



Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksen opettajan työssä

Meri-Tuuli Härkin

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksen
opettajan työssä**

Meri-Tuuli Härkin
Sosionomi AMK
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2019

Meri-Tuuli Härkin

Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksen opettajan työssä

Vuosi 2019

Sivumäärä 41

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka pedagoginen johtajuus näyttäytyy varhaiskasvatuksen opettajan työssä. Pedagoginen johtajuus, pedagoginen johtaminen ja jaettu pedagoginen johtajuus eivät ole edes tutkimuskirjallisuudessa niinkään yksiselitteisiä määritteitä, joten nämä käsitteet aiheuttavat vielä paljon ristiriitoja ja tulkinnan varaa. Tämän opinnäytetyön myötä syvennyin myöhemmin tarkastelemaan näitä johtajuuden käsitteitä. Pedagogisen johtajuuden ymmärtämiseksi tarvitaan kuitenkin ensiksi käsitys siitä, mitä itse pedagogiikka oikein on.

Opinnäytetyö on tehty yhteistyössä Touhula varhaiskasvatus Oy:n kanssa. Touhula järjesti keväällä 2019 pedagogista johtamista käsitteleviä työpajoja ympäri Suomea kohderyhmänään Touhulassa työskentelevät varhaiskasvatuksen opettajat. Työpajoissa keskusteltiin varhaiskasvatuksen pedagogisesta työstä sekä sen johtamisesta. Pajoissa käytiin läpi myös sitä, mitä varhaiskasvatuksen opettajien ydintehtäviin kuuluu ja miten toiminnan suunnittelulle sekä arvioinnille järjestetään riittävästi työaika.

Tutkimustehtäväni oli analysoida työpajoista koostunutta kirjallista aineistoa laadullisen tutkimusmenetelmän avulla ja selvittää, miten varhaiskasvatuksen opettajat kokivat pedagogisen johtajuuden näyttäytyvän heidän arjessaan. Aineisto koostui työpajan aihealueeseen liittyvistä pohdintakysymyksistä, joiden pohjalta varhaiskasvatuksen opettajat kirjasivat ajatuksensa ylös paperille. Havaintojeni perusteella kokemukset pedagogisesta johtajuudesta olivat hyvinkin yhteneväisiä. Erityisesti lapsiryhmän pedagogisesta toiminnasta vastaaminen ja oman tiimin johtaminen nousivat keskeisesti esille.

Asiasanat: pedagogiikka, pedagoginen johtaminen, pedagoginen johtaja, pedagoginen johtajuus, varhaiskasvatus

Meri-Tuuli Härkin

Pedagogical leadership in the work of a teacher of early childhood education

Year 2019

Pages

41

This thesis studies how pedagogical leadership manifests itself in the work of a teacher of early childhood education. Pedagogical management and pedagogical (distributed) leadership are not well defined concepts in the literature where contradicting arguments appear leaving a lot of room for interpretation. To understand pedagogical leadership an understanding of pedagogy is needed.

Touhula varhaiskasvatus Limited was a partner in the thesis. In the spring 2019 Touhula organised workshops dedicated to pedagogical leadership around Finland. These workshops were targeted to early childhood education teachers working for Touhula and included discussion on pedagogical work in the early childhood education as well as its leadership. Early childhood education teachers main responsibilities and how time for operation planning and evaluation should be allocated were debated in the workshops.

In the thesis I analyse written material from the workshops utilising qualitative research methods and investigate how the early childhood education teachers view pedagogical leadership in their everyday work. The research material consisted of an enquiry made for the early childhood education teachers in the workshops. Based on my observations the experiences of pedagogical leadership are similar.

Keywords: early childhood education and care, pedagogy, pedagogical leadership, pedagogical management

Sisällysluettelo

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 6 |
| 2 | Varhaiskasvatuksen pedagogiikka pedagogisen johtajuuden lähtökohtana . | 8 |
| 2.1 | Varhaiskasvatuksen pedagogiikan vaikuttavuus elinikäiseen opinpolkuun | 10 |
| 2.2 | Osallisuuden vahvistaminen pedagogiikan keskiössä | 11 |
| 2.3 | Pedagogisen toimintakulttuurin käännekohtassa..... | 13 |
| 3 | Varhaiskasvatussuunnitelman eri tasot | 17 |
| 3.1 | Valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet..... | 18 |
| 3.2 | Paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma | 19 |
| 3.3 | Lapsen henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma | 20 |
| 3.4 | Ryhmäkohtainen varhaiskasvatussuunnitelma | 22 |
| 4 | Pedagogisen johtajuuden tulkinnan varaa aiheuttavat käsitteet..... | 23 |
| 4.1 | Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa | 23 |
| 4.2 | Pedagoginen johtajuus yläkäsitteenä | 24 |
| 4.3 | Jaettu pedagoginen johtajuus..... | 25 |
| 4.4 | Pedagogisen johtajuuden vastuu ja sen merkitys | 26 |
| 5 | Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymys | 29 |
| 6 | Tutkittavan aineiston hankinta ja analysointi | 29 |
| 7 | Tutkimuksen tulokset & johtopäätökset..... | 32 |
| 8 | Pohdinta | 37 |

1 Johdanto

Varhaiskasvatus elää parhaillaan pedagogisen toimintakulttuurin käännekohtassa. Varhaiskasvatuspalveluiden siirtyminen opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen 1.3.2013. on haastanut varhaiskasvatusorganisaatioiden johtamiseen ja kehittämiseen aivan uudeltaisessa näkökulmassa, sillä pedagogiikka on ottanut yhä keskeisemmän roolin varhaiskasvatuksessa. Myös uusi varhaiskasvatustilaki velvoittaa pedagogiikan ja -johtamisen aivan uudeltaiseen kehittämiseen. (Parrila & Fonsén 2016, 19).

Tämän opinnäytetyön keskeisempänä tarkoituksena oli selvittää, kuinka pedagoginen johtajuus näyttäytyy varhaiskasvatuksen opettajien toimesta Touhula-päiväkodeissa. Pedagoginen johtajuus, jaettu pedagoginen johtajuus ja pedagoginen johtaminen eivät ole edes tutkimuskirjallisuudessa kovinkaan yksiselitteisiä määritteitä, joten nämä käsitteet aiheuttavat vielä paljon ristiriitoja ja tulkinnan varaa. Tämän opinnäytetyön myötä syvennyin tarkastelemaan näitä pedagogisen johtajuuden käsitteitä. Pedagogisen johtajuuden ymmärtämiseksi tarvitaan kuitenkin pohjalle käsitys siitä, mitä itse pedagogiikka oikein on. Pedagogisesta johtajuudesta puhuttaessa on tärkeää muistaa sen keskeinen tavoite: lapsen hyvä ja turvallinen kasvu, hyvinvointi sekä oppiminen. (Fonsén & Parrila 2016, 23-25.)

Tein tämän opinnäytetyön yksilötyönä yhteistyökumppanina Touhula varhaiskasvatus Oy. Touhula oli itselleni luonnollinen valinta yhteistyökumppaniksi, sillä olen työskennellyt Touhulassa kolmen ja puolen vuoden ajan. Touhula on yksityinen päiväkotiketju, joka tarjoaa laadukasta varhaiskasvatusta sekä esiopetusta lapsille. Touhula -päiväkoteja on ympäri Suomea n. 180 ja Touhula työllistää n. 2500 varhaiskasvatuksen ammattilaista. Liikunta, kieli, seikkailu, taide, tiede ja luonto ovat teemoja, joita Touhula -päiväkodit toteuttavat. Päiväkotiin valittu teema näyttäytyy varhaiskasvatuksen pedagogisena painotusalueena. (Touhula 2019.)

Touhula järjesti keväällä 2019 varhaiskasvatus- ja laatupäällikön johdolla pedagogista johtamista käsitteleviä työpajoja kohderyhmänään Touhulassa työskentelevät varhaiskasvatuksen opettajat ja päiväkodin johtajat. Opinnäytetyön tavoitteena on analysoida työpajoista koostunutta kirjallista materiaalia, joka pitää sisällään varhaiskasvatuksen opettajien ja päiväkodin johtajien pohdintoja pedagogiikasta ja pedagogisesta johtajuudesta. Materiaalin pohjalta etsin vastausta tutkimuskysymykseeni, kuinka varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus näyttäytyy varhaiskasvatuksen opettajan työssä Touhula -päiväkodeissa.

2 Varhaiskasvatuksen pedagogiikka pedagogisen johtajuuden lähtökohtana

Varhaiskasvatuksen pedagoginen luonne nostattaa itseään yhä aiempaa vanhemmin esille uuden varhaiskasvatuslain myötä. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet -asiakirja, (jota käsittelen tarkemmin luvussa 3.1) täsmentää tätä linjausta. Pedagogiikka on kuulunut osaksi varhaiskasvatuksen toimintaa jo aiemminkin, mutta tässä hetkessä on ehdottoman tärkeää pohtia uudessa valossa pedagogiikan merkitystä ja sen haasteita nykytilanteessa. Tämän luvun tarkoituksena on kirkastaa ymmärrystä siitä, mitä varhaiskasvatuksen pedagogiikka oikein on. (Karila 2019, 9.)

Pedagogiikalla tarkoitetaan oppimisen ja kehittymisen tavoittelemiseksi tähtäävää varhaiskasvatustieteelliseen tietoon pohjautuvaa, ammatillisesti johdettua sekä ammattihenkilöstön toteuttamaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa. Lapsi yksilönä sekä osana ryhmää on aina pedagogisen toiminnan keskipisteenä. Kokonaisvaltaisuus kuvastaa varhaiskasvatuksen pedagogiikkaa, sillä pedagogisen toiminnan toteuttamiselta edellytetään aina laaja-alaista suunnitelmallisuutta. Pedagogista toimintaa veloitetaan myös arvioimaan eri tasoilla. Varhaiskasvatuksen opettajilla on kokonaisvastuu lapsiryhmien pedagogisen toiminnan suunnittelusta sekä sen toteuttamisesta ja arvioinnista. (Pakanen 2019, 5.)

Pedagogiikka kietoutuu tiiviisti kasvatukseen, opetukseen ja hoidon ympärille. Pedagogiikka näyttäytyy aivan kaikissa arjen tilanteissa, toimintakulttuureissa ja oppimisympäristöissä (Karila 2019, 9). Pedagogiikan toteutumista ei tule unohtaa pukeutumistilanteissa, siirtymissä, ulkoiluissa, ruokailuissa tai muissa arjen perusaskareissa. Lisäksi leikki on täynnä pedagogiikkaa, se on varhaiskasvatuksessa lasten keskeisin oppimisen lähde. Pedagogisen toiminnan kannalta nämä arkiset tilanteet aivan ovat yhtä merkityksellisiä, kuin niin sanotut toimintatuokiot. Varhaiskasvatuksessa lapsen vapaalle leikille on jätettävä aikaa.

