shared. Distributed pedagogical leadership is a combination of the same direction and goals.

The responses pointed out that the well-being of staff was enhanced by the opportunity to participate in training through adequate resourcing. The manager's own interest in learning new things was also reflected in the staff. It is beneficial to consider pedagogical leadership from the perspective of one's own unit but also from the perspective of the whole municipality. Distributed management takes place at all levels of the organization. Local Curriculum for Early Childhood Education and Care is a binding document for the whole municipality that guides labor and working. Together, the leaders are involved in developing the entire municipal early childhood education, which is linked to its strategy and goals. It is also important for each leader to discuss with the staff the importance of his / her own work for the strategic work and achievement of the goals of the entire municipality.

Keywords: early childhood education, Core Curriculum Core for Early Childhood Education and Care, pedagogical leadership, distributed leadership, change management

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Tutkimusympäristön kuvaus	9
3	Pedagoginen johtaminen varhaiskasvatuksessa	10
3.1	Varhaiskasvatuksen muutokset	11
3.2	Johtajuus varhaiskasvatuksessa	12
3.3	Pedagoginen johtaminen	13
3.4	Jaettu johtaminen	17
4	Muutoksen johtaminen	19
4.1	Muutosjohtaminen	20
4.2	Itsensä johtaminen ja hyvinvoinnista huolehtiminen	22
4.3	Työntekijä ja tunteet muutoksessa	24
5	Kehittämistehtävän kuvaus	25
5.1	Kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoitteet	26
5.2	Laadullinen tutkimus tutkimusmenetelmänä	26
5.3	Aineiston keruu	27
5.4	Aineiston analyysi	28
6	Tutkimuksen toteutus	28
6.1	Opinnäytetyön aikataulu ja kunnan kehittämishanke	29
6.2	Aineiston kerääminen	33
6.3	Aineiston analyysi	34
7	Tutkimuksen tulokset	37
7.1	Näkemykset pedagogisesta johtamisesta	39
7.1.1	Pedagoginen johtaminen oman yksikön näkökulmasta	39
7.1.2	Pedagoginen johtaminen kunnan näkökulmasta	41
7.2	Muutoksen tuomat tunteet	43
7.2.1	Miten pedagoginen johtamisesi on muuttunut uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden myötä?	43
7.2.2	Muutoksen tuomat tunteet ja muutoksen toteutumisen arviointia	45
7.3	Jaettu johtaminen	46
7.3.1	Mitä jaettu johtaminen on?	47
7.3.2	Lastentarhanopettajan rooli uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden myötä	49
7.4	Pedagogiseen johtamiseen vaikuttavat tekijät	51
7.4.1	Pedagogiseen johtamiseen vaikuttavia tekijöitä uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden ja sen jalkauttamisen myötä	53
7.4.2	Mitkä asiat ovat tukeneet pedagogista johtamistasi?	54

8	Kehittämisehdotukset	56
9	Pohdinta ja johtopäätökset	58
9.1	Opinnäytetyöprosessin arviointi	60
9.2	Tulosten luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelua	61
	Lähteet	65
	Kuviot.....	69
	Taulukot.....	69
	Kaaviot	69
	Kuvat.....	69
	Liitteet	70

1 Johdanto

Johtamisella on suuri merkitys laadukkaaseen varhaiskasvatuksen toteutumiseen. Hierarkkinen johtajuus ei ole tämän päivän johtamiskulttuurin toimiva käytäntö ja sen vuoksi kunnissa on alettu etsiä uusia tapoja johtaa varhaiskasvatusta. Velvoittavien varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden tavoitteena on jaettu vastuu pedagogiikasta ja sen kehittämisestä. Uusia rakenteita toiminnan ja johtamisen kehittämiseksi sekä sen vahvistamiseksi luodaan perusteiden jalkautuessa. Perusteet ja varhaiskasvatuksen lakimuutokset vahvistavat sekä johtajien että henkilöstön asemia ja rooleja. Lisää huomiota tulisi kiinnittää jaettuun tietoisuuteen toiminnan tavoitteista ja vastuiden selkiyttämisestä.

Varhaiskasvatuksen esimies vastaa pedagogiikasta, henkilöstön, hallinnon sekä talouden johtamisesta. Johtaminen vaatii visionäärisiä ominaisuuksia, mutta myös päivittäisjohtamista, toimimista alueen yhteistyöverkostoissa sekä yhteistyötä perheiden kanssa. Johtamisen tulee olla hyvin suunniteltua, organisoitua ja sen tulee perustua yhteiseen arvopohjaan. Esimiehen tulee osata tunnistaa oma osaamisensa ja kehittämishaasteensa sekä mallintaa arvostavaa, rakentavaa ja kohtaavaa vuorovaikutusta. (Järvinen & Mikkola 2015, 70.)

Varhaiskasvatusta ohjaavaa lainsäädäntöä ja varhaiskasvatussuunnitelmaa on päivitetty Suomessa viimeisten vuosien aikana. Näin varmistetaan, että lakisääteisten palvelujen yhdenvertaisuus. Kehittämistoiminnalla voidaan vahvistaa palveluiden laatua. Hyvä johtaminen ja lähiesimiestyö ovat myös merkittävässä asemassa. Opetusalan ammattijärjestön päiväkodin johtajille teettämän kyselyn mukaan johtajien työ on monimuotoistunut, tehtävien kirjo on entistä vaativampaa ja isot yksiköt vaativat johtajilta enemmän, joten pedagogiselle johtamiselle koetaan jäävän vähemmän aikaa. (Mäki & Ilves 2017, 2 - 16.)

Uudet velvoittavat varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (vasu2016) tulivat voimaan kunnissa 1.8.2017. Päivitetty versio (vasu2018), astui voimaan 1.1.2019. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden velvoittavuus haastaa koko varhaiskasvatuksen kentän toimintakulttuurin muutokseen ja siihen tarvitaan toimintaympäristössä koko ajan vuorovaikutteista keskustelua sekä arviointia. Myös uusi varhaiskasvatuslaki (2015, joka on päivitetty 2018) vaatii johtajuuden ja pedagogiikan kehittämistä. Sydänmaanlakka (2009, 58 - 60) kirjoittaa, että jatkuvasta uudistumisesta on tullut erilaisten organisaatioiden tärkeä osaamisalue, joka vaatii ennakkointia, mukana pysymistä ja muutoksen johtamista.

Varhaiskasvatuksen kentän sisällöllisistä ja rakenteellisista muutoskohteista käsin nousee haasteita johtajuuden kehittymiselle. Uusia toimintamalleja nousee hyvien arkikäytäntöjen yhdistämisestä tutkimustietoon ja tähän pohjautuu myös johtajuuskäytäntöjen rakentuminen. Uusia johtamiskäytäntöjä omaksutaankin helposti, mutta niiden toimivuutta ei juurikaan seu-

rata. (Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 288.) Tutkimustehtävän tavoitteena oli selvittää, miten varhaiskasvatustyöyksikön johtajat ja varajohtajat näkevät uuden varhaiskasvatussuunnitelman (vasu2016) mukaan toteutettavan pedagogisen jaetun johtamisen omassa yksikössä ja kunnassa. Tarkastelun kohteena olivat myös esimiesten kokemukset varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden tuomasta muutoksesta ja muutoksen herättämistä tunteista. Teoreettiseksi näkökulmaksi valitsimme pedagogisen johtamisen, jaetun johtamisen sekä muutoksen johtamisen.

Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä työelämän kanssa ja se kuului osana kunnan strategista kehittämishanketta, jossa tarkoituksena on kehittää pedagogista johtamista sekä osaamista. Toteutustapana oli kvalitatiivinen tutkimus, jossa aineiston keräämiseksi kunnan varhaiskasvatuksen johtajille ja varajohtajille lähetettiin linkki sähköiseen kyselylomakkeeseen. Vastaaminen oli määritelty varhaiskasvatuksen johtoryhmässä vastaajille työajaksi. Tutkimuksen tulokset tukevat kunnan hanketta ja auttaa arvioimaan sitä, mitä on jo saavutettu ja mitä tulisi vielä kehittää, koska muutosprosessi on vasta alussa.

Varhaiskasvatuksen johtajuustoimijoiden näkemysten mukaan johtamisen tärkein vastuualue on pedagoginen johtaminen. Hallinnollisten tehtävien kuormittavuuden vuoksi siihen kuitenkin on liian vähän aikaa. Lähtökohtana pedagogiselle johtamiselle on oppimista edistävän johtamisen sisäistäminen. Esimies vastaa siitä, että rakenteet ja työvälineet edistävät oppimista yhteisten pedagogiikan painopistealueiden kehittämisen mukaisesti. Pedagoginen johtajuus on jaettu johtajuutta, jossa toteutetun työn laatu ja kehittäminen ulottuvat organisaation kaikille tasoille. Pedagoginen ja jaettu johtajuus yhdistettynä painottuu organisaatiotasoiseen ja vuorovaikutteiseen johtamiseen, joka kohdistuu organisaatiotason pedagogiseen perustehtävään. (Fonsén & Parrila 2017, 29, 32; Heikka 2017, 47; Hujala; Heikka & Halttunen, 2017, 289.)

Jaettu johtajuus on varhaiskasvatuksessa henkilöiden erilaisia vastuu- ja osaamisalueita, mutta johtajuuden vaikuttavuus perustuu johtajuuden rakenteisiin ja tarvittaessa joustavasti muuttuviin välineisiin, joilla edistetään yhteistyötä, tiedonkulkua ja oppimista organisaatiossa. Jaettu johtaminen ei suinkaan tarkoita, ettei johtajaa tarvita, vaan sen myötä johtajaa tarvitaan entistä enemmän. Esimiehen tulee yhä monitahoisemmin kyetä käsittelemään muutoksia, luoda organisaation identiteettiä ja pitää jatkuvasti yllä oppimista. Muutosten yhteydessä syntyy muutosvastarintaa ja muutosjohtamista tarvitaan, jotta henkilökuntaa voidaan auttaa jaksamaan ja kehittymään jatkuvasti. (Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 290-294.)

Kehittämistoiminta on yhä enemmän yleistynyt työelämässä ja siitä on tullut keskeinen osaamisalue. Toimijoiden osallistaminen tuo esille eri näkemyksiä, joiden pohjalta muodostetaan

yhteistä ymmärrystä. Kun mukaan tuodaan tutkiva työote, niin se tuo lisäarvoa kehittämistoiminnalle sekä edistää tulosten käyttökelpoisuutta ja siirrettävyyttä. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tiedonmuodostus tapahtuu käytännön toiminnan ja rakenteiden kautta nouseista kysymyksistä. Tutkimus on avustavassa roolissa. Kehittämistoiminnan tavoitteena on konkreettinen muutos, joka samalla tuottaa perusteltua tietoa. (Toikko & Rantanen 2009, 8-11, 22-23.)

Toisessa luvussa kerrotaan toimeksiantajasta; kunnasta, missä tutkimus toteutettiin. Luvuissa kolme ja neljä, avataan tutkimusta tukevia teorioita, minkä kautta tutkittavaa tietoa ja haastattelulomaketta lähdettiin rakentamaan. Kolmannessa luvussa käsitellään pedagogista johtamista varhaiskasvatuksessa, joka on jaettu aiheiltaan varhaiskasvatuksen muutokset, johtaminen varhaiskasvatuksessa, pedagoginen johtaminen ja jaettu johtaminen. Neljännessä luvussa tuomme esiin muutoksen johtamiseen liittyvää teoriaa. Tähän on sisällytetty muutosjohtamisen, hyvinvoinnista huolehtimisen, itsensä johtamisen sekä työntekijän ja muutoksen teorioita. Viidennessä luvussa käydään läpi kehittämistehtävän kuvausta, tarkoitusta ja tavoitteita sekä laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Kuudennessa luvussa käsitellään tutkimuksen toteutusta. Seitsemännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia, jotka on jaoteltu kysymyslomakkeen sisältöjen mukaan neljästä näkökulmasta. Näkemys pedagogisesta johtamisesta, muutoksen tuomat tunteet, jaettu johtaminen ja pedagogiseen johtamiseen vaikuttavat tekijät. Kahdeksannessa luvussa tuodaan esiin kehittämisehdotuksia. Viimeisessä luvussa on pohdintaa ja johtopäätöksiä. Lisäksi siinä käsitellään vielä erikseen sitä, miten tutkimus toteutui sekä tulosten luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelua.

2 Tutkimusympäristön kuvaus

Tutkimus toteutettiin n. 38 000 asukkaan kunnassa, joka sijaitsee Keski-Uudellamaalla. Varhaiskasvatusta kunnassa tarjotaan päiväkotihoidon, perhepäivähoidon ja yksityisten palveluntuottajien kesken sekä avoimina varhaiskasvatuspalveluina. Kunnan omia päiväkoteja on 18, joista neljässä on perhekeskustoimintaa. Varhaiskasvatusyksiköiden esimiehiä on 14 ja heidän vastuualueensa vaihtelee. Osalla on johdettavanaan yksi iso päiväkotikoti, joissa on perhekeskustoimintaa. Osalla on johdettavana kaksi päiväkotia ja osalla on johdettavana yksi päiväkotikoti, perhepäivähoidon ohjaajan tehtävät sekä perhepäivähoidon varahoitokoti tai varhaiskasvatuksen palveluohjaus.

Jokaisella varhaiskasvatusyksikön johtajalla on työparina yksi tai kaksi varajohtajaa, riippuen johdettavien yksiköiden määrästä. Varajohtajia kunnassa on yhteensä 19. Varhaiskasvatuksen työntekijöitä kunnassa on yhteensä n. 350, joista 36 on kotonaan toimivia perhepäivähoitajia. Kunnallisen varhaiskasvatuksen piirissä on 1441 lasta. Näistä lapsista päiväkotihoidossa on 1256 ja perhepäivähoidossa 102. Perhekeskuksen kerhoissa on yhteensä 83 lasta. Yksityisissä

päiväkodeissa on hoidossa 431 lasta (29,9%) ja yksityisillä perhepäivähoitajilla on n. 50 lasta. Luvut ovat elokuulta 2018.

Uusi valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma (vasu2016) otettiin käyttöön kunnissa 1.8.2017 lähtien. Kunnassa, missä tutkimus toteutettiin, on työstetty valtakunnallisten varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden pohjalta kunnan omaa varhaiskasvatussuunnitelmaa yhteisesti osallistamalla varhaiskasvatuksen henkilöstöä sekä asiakkaita. Kunnassa on työstetty myös uuden varhaiskasvatussuunnitelman mukaisesti ryhmän ja yksilön varhaiskasvatussuunnitelman pohjia sekä pedagogisen johtamisen vuosikelloa. Näiden uusien työvälineiden käyttöönotto kehittyi koko ajan vuosien aikana, ja sen takia arviointi on hyvin tärkeä osa varhaiskasvatussuunnitelman jalkautumisessa ja toteuttamisessa. Arvioinnin tulosten avulla voimme kehittää entistä enemmän kunnan varhaiskasvatusta, toimintatapoja, sisältöä ja johtamista. Kehittämisen vaikutus yleisesti näkyy varhaiskasvatuksen asiakkaissa, henkilöstössä ja eri yhteistyökumppaneissa.

3 Pedagoginen johtaminen varhaiskasvatuksessa

Päiväkodin johtajien työ on muuttunut merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana. Resurssointi ei kuitenkaan ole lisääntynyt vastaamaan muutoksia. Päiväkodin johtajien tulee panostaa päivähoitoyksikön johtamisen lisäksi lapsiryhmän kasvatukseen ja opetukseen. Päiväkodin johtaja on siis samalla avainasemassa siinä, miten valtakunnalliset varhaiskasvatuksen linjaukset toteutuvat arjessa. Työnkuva on siten laaja ja haastava. Monet päiväkodin johtajat kokevat kiirettä ja riittämättömyyden tunnetta työssään. (Karila 2004, 19.)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet määrittelevät ensimmäistä kertaa selkeästi johtajuuden ja pedagogiikan kehittämisen tärkeyden, joista varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri rakentuu. Toimintakulttuuri antaa kehykset toiminnan kehittämiseksi, laadulle ja johtamiselle. Pedagogiikan johtamisessa vahvistetaan henkilöstön työolosuhteita, pedagogista osaamista ja edistetään laadukasta toimintaa. Varhaiskasvatuksen johtamisessa haasteena nousevat kentän rakenteelliset ja sisällölliset muutoshaasteet. Johtaminen ja johtamiskäytännöt perustuvat usein hyvien arkikäytänteiden, tutkimustiedon ja johtamismallien yhdistämiseen, jotka muuttavat sitä mukaan, mikä koetaan hyväksi. (Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 288 - 289.)

Tutkimme varhaiskasvatussuunnitelman (vasu2016) jalkautumista kentälle johtajan näkökulmasta ja kokemuksista käsin ensimmäisen käyttöönottovuoden aikana. Avaamme tässä luvussa yleisesti varhaiskasvatuksen lakimuutoksia, jotka ovat päivittyneet tässä lähiaikoina jo muutama kertaan. Varhaiskasvatuksen johtajuuteen kuuluu monia eri osa-alueita, joista valitsimme johtajuuden varhaiskasvatuksessa, pedagogisen johtamisen sekä jaetun johtamisen. Nämä kaikki linkittyvät toisiinsa ja sisältyvät pedagogiseen johtamiseen.

3.1 Varhaiskasvatuksen muutokset

Varhaiskasvatus, jota voidaan tarkastella käytännön toimintana, yliopistollisena oppiaineena ja tieteenalana sai aseman itsenäisenä oppiaineena vuonna 2005. Varhaiskasvatus käsitteenä on muovautunut hiljalleen kuvaamaan päivähoiton sisältöä. Käsite on jo melko vakiintunut useissa kunnissa ja myös päivähoitolaki muuttuu vuonna 2015 varhaiskasvatuslaiksi. Varhaiskasvatuksen alalla on tapahtunut suuria muutoksia 2000-luvulla ja viime vuosikymmeninä varhaiskasvatus on tullut vankaksi osaksi elinikäistä oppimista. Etenkin uuden varhaiskasvatuslain myötä on pienten lasten oikeus pedagogisesti korkeatasoiseen kasvatukseen ja opetukseen hyväksytty osana elinikäistä oppimista. Suomessa pitkään jatkunut talouden alamäki ja säästötoimet kuitenkin hidastavat varhaiskasvatuksen kehitystä, joka on johtanut muun muassa ryhmäkokojen suurentumiseen. Myönteisiä vaikutuksia saadaan aikaan kuitenkin vain laadulla varhaiskasvatuksella. (Eerola-Pennanen, Vuorisalo & Raittila 2017, 21-32.)

Varhaiskasvatuslaki uudistui ensin 1.8.2015 ja toinen vaihe tuli voimaan 1.9.2018. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (vasu2016) julkistettiin 18.10.2016 ja paikallisesti se tuli voimaan 1.8.2017 lähtien. Varhaiskasvatuslain (540/2018) tullessa voimaan on varhaiskasvatussuunnitelman perusteet päivitetty vielä uudelleen uutta lakia vastaavaksi. Uusi varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (vasu2018) astui voimaan 1.1.2019 ja paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat tulee ottaa käyttöön 1.8.2019. Uusi varhaiskasvatuslaki (540/2018) määrittelee varhaiskasvatuksen tavoitteelliseksi toiminnaksi, missä huomioidaan lapsen suunnitelmallinen ja tavoitteellinen kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostama kokonaisuus, jossa erityisesti painottuu pedagogiikka. Fonsén (2014, 26) toteaa, että pedagogiikkaa täytyy johtaa, koska yksittäinen kasvattaja hyvällä pedagogisella osaamisellaan ei voi saavuttaa toivottuja tuloksia, jos muuten toimitaan vanhoilla toimintatavoilla.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet on varhaiskasvatuslain mukainen opetushallituksen antama valtakunnallinen määräys, jonka mukaan paikalliset ja lapsikohtaiset varhaiskasvatussuunnitelmat laaditaan sekä varhaiskasvatusta toteutetaan (Opetushallitus 2016). Uudistuneet varhaiskasvatussuunnitelman perusteet muuttuivat velvoittavaksi ja se pohjautuu varhaiskasvatuslakiin. Velvoittavuudella halutaan ohjata varhaiskasvatuksen laadun kehittämistä, vahvistaa ohjausta ja yhdenvertaista saatavuutta. Velvoittavuus tuo myös varhaiskasvatuksen työntekijälle veloitteen toimia työssään varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisesti. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 8-9.) Kunnan on huolehdittava, että jokainen varhaiskasvatuspalveluissa työskentelevä oppii tuntemaan varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden sisällön. Kunnan perusteiden tavoitteena on ohjata työskentelyä, sopia yhteisistä toimintamalleista ja tasata laatua eri yksiköiden välillä.

3.2 Johtajuus varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatuksessa johtajien työnkuvat ovat muuttuneet johtamisvastuiden monimuotoistuksessa ja laajentuessa. Esimiehellä on johdettavanaan monenlaista, kuten pedagogiikan, henkilöstön, hallinnon ja talouden johtaminen. Usein yhdellä johtajalla onkin useampi yksikkö johdettavanaan tai muita vastuita. Hallinnolliset asiat vievät yhä enemmän aikaa ja pedagogiikan johtamiselle voikin olla haasteellista löytää aikaa. (Fonsén & Parrila 2016, 17-19; Järvinen & Mikkola 2015, 70.) Kakkonen (2018, 33) kertoo opinnäytetyössään, että eräs Helsingin kaupungin varhaiskasvatusyksikön esimies toi haastattelussa ilmi, että haasteita luo juurikin monen päiväkodin johtaminen. Tämä johtaa siihen, että aina ei voi olla läsnä.

Varhaiskasvatuksen laatu ja sisältö kehittyvät parhaiten, kun esimiesten osaamista ohjataan ja koulutetaan enemmän pedagogiseen johtamiseen. Varhaiskasvatussuunnitelman periaatteiden ja pedagogisten painopisteiden tuominen arjen käytäntöihin ei synny itsestään vaan esimiehellä on oltava vahva tietoisuus pedagogiikasta. Hänen täytyy myös kyetä asettamaan rajat ja raamit arjen työlle. Uusi varhaiskasvatuslaki (2015) vaatii myös johtajuuden ja pedagogiikan kehittämistä. (Fonsén & Parrila 2016, 17-19; Järvinen & Mikkola 2015, 70.)

Ensimmäisiä kertoja päivähoiton historiassa varhaiskasvatussuunnitelman perusteet määrittelevät selkeästi johtajuuden ja johtamisen perustan sekä henkilöstön vastuuttamisen johtajuuteen. Toimintakulttuuriin kuuluu vahvasti toiminnan pedagoginen kehittäminen ja sen johtaminen. Pedagoginen johtaminen sisältää henkilöstön työolosuhteiden ylläpitämistä ja pedagogisen osaamisen ylläpitämistä, jotka osaltaan edistävät laadukasta toimintaa. Uudistetut ohjaavat asiakirjat korostavat henkilöstön ammatillista vastuuta lasten hyvinvoinnin ja oppimisen edistämisestä. Johtajan on mahdollistettava ja luotava henkilöstölle rakenteita ammatilliseen keskusteluun ja pedagogisen työn kehittämiseen. (Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 288.)

Varhaiskasvatuksen johtamistyö on moninaista, jossa johtajalla on käsitys omasta roolistaan organisaation kokonaisuudessa. Varhaiskasvatusyksikön esimies kuuluu keskijohtoon ja on tavallaan puun ja kuoren välissä viedessään hallinnossa tehtyjä päätöksiä arkeen, mutta samalla ottamassa vastaan työyhteisön reaktioita päätösten seurauksista. Johtamisen tulee olla suunniteltua, organisoitua ja sen tulee perustua yhteiseen arvopohjaan. Henkilöstön kanssa yhdessä jäsennetään varhaiskasvatuksen missio ja visio tavoitteiden saavuttamiseen sekä toiminnan kehittämiseen arvioinnin avulla. Varhaiskasvatusyksiköt ovat asiantuntijaorganisaatioita, joiden odotus johtamiseen on visioivaa ja tulevaisuuteen suuntaavaa leadership-johtajuutta. Tähän sisältyy perustehtävän kehittämistä, ihmisten johtamista ja muutosjohtamista. (Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 291; Järvinen & Mikkola 2015, 70.)

Varhaiskasvatuksessa johtaminen rakentuu monista erilaisista kokonaisuuksista, missä päiväkodin johtajilla on erilaisia vastuita. Hän vastaa pedagogiikan ja henkilöstön johtamisen lisäksi myös hallinnosta ja taloudesta. Johtaja voi toimia samanaikaisesti lapsiryhmässä tai hänellä voi olla vastuullaan useampi päiväkotiyksikkö, perhepäivähoito tai avoin toiminta. Lisäksi johtamiseen voivat lukeutua ryhmäperhepäiväkodit, vuoropäivähoito sekä erityistä tukea tarvitsevien lasten ryhmät. (Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 294; Järvinen & Mikkola 2015, 70.)

