

Kasvun ja oppimisen tuki osana päiväkodin johtajan
johtamistehtävää Kirkkonummen kunnassa

Kasvatustiede/ Erityispedagogiikka
pro gradu -tutkielma

Stina Simonsson-Raijas
Ohjaaja: Rauno Huttunen

25.2.2022

Turku

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Kasvatustiede

Tekijä: Stina Simonsson-Raijas

Otsikko: Kasvun ja oppimisen tuki osana päiväkodin johtajanjohtamistehtävää Kirkkonummen kunnassa.

Ohjaaja: Rauno Huttunen

Sivumäärä: 128 sivua

Päivämäärä: 25.2.2022

Tämä tutkimus antaa tietoa Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatuksessa työskentelevien päiväkodin johtajien työhön liittyvästä kasvun ja oppimisen tuen kokonaisuudesta, siihen liittyvistä sisällöistä sekä tulevaisuuden kehityskohteista. Se luo kuvan päiväkodin johtajia mietittyistä asioista ja kysymyksistä, jotka nousevat myös varhaiskasvatustilannevuorokauden 1.8.2022 kasvun, kehityksen ja oppimisen tukeen liittyen.

Tutkimus tarkastelee suomalaisen varhaiskasvatuksen tukimusta, ja sen teoreettisena viitekehyksenä toimii varhaiskasvatuksen johtamisen kontekstuaalinen malli. Mallia tarkastellaan Bronfenbrennerin ekologisen systeemiteorian kautta. Tutkimuksessa tarkastellaan varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmiin liittyen tutkittavan kunnan, Kirkkonummi, varhaiskasvatuksen hajautettua ja jaettua johtajuutta.

Varhaiserityiskasvatukseen liittyen tutkimuksessa käydään varhaiskasvatusta ohjaavaa varhaiskasvatustietoa, ja sen tulevia muutoksia läpi. Inklusion ja kolmiportaisen tuen käsitteitä, lakeja, jotka niitä määrittävät ja sisältöjä, sekä perusopetuksessa että varhaiskasvatuksessa.

Tutkimuksen taustatutkimuksena käytetään Kirkkonummen kunnassa aiemmin tehtyä laadun arviointi kyselytutkimusta, joka pohjautui Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen tutkimukseen varhaiskasvatuksen laadun indikaattoreiden toteutumisesta. Tästä avataan kolme keskeistä kasvun ja oppimisen tukeen liittyvää väitettä, joita on käytetty tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiä pohjana.

Tutkimus on laadullinen tutkimus. Aineisto kerättiin teemahaastattelumenetelmällä ryhmissä. Ryhmät muodostuivat Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatuksessa päiväkodin johtajana toimivista henkilöistä. Aineiston analyysi tehtiin fenomenografisen tutkimusotteen keinoin. Se jaettiin neljään yläkategoriaan, mitkä koostuvat alakategorioista, jotka sisältävät haastattelujen esimerkkilauseita.

Tutkimus osoitti laadukkaana varhaiskasvatuksen päiväkodin johtamistyön kasvun ja oppimisen tuen osalta olevan merkityksellistä, kun se jaetaan erityispedagogiikan asiantuntijan, varhaiskasvatuksen erityisopettajan kanssa. Pedagogisen johtamisen lähtökohtana nähtiin yhteisesti avatut toimenkuvat ja niiden tiedostaminen. Yhteistyön merkitys huoltajien ja varhaiskasvatusta tukevien ulkopuolisten tahojen kanssa nähtiin tärkeänä. Selkeät rakenteet, yhteys hallintoon ja toimivat prosessit tukevat johtamistehtävää. Sitä vaikeuttaa kouluttamaton, tiimityöhön sitoutumaton henkilöstö, pandemian aiheuttamat henkilöstön poissaolot ja haastava lapsiaines. Muutosajattelussa korostuu riittävän ajoissa yhteisesti jaettu tieto ja henkilöstön täydennyskoulutusten merkitys liittyen erityisesti inklusioon ja kolmiportaisen tuen malliin.

Tutkimuksen perusteella Kirkkonummella on hyvin kasvun ja oppimisen tuen asioista ja tulevasta lakimuutoksesta tietoinen päiväkodin johtajien joukko, joka jakaa johtajuuttaan asiantuntijoille, ja haluaa olla yhteisesti rakentamassa tulevaisuuden kasvun ja oppimisen tuen malleja yhteisesti.

Avainsanat: johtamisen paradigmien, johtamisen kontekstuaalinen malli ja tasot, varhaiskasvatustietä, inklusio, inklusiivinen varhaiskasvatustietä, erityisvarhaiskasvatustietä, varhaiskasvatustietä laadun indikaattorit, kasvun ja oppimisen tuki ja kolmiportainen tuki.

Pro gradu

Subject: Education

Author: Stina Simonsson-Raijas

Title: Support for growth and learning as part of the management of a day-care centre director in Kirkkonummi municipality.

Supervisor: Rauno Huttunen

Number of pages: 128 pages

Date: 25.2.2022

This study provides information on the context of growth and learning support, its contents, and future developmental goals in the work of day care centre managers working in early childhood education in Kirkkonummi municipality. It creates a picture of the issues and questions that day care centre directors are thinking about, which will also arise from the amendment of the Early Childhood Education Act on 1 August 2022 in relation to support for growth, development, and learning.

The study examines the support model for early childhood education and care in Finland, using the contextual model of early childhood education and care leadership as its theoretical framework. The model is examined through Bronfenbrenner's ecological systems theory. The study examines the decentralised and shared leadership of early childhood education.

In the context of early childhood special education, the study discusses the Early Childhood Education Act, which governs early childhood education, and its future changes. The concepts of inclusion and three-tiered support, the laws that define them and their content, in both primary and early childhood education are opened.

The background research for the study is based on a quality assessment survey previously carried out in the municipality of Kirkkonummi, which was based on a study by the National Evaluation Centre for Education on the implementation of quality indicators in early childhood education and care. From this, the three main claims related to support for growth and learning are opened and used as the basis for the research questions of this study.

The study is a qualitative study. The data was collected using a thematic interview method in groups. The groups consisted of persons working as directors of day care centres in Kirkkonummi municipality's early childhood education. The data was analysed using the phenomenographic research method. It was divided into four upper categories, consisting of subcategories containing sample interview statements.

The study showed the relevance of quality early childhood education day care management work in terms of growth and learning support when shared with a special education specialist, an early childhood special education teacher. The starting point for pedagogical leadership was seen as the shared opening of competences and their awareness. The importance of cooperation with carers and external agencies supporting early childhood education was seen as important. Clear structures, links with the administration and functioning processes support the management function. It is hampered by untrained staff who are not committed to teamwork, staff absences due to the pandemic and challenging childcare environments. The importance of timely and shared information on change and in-service training for staff, particularly in relation to inclusion and the three-tiered support model, is emphasised.

The study shows that in Kirkkonummi there is a group of kindergarten directors who are aware of the issues of support for growth and learning and the upcoming law change, who share their leadership with experts and want to be involved in building future models of support for growth and learning together.

Keywords: leadership paradigms, contextual model and levels, early childhood education law, inclusion, inclusive early childhood education, special early childhood education, indicators of quality in early childhood education, support for growth and learning and three-tiered support.

Sisällysluettelo

1	Johdanto	7
2	Suomalainen kasvatusta ja koulutusjohtaminen	10
2.1	Johtamisen paradigmat	10
2.2	Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtaminen	13
3	Suomalaisen varhaiskasvatuksen johtajuustutkimus	16
3.1	Varhaiskasvatuksen kontekstuaalisuus	17
3.2	Bronfenbrennerin ekologinen systeemiteoria	18
3.3	Varhaiskasvatuksen johtamisen kontekstuaalinen malli	20
3.4	Varhaiskasvatuksen johtamisen kontekstuaalisuuden tasot	21
3.4.1	Mikrotaso	22
3.4.2	Mesotaso	23
3.4.3	Eksotaso	24
3.4.4	Makrotaso	24
4	Varhaiskasvatuksen johtamisen järjestelmät	26
4.1	Hajautettu johtaminen	28
4.2	Jaettu johtajuus	31
5	Varhaiserityiskasvatus Suomessa	34
5.1	Varhaiserityiskasvatusta ohjaava varhaiskasvatustalaki	35
5.2	Inklusio	37
5.2.1	Inklusiota määrittävät lait	38
5.2.2	Inklusio osana suomalaista perusopetusta	39
5.2.3	Inklusio osana varhaiskasvatusta	40
5.3	Kolmiportaisen tuen malli Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatuksessa	42
6	Varhaiskasvatuksen laatu ja Kirkkonummen kunnan laadun arviointia kasvun ja oppimisen tuesta	46
6.1	Karvin varhaiskasvatuksen laadun indikaattorit	46
6.2	Kirkkonummen kunnan laadun arviointi kyselyn tarkastelua	47
6.2.1	Laadun arvioinnin kyselytutkimusten aineistojen vertailu, osaaminen	48
6.2.2	Laadun arvioinnin kyselytutkimusten aineistojen vertailu, tuen muodot	50
6.2.3	Laadun arvioinnin kyselytutkimusten aineistojen vertailu, inklusio	51

7	Tutkimusasetelma ja analyysimenetelmä	53
7.1	Tutkimuskysymykset	54
7.2	Laadullinen tutkimus	55
7.3	Fenomenografia	56
7.4	Haastattelu menetelmänä	57
7.4.1	Ryhmähaastattelu	58
7.4.2	Teemahaastattelu	59
8	Tutkimusaineiston analysointi	61
9	Tulosten tarkastelu	70
9.1	Kasvun ja oppimisen tuki osana päiväkodin johtajan johtamistehtävää	71
9.2	Kasvun ja oppimisen tuen johtamistehtävään vaikuttavat tekijät	77
9.3	Kasvun ja oppimisen tuen johtamistehtävän tulevaisuuden visio	84
10	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus sekä tutkimuksen metodinen arviointi	90
11	Johtopäätökset	94
	Lähteet	98
	Liitteet	103
	Liite 1. Haastattelukutsu	103
	Liite 2. Haastattelurunko	104
	Liite 3. Tietosuojailmoitus	105
	Liite 4. Horisontaalinen tulosavaruus	107

1 Johdanto

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tarkastella varhaiskasvatuksen kasvun ja oppimisen tuen kokonaisuutta osana päiväkodin johtajan johtamistehtävää Kirkkonummen kunnassa.

Uusi varhaiskasvatuslaki, mikä korvasi päivähoitolain vuodelta 1973 (Laki lasten päivähoidosta 36/1973) tuli voimaan syksyllä 2018 (OKM 2021). Lakiin tehtiin muutoksia syksyllä 2021 liittyen henkilöstön mitoittamiseen ja henkilökunnan ilmoitusvelvollisuuteen (Kuntaliitto 2021). Keväällä 2021 opetus- ja kulttuuriministeriö lähetti hallituksen esityksen (148/2021) lausuntokierrokselle varhaiskasvatuslain muuttamisesta koskien varhaiskasvatuksessa olevan lapsen oikeudesta tarvitsemaansa tukeen sekä tuen rakenteista (Eduskunta 2021).

Päiväkodin johtaja vastaa koko päiväkodin toiminnasta, siten myös kasvun ja oppimisen tuesta. Varhaiskasvatuslain (2018) 1 luvun 3§ mukaan ”*varhaiskasvatuksen tavoitteena on mm. tunnistaa lapsen yksilöllisen tuen tarve ja järjestää tarkoituksenmukaista tukea varhaiskasvatuksessa tarpeen ilmettyä tarvittaessa monialaisessa yhteistyössä*”. Lain 3 luvussa 12§ (2018) todetaan lapsen oikeudesta varhaiskasvatukseen, ”*Lapselle on järjestettävä varhaiskasvatusta kokopäiväisesti, jos se on tarpeen lapsen kehityksen, tuen tarpeen tai perheen olosuhteiden takia, taikka se on muutoin lapsen edun mukaista*”. 1.8.2022 voimaan tuleva lain muutos määrittelee uudessa luvussa 3a ja sen pykälissä 15 a§-15 e§, lapsen oikeudesta tukeen. Se määrittelee tuen tasoja: yleinen tuki, tehostettu tuki ja erityinen tuki, sekä miten tukea toteutetaan, arvioidaan ja miten päätös tuesta ja tukipalveluista tehdään.

Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatuksessa toimintaa ja tuen järjestämistä ohjaa inklusion periaate. Inklusion taustalla on Salamancan sopimus vuodelta 1994, jossa todetaan lapsen oikeudesta tavalliseen kouluun ja osallisuudesta opetukseen, riippumatta tuen tarpeista. Opetuksen tulee vastata näitä tarpeita ja mukautua lapselle sopivaksi. (Takala, Lakkala & Äikäs 2020, 15.)

Tämän tutkimuksen tarkastelun osana käytetään Kirkkonummen kunnassa varhaiskasvatuksessa suoritettujen laadun arviointi kyselyn tuloksia. Aineistosta on valikoitu päiväkotien johtajien vastaukset kolmeen väittämään, jotka liittyvät kasvun ja oppimisen tukeen.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden sisällöllisten tavoitteiden toteutumiseen liittyvä kysely toteutettiin vuonna 2019–2020 hyödyntäen Kansallinen koulutuksen arviointi keskuksen ¹ 2019 laatimaa kyselyä liittyen valtakunnalliseen varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden toimeenpanon arviointiin. Karvi julkaisi vuonna 2018 *Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja*

¹ Kansallinen koulutuksen arviointi keskukselta käytetään tässä tutkimuksessa tästä teospäin lyhennettä Karvi.

suositukset asiakirjan, johon laadunarviointikysely myöhemmin perustui. Asiakirja sisältää suomalaisen varhaiskasvatuksen laadun arvioinnissa käytettävät laatuindikaattorit sekä laatumallin. (Karvi 2019, 3.) Aiemmassa tutkimuksessa (Kaarre 2020) kyseistä Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatuksen omaa aineistoa on käytetty varhaiskasvatussuunnitelmien laadun arviointiin sisällöllisesti, henkilöstön vastausten arviointia suhteessa Karvin kansallisiin tuloksiin sekä varhaiskasvatuksen opettajien ja lastenhoitajien vastausten vertailuun. Tässä tutkimuksessa tietoa varhaiskasvatuksen kasvun ja oppimisen tuen johtamisesta syvennetään haastattelemalla johtajia kyseisestä teemasta. Heidän näkökulmiaan nykyhetken tilanteesta Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatuksen kasvun ja oppimisen tuen johtamisesta toimipaikka tasoisesti, työtä edistävästä ja sitä heikentävistä tekijöistä, sekä tulevaisuuden tarpeista inklusiivisen varhaiskasvatuksen näkökulmasta.

Varhaiskasvatuslain (2018) 31§ mukaan ”*päiväkodin johtajan, toiminnasta vastaavana, kelpoisuusvaatimuksena on varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin ja vähintään kasvatus tieteen maisterintutkinto sekä riittävä johtamistaito*”. Kelpoisuusvaatimuksen ehdot tulee täytyttyä 1.1.2030 mennessä. Tulevaisuudessa pedagogiikan ja pedagogisen osaamisen sekä suunnittelun tehtävät painottuvat tehtäväkuvassa. (Kuntatyönantajat 2021.) Mitä sitten on riittävä johtamistaito, ja mitä siihen sisältyy? Päiväkotien johtajien työ on moninaista.

Lastentarhanopettajaliiton (2004) julkaisussa Päiväkodin johtaja on monitaituri johtajien työkokonaisuus on jaettu hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtamiseen, palveluorganisaation johtamiseen, työorganisaation johtamiseen, osaamisen johtamiseen ja varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimimiseen. Suurimman osan työajastaan päiväkotien johtajat käyttävät tämän julkaisun mukaan hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtamiseen, 31 % (Lastentarhanopettajaliitto, 2004, 7). Uudempi tutkimus kuvailee päiväkodin työtehtäviä kulttuurisen ilmaisun muotoina, tärkeää on se mihin johtaja uskoo, minkä puolesta hän toimii ja ketä hän edustaa, sekä se miten hän on vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Pedagoginen johtajuus jakautuu vankkaan perustehtävän määrittelyyn, joka sisältää toiminnan sisällön ja suunnan. Varhaiskasvatustyön johtamisen kontekstuaalisuus, jolla luodaan pedagoginen visio, suunta työlle, strategia, sekä mitkä ovat vision saavuttamisen keinot, ihmisten ja toiminnan johtamiseen, ja lisäksi perustehtävän ymmärtämiseen sekä pedagogisen keskustelun ylläpitämiseen määrittää johtajuuden perustehtävän. (Fonsen 2014, 50–54.)

Karvin laadunarvioinnin perusteissa ja suosituksissa (2018) varhaiskasvatusyksikön johtaja vastaa pedagogiikan suunnitelmallisesta, tavoitteellisesta johtamisesta, mihin liittyy arviointi, kehittäminen, ja henkilöstön työssä oppimisen mahdollistaminen. Kasvun ja oppimisen tuki on erityisvarhaiskasvatusta ja erityispedagogiikkaa, ja siten se voidaan nähdä osana kasvatuksen ja

opetuksen johtamisen kokonaisuutta, ja siten osana pedagogista johtamista. Tulkittaessa varhaiserityiskasvatusta voidaan viitekehyksinä nähdä varhaiskasvatuksen, erityispedagogiikan ja inklusion tutkimusta ja pedagogiikan käytäntöjä (Pihlaja & Viitala, 2018, 27). Tämän tutkimuksen teoria lähtee suomenkielisistä varhaiskasvatuksen johtamisen tutkimuksista, tarkastellen lapsen kontekstuaalisen kasvun mallia ja pienen lapsen kehitykseen vaikuttavia ekologisia malleja. Näiden ymmärtäminen on johtajuuden perustehtävässä (kontekstuaalinen johtajuus) tärkeintä. On merkityksellistä ymmärtää pienen lapsen kasvun ja kehityksen mallin kautta siihen vaikuttavia kokonaisuuksia, ja siten myös kasvun ja oppimisen tuen tarpeita, joihin pedagogisen johtamisen keinoilla voidaan vaikuttaa. Tässä tutkimuksessa avataan myös varhaiskasvatuksen pedagogista johtamista, jaettua johtajuutta sekä erityispedagogisen asiantuntemuksen, sekä siihen liittyvien kasvun ja oppimisen tuen käsitteitä, kuten inklusio ja kolmiportainen tuki.

Kirkkonummen kunnassa päiväkodin johtajan työ on jaettua. Se on jaettu eri ammattiosajien kesken asiantuntijuuteen liittyen, sekä useamman toimipaikan (päiväkodin) kesken. Kasvun ja oppimisen tuen kokonaisuuden kannalta on tärkeää, että johtajan tehtäväkokonaisuutta jakaa erityispedagogiikan asiantuntija, varhaiskasvatuksen erityisopettaja. Muun arkeen liittyvän kasvatusta- ja opetus- ja hoivatyöhön liittyvien asioiden jakajana toimii varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin koulutuksen saanut lapsiryhmässä työtä tekevä varajohtaja. Jaettu asiantuntijuus perustuu ajatukseen, että jokaisella kokonaisuuteen osaamisensa tuovalla on erityisosaamista jostakin tietyistä asiasta, mutta kukaan ei omista kaikkien asioiden asiantuntijuutta, mitä kuitenkin kukin osallinen voi kehittää omalla osaamisalueellaan (Mäkitalo, Ojala, Venninen & Vilpas 2009, 39). Varhaiskasvatuslain (2018) mukaan päiväkodin johtaja voi johtaa myös useampaa yksikköä (Kuntatyönantajat 2021). Kirkkonummella suurin osa johtajista vastaa kahdesta toimipaikasta, päiväkodista.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada johtamisen kehittämistyön kannalta olennaista tietoa Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatuksen esimiesten tämänhetkisestä ymmärryksestä varhaiskasvatuksen kasvun ja oppimisen tukeen liittyvistä aihekokonaisuuksista. Ymmärtää johtamistehtävää tukevia asioita ja kehitettäviä tarpeita, sekä visioida tulevaisuutta johtajien omasta näkökulmasta liittyen varhaiskasvatuslain tuleviin muutoksiin 2022 lapsen oikeudesta kasvun ja oppimisen tukeen ja sen rakenteisiin.

2 Suomalainen kasvatus- ja koulutusjohtaminen

Suomalainen kasvatus- ja koulutusjohtajuus on kehittynyt uudistuvan johtamisen johtajuusteorian (1970-luku) kautta 2000 luvun merkityksen johtamisen johtajuusteoriaan, ja siitä nykypäivän postmoderniin tutkimukselliseen johtajuusteoriaan (M. Risku, henkilökohtainen tiedonanto 4.11. 2021).

Postmoderni johtajuus pyrkii löytämään yhtenäistä perustaa organisaatiolle ja tutkimukselle. Postmoderni on klassisen ja modernin vastakohta, postmodernissa ajassa aiemman ajan organisaatorakenne ei enää ole mahdollinen. Tämän organisaation piirteinä nähdään luottamus, valtuuttaminen ja demokratia, jossa modernin ajan käskytyksetjuihin perustuva johtaminen ei ole enää mahdollinen. Yhteisökäsité on erilaisuuteen perustuva hyväksyminen, erilaisuuden yhteisö, jonka jäsenet luottavat ja kokevat yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Halttunen 2009, 20.)

Nykykasvatus- ja koulutusjohtaminen nojautuu Acker-Hocevar & Snyderin (2000) kompleksiuusteoriaan. Tässä teoriassa avoimien järjestelmien kompleksisuutta lisää niiden pyrkimys sopeutua toimintaympäristöihin, joka näkyy dynaamisuutena ja epätasapainoisuutena. Diskurssi vaikuttaa johtajuuteen, ja pohdinta johtamisen ymmärtämisestä diskurssin kautta suhteessa henkilön oman ammatillisen identiteetin kehittymiseen. Identiteetti on jatkuvasti muuttuva, elävä, dynaaminen kokonaisuus, se on pirstaleinen, tilanteissa muodostuva ja epäjatkuva. Se rakentuu arjen vuorovaikutuksessa suhteessa kokemuksiin, tilanteisiin ja muihin ihmisiin. (M. Risku, henkilökohtainen tiedonanto 4.11. 2021.)

Pysyvä ja hallittavissa oleva yksiselitteinen toimintaympäristön muutos on muuttunut kvantti paradigmatiksi, jonka johtamista kuvaa epävarmuus, ennustamattomuus, matala hierarkia, holistisuus, valtakeskusten jakautuminen, yhteistyön arvostus, kumppanuus, luottamus, tarkoituksellisuus, joustavuus ja kokeellisuus. Tämä on uudistuva tapa johtaa oman yhteisön kehittymistä tutkimuksen tukemana. (M. Risku, henkilökohtainen tiedonanto 4.11. 2021.)

Johtamistyön ymmärryksen lisäämiseksi seuraavaksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan lähemmin historian peilauksen kautta johtamisen muita paradigmoja.

2.1 Johtamisen paradigmat

Yhdysvaltalainen tieteenfilosofi Thomas Kuhn (1922–1996) kuvaa teoksessaan Tieteellisten vallankumousten rakenne (1962) paradigmoja tieteen olemusta kuvaavina sisältöinä, perusoletuksina, joita ei kyseenalaisteta. Paradigma on teoria tai viitekehys, joka on yleisesti hyväksytty tai oikeana pidetty vallitsevassa tilanteessa. Tiede edistyy paradigman ulkopuolisten

henkilöiden kyseenalaistaessa voimassa olevia paradigmoja. Kyseenalaistusten, jotka ovat jyrkästi ristiriidassa vanhan paradigman näkökulman kanssa, yleistyessä siirrytään kohti uutta paradigmaa. (Seeck, 2021, luku 1.)

Paradigma on Kuhnin (1962) mukaan uskomusjärjestelmä. Se ohjaa ihmisen käsityksiä maailmasta ja ympäristöstä, jossa hän elää. Tutkijoiden tieteellistä työtä ohjaa tiedeyhteisöjen paradigmat, jotka rakentavat viitekehyksiä, ne ohjaavat tutkijoiden työtä ja käytäntöjä. Kuhnin mukaan käsite on kuitenkin moniselitteinen ja monimerkityksellinen. Paradigmojen merkityssisältöjen tulkinta on hyvin vapaata. On tärkeää ymmärtää paradigmojen lähtökohtauetuksista, ymmärtää niiden liittyminen ja yhteys aiheeseen. Niiden oikeellisuutta tai paikkansapitävyyttä on mahdotonta todistaa täysin pitäväksi. (Kekäle & Puusa 2020, luku 2.)

Johtamisen paradigma sisältää johtajuusteoriat, joiden traditiosta lähtevät siihen liittyvät trendit. Niiden kesto ajallisesti on 20–30 vuotta. Johtamisen paradigmat voidaan jakaa innovaatio- ja kulttuuriteorioihin, ihmissuhdekoulukuntaan ja tieteelliseen liikkeenjohtoon. Paradigmat eivät kuitenkaan johtamisessakaan ajallisesti seuraa toinen toistaan, vaan ne voivat esiintyä yhtäaikaaisesti, ja hyödyntää aiempia näkökulmia tämänhetkiseen ajatteluunsa. (Halttunen 2009, 24.) Tieteellinen liikkeenjohto eli taylorismi perustuu ajatuksiin työn rationalisoimisesta tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi. F. W. Taylor (1856-1915) julkaisi tunnetuimman teoksensa *The Principles of Scientific Management* vuonna 1911. Työn järjestelyn ydinongelmana hän näki työhön käytetyn ajan ymmärtämisen, jotta työ olisi mahdollisimman tuottavaa ja hyödyttäisi työnantajaa sekä työntekijöitä. Hän halusi määrittää periaatteet, säännöt ja menettelytavat, joista täydellinen tuotantoportaan liikkeenjohto muodostuisi. Taylorismin tieteellisen liikkeenjohdon periaatteita olivat: työntekijöiden henkilökohtaisia näkemyksiä korvataan tiedolla, työntekijälle opetetaan ja häntä koulutetaan työhön tieteelliseen tietoon perustuen sekä työntekijät ja johto tekevät yhteistyötä tieteelliseen tutkimustiedon lakien mukaisesti. Työtehtävät kuuluu jakaa ja koordinoita, josta huolehtii erillinen suunnitteluosasto. Tieteellisen liikkeenjohdon käytännön soveltamisessa korostui välineiden ja menetelmien standardoiminen, työvälineiden luonti, jotka säästivät aikaa, tutkimukset työhön käytettävistä liikkeistä ja ajasta, ohjekorttien laatiminen työtehtävistä ja suunnitteluosastojen perustaminen. (Seeck 2021, luku 2.)

1930 luvulla ihmissuhdekoulukunta kritisoi tieteellisen liikkeenjohdon tapaa paloitella työprosessia ja pyrki rikastamaan työntekijöiden työnkuva ja kierrättämään tehtäviä. Työyhteisöjen vuorovaikutus ja yhteistyö nousivat merkityksellisiksi. Katsottiin että heikko työmoraali, työntekijöiden poissaolot ja heidän välisensä konfliktit sekä työn yksitoikkoisuus ja työntekijöiden suuri vaihtuvuus heikensivät yritysten tuottavuutta. Työntekijän yksilöllisyyden ja hyvinvoinnin korostaminen nähtiin tärkeänä. Työpaikan yhteisöllisyys ja sitoutuminen koettiin näitä tukevin

tekijöinä. Ihmissuhdekoulukunnan mukaan tuottavuutta ja kilpailukykyä paransivat organisaation sisällä tehtävät työpaikan ilmapiiriin ja sosiaalisten suhteiden vaikutuksia lisäävät toimenpiteet, kuten työnohjaus, kyselyt, ryhmäkeskustelut, haastattelut, roolileikit ja psykodraama. Työntekijää motivoivina asioina palkan lisäksi nähtiin työsuhteen vakaus, onnistumisten tunnustukset sekä työn tuuma tyydytys. Johtajan tehtävän nähtiin olevan työyhteisön ja työntekijöiden suhteiden tasapainotus sekä yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääminen työpaikalla. (Seeck 2021, luku 3.1.)

Organisaatiokulttuuriteoriat syntyivät teollisuuden työyhteisöjen tarpeesta muuttua joustaviksi, luoviksi ja paremmin työntekijää motivoiviksi 1980-luvulla. Koulutettujen työntekijöiden lisääntyessä huomattiin heidän ammatti-identiteettinsä olevan sidoksissa omaan ammattiryhmäänsä enemmän kuin organisaatioon, jossa he työskentelivät. Ammattiryhmiä oli vaikeampi hallita, ja lojaalitus työnantajaa kohtaan ei ollut itsestään selvää. Akateemisen keskustelun kautta tarkastelukohteiksi nousivat organisaatioiden sosiaalisesti rakentuneet merkitysjärjestelmät, kuinka merkitysjärjestelmät kehittyivät, symbolisten viestintäprosessien kautta merkitysjärjestelmien ylläpitäminen ja organisaatiokulttuurin työntekijälleen välittämä tunne omaleimaisuudesta, ja silti yhteisöllisyydestä. Liikkeenjohdon konsulttien ja soveltavan tutkimuksen käyttö yleistyi tieteellisen tutkimuksen rinnalla. (Seeck 2021, luvut 5.1. ja 6.)

Nyky maailman keskeinen organisaatioissa vaikuttava oppi on innovaatioteoriat. Kirjat ja erityisesti klassikkoteokset ovat merkittävässä osassa innovaatioteoriassa. Erilaiset käsikirjat ja perusteokset ovat nousseet esille innovaatioita esittelevissä artikkeleissa. Työntekijä nähdään yksilönä, joka haluaa kehittyä ja oppia. Hän kehittää ja uudistaa itseään pysyäkseen ajassa mukana ja ollakseen työmarkkinakykyinen. Rahan ja etuisuuksien lisäksi häntä motivoi mahdollisuudet käyttää omaa luovaa potentiaaliaan ja asiantuntemustaan työtehtävien suorittamisessa. Tietointensivisissä organisaatioissa on tietotyöntekijöitä, joiden työ vaatii itsenäistä työtettä, luovaa ja innovatiivista päätöksentekoa ja tiedon käyttämistä työn suorittamiseksi. Työ vaatii korkeaa koulutustasoa ja tietotekniikan käyttöä työn tukena. Paradigmaa kuvaavia sanoja ovat: joustavuus, luovuus, ainutlaatuisuus, uutuus, muutos ja innovaatiot sekä innovatiivisuus. Sen edistämiseen ovat käytössä vierailut uusiin työympäristöihin, aivoriihet, roolipelit ja shokkikokemukset. Työtä tehdään avokonttoreissa, jotta viestintä ja yhdessä ideointi onnistuisi helpommin. Kumppaneita, asiakkaita ja kuluttajia liitetään työn kehittämiseen. (Seeck 2021, luvut 5.1. ja 6.)

Johtamisen historian paradigmojen teesien vaikutukset voidaan nähdä myös tässä ajassa, ja varhaiskasvatuksen johtamisessa vahvasti vaikuttavina tekijöinä. Yhteisöllisyyden ja osaamisen vaikutukset esimerkiksi pedagogisen johtamisen ja jaetun johtajuuden merkityksinä.

2.2 Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtaminen

Varhaiskasvatuslaki ohjaa kaikkea varhaiskasvatustyötä, jonka johtamisen kokonaisuudesta toimipaikka tasolla vastaa päiväkodin johtaja. Varhaiskasvatuslain muutokset tarkoittavat yhteisöissä, päiväkodeissa, yhteisten toimintatapojen, niihin vaikuttavien arvojen ja asenteiden yhteistä tarkastelua ja muutosta. (Heinonen ym. 2016, 71–72.)

Johtajan ymmärrys jatkuvan toimintaympäristön arvioinnin ja tulevaisuuden ennakoinnin tarpeesta luo yhteisölle mahdollisuuden visioida erilaisten strategioiden kautta millaisia heidän tulee olla perustehtävän onnistunutta toteuttamista varten (M. Risku, henkilökohtainen tiedonanto 4.11. 2021).

Kuntien monijäseniset toimeilimet, yleensä lautakunnat vastaavat varhaiskasvatuksen järjestämisestä, mutta käytännössä vastuut ja velvollisuudet ovat usein delegoitu päiväkotien johtajille. Heidän vastuullaan on, että päiväkodissa annettu varhaiskasvatus on lainsäädännön mukaista. Päiväkodin johtajan vastuulla on myös luoda puitteet henkilökunnalle varhaiskasvatuksen kehittämiseen, lapsiryhmän toiminnan valmisteluun, suunnitteluun, dokumentointiin, arviointiin, sekä muiden tahojen kanssa tehtävän yhteistyön mahdollistumiseen. Työn suunnittelu ja valmistelu on pedagogian, toiminnan sisältöjen ja laadun kehittämistä. (Heinonen ym. 2016, 71–72.)

Hajautettu organisaatio ja jaettu johtaminen tarkoittavat jaettua vastuunkantoa organisaation päämäärien laadukkaana toteuttamisena, yhteisön jakaessa yhteisen ymmärryksen arvoista ja perustehtävästä. Tämä ei ole kuitenkaan johtajan roolia päävastuunkantajana johtamisensa yksiköiden pedagogiikassa. Pedagoginen johtaja katsoo arkea laajasti, pitää huolta laadusta taloudellisista haasteista huolimatta, ja toimii hyvän lapsuuden puolestapuhujana. Pedagoginen johtajuus muodostuu monitasoisista tekijöistä. Se voidaan nähdä erityisesti varhaiskasvatuksen laadun edistäjänä. (Fonsen 2014, 13–15.)

Risku (2021) toteaa että pedagogista yhteisöä ja sen pedagogiikkaa tulee johtaa pedagogisesti. Pedagogisen johtajuuden perusta on osallistavassa yhteisöllisessä johtajuudessa. Se on tutkivaa, dialogista, mentoroivaa ja valmentavaa johtajuutta. Pedagoginen johtajuus haastaa yhteisön jäseniä erilaisin osallistavin työtavoin (esim. learnin cafe, open space, gallery walk), ja se käyttää apunaan digitaalisia työvälineitä (esim. teams, zoom, padlet, innoduel, kaizala). Hyvä pedagoginen johtaja pyrkii vaikuttamaan yksilöiden osaamiseen ja oppimiseen, sekä edistämään yhteisön osaamista ja oppimista. Hyvän pedagogisen johtajan tunnusmerkkejä on oman ammatillisen identiteetin ymmärrys, hän johtaa onnistuneesti itseään. Suhteessa yksilöön hän on läsnä, antaa itsenäisyyttä, eikä kontrolloi tiukasti. Hyvä pedagoginen johtaja tukee yksilön itseohjautuvuutta, omaa reflektiota ja voimaantumista. Hän ohjaa, keskustelee, neuvoo ja auttaa yksilön ammatillista kehittymistä. Hän

huomioi tulokset, ei anna perusteetonta kritiikkiä ja turvaa yksilön tarpeen kouluttautumiseen.

Yhteisön osalta hyvä pedagoginen johtaja johtaa kestävästä strategista kehittämistä, hän luo yhteistä ymmärrystä sekä jaettua johtajuutta, innovatiivista oppimiskulttuuria ja uusia pedagogisia infrastruktuureja. Hän luo oppimisen tukikapasiteettia ja ohjaa oppimista verkostoissa. (M. Risku, henkilökohtainen tiedonanto 4.11. 2021).

Elina Fonsenin (2014, 53) pedagogisen johtajuuden malli rakentuu perustehtävähajaisesti kuten myöhemmin tässä tutkimuksessa esiteltävä Nivalan (1999) kontekstuaalinen johtajuusmalli.



Kuvio 1. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksen kontekstissä (Fonsen 2014,53).

Fonsen (2014) toteaa että pedagoginen johtajuus perustuu perustehtävän selkeään määrittelyyn. Toiminnan suunta ja sisältö rakentuvat sen varaan. Perustehtävän määrittelyyn on oltava vankka, jotta sen päälle voidaan rakentaa pedagoginen visio ja strategia. Näitä edustaa varhaiskasvatussuunnitelmatyö. Visio ja strategia näyttävät suuntaa miten ihmisten ja toiminnan johtaminen määräytyvät. Toiminnan perusteet ja päämäärät edellyttävät henkilöstön sitoutuneisuutta yhteisen ymmärryksen syntymisen kautta, tätä edellyttää jatkuvaan reflektointiin ja arviointiin perustuva pedagoginen keskustelu. Näin syntyy jatkuvasti muuttuva varhaiskasvatuksen tila. (Fonsen 2014, 53–54.)

Pedagoginen johtaminen voidaan ajatella mikrotason (varhaiskasvatussyksikön) ja makrotason (poliittiset järjestelmät sekä toimintaa säätelevät lait) sisälle ja niiden välille. Näin korostuu määrittelyjen yhtenäisyys kontekstin eri tasojen kesken. Tämä on tärkeää, jotta varhaiskasvatuksen

tavoitteet, sisältö ja päämäärät, nähdään yhtenäisinä. Jatkuva prosessi ja tasojen välinen vuorovaikutus rakentaa mallin varhaiskasvatuksen pedagogiselle johtajuudelle. (Fonsen 2014, 53–54.)

Varhaiskasvatuksen laadusta vastaa johtaja. Varhaiskasvatuksen sisällöllinen kehittäminen on pedagogisen johtajuuden keskiössä (Hujala, Heikka & Halttunen 2020, osa 5, luku 22.)

Pedagoginen johtajuus on Fonsenin (2014) näkemyksessä kaiken johtamisen läpäisevä arvovaltakysymys, se näkyy kaikissa päiväkodin johtajan tehtävissä. Muutostilanteissa pedagoginen johtajuus toimii kurssin pitäjänä kohti lapsen etua, se on vaikuttamista ja puolesta puhumista.

Pedagogisen johtamisen menetelminä tutkimus näkee tärkeänä ajan varaamisen pedagogiselle johtajuudelle, rakenteiden luomisen tärkeyden pedagogiselle keskustelulle sekä johtajuuden jakamisen. Johtajalla tulee olla vahva tieto ja näkemys arjen pedagogiikasta, jonka kautta hän herättelee ja ylläpitää keskustelua, joka liittyy vahvasti arvoihin. (Fonsen 2014, 99.)

Johtamisen ammatillisuuteen liittyviä merkityksellisiä asioita pedagogisessa johtajuudessa ovat johtajan oman kompetenssin ylläpitäminen, mihin liittyy ajanhallinta sekä priorisoinnin taito. Oman johtajuuden haltuunotto liittyen johtajuustaitoihin, dialogisuuteen, jämäkkyuteen ja rohkeuteen päätöksenteossa. Henkilöstön hyvinvoinnin seuraaminen ja henkilöstön riittävydestä huolehtiminen edistävät johtamisen toimintoina myönteistä yhteisöllisyyden rakentumista ja hyvää vuorovaikutusta. Pedagogisen johtajuuden voimavarat jakautuvat johtajan ammatillisuuteen (johtamisen taidot), organisaation kulttuuriin (resurssit ja yhteisesti jaetut johtamisen tavat), substanssin hallintaan (organisaation ylätasen luottamus ja johtajan oma pedagogisen johtamisen taito) ja kontekstiin (resurssit ja luottamus johtajan toimintaan) (Fonsen 2014, 122, 170).