Arjen pedagogiset valinnat kallistuvat täysin niihin periaatteisiin ja käsityksiin, jotka kyseisessä kasvattajayhteisössä koetaan merkittäviksi ja tarkoituksenmukaisiksi. Ongelmalliseksi asian tekee se, että kasvattajien tietoisuus pedagogiikasta vaihtelee paljon. On niitä kasvattajayhteisöjä, joissa pedagoginen linja on tehty selkeästi näkyväksi, pedagogiikkaa rakennetaan sitoutuneesti ja erityisen pitkäjänteisesti ennalta määriteltyjen arvojen ja päämäärien mukaisesti toimintaa arvioiden. On olemassa myös niitä kasvattajayhteisöjä, joissa toteutetaan täysin tiedostamatonta pedagogiikkaa. Tällöin kasvattajat tekevät asioita ja ratkaisuja ”miten parhaaksi näkee” -periaatteella, jolloin toimintaa on mahdoton perustella pedagogiikan valokeilassa. Jos pedagogiset tavoitteet on asetettu hyvinkin epämääräiseksi ja väljäksi, niin kuka silloin määrittelee, mikä on hyvää pedagogiikkaa tai miten käytettävät menetelmät valitaan ja perustellaan? (Mikkola & Nivalainen 2009, 25.)

Seuraavissa alaluvuissa käsittelen kolmea teemaa, jotka rakentavat pohjaa varhaiskasvatuksen pedagogiikalle. Ensimmäisessä alaluvussa haluan tuoda esille, kuinka ainutlaatuinen oikeus suomalaisilla lapsilla on varhaiskasvatukseen. Pedagogiikka, jota toteutamme varhaiskasvatustyössä rakentaa pohjan elämän mittaiselle oppimiselle. Toisessa alaluvussa käsittelen lapsen osallisuutta, joka on korostunut merkittävästi pedagogisessa työssä, sen suunnittelussa, toteuttamisessa ja arvioinnissa. Viimeisenä pohdin pedagogiikan kehittymistä vuosien saatossa. Kuinka eri tavoin, eri aikakausina pedagogiikka on näyttäytynyt varhaiskasvatustyössä ja miten varhaiskasvatusta pedagogisesta näkökulmasta kehitetään. Tämä kaikki kietoutuu pedagogiseen johtajuuteen ja sen ymmärtämiseen. Pedagogista johtajuuden elementtinä on edistää pedagogiikan suunnitelmallista ja tavoitteellista toteutumista sekä arvioinnin pohjalta sen jatkuvaa kehittymistä. (Parrila & Fonsén 2016, 11.)

2.1 Varhaiskasvatuksen pedagogiikan vaikuttavuus elinikäiseen opinpolkuun

Ennen koulutielle siirtymistä varhaiskasvatus koskettaa valtaosaa valtiomme lapsista. *Kasvatus, opetus ja hoito* ovat varhaiskasvatuksen keskeiset, toisiinsa monella tavalla sidoksissa olevat elementit. Kasvatuksessa on tavoitteena tukea lapsen kehitystä siten, että hänestä kasvaa kulttuuriset tavat ja arvot kättävä yksilö, joka pystyy tuomaan esille omia mielipiteitään sekä huomioimaan oman toimintansa vaikutukset ympäröivään ympäristöön ja toisiin ihmisiin. Opetuksella puolestaan tarkoitetaan erilaisia työtapoja ja ympäristöjä hyödyntäen lapsen kannustamista uusien asioiden mielikuvitukselliseen tutkimiseen ja sitä kautta uuden oppimiseen. Keskeistä opetuksessa on yksilöllisten taitojen, lapsen henkilökohtaisen tuen tarpeen ja mielenkiinnon kohteiden huomioiminen. Fyysisesti tapahtuvan perushoidon lisäksi hoidolla tarkoitetaan tunnepohjaista välittämistä, jonka kautta lapsi saa kokea turvallisuuden tunnetta sekä kokee itsensä ympäröivässä ympäristössään arvostetuksi ja hyväksytyksi omana itsenään. (Lassila 2017, 27.)

Varhaiskasvatus vaikuttaa lapsen koko tulevaan elinkaareen ja opinpolkuun. Varhaislapsuudessa tapahtuu jatkuvasti valtavaa kehitystä ja uuden oppimista. Jo ennen kouluikää muovaantuvat keskeisimmät elinikäisen oppimisen valmiudet ja kehitykselliset muutokset. Ei siis ole lainkaan välinpitämätöntä, kuinka yhteiskunnassamme mahdollistetaan rakenteet varhaislapsuuden oppimiselle ja kehitykselle. Näitä rakenteita kehitetään varhaiskasvatuksen toimintakulttuurillisten muutosten myötä. (Pakkanen 2017.)

Sitran yliasiamies Mikko Kosonen (2018) on nostanut varhaiskasvatuksen jaluksalle kirjoittamassaan artikkelissa *koulutusjärjestelmästä kohti elinikäistä oppimista*: ”Olemme vasta viime vuosina kunnolla ymmärtäneet, miten tärkeää varhaiskasvatus on ihmisten itsetuntemuksen sekä vuorovaikutus- ja empatiataitojen kannalta. Näille inhimillisille vahvuuksille onkin jatkossa yhä enemmän kysyntää, kun tietoon liittyviä tehtäviä siirtyy koneiden hoidettaviksi.”

2.2 Osallisuuden vahvistaminen pedagogiikan keskiössä

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa korostuu yhä enemmän lasten ja huoltajien mahdollisuus osallisuuteen varhaiskasvatustoiminnan suunnittelussa, toteuttamisessa ja arvioinnissa. Pedagogisena painotusalueena osallisuus on nykypäivänä erityisen merkittävänä osana. Lisäksi myös YK:n lasten oikeuksien sopimus on lasten osallisuuden taustalla tukemalla lasten oikeuksia osallistua itseään koskeviin asioihin ja päätösten tekoon. Lapset opettelevat jo päiväkodissa kykyjä toimia itsenäisesti ja olla vaikuttamassa omassa yhteisössään. Tällä osallisuuteen kannustavalla kulttuurilla pyritään kasvattamaan lapsista demokraattisia kansalaisia. (Kettunen 2017.)

Osallisuuden kulttuurilla tavoitellaan innovatiivisia, sosiaalisesti taitavia, itsenäisesti ajattelevia ihmisiä. Varhaiskasvattajien tärkeänä tehtävänä on pohtia sitä, onko arki rakennettu tiedostetusti niin, että lapsilla on aikaa itsenäiseen ajatteluun, omien valintojen tekemiseen, ristiriitojen ratkomiseen ja sosiaalisten taitojen harjoitteluun, jotta edellä mainitut tavoitteet olisivat mahdollisia ylittäänsä toteuttaa. Lapsella tulisi olla omaa tilaa oivaltaa, saada äänensä ryhmässä kuuluviin ja vaikuttaa itseään koskeviin asioihin ja päätösten tekoon. (Kataja 2018.) Lasten osallisuuden kokemukset syntyvät ryhmään kuulumisen tunteesta ja mahdollisuudesta tehdä aloitteita. Osallisuuteen kuuluu lapsen ja kasvattajien välinen aktiivinen vuorovaikutus. (Weckström ym. 2017.) Osallisuudella harjoitellaan myös toisten mielipiteiden kuulemistä, muiden huomioimista ja yhteisten päätösten tekoa myös ristiriitatilanteissa. Osallisuuden kulttuurilla onkin tarkoitus päästä eroon lasten puolesta valmiiksi rakennetusta ja kasvattajan suunnittelemaasta arjesta. Osallisuus on myös yksi varhaiskasvatustilanteiden määrittämistä pedagogiikan keskeisimmistä tavoitteista. (Kataja 2018.)

Vuonna 2010 pääkaupunkiseudulla tehtiin laaja tutkimus osana Varhaiskasvatuskeskus VKK-Metron kehittämishanketta. Sosiaali- ja terveysministeriö toimi

hankkeen rahoittajana. Tähän laajaan tutkimukseen osallistui 350 päiväkodista 1114 kasvattajatiimiä. Kasvattajia tiimeissä oli yhteensä 3721 ja lapsia, joiden kanssa he työskentelivät lähes 20000. Tutkimustuloksista ilmeni, että kasvattajat pitivät tärkeänä lasten kuulemistä. Lisäksi esille korostui se, että lapsilla on oikeus aloitteiden tekemiseen sekä omien mielipiteidensä esille tuomiseen. Tämä kaikki kytkeytyy sekä lasten oikeuksiin, että lasten vaikuttamistaitojen kehittymiseen. Lasten mahdollisuudet osallistua pedagogisiin prosesseihin, omaan päätöksentekoon, oppimisen suunnitteluun sekä ohjaamiseen ovat käytännössä pienet. Esteet, joita kasvattajat kokivat ovat toisaalta rakenteellisia ja institutionaalisia, mutta osaltaan omaan ammatilliseen osaamiseen liittyviä. (Peltonen 2018.)

Tähän tutkimukseen perustuu Jonna Kankaan väitöskirjatutkimus (2016) *“Enhancing children’s participation in early childhood education through the participatory pedagogy”*, joka keskittyy kokoamaan mallia osallisuuden pedagogiikasta. Osallisuuden pedagogiikka nähdään keskeisenä toimintatapana varhaiskasvatuksessa, joka nojaa kasvattajien ammatillisiin käsityksiin ja käytäntöihin. Väitöskirjassaan Kangas ehdottaa, että varhaiskasvatuksessa lasten osallisuus tulisi käsittää vaikuttamisen mahdollisuudeksi lapsen oman oppimisen ja päiväkotiryhmän kulttuurin kannalta. Tästä johtuen Kangas on luonut ”Osallisuuden pedagogiikan”. Osallisuuden pedagogiikan avulla osallisuuden esteitä tarkastellaan sekä kehitetään, jotta osallisuus mahdollistuisi varhaiskasvatuksen arjessa osana lasten, kasvattajien ja institutionaalisen järjestelmän välistä vuorovaikutusta. (Peltonen 2018.)

Osallisuutta on myös usein kritisoitu ajatuksilla lasten turvattomuudesta, rajattomuudesta ja opetuksen päämäärättömyydestä. Osallisuus ei missään nimessä ole yhtä kuin itsekeskeisyys, rajattomuus, huonot käytöstavat tai opetuksen päämäärättömyys. Lapsia osallistavassa toimintakulttuurissa kasvattajan rooli ei ole jäädä passiivisesti taustalle antaen lasten päättää ja vaatia kaikkea, vaan kasvattajan rooli on lopulta tärkein koko osallisuus -ajattelun ytimessä. Osallisuuden kulttuuri vaatii varhaiskasvattajalta paljon aktiivista

läsnäoloa tarttuakseen lasten aloitteisiin ja kiinnostuksen kohteisiin. Näin voidaan mahdollistaa lapsia innostavia oppimisympäristöjä. Lasten osallisuuden toteutuminen vaatii kasvattajilta myös ammattitaitoa ja tietämystä mm. pedagogisista asiakirjoista, jotta lapsia osallistava pedagoginen kokonaisuus muodostuu yksilön ja ryhmän kehitystä, oppimista ja hyvinvointia tukevaksi kokonaisuudeksi. (Kataja 2018.)