3.3 Pedagoginen johtaminen

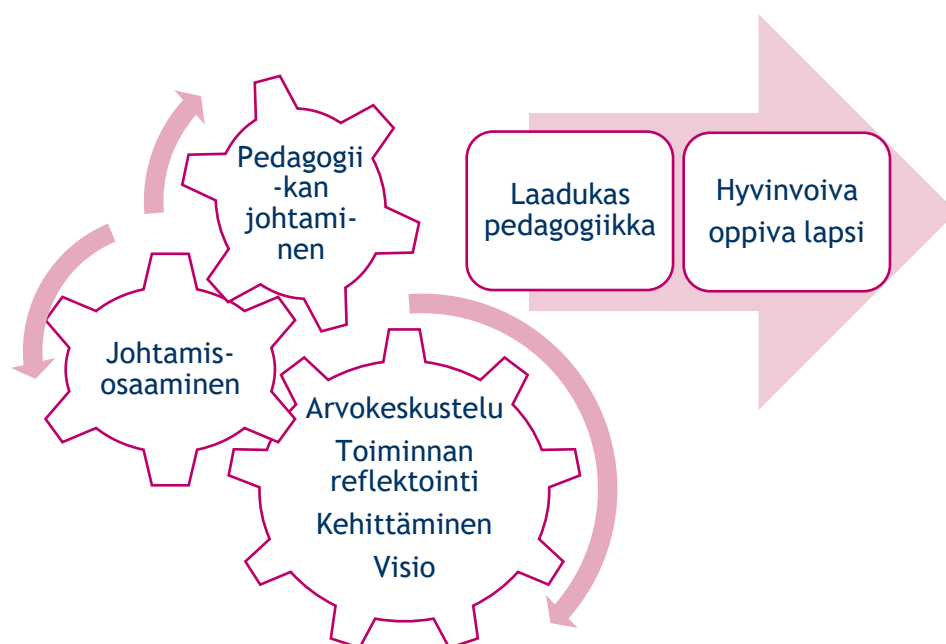
Pedagoginen johtaminen määritellään johtajuustutkimuksissa erilaisista lähtökohdista. Tässä se määritellään varhaiskasvatuksen alaan soveltuvana käsitteenä, joka on pedagogisen johtajuuden alla. Se sisältää konkreettista johtamistoimintaa eli pedagogista johtamista ja kapea-alaisemmin pedagogiikan johtamista. Näitä toteuttava henkilö on pedagoginen johtaja. Kun johtajuutta katsotaan pedagogisesta näkökulmasta laaja-alaisesti, kuuluu siihen sekä henkilöstön oppimisen johtaminen, että koko organisaation toimintakulttuurin johtaminen. Arvopohjana on pedagoginen näkökulma. Tähän kuuluu myös vastuun kantaminen pedagogiikan laadusta ja sen kehittamisestä yhdessä henkilöstön kanssa jaetun johtajuuden hengessä. (Parila & Fonsén 2017, 24.)

Pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen perustehtävän laadusta vastaamista ja sen kehittämistä. Se on perustehtävän kehittämistä, henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta huolehtimista sekä hallinnointia pedagogisella otteella. Se ei kuulu pelkästään johtajan toimenkuvaan, vaan jokainen ammattiryhmä kantaa oman vastuualueensa oman ammattiroolinsa mukaisesti. Uusi varhaiskasvatussuunnitelma edellyttää, että toimintakulttuuria johdetaan. Toimintakulttuuri rakentuu vakiintuneista tavoista toimia niiden perusolettamusten varassa, joita toimijoilla varhaiskasvatuksesta on. Uudistukset ovat vaikeita ja se vaatii toimintakulttuurien ymmärrystä totunnaistumisessa, joka on todellisuuden sosiaalista rakentumista. Totunnaistumisessa on kyse siitä, että inhimillinen toiminta muodostuu toistamalla rutiiniksi. Varhaiskasvatuksessa tavat usein pysyvät, vaikka väki vaihtuu jopa tiuhaankin tahtiin. Uuteen varhaiskasvatussuunnitelmaan pohjautuen näiden perusolettamusten avaaminen ja tarkastelu vaativat jaetun pedagogisen johtajuuden keinoja. (Fonsén 2017; Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 297-298.)

Pedagogisessa johtajuudessa päätavoitteena on kasvatushenkilöstön toteuttama laadukas pedagogiikka, jonka tuloksena on omana persoonanaan kasvava, hyvinvoiva ja oppiva lapsi. Varhaiskasvatusorganisaatiossa pedagogista laatua tavoitellaan pedagogisella johtajuudella. Tämä vaatii johtamistaitoja nimenomaan toiminnan johtamiseen. Johtamisosaamista tarvi-

taan organisaation johtamisen lisäksi henkilöstöjohtamiseen ja varhaiskasvatuksen pedagogiikan johtamiseen. Johtajuus nähdään silloin taitona ylläpitää organisaation toimintakykyä, mutta myös kykynä ohjata henkilöstön pedagogista toimintaa haluttuun suuntaan. (Fonsén 2014, 194.)

Varhaiskasvatuksen pedagogisesta johtamisesta puhuttaessa on hyvä muistaa sen päätavoite eli lapsen hyvä kasvu, hyvinvointi ja oppiminen. Pedagoginen johtaminen on kuin koneisto (kuvio 1), minkä avulla saadaan aikaiseksi määritellyt tavoitteet. Laadukkaaseen pedagogiikkaan tarvitaan johtamisosaamista ja pedagogista johtamista, joiden taustalla vaikuttaa sekä näky arvokeskustelut, toiminnan reflektointi, kehittäminen ja visio.



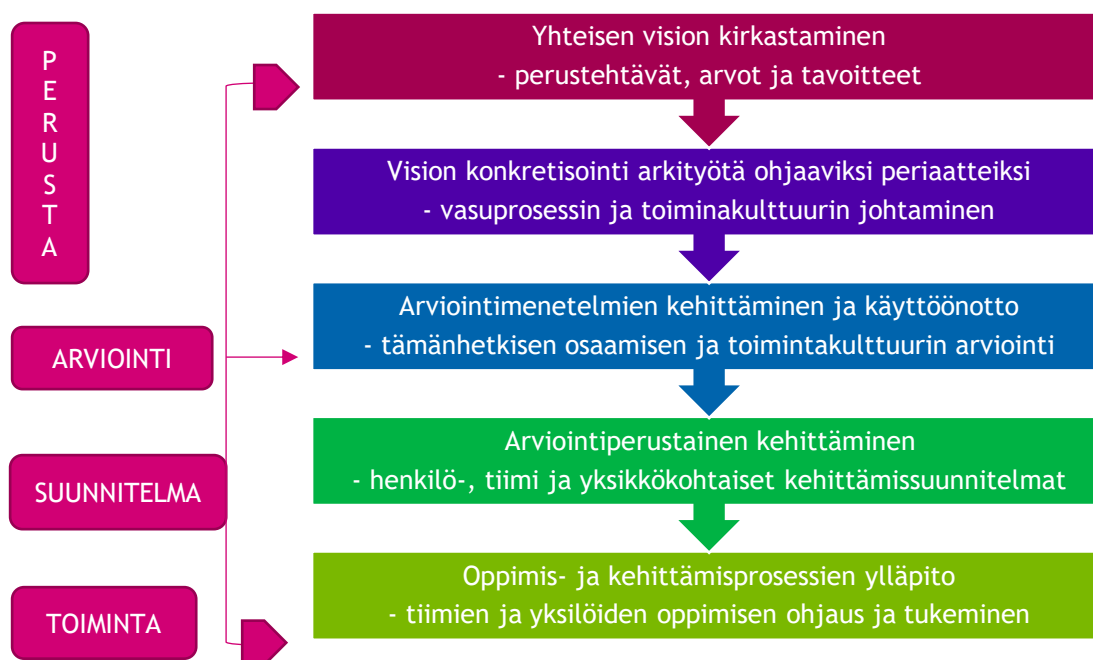
Kuvio 1. Pedagogisen johtajuuden voimansiirto
(Mukaillen Fonsén 2014: Parrila & Fonsén 2016, 26.)

Pedagoginen johtaminen rakentuu viidestä osasta, joita ovat arvo, kontekstuaalisuus, organisaatiokulttuuri, substanssin hallinta ja johtamisosaaminen. Arvo-ulottuvuus kulkee läpi muiden ulottuvuuksien ja se määrittää tahtotilan, millä pedagogista johtajuutta toteutetaan. Päätöksentekoa voi siis ohjata pedagogiset arvot tai sitten jotkin ihan muut, kuten taloudelliset vaatimukset. Arvopohdintaa on tehtävä pedagogisesta näkökulmasta; reflektoidaan pedagogisia kysymyksiä ja kyseenalaistetaan toimintatapoja, jotta organisaation kulttuuriset tavat toimia muotoutuvat. (Fonsén & Parrila 2016, 26 -29.)

Kunnissa on eriarvoisia resursseja toteuttaa pedagogista johtajuutta. Pedagoginen johtajuus kuitenkin vaatisi riittävästi aika- ja henkilöstöresursseja. Kontekstuaalisuus tukee pedagogisuuden johtajuuden onnistumista ja vastuu toteutetusta työstä ja sen kehittämisestä kuuluu suorittavien tahojen lisäksi johtajille ja poliittisille päättäjille. (Fonsén & Parrila 2017, 29.)

Substanssin hallinnalla on myös iso osa pedagogisessa johtajuudessa. Selkeä kuva ja tavoite hyvästä varhaiskasvatuksesta ja hyvistä pedagogisista käytänteistä helpottavat pedagogiikan johtamista. Pedagogiselle keskustelulle tulee luoda rakenteet, joista pidetään kiinni. Organisaatioiden kulttuureihin muotoutuu helposti omanlaisia tapoja toimia. Hyvää pedagogista johtajuutta on tunnistaa nämä toimintatavat ja nostaa esiin arvioitaviksi ja kehitettäväksi. (Fonsén & Parrila 2017, 29-30.)

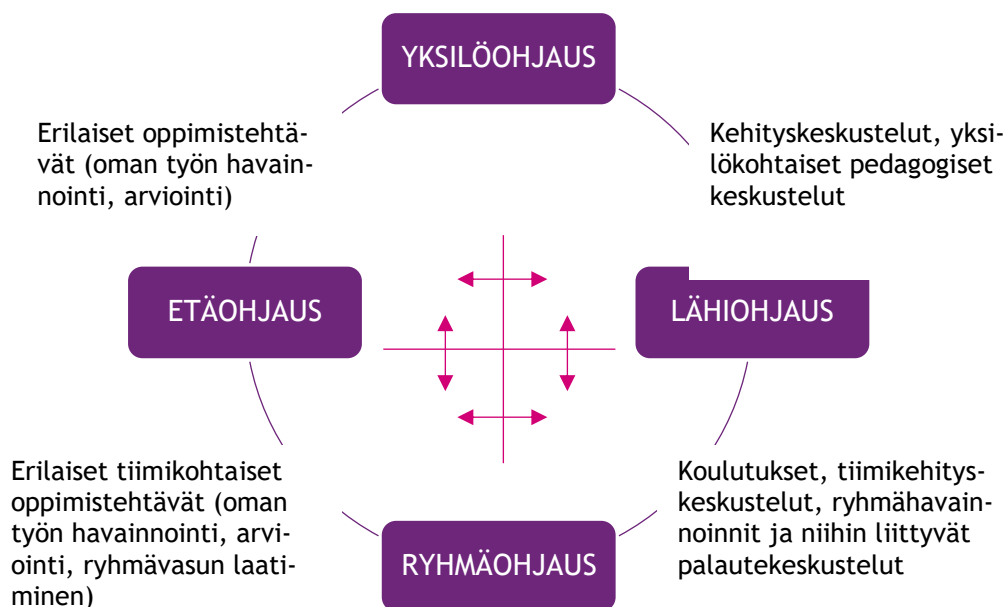
Pedagogisen johtamisen prosessi (kuvio 2) lähtee liikkeelle yhteisen vision muodostamisesta, jossa pureudutaan perustehtävään, arvoihin ja tavoitteisiin. Vision, strategian ja mission jakaminen henkilöstön kanssa mahdollistaa henkilöstön osallisuuden sekä pedagogisen ja motivaation kehittymisen. Sen jälkeen visio konkretisoidaan arkityötä ohjaaviksi periaatteiksi, jossa johdetaan sekä varhaiskasvatussuunnitelmaprosessia että toimintakulttuuria. Kun johtamisrakenteet varmistetaan, tukee se pedagogiikkaan johtamista ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden jalkautumista. Osaamisen johtamisen pitäminen painopisteenä, luo korkeatasoista pedagogista osaamista, joka tukee yksilön hyvinvointia ja ilmapiiriä. Käyttöön otetaan myös arviointimenetelmät ja niiden kehittäminen; arvioidaan tämän hetkistä osaamista ja toimintaa. Sitten mietitään arviointiperustaista kehittämistä, johon lukeutuvat muun muassa henkilö-, tiimi- ja yksikkökohtaiset kehittämissuunnitelmat. Pedagogisen johtajuuden prosessissa tulee ylläpitää jatkuvaa oppimis- ja kehittämisprosessia. Tähän päästään ohjaamalla ja tukemalla tiimien ja yksilöiden oppimista. (Fonsén 2017.)



Kuvio 2. Pedagogisen johtamisen prosessi
(Parrila & Fonsén 2017, 60)

Johtajan tulee kyetä tekemään oman johtamisyön organisointia, jotta aika ja voimavarat riittävät myös pedagogiseen johtamiseen. Hyvää johtajuusosaamista on oman kompetenssin ylläpito, mutta myös henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen, sillä hyvinvoiva henkilöstö on varhaiskasvatuksessa tärkein voimavara. Johtajan tulee huolehtia hyvästä ilmapiiristä ja vuorovaikutuksesta, rakentaa myönteistä yhteisöllisyyttä. Riittävä resursointi on edellytys hyvinvoivalle työyhteisölle. Tärkeää on myös huolehtia ajantasaisesta tietämyksestä sekä luoda jämäkkyyttä päätöksentekoon. Henkilöstön osaamisen johtaminen sekä luottamuksen osoittaminen, voimaannuttaminen ja vastuun jakaminen saa henkilöstön sitoutumaan vahvemmin yhteisiin sopimuksiin. Pedagogiikan laatu ja sen kehittäminen ovat yhteinen tehtävä. (Fonsén & Parrila 2017, 28-31.)

Pedagogista johtamista suunniteltaessa on hyvä miettiä millä keinoilla yksittäisen työntekijän ammatillista kasvua ja kehitystä sekä yhteistä oppimista ja pedagogiikan kehittämistä voitaisiin tukea suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Parrila jakaakin pedagogisen johtamisen eri menetelmiä nelikenttään (kuvio 3), joka kertoo, että pedagogista johtamista voi toteuttaa etänä kuitenkin ohjeistaen, mutta myös läheltä siten, että esimies on itse mukana. Pedagoginen johtaminen voi kohdentua yksittäiseen työntekijään, ryhmään tai tiimiin kerrallaan. Pedagogisen johtamisen menetelmälliseen nelikenttään kuuluvat yksilöohjaus, lähiohjaus, ryhmäohjaus sekä etäohjaus. (Fonsén & Parrila 2017, 142.)



Kuvio 3. Pedagogisen johtamisen menetelmällinen nelikenttä
(Mukaillen Parrila 2015: Fonsén & Parrila 2017, 142.)

Pedagogista johtamista suunniteltaessa tulee miettiä, käytetäänkö nelikentän kaikkia osia tarkoituksenmukaisesti. Kun useampia kenttiä hyödynnetään yhtäaikaan saman sisällöllisen teeman ympärillä, tukee se parhaiten pedagogista johtajuutta. Samalla pedagogiikan kehittämisen painopistealueeseen liittyvää oppimista ja kehittämistä tulee tukea tavoitteellisesti ja riittävän pitkällä aikavälillä. Pedagoginen johtaminen saadaan näkyväksi sekä esimiehelle että henkilöstölle, kun tehdään pedagogisen johtamisen suunnitelma, yleensä toimintakaudelle kerrallaan. Siihen konkretisoidaan yhteisen oppimisen ja pedagogiikan kehittämisen sisällölliset painopistealueet, tavoitteet, rakenteet ja menetelmät sekä aikataulu. Suunnitelmaa voi käyttää myös yksikön esimiehen ja ylemmän esimiehen työvälineenä kehityskeskustelussa. (Fonsén & Parrila 2017, 142-144.)

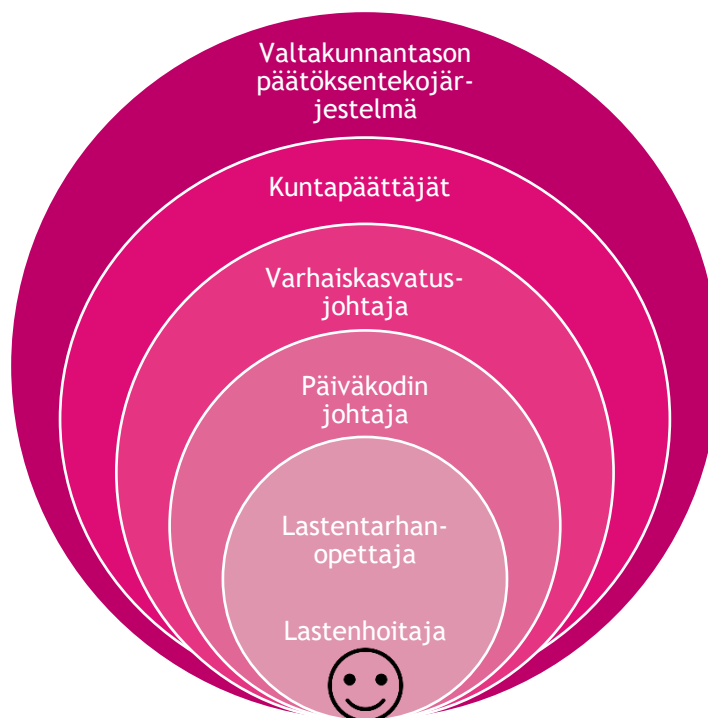
3.4 Jaettu johtaminen

Jaettu johtaminen on ajattelu- ja toimintatapa, jossa tiedetään, että organisaation tarvitsema tieto ei ole ainoastaan ylimmällä johdolla, vaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen hyödynnetään erilaisia näkökulmia ja erilaista osaamista. Tiedon jakamisen ohella myös valtaa voidaan jakaa. Tämän myötä tavoitteiden saavuttamiseen saadaan enemmän sitoutuneita ja osaavia ihmisiä. Ihmisten erialaisuus tuo työyhteisöön särmää, joka vaatii enemmän

vuorovaikutusta ja dialogia, jossa näkemysten ja kokemusten kuuntelu ja kerronta ovat avainasemassa. Jaettuun johtajuuteen kuuluu paljon uudenlaista ajattelua, joten taitojen kehittämiseksi on tarvetta. (Suomen ekonomit, 6.)

Varhaiskasvatuksessa jaettu johtajuus käsite nähdään johtamisvastuiden ja -tehtävien jakautumisena useille eri henkilöille, jotka ovat sekä johtajapositiiossa toimivia henkilöitä, että henkilöstön jäseniä. Keskustelu jaetusta johtajuudesta on vielä suhteellisen nuorta varhaiskasvatuksen kentällä ja tavoitteena on uudistaa yksilökeskeisen johtamiskulttuurin uudistaminen kohti henkilöstön osallistamista. (Heikka 2017, 45.)

Varhaiskasvatuksessa tarvitaan jaettua johtajuutta. Sitä voidaan tarkastella vastuualueen ta-soisesti (kuvio 4). Tällöin kukin toimija kantaa vastuuta positionsa mukaisessa laajuudessa: lautakunnat ja virkamiesjohto kunnan tasolla, johtaja yksikötasolla, lastentarhanopettaja kasvattajatiimin ja lapsiryhmän sekä yksittäisen lapsen tasolla, lastenhoitajat ryhmän ja yksittäisen lapsen tasolla. Jokainen heistä on vastuussa laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutamisesta. Jaettu johtajuus näkyy ja vahvistuu yhdessä keskustelluista arvoista, tavoitteista ja sovituista tavoista toimia. Ideana jaetussa johtajuudessa on se, yhdessä refleктоivan toiminnan tarkastelun ja oppimisen avulla vahvistetaan sitoutumista. (Fonsén 2014, 185, 194.)



Kuvio 4. Position mukaan laajenevat pedagogisen johtajuuden vastualueet (Fonsén 2017.)

Pedagoginen kehittäminen tarvitsee jaettua vastuuta ja tiiviimpää yhteistyötä kehittämistoiminnassa. Jaetun johtamisen kautta henkilöstön osaaminen kehittyy ja yhdessä tekemisen

kautta muutos saadaan vietyä paremmin eteenpäin. Johtajuuden toimivuuteen vaikuttaa tiivis vuorovaikutus viiden eri tekijän kanssa, mistä jaettu pedagoginen johtajuus rakentuu (kuvio 5). Keskeisenä toimivuuden kannalta nähdään myös se, että kaikilla on jaettu tietoisuus kehittämistoiminnan strategiasta ja visioista. (Heikka 2017, 48.)



Kuvio 5. Jaetun pedagogisen johtajuuden tekijät
(Mukaillen Heikka 2017, 48.)

Jaettu johtaminen voidaan nähdä kahdesta eri suunnasta. Jaettua johtamista ajatellaan olevan johtajan tehtävien ja vastuiden osiin jakamista. Siinä perustavoiteena on aikaansaada järjestys ja hallinta. Toisesta näkökulmasta jaettu johtaminen on yhteiseksi tekemisen prosessi, missä tehtäviä ja vastuita jaettaessa prosessiin kuuluu kokemusten, ajatusten, tiedon ja luottamuksen jakaminen. Yhteistä näillä molemmilla on se, että hyvässä johtamisessa ei ole tarve tietää enemmän tai kokonaisvaltaisemmin. Tehdään johtamista vuorovaikutuksessa sekä itseensä että johtamiseen liittyvissä suhteissa. (Ropo ym. 2005, 19 - 20.)

4 Muutoksen johtaminen

Varahaiskasvatussuunnitelman perusteiden muuttuessa on organisaation toimintakulttuurin ymmärtäminen ja näkeminen tärkeää, että toimintaa voidaan kehittää haluttuun suuntaan. Näkyväksi tekeminen auttaa toiminnan arvioimista, muutoksien läpiviemistä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Talossa olevat toimintatavat helposti palautuvat hankkeen jälkeen totuttuun tapaan toimia, jos ei tietoisesti huolehdi oman toiminnan arvioimista ja kehittämistä. (Parrila & Fonsén 2016, 66 - 67.) Muutos on omanlainen oppimisprosessi. Muutoksen kautta siirrytään vanhasta kohti uutta ja muutos voidaan nähdä mahdollisuutena uuden toiminnan kehittämisessä (Koski & Vakkala 2007, 42). Muutos voi olla suunnittelematonta tai

yleisesti se on organisaatiossa suunnitelmallista, koska halutaan pysyä nykytilanteessa mukana (Koski & Vakkala 2007, 42).

Uuden varhaiskasvatussuunnitelman jalkauttaminen työn tekemiseen, toimintatapoihin, ajatteluun ja johtamiseen on pitkä prosessi, jota arvioidaan ja kehitetään koko ajan. Muutos on koko ajan läsnä. Muutoksen johtaminen luo erilaisia haasteita, ajatuksia ja kokemuksia, mitä haluamme tämän työn kautta myös selvittää. Varhaiskasvatussuunnitelmassa muutos koskee pääasiassa toimintakulttuuria, tavoitteita ja rakenteita. Rakenteissa muuttuu mm. pedagoginen johtajuus, missä lastentarhanopettajan rooli tiimin vetäjänä kasvaa. Käsitlemme tässä kappaleessa tarkemmin muutosjohtamisen, hyvinvoinnista huolehtimisen, itsensä johtamisen sekä työntekijä ja muutoksen teoriaa.

4.1 Muutosjohtaminen

Muutosta tapahtuu koko ajan ja se on tullut osaksi jokapäiväistä elämäämme. Muutos ei ole uusi asia. Usein muutosta perustellaan järjellä, vaikka siihen liittyy paljon tunteita. Esimiehellä on merkittävä rooli muutoksien läpiviemisessä. Muutokseen liittyy paljon negatiivisia kokemuksia, koska määränpää on usein uutta ja tuntematontakin. Parhaiten muutos onnistuu, kun työntekijät otetaan mukaan, pidetään heidät ajan tasalla, keskustellaan heidän kanssaan ja annetaan heille aikaa. (Pirinen 2014, 13-14.) Muutoksessa esimiehellä ja johdolla tulee olla rohkeutta uskoa muutoksen tavoitteisiin ja niiden vaikutuksiin sekä nähdä vaihtoehtoisia toimintatapoja, joista valitaan parhaat (Hiltunen 2015, 90). Kunnan kehittämishankkeessa muutosprosessi on lähtenyt käyntiin lakien ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa tapahtuvien muutosten takia.

Muutosten läpiviemiseen esimies tarvitsee muutosprosessin tuntemusta sekä ihmisiä, jotka ovat mukana tekemässä muutosta. Muutosjohtamista voidaan lähestyä neljästä eri näkökulmasta (kuvio 6), jotka esimiehen olisi hyvä hallita ja huomioida. Muutosprosessin aikana on pysyttävä ajan hermoilla ja oltava valmis kyseenalaistamaan nykyisiä toimintatapoja. Tulosta ja muutosta saadaan aikaan yhteistyössä tiimin kanssa. Tiimi kostuu työntekijöistä, joiden kokemukset ja ajatukset tulee huomioida. Näin heidät saadaan sitoutumaan muutoksen läpiviemiseen. Esimiehen itsensä johtamisella on myös merkitys muutoksen johtamisessa. Esimiehen hyvinvointi ja energisyys heijastuvat työntekijöihin. (Pirinen 2014, 22-34.)



Kuvio 6. Muutoksen johtamisen neljä näkökulmaa (Pirinen 2014.)

Muutosjohtamisessa esimiehen on ennen muutosta valmisteltava työntekijät henkisesti mukaan osallistamalla heitä ja antamalla heille mahdollisuus vaikuttaa. Näin luodaan yhteishenkeä, mikä auttaa työyhteisöä selviytymään paremmin muutoksissa. Tärkeää on myös kirkastaa tavoitteet selkeästi, jotta jokainen tietää miksi ja mitä kohti ollaan menossa. Näin luodaan yhteinen ymmärrys ja voidaan löytää positiivisia vaikutuksia asioista, joita muutos tuo työntekijälle ja hänen työhönsä. (Pirinen 2014, 14-18.)

Hyvään johtamiseen kuuluu ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen sekä rinnalle on nostettu viime vuosina myös kolmas ulottuvuus eli muutoskeskeinen johtaminen. Johtaja rohkaisee henkilökuntaa kokeiluihin, luovuuteen, innovaatioiden ja riskienkin käyttöönottoon. Muutoskeskeinen johtaminen voi parantaa sekä työntekijöiden tyytyväisyyttä, että heidän työsuorituksiansa. (Isotalus & Rajalahti 2017, 39.) Vuorovaikutukselle, ajatusten vaihdolle ja palautteen annolle on varattava tilaa koko muutosprosessin ajan (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 118).