Pedagogista johtajuutta on vahvimmillaan vankka pedagoginen tietoisuus ja pedagogisten arvojen pitäminen merkityksellisinä. Se määrittää varhaiskasvatuksen kentän (arjen työn) käytännön tason pedagogista vahvuutta. Vaikuttavina tekijöinä nähdään annetut resurssit ja johtajan omat valmiudet pedagogiseen johtajuuteen. Johtajan oma vahva kompetenssi johtajuuden ja substanssin hallinnasta näkyy varmuutena ja vahvana argumentointina varhaiskasvatusorganisaation kentän tasolta (arjesta) ylöspäin, tämä vaikuttaa pedagogiikan toimimisena vaikuttimena päätöksenteossa. Pedagogisen johtamisen päätavoite on laadukas pedagogiikka, jota toteuttaa kasvatushenkilöstö, jonka tuloksena kasvaa hyvinvoiva, oppiva, omana persoonanaan kasvava lapsi (Fonsen 2014, 182, 194).

Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtaminen osana suomalaista koulutusjärjestelmää on merkittävä. Se on osa laadukkaan jatkumon toteutumista koulutuspolulla varhaiskasvatuksesta korkea-asteelle. Oppimisen tuen järjestelmän kokonaisuudistukseen on lähdetty varhaiskasvatusta säätelevin lakimuutoksien, jonka toteutumista toimipaikkatasolla johtavat ja arvioivat päiväkodin johtajat.

3 Suomalaisen varhaiskasvatuksen johtajuustutkimus

Tämän tutkimuksen viitekehyksenä johtamisen käsitteelle toimii suomalainen varhaiskasvatuksen johtajuustutkimus. Teoreettinen varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimus on Suomessa verrattain uutta, alkaen vuosituhaten vaihteesta. Oulun yliopiston osallistumista 1998 International Leadership Project-tutkimukseen voidaan pitää jonkinlaisen alkuna. Tähän tutkimukseen pohjautuen Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski & Nivala (1998) rakensivat johtajuuden teoreettisen kontekstuaalisen mallin omassa tutkimuksessaan Päivähoidosta varhaiskasvatukseen, mikä on sittemmin toiminut pohjana muille johtajuutta tarkasteleville tutkimuksille (Siippainen ym. 2020, 5).

Organisaation perustehtävän kautta, vuorovaikutusta ilmiönä, on tarkastellut Veijo Nivala (1999) väitöskirjassaan Päiväkodin johtajuus. Tutkimus tarkastelee hoivan ja pedagogiikan välistä pulmaa johtajuuden kautta, sekä päiväkodin johtajan työn painotuksia, esimerkiksi yhteisöllisyyden korostumista asiakaspalvelutyön kautta, jolloin opetuksen asema on johtajuuden näkökulmasta heikompa. Nivala esittelee edelleen väitöskirjassaan johtajuuden kontekstuaalista mallia. Johtajuus nähdään kokonaisvaltaisina prosesseina, jotka tapahtuvat sosiaalisissa konteksteissa. Ongelmana Nivala näkee liike-elämästä kopioitujen johtamismallien toteuttamisen sekä varhaiskasvatuksen tiukan sidoksen kuntien johtamisproblematiikkaan, jota usein viitoittaa tiukka strateginen ajattelu. (Nivala 1999, 79, 204–205.)

Strategiaa ja strategisia tavoitteita toteuttaakseen, niitä tulee ymmärtää. Usein tuottavuudelle ja tehokkuudelle asetetut tavoitteet ovat ristiriidassa varhaiskasvatuksen toimialueen omien arvojen kanssa. Tavoitteiden toimeenpanemiseksi ja ymmärtämiseksi tarvitaan varhaiskasvatuksessa vahvaa strategista johtajuutta, mutta myös uusien toimivien johtajuusmallien tutkimiseen tulisi panostaa. (Akselin 2013, 34, 42.)

Eeva Hujala jatkaa hallinnollisen johtajuuden kehittymisen tarkastelua Elina Fonsenin ja Johanna Heikan kanssa (2008) tutkimuksessa Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä -tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja, johtajuuspuheesta. Kasvatusorganisaatioiden johtamisen kehittymistä kohti pedagogista johtamista, eli kohti kasvatustyön ja työyhteisön johtamista, päivähoidon perustehtävän; varhaiskasvatuksen pedagogiikan johtamisen ja laadun kautta. Mainitussa tutkimuksessa puhe johtajuudesta ilmentää henkilöstön ajattelua ja odotuksia. (Heikka & Hujala 2008, 3–4.)

Varhaiskasvatuksen johtamistyön uusimpana tutkimuksena on meneillään Karvin tutkimus Varhaiskasvatuksen johtamisen nykytila, vahvuudet ja kehittämiskohteet. Karvin tutkimuksen

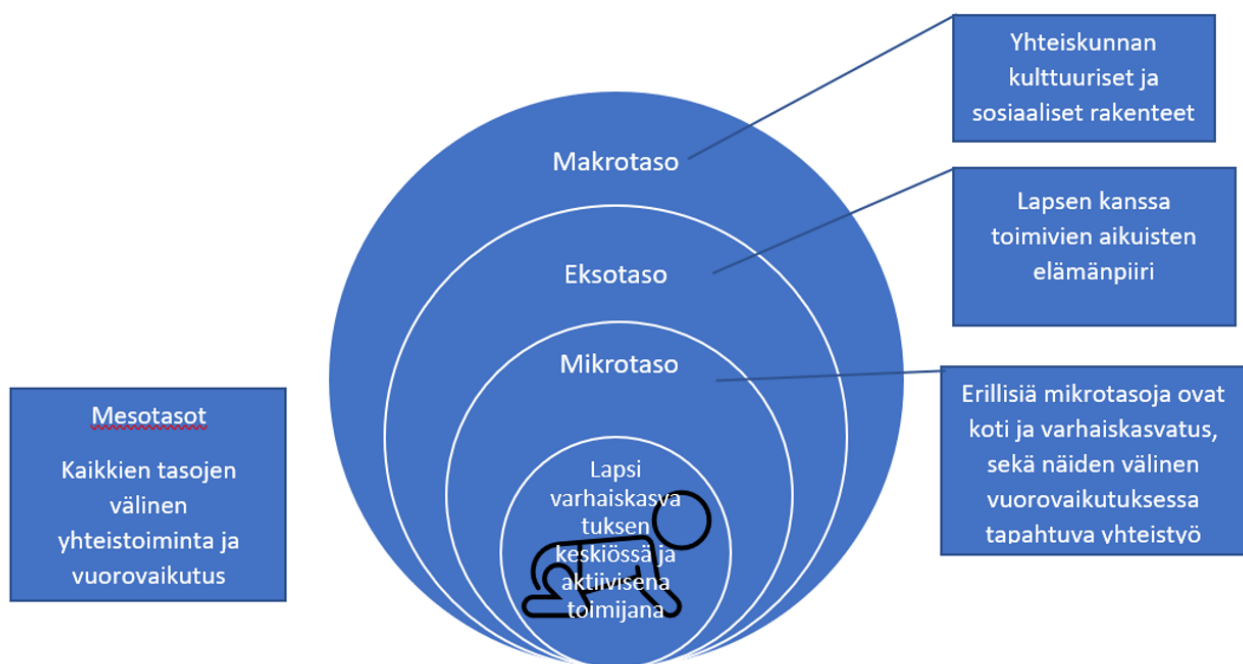
hankesuunnittelu on meneillään (syksy 2021) ja julkistamistilaisuus on lokakuussa 2023. Tutkimus tulee tuottamaan tietoa varhaiskasvatuksen johtamisen ja johtamisjärjestelmien kehittämiseen liittyvistä tarpeista ja vahvuuksista. Tarkastelun painopiste on ihmisten ja asioiden samanaikainen johtaminen vuorovaikutustilanteiden ja käytäntöjen kautta, jolloin työntekijän rooli johtamisen tarkastelussa painottuu. (Siippainen ym. 2020, 3.)

Asia mikä yhdistää johtajuuden määritelmiä ja lähestymistapoja on vaikuttaminen. Johtaminen on prosessi, jolla vaikutetaan muihin pyrkien saada ymmärrys ja yhteinen ajatus siitä, millä keinoilla ja miten jaetut tavoitteet saavutetaan. (Halttunen 2009, 24.)

3.1 Varhaiskasvatuksen kontekstuaalisuus

Kaikki edellä mainitut johtamisen teoreettiset mallit pohjautuvat varhaiskasvatuksen johtamisen kontekstuaaliseen malliin. Mallin tarkastelu kontekstuaalisen lapsen kasvun mallin kautta on merkityksellistä, jotta ymmärtäisimme mihin kontekstuaalinen johtajuus perustuu, johon myös pedagoginen johtajuus liittyy.

Hujalan ym. (2020) mukaan kontekstuaalisella kasvatuskäsitteellä jäsenetään varhaiskasvatuksen perustehtävää. Lapsen elämän todellisuus ja lapsen kasvukonteksti rakentavat kasvua ja kasvatusta. Varhaiskasvatus on lapsen elämänpiirissä toimivien kasvattajien kasvatuksellista yhteistyötä. (Hujala ym. 2020, osa 5.luku 22.)



Kuvio 2. Kontekstuaalisen kasvun malli, varhaiskasvatuksen ja kodin yhteistyö (Hujala ym.2007).

Varhaiskasvatuksen kontekstuaalisuus perustuu ekologiseen teoriaan, joka pyrkii tarkastelemaan kasvua ja kasvatustapausta kokonaisvaltaisena. Yksilön kasvuympäristö muodostuu siihen liittyvistä välittömistä ympäristökokemuksista, joissa kasvatustapausta tapahtuu. Kasvatustapausta ohjaa koko yhteiskunnallinen systeemi, minkä osana yksilö toimii. Kasvattajan tulee ymmärtää koko lapsen elämän kulttuurinen konteksti, lapsen arjesta nousevat, kasvuun ja oppimiseen, liittyvät ilmiöt. (Kronqvist 2020, osa 1, luku 1.)

3.2 Bronfenbrennerin ekologinen systeemiteoria

Varhaiskasvatuksen kontekstuaalisuuden tasot pohjautuvat amerikkalaisen psykologi Urie Bronfenbrennerin (1917–2005) ekologisesta systeemiteoriasta, ecological systems theory (Bronfenbrenner 1979).

Bronfenbrenner jakaa ihmisen kehityksen kolmeen sosiaalisen ekologian tasoon. Ylin taso muodostuu lasta lähinnä olevista ympäristöistä: koti, koulu, asuinalue, leikkipaikka ja niihin liittyvistä henkilöistä, millainen on heidän roolinsa ja suhteensa lapseen. Tilat sekä toimintojen järjestelyt, joissa lapsi kasvaa ja kasvatusta tapahtuu. Näihin toimintoihin liittyvien henkilöiden suhde keskenään ja suoraan lapseen luovat sosiaalisia merkityksiä lapsen elämään. Toinen taso muodostaa ja rajaa mitä lapsen välittömän ympäristön sisällä tapahtuu, sosiaalisten verkostojen rakenteet ja instituutiot. Nämä jakautuvat lapsen hyvinvoinnista välittömästi vastaaviin laitoksiin ja henkilöihin, kuten terveydenhoito, opettajat, vanhemmat, nuorisotyö, kasvatuksesta ja sosiaalisesta hyvinvoinnista vastaavat laitokset. Valtion hallinto osaltaan määrittää näiden ympäristöjen edellytykset, olosuhteet, joissa lapsi kasvaa. Näiden toimintaa säätelevät lait, talous, media ja teollisuuden sekä kaupan järjestelmät. Bronfenbrennerin kolmatta tasoa määrittelee lapsen jokapäiväistä ympäristöä ja sosiaalista elämää määrittävät ideologiset järjestelmät. Ideologia määrittää lapsen kasvua ja kehitystä, sekä siihen liittyvien henkilöiden, kasvattajien, kohtelua yhteiskunnassa. Minkä paikan ja arvon lapset saavat verkostojen sekä instituutioiden tarkoituksissa ja motiiveissa. (Bronfenbrenner 1981, 193–194.)

Varhaiskasvatuksen kontekstissa on tärkeää erottaa opetus, kasvatustapausta ja kehitys. Bronfenbrennerin systeemiteoria on kehityspsykologinen, ja siksi sen tasojen siirtäminen suoraan varhaiskasvatustapausta määritelmään ei ole ongelmattonta. Seuraavassa tarkastellaan Ulla Härkösen (2008) artikkelin kautta tätä ristiriitaisuutta.

Kehityspsykologinen teoria painottaa lapsen ympäristön laatua ja kontekstia. Bronfenbrennerin mukaan lapsen vuorovaikutus ympäristön kanssa muodostuu kompleksisemmaksi lapsen kehittyessä. Kompleksisuuden mahdollistaa lapsen fyysisten ja kognitiivisten rakenteiden kasvaminen. Modernimmat tutkimukset painottavat ympäristön ja lapsen kehityksen vaikutusta

erikseen sekä niiden vuorovaikutusta kehityksen jatkumossa. Bronfenbrennerin teoria on ihmisen kehityksen teoria, ei nimenomaisesti kasvatuksen tai pedagogiikan teoria, mutta se auttaa ymmärtämään kasvatukseen liittyviä asioita. Kasvatus näyttäytyy lapsen ympäristötekijänä, ja sen päämääränä on kehityksen tukeminen. Kehitys on kasvatuksen tavoitetta ja seurausta. Ympäristössä vaikuttavien henkilöiden erilaiset vuorovaikutussuhteet, roolit, toiminnot ja prosessit ovat osa Bronfenbrennerin systeemisteorian ympäristötekijöitä. (Härkönen 2008, 22–25.)

Yhteiskunta ja kulttuuri tuottavat kasvattajien käsitykset, ne ovat yksilön ominaisuuksia, mutta liittyvät kaikkien systeemien toimijoihin. Lapsen osallisuus kaikissa systeemeissä missä hän on aktiivisena osallistujana, määrittelee hänen mikroympäristönsä. Vuorovaikutuksen tasot ovat myös kaksisuuntaisia, lapsen ja kasvattajan vuorovaikutustilanteet ovat siis molempiin vaikuttavia. Myös kodin ja varhaiskasvatuksen yhteisvaikutuksella on merkitystä lapsen kokemuksiin, jotka liittyvät mesosysteemiin. Lapsen vaikuttavat eksosysteemin tasot voivat olla myös keskenään vuorovaikutuksessa olevien tasojen vaikuttamista lapsen mikrosysteemiin, vaikka hän itse ei olekaan systeemiin osallisena, tällainen on esimerkiksi lapsen vanhemman työpaikka (Härkönen 28, 28).



Kuvio 3. Pienen lapsen kehitykseen vaikuttavat ekologisen mallin tasot (Penn 2014).

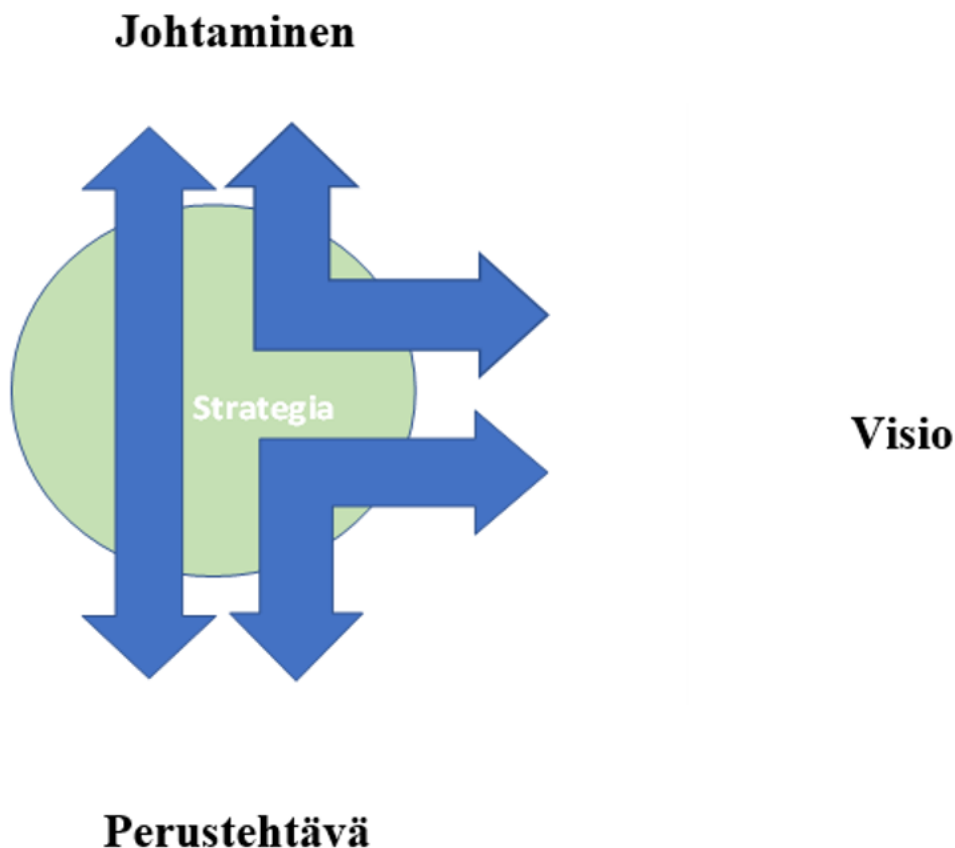
Pennin (2014) mukaan valtion osuus, yhteiskunnan kulttuurisen ja sosiaalisen todellisuuden kautta näyttäytyy lapsen makrosysteemissä. Tarkastellessaan Bronfenbrennerin tutkimustyötä vanhassa Neuvostoliitossa (nyk. Venäjä), Penn toteaa miten yhteiskunnan suhtautuminen pieniin lapsiin suojelevasti ja oppimista tukien vaikuttaa lapsen kasvuun ja oppimiseen kokonaisvaltaisesti sitä vahvistaen. Kasvun tuekseen lapsi kuitenkin tarvitsee mikrosysteemistään aikuisen, joka välittää hänestä riittävästi. (Penn 2014, 49–50.)

Aiemmin käytetty Kontekstuaalisen kasvun malli varhaiskasvatuksen ja kodin yhteistyönä lapsen näkökulmasta (Hujala ym. 2007) antaa vain yhdenlaisen käsityksen kontekstuaalisesta kasvun mallista. Penn (2014) kuvaa tasoja monipuolisemmin omassa tutkimuksessaan.

3.3 Varhaiskasvatuksen johtamisen kontekstuaalinen malli

Pienen lapsen kehitykseen vaikuttavien ekologisen mallin tasojen ymmärtämisen kautta voidaan tarkastella kontekstuaalista johtajuusmallia. Se tarkastelee johtajuutta varhaiskasvatuskontekstin ja varhaiskasvatuksen perustehtävän näkökulmasta laajentuen lainsäädäntöön saakka.

Johtajuuskulttuuri luo johtajuuspuhetta ja sitä kautta määrittelee varhaiskasvatuksen kehittämistarpeita kolmen ulottuvuuden kautta (kuvio 3).



Kuvio 4. Kontekstuaalisen johtajuuden malli (Hujala & Turja 2011).

Johtamista vie eteenpäin, ja sen suuntaa määrittää visionäärisesti perustehtävä, jolle johtajuus rakentuu. Se korostaa johtamistyön rakentumista organisaation itseisarvoisena tehtävänä.

Organisaation strategiatyö jäsentyy kontekstilähtöisestä johtajuudesta. Johtajuuden kontekstissa yhdistyy johtaminen toimintana sekä sen rooli rakenteissa. Tällöin arvioidaan johtamiseen liittyviä eri toimijoita ja niiden välisiä suhteita. (Hujala ym. 2020, osa 5. luku 22.)

Halpern, Szecsi & Mak, 2020, artikkelissa ”Everyone Can be a Leader” kuvaavat seuraavia johtamiseen liittyviä kehityskohtia laajemman jaetun johtajuuden näkökulmasta. Inklusiivisia johtamiskäytäntöjä tulisi kehittää ja niille luoda mahdollisuuksia. Inklusiivinen johtaminen edellyttää koulutustason nostoa johtamistehtävissä. Opettajakoulutuksessa tulisi mahdollistaa kontekstisidonnaisen johtamisen opiskelu. Kontekstuaalisuus luo mahdollisuuden yhteistyölle sosiaaliset, kulttuuriset ja kielelliset lähtökohdat huomioiden. Varhaiskasvatuksen johtajien tulee olla tietoisia yhteisöistä, joissa heidän johtamansa toimipaikka sijaitsee. Monikulttuurisuuden ja -kielisyyden erilaista tarpeista, ja maahanmuuttoon liittyvistä haasteista tulisi saada koulutusta ja tätä ymmärrystä tulisi lisätä. Perheitä, varsinkin toisista kieli- ja kulttuurialueilta tulevia, tulisi osallistaa päiväkodin toimintaan. Rohkaista heitä kertomaan omasta taustastaan, ja toimimaan myös osana johtajuuden rakenteita. Myös lapsia olisi hyvä ohjata johtajuuteen ikään suhteutettujen tehtävien kautta. (Halpern, Szecsi & Mak 2020, 677.)

Kasvun ja oppimisen tuen johtamistyössä, jota tehdään jaetun johtajuuden menetelmin, on tärkeää, että jokainen tekijä ymmärtää toisen arvon perustehtävän kautta. Varhaiskasvatuksen erityisopettajan rooli erityispedagogiikan asiantuntijana korostuu perustehtävässä, johtajan ymmärryksessä tulee olla kokonaisuudet. Tähän liittyy ryhmäkoot, rakenteet ja henkilöstön osaamisen taso. Yhdessä jaetun johtajuuden mallin kautta, kun siihen liitetään vielä tiimien varhaiskasvatuksen opettajat, voidaan luoda kasvun ja oppimisen tuen kehittämistyölle selkeä strategia millä keinoilla haluttuun tulokseen päästää, ja lisäksi visioda tulevaisuus, miten muutos päiväkodin arjessa tulee näyttäytymään. Huoltajien ja lasten osallisuus omassa kontekstissaan johtajuuteen laajentaisi yhteisön ajattelua moninaisuudesta ja lisäisi ymmärrystä siitä.

3.4 Varhaiskasvatuksen johtamisen kontekstuaalisuuden tasot

Hujala (2004), artikkelissaan Dimensions of leadership in the childcare context, nostaa esiin johtajuuden pulman liittyen päiväkodin arjen johtamiseen ja hallinnollisen työn eriytymiseen ohjeineen. Hän tarkastelee johtajuuden rooleja ja vastuita kontekstuaalisuuden eri tasoilla (mikro, makro, ekso ja meso) jotka jäsentyvät kolmeen ulottuvuuteen johtaminen, perustehtävä ja visio, ja joita kaikkia yhdistää organisaation strategiatyö. (Hujala 2004, 53–71.)

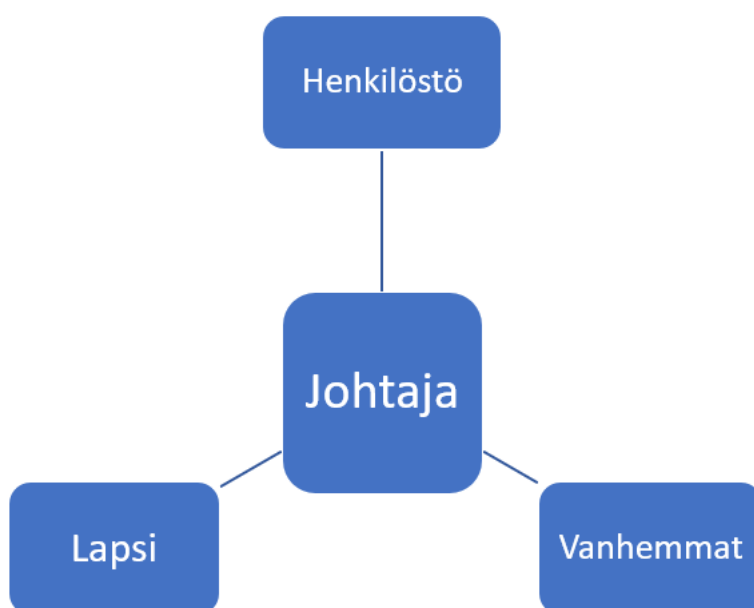
Johtajuuden kontekstuaalisuus liittyy johtajuuden sen välittömään toimintaympäristöön eli päiväkotiin. Päiväkoti on mikrosysteemi, organisaation lähipiiri, välitön toimintaympäristö, jossa johtaminen tapahtuu. Eksotasolla tarkoitetaan paikallista, esimerkiksi kunnan organisaatiota, jonka osana päiväkoti toimii. Makrotaso osoittaa yhteiskunnan lakeihin ja määräyksiin (esimerkiksi varhaiskasvatuslaki) ja mesotaso tarkoittaa näiden eri tasojen välistä vuorovaikutuksellista toimintaa, joka mahdollistaa onnistuneen johtajuuden. (Fonsen 2008, 42–43.)

Seuraavassa tarkastellaan näitä tasoja tarkemmin teorian kautta, ja tiivistetysti viedään johtamisen tasoja arjen käytäntöihin.

3.4.1 Mikrotaso

Päiväkodissa toimijoita ovat johtaja, työntekijät, hallinto sekä asiakkaat. Kontekstuaalisuudessa kiinnostaa näiden eri tekijöiden vaikutuspiirissä tapahtuva johtaminen. Johtajuus sitoo johtajan toimintaympäristöön, eli johtaminen tapahtuu siinä kulttuuriympäristössä, jossa hoito, kasvatus ja opetus tapahtuvat. (Hujala ym. 2007, 139–141.)

Mikrotasolla johtajalla on aktiivinen rooli ja näistä tärkein on toimintayksikkönä oma työyksikkö, ja siihen liittyvä työyhteisö. Kolmannen toimintayksikön muodostavat asiakkaat, joita ovat lapset ja heidän vanhempansa. Johtamisen onnistumista määrittää vuorovaikutus, eli kuinka hyvin näiden tekijöiden yhteys primaarissa kulttuurikentässä toimii. (Hujala ym. 2007, 141.)



Kuvio 5. Päiväkodin primääri kulttuurikenttä (Hujala ym. 2007).

Varhaiskasvatuksen mikrotaso voidaan edelleen jakaa kahteen merkittävään tekijään.

Varhaiskasvatuksen henkilökunnan ja asiakkaiden (vanhemmat) olisi hyvä nähdä omien rooliensa, ammatillisuuden ja vanhemmuuden olevan tasa-arvoisia. Tämä edellyttää molempien osapuolten erottautumista toisistaan sekä tasavertaisen suhteen olemassaoloa. Toiseksi laadunvarmistus ja sen arviointi ovat asiakkuutta määrittäviä tekijöitä. Laatuajattelussa keskeinen tekijä on asiakas, ja laadun arviointi ja sen tuottaminen perustuvat asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. (Nivala 1999, 89.)

Pedagogisesta keskustelusta vastaa toimipaikka tasolla, päiväkodissa, johtaja. Näissä keskusteluissa on tärkeää muistaa asiakkaista (lapset ja vanhemmat) puhuttaessa kunnioittava sävy ja ajatus siitä, että vanhemmat ovat oman lapsensa asian asiantuntijoita. Henkilöstön kunnioittava asenne luo luottamusta, ja synnyttää mahdollisuuksia hyvälle yhteistyölle, jossa keskiössä on aktiivisesti toimiva ja osallistuva lapsi. Kunnioittava asenne myös tuottaa vastavuoroisesti kunnioitusta, jolloin saavutetaan tilanne, jossa varhaiskasvatuksen henkilöstön asiantuntijuuteen ja osaamiseen kasvattajina luotetaan. Kasvun ja oppimisen tuen hankalissa tilanteissa, joissa lapsesta nousseita huolenaiheita joudutaan yhdessä käsittelemään, on vanhemmille vaikea, ja myös usein vastustusta aiheuttava tilanne. Johtaja voikin omalla johtajuudellaan jo ennakoivasti vaikuttaa tällaisiin tilanteisiin käymällä keskusteluaiheita etukäteen henkilöstön kanssa läpi, sekä mahdollistamalla henkilöstön lisäkoulutukseen osallistumista. Riittävän laadun varmistaminen helpottaa johtamistehtävää, siksi laadunarviointi on keskeinen osa johtamista päiväkodin mikrotasolla.

3.4.2 Mesotaso

Mesotasolla tarkoitetaan mikrotasolla toimivien ihmisten välistä vuorovaikutusta. Onnistututta johtamistyötä edellyttää onnistunut yhteistyö perheiden, lasten, henkilöstön ja asiakaskunnan välillä. Hyvä yhteistyö johtajan ja asiakaskunnan välillä luo tälle myönteiset edellytykset. Kommunikaatio ja yhteinen toiminta sekä keskustelut toimivat organisaation kulttuurin muovaajina. Yhtenevien ajattelutapojen kautta organisaation ja kasvatuksen teoriat liittyvät yhteen, jolloin kasvatuksellinen yhteistyö sulautuu osaksi organisaatiokulttuuria. Johtajan työ voidaankin nähdä kulttuuria manipuloivana (Nivala 1999, 96.) Onkin tärkeää, että päiväkodin johtaja luo mahdollisuuksia erilaisille päiväkodin sosiaalisille ryhmille, vanhemmat tai monialaiset ryhmät, sekä opetuksen suunnittelun ryhmille, opettajat ja kasvattajat, jolloin kulttuurin muuttumiselle voidaan nähdä mahdollisuuksia vuorovaikutuksen kautta.

3.4.3 Eksotaso

Eksotason toiminnot vaikuttavat johtamiseen sekä henkilöstön ja vanhempien elämänpiiriin välillisesti. Niillä tarkoitetaan toimijoita, joiden tehtäviin johtaja ei aktiivisesti kuitenkaan osallistu. Tällaisia ovat esimerkiksi kunnan rakennustoimi, sosiaalitoimi ja taloushallinto. Johtajan rooliin johtajana vaikuttaa eksotason kautta myös hänen oma sosiaalinen verkostonsa, kollegat, hallinto, ystävät ja sukulaiset. (Nivala 1999, 96.)

Tärkeää on, että kaikki hallinnollinen työ, joka ennakoi muutosta, tai jolla halutaan vaikuttaa varhaiskasvatuksen kasvun ja oppimisen tuen laatuun, käydään ennakoivasti läpi päiväkodin johtajien kanssa. Tähän tutkimukseen liittyen on yhdessä käsitelty tulevia varhaiskasvatuslain muutoksia Kirkkonummen kunnan päiväkodin johtajien ja varhaiskasvatuksen erityisopettajien kanssa tiedottaen uuden lain tulosta, sekä käymällä se pykäläkohtaisesti yhdessä läpi. Myös varhaiskasvatuksen opetus suunnitelmatyön uudistukseen on kutsuttu laajasti mukaan koko henkilöstöä. On tärkeää, että päiväkodin johtajat välittävät kuulemaansa myös tiimien vastaaville varhaiskasvatuksenopettajille sekä muulle henkilöstölle.

3.4.4 Makrotaso

Makrotasolla tarkoitetaan kulttuurin tai osakulttuurin institutionaalisia malleja, esimerkiksi kasvatukselliset, sosiaaliset sekä ekonomiset poliittiset järjestelmät sekä toimintaa säätelevät lait, jotka luovat kaikelle yhteiskunnalliselle toiminnalle reunaehdot. Arjen johtamistyössä ne näyttäytyvät ilmiöinä, kuten yhteis- ja tiimityö tai tulos- ja laatujohtaminen. Varhaiskasvatuksen johtaminen on osa monista tekijöistä muodostuvaa systeemiä. Päiväkodin johtajan johtamistehtävä on erottamaton osa päiväkodin muita sosiaalisia systeemejä, mitkä muodostuvat asiakkaista ja henkilökunnasta. Johtajuuden tasapainoa säätelee yhteiskunnassa vallitseva hallinto- ja kulttuuriympäristö, joiden välillinen vaikutus voidaan johtajuudessa todeta merkittäväksi. (Nivala 1999, 98.)

Varhaiskasvatuksen, päiväkodin onnistuneen johtamistehtävän kannalta on merkityksellistä ymmärtää johtamisen kontekstuaalisuutta. Millä tavoin eri tasojen sisäinen ja keskinäinen vuorovaikutus vaikuttavat lapsen kehitykseen ja kasvuun. Kehityksessä, kasvussa ja oppimisessa näkyvät mahdolliset pulmat, niistä keskustelu ja tuen tarpeen arvioiti yhdessä lapsen vanhempien kanssa ovat haastavia tilanteita kokeneellekin päiväkodin johtajalle. Ymmärrys lapsen kehitykseen vaikuttavista ekologisen mallin tasoista auttaa päiväkodin johtajaa johtamistehtävässään ymmärtämään ja tarkastelemaan yhteyksiä, mitkä lapsen elämässä ovat vuorovaikutuksen kautta vaikuttaneet toisiinsa, ja millainen merkitys lapsen kehitykseen näillä on mahdollisesti ollut. Myös

onnistuneeseen asiakaskokemukseen vanhempien osalta liittyy tunne kuulluksi tulemisesta, luottamuksellisuudesta, kunnioituksesta ja dialogisuudesta, joiden merkitys korostuu lapsen mikrotason toimijoiden vuorovaikutuksen kautta. Keskiössä kuitenkin on hyvinvoiva, aktiivisesti toimiva, osallistuva lapsi.

Henkilöstön johtamisen keskiössä voidaan yhtäläisesti todeta olevan vuorovaikutus. Ilman jatkuvaa työyhteisön pedagogista keskustelua pedagoginen osaaminen jää heikoksi. Varhaiskasvatustyö päiväkodissa on vahvasti tiimityötä, jonka onnistuneessa toteutuksessa jokainen tiimin jäsen ymmärtää oman perustehtävänsä merkityksen ja kokee itsensä tärkeänä osana niin tiimiä, kuin koko työyhteisöäkin. Yhteinen ymmärryksen, varhaiskasvatusta normittavan asiakirjan, varhaiskasvatussuunnitelman, jakaminen tuottaa laadukasta ja toimivaa varhaiskasvatusta, jonka osana myös tukea tarvitsevan lapsen on hyvä kasvaa ja kehittyä. Kommunikoiva, hyväksyvä ja lapsen edun mukaisesti toimiva tiimi helpottaa myös päiväkodin johtajan pedagogista johtamistyötä. Varhaiskasvatuksen nyt ollessa osa sivistystä, sivistyksen organisaatorakenteita ja koulutuspolun jatkumoa, pedagoginen tapa johtaa on välttämätöntä.

4 Varhaiskasvatuksen johtamisen järjestelmät

Opetus- ja kulttuuriministeriö aloitti hallinnonalan muutoksen vuoden 2013 alusta, jonka kautta varhaiskasvatus yhdistyi osaksi koulutusjärjestelmää ja koulutuspolitiikkaa. Varhaiskasvatuksen katsotaan nyt olevan koulutuksellinen tasa-arvon edistäjä, ja elinikäisen oppimisen alkupää. Hallinnonalamuutoksen kautta tuotettu uusi laki (varhaiskasvatustalaki 2018) korostaa pedagogiikkaa ja lapsen etua, sekä oikeuksia. Myös varhaiskasvatuksen johtajan työn keskeisin periaate tulisi olla lapsen edun ensisijaisuus. Samanaikaisesti Karvi sekä opetushallitus tulivat osaksi varhaiskasvatustyön ohjausta. Jokaiselta kunnalta edellytetään varhaiskasvatustyötä ohjaavaa asiakirjaa, varhaiskasvatussuunnitelmaa. Nämä muutokset antoivat viitekehyksen uudelle johtamiselle. Johtajan tulee tuntea muutokset, otettava ne haltuun ja myös toteutettava niitä omassa johtamistehtävässään. Päiväkodin johtaja nähdään keskeisenä laadun edistämisen elementtinä. Tätä kokonaisvaltaista muutosta voidaan pitää kontekstuaalisena kulttuurin muutoksena uudenaikaisessa johtamisessa, joihin aiemmin esitellyt teoreettiset tutkimukset ovat omalta osaltaan esittäneet päämääriä ja visioita. Tähän liittyen on tärkeää kuitenkin tarkastella asioita, joita muutokseen liittyy, osa varhaiskasvatuksen historian (päivähoidon) kautta, osa taas arjen toimintaympäristön (päiväkodin) uudistusten keskeneräisyyden kautta. Johtamisen kulttuuri kehystää johtamisen kehittämistä ja toteuttamista sekä antaa johtamistyölle puitteet ja reunaehdot. (Alila 2020, 2–3.)

Organisaation toiminnan kannalta on olennaisen tärkeää, että päiväkodin sisäistä yhtenäisyyden rakentumista ajatellen valta ja arvoasema ovat ratkaistu. Tällainen pohdinta on aiemmin koettu haastavaksi ja sopimattomaksi päiväkotien arkeen. Demokraattiseen tapaan johtaa ei riitä, että johtaja kysyy asioiden käsittelyssä kaikkien osallisten mielipidettä. Johtajan kuuluu, tilanteissa, joissa henkilöstö ei ole löytänyt asiassa kompromissia, käyttää johtamisen valtaa, ja viedä asia päätökseen. Henkilöstö odottaa johtajalta hänen asemaansa perustuvaa hallinnollista vallankäyttöä. Päiväkodin johtaja vastaa työstään varhaiskasvatuksen hallinnolle asemasta, johon johtosäännön kautta hänet on asetettu. Toimivuuden kannalta tätä valtaa tulisi käyttää, ja johtajan valta-aseman tulisi olla yhteisesti hyväksytty. (Hujala ym. 2007, 146.)