Osallisuuden kokemus ei ole ainoastaan lasten ja huoltajien oikeus, vaan yhtä lailla kasvattajilla on oikeus ja edellytys olla osana yhteisöä sekä vaikuttaa yhteisön asioihin. Lasten ja huoltajien osallisuuden rinnalla haluan nostaa esille kasvattajan osallisuuden, sillä se kulkee käsikädessä pedagogisen johtajuuden kanssa. Kasvattajan osallisuus on jaetun pedagogisen johtajuuden edellytys varhaiskasvatuksessa. Jokaisen kasvattajan tulee olla valmis ottamaan vastuuta yhteistä päämäärää kohti kulkemisesta ja työyhteisön toimivuudesta sekä tuntea halua kuulua työyhteisöön. (Kakkonen 2018, 14.)

Osallistumisen ja yhteistyön merkitys kasvaa jatkuvasti sekä työyhteisön henkilöstön välillä, että henkilöstön välisessä suhteessa kumppaneihin ja asiakkaisiin (Työterveyslaitos 2019). Olemassa olevien voimavarojen käyttöön työyhteisössä mahdollistavat aktiivinen osallisuus ja kuulluksi tuleminen. Merkityksellisyttä työhön luo oman roolin kokemus osana kokonaisuutta. Hyvässä varhaiskasvatuksen työyhteisössä jokaisella kasvattajalla on tärkeä oma rooli osana kokonaisuutta. (Terveyskunto Oy.)

2.3 Pedagogisen toimintakulttuurin käännekohtassa

Eri ajankohtina julkisille kasvatusinstituutioille asetetut tehtävät muovaavat varhaiskasvatuksen pedagogista toimintaa. Ajan saatossa on ollut runsaasti vaihtuvuutta siinä, ketkä saavat työskennellä varhaiskasvatuksen julkisessa instituutiossa, millainen asema heillä on pedagogisina toimijoina ja minkälaista koulutusta heiltä työnkuvaansa nähden edellytetään. Vaikka julkisten

kasvatusinstituutioiden toimintaa säädelläänkin monin eri tavoin, jää kuitenkin varhaiskasvatuksen ammattilaiselle melko paljon itsenäistä valtaa arjen pedagogisiin ratkaisuihin ja sitä kautta varhaislapsuuden oppimisympäristöihin. (Karila 2013, 9.)

Varhaiskasvatuksen pedagogiikka kehittyy kehittymistään osana laajaa kulttuurillista kontekstia. Voidaankin todeta, että pedagogiikan määrittelyt ovat aikaan sidottuja, sillä eri aikaväleillä esiintyy hyvin erilaisia, joskus jopa keskenään täysin ristiriidassa olevia käsityksiä varhaiskasvatuksen pedagogiikasta. Lapsuuden konstruktioit ja tiheään muuttuvat käsitykset varhaiskasvatuksen päämäärästä ja menetelmistä vaikuttavat tulkintoihin varhaislapsuudesta, lapsen kasvusta, kehityksestä sekä oppimisesta. Nämä muutokset yhdessä vievät pedagogiikan kulttuuris-historiallisen kehitykseen. (Karila & Lipponen 2013, 8-9.)

Parhaillaan varhaiskasvatus elää läpi historiallista pedagogisen toimintakulttuurin käännekohtaa. Varhaiskasvatuksen pedagogiikan ja -johtamisen uudelleen kehittämiseen on velvoittanut lasten päivähoitolain kumonnut uusi varhaiskasvatuslaki (580/2015), jonka ensimmäiset muutokset astuivat voimaan 1.8.2015. Lasten päivähoitolaki oli muutoksineen voimassa 42 vuotta ennen uuden varhaiskasvatuslain voimaan tuloa. Varhaiskasvatuslaki jo ennen 2018 vuoden päivitystä on edellyttänyt varhaiskasvatuksen henkilöstöä tehokkaasti osallisuuteen ja systemaattisempaan arviointiin. Varhaiskasvatuksen käytäntöjä on lain mukaisesti edistettävänä lasten sekä vanhempien osallisuus huomioiden. Lasten ja vanhempien osallisuus tulee tiedostetusti huomioida toiminnan suunnittelussa, toteuttamisessa ja arvioimisessa. (Parrila & Fonsén 2016, 19; Aluehallintovirasto 2015.)

1.3.2013 varhaiskasvatuspalvelut ovat siirtyneet sosiaali- ja terveystieteiden ministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen, joka haastaa varhaiskasvatusorganisaatioiden johtamiseen ja kehittämiseen aivan uudessa näkökulmassa. Tämä ratkaisu tukee vahvaa ajatusta siitä, että varhaiskasvatuspalveluiden keskeisimpänä tarkoituksena on edistää lasten aktiivista oppimista, kehitystä

sekä hyvinvointia. Samalla tämä kuitenkin aiheuttaa varhaiskasvatuksen palveluntarjoajille, henkilöstön ammattilaisuudelle, toiminnan laadulle ja johtamiselle uusia haasteita ja ratkaisumalleja, kun pedagogiikka on ottanut toiminnassa entistä keskeisemmän roolin. (Parrila & Fonsén 2016, 19.)

Elokuussa 2017 on otettu käyttöön ensimmäiset normipohjaiset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (Määräykset ja ohjeet 2016:17). Varhaiskasvatussuunnitelman perusteita kuitenkin arvioidaan ja päivitetään aika-ajoin, joten 2019 vuoden alusta astuivat voimaan Opetushallituksen laatimat uudet varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (Määräykset ja ohjeet 2018:3a). Muuttuvan maailman haasteisiin vastataan uusilla varhaiskasvatussuunnitelmilla. Uudistuksessa on huomioitu varhaiskasvatuksen toimintaympäristön ja yhteiskunnan muutokset sekä viimeisin tutkimuksellinen tieto. Toimintatapojen ajantasainen päivitys on muuttuvassa maailmassa välttämätöntä, mutta tarkoituksena ei ole muuttaa kaikkea vanhaa ja toimivaa päivitysten osalta. Varhaiskasvatuksen asemaa yhtenäisemmässä kasvatusta ja koulutusjärjestelmässä tuetaan käsi kädessä kulkevalla sisällöllisellä jatkumolla esi- ja perusopetuksen kanssa. Varhaiskasvatukseen pohjautuen varhaiskasvatussuunnitelman perusteet määrittelevät varhaiskasvatuksen suunnitelmalliseksi sekä tavoitteelliseksi kasvatuksen, opetuksen ja hoidon kokonaisuudeksi. Tässä kokonaisuudessa keskeisessä roolissa näyttäytyy erityisesti pedagogiikka. (Pakkanen 2017; Opetushallitus 2019.)

Uusi varhaiskasvatustalaki (540/2018) astui voimaan 1.9.2018. Uudistuksista johtuen lainsäädäntö selkeytyi, tarkentui käsitteellisesti sekä ajanmukaistui. Varhaiskasvatuksen tiedontuotannon kehittämiseen sekä henkilöstöön liittyvät merkittävimmät uudistukset lain myötä. Varhaiskasvatuksen laatua uusi laki vahvistaa selkeyttämällä henkilökunnan tehtävämikkeitä sekä nostamalla henkilöstön koulutustasoa. Päiväkodeissa tulee tulevaisuudessa työskentelemään lastenhoitajia, varhaiskasvatuksen sosionomeja ja varhaiskasvatuksen opettajia moniammatillisena tiiminä. Uudistuksella on myös mahdollistettu tutkintoja täydentämällä kelpoisuuden saaminen. Hoitajien, opettajien sekä

johtajien kelpoisuudet säilyvät nykyisiin tehtäviin lain tullessa voimaan. Opiskelijoita tai alalle hyväksytyjä opiskelijoita ennen lain voimaan astumista koskee myös oikeus kelpoisuuden säilymiseen. Uudistuksella ei muutettu suhdelukua henkilökunnan ja lasten välillä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019.)

Uuden varhaiskasvatustilain myötä päiväkodin henkilöstörakenne tulee muuttamaan vuodesta 2030 alkaen niin, että varhaiskasvatuksen opettajan tai -sosiologin kelpoisuus tulee olla vähintään kahdella kolmasosalla päiväkodin henkilöstöstä, josta puolet on oltava varhaiskasvatuksen opettajaksi kelpoisia. Myös vuodesta 2030 alkaen päiväkodin johtajan vaatimuksena on varhaiskasvatuksen sosionomin tai varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuus ja riittävän johtamistaidon lisäksi vähintäänkin kasvatustieteen maisterin tutkinto. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019.)

Uuteen lakiin sisältyy myös useita täsmennyksiä varhaiskasvatuksen järjestämiseen liittyen. Laissa korostetaan yhä enemmän ensisijaisesti lapsen etua liittyen varhaiskasvatuksen suunnitteluun, tuottamiseen, järjestämiseen ja päätöksen tekoon. Laissa on myös nostettu esille lapsen kiusaamiselta, väkivallalta ja muulta häirinnältä suojaaminen. Päivähoidossa toteutuvaa ruokailua käsittelevää lakipykälää on tarkennettu siten, että ohjattu ruokailu järjestetään kaikille päivähoitossa läsnä oleville lapsille. Lisäksi laissa on tarkennettu monialaista yhteistyötä sekä vuorohoitoa koskevia säännöksiä. Yhdenvertaisuuden edistäminen on myös lisätty varhaiskasvatuksen tavoitteisiin. Varhaiskasvatusta on pyrittävä tuomaan palveluiden käyttäjien lähelle. Uudistuksessa entisellään säilyi lapsen oikeus varhaiskasvatukseen. Yhä edelleen jokaisella lapsella on oikeus vähintään 20 tuntia viikossa sisältävään varhaiskasvatukseen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019.)

Varhaiskasvatustilain sisältyy uutta tietovarantoa koskevat säännökset. Tietovarannon tarkoituksena on kehittää varhaiskasvatustietojen luotettavuutta, yhdenmukaisuutta sekä mahdollistaa keskitettyä sähköistä kokoamista apuna käyttäen tietoturvallinen varhaiskasvatustietojen käsittely. Viranomaiset tarvitsevat viranomaistehtäviä toteuttaessaan varhaiskasvatuksen henkilöstöä,

järjestäjiä, lapsia ja perheitä koskevia tietoja, jotka tallennetaan tietovarantoon. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019.)