Yksi muutosjohtamisen osa on kuulemisen taito, koska jokainen työntekijä haluaa tulla kuulluksi ja näin heidät saadaan sitoutumaan henkilökohtaisella tasolla. Johdonmukaisella johtamisella rakennetaan työntekijöiden luottamusta ja turvallisuuden tunnetta muutoksen eri vaiheissa. Muutoksen elinkaaren läpikäyminen yhdessä henkilöstön kanssa auttaa ymmärtämään ja hahmottelemaan muutoksen kulkua, henkilöiden käyttäytymisiä ja sen hyväksymistä eri vaiheissa. Esimiehen taito johtaa ennakoivasti muutoksen eri elinkaarivaiheiden mukaan vaikuttaa siihen, miten muutos koetaan ja miten eri vaiheet saadaan vietyä läpi. (Pirinen 2014, 32, 39-40.)

Muutosprosessin aikana johtamisen painopisteet voivat muuttua, vaikka perustehtävät säilyvät. Muutoksessa arvioidaan näiden perustehtävien kautta esimiehen työtä ja tuloksia, mitä on saavutettu. Yhteistyöllä muutosmatkalla esimies ja henkilöstö saavuttavat hienoimmat onnistumiset. Samalla kun esimies johtaa muutoksen toteutusta ja tavoitteita, on hänen oltava läsnä työntekijöiden kanssa arjessa sekä tartuttava innostus työntekijöille muutoksen eri vaiheissa. Esimiehen tehtävät muutosjohtamisessa voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen (kuvio 7). (Pirinen 2014, 61-62.)



Kuvio 7. Muutosjohtamisen esimiehen ympyrä
(Pirinen 2014.)

Muutoksen tavoitteiden johtamiseen esimiehen täytyy löytää henkilöstön kanssa yhteinen ymmärrys. Pohditaan sitä, että miksi muutos tehdään, mitä se meille tarkoittaa, miten työt tulevat muuttumaan muutoksen myötä, mitä odotuksia asetetaan ja mitä hyötyä muutoksesta tulemme saavuttamaan. Varataan aikaa henkilökohtaisille ja keskinäisille keskusteluille sekä yksinkertaistetaan muutoksen syyt ymmärrettäviksi. Esimies on suunnan näyttäjä, kuitenkin muistaen ottaa ja haastaa työntekijät mukaan. Muutosprosessi itsessään voi olla usein tärkeämpi osa kuin muutoksen lopputulos. (Pirinen 2014, 62-68.)

4.2 Itsensä johtaminen ja hyvinvoinnista huolehtiminen

Johtamisen lähtökohta on itsensä johtaminen. Jos haluamme oppia johtamaan muita, tulee meidän ensin oppia johtamaan itseä. Meidän täytyy oppia ottamaan etäisyyttä itsestä, katsoa omaa toimintaa helikopteriperspektiivistä. Itsensä johtamisen ydinosaa on uudistuminen eli kehittyminen ja kasvu. Lähtökohtana on muodostaa tavoitteet ja visiot, joita kohti suunnataan. (Sydänmaanlakka 2009, 152 - 165.) Onnistunut jaettu johtajuus ja opettajajohtajuus

myös vaativat hyvät itsensä johtamisen taidot (Fonsén & Parrila 2017, 129). Viime vuosituhanella johtajuuden painopiste on siirtynyt johtajakeskeisyydestä ihmisten välisen vuorovaikutuksen huomioimiseen. Kuitenkin johtajan perinteinen rooli vaikuttajana korostuu yhä, esimerkiksi päätöksenteossa, jota perinteisesti pidetään johtajan tehtävänä. (Tökkäri 2015.)

Johtajuutta pidetään usein suunnitelmallisena ja rationaalisena toimintana. Vuorovaikutusnäkökulma taas muodostuu tunteiden, intuition ja ihmisten kehollisuuden kautta, ottaen huomioon myös psyykkiset voimat. Työyhteisöjen kertomuksellisuus on vuorovaikutusnäkökulmassa tärkeää, koska sen kautta voidaan nähdä miten työyhteisöt syntyvät ja kehittyvät työyhteisöä koskevien kertomusten myötä. Kertomuksilla on syvälinen osuus siinä, mitä työyhteisö konkreettisesti on. Myös sisällöllisesti erilaiset kertomukset ja erilaiset tavat tuottaa kertomuksia tuottavat työyhteisölle erilaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia. (Tökkäri 2015.)

Hyvä johtaja tunnistaa omansa sekä muiden tunteet, mutta ei kuitenkaan ole tunteidensa viettävänä. Jotta voi johtaa muiden tunteita, tulee ensin tuntea omat tunteensa. Omia tunteitaan ei voi muuttaa, mutta sitä, mitä ja miten asian tekee, voi muuttaa. Tämä on johtajalle äärimmäisen tärkeä taito, sillä johtajan tulee saavuttaa tietyt tavoitteet henkilöstön kanssa eli hänen tulee kyetä vaikuttamaan henkilöstöönsä. (Jabe 2017, 240-242.)

Itsensä johtaminen on nykytrendi, joka velvoittaa johtajien lisäksi myös rivityöntekijöitä. Itsensä hillitsemisen lisäksi tulee osata myös ohjata itseään. Yleisen käsityksen mukaan etenkin johtajat eivät kuitenkaan voi ohjata itseään pelkästään omien halujensa mukaan vaan käyttää myös moraalista harkintaa. Normatiivisesti ajatellen itsensä johtamisen tulisi johtaa yksilöä kehittymään sekä aikuisena että toimimaan toisten hyväksi. (Tökkäri 2015.)

Jabe (2017, 171-172) kertoo Donald Cliftonin johtaneen tutkimusta, jossa haastatteleamalla 20 000 johtajaa yritettiin määritellä johtajien yleiset vahvuudet selkiyttämään johtajan menestystekijöitä. Tutkimus kuitenkin osoitti, että ei ole yksittäistä merkittävää tekijää menestymiselle. Sen sijaan erinomaisten johtajien yhteinen tekijä oli se, että he tunsivat omat vahvuutensa ja osasivat hyödyntää niitä oikeina hetkinä.

Tökkäri (2015) kertoo, että lähikäsitteitä itsensä johtamiselle ovat muun muassa itsensä hallinta, itsensä kehittäminen ja mielen johtaminen. Kaikissa näissä ihminen voi itse voi vaikuttaa sen suunnan, mihin haluaa kehittyä ja suuntautua. Tökkärin mukaan itsensä johtamisella viitataan kykyihin, missä jokainen voi tarkastella kokemusmaailmaansa sekä tunnistaa eri tilanteissa vaikuttavat ihmiskäsitykset, asenteet ja tunteet. Åhmanin (2014, 176, 183) mukaan johtajat eivät johda vain organisaatioita vaan myös ihmisten elämää. Jokaisen johtajan tulee ymmärtää johtamisen keinoja, mutta sitäkin tärkeämpää on se, että pohja johtajuudelle löytyy ihmisenä kehittymisestä. Joka päivä muutaman erilaisen ajatuksen tietoinen ajattelu muuttaa työpäivää enemmän kuin osaamme kuvitellakaan. Mielen johtamisella vaikutetaan sekä tuloksellisuuteen että työhyvinvointiin.

Työhyvinvointikaan ei synny itsestään, vaan se vaatii järjestelmällistä johtamista, johon kuuluu strateginen suunnittelu, toimet henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuva arviointi. Voimaannuttavan tai jaetun johtamisen keinot auttavat parhaiten työhyvinvoinnin johtamisessa. Vastuu on esimiehen lisäksi myös jokaisella työntekijällä. (Manka 2011, 80.)

Hyvinvoivan työntekijän tunnistaa siitä, että hän on motivoitunut, vastuuntuntoinen ja innostunut. Hyvinvoivan työntekijän tunteeseen vaikuttaa se, että pääsee hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja osaamistaan, tuntee työnsä tavoitteet, saa työstään palautetta, kokee itsensä tarpeelliseksi, kokee työssään riittävästi yhteenkuuluvuutta, itsenäisyyttä, onnistuu työssään ja kokee työn imua. Hyvinvoivaan työyhteisöön kuuluu avoimuus ja luottamus, innostus ja kannustus, yhteen hiileen puhaltaminen, myönteisen palautteen antaminen, työmäärän pitäminen aisoissa sekä ongelmista ääneen puhuminen ja toimintakyvyn säilyttäminen muutostilanteissakin. (Työterveyslaitos.)

Muutoksen johtamisen ja toteutumisen vastuu on kaikilla esimiestasoilla aina ylimpään johtoon saakka. Jokaisella tulee olla tietoisuus ja herkkyyys huomata työhyvinvointiin liittyvien asioiden suhteen, niin työntekijöiden kuin esimiesten osalta ja tarvittaessa reagoida niihin. Muutoksen johtamisen tärkeä osa on hyvinvoinnista huolehtiminen. Muutoksen läpiviemisessä esimiehen on ennakoitava ja oltava ajan tasalla sekä yksittäisen työntekijän, että työyhteisön tilanteesta. Hyvä työilmapiiri ja tekemisen meininki vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin ja näin saadaan hyvää tulosta aikaan. Pedagoginen kyky työntekijöiden ohjaamiseen ja motivaatiotekijöiden johtamiseen on tärkeä osa esimiehen osaamista. Esimiehen on kuitenkin hyvä muistaa, että kukaan ei saa asioita yksin aikaan, vaan muutoksen tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan muita ihmisiä. (Pirinen 2014, 153, 159-160.)

4.3 Työntekijä ja tunteet muutoksessa

Muutoksen onnistumisessa tärkeää on motivaatio, yhteistyö ja tulevaisuuteen katsominen. Nämä edellyttävät työkyvyn ylläpitoa ja kehittämistä. Riittävien resurssien lisäksi työkyvyn ylläpito ja kehittäminen lähtevät työpaikan tarpeista, pohjautuvat yhteistyöhön sekä kohdistuvat tasapuolisesti kaikkiin työntekijöihin. Työntekijän oman vastuun lisäksi johdon ja koko henkilöstön aito sitoutuminen ja osallistuminen ovat onnistumisen kannalta elintärkeitä tekijöitä. Organisaation toiminnan jatkuvuus, tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus luovat parhaan perustan muutoksen onnistumiselle. (Ponteva 2010, 72-83.)

Muutosjohtamiseen kuuluu muutosvastarinnan käsittelyä ja turvallisuuden tunteen ylläpitoa (Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 291). Muutostilanteissa nousee esiin vahvoja tunteita. Ilmapiiri saattaa kiristyä epävarmuuden kasvaessa ja samaan aikaan olisi kyettävä oppimaan

uutta. Uuden oppiminen tapahtuu parhaiten hyvässä ja rennossa ilmapiirissä. Esimiehen kannattaa panostaa oppimis- ja vuorovaikutustilanteiden ilmapiiriin. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 117.)

Muutosvalmiuden tasoon vaikuttaa se, miten työntekijät näkevät muutoksen tuomien hyötyjen ja haittojen välisen tasapainon. Työntekijöiden hyväksyntä ja tuki muutokselle on osittain riippuvainen siitä, kuinka paljon muutos tulee vaikuttamaan heidän omiin, työyksikön tai organisaation rutiineihin ja tuloksiin. Työntekijät, jotka mieltävät muutoksen vaikuttavan heihin suorasti, kokevat suurempaa stressiä ja saattavat asennoitua muutokseen negatiivisesti. (Vakola 2014, 195-209.)

Monet tutkimukset ovat tuoneet esiin yhteyden työtyytyväisyyden ja muutosasenteiden välillä. Mitä sitoutuneempia työntekijät ovat työhönsä, sitä halukkaampia he ovat hyväksymään muutokset ja kokevat muutosten hyödyt positiivisena. Toisaalta on myös havaittu, että korkea työtyytyväisyys ennen muutosta voi johtaa negatiiviseen reagointiin muutostilanteessa, koska työntekijä haluaa säilyttää nykyisen tilanteen. (Vakola 2014, 195-209.)

Esimiehen on hyvä kiinnittää huomioita henkilöstön kanssa myös niihin asioihin, jotka pysyvät muuttumattomina. Kun suhtaudumme myönteisellä asenteella muutoksiin, niin siitä saadaan luonteva osa työn arkea. Ollaan uteliaita, valmiita arvioimaan ja kehittämään työtä, niin kehittämisestä tulee arkipäivää ja samalla jotain uutta opitaan koko ajan sekä jotain jää taakse tarpeettomana. Toisille tämä on helpompaa ja toiset tarvitsevat enemmän apua ja aikaa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 216-217.)

5 Kehittämistehtävän kuvaus

Päivitetty varhaiskasvatuslaki velvoittaa toimimaan varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisesti ja sen takia on tärkeää kehittää sekä arvioida varhaiskasvatuksen toimintakulttuuria useamman vuoden syklillä. Kunnan kehittämishanke etenee tavoitteellisesti eteenpäin ja sitä kehitetään koko ajan vastaan tulevien asioiden sekä tiedon reflektoinnin avulla. Kehittämiseen osallistetaan henkilöstöä, esimiehiä ja asiakkaita, jotta prosessiin saadaan mahdollisimman monia näkökulmia mukaan. Varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin muuttaminen ja pedagogisen johtamisen tärkeyden korostaminen näkyvät varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa merkittävänä osana. Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen, joka kuuluu osana kunnan kehittämishanketta. Tässä luvussa kuvaamme kehittämistehtävän tarkoitusta, tavoitteita ja menetelmiä.

5.1 Kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimus kuuluu osana kunnan strategista kehittämishanketta, missä tarkoituksena on kehittää varhaiskasvatuksen pedagogista johtamista ja osaamista. Kunnassa halutaan jalkauttaa varhaiskasvatussuunnitelman perusteet käytäntöön yhtenäisesti ja sen myötä myös laadukkaasti. Kunnassa halutaan kerätä kyselyn avulla varhaiskasvatusyksikön johtajien ja varajohtajien näkökulmaa varhaiskasvatuksen johtamisessa. Tutkimuksen avulla on tarkoitus yhdistää työn kehittämisen ja tutkimuksen tuomat tulokset, joita voidaan suoraan hyödyntää prosessin seuraavassa vaiheessa.

Tutkimuksen tavoitteena on arvioida, millaisena pedagoginen johtaminen näyttäytyy varhaiskasvatuksessa esimiesten näkökulmasta uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (vasu2016) käyttöönottovuotena. Lisäksi tavoitteena on arvioida esimiesten kokemuksia uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden tuomista muutoksista ja muutosten herättämistä tunteista.

Tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään kunnan varhaiskasvatuksen johtamisen kehittämisessä ja toimintakulttuurin muutoksien eteenpäinviemisessä. Kunnan strategian mukaisesti palveluverkkouudistamiseen kuuluu myös uusien, entistä suurempien varhaiskasvatusyksiköiden rakentaminen. Kuntaan perustettiin kehittämistehtävän aikana, elokuussa 2018, varhaiskasvatuksen johtamisen työryhmä. Johtamisen työryhmän tavoitteena on kehittää ja luoda yhtenäiset rakenteet tulevaisuuden varhaiskasvatusyksiköiden johtamiseen ja johtamisen tukemiseen. Lähtökohtana tässä on vahva pedagoginen johtaminen, johon toivotaan saavan vielä enemmän aikaa selkeiden ja yhtenäisten rakenteiden kautta.

5.2 Laadullinen tutkimus tutkimusmenetelmänä

Tyypillisiä piirteitä laadulliselle tutkimukselle ovat kokonaisvaltainen tiedon hankinta todellisissa tilanteissa, ihmisen suosiminen tiedon keruun instrumenttina, induktiivisen analyysin käyttö, laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa, tarkoituksenmukaisen kohdejoukon valitseminen, tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen matkalla sekä tapausten ainutlaatuisuus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.) Kanasen (2012, 92) mukaan kehittämistutkimuksen eri vaiheisiin tarvitaan laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, jotta voidaan arvioida lähtötilannetta, määritellä tutkimus- tai kehittämisongelma, arvioida tuloksia ja laatia teoreettinen viitekehys.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tutkimus, jonka avulla löydöksiä tehdään ilman tilastollisia menetelmiä tai määrällisiä keinoja. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita määrällisen tutkimuksen lukujen sijaan. Laadullisen tutkimuksen tavoite on kuvata, ymmärtää

ja antaa tulkinta tutkittavalle ilmiölle, saada ilmiöstä syvälinen näkemys. Laadullinen tutkimus kohdistuu muutamaaan havaintoyksikköön, joita voidaan tutkia hyvin perusteellisesti. Tämä ei kuitenkaan anna mahdollisuutta yleistämiseen, vaan tulokset pätevät vain tutkimuskohteeseen. (Kananen 2017, 33, 35.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan prosesseja, joihin määrällisessä tutkimuksessa on lähes mahdotonta syventyä prosessien monimutkaisuuden vuoksi. Laadullisessa tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat merkitykset eli miten ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. Tiedon keruussa ja analyysissä pääosassa on itse tutkija, jonka kautta reaali maailma suodatuu tutkimustuloksiksi. (Kananen 2017, 36.)

5.3 Aineiston keruu

Yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Nämä eivät ole kuitenkaan ainoastaan laadullisen tutkimuksen menetelmiä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 71.) Kerätyn aineiston avulla ratkaistaan tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Jotta ratkaisu saadaan tehtyä, tarvitaan tietoa. Tieto kerätään erilaisilla tiedonkeruumenetelmillä, joiden tuloksena saadaan aineistot. Osa aineistosta on sellaisenaan hyödynnettävää olemassa olevaa tietoa ja osa tutkimusongelmaa varten kerättyä aineistoa. Aineistosta kasataan ratkaisu tutkimusongelmalle. Lähes aina aineistoa on kerättävä kentältä esimerkiksi haastattelujen ja kyselyjen avulla. (Kananen 2014, 64; Kananen 2017, 67.)

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tutkittu tieto ja kehittämistoiminta yhdistyvät. Tiedontuotannossa kysymysten asettelu nousee käytännön toiminnasta ja rakenteista. Tutkimus on avustavassa roolissa, minkä avulla arvioidaan ja tavoitellaan konkreettisia muutoksia, samalla kuitenkin pyritään saamaan perusteltua tietoa. (Toikko & Rantanen 2009, 22-23.)

Kysely ja sen strukturoidut kysymykset, on tyypillisesti kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tiedonkeruumenetelmä, mutta sillä voidaan kerätä myös mielipiteitä. Tällöin kyselystä saatuja tietoja voidaan käyttää laadullisessa tutkimuksessa vertailuun ja kuvaukseen. Strukturoitujen kysymysten avulla voidaan laskea kvantitatiiviseen tutkimukseen liittyen vaihtoehtojen määriä. Kuitenkin myös laadullisessa tutkimuksessa voidaan tehdä kvantitatiivisen tutkimuksen mukaisia laskelmia. (Kananen 2014, 74-75.)

Laadullisessa aineistossa voidaan käyttää strukturoituja kysymyksiä, jotta tutkimuskohde ja ilmiö saadaan taustoitettua. Strukturoiduilla kysymyksillä saaduilla faktatiedoilla tutkimuskohde kytketään reaali maailmaan. Tämän myötä saadaan tieto, millaiseen ympäristöön ilmiö kuuluu. Strukturoiduilla kysymyksillä saadaan myös ymmärrystä ilmiöön. Esimerkiksi vastaajan

ikä, koulutus tai asema voi vaikuttaa vastaajan suhtautumiseen kohdeilmiossä. Eroja voi olla helpompi ymmärtää faktatietojen avulla. (Kananen 2014, 75.)

5.4 Aineiston analyysi

Kerätyn aineiston analyysimenetelmiä on monenlaisia ja sitä voidaan soveltaa monella tapaa. Laadullisen tutkimuksen tuloksista tulkintoja voidaan tehdä monesta eri näkökulmasta. Sisältöanalyysin lähtökohtana on löytää aineistosta tekstin ydinsisältö. Sisältöä voidaan tarkastella määrällisestä sekä tekstuaalisesta näkökulmasta. Tutkijalla aineiston haltuun otto voi tapahtua esimerkiksi sisällön luokittelulla, joka voi olla joko aineistolähtöistä tai teorialähtöistä. Jos kaikille on esitetty saman teeman mukaiset kysymykset, niin silloin puhutaan teemahaastatteluaineistosta, joka tiivistetään litteroinnin avulla ja sen jälkeen luokitellaan. Teemoittelun kautta tutkijan viitekehuksesta käsin aineistosta nousee tulokset. (Kananen 2012, 116-117.) Tyypittelyssä tiettyjen teemojen sisältä etsitään yhtenäisiä näkemyksiä, joita sitten voidaan yleistää (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107).

Aineiston analysointi onnistuu monella tapaa. Karkeasti analyysitavat voidaan luokitella selittämiseen ja ymmärtämiseen pyrkiviksi lähestymistavoiksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224.) Aineiston sisällön analysoinnissa on tarkoitus luoda tutkittavasta ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuvaus. Aineiston käsittelyn lähtökohtana on looginen päättely ja tulkinta, josta muodostetaan looginen kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 104-108.) Aineistosta nostetaan esiin tutkimuskysymyksiin vastaavia teemoja ja aiheita (Eskola & Suoranta 2001, 174).

Tutkittua aineistoa voidaan käyttää reflektiivisenä herättelynä. Kerätyn aineiston avulla voidaan kehittämishankkeessa käydä kriittistä keskustelua (reflektointia) ja sen myötä suunnata kehittämistoimintaa uuteen suuntaan (suunnittelu). Laadulliset aineistot tarjoavat erinomaisen perustan reflektiiviselle keskustelulle, koska niissä näkyy subjektiivinen näkökulma. (Toikko & Rantanen 2009, 117.)

6 Tutkimuksen toteutus

Kehittäminen tähtää muutokseen ja sen tarkoituksena on saada parempia tai tehokkaampia rakenteita ja toimintatapoja kuin aiemmin. Lähtökohtana kehittämistoiminnalle on nykyisen toiminnan ongelmat tai näky uudesta. Kehittämistoiminta voidaan nähdä reflektiivisenä prosessimaisena toimintana, jossa toimintaympäristö elää koko ajan. Reflektiivisessä prosessissa on kaksi vuorovaikutteista tasoa. Ensimmäisellä tasolla kehitettävää asiaa kokeillaan aidossa toimintaympäristössä ja sitä tarkastellaan samalla analyttisesta näkökulmasta. Toiseksi se

tarvitsee keskinäistä jakamista ja ymmärtämistä, jossa vuorovaikutus ohjaa käytännön toimintaa. Olennaista on saada toimijat osallistumaan muutoksen tavoitteluun. (Toikko & Rantanen 2009, 16, 165-166.)

Varhaiskasvatuksen kentällä kehittämistoimintaa tapahtuu koko ajan ja erityisesti nyt, kun varhaiskasvatuksen lakeja ja varhaiskasvatuksen perusteita on päivitetty. Toimintaympäristön kehittämisessä johtamisella on suuri merkitys. Uusi varhaiskasvatussuunnitelma on tuonut velvoittavuuden toteuttaa toimintaa sen mukaisesti ja siihen tarvitaan toimintaympäristössä koko ajan vuorovaikutteista keskustelua sekä arviointia. Mäntyneva (2016, 12) mainitsee, että pelkkä kehittäminen ei riitä, vaan tulokset on saatava juurtumaan ja sen myötä muutos menee kohti tavoitetilaa.

Tämä tutkimus on kunnassa yksi osa toimintaympäristön ja erityisesti johtamisen näkökulmasta tehty arviointi siitä, miten uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (vasu2016) jalkautuminen on onnistunut ja mitä olisi hyvä huomioida jatkossa, koska muutosprosessi on vasta alussa. Kehittämistutkimuksen avulla saamme yhdistettyä työn kehittämisen ja tutkimuksen tuomat tulokset, joita voidaan suoraan hyödyntää prosessin seuraavassa vaiheessa. Kanasen (2012, 19) mukaan kehittämistutkimuksen taustalle yhdistetään aina teoriaa, joihin tuloksia ja kehittämistyötä peilataan.

6.1 Opinnäytetyön aikataulu ja kunnan kehittämishanke

Alla esitämme opinnäytetyön etenemisen aikataulun (taulukko 1) ja sen linkittyminen kunnan kehittämishankkeeseen, joka on jo kestänyt ja kestää vielä useamman vuoden. Tässä tutkimuksessa selvitämme esimiesten näkemyksiä sekä kokemuksia uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (vasu2016) jalkautumisesta johtamisen näkökulmasta, missä pedagoginen johtaminen on nostettu tärkeäksi osaksi varhaiskasvatuksen esimiehen työtä. Päivitetty varhaiskasvatuslaki velvoittaa toimimaan varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisesti ja sen takia on tärkeää kehittää sekä arvioida varhaiskasvatuksen toimintakulttuuria useamman vuoden syklillä.

