



AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

LAUREA-JULKAISUT | LAUREA PUBLICATIONS | 176



Maarit Koskinen (toim.)

**Pedagoginen johtajuus ja moniammatillinen tiimityö
varhaiskasvatuksessa**

**Copyright © tekijät ja
Laurea-ammattikorkeakoulu 2021
Tekstit ja kuvat CC BY-SA 4.0**

Kannen kuva: Piranka on iStock

Sivun 10 kuva: Rojan Maharjan on Unsplash

Sivun 21 kuva: Kelly Sikkema on Unsplash

Sivun 24 kuva: Markus Spiske on Unsplash

Sivun 31 kuva: Toa Heftiba on Unsplash

Sivun 37 kuva: Hannah Busing on Unsplash

Sivun 40 kuva: Bernard Hermant on Unsplash

Sivun 47 kuva: Sigmund on Unsplash

Sivun 56 kuva: Koala on Unsplash

Sivun 62 kuva: Senjuti Kundu on Unsplash

Sivun 66 kuva: Alice Dietrich on Unsplash

Sivun 73 kuva: Kobu Agency on Unsplash

Sivun 88 kuva: Lucky Airlangga on Unsplash

Sivun 92 kuva: Hybrid on Unsplash

Sivun 111 kuva: Carlos Magno on Unsplash

Taitto: Maija Merimaa, Laurea-ammattikorkeakoulu

ISSN-L 2242-5241

ISSN 2242-5225 (verkko)

ISBN: 978-951-799-625-9 (verkko)

Maarit Koskinen (toim.)

Pedagoginen johtajuus ja moniammatillinen tiimityö varhaiskasvatuksessa

SISÄLLYSLUETTELO

Johdanto / Maarit Koskinen	6
---	----------

Osa 1 Tiimin ja työyhteisön yhteistoiminta

Tiimin ja työyhteisön toiminta / Henna Jalasmäki	12
1.1 Dialogissa ajatuskin kuuluu – toimivan tiimityön merkitys varhaiskasvatuksessa / Rea Campos Valle & Pirkko Karkamo	15
1.2 ”Jaettu tieto ei sammaloidu” – pedagogisen tiedon jakaminen varhaiskasvatuksessa / Monika Haanpää & Piret Holopainen	19
1.3 Vastavalmistuneen opettajan perehdytys varhaiskasvatuksen työntekijäksi / Aini Lukkari, Piia Merimaa & Anna Määttä	24
1.4 Hei! Me ollaan tiimi! / Katariina Lemmetti & Nina Peltonen	29
1.5 Toimiva tiimityö ja sen osa-alueet osana laadukasta varhaiskasvatusta / Henna Koskimäki & Annika Luokkanen	34

Osa 2 Pedagoginen kehittäminen

Pedagoginen kehittäminen / Maarit Koskinen	42
1.1 Arvot – pedagogisen toiminnan lähtökohta / Miiitja Reijonen & Annika Väinä	44
1.2 Varhaiskasvatuksen opettaja tiiminsä päivittäisten pedagogisten tilanteiden kehittäjänä / Heidi Husu, Anni Häkli, Tuija Mustonen & Outi Pappi	50
1.3 Kehittävä arviointi pedagogisen toiminnan tasolla / Minna Hujanen & Heli Nurminen	55
1.4 Mitäs sitten tehtäis – Pedagoginen dokumentointi varhaiskasvatuksen opettajan suunnittelutyötä ohjaamassa / Jonna Lemmetti & Saara Marvala	60

Osa 3 Pedagoginen johtajuus

Pedagoginen johtajuus / Kati Rintakorpi	68
3.1 Pedagogisen johtajuuden toteutuminen varhaiskasvatuksen arjessa /	
Sanna Karjalainen, Liisa Karlstedt, Marja Kauppinen & Sini Koskela	71
3.2 Tiimisopimus varhaiskasvatuksen opettajan pedagogiikan johtamisen välineenä / Saara Heikkinen & Sanna Vilhunen	76
3.3 Johtamisen kehysmalli varhaiskasvatuksessa – Näkökulmia varhaiskasvatustyöyksikön johtamisesta /	
Kati Eskelinen-Juntunen, Anna-Riitta Forss, Riikka Gustafsson & Heidi Vainio	80
3.4 Yhteinen, yhdessä tehty työ lisää työhyvinvointia /	
Soile Ikäläinen-Nyman, Irja Ilvonen & Essi Isoaho	86
3.5 Onnellisia yhdessä- valmentava johtajuus varhaiskasvatuksen henkilöstön vuorovaikutussuhteiden vahvistajana / Niina Kähkönen & Elisa Mehisto	91
3.6 Pedagoginen johtajuus työhyvinvoinnin edistäjänä /	
Anette Salminen, Minna Sievola, Sanna Silvo & Laura Vuoristo	96
3.7 Työpaikkailmoitus päiväkodin johtajille – todellisuutta vai unelmaa /	
Anu Hamari & Anniina Järvenpää	101
3.8 Henkilöstöjohtamisen ja pedagogisen johtamisen ristiaallokossa /	
Riikka Räihä & Sirpa Sarén	106
Yhteenveto / Maarit Koskinen	112

Johdanto

Maarit Koskinen

VARHAISKASVATUKSEN HENKILÖSTÖN OSAAMISEN haasteisiin vastaaminen on ajankohtaista alueellisesti ja valtakunnallisesti varhaiskasvatuksen lainsäädännön (Varhaiskasvatustalaki 540/2018), Varhaiskasvatussuunnitelmien perusteiden (2018) sekä kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen laadun arviointiselvityksien perustalta (Juutinen, J. ym. 2021; Varhaiskasvatuksen laatu arjessa 2020; Vlasov ym. J. 2018). Henkilöstön kelpoisuuksia ja henkilöstörakennetta uudistetaan sekä selkeytetään varhaiskasvatuksen opettajan, varhaiskasvatuksen sosionomin ja varhaiskasvatuksen lastenhoitajan tehtäviä ja vastuita moniammatillisessa tiimi- ja verkostotyössä.

Huolta osaavan henkilöstön riittävydestä on esitetty erityisesti pääkaupunkiseudulla ja myös alueellisesti. Uudistetulla lainsäädännöllä pyritään vastaamaan varhaiskasvatuksen laatuun siten, ettei henkilöstön poisaolot saa vaikuttaa päiväkodin henkilöstön mitoitukseen (Laki varhaiskasvatustalain muuttamiseen 2021, 36 §). Henkilökunnan määrän riittämättömyys näkyy kiireenä, johtamisen, tiedottamisen ja toiminnan katkoksina ja häiriöinä. Lisäksi on haasteita tilojen ja välineiden riittävyyden suhteen lapsimäärän kasvaessa varhaiskasvatuspalveluissa (Varhaiskasvatuksen laatu arjessa 2018, 166; Vlasov ym. 2018, 50 - 51).

Henkilöstörakenteen uudistaminen on herättänyt laaja-alaista, joskus kärkevääkin keskustelua, jonka voi tulkita sisältävän ammattikuntien kamppailua työmarkkinoiden asemasta. Kansallisen arviointikeskuksen selvityksen (Varhaiskasvatuksen laatu arjessa 2020, 17) mukaan varhaiskasvatuspalveluiden työpaikoilla voi olla heikko ilmapiiri, mikä on näkynyt joustamattomuutta, toisten työn aliarvostamista, sitouttamattomuutta yhteiseen toimintaa ja työmotivaation laskua.

Johtamisen rakenteiden, jaetun johtajuuden, kunkin itsensä johtamisen sekä oppivan yhteisön toimintakulttuurin kehittäminen varhaiskasvatustyksiköissä ja tiimeissä voivat edesauttaa haasteisiin vastaamista.

Yhteinen tuki ja ponnistus voivat vahvistaa yhteistä toimintaa, tuoda voimavaroja ja osallisuuden kokemuksia ja hyviä käytänteitä varhaiskasvatuksen toimintaan (Varhaiskasvatuksen laatu arjessa 2020, 17; Ahonen ym. 2019, 61, Vlasov 2018, 57, Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 29-30). Vaikuttava ja jaettu johtajuus kytkeytyy henkilöstön keskinäiseen vuorovaikutukseen, yhteisiin tavoitteisiin ja vastuunottamiseen (Fonsén 2014, 31-34; Soukainen 2015, 63-64; Vlasov 2018, 46).

Tutkivassa kehittämisessä painottuu osallisuuden vaatimus ja myös vetäjän osallisuus kehittämistoimintaan, jotta päästään aitoon dialogiaan toimijoiden kesken. Kehittämisessä on olennaista tiedon tuottaminen prosesseista ja tuloksista sekä niiden levittäminen. Hyvien käytänteiden esittämisen rinnalla on hyvä tarkastella kriittisesti kehittämisprosessin aikana kohdattuja probleemoita, riskejä, ristiriitoja ja niiden ratkaisemista sekä tulevaisuuden visioita ja vaihtoehtoisia malleja. (Toikko ym. 2009, 10 -11, 90-93, 128-129). Prosessissa on olennaista tuotetun tiedon käyttökelpoisuus ja reflektiivisen kokemustiedon ja tutkimustiedon yhdistäminen, osallistava toiminen ja toisin tekeminen (Toikko ym. 2009, 167, 174).

Pedagoginen dokumentointi on varhaiskasvatuksen suunnittelun, arvioinnin, toteuttamisen ja kehittämisen keskeinen työväline, jota käyttämällä voidaan rakentaa laadukasta pedagogista toimintaa ja yhteistä todellisuutta oppivana yhteisönä ja pedagogisen johtajuuden tukena (Rintakorpi 2018, 54-55). Kehittämistoiminta on usein dynaamista ja muuttuvaa, jolloin tavoitteita tulee kohdentaa ja suunnata uudelleen jatkuvan arvioinnin myötä.

Kokemuksia ja näkemyksiä avoimesti vaihtaan ja toisten osaamista kunnioittaen voidaan luoda turvallista ilmapiiriä kohdata epävarmuutta ja toiseutta. Dialogisuuden kautta voidaan mahdollistaa henkilöstön vastuullinen sitoutuminen ja hyvä työmotivaatio. Dialogisuus synnyttää parhaimmillaan uutta toimintamallia sekä yhteistä oppimista ja tietoa. Moniääninen dialogi voi vaikuttaa myös päätöksenteon onnistuneisuuteen. Yksilöiden, tiimien ja työyhteisön vahvuuksien tarkastelu luo kokemuksia jaetuista myönteisistä tunteista, toiminnasta ja voimavaroista. (Pyhäjoki ym. 2020; Wennström 2020, 349.) Voimavaraistava dialogisuus mahdollistaa laaja-alaisen osaamisen soveltamista ja tukee johtamisen ja tiimityön toimivuutta varhaiskasvatuksen arjessa.

Työn imua kuvaavat kokemukset omistautumisesta, tarmokkuudesta ja työhön uppoutumisesta. Työn imu näkyy positiivisena asenteena, energisyytenä ja vahvana keskittyneisyytenä sekä työnäilynä. Työn imua kokevat henkilöt voivat tartuttaa positiivisen virran kollegoihinsa. Innostavalla ja palvelevalla johtamisella voidaan tukea henkilöstön osaamisen kehittymistä ja vaikutusmahdollisuuksia työnsä tuunaamiseen, jolloin työn imu ja sitoutuminen työhön kasvaa (Hakanen 2018, 38-39; 76-77).

Henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus ja monialainen yhteistyö ovat avaimia pedagogisen toiminnan, lasten ja henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen ja huoltajien kanssa tehtävän yhteistyön laatuun. Moniammatillinen osaaminen on rikkautena, kun tiimin perusrakenteet ovat kunnossa, kuten tunneilmasto ja vuorovaikutus, tiimin toiminnan rakenteet, tiimin johtajuus sekä jokaisen itsensä johtaminen. "Hiljainen" osaaminen ja tieto jaetaan ja se muodostuu yhteiseksi tiedoksi, jolloin synergia edistää kehittämistoimintaa.

Varhaiskasvatuksessa keskiössä ovat lapsen etu, hyvinvointi ja oppiminen sekä huoltajien ja perheiden kanssa tehtävä yhteistyö. Pedagoginen jaettu johtajuus ja jaettu osaaminen ovat kivijalkana onnistuneelle yhteistoiminnalle ja laadukkaalle varhaiskasvatustoiminnalle. Varhaiskasvatuksen kehittämistyössä tarvitaan systeemistä kokonaisuuden ja moninaisuuden arviointia.

Pedagoginen johtajuus ja moniammatillinen tiimi, MOJOVA – täydennyskoulutuksessa on sovellettu Learning by Developing, Laurean kehittämispohjaista oppimisen pedagogista mallia, jonka mukaan toteutetaan autenttista työelämälähtöistä tutkimus- ja kehittämistyötä, luotettavaa ja tasavertaista kumppanuutta ja yhdessä toimimista, kokemuksellisuutta ja kokemusten reflektointia sekä luovaa ja uteliaista osallistumista

uudistuvaan toimintaan työssä (Laurea-ammattikorkeakoulu 2021). Oppivan yhteisön ajatellaan kehittäväen olemassa olevia käytäntöjä kyseenalaistamalla ja luomalla uusia toimintamalleja (Varhaiskasvatussuunnitelmien perusteet 2018, 29; Raji ym. 2011, 8-9).

MOJOVA - täydennyskoulutus (10 op) toteutui Opetushallituksen rahoituksella kahdessa koulutusryhmässä lokakuu 2020 – marraskuu 2021. Koulutus on toteutunut valtakunnallisesti verkkokoulutuksena, johon on luotu Canvas-verkko-oppimisympäristö videoineen ja materiaaleineen ja toteutettu verkkotapaamisia. Koulutuksessa on painottunut yhteisen oppimisen ja osaamisen jakaminen ja oppivan yhteisön vahvistaminen koulutuksen osallistujien kesken ja varhaiskasvatuksen työpaikoilla. Koulutuksen tavoitteina on arvioida, kehittää ja syventää laaja-alaista pedagogista johtajuutta ja moniammatillista tavoitteellista tiimityötä ja yhteisöllistä pedagogista toimintaa. Päämääränä on ollut, että työyhteisön moninaisuuden ja muutosprosessien johtamisen tavoitteellisuus ja systemaattisuus vahvistuvat. Koulutuksen moduulit ovat koostuneet seuraavista: Orientaatio koulutukseen, Moniammatillinen tiimityö (2 op), Pedagoginen johtajuus (3 op) ja Kehittämisen eväät ja juurruttaminen käytäntöön (5 op). Viimeisessä moduulissa osallistujat tuottaneet kehittämistyönsä arviointiraportin ja artikkelin.

MOJOVA – julkaisussa on kuusitoista artikkelia jaettuna kolmeen teemaan, joihin kouluttajat ovat tehneet ingressit. Ensimmäisenä esitellään tiimin ja työyhteisön yhteistoiminnan teeman kuusi artikkelia, toiseksi pedagogisen kehittämisen teeman neljä artikkelia ja kolmanneksi pedagogisen johtajuuden teeman kuusi artikkelia. Artikkeleiden teemat ovat syntyneet MOJOVA – osallistujien valitsemista varhaiskasvatuksen ajan-kohtaisista kysymyksistä. Artikkeleissa nousee erinomaisesti esiin johdonmukaisesti, pienin askelin etenevä tutkiva ja arvioiva kehittäminen, jossa painottuu yhteinen kokeilu, rohkeus tehdä toisin ja jaettu osaaminen.

Julkaisu on suunnattu varhaiskasvatuksen ammattilaisille ja opiskelijoille. Tavoitteenamme on, että artikkelit saavat aikaan moniäänistä ja dialogista keskustelua ja osaamisen jakamista varhaiskasvatuksen työpaikoilla. Toivottavasti artikkeleista nouseva innostus kokeilevaan ja yhteisölliseen kehittämiseen tarttuu ja varhaiskasvatuksen ammattilaiset ovat aktiivisesti vaikuttamassa varhaiskasvatustyön arvostuksen ja edellytysten vahvistamiseen nyt ja tulevaisuudessa.

Julkaisun luomiseen ovat osallistuneet MOJOVA – täydennyskoulutuksen opiskelijat, Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisutiimi ja kouluttajat Henna Jalasmäki, Maarit Koskinen ja Kati Rintakorpi. Kunnia ja kiitokset kuuluvat artikkelien kirjoittajille, joiden yhteistyön, luovuuden ja sinnikkyyden ansiosta tämä artikkelikokoelma syntyi ja valmistui julkaistavaksi.

Lähteet

Ahonen, L. & Roos, P. 2019. Iloa ja oivalluksia! Pedagogiikan arviointi ja kehittäminen varhaiskasvatuksessa. Kasvisto. Vaasa.

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopisto. Suomen Yliopistopaino Oy. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>

Laki varhaiskasvatustalain muuttamisesta 2021/453. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210453>

Hakanen, J. 2018. Työn imu. Työterveyslaitos. Tammer-Print. Tampere. Viitattu 20.10.2021. https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf

Juutinen, J., Siippainen, A., Marjanen, J., Sarkkinen, T., Lundkvist, M., Mykkänen, A., Raitala, M., Rissanen, M-J. & Ruokonen, I. 2021. Pedagogisia jatkumoa ja ilmaisu iloa! Viisivuotiaiden pedagogiikka ja taito- ja taidekasvatuksen nykytila varhaiskasvatuksessa. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisu 9. https://karvi.fi/wp-content/uploads/2021/05/KARVI_9_2021.pdf

Kehittämispohjainen oppiminen pedagogisena mallina. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.10.2021. <https://www.laurea.fi/koulutus/pedagogisia-innovaatioita/lbd/>

Raij, K. & Niinistö-Sivuranta, S. (toim.) 2011. Kehittämispohjaista oppimista. LbD-opas. Laurea-ammattikorkeakoulu. <https://docplayer.fi/4536082-Kehittamispohjaista-oppimista-lbd-opas.html>

Pyhäjoki, J. & Vesterinen, E. 2020. Tarttuuko dialogi omassa organisaatiossasi? Blogi 6.5.2020. Viitattu 20.10.2021. <https://blogi.thl.fi/tarttuuko-dialogi-omassa-organisaatiossasi/>

Rintakorpi, K. 2018. Varhaiskasvatuksen tallentamisesta kohti pedagogista dokumentointia. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-3966-5>

Rintakorpi, K. & Vihmari-Henttonen, E. 2017. Tää on meidän maailma! Pedagoginen dokumentointi varhaiskasvatuksessa. Lasten keskus ja Kirjapaja Oy. Helsinki

Soukainen, U. 2015. Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Turun yliopiston julkaisuja. Painosalama Oy. Turku. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-6017-0>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissuunnitelmiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampereen yliopistopaino. Tampere. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>

Varhaiskasvatuksen laatu arjessa. Varhaiskasvatussuunnitelmien toteutuminen päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa. 2020. Tiivistelmät 7. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Viitattu 20.10.2021. https://karvi.fi/app/uploads/2020/06/KARVI_T0720.pdf

Varhaiskasvatustalvi. 2018 /540. Viitattu 20.10.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Opetushallitus. Määräykset ja ohjeet 2018:3a. Viitattu 20.10.2021. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf

Vlasov, J.; Salminen, J., Repo, L., Karila, K., Kinnunen, S.; Mattila, V., Nukarinen, T., Parrila, S. & Sulonen, S. 2018. Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset. Helsinki: Kansallisen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 24:2018. https://karvi.fi/app/uploads/2018/10/KARVI_vaka_laadun-arvioinnin-perusteet-ja-suositukset.pdf

Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. PS-Kustannus. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.



Osa 1

Tiimin ja työyhteisön yhteistoiminta

Tiimin ja työyhteisön yhteistoiminta

Henna Jalasmäki

VARHAISKASVATUKSESSA TAPAHTUNEET MUUTOKSET ja työelämän monitahoisuus vaativat ammattilaisilta yhä parempia valmiuksia yhteisölliseen työskentelyyn, jossa monialaista asiantuntijuutta hyödynnetään kokonaisvaltaisesti ja yhdessä sovittuja tavoitteita edistävästi (Kupila 2012). Uuden varhaiskasvatuslain (540/2018) myötä alan asiantuntijuus kiteytyy nykyään varhaiskasvatuksen opettajien, varhaiskasvatuksen sosionomien sekä varhaiskasvatuksen lastenhoitajien osaamiseen.

Suomalaisen varhaiskasvatuksen vahvuutena on pidetty ennen kaikkea hyvin koulutettua henkilöstöä, joka nojaa moniammatilliseen ja näin eri koulutustasoja omaaviin työntekijöihin (Happo, Määttä & Uusiautti 2013, 274). Henkilöstön korkea ja monipuolinen osaaminen näyttäytyykin keskeisenä varhaiskasvatuksen laadun edellytyksenä ja voimavarana, kun henkilöstön osaaminen on käytössä ja vastuut tarkoituksenmukaisesti jaettu (Karila 2016; Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018).

Tähänastiset tutkimukset ovat kuitenkin Karilan (2016, 38) mukaan nostaneet esiin monenlaisia varhaiskasvatuksen moniammatillisuuden toteuttamiseen liittyviä pulmatilanteita, joihin ei tunnu löytyvän ratkaisuja. Jotta monipuolista osaamista kyettäisiin perustellusti hyödyntämään, on vahvistettava yhteistoimintaa tukevaa toimintakulttuuria tiimien ja työyhteisöjen sisällä. Mojova-koulutukseen osallistuneet varhaiskasvatuksen asiantuntijat tarttuivat tähän haasteeseen ja esittelevät tässä artikkelikokoelmassa näkemyksiään aiheesta.



Artikkelikokoelmassa varhaiskasvatuksen tiimin ja työyhteisön yhteistoimintaa tarkastellaan erityisesti osaamisen jakamisen ja johtajuuden roolin näkökulmista, joiden avulla rakennetaan monipuolista merkitys- ja laatukseskustelua tiimien ja yhteisöjen sisällä. Dialogisuuden merkitystä tarkastelevassa artikkelissaan **Rea Campos Valle ja Pirkko Karkamo** esittelevät tiedostavan tiimityön ja pedagogisen työotteen muodostamaa kokonaisuutta. Moniammatillisen tiimin osaamisen jakamista käsitellään **Monika Haanpään ja Piret Holopaisen** artikkelissa, jossa korostetaan erityisesti ”hiljaisen” pedagogisen tiedon jakamisen merkitystä. Hiljaisen tiedon siirtämistä ja hyödyntämistä tarkastelevat myös **Anna Määttä, Aini Lukkari ja Piia Merimaa** uuden työntekijän perehdyttämistä ja sitouttamista käsittelevässä artikkelissaan. **Katariina Lemmetti ja Nina Peltonen** tarkastelevat puolestaan varhaiskasvatuksen tiimin kehityksen kaarta kokonaisvaltaista prosessinäkökulmaa esitellen. Lopuksi **Annika Luokkanen ja Henna Koskimäki** käsittelevät onnistuneen tiimityön edellytyksiä sekä esittelevät keinoja ja työkaluja tiimityön kehittämiseksi.

Lähteet

Happo, I., Määttä, K. & Uusiautti, S. 2013. How do Early Childhood Education Teachers Perceive Their Expertise? A Qualitative Study of Child Care Providers in Lapland, Finland. *Early Childhood Education Journal* 41:4, 273–281.

Karila, K. 2016. Vaikuttava varhaiskasvatus. Opetushallitus. Viitattu 12.10.2021.
https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/vaikuttava_varhaiskasvatus.pdf

Kupila, P. 2012. Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa työyhteisössä. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. (toim.) 2012. Varhaiskasvatuksen käsikirja. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 300–311.

Varhaiskasvatuslaki, Suomen säädöskokoelma § 540 2018. Viitattu 12.10.2021.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Opetushallitus. Määräykset ja ohjeet 2018:3a. Viitattu 12.10.2021. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf

1.1 Dialogissa ajatuskin kuuluu – toimivan tiimityön merkitys varhaiskasvatuksessa

Rea Campos Valle & Pirkko Karkamo

TÄSSÄ ARTIKKELISSA TARKASTELEMME toimivan tiimityön merkitystä varhaiskasvatustyössä. Pohdimme, mitkä asiat vaikuttavat tiimityön toimivuuteen ja mikä merkitys aikuisten välisellä vuorovaikutuksella on lasten parissa tehtävään kasvatustyöhön. Käsittelemme aihetta dialogisuuden ja oppivan yhteisön näkökulmasta. Näiden kahden systeemin lopputuloksena tulisi syntyä sellaista tiimityötä, joka palvelee lopulta koko kasvatusyhteisöä ja toimii sen ihanteena. Työympäristöissämme kohtaamme päivittäin tilanteita, joissa toimivan tiimityön olemusta testataan monin tavoin.

Olemme molemmat työskennelleet erilaisissa kasvatusyhteisöissä jo vuosia ja kokemusta erilaisista tiimeistä löytyy paljon. Nykyään toimimme esihenkilötehtävissä ja tunnustamme toimivan tiimityön merkityksen kasvatusyhteisössä. Työntekijöiden erilaiset persoonat, taustat, arvot ja kokemukset vaikuttavat kaikki yhdessä tiimin toimivuuteen. Tiimit eivät aina toimi kitkattomasti ja vaativat esihenkilön tukea ajatusten ja vuoropuhelun yhteensovittamiseen. On tärkeää luoda sellainen toimintakulttuuri, jossa dialogia voidaan ylläpitää ja kehittää.

Ei ole yhdentekevää millaisessa kasvatusyhteisössä sen jäsenet päivittäin ovat. Aikaa yhdessä olemiseen käytetään paljon, jolloin myös sen vuorovaikutuksen laatuun ja kohtaamiseen tulisi panostaa ja kiinnittää huomiota. Ilmapiiriltään myönteisen työpaikan voi aistia jo kynnykseltä. Miten sinut vastaanotetaan, miten dialogia käydään päivän kulkiessa eteenpäin. Dialogisen vuoropuhelun tarkastelu varhaiskasvatuksessa sovitaa yhteen, niin lapsen kasvuun, kasvatukseen kuin myös kasvatusyhteistyöhön liittyviä kokemuksia ja tulokulmia. (Kekkonen, Lehti & Tirkkonen, 2017.)

Dialogisuudella tarkoitetaan toiminta- ja ajattelutapaa. Dialogisessa toimintatavassa korostuu erityisesti tilan antaminen vuoropuhelulle erilaisien ihmisten, heidän taustojen ja kulttuurinsa huomioiden. (Kekkonen, Lehti & Tirkkonen, 2017.)

Kasvatusyhteisössä ja dialogisessa toimintatavassa on oleellisen tärkeää pyrkiä ymmärtämään, miten muut tiimin jäsenet ja lapset toimivat ja ajattelevat. Kollegiaalisuus ei ainoastaan riitä, kaikkalainen yhteistyö yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa työyhteisön jäsenten kesken on oltava keskiössä. (Kiesiläinen, 1998, 9.) Ammatillisten vuorovaikutustaitojen puute näkyy myös selkeästi työyhteisöjen ongelmina. Työntekijöiden välisiä suhteita ja luottamusta voidaan vahvistaa kunnioittavalla ja kuuntelevalla dialogilla. Myös lapsille avautuu mahdollisuus oppia aikuisten vuorovaikutuksen laadusta ja siihen kuuluvista vaiheista. (Kekkonen, Lehti, & Tirkkonen, 2017.)

Dialogisuudesta on apua keskustellessa erilaisuuden ja suvaitsevaisuuden teemoista. Maahanmuuton, kasvavan monikulttuurisuuden ja erilaisten oppijoiden myötä kasvatusyhteisöjen tulee tarkastella omaa toimintaansa kriittisten ja kuuluisien pedagogisten silmälasien kautta. Onko juuri meillä tilaa nauttia erilaisuudesta? Osaammeko antaa ihmisen äärelle, kohtaamaan ja vastaanottamaan?

Myös varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa todetaan päiväkodin toimivan yhteisönä, jossa lapset ja henkilöstö oppivat yhdessä ja toisiltaan. Tällöin oppivassa yhteisössä on tilaa erilaisille mielipiteille ja tunteille. Lapsia ja henkilöstöä kannustetaan rohkeasti jakamaan ajatuksiaan ja kokeilemaan uudenlaisia toimintatapoja. Jatkuvasti toimintaansa arvioiva ja kehittävä yhteisö haastaa itseään sekä tunnistaa ja hyödyntää vahvuksiaan. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 29.)

PEDAGOGINEN TYÖOTE VARHAISKASVATUKSEN TIIMEISSÄ

Pedagogista toimintaa ja sen toteuttamista kuvaa kokonaisvaltaisuus. Tärkeässä osassa toiminnan toteuttamista on lasten ja henkilöstön välinen vuorovaikutus ja yhteinen toiminta. Lasten omaehtoinen, henkilöstön ja lasten yhdessä ideoima sekä henkilöstön johdolla suunniteltu toiminta täydentävät toisiaan. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 22.) Varhaiskasvatusyksiköissä henkilökunta voi olla hyvin eri vaiheissa. Osalla on takanaan jo enemmän työhistoriaa, kun taas osa on vasta äskettäin valmistunut. Koulutustaustat ovat erilaisia ja sitä myötä myös pedagogiikan sisäistämisessä on eroja. Pystyäkseen toteuttamaan pedagogiikkaa, täytyy työntekijän ymmärtää sen merkitys, sisällöt ja keskeiset menetelmät. Mielestämme esihenkilön vastuulla on lisätä yksiköissä ymmärrystä siitä, mitä varhaiskasvatuksen pedagogiikka oikein on ja tukea tiimejä sen toteuttamisessa.

Pedagogisen toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen vaativat kasvattajilta osaamista ja jatkuvaa ammatillista kehittymistä. Kaikilla työntekijöillä on oikeus ja velvollisuus ammatilliseen kehittymiseen ja on koko työyhteisön etu, jos kehittyminen on sellaista, että se parantaa tiimin toimintakykyä. Ammatillinen kehittyminen jää usein työntekijän oman aktiivisuuden varaan, eikä kaikki ole innokkaita pitämään kehitystä yllä. Tiimityöllä on tässä tärkeä rooli ja se voi parhaimmillaan tukea jäseniensä kehittymistä tiimin tarpeista lähtien. Tiimi voi edellyttää jäseniltään jatkuvaa kehittymistä tiimin jäsenenä. Hyvä tiimi voi kehittää taitoja yhdessä, mutta myös tukea yksittäistä jäsentä hankkimaan erityisosaamista, jota tiimi tarvitsee. (Salminen 2017,138.)

TIEDOSTAVA TIIMITYÖ

Onnistuessaan hyvä tiimityö edellyttää kaikilta jäseniltään hyviä vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaitoja. Tämän lisäksi erilaiset ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot ovat tarpeellisia. Kommunikointi ja hyvät vuorovaikutustaidot ovat edellytys yhteisten päämäärien ja yhteisymmärryksen saavuttamiselle. Teknisen ja toiminnallisen asiantuntemuksen osuus tiimityöskentelyssä on myös oleellinen. Näistä kaikista elementeistä

rakentuu tarvittavaa tiimityötä, jonka pohjalle voidaan rakentaa. (Rantanen, 2018, 15). Tiimityön haasteena voidaankin pitää sitä, että kaikilla sen jäsenillä voi olla keskenään hyvinkin erilaisia vuorovaikutustaitoja tai ongelmanratkaisukeinoja.

Esihenkilön rooli korostuu tiimin ollessa uusi. Talolla tulee olla katto, jota johtaja pyrkii varjelemaan oikeilla aineilla: tarkoituksenmukaisten rakenteiden mahdollistamisella, hyvällä vuoropuhelulla ja yhteistyöllä. Säännöllisten pedagogisten tiimien järjestäminen osaltaan pitää toimintaa sille kuuluvalla tasolla ja tiimien kehittyminen ja kasvaminen vaativat jatkuvaa, ohjattua keskustelua. Selkeät työnkuvat lisäävät työyhteisön jäsenien toimivuutta suhteessa tehtävään kasvatustyöhön. Tiimin toimintatapoja ei tulisi koskaan pitää muuttumattomana, vaan sitä tulisi pystyä kehittämään matkan varrella yhdessä.

On tärkeää tunnistaa eri ammattilaisten osaaminen, jotta tehtäväkuvat eivät puuroudu arjessa. Työtehtävien jakamisesta hyötyvät niin työntekijät kuin asiakkaatkin. On tavallista, että puhuttaessa moniammatillisesta tiimityöstä esille nousee niin sanottu kaikki tekevät kaikkea –työkulttuuri (Rantanen, 2018, 20). Toisinaan tarvitaan erillistä tiimikoulutusta, varsinkin silloin kun tiimit ovat uusia ja niissä työskennellään tiimeissä.

Jokaisen varhaiskasvatuksen työntekijän tulisi olla avoin ihmettelemään elämän ilmeitä ja ilmiöitä siinä missä heidän työn kohteensa, lapset. Asettuminen luovaan ajattelutapaan tiimityössä antaa raikkaan työkalun ottaa vastaan päivittäisiä työn haasteita, onnistumisia kuin elämyksiäkin. Kuinka ahnaasti työntekijä tarttuu oman alansa ajankohtaisiin ilmiöihin ja kuinka onnistuu käyttämään monipuolisia ja mielekkäitä menetelmiä omassa työssään, täydentyen toisten kollegoiden kanssa. Useimmiten työn tuottavuus paranee ilmapiirin ollessa hyvä ja kannustava. Erilaisten käytösmallien hyväksyminen on helpompaa silloin, kun ihmiset joutuvat työskentelemään yhdessä ja yhdessä tehtyä työtä tuetaan. Myös työn imu edesauttaa vastaanottamaan uusia ajatuksia ja työtapoja. Dialoginen kasvatusyhteistyö on ennen muuta kohtaamisen ja läsnäolon taitoa.

YHTEENVETO

Tiedostavan tiimityön ja pedagogisen työotteen yhdistelmä on onnistuessaan se, mitä varhaiskasvatuksessa usein tavoitellaan. Työpaikalla vallitsee hyvä henki, tehtävänkuvat ja roolit ovat selkeitä, työmotivaatio on korkea, jaetun johtamisen rakenteet toimivat ja henkilöstöä koulutetaan säännöllisesti. Työpaikalla luodaan ja kehitetään, opitaan ja erehdytään, eletään ja nautitaan.

Säännöllisesti keskusteleva, dialoginen työyhteisö on ennen kaikkea toimiva yhteisö, siinä on helppo olla ja luottamus on korkealla. Toisten osaaminen tunnustetaan ja sitä arvostetaan. Kaikkien osaaminen otetaan käyttöön, jolloin se jalostuu oman persoonan ja ammatillisuuden kautta varhaiskasvatustyön tai minkä tahansa kasvatustyön kruununjalokiveksi.

Työntekijöiden omistajuus työtä kohtaan kasvaa, mitä enemmän he voivat vaikuttaa työn rakentamiseen. Myös ristiriidat pystytään käsittelemään avoimesti ja ratkaisukeskeisesti rakentaa sellaista suhtautumistapaa, joka edesauttaa yksilön työssä edistymistä. Työyhteisön saavuttaessa riittävän ymmärryksen ja luottamuksen tason, haasteet ja virheetkin voidaan ottaa itseä tai yhteisöä kehittävinä asioina.

On myös tärkeää muistaa ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät erilaiset tunteet. Vain tunteva ja tunnustettu työntekijä kykenee antautumaan dialogisuuden mahdollisuuksille, luomaan, kehittämään ja kehittämään. Vain tunteva työntekijä voi olla nälkäinen, ravittu voi tuntea olevansa kylläinen, tyytyväinen voi ruokkia ja huolehdittu huolehtia. Mieliä voidaan läsnäolon voimalla pehmittää nauravaksi suuksi, suulla sanoa kantaavia sanoja, sanoista tehdä yhteisiä arkisia asioiden helminauhoja. Asioiden ja ajatusten helminauhassa kulkee mukana kaikki ja sen ansaitsee kaulalleen jokainen. Dialogissa ajatuskin kuuluu.

Lähteet

Kekkonen, M., Lehti, K. & Tirkkonen, J. 2017. Dialogisuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Haapsalo, T., Petäjä, H., Vuorelma-Glad, P., Sandén, M., Pulkkinen, H., Tahvanainen, I. & Saarinen, E. (toim.) Varhaiskasvatus katsomusten keskellä, Lasten Keskus ja Kirjapaja Oy 2017.

<https://dialogiakatemia.fi/2019/11/18/dialogisuus-varhaiskasvatuksessa/>

Kiesiläinen, L. 1998. Vuorovaikutusvastuu – ammatilliset vuorovaikutustaidot kasvatusyhteisössä. Helsinki: Arator.

Rantanen, S. 2018. Moniammatillisen tiimityöskentelyn haasteet päiväkodissa ”Lahjoitan siis omaa työnkuvaani heille samalla kun paikkaan itse jatkuvasti heidän työnkuvaansa”. Pro gradu –tutkielma. Helsinki: Helsingin yliopisto, kasvatustieteellinen tiedekunta. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-201805161917>

Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä – Tiimin jäsenen kirja. Helsinki: J-Impact.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2018. Helsinki: Opetushallitus: Määräykset ja ohjeet 2018:3a. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf

1.2 ”Jaettu tieto ei sammaloidu” – pedagogisen tiedon jakaminen varhaiskasvatuksessa

Monika Haanpää & Piret Holopainen

TÄSSÄ ARTIKKELISSA TARKASTELEMME pedagogisen tiedon jakamisen tärkeyttä sekä sen moninaisuutta. Pedagoginen tieto varhaiskasvatuksessa on pohjana työn suunnittelulle, arvioinnille sekä kehittämiselle ja se on osa jokaista päivätoimintaa. Varhaiskasvatuksen työyhteisön toimintakulttuuriin kuuluu säännöllinen pedagogisen tietotaidon jakaminen, jota tunnustetaan, otetaan käyttöön, arvioidaan sekä kehitetään tarvittaessa (OPH 2018).