Huolestuttavana seikkana nousee esille useiden kuntien tämän hetkinen taloudellinen tilanne, joka on viime vuosina voimakkaasti heikentynyt taloudellisen laskusuhdanteen sekä valtionosuuksien pienentymisen vuoksi. Varhaiskasvatukseen kohdistuvat hallituksen säästötoimintana toteutuvat leikkaukset. Tämä johtaa siihen, ettei varhaiskasvatuksen laatua ja johtajuutta näissä taloudellisissa olosuhteissa kyetä kehittämään taloudellisten resurssien avulla. Organisaatioiden on entistä tehokkaammin panostettava sisäiseen kehittämiseen. (Parrila & Fonsén 2016, 18.)

3 Varhaiskasvatussuunnitelman eri tasot

Nostan opinnäytetyössäni vahvasti esille varhaiskasvatussuunnitelman, koska se on merkittävänä osana pedagogista työtä sekä sitä kautta myös pedagogista johtajuutta. Varhaiskasvatussuunnitelman sisältöön on tärkeä perehtyä ja sen avaamiseen on käytettävä tarpeeksi aikaa suunnittelun kaikilla tasoilla. Jokaisen ammattikasvattajan tulisi saada uusi valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma luettavaksi ja tarkasteltavaksi itsekseen, tiimissä sekä koko työyhteisössä. (Parrila & Fonsén 2016, 66.)

Kuvassa 2 sivulla 27 näkyy Fonsénin ja Parrilan pedagogisen johtamisen vuosi-runko. Se havainnollistaa myöskin käsitystä siitä, kuinka keskeisenä osana varhaiskasvatussuunnitelma näyttelee pedagogisessa johtajuudessa.

Monesti varhaiskasvatussyksiköiden ja yksittäisten kasvattajien toimintakulttuurit ovat arjen käytänteisiin syvästi juurtuneita ja niitä on työtä tehdessä hankala havainnoida, saati kehittää. Pedagogista johtajuutta on tehdä näkyväksi varhaiskasvatussuunnitelman ohjaamat edellytykset ja kehittää omaa sekä muiden toimintaa sen mukaisesti. (Parrila & Fonsén 2016, 66.)

”Opetushallitus antoi määräyksen uusista varhaiskasvatussuunnitelman perusteista 19.12.2018. Uudet perusteet tulivat voimaan 1.1.2019 alkaen. Paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat päivitettiin kansallisten perusteiden mukaisesti ja otettiin käyttöön elokuussa 2019.” (Opetushallitus 2019.)

Varhaiskasvatussuunnitelma, (josta käytetään jatkossa myös lyhennettä vasu), määrittänyt kolmen eri tason myötä. Tähän tasojen muodostamaan kokonaisuuteen luetellaan valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat sekä lasten omat henkilökohtaiset varhaiskasvatussuunnitelmat. Lisäksi ryhmäkohtainen varhaiskasvatussuunnitelma eli niin sanottu ryhmävasu liitetään myös käytännön varhaiskasvatustyöhön neljäntenä vasun ulottuvuutena. Tähän vasujen muodostamaan kokonaisuuteen tulee perehtyä sekä yhdessä, että erikseen, jotta lopputulemana voidaan pitäytyä siinä, että valtakunnallinen vasu määrittää ja ohjaa kaikkea varhaiskasvatuksen toimintaa. (Ahonen 2017, 14.)

Varhaiskasvatuksessa lapsen arki ei voi edetä vain sattumien summan kautta tai kietoutua pelkästään henkilöstön asenteista syntyvään toimintaan. Laadukkaan perustan varhaiskasvatukselle luovat varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa sekä varhaiskasvatuslaissa määritellyt asiat. On kuitenkin muistettava, että emme voi tyytyä ainoastaan tekstiin, jonka asiakirjat pitävät sisällään, koska ne eivät kuitenkaan kerro kaikkea siitä, mitä päivän aikana lapsen arjessa tapahtuu tai miten vuorovaikutus päivän mittaan toteutuu. (Weckström 2019.)

3.1 Valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet

Opetushallitus on antanut varhaiskasvatuslain (540/8018) perusteella valtakunnallisen määräyksen, jonka mukaisesti varhaiskasvatus toteutetaan sekä paikalliset ja lasten henkilökohtaiset varhaiskasvatussuunnitelmat laaditaan. Varhaiskasvatuslaki, jossa säädetään lapsen oikeudesta varhaiskasvatukseen sekä varhaiskasvatuksen tavoitteista ohjaa erityisesti varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden laatimista. Esiopetus yhdistyy osaksi varhaiskasvatusta,

mutta esiopetusta säätelee perusopetuslaki (628/1998). Esiopetusta puolestaan ohjaa Opetushallituksen määräyksenä annettu esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018.)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden keskeisenä tehtävänä on edistää koko maassa laadukkaan ja yhdenvertaisen varhaiskasvatuksen toteutumista paikkakunnasta ja varhaiskasvatustyksiköstä riippumatta. Perusteet ohjaavat ja tukevat yhtenäisesti varhaiskasvatuksen järjestämistä, toteuttamista ja kehittämistä. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa määrätään varhaiskasvatuksen toteuttamiseen liittyvistä keskeisistä tavoitteista ja sisällöistä, yhteistyöstä huoltajien kanssa, monialaisesta yhteistyöstä sekä lapsen henkilökohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman sisällöstä. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018.)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet velvoittavat varhaiskasvatuksen järjestäjiä oikeudellisesti. Määräysten lisäksi tämä perusteasiakirja sisältää avavaa tekstiä kokonaisuuden ymmärtämistä. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018.)

3.2 Paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma

Paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman laatimista veloitetaan varhaiskasvatuksen järjestäjiltä, joita ovat kunnat, kuntayhtymät ja muut yksityiset sekä julkiset palveluntuottajat. Paikallisen vasun laatimisvelvoite koskee myös yhtä lailla kunnan hankkimaa muuta varhaiskasvatustoimintaa, yksityistä perhepäivähoitoa ja kunnan hankkimaa tai valvomaa yksityistä päiväkotitoimintaa. Muulla varhaiskasvatuksella käsitetään leikki- ja kerhotoimintaa, jota kuntien lisäksi voivat järjestää esimerkiksi järjestöt ja seurakunnat. Se, että laadi- taanko vasu yhteneväksi kaikille paikallisille toimijoille vai laaditaanko se toimijoiden kesken erikseen, on paikallisesti sovittavissa ja päätettävissä. (Ahonen 2017, 17.)

Valtakunnallisten vasun perusteiden lisäksi paikallinen vasu antaa mahdollisuuden tarkentamiseen yksilöllisellä tavalla. Paikalliset erityispiirteet ja erilaiset pedagogiset painotusalueet voidaan huomioida paikallisen vasun laatimisessa. Parhaimmillaan paikallinen vasu voi tehostaa varhaiskasvatussuunnitelman lähtökohtaa pedagogisena työvälineenä antaen varhaiskasvatustyölle omanlaisensa persoonallisen ulottuvuuden. (Ahonen 2017, 18.)

Paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma valvotusti laaditaan sekä paikallisen opetuksen, että sosiaali- ja terveydenhuollon viranomaisten kanssa. Paikallinen vasu edellyttää toimijoilta myös sen arviointia ja säännöllistä kehittämistä. Varhaiskasvatustuksen mukaan kasvatustushenkilöstön lisäksi myös lapsilla ja heidän huoltajillaan tulee olla tavalla tai toisella mahdollisuus osallistua vasun laatimiseen, arvioimiseen ja kehittämiseen. (Ahonen 2017, 18.)

3.3 Lapsen henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma

Varhaiskasvatussuunnitelman laatimista tukevat keskustelukäytännöt ovat ajan saatossa vaihdelleet paljon. Varhaiskasvatuksen ammattilaiset ja lapsen vanhemmat ovat kuitenkin käyneet erilaisia kasvatust keskusteluja jo ennen lapsikohtaisten varhaiskasvatussuunnitelmien aikaa. (Karila 2011, 61.)

Varhaiskasvatustalaki tänä päivänä määrittelee, että jokaiselle päiväkodissa sekä perhepäivähoidossa olevalle lapselle tulee laatia henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma. Varhaiskasvatuksen opettaja vastaa varhaiskasvatustalain mukaisesti vasu-prosessin suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioimisesta paikallisesti päätetyllä tavalla. Jotta kuitenkin voidaan muodostaa mahdollisimman monipuolinen näkökulma lapsen varhaiskasvatuksesta, keskustele moniammatillinen työyhteisö keskenään varhaiskasvatustuksessa esille tulleista havainnoista ja näkökulmista ennen vasun laatimista. Lapsen vasu on sovittu tarkistettavaksi vähintään kerran vuodessa tai useammin, jos syynä ovat lapsen henkilökohtaiset tarpeet. (Ahonen 2017, 22-25.)

Lapsen vasu laaditaan varhaiskasvatuksen opettajan toimesta avoimessa yhteistyössä lapsen huoltajien kanssa. Lapsen huoltajille olisi hyvä antaa mahdollisuus valmistautua vasu-keskusteluun jo etukäteen. Huoltajille voidaan antaa ohje siitä, mitä vasua laadittaessa käydään lävitse. Myös lasten omien ajatusten kuuleminen osana vasua on tärkeää lapsen osallisuuden kannalta. Uudessa vasussa lapsen osallisuus on yksi keskeisimmistä periaatteista, joka tulee ikätasoisesti huomioida myös vasu-asiakirjaa laatiessa. Mahdollisiin pulmiin saattaa myös löytyä looginen vastaus, kun lapsen kanssa avoimesti herkistytään keskustelemaan. (Ahonen 2017, 22-25.)

Seuraavassa kuvassa näkyy havainnollistettuna ne pakolliset asiat, jotka tulee ilmetä varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2018) mukaisesti lapsen henkilökohtaisessa varhaiskasvatussuunnitelmassa.

Lapsen varhaiskasvatussuunnitelman tulee sisältää seuraavat asiat:

- lapsen kehitykseen ja oppimiseen liittyvät vahvuudet sekä lapsen kiinnostuksen kohteet
- lapsen kehitystä, oppimista ja hyvinvointia tukevat tavoitteet sekä toimenpiteet tavoitteiden toteuttamiseksi ja toteutumisen arviointi
- lapsen mahdollisesti tarvitsema tuki (luku 5)
- mahdollinen suunnitelma lääkehoidosta
- lapsen, henkilöstön ja huoltajan yhdessä sopimat asiat
- suunnitelman laatimiseen osallistuneet muut mahdolliset asiantuntijat
- tieto siitä, milloin suunnitelma on laadittu ja tarkistettu ja milloin suunnitelma tarkistetaan seuraavan kerran.

Kuva 1: Lapsen varhaiskasvatussuunnitelman vaatimukset (Opetushallitus 2018.)