Esimerkkinä liiallisesta demokratisoitumisesta voidaan pitää varhaiskasvatuksen työnjakoa, jossa yksittäiset työsuoritukset eivät riipu henkilön koulutustasosta. Yksittäisten työntekijöiden osaaminen on tasapäistetty ajatuksella ”kaikki tekee kaikkea”. Tällä hetkellä (2021) voidaan lehtien mielipidekirjoituksissa ja sosiaalisen median kannanotoissa nähdä nostoja, jotka viittaavat siihen kuka voi lapsia varhaiskasvatuksessa kasvattaa, opettaa ja hoivata. Kirjoituksissa voidaan osoittaa puolin ja toisin yhteiskunnallinen näkemys asian ristiriitaisuudesta. Toisaalta halutaan vahvistaa varhaiskasvatuksen opettajuutta ja opettajien yliopistokoulutuksen tärkeyttä:

”Ammattijärjestöjen ylläpitämässä keskustelussa on tuotettu mielikuvia ”kylmästä pedagogiikasta” ja ”hoitajien lämpimästä sylistä”. Tutkimukset osoittavat kuitenkin, että kaikkein sensitiivisin työote erityisesti kaikkein pienimpien lasten ryhmissä on nimenomaan varhaiskasvatuksen opettajilla. Pienten lasten pedagogiikka ei tarkoita aakkosulkeisia vaan edellyttää ennen kaikkea lasten tarpeiden herkkää tunnistamista.” (HS, Onnismaa & Suhonen 5.11.2021.)

Toisaalta puolletaan vahvasti matalamman koulutustason riittävyttä liittyen esimerkiksi työntekijöiden saatavuuteen:

”Mielipidesivuilla on käyty keskustelua siitä, kuinka päiväkotien opettajapulaa voisi paikata. Lastentarhanopettajien sijaan voisi kokeilla taiteen kandidaatteja, esimerkiksi piirustuksen, muun kuvaamataiteen ja musiikin opettajia. Kasvatustieteen maisterina en näe mitään erikoista pedagogiikkaa yliopisto-opetuksessa. Lastenhoitajat ovat välttämätön resurssi, he osaavat jakaa nuhanenät ja terveet omiin ryhmiinsä. Nuhaneniä löytyy nykyisin.” (HS, Pohjonen 6.11.2021.)

Johtamisen näkemyksillä ja päiväkodin sosiaalisten ryhmien sisäisillä keskusteluilla tulee olemaan valtavasti merkitystä, miten varhaiskasvatuksen rooli vastaisuudessa tullaan näkemään yhteiskunnallisesti. Nähdäänkö varhaiskasvatus kasvatuksen ja opetuksen yhteen liittäväenä pedagogisena toimintana, vai onko se edelleenkin vanhemmille sosiaaliseen tarpeeseen rakennettu paikka, johon lapset viedään vanhempien työn mahdollistamiseksi. Keskustelu, ennen tämän syksyn 2021, varhaiskasvatuksen henkilöstön määrään liittyvää keskustelua, on ollut liian vähäistä, ja varhaiskasvatuksen opettajien työtä edelleen tasapäistävä. Keskustelua tarvitaan lisää, sekä varhaiskasvatuksen, päiväkotien sisällä, että yhteiskunnallisesti, mutta keskustelua johtamaan tarvitaan vahvaa johtajuutta, pyrkimyksenä välttää hierarkkisia asetelmia, silti johtaen tavoitteellisesti tarvittaviin muutoksiin varhaiskasvatuksen primäärissä kulttuurikentässä.

Hujala ym. toteavat (2020) Varhaiskasvatuksen käsikirjassa, että sektoroitunut ja lapsiryhmävastuinen johtajuus ovat 1990-luvulla purettuja rakenteita. Sektoroitumisella tarkoitetaan johtajuuden jakautumista kolmeen sektoriin: päiväkotitoimintaan, perhepäivähoitoon sekä leikki- ja avoinpäivähoito toimintaan. Yhdellä johtajalla oli johtamiskokonaisuudessaan kaikkia kolmen eri sektorin toimintaa. Lapsiryhmävastuisella johtajuudella tarkoitetaan johtajuuden osa-aikaisuutta, jossa johtaja toimi myös päiväkodin lastentarhanopettajana. Johtajan rooli sekä esimiehenä että työntekijänä koettiin ristiriitaiseksi, lisäksi johtajan tarve hallinnollisiin tehtäviin aiheutti resurssivajetta ryhmään, jossa hän työskenteli. Kun näitä johtamisen järjestelmiä alettiin purkaa, ehdot sille, milloin päiväkodin johtaja voi olla hallinnollinen johtaja jäivät epäselviksi. Kunnat

voivat itse arvioida tätä ja johtajan työalueen kokonaisuutta. Usein mittareina pidetään johtajan työn vaativuuden arviointia ja lasten hoitopaikkojen ja henkilöstömitoituksen määrää.

Johtajuusdiskurssien sankarijohtajan asetelma tuntuu pitävän myös varhaiskasvatuksen johtamisen tyypillisenä ilmentymänä edelleen. Toimimattomaksi todettu karismaattinen, visionäärinen ja transformationaalinen johtajatyyppe, joka johdattaa ja innostaa seuraajiaan kohti johtajan asettamaa, ylhäältä asetettua, visiota. Johtajasankarien jatkuva epäonnistuminen muutos- ja kehityspaineen haasteisiin vastaamisessa vaatii johtamisen diskurssin muuttamista pedagogiseen suuntaan, jolloin henkilöstö ja tiimit näkevät tarpeelliseksi muuttua kehityshaasteita voittaviksi ja omaa osaamista kehittäviksi yksiköiksi varhaiskasvatuksen sisällöllisen kehittämisen kautta. (Hujala ym. 2020, luku 22.)

4.1 Hajautettu johtaminen

Edellisen luvun (3) suomalaisen varhaiskasvatuksen johtamiseen liittyvät tutkimukset ja mallit luovat tälle tutkimukselle teoreettisen pohjan. Tarkasteluun liittyy tutkittavan, Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatuksen organisaatorakenteen kautta myös hajautetun johtamisen tarkastelu. Leena Halttunen (2009) määrittelee että hajautetulla johtamisella tarkoitetaan eri paikoissa suoritettavaa määräaikaista tai pysyvää työskentelyä yhteisen toimeksiannon toteuttamiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi. Työskentelyn apuna käytetään tieto- ja viestintäteknologiaa. Halttunen (2009) on omassa tutkimuksessaan tarkastellut päiväkodin johtajan työtä kahdessa fyysisesti erillään toimivassa päivähoiton toimintayksikössä. Tutkimus keskittyy alaisten välisen, ja suhteessa johtajaan tapahtuvan vuorovaikutuksen tarkasteluun sekä organisaatiomuutoksien heijastumiin. Organisaatorakenteen muutos vaikuttaa kaikkien työntekijöiden työhön, ei pelkästään johtajan, vaan myös työntekijöiden välisiin suhteisiin, jolloin tarkastelu ei rajaudu vain esimies-alaisuuteeseen. Hajautettu organisaatio on verkkomainen, jonka organisaatiolta edellytetään postmodernin ajan vaatimuksia luottamuksesta, joustavuudesta ja tiimityöstä. Kulttuuri erottaa organisaation jäsenet toisistaan. Fyysinen erillisyys saattaa aiheuttaa hajautetussa organisaatiossa tilanteen, jossa jäsenille ei muodostu yhtenäistä kulttuuria, joka erottuisi muista organisaatioista ja kulttuureista. Kulttuurin sisällä voi syntyä myös alakulttuureja, jolloin sen jäsenet erkaantuvat saman organisaation muista jäsenistä. (Halttunen 2009, 12–14, 22–23.)

Ulla Soukainen (2015) on tarkastellut myös hajautettua johtamista omassa väitöskirjassaan. Hän on tarkastellut hajautettujen organisaatioiden erityispiirteitä, laatua ja sen arviointia, sekä työntekijän ja esimiehen kokemuksia työskentelystä tällaisessa yksikössä, ja henkilöstön kokemuksia saamastaan tuesta esimieheltään työntekoon liittyen. Soukaisen tutkimuksen tuloksissa nousivat hajautetun organisaation johtamisessa korostuneesti rakenteet: aika ja työn hallinta, kiireen tuntu, työn

hallinnan puute ja työn rikkonaisuus. Osalta näihin vaikuttivat ylemmältä taholta tulevat toimenpiteitä edellyttävät määräykset, joihin ei ollut varattu aikaa. Kollegiaalinen tuki nähtiin merkityksellisenä, ja viestinnän merkitys kasvokkain kohtaamisina korostui. Vastuu ja hyvät alaistaidot, mitä tarkennettiin alaisten toimintana sovitun mukaisesti, helpottaisi hajautetun organisaation johtamista. Toimintamalleista sopiminen, yhteistyömerkitykset ja erilaisten koulutus pohjien huomioiminen koettiin tärkeäksi. Johtajan työllä on merkitystä asiakaskokemukseen (lapset ja vanhemmat), siten myös johtamisosaamisen merkitys korostuneena varhaiskasvatuksen kontekstissa. Osaaminen liittyy kiinteästi työn hallintaan. (Soukainen 2015, 156–166.)

Hajautetussa organisaatiossa työntekijöiden välisillä suhteilla on uudenlainen merkitys. He muodostavat itsenäisen kokonaisuuden, ilman sidosta johtajuuteen tai alaisuuteen, jolloin merkityksellisemmäksi nousee heidän keskinäinen vuorovaikutuksensa. Erilaisilla suhteilla organisaatiossa on erilaisia merkityksiä ja vaikutuksia. Työssä selviytymistä tukee, ja toisten työtovereiden huomioimista lisää, hyvä johtaja-alainen suhde. Valmiutta tehdä jotakin, mitä työssä ei suoranaisesti edellytetä, tukee alaisten keskinäiset hyvät suhteet. Alaisten suhde organisaatioon merkitsee sitoutumisessa ja identifioitumisessa organisaatiokansalaisuuteen. (Halttunen 2009, 32, 56.)

Halttusen (2009) tutkimuksen tuloksissa työntekijät kuvaavat työtä hajautetussa organisaatiossa itsenäiseksi ja tiimityötä korostavaksi. Työntekijät korostavat omaa ammattitaitoaan.

Valvontajänteen, eli yhden esimiehen alaisuudessa toimivien alaisten määrä, lisääntyminen, ei työntekijän näkökulmasta vaikuttanut haittaavana tekijänä. Sekä työntekijät että johtajat korostivat kuitenkin sitä, ettei johdettavien työntekijöiden ja yksiköiden määrä voi kasvaa liian suureksi. Esimiehen ja alaisten etäisyys lisäsi työntekijöiden luottamusta omiin kykyihinsä, autonomiaa ja itsenäisyyttä. Johtajan valvontaa ja ohjausta ei enää kaivattu kaikissa tilanteissa. Aiempaan sektoroituneeseen rakenteeseen liittyvä ajatus esimiehen jatkuvasta saatavuudesta ei enää toteutunut, ja johtajan saatavuus korvautui tietoisuudella saatavuudesta. Tuki kokonaiselle työtiimille on tuottavampaa kuin tuki yksittäiselle työntekijälle. Työntekijän tunne työtiimiin kuuluvuudesta helpottaa yhteisten näkemysten muodostamista ja sen kautta myös muutosten johtaminen voi olla helpompaa. (Halttunen 2009, 140.)

Laatujärjestelmät, laatuajattelu, ympäristö- ja turvallisuusjohtaminen sekä laadun johtaminen ovat laatujohdamisen sisältöalueita. Niihin liittyy keskeisesti osaamisen johtaminen (koulutukset, kehittäminen sekä kehittyminen) ja työyhteisön (tiimit ja yksittäiset työntekijät) yhteistoiminta. Näiden sisältöalueiden johtamisen soveltaminen palveluihin, joissa päätöksiä tehdään vuorovaikutuksessa (kuten varhaiskasvatus), on haasteellista. (Soukainen 2015, 22, 38.)

Laadun kehittämisen keskeisimpiä elementtejä ovat henkilöstön ammatillinen osaaminen, johdon sitoutuminen, hyvin toimiva työyhteisö sekä asiakaslähtöisyys. Työhyvinvointia merkittävästi lisää työntekijöiden omaksumat alaistaidot. Alaistaitoja ovat hyvä käytös, sitoutuneisuus, organisaatioon samaistuminen, motivoituneisuus ja ammatillinen osaaminen. Alaistaito käsitteeseen liittyy myös positiivisesti poikkeavan käytöksen käsite, jolla tarkoitetaan yksilön kokemaa hyvinvointia sekä innostumisen ja onnistumisen tuomaa flow-tunnetta. Organisaatiotasolla se on laatua, sopeutumista, organisaatiosta elinvoimaisen tekevää, kannattavaa, lupaukset täyttävää ja joustavaa, jolloin voidaan puhua kukoistuksesta ja tyytyväisyydestä. (Soukainen, 2015, 65–68.)

Hajautetussa organisaatiossa eletään auktoriteettisuhteiden murroksessa. Tämä liittyy työn jaollisiin näkökulmiin, tekevätkö kaikki kaikkea, jaetaanko työtehtäviä, kuka saa käskää ja ketä. Työntekijät nauttivat itsenäisestä työstä ja luottamuksesta, mutta kaipaavat tiettyihin tilanteisiin johtajan auktoriteettia. Nämä monikerroksiset käsitykset kuvaavat varhaiskasvatuksen johtajuuden jäsentymättömyyttä ja siihen vaikuttavien monien muuttujien summaa. Johtajuuden luoja hajautetussa organisaatiossa ovat johtajat itse, työntekijät ja kunnan hallinto. (Halttunen 2009, 140.)

Päiväkodin johtamisessa korostuu pedagoginen johtajuus ja johtajan tuki henkilöstölle.

Pedagoginen johtajuus liittyy laadukkaaseen varhaiskasvatukseen toteutumiseen, ja tuen saamisen kokemukset, niin esimiesten kuin työntekijöiden osalta, ovat työn hallinnan tunteen kokemuksessa sekä hajautetun organisaation sirpalemaisuuksien vaikutusten vähentämisessä merkityksellisiä asioita. (Soukainen 2015, 17.)

Johtamisen vastuuhenkilön nimeämistä toimipaikan (päiväkodin) sisältä pidetään tärkeänä, kuten myös toisissa asioissa toivotaan linjausten kirjaamista, ja toisaalta tiimien tai yksikön omaa vaikuttamisen mahdollisuutta siihen kuka tekee, mitä, milloin ja miten. Työntekijöiden ammatilliset suhteet toteutuvat suhteessa johtajaan, omaan tiimiin, lähitiimiin, toimintayksikköön, koko hajautettuun organisaatioon sekä osittain myös kunnan palvelujen yhteyteen, jotka liittyivät työn sisältöön. Työtiimien jäsenet tuntuivat hyväksyvän ja arvostan hajautetun organisaation tuomaa erilaisuutta, mutta yhteisöön kuulumisen tunne koetaan erilaisena. Auktoriteettisuhteet, muodollisuuden asteet, keskitykseen ja hajautukseen liittyvät asiat sekä työnjako nousevat olennaisiksi ja merkityksellisiksi ilmiöiksi, joihin tulisi hajautetuissa organisaatioissa ottaa kantaa. (Halttunen 2009, 140–144.)

Kun sosiaalisia kohtaamisia ei synny koko yksikön työntekijöiden kesken organisaatioon kuulumisen ymmärtäminen ja oman identiteetin rakentuminen työntekijänä vaikeutuvat. Luottamuksen näki vahvempana etäyksiköissä työskentelevät kuin johtajan kanssa samassa työyksikössä toimivat työntekijät. Henkilöstön tietoisuus siitä, että he työskentelevät osana

hajautettua organisaatiota on tärkeää. Esimiehen kuuluu johtaa henkilöstöään yhteisen tavoitteen suuntaan riippumatta ryhmän hajanaisuudesta. Ajanhallinnan ja kiireen tuntua lisää se, että johtajat tuntuvat johtavan edelleen perinteisin johtamismenetelmin. Haasteena voidaan nähdä myös koulutustausta, joka juontaa aiemmin esitellystä lapsiryhmävastuisesta johtajuudesta. Johtajan ammattitaitausta on sama kuin työntekijöiden. (Soukainen 2015, 22, 156–166.)

4.2 Jaettu johtajuus

Jaettu johtajuus on myös osa Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatuksen johtamisen periaatteita. Juuti (2013) avaa jaetun johtajuuden käsitettä siten, että sillä tarkoitetaan koko työyhteisön osaamisen hyödyntämistä yhteisen päämäärän edistämiseksi. Työyhteisön yhteinen tietoisuus päämäärähakuisuudesta on toimintaa kohti yhteisiä tavoitteita. Jaetun johtajuuden syntymistä ja työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta lisää työntekijöiden kokemus johtamisen samaistumisesta organisaatioon. Se synnyttää prosessin, jossa kaikkien osaamista ja taitoja käytetään työyhteisön kehittämisen hyväksi. Yksittäiselle työntekijälle se luo ajatuksen olla osa joukkuetta. (Juuti 2013, 145.)

Jaettu johtajuus sisältää jaettua tietoisuutta, vastuuta ja toimintaa, ja siten se liittyy myös hajautetun organisaation johtamiseen. On erityisen tärkeää, että hajautetun organisaation kaikissa yksiköissä jaetaan sama visio ja yhteiset tavoitteet, jotka ovat kaikkien tiedossa. Pedagogisen prosessin tukena tulisi toimia jaettu johtajuus. (Soukainen 2015, 64.)

Laadullista uutta osaamista varhaiskasvatuksen arjessa edustaa monialainen osaaminen. Oppimisen kannalta on merkityksellistä luoda ympäristö, jossa on erilaisia näkökulmia. Substanssiosaaminen on yhteisesti jaettua kasvatusvastuuta, johon jokaisella työntekijällä on oman koulutustaustansa kautta annettavaa yhteiseen kasvattajayhteisön työskentelyn hyväksi. Neuvotteluun perustuva, oppivan kasvatusyhteisön työ perustuu monenlaiseen asiantuntijuuteen. (Hujala ym. 2020, luku 22.)

Jaetun johtajuuden teoriassa keskitytään johtamisen käytäntöihin ja johtajan ja alaisten vuorovaikutukseen. Johtajuuden ajatteluun vuorovaikutussuhteena tuo erilaisen näkökulman, kuin johtajuuden ajattelu johtajan tekoina. Jaetun johtajuuden ominaispiirteitä ovat: asiantuntijuuden jakautuminen useammalle, erilaisten ryhmien osallisuus johtajuuteen ja yksilöiden vuorovaikutuksen korostuminen ryhmänä tai verkostona. Jaetussa johtajuudessa on toimijoiden ja toiminnan välillä on keskinäinen riippuvuus. Jaetun johtajuuden toteuttamisessa ei nähdä vain yhtä tapaa, sen tulisi olla hyvin organisoitua ja suunniteltua. Sillä pitäisi olla selkeät tavoitteet ja kehittämisen tulisi olla jatkuvaa, sen toteuttamiseen tulisi vaikuttaa konteksti, ja sen pitäisi yltää myös päättäjätasolle. (Soukainen 2015, 63–64.)

Varhaiskasvatus on monitieteistä, ja siksi se edellyttää johtajalta substanssiosaamista, eli kokemusta perustehtävästä. Substanssi määräytyy toimijoiden ajattelun, kommunikaation ja toiminnan kautta. Myös johtamisen strategia tulee olla johtajalla hyvässä hallussa. Aiemmin strategian pohdinta kuului organisaation johdolle, nyt se kuuluu jo monissa yrityksissä koko henkilökunnalle, näin pitäisi olla myös varhaiskasvatuksen johtajuudessa. Jaetun johtajuuden suunta on yhteisen tekemisen prosessi. Prosessissa jaetaan kokemuksia, luottamusta, tietoa ja tietämättömyyttä. Vallan ja vastuun jakamiseen tulisi alaisilla olla halukkuutta, halua neuvotella, laittaa itseään likoon ja heittäytyä tekemisen prosessiin. Jaetun johtajuuden pulmaksi voi muodostua asiantuntijavalta, jolloin järjestelmät ja niiden vaikutukset ovat niin monimutkaisia, että johtajan on mahdoton määritellä niihin liittyviä asioita, silloin on pakko kuunnella ja keskustella asiantuntijoiden kanssa. Jaetun johtajuuden tavoitteena voidaan nähdä yhdessä oppiminen ja ainutkertaisen, sekä erinomaisten ideoiden aikaansaaminen, jossa korostuu yhteisöllisyys. (Heikka & Hujala 2008, 65–68.)

Onnistuneissa jaetun johtajuuden esimerkeissä syntyy työyhteisöön hyvä joukkuehenki, jossa päämäärä on sama ja siihen pyrkimiseksi hyödynnetään toistensa vahvuuksia oivallisella tavalla. Toimintaa voidaan kuvata innostuneisuudella, avuliaisuudella ja yhteisen hyvän eteen uurastamisella. Luottamus toisiinsa koetaan korkeaksi ja tiedonkulku on avointa. Esimiehen palveleva asenne voi parhaimmillaan toimia hyvän työskentelyn virittäjänä esimerkiksi muutostilanteissa, kun vastuuta täytyy jakaa. Tällöin on hyvä, että esimies on nopeasti saatavilla, ja pyrkii auttamaan ja kouluttamaan omalla osaamisellaan välittömästi ja jatkuvasti. Kehittymisen kautta yksilö pystyy näkemään kokonaisuuksia, ja sillä tavoin edelleen kehittämään muuta työyhteisöä. Työyhteisön pääoma pääsee lisääntymään keskustelevan ja avuliaan ilmapiirin kautta, ja siten voidaan todeta myös työtekoon liittyvän sujuvuuden lisääntymistä. (Juuti 2013, 203, 209.)

Jaetun johtajuuden keskiössä on ihmisten keskinäinen vuorovaikutus. Vuorovaikutukseen vaikuttaa jokaisen yksilön tilanteeseen tuoma kulttuuri. Jokainen yksilö haluaa olla hyväksytty ja arvostettu organisaatiossa, johon hän kuuluu. Jaetun johtamisen onnistumiselle onkin tärkeää, että esimies ymmärtää organisaatioon kuuluvien jäsenten työhön liittyviä odotuksia, realistisia ja myös epärealistisia. Johtamisen hyvyttä voidaankin mitata sen aiheuttamien seurausten perusteella, millaisina työntekijät kokevat esimiehen toimenpiteet? Ratkaisevaa tässä on esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen kehityskaaren moninaisuuden kirjo. Esimies ei voi vaikuttaa kaikkeen, ja usein vakiintuneet toimintamallit, joita rituaalinomaisesti toistetaan organisaatiokulttuurin mukaisesti, ja laadun strategioiden pohjalta johtajan esimiesten toimesta, aiheuttavat esteitä jaetun johtajuuden mallin toteutumiselle. Jaetun johtajuuden mallissa esimies on saman joukkueen jäsen kuin alaiset ovat, hän toimii valmentavassa roolissa suhteessa alaisiinsa. Tähän liittyy ryhmän

kehitysvaiheen jatkuva oikea-aikainen arviointi, ja siihen liittyvää johtamisen käyttäytymisen muovaamista. On tärkeää, että johtaja osaa oikea-aikaisesti siirtää johtamisvastuuta, johon yleensä uudessa ryhmässä päästään vasta päämäärien yhteisen ymmärryksen hakemisen kautta. (Juuti 2013, 216–218, 222–224.)

Tässä luvussa tarkastellut hajautettu johtaminen ja jaettu johtajuus ovat Kirkkonummen päiväkotien johtajien johtamisen määrittäviä järjestelmiä. Tähän tutkimukseen osallistuvat johtajat kaikki tunnistavat kyseiset järjestelmät. Suurin osa haastatelluista johtajista toimii hajautetussa organisaatiossa johtaen kahta toimipaikkaa. Jaetun johtajuuden tapa johtaa koetaan haastateltujen johtajien keskuudessa onnistuneeksi tavaksi jakaa asiantuntijuutta kasvun ja oppimisen tukea tarkasteltaessa osana johtajan johtamistehtävää.

Varhaiskasvatuksen henkilöstömäärän riittävyyteen liittyvä pohdinta koskettaa myös Kirkkonummen varhaiskasvatuksessa toimivia päiväkodin johtajia. Koulutetun henkilöstön saamisessa on haasteensa kansallisella tasolla asti.

5 Varhaiserityiskasvatus Suomessa

Varhaiskasvatus tähtää lapsen kasvun ja oppimisen tukemiseen, mihin jokaisella Suomessa asuvalla lapsella on tarjottavana yhteiskunnallisena palveluna oikeus. Perheiden ja varhaiskasvatuksen yhteistä toimintamallia tukee jokaiselle lapselle erikseen tehtävä varhaiskasvatussuunnitelma, jonka tekeminen edellyttää huoltajien kanssa tehtävää yhteistyötä. Yhteisissä keskusteluissa perheiden kanssa luodaan tavoitteet, joihin lapsen kanssa pyritään, sekä keinot, joilla kasvua ja oppimista tuetaan parhaiten. Keskustelujen kautta arvioidaan varhaiskasvatuksen laatua, joka sisältää lapsen kokemuksen ja lapsen kasvuympäristön piirteiden kuvailua. (Soukainen 2015, 42.)

Varhaiskasvatuslain 3§. n mukaan ”*tavoitteena on toimia yhdessä lapsen huoltajan kanssa lapsen tasapainoisen kehityksen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin parhaaksi sekä tukea lapsen vanhempaa tai muuta huoltajaa kasvatustyössä*” (Mahkonen 2018, 68).

Varhaiserityiskasvatus on osa varhaiskasvatusta, jonka tulisi toteutua inklusiivisesti, eli kaikille lapsille yhteisenä varhaiskasvatuksena. Lapsen erityistarpeet tuovat mukanaan lisätarpeita varhaiskasvatuksen järjestämiselle, esimerkiksi resurssoinnissa ja tiedon (osaaminen varhaiserityiskasvatuksessa) hallinnassa. Lapsen tuen tarpeita on aiemmin tarkasteltu yksilön piirteinä, mikä on merkinnyt vammaisuuden, erilaisuuden tai poikkeavuuden sijoittamista lapseen. Nykyisin tuen tarpeita tai vammaisuutta tarkastellaan ympäristöön sijoittuvana tekijänä ja lapsen ja hänen ympäristönsä välisenä vuorovaikutuksena. (Pihlaja & Viitala 2018, 10–11.)

Varhaiserityiskasvatuksen viitekehyksiä ovat varhaiskasvatus, erityispedagogiikka, inklusiivinen kasvatus sekä tutkimuksellisesti että käytännön pedagogiikkana. Varhaiserityiskasvatus on Suomessa uusi tutkimuksen alue. Kansainvälisesti *Early childhood special education (ECSE)* on oma tieteenala, johon liittyy omat tieteelliset aikakausjulkaisut ja varhaiserityiskasvatuksen tutkinnot. Käsite *early intervention (EI)* painottuu enemmän pedagogiikkaan ja siinä käytettyjen menetelmien tehokkuuden tutkimukselliseen todentamiseen. Se on kokonaisvaltainen tapa tuen tarjoamiseen ja sisältää monia samanlaisia elementtejä kuin monialainen yhteistyö Suomessa. (Pihlaja & Viitala 2018, 27–28.)

Opetushallituksen varhaiskasvatuksen perusteissa (2016) käytetään lapsen tuen tarpeisiin liittyen käsitettä *kehityksen ja oppimisen tuki*. 06/ 2018 lainsäädännössä esiintyy käsite *erityistä hoitoa ja kasvatusta tarvitsevat lapset*. Uudessa tarkennetussa syksyllä 2018 voimaan astuneessa varhaiskasvatuslaissa (540/2018) on käsite ”*tuen tarve sekä vammainen tai muuten tuen tarpeessa oleva lapsi*”. Lisäksi uutena on tuotu *vaativan erityisen tuen käsite*. Tällä tarkoitetaan lapsia ja nuoria, joilla on moni- tai vaikeavammaisuutta, kehitysvammaisuutta, vakavia psyykkisiä pulmia tai

autismin kirjoja. Opetusjärjestelyinä saattaa olla kotiopetus, pidennetty oppivelvollisuus tai perusopetuslain 18 §:n mukaisia muita erityisiä opetusjärjestelyjä. (OKM 2017, 34.)

Varhaiserityiskasvatus kokoaa lapsen kehityksen, oppimisen ja kasvatuksen didaktiikan ja metodit yhdeksi varhaiskasvatuksen erilaisissa konteksteissa tapahtuviksi, perustuen lapsen yksilöllisiin tarpeisiin. Hyväksyvään ja arvostavaan, ei luokittelevaan, toimintaan, johon perustuu myös erityispedagogiikan eettiset periaatteet. (Pihlaja & Viitala 2018, 31.) Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin varhaiskasvatustalakeia, sen muutosta (luku 3a) sekä käsitteitä inklusio ja kolmiportainen tuki, jotka muodostavat lain muutoksen perustan.

5.1 Varhaiserityiskasvatusta ohjaava varhaiskasvatustalake

Uusi varhaiskasvatustalake (2018) ohjaa varhaiserityiskasvatusta, ja uusi 1.8.2022 voimaan tuleva luku 3a lapsen oikeudesta varhaiskasvatuksessa annettavaan tukeen tarkentaa sitä.

Monialaisen yhteistyön ja kehittämisen lain kohdan (3.1§) ”*tavoitteena on tunnistaa lapsen yksilöllinen tuen tarve ja järjestää tarkoituksen mukaista tukea varhaiskasvatuksessa tarpeen ilmetyä monialaisessa yhteistyössä*”. Termeinä tässä yhteydessä on tärkeää erottaa moniammatillisuuden ja monialaisuuden käsitteet. Lake kehottaa monialaisuuteen, jolla viitataan toiminnan kohteena oleviin henkilöihin (lapseen), kun taas moniammatillisuuden näkökulma viittaa toimijoihin (kasvattajat, kuntouttavat tahot). (Mahkonen 2018, 140–141.) Lain muutos (16.12.2021/1183) tarkentaa viranomaisten, asiantuntijoiden ja muiden tarvittavien tahojen osallistumista, sekä lapsen toiveiden ja mielipiteiden kuulemistä sekä huomioonottamista yhteistyössä huoltajien kanssa (3a luku 15d§).

Lapsen varhaiskasvatussuunnitelma on lapsen henkilökohtainen suunnitelma kasvatuksen, opetuksen ja hoidon toteuttamiseksi. Lain 23§ mukaisesti ”*varhaiskasvatussuunnitelmaan on kirjattava lapsen tuen tarve, tukitoimenpiteet ja niiden toteuttaminen*”. (Pihlaja & Viitala 2018, 28.) Lake kehottaa ”*laatimaan suunnitelman yhteistyössä henkilöstön ja lapsen vanhemman tai muun huoltajan kanssa. Päiväkodeissa sen laatimisesta vastaavat varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuuden omaava henkilö. Varhaiskasvatuksen erityisopettaja osallistuu lapsen tuen tarpeen, tukitoimenpiteiden tai niiden toteuttamisen arviointiin tarvittaessa. Varhaiskasvatuksen järjestäjällä on oikeus pyytää tuen tarpeen arviointiin sosiaali- ja terveydenhuollon viranomaisten asiantuntemusta*” (2.mom. 23§). ”*Lapsen varhaiskasvatussuunnitelman toteutumista sekä lapsen tuen tarvetta, sen riittävyttä ja tarkoituksenmukaisuutta on arvioitava ja suunnitelmaa tarkistettava vähintään kerran vuodessa, useammin mikäli lapsen tuen tarpeet sitä edellyttävät*” (3.mom.25§). (Pihlaja & Viitala 2018, 29.) Lain muutos tarkentaa 15b§ mukaisesti lapselle

annettavaa tukea, joka voi sisältää pedagogisia, rakenteellisia ja hoidollisia toimenpiteitä, joiden toteutuminen sekä vaikuttavuuden arviointi tulee kirjata lapsen varhaiskasvatussuunnitelmaan. Kasvatusvastuullisen henkilöstön kelpoisuudesta mainitaan seuraavat kuusi varhaiskasvatuksen ammattinimikettä: *varhaiskasvatuksen opettaja* (26§), *varhaiskasvatuksen sosionomi* (27§), *varhaiskasvatuksen lastenhoitaja* (28§), *perhepäivähoitaja* (29§), *varhaiskasvatuksen erityisopettaja* (30§) ja *päiväkodin johtaja* (31§). Nämä ovat ammattihenkilöitä, jotka toimivat kasvatus- opetus ja hoitotehtävissä. (Mahkonen 2018, 83). 25§ mukaan ”*kunnan, kuntayhtymän tai yksityisen palveluntuottajan on huolehdittava varhaiskasvatuksen kelpoisuusehdot täyttävästä riittävästä henkilötön määrästä, jotta varhaiskasvatukselle säädetyt tavoitteet voidaan saavuttaa ja myös vammaisten ja muiden lasten tuen tarpeisiin vastataan*” (Pihlaja & Viitala, 2018, 29). Päiväkodin johtajan toimiessa hallinnollisessa tehtävässä, ilman lapsiryhmätyöskentelyä, häntä voidaan pitää hallinnollisesti vastuullisena henkilönä. Perustehtävä on yksikön toiminnasta vastaaminen, joka edellyttää perehtyneisyyttä varhaiskasvatukseen niin teoriassa kuin arjessakin. (Mahkonen 2018, 86.) Uusi lain muutos 15 c§ edellyttää varhaiskasvatuksen erityisopettajan antamaa konsultaatiota tai opetusta, mikäli lapsen tuen tarve sitä vaatii.

Henkilöstön ja lasten lukumäärä liittyy tarpeeseen. Laki (2018) edellyttää riittävää määrää henkilöstöä, jotta varhaiskasvatukselle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Lisäksi pitää olla esiintyvää tarvetta vastaava määrä erityisopettajan palveluja. (Mahkonen 2018, 100.) Mikäli päiväkodissa on yksi tai useampi vammaisen, tai muuten tuen tarpeessa oleva lapsi henkilöstömitoituksen tulee olla kattavampi, jollei lasta varten ole päiväkodissa avustajaa. Avustajaa ei katsota kasvatusvastuulliseksi. Sama mitoitusero koskee 38§ mukaan myös perhepäiväkotia. (Pihlaja & Viitala 2018, 29.)

Sen lisäksi mitä viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetussa laissa säädetään, ”*lapsen varhaiskasvatussuunnitelma, tuen tarvetta, tukitoimia ja niiden toteuttamista koskevat tiedot sekä lapsen henkilökohtaisten ominaisuuksien arviointia koskevat tiedot on 40§ mukaisesti salassa pidettäviä*”. Tästä poiketaan siten 41§ että, ”*salassapitosäännösten estämättä lapsen varhaiskasvatuksesta vastaavilla henkilöillä ja tuen tarpeen, tukitoimenpiteiden tai niiden toteuttamisen arviointiin osallistuvilla henkilöillä on salassapitovelvollisuuden estämättä oikeus saada toisiltaan ja luovuttaa toisilleen (lapsen huoltajat, opetustoimen viranomaiset, sosiaali- ja terveydenhuollon viranomaiset, muut varhaiskasvatus-, sosiaali- ja terveydenhuoltopalvelujen tuottajat sekä sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöt) sekä varhaiskasvatuksen järjestäjille ja tuottajille sellaiset tiedot, jotka ovat varhaiskasvatuksen järjestämisen, tuottamisen ja tuen arvioinnin kannalta välttämättömiä*”. (Pihlaja & Viitala 2018, 29.)

5.2 Inklusio

Tämän tutkimuksen tärkein kasvun ja oppimisen tukea määrittävä käsite on inklusio.

Suomen perusopetuksen oppilaista jopa neljännes oli siirretty 1990-luvun puolivälin ja 2010-luvun välillä erityisopetukseen (Pihlaja & Silvennoinen 2020, 48). Erityisoppilaiden määrän kasvu, ja huoli siitä huomataanko oppilaiden tuen tarve riittävän ajoissa, sai opetushallituksen asettamaan vuonna 2006 ohjausryhmän pohtimaan esi- ja perusopetuksen erityisopetuksen kehittämistä. Erityisopetuksen uudistus sai lain voiman 2010. Perusopetuslain muutoksessa 2010 määriteltiin tuen kolmiportaisuus, opetuksen järjestämistä koskeva päätöksen teko ja pedagogiset asiakirjat, jotka liittyvät tuen tason nostoon, ja asianomaisten kuulemiseen asiaan liittyen. Lain muutoksen ideologisenä taustana nähdään inklusiivisuus. Se tarkoittaa jokaisen oikeutta osallisuuteen, kaikkien yhteisön jäsenten mahdollisuutta osallistua yhteiskunnan ja sen instituutioiden toimintaan. Perusopetuslain lähtökohtana nähtiin tasa-arvon periaate, joka mahdollistaa jokaisen lapsen oikeuden suorittaa oppivelvollisuus kotia lähinnä sijaitsevassa koulussa, ja mikäli oppilaalla on tuen tarve, tuki järjestetään tuossa koulussa. (Pihlaja & Silvennoinen 2020, 48–53.) Tavoitteena on, että oppilas ei siirry tuen perässä, vaan tuki tulee oppilaan luo lähikouluun.

Kymmenen vuotta erityisopetuksen uudistuksen tarkastelun aloittamisesta opetushallitus (2016) ohjeisti varhaiskasvatusta, että lapsen tuki varhaiskasvatuksessa tulisi toteuttaa inklusiivisesti (Pihlaja & Viitala 2018, 51). 2021 valmistui opetus- ja kulttuuriministeriön pyytämä selvitys varhaiskasvatuksen nykytilasta ja esitys kehityksen ja oppimisen tuen mallista. Suomalainen varhaiskasvatusta normittava lainsäädäntö, varhaiskasvatuslaki, tulee ohjaamaan kehityksen ja oppimisen tuen tarjoamista inklusiivisesti 1.8.2022 alkaen (Heiskanen ym. 2021).

Inklusion johtaminen varhaiskasvatuksen toimipaikoissa, päiväkodeissa on päiväkodin johtajan työtä. Kaiken varhaiskasvatuksen toiminnan lähtökohtana tulee olla lapsen kasvun, oppimisen ja kehityksen edistäminen ja lapsen etu. Johtaja rakentaa tätä toimijuutta yhdessä henkilöstön ja perheiden kanssa. Jaetun, kestävän johtajuuden mahdollistaa yhdessä oppiva yhteisö. (Czeh & Leppänen 2020, 19–26.)

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan inklusion käsitteen lain määrittämiä lähtökohtia tarkemmin. Suomi on sitoutunut moniin ihmisoikeuksiin, lapsen oikeuksiin sekä vammaisten oikeuksiin liittyviin kansainvälisiin velvoittaviin sopimuksiin ja lakeihin. Perusopetuksen kautta luodaan katsaus varhaiskasvatukselle mallia antavasta tuen järjestämisen nykytavasta ja tarkimmin pureudutaan Viitalan (2018) varhaiskasvatuksen inklusiivisen ekosysteemin mallin kautta varhaiskasvatuksen inklusiivisuuteen, ja uuden lain määrittelemään kolmiportaiseen tukeen.