Päiväkodin johtajan rooli pedagogisen tiedon jakamisessa on mahdollistaa tiedon siirto. Tiedon siirto mahdollistuu selkeiden rakenteiden ja keskustelufoorumien luomisella, esimerkiksi pedagogisen-, talon- ja tiimipalavereiden tai pedafoorumien järjestämisellä, jotta varhaiskasvatuksen henkilöstöllä olisi mahdollisuus jakaa tietoa vuorovaikutustilanteissa. Pedagogisen (varsinkin hiljaisen) tiedon siirron mahdollistaminen on erittäin tärkeää varhaiskasvatuksen moninaisessa tiimissä, jossa henkilöiden eri koulutustausta, työkokemus, ikäluokka ja henkilökohtaiset osaamiset sekä vahvuusalueet ovat rikastuneet yhä useammin eri kieli- ja kulttuuritaustalla. Muuttuvat ajat vaativat muuttuvaa toimintakulttuuria.

PEDAGOGISEN TIEDON JAKAMISESTA

Tiedolla on dynaaminen luonne – se on jatkuvasti liikkeessä (Lave & Wenger 1991), kuin vierivä kivi. Tietoa jaetaan jatkuvasti muun muassa harrastuksissa, koulutuksissa ja työyhteisössä, hyvin usein tiedostamatta sitä. Työyhteisössä tieto siirtyy muodollisissa tai epämuodollisissa ryhmissä (Bendkowski 2014). Päiväkodin työyhteisössä muodollisena ryhmänä voi olla esimerkiksi työtiimi, hanketiimi tai yksikön vastualueen ryhmä, kun taas epämuodollisen ryhmän esimerkkinä ovat kahvihuoneessa tai muissa vapaamuotoisemmissa tilanteissa oleskelevat työtoverit.

Kiire työssä ja esimerkiksi korona-aika tuovat omia haasteita tiedon siirrolle työpaikalla. Korona-rajoitusten myötä työntekijät eivät välttämättä kohtaa toisen tiimin työntekijöitä päivän aikana ja näin olleen kohtaamislanteissa tapahtuva ajatusten ja tiedon vaihto on olematonta tai hyvin vähäistä. Onneksi haasteet pakottavat meitä kaikkia etsimään uusia tapoja toimia arjen sujuvuuden parantamiseksi muun muassa tiedon siirron mahdollistamiseksi.

Vahaiskasvatuksen kentällä pedagogisen tiedon siirron kanavia on monia. Tieto siirtyy eksplisiittisten (näkyvien) kanavien kautta, kuten keskustelun, kuvien tai kirjoitetun asiakirjojen avulla, sekä huomaamattomasti implisiittisenä (piilossa olevana) tai hiljaisena (tacit knowledge) tietona esimerkiksi vapaamuotoisissa keskusteluissa, työssä oppimisessa, työpari- tai työryhmätyöskentelyssä, työkierrossa, perehdytyksessä tai työnohjauksessa (ks. Kauppinen-Toropainen 2007, 82). Varhaiskasvatuksen henkilöstön tieto jakautuu myös erilaisten toimintatapojen kautta, jotka ovat sekä näkyviä - esimerkiksi tapa puhua, roolijako, dokumentit, esi- neet, säännöt ja menetelmät -, että näkymättömiä - esimerkiksi erilaisia äänettämiä sopimuksia, käytäntöjä, normeja, vihjeitä ja ennako-oletuksia (Lave & Wenger 1991, 47).

Kaikki toimintatavat sisältävät äärettömästi tietoja: ei olla tietoisia siitä, miten paljon tiedetään ja kuinka paljon tietoa siirtyy toiselle henkilölle (Polanyi 1962). Jokaisessa työyhteisössä olisi tärkeää pyrkiä tunnistamaan ja tutustumaan muiden toimintatapoihin, jotta kyetään rakentamaan sujuvaa yhteistyötä. Varhaiskasvatuksen työyhteisöille on ominaista suuri moninaisuus, joka lisää myös toimintatapojen kirjavuutta.

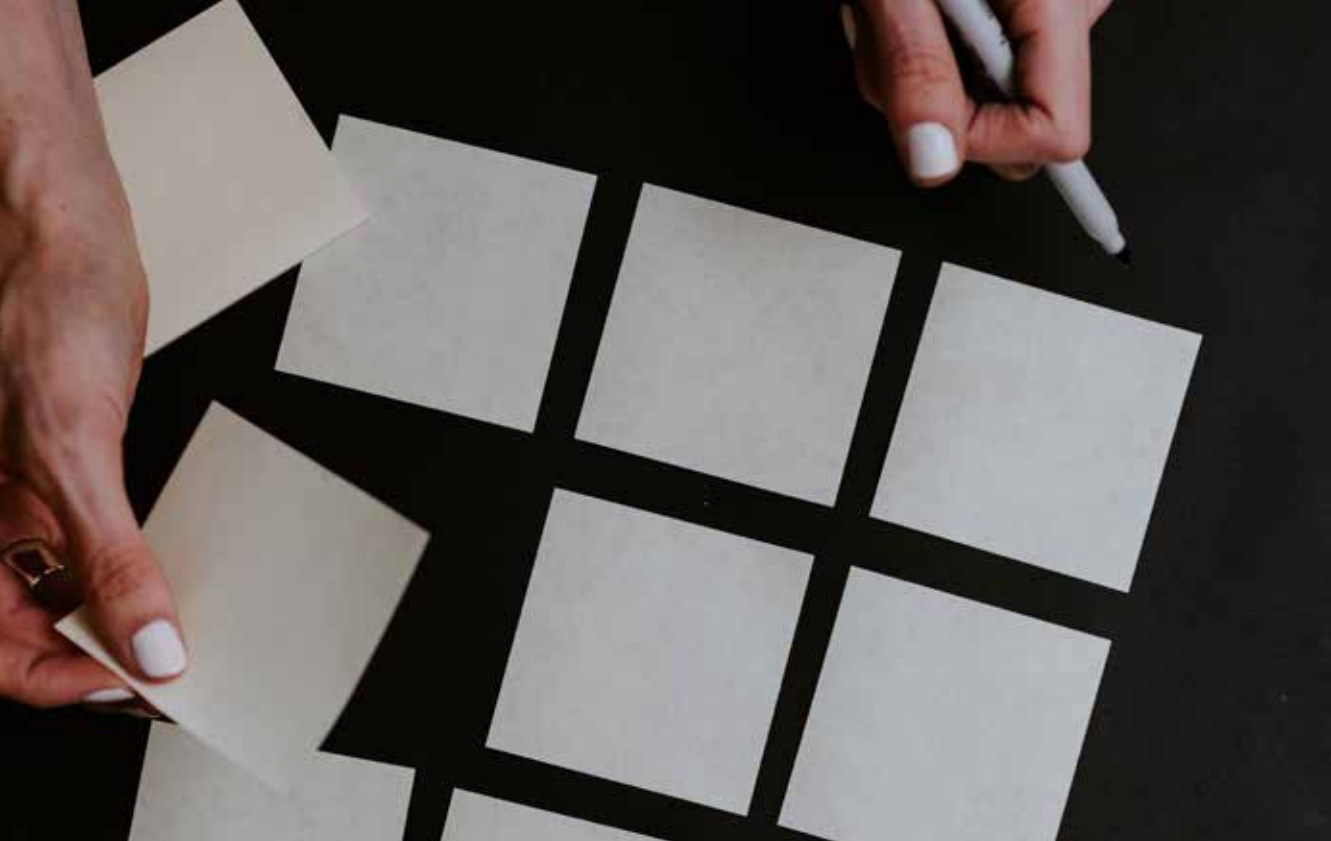
Yhtenä tiedon siirron muotona on keskustelu. Keskustelun merkitystä organisaation vuorovaikutuskulttuurissa korostetaan myös siitä syystä, että "ilman yhteistä keskustelua ei voida luoda yhteistä kulttuuria ja kasvatusnäkemystä sekä sitouttaa henkilöstöä siihen" (Fonsén 2014, 103). Yhteiselle keskustelulle, muodollisessa ja epämuodollisessa ryhmässä, tulisi löytyä enemmän aikaa varhaiskasvatuksen arjessa.

Ammatillisen keskustelukulttuurin nähdään perustuvan luottamukseen, joka syntyy työntekijöiden erilaisten näkökulmien avulla, työntekijöiden avoimuuden ja vastavuoroisuuden kautta. Keskeistä luottamussuhteen rakentumiselle on työyhteisön mahdollisuus yhteiseen keskusteluun, tiedon jakamiseen, omien ajatusten kuuluviin tuomiseen sekä reflektointiin. Yhteisissä keskusteluissa kokemuksia reflektoidaan sekä jaetaan ja päätöksiä tehdään yhdessä (Tiihonen 2019, 79.)

Toimintaan vaikuttavat erilaiset seikat: eri-ikäisillä sekä eri kieli- ja kulttuuritaustaisilla henkilöillä oma-kohtaiset kokemukset ovat kertyneet pitkin elämänsäkaarta, joillakin työntekijällä on helpompi ja enemmän rohkeutta jakaa omaa tietämystä tiimille tai koko työyhteisölle, toisilla taas luottamuksen syntyminen työyhteisöön vaatii enemmän aikaa sekä myös työyhteisön kannustusta ja tukea. Työn sujuvuuden ja työhyvinvoinnin vuoksi pidetään tärkeänä löytää keinoja siihen, miten eri työntekijät (esimerkiksi "hiljaisemmat" tai suomea heikommin puhuvat työntekijät) saadaan tuomaan esiin omia näkemyksiään.

Pedagoginen dokumentointi on tärkeä keino siirtää pedagogista tietoa toiselle varhaiskasvatuksen henkilöstön yhteisössä sekä varhaiskasvatuksen henkilöstön ja lasten huoltajien vastavuoroisessa toiminnassa. Pedagoginen dokumentointi toimii "varhaiskasvatuksen suunnittelun, toteuttamisen, arvioimisen ja kehittämisen keskeisenä työmenetelmänä" (OPH 2018).

Pedagogisen dokumentoinnin menetelmiä on monia. Voidaan esimerkiksi käyttää valokuvia, lasten töitä, askarteluja ja piirustuksia, lasten haastatteluja, henkilökunnan luomia blogeja, Instagram-tilejä, Facebook-sivuja ja niin edelleen. Pedagogisen dokumentoinnin kautta lasten jo saavuttamat tiedot, taidot, kiinnostuksen kohteet, vahvuudet sekä tarpeet tulevat hyvin näkyväksi. Pedagoginen dokumentointi sisältää paljon tietoa kunkin lapsen kehityskaaresta, vahvuuksista sekä tarpeista. Pedagogisen dokumentoinnin jakamiselle ei tarvita muiden henkilöiden läsnäoloa.



Pedagoginen tieto voidaan jakaa myös tiedostamatta sitä. Esimerkkinä voi olla hiljainen tiedon siirto, joka tapahtuu ohjaajan ja harjoittelijan välillä, sekä työyhteisön kokeneiden ja noviisijäsenien välillä. Hiljaista tietoa ei ole tarvetta ilmaista näkyvillä keinolla. Hiljaisen tiedon jakamisen näkökulmalta on rikastuttavaa, että tiimit kootaan eri kokemus- sekä koulutustaustan omaavista työntekijöistä. Joka kerta, kun työtiin tulee uusi työoveri, tiimin toimintatavat muuttuvat ja silloinkin eri hiljainen tieto on jaettavissa. Hiljainen tieto siirtyy vuorovaikutuksessa ja sen vuoksi yhteisöllisyydellä on merkityksellinen rooli. (Virtalahti 2009, 28, 256.)

VUOROVAIKUTUKSEN MERKITYS TIEDON JAKAMISESSA VARHAISKASVATUKSESSA

Varhaiskasvatuksen kentällä yhteistyötä tehdään jatkuvassa vuorovaikutuksessa sekä henkilöstön että lasten ja heidän huoltajiensa kanssa. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaan henkilöstöä ”kannustetaan itsearviointiin, tiedon ja osaamisen jakamiseen ja samalla ammatilliseen kehittymiseen” (OPH 2018, 29). Varhaiskasvatuksessa yhdessä tekeminen ja osallisuuden kokemukset vahvistavat varhaiskasvatuksen työyhteisöä sekä lasten huoltajien kanssa tehtävää yhteistyötä (ks. OPH 2018, 29).

Varhaiskasvatuksen kentällä syntyy lukemattomia vuorovaikutussuhteita, jotka saattavat edistää tai estää yhteistyötä. Työyhteisössä suhteiden nähdään toimivan vastavuoroisuuden periaatteella (Tiihonen 2019). Mitä avoimempi ja vastavuoroisempi on tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus, sitä paremmin tiedon jakaminen onnistuu ja sitä tehokkaammin tiimi toimii. Tiimin sisäinen ilmapiiri vaikuttaa suoraan työn tulokseen. Jokaisen tiimin- sekä työyhteisöjäsenen vahvuuksien ja ammattitaidon jakaminen/hyödyntäminen luo tunnetta, että ammattitaitoa sekä vahvuuksia arvostetaan, jolloin myös yhteisöllisyys lisääntyy. Hyvinvoivassa työyhteisössä myös tiedon kulku sekä tiedon ja oman osaamisen jakaminen sujuu paremmin.

Yhteiset keskustelut ja avoimuus mahdollistavat ja antavat tilaa johtajuuden jakamiselle ja uudenlaisten toimintakäytäntöjen rakentumiselle (Tiihonen 2019, 115), sekä pedagogisen tiedon jakamiselle. Toimiva vuorovaikutus tuo voimaa työyhteisön jäsenille. Voimaannuttavalle vuorovaikutussuhteelle erityistä on se, että vuorovaikutuksen avulla työyhteisö kykenee suuntaamaan toiminnan oikeisiin asioihin. Voimaannuttavaa vuorovaikutussuhdetta määrittää herkkyys kuulla, mitä työkavereilla on kerrottavana työn toteuttamiseen liittyen. Lisäksi vuorovaikutussuhde vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, ihmisten välisen toiminnan sujuvuuteen ja vastuiden jakamiseen ja määrittäyt siten omaksi suhdelajikseen. (Tiihonen 2019, 64.)

Korona-aika on tuonut työkentille niin haasteita kuin myös uusia hyviä käytäntöjä mukaan lukien esimerkiksi Teams-palaverit, joihin voi osallistua eri yksiköiden työntekijät samaan aikaan. Teams- alustasta on tullut muutenkin hyvä tiedonjaon keskus. Eri palaverit kirjataan Teamsiin ja tiimien omat ryhmävasut ovat talon sisäisesti kaikille työntekijöille näkyvillä. Tärkeimmät asiat kuten turvallisuus, siivoukseen liittyvät käytänteet, yleiset lomakkeet sekä asiakasperheille jaettavat lomakkeet löytyvät Teamsista talojen omista kansioista.

Teams-kansiot eivät tietenkään poista suoran tiedon jakamisen tärkeyttä. Kasvotusten, vuorovaikutuksessa jaettu tieto jää paremmin muistiin. Palaverien kirjaaminen on hyvä käytäntö, kun joku yhdessä sovittu/käsitelty asia unohtuu, siihen on kuitenkin mahdollisuus palata esimerkiksi Teams-alustalla. Haasteellinen aika työkentillä on ollut opettavainen, on keksitty uusia toimintatapoja tiedonsiirtoon sekä hyvän vuorovaikutuksen ylläpitämiseen.

YHTEENVETO

Varhaiskasvatuksen henkilöstöllä on valtavasti pedagogista tietoa ja osaamista, mutta nykyajan varhaiskasvatuksen toimintaa on leimattu kiire-sanalla ja juuri ajanpuute saattaa vaikuttaa ammattilaisten tietotaidon jakamiseen vuorovaikutuksessa voimakkaasti. Pedagogisen (näkyvän, piilossa olevan ja hiljaisen) tiedon jakamiseen kannattaa panostaa, koska jaettu tieto monikertaistuu ja se on työyhteisölle valtava hyöty. Avoin keskustelukuluttuuri työyhteisössä edesauttaa sitä, että tietämys siirtyy asiantuntijalta toiselle, osana arkitointia. Varsinkin, kun varhaiskasvatuksen henkilöstön ”koko päivä on yhtä keskustelua” (Nummenmaa & Karila 2011, 11).

Toimivan työyhteisön vuorovaikutuksellisessa yhteistyössä korostuu toimintakuluttuuri, jossa asioista keskustellaan, reflektoidaan toimintaa, ”pallotellaan ajatuksia” ja jaetaan hyviä sekä huonoja kokemuksia. Kannustavalla vuorovaikutuksella on valtava eteenpäin vievä voima. Voimme edistää ja toteuttaa laadukasta varhaiskasvatusta vain yhdessä työyhteisönä. Kun jokainen meistä tulee kuulluksi, se luo yhteenkuuluvuudentunnetta sekä antaa kokemuksen, että minun ammattitaitoani kunnioitetaan ja minua kuunnellaan. Positiiviset kokemukset parantavat työtulosta sekä jaksamista työssämme.

Varhaiskasvatuksen johtajan odotetaan ottavan huomioon kaikki olosuhteet, jotka saattavat vaikuttaa varhaiskasvatuksen laatuun. Varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja pedagogisen tietämyksen jakamiseen panostaminen on investointi, joka ”tuottaa hedelmiä” yhteiskunnallisella tasolla. Tuottaaksemme myös tulevaisuudessa laadukasta varhaiskasvatusta meidän on aloitettava jo nyt, jotta tulevaisuudessa varhaiskasvatuksen henkilöstön osaamis pohjainen, ammatillinen, sekä kieli- ja kulttuurinen moninaisuus rikastuttaisi työyhteisöä ja palvelisi sekä asiakkaita että yhteiskuntaa.

Lähteet

Bendkowski J. 2014. Wspólnota działań a formalne i nieformalne struktury organizacyjne (Communities of practice and other organizational structures). Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: organizacja i zarządzanie z. 70 nr kol. 1909

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Acta Universitatis Tamperensis 1914
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fonsen E., Herttua-Niemi, M., Hulkkonen, A., Luhtavaara, A., Marttila, H, Myllynen, H. & Ojanen, T. 2019. Johda pedagogiikkaa! Pedagoginen johtajuus on johtajan ydintehtävä ja varhaiskasvatuksen laadun edellytys. Helsinki: Varhaiskasvatuksen Opettajien Liitto VOL.
https://www.vol.fi/uploads/2019/09/11ef993d-johda-pedagogiikkaa_low.pdf

Evans, J., Airila A. & Kauppinen, K. 2007. Monikko: Tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Lave, J. & Wenger E. 1991. Situated learning: Legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press.

Nummenmaa A. & Karila K. 2011. Ammatilliset keskustelut varhaiskasvatuksessa. WSOYpro.



1.3 Vastavalmistuneen opettajan perehdytys varhaiskasvatuksen työntekijäksi

Aini Lukkari, Piia Merimaa & Anna Määttä

ARTIKKELISSAMME TARKASTELEMME VARHAISKASVATUKSEN opettajan työhön perehdyttämistä ja siihen sitoutumista. Varhaiskasvatuslain (2018) muutoksessa lastentarhanopettajan nimike vaihtui varhaiskasvatuksen opettajaksi, joten osassa tutkimuksista puhutaan vielä lastentarhanopettajista, mutta tutkimukset ovat edelleen relevantteja. Artikkelissa käytetään molempia ammattinimikkeitä tutkimusten mukaisesti. Jatkossa käytämme tässä artikkelissa varhaiskasvatuksen opettajan ja lastentarhanopettajan ammattinimikkeistä lyhennettä opettaja. Artikkelissamme keskitymme vakituisen työntekijän perehdytykseen. Määräaikaisissa, lyhyissä sijaisuuksissa, perehdytysprosessi on erilainen keskittyen enemmän arjen käytännön sujuvuuteen kuin vastavuoroiseen oppimiseen.

Uuden työntekijän aloittaessa työt hänellä on oikeus saada perehdytys työhön ja työyhteisön työtapoihin. Hyvä perehdytys luo työntekijälle pohjaa suoriutua työtehtävistään itsenäisesti sekä sitouttaa hänet osaksi työyhteisöä. (Dahl & Elomaa 2020; Kupias & Peltola 2009, 19.) Perehdytyksen avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat ja ihmiset sekä työnsä ja siihen liittyvät odotukset, vastuut ja velvoitteet. Uudet ja uusiin työtehtäviin siirtyvät työntekijät on opastettava myös turvallisiin työtapoihin. (OAJ 2021.)

Perehdytyksen toteuttaminen on esimiehen vastuulla. Varhaiskasvatuksessa esimies yleensä perehdyttää hallinnollisiin asioihin, kun kollegat tai tiimin muut jäsenet perehdyttävät lapsiryhmässä tapahtuvaan työskentelyyn. Valmis perehdytysaineisto helpottaa ja yhtenäistää perehdytyksen antoa. Perehdyttämisaineiston ajantasaisuus tulee tarkastaa säännöllisesti. (OAJ 2021.)

Perehdyttämisessä tulee huomioida myös hiljaisen tiedon siirtäminen uudelle työntekijälle. Hiljainen tieto on henkilökohtaisesti rakentunutta tietoa, joka näkyy ihmisen omassa toiminnassa, mutta sitä on vaikea sanoittaa tai kuvailla (Virtanen 2014). Vastavalmistuneen ja työelämänsä aloittaneen opettajan voi olla vaikea hahmottaa päiväkodin arkea, jos häntä ei ole perehdytetty myös sellaisiin toimintatapoihin, jotka ovat toisten

työntekijöiden hiljaista tietoa, ”näin meillä on aina toimittu”. Hiljaisen tiedon siirtäminen voi olla vaikeaa, koska usein sitä ei tiedosteta, mutta siitä on tullut osa rakenteita. (Kupias & Peltola 2009, 117.)

Hiljaista tietoa siirrettäessä on kuitenkin tarpeen pohtia, onko vanha käytäntö edelleen toimiva ja työyhteisöä palveleva. Toimintakulttuurin pitää myös muuttua ja uusiutua. Perehdytettävä voi omalla tietämyksellään ja kokemuksellaan tuoda työyhteisöön uusia tapoja toimia, jolloin muiden työntekijöiden hiljainen tieto voi tulla tietoiseksi ja muokkaantua (Kupias & Peltola 2009, 117). Tämä vaatii muulta työyhteisöltä halua oikeasti kehittää toimintaansa. Yhtä tärkeää kuin hiljaisen tiedon siirtäminen on, on vastavalmistuneen opettajan uuden tiedon mukaan ottaminen osaksi toimintaa (Dahl & Elomaa 2020,18).

TYÖYHTEISÖN JA ESIMIEHEN ROOLI VASTAVALMISTUNEEN OPETTAJAN PEREHDYTTÄMISESSÄ VARHAISKASVATUKSEN TYÖNTEKIJÄKSI

Kokemuksemme työelämästä on, että varhaiskasvatuksen työntekijöissä on paljon vaihtuvuutta. Alalta poistutaan, koska ei enää esimerkiksi jakseta työn henkistä taakkaa sekä halutaan saada suurempaa palkkaa ja arvostusta omalle työlle. Kantonen, Onnismaa, Reunamo ja Tahkokallio (2020) ovat tutkineet vastavalmistuneiden varhaiskasvatuksen kandidaattien sitoutumista opettajan työhön. Tutkimuksessa selvisi, että opettajan työstä poistujat eli ne, jotka eivät valmistumisensa jälkeen aikoneet jäädä opettajiksi, pelkäsivät eniten, että he eivät saa johtajalta riittävästi tukea, vaan jäisivät yksin. Tämän tutkimuksen valossa myös johtajalta pitää tulla riittävästi tukea uuden opettajan perehdyttämiseen. (Kantonen ym. 2020.)

Työnantajan tulee perehdyttää työntekijää niin, että hän pystyy tekemään työtä työyhteisössä hyvin. Myös työturvallisuuslain 14 pykälän perusteella työnantajalla on velvollisuus järjestää työntekijälle riittävä perehdytys työhön niin, että hänellä on tarvittavat tiedot työn suorittamiseen ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen. Varhaiskasvatukseen ei yleensä sovi suoraan kunnassa käytettävä yleinen kunnan oma perehdyttämissuunnitelma, joten esimies joutuu muokkaamaan valmiita perehdytys suunnitelmia omaan työyhteisönsä sopiviksi. Uuden opettajan perehdyttämiseen tulee varata riittävästi aikaa, jotta perehdyttämisessä pystytään käymään asioita läpi perusteellisesti.

Hyvä perehdytys on etukäteen mietittyä ja on suunniteltu kuka perehdyttää ja milloin. Perehdytys saattaa jäädä pintapuoliseksi riippuen siitä, ehtiikö kukaan oman työnsä ohella uutta työntekijää perehdyttämään. Kokemuksemme mukaan työntekijä joutuu osittain perehtymään itseksensä osaan kunnassa laadittuihin varhaiskasvatusta ohjaaviin asiakirjoihin. Dahlin ja Elomaan (2020) tutkimuksen mukaan laadukas perehdytys on kuitenkin perusteellista, laadultaan rikasta ja sisältää mentoroinnin piirteitä sen sijaan, että se olisi vain kansion ja lomakkeiden varassa.

Perehdytyksessä tulee paljon uusia asioita ja niiden omaksuminen vie aikaa, joten perehdytyksen tulisi olla prosessi. Osa työyhteisön tärkeistä varhaiskasvatuksen toimintatavoista voi olla uudelle opettajalle täysin vieraita, jolloin ne vaativat tarkempaa ohjeistusta ja perustelua. Varhaiskasvatuksen opinnoissa ei ehditä opiskella teorian tasolla kaikkea sitä, mikä kuuluu keskeisesti työelämään. Nähdäksemme perehdytyksen jälkeen on hyvä tarvittaessa varata uusi aika, jolloin käydään läpi epäselviä ja kertaamista vaativia asioita.

Pidämme tärkeänä sitä, että työyhteisössä täytyy olla valmiita rakenteita, jotka mahdollistavat monipuolisen yhteistyön. Uudelle opettajalle pitää nimetä tiimistä työntekijä, jonka vastuulla on uuden työntekijän perehdyttäminen lapsiryhmään ja kyseisen tiimin toimintatapoihin. Opettajien yhteisellä suunnitteluajalla on mahdollista jakaa osaamista sekä saada samalla kollegiaalista tukea ja tilaa reflektoinnille. Tiimipalaverit taas mahdollistavat pedagogisen toiminnan suunnittelun, kehittämisen ja arvioinnin tiimin sisällä. Yksikön yhteisissä palavereissa on mahdollista rakentaa yhdessä sovittua toimintakulttuuria.

Kun tiimiin tulee uusi opettaja, on tärkeää tehdä tiimisopimus, joka määrittää tiimiläisten tehtävät ja erityiset vastualueet kyseisessä tiimissä. Tiimin opettajilla on sama työnkuva ja työn vaativuuden arviointi, mutta tiimissä heidän tehtävänsä ja vastualueensa voivat erota toisistaan. Tiimisopimus on siis tiimin työväline, jonka avulla tiimi muodostaa yhteiset toimintatavat. Sopimusta tehtäessä pitää keskittyä nykyiseen tiimiin ja osata luopua vanhoista käytänteistä, jos ne eivät ole enää toimivia.

Opettajat ovat vastuussa varhaiskasvatuksen pedagogiikasta. Mikäli työyhteisössä on hyvin eri aikaan valmistuneita opettajia, voi vastavalmistuneen ja pitkään alalla työskennelleen opettajan pedagogisissa toimintatavoissa olla suuriakin eroja. Ideaalissa tilanteessa pitkään alalla työskennellyt opettaja voi tukea vastavalmistunutta opettajaa työelämätaidoissa ja vastavalmistunut opettaja voi taasen tuoda uutta tutkittua tietoa tiimin pedagogiikan suunnitteluun.

VASTAVALMISTUNEEN VARHAISKASVATUKSEN OPETTAJAN AMMATILLINEN KASVU

Ensimmäisen työvuoden aikana pedagoginen kollegiaalinen tuki sekä tuki esimieheltä ovat tärkeää ammattiin sitoutuvuuden ja siinä kehittymisen kannalta. Vastavalmistuneella opettajalla on uusinta teorian tietoa, mutta hän tarvitsee esimiehen ja kollegoiden tukea uuden tiedon soveltamisessa käytäntöön. Ammatillinen kasvu vaatii itsereflektointia ja omien koulutustarpeiden tunnistamista. Vastavalmistuneen opettajan on tärkeä saada palautetta työstään ja tukea silloin kun sitä tarvitsee.

Työyhteisöissä on paljon hiljaista tietoa, mikä yhdistettynä uuteen teorian tietoon voisi tuoda työyhteisöjen toimintakulttuuriin positiivisia muutoksia. Selkeästi toteutettu, systemaattinen perehdytysmalli varhaiskasvatusyksikössä voi lisätä pedagogista keskustelua ja sitä kautta yhteisöön kuulumisen tunnetta ja halua olla mukana toteuttamassa muuttuvaa varhaiskasvatuksen kenttää. Oppivassa yhteisössä on lupa kokeilla, erehtyä ja kokeilla uudestaan (Kantonen ym. 2020).

OPETTAJAN TARPEET VARHAISKASVATUKSEEN PEREHDYTTÄMISESTÄ

Perehdyttämisellä on suuri merkitys siihen, miten sitoutunut työuraansa aloitteleva opettaja on jäämään alalle. Kantosen ym. (2020) tutkimuksen mukaan työuran ensimmäisen viiden vuoden aikana kehittyy ammatillinen identiteetti, johon vaikuttavat työyhteisö ja esimies sekä oma toiminta ja vuorovaikutus työyhteisössä. Aloittelevalle opettajalle onkin tärkeää saada tukea esimieheltä ja mahdollisuuksia mentorointiin sekä dialogiin pedagogisen tiimin taholta.

Tutkimuksessa selvisi myös, että aloittavien opettajien ajatukseen alalle jäämisestä vaikuttivat useat tekijät. Alalle jäävät todennäköisimmin sellaiset opettajat, joilla on jo olemassa aiempaa työkokemusta kentältä, jotka ovat tiimityöntekijöitä ja kykeneviä luovaan ja itsenäiseen työskentelyyn sekä heillä on vahva usko omaan osaamiseen ja mahdollisuuksiinsa olla kehittämässä varhaiskasvatusta. Epävarmat ja alalta poistujat kokivat tutkimuksen mukaan tarvetta itsenäisempään työskentelyyn ja vahvaan tukeen esimieheltä. (Kantonen ym. 2020.)

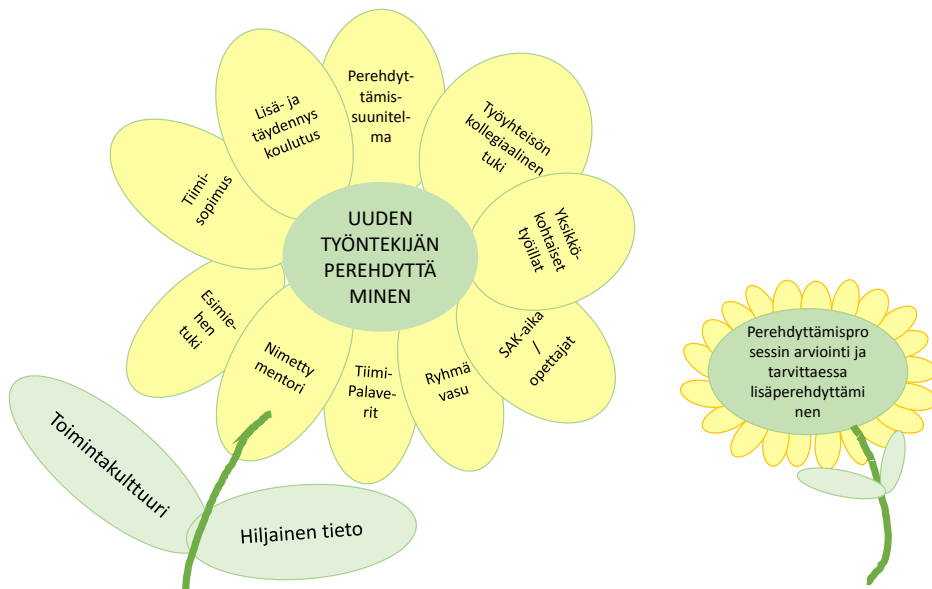
Tämän pohjalta perehdytyksen pitää olla suunnitelmallista ja kaikkien opettajuutta tukevaa, jotta myös epävarmat ja vähän työkokemusta omaavat opettajat jäävät alalle. Liialliset vaatimukset ja huono perehdytys eivät tue opettajaksi kasvamista ja voivat saada epävarmat opettajat uupumaan ja poistumaan alalta. Oman työn hallinnan tunne vaikuttaa työhön sitoutumiseen. Sitä lisää myös onnistumisen kokemukset.

Uudessa työpaikassa aloitteleva opettaja on hyvä perehdyttää yksikön toimintatapoihin. Pääni ja Tervo (2016) totesivat tutkimuksessaan, että perehdyttäminen auttaa lastentarhanopettajien työstressiin sekä vähentää työn kuormittavuutta. Perehdyttäjän tulisi tuoda esiin aloittavalle työntekijälle yksikön toimintatavat, mutta huomioida hänen omat kokemuksensa ja taustansa. Hyvällä perehdytyksellä on todettu yhteys myös työhyvinvointiin. (Dahl & Elomaa 2020; OECD 2021.)

YHTEENVETO

Vastavalmistunut opettaja tuo työyhteisöön mukanaan uusinta varhaiskasvatuksen teoretietoa. Hyvän perehdytyksen avulla uuden opettajan on helpompi sitoutua osaksi työyhteisöä ja samalla vahvistaa omalta osaltaan koko työyhteisön osaamista ja ammatillista kasvua.

Vastavalmistunut työntekijä hyötyy mentorimaisesta perehdytyksestä, joka jatkuu pitkään. Näin hän saa reflektoida osaamistaan työhönsä ja samalla hän oppii työyhteisön hiljaista tietoa. Mentorin eli ohjaavan opettajan pitää olla sitoutunut ja motivoitunut tukemaan vastavalmistunutta opettajaa hänen ammatillisessa kehityksessään ja vastavuoroisesti valmis oppimaan myös itse. On tärkeää nähdä ohjaaminen kollegiaalisena vuorovaikutuksena, jossa yhdessä tarkastellaan pedagogisia kysymyksiä ja annetaan palautetta toisille. Uuden työntekijän perehdyttäminen pitää nähdä koko työyhteisön yhteisenä asiana.



Kuvio 1. Uuden työntekijän perehdyttäminen koostuu monista osa-alueista. Kuvio: Aini Lukkari, Piia Merimaa & Anna Määttä.

Lähteet

Dahl, O. & Elomaa, S. 2020. Varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksia kollegiaalisesta tuesta työn induktiivaiheessa. Varhaiskasvatustieteen kandidaatintutkielma. Kasvatustieteen ja psykologian tiedekunta. Jyväskylän yliopisto.

Kantonen E., Onnismaa E., Reunamo J. & Tahkokallio L. 2020. Sitoutuneet, epävarmat ja poistujat – varhaiskasvatuksen opettajaksi opiskelevien sitoutuneisuus työelämään opintojen loppuvaiheessa. Viitattu 24.5.2021 <https://jecer.org/fi/wp-content/uploads/2020/05/Kantonen-Onnismaa-Reunamo-Tahkokallio-issue9-2.pdf>

Opetusalan ammattijärjestö OAJ 2021. Uuden opettajan rekrytointi ja perehdytys. Viitattu 24.4.2021 <https://www.oaj.fi/arjessa/johtotehtavissa-opetusallalla/uuden-tyontekijan-rekrytointi-ja-perehdytys/>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2012. OECD pitää Suomen varhaiskasvatusta laadukkaana. Viitattu 13.5.2021. <https://minedu.fi/-/oecd-pitaa-suomen-varhaiskasvatusta-laadukkaa-1>

Parrila, S. & Fonsén, E. 2017. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus käsikirja käytännön työhön. 2.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Päärne, L. & Tervo, A. 2016. Vastavalmistuneiden lastentarhanopettajien kokemuksia työnoittamisen haasteista. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma kasvatustieteiden tiedekunta varhaiskasvatuksen koulutus. Oulun yliopisto. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201701131087.pdf>

Sironen, A.-M. 2019. Ei sittenkään lastentarhanopettajaksi – murtuneita odotuksia lastentarhanopettajaunelmasta luopuneiden kertomuksissa. Oulun yliopisto Kasvatustieteiden tiedekunta Työterveyslaitos 2021. Hyvä työura alkaa perehdytyksestä. Viitattu 24.4.2021. <https://www.ttl.fi/hyva-tyoura-alkaa-perehdytyksesta/>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 31.5.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/2002073>

Varhaiskasvatustieteen laki 6/2018. Viitattu 23.5.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ruots%2A>

1.4 Hei! Me ollaan tiimi!

Katariina Lemmetti & Nina Peltonen

ME!

Varhaiskasvatuksen tiimeissä työskentelee varhaiskasvatuksen eri ammattilaisia, pääsääntöisesti tiimeissä on varhaiskasvatuksen opettajia ja lastenhoitajia. Tiimeissä tämän lisäksi voi työskennellä lapsiryhmän tarpeista riippuen myös varhaiskasvatuksen erityisopettaja, ohjaajia tai avustajia. Tulevaisuudessa tiimeissä tulee olemaan myös varhaiskasvatuksen sosionomeja.