Varhaiskasvatuslaki 540/2018 40 § määrittelee lapsen henkilökohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman salassa pidettäväksi. Lapsen varhaiskasvatuksesta vastaavilla henkilöillä sekä tuen tarpeen ja tukitoimenpiteiden tai niiden toteuttamisen arviointiin osallistuvilla osapuolilla on oikeus saada ja luovittaa toisilleen sekä varhaiskasvatuksen järjestäjille ja tuottajille sellaiset tiedot,

jotka ovat varhaiskasvatustoiminnan järjestämisen, tuottamisen ja tuen tarpeen arvioinnin kannalta täysin välttämättömiä. Tiedonsiirrossa tavoitteena on turvata lapsen edun mukaisesti laadukkaan varhaiskasvatuksen ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin jatkumo. Tiedonsiirtoa koskeva säännös koskee niin ikään tilanteita, jolloin lapsi siirtyy yksityisen palveluntuottajan tai kunnan järjestämästä varhaiskasvatuksesta toiseen varhaiskasvatusyksikköön. Säännös on voimassa myös lapsen siirtyessä varhaiskasvatuksesta esi- tai perusopetuksen piiriin. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018.)

3.4 Ryhmäkohtainen varhaiskasvatussuunnitelma

Ryhmäkohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman eli ryhmävasun laatimista pidetään melko yleisenä käytänteenä päiväkotitoiminnassa. Ryhmävasu kokoaa tiivistetysti yhteen valtakunnallisen, paikallisen sekä ryhmän lasten vasujen keskeisimmät sisällöt ja tavoitteet. Ryhmävasun tarkoituksena on selventää konkreettisesti ryhmän arjessa tehtävää pedagogista työtä. (Ahonen 2017, 19.)

Ryhmävasu on hyvin vapaamuotoinen dokumentti, vaikka vasun ulottuvuuksien tulee määrittää jokseenkin ryhmävasun laatimista. Ryhmävasun on tarkoitus olla tiimissä arjen pedagogisena työvälineenä konkreettisin kuvauksin siitä, miten arvopohja ja sisällölliset tavoitteet käytännön arjessa toteutetaan osana ryhmän toimintaa. Ryhmävasussa on siis aivan turha avata laajassa mitakaavassa esimerkiksi arvopohjaa arjesta etäisillä käsitteillä. (Ahonen 2017, 19-21.)

Ryhmävasun laadinnasta päävastuussa on ryhmän varhaiskasvatuksen opettaja, mutta ryhmävasua laatiessa kaikkien tiimin jäsenten kanssa keskustellaan ryhmän pedagogisista käytänteistä sekä ryhmän toimintakulttuurin työstämisestä. Ryhmävasussa määritellään, millaisia sovittuja toimintatapoja apuna käyttäen laadittuihin tavoitteisiin pyritään vastaamaan. (Ahonen 2017, 19-21.)

4 Pedagogisen johtajuuden tulkinnan varaa aiheuttavat käsitteet

Varhaiskasvatuksen johtajuuteen keskittyvä käsitteiden määrittely on aina ollut hyvin moniselitteistä. Tässä opinnäytetyössä keskitymme kuitenkin pedagogiikkaan ja sen johtamiseen. Pedagoginen johtajuus, pedagoginen johtaminen ja jaettu pedagoginen johtajuus eivät ole edes tutkimuskirjallisuudessa itsestään selviä määritteitä. Epäsäännöllisyys, joka liittyy näiden käsitteiden määrittelyyn, on vaikeuttanut varhaiskasvatuksen johtamisen suunnittelua. (Fonsén & Parrila 2016, 23.)

Tässä luvussa tarkastelen edellä mainittuja käsitteitä sekä pohdin, kuinka varhaiskasvatuksen johtajuus on vuosien saatossa elänyt. Käsitteiden seikkoja, jotka ovat osaltaan edistäneet pedagogista johtajuutta ja puolestaan sitä, mikä on pedagogisen johtajuuden esteenä. Lopuksi pohdin myös sitä, kuka voi kantaa pedagogisen johtajuuden vastuuta ja mikä on esimiehen rooli pedagogiikan johtamisessa.

4.1 Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa

Varhaiskasvatuksen johtamismallit tarvitsevat ajan saatossa uudenlaisia ratkaisuja ja hyviä rakenteita johtajuuden selkeyttämiseksi. 1900-luvulta alkaen johtamisvastuiden laajentuessa ja monimuotoistuessa varhaiskasvatuksen johtajien työnkuva on muovautunut ja rikkoutunut. Monet varhaiskasvatuksen johtajat kokevat, että hallinnolliset työt ovat yhä enemmän korostuneet ja tuoneet lisää työn kuormitusta. Tämä aiheuttaa sen, ettei siihen tärkeimmäksi koettuun johtamisen rooliin, eli pedagogiikan johtamiseen jää riittävästi aikaa. (Parrila & Fonsén 2017, 17.)

Varhaiskasvatuksen johtajat kaipaavat työkaluja omien sekä henkilöstön voimavarojen lisäämiseen, pitkäjänteiseen työn kehittämiseen sekä innovatiivisuuteen. Johtajat tarvitsevat oman toimenkuvan selkeyttämistä, priorisointia

sekä taitoja henkilöstöjohtamiseen ja pedagogiseen johtajuuteen. Varhaiskasvatuksen pedagogiseen johtamiseen liittyvän osaamisen vahvistaminen olisi erityisen tärkeää, koska sillä on suuri vaikutus koko varhaiskasvatuksen laadun ja sisällön jatkuvaan kehittymiseen. (Parrila & Fonsén 2017, 17-18.)

Uusia pedagogisen johtamisen toimivia rakenteita ja johtamisvastuiden avaamista tarvitaan, jotta uusi varhaiskasvatuslaki ja valtakunnallinen vasu sisäistisivät varhaiskasvatustyön suunnittelun, arvioinnin ja kehittämisen perustaksi. Mikä on varhaiskasvatuksen opettajien rooli ja mitkä ovat heidän mahdollisuudet liittyä vahvemmin osaksi varhaiskasvatuksen johtamisen rakennetta? Tätä on tärkeä tutkia ja selkeyttää johtamisrakenteen toimivuuden kannalta. (Fonsén & Parrila 2017, 20.)

4.2 Pedagoginen johtajuus yläkäsitteenä

Pedagoginen johtajuus ja pedagoginen johtaminen aiheuttavat käsitteinä ristiriitaa ja antavat tulkinnan varaa. Paljon erilaisia määrittelyjä nousee esille tarkastellessa tätä käsiteparia. Esimerkiksi af Ursinin (2012) määritelmässä hän on kuvannut pedagogisen johtamisen olevan pedagogisen perustehtävän johtamista, jota on käytetty erityisesti opetus- ja kasvatustutkimuskirjallisuudessa. Pedagoginen johtajuus voi puolestaan olla ihan minkä tahansa toimialan johtamista, jossa johtajuuteen tähdätään henkilöstön osaamiseen tukien ja kasvuun tähdäten yhteisen prosessin tavoin. (Parrila & Fonsén 2016, 24.)

Varhaiskasvatusalalle soveltuvan määritelmätavan mukaan nämä käsitteet jäsentyvät kuitenkin varhaiskasvatuksen perustehtävän laadukkaaseen toteuttamiseen tähtäävinä eri tason ilmiöinä ja konkreettisina johtamistekoina. Käsitettä pedagoginen johtajuus on käsikirjassa *varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus* käytetty laajana käsitteenä, joka pitää sisällään konkreettista johtamistoimintaa: pedagogista johtamista ja pedagogiikan johtamista. Näitä toimia toteuttavaa henkilöä kutsutaan termillä pedagoginen johtaja. (Parrila &

Fonsén 2016, 24.)

4.3 Jaettu pedagoginen johtajuus

Pedagoginen johtajuus ei ole ainoastaan varhaiskasvatusyksikön johtajan toimenkuvaan sidottu tehtävä, vaan jokaisen ammattiryhmän kuuluu kantaa omaa vastuuta pedagogisesta johtajuudesta oman ammattiroolinsa mukaisesti. Pedagoginen johtajuus on vastaamista varhaiskasvatuksen perustehtävän laadusta sekä varhaiskasvatuksen kehittämistä. Uusi vasu velvoittaa toimintakulttuurillista johtamista varhaiskasvatuksen ammattihenkilöstöltä. Toimintakulttuuri rakentuu vakiintuneista toimintatavoista ja niiden perusolettamuksista, joita varhaiskasvatuksen toimijoilla on. Jaetun pedagogisen johtajuuden keinoja tulisi tarkastella uuden vasun tavoitteiden valossa. (Fonsén 2017.)

Jaetun johtajuuden näkökulmaa korostetaan yhä enemmän kansainvälisen johtamistutkimuksen myötä. Tässä näkökulmassa organisaatiossa on jaettu laajemmin vastuuta yhteisestä oppimisesta ja toiminnan laadun kehittämistä. Toimivan jaetun pedagogisen johtajuuden rakennuspalikat koostuvat esimiehen luottamuksesta henkilöstön ammattitaitoon, johtajuuden ja vastuun tarkoituksenmukaisesta jakamisesta sekä luottamuksen ja arvostuksen ansiosta vahvistuvasta henkilöstön vahvemmassa sitoutumisesta. (Parrila & Fonsén 2016, 20-22.)

Varhaiskasvatuksessa jaetun johtajuuden tutkimukset ovat vielä vähäisiä. Monesti jaetun johtajuuden käsite liitetään eri tarkoituksiin. Jaettu johtajuus liittyy ajatteluun johtajuuden tehokkuudesta. Jaetussa johtajuudessa kasvatustyhteisöä osallistetaan yhteiseen päätöksentekoon, vastuun ja osaamisen jakamiseen sekä toiminnan kehittämiseen. Jaettu johtajuus ei merkitse sitä, että varsinaisen johtajan merkitys työyhteisössä vähenisi. Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan johtamisvastuiden ja -tehtävien jakautumista useille eri henkilöille. Jaetusta johtajuudesta vastuussa on johtajan positiossa toimiva

henkilö. Hän koordinoi, suunnittelee ja ohjaa jaettua vastuuta, toimintaa ja tietoisuutta. Ei ole olemassa siis yhtä tiettyä jaetun johtajuuden kaavaa, joka voitaisiin noin vain ottaa käyttöön organisaatiossa, kuin organisaatiossa. Jaettu johtajuus on ennen kaikkea oiva työväline esimiehelle. (Parrila & Fonsén 2016, 45-46.)