Taulukko 1. Opinnäytetyön eteneminen

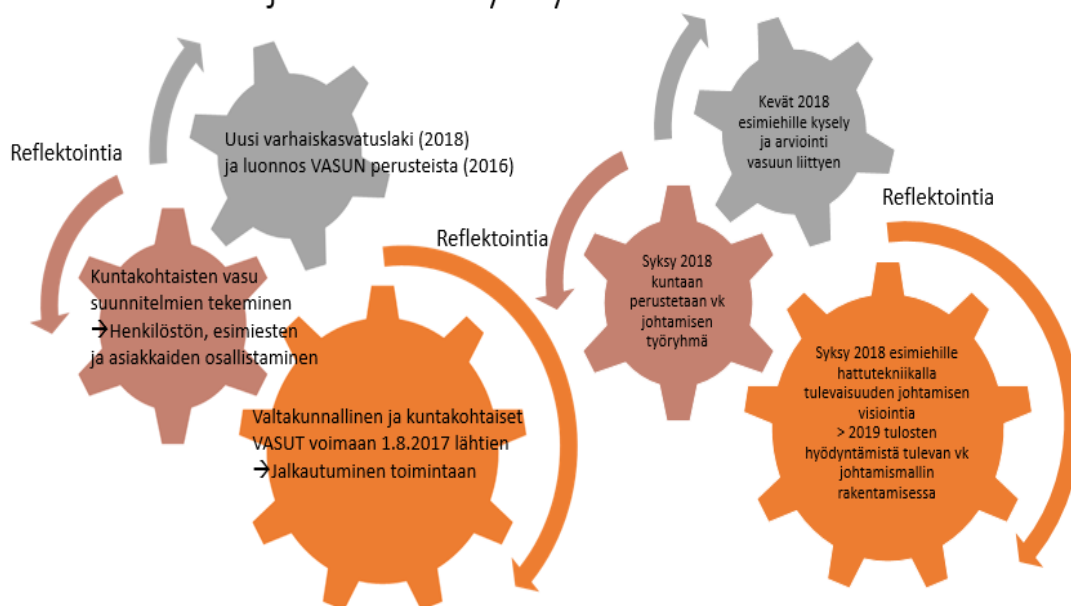
2017		
TOUKOKUU	Ideapaperin esittäminen ohjaavalle opettajalle	Alustavasti keskusteltu tutkimuksen tekemisestä toimik-siantajan kanssa

KESÄ - HEINÄKUU	Ilmiö - mitä halutaan tutkia? Tar- koitus ja tarve	Kirjallisuus, viitekehys, ra- jaamista
LOKAKUU	Tutkimuslupa	Kirjallisuutta, tutkimuksia
MARRASKUU	Ilmiön esittäminen ohjaavalle opettajalle	Kyselylomakkeen sisällön hahmottelua, suunnittelua
JOULUKUU	Kysymysten hahmottelu yhdessä kunnan varhaiskasvatuspäällikön kanssa	Kirjallisuutta, tutkimuksia
2018		
TAMMIKUU	Kysymysten arviointi toisen kun- nan esimiehellä	
HELMIKUU	Kyselyn tekeminen kunnan säh- köiseen SurveyPal-kyselyohjel- maan	
MAALISKUU	Kyselyn toteuttaminen kunnan varhaiskasvatusyksikön esimie- hille ja varajohtajille sähköisellä järjestelmällä	Varhaiskasvatuspäällikkö kannustaa ja muistuttaa esi- miehiä ja varajohtajia vas- taamaan kyselyyn Vastaaminen on määritelty varhaiskasvatuksen johtoryh- mässä esimiesten työajaksi
HUHTIKUU	Kyselyn tulosten käsittely ja yh- teenveto	
TOUKOKUU	Kyselyn tulosten analysointia ja peilailua teoriaan	Reflektointia
ELOKUU	Teorian täydentämistä, tulosten tarkastelua	Reflektointia
SYYS - JOULUKUU	Opinnäytetyön raportin kirjoitta- mista	Ohjaavan opettajan palaute

2019		
TAMMI - HUHTIKUU	Raportin kirjoittamista ja tiivistelmien teko	Ohjaavan opettajan raportin tarkistaminen ja palaute
TOUKO - KESÄKUU	Valmis työ	Arvioivien opettajien palaute
	Opinnäytetyön esittäminen, artikkelin kirjoittaminen	Työn julkaiseminen toimik-siantajalle ja siellä tulosten hyödyntäminen

Opinnäytetyö kuuluu yhteen osaan kunnan strategista kehittämishanketta (kuvio 8). Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus hyödyntää kunnan varhaiskasvatuksen kehittämisessä ja erityisesti johtamisessa. Opinnäytetyön tekemisen aikana kuntaan perustettiin varhaiskasvatuksen johtamisen työryhmä, joka kuuluu neljä kunnan varhaiskasvatusyksikön johtajaa, yksi perhepäivähoidonohjaaja, yksi varhaiskasvatuksen erityisopettaja ja varhaiskasvatuspäällikkö. Johtamisen työryhmän tehtävänä on suunnitella, kehittää ja arvioida kuntaan tulevaisuuden johtamisen malli rakenteilla oleviin isoihin varhaiskasvatusyksikköihin. Kunnan varhaiskasvatuksen kehittämishankkeen vaiheita on kuvattu alla olevaan kuvioon vuosien 2016 - 2019 väliseltä ajalta, josta hanke etenee eteenpäin. Etenemisen aikana koko ajan varhaiskasvatusyksiköiden johtajat käyvät keskustelua ja reflektointia omasta työstään, pedagogisesta johtamisesta, työn kehittämisestä, rakenteista ja varhaiskasvatussuunnitelman jalkautumisesta käytäntöön.

Kunnan kehittämishanke vasun jalkautumisen arvioinnista ja tulosten hyödyntämisen etenemisestä



Kuvio 8. Kunnan kehittämishankkeen eteneminen

Kehittämishanke on monivuotinen, joka etenee hallinnon tasolta kentän tasolle ja takaisin. Varhaiskasvatustakiin ja -perusteiden uudistuminen käynnisti kunnassa kehittämishankkeen, joka etenee tavoitteellisesti eteenpäin ja kehittyy koko ajan vastaan tulevien asioiden sekä tiedon reflektoinnin avulla. Kehittämiseen osallistetaan henkilöstöä, esimiehiä ja asiakkaita, jotta prosessiin saadaan mahdollisimman monia näkökulmia mukaan. Kuntakohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman tekeminen yhdessä henkilöstön kanssa sitoutti heitä entistä enemmän uuden varhaiskasvatussuunnitelman tuoman sisällön toteutumiseen ja teki sen myös heille tutummaksi. Uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden voimaan tullessa ja sen jalkauttamisessa käytäntöön henkilökunnalla ja esimiehillä oli perusteiden sisältö jo tutumpaa.

Kuntakohtaiset varhaiskasvatussuunnitelmat (vasu2016) tulivat voimaan 1.8.2018 lähtien ja kunnassa nähtiin tärkeäksi tehdä varhaiskasvatuksen esimiehille kysely varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden johtamisen sisällöistä ja esiin nousseista ajatuksista. Tämän tutkimuksen tulokset ovat esimiesten näkökulmien ja osaamisen näkyväksi tuomista sekä tulosten hyödyntämistä kunnan hankkeen eteenpäin viemiseen. Kuntaan perustettu johtamisen työryhmä teki varhaiskasvatustieteen johtajille Edvard Bonon -hattutekniikan avulla keskustelu- ja arviointipajat varhaiskasvatustieteen johtamisesta nyt ja tulevaisuudessa. Tämän opinnäytetyön tulokset kuuluvat osana ja tukevat kunnan kehittämishankkeen etenemistä.

6.2 Aineiston kerääminen

Tutkimus kuuluu osana kunnan kehittämishanketta, jossa haluttiin selvittää varhaiskasvatuksen esimiesten näkökulmia, ajatuksia ja kokemuksia uudistetusta varhaiskasvatussuunnitelmasta (vasu2016). Kunta halusi teettää kyselytutkimuksen, johon tutkimuslupa haettiin lokakuussa 2017 ja saimme tutkimusluvan silloin suullisesti varhaiskasvatuspäälliköltä. Virallinen päätös tutkimusluvasta (liite 1) tuli maaliskuussa 2018, kun olimme muistuttaneet virallisen päätöksen tekemisestä.

Varhaiskasvatuspäällikkö kertoi kunnan esimiespäivässä tutkimuksen toteuttamisesta ja tavoitteista sekä kannusti varhaiskasvatusyksikön johtajia vastaamaan kyselyyn. Sähköisen kyselylomakkeen linkki lähetettiin sähköpostilla keskitetysti kunnan varhaiskasvatusyksikön johtajille ja varajohtajille saatekirjeen (liite 2) kanssa maaliskuussa 2018. Sähköinen kyselylomake lähetettiin yhteensä 32 henkilölle, josta varhaiskasvatusyksikön johtajia oli 13 ja päiväkodin varajohtajia oli 19.

Aineisto kerättiin kyselytutkimuksen avulla, jossa kohdejoukkona oli kuntaorganisaation varhaiskasvatuksen esimiehet ja varajohtajat. Aineistokeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua kyselyä. Kyselylomake (liite 3) tehtiin ja toteutettiin sähköisellä SurveyPal-kyselyohjelmalla. Kyselylomakkeen kysymykset tehtiin yhteistyössä kunnan varhaiskasvatuspäällikön kanssa. Kysymykset muodostettiin kunnan varhaiskasvatussuunnitelman jalkautumisen ja johtamisen näkökulmasta. Kysymykset testattiin etukäteen toisen kunnan esimiehellä. Tämä auttoi meitä havaitsemaan haastattelulomakkeessa ilmenneet haasteet kysymysten asettelussa ja sanamuodoissa sekä sen avulla pystyimme muokkaamaan niistä tarvittaessa selkeämmät. Yksittäistä kyselylomaketta ja vastauksia ei voida tunnistaa, koska haastattelu tehtiin nimettömänä.

Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Laitoimme pari kertaa muistutusviestin kyselyyn vastaamisesta. Vastauksia tuli kahden viikon aikana kymmenen kappaletta ja 25 henkilöä oli käynyt katsomassa lomaketta. Päätimme jatkaa vastausaikaa vielä kahdella viikolla. Varhaiskasvatuspäällikkö halusi itse laittaa kannustavan viestin kyselyyn vastaamisesta. Vastaaminen oli määriteltä varhaiskasvatuksen johtoryhmässä vastaajille työajaksi. Pedagoginen johtajuuskysely antoi varhaiskasvatuksen esimiehille mahdollisuuden pysähtyä hetkeksi miettimään omaa työtään. Kahden viimeisen vastausviikon aikana lomaketta kävi katsomassa vielä 14 henkilöä, joista viisi vastasi kyselyyn. Yhteensä saimme 15 henkilön vastaukset, joista kuusi vastaajaa oli varhaiskasvatusyksikön johtajaa ja yhdeksän oli päiväkodin varajohtajaa. Tutkimuksen tulokset annetaan kyseisen kunnan käyttöön.

Kyselylomakkeessa oli yhteensä 15 kysymystä; strukturoituja kysymyksiä oli seitsemän ja avoimia kysymyksiä kahdeksan. Kysymyksistä alkuun tehtiin vastaajan taustan ja kokemuksen selvittämiseksi strukturoituja monivalintakysymyksiä. Vastaajan piti valita ensin se, että toimiiko

johtajana vai varajohtajana ja vastata sitten sen mukaan seuraaviin kysymyksiin. Strukturoiduilla kysymyksillä selvitettiin, kuinka kauan on toiminut esimiehenä tai päiväkodin varajohtajana, miten laaja työnkuva esimiehellä on ja kuinka suuri päiväkotitoiminta on, missä toimii varajohtajana. Sen jälkeen valittiin aikajanelta, kuinka selvää vastaajalle on, mitä pedagoginen johtaminen on.

Avoimia kysymyksiä oli kahdeksan kappaletta:

1. Miten toteutat pedagogista johtamista oman yksikön näkökulmasta?
2. Miten toteutat pedagogista johtamista koko kunnan näkökulmasta?
3. Miten pedagoginen johtamisesi on muuttunut VASU:n myötä?
4. Miltä muutokset ovat tuntuneet? Miten ne mielestäsi ovat toteutuneet?
5. Mitä jaettu johtaminen mielestäsi on?
6. Mikä on lastentarhanopettajan rooli uuden VASU:n näkökulmasta?
7. Mitkä asiat ovat vieneet sinun pedagogista johtamista eteenpäin uuden VASU:n ja sen jalkautumisen myötä?
8. Mitkä asiat ovat tukeneet pedagogista johtamistasi?

Kyselyn lopussa vastaajat arvioivat aikajanelalla sitä, että autoiko kyselyyn vastaaminen selkeyttämään ajatuksia siitä, mitä pedagoginen johtaminen on. Tässä ja toisessa aikajanakysymyksessä käytettiin Likert-asteikkoa, jonka avulla voidaan mitata asenteita, mielipiteiden eri asteita ja kokemuksia ääripäästä toiseen olevilla vastausvaihtoehdoilla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 187). Tässä kyselyssä 1 tarkoitti ei lainkaan, 2 vähän, 3 jonkin verran, 4 paljon ja 5 erittäin paljon.

6.3 Aineiston analyysi

Tämän opinnäytetyön kyselylomakkeen kysymykset on suunniteltu teemoittain valitun teorian pohjalta ja kaikki vastaajat vastasivat samoihin kysymyksiin. Tässä opinnäytetyössä käytämme kerätyn aineiston analysoinnissa enemmän aineistolähtöistä luokittelua, koska avoimia kysymyksiä tehtiin monta ja vastaajilla oli mahdollisuus käyttää vastaamiseen niin paljon aikaa kuin halusivat. Aineistoa analysoidessa teoriaa pidetään koko ajan rinnalla ja etsimme yhteisiä näkemyksiä tyypitellen vastaukset kysymyskohtaisesti.

Aineisto oli käytettävissä huhtikuussa 2018. Surveypal-ohjelman avulla keräsimme kaikesta aineistosta kysymyskohtaiset vastaukset yhteen ja tulostimme vastaukset paperille. Aineisto käytiin läpi kysymyskohtaisesti sanasta sanaan. Aluksi luokittelimme vastauksia sen mukaan, oliko vastaaja johtaja vai varajohtaja ja kuinka monta vuotta vastaaja on ollut kunnalla töissä kyseisessä tehtävässä. Tulosten suorissa lainauksissa mainitaan anonymiteetin vuoksi kuitenkin vain vastaaja numeroineen. Sitten yhdistimme teemoittain vastauksia ja vertailimme niitä myös sen mukaan, minkälainen vastuualue vastaajalla työkenttään kuuluu. Kirjasimme erilliset koonnit (kuva 1) jokaisen kysymyksen vastauksesta sekä johtajan että varajohtajan näkökulmasta. Vastauksia läpikäydessä kirjasimme samalla koonteihin mukaan suoria lainauksia, joita mahdollisesti tulisimme käyttämään tulosten läpikäynnissä.

11. mitä jaettu johtaminen on

Varajohtaja

esimies huolehtii ja tuo esiin rakenteiden tavoitteet ja velvoitteet, VJ ALLE 5V
kirjataan vastuuhenkilöt - vastuiden jakaminen eri vastuuhenkilöille -
huolehditaan loppuun asti - vastuun ottamista ja jakamista

”Esimiehen luottamuksellista vastuun jakamista niin varajohtajalle kuin tiimien lastentarhanopettajillekin. Vastuu tulee jakaa siitä keskustellen, aikataulusta sopien ja kalenteroiden; niin että jokainen vastuun kantaja on tietoinen mitä, miten ja miksi tehdä.” varajohtaja, alle 5v

”Jaettu johtaminen on työn suunnittelua, toteuttamista, arviointia yhdessä esimiehen kanssa. Jaetussa johtamisessa taitava esimies osaa hyödyntää henkilöstön vahvuuksia. Vastuu lisää sitoutumista.” Varajohtaja, alle 5v

yhteistyötä johtajan, varajohtajan ja lton kesken - syntyy laadukasta ja vasun mukaista pedagogiikkaa

päiväkodin johtajalla on päävastuu toiminnasta, varajohtaja sijaistaa

sovitut rakenteet

lto tiimin johtaja

varajohtajan sovitut työt ja aikaa niiden tekemiseen

yhdessä pohditaan ja keskustellaan - varajohtaja tuo arjen näkemyksen / kokemuksen esimiehelle

jaettu johtaminen on hyvää, onnistunutta ja toimivaa esimiestyötä

kunkin ammattiryhmän johtajuuden kantamista oman ammattiroolinsa mukaisessa laajuudessa - tehtäväkuvien ajankohtainen määrittely tärkeää

Yksi vastaajista kokee, että jaettu johtajuus käsitteenä on hiukan selkiytymätön omassa yksikössään

Johtaja

jokainen voi ottaa osaa johtamiseen

rakenteet

kaikilla on mahdollisuus jakaa osaamistaan pedakahvilan kautta (koulutuksen sisältöä ym.)

säännöllinen varajohtajapalaveri

oman vastualueen hoitaminen johtajan tuella

johtaja luottaa henkilökuntaan ja siihen, että hoitavat vastualueensa

henkilöstön sitouttaminen yhteiseen toimintaan ja toiminnan tavoitteisiin

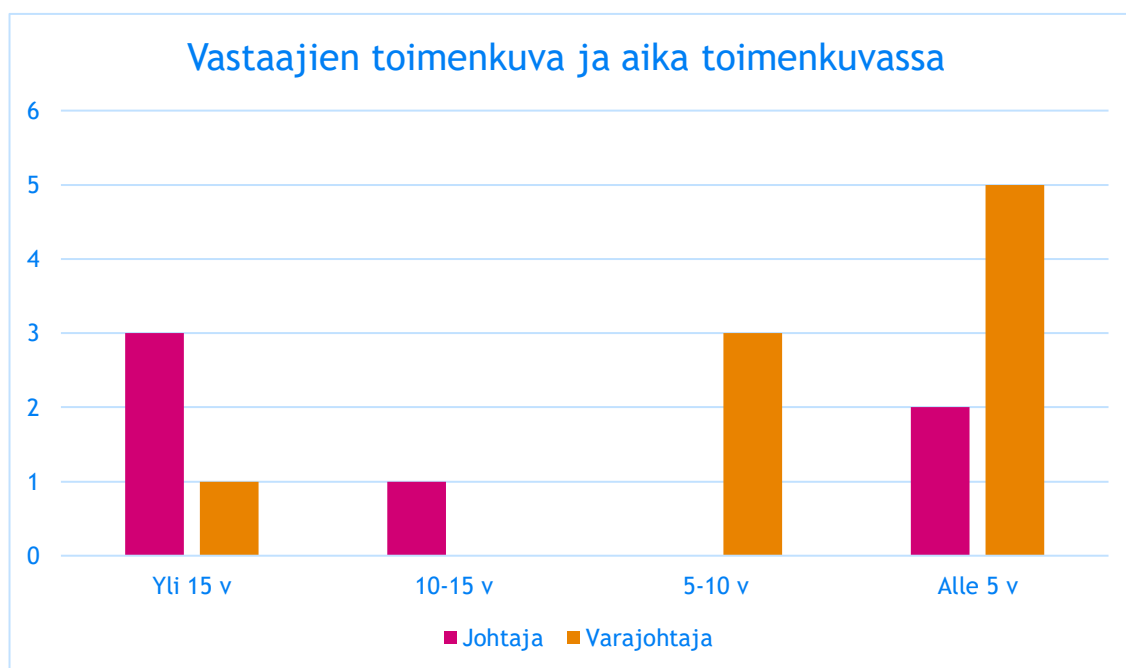
”Yhteisten asioiden ja pedagogiikan toteuttamista suunnitellusti. Tiedon jakamista ja reflektointia.” Johtaja, 10-15v

Kuva 1. Esimerkki analysointimme koontivaiheesta

Avoimien kysymysten kohdalla lähdimme käsittelemään ja analysoimaan aineistoa sen mukaan, mitä teorian aihealuetta ne käsitelivät. Analysoimme yhteenvetoa ja tuloksia kirjattaessa sisältöä koko kirjoitusprosessin ajan sekä peilasimme niitä teoriapohjaan. Tuomi & Sarajärvi (2013, 158) toteaa, että tutkimustulokset on esitettävä yksinkertaisesti, selkeästi ja tulokset yhdistetään jo aiemmin tutkittuun tietoon. Esitämme tuloksissa myös suoria lainauksia, joiden avulla pyrimme avaamaan aineistossa nousseet yhtenäiset ja merkittävät asiat. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 233) mukaan lukijan on helpompi saada selvyys tutkijan tulkintojen perusteista, kun tutkimuselosteita rikastutetaan esimerkiksi suorilla lainauksilla.

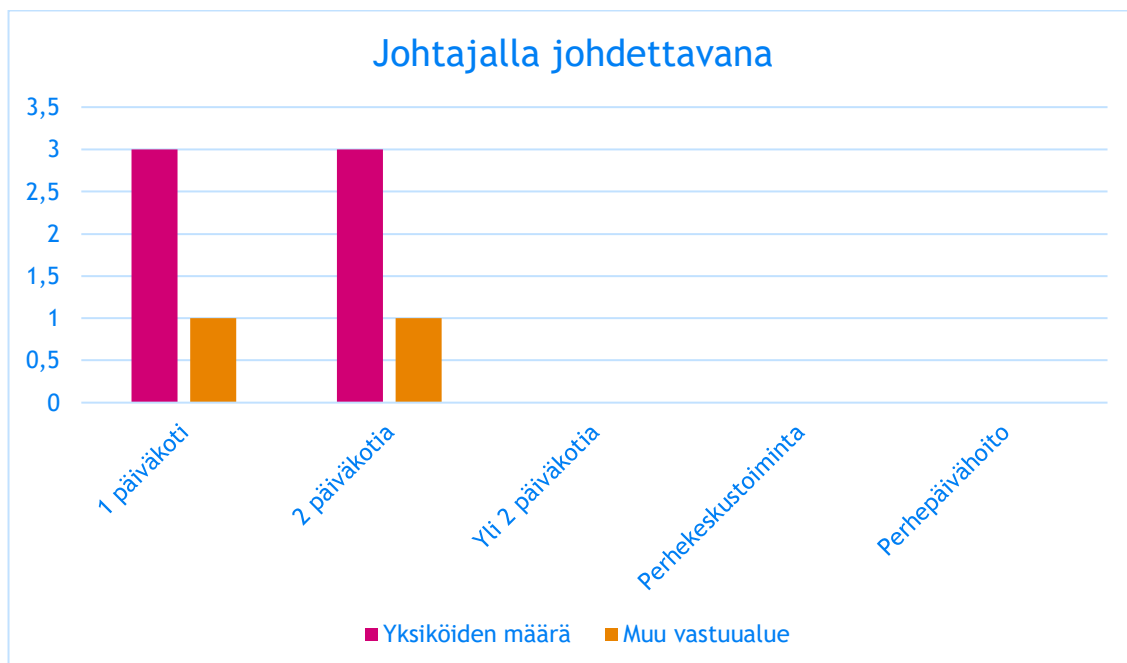
7 Tutkimuksen tulokset

Kyselylomakkeita lähetettiin 32 henkilölle, joista 14 oli varhaiskasvatustyksikön johtajia ja 19 varajohtajia. Vastauksia saatiin yhteensä 15 henkilöltä, joista kuusi oli varhaiskasvatustyksikön johtajia ja yhdeksän oli päiväkodin varajohtajia. Varhaiskasvatustyksikön johtajista kolme oli toiminut esimiehenä yli 15 vuotta, yksi 10-15 vuotta ja kaksi alle viisi vuotta. Varajohtajana oli toiminut viisi vastaajaa alle viisi vuotta, kolme vastaajaa 5-10 vuotta ja yksi yli 15 vuotta.



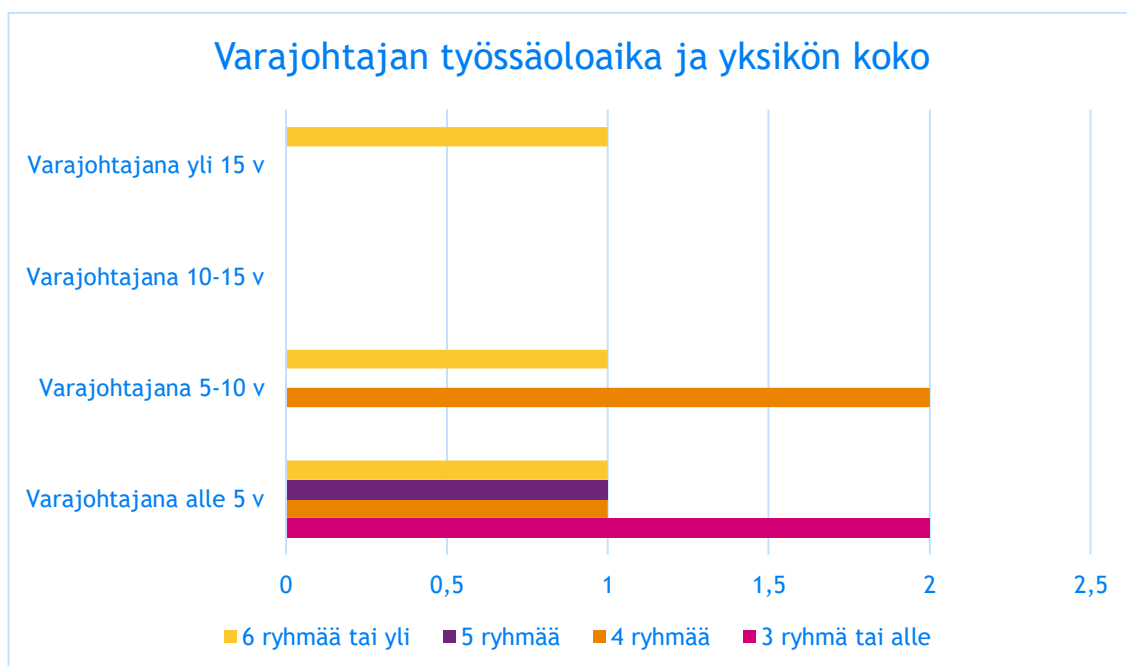
Kaavio 1. Vastaajan toimenkuva ja aika toimenkuvassa

Varhaiskasvatustyksikön johtajien toimenkuvassa oli määritelty eri määrä yksiköjä ja vastuualueita johdettavaksi. Kahdella johtajalla oli yksi päiväkotito johdettavana ja yhdellä johtajalla yksi päiväkotito sekä muu vastuualue johdettavana. Kahdella johtajalla oli kaksi päiväkotito johdettavana ja yhdellä kaksi päiväkotito sekä muu vastuualue johdettavana. Vastuualueiden ja johdettavien yksiköiden määrät oli jaettu päiväkotien lapsi- ja henkilöstömäärien mukaan.



Kaavio 2. Johtajan toimenkuvaan kuuluvien johdettavien yksiköiden määrä

Varajohtajista yksi yli 15-vuotta, yksi 5 - 10-vuotta ja yksi alle 5-vuotta varajohtajana työskennellyt toimivat kuuden ryhmän tai sen yli yksiköissä. Kolme varajohtajaa työskenteli neljän ryhmän päiväkodissa ja heistä kaksi oli työskennellyt varajohtajana 5 - 10 vuotta ja yksi alle 5-vuotta. Yksi varajohtaja työskenteli viiden ryhmän päiväkodissa ja työkokemusta hänellä oli alle 5-vuotta. Kaksi alle 5-vuotta varajohtajana työskennelleistä toimi kolmen ryhmän tai alle sen kokoisissa päiväkodeissa.



Kaavio 3. Varajohtajan työssäoloaika ja yksikön koko

7.1 Näkemys pedagogisesta johtamisesta

Tässä käsitelämme kyselylomakkeen kysymyksiä seitsemän ja kahdeksan. Vastaajat pohtivat kuinka he toteuttavat pedagogista johtamista oman yksikön näkökulmasta sekä koko kunnan näkökulmasta.