Viimeisten vuosien aikana varhaiskasvatus on ollut monien muutoksien kohteena. Varhaiskasvatuksen ammattilaisten työ on muuttunut hyvin moninaiseksi sekä hyvin kiireiseksi. Varhaiskasvatuslain tuomat muutokset eri ammattiryhmien työnkuviin on tuonut oman mausteensa myös työyhteisöihin sekä tiimeihin. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri on tärkeässä roolissa tiimityöskentelyssä. Parhaimmillaan se tuo esiin jokaisen jäsenensä vahvuudet ja niin pystytään yhdessä luomaan jotain sellaista, mitä kukaan tiimin jäsen ei yksin pysty saavuttamaan. Tiimissä työskentely ei kuitenkaan ole aina helppoa ja sitä tulee yhdessä työstää ja kehittää jatkuvasti.

ME VUOROVAIKUTETAAN!

Laadukas vuorovaikutus varhaiskasvatuksessa pohjautuu selkeisiin rakenteisiin ja toimintakulttuuriin varhaiskasvatusyksikössä. Varhaiskasvatusyksikön ”hengen” voi aistia astuessa sinne sisään uutena asiakkaana tai muuna vierana. Kaupunki tai yritys luo omaa toimintakulttuuriaan, joka näkyy varhaiskasvatusyksikön toimintakulttuurissa sekä vuorovaikutuksessa. Toiminnalle luodaan periaatteet, jotka luovat haluttua tapaa

toimia lasten kanssa sekä tiimissä. Yksikön tai yrityksen toimintakulttuurista ja vuorovaikutuksesta saadaan arvokasta tietoa erilaisilla henkilöstö- ja asiakaskyselyillä, joiden pohjalta voidaan taas kehittää laadukasta vuorovaikutusta ja kehittyä työssä. Voidaan pohtia, onko toiminnassamme jotain juurtunutta vanhaa tapaa, joka vaikuttaa tapoihimme toimia ilman, että se on mitenkään pedagogisesti perusteltua ja voi jopa vaikeuttaa tai jopa estää laadukkaan vuorovaikutuksen kokonaan. Tästä hyvänä esimerkkinä jäähyenkkimenetelmä, joka on tieteellisesti todistettu toimimattomaksi ja jopa vahingolliseksi keinoksi kiusaamisen ehkäisyssä. Lapsen kanssa tulee keskustella ja antaa ajatuksia siitä, mitkä ovat vaihtoehtoisia tapoja toimia. (Parrila 2016, 67).

Susanna Lohtanderin (2016, 29–30) tutkielman perusteella voidaan todeta, että varhaiskasvatuksen kentällä koetaan tärkeäksi moniammatillinen tiimityö. Tutkielmasta käy kuitenkin ilmi, ettei sitä osata aina täysin hyödyntää. Se riippuu paljon siitä, minkälaisessa varhaiskasvatuksen yksikössä työskentelee, minkälaiset vallitsevat käytännöt ja ajattelutapa siellä on. Sen lisäksi tiimityöhön vaikuttaa myös tiiminjäsenet itse, heidän asennoitumisensa ja ajatusmaailmansa koskien tiimityötä ja moniammatillisuutta.



Monissa varhaiskasvatuksen työyksiköissä on otettu viime vuosina käyttöön tiimisopimukset ja tiimipalaverit, joiden tarkoituksena on ollut saada tiimin jäsenet yhdessä pohtimaan ja keskustelemaan oman työnsä arvoista ja toimintatavoista avoimesti, jotta kaikilla olisi yhteinen suunta ja päämäärä. Tiimisopimuksen pohjalta tulisi olla hyvä aloittaa tiimityöskentely.

Outi Ylitapio-Mäntylä (2020) pohtii kirjoituksessaan, mikä todellisuudessa on tiimityöskentelyn ja tiimisopimuksen tarkoituksena? Onko se vain tapa, jolla saadaan työntekijät sitoutumaan työpaikan toimintatapoihin? Vai antaako se todella työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä? Katoaako työyhteisöstä yhteisöllisyys sekä työn tekemisen luovuus ja ilo, kun työyhteisössä halutaan yhdenmukaistaa toimintatavat?

ME TOIMITAAN!

Varhaiskasvatus on tiimityötä. Yksin ei voi toimia tiiminä, vaan tiimi vaatii vähintään kaksi jäsentä. Jotta tiimi voi menestyä ja kehittyä, vaatii se paljon yhteistyötä ja keskustelua. Jokainen tiimin jäsen on erilainen ja tuo tiimiin oman osaamisensa, mielenkiintonsa ja ominaisuutensa. Jokainen on tärkeä ja yhdessä pyritään tuomaan jokaisen parhaat puolet esille sekä käyttöön tiimissä. Varhaiskasvatuksen opettaja toimii aina tiimissä vetäjänä ja on tällöin myös vastuussa siitä, että toiminta on pedagogisesti perusteltua ja että jokainen tiimissä tulee kuulluksi sekä keskustelu etenee. Joskus tiimi voi jäädä paikoilleen eikä kehitystä tapahdu, tällöin tarvitaan esimiehen tukea sekä erilaisia välineitä, joiden avulla päästään eteenpäin.

Tiimisopimus ja ryhmävasu eli koko ryhmän yhteinen varhaiskasvatussuunnitelma, johon kirjataan muun muassa ryhmän lasten tavoitteet, toimivat tiimin perusteina. Voidaan tarvita tiimin arviointia varten erilaisia välineitä, joiden avulla voidaan ottaa yhteisiä tavoitteita ja joita kohti tiimi kulkee yhdessä esimiehen tai muiden tiimien kanssa.

Parrila (2016, 82) kuvaa kirjassaan Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtaminen, tiiminä kehittymisen kaarta seuraavasti; 1. Työryhmä, 2. Näennäistiimi, 3. Potentiaalinen tiimi, 4. Todellinen tiimi sekä 5.

Korkeatasoinen tiimi. Yhdestä ylöspäin tiimin suoritukset sekä tehokkuus nousevat. Yhdestä kolmostasolle oleva varhaiskasvatuksen tiimi tarvitsee vielä paljon tukea ja apua esimieheltä. Tasoilla 4. ja 5. aletaan olla jo hyvällä mallilla ja tiimi toimii. Se ei kuitenkaan tarkoita, että tiimin kehittäminen loppuu, mutta kehittäminen tapahtuu jo vähän itsestään tai siihen osataan eri tavalla paneutua ja suhtautua.

ME KEHITYTÄÄN!

Jokainen tiimin jäsenen tulisi kokea olevansa tärkeä osa tiimiä sekä haluta toimia osana tiimiä. Tämä vaatii sen, että jokaisella tiimin jäsenellä tulee olla selkeä käsitys omasta työnkuvastaan ja siitä, mitä häneltä tässä roolissa edellytetään. Uudessa varhaiskasvatuslaissa (540/2018) on ensimmäistä kertaa määritelty eri varhaiskasvatuksen ammattilaisten työnkuvia ja -tehtäviä. Se, että ne on laissa määritelty ei vielä riitä, vaan ne täytyy tuoda myös kentälle tiedoksi ja käyttöön.

Susanne Rantasen pro gradu tutkielmassa (2018, 43) tutkitaan moniammatillisen tiimityöskentelyn haasteita päiväkodissa. Yhtenä haasteena tutkimuksessa nousee eri ammattilaisten eri työnkuvista ja -tehtävistä kiinni pitäminen. Tutkielman haastatteluissa käy ilmi, että työtehtäviä ei aina jaeta ammattiryhmien mukaisesti, jottei kenenkään mieltä pahoitettaisi. Tutkielmassa nostettiin myös esiin se, etteivät eri ammattilaiset tiedosta toistensa työnkuvia ja -tehtäviä ja näin ollen vaativat toisiltaan sellaisia työtehtäviä, jotka heille eivät kuulu. Haastateltavat kokevat, että työkulutturia on mahdotonta muuttaa ilman johtajan tekemiä linjauksia.

Jokaisen ammattilaisen työnkuvaa ja vastuualueita pystytään vielä tarkentamaan tiimisopimuksessa, jonka tarkoituksena on käydä läpi tiimin arvot ja toimintatavat sekä ottaa huomioon jokaisen työntekijän vahvuudet ja erityisosaamisen. Kun jokainen työntekijä pääsee käyttämään työssään vahvuuksiaan sekä erityisosaamistaan, kokee hän itsensä arvokkaaksi ja tärkeäksi osaksi tiimiä. Näin hän pystyy myös antamaan enemmän itsestään tiimille. Tiimisopimusta tehtäessä onkin tärkeää, että jokainen tiimin jäsen osallistuu sen tekemiseen.

ME ROKATAAN!

Tiimin kehittymisen kaareissa voidaan nähdä se, miten tiimi kehittyy, kun yhteinen tavoite ja kunkin tehtävänkuvat ovat selkeät, voi tiimi kasvaa toimivaksi eli todelliseksi tiimiksi. Tässä todellisissa tiimissä jokainen pääsee toteuttamaan itseään sekä erityisosaamistaan hyvässä yhteisymmärryksessä toistensa kanssa. (Parrila 2016, 82–83.)

Toimiva tiimi on äärimmäisen tärkeä osa koko varhaiskasvatusta sekä työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Tiimin erilaiset toimijat ja persoonat vaikuttavat siihen, millainen lopputulos tiimissä toimimisella on. On tärkeää kiinnittää huomiota omiin ilmeisiin, eleisiin ja tapoihin toimia tiimissä. Kun tuntee itsensä, tietää omat tapansa toimia, on paljon helpompaa kuunnella ja ymmärtää muita. Vuorovaikutus tiimissä on parhaimmillaan silloin, kun toisia osataan kuulla ja omaa käytöstä reflektoida tarpeen mukaan. Myös kohteliaisuus, tasa-vertaisuus sekä toisen arvostaminen vaikuttavat paljon siihen, miten tiimissä näkyy kumppanuus. On tärkeää keskustella ajan kanssa sekä säännöllisesti, jotta toimintaa pystytään arvioimaan ja korjaamaan tarvittaessa tapoja toimia. Näillä keinoilla työyhteisö ja tiimityö antavat mahdollisuuden laadukkaalle varhaiskasvatukselle ja vuorovaikutukselle (Kittilä & Korkala 2020, 23-24).

Me-henki, hyvä ilmapiiri työpaikalla ja laadukas vuorovaikutus ovat avainsanat työssäjaksamiselle. Muistetaan pitää siis myös vähän hauskaa työssämme! Tiimi rokkaa aivan taatusti, kun sen jäsenet soittavat samassa tahdissa ja osaavat vähän heittäytyä! Let's Rock!

Lähteet

Lohtander, S. 2016. Moniammatillinen tiimityö päiväkodeissa. Kasvatustieteen kandidaatintyö. Oulun yliopiston kasvatustieteellinen tiedekunta. Oulu. Viitattu 30.8.2021.

<http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201606222577.pdf>

Kittilä, S. & Korkala, S. 2020. Vuorovaikutus varhaiskasvatuksen tiimityössä. Kandidaatintutkielma. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. Oulu. Viitattu 30.8.2021.

<http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-202004241533.pdf>

Parrila, S. 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Fonssén, E. (toim.) Jyväskylä: PS-Kustannus.

Rantanen, S. 2018. Moniammatillisen tiimityöskentelyn haasteet päiväkodissa. Pro gradu-tutkielma. Helsingin yliopisto kasvatustieteellinen tiedekunta. Helsinki. Viitattu 29.8.2021.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-201805161917>

Varhaiskasvatuslaki 540/2018. Viitattu 23.8.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

Ylitapio-Mäntylä, O. 2020. Yhteistä työtä vai kurinalaista tiimityötä. Tutkittua varhaiskasvatuksesta. Blogikirjoitus. Viitattu 9.8.2021.

<https://tutkittuavarhaiskasvatuksesta.com/2020/01/24/yhteista-tyota-vai-kurinalaista-tiimityota/>

1.5 Toimiva tiimityö ja sen osa-alueet osana laadukasta varhaiskasvatusta

Henna Koskimäki & Annika Luokkanen

VARHAISKASVATUKSESSA TYÖSKENNELÄÄN MONIAMMATILLISISSA tiimeissä. Moniammatillisuus sekä tiimityö tulisi nähdä voimavarana varhaiskasvatuksen kentällä. Toimiva tiimi parhaimmillaan parantaa edelleen jo toimivaa varhaiskasvatusta sekä vaikuttaa myös työntekijöiden työssäjaksamiseen. Mitä toimiva tiimityö vaatii ja miten sitä voitaisiin edelleen kehittää?

Artikkelin alussa perehdymme toimivan tiimin käsitteeseen erityisesti varhaiskasvatuksen opettajan näkökulmasta sekä pohdimme moniammatillisen tiimin roolia toimivan tiimityön voimavarana. Tämän jälkeen käsittelemme artikkelissamme tiimisopimuksen sekä tiimipalaverien tärkeyttä osana laadukasta varhaiskasvatusta. Varhaiskasvatuksen arjessa tiimin yhteiset tavoitteet sekä niihin sitoutuminen heti tiimityön alkuvaiheessa toimivat kivijalkana tiimisopimuksen muodossa kaikelle tiimityölle. Lopuksi keskitymme ratkaisukeskeisesti tiimityön kehittymiseen. Pohdimme erilaisia keinoja siihen, miten jokainen meistä pystyy omalla toiminnallaan sekä ammatillisella kompetenssillaan tukemaan oman tiiminsä jatkuvan kehityksen polkua kohti vieläkin toimivampaa tiimityötä.

MONIAMMATILLISUUS TIIMIN VAHVUUTENA

Varhaiskasvatuksessa tiimit koostuvat eri ammattiryhmien osaajista: varhaiskasvatuksen opettajista, erityisopettajista, lastenhoitajista tai avustajista. Karvin julkaisussa Varhaiskasvatuksen laatu arjessa: Varhaiskasvatussuunnitelmien toteutuminen päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa nostetaan yhdeksi kehittämisen kohteeksi eri ammattiryhmien roolien selkiyttämisen varhaiskasvatussuunnitelmien toteuttamisessa. Jotta eri ammattiryhmien tehtävien erilaiset painopisteet ja vahvuudet tulevat käyttöön, tulisi varhaiskasvatuksen järjestäjän ohjata henkilöstöä eri ammattilaisten välisissä työnjakoon liittyvissä kysymyksissä. (Repo ym. 2020, 25.)

Varhaiskasvatuksen henkilöstön moniammatillisuus toimii laadukkaan varhaiskasvatuksen voimavarana, kun jokaisen yksilöllinen osaaminen otetaan käyttöön sekä ammattiroolit, tehtävät ja vastuut toteutuvat työn arjessa tarkoituksenmukaisesti (Opetushallitus 2018, 18). Tiimissä jokaisella työntekijällä on myös omanlainen roolinsa omasta koulutustaustasta riippumatta. Moniammatillisessa tiimissä työntekijällä voi olla monia rooleja ja roolit voi myös vaihdella muun muassa tilanteiden mukaan. Toimivassa tiimissä on sopivasti eri rooleja, jotka täydentävät toisiaan säilyttäen tiimissä tietynlaisen tasapainon.

Moniammatillisen tiimin vahvuus on eri koulutustaustojen yhdistyminen ja tiedon sekä osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen erilaisista näkökulmista käsin. Parhaimmillaan tästä muodostuu lapsen kasvua, kehitystä ja oppimista vahvasti tukeva perusta tavoitteelliselle varhaiskasvatustyölle.

Moniammatillisessa tiimissä tulee ottaa huomioon kaikkien tiimin jäsenten vahvuudet, mikä edellyttää, että työntekijät tunnistavat omia vahvuuksiaan ja tuovat ne esille. Tiimin jäsenten vahvuudet korostuvat erilaisten osaamisalueiden yhteen liittämällä. Eri osaamisalueiden yhteen liittämisen avulla jokaisen tiimin jäsenen vahvuudet pääsevät kukoistamaan tiimin sisällä.

Moniammatillisessa tiimityössä saavutetaan hyötyä tiimiläisille, kun jaetaan omaa osaamistaan muille tiimiläisille. Tiimin jäseniltä vaaditaan ihmisten erilaisuuden sietämistä, mikäli tiimi halutaan saada toimimaan. Kun kaikille tiimin jäsenille on selkeää, mitä omaan ja toisten tiimin jäsenten tehtävänkuvaan ja vastuualueisiin kuuluu, tiimin on mahdollista toimia kohti yhteisiä tavoitteita ja päämääriä sitoutuneesti.

Vahvuuksiin perustuva yhteistyö tuo työntekijöille onnistumisen kokemuksia ja lisää työmotivaatiota. Tiimin sisällä kollegoille positiivisen palautteen antaminen lisää työstä koettua mielihyvää ja lisää työmotivaatiota. Kun tiimin ilmapiiri on positiivinen ja kannustava ja tiimissä on totuttu palautteen antamiseen, myös vaikeampien asioiden esiin tuominen on helpompaa.

TOIMIVAN TIIMIN TYÖKALUJA

Tiimin toimivuuteen vaikuttaa monet tekijät, eikä mikään ole toistaan tärkeämpi vaan tietynlainen balanssi näiden tekijöiden välillä on merkittävässä roolissa. Tiimin vetäjän rooli vaikuttaa tiimin toimivuuteen. Tiiminvetäjänä varhaiskasvatuksessa on varhaiskasvatuksen opettaja, joka toimii ryhmän pedagogisena johtajana. Pedagogisena johtajana toimiminen tiimissä edellyttää säännöllistä SAK-aikaa, joka tarkoittaa pedagogisen toiminnan suunnittelua, arviointia ja kehittämistä. SAK-ajan toteutuminen vaikuttaa niin ryhmän kuin tiimin väliseen toimintaan. Varhaiskasvatyksiköissä toimii pedagogisia tiimejä, joihin kuuluu päiväkodin johtaja ja ryhmien varhaiskasvatuksen opettajat. Näiden tiimien yhtenä tavoitteena on tukea varhaiskasvatuksen opettajan pedagogista johtajuutta omassa tiimissään (Parrila & Fonsén 2016, 49).

Teoksessaan *Tiimiyitys ja sen läpivienti*, Skyttä (2000, 91-92) kirjoittaa tiimisopimuksen olevan tärkeä työkalu tiimityön aloittamisessa, koska sillä pyritään saamaan eri osapuolet ymmärtämään tiimin yhteiset tavoitteet ja sitoutumaan niihin heti alusta alkaen. Tiimissä sen toimivuuden ja kehittämisen sujuvoittamiseksi olisi hyvä laatia aina jokaisen toimintakauden aluksi tiimisopimus. Myös Remes kirjoittaa teoksessaan *Tiimiytön kehittäminen* (2019, 31), että tiimisopimus on työväline, jonka avulla yhdessä tiimin kanssa voidaan pohtia, sopia sekä kirjata yhteisiä toimintatapoja.

Lisäksi Parrila ja Fonsén (2016, 83) toteavat, että tiimisopimus toimii myös ammatillisen itsearviointin ja kehittämisen työvälineenä ja tiimisopimusta voidaan säännöllisin väliajoin tarkastella tiimin viikkopalaverissa ja pohtia, ovatko toimintatavat sopimusten mukaisia ja ovatko sopimukset toimivia. Sopimus auttaa tiimiä kasvamaan kiinteämmäksi ja parantamaan keskinäistä yhteistyötä. On myös tärkeää, että tiimisopimukseen

on kirjattu millaiset säännöt määrittelevät yhteistä työtä. Se on merkittävä apuväline tiimin vetäjälle, koska sen avulla hän pystyy johtamaan ja ohjaamaan tiimin toimintaa.

Varhaiskasvatuksessa tiimit kokoontuvat säännöllisesti suunnittelemaan ja arvioimaan pedagogista toimintaa. Säännölliset tiimipalaverit ovat tärkeitä tiimin toimivuuden kannalta, kun siellä tiimin jäsenet pääsevät keskustelemaan tiimin ja ryhmän asioista rauhassa. Tiimin opettaja/opettajat suunnittelevat tiimipalaverissa käsiteltävät asiat. Jokaisella palaverilla pitää olla selkeä päämäärä ja tarkoitus. Palaverilla voi olla esimerkiksi tiedottava, keskusteleva tai kehittävä tarkoitus. Yhteen palaveriin ei kuitenkaan kannata maaduttaa kaikkia mahdollisia asioita päätettäväksi tai hoidettavaksi.

Tiimipalaverin huolellinen suunnittelu tuo hyödyn yhteiselle työlle. Palaverista on hyvä kirjata ylös muistio siitä, mitä siellä on päätetty. Sen voi tehdä palaverin asialistan kylkeen vaikkapa vain ranskalaisin viivoin. Silloin kaikki muistavat mitä on päätetty ja kuka on vastuussa mistäkin asiasta. Samoin myös henkilöt, jotka eivät jostain syystä ole palaveriin päässeet, näkevät mitä on sovittu. Muistioon on myös mahdollista palata, jos jonkun asian suhteen ilmenee epäselvyyttä. Varhaiskasvatuksen opettaja on vastuussa ryhmänsä pedagogiikasta, mutta tiiminvetäjänä hänellä on mahdollisuus ja vastuu innostaa sekä sitouttaa tiimin muitakin jäseniä pedagogiikan arviointiin, kehittämiseen ja suunnitteluun.



MIKÄ TUKEE TIIMITYÖN KEHITTÄMISTÄ?

Teoksessaan Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus Parrila & Fonsen (2016, 81) kirjoittavat, että tiimin kehittyminen edellyttää yhteistä keskustelua, tiimin jäsenten erilaisuuden tunnistamista, yhdessä toimimista ja asioista sopimista. Tiimin jäsenten kesken jatkuva arviointi tiimin toiminnasta ja sen toimivuudesta on tärkeä osa tiimityön kehittämistä. Kun tiimin roolit, arvot, päämäärät sekä tavoitteet selkenevät yhteisten pohdintojen seurauksena, voidaan katsoa, että tiimi kehittyy vähitellen itseohjautuvaksi tiimiksi (Kannisto, Rilla 2010,1).

Toimivassa tiimissä keskinäinen vuorovaikutus on avainasemassa. Avoin sekä arvostava vuorovaikutus toimii kaiken pohjana, jotta jokainen tiimin jäsen kokee tulevansa kuulluksi osana tiimiä. Kun vuorovaikutus tiimin kesken on kunnossa, voi pohtia muita asioita.

Tiimillä tulisi olla selkeät tavoitteet, joita kohti mennä yhdessä jokaisen osaaminen huomioiden. Yhdessä tiimin kanssa pohditaan, miten tavoitteet saavutetaan käytännön tasolla. Voidaan katsoa, että tiimi pyrkii kohti samaa päämäärää yhteistyön, vastuunkannon, keskinäisen avunannon, riippuvuuden sekä yhdessä sovitujen normien ohjatessa työskentelyä (Lohtander 2016, 9).

Jokaisen työntekijän panos ja osaaminen on siis tärkeää, kun pohditaan tiimityötä ja erityisesti sen kehittymistä. Moniammatillisessa tiimissä jokainen tiimin jäsen tuo yhteiseen pedagogiseen keskusteluun omat havaintonsa ja näkemyksensä yksittäisestä lapsesta ja lapsiryhmästä sekä jo toteutuneesta pedagogiikasta. Tämä on keskustelua, jota käydään säännöllisesti tiimipalaverissa.

Yhteisen arvioinnin pohjalta ryhmän pedagogiikkaa suunnitellaan ja kehitetään tarpeelliseen suuntaan. Kun yhteinen pedagoginen arviointi on systemaattista ja jatkuvaa, niin varmistetaan, että tiimi yhdessä ohjaa toimintaa vastaamaan lasten tarpeisiin ja mahdollisiin tuen tarpeisiin.

Toimiva moniammatillinen tiimi on siis jatkuvassa kehittymisillassa haastaen sen jäseniä jatkuvasti kehittymään sekä luoden tukevan perustan tavoitteelliselle varhaiskasvatustyölle. Jokainen tiimin jäsen on omalla osaamisellaan vastuussa tiimin toimivuudesta ja voidaan todeta, että tiimin voima ikään kuin perustuu erilaiseen osaamiseen: kaikkea ei tarvitse osata itse vaan voi myös luottaa toisen osaamiseen. Yhdessä me pystymme vieläkin parempaan!

Lähteet

Kannisto, M. & Rilla, S. 2010. Tiimityöllä hyvään päivähoitoon. Päivähoidon työntekijöiden näkemyksiä tiimityöstä. Viitattu 14.8.2021. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010102213903>

Lohtander, S. 2016. Moniammatillinen tiimityö päiväkodeissa. Oulun Yliopisto: kasvatustieteen kandidaatin työ. Viitattu 14.8.2021. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201606222577.pdf>

Opetushallitus. 2018. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Viitattu 19.9.2021. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf

Parrila, S. & Fonsen, E. 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus.

Remes, J. 2019. Tiimityön kehittäminen päiväkodissa. Viitattu 14.8.2021. Savonia-ammattikorkeakoulu: opinnäytetyö ylempi AMK-tutkinto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019052311552>

Repo, L., Paananen, M., Eskelinen, M., Mattila, V., Lerkkanen M-L., Gammerlgård, L., Ulvinen, J., Marjanen, J., Kivistö, A. & Hjelt, H. 2020. Varhaiskasvatuksen laatu arjessa. Varhaiskasvatussuunnitelmien toteutuminen päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa. Tiivistelmä 7/2020. Helsinki: Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Viitattu 14.8.2021. https://karvi.fi/app/uploads/2020/06/KARVI_T0720.pdf

Skyttä, A. 2000. Tiimitytys ja sen läpivienti. Helsinki: Yritystaito.



Osa 2

Pedagogiikan kehittäminen varhaiskasvatustyössä

Pedagogiikan kehittäminen varhaiskasvatustyössä

Maarit Koskinen

PEDAGOGIIKAN KEHITTÄMINEN PERUSTUU varhaiskasvatuksen lainsäädäntöön (Varhaiskasvatuslaki 2018), Varhaiskasvatussuunnitelmien perusteisiin (2018) ja varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteisiin (Vlasov ym. 2018). Pedagogiikan laadun varmistamiseksi osaamisen vahvistamisen ja uudistamisen tarve on ajankohtaista varhaiskasvatuspalveluissa. Kokeileva, tutkiva ja yhteistä oppimista painottava pedagogiikan kehittäminen arjessa ovat punaisena lankana artikkeleissa. Lasten ja vanhempien osallisuuden vahvistaminen nousee kirkkaasti esiin artikkeleissa. (Ahosen ym. 2019, 22-26; Juutinen ym. 2021, 70–72; Rintakorpi ym. 2017,14, 60-61.) Toimintakulttuurin kehittämisen selkärangana tulee olla varhaiskasvatussuunnitelman tavoitteet ja lapsen etu. Lasten osallisuutta arviointiin tulee vahvistaa ja kehittää osallisuutta mahdollistavia arjen käytänteitä. (Juutinen ym. 2021, 5.)

Artikkeleissa on tarkasteltu pedagogiikan arviointia ja kehittämistä useasta näkökulmasta. Yhteinen keskustelu ja sitoutuminen pedagogisen toiminnan jatkuvaan arviointiin ja kehittämiseen ovat koettu hyvin merkittävinä varhaiskasvatustyössä. Artikkeleissa nousee esiin kirkkaasti kirjoittajien pedagogiikan kehittämisen teoreettinen ja käytännöstä nouseva tutkiva ja refleктоiva asiantuntijuutta.

Miitja Reijonen ja Annika Väinä nostavat esiin arvoja pedagogisen toiminnan perustana sekä yhteisöllisen arvokeskustelun merkitystä, joita pohtivat reflektiivisten kysymysten ja narratiivisen, kuvitteellisen kertomuksen kautta. **Heidi Husu, Anni Häkli, Tuija Mustonen ja Outi Pappi** tarkastelevat varhaiskasvatuksen opettajan ja moniammatillisen tiimin näkökulmista päivittäisen toiminnan kehittämistä ja ovat mallintaneet pedagogiikan kehittämistä varhaiskasvatuksen opettajan johdolla. **Minna Hujanen ja Heli Nurminen** pohtivat pedagogisen toiminnan arvioinnin ja kehittämisen työvälineitä ja varhaiskasvatuksen opettajan vastuuta kehittävä arvioinnin toteuttamiseksi tiimeissä. **Jonna Lemmetti ja Saara Marvala** avaavat pedagogista dokumentointia, sen merkitystä, tavoitteita ja välineitä lasten ja vanhempien kanssa tehtävässä työssä.



Lähteet

Ahonen, L. & Roos, P. 2019. Iloa ja oivalluksia! Pedagogiikan arviointi ja kehittäminen varhaiskasvatuksessa. Kasvusto. Vaasa.

Juutinen, J., Siippainen, A., Marjanen, J., Sarkkinen, T., Lundkvist, M., Mykkänen, A., Raitala, M., Rissanen, M-J. & Ruokonen, I. 2021. Pedagogisia jatkumoitteja ja ilmaisun iloa! Viisivuotiaiden pedagogiikka ja taito- ja taidekasvatuksen nykytila varhaiskasvatuksessa. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisu 9. Verkkojulkaisu. https://karvi.fi/wp-content/uploads/2021/05/KARVI_9_2021.pdf

Rintakorpi, K. & Vihmari-Henttonen, E. 2017. Tää on meidän maailma! Pedagoginen dokumentointi varhaiskasvatuksessa. Lasten keskus ja Kirjapaja Oy. Helsinki

Varhaiskasvatustilasto 540/2018. Viitattu 12.10.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Opetushallitus. Määräykset ja ohjeet 2018:3a. Viitattu 2.9.2021. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf

Vlasov, J.; Salminen, J., Repo, L., Karila, K., Kinnunen, S.; Mattila, V., Nukarinen, T., Parrila, S. & Sulonen, S. 2018. Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset. Helsinki: Kansallisen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 24:2018. https://karvi.fi/app/uploads/2018/10/KARVI_vaka_laadun-arvioinnin-perusteet-ja-suositukset.pdf

2.1 Arvot – pedagogisen toiminnan lähtökohta

Miitja Reijonen & Annika Väinä

JOKAINEN VARHAISKASVATUKSEN KENTÄLLÄ työskennellyt tietää, kuinka paljon lasten hyvinvoinnin takaamiseksi tehdään työtä päivästä ja viikosta toiseen. Osa työstä on sellaista, jonka tuloksen huoltajat pystyvät aistimaan lapsensa hyvinvoinnista, osa puolestaan sellaista, jonka olemassaoloa kukaan ei tiedä. Paljon on myös puhetta, mutta viedäänkö puhetta ja suuria suunnitelmia milloinkaan käytäntöön asti? Näitä asioita jokainen kasvattaja voi oman työnsä osalta miettiä. Miettiä tulee myös, jäävätkö perusasiat ja lapsen hyvinvointi suurten linjojen jalkoihin, vaikka puheissamme teemme parhaamme jokaisen pikkuisen eteen?

Varhaiskasvatuksen tärkein päämäärä on jokaisen lapsen hyvinvoinnin, hyvän kasvun ja oppimisen edellytysten turvaaminen. Päämäärään päästäkseen tulee jokaisen kasvattajan puhaltua yhteiseen hiileen, ja suunnitella sekä toteuttaa pedagogisesti painottunutta kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta. Jotta toiminnan voidaan kuvata olevan pedagogiikkaan pohjautuvaa, tulee kasvatushenkilöstön käydä jatkuvaa arvokeskustelua sekä koko yksikön kesken että omissa työtiimeissä. Pedagogisen toiminnan pohjana voidaankin pitää muun muassa aktiivista arvokeskustelua, joka tarkastelee arvojen sisällön lisäksi myös arvojen toteutumista varhaiskasvatyüksikön arjessa. Keskustelua käydessä on tärkeää oivaltaa, että olemassa olevat käytänteet ja talon tavat eivät välttämättä ole perusteiltaan päteviä nykyiseen kasvatukseen ja arvoajatteluun pohjaten. Toimintaa onkin tärkeää muokata keskusteluissa nousseiden epäkohtien muokkamiseksi. (Parrila & Fonsén 2017, 60–61.)

Suomalaisen varhaiskasvatuksen arvopohja perustuu Lapsen oikeuksien sopimukseen, ollen siten osa lainsäädäntöä ja jokaista varhaiskasvattajaa velvoittava. Varhaiskasvatuksen arvot on kirjattu myös varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 20). Kyseessä ei siis ole tahdonasia, vaan laissa säädetty perusta pedagogiselle kasvatustyölle. Huolimatta tästä, oman kokemuksemme mukaan keskustelun määrä on melko vähäistä. Syitä vähyydelle voi vain arvailla, mutta syynä saattaa olla kiire sekä se, että arvojen sisällön ja merkityksen oletetaan olevan kaikille selvät.

Toivomme sinun lukevan seuraavat varhaiskasvatussuunnitelman arvoperusteista (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 20) poimitut lauseet läpi ajatuksen kanssa, ja pohtivan, mitä ne mielestäsi tarkoittavat: *”jokaisella lapsella on oikeus tulla kuulluksi, nähdyksi, huomioon otetuksi ja ymmärretyksi omana itsenään sekä yhteisönsä jäsenenä”, ”henkilöstö tukee lasten kasvua ihmisyyteen, jota kuvaa pyrkimys totuuteen, hyvyyteen ja kauneuteen sekä oikeudenmukaisuuteen ja rauhaan”, ”jokaisella lapsella on oikeus hyvään opetukseen, huolenpitoon ja kannustavaan palautteeseen”, ”lasten perheidentiteettiä ja perhesuhteita tuetaan siten, että jokainen lapsi voi kokea oman perheensä arvokkaaksi” ja ”varhaiskasvatus edistää suomalaisen yhteiskunnan demokraattisia arvoja, kuten yhdenvertaisuutta, tasa-arvoa ja moninaisuutta”.*

Minkälaisia ajatuksia mieleesi heräsi; onko arvojen sisältö sinulle selvä? Uskotko arvojen sisällön olevan selvä myös muille? Mikäli työskentelet varhaiskasvatuksessa, toteutuvatko varhaiskasvatuksen arvot omassa yksikössäsi? Mikäli epäröit, jatka lukemista ja pohdi, voisiko aktiivisella arvokeskustelulla olla yhtä positiivinen vaikutus sinun yksikössäsi kuin alla kuvatussa Minnan tarinassa. Minnan tarina on narratiivinen kuvaus varhaiskasvatuksen opettajan arjesta kuvitteellisessa alle kolmevuotiaiden päiväkotiryhmässä.

On elokuun 10. päivä. Loputkin ryhmämme lapsista palaavat tänään kesälomilta, vanhempien sisarusten aloittaessa koulutaipaleensa. Olen innoissani, sillä minusta on ihana nähdä lapsia pitkien lomien jälkeen. Samaan aikaan minua kuitenkin jännittää, kuinka käsiparit riittävät, sillä ryhmässämme aloittaa neljä uutta lasta – kaikki juuri vuoden täyttäneitä. Lisäksi aamupäivän ajaksi tulee tutustumaan naapuriryhmässä olevan Villen pikkusisko, sillä hän aloittaa hoidon keskiviikkona. Tiimikaverini Mari on sairaslomalla, joten yritämme Liisan kanssa parhaamme, jotta lapsilla on hyvä ja turvallinen olla ja että he ja heidän huoltajansa saavat mahdollisimman lämpöisen ja tervetulleen alun. -Minna

On syyskuun 13.päivä. Uudet ryhmäläisemme alkavat pikkuhiljaa kotiutua ja sopeutua päiväkotiarkeen. Vihdoin tuntuu siltä, että aikaa riittää myös muille ryhmän lapsille. Mari on edelleen sairaslomalla, joten ryhmässämme on ollut useita eri sijaisia kuukauden aikana. Ensi viikolla ryhmässämme aloittaa uusi lapsi. Tämä pohdituttaa, sillä olemme juuri jotenkuten saaneet arjen pyörimään. Muuten kaikki on mennyt ihan kivasti, mutta toisinaan tuntuu, että meillä on Liisan kanssa hyvin erilainen tyyli tehdä työtä. Liisalla on kymmenien vuosien työkokemus, itse taas olen vastavalmistunut; tästä johtuen tuntuu, että näkemyksemme eivät aina kohtaa. Tunne taitaa olla molemminpuolinen. Mutta teemme parhaamme, ja pyrimme keskustelemaan asioista. Toimintaa on helpottanut se, että suosimme pienryhmiä. Josko ensi viikolla, tai seuraavalla, pääsisimme toteuttamaan suunnittelemaamme toimintaa kotiutusten jälkeen. Jos vaikka sitten jo Marikin olisi palannut töihin. -Minna

VAIPANVAIHDOSTA VASUUN

Toisinaan arjen realiteetit lyövät vasten kasvoja ja osoittavat suunnitellun toiminnan jäävän lasten perustarpeiden alle: vaipat vaihdetaan, itkut halitaan, riidat selvitetään ja ilot iloitaan. Perushoidon ja pedagogiikan välillä on tuki yhteys, mutta varhaiskasvatussuunnitelma velvoittaa kasvattajia suunnittelemaan myös muuta ryhmän tarpeisiin vastaavaa pedagogisesti perusteltua toimintaa. Tämä ei aina ole helppoa, arki kun toisinaan kuulostaa ylläkuvatulta Minnan arjelta. Kiireen ja poikkeusolojen keskellä Minna kuitenkin jaksaa ajatella lasten parasta ja tekee kaikkensa lämpimän ilmapiirin eteen. Niin kuin useat meistä.

Vaikka arjen tarpeet, käytettävissä oleva aika ja pedagogiikka eivät aina puhu samaa kieltä, tulisi niiden välille löytää yhteys. Tulisi olla itselleen armollinen ja lähteä liikkeelle perusteista, lapsiryhmä ja lasten tarpeet huomioiden. Ottaa käsittelyyn yksi palikka kerrallaan ja asettaa se yhdessä tiimikavereiden kanssa tukevalle pohjalle. Jokainen torni kokee ne päivät, kun pikkuautot törmäilevät, taivaalta sataa pehmoleluja ja kiukkui- nen käsi huitaisee ohi mennessään. Mutta kun tornia muistaa säännöllisesti kohentaa yhdessä muiden kanssa, se pysyy pystyssä horjumisesta huolimatta. Kukin tiimi voi valita omalle ryhmälleen tärkeimmät palikat ja asettaa ne toiminnan pohjaksi. Yhden alimmista palikoista tulee kuitenkin olla arvot. Parrila & Fonsén (2017, 62) ovat todenneet, että vasta arvopohjan vakaaksi luomisen jälkeen varhaiskasvatuskasvatushenkilöstö voi aloittaa lasten varhaiskasvatussuunnitelmien kirjaamisen sekä alkaa tehdä yhteisiä toimintaperiaatteita konkreettisesti näkyviksi.