4.4 Pedagogisen johtajuuden vastuu ja sen merkitys

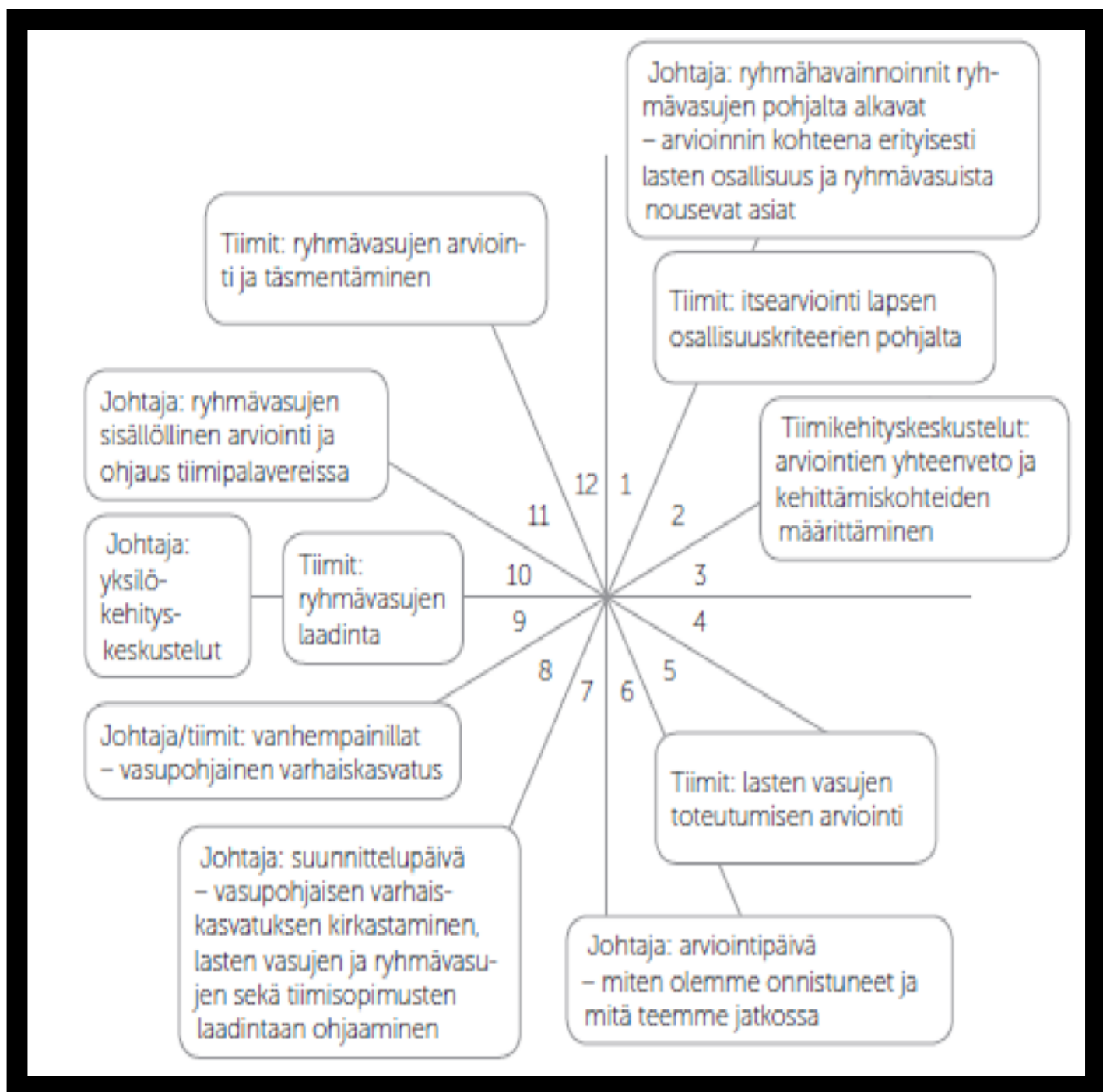
Johtaakseen muita meidän täytyy ensiksi osata johtaa itseämme. Meistä jokainen johtaa jatkuvasti vähintään itseään, vaikka ei sitä tiedostaisikaan. Hyvät itsensä johtamisen taidot ovat jaetun johtajuuden ja opettajajohtajuuden edellytyksenä. Jokaisen tulisi pysähtyä miettimään omaa tapaansa toimia, harjoitella tunnistamaan omia vahvuuksia sekä kehittämisen kohtia. Itsetunte-
muksen avulla saadaan lisättyä hallinnan tunnetta työntekoon ja ylipäättänsä muillekin elämän osa-alueille. (Parrila & Fonsén 2016, 129.)

Jaettu pedagoginen johtajuus käsittelee pitkälti niin sanottua opettajajohtajuutta. Varhaiskasvatuksen opettajat vastaavat oman lapsiryhmän sisäisestä pedagogiikasta. Lapsiryhmästä vastuussa olevasta varhaiskasvatuksen opettajasta voidaan käyttää esimerkiksi nimitystä tiimivastaava. Varhaiskasvatuksen opettaja on vastuussa ryhmän pedagogisen toiminnan suunnittelusta, toteuttamisesta ja arvioimisesta sekä vasu-prosessin kulusta. Kokonaisuudessaan varhaiskasvatuksen opettaja ohjaa oman lapsiryhmän ja työtiimin toimintaa. (Parrila & Fonsén 2016, 20-21.)

On myös etäyksikköjä, joiden toiminnan pedagogisesta johtajuudesta vastaavat varhaiskasvatuksen opettajat. Tällöin nimitys voi olla esimerkiksi vastaava varhaiskasvatuksen opettaja. Rooliristiriitaa aiheuttaa tämä toimenkuvien määrittelemättömyys ja epäselvyys. Voiko olla työnjohdollista vastuuta, vaikka ei ole virallista johtamisvastuuta? Tämä ei ole itsestään selvää. (Parrila & Fonsén 2016, 20-21.)

Esimiehellä on yhä kuitenkin vastuu siitä, että työyhteisön pedagogiikka on selkeästi rajattu ja määritelty. Työntekijöillä tulee olla tarkka tieto siitä, minkälaisia konkreettisia tekoja heiltä omaan työnkuvaan nähden vaaditaan ja odotetaan. Jaettu pedagoginen johtajuus ei voi toteutua yksikössä ilman esimiehen ohjausta, luottamusta ja kannustusta. Esimies tunnistaa työn rajat ja resurssit, joiden mukaisesti opastaa työyhteisöä myös pedagogisen työn suunnittelussa. Esimiehen kuuluu tuoda näkyväksi työyhteisön arvoja ja päämääriä. (Mikkola & Nivalainen 2009, 26.)

Elina Fonsénin ja Sanna Parrilan pedagogisen johtamisen vuosirungon avulla havainnollistan, mitä tehtäviä pedagogiseen johtajuuteen erotellaan varhaiskasvatuksen opettajien ja päiväkodin johtajan osalta kuuluvan. Kuvasta 2 voidaan myös tulkita, kuinka isona osana vasuprosessi näyttäytyy pedagogisessa johtajuudessa.



Kuva 2: Pedagogisen johtamisen vuosirunko (Fonsén & Parrila 2016.)

5 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka pedagoginen johtajuus näytetään Touhula -päiväkodeissa ja miten se ymmärretään Touhulassa työskentelevien varhaiskasvatuksen opettajien ja päiväkodin johtajien keskuudessa. Aihe on ajankohtainen ja puhututtava, sillä varhaiskasvatuksen johtajuus elää jatkuvassa muutoksessa pedagogiikan ottaessa varhaiskasvatuksessa yhä keskeisemmän roolin. Pedagoginen johtajuus liitetään monesti pelkästään päiväkodin johtajan toimenkuvaan, ymmärtämättä sen todellista yhteyttä varhaiskasvatuksen opettajan pedagogiseen työhön. (Fonsén & Parrila 2017, 9.)

Oma mielenkiintoni varhaiskasvatuksen johtamiseen ohjasi opinnäytetyön aihevalinnan sekä tutkimuskysymysten muodostumista. Johtamiseen pohjautuva aihevalinta vahvistui syksyllä 2018 käydyn *vastuullinen johtaminen työyhteisössä* -opintojakson myötä, jolloin tutustuin tarkemmin varhaiskasvatuksen johtamiseen sekä johtamisen eri muotoihin. Edellä mainittu johtamisen opintojakso perustui kuitenkin enemmän henkilöstöjohtamisen näkökulmaan. Pedagoginen johtajuus on ollut itselleni tutkimusmatka uuden oppimiseen ja ymmärtämiseen. Itselleni ei ollut aiemmin selvää se, että johtajuutta voi olla ilman varsinaista johtajan toimenkuvaa. Tavoitteena on jakaa myös muille varhaiskasvatuksen opiskelijoille ja ammattilaisille ymmärrystä johtajuuden moninaisuudesta.

Tutkimuskysymys: kuinka varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus näkyy varhaiskasvatuksen opettajan työssä Touhula -päiväkodeissa?

6 Tutkittavan aineiston hankinta ja analysointi

Aineiston hankinta on tehty Touhula varhaiskasvatus Oy:n järjestämässä pedagogista johtamista käsittelevissä työpajoissa, joihin osallistui Touhulassa työskenteleviä varhaiskasvatuksen opettajia ja päiväkodin johtajia. Pajoja järjestettiin keväällä 2019 Touhulan varhaiskasvatus- ja laatupäällikön johdolla

Keski-Suomessa, Pirkanmaalla sekä Pohjois-Suomessa. Pajoja toteutettiin yhteensä 12, joihin osallistujia oli yhteensä 162. Työpajakohteet valikoituivat siten, missä Touhula -päiväkoteja on alueittain paljon.

Kutsu työpajoihin lähetettiin kaikille alueen päiväkodin johtajille sekä päiväkotien sähköposteihin varhaiskasvatuksen opettajille. Osallistuminen työpajoihin oli vapaaehtoista. Työpajat toteutuivat työajan puitteissa. Työpajoihin tuli ilmoittautua ennakoon netissä olevan ilmoittautumislomakkeen kautta. Mikäli tilaisuuteen osallistuminen syystä tai toisesta estyi, niin ennakoon ilmoittautunut oli tervetullut osallistumaan toiseen työpajaan ilman uutta erillistä ilmoittautumista.

Lisäksi verkkotyöpajoja järjestettiin Skype-sovelluksessa niille, joiden alueella ei järjestetty livetyöpajaa. Itse en päässyt paikan päälle työpajoihin, mutta osallistuin verkkotyöpajaan ja havainnoin siellä aiheesta herännyttä keskustelua. Osallistujia tässä verkkotyöpajassa oli n. 30. Lisäksi kaikki Touhulassa työskentelevät päiväkodin johtajat, joita on yhteensä 110, osallistuivat esimiespäivien yhteydessä pienryhmissä pedagogisen johtamisen työpajoihin. Näistä syntynyt materiaali ei kuitenkaan ole aineistona tässä opinnäytetyössä.