Varhaiskasvatuksen johtajuutta ja sen kehittämistarpeita olisi hyvä tarkastella ainakin makro- tasolla ja mikrotasolla. Makrotason tarkastelu tarkoittaa kunnan tasoa, kun taas mikrotaso tarkoittaa kutakin päivähoiton organisaatiota. Perustehtävän laadun kehittäminen tarkoittaa johtajalle sitä, että yleisten johtamisvalmiuksien lisäksi hänen täytyy tuntea toiminnan ammatillinen asiasisältö. Osallistuva ja jaettu johtaminen näkyy henkilöstön voimavarojen ottamisena mukaan toiminnan laadun ja perustehtävän kehittämistyöhön. Tämä onnistuu, kun henkilöstö tuntee merkityksellisyyttä ja heidän äänensä kuuluu päätöksenteossa. Yhteinen ymmärrys vahvistuu, kun pedagogista keskustelua pidetään toiminnassa koko ajan yllä ja siihen luodaan toimivat rakenteet. (Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 298-299.)

7.1.1 Pedagoginen johtaminen oman yksikön näkökulmasta

Vastausten perusteella voisi ajatella, että tässä kunnassa on työskennelty pedagogiseen johtajuuteen panostaen jo paljon ennen uutta varhaiskasvatussuunnitelmaa. Oikeastaan jokainen vastaaja kertoi samansuuntaisesti käytännöistä, joilla pedagogista johtamista toteutetaan heidän yksiköissään.

Vastaajista hieman yli kolmasosa kertoi selkeästi juurikin rakenteiden mahdollistavan pedagogisen johtamisen toteuttamisen. Rakenteisiin lueteltiin kuuluvan kehittämispäivät, työillat, pedaryhmät, pedapalaverit, pedakahvilat, tiimipalaverit, keskustelut, työparitoiminta sekä johtaja mukana ryhmäpalavereissa. Pedagogisia ryhmiä ja palavereita lueteltiin usein eri termein, varmuutta meillä ei ole onko ne samansisältöisiä vai ei, mutta pedapalavereista puhuttiin lastentarhanopettajien palavereina ja pedakahviloista alustuksellisina. Lisäksi rakenteisiin vastattiin kuuluvan pedagoginen vuosikello, työvuorosunnittelu, osaamisen huomioiminen, yhteistyö varhaiskasvatuksen erityisopettajan kanssa, selkeät toimenkuvat lastentarhanopettajilla, lastenhoitajilla/lähihoitajilla sekä avustajilla.

“Rakenteiden kautta. Yksiköillä on yhteinen pedagoginen vuosikello, joiden pohjalta teemat ja arviointi vuodelle rakennettu...” Vastaaja 8

“Rakenteet. Pedapalaverit 2x kk joka toinen tiistai, pedakahvilat joka perjantai. Kehityskeskustelut, jaettu johtajuus, henkilökunnan osaamista käytetään

alustuksellisissa pedakahviloissa. Johtajan vierailut ryhmäpalavereissa. Johtaja ja veo yhtäikaa ryhmässä seuraamassa toimintaa. Johtajan pienet sijaisuudet ryhmissä.” Vastaaaja 5

Riekkolan pro gradu -tutkielman (2016, 38) mukaan myös Hämeenlinnan kaupungissa koetaan, että pedagogista johtajuutta on vahvistanut erilaisten rakenteiden luominen. Rakenteita on luotu niin ikään keskusteluille, koulutuksille sekä toiminnan arvioimiselle ja kehittämiseksi. Säännöllisyys, vertaisoppiminen ja yhteiskieli tukevat tasalaatuisempaa pedagogista johtamista. Kakkonen (2018, 32) toteaa myös opinnäytetyössään koskien Helsingin kaupungin varhaiskasvatusta, että pedagogista suunnittelua toteutetaan muun muassa yksikön yhteisissä pedagogisissa palavereissa sekä tiimipalavereissa ja työilloissa.

Pedagogisen johtajuuden osalta tärkeänä pidetään pedapalavereita, varajohtajapalavereita sekä yksikössä läsnä olemista. Pedapalavereissa luodaan tavoitteet, tehtävät ja suunnitelma toimintavuodelle. Kuukausittain se tarkistetaan ja päivitetään. Varajohtajapalaveri pidetään säännöllisesti viikoittain ja siinä arvioidaan mm. pedagogisen johtajuuden jakautumista. Yhdestä vastauksesta käy ilmi, että ajan puute on luonut haasteita päiväkodin omien pedagogisten palaverien järjestämiselle. Yhdessä vastauksessa haasteena koetaan myös se, että johtaja voi olla paikalla vain harvoin.

“...Päiväkodin omia peda-palavereita kaipaisimme kipeästi, mutta niihin ei ole aikaa arjesta löytynyt muutamaa kertaa toimintavuoden kuluessa lukuun ottamatta. Johtaja on harvoin paikalla, joten varajohtajalle jää melko iso vastuu/rooli päiväkodin pedagogisesta johtamisesta.” Vastaaaja 14

Hyytiä (2018, 65) on myös opinnäytetyönsä tuloksissa tuonut esille vastaavaa. Pedagogiselle johtajuudelle ei välttämättä ole löydetty riittävästi aikaa päiväkodin johtajien laajojen työtehtävien ja -vastuiden vuoksi.

Jokainen vastaaaja kertoo pedagogisten palaverien tärkeydestä ja jaetusta johtajuudesta. Muutama vastaaaja toi vastauksissaan esille eriteltyä lastentarhanopettajan roolin vahvistamisen osana pedagogista johtamista. Yksi vastaaajista osoitti roolin korostuvan tiimin vetämiseen. Vastaaajilta esiin nousi myös osaamisen vahvistamisen tärkeys.

“...Omassa yksikössä lastentarhanopettajien kesken on foorumi, jossa pedagogisia asioita pohditaan ja viedään eteenpäin opettajien kautta...” Vastaaaja 7

“...jokaisella on mahdollista tuoda toiminnassa esille omaa osaamista; työ on luovaa=tavoite sama ja yhteinen, jotka on mahd. saavuttaa monella eri tavalla mikä on tärkeä ja monipuolinen kokemus myös lapsille.” Vastaaaja 4

7.1.2 Pedagoginen johtaminen kunnan näkökulmasta

Vastauksista kävi ilmi, että pedagogista johtamista toteutetaan koko kunnan näkökulmasta osallistumalla esimiespäiville, tekemällä yhteistyötä alueen esimiesten ja varhaiskasvatuksen erityisopettajan kanssa, varhaiskasvatussuunnitelmaa palastelemalla ja jalkauttamalla, sitoutumalla kunnan linjauksiin, yhteisiin toimintaohjeisiin sekä strategiaan kirjattuihin tavoitteisiin.

Makrotason johtajien tulisi mahdollistaa pedagogisen johtamisen jakaminen ohjaamalla toimivien rakenteiden ja prosessien luomista päiväkodeissa sekä selkiyttämällä eri toimijoiden tehtäviä ja vastuualueita pedagogisessa johtajuudessa. Samalla pedagogista johtajuutta tulisi tehdä näkyväksi. Myös arviointiin ja laadun kehittämiseen tulee luoda ohjaus henkilöstölle. Jotta päätöksenteosta tulee tehokasta ja laatua voidaan parantaa, tulee mikro- ja makrotason näkökulmia yhdistää. (Heikka 2017, 52.)

“Perehdyn kunnan päätöksiin osallistumalla esimiespäiviin, lukemalla muistiot ja keskustelemalla esimieheni kanssa. Toimin näiden linjausten mukaisesti omassa työssäni ja perehdytän henkilöstöä toimimaan kunnan linjausten mukaisesti.” Vastaaaja 6

Riekkola (2016, 38) tuo tutkielmassaan ilmi, että Hämeenlinnan kaupungilla on käytössä yhteinen näkemys ja yhtenäinen pedagogiikka; kaikilla on käytössä samat pedagogiset dokumentit. Tämä käytäntö tukee johtajien työtä sekä samojen asioiden tavoittelua.

Kuten jaetun johtajuuden, tulisi myös vuorovaikutuksen olla toimivaa organisaation eri tasojen välillä, keskusteluyhteyden tulisi ulottua varhaiskasvatuksen kentältä lautakunnan tasolle saakka (Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 300). Tämä ajatus nousi esille myös vastauksista. On erittäin tärkeää saada työyhteisön ajatukset kuuluviin, mutta tärkeää on saada ne myös eteenpäin varajohtajan ja johtajan kautta.

“Kerron ajatuksistani / työyhteisön ajatuksista esimiehelleni, joka voi tuoda asiat julki vk-joryssa / aluepalaverissa. Suunnittelen ja toivon toteuttavani ped. johtamista alueiden yhteisten lastentarhanopettajien tapaamisella. Vähintään varajohtajien yhteiset tapaamiset olisivat tervetulleita, mutta vielä niitä ei ole ollut.” Vastaaaja 12

“...Aisioista pitää voida keskustella eri tasoilla ja pystyä tuomaan uusia näkökulmia...” Vastaaaja 3

“-yhteistyö alueen esimiesten kesken, yhteistyö veon kanssa...” Vastaaaja 2

Kakkosen (2018, 32) mukaan myös Helsingin varhaiskasvatuksessa nähdään tärkeänä pedagogiikasta puhuminen yhteisissä esimerkiksi alueellisissa pedagogisissa palaverissa sekä koko kaupungin yhteisissä koulutuksissa. Näin pedagogiikkaa arvioidaan yhdessä ja sillä varmistetaan, että pedagogiikka on linjassa sekä kunnan sisällä, että valtakunnallisesti. Myös Hyytiä (2018, 64) tuo opinnäytetyönsä tuloksissa ilmi keskusteluiden tärkeyden niin kollegoiden kuin työyhteisöjenkin kesken saadakseen mahdollisimman yhtenevän näkemyksen pedagogisesta johtajuudesta.

Kun näkemyksiä saadaan työyhteisöstä ja viedään niitä eteenpäin rakenteiden kautta, luo se arviointikäytäntöjä sekä sen myötä mahdollisia muutostarpeita. Hyvät rakenteet mahdollistavat myös muutostarpeisiin vastaamisen.

“Toteuttamalla strategiaan kirjattuja tavoitteita. Yhteisiin toimintaohjeisiin sitoutumalla. Vaikuttamalla rakenteiden kautta ylöspäin (arviointi -> muutostarve)” Vastaaaja 8

Jaetussa pedagogisessa johtajuudessa organisaation mikro- ja makrotasojen pedagogiseen kehittämiseen tähtäävät johtamistoiminnot liittyvät toisiinsa. Jaetulla johtajuudella on tutkimusten mukaan suuri rooli organisaation tavoitteiden saavuttamisessa ja on tärkeää, että jokainen organisaatiotaso on mukana. (Heikka 2017, 44.)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (vasu2016) haastaa tarkastelemaan varhaiskasvatuksen toimintatapoja uudella tavalla. Varhaiskasvatussuunnitelmakokonaisuus on kolmitasoinen. Valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma ohjaa seuraavaa tasoa; paikallista varhaiskasvatussuunnitelmaa. Tämän pohjalta tehdään lapsen varhaiskasvatussuunnitelma. Paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma kuvaa valtakunnalliseen varhaiskasvatussuunnitelmaan nojaten kyseisen kunnan osalta tarkemmin kasvatustoiminnan lähtökohdat sekä toteutumisen. Paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma tulee laatia niin, että se määrittelee, ohjaa ja tukee varhaiskasvatuksen järjestämistä paikallisesti. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 8; Parila & Fonsén 2017, 75.)

“Osallistumalla esimiespäiviin, joissa varajohtajat läsnä. Tuomalla kunnan näkemyksiä omaan päiväkotiin henkilöstön tietoisuuteen. Jalkauttamalla kuntavasua arkeen.” Vastaaaja 14

“...-toiminnan perustana on uusi vasu” Vastaaaja 10

Paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman avulla on tarkoitus saada minimoitua eroja eri varhaiskasvatusyksiköiden välillä. Siinä huomioidaan paikalliset mahdollisuudet ja jokaisen yksikön tulee noudattaa tätä kuntakohtaista varhaiskasvatussuunnitelmaa, josta ei saa poistaa tai

muuttaa valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman sisältöä, ainoastaan tarkentaa kasvatustoimintaa paikallisesti.

7.2 Muutoksen tuomat tunteet

Tässä osiossa käsittelemme kyselylomakkeen kysymyksiä yhdeksän ja kymmenen. Varhaiskasvatusyksikön johtajat ja varajohtajat pohtivat pedagogisen johtamisen muutosta uuden varhaiskasvatussuunnitelman myötä sekä muutoksen tuomia tunteita ja muutoksen toteutumista.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden muuttuessa on organisaation toimintakulttuurin ymmärtäminen ja näkeminen tärkeää, että toimintaa voidaan kehittää haluttuun suuntaan. Näkyväksi tekeminen auttaa toiminnan arvioimista, muutoksien läpiviemistä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista. (Parrila & Fonsén 2016, 66 - 67.) Kun suhtaudumme myönteisellä asenteella muutoksiin, niin siitä saadaan luonteva osa työn arkea. Ollaan uteliaita, valmiita arvioimaan ja kehittämään työtä, niin kehittämisestä tulee arkipäivää ja samalla jotain uutta opitaan koko ajan sekä jotain jää taakse tarpeettomana. Toisille tämä on helpompaa ja toiset tarvitsevat enemmän apua ja aikaa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 216-217.)

7.2.1 Miten pedagoginen johtamisesi on muuttunut uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden myötä?

Vastaajista suurin osa koki, että uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden myötä pedagoginen johtaminen oli vahvistunut, selkeytynyt ja saanut raamit. Vastaajat myös kokivat, että työn ja sen sisällön kehittämisessä voidaan vedota varhaiskasvatussuunnitelman velvoittavuuteen ja sen mukaan toiminnan arviointia voidaan aikatauluttaa koko toimintavuoden ajalle. Nyt kun varhaiskasvatussuunnitelma on velvoittava, sen koettiin tuoneen vielä enemmän ymmärrystä siihen, mitä laadukkaaseen pedagogiikkaan tarvitaan ja miten sitä ylläpidetään. Vastaajista osa toi esille myös sen, että nyt on työskentelyssä yhteinen käsitteistö ja pedagoginen johtaminen oli tullut vielä paremmin näkyväksi osaksi päiväkodin arkea. Pedagoginen johtaminen oli yhden vastaajan mukaan nyt vielä enemmän jaettava johtajuutta, jossa esimies ja lastentarhanopettaja tekevät tiiviisti ja jäsennellysti yhdessä töitä.

"...On tuonut "ryhdikkyyttä" arkityöskentelyyn ja on helpompi "perustella" ja ottaa esille esim. työkäytänteisiin tulevia / toivottavia muutoksia." Vastaaja

11

"Vasu on selkeyttänyt pedagogista johtamista. Käsitteet ovat nyt yhteiset kaikille varhaiskasvatuksen työntekijöille. Tosin käsitteet vaativat yhä edelleen päivittäistä keskustelua ja käsitteen merkityksen avaamista." Vastaaja 13

*”Se on vaatinut vasun ”avaamista”, siitä keskustelemista ja yhteisen linjan löytämistä. Myöskin arkojen asioiden esille tuomista, toisten ”vanhoihin kaa-
voihin kangistuneiden” eteenpäin potkimista.” Vastaaaja 12*

”Vasuun on hyvä vedota ja sen velvoittavuuteen. Pidän sen ohjaavuudesta. Tarkoittaa myös sitä, että se pitää tuntea, jotta sitä voi käyttää hyväksi. Miten, miten puututaan, jos toistuvasti rikkoo velvoitetta tai ei toteuta vasua. Vasu on ihanan konkreettinen. Arviointiin pitäisi kiinnittää huomiota ja siihen, miten opettajien ammattitaitoa saataisiin nostettua korkeammaksi.” Vastaaaja 3

Muutamasta vastauksesta nousi esiin se, että nyt on saatu enemmän aikaa tiimeille ja pedagogiikka oli enemmän mukana toiminnassa sekä keskusteluissa. Osasta vastauksista nousi esille, että pedagoginen keskustelu ja arvokeskustelu yhdessä kaikkien opettajien sekä henkilöstön kesken on lisääntynyt. Johtamisen merkitys sekä lastentarhanopettajan rooli on syventynyt ja se koetaan merkittäväksi osaksi laadukasta pedagogista johtamista.

”- ajankäyttö / priorisointi: enemmän aikaa tiimeille, pedagogiikka mukana kaikessa toiminnassa ja kaikissa keskusteluissa, parempi tietoisuus tiimien toiminnasta” Vastaaaja 2

”Pedagoginen johtaminen on tullut erilailta pakolliseksi ja näkyväksi osaksi päiväkodin arkea. Sitä on ollut ennenkin toki, mutta nyt ymmärretään, että laadukkaan pedagogiikan ylläpitäminen ja ajassa pysyminen vaatii johtamista. Ltoiden vastuun lisääntyminen on tuonut heidät vielä tärkeämmäksi osaksi laadukkaan pedagogiikan säilymistä. Jaettu johtaminen Lto:iden, yksikön esimiehien ja varajohtajien kesken on muuttunut ja sitä on syvennetty.” Vastaaaja 7

Näistä vastauksista voimme todeta, että uuden varhaiskasvatussuunnitelman myötä pedagogisen johtamisen koetaan muuttuneen ja vahvistuneen sekä olevan entistä enemmän jaettava johtajuutta. Pedagogiseen johtamiseen koettiin tuoneen työskentelyyn enemmän lasten ja vanhempien osallisuutta sekä lasten kiinnostuksen kohteiden huomioimista. Koettu muutos tuo vastauksissa hyvin esiin sen, mitä Ponteva (2010, 72-83) kirjoittaa, että motivaatiolla, yhteistyöllä ja tulevaisuuteen katsomisella on iso merkitys muutoksien onnistumisessa. Kuten myös organisaation toiminnan jatkuvuudella, tavoitteellisuudella ja suunnitelmallisuudella. Työntekijän oma vastuu ja sitoutuminen edesauttavat myös onnistuneen muutoksen saavuttamisessa.

”Paljon. Olen ajatellut, että johtajuus on hyvin vähän muuta kuin pedagogista johtajuutta...” Vastaaaja 5

”Pedagoginen johtaminen on entistä enemmän jaettua johtajuutta. Esimies valmistelee asioita jäsennellysti lastentarhanopettajien kanssa. Lastentarhanopettajilla on merkittävä vastuu oman tiimin pedagogisesta johtamisesta sekä vastuu koko yksikön pedagogisen toiminnan arvioimisesta ja kehittämisestä.”

Vastaaaja 6

”...vanhemmille tiedottaminen on ollut monipuolisempaa ja kaikessa on näkyvillä sekä lasten että vanhempien osallisuus...” Vastaaaja 4

Kehittämiskohdaksi pedagogisen johtamisen muutoksessa vastauksista nousi esiin arvioinnin merkitys. Varhaiskasvatussuunnitelman arviointi nähtiin lisääntyneen aikataulutetun vuosikellon kautta. Toisessa vastauksessa kaivattiin arvioinnin lisäämistä ammattitaidon nostamisen avuksi sekä siihen, että kun joku ei toimi varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisesti, niin kuinka siihen puututaan.

7.2.2 Muutoksen tuomat tunteet ja muutoksen toteutumisen arviointia

Stenvall & Virtanen (2007, 43 - 58) kirjoittavat muutosprosessin eri vaiheista ja siihen liittyvistä haasteista. Heidän mukaansa helppoa muutosta ei ole ja muutoksen läpivieminen vie aina aikaa. He kirjoittavat myös, että muutoksen voi toteuttaa monella tapaa joko nopeasti tai vaiheittain. Tässä tapauksessa tutkimuksen vastausten perusteella voidaan todeta, että muutos koetaan positiiviseksi ja oikeaan suuntaan meneväksi. Se nähdään mahdollisuutena toteuttaa pedagogista johtamista vielä tavoitteellisemmin ja laadukkaammin. Muutoksen nähdään tuoneen varhaiskasvatukseen sellaisen asiakirjan, jonka velvoittavuuden kautta voidaan lähteä yhteisesti kehittämään toimintakulttuuria ja perustella valintoja.

”Muutokset ovat tuntuneet hyviltä ja pedagogiikka, kaiken kasvatustyön perusta on saanut uuden arvon. Muutoksia ovat mielestäni alkaneet rauhallisen varmasti ja niiden käytännön toteuttaminen vaatii varmasti vielä hiomista, mutta varsinainen idea on jo sisäistetty.” Vastaaaja 7

”- nyt ollaan ”oikeiden asioiden äärellä” kun vasun myötä lapsen tarpeet ja osallisuus ovat kaiken toiminnan keskiössä -koko henkilöstön tietoisuus toiminnan tavoitteista ja yksikön toimintatavoista on lisääntynyt...” Vastaaaja 2

”Muutokset ovat toteutuneet erittäin hyvin. Esimies antaa nyt sen luottamuksen ja velvoitteen opettajille, mikä heille kuuluu. Opettajien vahva pedagoginen ote parantaa varhaiskasvatuksen laatua.” Vastaaaja 6

Monessa vastauksessa nousi koko varhaiskasvatustoiminnan lähtökohta hyvin esille ja muutoksen koettiin onnistuneen sen osalta hyvin, vaikkakin vielä on töitä tehtävä tavoitteiden saavuttamiseen. Varajohtajien vastauksissa toiminnan lähtökohtaa avattiin tarkemmin, kun vastauksissa nostettiin esille lasten kiinnostuksen kohteet, niiden huomioiminen ja lähestymistapa. Yleisesti vastauksissa muutokset nähtiin tähän aikakauteen sopivana, se on tätä päivää ja kaiken keskiössä nähtiin oppiva ja hyvinvoiva lapsi. Vastaajien mukaan pedagogiikka, kaiken kasvatustyön perusta oli saanut muutoksen myötä uuden arvon.

”Muutokset ovat olleet lapsille eduksi, joten ovat tuntuneet hyviltä. Aika moni asia on toteutunut hyvin mutta paljon on vielä tehtävää” Vastaaja 1

”...Pidetään mielessä, että toiminnan keskiössä on oppiva ja hyvinvoiva lapsi. Uudet muutokset vievät aikaa, ollaan vaiheessa matkalla uuteen tapaan ajatella asioita.” Vastaaja 10

Monessa vastauksessa nousi esiin myös se, että vaikka muutos tuntuu hyvältä, on se kuitenkin ajoittain tuntunut myös työläältä ja haastavalta. Asioiden käsittely ja sisäistäminen nähdään vaativan vielä paljon töitä, mutta samalla koetaan, että hyvällä tiellä ollaan. Åhmanin (2014, 176, 183) mukaan johtajat eivät johda vain organisaatioita vaan myös ihmisten elämää. Jokaisen johtajan tulee ymmärtää johtamisen keinoja, mutta sitäkin tärkeämpää on se, että pohja johtajuudelle löytyy ihmisenä kehittymisestä. Joka päivä muutaman erilaisen ajatuksen tietoinen ajattelu muuttaa työpäivää enemmän kuin osaamme kuvitellakaan. Mielen johtamisella vaikutetaan sekä tuloksellisuuteen että työhyvinvointiin.

”On ajoittain ollut työlästä, kun kasvattajien ajatusmaailmaan ovat iskostuneet ”vanhat” toimintamallit. Pienin askelin menty uutta Vasua kohti.” Vastaaja 14

”Muutos on tuntunut hyvältä, mutta myös työläältä. Asioiden käsittely Vasun kielellä vaatii vielä paljon töitä, mutta hyvällä tiellä ollaan.” Vastaaja 13

7.3 Jaettu johtaminen

Tässä käsittelemme kyselylomakkeen kysymyksiä 11 ja 12. Näissä kysymyksissä johtajien ja varajohtajien tuli pohtia jaetun johtamisen merkitystä sekä lastentarhanopettajan roolia uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden myötä.

Jaettu johtajuus on jaettua tietoisuutta, vastuuta ja toimintaa, jota esimies tietoisesti suunnittelee ja ohjaa. Jaetussa johtajuudessa kaikkien organisaatiotasojen mukana olo on tärkeää. Hyvin johdettu jaettu johtajuus on tavoitteista, suunnitelmallista ja sitä kehitetään

jatkuvasti. Johtaminen on tehokasta yksikössä, jossa henkilöstö kokee olevansa asiantuntijoita sekä osallisia päätöksenteossa. (Heikka 2017, 44-45.)

7.3.1 Mitä jaettu johtaminen on?

Johtajuustutkimuksen painopisteen muutos näkyy hyvin varhaiskasvatuksen kentällä ja erityisesti jaetussa johtamisessa. Ennen johtaminen nähtiin johtajan objektiivisten ominaisuuksien kautta, joilla luotiin sosiaalista vaikutusvaltaa alaisiin. Nykyisin johtaminen nähdään johtajien ja alaisten välisenä vuorovaikutuksena, jossa subjektiiviset ominaisuudet näkyvät ja mahdollistavat sosiaalisen vaikuttamisen. Enää ei ohjata työntekijöiden käyttäytymistä ja osaamista vaan pyritään hyödyntämään työntekijöiden inhimillisen pääoman käyttöönottoa ja kehittämistä. (Fonsén 2014, 29-30).

Jaetusta johtamisesta nousi esiin erilaisia ajatuksia. Useat vastaajat pohtivat kuitenkin paljolti sitä, kuinka jokainen työntekijä osaltaan lukeutuu jaettuun johtamiseen. Jokainen voi ottaa osaa johtamiseen ja johtaja luottaa henkilökuntaansa ja siihen, että vastualueet tulee hoidettua johtajan tuella. Yksi vastaajista koki johtajan osuuden lasten arjessa olevan hyvin vähäistä ja sen vuoksi onkin tärkeää, että lastentarhanopettajat kantavat vastuun tiimistään ja lähihoitajat/lastenhoitajat omasta työstään. Suurilta osin jaettu johtaminen kuitenkin koettiin työparitoimintana sekä vastuun ja tehtävien jakona koko henkilöstön kesken.