On syyskuun 29.päivä. Meillä oli eilen työpäivän päätteeksi iltapalaveri, jossa oli läsnä koko varhaiskasvatusyksikkömme kasvatushenkilöstö. Illan teemana oli tehdä toimintasuunnitelma sekä sopia toimintaamme ohjaavista arvioista. Kävimme esimiehemme johdolla hyvää keskustelua varhaiskasvatussuunnitelmasta nousevista työtämme ohjaavista arvioista. Kävimme jokaisen arvon yksitellen läpi, ja pohdimme mitä se tarkoittaa käytännössä meidän päiväkodissamme. Kokosimme koosteen kaikkien nähtäville, jotta siihen voi tarvittaessa palata. Kävellessäni kotiin, minusta tuntui helpottuneelta. Helpotuksentunne johtui varmasti siitä, että rankan alkusyksyn jälkeen pystyn nyt jäsentämään ajatuksiani ja työtämme yhteisiin sopimuksiin pohjaten. Olen luottavaisin mielin myös sen suhteen, että Liisakin oivalsi monia asioita yhteisen keskustelun pohjalta. Mieltäni helpottaa myös se, että Mari oli mukana illassa ja palaa maanantaina töihin. Uskon käymämme arvokeskustelun ohjaavan jatkossa ryhmämme toimintaa sekä vahvistaen koko päiväkotimme arvoperustaa. Nyt voin luottavaisin mielin aloittaa vasukeskustelut vanhempien kanssa. -Minna

On joulukuun 12.päivä. Olemme nyt työskennelleet oman tiimimme kesken pari kuukautta, ja voin todeta tiimimme toimivan erinomaisesti. Työntekoa on helpottanut niin Marin töihin paluu kuin syyskuun lopulla iltapalaverissa käymämme keskustelukin. Arvioimme eilen Liisan ja Marin kanssa kulunutta syksyä, ja totesimme Liisan kanssa olleemme molemmat alkusyksystä liian jääräpäisiä omien mielipiteidemme suhteen. Lupasimme jatkossa ottaa toistemme ajatukset paremmin huomioon, ja noudattaa yhdessä sopiamme käytänteitä. Nyt kun käytänteet ja tiimimme arvot on kirjattu ylös, on niihin helppo palata ja pohtia omaa käytöstään niitä vastaavaksi. Sovimme, että käymme tammikuussa tiimipalaverissa läpi kirjaamamme asiat, jotta meidän on helppo jatkaa siitä, mihin ennen joululomaa jäimme. -Minna

ARVOJOHTAMISELLA KOHTI LAADUKASTA VARHAISKASVATUSTA

Teoksessa Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus (Parrila & Fonsén 2017, 62) kuvataan arvokeskustelun olevan kaiken pedagogisen toiminnan lähtökohta. Arvokeskustelun tulisi käynnistyä esimiestasolta ja ulottautua koko yksikön henkilökunnan käsiteltäväksi. Parhaimmillaan esimies toimii esimerkillisenä suunnannäyttäjänä ja luo arvokeskustelulle selkeät paikat ja rakenteet. Arvokeskustelun lähtökohtana toimivat varhaiskasvatussuunnitelmasta nousevat koko varhaiskasvatustyötä ohjaavat arvot. Niiden pohjalta tulisi



käydä keskustelua, miten arvot arjen työssä näkyvät ja miten arvojen huomioiminen tehdään näkyväksi. Kuten kaikkea varhaiskasvatustyötä, myös arvojen toteutumista tulisi matkan varrella arvioida.

Fonsén (2014, 36) kuvaa tavoitteiden korostamisen ja jaettujen arvojen kirkastamisen toimivan ikään kuin liimana, joka sitoo ihmiset yhteen merkityksellisellä tavalla. Arvojen jakaminen ja merkityksellisyyden tuntu ohjaavat toimintaa sekä kirkastavaa toiminnan tavoitteet, merkitykset ja päämäärän. Arvokeskustelu luo myös ”selkärangan” esimiehen valinnoille ja päätöksille. Jos esimerkiksi kasvattajan henkilökohtaiset arvot ohjaavat työtä yhdessä sovittujen arvojen sijaan, voi esimies puuttua toimintaan yhdessä sovittuihin arvoihin nojaten. (Fonsén ym. 2019.)

Arvot ovat esimiehelle myös mentoroinnin ja motivoinnin väline laadukkaana varhaiskasvatuksen toteuttamiseen. Esimiehen onkin tärkeää toimia esimerkkinä ja motivoida henkilöstöä yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. (Leppäjärvi 2020.) Kuten monilla, tälläkin asialla on myös toinen puoli. Esimiehen työ on toisinaan hyvin kuormittavaa ja pedagogiselle kehittämiselle ei tahdo liietä aikaa. Johtamisjärjestelyt eivät aina tue pedagogista johtajuutta, mutta usein tärkeänä pidetyille asioille löytyy sopiva aika ja paikka.

Esimiehen oivaltaessa arvokeskustelun tärkeyden, pystyy hän johtamaan alaisensa arvojen mukaiseen kasvatustyöhön. Esimiehen tulee siis kantaa vastuu arvokeskustelun käynnistämisestä, ylläpitämisestä ja arvioinnista, mutta arvojen mukainen kasvatustyö on kaikkien kasvattajien vastuulla. Voidaan ajatella, että kasvattajan tulee töihin saapuessaan pukea ylleen ”työtakki”. Työtakin myötä omat asiat ja henkilökohtaiset arvot jäävät taka-alalle, ja työntekijä omaksuu työpaikan yhdessä sovittun arvopohjan sekä astuu kasvattajan rooliin.

Toisinaan kasvattajan henkilökohtaiset arvot saattavat poiketa yhdessä sovituista arvoista. Arvoristiriita-tilanteissa esimies pystyy puuttumaan tilanteisiin varhaiskasvatussuunnitelman pohjalta nouseviin arvioihin nojaten. (Fonsén ym. 2019.) ”Työtakin” ollessa päällä, tulee työntekijän noudattaa työpaikan arvoperustaa ja niistä poikkeavat käsitykset tulee jättää työpaikan ulkopuolelle. Jokaisen kasvattajan tulee kantaa vastuu omasta toiminnastaan ja arvoperustan toteutumisesta.

On toukokuun 5.päivä. Toimintakausi alkaa olla loppuillaan ja kesäloma häämöttää. Olen viime päivinä käynyt mielessäni läpi kulunutta toimintakautta onnistumisineen ja kehittämiskoh-teineen. Teimme eilen tiimipalaverissa toimintakauden loppuarvioinnin ja totesimme vuoden olleen erittäin opettavainen. Ensi viikolla meillä koko talon yhteinen arviointi-ilta, ja olemme iloisia siitä, että asialistalla näytti olevan myös arvojen toteutumisen arviointi. Tiimimme osalta voimme todeta asian olevan hallussa ja helpottaneen arjen sujuvuutta. Meidän mielestämme alkusyksystä yhdessä käymämme arvokeskustelu mahdollisti laadukkaam varhaiskasvatuksen toteuttamisen. Erityisen hienoa on ollut esimieheltä saamamme kannustus ja yhteinen pedago-ginen keskustelu. Toimintakauden päätteeksi kesäloma tulee tarpeeseen, mutta loman jälkeen on varmasti mukava palata taas työn ääreen. -Minna

Lähteet

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 21.7.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>

Leppäjärvi 2020. Arvojohtamisen tavoitteet ja merkitys päiväkodin organisaatiokulttuuriin. Pro gradututkielma. Tampereen yliopisto. Viitattu 11.3.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202010227427>

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Opetushallituksen määräykset ja ohjeet 2018:3a. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf

Parrila S. & Fonsén E. 2017. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. PS-kustannus.

Fonsén, E., Herttua-Niemi, M., Hulkkonen, A., Luhtavaara, A.-J., Marttila, H., Myllynen, H., Ojanen, T., Parkkinen, A. & Turska, K. 2019. Johda pedagogiikka! Pedagoginen johtajuus on johtajan ydintehtävä ja varhaiskasvatuksen laadun edellytys. Helsinki. Varhaiskasvatuksen opettajien liitto. Viitattu 11.3.2021. https://www.vol.fi/uploads/2019/09/11ef993d-johda-pedagogiikka_low.pdf

2.2 Varhaiskasvatuksen opettaja tiimensä päivittäisten pedagogisten tilanteiden kehittäjänä

Heidi Husu, Anni Häkli, Tuija Mustonen & Outi Pappi

VARHAISKASVATUKSEN OPETTAJAN TEHTÄVÄNÄ on varmistaa varhaiskasvatussuunnitelmien toteutuminen, varhaiskasvatuslain (540/2018) ja valtakunnallisen varhaiskasvatuksen perusteiden (2018) sekä kunnan varhaiskasvatussuunnitelman mukaisesti. Varhaiskasvatuslaki 540/2018 asettaa kymmenen tavoitetta, joiden mukaisesti toiminta tulee järjestää. Varhaiskasvatuksen opettajalla on vastuu varhaiskasvatussuunnitelmaprosessista, ja hän suunnittelee, arvioi ja kehittää pedagogiikkaa yhdessä tiimin ja koko työyhteisön kanssa, jolloin asetettuihin tavoitteisiin päästään.

Varhaiskasvatuksen opettajalla on päävastuu ryhmän toiminnan pedagogisesta suunnittelusta, toteutuksesta, arvioinnista, toiminnan näkyväksi tekemisestä, pedagogisesta dokumentoinnista sekä viestinnästä. Säännöllisissä tiimipalavereissa keskustellaan opettajan johdolla toiminnasta ja sen suunnittelusta sekä arvioinnista. Opettajan johdolla voidaan pitää myös lasten palavereja, jolloin lapset pääsevät osalliseksi toiminnan suunnitteluun. Varhaiskasvatuksen opettajalla on myös tärkeä tehtävä tuoda koko päiväkodin palaverista tietoa omaan tiimiin ja viedä tiimin asioita esille päiväkodin palavereihin sekä pedagogisiin palaveriin. Arviointi on olennainen osa varhaiskasvatustyötä, ja myös se on opettajan vastuulla. Arviointiin kuuluvat arjen toimintojen, lapsen varhaiskasvatussuunnitelman, ryhmävasun, toimintasuunnitelman sekä tiimisopimuksen säännöllinen arviointi.

MISTÄ KEHITTÄMISTYÖ LÄHTEE LIIKKEELLE?

Toiminnan kehittäminen lähtee liikkeelle nykytilan tarkastelusta ja arvioinnista suhteessa tavoitettiin. Kehittämiskohde voi nousta lapsiryhmän / lasten tarpeista, lasten vasuista, yksikön toimintakulttuurin tarpeista tai tulla esim. hankkeen tai muun kehittämistehtävän muodossa hallinnosta.

Varhaiskasvatuksen opettaja huolehtii siitä, että moniammatillisessa tiimissä kaikki jäsenet ovat tietoisia tavoitteista ja menetelmistä, joilla niihin pyritään. Yksikössä tai tiimissä pohditaan, mitä tavoitellaan ja mitkä asiat tavoitetilaa kuvaavat, vrt. Karvin indikaattorit (Vlasov ym. 2018, 74–75). On syytä myös ratkaista mistä tunnistetaan, että toiminta etenee tavoitetilaa suuntaan eli määritellä kriteerit. Vaikka opettaja on vastuussa ryhmän pedagogisesta toiminnasta, on kaikkien tiimin jäsenten tehtävä vaikuttaa päätöksentekoon tuomalla keskusteluun omat näkökulmansa ja osaamisensa osa-alueet.

Pedagoginen dokumentointi on suunnittelun, arvioinnin ja kehittämisen väline, jolla nykytilaa kuvataan. Opettajan vastuulla on, että tiimi sopii ja kirjaa omalle lapsiryhmälleen sopivimmat pedagogisen dokumentoinnin tavat. Dokumentoinnin avulla opettaja pääsee arvioimaan millä tavalla ryhmän pedagogiset käytännöt vastaavat lapsiryhmän todellisia mielenkiinnon kohteita tai lasten yksilöllisiä tarpeita (Ahonen 2017, 140–142).

Opettajan tehtävänä on saada huoltajien osallisuus näkyväksi kunkin lapsen varhaiskasvatussuunnitelmassa. Toiminnan kehittämisessä hyödynnetään myös huoltajille tehtyjä laatukselyjä ja yksikön tai ryhmän omia kyselyjä.

Tässä artikkelissa käytämme siirtymätilanteita pedagogisen kehittämisen esimerkkinä. Kehittämisen tarve voi lähteä aina yksittäisen lapsen tarpeista koko yksikön toimintakulttuurin muutostarpeisiin. Varhaiskasvatuksen opettajan vastuulla on jatkuvasti arvioida lapsiryhmän toimintaa yhdessä tiiminsä kanssa. Arvioinnin työkaluna toimivat laadun indikaattorit ja niille asetetut kriteerit. Kun muutostarve ryhmän toiminnassa nousee esiin, vastaa opettaja kehittämistyön aloittamisesta tiimissään. Yksikön toimintakulttuurin muutoksia työstetään opettajien johdolla koko työyhteisössä, kuten seuraavassa kehittämishanke-esimerkissä.

PÄIVITÄISTEN SIIRTYMÄTILANTEIDEN KEHITTÄMISPROJEKTI

Vehmaalla ja Taivassalossa lähdettiin kehittämään varhaiskasvatuksen päivittäisten siirtymätilanteiden pedagogiikkaa vuoden 2021 alussa. Kehittämiprojektin pohjalta loimme mallin, jonka avulla opettaja voi lähteä kehittämään tiiminsä pedagogiikkaa. Siirtymätilanteet valittiin projektissa kehittämiskohteeksi henkilökunnan toiveesta ja käytännön kehittämistarpeesta, mutta saman kaavan mukaisesti voidaan lähteä kehittämään myös muita pedagogiikan osa-alueita. Päivittäisillä siirtymätilanteilla kehittämiprojektissa tarkoitettiin lapsen aamun tulotilannetta, ulos siirtymän tilannetta, ruokailun ja lepoahtelulle siirtymistä sekä iltapäivän kotiinlähtötilannetta.

Kehittämistä lähdettiin toteuttamaan varhaiskasvatuksen kehittämistä ohjaavien periaatteiden, oppivan yhteisön (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 29) ja kehittävän arvioinnin (Vlasov ym. 2018, 34–37) mukaisesti siten, että työskentelyyn osallistui varhaiskasvatuksen moniammatillinen tiimi, huoltajat ja lapset. Kehittämiprojektin tavoitteena oli luoda yhteiset pedagogiset toimintaperiaatteet siirtymätilanteisiin, siten että henkilökunnalla on yhteinen käsitys siitä, mitä laadukas pedagogiikka päivittäisissä siirtymätilanteissa tarkoittaa. Jatkossa yhdessä sovittujen toimintaperiaatteiden avulla voidaan arvioida siirtymätilanteiden pedagogiikan laatua. Käsitystä laadukkaasta pedagogiikasta lähdettiin muodostamaan Karvin prosessitekiäjäitä kuvaavien indikaattoreiden (Vlasov ym. 2018, 74–75), Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018) ja alan tutkimustiedon pohjalta.

Kehittämistyö lähti liikkeelle *tiimityöskentelystä* ja tiimipalavereissa toteutettavista projektia valmistelevista tehtävistä, joissa pyrittiin muodostamaan yhteistä käsitystä siitä, mitä on varhaiskasvatuksen laadukas pedagogiikka. Valmistelevien tehtävien inspiraationa toimi Liisa Ahosen ja Piia Roosin (2019, 11–35) Iloa ja

Oivalluksia, Pedagogiikan arviointi ja kehittäminen varhaiskasvatuksessa -teoksen ajatukset. Tiimit pohtivat, minkälainen meidän lapsikäsitksemme on, mikä on työmme päämäärä ja minkälainen on hyvin toimiva tiimi. Työskentely tiimeissä tapahtui varhaiskasvatuksen opettajien johdolla.

Valmistelevien tehtävien jälkeen *tiimeissä* pohdittiin projektipäällikön tekemän arviointilomakkeen pohjalta siirtymätilanteiden tämän hetken tilannetta; hyvin toimivia asioita, kehitettäviä asioita ja mihin jatkossa tiimissä tulisi panostaa. Arviointilomakkeen kysymykset valikoituivat Karvin indikaattoreiden (Vlasov ym. 2018, 74–75) ja Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018) pohjalta syntyneestä käsityksestä laadukkaasta pedagogiikasta. Tuloksina tiimitehtävistä saatiin yhteinen käsitys siirtymätilanteiden tämän hetken hyvin toimivista käytännöistä ja haasteista. *Huoltajat* osallistuivat kehittämistyöhön sähköisen kyselyn avulla. *Lapset* otettiin mukaan kehittämistyöhön projektipäällikön kokoamien projektitehtävien avulla. Tiimit valitsivat kymmenestä lasten kanssa toteutettavasta tehtävästä omalle lapsiryhmälleen sopivimman menetelmän.

Päivittäisten siirtymätilanteiden kehittämistyön tuloksena syntyivät siirtymätilanteiden huoneentaulun aamun tulotilanteeseen, ulos siirtymän tilanteeseen, ruokailuun ja lepohetkelle siirtymiseen ja iltapäivän kotiinlähötilanteeseen. Huoneentaulujen avulla siirtymätilanteiden pedagogiikan laatua voidaan jatkossa arvioida ja kehittää edelleen. Kehittämisprojektissa varhaiskasvatuksen opettajilla on ollut keskeinen rooli kehittämistyön eteenpäin viemisessä tiimissä. Opettajat ovat vastanneet tiimitehtävien toteuttamisesta, aika-aulutuksesta, tiimin yhteisestä keskustelusta, erilaisten ajatusten yhteensovittamisesta ja tiimityön tulosten toimittamisesta projektipäällikölle. Uskomme, että tämänkaltaisia tehtäviä voisi toteuttaa varhaiskasvatuksen tiimeissä opettajan johdolla myös muihin erilaisiin käytännön tarpeesta nouseviin kehittämiskohteisiin. Tämän ajatuksen pohjalta kehitimme mallin, jonka avulla varhaiskasvatuksen opettaja voi lähteä kehittämään tiimensä pedagogiikkaa.

MALLI PEDAGOGIIKAN KEHITTÄMISEEN VARHAISKASVATUKSEN OPETTAJALLE

Varhaiskasvatuksen opettajan tulee aktiivisesti viedä kehittämistyötä eteenpäin omassa tiimissään, jotta varhaiskasvatuksen tavoitteet tulevat näkyväksi arjessa. Opettajan ammattitaito muodostuu siitä, että hän tuntee Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018) ja Karvin laatuindikaattoreiden (Vlasov ym. 2018, 74–75) mukaiset tavoitteet, hallitsee erilaisia arviointi- ja kehittämismenetelmiä ja osaa viedä kehittämistyötä eteenpäin omassa tiimissään. Kaikissa kehittämisen prosessin vaiheissa on tärkeää dokumentoida tuotoksia niiden jatkotyöstämistä varten. Kuvaan 1 olemme koonneet tiimissä tapahtuvat kehittämistyön keskeisimmät vaiheet.

Mallissa kehittämistyö lähtee liikkeelle kehittämiskohteen valinnasta. Kehittämiskohdetta valittaessa on hyvä huomioida koko oppivan yhteisön tarpeet. Mikä asia henkilökunnan, lasten ja huoltajien näkökulmasta vaatii kehittämistä? Minkälaisilla arviointimenetelmillä voimme kartoittaa kehittämistarvetta? Kun kehittämiskohde on selvillä, on hyvä yhdessä myös miettiä, mikä työmme päämäärä on? Mikä on laadukasta pedagogiikkaa ja mikä juuri meidän tiimillemme on tärkeää? Tässä kohtaa opettajan on hyvä tukeutua Varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018) ja Karvin laatuindikaattoreihin (Vlasov ym. 2018, 74–75).

PEDAGOGIIKAN KEHITTÄMINEN TIIMISSÄ VARHAISKASVATUKSEN OPETTAJAN JOHDOLLA



Kuvio 1. Varhaiskasvatuksen opettaja. Kuva: Heidi Husu, Anni Häkli, Outi Pappi ja Tuija Mustonen Kuvan nainen: Papunetin kuvapankki, Papunet. Sergio Palao/ARSAAC, muokattu versio. CC BY-SA-NC.

Työn päämäärän kirkastamisen jälkeen on syytä arvioida tämän hetken tilannetta. Mikä toimii jo hyvin ja mihin voisimme vielä enemmän panostaa? Jotta kehittäminen tapahtuu oppivana yhteisönä, tulee myös miettiä, miten kehittämistyöhön otetaan mukaan lapset, huoltajat ja muut tarvittavat tahot. Kehittämistyön toteutus tulee miettiä siten, että se palvelee mahdollisimman hyvin käytännön työtä ja on helposti sovitettavissa varhaiskasvatuksen arkeen. Toteutuksen jälkeen on tärkeää käydä tulokset läpi koko tiimin kanssa ja muodostaa niiden pohjalta pedagogiset toimintaperiaatteet, joiden avulla pedagogiikan laatua voidaan jatkossa arvioida. Lapset ja huoltajat on syytä pitää koko prosessin ajan mukana kehittämistyössä ja esimerkiksi huoltajille tulosten tiedottaminen on tärkeää, jotta he voivat todella kokea olevansa mukana kehittämistyössä. Varhaiskasvatuksen opettajan tulee kantaa vastuu pedagogiikan kehittämisestä omassa tiimissään ja toivomme tämän mallin antavan opettajalle selkeät raamit Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018) ja Karvin laadunarvioinnin ja perusteiden ja suositusten (Vlasvon ym. 2018) mukaiselle kehittämistyölle.

Lähteet

Ahonen, L. & Roos, P. 2019. Iloa ja oivalluksia! Pedagogiikan arviointi ja kehittäminen varhaiskasvatuksessa. 1. painos. Hämeenkyrö, Nokia: Kasvusto.

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

Varhaiskasvatuslaki 540/2018. Viitattu 21.6.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Helsinki: Opetushallitus. Määräykset ja ohjeet 2018: 3a. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf

Vlasov, J.; Salminen, J., Repo, L., Karila, K., Kinnunen, S.; Mattila, V., Nukarinen, T., Parrila, S. & Sulonen, S. 2018. Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset. Helsinki: Kansallisen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 24:2018. https://karvi.fi/app/uploads/2018/10/KARVI_vaka_laadun-arvioinnin-perusteet-ja-suositukset.pdf

Williams, M. 2017. Mitä pidät päiväkodista? -peli. Satakielen siivin. Viitattu 9.6.2021 https://satakielensiivin.files.wordpress.com/2018/09/mita_pidat_paivakodista_mw.pdf

2.3 Kehittävä arviointi pedagogisen toiminnan tasolla

Minna Hujanen & Heli Nurminen

TÄSSÄ ARTIKKELISSA TARKASTELEMME arviointia ja kehittämistä varhaiskasvatuksen opettajan ja moniammatillisen tiimin pedagogisen toiminnan tasolla. Arviointitehtävä nähdään vahvasti oman toiminnan itsearviointina sekä osana pedagogista johtajuutta. Arviointi edellyttää arvokeskustelua, jota käydään säännöllisesti tiimin ja koko toimintayksikön tasolla. Arvokeskustelu luo raamit varhaiskasvatustoiminnan laadulle ja henkilöstön toimintatavoille. Lopuksi pohdimme omien kokemusten pohjalta arvioinnin merkitystä ja sujuvuutta. Vuosien työkokemus eri organisaatioissa ja päiväkodeissa on avartanut näkemystämme arvioinnista, ja sen myötä olemme saaneet uusia näkökulmia pedagogisen toiminnan kehittävään arviointiin.

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen, Karvin, (2018) Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset -asiakirja sisältää laadun arvioinnin ja kehittämisen mallin, arviointia avaavia periaatteita sekä laajan tutkimuskoonnin siitä, mistä suomalaisen varhaiskasvatuksen laatu muodostuu. Asiakirjan pohjalta julkaistut varhaiskasvatukseen laatuindikaattorit luovat pohjan sille, millaista varhaiskasvatustoiminnan tulisi olla, jotta sen laatu olisi korkeatasoista. Arviointityöhön sitoutuminen on onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Arviointia tehdään paljon arjen eri rakenteissa ja osana pedagogisia asiakirjoja. Tämä on tärkeä osa työn ja toimintatapojen kehittämisen kannalta.

ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN VARHAISKASVATUKSEN OPETTAJAN VASTUUTEHTÄVÄ

Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteissa (2018, 23–34) määritellään, että varhaiskasvatuksessa arviointia tehdään kansallisella, paikallisella ja pedagogisen toiminnan tasolla. Pedagogisen toiminnan tasolla

arvioinnin kohteena on henkilöstön toiminta ja se, miten lapsi kokee varhaiskasvatuksen ja sen laadukkuuden. Arvioinnin kohteena eivät siten ole lasten ominaisuudet, kehitystaso tai oppimistulokset. Arviointia tehdään itseä varten ja oman lapsiryhmän tarpeista ja tavoitteista käsin.

Kehittävän arvioinnin periaatteet korostavat sitä, että arviointia tehdään oman toiminnan kehittämiseksi, ei ulkopuolista arvioitsijaa tai muuta tahoa varten. Ahonen (2017, 291) toteaa, että varhaiskasvatuksen arviointi usein kohdistuu lasten taitoihin sen sijaan, että arvioitaisiin pedagogiikkaa. Uudessa valtakunnallisessa varhaiskasvatussuunnitelmassa (vasu) huomiota tulee kiinnittää lapsen taitojen ohessa toiminnan suunnitteluun, toteutukseen, arviointiin ja kehittämiseen.

Arviointia voi ja tulisiikin tehdä eri menetelmin. Eri arvioinnin kohteisiin voi olla käytössä erilaisia menetelmiä. Rohkealla ja ennakkoluulottomalla kokeilemisellä löydetään ne arviointivälineet, jotka palvelevat oman ryhmän ja yksikön toiminnan kehittämistä parhaiten. Myös oman kokemuksemme mukaan varhaiskasvatussuunnitelman mukainen arviointi on tuonut tarpeen tarkastella arviointia oman toiminnan näkökulmasta. Tavoitteet pedagogisen toiminnan tasolla asetetaan henkilöstölle sen sijaan, että ne kohdistetaan lapseen, lapsen haasteisiin sekä harjoiteltaviin taitoihin. Tämä näkökulman muutos on mielestämme varhaiskasvatuksessa ajankohtainen kehittämisen kohde.

Varhaiskasvatuksen opettaja vastaa tiimin pedagogiikasta sekä toiminnan arvioinnista ja kehittämisestä yhdessä tiimin jäsenten kanssa sille asetettujen tavoitteiden pohjalta. Moniammatillisen tiimin pedagogiikkaa ja toimintaa ohjaa varhaiskasvatuslaki sekä Varhaiskasvatuksen suunnitelman perusteet. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2018, 61) todetaan, että suunnitelmallinen ja säännöllinen toiminnan arviointi tukee varhaiskasvatuslain ja varhaiskasvatussuunnitelmien toteuttamista sekä varhaiskasvatuksen kehittämistä. Arvioinnin avulla edistetään varhaiskasvatuksen laatua, tunnistetaan toiminnan vahvuuksia ja nostetaan esiin kehittämistarpeita ja kehitetään toimintaa. Arviointi on toiminnan laadukkuuden ja vasuperustaisen



toiminnan näkökulmasta tärkeä ja myös velvoittava osa pedagogista johtajuutta.

Parrila & Fonsén (2017, 91) mukaan arviointi on kehittämisen ja oppimisen perusta. Pedagogisen johtamisen prosessin yhteydessä on tarkoitus kirkastaa yhteistä näkemystä siitä, mitä on hyvä ja tavoiteltava varhaiskasvatus. Arvioinnin avulla pystymme tarkastelemaan sanoja konkreettisina tekoina ja arjen toimintana. Parrila & Fonsén (2017, 175) toteavat arvioinnista, että sen tulee olla suunnitelmallista ja kohdistua sovitusti johonkin rajattuun kohteeseen.

Oman työn kehittäminen vaatii vanhojen toimintamallien kyseenalaistamista ja kriittistä oman työn reflektointia. Oman työn muutoksen tarvetta tulee tarkastella sen mukaan, mikä muutostarpeen aiheuttaa. Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteissa (2018, 31) määritellään, että arvioinnin tulee haastaa toiminnan laadun parantamiseen. Arvioinnin perimmäinen tavoite on siis kannustaa kehittämään, kehittymään ja yrittämään parhaansa. Arviointi antaa mahdollisuuden oppia uutta.

ARVOKESKUSTELU JA SIIHEN SITOUTTAMINEN OSANA PEDAGOGISTA JOHTAJUUTTA

Ulla Soukainen (2015, 39) toteaa väitöskirjassaan, että varhaiskasvatuksessa koulutettu henkilöstö on yksi osatekijä laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumiseksi. Tämän lisäksi tarvitaan hyvää esimiestyötä, joka omalta osaltaan mahdollistaa arvokeskustelun työyhteisössä. Kokemuksemme mukaan avoin keskustelu ja yhteinen näkemys arvoista edistävät sitoutumista yhteiseen kehittämiseen.

Mikäli arviointia ei suoriteta, toimintaa voi uhata staattisuus ja paikalleen jämähtäminen (Soukainen 2015, 42). Kokemuksemme mukaan työyhteisössä on annettava aikaa keskustelulle ja arvopohdinnalle. Keskustelujen myötä itsearviointi, sitoutuminen arvoihin ja työn kehittämiseen vahvistuu. Työyhteisö saattaa tarvita esimiehen ja joskus jopa ulkopuolista apua kehittämishankkeisiin. Sitouttaminen ja sitoutuminen kehittävään arviointiin vaatii sekä esimieheltä että tiimivastaavalta kykyä kuunnella, ohjata ja antaa palautetta. Erilaisien menetelmien kokeileminen mahdollistaa omalle yksikölle ja tiimille toimivimman arviointimenetelmän.

VARHAISKASVATUKSEN OPETTAJAN ARVIOINNIN JA KEHITTÄMISEN TYÖVÄLINEITÄ

Pedagogisen johtajuuden työvälineet ovat samat sekä varhaiskasvatuksen opettajalla että johtajalla, mutta varhaiskasvatuksen opettajalla tiimin tasolla toteutettuna. On tärkeää, että myös varhaiskasvatuksen opettaja suunnittelee tätä työtehtäväänsä sekä arvioi ja kehittää omaa opettajajohtajuuttaan systemaattisesti.

Opettajan tehtävä on johtaa tiimensä pedagogiikkaa tehtäväkuvansa mukaisesti. Opettajan työvälineitä ovat pedagogisen johtamisen vuosikello, suunnitelma pedagogiselle dokumentoinnille, arvioinnille ja tiimin vasutyölle. Hänen pitää myös johtaa perustehtäväpuhetta sekä pitää huolta tiimin toiminnan ammatillisuudesta ja vasun mukaisesta toiminnasta. Tähän opettaja tarvitsee muun muassa arvioinnin ja suunnittelun välineitä, joita yksikön johtajan johdolla ja tuella on hyvä miettiä yksikön yhteneviksi käytänteiksi. (Fonsén ym. 2019, 12.) Kokemuksemme mukaan varhaiskasvatuksen opettajien yhteiset pedagogiset palaverit (esim. koko talon pedatiimit ja ikäryhmittäiset pedatiimit) ovat myös yksi tapa kehittää omaa työtä. Näiden pedagogisten vertaiskeskustelujen myötä myös oman työn arviointi ja kehittäminen saa uusia näkökulmia.

Varhaiskasvatuksen perusteissa (2018, 37) määritellään, että pedagoginen dokumentointi on varhaiskas-

vatuksen suunnittelun, toteuttamisen, arvioimisen ja kehittämisen keskeinen työmenetelmä. Se on jatkuva prosessi, jossa havainnot, dokumentit ja niiden vuorovaikutuksellinen tulkinta muodostavat ymmärrystä pedagogisesta toiminnasta. Pedagoginen dokumentointi mahdollistaa lasten ja huoltajien osallistumisen toiminnan arviointiin, suunnitteluun ja kehittämiseen.

Kokemuksemme mukaan pedagoginen dokumentointi tuo näkyviin lasten arkea. Tärkeää on, että myös lapset itse osallistuvat pedagogiseen dokumentointiin ja saavat itse kuvata ja tallentaa arkeaan. Osallisuuden näkökulman esimerkkinä voisi olla, että lapset saavat kuvata mieluisan leikkipaikan. Tämän jälkeen asian tiimoilta lasten kanssa keskustellaan mikä kuvatussa paikassa on hyvää ja mikä voisi olla paremmin. Näin lapsen ääni tulee kuuluville ja esiin nousevat parhaat kehittämisideat.

Oppimisympäristöllä voimme vaikuttaa paljon pedagogiikkaan. Oppimisympäristö on laaja käsite, joka ei suinkaan tarkoita ainoastaan "seiniä", vaan sosiaalista, psyykkistä sekä fyysistä ympäristöä. Varhaiskasvatuksen oppimisympäristöissä arviointi kohdistuu henkilöstön toimintaan. Arvioinnin kohteeksi voi nousta esimerkiksi, miten kasvattajana tuen lasten välisiä kaverisuhteita, miten huomioin vahvuudet arjessa tai vaikkapa, miten tuen/rikastan lasten leikkiä. Arviointinäkökulma minä-muodossa me-muodon sijaan herättelee pohtimaan omaa toimintaa ja oman toiminnan merkitystä pedagogiikan laatuun. Osallisuuden näkökulmasta lasten kanssa on hyvä keskustella ja dokumentoida esimerkiksi valokuvaamalla leikkipaikkoja, keskustella millaisista leikeistä he pitävät ja millaisia järjestelyjä he toivovat tilojen suhteen. Pienempien lasten kohdalla, jotka eivät mielipiteitään pysty sanallisesti ilmaisemaan, tärkeässä osassa on aikuisten havainnointi.

KOKEMUKSIA VARHAISKASVATUKSEN OPETTAJAN NÄKÖKULMASTA

Ahonen ja Roos (2019, 63) toteavat, että suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus niin pedagogisessa toiminnassa kuin sen arvioinnissa ja kehittämisessä edellyttää selkeitä rakenteita ja prosesseja. Tämän olemme myös itse havainneet varhaiskasvatuksen arjessa. Arviointia tehdään varhaiskasvatuksessa moniammatillisen tiimin kanssa mm. ryhmävasun, tiimisopimuksen ja lasten varhaiskasvatussuunnitelmien osalta sekä opettajana suunnittelu-, arviointi- ja kehittämistehtäviin (SAK-työtehtäviin) varatulla työajalla.

Työyhteisössämme pedagogista toimintaa arvioidaan viikoittain tiimipalaverissa. Arviointia tehdään päivän aikana, eri tilanteiden jälkeen ja niiden kasvattajien kanssa, jotka ovat olleet tilanteessa paikalla. Arviointi ei tällöin välttämättä kohtaa koko tiimiä, mikäli asiaa ei oteta uudelleen puheeksi esim. tiimipalaverissa. Toisinaan voi olla, että arvioinnin taso jää yleispiirteiseksi eikä se johda varsinaiseen toiminnan kehittämiseen. Siksi mielestämme on tärkeää, että tiimipalaverissa tiimivastaava (varhaiskasvatuksen opettaja) pitää huolen, että arviointia käydään läpi kuluneen viikon/jakson osalta ja kirjataan tiimipalaverimuistioon. Tällöin onnistumiset, haastetilanteet ja kehittämisehdotukset tulevat koko tiimin tietoisuuteen ja siten edesauttavat toimintakulttuurin muutosta.

Huoltajien kanssa käymme keskustelua päivittäisissä kohtaamisissa sekä keskusteluissa lapsen varhaiskasvatussuunnitelmasta arvioiden tavoitteiden ja niihin asetettujen toimenpiteiden toimivuutta ja toteutumista. Lasten kanssa arviointia tulee tehdä säännöllisesti arjen hetkissä ja tämä tulisi näkyä myös edellä mainituissa asiakirjoissa.

Arviointi pedagogisen toiminnan tasolla on yksi työyhteisön yhteisen keskustelun aiheista. Arviointikeskustelu on koko työyhteisössä asia ja arviointia tulee tehdä säännöllisesti koulutustaustasta riippumatta. Tiimivastaavan roolissa toimivan varhaiskasvatuksen opettajan tulee systemaattisesti pitää tätä keskustelua yllä sekä kantaa vastuu arvioinnista ja kehittämisestä.

Lähteet

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

Ahonen, L. & Roos, P. 2019. Iloa ja oivalluksia! Pedagogiikan arviointi ja kehittäminen varhaiskasvatuksessa. Hämeenkyrö, Nokia: Kasvusto.

Fonsen, E, Herttua-Niemi, M., Hulkkonen, A., Luhtavaara, A-J., Marttila, H., Myllynen, H., Ojanen, T., Parkkinen, A. & Turska, K. 2019. Johda pedagogiikkaa! Pedagoginen johtajuus on johtajan ydintehtävä ja varhaiskasvatuksen laadun edellytys. Helsinki: Varhaiskasvatuksen opettajien liitto.
https://www.vol.fi/uploads/2019/09/11ef993d-johda-pedagogiikkaa_low.pdf

Parrila, S. & Fonsén, E. 2017. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. 2. painos. Jyväskylä. PS-kustannus.