Työpajoissa sekä verkkotyöpajoissa ohjattiin työn kehittämiseen suuntaavaa ammatillista vuoropuhelua keskustellen varhaiskasvatuksen pedagogisesta työstä ja sen johtamisesta. Pajoissa käytiin läpi esimerkiksi sitä, mitä varhaiskasvatuksen opettajien ydintehtäviin kuuluu ja miten pedagogisen toiminnan suunnittelulle sekä arvioinnille järjestetään työaika. Työpajoissa havainnollistettiin käsitteitä pedagogisesta johtajuudesta, pedagogisesta johtamisesta, pedagogisen työn johtamisesta sekä jaetusta johtajuudesta. Lisäksi pohdittiin pedagogisen johtajan asemaa ja minkälaiset ovat hänen roolinsa työyhteisössä. Tätä kaikkea käsiteltiin osana varhaiskasvatuksen opettajan työtä.

Osallistujat kirjasivat 2-4 hengen ryhmissä ylös muistiinpanoja liittyen pajoissa esitettyihin pohdintakysymyksiin pedagogiikasta ja pedagogisesta johtajuudesta. Työpajojen sisällön sekä pohdintakysymykset oli suunnitellut työpa-

joja ohjaava varhaiskasvatus- ja laatu päällikkö. Pohdintakysymykset näyttäytyivät osana dia-esitystä, joka tuki työpajojen johdonmukaista kulkua. Kysymysten pohdinnan avulla herätettiin ammatillista vuoropuhelua varhaiskasvatuksen opettajien välille pedagogisen johtajuuden kokemuksiin ja näkemyksiin liittyen. Keskustelu oli pääosin ollut hyvin vilkasta läpi työpajojen. Työpajoista koostuneita ryhmätehtäviä hyödynnän tutkimuskysymyksiäni selvittämiseen. Ryhmätehtävät ovat avoimella ja vapaalla tyylillä tuotettuja muistiinpanoja.

Ryhmätehtävien analysoinnissa päädyin laadulliseen tutkimustapaan, sillä annan tilaa erilaisille näkökulmille, ajatuksille ja kokemuksille. Tutkimuksellisesti työssäni en hyödynnä tarkkoja tilastollisia menetelmiä, koska tutkimusmateriaali pohjautuu avoimiin muistiinpanoihin kokemusten pohjalta. Tarkastelin työpajoissa syntyneitä aineistoa sisältöanalyysillä jaottelemalla työpaja-aineistoa kokonaisuuksiksi samanlaisten vastausten perusteella. (Tieteentermipankki 2019.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen tapaan tutkimusmenetelmäsuuntaus. Kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jonka avulla pyritään käsittämään tutkittavaa kohdetta kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostuvat kohteen merkityksen, esiintymisympäristön ja ilmaisun näkökulmat. Kvalitatiivinen tutkimus pitää sisällään monia analyysimenetelmiä ja aineistonkeruumenetelmiä ja se luo laajasti yksityiskohtaista tutkimustietoa luotettaviin lähteisiin perustuen sekä tuottaa kokemuksellisesti tietoa. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan realistista tutkimustietoa, jota ei muutoin saada selville. (Auvinen & Tarkiainen 2018.)

Lähdemateriaalit toimivat perusteorian ja taustatietona tutkimuksessa. Tutkimuksen laajuutta ja syvyyttä luodaan asiantuntijoita apuna käyttäen. Kaikki näkökulmat ovat kvalitatiivisessa tutkimuksessa päteviä, sillä ilmiö liikkuu subjektiivisuusobjektiivisuuden välimaastossa. Pohdinnassa tutkimuksen tulokset viedään käytännön tasolle. Hyödyllisten tutkimustulosten avulla pyritään

löytämään uusia käyttötarkoituksia tai ympäristöjä käytännön avulla. (Auvinen & Tarkiainen 2018.)

7 Tutkimuksen tulokset & johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastellaan työpajoista koostuneiden ryhmätehtävien kautta tutkimuskysymykseen saatuja vastauksia. Työpajoista kertyi yhteensä 37 ryhmätehtävää. Ryhmätehtävät palautettiin anonyymeinä. Ryhmät kirjasivat keskustelun lomassa ylös muistiinpanoja pajoissa esitetyistä pohdintakysymyksistä:

- Mitä on pedagogiikka?
- Keitä minä johdan?
- Miten pedagoginen johtajuus näkyy työssäni?

Sain analysoitavaksi työpajoista koostuneet ryhmätehtävät. Ryhmät olivat pääosin laajasti kirjanneet ylös muistiinpanoja pohdintakysymyksistä. Työpajojen ohjaaja kertoikin, että keskustelu työpajoissa oli pääosin vilkasta. Osa muistiinpanoista oli selkeästi otsikoittain eroteltuja, kun puolestaan osa jätti minulle tulkinnan varaa sen suhteen, että mihin pohdintakysymykseen muistiinpanot liittyvät.

Mitä on pedagogiikka?

Ryhmätehtävien pohjalta pedagogiikka nähdään varhaiskasvatustoiminnan ”punaisena lankana”, joka ohjaa kaikkea arjen toimintaa. Termi ”punainen lanka” nousi kirjaimellisesti esille hämmästyttävän useita kertoja. Pedagogiikkaa kuvailtiin ryhmien keskuudessa tietoisena, tavoitteellisena ja suunnitelmallisena toimintana, jossa myös arviointi nostettiin esille tärkeänä osana. Tämän kaiken toteuttaminen nähdään vahvana ammattitaitona. Ryhmät korostivat sitä, että tiedostetun pedagogiikan avulla toiminta pystytään ammatillisesti perustelemaan.

Eräessä ryhmätyössä pedagogiikkaa kuvailtiin termein: *”yltää kaikkeen ja läpäisee kaiken”* ja toisessa: *”monipuolinen työkalupakki”*. Lisäksi huomioni kiinnittyi erään ryhmätyön muistiinpanoihin, jossa pedagogiikkaa kuvailtiin lyhyesti, mutta kattavasti sanoen: *”pedagogiikka on kaikkea, mitä päiväkodissa tapahtuu”*.

Näiden tulkintojen perusteella Touhulalaisten kokemus pedagogiikasta on laaja. Vasussa myös kerrotaan, että pedagogiikka on kaiken aikaa läsnä varhaiskasvatuksessa ja se kulkee monella eri tasolla varhaiskasvatuksen arjen läpi. Pedagogiikka heijastuu oppimisympäristöön, toimintakulttuuriin sekä ihan kaikkeen lapsen ja kasvattajan väliseen vuorovaikutukselliseen toimintaan. (Ahonen 2017, 37.)

Keitä minä johdan?

Tämä kysymys jätti aukkoja moniin muistiinpanoihin. Kysymys oli se, joka selvästi aiheutti eniten tulkinnan varaa ja pään vaivaa. Osa ryhmistä oli jopa muistiinpanoissaan ohittaneet tämän kysymyksen vastaten vain kahteen muuhun esitettyyn pohdintakysymykseen.

Lähes jokaisessa ryhmätehtävässä nousi keskeisenä esille oman tiimin, lapsiryhmän ja oman itsensä johtaminen. Itsensä johtaminen on ammattikirjallisuudenkin perusteella tärkeä taito, joka välittyy elämän kaikille osa-alueille. Taito itsensä johtamiseen on kaiken muun johtamisen lähtökohtana. On ensiksi kyettävä johtamaan itseään, jotta voi johtaa toisia ja toisten työtä. Meille jokaiselle on tarpeellista välillä pysähtyä pohtimaan omia vahvuuksia ja kehittämisen kohtia. (Fonsén & Parrila 2016, 129.)

Selvästi nimitys johtajuudesta kuitenkin yhä arveluttaa varhaiskasvatuksen opettajan tehtävässä työskenteleviä. Eräessä ryhmätehtävässä viitattiin oman tiimin johtamiseen näin: *”tiimivastaava, ei johtaja!”*. Lapsiryhmästä vastuussa olevasta varhaiskasvatuksen opettajasta käytetäänkin monesti nimitystä tiimivastaava. (Parrila & Fonsén 2016, 20-21.)

Toisessa ryhmätehtävässä pohdintakysymystä kyseenalaistettiin tällä tavoin: ”ei johdeta ketään, vaan johdetaan työtä ja toimintaa”.

Tästä voin tehdä johtopäätöksen siihen, että päiväkodin johtajan asemassa työskentelevän ajatellaan olevan se, joka ainoastaan voi ottaa vastuun muiden ihmisten johtamisesta. Asia on kuitenkin moniselitteinen, sillä varhaiskasvatuksen opettaja ohjaa oman lapsiryhmän ja työtiimin toimintaa. Onko tämä siis nimenomaan ohjaamista vai voiko tätä rinnastaa johtamiseen varsinaisen johtajan asemaa kuitenkaan unohtamatta? (Parrila & Fonsén 2016, 20-21.)

Miten pedagoginen johtajuus näkyy työssäni?

Pedagogisen johtajuuden näyttäytymistä kuvailtiin lähes jokaisessa ryhmätehtävässä oman lapsiryhmän toiminnasta vastaamisena sekä aktiivisena yhteistyönä muiden tiimien ja moniammatillisten tahojen kanssa. Myös varhaiskasvatuksenopettajan asiantuntijuus vasu-prosessin kulusta sekä asiakirjojen tuntemuksesta nousi esille.

Varhaiskasvatuksen opettajien SAK-työajan toteuttaminen liitettiin myös osaksi pedagogista johtajuutta. SAK-työaika, eli suunnittelu-aika on tarkoitettu pedagogisen toiminnan suunnittelemiseksi, arvioimiseksi ja kehittämiseksi. Tämän suunnitelmallisen ja tavoitteellisen pedagogisen toiminnan toteuttaminen tapahtuu lapsiryhmän arjessa jokaisen varhaiskasvatuksen ammattihenkilön toimesta. Pedagogisessa johtajuudessa kyse onkin pedagogiikan laadun vastuusta, henkilöstön oppimisen johtamisesta sekä toimintakulttuurin johtamisesta. Varhaiskasvatuksen opettaja tekee työssään juuri tätä vieden omaa ammatillista osaamistaan osaksi koko tiimiä. (Fonsén & Parrila 2016, 24.)

Ryhmätehtäviä analysoidessa pedagoginen johtajuus näyttäytyy Touhulassa oman itsensä kehittämisenä, omien ja muiden vahvuuksien tunnistamisena sekä vahvuuksien hyödyntämisenä työhön. Tämä kulkee käsi kädessä toimintakulttuurin, itsensä sekä henkilökunnan oppimisen johtamisen kanssa.

Lisäksi ryhmät kertoivat muistiinpanoissaan, että pedagoginen johtaja puuttuu aktiivisesti arjen epäkohtiin, näyttää esimerkkiä, kannustaa sekä ottaa vas-

tuuta, mutta myös kykenee jakamaan vastuuta ja osaamista jaetun johtajuuden keinoin. Vastausten perusteella voin tehdä johtopäätöksen siitä, että Touhulassa pedagogisella johtajalla on hyvät vuorovaikutustaidot ja luottamusta omaan sekä muiden osaamiseen.