5.2.1 Inklusiota määrittävät lait

Inklusio vaikuttaa yksilön toimintaan yhteiskunnan jokaisella tasolla. Se mahdollistaa yksilön osallisuuden kuulua yhteisöön, suoriutua asioista tasa-arvoisesti muiden kanssa ja se oikeuttaa mielipiteeseen ja kuulluksi tulemiseen itseän vaikuttavissa asioissa. On tärkeää, että siitä säädetään lailla, jotka sitouttavat enemmistöön kuuluvien yksilöiden toimintaa suhteessa vähemmistöihin. Perusopetuksen ja varhaiskasvatuksen johtamisen toiminnoilla on merkityksensä siihen, miten inklusion käsite ymmärretään henkilöstön tasolla.

Inklusiivisuus yhdistetään ihmisoikeuksiin. 2006 Yhdistyneet kansakunnat hyväksyivät yhtäläiset oikeudet opiskella vammaisille henkilöille kuin muillekin. Ihmisoikeudet eivät kuitenkaan ole itsestäänselvyys. Euroopan ja Pohjois-Amerikan käsitykset poikkeavat toisistaan, ja Afrikan maissa niillä on toisenlainen merkitys. Tähän vaikuttavat esimerkiksi kansojen käsitykset vapaudesta ja liberalismista, sekä ihmisten jakautuminen sosioekonomisen taustansa perusteella hyvä- ja huonompiosaisiin. (Armstrong & Armstrong 2019, 76–80.)

Ihmisoikeudet ovat arvoja, politiikkaa ja arkipäivää. Ihmisoikeuspuheessa esiintyy oikeuksien kantaja ja velvollisuuksien kantaja käsitteet. Velvollisuuksien kantajan, virassa olevan opettajan, tehtävänä on perus- ja ihmisoikeuksien edistäminen. Perus- ja ihmisoikeudet Suomessa limittyvät kolmeen oikeudenalaan: valtiosääntöön, EU- oikeuteen ja kansainväliseen oikeuteen. (Kasa & Joronen 2018–2021.)

Suomessa perus- ja ihmisoikeudet turvaa perustuslaki. Suomi on myös sitoutunut useisiin kansainvälisiin ihmisoikeussopimuksiin. Perustuslain (1999/731) 6§ ja 19§ 3 mom. mukaan:

”Ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Lapsia on kohdeltava tasa-arvoisesti yksilöinä, ja heidän tulee saada vaikuttaa itseään koskeviin asioihin kehitystään vastaavasti”

”Julkisen vallan on tuettava perheen ja muiden lapsen huolenpidosta vastaavien mahdollisuuksia turvata lapsen hyvinvointi ja yksilöllinen kasvu.”

Suomessa jokaisella on oikeus oppia. Suomen koulujärjestelmä, perusopetus, on taannut perusopetuslain kautta opetuksen kaikille samanlaisena. Erityisopetuksen reformi toi suomalaiseen koulutusjärjestelmään inklusio mallin, jonka mukaan on pyrkimys siihen, että tukea tarvitseva oppilas voisi osallistua vertaistensa kanssa samassa ryhmässä opetukseen. Tämä osaltaan vaikutti erityiskoulujen ja -luokkien osittaiseen lopettamiseen. Tämä muutos ei ole ollut helppo, ja on saanut

kritiikkiä opettajilta liittyen kustannustehokkuuden saavuttamiseen yksilön tuen tarpeen jäädessä joissakin tapauksissa puutteelliseksi. (Honkasilta, Ahtiainen, Hienonen & Jahnukainen 2019, 481–482, 484, 489.)

Yhdenvertaisuuslaki (2014/ 1325) 8 § kieltää syrjinnän ja 6§ velvoittaa koulutuksen järjestäjää edistämään yhdenvertaisuutta. Vammaispalvelulaki (1987/380) edellyttää kunnan huolehtimaan yleisten palvelujen soveltumisesta vammaisille henkilöille. Ihmisoikeussopimuksista, vammaisyleissopimus ja Yhdistyneiden kansakuntien lapsen oikeuksien sopimus ovat keskeisinä osina Suomen lainsäädäntöä. Vammaisyleissopimuksen artikla 24 takaa oikeuden inklusiiviseen opetukseen ja lapsen oikeuksien sopimuksen 2 artikla takaa sopimuksen tunnustetut oikeudet kaikille lapsille, ilman minkäänlaista erottelua ja artikla 23 turvaa vammaisen lapsen mahdollisuudet koulunkäyntiin. YK:n sopimusvalvontaelimet (CRPD-komitea ja Lapsen oikeuksien komitea) tarkentavat linjaamalla inklusiivista opetusta siten että se on kaikkien oppijoiden perustavanlaatuinen ihmisoikeus ja sen toteuttamistavan ja muodon tulee lähteä lapsen yksilöllisistä oppimistarpeista. (Kasa & Joronen 2021.)

Varhaiskasvatuslain muutos 2022 tulee tekemään inklusiosta lakisäätteen myös varhaiskasvatuksen järjestämiseen, ja sitä kautta arjen toimintoihin. On tärkeää nähdä, että inklusio vaatii ajattelun muutoksen ja ymmärryksen lisäksi kustannusten mahdollistamista, jotta rakenteellinen tuki tulisi toteutumaan jokaisella tuen tasolla lain vaatimalla tavalla, jokaisen sitä tarvitsevan lapsen oppimispolun alkutaipaleella.

5.2.2 Inklusio osana suomalaista perusopetusta

Erityistä tukea tarvitsevien oppilaiden opetus järjestetään kolmiportaisen tuen periaatteilla, jolla pyritään takaamaan tasa-arvoinen ja syrjimätön oppilaan ja hänen huoltajiensa kohtelu. Kolmiportainen tuki jakaantuu yleiseen, tehostettuun ja erityiseen tukeen. Tuen tarvetta tarkastellaan niin yhteisöllisesti, kuin yksilöllisesti oppilashuoltotyönä monialaisesti. Yhteisöllinen oppilashuoltotyö tarkastelee koulupsykologin, -kuraattorin, -terveydenhoitajan sekä opettajien ja koulun johdon yhteistyönä kouluyhteisön ilmiöitä, esim. kiusaamista.

Yksilöllinen tuen tarkastelu aloitetaan oppilaan, huoltajan ja luokanopettajan yhteisellä keskustelulla, mikäli oppilas ei ole saavuttanut asetettuja oppimistavoitteita, tai koulunkäynnin kokonaistilanne aiheuttaa huolta. Yleistä tukea järjestetään osa-aikaisella erityisopetuksella tai tukiopetuksen muodoilla. Tuen tehostamista varten laaditaan erityisopettajan avulla pedagoginen arviointi, ja kuullaan oppilasta sekä huoltajia oppilashuollon yhteisen tarkastelun kautta. Erityiseen tukeen oikeutetun oppilaan siirtoa erityisopetukseen edeltää pedagoginen selvitys ja edelleen oppilaan ja huoltajan oppilashuollollinen kuuleminen. Kuulemisen tarkoitus on mahdollistaa sekä

oppilaan että huoltajien tutustuminen laadittuihin pedagogisiin asiakirjoihin ja muihin mahdollisiin asiantuntija lausuntoihin etukäteen. Oppilaan oikeuden erityisopetukseen toteutumiseksi ja yksilön oikeusturvan vuoksi on tärkeää, että kuuleminen tapahtuu luottamuksellisessa, toista kunnioittavassa hengessä yhteisymmärrykseen pyrkien, siten että kuulluksi tulemisen tunne siirtyy kuultaville. Erityisen tuen oppilaalla on oikeus henkilökohtaiseen opetuksen järjestämistä koskevaan suunnitelmaan (HOJKS). Suunnitelman tulee sisältää kuvaukset oppilaan vahvuuksista ja tuen tarpeista. Oppimisympäristön tehtävät muutokset, joilla vastataan oppilaan tarpeisiin, oppiaineet, ja niiden tuntimäärät, joissa opiskelu poikkeaa. Tavoitteet ja arvioinnin periaatteet, sekä edistymisen seurannan. Lisäksi tulee mainita mahdolliset avustamis- ja tulkitsemispalvelut, apuvälineet, oppilashuollon palvelut, kommunikointitavat sekä tuen mahdollistamiseen tarvittavat oppimateriaalit. Suunnitelmassa kuvataan lisäksi oppimisryhmät joihin oppilas liittyy, sekä henkilöt ja heidän vastuualueensa oppilaan opetus- ja tukipalveluiden järjestämiseen liittyen sekä näiden toteutumisen seurannan suunnitelma. (Lämsä & Karhuniemi 2013, 138–141.)

Perusopetuksen tuen toteuttaminen inklusiivisesti ei ole helppoa, koska nykyisen korkeiden oppisaavutusten ja tehokkuutta ihannoivien tavoitteiden koulumaailmassa inklusiiviset arvot saattavat jäädä jalkoihin, tavanomaisesta poikkeavan tuen toteuttamisen tullessa kalliiksi, ja sen ollessa alttiimpi politiikassa ja taloudessa tapahtuville muutoksille (Pihlaja & Silvennoinen 2020, 65).

Onkin tärkeää, että varhaiskasvatuksen lakiuudistuksen (2022) myötä myös varhaiskasvatuksessa tarkastellaan lasten kokemuksia tasa-arvon, osallisuuden, yhteenkuuluvuuden ja erilaisuuden arvostamisen kokemuksia osana päiväkodin jokapäiväistä arkea, ja ne pyritään huomioimaan myös kuntien arvomaailmassa tuen palvelujen järjestämistä pohdittaessa.

5.2.3 Inklusio osana varhaiskasvatusta

Inklusion käsite liittyy tuen tarpeisen lapsen varhaiskasvatuksen pedagogiikkaan ja siten kiinteästi pedagogiikan johtamiseen tuen järjestämisen kautta. Inklusion tavoitteena on järjestää tuki mukautettuna lapselle sopivaksi ja hänen tarpeitaan vastaavaksi. Sen tavoitteena on edistää kaikkien lasten oppimista ja hyvinvointia osallisuuden ja tasa-arvon kautta. Se edellyttää monialaista yhteistyötä ja monimuotoisia sekä joustavia järjestelyjä. (Takala, Lakkala & Äikäs 2020, 13–15.) Inklusion tavoitteena on kehittää kaikkien yksilöiden taitoja riippumatta moninaisuuksista; vammaisuus, sukupuoli, kulttuuri, sosiaalinen asema. Se on jatkuvaa oppimisen ja osallisuuden esteiden purkamista, mikä ei ole pysyvä, vaan jatkuvasti muuttuva ja uudistuva tila. Inklusion

toteuttaminen vaatii laaja-alaista osaamista, joka onnistuu vain yhdessä tekemisen, yhteisopettajuuden kautta. (Takala, Sirkko & Kokko 2020, 144.)

Tarkastelua voidaankin laajentaa onnistuneen jaetun asiantuntija työn kautta johtajuuteen, jonka tavoitteena on inklusion saavuttaminen mikrotasolla, päiväkodin arjessa. Inklusiivinen varhaiskasvatus arvostaa moninaisuutta, jonka positiivisen korostamisen kautta jokaisella on oikeus oppia, osallistua ja rakentaa sosiaalisia suhteita kaikille lapsille yhteisissä ryhmissä. Inklusiivisen varhaiskasvatuksen on todettu hyödyttävän kaikkia lapsia, ei ainoastaan tuen tarpeessa olevia. Sosiaaliset- ja leikkitaidot monipuolistuvat, kieli- ja kognitiiviset taidot kehittyvät ja ennakkoluulot, negatiiviset narratiivit, liittyen esimerkiksi vammaisuuteen muuttuvat positiivisemmiksi kaikkien lasten vahvuuksien kautta. (Pihlaja & Viitala 2018, 55–56.)

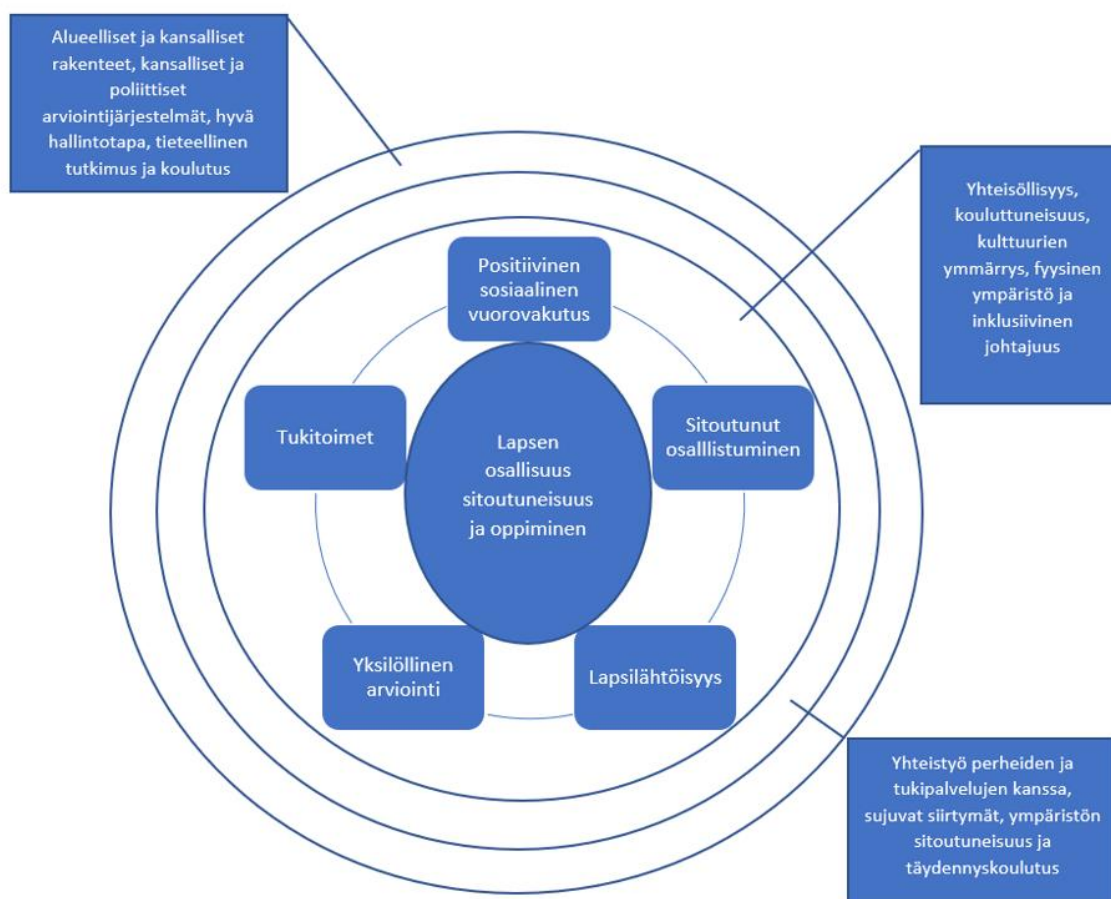
Varhaiskasvatustalain tulevan muutoksen (1.8.2022) tavoitteena on yhteisen tuen toteuttamisen rakenne ja varhaiskasvatuksen kehittäminen inklusion pohjalta. Laki tulee tarkentamaan kolmiportaisen tuen mallia sekä pedagogisen, rakenteellisen ja hoidollisen tuen.

”Inklusiiossa on kyse varhaiskasvatustoiminnan järjestämisen arvoperustasta ja ideologisesta kokonaisvaltaisesta tavasta ajatella, joka johtaa tietynlaisiin pedagogisiin ratkaisuihin ja toimintakulttuuriin. Arvopohjaisia periaatteita ovat kaikkia lapsia koskevat yhtäläiset oikeudet, tasa-arvoisuus, yhdenvertaisuus, syrjimättömyys, moninaisuuden arvostaminen ja sosiaalinen osallisuus sekä yhteisöllisyys.” (Ek, HE 148/2021.)

Inklusiiviset toimintaympäristöt tarkoittavat varhaiskasvatuksen tuen järjestämistä inklusiivisten periaatteiden mukaisesti. Lähtökohtaisesti lapsella oikeus varhaiskasvatuksen toteutumiseen lähipalveluna, ja omassa lapsiryhmässään sekä oppimisen sekä hyvinvoinnin tukeen, myös pienryhmässä tai erityisryhmässä. (N. Heiskanen, henkilökohtainen tiedonanto 5.11.2021.)

Lain muutoksen pohjana toimii Heiskasen ym. (2021) *Selvitys nykytilasta kunnallisissa ja yksityisissä varhaiskasvatuspalveluissa sekä esitys kehityksen ja oppimisen tuen malliksi*. Saatteena tarkastelulle oli varhaiskasvatusta järjestävien tahojen toive kolmiportaisen tuen mallille, sekä laadukkaan peruspedagogiikan korostaminen.

Haasteena nähtiin vaikeus rekrytoida koulutettua henkilökuntaa sekä eriarvoisuutta aiheuttavat erilaiset kuntien käytännöt yksityisten palvelujen järjestämisessä (Heiskanen ym. 2021, 120).



Kuvio 6. Inklusiivisen varhaiskasvatuksen ekosysteeminen malli (muokattu lähteestä Viitala 2018).

Inklusiivisen varhaiskasvatuksen ekosysteeminen malli varmistaa jokaisen lapsen osallisuuden, oppimisen ja sitoutuneisuuden varhaiskasvatuksen tavoitteena. Ekosysteemisyyden kehämäinen muoto kuvastaa inklusiivisuuden kerrostuneisuutta yhteiskunnallisesti ja lapsen ympäristössä. Ulkokehällä ovat alueelliset ja kansalliset rakenteet, kansalliset ja poliittiset arviointijärjestelmät, hyvä hallintotapa ja tieteellinen tutkimus ja koulutus. Neljättä kehää kuvaavat yhteistyö perheiden ja tukipalvelujen kanssa, sekä sujuvat siirtymät, ympäristön sitoutuneisuus ja täydennyskoulutus. Kolmannella kehällä on inklusiota tukevat rakenteet, yhteisöllisyys, kouluttuneisuus, kulttuurien ymmärrys, fyysinen ympäristö ja inklusiivinen johtajuus. Toisella kehällä, lähinnä lasta, nähdään prosessitekijät, jotka liittyvät lapseen: positiivinen sosiaalinen vuorovaikutus, arviointi, tukitoimet, sitoutunut osallistuminen ja lapsilähtöisyys. (Czeh & Leppänen 2020, 23.)

5.3 Kolmiportaisen tuen malli Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatuksessa

Hallituksen esityksen mukaisesti varhaiskasvatuksen tuki tullaan 1.8.2022 alkaen järjestämään kolmiportaisesti, ja tehostettuun sekä erityiseen tukeen nostosta sekä yleiseen tukeen liittyvistä

tukipalveluista (tulkkaus- avustamispalvelut sekä apuvälineet) tullaan tekemään hallintopäätös. Laissa tullaan säätämään lapsen oikeudesta varhaiskasvatuksessa annettavaan tukeen, tuesta ja sen toteutuksesta sekä arvioinnista. Tuki tulee vahvistumaan lapsen tarpeiden mukaisesti ja luo jatkumoa esiopetuksen kautta perusopetukseen. (Eduskunta 2021.)

Kasvun ja oppimisen tukea toteutetaan varhaiskasvatuksessa kolmiportaisesti jo monessa Suomen kunnassa, näin myös Kirkkonummella.

Kolmiportaisen tuen käsite tulee perusopetuslaista (perusopetuslaki 16§, 16a§ ja 17§, 17a§.) joka määrittelee jokaisen oppilaan oikeudeksi saada opetussuunnitelman mukaisen opetuksen ohella riittävää oppimisen ja koulukäynnin tukea koko esiopetuksen ja perusopetuksen ajan tilapäisesti tai pidempiaikaisesti. Tuki voi vaihdella tarpeen laajuuden ja laadun mukaan. Tuki kuuluu kaikille, ja se tulee aloittaa välittömästi, kun se huomataan. Tuen kolme tasoa on:

- 1) Yleinen tuki on ensimmäinen aste, ja sisältää pedagogisia ratkaisuja, tukea ja ohjausta, joilla koulun arkeen liittyviin tekijöihin pyritään vaikuttamaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.
- 2) Tehostettu tuki on jatkuvaa ja voimakkaampaa yksilöllistä tukea. Tuen muotoja voi olla myös yksilöllä useampia. Tehostetun tuen aloittaminen ja järjestäminen perustuu monialaiseen pedagogiseen arvioon yhteistyössä oppilashuollon henkilöstön kanssa. Tuesta laaditaan erillinen, yksilöllinen, oppimissuunnitelma.
- 3) Erityinen tuki on tuen asteikon vahvin tuen muoto. Se edellyttää pedagogiseen selvitykseen pohjautuvaa hallintopäätöstä. Erityisen tuen päätöstä koskeva tuen antaminen muodostaa järjestelmällisen kokonaisuuden, joka koostuu erityisopetuksesta ja muusta perusopetuslain mukaisesta tuesta. Se kirjataan oppilaan henkilökohtaisen opetuksen järjestämistä koskevaan suunnitelmaan (HOJKS). (OPH 2021.)

Uuden varhaiskasvatuslain muutoksen (2022) mukainen hallinnollinen prosessi tulee koskemaan tehostettua ja erityistä tukea sekä yleisen tuen tukipalveluita. Se tullaan toteuttamaan sovellettuna jo olemassa olevan esiopetuksen kolmiportaisen tuen mallista. Yleiseen tukeen on oikeus jokaisella varhaiskasvatukseen liittyvällä lapsella. Pedagogisena asiakirjana tulee toimimaan lapsen varhaiskasvatussuunnitelma, johon pedagogiset, rakenteelliset ja hoidolliset toimenpiteet tullaan kirjaamaan. (N. Heiskanen, henkilökohtainen tiedonanto 5.11.2021.)

Kirkkonummen kunnan esiopetussuunnitelmaan (2016) on kirjattu yleisen tuen osalta laadukkaasti esiopetuksen kuvaamista, ennaltaehkäisyyn liittyviä varhaisia tukitoimia, joiden tarkoituksena on vaikuttaa lapsen tilanteeseen mahdollisimman varhain.

Tuen arviointi ja tuen antaminen kuuluu kaikkiin kasvatukseen ja oppimistilanteisiin. Lapsen tarpeisiin vastataan materiaaleilla, välineillä, opetusohjelmilla, jotka soveltuvat hänen yksilöllisiin tarpeisiinsa, sekä myös osa-aikaisella erityisopetuksella. (Kirkkonummen kunta 2016, 36–37.)

Tehostettua tukea kuvataan säännöllisenä tukena, tai tukena, joka sisältää samanaikaisesti useita tukimuotoja. Tuki perustuu pedagogiseen arvioon ja sitä toteutetaan lapselle yksilöllisesti tehdyn oppimissuunnitelman mukaisesti. Tuki muodostaa kokonaisuuden, joka on vahvempaa ja pitkäjännitteisempää kuin yleinen tuki. Tehostetun tuen aikana voidaan käyttää laajasti kaikkia muita tukimuotoja. Esiopetuksen opettaja arvioi jatkuvasti lapsen oppimiseen ja hyvinvointiin liittyviä asioita, sekä tarvittaessa päivittää tuen muotoja yhdessä huoltajan kanssa. (Kirkkonummen kunta 2016, 37.)

Erityinen tuki on hallintopäätös, joka edellyttää pedagogista selvitystä ja erityisopetuksen henkilökohtaisen tuen järjestämistä koskevan suunnitelman laatimista yksilöllisesti. Erityisen tuen tavoitteena on antaa kokonaisvaltaista ja suunnitelmallista kasvun ja oppimisen tukea sekä edistää lapsen oppimisedellytyksiä. Tuen järjestämiseksi käytetään kaikkia perusopetuslain mukaisia tukimuotoja. (Kirkkonummen kunta 2016, 39)

Kirkkonummen varhaiskasvatussuunnitelmassa (2019) on myös tuki jaettu kolmeen tasoon esiopetussuunnitelman (2016) mukaisesti. Tuki rakentuu lasten yksilöllisiin tarpeisiin vastaamisesta sekä yhteisöllisistä ja oppimisympäristöihin liittyvistä ratkaisuista. Tuen järjestämisen lähtökohtana ovat lapsen vahvuudet sekä oppimiseen ja kehitykseen liittyvät tarpeet. Varhaiskasvatuksessa huolehditaan siitä, että jokainen lapsi kokee itsensä hyväksytyksi omana itsenään sekä ryhmän jäsenenä. Lapsen myönteistä minäkuvan kehittymistä tuetaan kannustamalla sekä mahdollistamalla onnistumisen kokemuksia. (Kirkkonummen kunta 2019, 57–60.)

Varhaiskasvatustuksen muutosten myötä (2018) opetusministeriö on kehottanut kuntia tarkastelemaan varhaiskasvatussuunnitelmaa asiakirjaa uudelleen. Asiakirjaan tehtäviin muutoksiin tulee vaikuttamaan jo aiemmin mainitut varhaiskasvatustukseen tulevat muutokset kasvun ja oppimisen tuen osalta eduskunnan hyväksytyä lain muutokset lapsen oikeuksista varhaiskasvatuksessa annettavaan tukeen 16.12.2021, ja antamalla kunnille määräyksen lain vaatimiin toiminnan muutoksien suunnitteluun vuoden 2022 alussa.

Tämän luvun tarkoituksena on peilata ja tarkentaa lakimuutokseen liittyvää lapsen oikeutta yksilölliseen tukeen. Millaisena kolmiportainen tuki nähdään perusopetuksessa, miten sitä on sovellettu esiopetukseen, sekä Kirkkonummen kunnassa myös varhaiskasvatukseen.

Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatuksessa tullaan tarkastelemaan varhaiskasvatuksen lapsen kehityksen ja oppimisen sekä hyvinvoinnin tukitoimia ja niiden arviointi, päättämistä ja järjestämistä sekä toteuttamista koskevaa kirjaamista kunnan varhaiskasvatusta normittavaan

asiakirjaan, varhaiskasvatussuunnitelmaan, noudattaen varhaiskasvatuslain 1.8.2022 voimaan tulevia 3a luvun 15 a-e §. Kolmitasoinen tuki edellyttää inklusio ajattelua, jonka ymmärryksen leviäminen henkilöstöön vaatii päiväkodin johtajan vahvaa pedagogisen johtamismallin työskentelyä. Pedagogiseen johtamiseen liittyy myös varhaiskasvatustyön laadun arviointi. Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin indikaattorit ovat tulleet jo aiemmin Kirkkonummen kunnan päiväkotien johtajille tutuiksi kunnassa tehdyn laatuun liittyvän kyselytutkimuksen kautta, jossa yhtenä väittämien otsikkona oli Karvin tutkimusta (2019) mukailten kasvun ja oppimisen tuen osa-alueen väittämät.

6 Varhaiskasvatuksen laatu ja Kirkkonummen kunnan laadun arviointia kasvun ja oppimisen tuesta

Tässä luvussa tarkastellaan Karvin varhaiskasvatuksen laadun indikaattoreita ja niiden pohjalta, Kirkkonummen kunnan alueen varhaiskasvatuksessa, aiemmin toteutettua tutkimusta (Kaarre 2020). Tutkimuksessa selvitettiin kunnan varhaiskasvatuksen laatua kasvatushenkilöstön näkökulmasta. Kasvun ja oppimisen tuen laadun arviointi liittyy kiinteästi tulevien kasvun ja oppimisen tukea koskevien varhaiskasvatuslain muutoksiin. Tähän tutkimukseen liittyen on tärkeää tarkastella miten kasvun ja oppimisen tuen laatuun liittyviä asioita on arvioitu Kirkkonummen kunnassa päiväkodin johtamisen näkökulmasta. Kehitystyöhön liittyen on tärkeää pitää yllä hyväksi koettuja käytäntöjä ja jatkaa jo toimivia malleja. Tässä luvussa tarkasteltavan aiemman kyselytutkimuksen (Kaarre 2020) pohjalta on muodostettu tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset.

6.1 Karvin varhaiskasvatuksen laadun indikaattorit

Karvin laatuindikaattoreiden on tarkoitus tarjota selkeät ja yhdenmukaiset kuvaukset siitä millaista on laadukas ja lapsen edun mukainen varhaiskasvatus. Laatuindikaattorit koskevat kaikkia varhaiskasvatuspalveluja tarjoavia tahoja kansallisella tasolla. Ne luovat yhdenmukaiset toimintaperiaatteet, joiden mukaisesti varhaiskasvatuksen arviointia ja kehittämistyötä voidaan tehdä. (Karvi 2019, 3.)

Indikaattori on konkreettinen, todennettavissa oleva kuvaus laadukkaasta varhaiskasvatuksen olennaisista ja tavoiteltavista ominaisuuksista. Indikaattorilla voidaan kuvata kohteen ominaisuuksia, tilaa tai tasoa. Se ei kuitenkaan ole arviointilauseke tai mittari, vaan siitä johdetaan kriteerit, jotka ovat selkeitä käytäntöjä kuvaavia väittämiä tai kysymyksiä. Kriteereillä kuvataan arviotavan asian tasoa ja ne toimivat indikaattorien toiminnan tarkastelun pohjana. Lainsäädäntö luo lähtökohdat, asettaa tavoitteet ja luo velvoittavat rakenteelliset reunaehdot varhaiskasvatukselle ja sen järjestämiselle. Yhteiskunnalliset arvot ja valinnat heijastelevat varhaiskasvatuksen ohjausta ja kehittämistä. Lainsäädännöllä asetetaan varhaiskasvatusta koskevat selkeät tavoitteet, vaatimukset ja tehtävät. Näihin liittyvät henkilöstön osaamisvaatimukset ja kelpoisuusehdot, henkilöstön ja lasten välinen suhdeluku, ryhmäkokoo sekä -rakenne. Lainsäädännön tulee turvata laadukkaasta varhaiskasvatuksen järjestäminen, toteuttaminen, arviointi ja kehittäminen. (Karvi 2019, 5, 11.)

Varhaiskasvatuksen inklusiivisuus turvaa palvelut kaikkien lasten saataville ja saavutettaviksi. Se turvaa lapsen yksilöllisen kasvun ja kehityksen tuen. Tuki tuodaan siihen ympäristöön missä lapsi toimii. Päiväkodin johtaja turvaa varhaiskasvatukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen

turvaamalla lain edellyttämän henkilöstön, joka varmistaa jokaisen lapsen osallistumisen mahdollisuuden kaikkeen toimintaan. Laadukkaaseen johtamisjärjestelmään pyritään johtajien riittävällä asiantuntijuudella ja johtamistaidolla. Tavoitteena on taata lasten hyvinvointi, asetettujen tavoitteiden saavuttaminen sekä pedagogisen johtamistyön tuki.

Laadun prosessia kuvaavat indikaattorit ovat tekijöitä, jotka kohdentuvat varhaiskasvatuksen arjessa suoraan lapseen. Näihin tekijöihin liittyvillä tai kohdennettavilla ratkaisuilla luodaan pohjaa pedagogiikan ydintoiminnoille. Laadun prosessia kuvaavat kannustava, myönteinen ja välittävä henkilöstön vuorovaikutus lapsiin. Henkilöstön sitoutuneisuus, ja lapsen toiminnallisuuden ja osallisuuden tukeminen sensitiivisesti, sekä huomioimalla ryhmän kaikkien lasten ilmaisun taitoja. Laadun prosessia kuvaavat myös pedagogisen suunnittelun, arvioinnin, toteuttaminen ja kehittäminen, oppimisympäristöjen kehittämistyö ja vertaisvuorovaikutukseen ja lapsiryhmän ilmapiiriin positiivisesti vaikuttaminen. Vuorovaikuttaminen myös henkilöstön välillä sekä suhteessa lasten vanhempiin ovat huomioitavia tekijöitä. Pedagoginen johtaminen tapahtuu varhaiskasvatuksen opettajien tuella ja koko henkilöstöä osallistaen. Varhaiskasvatuksen opettajat vastaavat lapsiryhmien pedagogisesta toiminnasta, pedagogista toimintaa toteuttaa koko henkilöstö ja päiväkodin johtaja vastaa pedagogisen toiminnan johtamisesta, arvioinnista ja kehittämisestä johtamiensa varhaiskasvatusyksiköiden tasolla. (Karvi 2019, 13, 27, 37–51.)

6.2 Kirkkonummen kunnan laadun arviointi kyselyn tarkastelua

Kaarten (2020) Kirkkonummen kunnan omassa tutkimuksessa laadun tarkastelu tapahtui kyselytutkimuksella, saatu aineisto liittyi varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden toimeenpanon arviointiin. Kysely toteutettiin 2019–2020, ja se suunnattiin kolmen erillisen kyselykokonaisuuden kautta koko Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatuksen kasvatushenkilöstölle, yksi kohderyhmistä oli päiväkotien johtajat. Kysymykset oli laadittu Karvin toteuttaman valtakunnallisen kyselyn pohjalta Varhaiskasvatuksen laatu arjessa, varhaiskasvatussuunnitelmien toteutuminen päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa, joka pohjautui Repon ym. (2019) raporttiin Varhaiskasvatuksen laatu arjessa. (Kaarre 2020, 20.)

Valtakunnallisessa tutkimuksessa todettiin, että mikäli vastaaja koki paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman onnistuneeksi, hänen vastauksensa olivat yleisesti myönteisiä liittyen kasvun ja oppimisen tuen laadukkuuteen. Sekä henkilöstön että johtajien kansallisissa vastauksissa nousi merkitseväksi lasten tuen tarpeiden moninaisuus, jonka koettiin estävän laadukkaan tuen toteutumista. Rakenteelliset tukitoimet koettiin vähäiseksi, erityisryhmien ja pienryhmien tarve korostui. Tuen järjestäminen koettiin vain kohtalaisen nopeaksi tarpeen ilmetyä ja siihen koettiin liittyvän lapsen diagnosoimisen tarvetta. Myös erityisopettajien konsultoivan tuen hyöty korostui.

Vastauksista puuttui oman pedagogisen osaamisen hyödyn pohtiminen kasvun ja oppimisen tuen järjestämisessä, ja inklusion käsite koettiin vieraana. (Repo ym. 2019, 112.)

Seuraavassa tarkastellaan tämän tutkimuksen kannalta merkityksellisiä, kasvun ja oppimisen tukeen liittyviä, päiväkotien johtajien vastausten yhteenvetoja Kirkkonummen kunnan omaan kyselytutkimukseen (Kaarre 2020) liittyen. Vertailukohtana käytän Karvin tutkimuksen Varhaiskasvatuksen laatu arjessa, varhaiskasvatussuunnitelmien toteutuminen päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa (Repo ym. 2019) tutkimuksen vastaavien kysymysten, päiväkodin johtajien vastausten, kansallisia tuloksia.

Päiväkotien johtajille esitettiin kansallisen tason kyselytutkimuksessa 11 väitettä, nämä samat lauseväittämät toistettiin Kirkkonummenkunnan (Kaarre 2020) omassa tutkimuksessa.

Kirkkonummen omassa kyselytutkimuksessa, osiossa, joka kohdennettiin johtajille, väittämät, joista johtajat olivat täysin samaa mieltä, liittyivät kiusaamisen ehkäisemiseen ja sen puuttumiseen määriteltyihin toimintatapoihin ja varhaiskasvatussuunnitelman prosessiin liittyvään työnjaon selkeyteen sekä henkilöstön mahdollisuuteen hyödyntää omaa osaamistaan tehtävässään. (Kaarre 2020, 48.)

Heikoin toteuma Kirkkonummelaisten päiväkotien johtajien mielestä oli väitteellä, jossa arvoitiin rakenteellisten tukitoimien, ryhmäkoon pienentämistä tai henkilöstörakenteen muutoksia, toteuttamista yksikkötasolla. Viisi prosenttia vastaajista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa, 24 % oli sitä mieltä, että rakenteellisia tukitoimet toteutuvat huonosti yksikkö tasolla. Suurin osa vastaajista (43 %) koki kohtalaista rakenteelliseen tukeen vaikuttamista yksikkötasolla mahdolliseksi. (Kaarre 2020, 50).

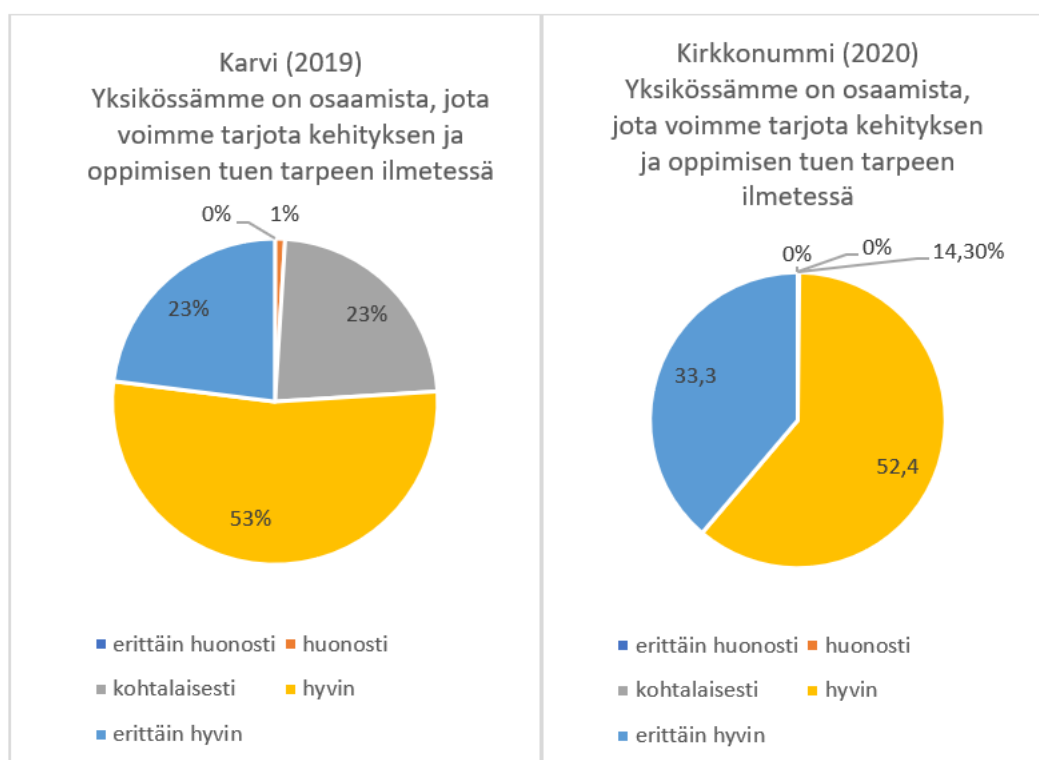
Karvin (2019) ja Kirkkonummen oman kyselytutkimuksen (Kaarre 2020) johtajille esitetyistä 11 väittämästä nostetaan tämän tutkimuksen käsittelyn keskiöön kolme. Nämä kolme kasvun ja oppimisen tukeen liittyvää nostoa ovat kiinteästi osa päiväkotien johtajien johtamistehtävään liittyen kasvun ja oppimisen tukeen. Ne liittyvät tutkimuksessani käsiteltyihin aiempiin teemoihin, kasvun ja oppimisen tuen johtamistehtävän teorian kautta, ja ovat kiinteä osa uutta lakiuudistusta 2022.