Soukainen, U. 2015. Johtajan jäljillä, johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Turun yliopisto: Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-6017-0>

Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset. 2018. Kansallisen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 24:2018.
https://karvi.fi/app/uploads/2018/10/KARVI_vaka_laadun-arvioinnin-perusteet-ja-suositukset.pdf

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Helsinki: Opetushallitus. Määräykset ja ohjeet 2018:3a.
https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf

2.4 Mitäs sitten tehtäis - Pedagoginen dokumentointi varhaiskasvatuksen opettajan suunnittelutyötä ohjaamassa

Jonna Lemmetti & Saara Marvala



ARTIKKELISSA POHDIMME, MITEN pedagoginen dokumentointi tukee varhaiskasvatuksen opettajaa ja tiimiä pedagogiikan arvioimisessa ja kehittämisessä sekä varhaiskasvatuksen toiminnan suunnittelussa.

Peilaamme pohdintaamme omaan työhömmme varhaiskasvatuksen ammattilaisina. Pohdimme miten varhaiskasvatuksen opettaja pedagogisen dokumentoinnin kautta saamansa tiedon avulla voi innostaa ja ohjata tiimin jäseniä pedagogisen toiminnan kehittämisessä.

PEDAGOGINEN DOKUMENTOINTI VARHAISKASVATUKSESSA

Dokumentointia on käytetty varhaiskasvatuksessa jo yli 40 vuoden ajan. **Dokumentoinnilla** tarkoitetaan menetelmiä, joilla saadaan näkyväksi varhaiskasvatuksen tapahtumia ja tallennetaan muistoja lapselle esimerkiksi valokuvien, piirustusten ja muiden töiden avulla. Varhaiskasvatuksessa on monen vuoden ajan ollut vallalla niin kutsuttu tuotoskulttuuri, jonka mukaisesti on tuotettu mahdollisimman paljon konkreettista kotiin vietävää esimerkiksi askartelujen muodossa.

Pedagogisella dokumentoinnilla tuodaan sen sijaan näkyväksi lapsen omaa oppimisprosessia, etenkin lapselle itselleen sekä huoltajille että varhaiskasvatuksen henkilökunnalle. Perinteisestä dokumentoinnista pedagoginen dokumentointi eroaa siinä, että sen avulla on tarkoitus tehdä oppimisprosessit näkyviksi, kun dokumentoinnissa fokus on ainoastaan lopputuloksessa.

Pedagoginen dokumentointi on varhaiskasvatuksen keskeinen suunnittelun, arvioinnin ja kehittämisen työväline. Pedagogisen dokumentoinnin tarkoitus on tukea varhaiskasvatuksen opettajan pedagogiikan ja toiminnan suunnittelua, toteuttamista, arviointia ja kehittämistä. Pedagoginen dokumentointi tähtää yksit-

täisen lapsen tuntemiseen, huoltajien osallisuuden lisäämiseen, lasten välisten suhteiden ymmärtämiseen ja lasten ja henkilöstön vuorovaikutuksen tunnistamiseen. (Pedagoginen dokumentointi 2021.)

Varhaiskasvatuksen ammattilaisina toteutamme pedagogista dokumentointia päivittäin. Kartoitamme erilaisin menetelmin ryhmämme lasten mielenkiinnon kohteita ja selvitämme mitä lapset jo osaavat ja missä he voisivat kehittyä. Tavoitteena on myös tuen tarpeiden tunnistaminen varhaisessa vaiheessa, jotta lapsi saa oikeanlaista tukea heti, kun hän sitä tarvitsee.

OPITAANYHDESSÄ! – LAPSI OMAN OPPIMISENSÄ DOKUMENTOIJANA

Lapsen osallisuus on tärkeä osa pedagogista dokumentointia: lapsi saa itse olla mukana tallentamassa ja tarkastelemassa omaa oppimistaan, jolloin se tulee lapselle konkreettisemmaksi ja helpommin ymmärrettäväksi. Pedagoginen dokumentointi on koko ajan mukana arjessa, kun lapsi dokumentoi toimintaa ja tapahtumia yhdessä aikuisen kanssa. Kentällä pohdiskellaan paljon ajan riittämättömyyttä, mutta pedagogisen dokumentoinnin tarkoituksena ei ole henkilökunnan kuormittaminen vaan dokumentointi, jota tehdään yhdessä lasten kanssa yhtäaikaan toiminnan kanssa. Myös varhaiskasvatushenkilöstön osaaminen ja ymmärrys pedagogisen dokumentoinnin suhteen vaatii vielä lisäkoulutusta ja sisäistämistä, jotta sen hyödyt saadaan mahdollisimman laajasti käyttöön.

Lapsen aloittaessa varhaiskasvatuksessa varhaiskasvatushenkilöstö ja lapsen huoltajat laativat lapselle oman varhaiskasvatussuunnitelman tulevalle toimintakaudelle. Lapsen varhaiskasvatussuunnitelmassa on pedagogisia tavoitteita ja näihin myös keskitytään pedagogisessa dokumentoinnissa. Näin voimme jatkuvasti arvioida ja tukea jokaisen lapsen yksilöllistä oppimista sekä samalla kehittää toimintaa vastaamaan lasten tavoitteita ja tarpeita.

Pedagogisen dokumentoinnin tavoitteena on lapsen yksilöllinen tunteminen, vanhempien mahdollisuus olla osallisia lapsensa varhaiskasvatuksessa, lasten välisten suhteiden ymmärtäminen sekä henkilöstön ja lasten välisen vuorovaikutuksen tunnistaminen ja tiedostaminen. (Pedagoginen dokumentointi 2021).

Pedagogisen dokumentoinnin kautta oppimista lähestytään myönteisyyden kautta: tietoa etsitään siitä, mitä lapsi jo osaa ja tietää, jotta uuden oppiminen voidaan perustaa tälle jo olemassa olevalle tiedolle ja taidolle. Samalla selvitetään myös mitä lapsi haluaa oppia, jolloin pedagoginen dokumentointi toimii yhdistävänä tekijänä lapsen vanhan ja uuden tiedon välimaastossa. (Rintakorpi & Vihmari-Henttonen, 2017, 11.) Tämän tiedon avulla pystymme suunnittelemaan pedagogiikkaa ja tulevaa toimintaa vastaamaan mahdollisimman hyvin ryhmän lasten jo olemassa oleviin taitoihin ja tarpeisiin ja asettaa lapsille sopivan määrän haasteita. Myös erilaisiin tuen tarpeisiin vastaaminen tulee helpommaksi ja kohdentuu paremmin, kun havainnoinnin ja keskusteluiden tuloksena saamme selville alueet, joissa lapsi tarvitsee kasvattajan tukea ja kannattelua.

Pedagoginen dokumentointi on jatkuva prosessi. Sen kautta tehdyt havainnot, dokumentit ja niiden tulkinta vuorovaikutuksessa tuottavat ymmärrystä pedagogisesta toiminnasta. Pedagogisen dokumentoinnin tuottamat dokumentit kuten valokuvat, piirrokset tai henkilöstön tekemät havainnot antavat henkilöstölle ja lapsille mahdollisuuden tarkastella yhdessä lasten kehitystä ja oppimista. (Varhaiskasvatuksen perusteet 2018, 37.) Pedagoginen dokumentointi auttaa meitä myös toiminnan ja pedagogiikan arvioimisessa, jonka kautta saamme tietoa siitä, miten lasten oppimisprosessit ovat edenneet, missä on onnistuttu ja mihin tulee vielä panostaa. Tämä tieto siirtyy suoraan omaan pedagogiikan suunnittelutyöhömmö, jolloin tuleva toiminta vastaa taas mahdollisimman hyvin lasten sen hetkiseen tilanteeseen ja tuen tarpeisiin.



Pedagogisen dokumentoinnin tuottama materiaali hyödyttää kaikkia tiimin jäseniä. Henkilöstö saa sen kautta tietoa lapsiryhmästä ja tämä lisää kaikkien tiimin jäsenten sitoutumista työhönsä. Koko tiimillä on tuotetun materiaalin avulla mahdollista kehittää omaa työtään ja näin toteuttaa laadukasta varhaiskasvatusta. Mielestämme opettajalla on tässä hyvin aktiivinen ja ratkaiseva rooli: jos opettaja on sisäistänyt pedagogisen dokumentoinnin toimintatavat ja hyödyt ja osaa käyttää niitä hyväkseen toiminnan suunnittelussa, hän pystyy myös viemään saamaansa tietoa eteenpäin muille tiimin jäsenille. Sitä kautta myös muut tiimin jäsenet tulevat tietoisiksi lasten lähtökohdista ja oppimisprosesseista ja pystyvät hyödyntämään niitä omassa pedagogisessa työssään ja yhteisen työn suunnannäyttäjinä. Opettaja voi myös mallintaa muille tiimin jäsenille erilaisia pedagogisen dokumentoinnin tapoja, jolloin siitä vastaaminen jakautuu koko tiimin kesken ja lisää entisestään kaikkien tiimin jäsenten tietoisuutta ryhmän lasten oppimisprosesseista.

PEDAGOGISEN DOKUMENTOINNIN MENETELMIÄ JA VÄLINEITÄ

Varhaiskasvatussuunnitelma, lapsen esiopetuksen opetussuunnitelma ja ryhmän varhaiskasvatussuunnitelma

Pedagogisen dokumentoinnin eniten käytettävä väline on jokaisen lapsen henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma (vasu) tai lapsen esiopetuksen oppimissuunnitelma (leops). Näissä dokumenteissa varhaiskasvatuksen opettaja määrittelee yhdessä lapsen huoltajien kanssa kunkin lapsen kanssa toteutettavat tavoitteet pedagogiikalle ja toiminnalle. Ryhmävasussa määritellään tavoitteet ryhmätasolla eli kaikki ryhmän lapset, heidän mielenkiinnon kohteensa ja tuen tarpeensa huomioiden. Näissä dokumenteissa varhaiskasvatuksen opettaja ja hänen tiiminsä myös arvioi, miten tavoitteet on saavutettu ja miten jatkossa toimitaan. Näin vasu ja leops toimivat myös pedagogiikan arvioinnin ja kehittämisen välineinä.

Haastattelu ja lasten kokoukset

Lasten haastattelut tuovat opettajalle tietoa sekä lasten mielenkiinnon kohteista että lapsen tuen tarpeista. Lapsia voi haastatella jokaista erikseen tai vaihtoehtoisesti pienissä ryhmissä. Lapsiryhmässä voidaan pitää myös lasten kokouksia, joissa lasten kanssa keskustelemalla löydetään heitä kiinnostavat aiheet ja saadaan tietoa siitä, mitä lapset erilaisista asioista jo tietävät. Projektityöskentelyssä lasten kommentit ja reaktiot työskentelyn vaiheista vievät yhteistä työskentelyä eteenpäin ja näiden dokumentoiminen tuo taas opettajalle tärkeää tietoa oppimisprosesseista.

Valokuvaaminen ja videointi

Lasten kanssa valokuvaaminen ja näiden kuvien tarkastelu yhdessä tekee lapsille näkyväksi sen, mitä on opittu ja aikaansaatu yhdessä. Videoinnilla taltioidaan lapsen havainnointia ja oivaltamista. Näin lapselle tuodaan näkyvämmäksi omaa oppimista. Näin lapsille tuodaan näkyväksi omaa oppimista ja he pääsevät mukaan arvioimaan ja kehittämään toimintaa. Tätäkin tietoa hyödynnämme omassa kehittämis- ja suunnittelutyössä. Kun lapset saavat valita, mitä valokuvaavat tai videoivat, tulee kuviin tai videoon aidosti näkyviin se, mitä lapsi itse pitää toiminnassa ja oppimisessaan tärkeänä.

Pedagoginen seinä ja digitaalinen portfolio

Yksi pedagogisen dokumentoinnin menetelmä on kerätä toiminnasta ja oppimisesta dokumentteja kuten valokuvia, tehtäviä, erilaisia töitä ja videoklippejä kaikkien nähtäville seinälle tai ilmoitustaululle ja mahdollisesti myös muita esillepanokeinoja kuten vitriiniä hyödyntäen. ”Pedagogista seinää” tarkastellaan ja tutkitaan yhdessä lasten ja huoltajien kanssa ja siinä tulee hyvin näkyväksi yhteinen toiminta ja oppiminen ja se antaa kaikille osapuolille tärkeää tietoa lasten oppimisprosesseista, vuorovaikutuksesta ja oppimistilanteista. Pedagogisen seinän avulla opettaja saa tietoa siitä, mitä lasten kanssa on tehty, mitä lapset ovat oppineet ja mitä varhaiskasvatussuunnitelman tai esiopetuksen oppimissuunnitelman osa-alueita on käyty läpi ja mitä alueita olisi syytä jatkossa nostaa vahvemmin esiin.

Enenevässä määrin on käytössä digitaalisia menetelmiä ja sovelluksia pedagogisen dokumentoinnin toteuttamiseen. Digitaalinen portfolio vahvistaa vanhempien osallisuutta. Esimerkiksi joka viikko vanhemmille lähetettävä sähköinen portfolio antaa heille mahdollisuuden yhdessä lapsen kanssa tutkia portfolion kuvia ja kirjoitettua sisältöä. Vanhempi voi lukea portfolioon kirjoitettua tekstiä lapselle ja esittää hänelle tarkentavia kysymyksiä. Dialogissa lapsen kanssa toiminta avautuu paremmin vanhemmalle ja hän ymmärtää sen mer-

kityksellisyden lapselle. Keskustelemalla lapsen kanssa vanhempi voi muodostaa oman käsityksensä varhaiskasvatuksen sisällöstä ja laadusta ja sen merkityksellisyydestä lapselleen. Vanhempien antama palaute varhaiskasvatuksen laadusta on tärkeää meille varhaiskasvatuksen ammattilaisille. Vanhempien osallisuuden lisääminen ja tukeminen on pedagogisen dokumentoinnin yksi tavoite.

Viikottaiset portfoliot kertyvät ajan mittaan isommaksi kuukausien ja koko vuoden kokonaisuudeksi. Vanhaan materiaaliin voi palata yhdessä lasten kanssa ja arvioida, mikä esimerkiksi toimintakauden aikana on ollut mielenkiintoisinta ja mieleenpainuvinta lapsille. Lasten kanssa voi myös yhdessä miettiä, mitä kaikkea lukukauden aikana on opittu, jolloin oppimisprosessi tulee näkyväksi myös heille itselleen.

Havainnointi, muistiinpanot, lomakkeet, sosiogrammi

Erilaisia havainnointikeinoja käytetään, jotta saadaan tietoa lasten osaamisesta, kiinnostuksen kohteista ja tuen tarpeista. Hyödynnämme tietoa pedagogiikan ja toiminnan kehittämisessä ja suunnittelussa. Opettajan kannattaa ottaa käyttöönsä sellaiset menetelmät, jotka kokee toimiviksi ja tiimin suunnittelu- ja arviointityön kannalta hyödyllisiksi.

Sosiaalinen media

Pedagogisen dokumentoinnin yksi tehtävä on osallistaa vanhempia. Vanhempien osallisuus mahdollistuu hyvin sosiaalisen median avulla. Hakutilanteessa työntekijä ei useinkaan ehdi kertoa monipuolisesti päivän toiminnasta, mutta kotona yhdessä lapsen kanssa tutkitut valokuvat antavat vanhemmalle mahdollisuuden keskustella lapsen kanssa rauhassa päivän tapahtumista ja sitä myötä saada parempaa kuvaa päivän oppimistilanteista. Sosiaalinen media tulee varhaiskasvatuksessa pienin askelin käyttöön. Kun ongelmat tietoturvan kanssa saadaan kaikkialla kuntoon, niin esimerkiksi Instagram ja Facebook varmasti yleistyvät pedagogiikan jakamisen kanavina.

YHTEENVETO

Pedagogisen dokumentoinnin avulla kehitämme jatkuvasti pedagogiikkaa toiminnassamme, sillä saamme sen avulla koko ajan tärkeää tietoa lapsista ja heidän oppimisprosesseistaan. Varhaiskasvatuksen opettajina meidän on myös ohjattava ja tuettava tiimimme jäseniä pedagogisessa dokumentoinnissa, koska tarkoitus on, että koko varhaiskasvatuksen tiimi hallitsee pedagogisen dokumentoinnin. Kun koko tiimi on mukana pedagogisen dokumentoinnin toteuttamisessa, mahdollistuu monen näkökulman huomioon ottaminen lapsen oppimista arvioitaessa ja toimintaa suunniteltaessa. Pedagoginen dokumentointi on myös hyvä tapa lisätä lapsen osallisuutta omassa oppimisessaan.

Lähteet

Pedagoginen dokumentointi. 2021. Opetushallitus. Helsinki: Opetushallitus. Viitattu 8.6.2021.

<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/pedagoginen-dokumentointi>

Varhaiskasvatuksen perusteet. 2018. Opetushallitus. Helsinki: Opetushallitus.

https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf

Rintakorpi, K. & Vihmari-Henttonen, E. 2017. Tää on meidän maailma! Pedagoginen dokumentointi varhaiskasvatuksessa. Helsinki: Lasten keskus ja Kirjapaja Oy.



Osa 3

Pedagoginen johtajuus

Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa

Kati Rintakorpi

Johtajuutta on tutkittu ja määritelty monilla eri tavoilla. Johtajuutta voidaan tarkastella ja pyrkiä kehittämään erilaisten mallien avulla, erilaisista näkökulmista ja erilaisin tavoittein. Päiväkodin johtajan tehtävä on ollut pitkään työ, johon on ajautettu lastentarhan opettajan työn lisäksi tai sen jatkumona. Työ on opittu arjessa ja kouluttautumalla lisää työn ohessa. Päiväkodin johtajuuteen ei ole tiettyä koulutusta ja sitä on käsitelty varsin niukasti lastentarhanopettajan ja sosionomin koulutuksissa.

Viime vuosina tilanne on kuitenkin alkanut muuttua. Johtajuustutkimukset (ks. esim. Fonsén 2014; Soukainen 2015) ovat ulottuneet myös varhaiskasvatukseen ja on alettu puhua pedagogisesta johtamisesta osana varhaiskasvatuksen johtamista. Soukainen (2015) tuo väitöskirjassaan esiin erilaisia käsityksiä pedagogisesta johtajuudesta. Kapeimmillaan pedagoginen johtaminen voidaan nähdä pedagogisen laitoksen johtamisena, jolloin johtaja huolehtii opetussuunnitelman toteutumisesta. Laajimmillaan pedagoginen johtaminen voidaan nähdä koko organisaation kehittämisenä ja muuttamisena kaikkien siellä työskentelevien ja ”opiskelevien” hyväksi. (Vuohijoki 2006, 38.) Pedagoginen johtajuus voidaan nähdä myös tukemisena ja suunnannäyttämisenä sekä huolehtimisena opetustyöstä ja sen kehittämisestä (Ristikangas ja Ristikangas 2010). Pedagoginen johtaminen on henkilöstön osaamisen johtamista (Soukainen 2015; Viitala 2002) ja varhaiskasvatuksen sisällöllistä ohjaamista (Fonsén 2014).

Varhaiskasvatuslain uudistuksen pyörteessä (2018) varhaiskasvatuksessa on virinnyt paljon keskustelua, kriittistä arviointia ja kehittämisyhtymyksiä, joiden avulla varhaiskasvatuksen laatua pyritään kehittämään. Pedagogiseen johtajuuteen etsitään aktiivisesti parhaita toimintatapoja ja pohditaan sen mahdollisuuksia, haasteita ja vaatimuksia niin tutkimuksen kuin arjen tuottaman tiedon ja osaamisen valossa. Eräs kiinnostava näkökulma pedagogiseen johtajuuteen on jaetun johtajuuden malli, jossa huomio kiinnitetään johtajuusroolin sijaan johtamisen prosessiin. Jaettuun johtajuuteen osallistuu johtajan lisäksi muita henkilöitä tarkoituksenmukaisella ja kontekstisidonnaisella tavalla (Heikka 2014). Varhaiskasvatuksen jaetussa johtajuudessa on



usein tarkoituksenmukaista, että varhaiskasvatuksen opettajat johtavat pedagogiikkaa omassa tiimissään pitäen laadukkaan pedagogisen toiminnan kiinteästi mukana päivittäisen toiminnan suunnittelussa, toteutuksessa, arvioinnissa ja kehittämisessä yhdessä varhaiskasvatuksen sosionomien ja lastenhoitajien kanssa. Tavoitteena on löytää keinoja, joiden avulla varhaiskasvatuksen käytänteitä voidaan uudistaa paremmin toimiviksi ja ylläpitää olemassa olevia laadukkaita toimintatapoja (ks. Spillane 2006). Juuti (2013) kiteyttää, että hyvä johtaminen sisältää keskustelukulttuurin, jossa henkilöstön kokemuksia hyödynnetään. Tällöin työyhteisön ja ympäristön tapahtumia jäsennetään yhdessä. Tällöin koko työyhteisö on osallinen johtamistoiminnassa.

Johtajan ja työyhteisön jaksaminen ja hyvinvointi ovat keskeisiä tekijöitä varhaiskasvatuksen henkilöstön veto- ja pitovoiman lisäämisessä, ja tämä näkyy myös tämän julkaisun pedagogista johtajuutta käsittelevien tekstien painotuksissa. **Sanna Karjalainen, Liisa Karlstedt, Marja Kauppinen ja Sini Koskela** avaavat keskustelun artikkelissaan Pedagogisen johtajuuden toteutuminen varhaiskasvatuksen arjessa pohtiessaan mitkä asiat tukevat ja mitkä haastavat pedagogista johtajuutta varhaiskasvatuksessa ja **Heikkinen ja Vilhunen** tarkastelevat varhaiskasvatuksen opettajan pedagogista johtajuutta kirjoituksessaan Tiimisolimus varhaiskasvatuksen opettajan pedagogiikan johtamisen välineenä. **Kati Eskelinen-Juntunen, Anna-Riitta Forss, Riikka Gustafsson ja Heidi Vainio** etsivät ratkaisuja varhaiskasvatuksen johtamisen haasteisiin jatkuvasti muuttuvassa todellisuudessa artikkelissaan Johtamisen kehysmalli varhaiskasvatuksessa – Näkökulmia varhaiskasvatusyksikön johtamisesta.

Näiden artikkeleiden jälkeen siirrytään pohtimaan päiväkodin johtajien työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä rinnakkaisjohtamisen kokemusten kautta **Soile Ikkäläinen-Nymanin, Irja Ilvosen ja Essi Isoahon** artikkelissa Yhteinen, yhdessä tehty työ lisää työhyvinvointia. Samaan aihepiiriin liittyy myös **Elisa Mehiston ja Niina Kähkösen** artikkeli ONNELLISIA YHDESSÄ- valmentava johtajuus varhaiskasvatuksen henkilöstön vuorovaikutussuhteiden vahvistajana. Myös **Anette Salminen, Minna Sievola, Sanna Silvo ja Laura Vuoristo** paneutuvat hyvinvoivaan työyhteisöön kirjoituksessaan **Pedagoginen johtajuus työhyvinvoinnin edistäjänä**. Pedagogisen johtajuuden vaatimuksia ja arkea tarkastellaan **Anu Hamarin ja Anniina Järvenpään** artikkelissa Työpaikkailmoitus päiväkodin johtajille – todellisuutta vai unelmaa. Pedagogisen johtajuuden teeman päätteeksi **Riikka Rähjä ja Sirpa Sarén** avaavat mielenkiintoisesti varhaiskasvatuksen johtamisen kokonaisuutta ja mahdollisuuksia Henkilöstöjohtamisen ja pedagogisen johtamisen ristiaallokossa – artikkelissaan.

Lähteet

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampere: Tampere University Press. '

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>

Heikka, J. 2014. Distributed pedagogical Leadership in Early Childhood Education. Tampere: Tampere University Press. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9381-2>

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: PS-kustannus.

Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: Wsoypro Oy.

Soukainen, U. 2015. Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Väitöskirja- Turun yliopiston julkaisuja - Annales Universitatis Turkuensis C 400. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-6017-0>

Spillane, J. P. 2006. Distributed leadership. United States of America: Jossey-Bass.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto: Acta Wasaensis No. 109. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-683-987-8>

Vuohijoki, T. 2006. Pitää vain selviytyä. Tutkimus rehtorin työstä ja työssä jaksamisesta sukupuolen ja virka-aseman suhteen tarkasteltuna. Väitöskirja Turun yliopiston julkaisuja, sarja C. Turku: Turun yliopisto.

3.1 Pedagogisen johtajuuden toteutuminen varhaiskasvatuksen arjessa

Sanna Karjalainen, Liisa Karlstedt, Marja Kauppinen & Sini Koskela

VARHAISKASVATUKSEN AMMATTILAISTEN KESKUSTELUT melkein väistämättä kääntyvät käsittelemään pedagogiikan johtamista. Olemme huomanneet, että aiheeseen suhtaudutaan usein intohimoisesti, mikä ei ole ihme, sillä pedagogiikan johtamista määrittävät vahvasti arvokysymykset. Varhaiskasvatuksen johtotehtävissä toimiva kokee monesti ristiriitaa ajankäyttönsä suhteen; painottaako pedagogiikan johtamistyötä vai päivittäisjohtamisen tehtäviä? Aina kyse ei ole valinnasta. Tässä kirjoituksessa pohdimme mikä tukee ja mikä haastaa varhaiskasvatuksen toimintayksiköissä toteutuvaa pedagogista johtajuutta.

Osassa kuntia tai yksityisiä varhaiskasvatuksen toimijoita päiväkodin- ja tiimien johtajien vastualueet ovat niin laajoja, että varhaiskasvatuksen pedagogiikan kehittämiseen ei tahdo riittää aikaa ja voimavaroja. Varhaiskasvatuksen pedagogiset käytänteet ja toimintatavat laahaavat usein jäljessä ja sen myötä kasvatustoiminta saattaa sisältää organisaatioiden juuttuneita kulttuurisia tapoja. Tarvitaan varhaiskasvatuksen pedagogisiin käytäntöihin ja toimintatapoihin kohdistuvaa arvoperusteista pohdintaa. (Fonsén 2014, 27.)

Varhaiskasvatusta toteuttavissa organisaatioissa on mielestämme syytä ennakkoluulottomasti arvioida päiväkotien vakiintuneita toimintatapoja ja käydä keskustelua myös siitä, mitkä tekijät tukevat pedagogista johtajuutta ja mitkä estävät sen toteutumista. Varhaiskasvatuksessa johtajuutta toteuttavat päiväkodin johtajien lisäksi myös varhaiskasvatuksen opettajat tiimiensä pedagogisina johtajina. Varhaiskasvatuksen pedagogiikan johtamisen keskustelu tulee siksi ulottaa koskemaan myös tätä ammattiryhmää, koska heidän roolinsa laadukkaan pedagogiikan toteutumisessa on merkittävä.

PÄIVÄKODIN TIIMEISSÄ TOTEUTUVA PEDAGOGINEN JOHTAJUUS

Päiväkodin arjessa monet tekijät sekä tukevat että haastavat tai jopa estävät pedagogisen johtajuuden toteutumista niin lapsiryhmän, kasvattajatiimin kuin varhaiskasvatusyksikön tasolla. Nämä tekijät voivat liittyä toimintakulttuuriin ja kasvattajatiimin toimintaan, pedagogisen työn resursseihin tai varhaiskasvatuksen opettajan ammattitaitoon. (Joensuu 2021, 24-28.) Lisäksi oman haasteensa tänä päivänä tuo pätevien varhaiskasvatuksen opettajien puute.

Pedagogisen työn resurssien osalta yksi keskeinen haaste on kasvattajatiimin yhteiseen keskusteluun käytettävissä olevan ajan vähyys (Joensuu 2021, 28). Kiireisestä arjesta seuraa myös liian vähäinen tutustuminen toimintaa ohjaaviin asiakirjoihin, kuten lasten varhaiskasvatussuunnitelmiin, puhumattakaan asiakirjojen sisältöjen omaksumisesta (Hintsu 2020, 53).

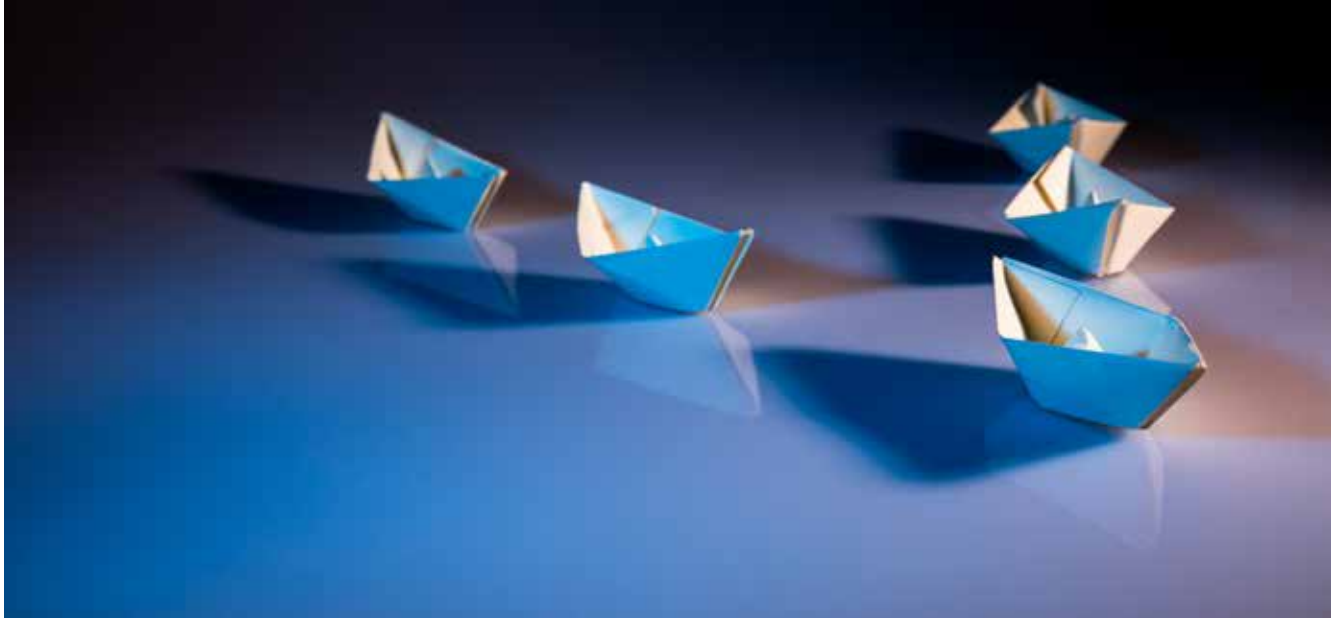
Kasvattajatiimin yhteiset säännölliset tiimipalaverit sekä kaikkien tiimin jäsenten osallisuus ja sitoutuminen ovat keskeisiä asioita laadukkaan toiminnan, yhteisen toimintakulttuurin muodostumisen sekä pedagogisen johtamisen toteutumisen kannalta. Yhteisen pedagogisen keskustelun ja tiedonvaihdon lisäksi tiimipalavereissa mahdollistuu yhteisten suunnitelmien laatiminen, tavoitteiden asettaminen sekä pedagogisten ratkaisujen ja menetelmien sopiminen. (Ylitalo 2020, 45-46.)

Varhaiskasvatuksen opettajien työn suunnitteluun, arviointiin ja kehittämisen käytettävää viikkotyöaikaa eli SAK-aikaa lisättiin keväällä 2018 noin viiteen tuntiin (Ohje KVTES 20.4.2018). Kokemuksemme mukaan SAK-ajan lisääntymisellä on ollut myönteisiä vaikutuksia pedagogiikan kehittämisen ja laadun näkökulmasta, kun pedagogisiin työtehtäviin on aikaa keskittyä huomattavasti enemmän, mutta SAK-ajan käytännön toteutuksessa on vielä parannettavaa. Useat varhaiskasvatuksessa työskentelevät varmasti tunnistavat arjesta tilanteen, jossa opettajan ei ole mahdollista käyttää työvuoroon suunniteltua SAK-aikaa, sillä tiimikaverit jäisivät sen vuoksi kuormittavaan tilanteeseen lapsiryhmässä.

PÄIVÄKODIN JOHTAJAN ROOLI JOHTAMIENSA YKSIKÖIDEN PEDAGOGIIKAN JOHTAJANA

Tänä päivänä suuntaus on muodostaa varhaiskasvatukseen suurempia johtamiskokonaisuuksia, jonka seurauksena johtaja ei välttämättä ole jatkuvasti läsnä. Tällaisessa toimintamallissa työntekijöiden itseohjautuvuus sekä työyhteisön yhteisöohjautuvuus korostuvat. Varhaiskasvatuksen yksiköissä tarvitaan tulevaisuudessa lisääntyvässä määrin yhteisöohjautuvuuden taitoja eli valmiuksia tiimien ja työyhteisön jaettuun johtamiseen sekä työn yhteiskehittämiseen. Muuttuvassa toimintaympäristössä voidaan hyödyntää uudenlaisia toimintamalleja ja välineitä, kuten Pedagogisten kokousten vuosikello (Vainonen 2021, 30). Näistä uusista toimintamalleista huolimatta kasvatusta ja opetushenkilöstöllä tulee tarvittaessa olla saatavilla myös oman esihenkilön sekä varhaiskasvatuksen erityisopettajan tuki.

Mitä päiväkodin johtaja voi tehdä, etteivät päivittäiset yllättävät ja kiireiset tekemiset vie kerta toisensa jälkeen aikaa päiväkodin johtajien tärkeimmän tehtävän toteuttamiselta: pedagogiselta johtamiselta? Päiväkodin johtajan tehtäviin lukeutuu myös vastuun jakaminen, tehtävien tärkeyden arvottaminen suunnitellusti ja pedagogiikan merkityksen ymmärrettäväksi tekeminen sekä henkilöstön, vanhempien että kuntapäätäjien keskuudessa. Lisäksi on ensiarvoisen tärkeää, että päiväkodin johtaja saa järjestettyä riittävästi aikaa muilta tehtäviltään toteuttaa laadukasta ja monipuolista pedagogiikka yhdessä henkilöstön kanssa lasten parhaaksi.



Vuosien saatossa päiväkodin johtajalle siirtyneitä hallinnollisia tehtäviä olisi hyödyllistä tarkastella organisaatiotasolla siten, että niistä muodostetaan selkeitä kokonaisuuksia. Tehtävien tekemiseen olisi hyvä olla riittävät resurssit, esimerkiksi toimistohenkilöstöä lisäämällä tai jaetun johtajuuden malleja hyödyntämällä, esimerkiksi rinnakkaisjohtajuutta toteuttamalla. Lisäksi päiväkodin työtiimeihin tarvittaisiin vahva toimintamalli pedagogiikan toteuttamiseen mm. valitsemalla tiimeihin pedagogiikkavastaavat, jotka osallistuvat yhteisiin, ennalta sisällöiltään suunniteltuihin pedagogisiin tiimeihin ja vastaavat ryhmänsä pedagogiikan toteutumisesta.

Pedagogiseen johtamiseen liittyvien tehtävien lisäksi päiväkodin johtaja vastaa yksikössään myös henkilöstö- ja talousjohtamisesta. Pedagogista johtamista olisi mielestämme hyvä tarkastella osana johtajan koko vastuualuetta ja kaikkia työtehtäviä. Tavoitteeksi kannattaisi asettaa kooltaan hallittavissa oleva vastualue eri tehtävineen. Suomen kunnissa toimivat päiväkodin johtajat ovat hyvinkin erilaisissa tilanteissa henkilöstönsä koulutustason, johdettaviensa yksiköiden koon ja taloudellisten resurssien suhteen. On aika tunnustaa, että laadukasta pedagogiikkaa ei voi onnistuneesti toteuttaa, elleivät käytössä olevat pedagogiset- henkilöstö- ja taloudelliset resurssit ole riittävät.

PEDAGOGIIKAN JOHTAMISEN KEHITTÄMISEN EDELLYTYKSET

Arviointipohjainen kehittäminen on ehtona pedagogiikan kehittymisen johtamiselle. Voidaankin sanoa, että yksi pedagogisen johtajuuden työvälineistä on pedagogiikan jatkuva arviointi ja arvioinnin pohjalta tapahtuva pedagogiikan kehittäminen. Arvioinnissa on tärkeää tunnistaa toiminnan tavoitteet ja kehittää toimintaa niiden suuntaan. (Fonsén, E & VOL:n johtajuustyöryhmä 2019, 9.) Arvioinnin myötä pystytään varmistamaan pedagogisen perustehtävän toteutuminen ja kehittäminen. Varhaiskasvatuksen perustehtävän ymmärrys ja sisäistäminen on siis avainasemassa, kun puhutaan pedagogisesta johtajuudesta. (Rahikainen 2001, 17.) Kakkosen (2018, 7) mukaan perustehtävän määrittelyn myötä kasvattajat pystyvät toteuttamaan asetettuja tavoitteita paremmin.

Pedagoginen johtajuus rakentuu varhaiskasvatuksen velvoittavien asiakirjojen varaan ja siksi henkilöstön on tärkeää tuntea nämä asiakirjat hyvin. Pedagogisella johtamisella varmistetaan, että kasvattajat käyvät näitä velvoittavia asiakirjoja säännöllisin väliajoin läpi, ja että sieltä nostetaan pedagogisia aiheita keskusteluun.

On tärkeää pohtia myös mikä on toiminnan arvioinnin ja osaamisen kehittämisen yhteys? Fonsén (2008, 30) kirjoittaa työyhteisön kehittämisen tarpeellisuudesta. Kasvattajien säännöllinen kouluttautuminen on tärkeää myös pedagogisen johtajuuden kehityksen näkökulmasta. Uudet projektit ja kehittämistoiminnot ovat olennaisia innostamaan kasvattajia ja kehittämään heidän osaamistaan. Näemme, että jatkuva osaamisen kehittäminen ja tarkoituksenmukaisessa liikkeessä olevan toiminnan arviointi luovat positiivisen kehityksen kehän, joka motivoi ja sitouttaa kasvattajia työhönsä.