Pedagogisen johtajuuden näyttäytyminen nostettiin esille myös pidemmällä tähtäimellä tulevaisuuden kehittämisenä. Kehittämistyö voi liittyä vain yhden henkilön työn kehittämiseen tai laajemmassa mittakaavassa koko organisaation toimintamallien kehittämiseen. Kehittämistyö vaatii aina käsitystä muutoksen tarpeellisuudesta. Muutoksen välttämättömyys täytyy todentaa varhaiskasvatuksen henkilöstölle, sillä usein muutokset jäävät vaille toteutusta, koska helpoimmaksi koetaan pysyttäytyminen vanhassa mallissa. Oman työn ja koko työyhteisön jatkuva kriittinen reflektointi on askel kehittämiseen. (Fonsén & Parrila 2016, 175-176.)

Kokosin ryhmätehtävien pohjalta Touhulassa työskentelevien varhaiskasvatuksen opettajien keskeisimpiä ajatuksia pedagogisesta johtajuudesta. Seuraavalla sivulla olevassa kuvasta näyttäytyvät koottuna ne seikat, jotka nousivat useissa muistiinpanoissa esille. Kuvan tarkoituksena on havainnollistaa tutkimuloksia siitä, kuinka varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus näkyy varhaiskasvatuksen opettajan työssä Touhula -päiväkodeissa.



Kuva 3: Keskeisimmät ajatukset pedagogisesta johtajuudesta. Touhula 2019.

8 Pohdinta

Yllätyin siitä, kuinka laajalla näkökulmalla pedagogiikkaa ja pedagogista johtajuutta oli pohdittu ja kuinka paljon samankaltaisia pohdintoja varhaiskasvatuksen opettajilla heräsi pedagogisesta johtajuudesta. Oletin, että Pedagoginen johtajuus olisi aiheena monille vielä uusi ja vieras, josta johtuen ajatukset olisivat vielä niukkoja ja vaihtelevia. Keskeisimmät ajatukset nousivat kuitenkin vahvasti esille. Touhulalaisten laaja ja yhtenevä näkökulma pedagogiseen johtajuuteen viestii siitä, että asioita on pohdittu työyhteisöissä, tiimeissä sekä henkilökohtaisella tasolla. Yhtenevä näkökulma luo myös totuudenmukaisuuden tuntua. Varhaiskasvatuksen opettajien ajatukset olivat hyvin verrattavissa ammattikirjallisuuteen, jonka kautta välittyy varhaiskasvatuksen opettajien pedagoginen ammattitaito ja tuntemus varhaiskasvatussuunnitelman perusteista.

Aavistelin jo ennen tutkimustuloksiin syventymistä, että oman tiimin johtaminen ja lapsiryhmän toiminnan suunnittelu tulisivat nousemaan keskeisimpänä esille varhaiskasvatuksen opettajien pedagogista johtajuutta tarkisteltaessa. Oli positiivista havahtua muistiinpanoihin syventyessä, että aihetta on käsitelty myös syvemmästä näkökulmasta. Pedagoginen johtajuus on käsitelty työpajaan osallistuneiden kesken isona kokonaisuutena, johon kuuluu myös oman itsensä johtaminen, vastuun ja osaamisen jakaminen sekä tulevaisuuden kehittäminen.

Jotta pedagogiikan ja -johtamisen uudenaikaisessa kehittämisessä edetään, on tärkeää, että vastaavanlaisia henkilöstön koulutusmahdollisuuksia järjestetään. Työpajatoiminta avaa uudenaikaisia näkökulmia ammatillisen vuoropuhelun avulla. Käsitteiden pohtiminen ja niiden avaaminen johtavat arjen työssä tiedostettuihin ratkaisuihin ja muutoksiin. Touhula toteuttaa paljon Skypeä tuokioita henkilökunnan ammattitaidon syventämiseksi sekä mahdollistaa henkilökunnalle erilaisiin koulutuksiin osallistumisen. Touhulassa annetaan avaimet ammatillisen kehityksen jatkumoon ja uralla etenemiseen.

Vastaavanlaisia työpajoja ei Touhulassa enää muodollisesti samalla tyylillä tulevaisuudessa jatketa, mutta pedagogista johtamista aiotaan edistää muilla keinoilla. Syksyllä 2019 on päiväkodin johtajille laadittu pedagogisen johtamisen suunnitelma ja pedagogisia toimintamalleja on vahvistettu tukimateriaalien ja työkalujen avulla.

Itse ehdotan, että johtajuuden moninaisuudesta keskusteltaisiin varhaiskasvatuksen henkilöstön kanssa jatkossakin niin Touhulassa, kuin muissakin varhaiskasvatusyksiköissä. Käsitystä johtamistoimien kuulumisesta ainoastaan päiväkodin johtajalle tulisi muuttua. Pedagoginen johtajuus kaipaa mielestäni vielä selkeytystä siltä osin, minkälaisia johtamistoimia varhaiskasvatuksen opettajalta edellytetään ja mitä puolestaan ei. Tämä pätee myös päiväkodin johtajan toimenkuvan selkeyttämiseen. Toimenkuvan selkeyttämistä ei mielestäni tulisi osoittaa vain toimenkuvan edustajalle, vaan koko työyhteisölle, jotta olisi yhteinen käsitys siitä, mitä keneltäkin työyhteisössä odotetaan ja toivotaan.

Opinnäytetyöprosessi ohjasi minua omien työskentelytapojen tarkasteluun ja sitä kautta omaan ammatilliseen kehittymiseen. Pedagogiikkaan ja pedagogiseen johtajuuteen syventyessäni rupesin yhä enemmän tarkastelemaan omaa toimintaani ja tekemään tiedostettuja ratkaisuja varhaiskasvatuksen opettajan työssäni. Työprosessin avulla olen käsittänyt, kuinka tärkeää on tiedostaa ja kyetä sitä kautta perustelevaan valintoja, joita kasvattajan roolissa päivittäin tekee. Olen myös avannut silmäni täysin uudessa valossa työyhteisössä tapahtuvan vastuun sekä osaamisen jakamiselle. Johtamisteot eivät ainoastaan ole osana päiväkodin johtajan työnkuvaa, vaan vastuuta ja osaamista kokonaisvaltaisesti jakamalla organisaatio toimii entistä tehokkaammin ja kokonaisvaltaisemmin. Vastuun jakaminen välittää työyhteisöön oman toiminnan merkittävyyden lisääntymistä ja luottamuksen tunnetta. Aion hyödyntää tulevaisuudessa omaa osaamistani työyhteisön osaamisen kehittämiseen.

Lähteet:

Painetut

Ahonen, L. 2017. Vasun käyttöopas. Jyväskylä: PS-kustannus.

Karila, K. & Lipponen, L. 2013. Varhaiskasvatuksen pedagogiikka. Tampere: Vastapaino.

Mikkola, P. & Nivalainen, K. 2009. Lapselle hyvä päivä tänään. 1.painos. Pedagogitieto.

Nummenmaa, A. & Karila, K. 2011. Ammatilliset keskustelut varhaiskasvatuksessa. 1.painos. Helsinki: WSOYpro.

Parrila, S. & Fonsén, E. 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Juva: PK-kustannus.

Sähköiset

Auvinen, A. & Tarkiainen, E. 2018. Kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 5.5.2019.
<http://esseepankki.proakatemia.fi/soluessee-kvalitatiivinen-tutkimus-2/>

Aluehallintovirasto. 2015. Tiedotteet 2015. Viitattu 14.10.2019.
www.avi.fi/web/avi/-/uusi-varhaiskasvatustilaki-astui-voimaan-1-8-2015-mikamuuttui-ita-suomi-

Fonsén, E. 2017. Jaettu pedagoginen johtajuus ja Vasu. Viitattu 2.5.2019.
https://www.avi.fi/documents/10191/7262160/Jaettu+pedagoginen+johtajuus+ja+Vasu_Elina+Fonsen/c0407780-9e29-465f-8204-e7dd83aec847

Kakkonen, O. 2019. Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa. Viitattu 10.11.2019. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/143445/Kakkonen_Outi.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Karila, K. 2019. Nyt on pedagogiikan aika! Viitattu 5.5.2019. https://www.las-tentarha.fi/uploads/2019/01/62b0f739-pedagogiikan-aika-3pajinos_nayttis3.pdf

Kataja, E. 2018. Opetushallitus. 201. Osallisuus käsitteenä ja kasvatustilana. Viitattu 5.5.2019. <https://beta.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/osallisuus-varhaiskasvatuksessa-videosarja>

Kettunen, I. 2017. Osallisuus on lapsen oikeus. Viitattu 5.5.2019. <https://www.talentia-lehti.fi/osallisuus-on-lapsen-oikeus/>

Kosonen, M. 2018. Koulutusjärjestelmästä kohti elinikäistä oppimista. Viitattu 5.5.2019. <https://www.sitra.fi/blogit/koulutusjarjestelmasta-kohti-elinikaista-oppimista/>

Opetushallitus. 2017. Lapsen varhaiskasvatussuunnitelman ohjeistus. Viitattu 29.4.2019. https://www.oph.fi/download/186672_lapsen_varhaiskasvatussuunnitelma_mallilomakkeen_ohjeistus_1_1.pdf

Opetushallitus. 2018. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Viitattu 5.5.2019. https://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/opetussuunnitelmien_ja_tutkintojen_perusteet/varhaiskasvatus/perusteet

Opetushallitus. 2016. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016. Määräykset ja ohjeet 2016:17.

Opetushallitus. 2018. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Määräykset ja ohjeet 2018:3a.

Pakanen, A. 2019. Nyt on pedagogiikan aika! Viitattu 28.4.2019.

https://www.lastentarha.fi/uploads/2019/01/62b0f739-pedagogiikan-aika-3painos_nayttis3.pdf

Touhula-päiväkodit. 2019. Miksi Touhula? Viitattu 5.11.2019. <https://touhula.fi/miksi-touhula/>

Työterveyslaitos. Hyvän johtamisen kriteerit. Viitattu 10.11.2019.

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

Varhaiskasvatustilaki 540/2018.

Weckström, E. 2019. Tavoitteena onnellinen lapsuus. Viitattu 5.11.2019.

<https://touhula.fi/blogi/tavoitteena-onnellinen-lapsuus/>

Weckström, E, Jääskeläinen, V, Ruokonen, I, Karlsson, L & Ruismäki, H. 2017. Steps Together : Children's Experiences of Participation in Club Activities With the Elderly, Journal of Intergenerational Relationships, vol. 15, no. 3, pp. 273-289. Viitattu 5.11.2019.

<https://doi.org/10.1080/15350770.2017.1330063>