”Jaettu johtajuus on voimavara, jolla tuetaan yhdessä laadukasta varhaiskasvatusta...” Vastaaja 13

”Yhteisten asioiden ja pedagogiikan toteuttamista suunnitellusti. Tiedon jakamista ja refleктоimista.” Vastaaja 8

Jaetussa johtajuudessa johtajuuden tehokkuus perustuu kykyyn osallistaa henkilöstö toiminnan kehittämiseen ja yhteiseen päätöksentekoon. Keskustelut henkilöstön kanssa lisää tietoisuutta yhteisistä tavoitteista. Johtajan on täysi mahdollisuus valvoa jatkuvasti henkilöstön ammatillisuutta, joten on tärkeä keskustella yhdessä johtamisvastuista ja -tehtävistä sekä niiden jakautumisesta eri vastuuhenkilöille. (Heikka 2017, 44-45; Järvinen & Mikkola 2015, 65.) Vastauksista nousi esiin myös huolenaiheita. Yksi vastaajista oli huolissaan työvuorosunnittelusta, jossa johtaja ei ole mukana. Toinen vastaaja koki jaetussa johtamisessa myös riskejä. Työ lapsiryhmässä vie paljon aikaa, joten johtajuuden jakaminen työntekijöille saattaisi olla liikaakin.

”...Riskinä tässä näen, että johtajuuteen ja organisointiin liittyviä töitä jaetaan liikaa työntekijöille. Heillä on kuitenkin tarpeeksi töitä jo lapsiryhmässä ja lasten kanssa...” Vastaaja 3

Myös Kakkosen (2018, 38) opinnäytetyön tuloksissa on tuotu ilmi tehtävien määrän vaikutus. Eräs johtaja siinä kokee myös, ettei halua jakaa tehtäviä muille, kun työtaakkaa heillä on en-tuudestaankin. Tähän toivottiin yhteiskunnallista muutosta varhaiskasvatuksen laadun takaa-miseksi.

Vastaajat näkivät melko samantyylisesti jaetun johtajuuden; vastuuhenkilöiden kirjaaminen ja kunkin ammattiryhmän johtajuuden kantamista oman ammattiroolinsa mukaisessa laajuu- dessa. Toisaalta esiin nousi muutamia poikkeaviakin näkemyksiä jaetusta johtajuudesta. Nel- jältä vastaajalta nousi esiin ajatus, jossa jaettu johtajuus kuuluu lähinnä johtajalle ja/tai va- rajohtajalle, jossain määrin myös lastentarhanopettajalle, mutta muusta henkilökunnasta ei ollut mainintaa. Muutoin näkemys jaetusta johtajuudesta avautui enemmän kohti koko henki- lökuntaa.

”Jaettu johtaminen on johtajan, varajohtajan ja Ltoiden yhteistyötä laaduk- kaan ja vasun mukaisen pedagogiikan eteen kaikessa suunnittelussa, kehittämi- sessä ja arvioinnissa.” Vastaaja 7

Viidesosa vastaajista toi selkeästi esiin sen, kuinka varajohtajalle kuuluu sovitut tehtävät ja aikaa niiden tekemiselle. Lisäksi oli mainintoja johtajan sijaistamisesta sekä siitä, miten kes- kusteluissa varajohtaja tuo esiin arjen näkemystä, kun taas johtaja tuo teoreettisempaa nä- kemystä. Kakkosen (2018, 33) opinnäytteen tuloksista käy ilmi, että varajohtaja koetaan tär- keäksi, sillä johtaja ei aina ole paikalla. On tärkeää voida kysyä apua ja tukea johtajan ol- lessa poissa.

”Esimiehen luottamuksellista vastuun jakamista niin varajohtajalle kuin tii- mien lastentarhanopettajillekin. Vastuu tulee jakaa siitä keskustellen, aika- taulusta sopien ja kalenteroiden; niin että jokainen vastuunkantaja on tietoi- nen mitä, miten ja miksi tehdä.” Vastaaja 12

”...Jaettu johtaminen on työn suunnittelua, toteuttamista, arviointia yhdessä esimiehen kanssa. Jaetussa johtamisessa taitava esimies osaa hyödyntää henki- löstön vahvuuksia. Vastuu lisää sitoutumista.” Vastaaja 6

Henkilöstön kanssa olisi hyvä pohtia, jaetaanko johtamisvastuita ja ketkä kaikki osallistuvat johtamistehtävien toteuttamiseen. Näillä henkilöillä on tärkeä rooli johtamisen toteutumisen havainnoinnissa, arvioinnissa ja kehittämisessä. (Heikka 2017, 46.) Eräs vastaajista mainitsikin jaetun johtajuuden olevan omassa päiväkodissaan hieman selkiytymätön käsite ja että tehtä- vänkuvat tulisi olla entistä paremmin ajankohtaisesti määriteltyjä. Hyytiä (2018, 64) kertoo opinnäytetyössään saaneensa samanlaisia tuloksia henkilöstön vahvuuksista ja osaamisesta. Jaetussa johtajuudessa korostuu jokaisen osaamisen hyödyntäminen ja moniammatillisuuden tarve.

7.3.2 Lastentarhanopettajan rooli uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden myötä

Kyselylomakkeen kysymyksessä 12 kysyttiin mikä on lastentarhanopettajan rooli uuden varhaiskasvatussuunnitelman näkökulmasta. Lastentarhanopettajalla on tiimissään vastuu pedagogiikasta; hän jakaa osaamistaan ja ohjaa muita tiimin jäseniä pedagogisten menetelmien käyttöön sekä samalla oppii itsekin muilta (Järvinen & Mikkola 2015, 62).

Jaetussa johtajuudessa keskeinen ulottuvuus on opettajajohtajuus (teacher leadership). Se on ensisijaisesti opettajan pedagogista johtajuutta ja vastuuta pedagogiikasta omassa lapsiryhmässä ja kasvattajatiimissä, mutta myös opettajan osallistumista koko yksikössä johtajuuteen ja pedagogiikan kehittämiseen. (Heikka 2017, 54-55.) Vastauksia lastentarhanopettajan roolista oli luettavissa selkeästi enemmän seitsemännen kysymyksen yhteydessä. Tässä kohdassa lastentarhanopettajan roolin koettiin olevan samaa kuin ennenkin.

Johtajat vastasivat lastentarhanopettajan roolin uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden myötä olevan pedagogista johtajuutta, yksikön pedagogista asiantuntijuutta, tiiminvetämistä ja huomiona tuli myös, että lastentarhanopettaja ei tee kaikkea yksin, mutta on vastuussa. Varajohtajien vastauksista nousi esiin myös lastentarhanopettajan roolin korostuminen, joka ei kuitenkaan vielä näy käytännössä. Vastaajien mukaan lastentarhanopettajan keskeisiä toiminta-alueita ovat toiminnan monipuolisuus, toteutuksen arviointi ja pedagogisen dokumentoinnin vastuu. Lastentarhanopettaja vastaa yhteistyöstä eri tahojen kanssa, oppimisympäristöjen suunnittelusta, varhaiskasvatussuunnitelmista ja siitä, että vanhempien osallisuus tulee huomioitua. Lisäksi lastentarhanopettajan tulee olla tietoinen jokaisen lapsen tilanteesta ja luoda arjen yhteys varhaiskasvatussuunnitelmiin jokapäiväiseksi. Eräs vastaajista toivoi opettajilta ryhtiä aikataulutukseen, toteuttamiseen ja puuttumiseen.

“...Toivoisin opettajilta ryhtiä siihen, että heillä pitäisi olla näkemystä viedä asioita eteenpäin, puuttua ryhmän toimintaan ja aikatauluttaa tehtävät, jotta ne tulee tehtyä.” Vastaaja 3

Varajohtajista useampi nosti vastauksissaan esiin lastentarhanopettajan roolin ja vastuun linjauksissa korostuneen ja vahvistuneen, mutta että se ei ehkä niin näy vielä käytännössä. Tästä käy ilmi, kuinka uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden jalkauttaminen on pitkä projekti ja sitä tulee arvioida sekä kehittää säännöllisesti. Lastentarhanopettaja nähtiin myös tiiminsä vetäjänä ja motivoijana. Erään vastaajan mukaan lastentarhanopettajan johdolla arvioidaan ja kehitetään toimintaa pedagogisesti laadukkaaseen suuntaan, lastentarhanopettaja myös ylläpitää varhaiskasvatussuunnitelman mukaista pedagogiikkaa niin ryhmässä kuin pedagogisissa palaverieissakin. Kaksi vastaajaa toi esiin myös tavallaan yhteiskunnallisen näkemyksen lastentarhanopettajan työstä. Kakkosen (2018, 32) mukaan myös hänen tutkimuksensa osoitti, että vastuun ryhmä pedagogiikasta kantaa lastentarhanopettaja. Kakkosen

tutkimukseen oli kuitenkin jatkettu maininta, että jaettu johtajuus ei poista sitä, että johtaja kantaa viime kädessä vastuun kaikesta.

“...huolehtii, että lasten mielenkiinnon kohteiden lisäksi toiminnassa on pedagogiikkaa. Toiminnallisuus ja osallisuus huomioiden lto rakentaa lasten arjesta kaiken kattavan kokonaisuuden, josta lapset nauttivat ja heistä kasvaa ja kehittyy hyviä yhteiskunnan jäseniä.” Vastaaaja 12

“...Lastentarhanopettaja takaa jokaiselle lapselle hyvän oppimisen polun ja parhaan mahdollisen kehittymisen yhteistyössä tiimin ja perheen kanssa.” Vastaaaja 6

Lastentarhanopettajien osallistuminen pedagogiseen johtamiseen on erittäin tärkeää kehittämisen ja uudistumisen, mutta myös varhaiskasvatussuunnitelmatyön näkökulmasta. Tämä siksi, että lastentarhanopettajat ovat läsnä päivittäisessä pedagogiikassa ja näin ollen pystyvät tuomaan esiin olennaista tietoa ja kokemusta käytännöstä, lapsista sekä kasvattajatiimistä. Johtaja ja lastentarhanopettajat yhdessä luovat pedagogisen kehittämisen strategian. Tämän lisäksi johtaja ohjaa varhaiskasvatussuunnitelmatyötä kasvattajatiimeissä ja antaa tukea kasvattajatiimeille pedagogiikan havainnoinnissa, arvioinnissa, suunnittelussa ja kehittämisessä. Johtajan tulee myös edistää opettajien osallistumista pedagogiseen johtamiseen koko yksikössä. Tehokkaaseen pedagogiseen johtajuuteen päästään, kun päiväkodin johtaja tukee lastentarhanopettajia pedagogisina johtajina ja näin voidaan rakentaa opettajajohtajuutta vahvistavaa toiminta- ja johtamiskulttuuria. (Heikka 2017, 55,57.)

“Lastentarhanopettaja on oman tiimensä vetäjä ja tätä kautta hänen roolinsa on ylläpitää laadukasta vasunmukaiseta pedagogiikkaa omassa lapsiryhmässään sekä koko talon osalta pedagogissa palaverissa.” Vastaaaja 7

Kakkosen (2018, 39) tutkimuksen kohteessa lastentarhanopettajilla on vastaavasti ”pedagoginen kaveriryhmä palaveri”, jossa ryhmien lastentarhanopettajat viikoittain keskusteleivat pedagogiikasta, lapsista ja mentoroivat toisiaan.

Vastanneiden ajatukset lastentarhanopettajan roolista uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden myötä heijastuvat melko vahvasti siihen, mitä lastentarhanopettajan työ on jo entuudestaan ollut, vaikka kysymyksen mukaan tuli pohtia lastentarhanopettajan roolia nimenomaan uuden varhaiskasvatussuunnitelman pohjalta. Tämä lienee kertoo siitä, kuinka uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden sisäistäminen ja uudenlaisten käytäntöjen oppiminen voi viedä aikaa. Heikan 2017, 47 mukaan päiväkodin johtajilla on ollut haasteellista jakaa vastuuta pedagogisesta johtajuudesta etenkin lastentarhanopettajien kanssa. Haasteiden on tulkittu johtuvan muun muassa perinteisestä johtajuusajattelusta ja toimintatavasta.

“Lastentarhanopettahan pedagoginen rooli näkyy uudessa Vasussa vahvasti. Käytännössä ei ehkä vielä niin vahvasti...” Vastaaaja 14

“- sama kuin ennen huolehtien toteuttamisesta kannustaen ja motivoiden tiimiä...” Vastaaaja 4

Johtajan ja lastentarhanopettajien tulisi yhdessä selvittää oman yksikkönsä osalta, millaisia prosesseja ja tehtäviä pedagogiseen kehittämiseen sisältyy. Lisäksi tulee selvittää, miten tehtävät jakautuvat johtajan ja lastentarhanopettajan työssä. (Heikka 2017, 54.) Melko vähäisesti tuotiin tämän kysymyksen kohdalla esiin uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaista opettajajohtajuutta ja koko varhaiskasvatusyksikön huomiointia lastentarhanopettajan näkökulmasta. Vastauksissa näkemykset suuntautuivat pitkälti lastentarhanopettajan vastuuseen omassa tiimissään. Vastaaajista vain kolme toi selkeästi esille sen, että jokainen lastentarhanopettaja vastaa osaltaan koko yksikön pedagogisesta asiantuntijuudesta. Vain kaksi vastaajista vastasi suoraan lastentarhanopettajan olevan myös johtajan tukena.

“...Lton rooli on vahva ja vahvistunut vielä lisää. Ammattiosaamisesta on pidettävä huolta ja vanhempien osallisuus huomioitava. Ohjelmat oltava hanskassa ja yhteys vasuun jokapäiväistä. Hän on myös tukena palastelemassa vasua muulle ryhmän hlökunnalle. Hän on myös johtajan tukena.” Vastaaaja 5

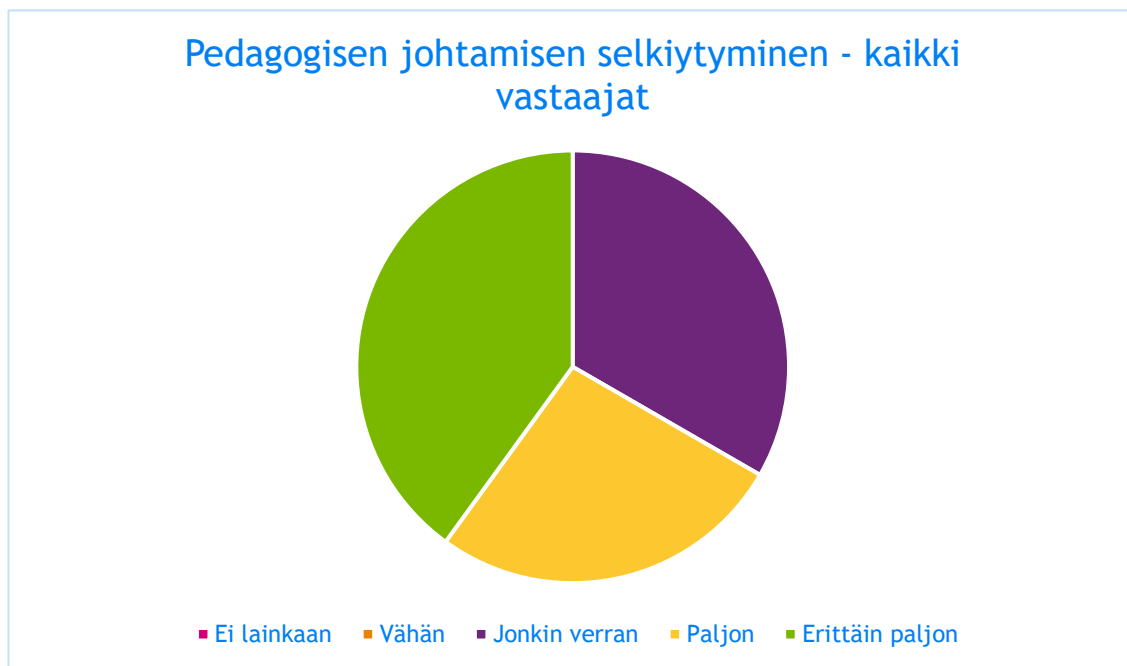
“Lisääntynyt johtajuus tiimissä. Yhteisistä koko päiväkotia koskevista asioista huolehtiminen ja vastuun ottaminen. Entistä enemmän johtajan tukena.” Vastaaaja 11

7.4 Pedagogiseen johtamiseen vaikuttavat tekijät

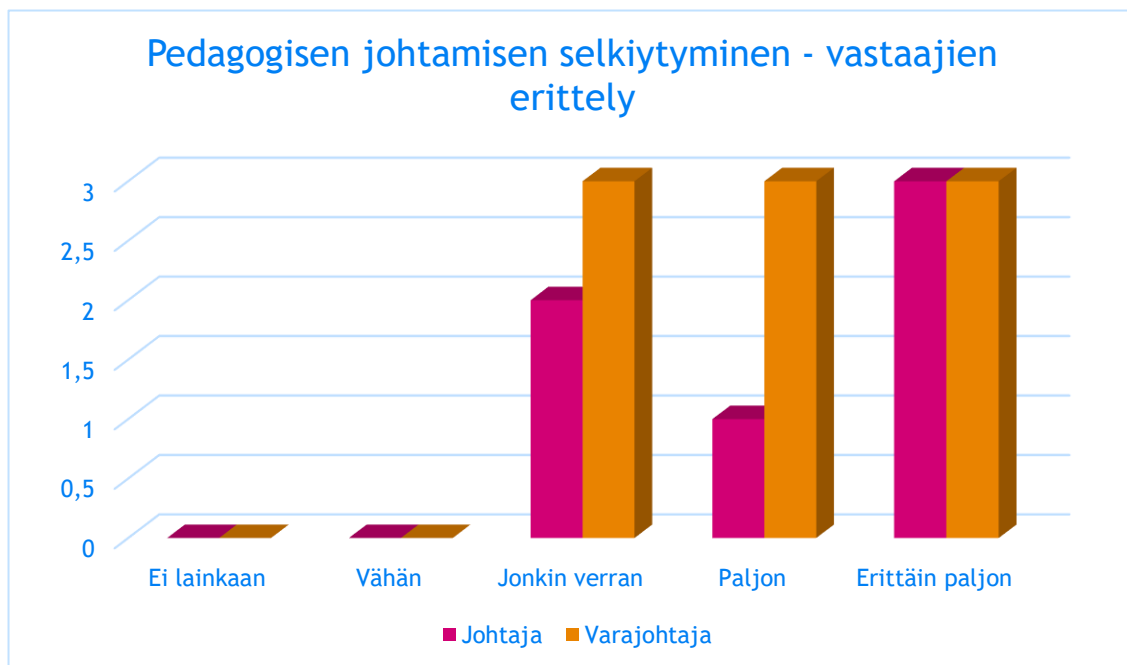
Tämä osio koostuu kyselylomakkeen kysymyksistä 13 ja 14. Vastaaajat pohtivat niitä asioita, mitkä ovat vieneet pedagogista johtamista eteenpäin uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden ja sen jalkauttamisen myötä. Toisen kysymyksen avulla haluttiin selvittää, että mitkä asiat ovat tukeneet pedagogista johtamista.

Pyysimme vastaajia valitsemaan asteikolla 1 - 5 (1 = ei lainkaan, 5 = erittäin paljon) sen mukaan, kuinka selvää heille on, mitä pedagoginen johtaminen on. Yksi vastaaja oli laittanut kolmosen, yksi vastaaja vitosen ja kaikki loput vastaajat arvioivat osaamisensa nelosen arvoiseksi. Tämän mukaan etukäteen esimiesten ja henkilöstön osallistaminen kuntakohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman työstämisessä on tuonut tietoisuuden pedagogisesta johtamisesta ja siitä, mitä se on. Samalla kuitenkin voimme todeta tutkimuksemme olleen hyödyksi kunnan johtajille ja varajohtajille, sillä lähes puolet vastaajista (kaavio 4) kertoi haastattelulomakkeemme kysymyksiin vastaamisen selkiyttäneen ajatuksia pedagogisesta johtamisesta.

Erittelimme lisäksi vielä johtajien ja varajohtajien kokemuksen siitä, miten kysymyksiin vastaaminen selkeytti ajatuksia pedagogisesta johtamisesta (kaavio 5).



Kaavio 4. Pedagogisen johtamisen selkiytyminen



Kaavio 5. Pedagogisen johtamisen selkiytyminen, eriteltynä johtajat ja varajohtajat

7.4.1 Pedagogiseen johtamiseen vaikuttavia tekijöitä uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden ja sen jalkauttamisen myötä

Yhteisen kulttuurin luomiseen tarvitaan keskustelua, jolla on myös suuri merkitys pedagogiselle johtamiselle. Keskustelemalla voidaan tuoda esille kasvatuskulttuurin periaatteet. Keskustelun kautta saadaan henkilökunta sitoutettua helpommin toimintakulttuurin muodostumiseen, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja arvokeskustelun ylläpitämiseen. Johtajan on hyvä tuntea työyhteisö ja kuunnella sitä, koska se luo yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä, jotka ovat tärkeä voimavara työyhteisössä. (Fonsén 2014, 103.)

Vastauksissa nousee hyvin esiin se, että yhteiselle keskustelulle oli annettu mahdollisuuksia monissa eri tilanteissa. Yhteinen asioiden pohtiminen, osallisuus ja yhteisöllisyys ovat edesauttaneet pedagogista johtamista. Varhaiskasvatussuunnitelmaan liittyvät koulutukset, työryhmät ja tapaamiset sekä esimiespäivät, joissa varhaiskasvatussuunnitelma ja sen jalkautuminen ovat olleet keskiössä on koettu auttavan, selkeyttävän ja tuonut ymmärrystä.

“Osallisuus ja yhteisöllisyys. Lupa kirkastaa pedagogiikkaa!!” Vastaaaja 1

“Yhteinen asioiden pohtiminen, om:n materiaalit ja koulutukset.” Vastaaaja 9

“Hyvät ja tarpeelliset koulutukset, onnistunut jalkauttamisaikataulu (palakerallaan), yksikötasoinen työskentely.” Vastaaaja 6

Kuntakohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman tekemiseen osallistuminen, varhaiskasvatussuunnitelman sisältöjen läpikäyminen jo luonnosvaiheessa, kunnan selkeä varhaiskasvatussuunnitelmaprosessi sekä yksiköiden sisäinen kehittämistyö ja yhteisten asioiden pohtiminen olivat suurimmassa osassa vastauksissa sellaisia asioita, mitkä ovat vieneet eteenpäin pedagogista johtamista ja uuden varhaiskasvatussuunnitelman jalkautumista kentälle. Tämän mukaan vastauksista voidaan todeta, että yhdessä tehty yhteinen pohjatyö koko kunnan varhaiskasvatuksessa on koettu tärkeäksi voimavaraksi ja se on vaikuttanut pedagogisen johtamisen eteenpäin viemiseen sekä sitouttanut henkilökuntaa.

“Vasuun perehtyminen etukäteen jo luonnosvaiheessa. Kunnan oma vasuprosessin työskentelymalli tuki sitoutumista ja sitouttamista sekä käynnisti yksikön sisäisen kehittämistyön pedagogiselle johtajuudelle. Yksikön mukanaolo digimatkahankkeessa. Vasun keskeisiin aiheisiin ja työskentelymalleihin sisältyvät koulutukset.” Vastaaaja 8

”...On tullut helpommaksi asettaa tavoitteita, kokeilla uutta ja arvioida työn tuloksia monilla eri tasoilla. VASUn velvoittavuus tehdä asioita tietyllä tavalla, helpottaa myös moniin asioihin tarttumista ja puuttumista.” Vastaaaja 11

Yksi vastaajista näkee, että hänen pedagoginen johtamisensa menee eteenpäin uuden varhaiskasvatussuunnitelman sisällön myötä, kun se ohjaa jatkuvaan arviointiin ja toiminnan kehittämiseen. Vastauksissa nousi myös esille se, että ajan myötä, kun varhaiskasvatussuunnitelman perusteita sisäistetään koko henkilöstön osalta yhä enemmän ja keskustelua pidetään yllä, niin keskustelu syventyy pedagogisemmaksi, jossa puhutaan samaa kieltä ja sen myötä tehdään sekä kehitetään työtä samaan suuntaan.

Fonsén (2014, 53-54, 56) kirjoittaa, että pedagogisen johtajuuden kehittämistarpeet tulee tiedostaa ja niiden eteen tehdään kasvattajien kanssa yhdessä töitä. Perustehtävän määrittelyn selkeys on pohja pedagogisen johtajuuden ja varhaiskasvatussuunnitelmatyön rakentumiselle. Toiminnan sisällön ja suunnan lisäksi perustehtäviin kuuluu keskustelu toiminnan arvopohjasta, joka vahvasti tukee varhaiskasvatussuunnitelmatyötä ja pedagogisia tavoitteita sekä suuntaa, mitä kohti yhdessä ollaan menossa. Ihmisten ja toiminnan johtaminen rakentuu yhteisen ymmärryksen kautta. Henkilöstö sitoutuu paremmin toiminnan tavoitteiden saavuttamiseen, kun he ovat löytäneet yhteisen ymmärryksen visiosta ja pedagogista keskustelua pidetään koko ajan toiminnassa yllä.

Yksiköiden sisäinen kehittämistyö, toimintakulttuurista keskustelu ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden arvopohjan tiedostaminen nousivat vastauksissa esille ja ne koettiin auttaneen pedagogista johtamista. Uuden varhaiskasvatussuunnitelman jalkautumisprosessi oli myös herättänyt kiinnostuksen ammattitaidon kehittämiseen. Oma kiinnostus oman työn ja vahvuuksien kehittämiseen ja tiedonhakuun nähtiin tärkeäksi osaksi pedagogisen johtamisen eteenpäin viemisessä. Vastauksissa nostettiin myös esille yksikön johtajan tuen merkitys varajohtajan työhön.

”Arvojen tiedostaminen tapahtuu keskustelujen ja toiminnan kautta arjen erilaisissa tilanteissa. Näissä kohdissa on tärkeää tiedostaa vasun perusteiden arvopohja, joka on toimintamme perusta. Vasu jättää toiminnassa tilaa luovuudelle, oppimisympäristöjen muutoksille ja yhdessä tekemiselle.” Vastaaja 13

”Ehkä eniten se, että on itse aktiivisesti ottanut selvää uuden Vasun sisällöstä ja herättänyt keskustelua toimintakulttuurista. Paljon on vielä työsarkaa jäljellä tässä.” Vastaaja 14

7.4.2 Mitkä asiat ovat tukeneet pedagogista johtamistasi?

Vastauksissa nostettiin esille varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin liittyvien koulutusten ja yhteisten tapaamisten merkitys pedagogisen johtamisen tukemiseen. Esimieskoulutukset, tiiminvetäjien valmennus sekä oma aktiivisuus tiedon hankinnassa tuovat motivaatioita ja halua kehittää omaa työtä. Yhteistyö varhaiskasvatuksen erityisopettajan (veo) kanssa nähtiin

myös useassa vastauksessa tärkeäksi. Yksikön selkeät ja toimivat rakenteet sekä kollegoiden välinen yhteistyö ovat tukeneet pedagogista johtamista. Käytänteet ovat selkiytyneet ja vastualueita on jaettu.