Henkilöstön kouluttautumisen lisäksi on tärkeää, että johtaja pitää huolen omasta pedagogisesta tietämyksestään ja jatkuvasta uuden tutkimustiedon kartoittamisesta. Johtajan vahva pedagoginen tietämys eli substanssin hallinta luo hyvän pohjan pedagogisen johtajuuden kehittämiselle sekä myös arvioinnin toteuttamiselle. Tietämyksen myötä on helpompi perustella kasvattajille päätöksiä ja ohjata heitä kasvatustyössään. (Fonsén, E & VOL:n johtajuustyöryhmä 2019, 15.)

PEDAGOGISEN JOHTAMISEN TULEVAISUUS

Varhaiskasvatuksen parissa työskentelevät varmastikin yhtyvät toteamukseen, että varhaiskasvatuksen johtaminen on oma erityinen ammattinsa ainutlaatuisine vaatimuksineen. Sitä määrittävät lait ja asetukset, ja se ei rajoitu vain päiväkodin johtajan työhuoneeseen vaan toteutuu tiiviissä yhteistyössä muiden varhaiskasvatuksen ammattilaisten kanssa. Erityisesti varhaiskasvatuksen opettajan rooli oman tiiminsä pedagogisena johtajana on merkittävä varhaiskasvatuksen toteutumisessa arjessa.

Jotta tämän päivän moninaisiin johtamisen ja johtajuuden vaatimuksiin pystytään vastaamaan, on kunnissa viime vuosina alettu toteuttaa jaetun johtajuuden malleja. Sekä varhaiskasvatuksen johtajilta että opettajilta edellytetään uudenlaista osaamista, jotta jaettu johtajuus mahdollistaa ja edistää laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumista. Kun sujuva pedagoginen johtajuus kyetään jakamaan, myös vastuu perustehtävästä, eli lapsen ja perheen kohtaamisesta, on jaettua. Parhaimmillaan yhteiset arvot ja sopimukset läpäisevät koko organisaation (Fonsén 2014, 172). Kun pedagoginen johtajuus onnistuu, toteutuu se kaikkein tärkein - hyvä päivä lapselle.

Lähteet

Fonsén, E. 2008. Pedagoginen johtajuus – Varhaiskasvatustyön johtamisen punainen lanka. Tampereen yliopisto, opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö. Pro gradu -tutkielma.

<http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-19641>

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampere: Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>

Fonsén, E & VOL:n johtajuustyöryhmä. 2019. Johda pedagogiikkaa! Pedagoginen johtajuus on johtajan ydintehtävä ja varhaiskasvatuksen laadun edellytys. Varhaiskasvatuksen Opettajien Liitto VOL.

https://www.vol.fi/uploads/2019/09/11ef993d-johda-pedagogiikkaa_low.pdf

Haapala, M. 2019. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Oulun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019111421205>

Hintsä, M. 2020. Jaettu pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksen toimintakulttuurissa. Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-202012097008>

Joensuu, L. 2021. Varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksia kasvattajatiimin pedagogisena johtajana toimimisesta. Hämeen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021052611344>

Kakkonen, O. 2018. Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa. Metropolia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Ohje KVTES 20.4.2018. Viitattu 11.8.2021.

<https://www.kt.fi/sopimukset/ohjeet/kvtes/erityismaarays-lastentarhanopettajan-tyoaika>

Rahikainen, P. 2001. Pedagoginen johtajuus päiväkodissa. Helsingin yliopisto, kasvatustieteen laitos. Syventävien opintojen tutkielma.

Vainonen, H. 2021. Päiväkoti Porslahden pedagogiikan ja pedagogisen johtajuuden kehittäminen kokouskäytäntöjen kautta. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021060714750>

Ylitalo, A. 2020. Varhaiskasvatuksen opettajan pedagoginen johtajuus moniammatillisessa tiimissä. Oulun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202004024379>

3.2 Tiimisopimus varhaiskasvatuksen opettajan pedagogiikan johtamisen välineenä

Saara Heikkinen & Sanna Vilhunen

VARHAISKASVATUS ON OLLUT viime vuosina muutoksessa varhaiskasvatuslain (2018) ja valtakunnallisten varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2018) uudistumisen myötä. Lisäksi hallinnonala on vaihtunut vuonna 2013 sosiaali- ja terveysministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriöön. Päivähoitolaki muuttui varhaiskasvatuslaiksi vuonna 2015. Yksi näkyvimmistä muutoksista liittyy pedagogiikan korostumiseen varhaiskasvatuksessa.

Muutosten myötä pedagogiselle johtamiselle on tullut merkittävä rooli varhaiskasvatuksen laadun kehittämässä. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus on jaettua johtajuutta. Yksikkötasolla pedagogisesta johtamisesta vastaa päiväkodin johtaja ja lapsiryhmien henkilöstötiimien pedagogisesta johtamisesta huolehtii tiimin varhaiskasvatuksen opettaja. Tehtävä on monille varhaiskasvatuksen opettajille uusi ja tuo mukanaan paljon vastuuta. Tässä artikkelissa keskitytään varhaiskasvatuksen opettajan pedagogiseen johtajuuteen ja rooliin tiimin vuorovaikutuksen tukijana, pedagogisen toiminnan suuntaviivojen rakentajana sekä perustehtävän kirkastajana tiimitasolla.

Oman tiimin pedagoginen johtajuus on vaativa tehtävä. Päiväkodin johtaja tukee varhaiskasvatuksen opettajan pedagogista johtajuutta luomalla toimivat rakenteet ja mahdollisuudet pedagogiselle keskustelulle sekä varhaiskasvatuksen opettajille määritellylle suunnittelu- arviointi ja kehittämistyöajalle (SAK-työaika). Pedagogisen toiminnan johtamisessa SAK-työaika on perusprosessiin kuuluva aika, joka mahdollistaa pedagogisesti perustellun toiminnan visioinnin, arvioinnin ja kehittämisen koko yksikön osalta ja myös tiimikohtaisesti (Fonsén 2019, 12).

Fonsénin (2014) tutkimuksen mukaan pedagogisessa johtajuudessa on ensisijaisesti kysymys kasvatusyhteisön vuorovaikutuskulttuurista, jossa dialogin avulla voidaan luoda yhteinen kasvatuskäsitys. Pedago-

gisen johtamisen tärkein tavoite on laadukkaan pedagogiikan toteutuminen. Kokonaisvastuu lapsiryhmän pedagogisen toiminnan suunnittelusta, arvioinnista ja kehittämisestä on varhaiskasvatuksen opettajalla (Varhaiskasvatuslaki 2018). Tärkein väline yhdenmukaiseen pedagogiseen toimintaan on tiimille laadittavat yhteiset toimintatavat, josta tässä kirjoituksessa käytetään nimitystä tiimisopimus.

TIIMISOPIMUS OPETTAJAN PEDAGOGISEN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ

Varhaiskasvatuksen opettajan pedagogisen johtamisen työvälineitä ovat Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet -asiakirjan eli vasun (2018) lisäksi erilaiset kunnan ja päiväkotiyksikön yhteiset asiakirjat sekä tiimisopimus. Tiimisopimukseen kiteytetään ohjaavien ja velvoittavien asiakirjojen sekä ryhmän yksittäisten lasten varhaiskasvatussuunnitelmien keskeiset asiat. Tiimisopimus on käytännönläheinen asiakirja, joka ohjaa koko tiimin työtä lapsiryhmässä.

Tiimisopimukset sisältävät yleensä kaksi elementtiä; kasvattajayhteisön tai tiimin toimintatavat ja ryhmävasun, eli lapsiryhmän pedagogiikan suunnittelua ohjaavan osuuden. Tarkempia sisältöjä ei ole määritelty valtakunnallisesti, vaan kunnissa ja eri yksiköissä on luotu erilaisia malleja. On syytä pohtia, pitäisikö kaikilla olla yhdenmukaiset, valtakunnallisesti saman suuntaiset sisällöt, jotta lasten hyvinvointia voitaisiin tukea tasavertaisemmin asuinpaikasta riippumatta. Tiimisopimuksen tekeminen ei kuitenkaan ole velvoittavaa, vaan se on enemmänkin hyväksi koettu työkalu kasvattajatiimin työskentelyn tueksi.

Tiimisopimuksen avulla varhaiskasvatuksen opettajalla on vapaus ja toisaalta vastuu johtaa pedagogiikkaa haluamaansa suuntaan. Tiimisopimuksen tärkein tavoite on tukea lapsen kokonaisvaltaista hyvinvointia. Tämän lisäksi se on työväline koko tiimille. Yhteisesti sovitut, kirjoitetut pelisäännöt ja toimintatavat helpottavat koko tiimin sitoutumista lapsiryhmän toimintaan.

Varhaiskasvatuksen opettajan vastuu tiimensä pedagogisena johtajana on suuri. Tiimisopimuksen laatimisprosessissa tulee näkyväksi opettajalta vaaditut eri roolit ja osaaminen. Parrila ja Fonsén (2016) ovat jakaneet pedagogisen johtajan roolit neljään eri osa-alueeseen: arvioija, tutkija, suunnannäyttäjä ja valmentaja. Arvioijan roolissa korostuu kyky reflektoida, ajatella kriittisesti ja perustella tiimin toimintatapoja. Tutkijan roolista käsin pedagogiselta johtajalta tarvitaan tunnetaitoja, jotka edesauttavat ristiriitojen ratkaisemisessa. Suunnannäyttäjänä opettaja pystyy pitämään kirkkaana työn tavoitteet ja päämäärän sekä tiedottamaan ja tekemään päätöksiä tiimisopimukseen peilaten. Valmentava ulottuvuus näkyy opettajan taitona innostaa koko tiimiä toimimaan yhteisen tavoitteen eteen. (Parrila & Fonsén 2016, 32–38).

TIIMISOPIMUKSEN LAATIMINEN YHDESSÄ KASVATTAJATIIMIN KANSSA

Tiimisopimus laaditaan aina uuden toimintakauden alussa. Laatimisprosessiin on hyvä varata reilusti rauhallista aikaa, jolloin tiimin on mahdollista keskustella tiimisopimuksen sisällöistä, tiimin yhteisistä tavoitteista ja arvoista sekä toimintatavoista syvällisesti. Keskusteluun osallistuvat kaikki tiimin jäsenet tasavertaisesti. Tiimisopimuksen sisältö tulisi olla sellainen, että se ohjaa tiimin pohtimaan ja keskustelemaan yhdessä monipuolisesti tiimityöhön sekä päiväkodin arkeen liittyvistä teemoista. Varhaiskasvatuksen opettaja kuitenkin johtaa keskustelua ja varmistaa, että kaikki teemat tulevat käsitellyiksi ja kirjatuiksi sopimukseen. Viimeistään tiimisopimuksen laatiminen aloittaa tiimissä pedagogisen keskustelun, joka jatkuu läpi toimintavuoden.

Mistä kaikesta tiimisopimuksessa tulisi sopia? Tutkimme eri kuntien tiimisopimus pohjia, joissa toistuivat keskenään saman tyyppiset sisällöt; kuvaus lapsiryhmästä ja henkilöstöstä, henkilöstön osaaminen ja vastuut,

yhteistyöverkostot, pedagogiset arvot ja lähtökohdat työlle, tavat lapsiryhmän havainnointiin, arviointiin ja dokumentointiin, suunnitelma miten toimitaan poikkeustilanteissa (mm. henkilöstön yllättävät poissaolot), koonti lasten varhaiskasvatussuunnitelmista (vahvuudet, mielenkiinnon kohteet ja tuen tarve) sekä vasun oppimisen alueet ja yksikön painopistealueet.

Tiimisopimus tehdään ensisijaisesti kasvatusiimin työn tueksi. Siksi sen laatimiseen olisikin hyvä paneutua ja asennoitua niin, että sopimuksen teko on hyödyllistä tiimille ja lapsiryhmälle. Tiimin kannattaa käydä läpi vahvuuksiaan kuten myös se, miten toimitaan, jos yhteistyössä tulee vastaan haasteita. Kun kaikkea tiimin yhteistyöhön ja lapsiryhmän toimintaan liittyviä elementtejä on pohdittu ja kirjattu ylös jo heti yhteistyön alkajaisiksi, opettajan pedagoginen vastuu helpottuu, ja jokainen kasvatusiimin jäsen sitoutuu toteuttamaan yhteisesti sovittuja toimintatapoja.

Toki tiimissä muotoutuvaan keskustelukulttuuriin vaikuttavat myös päiväkodin ilmapiiri niin yksikkö- ja tiimitasolla, kuin henkilökemiatkin. Persoonallisuudenpiirteistäkin voi olla hyvä keskustella tiimisopimusta laatiessa. Tässä keskustelussa auttaa jokaisen itsetuntemus ja omien reagoitintapojen avaaminen toisille. Millainen tyyppi minä olen? Kuinka käyttäydyn erilaisten ihmisten seurassa? Miten minä toivon saavani palautetta? Varhaiskasvatuksen opettaja voisikin viedä keskustelua myös siihen suuntaan, jossa pohditaan, miten meistä erilaisista yksilöistä muovautuu juuri tämä tiimi. Mikä on meidän tiimimme tavoite? Mikä on meille toimiva ja luontainen ammatillinen tapa toimia? Miten me kommunikoimme? Miten me juuri tällä tiimillä vastaamme juuri tämän lapsiryhmän tarpeisiin niin, että lapsilla on hyvä ja turvallinen olla, kasvaa ja oppia?

Kasvatusiimin viikoittaiset palaverit ovat tärkeitä ja välttämättömiäkin pedagogisen keskustelun ja toiminnan arvioinnin jatkuvuuden kannalta. Näissä palavereissa koko tiimin yhteinen keskustelu ja näkemysten vaihto toteutuu parhaiten. Tiimisopimuksen säännöllinen esillä pitäminen viikoittaisissa tiimipalavereissa on aiheellista. Voi olla vaikeakin ottaa etukäteen huomioon kaikkea, mitä toimintavuosi tuo tullessaan, ja siksi juuri tiimisopimus on hyvä ajoittain arvioida ja sen ajantasaisuus tarkistaa. Varhaiskasvatuksen opettaja vastaa omassa tiimissään siitä, että tiimisopimukseen palataan tilanteen niin vaatiessa ja että se päivitetään tarvittaessa.

Pedagogiikan johtamisprosessi vaatii onnistuakseen selkeät rakenteet, resurssit sekä pedagogiikan ja johtamisen vahvaa osaamista. Varhaiskasvatuksen opettaja tarvitsee näiden lisäksi sekä päiväkodin johtajan, että työyhteisön tukea. Esimerkiksi keskustelumahdollisuudet muiden opettajien kanssa yli ryhmä- ja yksikkörajojen antavat opettajille uusia näkemyksiä ja vinkkejä omaan pedagogiseen johtajuuteensa tiimissä. Ei ole välttämättä ollenkaan helppoa ottaa paikkaa ja roolia pedagogisen keskustelun ylläpitäjänä, mutta se kuuluu varhaiskasvatuksen opettajan tehtävään lapsiryhmän pedagogiikasta vastaavana henkilönä.

Lähteet

Fonsén E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 28.9.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>

Fonsén, E. & Varhaiskasvatuksen opettajien liiton johtajuustyöryhmä. 2019. Johda Pedagogiikkaa! Pedagoginen johtajuus on johtajan ydintehtävä ja varhaiskasvatuksen laadun ydintehtävä. Varhaiskasvatuksen Opettajien Liitto VOL. Viitattu 28.9.2021.
https://www.vol.fi/uploads/2019/09/11ef993d-johda-pedagogiikkaa_low.pdf

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

Varhaiskasvatuslaki. 2018. Viitattu 28.9.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2018. Helsinki: Opetushallitus: Määräykset ja ohjeet 2018:3a. Viitattu 28.9.2021.
https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf

3.3 Johtamisen kehysmalli varhaiskasvatuksessa – Näkökulmia varhaiskasvatusyksikön johtamisesta

Kati Eskelinen-Juntunen, Anna-Riitta Forss, Riikka Gustafsson & Heidi Vainio

JOHTAJUUDEN KEHYSMALLISSA YHDISTYVÄT organisaatiotutkimuksen eri koulukuntien ajatukset organisaatioista ja johtamisesta. Kehysmalli kokoaa näin yhteen erilaisia näkemyksiä johtamisesta. Kehysmallissa on neljä eri kehystä, joiden kautta johtamista voidaan tarkastella. Kehysmalliin kuuluvat kehykset ovat rakennekehys, henkisten voimavarojen kehys, poliittinen kehys ja symbolinen kehys. Käyttämällä eri ”kehyksiä” voidaan arvioida ja tulkita tapahtumia eri näkökulmista, ja nämä näkökulmat auttavat johtajaa päätöksenteossa (Vuori 2011, 192).

Kehysten voi myös sanoa olevan ajattelumalleja, joita käytämme ymmärtääksemme ympäröivää maailmaa. Kun näemme ympäröivän maailman ja mahdolliset haasteet eri näkökulmista, opimme esittämään parempia kysymyksiä. Kun kysymme erilaisia kysymyksiä, on mahdollista löytää myös uusia ratkaisuja. (Doerksen 2021.) Jos johtaja on kykenevä käyttämään useampaa kehystä yhtä aikaa, on johtaminen tuloksellisempaa. Varhaiskasvatuksen johtaminen on jatkuvassa muutoksessa, ja juuri muutoksen johtamisessa eri kehysten käyttäminen, eli ”multiframing” on erityisen tärkeää. (Vuori 2011, 192.) Artikkelissa avaamme näitä kehyksiä ja niiden käyttöä varhaiskasvatus yksikön johtamisessa omien kokemusiemme avulla.

RAKENNEKEHYS

Rakennekehyksellä tarkoitetaan organisaatioissa niiden hierarkkiseen järjestelmään liittyviä asioita. Organisaation jäsenten roolit, sekä organisaation säännöt ja ohjeet ovat rakennekehyksessä merkittäviä asioita. Rakennekehyksessä johtaminen keskittyy tulosten aikaansaamiseen, suunnitteluun ja päätöksentekoon. (Vuori 2011, 193–194.) Päiväkodin johtajien työskentelyyn kuuluu erilaisten suunnittelutyökalujen, strategia-dokumenttien ja tulostietojen hallinta. Tarkastelemalla työtään rakennekehysten avulla, päiväkodin johtaja selviää organisaation tällä osa-alueella olevista vaatimuksista. (Vuori 2011, 196–198.)

Päiväkodin johtaja vastaa oman varhaiskasvatusyksikkönsä työn laadukkuudesta, eli siitä saavatko kaikki lapset yksilöllistä varhaiskasvatussuunnitelman mukaista hoitoa ja kasvatusta. Johtaja myös raportoi tähän liittyvistä asioista organisaation ylemmille tasoille. Elokuun 2021 alusta myös henkilökunnalle on tullut varhaiskasvatuslain muutoksessa velvollisuus ilmoittaa johtajalleen havaitsemistaan epäkohdista tai niiden uhasta työssään (540/2018). Tämä muutos tuo rakennekehityksen asioita eri tavalla myös henkilökunnan huomioitavaksi. Käyttämällä rakennekehystä avukseen tässä työssä, johtajan on helppo tiedottaa varhaiskasvatusyksikön toiminnasta esihenkilölleen, ja myös valvoa itse organisaatiossa tapahtuvia asioita (Soukainen 2015, 41).

Rakennekehityksen näkökulma auttaa pohtimaan organisaation erilaisia rakenteita. Tällaisen pohdinnan ja arvioinnin avulla voidaan kehittää organisaatiota toimivammaksi. Johtajan onkin tärkeää arvioida yhdessä henkilökunnan kanssa organisaation erilaisia sovittuja käytäntöjä, pohtia niiden perusteita, tarpeellisuutta ja vaikutuksia ydintehtävän sujumiseen. Yksi merkittävä organisaation toimintaan vaikuttava rakenne ovat kokous- ja palaverikäytänteet, joita Wenströmin (2020, 176–177) mukaan voidaan kehittää fasilitoimalla toimivammiksi. Fasilitointimenetelmää käyttämällä saadaan työyhteisön kaikkien jäsenten osaaminen hyödynnettyä, ja mahdollistetaan kaikkien osallistuminen sekä vaikuttaminen varhaiskasvatusyksikön päätöksen tekoon. Fasilitoinnin avulla saadaan tehostettua ajankäyttöä ja varmistetaan sovittujen toimenpiteiden seuranta sekä dokumentointi.

HENKISTEN VOIMAVAROJEN KEHYS

Henkisten voimavarojen kehityksen avulla tarkastellaan organisaatiota työntekijöiden näkökulmasta. Millainen suhde työntekijöillä on organisaatioon, millaisia suhteita heillä on organisaation sisällä (toisten työntekijöiden ja johtajan kanssa). Kehityksen on ajateltu perustuvan neljälle perusolettamukselle: organisaatiot ovat olemassa täyttääkseen ihmisten tarpeita; ihmiset ja organisaatiot tarvitsevat toisiaan (organisaatio tarvitsee ideoita, kykyjä, energiaa ja ihmiset tarvitsevat mahdollisuuksia, uria, palkkaa); huonosti yhteensovitettujen tarpeiden heikentävät toista tai molempia osapuolia ja vastaavasti hyvin sovitettujen tarpeiden hyödyttävät molempia osapuolia. (Al-Omari 2013, 254.)

Bolman ja Deal kuvailevat henkisten voimavarojen kehityksen avulla organisaation perheenä, johon jokainen yksilö tuo mukanaan intohionsa, epävarmuutensa, koko inhimillisyytensä joka päivä mukanaan. Johtaja, jonka vahvuus on tässä kehityksessä, luo tiimilleen välittävän ja voimaannuttavan ympäristön. (Doerksen 2021.) Huomioitavaa tämän kehityksen kohdalla on, että se todennäköisesti hyödyttää enemmän pienempiä ja joustavampia yhteisöjä (AFA 2012).

Nykypäivän varhaiskasvatus on jatkuvassa muutoksessa. Työn kehittäminen, laadun arviointi ja ympäröivän yhteiskunnan muutosten huomioiminen arjen työssä vaatii paljon niin henkilökunnalta kuin johtajiltakin. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa kuvataan työyhteisöjä oppivina yhteisinä (OPH 2018, 29). Johtajan tuleekin jatkuvasti arvioida ja kehittää niin omaa työtään kuin yksikkönsä toimintatapoja. Miten hedelmällistä olisikaan, kun tätä arviointia ja kehittämistä tehtäisiin aidosti yhdessä, huomioiden niin työntekijöiden kuin organisaation tarpeet työntekijöiden tunteita unohtamatta.

Jokainen alalla työskentelevä löytää varmasti esimerkkejä hyvästä välittävästä johtajasta silloin, kun kyse on yksilöön liittyvästä asiasta. Huomion arvoista onkin miettiä, miten tämän kehityksen avulla voitaisiin saada erilaista näkemystä koko organisaatiota koskevista asioista. Usein kuulee sanottavan, ettei alalla helposti koeta työn imua. Henkisten voimavarojen kehitys voisi kuitenkin tarjota välineitä työnhyvinnoinnin ja työstä innostumisen kehittämiseen.

POLIITTINEN KEHYS

Poliittisessa johtamiskehyksessä organisaatioissa erilaiset ryhmät kilpailevat toisiaan vastaan. Näiden ryhmien välinen yhteistyö yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi on tärkeää. (Rintakorpi 2021.) Päiväkodissa tämä ryhmien välinen kilpailu näyttyy ajankohtaisimmin eri ammattiryhmien välillä. Esimerkiksi eri taustoista ja eri aikoina valmistuneet varhaiskasvatuksen opettajat, lastenhoitajat ja sosionomit tuovat jokainen ajatuksia omista koulutustaustoistaan työyhteisöön. Tällöin saatetaan ajatella, että toinen ammattiryhmä on asiantuntevampaa kuin toinen tai jokin työtehtävä ei kuulu itselle, koska sen tekemiseen ei ole esimerkiksi järjestetty suunnitellua aikaa tai muuta resurssia. Kilpailuasetelma näkyy myös vastuun ottamisessa, ei esimerkiksi haluta ottaa vastuuta hankalien asioiden hoitamisessa ajatellessa sen kuuluvan tiimivastaavalle eli varhaiskasvatuksenopettajalle.

Pula varhaiskasvatuksen opettajista korostaa tätä kilpailuasetelmaa. Lisäksi päiväkotiryhmissä tulisi varhaiskasvatuslain mukaan 1.1.2030 mennessä työskennellä ainakin yksi kelpoisuusehdot täyttävä varhaiskasvatuksen opettaja, toinen opettaja tai varhaiskasvatuksen sosionomi ja varhaiskasvatuksen lastenhoitaja (540/2018). Koska tilanne tällä hetkellä on se, että päteviä varhaiskasvatuksen opettajia ei ole välttämättä edes kolmasosaa kasvatushenkilökunnasta, ovat varhaiskasvatuksen lastenhoitajat joutuneet ottamaan oman koulutustasonsa ylittävää vastuuta toimiessaan määräaikaisesti varhaiskasvatuksen opettajina. Tällöin kilpailuasetelma korostuu entisellään ja päiväkodin johtajan pedagoginen johtajuus nousee entistä tärkeämmäksi.

Johtajan kannattaa hyödyntää poliittista viitekehystä myös erilaisten työyhteisön sisäisten voimasuhteiden ja vaikuttamisen tarkoituksen arviointiin. Omalla toiminnallaan johtaja voi vaikuttaa erilaisia kilpailuasetelmia vähentävästi tai vaikuttamisen mahdollisuuksia lisäävästi. Johtajan voi olla hyvä myös ajoittain pohtia millaisiin tarkoituksiin tai tavoitteisiin henkilöstön voimakkaasti ajamat mielipiteet tai muutokset perustuvat. Poliittista viitekehystä tehokkaasti käyttävä johtaja on neuvottelija tai jonkin asian puolestapuhuja, joka pyrkii tasaamaan työyhteisön voimasuhteita (Doerksen 2021).

Kilpailua käydään myös päiväkotien välillä, jotta kelpoisuusehdot täyttäviä varhaiskasvatuksen opettajia saataisiin juuri omaan päiväkotiin. Lisäksi kunnissa on kilpailua varhaiskasvatuksen opettajista yksityisen ja julkisen varhaiskasvatuksen järjestäjän välillä. Pienessä kunnassa saattaa toimia vain yksi kunnallinen päiväkoti ja yksi yksityinen palveluntuottaja. Tällöin jo pelkästään työehtosopimusten väliset palkkaerot, työajan pituus, loma-ajat näyttävät isossa roolissa varhaiskasvatuksen opettajien valitessa työpaikkaansa. Kilpailussa käytetään erilaisia houkuttimia kuten joustavuus lomissa, kouluttautumismahdollisuuksissa ja palkkauksessa. Johtajan myönteinen suhtautuminen henkilöstön kouluttautumiseen esimerkiksi innostaa varhaiskasvatuksen lastenhoitajia kouluttautumaan varhaiskasvatuksen opettajiksi. Johtajan haasteena on hyödyntää olemassa olevia vaikuttamisen mahdollisuuksia lisätäkseen henkilöstön työhyvinvointia, joka edesauttaa henkilöstön pysyvyyttä yksikössä.

Poliittinen päätöksenteko vaikuttaa varhaiskasvatuksessa paljon. Kunnan päätöksentekoprosessi valitusaikoinen ja kuntalaisten oikeudet päätösten oikaisemiseen ja niiden käsittelemiseen saattavat pahimmassa tapauksessa vaikeuttaa varhaiskasvatuksen järjestämistä. Erot isojen ja pienien kuntien välillä ovat suuret. Kuntien järjestämään varhaiskasvatukseen vaikuttavat myös eri valtuustokaudet. Lähimenneisyydestä on muistissa esimerkiksi varhaiskasvatusoikeuden rajaaminen lapsilta joiden toinen tai molemmat vanhemmat ovat kotona, sekä ryhmäkokojen kasvattaminen, niin että yhdellä kasvattajalla oli vastuullaan kahdeksan yli kolmevuotiasta lasta. Kaikki kunnat eivät tehneet näitä muutoksia omaan varhaiskasvatukseensa, jolloin toiminta oli lasten ja perheiden näkökulmasta eriarvoista riippuen asuinkunnan tekemästä linjauksesta.

SYMBOLINEN KEHYS

Symbolinen kehys kuvaa kehysmallissa näkemystä organisaation kulttuurista ja sen sisällä olevista symboleista. Johtajuuden painopiste on tässä kehyksessä yhteisten merkitysten ja kulttuurin rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Johtajan tehtävä on myös pitää huolta siitä, että jokaisella organisaation jäsenellä on selkeä käsitys organisaation visiosta ja sen tavoitteista, joita voisi kutsua myös symboleiksi. (Vuori 2011, 194.) Bolman ja Deal ovat kuvanneet tässä kehyksessä johtamisen painopisteiksi historian tulkinnan, kulttuurin säilyttämisen sekä arvojen korostamisen. Haasteeksi puolestaan nousee luottamuksen, uskon ja merkityksen luominen. (Vuori 2011, 193.)

Kaikki varhaiskasvatustoiminta perustuu varhaiskasvatussuunnitelmassakin mainittuihin lakeihin ja muihin Suomea velvoittaviin sopimuksiin, kuten esimerkiksi YK:n lapsen oikeuksien sopimus (OPH 2018, 15). Nämä asiakirjat sisältävät pohjan arvoille ja kaikelle sille toiminnalle, josta suomalainen varhaiskasvatus maailmallakin tunnetaan. Jotta varhaiskasvatusta toteutetaan laadukkaasti, on jokaisen organisaation palveluksessa olevan henkilön sisäistettävä se kulttuuri ja arvot, joiden mukaan hänen odotetaan tekevän töitä. Jos työntekijä ei hyväksy organisaation kulttuuria tai toimi sen mukaisesti näkyy tämä varmasti tiimin työskentelyssä sekä lasten ja huoltajien kokemuksissa. Työn mielekkyys lisääntyy, kun työntekijä on sinut työssään edustamiensa arvojen kanssa, ja kokee tuottavansa laadukasta varhaiskasvatusta.

On pohdittava, miten johtaja pystyy ylläpitämään ja varmistamaan, että symbolisen kehysten "silma-lasit" ovat jokaisella työntekijällä päässä? Organisaation arvot ja toimintakulttuuri luovat pohjan toiminnan laadulle ja arvioinnille sekä ammatilliselle keskustelulle organisaation sisällä. Johtaja, joka käyttää esimiestyönsä apuna organisaationsa visiota, arvoja sekä erilaisia tarinoita, hyödyntää tehokkaasti symbolisen kehysten näkökulmia (Doerksen 2021).

Symbolinen kehys johtajuuden työkaluna on tehokas keino motivoida työntekijöitä haastavassa tilanteessa, sillä sen avulla voi muistuttaa työn perustehtävästä, sen tärkeydestä ja yhteisestä arvopohjasta. Johtaja voi esimerkiksi virittää säännöllisesti keskustelua ja pohdintaa kysymyksillä kuten "kuinka varhaiskasvatuksen ja/tai organisaation arvot näyttäytyvät meillä, ja miten nämä arvot liittyvät toisiinsa sekä näkyvät arjessa?" Arvopohjan kehittyessä ja muutuessa on johtajalla merkittävä rooli keskustelun ohjaamisessa ja yhteisen näkemyksen säilyttämisessä.

YHTEENVETO

Varhaiskasvatus on hyvin arvosidonnaista. Perimmäiset arvot kaikkeen varhaiskasvatustoimintaan nousevat varhaiskasvatuslaista ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteista. Eri organisaatiot tekevät omiin painotuksiinsa liittyvät tarkennukset toimintansa arvoperustaan. Johtajan tehtävänä on ylläpitää arvokeskustelua omissa yksikössään. Arvot näyttäytyvät eri muodossa kaikissa neljässä kehyksessä. Johtaja käyttää luontaisesti joitain kehyksiä useammin kuin toisia. Käyttäessään kehysmallin kehyksiä tietoisemmin johtaja voi tehdä arvovalintoja eri kehysten teemojen välillä (Kuvio 1).



Kuvio 1. Käytännön esimerkkejä eri johtajuuskehysten sisällöstä varhaiskasvatuksen kontekstissa. Eskelinen-Juntunen, Forss, Gustafsson, Vainio. 2021.

Rakennekehys ja henkisten voimavarojen kehys ovat helpoiten tunnistettavat näkökulmat johtajan työsä. Näiden kehysten sisällöt ovat varmasti monelle päiväkodin johtajalle arkipäivää, esimerkiksi palaverikäytännöt ja työvuorosuunnittelu sekä työhyvinvoinnin ylläpitäminen. Poliittisen ja symbolisen kehysten teemat taas tuntuvat olevan arjessa haasteellisempia ylläpitää. Poliittisessa kehyksessä vaikuttavat sekä ulkopuolelta tulevat poliittiset päätökset, että yhteisöjen sisäiset valtasuhteet. Johtajan voi olla roolistaan riippuen haasteellista pysyä ajan tasalla yksikkönsä sisällä vaikuttavista vuorovaikutussuhteista ja vallan käytöstä. Vuoren (2011, 9–10) mukaan keskijohtoon kuuluvan päiväkodin johtajan asema mahdollistaa hyvin organisaation tarkastelun poliittisen kehysten läpi. Johtaja voi omalla toiminnallaan tehdä eri osapuolien viestejä ymmärrettäväksi ja pystyy avaamaan toisten näkökulmia tai päätösten taustalla olevia perusteita.

Symbolinen kehys kuvastaa sitoutuneisuutta ja motivoituneisuutta työskennellä yhteisten asioiden eteen. Johtajan voi olla haasteellista löytää yksilöllinen tapa motivoida jokaista työyhteisön jäsentä yhteisen toimintakulttuurin ylläpitämiseen. Keskeiseksi tehtäväksi muodostuu ylläpitää monipuolista ja innostavaa arvokeskustelua työyhteisössä. Työyhteisön uudistuessa arvokeskustelu ja toimintakulttuuri nousevat jälleen tarkastelun kohteeksi.

Tunnistamalla, mitä kehysiä käyttää työssään eniten, pääsee alkuun johtajuuden kehysmallin hyödyntämisessä. Kohdatessaan haasteen, joka ei ratkea tutuilla aikaisemmin hyviksi havaituilla keinoilla, voi apu löytyä tarkastelemalla haastetta harvemmin käytetyn kehysten kautta.

Lähteet

Doerksen, D. 2021. The Four Frames of Leadership: Untangling Complexity. Viitattu 11.7.2021.

<https://dandoerksen.me/reframingleadership/>

Soukainen, U. 2015. Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Väitöskirja. Turun yliopiston julkaisu. Viitattu 8.7.2021.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-6017-0>

Varhaiskasvatustalaki 540/2018. Viitattu 11.7.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2018. Helsinki: Opetushallitus: Määräykset ja ohjeet 2018:3a. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf

Vuori, J. 2011. Ammattikorkeakoulun lähiesimies muutosta johtamassa. Hallinnon tutkimus 30 (3), 19-206.

Viitattu 8.7.2021. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99367/57073>

Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä:

PS-kustannus

Julkaisemattomat

Rintakorpi, K. 2021. Johtajuuden käsitteitä, malleja ja toteuttamistapoja. Luento kevät 2021. Laurea-ammattikorkeakoulu. Vantaa. Viitattu 9.7.2021.

3.4 Yhteinen, yhdessä tehty työ lisää työhyvinvointia

Soile Ikäläinen-Nyman, Irja Ilvonen & Essi Isoaho

ARTIKKELISSA TARKASTELEMME VANTAAN kaupungin päiväkodin johtajien työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä rinnakkaisjohtamisen kokemusten kautta. Vantaan varhaiskasvatuksessa on pilotoitu uudenlaista johtajuuden mallia, jossa kaksi päiväkodinjohtajaa johtaa vahvemmin yhdessä varhaiskasvatusyksikköä. Johtajuuden jakamisella ja johtamistyön uudelleen organisoimalla tavoitellaan työhyvinvoinnin lisääntymistä sekä selkeää työtehtävien työnjakoa.

Kuntien organisaatiorakenteet elävät muutoksessa ja sen myötä myös päiväkodin johtajien vastualueet ja johdettavat yksiköt ovat kasvaneet. Tutkimus on tuonut lisää tietoa johtamisen merkityksestä. Yhä enemmän varhaiskasvatuksen johtajuus nähdään sosiaalisena prosessina, jossa tarkastelun kohteena ovat vastavuoroinen, arjessa tapahtuva läsnäolo sekä toisen onnistumisen mahdollistaminen. Keskustelu johtajuudesta sekä uudelaista tavoista johtaa on tullut vahvasti mukaan varhaiskasvatuksen kontekstiin ja osaksi yhteistä kehittämistyötä.

TYÖHYVINVOINNIN VAIKUTTAVUUS

On paljon asioita, joihin emme suoranaisesti voi vaikuttaa. Silti on myös paljon niitä asioita, joihin voimme vaikuttaa ja omalta osaltamme olla rakentamassa myönteistä työyhteisöä. Jokainen meistä voi vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa ja omaan tapansa tarkastella työtä ja toimia työyhteisössä.

Omien vahvuksien laaja-alainen tunnistaminen ja hyväksyminen ovat lähtökohtia myönteiselle muutokselle sekä henkilökohtaiselle ja ammatilliselle kasvulle. Myönteiset tunteet vahvistavat yhteisöllisiä ja yksilöllisiä voimavaroja, ja ne edelleen lisäävät myönteistä toimintaa. Tätä myönteistä prosessia Wenström nimittää myönteisyyden kehäksi, jonka keskiössä ovat vahvuudet. Vahvuudet toimivat myös voimavarana työn vaatimuksia ja kuormittavuutta vastaan vahvistaen hyvinvointiamme. (Wenström 2020, 347–349.)