Vertailu tapahtuu kuvioden ja vastauksiin liittyvien prosenttiosuuksien kautta, sekä avaamalla kyseistä väitettä johtamistehtävän näkökulmasta niihin liittyvien muiden tutkimusten kautta. Nimenomaisia kyselytutkimuksen kohtia ei ole aiemmin avattu Kaarteen (2020) tutkimuksessa.

6.2.1 Laadun arvioinnin kyselytutkimusten aineistojen vertailu, osaaminen

Osaamiseen liittyvä väite, ”yksikössämme on osaamista, jota voimme tarjota kehityksen ja oppimisen tuen tarpeen ilmetessä”, tarkoittaa tukeen kuuluvia varhaiserityiskasvatuksen ja

erityispedagogiikan pedagogisten menetelmien osaamista, joilla voidaan välittömästi varhaiskasvatuksen arjessa vaikuttaa lapsen tuen saantiin. Sandbergin (2021) mukaan vahvuusperustaiset tuen muodot ovat toimintakulttuurista lähteviä, yhteisöä tukevia ja hyvinvointia lisääviä ratkaisukeskeisiä elementtejä. Ne ovat ympäristöön vaikuttamista, jolla varmistetaan fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen esteettömyys ja turvallisuus. Vuorovaikutustaitoina ne ovat, jokaisen kasvattajan osaamista siitä, miten antaa lapselle positiivista ja ohjaavaa palautetta myönteisen vuorovaikutuksen keinoin. (Sandberg 2021, 20–21.) Pedagogisen tuen antaminen varhaiskasvatuksen arjessa kuuluu jokaisen vastuullisen kasvattajan tehtäviin. Erityispedagoginen menetelmäosaaminen on varhaiskasvatuksen erityisopettajan ammattiosaamista. Väite ei esitettyssä muodossa avaa tutkimuksen lukijalle näkemystä tarkoitetaanko tällä kehityksen ja oppimisen tuen osaamisella pedagogista tukea, jota antavat varhaiskasvatuksen kaikki kasvattajat vai erityispedagogisia menetelmiä tai erityisopetusta, jota antaa varhaiskasvatuksen erityisopettaja.



Kuvio 7. Päiväkotien johtajille esitetyjen tutkimuskysymysten väitteiden vertailu (Kirkkonummi N=21, Karvi N=332). Yksikössämme on osaamista, jota voimme tarjota kehityksen ja oppimisen tuen tarpeen ilmetessä (Karvi 2019 ja Kaarre 2020).

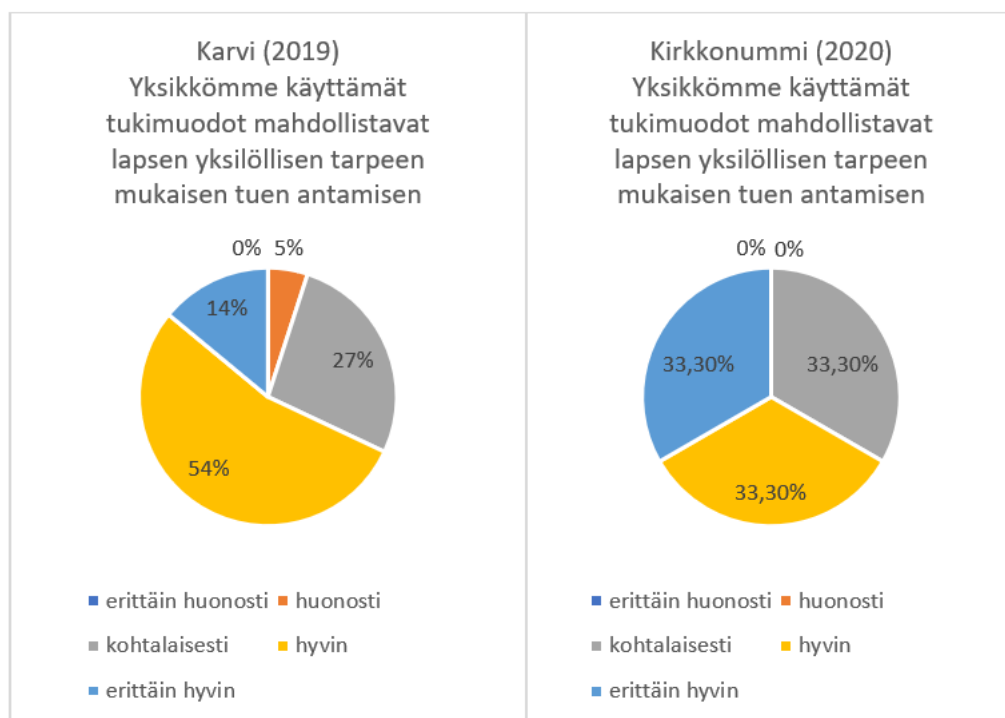
Tutkimuksen tuloksista voimme päätellä, että Kirkkonummen päiväkodin johtajat ajattelevat tuen osaamisesta kaikkiaan hieman positiivisemmin kuin valtakunnallisella tasolla päiväkotien johtajat

ajattelevat. Kirkkonummen kunnan päiväkotien johtajista (N=21) kaikki ovat sitä mieltä, että osaamisen taso on erittäin hyvää (33,3 %), ja yli puolet (52,4 %) on sitä mieltä, että se on hyvällä tasolla (kuvio 7). Kansallisesti voidaan nähdä vastauksissa samanlaisuutta. Vastaajista (N=332) 53 % ajatteli samoin kuin kirkkonummelaiset johtajat, eli tuen osaaminen on hyvää. Hajontaa tulee enemmän, kun tarkastellaan kohtalaisen (Kirkkonummi 14,3 %, Karvi 23 %) osaamisen arvioita. Väitteessä on liittymäkohtaa myös jaetun asiantuntijuuden (jaettu johtajuus) tarkasteluun. Jaettu asiantuntijuus, tietämys ja ymmärrys muuttuvat oppivan kasvattajayhteisön yhteisesti jaetuista kokemuksista, ongelmatilanteiden pohdinnasta ja arjen kasvatuskäytäntöjen arvioinnista. Kasvattajan ammatilliset tiedot ja taidot karttuvat hänen osallistuessaan kasvattajayhteisön toimintaan. Asiantuntijuutta kuvaa kasvattajien yhteinen ammattikieli, uskaltautuminen ammatillisuuden haastamiseen ja jaetut kokemukset. Oppivassa kasvattajayhteisössä jaetaan osaamista monialaisesti. Sen vahvuuksia ovat erityisosaamisen huomioon ottaminen, laaja-alainen ja kokonaisvaltainen kasvatustyö ja yhteisten päämäärien luominen. (Kupila 2021, luku 23.)

6.2.2 Laadun arvioinnin kyselytutkimusten aineistojen vertailu, tuen muodot

Seuraavaksi tarkastellaan yksikössä käytettäviä tukimuotoja, niihin liittyvää kyselyjen väitettä ”yksikkömme käyttämät tukimuodot mahdollistavat lapsen yksilöllisen tarpeen mukaisen tuen antamisen”. Kirkkonummen kunnassa tukea järjestetään joustavin menetelmin, tuen toteutuessa lapsen omassa varhaiskasvatusryhmässä. Tukea järjestetään pedagogisin menetelmin ja rakenteellisin keinoin sekä lapsen hyvinvointia tukien. Rakenteellisina ratkaisuuina Kirkkonummen kunnassa on tehostetun tuen ryhmiä ja pedagogisesti tuettuja ryhmiä, lapsella on mahdollisuus myös ryhmäavustajan tukeen. (Kirkkonummi 2016, 57.)

Kansallisesti voidaan tarkastella että 5 % päiväkotien johtajista oli sitä mieltä, että tuen muodot vastaavat huonosti lapsen yksilöllisen tuen tarpeita, jopa 54 % vastanneista (N=332) kuitenkin toteaa vastaavuuden olevan hyvä. Kirkkonummen kunnan päiväkotien johtajien vastauksissa (N=21) ei voida todeta näin karkeaa jakoa hyvään ja huonoon, tuen muotojen lapsen yksilöllisen tarpeen mukaisen käytön, arviointiin. Arviot jakautuivat tasaisesti, saaden saman arvon 33,3 %, erittäin hyvän, hyvän ja kohtalaisen arvion välille (kuvio 8).



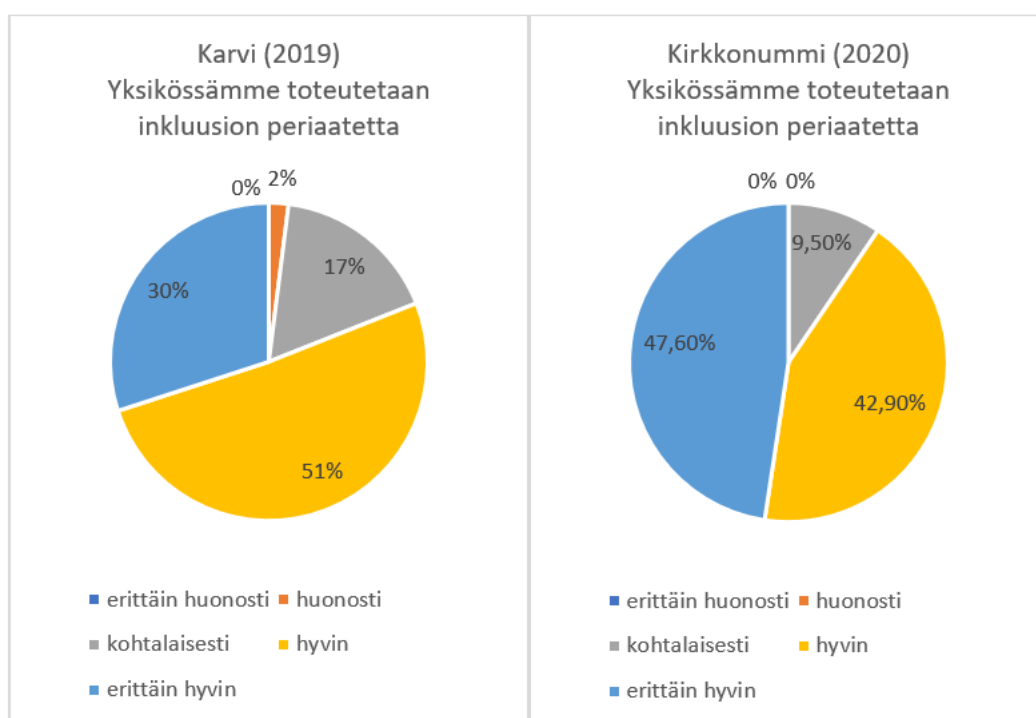
Kuvio 8. Päiväkotien johtajille esitettyjen tutkimuskysymysten väitteiden vertailu (Kirkkonummi N=21, Karvi N=332). Yksikkömme käyttämät tukimuodot mahdollistavat lapsen yksilöllisen tarpeen mukaisen tuen antaminen (Karvi 2019 ja Kaarre 2020).

Varhaiskasvatuslaki osoittaa jokaiselle lapselle oikeuden tarpeitaan vastaavaan tukeen välittömästi tuen tarpeen ilmettyä. Tuen tulee pohjautua lapsen tunnistettuihin tuen tarpeisiin. Tuen tulee olla vaikuttavaa, systemaattista ja tutkimusperusteista. Sen pitää pohjautua systemaattiseen suunnitteluun, jatkuvaan pedagogiseen arviointiin, joka kannattelee tukea ja suuntaa sitä lapsen muuttuvien tarpeiden mukaisesti. Kasvattajatiimin tulee sitoutua tuen toteuttamiseen. Havainnointi, pedagoginen suunnittelu, toteutus, arviointi ja dokumentointi liittyvät varhaiskasvatuksen arjessa tiiviisti toisiinsa. Keskeistä on lapsen vahvuuksien huomioiminen ja hyödyntäminen tuen muotoja järjestettäessä. (Heiskanen ym. 2021, 95.)

6.2.3 Laadun arvioinnin kyselytutkimusten aineistojen vertailu, inklusio

Tässä alaluvussa tarkastellaan kyselyjen väitettä ”yksikössämme toteutetaan inklusion periaatetta”. Opetushallituksen (2016) laatimassa varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa todetaan, että lapsen tarvitsema kasvun, kehityksen ja oppimisen tuki tulee tarjota inklusiivisesti (Viitala 2018, 51). Opetus- ja kulttuuriministeriön hanke Oikeus oppia tarkastelee oppimisen tukea, lapsen tukea ja inklusion edistämistoimia varhaiskasvatuksessa sekä esi- ja perusopetuksessa (Vitikka, Eskelinen,

Kuukka 2021). Inklusiivinen varhaiskasvatus on laadukasta, inklusion ideologiaan pohjautuvaa varhaiskasvatusta kaikille lapsille. Se perustuu ajatukseen, että kaikilla lapsilla on oikeus oppia yhteisesti, rakentaa sosiaalisia suhteita ja osallistua. Olennaisinta on kiinnittää huomio varhaiskasvatusympäristöön, ja pyrkiä tekemään siitä mahdollisimman erilaisuutta sietävä ja jokaisen lapsen hyvinvointia tukeva. Laadukas inklusiivinen varhaiskasvatus hyödyttää kaikkia lapsia. Lapset oppivat sosiaalisia taitoja ja leikkitaitoja. Inklusiivinen ympäristö tukee jokaisen lapsen kognitiivista ja kielellistä kehitystä. (Viitala 2018, 55.)



Kuvio 9. Päiväkotien johtajille esitettyjen tutkimuskysymysten väitteiden vertailu (Kirkkonummi N=21, Karvi N=332). Yksikössämme toteutetaan inklusion periaatetta (Karvi 2019 ja Kaarre 2020).

Kirkkonummelaiset päiväkotien johtajat arvioivat kyselyn (2020) perusteella inklusion toteutuvan erittäin hyvin, miltei puolet, 47,6 % (N=21) vastaajista oli tätä mieltä. Kansallisesti päiväkotien kyselyyn vastanneet johtajat (N=332) olivat hieman varovaisempia arviossaan, heistä noin 30 % oli samaa mieltä kuin Kirkkonummen päiväkotien johtajat. Kummankaan vastausryhmän vastaajista kukaan ei arvioinut inklusion toteutuvan erittäin huonosti tai huonosti (kuvio 9).

Edellisistä Karvin tutkimusväitteistä syntyi tämän tutkimuksen teemat, joita tarkasteltiin päiväkodin johtajien haastattelujen kautta ja avattiin seuraavassa luvussa kuvatun menetelmän avulla.

7 Tutkimusasetelma ja analyysimenetelmä

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisella menetelmällä.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden kuvata todellisuutta kokonaisvaltaisesti, sen moninainen luonne huomioiden. Toinen toistaan muokkaavat samanaikaiset tapahtumat mahdollistavat monen suuntaisten suhteiden löytymisen. Tutkijan arvot määrittävät sitä, mitä ja miten tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia ilmiöitä. Tutkija ja tutkittavasta asiakokonaisuudesta jo olemassa oleva tieto, kietoutuvat yhteen, ja siksi saumatonta objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa, vaan laadullisen tutkimuksen pyrkimys on löytää, tai paljastaa olemassa olevia asioista, kuin perustella jo olemassa olevaa totuutta. (Hirsjärvi ym. 2006, 152.)

Metodiksi tähän tutkimukseen on valittu fenomenografia. Fenomenografisen tutkimuksen kohteena ovat ihmisten käsitykset arkipäivän ilmiöistä. Niitä analysoidaan, ymmärretään ja kuvaillaan. Kuvaaminen tapahtuu ensimmäisen ja toisen asteen näkökulmista. Ensimmäinen aste on todellisuuden kuvaamista sellaisenaan, kuinka ihmiset kokevat sen yleensä, ja toinen aste kuvaa kokemusta ihmisen suhteen kautta maailmaan, ja todellisuuden rakentumisen konstruktivismiin kautta, sekä sosiaalisesti, pyrkimyksenä kuvaus ihmisten erilaista tavoista kokea ja käsittää ilmiöitä. (Niikko 2003, 24.)

Tutkimuksessa tarkastellaan Kirkkonummen kunnan päiväkodin johtajan johtamistyötä varhaiskasvatuksen kasvun ja oppimisen tuen näkökulmasta. Tutkimuksessa kiinnostus kohdentuu siihen, millä tavoin kasvun ja oppimisen tuki näyttäytyy varhaiskasvatuksen johtamistyössä. Tutkimusjoukkoa, päiväkodin johtajat, yhdistää työn kautta samojen asioiden johtamiseen liittyvät ilmiöt ja työn muutoksien kautta saadut kokemukset. Muutoksilla tarkoitetaan tässä varhaiskasvatuslaissa 2018 jo tapahtuneita muutoksia, sekä visioidaan tulevaisuuteen vuoden 2022 muutoksia ennakoiden. Tutkimuksessa tarkastellaan myös päiväkotien johtajien käsityksistä ja ymmärrystä Kirkkonummen kunnan sisäisistä järjestelyistä tuen järjestämiseksi. Esimerkiksi kolmiportaisen tuen muotojen ja inklusion käsitteen kautta. Tutkimuslupa on kohdennettu Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatukselle.

Kirkkonummen kunnan päiväkotien johtajien määrä on pieni, yhdeksän päiväkodin johtajaa, ja tämän tutkimuksen teemat koskettavat heidän jokaisen johtamistehtävää. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna kolmessa ryhmässä. Haastatteluryhmiin kutsutiin kaikki nimikkeellä päiväkodin johtaja Kirkkonummen kunnan palveluksessa työtä tekevät henkilöt. Haastattelujen teemoihin vaikuttivat myös aiemmin tehdyn Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatuksen laatuun liittyvän lomakekyselyn (Kaarre 2020) pohjalta tarve tarkastella tuen muotoja ja rakennetta, sekä

johtamistehtävään liittyviä näkemyksiä tuen järjestämisen ja inklusion osalta. Tämän haastattelututkimuksen teemahaastattelun haastattelurunko on liitteenä (liite 2).

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tekoa teoreettisista lähtökohdista. Ensin aloitetaan esittelemällä tutkimuskysymykset, ja jatketaan laadullisen tutkimuksen teoreettista tarkastelua sekä fenomenografian tarkastelua analyysimenetelmänä.

7.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset muotoutuivat tämän tutkimuksen teoriaosuuden kautta tarkastelluista kokonaisuuksista, liittyen käsitteisiin, niiden määrittelyyn sekä ymmärtämiseen. Tulevien kasvun ja oppimisen tukeen liittyviin lakiuudistuksen muutokset, jossa päiväkodin johtajan rooli varhaislapsuuden ja pedagogiikan asiantuntijana on korostunut. Monialaisen yhteistyön tarve lisääntyy ja johtaminen onnistuu parhaiten jakamalla se eri asiantuntijoiden kesken.

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Millaisena päiväkodin johtaja näkee kasvun ja oppimisen tuen osana omaa johtamistehtävää?
- 2) Mikä tukee kasvun ja oppimisen tuen johtamistehtävää?
- 3) Mikä estää/ haastaa kasvun ja oppimisen tuen johtamistehtävää?
- 4) Millaisena päiväkodin johtaja näkee tulevaisuudessa kasvun ja oppimisen tuen johtamisen?

Tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia haastattelemalla kunnallisten päiväkotien johtajia ryhmissä teemojen kautta. Seuraavissa alaluvuissa avataan tarkemmin laadullista tutkimusta teoreettisesti ja fenomenografiaa. Haastattelua tutkimusmenetelmänä kuvataan tutkimukseen käytetyn ryhmähaastattelu menetelmän kautta, ja tarkastellaan myös teemahaastattelun menetelmää, sekä tähän tutkimukseen liittyviä haastattelujen teemoja.

7.2 Laadullinen tutkimus

Puusa & Juuti (2020) avaavat laadullisen tutkimuksen käsitettä ilmiön ymmärtämisenä näkökulmasta, jonka tuottavat tutkimuksen kohteena olevat henkilöt. Kiinnostutaan näiden henkilöiden tunteista, tutkimuksen kohteena olevien asioiden merkityksestä heille, kokemuksista ja ajatuksista. Tutkimuksen tekoa on helpotettu sitä varten luoduilla menetelmillä, joilla aineistoa hankitaan ja sitä analysoidaan. Hermeneuttiset tutkimukset filosofisena suuntauksena tarkoittaa sitä, että tutkija käyttää aiempaa aiheesta tutkittua tietoa hyödykseen. Aineiston hankkimiseen ja sen tulkinnassa tutkija hyödyntää aiempia alan perinteitä. Aineiston tulkinnalla pyritään tuottamaan uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. Laadullinen tutkimus pyrkii tuottamaan yksityiskohtaista ja rikasta tietoa jostakin ilmiöstä, sillä pyritään myös johtopäätöksiin aineistolähtöisesti.

Laadullisessa, eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa, kootaan tietoa luonnollisissa, todellisissa, tilanteissa. Tiedon hankinnassa käytetään tutkijan omia havaintoja ja keskusteluja tutkittavien kanssa. Määrittelevänä tekijänä ei ole se mikä on tärkeää, vaan uusi tieto, odottamattomat seikat. Tutkimussuunnitelma on tutkimuksen edetessä muokkautuva. Kohdejoukko on tarkoituksenmukaisesti valittu ja käsiteltävä aineisto koetaan ainutlaatuisena. Pyrkimyksenä on saada kohdejoukon, tutkittavien, ääni ja näkökulmat esille tuloksissa. (Hirsjärvi ym. 2006, 155.) Luokittelut ja johtopäätökset vahvistavat tai kumoavat aiempia näkökulmia ja teorioita, tai sitten rakentavat uusia näkemyksiä. Aineiston käytössä on tarpeellista esitellä vain tutkijan väitteitä perustelevia aineiston osia. Tutkijan on tärkeää muistaa analyysin ja tulkinnan merkityksellinen rooli tekstissään. (Puusa & Juuti 2020, Johdanto.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tapaukset ovat ainulaatuisia ja aineiston tulkinta tulee tapahtua tähän liittyen. Tutkimuksen tekoon liittyvä tutkimussuunnitelma on muokkautuva joustavasti tutkimuksen edetessä. Kohdejoukko on aina tarkoituksellisesti valittu, ja heidän äänensä esiin pääsy turvataan käyttämällä aineiston hankinnassa laadullista metodologiaa, esim. haastattelua. Aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Asioiden tärkeyden määrittää aineisto, jonka tuottavat ihmiset luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. (Hirsjärvi ym. 2006, 155.)

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan tehdä tyypittelyä tai esittää tietoja, jotka toimivat ihannemallien tavoin, ja esimerkkeinä ilmiöstä organisaatioelämän todellisuudessa, jolloin niitä voidaan käyttää tutkimuksessa teorioiden tavoin. Tulkinta ja ymmärtäminen prosesseina vaikuttavat tutkijan tiedon keräämiseen ja käsittelemiseen. (Kekäle & Puusa 2020, luku 2.)

Johtamistutkimuksessa laadullinen tutkimus on yleistynyt. Halutaan tarkastella ja ymmärtää johtamiskäsityksiä, johtamisen muotoja, vuorovaikutusta ja organisaation sisällä vaikuttavia suhteita. Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden moniäänisyydelle, mikä on tärkeää

ihmistutkimuksessa, jossa ei ole mahdollista saavuttaa lopullisia totuuksia. Ilmiöt ovat paikkaan ja aikaan sidottuja, ja ne muuttuvat vuorovaikutuksessa ja ajassa. (Puusa & Juuti 2020, luku 3.)

7.3 Fenomenografia

Metsämuurosen (2006, 255) mukaan on tärkeää tarkastella tutkimuksen ääntä. Lukijan lukukokemuksen helpottamiseksi olisi pitäisi erotella tutkijan ja tutkimukseen osallistuneiden kokemukset selkeästi. Yleisesti tutkimusanalyysin tavoitteena on etsiä yhteiset käsitteet ja lainalaisuudet. Tiivistämällä etsitään aineiston yhdistäviä ja erottavia piirteitä, joiden tarkoituksena on välittää lukijalle kuvaa tutkimusaineistosta.

Tämän tutkimuksen aineiston analyysimenetelmä on fenomenografia. Kakkori & Huttunen (2014) kuvaavat fenomenografiaa tutkimusotteena, jolla ei varsinaisesti ole keräysmetodia laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuksessa voidaan käyttää monia menetelmiä, mutta luontevin fenomenografialle on teemahaastattelu.

Fenomenografinen tutkimus tarkastelee ihmisten erilaisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Se kuvaa, analysoi ja ymmärtää käsitysten välisiä suhteita, kokemusten ja käsitysten välisiä eroja. (Kallinen & Kinnunen 2021) Päiväkodin johtajat jakavat saman johtamistehtävän, johon kasvun ja oppimisen tuki liittyy, mutta heillä jokaisella on oma ymmärryksensä tuen järjestämisestä, tavoista ja menetelmistä. Tutkimuskysymyksiä apuna käyttäen aihetta lähestytään johtajien ymmärryksen ja kokemuksen kautta. Fenomenografiassa ymmärretään, että yksilöllä voi olla useampi käsitys tutkittavasta ilmiöstä, joka voi muuttua ajasta ja tilannesidonnaisuudesta johtuen (Kallinen & Kinnunen, 2021). Fenomenografia ei olekaan kiinnostunut asioiden kokonaisnäkökulmasta ("miten maailma makaa") vaan informanttien ajattelusta ("miten asiat heidän mielestään maailmassa makaa"). Tämä ajattelu syntyy ihmisten käsityksistä mihin vaikuttaa heidän kokemuksensa maailmasta. Tärkeää on ymmärtää, että fenomenografia tarkastelee, miten maailma ilmenee käsityksissä ja miten uudet käsitykset avaavat uuden maailman ja miten ne ovat riippuvaisia ihmisten kokemuksista (elämisaailmasta) Tutkimuksen lähtökohtana on päiväkotien johtajien käsitykset nykyhetkestä ja tulevaisuudesta, sekä heidän kokemuksistaan kasvun ja oppimisen tukeen liittyvistä tekijöistä, sekä siitä, mitkä asiat vaikuttavat nykyhetken kokemiseen ja tulevaisuuden visioimiseen heidän omassa ajattelussaan. Fenomenografia on orientoitunut ilmiöihin, eli ihmisten maailman ymmärtämiseen (Kakkori & Huttunen 2014, 9–10).
Empiirinen aineisto on pohja fenomenografiselle tutkimukselle. Tulkintaa tehdään vuorovaikutuksessa ja aineisto toimii kategorisoinnin perustana. Tutkijan on hyvä ymmärtää omat käsityksensä ja olettamuksensa. Näin tutkija ymmärtää teoreettinen perehtyneisyyden suuntaavan tutkimusta, sen toteuttamista ja analyysiä. Fenomenografinen tutkimus etenee tulkinnan ja

merkityksen jäljittämisen tasoilla vaiheittain. Vastauksista muodostuu analyysissä kokonaisuus. (Huusko & Paloniemi 2006, 166.)

Analyysin ensimmäisen vaiheen tehtävä on järjestää teemahaastatteluaineisto teemoittain. Tämän vaiheen, teemoittelun, jälkeen luetaan aineistoa yhä uudelleen ja tulkitaan sitä, tästä muodostuu varsinainen analyysi (Aaltola & Valli 2001, 143–145). Tässä tutkimuksessa teemoittelu toteutetaan kiinnostavimpien teemojen mukaisesti pystysuoraan matriisiin. Tällöin etsitään kiinnostavimpia teemoja, joiden mukaisesti teemoittelu etenee. (Aaltola & Valli 2001, 147–148.)

Teemoittelulla tarkoitetaan etenemistapaa mm. teemahaastatteluaineiston analysoimisessa.

Litteroinnin jälkeen voidaan aineisto järjestää teemoittain. Tässä voidaan apukeinoina käyttää koodausta tai kvantifiointia. Esim. taulukoitten avulla havainnoida keskeisiä seikkoja ja yhdistäviä tekijöitä aineistossa. Näille voidaan sitten miettiä yhdistäviä nimittäjiä, teemoja. Kun aineistoa järjestellään teemojen mukaan, kunkin teeman alle kootaan esim. ne kohdat, joissa puhutaan haastattelun aikana. Teemakortistoon voidaankin liittää kuhunkin teemaan liittyvät asiat kokonaisuudeksi. Tekstinkäsittelyn leikkaa - liimaa -toiminto mahdollistaa tämän myös.

Tekstimassasta pyritään löytämään ja erottelamaan tutkimusongelman kannalta olennaiset teemat.

Se voi olla luokittelun, kvantifioinnin, kaltaista, mutta siinä painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu. Luonteva tapa analysoida esim. teemahaastattelun aineistoa. Teemoittelu etenee siten, että ensin tarkastellaan aineistoa muodostamalla ryppäitä tutkimuksen kannalta merkityksellisistä lauseista. Sitten teemoihin liittyvät kohdat järjestetään omiksi kokonaisuudeksi. Aineistoa ei karsita, vaan se järjestetään. Aineistoa lukemalla useamman kerran tulkinnat ja kytkennät selkiytyvät. (Huttunen, luentopäiväkirja, Laadullinen tutkimus kasvatustieteissä 30.11.2020.)

Analyysin tulos tiivistetään taulukkoon, jossa kohderyhmän ilmiöistä tuottamat erot esitetään loogisessa suhteessa toisiinsa olevina kategorioina (Kallinen & Kinnunen, 2021). Kategoriat eivät saa mennä limittäin toistensa kanssa, vaan niiden erojen tulee olla selkeitä. Tavoitteena on suhteuttaa muodostetut kategoriat rakenteelliseen, luotuun, viitekehykseen. Aineistoa valikoidaan, yhdistellään ja uudelleen organisoidaan. Kategoriat edustavat erilaisia ajattelutapoja yhteensä, eivät yksittäisten ihmisten ajattelua. (Huusko & Paloniemi 2006, 168.)

Analyyttisen auki kirjoittamisen kautta saadaan aikaiseksi raakateksti olennaisista kohdista.

Saadaan hiomaton ja aukollinen ensimmäinen, läpikirjoitettu versio koko työstä. Tekstiä hiotaan ja editoidaan, josta syntyy lopullinen teksti. (R. Huttunen, henkilökohtainen tiedonanto 30.11.2020.)

7.4 Haastattelu menetelmänä

Tutkimus toteutettiin teemahaastattelumenetelmällä pienissä ryhmissä. Haastattelututkimuksen informantteja yhdistää jokin tietty tilanne. Tutkija on päätenyt alustavasti, että tiettyjen tilannetta

määrittävien piirteiden kautta sillä on ollut seurauksia mukana olleille. Tämän oletuksen perusteella tutkija rakentaa haastattelurungon, jonka avulla haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47).

Haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Se antaa joustavuutta aineiston keräämiseen tilanteen edellyttämällä tavalla ja myötäillen annettuja vastauksia. Haastattelussa kysymysten järjestystä pystyy vaihtamaan, joka mahdollistaa vastauksien tulkitsemisen joustavasti. Yleensä haastatteluun valikoidut henkilöt on helppo saada tutkimukseen mukaan. Haastattelu mahdollistaa vaikeiden ja arkojen aiheiden puheeksi oton. Sen avulla voidaan selventää ja syventää olemassa olevaa tietoa. Haastattelun avulla voidaan kartoittaa uusia tutkimuksen kohteita ja se voidaan yhdistää laajempaan kontekstiin. Tärkeintä on haastateltavan ainutkertaisuus, hän on aktiivinen ja vapaasti tuottava tutkimustilanteen subjekti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 193,195.)

Kirkkonummen kunnallisten päiväkotien johtajat osallistuivat haastatteluun yhtä lukuun ottamatta kaikki, eli yhteensä kahdeksan päiväkodin johtajaa.

Haastattelu on tietoisuuteen ja ajattelun sisältöjen tulkintaa. Tavoitteena on koota aineiston kautta uskottavia päätelmiä. Haastatteluiden avulla kerätty aineisto on haastateltavien subjektiivista, omakohtaista tulkintaa tapahtumista ja ilmiöistä, joista heiltä kysytään. Se on myös tilannesidonnaista. Tutkijan tehtävänä onkin tulkita toisten tulkintoja. Haastattelujen analyysi onkin tutkijan omaa puhetta, siten se ei autenttisesti kuvaa haastateltujen henkilöiden tulkintaa aiheesta ja sen yleistämistä ei tulekaan liioitella. (Puusa 2020, luku 6.)

Tämä tutkimuksen metodinen valinta, haastattelututkimus, on tarkoituksenmukainen. Informantit, päiväkotien johtajat ovat ”harkinnanvarainen näyte”, koska heillä tiedetään olevan kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelussa on tärkeää saada mahdollisimman paljon tietoa ja monipuolinen kuva tutkittavasta ilmiöstä. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi jotkut tutkijat ovatkin sitä mieltä, että haastattelukysymykset olisi hyvä antaa haastateltaville etukäteen. (Puusa 2020, luku 6.) Näin tehtiin myös tässä tutkimuksessa. Haastateltavat saivat haastattelun tema-alueet sähköpostin liitteenä haastattelukutsun yhteydessä. Tässä pitää huomioida tutkijan jakaman etukäteistiedon mahdollinen vaikutus informantteihin. Tässä tutkimuksessa etukäteistiedon hyödyn katsottiin olevan ajankäyttöön ja haastattelumenetelmään (ryhmässä Teams verkkoyhteyden kautta) liittyviä, niitä tukeva asia.

7.4.1 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelua on käyttänyt markkinointitutkimus focus group-haastatteluina, joiden muoto on ollut vaihteleva. Ryhmähaastattelut tuottavat rikkaan aineiston, se on joustava, ja saattaa stimuloida

haastateltavia. Ryhmähaastattelun vaarana voidaan nähdä jonkun haastateltavan jääminen vähemmälle tai yksittäisten mielipiteiden hautautuminen ryhmäajattelun alle. (Halttunen, 2009, 66.) Ryhmähaastattelun tavoitteena on saada aikaan ryhmäkeskustelu. Siinä voidaan tarkentaa ja tutkija saa tietoa ryhmän yhteisestä kannasta tutkittaviin ilmiöihin. Ryhmähaastattelun ja ryhmäkeskustelun eroina voidaan todeta, että ryhmähaastattelutilanteessa haastattelija voi kohdentaa huomionsa kaikkiin osallistujiin tai sitten yksittäiseen ryhmähaastatteluun osallistujaan haastattelukysymys kerrallaan. Ryhmäkeskustelussa ryhmä vuorovaikuttaa ja tuottaa aineiston keskenään keskustellen ja haastattelija pyrkii pysyttelemään taka-alalla. Analyysi voi myös kohdentua yksilön tai ryhmän tulkintaan tutkittavasta teemasta. Ryhmäkeskustelu tuottaa vapaan ja spontaanin keskustelun kautta monipuolisen ja rikkaan aineiston. Ryhmäkeskustelu antaa tutkijalle mahdollisuuden kuulla ryhmän ajatuksia, käsitteitä ja tarkennuksia toimintatavoista kollektiivisena ryhmänä. Näin voidaan tutkimuksen kautta saavuttaa jotakin tietoa mikä yksilöhaastattelussa menetettäisiin, tai ne jäisivät haastattelun ulkopuolelle, mahdollisten itsestäänselvyyksien tai muiden syiden vuoksi. (Puusa 2020, luku 6.)

7.4.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa käydään läpi etukäteen valitut teemat, mutta se ei ole pelkästään etukäteen muotoiltujen kysymysten esittämistä. Sivuteema voikin tutkijan toimesta muuttua pääteemaksi, kun haastattelujen kautta tutkija huomaa, että sivuteema tuottaakin mielenkiintoisempaa sisältöä. Haastattelu-aika on yleensä 15 minuutista kahteen tuntiin. Haastattelijan ei tule syöttää omia käsityksiään, vaan olla aidosti kiinnostunut haastateltavan mielipiteestä ja tutkijan pitäisi olla kiinnostunut haastateltavan tietoisuudesta. Haastattelusta saatu aineisto on yhteisesti rakentunut haastattelijan ja haastateltavan toimesta. (R. Huttunen, henkilökohtainen tiedonanto 30.11.2020.) Tutkimuksessa käytettiin haastatteluihin yhteensä 180 minuuttia, 60 minuuttia yhdelle ryhmälle. Haastateltavat pyydettiin osallistumaan haastatteluun henkilökohtaisella kutsulla (liite 1) sähköpostitse, jonka liitteenä olivat tietosuojailmoitus ja haastattelun teemat. Haastattelutilanne järjestettiin Teams verkkoyhteyden kautta. Näin pyritään varmistamaan jokaisen mahdollisuus osallistua haastatteluun omasta toimipaikastaan, päiväkodista, eikä siirtymästä johonkin yhteisesti sovittuun haastattelupaikkaan tule syntymään estettä haastatteluun osallistumiselle. Tähän vaikuttivat syksyn -21 koronatauti tapausten lisääntyminen sekä päiväkodin johtajien hektinen työn rytmi. Haastattelut nauhoitettiin, ja niiden aluksi informanteille kerrottiin tutkimusaineiston säilytyksestä ja haastattelun kulun etenemisestä. Haastattelujen ajankohta järjestettiin haastateltavien työajalla, joka kattaa tavanomaisen toimistotyöajan.

Haastattelutilanteessa sekä haastateltava että haastattelija vaikuttavat toisiinsa, se on vuorovaikutustilanne. Kommunikaatio, sosiaaliset ja fyysiset seikat vaikuttavat haastatteluun. On tärkeää, että tutkija on hyvin sisällä tutkimassaan ilmiössä. Tutkijan tulee tuntea siitä käyty aiempi keskustelu niin hyvin, että hän osaa esittää tarkentavia samastuttavia kysymyksiä aiheesta, ei liian vaikeaselkoisia, tutkimuskielellä esitettyjä, jotka vastaisivat suoraan asetettuun tutkimuskysymyksiin. (Puusa & Juuti 2020, Johdanto.)

Teemahaastattelun teema-alueiden käyttö vaatii tutkijalta niihin ennalta perehtymistä.

Teemahaastattelu koostuu vapaasta keskustelusta, se myös joustaa haastattelun teemojen kautta nousevien asioiden muista teemoista. Tutkijan osa voi olla erilainen haastattelusta toiseen siirryttäessä. Toisaalta kannustava, avoin kuuntelija, toisaalta aktiivisempi suorien kysymysten esittäjä. (Puusa 2020, luku 6.) Myös tässä tutkimuksessa voidaan todeta teema-alueiden vapaan keskustelun tuottaneen monenlaista tietoa ja johdattaneen keskustelua informanttien käsityksiin ilmiöistä, jotka avataan tutkimustuloksissa. Teemahaastattelun keskustelu on tuottanut monia erilaisia näkemyksiä tutkittavista ilmiöistä, joiden voidaan nähdä hyödyttävän tulevaisuuden kasvun ja oppimisen tuen visiossa.