”...Pedagogisessa johtamisessa tukea olen saanut varhaiskasvatuksen erityisopettajilta (veot). Samoin erilaiset hankkeet tukevat työtäni.” Vastaaaja 13

”...Pedagogiset kahvilat tuovat lisää keskustelua...” Vastaaaja 3

Fonsénin (2014, 105) tutkimuksessa nousi esille se, että johtajan tulee laittaa henkilöstö arvioimaan toimintaansa, kehittää ammatillisuutta ja huolehtia toimivista rakenteista, joihin kuuluu mm. palaverikäytänteet ja erilaiset foorumit keskustelulle.

Varhaiskasvatuksen johtamisessa haasteena nousevat kentän rakenteelliset ja sisällölliset muutonhaasteet. Johtaminen ja johtamiskäytännöt perustuvat usein hyvien arkikäytänteiden, tutkimustiedon ja johtamismallien yhdistämiseen, jotka muuttuvat sitä mukaan, mikä koetaan hyväksi. (Hujala, Heikka & Halttunen 2017, 288 - 289.) Tulosten mukaan erilaisiin haasteisiin oli jo nyt löydetty uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden myötä ratkaisuja. Rakenteet nähdään tukevan toiminnan kehittämistä ja johdonmukaisesti oli mahdollistettu tilanteita keskustelulle, koulutuksille sekä vertaistuelle. Toimintaan oli varattu riittävästi resursseja, että henkilöstö voi osallistua ja sen myötä sitoutua.

”Pedagogiselle johtamiselle keskeinen tuki on ollut riittävät aineelliset ja henkilöstöresurssit. Organisaation ylätasoin luottamus toimintaan kohtaan tukee minua. Henkilöstön johtaminen on esimiestyössä keskeistä ja siihen olen saanut tukea organisaatiossa...” Vastaaaja 13

”- käytänteiden selkiyttäminen ja vastualueiden jakaminen.” Vastaaaja 10

”Hyvä hlökunta. Oma innokkuus välineenä pedagogiseen johtamiseen. Hyvät toimivat rakenteet...” Vastaaaja 5

Pedagogisessa johtamisessa katsotaan arjen käytänteitä laajemmasta näkökulmasta ja haasteista huolimatta tahtona on pitää laadukas toiminta yllä ja ollaan hyvän lapsuuden puolesta puhujia (Fonsén 2014, 27). Vastauksissa nousi esille henkilöstön hyvinvoinnin merkitys, koska se monella eri tasolla nähtiin välittyvän myös suoraan lapsiin. Varhaiskasvatussuunnitelman ja esiopetussuunnitelman sisällön ymmärtäminen nähtiin tuovan lähemmäs työntekijöiden arkea ja sen myötä vahvistavan myös pedagogista johtamista. Yhdessä vastauksessa nostettiin ajanpuute ja päällekkäisten töiden karsiminen tärkeäksi, että pedagogiselle johtamiselle löytyisi enemmän aikaa. Fonsén (2014, 128) toteaa, että johtajien on helpompi toteuttaa pedagogista johtajuutta, kun työnkuvat olisi rajattu sopivan kokoisiksi, jolloin olisi enemmän aikaa

olla läsnä yksikössä, samalla tuoden keskustelu- ja vaikutusmahdollisuuksia kasvatustyön ja lasten oppimisen tukemisen johtamiseen.

”Se, että on ollut enemmän aikaa. Päällekkäisiä työtehtäviä ja ns. turhaa työtä pitäisi vielä enemmän karsia. Jalkautuminen ryhmiin ja tiimipalaverihin on tärkeää...” Vastaaaja 3

Yksi vastaaja nosti esille, että uusi varhaiskasvatussuunnitelma ei ole tuonut kovasti uutta ja mullistavaa päivittäiseen lasten ja perheiden kanssa tehtävään yhteistyöhön. Hän näkee, että uusi varhaiskasvatussuunnitelma on vielä enemmän ryhdittänyt omaa työn tekemistä.

8 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksemme tuottaa tietoa ja arviointia uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden jalkautumisesta tälle kyseiselle kunnalle, mutta myös muillekin varhaiskasvatustyöyksikön johtajille ja varhaiskasvatusalan henkilöstölle. Tutkimuksemme tuloksista nousi paljon teorioihin viittaavia asioita, mitä olimme tuoneet työssä esille. Tuloksia käsitellessä pohdimme muutamia kehittämisehdotuksia, mistä voisi lähteä työstämään ja kehittämään varhaiskasvatussuunnitelman jalkautumisen etenemistä johtamiskulttuurin ja yksikön laadukkaamman toiminnan näkökulmasta.

Kunnan varhaiskasvatussuunnitelma on ns. ”elävä dokumentti”, jota päivitetään säännöllisesti ja käytetään toiminnassa työvälineenä. Arviointia on hyvä tehdä säännöllisesti sekä verrata tuloksia toisiinsa ja sen myötä kehittää toimintaa. Tärkeintä tässä toiminnassa on se, että kunnan varhaiskasvatussuunnitelma tulee kaikille tutuksi ja toiminta varhaiskasvatustyöyksiköissä muuttuu sen myötä vielä laadukkaammaksi ja perusteiden mukaiseksi. Toiminnan arviointia on hyvä jatkaa esimerkiksi toteuttamalla kyselyitä varhaiskasvatuksessa toimiville eri toimijatahoille ja työntekijöille.

Fonsén (2017) kirjoittaa, että johtamisrakenteita varmistamalla tuetaan pedagogista johtamista ja varhaiskasvatussuunnitelman jalkautumista. Osaamisen johtamisen pitäminen painopisteenä, luo korkeatasoista pedagogista osaamista, joka tukee yksilön hyvinvointia ja ilmapii-riä. Käyttöön otetaan myös arviointimenetelmät ja niiden kehittäminen; arvioidaan tämän hetkistä osaamista ja toimintaa. Sitten mietitään arviointiperustaista kehittämistä, johon lu-keutuvat muun muassa henkilö-, tiimi- ja yksikkökohtaiset kehittämissuunnitelmat. Pedagogi-sen johtajuuden prosessissa tulee ylläpitää jatkuvaa oppimis- ja kehittämisprosessia. Tähän päästään ohjaamalla ja tukemalla tiimien sekä yksilöiden oppimista. (Fonsén 2017.)

Tämän tutkimuksen tuloksista nousee esille edellä olevia Fonsénin määrittelemiä ja nostamia asioita. Vastauksissa nousi esille se, että johtamisrakenteita arvioidaan ja pyritään kehittämään asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Osaamisen johtaminen nousee esille erilaisten käytössä olevien rakenteiden kautta esimerkiksi yksiköiden pedatiimit ja pedakahvilat, missä mahdollistetaan opettajille ja koko henkilöstölle aikaa yhteiseen suunnitteluun, keskusteluun, arviointiin ja toiminnan kehittämiseen. Vastauksissa nousi myös esille, että jaettua johtajuutta tapahtuu jo johtajien ja varajohtajien tasolla, kun esimerkiksi osallistutaan yhdessä esimiespäiviin, koulutuksiin ja koko varhaiskasvatuksen toiminnan kehittämiseen.

Jaettua johtajuutta ja pedagogista johtajuutta käytetään tässä kunnassa vastausten mukaan jo paljon ja selkeästi. Esiin nousi selkeästi yhteisesti sovittuja toimenkuvia, pedagogisia palaverieita ja työparitoimintaa; etenkin johtajan sekä varajohtajan yhteistyötä. Samalla koettiin, että linjausten mukaan lastentarhanopettajan rooli on korostunut, mutta se ei vielä selkeästi näy käytännössä. Uuden varhaiskasvatussuunnitelman myötä kuitenkin lastentarhanopettajan roolia tulisi saada vahvistettua nimenomaan koko yksikön yhteisenä pedagogisena johtajana, ei vain oman tiiminsä. Näin ollen jatkona tälle työlle voisi ajatella esimerkiksi tarkennettuja käytännön keinoja johtajille, varajohtajille ja lastentarhanopettajille vahvistaa opettajajohtajuutta. Olisi hyvä saada esimerkiksi auki kirjattuja kokemuksia ja käytäntöjä mm. pedaryhmistä, pedakahviloista ja niiden toteuttamisesta; avata johtajan tukena olemista.

Kuntaan, syksyllä 2018, perustetussa johtamisen työryhmässä kannattaa tämän tutkimuksen tuloksia hyödyntää. Työryhmässä tavoitteena on pohtia kunnan tulevaisuuden varhaiskasvatusyksiköiden johtamista, johtamisen rakenteita ja pedagogisen johtamisen tukemista. Mielestämme tutkimuksen tuoma esimiesten arvio varhaiskasvatussuunnitelman (vasu2016) ensimmäisen käyttöönottovuoden aikana antaa hyvää suuntaviivaa työryhmän työskentelyyn ja tukee vahvasti uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden tavoitteita.

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) julkaisemat varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset (Vlasov ym. 2018, 31 - 32) määrittelevät varhaiskasvatuksessa arvioinnin osaksi laadunhallintaa, missä prosessimaisesti sitoudutaan kaikilla toiminnan ta-soilla suunnitelmalliseen toiminnan kehittämiseen. Atjosen (2007) lainaus Karvin julkaisussa: *”Arvioinnin avulla varhaiskasvatuksen organisointia ja pedagogiikkaa voidaan vahvistaa ja samalla sitä tehdään näkyväksi. Systemaattinen arviointi edellyttää sitä, että tiedon keräämiseen, tallentamiseen, analysointiin ja levittämiseen käytetyt menetelmät ovat luotettavia, uskottavia ja avoimia. Systemaattista arviointitietoa voidaan tuottaa monenlaisilla eri menetelmillä.”* Tämä tutkimus tukee varhaiskasvatuksen laadunhallinnan menetelmiä ja voisi olla yksi osa kunnan systemaattisen arviointitiedon keräämisessä, arvioinnissa ja kehittämisessä. Tämän myötä kehittämishankkeena voisi rakentaa kuntaa selkeät ja yhtenäiset toimintatavat pedagogisen johtamisen rakenteisiin.

9 Pohdinta ja johtopäätökset

Johtaminen on monitasoista, laaja-alaista, haasteellista ja aikaa vievää. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu olennaisena osana luottamuksen synnyttäminen ja varhaiskasvatuksessa laadukasta toimintaa saadaan aikaiseksi pedagogisella otteella, työntekijöiden sitouttamisella ja innostamisella. Johtajan omalla asenteella työn tekemiseen ja yhdessä kehittämiseen on suuri merkitys. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan pedagoginen johtaminen nähdään varhaiskasvatuksen tärkeäksi osaksi ja siihen tarvitaan jaettavaa johtamista. Keskustelujen ylläpitäminen nähdään myös tärkeänä. Kalliala (2008, 261) toteaa, että päivähoiton arjessa on tärkeää tunnistaa pedagogiset hetket ja tarttua niihin yhdessä lasten kanssa ihmetellen. Pedagogisen vuorovaikutuksen tärkeitä lähtökohtia on lasten havainnot ja esiin nousevat ilmiöt, jotka liitetään todellisuuteen. Tätä saamaa ajattelua voitaisiin myös hyödyntää henkilöstön johtamisessa pedagogisesta näkökulmasta tarkasteltaessa eli johtajana on hyvä nähdä eri tilanteet arjessa, tarttua niihin, nostaa ne esille henkilökunnan kanssa sekä liittää toiminnan kokonaisuuteen.

Esimiehellä on iso merkitys toimintatapojen muutoksien eteenpäin viemisellä. Dialogiaan rakentuvaan vuorovaikutukseen, jossa on luottamusta, arvostusta, kuuntelua ja kunnioitusta auttaa paremmin saavuttamaan tulokset. Esimiehen on hyvä hyödyntää monia eri tyyliä johtamisessaan. Välillä tarvitaan selkeää manageerauskeksi kutsuttua johtamista, kun luodaan rakenteita, sääntöjä, periaatteita ja puitteet toiminnalle. Välillä hyödynnetään leadership-johtamisosaamista, jossa korostetaan innostamista ja osallistamista. Valmentava työote ohjaa oppimista ja siinä työntekijä nousee käytävien keskustelujen arvostetuksi päähenkilöksi. Esimies ohjaa työntekijöitä näkemään ja konkretisoimaan tavoitteet sekä löytämään keinot niiden saavuttamiseksi tarvittavien voimavarojen ja apujen kautta. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 141.)

Tuloksissa nousi esille, että yksiköiden sisäinen kehittämistyö, keskustelu toimintakulttuurista ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden arvopohjan tiedostaminen nähtiin ja koettiin auttaneen pedagogista johtamista. Uuden varhaiskasvatussuunnitelman jalkautumisprosessi oli myös herättänyt kiinnostuksen ammattitaidon kehittämiseen. Kiinnostus oman työn sekä vahvuuksien kehittämiseen ja tiedonhakuun nähtiin tärkeäksi osaksi pedagogisen johtamisen eteenpäin viemisessä. Tuloksissa nousi myös esiin yksikön johtajan tuen merkitys varajohtajan työhön.

Organisaatiossa tiedon käyttötavoilla on merkitystä. Tiedolla parannetaan päätöksenteon laatua sekä sitä hyödynnetään uudistumiseen. Tieto antaa toiminnalle merkityksen ja auttaa havainnoinnissa. Tietoa myös synnytetään toiminnan tarpeisiin ja arvioidaan sekä käytetään valintoihin. Tiedon on hyvä olla ajantasaista, oikeaan aikaan välitettyä sekä paikkansapitävää, jolloin se on totuudenpitävää. Julkisella puolella olisi hyvä käydä koko ajan tietoon perustuvaa keskustelua, koska asiakkaiden tarpeet elävät koko ajan. (Virtanen & Stenvall 2014, 101 -

104.) Tämä tutkimus oli kunnassa yksi osa toimintaympäristön ja erityisesti johtamisen näkökulmasta tehty arviointi siitä, miten uuden varhaiskasvatussuunnitelman (vasu2016) jalkautuminen on onnistunut ja mitä olisi hyvä huomioida jatkossa, koska muutosprosessi on vasta alussa. Kehittämistutkimuksen avulla saimme esimiesten arvioinnin avulla yhdistettyä työn kehittämisen sekä tutkimuksen tuomat tulokset ja niitä voidaan suoraan hyödyntää prosessin seuraavassa vaiheessa.

Tavoitteena organisaatiossa on, että tietoa osataan hyödyntää tekemiseen. Periaatteessa tiedetään mitä pitäisi tehdä, mutta tiedon muuttaminen käytännön toiminnaksi on haasteellista. Olennaista on, miten organisaatio voi muuttaa muutostarpeet mitattavaksi tavoitteiksi ja johtamisen keinoin saavuttaa asetetut tavoitteet. (Virtanen & Stenvall 2014, 108.) Varhaiskasvatuksen perustehtävän laadukas toteutuminen onnistuu suunnitelmallisen pedagogisen johtamisen kautta. Tämän opinnäytetyön tuloksissa näkyy, että tietoa on haluttu kerätä ja sitä halutaan hyödyntää. Laadukasta ja yhtenäistä toimintaa ei saavuteta, jos ei luoda yhteisiä kohtaamisen paikkoja, missä voidaan jakaa osaamista, näkökulmia, ideoita ja kehittämistarpeita.

Fonsén (2014, 120-121) on väitöskirjassa tehnyt koosteen pedagogisen johtamisen menetelmien yläluokista: pedagogisen keskustelun herättäminen ja ylläpitäminen, rakenteiden luominen pedagogiselle keskustelulle, pedagogisen johtajuuden jakaminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen, oman pedagogisen kompetenssin ylläpitäminen ja johtajuuden haltuunotto sekä ajan varaaminen pedagogiselle johtajuudelle. Tämän opinnäytetyön tulokset vahvistavat Fonsénin luokitusta, koska sieltä nousi samoja ajatuksia ja näkökulmia esille. Uuden kunta-kohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman työstämisprosessi ennen jalkautumisvaihetta oli auttanut vastaajia jo sisäistämään pedagogisen johtamisen ja jaetun johtajuuden merkityksen. Eri-laisten varhaiskasvatussuunnitelmaan liittyvien koulutusten, keskustelujen ja yhteistyön tekeminen koettiin tärkeäksi. Rakenteet tukivat pedagogista johtamista ja vastuiden jakaminen kasvatti luottamuksen tunnetta. Henkilöstön työhyvinvointia lisäsi se, että oli mahdollistettu koulutuksiin osallistuminen riittävän resursoinnin avulla. Johtajan oma kiinnostus uuden oppimiseen koettiin myös heijastuvan henkilökuntaan.

Pedagoginen johtaminen on hyvä nähdä oman yksikön lisäksi myös koko kunnan näkökulmasta. Jaettua johtamista tapahtuu organisaation kaikilla tasoilla. Kunnan varhaiskasvatussuunnitelma on koko kunnan yhteinen velvoittava asiakirja, joka ohjaa työtä ja työn tekemistä. Yhdessä johtajat ovat mukana kehittämässä koko kunnan varhaiskasvatusta, joka kytkeytyy kunnan strategiaan ja tavoitteisiin. Jokaisen johtajan on myös tärkeää keskustella henkilökunnan kanssa oman työn merkityksestä koko kunnan strategiseen työhön ja tavoitteiden saavuttamiseen. Yksi kysymys tutkimuksessa selvitti, että miten toteutat pedagogista johtamista koko kunnan näkökulmasta. Vastauksissa näkyi se, että oma työ ja pedagoginen johtaminen ovat tärkeä osa koko kunnan varhaiskasvatusta. Halutaan pysyä ajan tasalla, sitoudutaan sovittuihin linjauksiin ja osataan käyttää vaikuttamisen keinoja.

Tutkimuksen vastauksista nousi selkeästi esiin se, että uuden varhaiskasvatussuunnitelman myötä pedagogisen johtamisen koettiin muuttuneen ja vahvistuneen sekä olevan entistä enemmän jaettua johtajuutta. Pedagogiseen johtamiseen oli tulosten mukaan tullut enemmän lasten ja vanhempien osallisuutta sekä lasten kiinnostuksen kohteiden huomioimista. Vastaajat kokivat muutoksen positiiviseksi ja oikeaan suuntaan meneväksi. Se nähtiin mahdollisuutena toteuttaa pedagogista johtamista vielä tavoitteellisemmin ja laadukkaammin. Muutoksen nähtiin tuoneen varhaiskasvatukseen sellaisen asiakirjan, jonka velvoittavuuden kautta voidaan lähteä yhteisesti kehittämään toimintakulttuuria ja perustella valintoja. Yleisesti vastauksissa muutokset nähtiin tähän aikakauteen sopivana sekä kaiken keskiössä nähtiin oppiva ja hyvinvoiva lapsi. Vastaajien mukaan pedagogiikka, kaiken kasvatustyön perusta oli saanut muutoksen myötä uuden arvon.

Vastauksissa johtajat näkivät lastentarhanopettajan roolin uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden myötä olevan pedagogista johtajuutta, yksikön pedagogista asiantuntijuutta, ja tiiminvetämistä. Näitä ei lastentarhanopettaja tee yksin, mutta on vastuussa. Tuloksissa nousi myös esiin, että lastentarhanopettajan keskeisiä toiminta-alueita ovat toiminnan monipuolisuus, toteutuksen arviointi ja pedagogisen dokumentoinnin vastuu. Lastentarhanopettajan nähtiin vastaavan yhteistyöstä eri tahojen kanssa, oppimisympäristöjen kehittämisestä ja siitä, että vanhempien osallisuus tulee huomioiduksi. Lisäksi lastentarhanopettajan tulee olla tietoinen jokaisen lapsen tilanteesta ja luoda arjen yhteys varhaiskasvatussuunnitelmiin joka-päiväiseksi.

9.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Uuden varhaiskasvatussuunnitelman jalkautuminen toimintaan vie aikaa ja toimintakulttuuria kehitetään koko ajan. Tällaiset väliarvioinnit, missä ollaan menossa, miltä tuntuu ja mihin siitä sitten olisi hyvä jatkaa ovat tärkeitä. Johtajat ovat etunenässä viemässä visiota eteenpäin, samalla määrittäen keitä me olemme, mitä me arvostamme ja millaiseen suuntaan haluamme pyrkiä (Haslam, Reicher & Platow 2012, 245).

Tutkimuksen toteutus aiheen osalta toteutui siten kuin olimme suunnitelleetkin. Sen sijaan aikataulua hioimme muutamaan kertaan prosessin aikana. Määrittelemämme vastausaika ei tuonut mielestämme meille tarpeeksi aineistoa analysoivaksi, joten pidensimme kyselyn vastausaikaa ja saimme siihen tukea hyvin myös toimeksiantajalta. Vastaaminen nostettiin kunnan esimiespäivässä sekä varhaiskasvatuksen johtoryhmässä tärkeäksi osaksi esimiesten oman toiminnan sekä työn arviointia. Vastausten koontia ja analysointia teimme suunnitellun aikataulun mukaan. Jouduimme omien henkilökohtaisten syiden takia muokkaamaan aikataulua ja pidentämään opinnäytetyön lopullisen raportin ja tulosten analysoinnin kirjoittamista. Aika-

taulun pidentäminen toki viivästytti työmme valmistumista, mutta sen sijaan saimme huomattavasti enemmän syvennettyä ajatuksia ja pohdintoja työmme aiheesta, joka toi niin sanotusti lisämausteita työhön.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli mahdollistaa eri toimijoiden vaikuttamismahdollisuus sekä tuoda esiin arviointia siitä, missä vaiheessa uuden varhaiskasvatussuunnitelman (vasu2016) jalkautumisessa kunta on menossa. Kortesalmi ja Kiviniemi (2014, 232) kirjoittavat, että tutkimusten mukaan julkisen sektorin haasteena on jäykkä organisaatio, joka ei riittävästi tue luovuutta ja innovatiivista toimintaa, vaikka se on edellytys uuden syntymiselle. Tulisi olla tiivistä vuorovaikutusta eri toimijoiden ja henkilöstötasojen kesken. Yhteistyö, vuorovaikutus ja toiminta ovat tuloksellista kehittämistyötä.

Teimme kunnan pyynnöstä sähköisen kyselytutkimuksen. Kyselyn etuja on muun muassa suhteellisen laajan tutkimusaineiston saaminen ja se, että kyselyssä tutkija ei ole läsnä eikä näin ollen vaikuta vastaajien vastauksiin. Tämän haittapuolena tosin voi olla se, että emme voi tietää kuinka rehellisesti ja huolellisesti vastaajat ovat vastanneet kyselyyn. Kun kysely on suunniteltu huolellisesti, on se myös helpompi analysoida. Varmistaaksemme kyselyn huolellisuuden ja toimivuuden, testasimme kyselylomakkeen ennen varsinaista kyselyä toisen kunnan varhaiskasvatussyksikön esimiehellä. Saamamme palautteen mukaan muokkasimme kyselystä entistäkin selkeämmän.

Koko opinnäytetyön prosessi on ollut mielenkiintoinen ja antanut meille paljon reflektoitavaa varhaiskasvatuksen kentästä, sen toimintatavoista ja sisällöstä. Varhaiskasvatuksen kentällä tapahtuu nyt paljon ja koimme, että uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden jalkautamisen myötä, pikkuhiljaa, toiminta varmasti lähtee kehittymään samansuuntaiseksi sekä tässä tutkimuksen tehdyssä kunnassa, että myös valtakunnallisesti. Olemme opinnäytetyön prosessin aikana seuranneet paljon valtakunnallista keskustelua varhaiskasvatukseen liittyen. Tutkittu aineisto syvensi ja vahvisti myös meidän omia näkemyksiämme suhteessa kirjoitettuun teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin sekä varhaiskasvatuksen kenttään. Mielestämme saimme hyvin analysoitua tiedon ja teorian kautta vastaukset tutkimustavoitteisiin. Työelämän kanssa yhteistyö sujui hyvin, se oli vastavuoroista ja pidimme toimeksiantajan koko prosessin ajan tietoisena, missä vaiheessa olemme menossa. Koemme, että opinnäytetyön prosessi syvensi meidän ammatillista osaamistamme ja tietoisuutta siitä, mitä kohti omassa pedagogisessa johtamisessa pitää suunnata.

9.2 Tulosten luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelua

Tutkimuksellisen kehittämistyön luonne sopi mielestämme hyvin kunnan kehittämishankkeeseen, joka kestää vielä monta vuotta. Laadullinen tutkimusmenetelmä oli luonteva valinta,

sillä tarkoituksena meillä oli tuoda esiin tärkeää tietoa siitä, miten varhaiskasvatustyöskentelyn esimiehet näkevät ja kokevat uuden varhaiskasvatussuunnitelman (vasu2016) jalkautumisen sekä jaetun pedagogisen johtamisen. Tutkimuksen avulla kerättiin kehittämistyön tueksi tietoa ja näkökulmia käytännöistä, joita voidaan sitten hyödyntää. Kehittämistoiminta etenee spiraalimaisesti, missä säännöllisesti tulee arvioida sitä, että missä mennään sekä hyödyntää saatua tietoa eteenpäin.

Tutkimusluvan anoinme kyseisen kunnan kasvatus- ja sivistystoimesta. Tutkimuksen taustatiedoissa ei mainita kuntaa nimeltä. Kyselylomakkeen saatekirjeessä kerrottiin, että tulokset tulevat tämän opinnäytetyön ja kyseisen kunnan varhaiskasvatuspäällikön käyttöön. Saatekirjeessä luvattiin myös, että vastaajien tiedot ovat luottamuksellisia eikä yksittäisen vastaajan henkilöllisyys paljastu tutkimuksessa. Näin ollen suorista lainauksistakaan ei käy ilmi tunnistettavia tietoja. Suorat lainaukset on merkitty vain vastaajina, jotka ovat numeroitu yhdestä viiteentoista (1-15).