Jotta voisimme jatkossakin varmistaa laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisen, tarvitaan laadukasta johtamista. Rodd (2013) korostaa, että varhaiskasvatuksen johtamisella on keskeinen merkitys laadukkaan toiminnan varmistamiseksi. Laadun näkökulmasta on olennaista tarkastella myös päiväkodin johtajan työkuvausta sekä tukea johtajien työhyvinvointia moninaisessa arjessa. OAJ:n julkaisemassa (Päiväkodin johtajakysely 2020) kyselyssä näyttäytyy vahvasti tulokset, joiden mukaan päiväkodin johtajat kuvaavat työn muutosta ja sen vaikutusta työn hallinnan tunteeseen ja työhyvinvointiin.

Työhyvinvointiin panostamalla voimme turvata kuntatasolla laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamista laadukkaan johtamisen kautta. Rinnakkain johtaminen voi yhtenä johtamisen toimintamallina lisätä johtajien työhyvinvointia ja varmistaa näin laadukkaan pedagogisen johtamisen toteutumisen.

KOKEMUKSIA RINNAKKAIN JOHTAJUUDESTA

Keväällä 2021 kartoitimme Vantaan päiväkodin johtajien kokemuksia rinnakkain johtamisesta kyselylomakkeen avulla. Kysely lähetettiin pilottihankkeeseen osallistuneille kuudelle päiväkodin johtajalle, jotka olivat toimineet yhdessä rinnakkain johtamisen mallilla.

Kyselylomakkeen kysymykset oli luotu myönteisyyden kehää mukailleen. Pääteemat olivat voimavarat, myönteinen toiminta ja vuorovaikutus sekä myönteiset tunteet. Voimavarat -teemassa kysyttiin, miten rinnakkaisjohtaminen on lisännyt päiväkodin johtajan työn voimavaroja. Myönteinen toiminta, vuorovaikutus -teemassa kysyttiin konkreettisia toimintatapoja, joita on hyödynnetty yhteistyön ja vuorovaikutuksen vahvistamiseksi. Lisäksi tiedusteltiin, miten rinnakkaisjohtaminen tukee pedagogista johtajuutta. Viimeisenä teemana oli myönteiset tunteet, jossa kysyttiin tämänhetkisiä kokemuksia johtamisesta rinnakkaisjohtamisen mallilla.

Saaduista vastauksista välittyi positiivinen ja kehittämismyönteinen tunnelma; johtamista halutaan kehittää. Seuraavaan on jaoteltu saadut vastukset teemoittain.

Voimavarat

Vastaajilta tiedusteltiin, kuinka yhteinen johtaminen on lisännyt omia voimavaroja. Vastauksista nousi selkeästi esiin, että työtä jakaessa kukin pystyy keskittymään omaan vastuualueeseensa paremmin eikä työ ole niin pirstaleista. Myös luottamus ja toiselta oppiminen nousivat esiin. Koettiin, että lomalle voi lähteä hyvillä mielin, kun tietää, että paikalla on luotettava henkilö luotsaamassa taloa eteenpäin. Lisäksi vastaajat kokivat oman kehittymisensä kannalta rinnakkaisjohtamisen hyväksi ja kehittäväksi.

”Saan itse paljon voimavaroja kehittämisestä ja siitä, että löydän uusia tapoja tehdä työtä. Yhdessä tekeminen on minulle se tapa, josta nautin. Tykkään pallotella asioita ja haluan muodostaa mielipiteitäni yhdessä toisen kanssa. Toive ja näky siitä, että tulevaisuudessa pääsen keskittymään työssäni isompiin kokonaisuuksiin tuo toivoa.”

Yhteinen ja yhdessä tehdyn työn merkitys näkyi vastauksista. Koettiin, että haastaviin asiakas- ja henkilöstötilanteisiin oli koko ajan saatavilla tukea rinnakkaisjohtajalta. Myös yhteinen valmistelu ja tulevaisuuden suunnittelu nähtiin positiivisessa valossa. ”Outside the box” – ajattelu lisääntyi, kun sai jakaa ajatuksia uudella ja innovatiivisella tavalla. Vastauksissa heijastui myös koronavuoden vaikutukset: ”Mukava viettää jonkun kanssa kahvi- ja lounastauko”.

Myönteinen toiminta ja vuorovaikutus

Rinnakkaisjohtajuus edellyttää vastaajien mukaan selkeitä rakenteita niin johtajien väliselle yhteistyölle kuin työyhteisössä henkilökunnan kanssa toimittaessa. Yhteisen johtamistyön ja vision muotoutuminen vaatii säännöllisesti kalenteroituja tapaamisia sekä yhteistä, avointa keskustelua. Toimintayksikön johtamisen rakenteet on luotu niin, että aktiivinen vuoropuhelu, jatkuva arviointi ja toiminnan kehittäminen henkilöstön kanssa on mahdollista.

Rinnakkaisjohtajuus on vastaajien mukaan antanut mahdollisuuksia myös vahvistaa pedagogista johtamista ja toimintaa. Toisen johtajan tehtäväkuva painottuu pedagogiikkaan ja asiakkuuksiin, jolloin pedagogiseen keskusteluun ja toimintaan on voinut käyttää enemmän johtajan työaika. Toisaalta vastauksissa tuodaan esiin myös laaja-alaista näkemystä pedagogisesta johtajuudesta osana päiväkodin johtajan työtä: "Se ei ole osa eikä kokonaisuus vaan koko työ ja kun voin tehdä sen paremmin tukee se sen toteutumista". Tällä tavoin vahva kollegiaalinen tuki ja yhteinen työ nähtiin vaikuttavan myönteisesti johtamiskokonaisuuteen.

"Kun voi keskittyä johonkin on se aina hyvä. Pedagoginen johtajuus on kaikessa päiväkodin johtajan työssä mukana. Se ei ole osa eikä kokonaisuus vaan koko työ ja kun voin tehdä sen paremmin tukee se sen toteutumista."

Koska rinnakkaisjohtamisen yhtenä selkeänä tavoitteena on ollut myös laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisen tukeminen, on ollut olennaista kartoittaa myös näiden yksiköiden henkilöstön näkemyksiä uudenlaisesta johtamiskulttuurista. Johtajille lähetetyn kyselyn pohjalta henkilöstö on kokenut rinnakkaisjohtamisen vahvistaneen johtajan saavutettavuutta arjessa.

Lähiesimiehen tuki on ollut nopeammin saatavissa ja henkilöstön tietoisuus on lisääntynyt kummankin johtajan vastuualueista.



Myönteiset tunteet

Kolmantena aihepiirinä päiväkodin johtajilta kysyttiin heidän omia kokemuksiaan johtajan työstä verraten aiempaan, ns. perinteiseen malliin varhaiskasvatustyöskentelyn johtamisesta yksin. Kaikki vastaajat toivat esiin positiivisen kokemuksen rinnakkaisjohtamisesta. He kuvasivat myönteisiä muutoksia liittyen työn selkeämpiin kokonaisuuksiin sekä yhteistyön ja omien yksilöllisten vahvuuksien hyödyntämiseen.

”Toiveikkuus on hyvä fiilis. Johtajuus on ehdottomasti yhteisön yhteistä ja nyt kun siitä on tulossa jotain oikeaa ja todellista, nautin ja johtamisen laatu kohenee.”

Yhteinen, sitoutunut työote toimintayksikön johtamisessa oli vastaajien mukaan tuonut myös enemmän yrittäjämäistä otetta omaan työhön. Myönteisenä vaikutuksena nähtiin myös selkeästi jaetun työn ja yhteisen tekemisen kautta tullut työnilo ja toiveikkuus.

YHTEENVETO

Varhaiskasvatus on perinteisesti mielletty ihmissuhdetyöksi, jonka vahvuutena on yhteistyö sekä yksilöiden erilainen osaaminen. Varhaiskasvatustyöskentelyn johtamisessa olisi tärkeää ottaa ihmissuhdenäkökulma paremmin esiin ja pohtia, mitä hyötyjä johtamisen jakamisesta, yhteistyöstä ja yhteisen työn tekemisestä syntyisi nimenomaan päiväkodin johtajan työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin.

”Nyt jo lyhyt kokemus siitä, että jakaa on tuonut paljon hyvää pössistä ja näkyä siitä, että yksinratsastajien aika on ohi. 1+1 on enemmän kuin 2”

Saaduista vastauksista oli myös selkeästi huomattavissa kokemus, kuinka työn jakaminen ja yhdessä tekeminen lisäsivät päiväkodin johtajien työssä viihtyvyyttä sekä työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin näkökulmasta koettiin, että kuormitustekijät vähentyivät, kun kaksi päiväkodin johtajaa johtivat yhdessä varhaiskasvatustyöskentelyä.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että varhaiskasvatustyöskentelyn johtaminen on ihmissuhdetyötä. Työssä korostuu johtajan oma kokemus sekä johdettavien kokemukset johtajan saavutettavuudesta arjessa. Tarvitaan uudenlaisia tapoja johtaa yksiköitä ja kenties rinnakkain johtaminen voisi olla yksi niistä.

Lähteet

Päiväkodin johtajakysely 2020. OAJ. Viitattu 27.5.2021, <https://www.oaj.fi/contentassets/802228344c4348fd96eb60011185720f/paivakodinjohtajat-kysely-2020-kunta.pdf>

Rodd, J. 2013. Leadership in early childhood: The pathway to professionalism (4th ed.). Crows Nest, NSW: Allen & Unwin.

Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

3.5 Onnellisia yhdessä - valmentava johtajuus varhaiskasvatuksen henkilöstön vuorovaikutussuhteiden vahvistajana

Elisa Mehisto & Niina Kähkönen

HYVINVOIVA AIKUINEN KASVATTAA hyvinvoivia lapsia. Jokainen lapsi tarvitsee elämäänsä turvallisista ja rakastavista aikuisista, jotka tukien ja huolehtien kasvattavat ja pitävät lapsen kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolta. (Avola & Pentikäinen 2020, 15.)

Varhaiskasvatuslaki edellyttää toimimaan lasta kunnioittavalla tavalla ja huolehtimaan pysyvistä vuorovaikutussuhteista lapsen ja henkilöstön välillä (Varhaiskasvatuslaki 540/2018). Varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvoinnin ja työn onnellisuuden kasvattamiseen tarvitaan helppoja ja toimivia menetelmiä, jotka tukevat esitettyjen tavoitteiden saavuttamista. Toimivan työyhteisön rakennuspalikoina toimii työyhteisön sisäinen luottamus, motivaatio ja sitoutuminen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 170.)

Työhyvinvointi ei ole ulkoapäin ohjattu irrallinen osa varhaiskasvatusta, vaan työhyvinvointia vahvistetaan, kehitetään ja rakennetaan työyhteisön sisällä. Ratkaisukeskeisessä toimintakulttuurissa jokainen työntekijä ymmärtää oman tärkeän roolin ja vastuun ja omalta osaltansa rakentaa hyvinvoivaa työyhteisöä. (Sandberg 2021, 20.) Tässä artikkelissa esittelemme valmentavan johtajuuden -menetelmän, jonka tarkoituksena on vahvistaa yhtenä keinoa henkilöstön työhyvinvointia.

VARHAISKASVATUKSEN TOIMINTAKULTTUURI

Toimintakulttuuri on kokonaisuus, joka rakentuu arvoista, periaatteista, normeista, tavoitteista, yhteistyöstä, vuorovaikutuksesta, ilmapiiiristä, ammatillisuudesta, osaamisesta, kehittämisestä, johtamisesta sekä toiminnan organisoinnista, suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri on muotoutunut historiallisesti ja kulttuurisesti aina henkilöstön tavassa toimia vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.



Valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma 2018 ohjaa toimintakulttuuria toimimaan jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen yhtälössä. Toiminnan suunnittelu ja arviointi sekä kehittäminen lähtee ensisijaisesti aina lapsen edun huomioimisesta. Kehittämisen edellytys on, että henkilöstöllä on taitoja luoda toimintakulttuuriin toisia arvostava ja koko yhteisöä osallistava sekä luottamusta rakentava dialoginen toimintakulttuuri. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 7-8, 9-10, 20- 21.)

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus KARVI, on laatinut varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset- asiakirjan (2019), jossa esitetään laajamittaisesti koko varhaiskasvatusta koskevaa laadun suunnittelua, arviointia ja kehittämistä. Asiakirjassa painotetaan henkilöstön arvioinnin korostamista- eli kuinka me toimimme työssämme laadukkaasti ja ammatillisesti. Arvioinnin tueksi on kehitetty erilaisia arviointimenetelmiä ja keinoja. Arviointia tehdään työyhteisössämme sekä yksilö, tiimi, että esimiestasolla.

Julkisessa keskustelussa puhutaan usein varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemuksista työssä jaksamiseen liittyen. Olemme huomanneet työyksiköissämme, että työn fyysinen ja psyykinen kuormitus koetaan ajoittain voimakkaana. Tästä syystä työhyvinvoinnin ja työn ilon säilymisen kannalta on mielestämme tärkeää pohtia, millaisia menetelmiä voimme pedagogiikan kehittämisen ohella tuoda työyhteisöjen hyvinvoinnin tueksi.

VALMENTAVA JOHTAJUUS JA VUOROVAIKUTUS

Valmentava johtajuus pohjautuu vahvaan vuorovaikutukselliseen osaamiseen. Vuorovaikutustilanteissa pidetään tietoisesti oma osaaminen taka- alalla ja keskitytään vahvistamaan johdettavan osaamisen kehittymistä. Valmentava esimies on ikäänkuin rinnalla kulkija, joka oman vuorovaikutusasiantuntijuutensa avulla aktivoi toista löytämään ratkaisuja itse. Valmentavan johtajuuden peruslähtökohtana pidetään vahvaa uskoa jokaisen ihmisen voimavaroihin, jotka saadaan tuotua esille valmentavan johtajan vuorovaikutustaitojen avulla. Voimavaroihin uskomisen ja luottamuksen rakentaminen ovat perusedellytys valmentavan johtajuuden prosessin onnistumiselle (Parrila 2020, 149- 150, 154- 155.)

Luottamuksen rakentamisen apuna voi hyödyntää Avolan ja Pentikäisen (2019, 74). 5K:n valmennusavaimen mallia. Valmentavan vuorovaikutuksen ohjenuora koostuu viidestä eri toimintatavasta, jotka ovat: kiinnostuminen, kunnioittaminen, kysyminen, kuunteleminen ja kannustaminen. Työyhteisön hyvinvoinnin kannalta, olisi tärkeää avata tiimisopimuksessa, miten nämä osa-alueet näkyvät työyhteisön tasolla. Valmentavan vuorovaikutuksen 5K toimintatapa on mahdollista saavuttaa, mikäli päiväkodin johtajalla ja henkilöstöllä on itsellään valmiuksia ohjata ja oppia vuorovaikutusosaamista työyhteisössä ja tiimeissä.

Kiinnostuminen

Sekä valmentavassa johtajuudessa, että Avolan ja Pentikäisen (2019) esittelemässä valmentavan- ja ratkaisukeskeisen vuoro vaikutuksen ensimmäisenä vaiheena on kiinnostuminen toisen henkilön kohtaamisesta. Kiinnostus on asenne, jonka kautta toinen henkilö kokee olevansa merkityksellinen ja tärkeä. Päiväkodin johtajana kiinnostuminen tarkoittaa asennetta, joka näkyy arjessa aitona kiinnostuksena henkilöstön hyvinvointia kohtaan. Kohtaaminen arjessa vahvistaa koko työyhteisön vuoro vaikutuskulttuuria.

Kunnioittaminen

Syvimmiltään kunnioittaminen on tärkein vuoro vaikutuksen elementeistä (Avola & Pentikäinen 2019, 78.) Kunnioittava kohtaaminen, kuten kollegoiden ammatillisen osaamisen arvostaminen arjessa, vahvistaa työyhteisön hyvinvointia. Päiväkodin johtajan työssä työyhteisön kunnioittaminen tulee näkyä työssä ensimmäisenä. Hänen kauttaan työtä johdetaan ja johtamiskulttuuri saa myös toimintakulttuurin näkyväksi arjessa. Päiväkodin johtajan omat arvot ohjaavat päiväkodin toimintakulttuurin kehittymistä. Koko henkilöstön ohjaaminen toisia kunnioittavaan toimintatapaan tarvitsee paljon yhteistä arvokeskustelua ja päiväkotien omien toimintatapojen kehittämistä sekä koulutusta.

Kysyminen

Hyvien kysymysten esittämisen avulla annetaan vastapuolelle tilaa ja mahdollisuus oppia itse. Erityisesti ongelmatilanteissa ratkomisessa oikeiden kysymysten esittäminen tukee yhteisten ratkaisujen löytymistä ja vahvistaa työntekijöiden sitoutumista. Kysymyksessä on kyse kuulluksi tulemisesta. Kysymällä toisen henkilön mielipidettä, osoitat kiinnostusta toista henkilöä kohtaan ja kiinnostuksen osoittaminen taas tuo vastapuolelle tunteen, että häntä kunnioitetaan ja arvostetaan. (Avola & Pentikäinen 2019, 79.) Kysymällä toiselta esimerkiksi "miten päivä on mennyt?" osoitat työyhteisössä olevasi kiinnostunut toisen työntekijän työpäivän kulusta. Kysymällä saatat saada vastauksena usein "ihan hyvää", joka kuitenkin antaa työyhteisön jäsenelle ajatuksen nähdyksi ja kuulluksi tulemisesta arjen keskellä.

Kuunteleminen

Kuunteleminen on osoitus aidosta läsnäolosta. Herkästi neuvomme muita ajatuksen tasolla jo ennen kuin toinen on saanut kerrottua asiansa loppuun. Työ, jossa olemme jatkuvassa vuoro vaikutuksessa toistemme kanssa haastaa meidän pysähtymään ja kuuntelemaan. Kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen vahvistaa työhyvinvointia. (Avola & Pentikäinen 2019, 80-81.) Tiimipalaverit toimivat yhtenä mahdollisuutena työyhteisössä henkilöstöä pysähtymään ja kuulemaan myös tiimin toisia jäseniä. Päiväkodin johtajan on hyvä olla säännöllisesti mukana tiimipalaverissa. Nämä palaverit voivat olla asiasisällöltään tiimin hyvinvointia edistäviä ja kehittäviä.

Kannustaminen

Kannustamiseen sisältyy kaikki positiivinen palaute. Kannustaminen ei kuitenkaan ole pelkkiä sanoja, vaan kannustaminen tulee olla aitoa ja tilanteeseen sopivaa. Mitä vahvemmin on läsnä arjessa, sitä enemmän näkee positiivista ympärillään.

Vuoro vaikutusosaamisen kehittäminen vaatii positiivisuuden lisäämistä ja hyvän huomaamista ympärillä. Työyhteisöissä ja tiimeissä voidaan kehittää omia tapoja kiittää ja kannustaa. Näistä tavoista on hyvä tehdä säännönmukainen toiminta ja asia, jota kehitetään työn lomassa.

Nämä viisi toimintatapaa vahvistavat luottamusta ja toimivat hyvänä mallina vuorovaikutustilanteissa, oli sitten kyseessä lasten ja työntekijöiden, työntekijöiden ja huoltajien tai työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus. Vaikka aikuisen ja lapsen välinen vuorovaikutus ei ole suoraan verrattavissa valmentavan johtajan ja valmennettavien rooleihin, voi sieltä poimia valmentavan vuorovaikutuksen elementit. (Avola & Pentikäinen 2019, 74.) Valmentavan vuorovaikutuksen elementit on helppo nostaa arviointi keskusteluun sekä yksilö, tiimi, että koko talon kokonaisuuden kannalta.

Valmentavassa johtajuudessa on menetelmänä tärkeää ottaa huomioon tiimin jäsenten vahvuudet, osaaminen, ajattelutapa sekä se, kuinka ratkaisukeskeisesti voidaan ohjata tiimin jäsenet myös ottamaan vastuuta omasta työstään. Tämä lisää tutkitusti jokaisen työntekijän motivaatiota, itseohjautuvuutta, resilienssiä ja toivoa. (Avola, Pentikäinen 2019, 73.)

Tiimityön onnistumisen edellytys on toimiva vuorovaikutus. Toimiva ja luottamuksellinen tiimi syntyy vain, kun ymmärrämme että työtä tehdään moniammatillisesti. Se edellyttää yhteisten pelisääntöjen sopimisen ja sopimusten noudattamisen tärkeyden. (Roos & Mönkkönen 2015, 30.) Tiimin jäsenet tuovat tiimin toimintakulttuuriin omaa vuorovaikutus osaamistaan.

Tiimien vuorovaikutusosaamisen laatuun ja sen kehittämiseen on paljon erilaisia menetelmiä, jotka lisäävät työhyvinvoinnin ja työ ilon lisäämistä tiimin sisällä. Tiimissä kohdataan monipuolista osaamista, kokemuksia, tarinoita ja jokainen tiimin jäsen on siten arvokas ja osaava ammattilainen. Tiimien sisällä syntyvä keskustelua voi ohjata eteenpäin vastavuoroisella, eli dialogisella keskustelun tavalla.

Dialogisuus on vuoropuhelua, jossa korostuu yhdessä ajattelun merkitys. Hyvässä dialogissa saamme lisäystä ymmärrystä ja tekojemme vaikuttavuutta syvällisesti. Dialogi syntyy vasta kun me opimme kuuntelemaan ja kunnioittamaan syvällisesti toisiamme. Tähän tarvitaan tiimin syvää luottamusta toisia kohtaan, mutta onnistuessaan dialogi vahvistaa tiimin hyvinvointia ja työ iloa laajasti. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko, 2015, 33-35.)

Dialogisuuden periaatteita ovat tiiviisti: Puhutaan suoraan rohkeasti ja avoimesti ja tuodaan keskusteluun oma kokemus, tunne ja mielipide minä muodossa ja minun oman kokemuksellisuuden ja havaintojen kautta. Kuunnellaan tarkasti ja syvällisesti toisen keskustelua ja mielipiteitä. Kunnioitetaan toisen käsityksiä, kokemuksia ja mielipidettä ja arvostetaan sitä. Pyritään ymmärtämään toisen tapaa ajatella asioita ja eikä olla omien tunnereaktioiden vietävissä. Odotetaan, että voimme laajentaa myös omaa käsitys maailmaamme ja näkökulmaa asioihin. Voimme oppia paljon toisilta ja myös olla eri mieltä asioista. Pääasia on, että keskustelu on aina toisia kunnioittavaa ja arvostavaa ja että päätöksentekoon voi jokainen tiimiläinen osallistua omalla tavallaan.

Olemme artikkelissa käsitelleet työyhteisön vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen liittyviä asioita, joiden merkityksellisyys on jokaisen työntekijän työhyvinvoinnin kannalta tärkeää. Työyhteisön vuorovaikutusosaamisen vahvistaminen on jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla. Mikäli työyhteisö ja tiimit onnistuvat valmentavan johtajuuden ja dialogin avulla toimimaan työyhteisössä näiden edellä kuvattujen menetelmien kautta, uskomme että työyhteisössä työn ilo saadaan näkyväksi ja se, mihin me työyhteisössämme keskitymme, vahvistuu varmasti.

Lähteet

Avola, P. & Pentikäinen, V. 2019. Beehappy Publishing. Kukoistava kasvatus- positiivisen pedagogiikan ja laaja-alaisen hyvinvointiopetuksen käsikirja.

Parrila, S. & Fonsén, E. 2020. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. PS- kustannus. Jyväskylä.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Alma Talent. Helsinki.

Roos, S. & Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä, työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. UNIpress

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Tampere: Tampere University Press.

Varhaiskasvatuslaki 540/ 2018. Viitattu 15.8.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Opetushallitus: Määräykset ja ohjeet 2018: 3a. Viitattu 15.8.2021. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf

Vlasov, J., Salminen, J., Repo, L., Karila, K., Kinnunen, S., Mattila, V., Nukarinen, T., S., Parrila, S., Sulonen, H. 2018. Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset. KARVI. https://karvi.fi/app/uploads/2018/10/KARVI_vaka_laadun-arvioinnin-perusteet-ja-suositukset.pdf

3.6 Pedagoginen johtajuus työhyvinvoinnin edistäjänä

Anetta Salminen, Minna Sievola, Sanna Silvo & Laura Vuoristo

TÄSSÄ ARTIKKELISSA POHDIMME pedagogisen johtajuuden merkitystä työhyvinvoinnille. Olemme työssämme päiväkodinjohtajina ja varhaiskasvatuksen opettajina havainneet työhyvinvoinnin tärkeyden työyhteisön sekä laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisen näkökulmasta. Mitä on työhyvinvointi ja miten sitä voidaan edistää? Työterveyslaitos (2021) määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: "Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa."

TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN

Työntekijöiden työhyvinvointia lisää mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä sekä mahdollisuus nähdä oman työnsä tulokset. Myös työn vaihtelevuus ja työstä saatu palaute lisäävät työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijä saa tehdä tarpeelliseksi kokemaansa työtä mielekkäällä tavalla sekä pääsee osallistumaan työnsä kehittämiseen. Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa henkilökohtaisten valintojen lisäksi myös työyhteisön yhteisellä toiminnalla, melkein jopa tehokkaammin kuin esimerkiksi yksilön terveydentilaa kohentamalla. (Jääskeläinen 2013, 20 – 24.)

Sosiaali- ja terveysministeriön (2021) mukaan työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen. Kun työhyvinvointi kasvaa, työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvavat. Työnantajan tehtävä on huolehtia, että työympäristö on turvallinen. Työnantaja huolehtii myös, että yksikössä on hyvää johtamista ja työntekijöitä kohdellaan yhdenvertaisesti. Kuitenkin myös työntekijällä on suuri vastuu oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä. Työhyvinvoinnin edistäminen on yhteistyötä ja meistä jokainen voi vaikuttaa työpaikan myönteisen ilmapiirin luomiseen sekä ylläpitämiseen.



Kun johtaja luottaa, voimaannuttaa ja jakaa vastuuta henkilöstölle, he sitoutuvat vahvemmin yhteisiin sopimuksiin. Pedagogiikan laatu ja sen kehittäminen mielletään yhteiseksi tehtäväksi. Taustalla vaikuttavat vahva yhteinen arvopohja ja sen muodostamiseksi käydyt keskustelut. Vastaavasti auki puhumaton arvopohja heikentää sitoutumista ja estää johtajuuden jakamista. (Fonsén 2014, 31.)

PEDAGOGINEN JOHTAJA TYÖYHTEISÖN TUKENA

Yhteiset pelisäännöt ovat keskeisessä roolissa, jotta arki toimii. On puhallettava yhteiseen hiileen ja soudettava samaan suuntaan. Tässä näkyy päiväkodin johtajan rooli siinä, että hänen on oltava kartalla missä mennään ja osattava tukea tiimiään yhteisessä työssä. Tiimin hyvinvointi on merkittävässä asemassa myös, jotta jaettu johtajuus toteutuu mahdollisimman hyvin. "Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan johtamisvastuiden ja – tehtävien jakautumista useille eri henkilöille (Heikka 2016, 45)." Johtajan on osattava tsemptata haastavissa tilanteissa ja etsittävä ratkaisuja yhdessä tiimin kanssa. Yhteinen arviointi ja pedagoginen dokumentointi on myös hyvin tärkeää, jotta yhteinen tavoite toteutuu. Rintakorpi (2021) kuvaileekin videoluennossaan, että jos vain heilahdellaan muutosten mukana ja sammutellaan tulipaloja, on tämä epävarmaa johtajuutta. Kun johtaja tietää suunnan, ottaa vastuuta siitä mihin haluaa "laivaa" johtaa ja suunnata, silloin ollaan itse muutoksen kärjessä ja pystytään paremmin hallitsemaan asioita, joita ollaan tekemässä.

Fonsénin (2014) ja Palosen (2012) mukaan päiväkodin johtajalla on oman ammattiroolinsa mukaisesti vastuu johtaa työyhteisöä toteuttamaan sille asetetun perustehtävän toteuttamisessa. Johtaja käyttää siis hänelle annettua valtaa vaikuttaa toiminnan suuntaamiseen. (Ranta 2020.) Päiväkodin johtajan tulee olla varma omasta perustehtävästään ja luoda puitteet sekä toimivat rakenteet yksikölleen. Johtajan on tärkeä tuntea yksikkönsä ja tiiminsä tarpeet, jotta tämä toteutuu. Koemme, että johtajan tulee olla työyhteisönsä kivijalan vankka peruskivi, johon voi luottaa ja nojata. Kun työntekijöillä on tieto siitä, että johtaja ottaa vastuun arjen sujumisesta ja tarpeen tullen selvittää epäselviä tilanteita, luo se luottamuksen tiimin ja johtajan välille sekä antaa työntekijöille työrauhan.

Pedagogisen johtajan tulee tuntea varhaiskasvatuslaki sekä varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen opetussuunnitelmien perusteiden (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018; Esiopetussuunnitelman perusteet 2014) sisällöt ja tavoitteet, jotta hän osaa tukea työyhteisöään näiden toteuttamisessa. Jos johtaja ei tunne esimerkiksi varhaiskasvatussuunnitelmaa, niin kuinka hän voi käydä pedagogista keskustelua tiiminsä kanssa ja toimia ns. pedagogisena peilinä tiimilleen? Johtajan tulee myös uskaltaa ottaa vastuuta siitä, että tuo uusia näkökulmia tiimillensä. Hänen on uskallettava puuttua epäkohtiin ja asioihin, jotka eivät tunnu toimivan sekä etsiä ratkaisuja yhdessä tiiminsä kanssa ja kehittää toimintoja.

Päiväkodin johtajina koemme tärkeänä peilailia tiimien ja varhaiskasvatuksen opettajien kanssa arjen pedagogisia ratkaisuja suhteessa varhaiskasvatussuunnitelmaan. Näin tiimi saa tarpeen tullen vahvistusta

omille havainnoilleen tai toisaalta kenties uusia näkökulmia pedagogiselle ajattelulle. Jotta johtaja ymmärtää tiiminsä toimintakulttuuria tai tarpeita, tulee hänen olla läsnä arjessa. Näemme, että fyysisesti läsnä olevalla johtajalla on parempi käsitys yksikkönsä arjesta, kuin johtajalla, joka ei ole läsnä.

KUINKA TUKEA HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTIA

Hyvinvoiva henkilöstö on tärkeä osa toimivaa varhaiskasvatusyksikköä. Sen voidaan jopa sanoa olevan varhaiskasvatuksen tärkein voimavara, sillä kun henkilöstö voi hyvin, on myös lapsilla hyvä olla (Fonsén & Parrila 2016, 30). Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen nähdään kuuluvan osaksi pedagogisen johtajan roolia (Fonsén 2014, 117). Pedagogisen johtajan merkitys työyhteisön työhyvinvoinnin tukijana näyttäytyy varhaiskasvatuksen arjessa monella eri tasolla. Seuraavaksi nostamme esiin näkemyksiämme pedagogisen johtajuuden menetelmistä työhyvinvoinnin tukemiseksi työyhteisössä.

Työntekijän aloittaessa uudessa työpaikassa on tärkeää, että työntekijä saa perusteellisen perehdytyksen. Perehdytyksessä tulee käydä monipuolisesti läpi niin turvallisuuteen, yhteisiin sopimuksiin kuin työntekijän oikeuksiin ja velvollisuuksiin liittyviä asioita. Monella organisaatiolla on oma perehdytysohjelmansa uusien työntekijöiden aloittaessa. Perehdytys työsuhteen alussa antaa parhaan mahdollisuuden yksikön työtapojen sisäistämiseksi. Yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen noudattaminen onkin edellytyksenä myönteisen yhteisöllisyyden rakentumiselle työyhteisön sisällä. Pedagoginen johtajuus on näin ollen keskeisessä asemassa myönteisen yhteisöllisyyden rakentumisessa työyhteisössä, sillä osaava ja keskinäiseen kunnioitukseen pyrkivä henkilöstö tuottaa hyvinvointia itsensä lisäksi myös toiminnan keskiössä oleville lapsille (Fonsén & Parrila 2016, 30).

Pedagogiselta johtajalta vaaditaan sensitiivisyyttä tunnistaa alaistensa osaamista ja mielenkiinnon kohteita. Jokaisella työntekijällä on omat yksilölliset vahvuutensa ja kiinnostuksen kohteensa, joita hyödyntämällä työyhteisö voi päästä parhaaseen mahdolliseen potentiaaliinsa. Vahvuusperustainen toiminnan suunnittelu tukee niin työyhteisön myönteistä ilmapiiriä kuin yksilön työmotivaatiota ja työn imua. Osaamisen johtaminen kuitenkin vaatii pedagogiselta johtajalta työntekijöiden osaamisen tunnistamisen lisäksi kykyä ohjata työyhteisöä oppimisessa siihen suuntaan, mikä palvelee yhteisten tavoitteiden toteutumista. Näin ollen ei riitä, että uutta tietoa jaetaan työyhteisön sisällä, vaan tietoa tulee hyödyntää niin, että se saadaan taidoksi niin yksittäisen työntekijän kohdalla kuin koko organisaation yhteiseksi toimintatavaksi. (Fonsén & Parrila 2016, 38–39.)

Palautteen antaminen ja saaminen ovat tärkeitä reflektoinnin työkaluja varhaiskasvatuksen arjessa. Palautteen antamiselle sopivana tilanteena voidaan pitää mm. kehityskeskusteluita, joita usein pedagoginen johtaja pitää yhdessä työntekijän kanssa. Kehityskeskustelussa työntekijällä on mahdollisuus tuoda omia ajatuksiaan esille sekä saada toivomaansa positiivista ja rakentavaa palautetta. Kehityskeskustelut ovat niin työntekijälle kuin pedagogiselle johtajalle mahdollisuus tarkastella omaa työtään kehittämisen näkökulmasta. Parhaimman hyödyn kehityskeskusteluista saa säännöllisesti pidettynä, jolloin kehityskeskusteluissa mahdollisesti asetettujen tavoitteiden toteutumista voidaan yhdessä arvioida ja näin ollen myös sen hyödyt työhyvinvoinnin, osaamisen ja työn kehittymisen kannalta tulevat selkeämmin esiin. (Soukainen 2016, 179.)

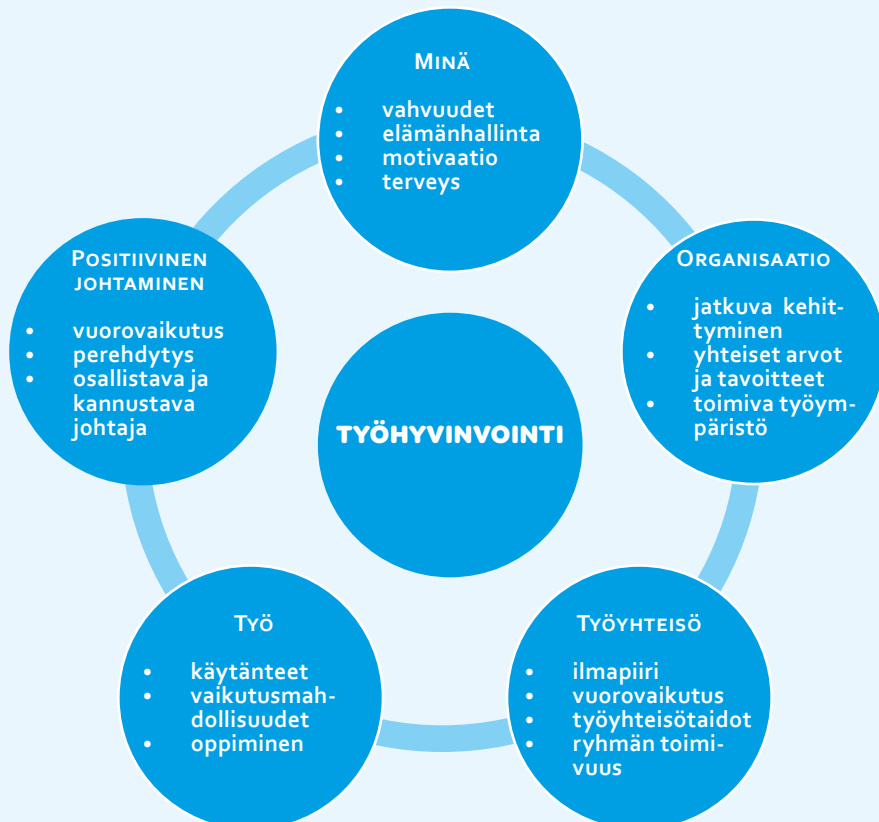
Olemme osallistuneet kehityskeskusteluun niin yksin kuin ryhmämuotoisena. Kehityskeskustelussa parasta antia on, kun keskustelijat löytävät kunnioittavan ja avoimen asenteen toisiaan kohtaan ja kykenevät aitoon ja dialogiseen keskusteluun. Työntekijällä tulee olla tunne siitä, että hän on tullut kuulluksi ja nähdyksi ja että hänen työtään arvostetaan. Ongelmakohtiin puututaan ja työtä hyvinvoinnin ja mahdollisten muutosten saavuttamiseksi tehdään yhdessä. Keskustelijoiden on hyvä varata aikaa keskustelulle, sekä valmistella

sitä jo etukäteen. Ryhmämuotoinen kehityskeskustelu on mielekästä suorittaa, jos työntekijät ovat tehneet työtä jo pidempään yhdessä ja johtaja tuntee työntekijöidensä vahvuudet ja tarpeet hyvin. Ryhmäkeskustelu voi parantaa yhteistyötä ja ilmapiiriä tiimin jäsenten välillä. Johtajan tulee olla tarkkana valitessaan ryhmäkeskustelun kehityskeskustelun muodoksi, jotta kaikki saavat äänensä kuuluviin.