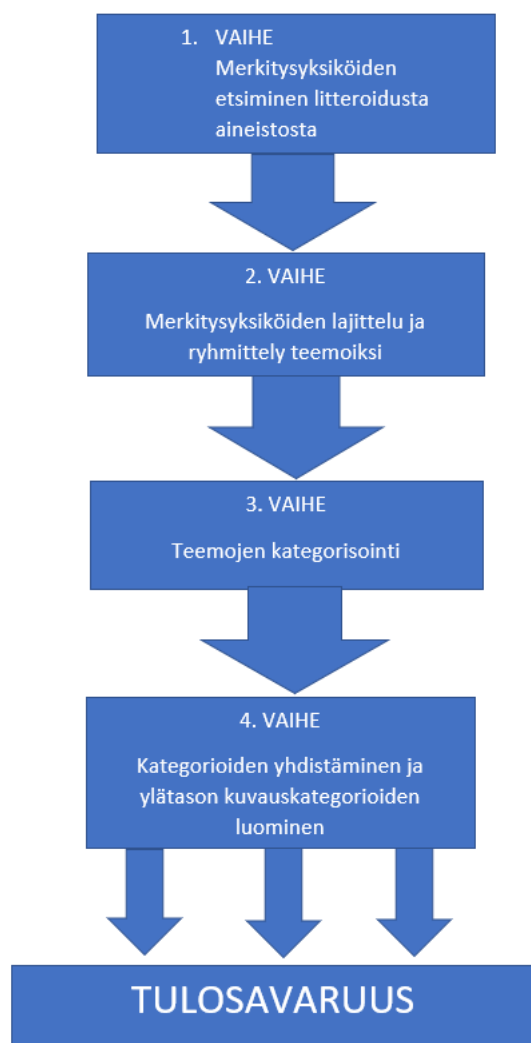
8 Tutkimusaineiston analysointi

Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto koostuu kolmesta ryhmähaastattelusta. Ryhmähaastatteluun osallistui kahdeksan, yhdeksästä Kirkkonummen kunnassa, päiväkodin johtaja nimikkeellä työskentelevää, henkilöä. Ryhmähaastattelujen kesto oli 60 minuuttia, yhteensä 180 minuuttia. Ryhmähaastattelut toteutettiin teemahaastattelumenetelmällä. Haastattelut tallennettiin nauhoittamalla Teams viestintätyöalustan videotapaamiset. Aineiston järjestäminen aloitettiin litteroimalla haastattelut. Niistä saatu aineisto purettiin sanasanaisesti kirjoittamalla puhtaaksi. Yhteensä aineistoa syntyi 29 sivua tekstiä, 8020 sanaa, tekstifontilla Times New Roman, fonttikoolla 11 ja rivivälillä 1,5. Litteroinnilla tarkoitetaan tallennetun laadullisen aineiston tarkoituksenmukaista puhtaaksikirjoittamista, joko koko aineistosta, tai valikoiden teema-alueiden mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2006, 210). Tässä tutkimuksessa puhtaaksikirjoitettiin koko aineisto. Tämän tutkimuksen analysointimenetelmänä on käytetty fenomenografista analyysimenetelmää. Niikon (2003) mukaan fenomenografisesta analyysimenetelmästä on löydettävissä ihmistieteille ja laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä. Analyysi on käytännöllinen, se sisältää jatkuvaa ulottuvuuksien vertailua, sen ollessa systemaattinen ja looginen. Analyysia jatketaan aineiston keruun ajan, jakaen se merkityksellisiin osiin, muistaen kokonaisuuden idea. Tunnistettujen merkitysten kautta luodaan organisoitu systeemi lajiteltujen kriteerien kautta, jotka jalostuvat prosessin aikana. Tuloksina voidaan nähdä säännöllisten mallien, piirteiden tai teemojen kuvauksen sekä teoreettisten kategorioiden synteesi. (Niikko 2003, 32.)

Analyysi aloitettiin perehtymällä huolellisesti haastattelujen kautta saatuun litteroituun aineistoon lukemalla sitä yhä uudelleen. Tämän uudelleen lukemisen tarkoituksena fenomenografisessa analyysimenetelmässä on, että ensin tutkija luo kokonaisuuden käsiteltävästä aineistosta. Uudelleen lukukerroilla hän alkaa eritellä yksityiskohtia, jotka ovat aineistolle asetettujen tutkimuskysymysten kautta merkityksellisiä. Tutkija löytää merkitysyksiköitä, kerätylle aineistolle tyypillisiä, toistuvia ilmauksia. Haastatellut henkilöt eivät ole enää merkityksellisiä, vaan heidän tuottamansa aineisto, joka irrotetaan sanojansa kontekstista (dekontekstualisoidaan), ja ilmauksien yhteydet ja erot selvitetään suhteessa toisiin haastateltuihin ilmauksiin, riippumatta siitä onko sanojana sama vai eri informantti. (Niikko 2003, 33.)

Tässä tutkimuksessa tämä fenomenografisen analyysin ensimmäinen vaihe tehtiin printtaamalla litteroitu aineisto. Aineisto jaettiin värikoodein neljään luokkaan tutkimuskysymysten mukaisesti. Viidentenä luokkana merkittiin tässä kohdassa tutkijan mielestä tutkimukselle merkitykselliset, mahdollisesti tutkimustekstiin siirrettävät lauseet. Värikoodatut lauseet irrotettiin asiayhteydestään ja uudelleen luokiteltiin teemoiksi aineistosta syntyvien merkitysyksiköiden kautta. Tässä kohdassa

tutkijan tulee pitää mielessään tutkimuksen teoreettinen taso ja tutkimusongelma, sekä siihen liittyvä teoriataustan perspektiivi (Niikko, 2003, 33).



Kuvio 10. Fenomenografisen analyysin vaiheet (Niikko 2003).

Tutkijan on tärkeää pyrkiä ymmärtämään informanttien tuottamia ilmauksia rehellisesti, ja löytää vertailun kautta merkitykselliset sisällöt. Informanttien tuottamien kuvauksien kautta syntyi horisontaaliset, tutkimuskysymyksiin vastauksia tuovat, tulosavaruudet. Horisontaalisessa tulosavaruudessa kategoriat ovat tasavartaisessa suhteessa toisiinsa (Niikko 2003, 33).

Tässä tutkimuksessa kuvauksia tuottavina informanteina toimivat Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatuksen päiväkotien johtaja -nimikkeellä haastatteluhetkellä työskentelevät henkilöt. Taustatieto kartoituksesta selvisi, että kahdeksasta haastatellusta kolmella oli kasvatustieteen kandidaatin/ varhaiskasvatuksen opettajan tutkinto, kolmella lastentarhanopettajan opistotasoinen tutkinto ja kahdella ammattikorkeakoulu tutkinto. Johtamisen lisäkoulutuksen ammattitutkinnon oli

suorittanut kahdeksasta viisi henkilöä, muita lisäkoulutuksia löytyi neljältä henkilöltä.

Haastatelluista hajautetussa organisaatiossa toimi kuusi henkilöä. Kaikki haastatellut johtajat toimivat jaetun johtajuuden mallin mukaisesti omassa tehtävässään.

Seuraavaksi avataan tutkimuksen ala- ja yläkategoriat sekä esimerkit kuvauksista, joiden kautta kategorisointi on laadittu, suhteessa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kattava tulosavaruus tutkimuskysymyksittäin löytyy liitteestä 4.

Taulukko 1. Esimerkki kategorisoinnista teemasta Millaisena päiväkodin johtaja näkee kasvun ja oppimisen tuen osana omaa johtamistehtävää?

1. Millaisena päiväkodin johtaja näkee kasvun ja oppimisen tuen osana omaa johtamistehtävää?		
Yläkategoriat	Alakategoriat	Kuvaus (esimerkkilauseet)
1. PÄIVÄKODIN JOHTAJAN JOHTAMISTEHTÄVÄÄN VAIKUTTAVAT HENKILÖT JA ASIAT	A. Varhaiskasvatuksen erityisopettajan ja varajohtajan (sekä tiimivastaavien) roolit jaetussa johtajuudessa	-kokonaisuutenahan se on jaettua johtajuutta vahvasti toi kasvun ja oppimisen tuen johtaminen. Täällä asiantuntijuus on meidän veossa.
	B. Huoltajien kanssa tehtävä yhteistyö	-mä oon kuulolla, kun nää on arkoja asioita huoltajien kanssa. Kun ne soittaa mä pyrin ottamaan selville.
	C. Henkilöstön ja johtajan oma osaaminen	-henkilöstöllä jos on osaamisen puutteita, mihin esimiehenä mun täytyy aina olla mukana, et lapsi saa sen tarvitsemansa tuen.
	D. Päiväkodin sisäiset rakenteet ja käytännöt	-pedatiimit on tärkeitä, että saadaan jakaa sitä pedagogista asiaa, siinä kuulee ajatuksia ja kokemuksia. Siinä on kollegiaalinen tuki, voidaan sparrata toisiamme.
	E. Päiväkodin ulkopuoliset, sen arkeen liittyvät tekijät	-meillä käy täällä tällä hetkellä ulkopuolisia kuntouttavia tahoja,

	F. Varhaiskasvatuksen sisäiset kasvun ja oppimisen tuen rakenteet ja hallinnolliset rakenteet	jotka osallistuu ryhmän arjen toimintaan. -mahtavaa tällanen kot ajattelu, et sinne on tullu eri kenttien asiantuntijoita tueksi tekemään pedagogista työtä.
--	---	---

Ensimmäiseen haastatteluteemaan liittyvä yläkategoria tarkentui päiväkodin johtajan johtamistehtävään vaikuttaviin henkilöihin ja asioihin. Alakategoriat jakautuivat kuuteen (A-F) teemaan, joissa toistuivat päiväkodin johtajan kasvun ja oppimisen tuen johtamistehtävään vaikuttavat henkilöt. Kuvauksien kautta, joita tässä alakategoriassa löydettiin 11, voitiin nostaa niissä toistuvat varhaiskasvatuksen ammattinimikkeet varhaiskasvatuksen erityisopettaja ja päiväkodin varajohtaja. Päiväkodin johtajan johtamistehtävään vaikuttavina henkilöinä voitiin nähdä myös päiväkodissa varhaiskasvatuksessa olevien lasten huoltajat. Tähän liittyviä kuvauksia löydettiin kuusi. Päiväkodin johtajan kasvun ja oppimisen tuen johtamistehtävään päiväkodin ulkopuolisista henkilöistä vaikuttivat erilaiset kuntouttavat tahot ja terapeutit. Näitä kuvauksia aineistosta löydettiin kuusi.

Asiat, jotka nousivat kuvauksista johtamistyöhön vaikuttavina tekijöinä, olivat henkilöstön osaaminen ja lisäkoulutus, kuvauksia tästä alakategoriasta löydettiin yhdeksän. Päiväkodin sisäiset kokouskäytännöt ja niihin liittyvät rakenteet nousivat aineiston eniten kuvatuksi asiaksi, yhteensä mainintoja löytyi 15. Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatuksen kasvun ja oppimisen tuen hallinnolliset rakenteet ja sovitut käytännöt alakategoriaan liittyviä kuvauksia oli aineistossa 10. Yhteensä ensimmäisen yläkategoriaan, päiväkodin johtajan johtamistehtävään vaikuttavat henkilöt ja asiat, liittyviä kuvauksia löytyi aineistosta 57.

Toisessa haastatteluteemassa, missä pohdittiin päiväkodin johtajan johtamistyötä tukevia asioita. Kategorioista A-D nousi tärkeimmäksi yläkategorian käsitteeksi johtamistehtävää tukevat prosessit ja resurssit.

Taulukko 2. Esimerkki kategorisoinnista teemasta mikä tukee kasvun ja oppimisen tuen johtamistehtävää?

2. Mikä tukee kasvun ja oppimisen tuen johtamistehtävää?		
Yläkategoria	Alakategoriat	Kuvaus (esimerkkilauseet)

1.JOHTAMISTEHTÄVÄÄ TUKEVAT PROSESSIT JA RESURSSIT	A.Osaava henkilöstö ja tiedostetut tehtävänkuvat B. Rakenteeltaan pienemmät ja tuetummat ryhmät C. Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatuksen käytännöt D. Kot- resurssit ja tehtävänkuvat	-työtä tukee se et meil on osaavaa henkilöstöä -näähän on hyvä toimintatapa tehostetun tuen ja pedagogisesti tuetut ryhmät -Kyllä muu tukee kun työ tehdään Kirkkonummen kunnan vakan ja eo.n tavoitteiden mukaisesti -Resurssit on tärkeä lisä -meil on hyvät resurssit
---	--	---

Tärkein johtamistyötä tukeva elementti oli Kirkkonummen varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen käytännöt, tähän kategoriaan löydettiin 26 kuvausta. Toiseksi tärkeimmäksi johtamistyötä helpottavaksi nousivat Kirkkonummen kunnan kasvun ja oppimisen tuen² henkilöstöresurssit. Kunnan omina työntekijöinä toimivat varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen³ psykologit ja kuraattorit, kieli- ja kulttuuriopettajat⁴, avustajat, erityisopettajat ja taidepedagogit. Kuvauksissa, joita tähän kategoriaan löydettiin 18, nousi merkitykselliseksi johtamistyötä tukevaksi elementiksi, tieto ja tiedon välittäminen em. ammattiryhmien tehtävänkuvista ja työkäytännöistä. Kuten jo ensimmäisessä haastatteluteemassa, tässä toisessakin haastatteluteemassa johtajuuteen vaikuttavana, ja sitä myös helpottavana tekijänä, nähtiin osaava henkilöstö ja tiedostetut toimenkuvat, joista löytyi 14 kuvausta. Myös kooltaan pienemmät ryhmärakenteet, tehostetun tuen ryhmät ja pedagogisesti tuetut ryhmät nähtiin johtamistyötä tukevinä. Näitä kuvauksia löydettiin kolme. Kirkkonummen kunnan tehostetun tuen ryhmät ovat kooltaan varhaiskasvatuksen normaalia ryhmäkokoja pienempiä. Yleensä ryhmässä on 15 lasta, joista viidestä seitsemään lapsella on tehostetun tuen tarve. Henkilöstörakenteeseen kuuluu varhaiskasvatuksen opettajan ja lastenhoitajan lisäksi varhaiskasvatuksen erityisopettaja. Pedagogisesti tuetussa ryhmässä ryhmäkoko voi olla pienempi ja lisäksi kasvatusvastuullisena toimijana on muun henkilökunta rakenteen lisänä kasvun ja oppimisen tuen resurssin lastenhoitaja. Tavanomainen varhaiskasvatuksen lasten ryhmäkoko on 21 lasta ja henkilöstöresurssina varhaiskasvatuksen opettaja ja kaksi lastenhoitajaa. Kirkkonummi on pyrkinyt uudelleen, pedagogisesti kestävämpään, rakenteeseen lisäämällä varhaiskasvatuksen opettajia, siten että ryhmän henkilöstöresurssi olisi kaksi varhaiskasvatuksen opettajaa ja yksi

² Kasvun- ja oppimisen tuki on kuvauksissa lyhenne kot

³ Varhaiskasvatuksesta käytetään kuvauksissa lyhennettä vaka ja esiopetuksesta eo

⁴ Kieli- ja kulttuuriopettajista käytetään kuvauksissa lyhennettä kiekku

lastenhoitaja. Kansallisen varhaiskasvatusopettajapulan vuoksi tämä ei ole vielä onnistunut jokaisessa päiväkodissa ja ryhmässä. Opetushallituksessa on myös tiedostettu varhaiskasvatuksen opettajapula. Kaikkiaan johtajan johtamistehtävää tukevia prosessien ja resurssien kuvauksia, joihin myös osaava henkilöstö liittyy, löydettiin tästä teemahaastattelu aineistosta 61.

Kolmannessa teemassa tarkasteltiin johtamistehtävää vaikeuttavia tekijöitä otsikolla mikä estää/haastaa kasvun ja oppimisen tuen johtamistehtävää? Yhteensä kuvauksia löydettiin 57, jotka jakautuivat alakategorioihin A-C, joiden yhteisenä nimittäjänä voidaan yläkategoria otsikoida johtamistehtävää haastavat henkilöstöön liittyvät asiat. Alakategorioissa lasten haasteet, yhdeksän kuvausta, resurssipula, 19 löydettyä kuvausta ja koulutusvaje, jonka kuvaukset nousivat suurimmaksi määräksi, 29 kuvausta, koko aineistosta. Kaikissa kuvauksissa voidaan nähdä johtamistehtävän huoli resurssointiin, osaamiseen ja lasten haasteellisuuteen vaikuttamiseen pedagogian kautta, yhteisenä tekijänä osaaminen ja lisäkoulutuksen tarve.

Taulukko 3. Esimerkki kategorisoinnista teemasta mikä estää/ haastaa kasvun ja oppimisen tuen johtamistehtävää.

3.Mikä estää / haastaa kasvun ja oppimisen tuen johtamistehtävää		
Yläkategoria	Alakategoriat	Kuvaus (esimerkkilauseet)
1. JOHTAMISTEHTÄVÄÄ HAASTAVAT HENKILÖSTÖÖN LIITTYVÄT ASIAT	A.Lasten haasteet, ja niiden heijastumat henkilöstön jaksamiseen	-lasten haasteet tulee välillä yllätyksenä, mitä ei voi ennakoida.
	B.Resurssin puute tai muutokset	-lisäresurssia kaivattais. -henkilöstön poissaolot.
	C.Täydennyskoulutusten puute ja tiimityön osaamisen puutteet	-osaamisen vaje tuen antamisen kohdassa.

Viimeisenä haastattelun teemana kasvun ja oppimisen tuen johtamistehtävässä Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatuksessa päiväkodin johtajan roolista tarkasteltiin tulevaisuutta.

Teemahaastattelujen aikana (marraskuu 2021), on olennaista muistaa, että varhaiskasvatuslain muutokset olivat edelleen eduskunnan kommenttikierroksella. Tutkimuksen analyysin tekohetkellä ei vielä tiedetä mitä lain muutokset tulevat tarkalleen vaatimaan kuntien henkilöstömäärien resurssoinnilta, tuen kolmiportaisuuden tai inklusion määrittelyltä. Hallinnollisia päätöksenteon muutoksia tarvitaan ja tuen järjestäminen tarkentuu eduskunnan hyväksymän (16.12.2021) hallituksen esityksen (148/2021) mukaisesti.

Tulevaisuuden tarkastelun yläkategoria määrittyi tulevaisuuden visioinniksi. Teemat jakautuivat alakategorioihin A-D, jotka ovat inklusio, käsite ja sen ymmärtäminen, josta löydettiin eniten kuvauksia tässä kategoriassa, 22. Henkilöstön osaamiseen liittyviä kuvauksia löytyi 13, huoltajien kanssa tehtävään yhteistyöhön viittasi viisi kuvausta, ja loput 11 aineistosta löydettyä kuvausta liittyivät ryhmärakenteisiin.

Taulukko 4. Esimerkki kategorisoinnista teemasta millaisena päiväkodin johtaja näkee tulevaisuudessa kasvun ja oppimisen tuen johtamisen?

4. Millaisena päiväkodin johtaja näkee tulevaisuudessa kasvun ja oppimisen tuen johtamisen?		
Yläkategoria	Alakategoriat	Kuvaus (esimerkkilauseet)
1.TULEVAISUUDEN VISIO	A.Inklusio, käsite ja sen ymmärtäminen	-inkluisioon meil on vakassa hyvä pohja ja kaikki mahdollisuudet -inkluisioon on hyvä tahtotila tällä hetkellä.
	B.Henkilöstön osaaminen	-välillä tulee kysymyksiä et onks tän lapsen paikka täällä?
	C.Huoltajat	-täytyy huoltajien kanssa tehdä yhteistyötä et, miten ollaan vielä valmiimpia siihen
	D.Ryhmärakenteet	-inkluisio, et miten niitä ryhmiä muodostetaan? -lapsen edun ensisijaisuus, onko, minkälainen ryhmä tulee?

Yhteensä tämän teeman kuvauksia, esimerkkilauseita, löydettiin aineistosta 51.

Seuraavassa tarkastellaan yhteenvetona edellisistä kategorioiden otsikoiden ja kuvausten summia. Tarkastelu tuottaa määrällisen tiedon kategorioista ja kuvauksista, jotka muodostuvat haastattelujen esimerkkilauseista, kuinka kasvun ja oppimisen tuki näyttyy osana päiväkodinjohtajan johtamistehtävää Kirkkonummen kunnassa.

Taulukko 5. Yhteenveto kategorioiden otsikoista ja kuvauksien summasta (esimerkkilauseiden määrä)

Kasvun ja oppimisen tuki osana omaa johtamistehtävää	1.Päiväkodin johtajan johtamistehtävään vaikuttavat henkilöt ja asiat	Kasvun ja oppimisen tuki osana omaa johtamistehtävää	2.Kasvun ja oppimisen tuen johtamistehtävää tukevat asiat
1. Varhaiskasvatuksen erityisopettajan ja varajohtajan (sekä tiimivastaavien) roolit jaetussa johtajuudessa	11	7. Osaava henkilöstö ja tiedostetut tehtävänkuvat	14
2. Huoltajien kanssa tehtävä yhteistyö	6	8. Rakenteeltaan pienemmät ja tuetummat ryhmät	3
3. Henkilöstön ja johtajan oma osaaminen	9	9. Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatuksen käytännöt	26
4. Päiväkodin sisäiset rakenteet ja käytännöt	15	10. Kot- resurssit ja tehtävänkuvat	18
5.. Päiväkodin ulkopuoliset, sen arkeen liittyvät tekijät	6		
6. Varhaiskasvatuksen sisäiset kasvun ja oppimisen tuen rakenteet ja hallinnolliset rakenteet	10		
Summa	57		61

Kasvun ja oppimisen tuki osana omaa johtamistehtävää	3.Johtamistehtävää haastavat tekijät	Kasvun ja oppimisen tuki osana omaa johtamistehtävää	4.Kasvun ja oppimisen tuen johtamisen visio tulevaisuudesta
11.Lasten haasteet, ja niiden heijastumat henkilöstön jaksamiseen	9	14.Inklusio, käsite ja sen ymmärtäminen	22
12. Resurssin puute tai muutokset	19	15.Henkilöstön osaaminen	13
13.Täydennyskoulutusten puute ja tiimityön osaamisen puutteet	29	16.Huoltajat	5
		17.Ryhmärakenteet	11
Summa	57		51
Kuvauksien kokonaissumma 226			

Kaikkiaan haastatteluaineistosta nostettiin teemoittain 226 kuvausta eli esimerkkilauseita, jotka jaettiin 17 alakategoriaan ja 4 yläkategoriaan. Seuraavassa tulosten tarkastelu luvussa käsitellään tutkimustuloksia kasvun ja oppimisen tuesta osana päiväkodinjohtajan johtamistehtävää Kirkkonummen kunnassa kolmen yläkategorian otsikon kautta, jotka ovat: kasvun ja oppimisen tuen johtamistehtävän lähtötaso, kasvun ja oppimisen tuen johtamistehtävään vaikuttavat tekijät ja kasvun ja oppimisen tuen johtamistehtävän tulevaisuuden visio.

9 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen tehtävänä on tarkastella Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatuksen päiväkodin johtajana työskentelevien henkilöiden ajatuksia kasvun ja oppimisen tuen johtamisesta. Aiemmin Kirkkonummen kunnassa tehty laadun arvioinnin kyselytutkimuksen (Kaarre 2020) aineistosta nostetut kolme väittämää toimivat tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten suuntaviivoina.

Osaamisen tarkasteluun (asiantuntijuus ja ajettu johtajuus) liittyvä väittämä, päiväkodin käyttämiin tukimuotoihin (pedagogisuus) liittyvä väittämä, sekä väittämä inklusion periaatteiden toteutumisesta johtajan alaisuudessa toimivassa päiväkodissa. Kirkkonummen kunta on kiinnostunut kehittämään edelleen kasvun ja oppimisen tuen työtapoja.

Tutkimuksen teoriaosuus antaa tietopohjaa päiväkodin johtamistyöhön liittyen varhaiskasvatuksen johtamisen kontekstuaalisuuteen, ja käsitteiden jaettu johtaminen sekä pedagoginen johtaminen ymmärtämiseen. Tuleviin, varhaiskasvatustilanteisiin liittyviin, toimeksi pantaviin muutoksiin 2022, tutkimuksen teoriaosuus ja tulokset antavat tietoa käsitteistä kolmiportainen tuki ja inklusio.

Varhaiskasvatuksessa päiväkodin johtamistyön laadun arvioimiseen käytetään Karvin varhaiskasvatuksen laadun indikaattoreita. Kaarten 2020 tutkimus tarkasteli kolmea em. varhaiskasvatuksen laadun indikaattoreista noussutta kasvun ja oppimisen tuen teemaa: osaaminen, yksilöllisen tuen antaminen ja inklusio. Haastattelujen kautta on tarkasteltu päiväkodin johtajan työtä tekevien henkilöiden ajatuksien yhtenevyyksiä, ja erilaisia näkemyksiä siitä, miten kasvun ja oppimisen tukea tulisi johtaa. Millaisena kasvun ja oppimisen tuki näyttäytyy päiväkodin johtajan työssä nyt, mitä työn tueksi tarvitaan ja millaisena päiväkodin johtajat näkevät tulevaisuuden kasvun ja oppimisen tuen osana omaa johtamistehtäväänsä.

Varhaiskasvatusikäisen lapsen kontekstuaalisessa mallissa (Hujala ym. 2007) lapsi on varhaiskasvatuksen keskiössä aktiivisen toimijana. Lähimpänä lasta, hänen elämänpiirinsä yhtenä mikrotason vaikuttajana on varhaiskasvatus ja siellä toimivat henkilöt, sekä lapsen kodin, huoltajien, ja varhaiskasvatuksen henkilöstön välinen vuorovaikutus. Päiväkodin johtaja johtaa kontekstuaalisen johtajuuden perustehtävän (Hujala & Turja 2011) kautta tätä työtä, jolla on suora yhteys lapsen etuun ja hyvinvointiin. Johtamisen toimintaa määrittää vuorovaikutus kontekstuaalisuuden kaikilla tasoilla (mikro, makro, ekso ja meso). Johtamistehtävän näkökulmasta on merkittävää tarkastella ja ymmärtää johtajuuden primääriin kulttuurikenttään (Hujala ym. 2007) liittyviä vuorovaikutussuhteita, ja niihin vaikuttavia asioista. Unohtamatta laatuajattelua, laadun arviointia ja laadun tuottamiseen liittyviä asioita (Nivala, 1999).

Seuraavaksi avataan tämän tutkimuksen tutkimustuloksia tutkimuskysymys kerrallaan tarkastellen niitä haastattelujen lainausten kautta. Suorat päiväkotien johtajien haastatteluista tehdyt lainaukset

ovat sisennetty ja kursivoitu. Lainauksia ei ole haastateltavien kanssa tehdyn erillisen sopimuksen vuoksi nimetty, vaan lainauksissa käytetään lyhenteitä J1-J8 (Johtaja 1–8). Numerointi ei kulje haastattelujärjestyksen mukaisesti, koska tutkimusmenetelmään liittyen aineisto on hajautettu lauseisiin, jotka saattavat olla saman tai eri informantin tuottamia. Kaikki päiväkotia identifioineet yksityiskohtaiset tiedot, esim. lapsiryhmien nimet tai erilaiset yksilöllisesti nimetyt kokouskäytännöt, on poistettu tai muutettu. Lapsiryhmistä puhutaan nimellä ryhmä ja kokouskäytännöt ovat yleisiä Kirkkonummen kunnan jokaisessa päiväkodissa, pedagoginen tiimi. Tutkimuskysymyksiä on avattu yläkategorioiden otsikoinnin kautta, jotka ovat muodostuneet tutkimusmenetelmän (fenomenografia) kautta.

9.1 Kasvun ja oppimisen tuki osana päiväkodin johtajan johtamistehtävää

Kaarteen (2020) tutkimuksessa 52,4 % Kirkkonummen kunnan päiväkotien johtajista koki, että johtamassaan yksikössä (päiväkodissa) on riittävää osaamista, jota voidaan tarjota lapsen tuen tarpeen ilmetessä. 33,3 % piti osaamista erittäin hyvänä. Myös tämän tutkimuksen haastattelut tukivat tätä aiempaa tutkimustulosta.



Kuvio 11. Kasvun ja oppimisen tuki osana päiväkodin johtajan johtamistehtävää Kirkkonummen kunnassa, vaikuttavat henkilöt ja asiat.

Nykyisen johtamistehtävän arvokkaana johtamista tukevana järjestelmänä nähtiin jaetun johtajuuden malli. Kasvun ja oppimisen tuen asioissa asiantuntijuus ja erityispedagoginen osaaminen, jota ilman johtamistehtävä ei onnistuisi, nähtiin päiväkodin oman varhaiskasvatuksen erityisopettajan merkityksellinen rooli. Kirkkonummen kunnassa toimii sekä laaja-alaisia varhaiskasvatuksen erityisopettajia, että ryhmässä toimivia varhaiskasvatuksen erityisopettajia.

Tässä tutkimuksessa heistä kaikista käytetään yhteistä nimitystä varhaiskasvatuksen erityisopettaja.⁵

Kokonaisuutenahan se on jaettua johtajuutta vahvasti toi kasvun ja oppimisen tuen johtaminen. Täällä asiantuntijuus on meidän veossa, jolla on se asiantuntijuus näistä asioista. Sitä työn jakamista, tiedon siirtoa, sen työn pohtimista, reflektointihän se johtamistyö on. (J1)

Varhaiskasvatuksen erityisopettajan rooli nähtiin tärkeänä erityispedagogisen tiedon asiantuntijana, tätä osaamista päiväkodin johtajan tehtävässä toimivalla ei välttämättä itsellään ollut. Veon työssä suhteessa muihin päiväkodin työntekijöihin, esimerkiksi avustajat, nähtiin myös couchaajan ja sparraajan tehtävän piirteitä.

Veo on osa verkostoja ja moniammatillista yhteistyötä, mut myös osa sitä koko työyhteisön kehittämistä kun mietitään yhdessä sitä mitä lisäkoulutusta, tai miten osaamista voidaan jakaa. (J7)

Tärkeäksi päiväkotien johtajat kokivat jaetun johtajuuden merkityksellisyyden

Koen että tätä työtä ei voi tehdä enää täyspainoisesti tekemättä jaettua johtajuutta. Jos pyrin vastaamaan itse kaikesta, niin huomaa aika pian, että se uuvuttaa, enkä jaksa. (J5)

Jaetun johtajuuden mainitsi kaikki haastatellut (8/8) merkityksellisenä ja tärkeänä osana omaa työtään. Kirkkonummen päiväkotien johtajat tunnistivat, että jaetun johtajuuden malliin kuuluvat johtamansa päiväkodin kaikki varhaiskasvatuksen opettajat.

Nykyisen varhaiskasvatuksen johtamistyön painottuessa pedagogisiin käytäntöihin, ja johtamistyöhön sisältyvän laajan johtamistyön osaamiseen, pelkän substanssiosaamisen riittämättä, johtajuudessa olisi merkityksellistä käsittää henkilöstön rooli. Uusi varhaiskasvatussuunnitelmiin pohjautuva johtaminen edellyttää koko ammattihenkilöstön vastuuta johtajuudesta varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin käsitteen kautta. Kaikilla kasvattajilla on ammatillinen vastuu lasten hyvinvoinnista ja oppimisesta, joka käytännössä näkyy uutena johtajuutena,

⁵ Tästä eteenpäin tässä tutkimuksessa käytetään varhaiskasvatuksen erityisopettajasta lyhennettä veo.

opettajajohtajuutena. Tätä tehdään rohkaisemalla henkilöstöä rakentamaan tiimin yhteinen pedagoginen näkemys varhaiskasvatussuunnitelman pohjalta. (Hujala ym. 2020, luku 22.) Jaetun johtajuuden käsitteen tunnistamisesta huolimatta Kirkkonummen varhaiskasvatuksen johtajat nimesivät jaetun johtajuuden tiimin poikkeuksetta. Tiimin jäseniksi kuvattiin päiväkodin johtaja, veo ja varajohtaja.

Siihen komboonhan kuuluu, jaetun johtajuuden tiimiin kuuluu, varajohtaja, johtaja ja veo. Sitten myös linkkinä meijen tiimien vastaavat. (J1)

Meijen jaetun johtajuuden rakenne on et siin on varajohtaja, ja veo. (J6)

Jaetun johtajuuden tiimi olisikin hyvä rakentua kaikista varhaiskasvatussuunnitelmista vastuussa olevista varhaiskasvatuksen opettajista, erityisopettajista ja päiväkodin johtajasta.

Varhaiskasvatuksen opettajien roolin vahvistaminen, ja näkeminen oman työtiiminsä tiimin vetäjinä, opettajajohtajina, olisi tärkeää.

Tässä tutkimuksessa Kirkkonummen päiväkotien johtajat nostivat huoltajien kanssa tehtävän yhteistyön kasvun ja oppimisen tuen työssä merkitykselliseksi. Vuorovaikutus ja huoltajien kuulluksi tuleminen koettiin tärkeäksi johtajan tehtävänkuvassa. Varsinkin syksyn alussa, kun uusia ryhmiä ja rakenteita pohditaan, yhteistyön merkitys huoltajien kanssa korostuu.

Mun kokonaisuudessa on yks ryhmä, joka tavallaan vaatii semmosta pohjatyötä, kun sitä synnytellään. Sillon mä olen yhteistyössä huoltajien kanssa, ja mulla on ihan erillinen vanhempainilta näille huoltajille, jotka ovat siihen ryhmään tulossa. Me keskustellaan auki niitä toiveita, pelkoja tai kuulopuheita ym., jotka saattaa olla syntynyt sitten jossain vaiheessa sen ryhmän toimintaa, se on ollut enenemissä määrin semmonen vaativa johtajan rooli, että miten puhut tämmösestä ryhmästä, ja myyt sitä positiivisessa, mut myös realistisesti sen ryhmän rakeneteesta. Se on mulle semmonen jatkuva oppimisen paikka. (J1)

Edelleen vanhemmat on sen lapsen parhaat asiantuntijat, sieltä saadaan sit näkemystä ja voi hyödyntää sitä, et vanhemmat on koko ajan siinä mukana (lapsen varhaiskasvatussuunnitelman teossa), hyvässä yhteistyössä. (J6)

Edelliseen liittyy vahvasti johtajan oma osaaminen, kuten myös johtajan huoli henkilöstön osaamisesta, jonka päiväkotien johtajat nostivat tarkasteluun myös. He kokivat erityisen merkityksellisenä kasvattajien lisäkoulutuksen merkityksen. Erityisesti päiväkodin ammattiryhmistä nousivat avustajat ja lastenhoitajat, joiden kasvun ja oppimisen tukeen liittyvästä osaamisesta nostettiin tarpeita.

Tuen tarvetta ja monikielisiä lapsia on paljon et millä tavoin me niinku mahdollistetaan, ja tuetaan sitä kasvattajien työtä, niin että kaikkien lasten kanssa käytetään kuvia, tukiviittomia, nopeaa piirtämistä. Millä tavoin veo voi sitä tukea ja millä tavoin avustajaa perehdytetään, ohjataan, jotta hän ottaa heti käyttöön nää uudet toimintatavat, ja millä tavoin veo sparraa näitä opettajia ja lastenhoitajia, jotka mahdollisesti ei aina muista käyttää näitä vaihtoehtoisia kommunikointi menetelmiä. (J5)

Nyt on erilaisia koulutuksia, mitä käydään lähtöisin siitä, onko jotain osaamisen puutteita missä esimiehenä mun täytyy olla koko ajan mukana, että se lapsi saa tarvitsemansa tuen. Mä haarukoin sitä tietoo ja haen sitä mistä tähän osaamista saadaan, se on mun tehtävä, mut erityispedagoginen osaaminen on enemmän siellä erityisopettajilla, ja he jakaa sitä mulle. (J1)

Päiväkodin sisäiset rakenteet ja käytännöt nähtiin osana päiväkodin johtajan kasvun ja oppimisen tuen johtamistehtävää. Pedagogiset tiimit sekä esiopetuksen yksilölliset ja yhteisölliset oppilashuoltoryhmät nähtiin merkittävinä tiedon ja osaamisen jakamisen paikkoina. Myös johtamistyön hyvinä käytänteinä pidettiin osallistumista tiimien omiin palavereihin ja erilaisten teemallisten työpäivien/ iltojen järjestämistä.

Pedatiimi on tärkein viikottainen keskustelufoorumi. Työpäivillä ja -illoilla on hirveen tärkeä merkitys omalle johtamistyölleni ja tälle kot.n johtamiselle. Vaihdellen oon käyny myös tiimipalaverissa. Ne on tärke juttu, siel kuulee koko tiimiä, niin opettajat ku lastenhoitajatki, kun avustajatkin pääsee siihen keskusteluun mukaan. (J1)

Pedatiimit on tärkeit, että saadaan jakaa sitä pedagogista asiaa, ne on ollu hirveen hienoja siinä et kuulee ihmisten ajatuksia, kokemuksia, kasvuja ja erehdyksiä. Kollegiaalinen tuki, voidaan sparrata toisiamme ja löytää toimivat metodit. (J4)

Huoltajien lisäksi päiväkodin arjessa vaikuttavat erilaiset sen arkeen liittyvät, niin sisältä tulevat kuin ulkopuoliset asiantuntijatahot. Sisäisiä kasvun ja oppimisen tuen asiantuntijatehtäviä ovat varhaiskasvatuksen erityisopettajat, psykologit, kuraattorit, kieli- ja kulttuuriopettajat, taidepedagogit, kot.n omat lastenhoitajat ja ryhmäavustajat. Näihin keskitytään tarkemmin seuraavassa alaluvussa. Tässä kohdassa päiväkodin johtajan kasvun ja oppimisen tuen johtamiseen liittyvinä tekijöinä mainittiin ulkopuolelta tuleva kuntouttavien tahojen tuki. Tämä tuki nähtiin joskus ristiriitaisena päiväkodin varhaiskasvatuksen tavoitteiden kanssa. Epäselvyyttä oli ulkopuolisen asiantuntijan, terapeutin, liittymisestä lapsen varhaiskasvatussuunnitelman tekoon, ja hänen roolistaan siinä. Heidät koettiin tärkeiksi tekijöiksi, joita ei voi sulkea pois lapsen välttämättömästä tarpeesta johtuen.