Tieteellisessä tiedossa keskeinen tunnusmerkki on luotettavuus, joka kohdistuu tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin sekä tutkimustuloksiin. Vakuuttavuus on usein käsite, jota käytetään laadullisessa tutkimusmenetelmässä. Kehittämistoiminnassa luotettavuutta luo tutkimustyön käyttökelpoisuus, joka on tulosten hyödynnettävyyttä. Tiedeyhteisö tulee vakuuttaa tekemällä tutkimusta koskevat valinnat ja tulkinnat näkyviksi. Luotettavuutta lisää uskottavuus; tutkija ymmärtää tutkimuskohteen kulttuurisen ja kontekstuaalisen luonteen sekä johdonmukaisuus; tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin huolellista ja läpinäkyvää kuvaimista. (Toikko & Rantanen 2009, 121-125.)

Tämä opinnäytetyö on tehty huolellisesti, rehellisesti ja tarkasti. Kaikki tiedot ovat olleet tallessa vain meidän omaan käyttöömme tarkoitetuissa sähköisissä, salasanoin suojatuissa järjestelmissä ja tulostetut versiot yhteenvedoista ovat olleet meidän hallussa. Aineistoa analysoidessa olemme olleet tarkkoja ja johdonmukaisia. Olemme tulkinneet aineistoa huolellisesti valitsemaamme teoriaan viitaten. Emme jättäneet mitään tuloksista huomioimatta, vaan koostimme tulokset yhteen kyselyyn käytetyn Surveypal-kyselyohjelman avulla. Yhteenvedon teimme kysymyskohtaisesti. Teoriaa ja muiden tutkimuksia käyttäessä olemme merkinneet kaikkiin asiallisesti lähdeaineiston alkuperän.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta lisää, kun tutkija kertoo tarkasti tutkimuksen kaikkien vaiheiden toteuttamisesta. Aineiston analyysissä keskeistä on luokittelu, niiden alkujuurit sekä perusteet. Tuloksia tulkitessa tulee kyetä punnita vastauksia sekä saattaa ne myös teoreettisen tarkastelun tasolle. Tutkijan tulee kertoa, mihin hän perustaa tulkintansa. Tutkimuslosteiden rikastuttaminen muun muassa suorilla lainauksilla auttaa lukijaa selkiyttämään ajatusta tulosten tulkinnassa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 232-233.)

Tulosten luotettavuutta lisäsi se, että päädyimme tekemään avoimia kysymyksiä, jotka liittyivät valitsemaamme teoreettisiin näkökulmiin. Kysymysten avulla saimme paljon sisältöä analysoitavaksi. Vastaukset tukivat hyvin toisiaan ja olivat saman sisältöisiä. Kunnan esimiehet olivat tulosten perusteella hyvin sisäistäneet uuden varhaiskasvatussuunnitelman toimintakulttuurin tuomat muutokset. Yhteinen ymmärrys, näkemys ja kokemukset näkyivät vastauksissa. Vastauksissa oli paljon samaa kysymyksestä riippumatta sekä jonkin kysymyksen vastaus viittasi enemmän toiseen kysymykseen. Vastauksia oli siis jonkin verran ristiin kysymysten asetteluun nähden, mutta analysoimme aineiston kysymyskohtaisesti teemoitellen työnkuvan mukaan, joten samankaltaisuuksia ei ole eritelty tai laajennettu vastauksia toisen kysymyksen vastauksiin.

Laadullista aineistoa voidaan analysoida aineisto- tai teorialähtöisesti. Teorialähtöistä aineistoa analysoidaan enemmän etukäteen määriteltyjen käsitteiden ja teemojen suunnasta. Aineistolähtöistä tarkastellaan myös teoreettisista näkökulmista, missä pyritään löytämään eroavaisuuksia ja yhteyksiä. Kehittämistoiminnassa edellä mainitut analysointitavat ovat mahdollisia. Kehittämistoiminnan kysymystenasettelu ohjaa laadullisen aineiston analysointia, jossa tyydytään usein luokitteluun ja karkeaan tulkintaan. (Toikko & Rantanen 2009, 140-141.) Tutkimuksen kysymykset oli tehty valittujen teorioiden ja näkökulmien mukaan. Vastauksia analysoitiin teemoitellen ja teoriaan peilaten. Näin saimme tuotettua luotettavaa tietoa, joka nojautuu jo tutkittuun tietoon.

Kehittämistoiminnan tiedontuotannossa tulee yleensä esille niin sanottuja ensimmäisen asteen tuloksia. Näitä ovat esimerkiksi parannukset työn tuottavuudessa tai toiminnan laadussa. Toisen asteen tulokset ovat niitä, mitä kehittämisprojektilta odotetaan ja ne näkyvät muille esimerkiksi uudenaikaisina vuorovaikutussuhteina sekä laajemmin sovellettavissa olevina menetelminä, malleina tai käytäntöinä. Toisen asteen tulokset vaativat tutkimuksellista kehittämistä, jonka kautta syntyy keskustelua ja tulokset tulevat paremmin näkyväksi. (Toikko & Rantanen 2009, 173-174.) Tämän tutkimuksen tulokset nähtiin tärkeänä osana kunnan strategista kehittämistoimintaa ja tuloksia on tarkoitus hyödyntää kunnan varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmän arvioinnissa ja kehittämisessä.

Vastuullinen kehittämistoiminta pystyy huomioimaan tuloksia analysoidessa ja raporttia kirjoittaessa kriittisesti sen, kenen näkökulmasta kehittämistoimintaa tehdään (Toikko & Rantanen 2009, 129). Tässä tutkimuksessa tuloksia luettiin esimiehen ja lastentarhanopettajan näkökulmasta, koska toinen työskentelee yksikön johtajana ja toinen lastentarhanopettajana. Saimme hyvää pohdintaa ja keskustelua aikaiseksi tuloksia analysoidessa ja raporttia kirjoittaessa, sillä molemmat katsoivat niitä omasta näkökulmastaan oman työn osalta. Kriittisesti ja puolueettomasti keskustellen löysimme ja päädyimme tässä työssä nousseihin tuloksiin.

Tuloksia kerätessä ja kirjoittaessa pystyimme olemaan puolueettomia ja pyrkimyksenä meillä oli toimia tutkimusetiikan periaatteita mukaisesti. Vaikka työnantaja kannusti ja osoitti kyselyn esimiehille työajaksi oman työn arvioimiseen, niin jokainen sai itse valita sen, että haluaako osallistua kyselyn täyttämiseen. Suojattu kyselyohjelma varmisti ja mahdollisti anonyymien vastaamisen, vastaajista ketään ei voida tunnistaa.

Lähteet

Painetut

Eerola-Pennanen, P., Raittila, R. & Vuorisalo, M. 2017. Johdatus varhaiskasvatukseen. Teoksessa Eerola-Pennanen, P., Koivula, M. & Siippainen, A. (toim.) Valloittava varhaiskasvatus Oppimista, osallisuutta ja hyvinvointia.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampere: Suomen Yliopistopaino.

Fonsén, E. & Parrila, S. 2016. Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus Käsikirja käytännön työhön. Juva: PS-kustannus.

Fonsén, E. & Parrila, S. 2017. Johtaja oman työnsä johtajana. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus Käsikirja käytännön työhön. 2. painos. Juva: PS-kustannus.

Fonsén, E. & Parrila, S. 2017. Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus Käsikirja käytännön työhön. 2. painos. Juva: PS-kustannus.

Haslam, S., Reicher, S. & Platow, M. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Suomentaja Ahokas, M. Helsinki: Gaudeamus.

Heikka, J. 2017. Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus Käsikirja käytännön työhön. 2. painos. Juva: PS-kustannus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. 6-8. painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2017. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. 4. painos. Juva: PS-kustannus.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari.

Järvinen, K. & Mikkola, P. 2015. Oletko sä meidän kaa? Näkökulmia osallisuuteen ja yhteisöllisyyteen varhaiskasvatuksessa. Pedatieto.

Kalliala, M. 2008. Kato mua! Kohtaako aikuinen lapsen päiväkodissa? Helsinki: Yliopistopaino.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 176. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 234. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kortesalmi, M. & Kiviniemi, L. 2014. Osallistujat kehittämistyön keskiössä. Teoksessa Koivisto, K., Kukkola, J., Lomama, T. & Sandelin, P. (toim.) Kokemuksen tutkimus IV. Annan kokemuksele mahdollisuuden. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Mäntyneva, S. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsinki: Kauppakamari.

Parrila, S. & Fonsén, E. 2017. Pedagogisen johtamisen prosessi. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus Käsikirja käytännön työhön. 2. painos. Juva: PS-kustannus.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.

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

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. painos. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Helsinki: Tammi.

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

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Virtanen, P., & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Åhman, H. 2014. Mielen johtaminen organisaatiossa. 3. painos. Helsinki: Talentum.

Sähköiset

Fonsén, E. 2017. Jaettu pedagoginen johtajuus ja Vasu. Pdf -tiedosto saatavilla

https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjjs_tsk-zXAhUhSJoKHc1CCOEQFggkMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.avi.fi%2Fdocs-ments%2F10191%2F7262160%2FJaettu%2Bpedagoginen%2Bjohtajuus%2Bja%2BVasu_Elina%2BFonsen%2Fc0407780-9e29-465f-8204-e7dd83aec847&usg=AOv-Vaw2nHZ07JLMKVwepVUTQIOHK

Hyytiä, M. 2018. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin kehittämisen avaimena - johtajan opas. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018061313806>

Kakkonen, O. 2018. Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201804184940>

Karila, K. 2004. Monimuotoistuva työ haaste päiväkodin johtajille. Teoksessa Lastentarhanopettajien liitto (toim.) Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. 16-19.

https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjXn_6piK-zXAhWH4qQKHyeQB6UQFggkMAA&url=https%3A%2F%2Fstaff.jyu.fi%2FMembers%2Fttuomin%2FpaivakodinjohtajaOnMonitaituri.pdf&usg=AOv-Vaw0kbL88IJ6GMI2bgctWMnWb

Koski, A. & Vakkala, H. 2007. Oikealla polulla. Muutosjohtaminen ja tuloksellisuuden arviointi seutuyhteistyössä. Lapin yliopisto. Työsuojelurahasto. Suomen kuntaliitto. Helsinki: verkkojulkaisu. file:///C:/Users/kenttalae/Downloads/acta198_polku.pdf

Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro.

Mäki, T. & Ilves, V. 2017. Päiväkodin johtaja 2017 -kysely. Opetusalan ammattijärjestö OAJ & LTOL. https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2017/paivakodin_johtaja_2017_kysely_fi-nal_sivut1.pdf

Riekkola, A. 2016. Yhteinen johtajuus varhaiskasvatuksessa Tapaustutkimus Hämeenlinnan kaupungin varhaiskasvatuksesta. Pro gradu -tutkielma. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201608022113>

Suomen ekonomit. Kestävän johtajuuden mittaristo -opas. http://www.kestavajohtajuus.fi/content/kestavan_johtajuuden_mittaristo_opas.pdf

Työterveyslaitos. Toimiva työyhteisö Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Tökkäri, V. 2015. Johtajuusoletukset, vapaa tahto ja autenttisuus. AGON N:o 47, 3/2015. <http://agon.fi/article/johtajuusoletukset-vapaa-tahto-ja-autenttisuus/>

Vakola, M. 2014. What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. Leadership & Organization Development Journal. Vol. 35, No. 3. 195-209.

Varhaiskasvatuslaki 540/2018 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2016. Helsinki: Opetushallitus. http://www.oph.fi/download/179349_varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2016.pdf

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2018. Helsinki: Opetushallitus. https://www.oph.fi/download/195244_Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet19.12.2018.pdf

Vlasov, J., Salminen, J., Repo, L., Karila, K., Kinnunen, S., Mattila, V., Nukarinen, T., Parrila, S. & Sulonen, H. 2018. Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 24/2018, 31-32. Viitattu 6.4.2019. https://karvi.fi/app/uploads/2018/10/KARVI_vaka_laadun-arvioinnin-perusteet-ja-suositukset.pdf

Kuviot

Kuvio 1. Pedagogisen johtajuuden voimansiirto	14
Kuvio 2. Pedagogisen johtamisen prosessi	16
Kuvio 3. Pedagogisen johtamisen menetelmällinen nelikenttä	17
Kuvio 4. Position mukaan laajenevat pedagogisen johtajuuden vastualueet.....	18
Kuvio 5. Jaetun pedagogisen johtajuuden tekijät	19
Kuvio 6. Muutoksen johtamisen neljä näkökulmaa	21
Kuvio 7. Muutosjohtamisen esimiehen ympyrä.....	22
Kuvio 8. Kunnan kehittämishankkeen eteneminen	32

Taulukot

Taulukko 1. Opinnäytetyön eteneminen	29
--	----

Kaaviot

Kaavio 1. Vastaaajan toimenkuva ja aika toimenkuvassa	37
Kaavio 2. Johtajan toimenkuvaan kuuluvien johdettavien yksiköiden määrä.....	38
Kaavio 3. Varajohtajan työssäoloaika ja yksikön koko	38
Kaavio 4. Pedagogisen johtamisen selkiytyminen	52
Kaavio 5. Pedagogisen johtamisen selkiytyminen, eriteltynä johtajat ja varajohtajat	52

Kuvat

Kuva 1. Esimerkki analysointimme koontivaiheesta	36
--	----

Liitteet

Liite 1: Tutkimuslupa	71
Liite 2 Saatekirje	74
Liite 3 Kyselylomake	75

Liite 1: Tutkimuslupa

██████ kunta Ote viranhaltijapäätöksestä 1 (3)
 Varhaiskasvatuspäällikkö ██████.2018 § 6 tutkimuslupa
 Tämä asiakirja on sähköisesti hyväksytty ██████ asianhallintajärjestelmässä

██████no-2018-██████
 Tutkimuslupa / Kenttälä Eija ja Roininen Katja

Laurea ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan johtaminen (YAMK) koulutusohjelman opiskelijat Eija Kenttälä ja Katja Roininen anovat tutkimuslupaa ██████ kasvatusta- ja sivistystoimesta opinnäytetyötä varten (sosionomi YAMK).

Tutkimuksen työnimi on "Jaettu pedagoginen johtajuus".

Tutkimuksen lähtökohta ja tavoitteet:

Uusi varhaiskasvatussuunnitelma on tullut käyttöön kunnissa 1.8.2018 lähtien. Kunnassa on työstyetty valtakunnallisten perusteiden pohjalta kunnan omaa varhaiskasvatussuunnitelmaa yhteisesti osallistamalla varhaiskasvatushenkilöstön kanssa. On työstyetty uuden VASUn mukaisesti ryhmä- ja yksilövasuja sekä kehitellään pedagogisen johtamisen vuosikelloa. Näiden uusien työvälineiden käyttöönotto kehittyy vielä vuosien aikana ja toiminnan arviointi on hyvin tärkeä näkökulma VASUn jalkautumisessa ja totuttamisessa.

Yksi kunnan strateginen kehittämishanke on pedagogisen johtamisen ja osaamisen kehittäminen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten varhaiskasvatustyöskentelyn johtajat ja varajohtajat kokevat pedagogisen johtamisen nyt ja minkälaisia odotuksia heillä on tulevaisuudesta. Tarkastelun kohteena on myös esimiesten kokemukset vasun tuomasta muutoksesta. Tutkimus on osa kunnan kehittämishanketta, jossa uusi vasu halutaan jalkauttaa yhtenäisesti ja laadukkaasti. Tutkimus tukee kunnan hanketta, antamalla esimiesten näkökulmaa siihen, miten he näkevät pedagogisen johtamisen, miten se on toteutunut aikaisemmin ja nyt, mitä jaettu johtaminen on, miten se on toteutunut aikaisemmin ja nyt, mikä on muuttunut, mitä odotuksia on. Näiden avulla voidaan arvioida tilannetta ja nähdä se, mitä on saavutettu ja mitä tulisi kehittää.

Tutkimuksen menetelmät ja kohderyhmä:

Tutkimus toteutetaan sähköisellä SurveyPal-kyselyohjelmalla. Tutkimuksen tulokset annetaan työnantajan / kunnan käyttöön. Kohderyhmänä on varhaiskasvatustyöskentelyn johtajat ja varajohtajat. Kaikki kehittämishankkeessa kerätty tieto kirjataan työhön niin, että niitä ei voi tunnistaa tai liittää ██████ kuntaan (työssä puhutaan yleisesti kunnan varhaiskasvatuksesta).

Aineiston keruu-aika tutkimuksessa on tammi-maaliskuu 2018. Tutkimuksen arvioitu valmistumisaika on kesä 2018.

Liitteet:

1 Tutkimuslupa-anomus E Kenttälä ja K Roininen.pdf

[redacted] kunta Ote viranhaltijapäätöksestä 2 (3)
 Varhaiskasvatuspäällikkö [redacted].2018 § 6 tutkimuslupa
 Tämä asiakirja on sähköisesti hyväksytty [redacted] asianhallintajärjestelmässä

1 Tutkimuslupa-anomus EK ja KR liite kyselylomake
 Jaettu_pedagoginen_johtajuus.pdf

Päätöksen peruste

Kasvatus- ja koulutuslautakunta [redacted] 2017 § 43
 Kasvatus- ja sivistystoimen toimintasääntö:
 Varhaiskasvatuspäällikön toimivaltuudet

Päätös

Myönnän tutkimusluvan anomuksen mukaisesti.

Tutkimustyössä ja aineiston käsittelyssä tähdennetään erityisesti vaihtelovelvollisuutta. Tutkimus ei saa sisältää henkilöiden tunnistetietoja eikä tutkimuksesta synny rekisteriä. Aineisto tulee käsitellä loppuraportissa ilman nimiä ja tunnistamattomana tilastotietona. Tutkimustyötä sitoo tutkimustyön yleiset eettiset periaatteet ja tutkimus aineisto tulee hävittää tutkimuksen valmistuttua. Valmiista tutkimusraportista edellytetään lähettämään kappaleet luvan myöntäneelle taholle.

Tiedoksi

E Kenttälä, K Roininen, varhaiskasvatusyksikön johtajat ja varajohtajat, kasvatus- ja sivistyslautakunta **Allekirjoitus**

varhaiskasvatuspäällikkö [redacted]

Viranhaltijapäätöksen nähtävänäolo

Viranhaltijapäätös pidetään nähtävillä kunnan yleisessä tietoverkossa
 [redacted].2018 alkaen

Tiedoksianto asianosaiselle

Lähetetty tiedoksi sähköpostilla (Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminna § 19) [redacted] 2018.

Oikaisuvaatimus

§ 6

Oikaisuvaatimusohje

Päätökseen ei saa hakea muutosta valittamalla.
 Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen) sekä kunnan jäsen.
 Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista.

[redacted] kunta Ote viranhaltijapäätöksestä 3 (3)
 Varhaiskasvatuspäällikkö [redacted].2018 § 6 tutkimuslupa
 Tämä asiakirja on sähköisesti hyväksytty [redacted] asianhallintajärjestelmässä

Tiedoksisaanti

Kunnan jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon seitsemän päivän kuluttua siitä, kun pöytäkirja on nähtävänä yleisessä tietoverkossa. Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, 7 päivän kuluttua kirjeen lähettämisestä, 3 päivän kuluttua sähköpostin lähettämisestä, saantitodistuksen osoittamana aikana tai erilliseen tiedoksisaantitodistukseen merkittynä aikana.
 Tiedoksisaantipäivää tai sitä päivää, jona päätös on asetettu nähtäväksi yleiseen tietoverkkoon, ei lueta määräaikaan.

Oikaisuvaatimuksen muoto ja sisältö

Oikaisuvaatimus on tehtävä kirjallisesti. Myös sähköinen asiakirja täyttää vaatimuksen kirjallisesta muodosta.
 Oikaisuvaatimuksessa on ilmoitettava

- päätös, johon haetaan muutosta
- miltä kohdin päätökseen haetaan muutosta ja mitä muutoksia siihen vaaditaan tehtäväksi
- perusteet, joilla muutosta vaaditaan
- muutoksenhakijan nimi ja kotikunta
- postiosoite ja puhelinnumero, joihin asiaa koskevat ilmoitukset muutoksenhakijalle voidaan toimittaa.

 Jos oikaisuvaatimuksen tekijän puhevaltaa käyttää hänen laillinen edustajansa tai asiamiehensä, kirjelmässä on ilmoitettava myös tämän nimi ja kotikunta. Asiamiehen, ellei tämä ole asianajaja tai julkinen oikeusavustaja, on liitettävä oikaisuvaatimuskirjelmään valtakirja.
 Oikaisuvaatimuksessa on lisäksi ilmoitettava postiosoite ja puhelinnumero, joihin asiaa koskevat ilmoitukset oikaisuvaatimuksen tekijälle voidaan toimittaa.
 Oikaisuvaatimuksen tekijän, laillisen edustajan tai asiamiehen on allekirjoitettava oikaisuvaatimuskirjelmä.
 Sähköistä asiakirjaa ei tarvitse täydentää allekirjoituksella, jos asiakirjassa on tiedot lähettäjältä eikä asiakirjan alkuperäisyyttä tai eheyttä ole syytä epäillä.

Oikaisuvaatimuksen toimittaminen

Oikaisuvaatimus on toimitettava [redacted] kunnalle virka-aikana ennen oikaisuvaatimusajan päättymistä henkilökohtaisesti tai asiamiehen välityksellä postitse, sähköpostilla tai telefaxilla, käyttäen alla olevia yhteystietoja:

[redacted] kunta, kasvatus- ja sivistyslautakunta

Osoite: [redacted]

Sähköposti: [redacted]

Puh. vaihde: [redacted]

Liite 2 Saatekirje

Aihe: Jaettu pedagoginen johtajuus kysely

Hei varhaiskasvatusyksikön johtajat ja varajohtajat,

Uuden VASUn jalkauttaminen on meillä tällä hetkellä hyvässä vauhdissa. Yksi tärkeä osa on pedagogisen johtamisen eri osa-alueet, mitä VASUssa on määritelty.

Nyt teillä on mahdollisuus tuoda omaa näkemystä pedagogisesta johtamisesta ja siihen liittyvistä muutoksista. Saatuja vastauksia hyödynnetään johtamista tukevan toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun.

Kysely on myös osa Eija Kenttälän ja Katja Roinisen opinnäytetyötä. Opiskelemme Laurea ammattikorkeakoulussa Sosiaalialan johtaminen ja kehittäminen YAMK tutkintoa (Sosionomi YAMK). Opinnäytetyön aiheena on Jaettu pedagoginen johtajuus. Vastaajien tiedot ovat luottamuksellisia ja yksittäisen vastaajan henkilöllisyys ei paljastu tutkimuksen missään vaiheessa. Tietoja käytetään vain tässä opinnäytetyössä sekä luovutetaan varhaiskasvatuspäällikön käyttöön.

Vastausaikaa on kaksi (2) viikkoa (20.3.-3.4.). Toiveena on kattava vastausmäärä, jotta näemme tämän hetken tilanteen ja löydämme niistä tarvittavia kehittämistoimenpiteitä.

Linkki: <https://my.surveypal.com/Jaettu-pedagoginen-johtajuus>

Kiitos jo etukäteen, kun annoit hetken ajastasi.

Lisätietoja kyselystä antavat:

Eija Kenttälä

eija.kenttala(at)student.laurea.fi

Katja Roininen

katja.roininen(at)student.laurea.fi

Liite 3 Kyselylomake

Jaettu pedagoginen johtajuus haastattelulomake

Kysely varhaiskasvatusyksikön johtajille ja varajohtajille

Saateteksti lomakkeella:

Yksi kunnan strateginen kehittämishanke on pedagogisen johtamisen ja osaamisen kehittäminen. Kyselyn vastausten avulla voidaan nähdä, miten pedagoginen johtaminen koetaan uuden VASU:n näkökulmasta sekä miltä muutokset ovat tuntuneet. Esimiesten kokemusten ja näkökulmien avulla voidaan tarkastella tämän hetken tilannetta ja nähdään se, mitä vielä tulisi kehittää.

Vastaukset ovat anonyymejä ja kaikki kerätty tieto kirjataan niin, että niitä ei voi tunnistaa. Alussa on kysymyksiä johtajille ja varajohtajille. Kysymykset 1. ja 6. eteenpäin on tarkoitettu molemmille.

Tausta (monivalintakysymyksiä)

1. Valitse
Varajohtaja
Johtaja
2. Kuinka kauan olet toiminut esimiehenä (johtaja täyttää)
alle 5v 5-10v 10-15v yli 15v
3. Kuinka kauan olet toiminut varajohtajana (varajohtaja täyttää)
alle 5v 5-10v 10-15v yli 15v
4. Toimenkuva (johtaja täyttää, myös useampi vaihtoehto on mahdollista valita)
yksi päiväkotijohdettavana
kaksi päiväkotia johdettavana
yli kaksi yksikköä johdettavana
perhekeskustoiminta
perhepäivähoito
muu vastuualue johdettavana
5. Yksikön koko (varajohtaja täyttää)
3 ryhmää tai alle
4 ryhmää
5 ryhmää
6 ryhmää tai yli
6. Minulle on selvää, mitä pedagoginen johtaminen on?

Valitse aikajanan asteikolta 1 - 5 (ei lainkaan - vähän - jonkin verran - paljon - erittäin paljon)

Avoimia kysymyksiä

7. Miten toteutat pedagogista johtamista oman yksikön näkökulmasta?
8. Miten toteutat pedagogista johtamista koko kunnan näkökulmasta?
9. Miten pedagoginen johtaminen on muuttunut uuden VASUn myötä?

10. Miltä muutokset ovat tuntuneet? Miten ne mielestäsi ovat toteutuneet?
11. Mitä jaettu johtaminen mielestäsi on?
12. Mikä on lastentarhanopettajan rooli uuden VASUn myötä?
13. Mitkä asiat ovat vieneet sinun pedagogista johtamista eteenpäin uuden VASUn ja sen jalkautumisen myötä?
14. Mitkä asiat ovat tukeneet pedagogista johtamistasi?

Arviointi

Näihin kysymyksiin vastaaminen auttoi minua selkeyttämään ajatuksia siitä, mitä pedagoginen johtaminen on?

Valitse aikajanan asteikolta 1 - 5 (ei lainkaan - vähän - jonkin verran - paljon - erittäin paljon)