YHTEENVETO

Olemme oheiseen kuvioon (Kuvio 1) koonneet yhteenvetona ajatuksiamme työhyvinvoinnista ja sitä tukevista menetelmistä. Työhyvinvointi koostuu siis useista eri osista: työstä, työyhteisöstä, positiivisesta johtamisesta, työntekijästä ja organisaatiosta. Työntekijöitään arvostava, kehittämismyönteinen ja sensitiivisesti kuunteleva johtaja on voimavara varhaiskasvatusyksikölle. Päivittäiset myönteiset vuorovaikutukselliset kohtaamiset luovat hyvän ilmapiirin työyhteisöön. Työyhteisön avoimuus ja jaettu johtajuus edistävät johtajan jaksamista sekä lisäävät työntekijöiden osallisuutta.

Monella paikkakunnalla on otettu käyttöön johtajuutta tukevaa parityöskentelyä. Mielestämme tämä on oiva tapa kehittää johtajuutta pois autoritäärisestä ja aikansa eläneestä johtamistyylistä. Tulee kuitenkin muistaa, että jokainen työpaikka on erilainen, huolimatta siitä, että yksiköt ja työyhteisöt voivat olla saman organisaation alla. Tieto ja ammattitaito, ymmärrys, sekä selkeät ja jäsennellyt työtehtävät ovat edistyneen ja hyvinvoivan työyhteisön osia. Työhyvinvoinnista emme saa tinkiä!



Kuvio 1. Työhyvinvointi ja sitä tukevat menetelmät. Kuvio: Anetta Salminen, Minna Sievola, Sanna Silvo & Laura Vuoristo.

Lähteet

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden yksikkö. Tampere. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>

Fonsén, E. & Parrila, S. 2016. Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.). Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-Kustannus, 30 - 39.

Heikka, J. 2016. Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.). Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-Kustannus, 45.

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä: toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Lapin yliopistokustannus. Viitattu 24.7.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-623-3>

Opetushallitus. Esiopetussuunnitelman perusteet. 2014. Viitattu 24.7.2021. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/esiopetuksen_opetussuunnitelman_perusteet_2014.pdf

Opetushallitus. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2018. Viitattu 24.7.2021. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf

Ranta, S. 2020. Jaettu pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa – yhteinen vastuu pedagogiikan laadusta. Tutkittua varhaiskasvatuksesta. Viitattu 10.5.2021. [https://tutkittuavarhaiskasvatuksesta.com/2020/03/06/jaettu-pedagoginen-johtajuus-varhaiskasvatuksesta-yhteinen-vastuu-pedagogiikan-laadusta/](https://tutkittuavarhaiskasvatuksesta.com/2020/03/06/jaettu-pedagoginen-johtajuus-varhaiskasvatuksessa-yhteinen-vastuu-pedagogiikan-laadusta/)

Rintakorpi, K. 2021. Johtajuuden käsitteitä, malleja ja toteuttamistapoja. Videoluento. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2021. Työhyvinvointi. Viitattu 14.7.2021. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Soukainen, U. 2016. Laatutyö ja kehittävän työotteen omaksuminen. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.). Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-Kustannus, 179.

Työterveyslaitos 2021. Työhyvinvointi. Viitattu 12.7.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

3.7 Työpaikkailmoitus päiväkodin johtajille – todellisuutta vai unelmaa?

Anu Hamari ja Anniina Järvenpää

PÄIVÄKODIN JOHTAJAT JOUTUVAT tasapainoilemaan työssään varhaiskasvatuksen ja pedagogiikan johtamisen, henkilöstöjohtajuuden, talousjohtamisen sekä palvelujohtamisen välillä, unohtamatta sidosryhmäyhteistyötä, saati varsinkin nykyaikana korostuvaa digijohtamistyötä. Päiväkodin johtajan kuukausittaiseksi oletettu työaika saattaakin olla kortilla kaiken johtajuuden osa-alueiden aikatauluttamisen välillä. Kuinka aikaa jää tärkeimmälle, varhaiskasvatuksen pedagogiikan johtajuudelle, kaiken keskellä?

Odotusten ja vaatimusten kasvaessa koko ajan päiväkodin johtajia kohtaan, osa johtajista yrittää selviytyä arjesta priorisoimalla työtehtäviään työaikansa puitteissa. Voidaankin todeta, että moni johtaja kamppailee huonon omantunnon kanssa, kun työaika ei riitä, muuta kuin tulipalojen sammuttamiseen.

Artikkelissa olemme halunneet nostaa esille fiktiivisellä tavalla päiväkodin johtajan työn vaativuutta ja työn toiminnan edellytyksiä unelmien varhaiskasvatuksen työkentällä. Mielestämme nykypäivänä päiväkodin johtajan työhakuilmoituksissa ei korostu arvostus itse työtä kohtaan. Päiväkodin johtajan ammattinimike ei ole nykypäivää, vaan johtajan nimikettä tulisi tarkastella uudelleen. Olemme tahtoneet seuraavassa rekrytointi-ilmoituksessa nostaa esille päiväkodin johtajan eli paremmin työtä kuvaten varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajan työnkuvan sekä unelman siitä, mitä työ voisi sisältää.

Siispä hyvä artikkelimme lukija, hakisitko sinä tätä työpaikkaa?



VARHAISKASVATUKSEN PEDAGOGISEN JOHTAJAN UNELMIEN TYÖPAIKKAILMOITUS

Oletko sinä meidän kaupunkimme uusi timanttinen varhaiskasvatuksen pedagoginen johtaja? Haluatko johtaa unelmiä varhaiskasvatustiimiä? Oletko koulutukseltasi varhaiskasvatuksen ammattilainen, joka on myös työn kautta saanut "eväitä reppuun"? Innostutko varhaiskasvatuksesta ja sen kehittamisestä? Vastasitko meidän kysymyksiimme kyllä? Silloin olet kenties etsimämme varhaiskasvatuksen pedagoginen johtaja.

Koulutukseltasi olet kasvatustieteiden maisteri tai -kandidaatti, jonka tarkoituksena on kouluttautua maisteriksi. Kaupunkimme tahtoo tukea johtajuutta, johtajuuden osaamisen kehittämistä ja tarjolla on esimiespassin suorittaminen sekä laaja lähiesimieskoulutus, oletpa sitten lisäkouluttautunut ja suorittanut johtamisopinnot jo aiemmin tai et. Varhaiskasvatuksemme johtoajatuksena on elinikäinen oppiminen. Kannustamme työntekijöitämme kouluttautumaan ja tuemme koulutusta muun muassa palkallisilla koulutusvapaa-päivillä. Meillä jatkuvaan oppimiseen tukeminen on toimintatapa!

Teemme yhteistyötä eri oppilaitosten kanssa, saamme heiltä ajantasaista koulutusta ja motivoituneita opiskelijoita. Olemme mukana eTwinning hankkeissa ja kansainvälisestä koulutuksesta ja työskentelystä meillä on monen vuoden kokemus. Oletan myös valmis kansainväliseen yhteistyöhön, joka mahdollistaa verkostoitumisen sekä ammatillisen kehittymisen.



JOHTAJUUDESSA ARVOSTAMME JUURI SINUA

Oletko visioiva muutosjohtaja, joka pitää yllä turvallisuuden tunnetta ja osaa käsitellä muutosvastarintaa? Sinulla on kyky johtaa ihmisiä ja annat heille mahdollisuuksia kehittää pedagogiikkaa. Saat henkilökunnasta esiin heidän parhaat puolet ja autat heitä jaksamaan.

Arvostamme näkökulmanottokykyä eli kykyä hahmottaa laajasti asioita eri näkökulmista. Tuotat merkityksellisyyttä ja hyvinvointia työyhteisöön sekä itsellesi. Näet asiat isona kokonaisuena kuvana, mutta osaat myös kiteyttää ongelman ytimen. Hyödynnät elämäkokemustasi ja tietojasi tilanteiden selkeyttämiseen ja ihmisten auttamiseen. Tunnet omat vahvuutesi, mutta myös haasteesi.

Smartum, virkistyspäivät ja koulutukset ovat tärkeä osa työyhteisömme työhyvinvointia. Tunnistat pedagogisen hyvinvoinnin vaikutuksen työyhteisöön. Arkityössäsi tapahtuva vuorovaikutus on positiivista ja kannustavaa. Sinulla on vahva työnimi ja saat työyhteisön kukoistamaan. Olet ihminen, joka kuuntelee, keskustelee ja ottaa huomioon henkilökunnan mielipiteet. Kuitenkin uskallat ja pystyt sanomaan "sen viimeisen sanan" ja perustelemaan pedagogisesti päätöksesi.

Työyhteisössämme keskitytään vahvuuksiin, annetaan myönteistä palautetta sekä mahdollisuuksia kehittyä. Näiden kautta innostus ja sitoutuneisuus koko työyhteisössämme kasvaa. Myönteinen ajattelutapa onkin meillä tietoinen käytäntö.

Ystävällisyys on ydinvahvuutesi ja sen kautta positiivinen johtaminen on luonteva toimintatapa sinulle. Johtamisessasi korostuvat humanit ja inhimilliset arvot. Huomioit työntekijät ja osaat sekä haluat tarvittaessa auttaa heitä. Toimit positiivisena esimerkkinä koko työyhteisölle. Tartut työyhteisössä rohkeasti mahdollisiin haasteisiin ja erilaisten asioiden puheeksi ottaminen ei ole sinulle ongelma.



VARHAISKASVATUSSUUNNITELMAT TYÖVÄLINEENÄ – MEIDÄN YHTEISTYÖSSÄMME ON VOIMAA

Toimit varhaiskasvatussuunnitelman mukaisesti ja edistät osallistavaa toimintakulttuuria työyhteisössä. Osaat luoda rakenteita ammatilliseen keskusteluun ja rohkaiset työyhteisöä säännöllisesti kehittämään ja innovoimaan yhteistä toimintakulttuuria. Tavoitteenasi on osaamisen kehittäminen ja jakaminen. Varhaiskasvatuksen pedagogisena johtajana vastaat siitä, että yhteisiä työkäytäntöjä tehdään näkyväksi ja niitä havainnoidaan ja arvioidaan säännöllisesti. Huolehdit siitä, että perheet ovat mukana toimintakulttuurin kehittämisessä ja arvioinnissa.

Varhaiskasvatuksen työkentällämme toimii palkatut vakituiset sijaiset ekstrakäsinä, jotka mahdollistavat toimivan sijaispoolin pedagogiselle johtajallemme sijaistarpeen yllättäessä. Vakituinen henkilökuntamme on koulutettua ja pätevää. Olemme myös koulutusmyönteisiä, koulutamme motivoituneita oppisopimuslaisia ja harjoittelijoita, jotka valmistuttuaan suuntautuvatkin aina meille töihin. Työyhteisömme jäseninä työskentelevät myös varhaiskasvatuksen kuraattori, psykologi sekä erityisopettaja, joiden kanssa pedagoginen johtajamme pääsee tekemään säännöllisesti hedelmällistä ja moniammatillista yhteistyötä.

Arvostamme työyhteisössämme toisiaan kunnioittavaa tiimityöskentelyä, positiivista otetta työhön sekä aitoa kiinnostusta ja ammatitaidollista tuntemusta varhaiskasvatuksen työkentältä. Toimintaamme työyhteisönä ohjaavat vahvasti laatu, yhdessä tekeminen ja kannustaminen.



LUPAUKSEMME TYÖNANTAJANA – ME ARVOSTAMME SINUA

Tarjoamme sinulle varhaiskasvatuksen työkentällä motivoituneen, ammattitaitoisen ja koulutetun henkilökunnan ja tiimin. Työyhteisömme ymmärtää varhaiskasvatuksen tavoitteet ja toteuttaa niiden mukaista laadukasta varhaiskasvatusta päivittäisessä arjessa. Kaiken toiminnan keskiössä on aina lapsi ja kokopäiväpedagogiikka.

Ammattitaitoisen henkilökunnan lisäksi saat avuksesi varajohtajan, laadukasta varhaiskasvatuksen pedagogista johtajuutta täydentämään. Yhteiset viikoittaiset palaverinne ovat osa työyhteisön kehittämistä ja arviointia.

Jaettu johtajuus työyhteisössämme saa aikaan sen, että työyhteisön asiat koetaan yhteisiksi. Asioita tehdään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi ja laadun tuottamiseksi ja ylläpitämiseksi. Niin sinulta kuin työyhteisöltä edellytetään avoimuutta, luottamusta, todellisuuden yhdessä tekemistä ja yhteistä ymmärrystä. Sinua tarvitaankin organisaation identiteetin luomiseen ja jatkuvan oppimisen ylläpitämiseen.

Ehdoton lupauksemme on, että töitä ei tarvitse koskaan viedä kotiin. Pedagogisena johtajana suunnittelu, arviointi- ja kehittämissaika toteutuvat työpaikalla.

Liitäthän hakemukseesi mukaan palkkatoiveesi. Palkassa otetaan huomioon koulutuksesi, työkokemuksesi, kehittämismyönteisyytesi sekä mahdollisessa haastattelussa esiin tuomasi vahvuudet. Älä aliarvioi osaamistasi ja muistathan, että palkkamme on todella kilpailukykyinen.

UTOPIAA JA UNELMAA - VAITOTTA TULEVAISUUDESSA?

Taloustieteen Nobelisti James Heckman on todennut, että jokainen lapsen sijoitettu dollari tulee seitsemänkertaisena takaisin. Kuinka saamme sen näkymään varhaiskasvatuksen koulutuksessa, työoloissa ja palkkauksessa? Tässä artikkelitehtävässä olemme tahtoneet nostaa jopa asteen verran provosoivalla tavalla unelman pedagogisen johtajuuden toteutumisesta kentällä toteutettavassa varhaiskasvatustyössä.

Todellisuudessa useahko päiväkodinjohtaja aloittaa työpäivänsä olemattomien koulutettujen sijaisten etsimisellä, laskuja maksamalla sekä hallintoa hoitamalla. Pedagogisen toiminnan suunnitteleminen, arviointi ja kehittäminen jäävät vain haaveeksi jatkuvan hektisen arjen ja olemattomien resurssien vuoksi.

Päiväkodin johtajan pedagoginen työpari, varajohtajana toimiva varhaiskasvatuksen opettaja vastaa usein oman lapsiryhmänsä pedagogiikasta ja arjen pyörittämisestä. Kun varhaiskasvatuksen opettaja on tekevässä varajohtajan tehtäviä, on hänen lapsiryhmänsä ilman varhaiskasvatuksen opettajaa. Toisen artikkelin voisimme kirjoittaa varajohtajana toimivan varhaiskasvatuksen opettajan työnkuvan unelmasta.

Pedagogisen johtajan työpaineet saattavat aiheuttaa työssä suurta kuormitusta, myöskään palkkataso ei vastaa työn määrää. Yleisesti puhutaan paljon varhaiskasvatuksen henkilöstöpulasta. Tahdomme nostaa esille päiväkodin johtajien työn, koska ennen pitkää pula kasvaa myös johtajista olemattoman työn arvostuksen, heikon palkkatason, vähäisten jatkokoulutusmahdollisuuksien vuoksi. Kuinka voimme tehdä yhteiskunnassamme unelmien varhaiskasvatuksen pedagogisesta johtajuudesta totta vai voimmeko?

Työpaikkailmoituksen laadinnassa käytetyt lähteet

Hujala E., Heikka J. & Halttunen L. 2016. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa. Hujala E. & Turja L. (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. 3.päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Karila K. 2016. Vaikuttava varhaiskasvatus. Tilannekatsaus 2016. OPH raportit ja selvitykset 2016:6. Haettu. 26.4.2021. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatussuunnitelmien-perusteet>

Wenström S. 2020. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

3.8 Henkilöstöjohtamisen ja pedagogisen johtamisen ristiaallokossa

Riikka Räihä & Sirpa Sarén

JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA ON mielenkiintoinen ja ajankohtainen aihe, mikä on muuttanut muotoaan ajan saatossa ja ansaitsee asiaan uudelleen perehtymistä. Päiväkodin johtajille lankeavat hallinnolliset työtehtävät ovat vahvasti lisääntyneet lähivuosina, jonka vuoksi johtajuuden jakamiselle sekä työtehtävien määrittelylle on syntynyt käytännön kentällä uudenlainen tarve.

Varhaiskasvatuksen arjessa päiväkodin johtajat nimeävät usein henkilöstöjohtamisen tärkeimmäksi johtamisen osa-alueeksi. Päiväkodissa tapahtuva varhaiskasvatus perustuu kuitenkin vahvasti pedagogisten asiakirjojen syvälliseen tuntemiseen sekä taitavaan pedagogiikkaan, jonka vuoksi pedagogisen johtajuuden voitaisiin kuvitella olevan tärkein johtamisen osa-alue. Päiväkodin johtajat tuovatkin käytännössä usein esille, ettei pedagogiselle johtamiselle ole riittävästi aikaa. Tämä herätteleeekin kysymään täyttyvätkö johtajien päivät ainoastaan henkilöstöjohtamisen työtehtävistä? Pedagogiikka on kuitenkin suomalaisen varhaiskasvatustyön ydinkäsite (Ahonen & Roos 2019, 12).

Päiväkodin johtajien työnkuva on 1990-luvun lopulta alkaen muuttunut monimuotoisemmaksi ja laajemmaksi. Yhdellä johtajalla saattaa olla nykyään useita toimintayksiköitä sekä erilaisia varhaiskasvatuksen toimintamuotoja johdettavanaan. Moni johtajista kokeekin, että työkuva laajeneminen on lisännyt hallinnollisten tehtävien määrää. (Fonsén & Parrila 2016, 17.) Onko pedagoginen johtajuus siis jäänyt hallinnollisten työtehtävien ja henkilöstöjohtamisen jalkoihin? Tässä artikkelissa pohdimme varhaiskasvatuksen pedagogista johtajuutta ja peilaamme siitä käytyä keskustelua omiin havaintoihimme päiväkodin arjessa.

MITEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN EROAA PEDAGOGISESTA JOHTAMISESTA?

Henkilöstöjohtamista luonnehditaan tärkeäksi kilpailutekijäksi. Sen tavoite on yhdistää liiketoiminta ja työntekijä ja pyrkiä hyvään tulokseen. (Leino 2019.) Työmarkkinakeskusjärjestö Kuntatyönantajat luonnehtii henkilöstöjohtamisen olevan ennen kaikkea strategista johtamista, jolla voidaan parantaa tuloksellisuutta. (Kuntatyönantajat 2021). Edellä kuvatun tavoin henkilöstöjohtamiseen liitetään vahvasti tuloksellisuus ja tavoitteellisuus, mikä taas poikkeaa pedagogisesta johtamisesta. Pedagogisessa johtamisessa nähdään tärkeänä pehmeät arvot sekä arvomaailma. Sergiovanni (1992) kuvaa pedagogista johtajuutta vahvasti arvopohjaisena toimintana, jossa toimintaa ohjaa johtajan arvomaailma (Fonsén ym. 2019).

Henkilöstöjohtamisen käytännöt heijastavat tuloshakuisuutta ja tehokkuutta korostavaa johtamiskulttuuria. Kehittyneet raportointijärjestelmät ja johtamisen hierarkkisuus saattavat johtaa siihen, että henkilöstövoimavaroja johdetaan tuloshakuisesti. (Hakanen, Hakonen, Seppälä & Viitala 2019, 47.) Toisin kuin henkilöstöjohtamisessa pedagogiseen johtamiseen yhdistetään harvoin systemaattisia raportointimenetelmiä. Pedagogisen johtamisen voidaan katsoa olevan jopa vastakohta hierarkkiselle johtamistyyliille ja tuloshakuisuudelle.

Pedagogiseen johtamiseen liittyvä tuloksen tavoittelu kuulostaakin monesti hankalalle. Mikä on pedagogiikkaan liittyvä tulos, jota tavoitellaan? Miten määritellään laadukas pedagoginen johtaminen ja miten sitä pystytään mittaamaan? Hujala & Nivala (2020) pohtivat onko pedagogiikan johtaminen mystifioitunut, ovatko muut johtamistehtävät helpommin kuvattavissa ja avattavissa ja sitä kautta helpommin määriteltävissä?

Pedagogisessa johtamisessa korostuvat jaetun johtamisen käytännöt, laadulliset indikaattorit sekä arvomaailma. Pedagogisen johtamisen voidaan katsoa olevan työhyvinvointikeskeistä, mikä näkyy osallistavana toimintakulttuurina ja ammatillisen keskustelun rakenteina. Haasteena voidaan nähdä kuitenkin pedagogisen johtamisen työtehtävien määrittelemättömyys tai vaikeaselkoisuus, mitkä taas henkilöstöjohtamisessa voidaan määritellä tarkemmin. Pedagogisen johtajan on usein itse määriteltävä suurin osa työtehtävistään.

Fonsén & Parrila (2016) ovat määritelleet pedagogisen johtamisen osatekijöitä, joihin kuuluu keskeisesti pedagogiselle pohdinnalle ja keskustelulle määritellyt rakenteet. (Fonsén & Parrila, 2016) Mutta käytännössä johtajan keskittyessä vahvasti hallinnollisiin tehtäviin, saattaa yksikön sisäinen pedagoginen keskustelu jäädä hyvin vähäiseksi ja johtaja ei kykene johtamaan yksikkönsä pedagogiikkaa laadukkaasti. Pedagogiikan johtaminen on saattanut jäädä taka-alalle ja sitä ei ole systemaattisesti kyetty toteuttamaan.

Kuntaliiton koordinoimassa Henkilöstö strategisena resurssina- tutkimusprojektissa on luonnosteltu henkilöstöjohtamisen työtehtäviä (Taulukko 1) ja pedagogista johtajuutta sekä siihen liittyviä menetelmiä on taas kuvailtu Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa- väitöskirjatutkimuksessa (Taulukko 2). Päiväkodin johtajalta vaaditaan kummankin johtamisen osa-alueen hallintaa ja osaamista.

Taulukko 1. Henkilöstöjohtamisen työtehtävät (Mukaiilu Hakanen, Hakonen, Seppälä & Viitala, 2019, 33)

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN
Henkilöstön hankinta ja sijaisjärjestelyt
Perehdyttäminen
Palkitseminen
Suorituksen johtaminen
Muutoksen johtaminen
Esimiestoiminnan johtaminen
Henkilöstöjohtamisen strategisuus
HRM-resurssit
Työpaikan, työvoiman ja työajan joustot
Osallistamiskäytännöt
Viestintä
Osaamisen kehittäminen
Työhyvinvoinnin kehittäminen

Taulukko 2. Pedagogisen johtamisen työtehtävät (Fonsén, 2014, 120)

PEDAGOGINEN JOHTAMINEN
Pedagogisen keskustelun herättäminen ja ylläpitäminen
Rakenteiden luominen pedagogiselle keskustelulle
Pedagogisen johtajuuden jakaminen
Työhyvinvoinnista huolehtiminen
Oman pedagogisen kompetenssin ylläpitäminen ja johtajuuden haltuunotto
Ajan varaaminen pedagogiselle johtajuudelle

PEDAGOGISEN JOHTAJUUDEN MAHDOLLISUUDET?

Toimintamallien ja toimenkuvien olisi tuettava käytännössä johtamisen osa-alueiden monipuolista toteutumista varhaiskasvatuksessa. Hallinnollisten työtehtävien lisääntyminen näyttäytyy arjessa pedagogisen johtamisen vaillinaisena toteutumisena, mikä herätteleekin miettimään jaetun johtajuuden mahdollisuuksia. Varhaiskasvatuksen työtehtäviä ja toimenkuvia on siis voitava muotoilla uudelleen, jotta johtajuuden eri osa-alueet voivat toteutua toivotulla tavalla.

Johtajuuden tärkeimmäksi ominaisuudeksi luonnehditaan priorisoinnin taitoa, joka pedagogisessa johtajuudessa voidaan nähdä vastuun ja luottamuksen jakamisena esimerkiksi verkostoille ja työpareille. (Juuse-naho, 2008). Voisiko ratkaisu olla pedagogisen johtajuuden jakaminen vahvemmin tiimeille ja työpareille tai kokonaan toiselle johtajalle?

Pedagogisen johtamisen vahvempi jakaminen tiimeille voisi laajentaa osaamista sekä helpottaa johtajan työtaakkaa. Jotta se onnistuisi, täytyisi päiväkodeissa olla riittävästi pedagogiikan asiantuntijoita, jotka pysyvät kantamaan vastuun yhteisestä jaetusta johtajuudesta. Nykyään päiväkodeissa työskentelee kuitenkin

paljon työntekijöitä, joilla ei ole kelpoisuutta varhaiskasvatuksen opettajan tehtävään. Toivottavaa olisikin esimerkiksi koulutuspaikkojen lisääminen, jonka myötä pedagoginen osaaminen päiväkodeissa lisääntyisi. Kelpoisuuden omaavien työntekijöiden määrän kasvaessa mahdollistuu päiväkodin johtajan työpanos pedagogiseen johtamiseen liittyen, hänenhän täytyy huolehtia pedagogiikan tason säilymisestä varhaiskasvatukseen vaatimusten mukaisena.

Uusilla valmistuneilla varhaiskasvatuksen opettajilla on usein intoa ottaa vastuuta tiimin pedagogisesta johtamisesta. Toisinaan törmätään kuitenkin siihen, ettei heillä ole riittävästi tietoa, mitä pedagoginen johtaminen tarkoittaa ja he toivovat heti uransa alussa saavansa lisäkoulutusta aiheeseen. Tässä olisikin myös alan peruskoulutukseen pohdittavaa, voisiko pedagogista johtamista tiimin sekä päiväkodin tasolla olla enemmän jo peruskoulutuksen aikana, jotta valmistuvilla varhaiskasvatuksen opettajilla olisi hyvät valmiudet toteuttaa sitä käytännössä?

Joillakin paikkakunnilla on käytössä johtajuuden jakaminen kahden johtajan kesken, jolloin toinen johtaja vastaa pedagogisesta johtamisesta ja toinen vastaa hallinnollisesta johtamisesta. Vaikka johtajilla olisikin useita päiväkoteja johdettavanaan, keskittyminen yhteen johtamisen osa-alueeseen tuntuu sopivalta ja selkeältä. Vaikka johtajilla on omat tehtäväkokonaisuudet hoidettavana, yhteinen keskustelu kahden johtajan kesken voi olla erittäin hedelmällistä ja viedä kummankin johtamiskokonaisuutta tasapainoisesti eteenpäin.

Yhtenä käyttökelpoisena mallina voisi olla myös apulaisjohtajaresurssin lisääminen päiväkoteihin. Jos halutaan, että päiväkodin johtaja pystyy ottamaan pedagogista johtamista enemmän vastuulle, saattaisi hän tarvita lisäapua hallinnollisten tehtävien hoitamiseen. Apulaisjohtaja pystyisi hoitamaan monenlaisia hallinnollisia tehtäviä, jolloin johtajan aikaa vapautuu pedagogiikan havainnointiin ja yhteisiin keskusteluihin henkilökunnan kanssa ja sitä kautta päiväkodin pedagoginen laatu paranee.

OAJ:n päiväkodin johtajille v. 2020 tekemän kyselyn mukaan jopa 40 prosenttia päiväkodin johtajista kaipasi lisäkoulutusta pedagogiseen johtamiseen (Päiväkodin johtajakysely 2020). Täydennyskoulutuksien suunnittaminen pedagogiseen johtamiseen sekä pedagogisten johtajuusopintojen lisääminen peruskoulutukseen toisi varmasti osaamista ja uskallusta viedä päiväkodin pedagogiikkaa eteenpäin. Toimenpiteitä kuitenkin selvästi tarvitaan, jotta tilanne kääntyisi toisenlaiseksi.

Lähteet

Ahonen, L. & Roos, P. 2019. Iloa ja oivalluksia! Pedagogiikan arviointi ja kehittäminen varhaiskasvatuksessa. Hämeenkyrö, Nokia: kasvusto.

Fonsén, E., 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampere University Press.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>

Fonsén, E., Herttua-Niemi, M., Hulkkonen, A., Luhtavaara, A.-J., Marttila, H., Myllynen, H., Ojanen, T., Parkkinen, A. & Turska, K. 2019. Johda Pedagogiikkaa! Pedagoginen johtajuus on johtajan ydintehtävä ja varhaiskasvatuksen laadun edellytys. Helsinki: Varhaiskasvatuksen opettajien liitto.
https://www.vol.fi/uploads/2019/09/11ef993d-johda-pedagogiikkaa_low.pdf

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

Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P. & Viitala, R. 2019. Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. Acta nro 272. Tutkimusohjelma Forskningsprogrammet ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 7. Suomen kuntaliitto, työterveyslaitos, Vaasan yliopisto, Helsinki 2019. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2019/1977-uudistu-ja-onnistu-hyvalla-henkilostojohtamisella-acta-nro-272>

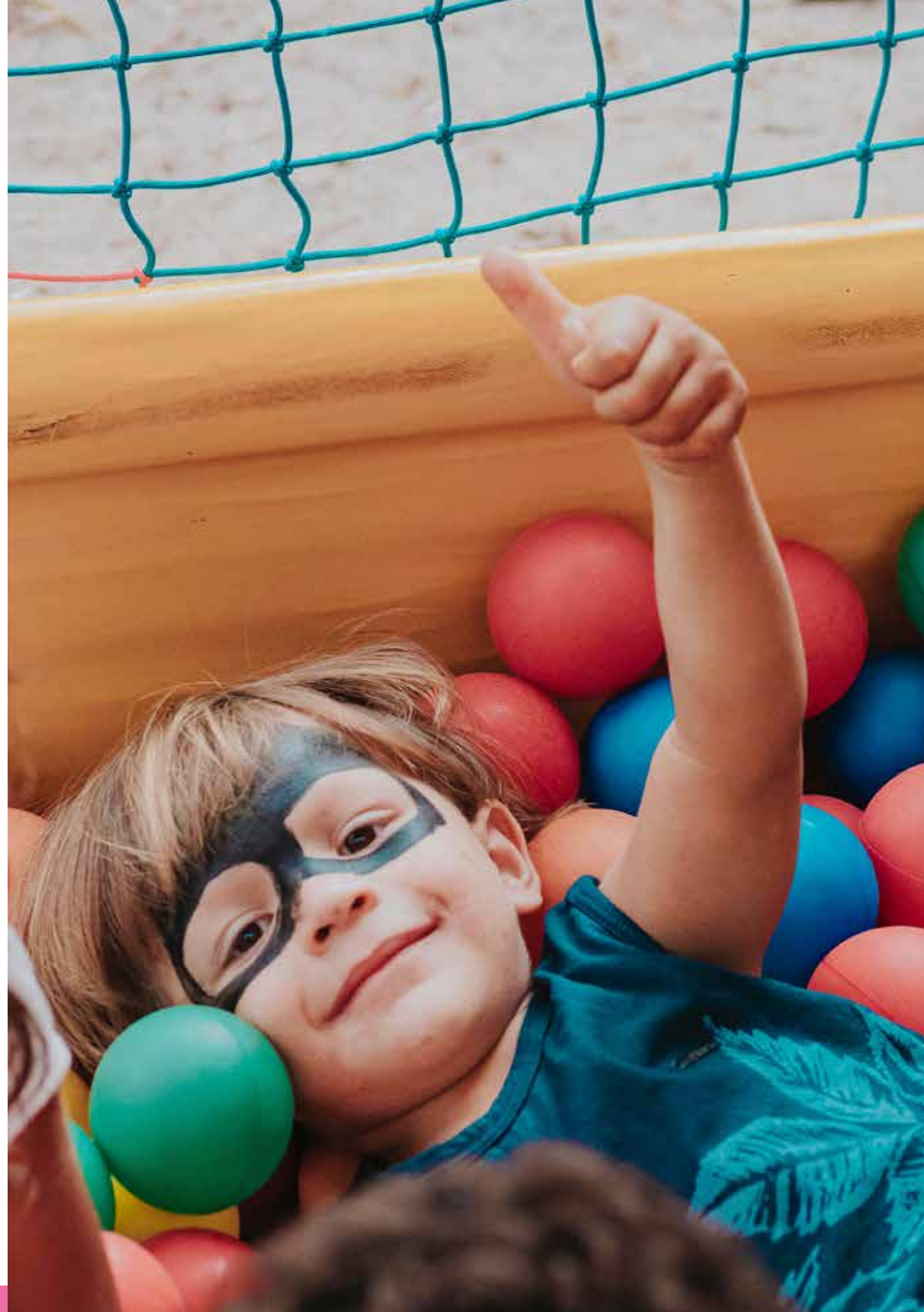
Hujala, E. & Nivala, V. 2020. Varhaispedagogiikan johtaminen muutoksessa. Johtajuusfoorumin 29.-30.9.2020 luentoesitys.

Juusenaho, R., 2008. Pedagoginen johtajuus. Teoksessa Hujala, E., Fonsén, E. & Heikka, J. (toim.) Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä -tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus -projekti. Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatuksen yksikkö. Tampereen yliopisto.
<https://core.ac.uk/download/pdf/250107317.pdf>

Kuntatyönantajat. Hyvä henkilöstöjohtaminen luo tuloksellisuutta ja hyvinvointia.
<https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen>

Leino, S. 2019. Hyvä henkilöstöjohtaminen on yrityksen kilpailutekijä. <https://www.yrittajat.fi/varsinais-suomen-yrittajat/a/blogit/hyva-henkilostojohtaminen-yrityksen-kilpailutekija>

Päiväkodin johtajakysely. 2020. OAJ. <https://www.oaj.fi/contentassets/802228344c4348fd96eb6001185720f/paivakodinjohtajat-kysely-2020-kunta.pdf>



Yhteenveto

Maarit Koskinen

KAIKKIEN KOLMEN TEEMAN, tiimin ja työyhteisön yhteistoiminnan, pedagogisen kehittämisen ja pedagogisen johtajuuden, artikkeleista punaisena lankana nousee esiin yhteistyö, yhdessä tekeminen ja osaamisen jakaminen, jotka luovat uutta ymmärrystä ja uusivat toimintamalleja ja käytänteitä arjessa. Artikkeleissa ydintä on reflektiivinen, tutkiva ja arvioiva kehittäminen, mikä vahvistaa varhaiskasvatuksen laatua ajankohtaisten tarpeiden mukaisesti alueellisesti, työyksiköittäin ja tiimeittäin sekä vastaa yhteiskunnallisiin vaatimuksiin. Seuraavassa kuviossa luodaan kokonaiskuvaa artikkeleiden keskeisistä sisällöistä.

MOJOVA – koulutuksen osallistajat ovat toteuttaneet koulutuksen aikana työpaikoillaan kehittämistyötä, joka suurimmalla osalla jatkuu edelleen prosessin tarpeiden mukaisesti. Kehittämisen hedelmät kypsyvät matkan varrella poimittavaksi varhaiskasvatuksen monialaiseen työhön. MOJOVA - kehittämisreissu jatkuu työpaikoilla spiraalinomaisena, dynaamisesti muuttavana, uusia löytöjä ja haasteita luovana.

Yhdessä toimien saamme voimaa vaikuttaa lasten ja perheiden sekä työyhteisöjen hyvinvoinnin edistämiseen. Varhaiskasvatuspalvelut ovat suomalaisen hyvinvoinnin ja tulevaisuuden yhtenä merkittävänä peruspilarina, kun palvelun rakenteista, osaamisesta ja toiminnan laadusta ei tingitä.

Kiitämme Sinua, lukija, perehtymisestäsi artikkelikokoelmaamme. Pyydämme ystävällisesti, että jaat artikkelikokoelmaa varhaiskasvatuksesta kiinnostuneille henkilöille, työkollegoillesi ja verkostoillesi.

TIIMIN JA TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS

- Dialoginen vuorovaikutus
- Hiljaisen tiedon jakaminen
- Moniammatillisen osaamisen jakaminen
- Tiimin kehitysprosessi
- Valmentava johtajuus
- Pehdytys

PEDAGOGINEN KEHITTÄMINEN

- Kehittävä arviointi
- Arvot perustana ja yhteisöllinen arvokeskustelu
- Varhaiskasvatuksen päivittäisten tilanteiden kehittäminen ja kehittämisen malli
- Pedagoginen dokumentointi

**Hyvinvointi
Laatu
Osaaminen
Yhteistyö**

TIIMIN JA TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS

- Johtamisen kehysmalli
- Johtamisen vaatimukset ja todellisuus
- Tiimisopimus johtamisen välineenä
- Pedagoginen johtajuus arjessa
- Työhyvinvointi

Kuvio 1. MOJOVA – artikkelikokoelman keskeiset sisällöt teemoittain. Maarit Koskinen.



JULKAISU ON SUUNNATTU VARHAISKASVATUKSEN asiantuntijoille, ammattilaisille ja opiskelijoille. Julkaisussa esitellään Opetushallituksen rahoittaman Pedagoginen johtajuus ja moniammatillinen tiimi -täydennyskoulutuksen aikana vuonna 2021 luotuja artikkeleita. Artikkeleissa tuotetaan tietoa ja jaetaan käytännön osaamista tiimin ja työyhteisön yhteistoiminnasta, pedagogisesta kehittämistä ja pedagogisesta johtajuudesta.

TAVOITTEENA ON, ETTÄ ARTIKKELIT SAAVAT AIKAAN MONIÄÄNISTÄ ja dialogista keskustelua ja osaamisen jakamista sekä vahvistavat vetovoimaa ja sitoutumista varhaiskasvatuksen työhön ja sen jatkuvaan kehittämiseen. Artikkeleissa nousee vahvasti esiin yhdessä tekeminen ja reflektiivinen tutkiva ja arvioiva kehittäminen, mitkä takaavat laadukkaan varhaiskasvatustoiminnan nyt ja tulevaisuudessa.