Yksityinen puoli kyllä jää, nää terapeutit, välillä sellaseen hämärän peittoon. Missä vaiheessa heidän palaverit pitäis pitää, liittykö se siihen lapsen vasuun, ja miten paljon siihen voi sitten ympätä näitä eri asiantuntijoita, pitää yksilöllisesti miettii. (J4)

Varhaiskasvatuksen sisäiset käytännöt ja kasvun ja oppimisen tuen rakenteet nähtiin vahvana osana päiväkodin johtajan varhaiskasvatuksen kasvun ja oppimisen tuen johtamistehtävää. Selkeät rakenteet, yhteistyö hallinnon kanssa ja prosessien sekä kasvun ja oppimisen tuen työntekijöiden tehtävänkuvien tunnistaminen olivat vahva osa päiväkodin johtajan johtamistehtävää. Prosessien yhteinen ymmärtäminen ja päätösten selkeys toivat johtamistyölle varmuutta ja loivat pohjan yhteiselle kasvun ja oppimisen tuen rakenteelle.

Musta on mahtavaa tällanen kot ajattelu, et sinne on tullu eri kenttien asiantuntijoita tueksi tekemään pedagogista työtä. Must se on aivan loistava idea, ja ehdottomasti tän pitää jatkua, ja sitä pitää jalostaa, ja näin mä oon käsittänytkin, että sitä nimenomaan tehdään ja kerätään kokemuksia ja mietitään mitenkä sitä arjessa jokaisessa yksikössä

toteutetaan. Mä pidän sitä hirveen tärkeenä, koska kukaan meistä ei tiedä kaikkea kaikesta, niin on älyttömän hyvä, että on niitä tietyn osaamisalueen asiantuntijoita, joita voi käyttää niissä moninaisissa tilanteissa mitä vakassa tulee vastaan. (J4)

Meillä on nää tuen järjestämisen periaatteet, ja näitä yhdessä kasvun ja oppimisen tuen asiantuntijan kanssa mietitään. (J8)

Yhteenvedonä siitä millaisena Kirkkonummen kunnallisten päiväkotien johtajat näkevät kasvun ja oppimisen tuen osana omaa johtamistehtäväänsä tällä hetkellä voidaan tärkeimmäksi asiaksi nostaa jaetun johtajuuden merkitys, ja varhaiskasvatuksen erityisopettajan erityispedagoginen osaaminen, asiantuntijuus. Osana kasvun ja oppimisen tuen johtamistehtävää esimiehet näkevät myös vastuunsa siitä, että päiväkodin sisäiset järjestelmät toimivat, erilaiset pedagogiset palaverirakenteet ovat sujuvia ja, että he ovat tietoisia henkilöstön koulutustarpeista, jotka lähtevät tukea tarvitsevien lasten tarpeista.

Kirkkonummen varhaiskasvatuksen päiväkotien johtajat mieltävät huoltajat oman lapsensa asiantuntijoina ja merkityksellisinä yhteistyökumppaneina. Tämän työn taustalla nähdään hyvän vuorovaikutuksen merkitys. Varhaiskasvatussuunnitelmien tekemiseen tuo pohdittavaa ulkopuolisten, kuntouttavien tahojen, rooli. Kuntoutuksen merkitys arjessa, ja joskus kuntouttavien tahojen erityyttävä näkemys ja ymmärrys siitä, mitä tarkoittaa, että lapsi toimii ryhmän jäsenenä. Tämä saattaa joskus poiketa päiväkodin kasvattajien näkemyksestä. Tällöin kasvattajat tarvitsevat päiväkodin johtajan tukea asian pohtimiseksi ja toimivan yhteistyön löytämiseksi, jotta lapsen paras toteutuisi.

Yhteys hallintoon ja jaetut, selkeät prosessit ja toimenkuvat nähdään vahvasti osana johtajan roolia kasvun ja oppimisen tuen työssä. Päiväkodin johtajan tehtävässä Kirkkonummen kunnassa halutaan olla tietoisia lapsen hyvään arkeen vaikuttavista asioista ja rakenteista, joilla tätä lapsen lähellä olevaa mikrotason maailmaa tuetaan. Päiväkodin välittömään toimintaympäristöön kuuluvien henkilöiden, lapsi, vanhemmat henkilöstö ja johtaja (Hujala ym. 2007), vuorovaikutus koetaan työhön vahvasti vaikuttavana tekijänä, ja johtamistehtävässä olennaisena, vaikuttavana tietona lapsen kokonaisen, eheän ja hyvän, varhaiskasvatuspäivän kokemuksessa.

9.2 Kasvun ja oppimisen tuen johtamistehtävään vaikuttavat tekijät

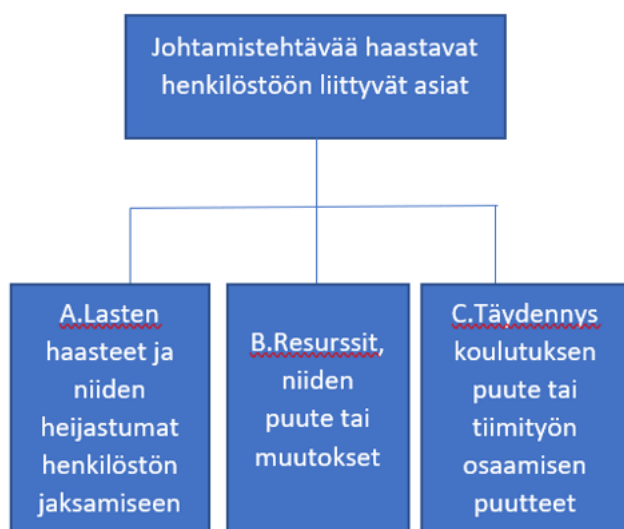
Tässä luvussa tarkastellaan johtamiseen vaikuttavia, aineistosta haastattelujen kautta nousseita, päiväkodin johtajan näkökulmasta johtajan johtamistehtävää tukevia, sekä haittaavia, tehtäväkuvaan vaikuttavia tekijöitä.

Kaarteen (2020) tekemässä kyselytutkimuksessa tarkasteltiin lapsen yksilöllisen tuen antamisen mahdollisuuksia päiväkodissa. Tutkimuksessa Kirkkonummen kunnan päiväkotien johtajien arviot jakautuivat tasaisesti arvioiden, erittäin hyvin, hyvin ja kohtalaisesti, välillä, jakauman ollessa 33,3 % kaikkien em. määreiden kesken. Tässä tutkimuksessa, Kaarteen (2020) aiempi kyseinen tulos johdatti tutkimaan tarkemmin päiväkodin pedagogista johtajuutta ja millaisia tarpeita päiväkodin johtaja oman johtamistehtävänsä kautta näkee tarpeelliseksi, jotta lapsen saama tuki toteutuisi tarkoituksellisella tavalla, ja johtamistehtävän kokemus olisi onnistunut.

Tutkimuskysymyksiä eriteltiin johtamistyötä tukevat ja haittaavat asiat, joita voi erillisinä tarkastella luvun 10 taulukoista kaksi ja kolme, ja seuraavista kuvioista 12 ja 13. Tässä luvussa niitä tarkastellaan liittyneinä toisiinsa, ja luodaan yhtenäinen kuva varhaiskasvatuksen päiväkodin johtamiseen vaikuttavista tekijöistä.



Kuvio 12. Kasvun ja oppimisen tuki osana päiväkodin johtajan johtamistehtävää Kirkkonummen kunnassa, johtamistehtävää tukevat prosessit ja resurssit.



Kuvio 13. Kasvun ja oppimisen tuki osana päiväkodin johtajan johtamistehtävää Kirkkonummen kunnassa, johtamistehtävää haastavat henkilöstöön liittyvät asiat.

Fonsenin (2014) pedagogisen johtamisen mallin pohjalla on vankasti rakennettu tietoisuus kasvattajien perustehtävästä. Kirkkonummen päiväkotien johtajat kuvasivat johtamistehtävänsä tukevaksi asiaksi osaavan henkilöstön, sekä tiedostetut tehtäväkuvat.

Omaa työtä tukee se et meil on osaavaa henkilöstöä, joka tietää miten tuetaan, miten havainnoidaan, ja mitä se tarkoittaa, miten lähdetään yhdessä suunnittelemaan lasten kanssa, ja miten se tuki muodostetaan sinne. Ammatillinen, osaava, henkilöstö on tärkeä. (J8)

Toisaalta haasteellisena päiväkodin johtajat kokivat henkilöstöresurssin puutteet tai muutokset. Tähän vaikuttivat erityisen paljon henkilöstön poissaolot.

Vaikeuttavia on henkilöstön poissaolot, ne on jotenkin semmonen mikä romuttaa kaikkee niin isosti, et jos siellä ryhmässä jossa tuen tarvetta on paljon, ja sieltä on paljon poissaoloja, niin johtamistyö on aika vaikeeta. (J1)

Oon kokenut että henkilöstön poissaoloja on uskomaton määrä. Pitkäaikaisia poissaoloja. Paperilla on niinku avustajia ja päiväkotiapulaisia, mut sit ne on koko aika poissa. Tiimit voi huonosti, kun tiimi on koko aika rikki, ei pääse eteenpäin tekemään yhdessä sitä pedagogiikkaa, ja viemään sitä eteenpäin. Nää on haastavia juttuja, ja syö sitten niitä, jotka käy töissä, nekin väsy. (J2)

Henkilöstön poissaoloihin voidaan katsoa vaikuttavaksi tekijäksi pitkään jatkunut pandemia, Covid 19, tilanne, joka vaikuttaa erityisesti varhaiskasvatukseen henkilöstöön tällä hetkellä, talvella 2021–22, kun alle kouluikäisiä ei ole vielä rokotettu, ja virus leviää vauhdilla jo toista vuotta. Kasvun ja oppimisen tukeen liittyvien tehtäväkuvien yhteisesti jaettu ymmärrys ja selkeyttäminen koettiin tärkeäksi. Asiantuntijatyöksi katsotaan sekä kasvun ja oppimisen asiantuntijan nimikkeellä tehtävä työ, myös kuraattori, psykologi ja kieli- ja kulttuuri opettajien tehtävät. Vaikka kyseiset henkilöt eivät välttämättä työskentele päiväkodin johtajan alaisuudessa suoraan, on johtamistehtävän kannalta merkityksellistä, että tehtävänkuvat nähdään samalla tavoin. Myös henkilöstön pysyvyys omassa tehtävässään, samassa päiväkodissa nähtiin tärkeäksi, vaikka resurssi olisikin koko kunnassa kiertävää. Työtapojen oppiminen ja tutuksi tuleminen olivat työyhteisössä merkittäviä asioista, ja siten johtamista helpottavia tekijöitä.

Tukemisnäkökulmasta, et kuraattorit, psykologit ja kasvun ja oppimisen tuen asiantuntija tukee sitä omaa johtamistyötä. Häneltä saa apua ja vastauksia. (J1)

On hyvä et meil on nää psykologit ja kuraattorit, nää työntekijät on meillä itellään. Nää työntekijät jalkautuu näihin yksiköihin mikä sitte madaltaa kynnystä viedä lasten asioita eteenpäin, myös huoltajien näkökulmasta, kun nää henkilöt saa kasvot kun ne näkyy tääl meijen arjessa. (J7)

Mahtavinta on että meillä on sitä resurssia, et sillon kun sitä tarvitaan, niin mä ainakin koen että kun sitä on tarvittu, niin me ollaan sitä saatu. Heidän asiantuntijuutta on ollut sillon käytössä, kun ollaan sitä kaivattu. (J1)

Meillä on hyvä kombo ja tiimi niinku yhdessä mieltii, ei et johtaja ja veo vaan mieltii, vaan et siinä on niinku kaikki nämä kuraattori ja psykologi ja terveydenhoitaja. Me yhdessä mietitään miten me voidaan tukea näiden lasten kasvua ja kehitystä et nään et se on hyvä, että se tiimi on laaja ja sille annetaan aikaa. Tää on menny paljo, paljo eteenpäin, et ehkä aiemmin helpommin jäätiin pois, koettiin ettei se työ oon niin merkityksellistä asiantuntijoiden taholta, mut nyt se on lähteny aivan ihanasti, niin et asiantuntijat ajattelee et tää on tosi tärkeätä työtä, ja et me halutaan varata näille aikaa. (J5)

Kasvun ja oppimisen tuen asiantuntijan rooli esimiehen tukena, että on tota mihin puoleen kääntyä, voi pohtia ja reflektoida mikäähän tässä olis paras tän perheen tai lapsen suhteen, tai sitte pystytään suunnittelemaan näitä työntekijöiden sijoittumisia, tai ryhmien kokoonpanoja tulevalle kaudelle. (J1)

Toisaalta kasvun ja oppimisen tuen resurssien työn johtaminen nähtiin toisesta näkökulmasta myös haasteellisena. Kasvun ja oppimisen tuen kokonaisuutta johtaa Kirkkonummen kunnassa varhaiskasvatuksen kasvun ja oppimisen tuen asiantuntija. Päiväkodin johtaja toimii lähiesimiehenä päiväkodissa työskenteleville työntekijöille.

Onhan siel niinku ketä uskotaan, kuka johtaa ja muuta. Mut aika hyvin se on menny. (J1)

Onks meillä niinku, samanlainen käsitys siitä tehtävästä tai tieto. Palaverissa on sanottu näin ja näin, ja sitten siirtää se tieto, ja koti.n työntekijä on ihan toista linjaa, ja hakee kollegoista apua ja tukea. (J1)

Lähiesimies on aina sitten sen toimipaikan esimies, niin heille (kot resurssille) voi tulla sitten erilaisia johtamistapoja, ja silloin korostuu nämä yhtenäiset jutut. (J2)

Henkilöstön osaamisen lisäämiseksi päiväkotien johtajat kokivat työtään erityisesti tukevan tiimityön sujuvuuden ja tiimityön koulutuksen mahdollisuudet edesauttaa työntekijöiden yhteistyön kehittymistä.

Varhaiskasvatuksen arjessa, päiväkotityössä, tärkeintä on oppiminen yhdessä. Tärkeä työssäoppimisen tukija on yhtenäinen tiimi, joka tukee jäsentensä kehittymistä. Jaetuista sosiaalisista prosesseista muodostuu varhaiskasvatuksen työntekijän oma asiantuntijuus, osaaminen, sekä yhteisöllisesti jaettu kyvykkyys, jaettu ymmärrys, ja jaettu asiantuntijuus. (Hujala ym. 2020, luku 23.)

Toivoisin tiimeille tiimisparrausta. Mitä se tiimityö vaatii kaikilta, miten roolit jaetaan, perusasiat. Tällä alalla ei voi vaan tehdä muuta kun tiimityötä, et ne ihmiset tiedostais kun ne hakee töihin, et ne sitoutuu siihen. (J2)

Kun ne tiimin roolit olis selkeät, niin se tukis tätä kot työtä myös, jokainen tietäis mistä vastaa, ja miten liittyy tiimiin. Tiimeillä ois rakenne, et meil on kuitenkin tää tiimiorganisaatio. (J5)

Kun tulee ulkopuolisia asiantuntijoita, niin se saa paremman lähtökohdan hyvinvoivissa tiimeissä, jos pohja on vahva ja on hyvä henki, ja ovat valmiita uuteen, niin se on sillon paljon helpompaa asiantuntijan tulla antamaan sinne panoksensa, mut jos siel on se koko pohja hajalla, on turha yrittää änkää mitään ylimäärästä. (J2)

Kun he oppii hyödyntämään (tiimin sisällä) sitä toistensa osaamista, ja tukemaan toisiaan ja luottamaan, niin sillä on hirveen suuri merkitys. Usein näkee, kun se tiimi voi hyvin, ja työnjako on hyvä, niin ne tukee tarvitsevat lapsetkin siellä, se heijastuu heidänkin hyvinvointiin siellä vahvasti. (J4)

Johtamistyön haasteena nähtiin myös lasten haasteet, ja niiden heijastumat henkilöstön jaksamiseen. Henkilöstökyselystä, joka toteutettiin koko Kirkkonummen kunnan alueella alkusyksystä 2021, johtajat nostivat tässä tutkimuksessa esille henkisen ja fyysisen väkivallan kokemukset, jotka nousivat kyselyssä henkilöstön kokemina. Näitä pulmia tukevaksi koettiin lisäkoulutukset, ja kot henkilöstön lisäresurssi, sekä lisäksi erilaiset lapsiryhmien rakenteet, jotka takaavat pienemmän

ryhmän, ja mahdollisesti koulutetumman henkilöstön, jota määrällisesti voi ryhmässä olla enemmän kuin lain määräämä yhden aikuisen tarve seitsemää lasta kohden, tai alle kolmevuotiaiden ryhmissä yhden aikuisen tarve neljää lasta kohden.

Jos ryhmä rupee voimaan huonosti sen kautta et siellä on niin vaativia lapsia, niin ne kulminoituu niihin tuen tarpeisiin lapsiin, ja jos ei saada työnohjausta ryhmään, se kyl vaikeuttaa johtajan työtä (J4)

Kot.n aihepiireistä koen suuren koulutustarpeen, jota sivutaan työhyvinvointi kyselyssä, et henkilökunta kokee fyysistä ja psyykkistä väkivaltaa. Sitä pitää päästä jollain lailla purkamaan ja siihen pitää päästä pureutumaan, ja viel lisää koulutusta. (J4)

Tällä hetkellä näyttäytyy monessa varhaiskasvatuksen toimipaikassa sellaset lapset, jotka käyttäytyy niin aggressiivisesti et niinku kasvattajat on kovilla. Kun katseli tota työhyvinvointi kyselyä, on lyömistä ja potkimista, niin miten mä johdan työntekijöitä et he jaksavat työssään ja kannattelen. (J1)

Hyvänä toimintatapana on nää tehostetut ja tuetut ryhmät, ainahan vois toivoo et niitä olis enemmän, mut ne on ollu toimivia, ja meillä on kuitenkin ne raamit, miten ne toteutetaan, minkä verran on tukea tarvitsevia ja muita lapsia. (J8)

Päiväkodin johtamistehtävää tukevana Kirkkonummen päiväkotien johtajat nostivat Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatuksen käytännöt. Johtajat kokivat tärkeäksi hyvän yhteyden ja yhteistyön hallintoon kasvun ja oppimisen tuen asioissa. Hyvä yhteistyö kasvun ja oppimisen tuen asiantuntijan kanssa työn reflektointiseksi, sekä resurssien määrittelyn ja jaon kannalta, koettiin tärkeäksi. Kuten myös yhteistyö palveluohjauksen, joka sijoittaa lapset varhaiskasvatukseen huoltajien hakemusten perusteella, kanssa koettiin merkityksellisiksi ryhmäjakoja ja ryhmien perustamista ajatellen. Tärkeinä elementteinä koettiin pysyvyys johtamisen tukena, tarkoittaen veo-johtaja työparin jaettua johtajuuden rakennetta, ja henkilöiden pysymistä tutuissa tehtäväkokonaisuuksissa, hajautetun organisaation rakenteissa. Kirkkonummella tämä tarkoittaa sitä, että sama johtaja ja veo työpari, johtaa useampaa yksikköä, tavallisimmin kahta yksikköä,

yhdessä. Toiveena esitettiin myös veojen ottaminen mukaan yhteisiin koulutuskokonaisuuksiin ja mahdollisesti myös muihin kokousrakenteisiin.

Kyllä mua tukee kun työ tehdään Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen tavoitteiden mukaisesti. Se on lapsilähtöistä ja kannustavaa. Otetaan huomioon meidän arvot, ja mitä kohti me ollaan menossa. Jos se on sisäistetty, niin se auttaa ja resurssit on tärkeä lisä siinä. (J8)

On meil kyl hyvät resurssit ja hyvä tuki, johtajilla ja työntekijöillä, niinku tää koko systeemi, et kyl meil hyvät kot resurssit tääl on. Saa olla ilonen, veon kanssa oikeen vanhempainillassakin, että nyt alleviivataan, et tuodaan se heillekin esiin. (J2)

Meil on hyvät resurssit ja rakenteet, meil on tää veo malli, se on tosi hyvä tuki johtajalle, kun henkilökunnallekin, et meil on tää huikee malli. On erilaisia ryhmiä, tuetut ja tehostetut ryhmät, sit on taidepedagogit, kiekut, avustajat, se luo selkeet ja hyvät raamit, Meil on tää selkee kuva asioista, me tiedetään mitä meil on, mitä on saatavissa ja mitenkä nää hommat tehdään. (J7)

Tuen prosessit ja järjestämisen periaatteet on niinku selkeet. Meil on kuraattorit ja psykologit ja suorat yhteydet neuvolaan ja perheneuvolaan, se on erittäin tärkeä lisä. (J8)

Meil on kunnassa nää kuitenkin hyvin hoidettu, et tiedetään niinku mitä tehdään. Jos havaitaan tuen tarvetta, niin tuen valikko⁶ on niinku työkalu, tiedetään miten lähdetään toimimaan. Se on myös niinku johtamisen työkalu, kun huolipuhetta alkaa sieltä ryhmästä nousemaan, että onko ryhmässä tehty näitä asioista. (J7)

⁶ Tuen valikko on kasvun ja oppimisen työtä tukeva pedagoginen valikko, jossa on määritelty yleisen tuen keinoja tukea ryhmässä yksittäistä lasta tai koko ryhmää.

Yhteenvedona voidaan edellisistä todeta, että Kirkkonummen varhaiskasvatuksen päiväkotien johtajat ovat ylpeitä osaavasta henkilökunnastaan. He jakavat johtajuuttaan tiedostaen, että yhdessä tekemisessä on voimaa. Halu jakaa johtajuutta erityispedagogiikan asiantuntijan, varhaiskasvatuksen erityisopettajan kanssa, tekee kasvun ja oppimisen tuen johtamistyöstä tiedostettua, ja se synnyttää kokemuksen tärkeästä, onnistuneesta johtamistyötä. Johtajat haluavat erilaisilla ryhmärakenteilla turvata lapsen parhaan mahdollisen varhaiskasvatuspäivän, sekä henkilöstön jaksamisen arjessa, jota tällä hetkellä koetellaan henkilöstön poissaoloilla liittyen pandemiaan, sekä pulmana saada rekrytoitua koulutettua, osaavaa henkilöstöä. Toisaalta johtajat haluavat myös jatkossa turvata henkilöstön osaamista lisäkoulutusten turvin. Kasvun ja oppimisen tuen resurssit nähdään riittävinä, mutta johtamistyötä ajatellen tehtäväkuvien selkeyttämiselle tarvitaan jatkossakin tilaa, ja kasvun ja oppimisen tuen henkilöstön johtamista tulee avoimesti ja yhteisesti käsitellä.

Lasten näkyvä aggressiivinen käyttäytyminen ja sen esiintulo henkilöstön hyvinvoinnissa huolestuttaa päiväkotien johtajia. Tiimityön koulutusten kautta pohjatyön luominen, ja hyvä tiimin toiminnan edellytysten ymmärtäminen, ovat päiväkotien johtajien mielestä edellytystä sille, että haastavia asioita pystytään yhdessä vastaanottamaan, ja tuen tarpeisten lasten vaikeisiinkin pulmiin vastaamaan ammatillisesti varhaiskasvatuksen arjessa.

Johtajat näkevät pysyvyyden merkityksellisenä myös ryhmärakenteissa jatkossakin. Pienempiä ryhmäkokoja ja osaamisen lisäämistä tarvitaan jatkossakin kohdennettuna tehostettua ja erityistä tukea tarvitseville lapsille.

Haasteellisiin johtamisen tehtävään liittyviin asioihin johtajilla oli ratkaisukeskeinen ote, he tarjoilivat tutkijalle ratkaisuehdotuksia ja esittivät toiveita, joilla kasvun ja oppimisen tukea voitaisiin jatkossakin tarjolla Kirkkonummen kunnassa parhaalla mahdollisella tavalla.

Esimerkkinä tästä koulutusten lisääminen ja kohdentaminen lasten kasvun ja oppimisen tarpeiden mukaisesti, sekä myös tiimityön tukemiseksi.

9.3 Kasvun ja oppimisen tuen johtamistehtävän tulevaisuuden visio

Tämä luku katsoo kirkkonummelaisen päiväkodin johtajan ajatusten kautta tulevaisuuteen, kasvun ja oppimisen tuen johtamiseen, myös tulevien varhaiskasvatuksen lakimuutosten kautta.

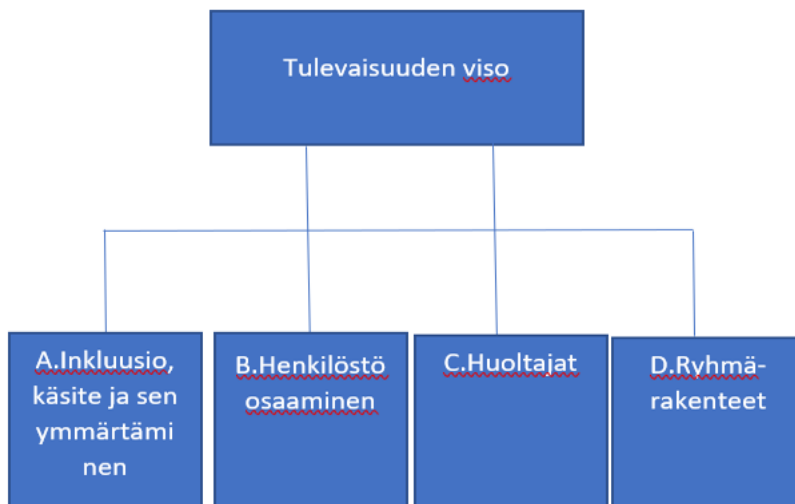
Tulevaisuuden merkittävänä asioina varhaiskasvatuksen päiväkotien johtajat näkivät inklusion ja kolmiportaisen tuen rakenteet. Mitä tarkoitetaan yleisellä tuella, ja miten se ymmärretään Kirkkonummella, muuttuuko se? Käsitteistä tärkeimmäksi nousi inklusio, ja miten sen kokonaisvaltainen ajatus lapsen hyvästä varhaiskasvatuksen arjesta toteutetaan jokaisessa yksikössä.

Pohdintaa tukee vahvasti ajatukset siitä, että nämä asiat eivät ole uusia Kirkkonummen varhaiskasvatuksen päiväkotien johtajille.

Alun alkaen, kun on tullut Kirkkonummelle, on täytynyt miettiä mitä se inklusio täällä meillä, ja mitä se on mulle, ja miten pystyn toimimaan inklusion periaatteiden mukaisesti. Johtajuudessa se on vahva osa, ja osa vaka toimintaa. Miten mä pystyn vaikuttamaan esim. ryhmiin, palveluohjaajan kanssa pystytään pohtimaan, mut ei me etukäteen tiedetä mitä hakijoita on. Sitten täällä yksikössä, et mikä on jokaisen oma vastuunotto, millä tavalla me kaikki otetaan koppia, jos peruspedagogiikka ei riitä, ja veo hyppää mukaan, niin mitä se tarkoittaa, ja millä tavalla niit tukitoimia sit ryhdytään viemään eteenpäin? (J8)

Kaarteen (2020), aiemmin tässä tutkimuksessa esiin nostetun, kyselytutkimuksen väitteen mukaisesti 42,9 % Kirkkonummen varhaiskasvatuksen päiväkodin johtajista oli sitä mieltä, että hänen johtamassaan yksikössä toteutetaan inklusion periaatetta hyvin, ja jopa 47,6 % mukaan vastaajista inklusiota toteutetaan erittäin hyvin. Mielenkiintoiseksi väitteen tekee se, että inklusion käsite on lainattu perusopetuksen maailmasta, varhaiskasvatukselle ei ole toistaiseksi määritelty inklusion käsitettä, eikä kolmiportaista tukea ole kirjattuna varhaiskasvatuslakiin (tammikuu 2021). Kansallisesti karvin (2019) kyselytutkimuksen mukaan 51 % suomen kuntien varhaiskasvatuksen päiväkotien johtajista on sitä mieltä, että inklusio toteutuu heidän johtamassaan yksikössä hyvin.

Inklusion toteutumisen kannalta on merkittävää ymmärtää tuen ratkaisujen sopivuus arkeen. Arki on moniulotteista, ja mikäli ongelmaa pyritään ratkomaan ulkokohtaisesti, voidaan päätyä ratkaisemaan väärää ongelmaa. Ratkaisut syntyvät, kun tutustutaan huolellisesti arjen sisältöihin ja yksilön kokemuksiin. (Suorsa, Kosola & Raetsaari 2020, 225.)



Kuvio 14. Kasvun ja oppimisen tuki osana päiväkodin johtajan johtamistehtävää Kirkkonummen kunnassa, tulevaisuuden visio.

Päiväkodin johtajien mielestä kolmiportaisen tuen toteutuminen ja inklusion periaatteet ovat hyvin, tai erittäin hyvin otettu kasvun ja oppimisen tuen kantaviksi asioiksi, ja pohjatyö uudistuksille on raivannut hyvät mahdollisuudet tulevaisuuden varhaiskasvatuslain uudistuksille.

Inklusioon meil on vakassa hyvä pohja ja kaikki mahdollisuudet, hyvä tahtotila tällä hetkellä siihen. Koulun puolella sitä tahtotilaakin on, mut ei oo mahdollistettu kaikella mahdollisella tavalla. Meil on hyvät mahdollisuudet ja itse kannatan sitä et kaikilla lähialueiden lapsilla on mahdollisuus tulla lähipäiväkotiin. (J8)

Muuttuuko mikään? (J1) Meil ei vissiin kauheesti muutu ton lain myötä, kun ollaan niin eletty. (J2)

Johtajien ajatuksissa nousi myös erilaisia näkemyksiä, ja huolta johtajat kantoivat tulevaisuuden näkökulmasta henkilöstön ymmärryksestä tuen tarpeisten lasten asioissa ja lisäkoulutuksen tarpeesta kasvun ja oppimisen tuen asioissa.

Se yleinen tuki niinku korostuu, ja mitä se tarkoittaa? Mä luulen et sitä pitää opetella, luulen et se tulee eri lailla mitä nykyisin sen ymmärrämme. (J2)

Heti koulutusta, ennakoidaan jo tulevaa lakimuutosta. (J5)

Meil täytyy olla oikeeta asennetta viemässä sitä kuitenkin edelleen. Vahvasti tuoda sitä asennetta ja tehdä toimia sen eteen, et miten ollaan vielä valmiimpia siihen. Mitä hyötyä on olla vuorovaikutuksessa ja hyötyä niistä ikäisistään lapsista ja vertaisryhmästä? (J8)

Me ollaan pitkään toimittu kolmiportaisen tuen mukaan, mut välillä tulee näitä kysymyksiä et onks tän lapsen paikka täällä, jos ne vaikka oireilee psyykkisesti vahvasti, ymmärtää ne tunteet mitä lapsi aiheuttaa, onhan siinä turvallisuus kyseessä. Miten aina pystytään tukea ja kannattelemaan henkilökuntaa, sen osaamisen vahvistaminen ja ymmärrys siitä mitä se inklusio oikeen on? Minkälaisena se näyttäytyy täällä? (J7)

Huoltajien kanssa tehtävää yhteistyötä ja sen merkitystä myös pohdittiin tulevaisuuden ajattelun kautta. Kirkkonummen kunnan päiväkotien johtajat näkivät yhteistyön huoltajien kanssa tärkeänä, ja vuorovaikutuksen merkityksellisenä tiedon jakamista ajatellen. Esimerkkinä epäselvästä jaetusta ymmärryksestä käytettiin asiakaspalautelomakkeen kohtaa, joka oli aiheuttanut aiemmin hämmennystä huoltajien keskuudessa.

Myös huoltajien kanssa pitää tehdä yhteistyötä, et miten ollaan vielä valmiimpia siihen (inkluisioon)? (J8)

Me ollaan yritetty selkiyttää sitä, ku siin (asiakaspalutekyselylomake) on ollu vuosi toisensa jälkeen nää tuen kysymykset. Tosi hämmäntäviä vanhemmille, pyritään siihen, et selkeesti sanotaan mistä tässä on kyse, mitä nää tuen kolmiportaisuudet on, ja mitä juuri sinun lapsesi on saamassa tai mitä suunnitellaan, ja mitä siellä sitten on? (J1)

Lapsiryhmärakenteita, ja lapsen sijoittumista varhaiskasvatukseen pohdittiin myös. Kirkkonummen kunnan päiväkotien johtajat näkevät tarpeellisena lapsen sijoittumisen lähipäiväkotiin, mutta myös lapsen oikeuden sijoittua ryhmäkooltaan pienempään ja tuetumpaan ryhmään hänen sitä tarvitessaan.

Sit kun on inklusio, ni miten niitä ryhmiä muodostetaan, aina tulee ylläreitä. Ne on joka keväinen juttu et pohtii, ja lapsen edun ensisijaisuus, onko minkälainen ryhmä, jatkuvat kaverisuhteet, ja muuta se on semmonen pohdinnan paikka et miten niitä muodostetaan, ja et olis viisaus, et tulis mahdollisimman hyvät ryhmät. (J2)

Kun se (lapsi) tulee kotoa, niin se on erilaista kun se tulee ryhmään toimimaan niitten tarpeitten kanssa. Esiopetusvuonnakin lapsella on tarve saada tehostettua tukea pienemmässä ryhmässä. Se inklusio sitten toiseen ryhmään siirtämisellä ei sitten palvele, vaan se on sen lapsen tarve mitä suuremmissa määrin. (J1)

Toki inklusio, mut kuinka vaikeesti vammaisen tai väkivaltainen lapsi voi olla osa ryhmää? Jos on vaaraksi itselle tai muille, siirtyvät koulussa kuitenkin heti muualle. Olen inklusion kannalla, mutta onko lapsen oikea paikka? (J5)

Myös ratkaisumalleja ehdotettiin tuen varhaisemmaksi toteamiseksi ja osaamisen jakamiseksi päiväkodin sisäisin ratkaisuin.

Se ajatus et mitä tapahtuiskaan jos esiopet menis sinne pienten ryhmiin? Jotenki sais kiertään sen osaamisen mikä heil on siel viisi ja kuusi vuotiaiden kanssa. Mihin he kiinnittää huomiota siin hyvässä peruspedagogiikassa, oppimisympäristössä ja siinä kaikessa. Hyviä opettajia joka paikassa, mut mitä he näkis siellä loppupäässä varhaiskasvatus ja esiopetuspolkuu, ni se pitäis saada sinne aiemmin, ja jotenki keskustelun kautta, jos heidät sais sinne työpareiks, kaks opee ja eskariopet. Herkullinen tämmönen mahdollisuus. Sehän tukis varhaisen tuen mallia, et me siirretään se tuki sinne aikaisempaan, alkais siellä jo kolmevuotiaana. (J2)

Yhteenvedona visioinnista voidaan todeta, että Kirkkonummen varhaiskasvatuksen päiväkotien johtajat ovat erittäin tietoisia tulevaisuuden kasvun ja oppimisen tuen johtamiseen liittyvistä asioista. He ovat tietoisia tulevaan lakiesitykseen liittyvistä muutoksista. Heillä on vahva kokemus kolmiportaisen tuen toteuttamisesta ja inklusiosta käsitteenä perusopetuslain kautta, joka on velvoittavaa esiopetuksessa.

Huolta päiväkodin johtajat kantavat henkilöstön ymmärryksestä ja lisäkoulutuksesta tulevaisuuden muutoksiin, huoltajien ajan tasalla pitämisestä, ja heidän ymmärryksestään. Myös ryhmärakenteet, ja huoli lapsen edun mukaisen tuen toteutumisesta, myös nivellysvaiheessa perusopetuksen puolelle. Muuttuuko koulu vastaanottavaisemmaksi, vai hajoaako hyvin toteutettu varhaiskasvatuksen inklusio siinä vaiheessa, kun lapsen koulupolku alkaa? Millaisia ryhmärakenteita varhaiskasvatuksen tulevaisuudessa toteutetaan? Säilyykö pienemmät ja tukevat ryhmät myös uuden lain aikakaudella, ja mitä tarkoitetaan yleisellä tuella tai sijoittumisella lähipäiväkotiin, seuraako tarvittava tuki, ja mitä se on?

Bronfenbrennerin ajatukset vanhempien ja muiden lasten elämässä vaikuttavien henkilöiden mukaan ottamisesta varhaiskasvatuksen kehittämistyöhön sekä sen toteuttamiseen, elävät myös vahvoina huoltajien kanssa tehtävän yhteistyön näkökulmasta tämän päivän kasvun ja oppimisen tuen johtamistehtävässä. Osallisuus ja yhteisöllisyys ovat myös uuden varhaiskasvatuslain keskiössä. Bronfenbrennerin ajatus perustui oletukseen siitä, että lapsen ympärillä olevan pysyvän yhteisön aktiivinen osallistuminen päivähoito-ohjelmien kehittämistyöhön, ja näiden kasvatus ajatusten jakaminen ja siirtyminen käytäntöinä koteihin ja yhteisöihin, lisää lasten hyvinvointia niiden suotuisten vaikutusten kautta. (Bronfenbrenner 1981, 178.)

Informantit saattoivat tutkijan pohtimaan tulevaisuutta kysymysten kautta. Vaikka kolmiportaista tukea ja inklusiota kuvattiin osana tulevaisuuden visiota varhaiskasvatuksen kasvun ja oppimisen tuessa, niin kysymykset toivat tutkijalle mielikuvan siitä, että epäselviä asioita on edelleen; mitä nämä asiat ovat juuri meillä, mitä ne Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatuksessa tarkoittavat, sekä huolta henkilöstön ja huoltajien ymmärryksestä ja lisätiedon jakamisen tarpeesta.

10 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus sekä tutkimuksen metodinen arviointi

Tämän tutkimuksen teoriapohjana käytettiin Suomessa tehtyjä varhaiskasvatuksen johtajuuteen liittyviä tutkimuksia. Näistä tämän tutkimuksen kannalta merkityksellisimmiksi nousivat Nivalan (1999) ja Fonsenin (2014) tutkimukset. Ne loivat teoreettisen pohjan liittyen päiväkodin johtamisen kontekstuaalisuuteen ja pedagogisen johtamisen käytäntöihin. Tärkeä tähän tutkimukseen liittyvä aiempi tutkimus oli Kaarteen (2020) Kirkkonummen kunnassa aiemmin tekemä kyselytutkimus. Tämä viritti tutkimuksen tutkimuskysymykset, ja kiinnostavuudessaan herätti tutkijan asettamaan tutkimusmetodin, joka tuo laadullisen tutkimuksen näkökulman määrällisen rinnalle. Näitä teoriapohjaan hyödynnettyjä tutkimuksia on tarkasteltu kunnioittaen ja niiden tuomaa taustatietoa on käytetty asianmukaisesti luomaan tutkimuksen teoriapohjan ja tutkimuskysymykset, johon tutkimus nojaa.

Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää tutkijalta tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja. Tutkimus suunnitellaan, toteutetaan, raportoidaan ja se tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellytyksillä. Tutkimusluvut ja vaadittavat ennakoarviointi tulee olla tehty. Tutkimukseen sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaista ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Muiden tutkijoiden työ ja saavutukset tulee ottaa omassa tutkimuksessa huomioon asianmukaisella ja kunnioittavalla tavalla. (R. Huttunen, henkilökohtainen tiedonanto 4.10.2021.)

Haastattelututkimus perustui haastateltavien vapaaehtoisuuteen. Haastattelutilanteeseen osallistuminen luotiin informanttien kannalta mahdollisimman helpoksi siten, että haastattelu tehtiin jo covid-19 pandemian aikana aiemmin tutuksi tulleen Teams, verkkopohjaisen työkalun, kautta. Lisäksi haastattelu tehtiin virka-aikana, joten siihen ei oletettu informanttien käyttävän omaa vapaa-aikaansa, koska haastattelukysymykset keskittyivät päiväkodin johtajan johtamistehtävään. Jokaiselle haastateltavalle lähetettiin henkilökohtaisen haastattelukutsu työ sähköpostiosoitteeseen. Haastattelut tehtiin ryhmähaastattelumenetelmällä, ja siten haastatteluihin osallistuvat informantit tunsivat toisensa ennakkoon. Haastattelukutsun liitteenä lähetettiin tietosuojailmoitus, jossa haastateltavat saivat haastattelijan yhteystiedot, sekä tiedot mihin tutkimusaineistoa käytetään ja miten.

Fenomenografinen tutkimus ilmentää ihmisen käsityksiä maailmasta, miten uudet käsitykset luovat uusia maailmoja ja miten riippuvaisia ne ovat ihmisen elämismaailmasta. On tärkeää pohtia mitä jonkin käsityksen omaaminen tarkoittaa, ja voidaanko siinä nähdä aste-eroja. Fenomenografia on ymmärrystä ihmisen tavasta ymmärtää ja ilmaista maailmaa, sekä pyrkiä löytämään näiden

ilmausten variaatorakenne. (Kakkori & Huttunen 2014, 383–386.) Tässä tutkimuksessa kiinnostus kohdentui varhaiskasvatuksessa päiväkodin johtajan tehtävissä työskentelevien ajatuksiin ja ymmärrykseen siitä, millaisena he näkevät kasvun ja oppimisen tuen osana omaa johtamistehtäväänsä. Aiheen tutkimisen tärkeyttä korosti myös tuleva varhaiskasvatuslain kasvun ja oppimisen tukeen kohdentuva muutos 1.8.2022 alkaen. Sekä haastatteluissa, niiden tekemisessä, litteroinnissa sekä kategorisoimisessa, että lain käsittelyn etenemisen seuraamisessa, on pyritty sananansaiseen tiedon käsittelyyn. Muutokseen liittyvässä tutkimuksessa on tärkeää seurata aikajanaa, ja pysytellä tiedossa mikä on saatu kyseisessä ajassa. Lakimuutokseen liittyvää uutta aineistoa tulee Opetusministeriöltä tutkimuksen ollessa vielä kesken, mutta informanttien haastattelujen kautta antama tieto liittyy siihen hetkeen, ymmärrykseen ja ilmaisuun, mikä haastatteluhetkellä heillä on ollut.

Suopajärvi ym. tarkastelevat artikkelissaan (2019) *Tunteilla on väliä, tutkijan tunteet etnografisessa tutkimusprosessissa*, tutkijan tunteiden muokkautumista tutkimusprosessin eri vaiheissa, sekä tunteiden vaikuttavuutta uuden tiedon tuottamiseen ja tutkimuksen validiteetin arvioimiseen. Tutkijan subjektiivisuuden tulee aina olla lähtökohtana etnografisessa tutkimuksessa, ja tutkimuksen tekeminen on henkilökohtainen, tietoa ja ymmärrystä lisäävä, mutta myös tunteita tekijälleen aiheuttava. Tutkijan omien tunteiden tunnistaminen avaa tutkimukselle mahdollisuuden uusille ja erilaisille tutkimustuloksille. Tutkittaviin myötätuntoisesti suhtautuvalla, ja empaattisella otteella, voidaan pyrkiä muutokseen tutkimuksen kautta. Tunteiden hyväksyminen ja tunnistaminen on lähtökohta sille, että tutkija pystyy paikantamaan itsensä osaksi sosiaalisesti ja kulttuurisesti rakentuvaa kenttää. Henkilökohtaisen aiheen ollessa kyseessä tämä korostuu. (Suopajärvi ym. 2019, 60.)

Tämä tutkimuksen henkilökohtaisuus liittyy tutkijan työtehtäviin, ja siten haastateltavien tuttuuteen työtovereina. Tutkijana olen kiitollinen informanttien avoimuudesta ja rehellisyydestä haastatteluissa. Haastatteluaiheiden herkullisuus avoimena keskusteluna houkutti tutkijan osallistumista keskusteluun. Siten tutkimuksen kannalta oli olennaisen merkittävää pitäytyä tutkimuksen teossa tutkijan roolissa, ja työtehtävien osalta omassa ammattiroolissa. Haastattelujen aluksi sovittiin haastateltavien anonyymiydestä. Koska päiväkotien johtajia toimii Kirkkonummen kunnan palveluksessa pieni määrä, yhdeksän henkilöä, oli myös tärkeää, että sisällöllisesti päiväkodit eivät erotu ryhmärakenteidensa tai henkilöstörakenteensa puolesta, vaan tutkimuksessa pitäydyttiin rakenteissa, jotka koskettavat Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatusta, ja jokaista kunnallista päiväkotia.

Nauhoitettu haastatteluaineisto, ja siihen liittyvä litteroitu aineisto tuhotaan elokuuhun 2022 mennessä, tämä kerrottiin haastateltaville, ja tuli esille myös tietosuojailmoituksessa. Tutkimuslupa anottiin, ja saatiin, kunnan varhaiskasvatuspalveluista, ennen tutkimuksen tekoon ryhtymistä. Tutkimustulos luku lähetettiin tarkastettavaksi jokaiselle informantille.

Fenomenografinen tutkimusmenetelmä soveltui Kirkkonummen varhaiskasvatuksen päiväkotien johtajien ajatuksien tutkimiseen johtamistehtävästä hyvin. Se antoi mahdollisuuden tarkentaa, ja laajentaa aiemmin tehtyä (Kaarre 2020) määrällisen tutkimuksen tiedon sisältöä. Informantit, päiväkotien johtajat, saivat haastattelujen kautta syventää omaa ajatustaan jaetusta johtajuudesta, pedagogisesta johtamisesta ja inklusiosta. Teemahaastattelun kautta haastattelutilanteesta tuli keskusteleva. Kaikki informantit olivat itselle johtamistehtävänsä kautta tuttujen asioiden äärellä, ja heistä jokaisella oli mielipiteitä kasvun ja oppimisen tukeen liittyviin asioihin.

Fenomenografinen tutkimuksen kritiikkiä on esittänyt mm. Gröhn, 1993 teoksessa Fenomenologinen tutkimusote. Suljetussa tilanteessa syntyneet ajattelutoimintoja koskevat tulokset eivät olisi yleistettävissä käytännön ongelmanratkaisutilanteisiin, eikä kontekstisidonnaiset käsitteet käänny suoraan käytettäväksi käytännön työn kontekstissa (Gröhn 1993, 26–29). Tässä tutkimuksessa on pyritty kategorisoinnin kautta realistisesti, käyttämällä varhaiskasvatuksen arjessa jo olemassa olevia käsitteitä, saamaan uutta tietoa Kirkkonummen kunnan päiväkodin johtajien ajattelusta, liittyen heidän johtamistehtäväänsä. Tulokset eivät ole kansallisesti yleistettävissä, koska päiväkodin johtajan tehtävissä Kirkkonummen kunnassa toimii vain yhdeksän henkilöä, joista kahdeksan osallistui tämän tutkimuksen ryhmähaastatteluihin. Otos on siis liian pieni yleistysten tekoa varten, mutta kattaa hyvin Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatusta. Gröhnin kritiikki jatkuu käsityksien pysyvyyden tarkasteluun. Tutkimuksissa saadaan vain poikittaisleikkaus käsityksistä, ja jotkut käsitykset ovat myös virheellisiä (Gröhn 1993, 26–29). Tässä tutkimuksessa ei pyritty pohtimaan oikeita tai vääriä käsityksiä, vaan yleisesti kategorisoimalla luomaan järjestys asioista, jotka vaikuttavat Kirkkonummen kunnan päiväkodin johtajien näkemyksiin kasvun ja oppimisen tuesta osana omaa johtamistehtäväänsä. Tutkimus ei myöskään nosta yksittäisen päiväkodin johtajan ajatusta toisen ylitse, vaan tutkimus tarkastelee erilaisia ajattelun malleja ja päiväkotien johtajille yhteisiä käsityksiä heidän ajattelustaan kasvun ja oppimisen työn johtamisessa.

Tutkimuksen analyysin kuvaamisessa ja tutkimustuloksissa on pyritty seikkaperäisesti esittelemään fenomenografisen analyysin vaiheita, ja kuvaamaan kategorioiden sisältämiä kuvauksia esimerkein. Taulukoinnilla on pyritty kuvaamaan kategorioihin liittyviä kuvausten summia.

Tutkimustuloksia on pyritty kuvaamaan avoimesti ja rehellisesti, tämä toteutui käyttämällä aineistosta saatuja suoria lainauksia tekstin sisällä. Teoria-empiria suhteen arviointi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen, joka heijastelee koko tutkimuksen arviointiin (Huusko & Paloniemi

2006, 170). Tutkimuksessa on perehdytty aiempaan kyselytutkimukseen (Kaarre 2020) huolellisesti, mikä on johdattanut asettamaan tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset tarkastelemaan päiväkodin johtajuuden nykytilaa, tarpeita ja tulevaisuuden visioita kasvun ja oppimisen tuen johtamistehtävästä. Aiemmat suomalaiset varhaiskasvatuksen johtamista tarkastelevat tutkimukset ja teorit on käytetty tutkimustulosten arvioinnissa hyödyksi.

11 Johtopäätökset

Tämä tutkimus tarkasteli Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatuksessa päiväkodin johtaja nimikkeellä talven 2021–22 aikana työskentelevien maailmaa, ajatuksia, näkökulmia ja toiveita, omaan johtamistehtäväänsä liittyvään osaan, kasvun ja oppimisen tukeen.

Aihe on tällä hetkellä kiinnostava siksi, että varhaiskasvatustalvia tullaan muuttamaan kasvun ja oppimisen tukeen liittyen 1.8.2022 alkaen. Eduskunta on hyväksynyt hallituksen esityksen (HE 148/2021) lain muutoksesta 16.12.2021 (Eduskunta 2021). Hyväksytyssä laissa, varhaiskasvatustalvi luku 3a, 15a§-15e§, tarkennetaan varhaiskasvatukseen osallistuvan lapsen oikeutta tukeen hänen yksilöllisen kehityksensä, oppimisensa ja hyvinvointinsa edellyttämällä tavalla viivyttyksettä. Tuki tulee toteuttaa kolmiportaisena/ -tasoisena; yleisenä, tehostettuna ja erityisenä tukena. Laki määrittelee myös lapsen tarvitsemia pedagogisia, rakenteellisia ja hoidollisia toimenpiteitä, joilla lapsen tarvitsema tuki tulee toteuttaa, sekä niiden vaikuttavuuden arvioinnin kirjaamista lapsen varhaiskasvatussuunnitelmaan tarpeen muuttuessa, vähintään kerran vuodessa. Laki määrittelee myös henkilöstön, varhaiskasvatuksen erityisopettajan ja avustajan, tehtäviä lapselle annettavina tukipalveluina. Päätös lapsen tehostetusta ja erityisestä tuesta tulee jatkossa tehdä hallintopäätöksenä, johon huoltajilla on oikaisuvaatimus oikeus.

Aiheeseen tutkimiseen liittyi taustatutkimuksena aiempi, Kaarteen 2020, tutkimus varhaiskasvatuksen laadun arvioinnista Kirkkonummella. Tutkimuksessa Kaarre tarkasteli kyselytutkimuksen avulla varhaiskasvatuksen laatua, varhaiskasvatussuunnitelmien perusteiden toimeenpanon kautta, vertailemalla yhtymäkohtia Karvin aiempaan kansalliseen tutkimukseen. Kyseisissä kyselytutkimuksissa oli erikseen päiväkodin johtajille suunnattuja väitteitä. Näistä väitteistä tämän tutkimuksen taustatutkimusväitteiksi nousi kasvun ja oppimisen tukeen liittyen tarkempaan tarkasteluun osaaminen ja jaettu asiantuntijuus, tukimuodot sekä inklusion toteutuminen. Väitteitä verrattiin Karvin tutkimukseen, ja voitiin todeta, että Kirkkonummen kunnan päiväkotien johtajat suhtautuivat väitteisiin kansallisen tason mukaisesti, tai positiivisemmin.

Tämä taustatutkimus johdatti tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin tarkastelemaan tarkemmin kasvun ja oppimisen tukea osana päiväkodin johtajan johtamistehtävää Kirkkonummen kunnassa. Lakimuutokseen ja laadun arviointiin liittyen teoriaosuudessa tarkastellaan tarkemmin varhaiskasvatuksen johtamiseen liittyvää kontekstuaalisuutta, jonka lähtökohdaksi on lapsen kasvun kontekstuaalinen malli (Hujala ym. 2007). Varhaiskasvatuksen laatua tulee tarkastella lapsen osallisuuden kautta, lapsen ollessa varhaiskasvatuksen keskiössä aktiivisena toimijana. Lapsen maailman mikrotason toimijoina varhaiskasvatuksella ja kodilla, sekä näiden välisellä vuorovaikutuksella on kasvatuksellisen yhteistyön kautta merkityksellinen osa.

Pedagoginen johtajuus ja jaettu johtajuus hajautetussa organisaatiossa määrittelevät Kirkkonummen kunnassa päiväkodin johtajan tehtäväkuva.

Näistä lähtökohdista lähdettiin tässä tutkimuksessa teemahaastattelun kautta tarkastelemaan päiväkodin johtajien ajatuksia kasvun ja oppimisen tuen johtamistehtävästä. Kirkkonummen kunnassa toimii yhdeksän päiväkodin johtaja nimikkeellä työskentelevää, näistä kahdeksan osallistui haastatteluun. Haastateltavia ryhmiä oli kolme, ja tutkimuskysymyksiin liittyviä haastattelukysymyksiä tarkasteltiin vapaan keskustelun kautta.

Tutkimusanalyysiksi valikoitui fenomenografia. Teoriapohjaksi nousi aiempi suomalainen varhaiskasvatuksen tutkimus, jolla ei ole kovinkaan pitkää historiaa. Tärkeimmäksi näistä nousivat Nivalan (1999) tutkimus päiväkodin johtajuudesta ja kontekstuaalisuudesta sekä Fonsenin (2014) tutkimus varhaiskasvatuksen pedagogisesta johtamisesta. Uuteen lakiesitykseen liittyvät hallituksen esitys sekä aiempi varhaiskasvatuslaki (2018), sekä perusopetuslaki (1998) ryhdittivät tutkimuksen teoriaosuutta. Haastatteluissa kiinnitettiin huomiota nousiko päiväkodin johtajilta erilaisia ajatuksia tai näkökulmia, millaisia käsityksiä heillä on kasvun ja oppimisen tuesta osana omaa johtamistehtäväänsä. Aineisto kategorisoitiin neljään pääkategoriaan: johtajan johtamistehtävään vaikuttavat henkilöt ja asiat, johtamistehtävää tukevat prosessit ja resurssit, johtamistehtävää haastavat henkilöstöön liittyvät asiat sekä tulevaisuuden visio.

Lähtötaso otsikon alle avattiin tutkimuskysymystä, millaisena päiväkodin johtaja näkee kasvun ja oppimisen tuen osana omaa johtamistehtävää. Jaettu johtajuus ja jaettu asiantuntijuus nousivat tämän tutkimuskysymyksen tärkeimmiksi teemoiksi. Varhaiskasvatuksen erityisopettajan rooli ja erityispedagoginen osaaminen ovat kasvun ja oppimisen tuen osuudessa merkityksellisiä johtajan tehtävää tarkasteltaessa. Kasvun ja oppimisen tukeen liittyvät hallinnolliset rakenteet, prosessit ja niiden kuvaukset, sekä kasvun ja oppimisen tukeen liittyvien työtehtävien tehtävänkuvien ymmärtäminen ovat johtamistehtävän onnistumiseen liittyviä tärkeimpiä asioita. Henkilöstön osaaminen ja päiväkotien sisäiset käytännöt, sovitut rakenteet, niistä huolehtiminen nähtiin osana johtamistehtävää, kuin myös hyvä yhteistyö huoltajien päiväkodin ulkopuolisten tahojen (kuntouttavat tahot) kanssa.

Edellisistä tutkimustuloksista voidaan todeta, että uuden varhaiskasvatuslain, kasvun ja oppimisen tuen muutosten myötä on erityisen tärkeää pitää kiinni sovitusta rakenteista. Päiväkodin johtajan ja varhaiskasvatuksen erityisopettajan saumaton yhteistyö muutoksessa, ja uusien asioiden käsittely tutuissa päiväkodin sisäisissä rakenteissa, yhteistyössä muun henkilöstön kanssa on merkityksellistä. Johtamisrakenteella tulee olla mahdollisuus vaikuttaa kunkin päiväkodin ymmärrykseen ja ajattelun muutokseen esimerkiksi inklusion ja kolmiportaisen/ -tasoisen tuen mallien ymmärtämisessä. Johtamistyöhön tulisi liittää myös ryhmien varhaiskasvatuksen opettajat,

jolloin yhteinen yhteisön asioihin ja kulttuurinen muutos saisivat laajemman monialaisen näkökulman.

Huoltajien ja varhaiskasvatuksen ulkopuolisen henkilöstön tiedottaminen ja heidän ymmärryksensä lisääminen vaikuttavat edelleen päiväkodin johtajan johtamistehtävään kasvun ja oppimisen tuessa. On tärkeää miettiä etukäteen keinot, miten kunta informoi muutoksista huoltajia ja yhteistyössä varhaiskasvatuksen kanssa olevaa muuta henkilöstä, esimerkiksi terapeutteja. Huoltajia tulee kuulla, ja heidän kysymyksiinsä tulee olla varautunut. Muuttuvien prosessien kuvaukset tulee olla henkilöstölle selviä, jotta näihin kysymyksiin osataan vastata.

Tutkimuskysymykset mikä tukee, mikä haastaa/ estää päiväkodin johtajan kasvun ja oppimisen tuen johtamistehtävää, yhdistettiin johtamistehtävään vaikuttaviksi asioiksi. Merkittäviksi nousivat tunnistetut tehtäväkuvat, yhteisesti kunnan sisällä sovitut käytännöt sekä henkilöstön osaaminen. Tehtäväkuvien tunnistaminen ja ymmärtäminen samalla lailla on pedagogisen johtamisen (Fonsen 2014) perusta. Pedagogisen puheen ylläpitäminen ja ihmisten johtaminen työtehtäviin liittyen on haastavaa jollei henkilöstö tunnista kaikkien kasvatustyöhön liittyvien henkilöiden tehtäväkuvia. Täydennyskoulutuksen puutteet lasten haasteisiin ja tiimityöhön liittyen koettiin tällä hetkellä johtamistehtävää haastavina. Hallituksen esitys, jonka eduskunta on hyväksynyt, uuden varhaiskasvatuslain sisällön yhtenä lapsen rakenteellisen tuen toimenpiteenä on ”*henkilöstön lapsen tuen tarpeen havaitsemiseen ja sen toteuttamiseen liittyvän osaamisen ja erityispedagogisen osaamisen lisäämistä esimerkiksi täydennyskoulutuksen avulla*” (Eduskunta 2021).

On tärkeää, että erilaiset kasvun ja oppimisen tukeen liittyvät tehtäväkuvat avataan ja niistä käydään yhteistä keskustelua. Kirkkonummen kunnan kasvun ja oppimisen tuen rakenteet ovat moniammatillisia. Psykologien, kuraattoreiden, kieli- ja kulttuuriopettajien sekä taidepedagogien osaamisen näkyväksi tekeminen arjen pedagogiikassa on mahdollista ja lasten hyvinvointia edistävää. Tämä vaatii toimenkuvien täsmällisempää avaamista toimipaikoissa ja henkilöstön kanssa käytävää keskustelua samanaikaisopettajuuden ja monialaisen yhteistyön tärkeydestä. Täydennyskoulutukset ovat välttämättömiä lapsen tuen toteutumiseksi. Varhaiskasvatuslain muutosten myötä pitäisi jokaisen työntekijän päästä osalliseksi lain muutokseen liittyvään täydennyskoulutukseen. Se voidaan toteuttaa toimipaikkatasolla Kirkkonummen varhaiskasvatussuunnitelmaan liittyen. Suunnitelma on kaikkien varhaiskasvatuksessa töitä tekevien kasvatustehtävää normittava asiakirja. Sen läpileikkaavana yhteisenä nimittäjänä tulee olemaan inklusio, ja tämän ajattelun muutokseen liittyvän kulttuurisen muutoksen takia, kukaan yhteisöjen kasvattajista ei saisi jäädä koulutuksen ja keskustelun ulkopuolelle.

Tulevaisuuden vision tutkimuskysymykseksi määrittyi millaisena päiväkodin johtaja näkee tulevaisuudessa kasvun ja oppimisen tuen johtamisen. Tärkeimmäksi asiaksi nähtiin henkilöstön

osaaminen, inklusion käsitteen ymmärtäminen, huoltajien kanssa tehtävä yhteistyö ja säilytettävät, olemassa olevat, ryhmärakenteet. Hallituksen esityksessä 148/2021 (Eduskunta 2021), jonka eduskunta on hyväksynyt, todetaan myös, että lapsen tuen toteutumisen yhtenä rakenteellisena tukimuotona nähdään pien- tai erityisryhmät. Kirkkonummella toteutuvat tehostetun tuen ja pedagogisesti tuetut ryhmät tukevat tätä ajattelua. Toimivia rakenteita, ja jo toteutuvia tukimuotoja on hyvä ylläpitää. Kaikkea jo olemassa olevaa ei ole tarvetta muuttaa. Johtamisen näkökulmasta toimivat käytännöt ja hyviksi todetut arjen ratkaisut kannattaa säilyttää. Näihin liittyvät johtamistyön erilaiset päiväkotien sisäiset kokousrakenteet, joihin liittyy pedagoginen puhe. Myös ryhmien rakenteisiin liittyvät huomiot, ja henkilöstön erityisosaaminen on hyvä nostaa lasten tuen tarpeen toteutumiseksi tietoisuuteen.

Mielenkiintoisia jatkotutkimuskohteita tämän tutkimuksen kautta olisi tutkia miten varhaiskasvatuslain muutokset ovat vaikuttaneet Kirkkonummen kunnan päiväkodin johtajan työhön? Miten päiväkodin johtajan työtehtävät ja vastuut kasvun ja oppimisen tuen työtehtävissä ovat muuttuneet, vai ovatko? Onko inklusion käsite vakiintunut Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatuksen käytäntöihin? Millainen lisävaikutus henkilöstön täydennyskoulutuksilla, kasvun ja oppimisen tuen aiheissa, on ollut johtajan työhön?

Tätä tutkimusta voidaan käyttää pohjana laadittaessa varhaiskasvatuslakiin 1.8.2022 liittyviin muutoksiin tulevia Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatuksen henkilöstön lisäkoulutuksia. Tutkimus määrittelee myös erityispedagogisesta näkökulmasta varhaiskasvatuksen erityisopettajan merkityksellisyyttä päiväkodin johtajan rinnalla jaetun johtajuuden toteuttajana. Se luo kuvan nykyisten ryhmärakenteiden ja päiväkotien sisäisten henkilöstöön liittyvien (palaverirakenteet) merkityksellisyydestä ja hyödyllisyydestä. Myös hallinnon ja päiväkotien johtajien vahva ja avoin yhteistyö on tärkeää myös tulevaisuudessa.

Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Alila, K. 2020. Varhaiskasvatuksen johtaminen kehittämisen keskiössä. Teoksessa E. Fonsen & H. Chydenius (toim.) Varhaiskasvatuksen johtamisen suuntaviivoja 2020-luvulla. Esseitä Helsingin yliopiston kasvatus- ja opetusalan johtamisen perusopintojen kurssilta keväällä 2020. Opettajankoulutuslaitoksen muut julkaisut, Helsinki: Helsingin yliopisto, 2–4.

Akselin, M-L. 2013. Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Akateeminen väitöskirja, kasvatustieteiden yksikkö. Tampere: Tampereen yliopisto.

Armstrong, D. & Armstrong, A. 2019. Human Rights, inclusive education, and Inter-Cultural competence. Teoksessa Matthew J. Shuelka, Christopher J. Jonstone, Gary Thomas ja Alfredo J. Artiles (toim.) The SAGE Handbook of Inclusion and Diversity in Education. SAGE Publications, 76-88.

Bronfenbrenner, U. 1981. Sosialisatitotkimus. Espoo: Amer-yhtymä oy Weilin+Göösin kirjapaino.

Czeh, M. & Leppänen, M. 2020. Pedagoginen johtajuus ja inklusio edistämässä tulevaisuuden laadukasta sosiaalisesti ja teknologisesti kestäväää varhaiskasvatusta. Teoksessa E. Fonsen & H. Chydenius (toim.). (2020). Varhaiskasvatuksen johtamisen suuntaviivoja 2020-luvulla. Esseitä Helsingin yliopiston kasvatus- ja opetusalan johtamisen perusopintojen kurssilta keväällä 2020. Opettajankoulutuslaitoksen muut julkaisut, Helsinki: Helsingin yliopisto, 19–26.

Eduskunta. Hallituksen esitys HE 148/ 2021 vp.

https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_148+2021.aspx (viitattu 16.10.2021 ja 23.1.2022)

Eduskunta. Asian käsittelytiedot 148/2021 vp.

https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/KasittelytiedotValtiopaivaasia/Sivut/HE_148+2021.aspx (viitattu 16.10.2021 ja 23.1.2022)

Fonsen, E. 2008. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatustyön johtamisessa. Teoksessa E. Hujala, E. Fonsen & J. Heikka (toim.) Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimestä -tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus -projekti., Opettajankoulutuslaitos, Varhaiskasvatuksen yksikkö, Tampere: Tampereen yliopisto, 42–53.

Fonsen, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Akateeminen väitöskirja, kasvatustieteiden yksikkö. Tampere: Tampereen yliopisto.

Gröhn, T. 1993. Fenomenologinen tutkimusote. Teoksessa T. Gröhn & J. Jussila (toim.) Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa. Helsinki: Yliopistopaino, 1–31.

Halpern, C. Szecs, T. & Mak, V. 2020. "Everyone Can Be a Leader": Early Childhood Education Leadership in a Center Serving Culturally and Linguistically Diverse Children and Families. Early Childhood Education Journal (2021h1) 49:669–679.

- Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja, Jyväskylä studies in education, psychology, and social research 375. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Heinonen, H., Iivonen, E., Korhonen, M., Lahtinen, N., Muuronen, K., Semi, R. & Siimes U. 2016. Lasten oikeudet ja aikuisten vastuut varhaiskasvatuksessa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Heiskanen, N., Neitola, M., Syrjämäki, M., Viljamaa, E., Nevala, P., Siipola, M. & Viitala, R. 2021. Selvitys nykytilasta kunnallisissa ja yksityisissä varhaiskasvatuspalveluissa sekä esitys kehityksen ja oppimisen tuen malliksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2021:13.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus.
- Honkasilta, J., Ahtiainen, R., Hienonen, N. & Jahnukainen, M. 2019. Inclusive and special education and the question of equity in education: The case of Finland. Teoksessa Matthew J. Shuelka, Christopher J. Jonstone, Gary Thomas ja Alfredo J. Artiles (toim.) The SAGE Handbook of Inclusion and Diversity in Education. SAGE Publications, 481-493.
- Hujala, E. 2004. Dimensions of Leadership in the Childcare Context. Scandinavian Journal of Educational Research, 48 (1), 53–71.
- Hujala, E., Puroila, A-M., Parrila, S & Nivala V. 2007. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Hyvinkää: Edufin.
- Heikka J. & Hujala, E. 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuuden toimivuus opetustoimessa. Teoksessa E. Hujala, E. Fonsen & J. Heikka (toim.) Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä -tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus -projekti. Opettajankoulutuslaitos, Varhaiskasvatuksen yksikkö. Tampere: Tampereen yliopisto, 3–14.
- Hujala, E., Heikka J. & Halttunen, L. 2020. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: PS-kustannus, Osa 5, luku 22.
- Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. Kasvatus 37 (2), 162–173.
- Härkönen, U. 2008. Teorian ja tutkimuskohteen vuorovaikutus- Bronfenbrennerin ekologinen systeemiteoria ihmisen kehittymisestä. Teoksessa A. Niikko, I. Pellikka & E. Savolainen (toim.) Oppimista, opetusta, monitieteisyyttä, kirjoituksia Kuninkaankartanonmäeltä. Savonlinnan opettajankoulutuslaitos, Joensuu: Joensuun yliopisto, 21–39.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kaarre, K. 2020. Varhaiskasvatuksen laadun arviointi Kirkkonummella. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu.

Kakkori, L. & Huttunen, R. 2014. Fenomenologia, hermeneutiikka ja fenomenografinen tutkimus. Teoksessa A. Saari, O.J. Jokisaari & VM. Värri (toim.) *Ajan kasvatusta: kasvatustieteellisen tutkimuksen aikalauskriittinä*. Tampere: Yliopistopaino, 367–400.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/menetelmaopetus/> (viitattu 26.10.2021.)

Karvi, Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. 2019. Varhaiskasvatuksen laatuindikaattorit, Tiivistelmät 13:2019. https://karvi.fi/app/uploads/2019/09/KARVI_T1319.pdf (viitattu 15.10.2021 ja 22.11.2021.)

Kasa, T. & Joronen, M. 2018–2021. Inklusiivinen koulutus ihmisoikeutena - Perus- ja ihmisoikeudet, vammaisuus ja oikeus koulutukseen. Ihmisoikeuskeskus & Kasvatustieteellinen tiedekunta. Oppimateriaali osana Ihmisoikeudet, demokratia, arvot ja dialogi kasvatuksessa-projektia. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Kekäle J. & Puusa A. 2020. Tiedesodat. Realistinen ja konstruktionistinen maailmankäsitys. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti(toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus, luku 2.

Kirkkonummen kunta. 2016. Esiopetuksen opetussuunnitelma.
<https://www.kirkkonummi.fi/library/files/5c501f8dc91058bc2c000bd7/Esiopetussuunnitelma.pdf> (viitattu 20.11.2021.)

Kirkkonummen kunta. 2019. Varhaiskasvatussuunnitelma, yhdessä-Tillsammans.
https://www.kirkkonummi.fi/library/files/5d008922c910586c860002ba/Kirkkonummen_varhaiskasvatussuunnitelma_22.5.2019.pdf (viitattu 20.11.2021.)

Kuntaliitto. 2021. Varhaiskasvatustalouden muutoksia 1.8.2021 alkaen.
<https://www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2021/varhaiskasvatustalouden-muutoksia-182021-alkaen> (viitattu 6.11.2021.)

Kronqvist, E-L. 2020. Varhaispedagogiikan kehityspsykologinen perusta. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim.) *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. Jyväskylä: PS-kustannus, Osa 1, luku 1,

Kuntatyönantajat, 2021. Henkilöstömitoitus ja ilmoitusvelvollisuus. Kelpoisuusvaatimukset. kt.fi.
<https://www.kt.fi/ohjeet/kvtes/varhaiskasvatustalouden-kelpoisuudet-henkilostorakenne> (viitattu 15.10.2021.)

Kupila P. 2021. Varhaiskasvatustalouden asiantuntijuus oppivassa työyhteisössä. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim.) *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. Jyväskylä: PS-kustannus, Osa 5, luku 23.

Lastentarhanopettajaliitto 2004. Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. Fennopress, Erweko Painotuote oy.

Lämsä, A-L. & Karhuniemi, T. 2013. Erityisen tuen järjestäminen. Teoksessa A-L. Lämsä (toim.) *Verkosto vahvaksi. Toimiva vuorovaikutus perheiden kanssa*. Juva: Bookwell oy, 135–144.

Mahkonen, S. 2018. Vuoden 2018 varhaiskasvatustalouden laki. Helsinki: Edita.

- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.
- Mäkitalo, A-R., Ojala, M., Venninen, T. & Vilpas B. 2009. Löytöretkellä omaan työhön. Kehittämistä ja tutkimista päiväkodin arjessa. Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus SOCCAn ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja nro 22, 2009. VKK-Metro, Yliopistopaino.
- Niikko, A. 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa, Joensuu, Joensuun yliopisto.
- Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Akateeminen väitöskirja, Lapin yliopisto.
- OKM, Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2021. Varhaiskasvatusta koskeva lainsäädäntö. <https://okm.fi/varhaiskasvatuslait> (viitattu 6.11.2021.)
- OKM, Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017. Vaativa erityinen tuki esi- ja perusopetuksessa. Kehittämissyhmän loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:34. Helsinki: Valtioneuvoston hallintoyksikkö.
- Onnismaa, E-L. & Suhonen, E. 2021. Helsingin sanomat 5.11.2021, lukijan mielipide.
- OPH, Opetushallitus. 2021. Oppimisen ja koulunkäynnin tuki. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/oppimisen-ja-koulunkaynnin-tuki> (viitattu 16.10.2021)
- Penn, H. 2014. Understanding early childhood education. Issues and controversies. Glasgow: Bell & Bain Ltd.
- Perusopetuslaki 24.6.2010/ 642. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628> (viitattu 16.10.2021)
- Perustuslaki 11.6.1999/731. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731> (viitattu 12.2.2022)
- Pihlaja, P. & Silvennoinen, H. 2020. Inklusio ja koulutuspolitiikka. Teoksessa M. Takala, S. Lakkala & A. Äikäs (toim.) Mahdoton inklusio? Tunnista haasteet ja mahdollisuudet. Jyväskylä: PS-kustannus, 45–66.
- Pihlaja, P. & Viitala R. 2018. Varhaiserityiskasvatusta suunnannäyttäjänä ja Muuttuva varhaiskasvatusta. Teoksessa P. Pihlaja & R. Viitala (toim.) Varhaiserityiskasvatusta. Jyväskylä: PS-kustannus, 10–14, 17–50.
- Pohjonen, P. 2021. Helsingin sanomat 6.11.2021, lukijan mielipide.
- Puusa A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, luku 2.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. a) Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? b) Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. c) Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, johdanto, luku ja luku 3.

Repo, Paananen, Eskelinen, Mattila, Lerkkanen, Gammelgård, Ulvinen, Marjanen, Kivistö & Hjelt, 2019. Varhaiskasvatuksen laatu arjessa, varhaiskasvatussuunnitelmien toteutuminen päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa.

Sandberg, E. 2021. Pedagoginen tuki varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Seeck, H. 2021. Johtamisopit Suomessa, taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Siippainen, A., Vlasov, J., Sarkkinen, S., Fonsen, E., Hjelt, H., Heikkinen, S., Eriksson, M., Lahtinen, J. & Mäkelä M., 2020. Hankesuunnitelma: Varhaiskasvatuksen johtamisen nykytila, vahvuudet ja kehittämiskohteet. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut X: Y.

Soukainen, U. 2015. Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja, kasvatustieteiden tiedekunta. Turku: Turun yliopisto.

Suopajärvi, T., Koskinen-Koivisto, E., Korjonen-Kuusipuro, K., Hytönen, K. & Hämeenaho P. 2019 Tunteilla on väliä, tutkijan tunteet etnografisessa tutkimusprosessissa. *Elore*, vol. 26–2/2019. Suomen Kansantietouden Tutkijain Seura ry, 42–67.

Suorsa, T., Kosola M. & Raetsaari, K. 2020. Kaikille sopiva koulu? Kohti monialaisten käytäntöjen kehittämistä. Teoksessa M. Takala, S. Lakkala & A. Äikäs (toim.) Mahdoton inklusio? Tunnista haasteet ja mahdollisuudet. Jyväskylä: PS-kustannus, 219–236.

Takala, M., Lakkala, S & Äikäs, A. 2020. Inklusiivisen kasvatuksen monet mahdollisuudet. Teoksessa M. Takala, S. Lakkala & A. Äikäs (toim.) Mahdoton inklusio? Tunnista haasteet ja mahdollisuudet. Jyväskylä: PS-kustannus, 13–44.

Takala, M., Sirkko, R. & Kokko M. 2020. Yhteisopetus-yksi mahdollisuus toteuttaa inklusiivista kasvatusta. Teoksessa M. Takala, S. Lakkala & A. Äikäs (toim.) Mahdoton inklusio? Tunnista haasteet ja mahdollisuudet. Jyväskylä: PS-kustannus, 139–158.

Varhaiskasvatuslaki 13.7.2018/ 540. 3a luku (16.12.2021/1183).

Viitala, R. 2018. Inklusio ja inklusiivinen varhaiskasvatus. Teoksessa P. Pihlaja & R. Viitala (toim.) Varhaiserityiskasvatus. Jyväskylä: PS-kustannus, 51–78.

Vitikka E., Eskelinen M., & Kuukka K. 2021. Oikeus oppia, Oppimisen tuen, lapsen tuen ja inklusion edistämistoimia varhaiskasvatuksessa sekä esi- ja perusopetuksessa valmisteleva työryhmän väliraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2021:30.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Hyvät päiväkodin johtajat,

opiskelen työni ohessa Turun yliopistossa kasvatustieteen maisteriopintoja pääaineenani erityispedagogiikka. Teen pro gradu tutkielmaani aiheesta Kasvun ja oppimisen tuki osana päiväkodin johtajan johtamistehtävää Kirkkonummen kunnassa.

Olisin kiinnostunut haastattelemaan teitä alueittain ryhmänä tutkimustani varten.

Tutkimuksen lähtökohtana käytetään Kirkkonummen kunnassa varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin kyselyn tuloksia (Kaarre 2020). Aineistosta on valikoitu päiväkotien johtajien vastauksista liittyen rakenteellisiin tukitoimiin ja tuen järjestämiseen. Haastattelun tarkoituksena on syventää tietoutta päiväkodin johtajan kasvun ja oppimisen tuen johtamisen tehtävästä liittyen nykypäivän tilanteeseen, siihen vaikuttaviin tekijöihin sekä tulevaisuuden näkymiin esim. varhaiskasvatuslain muutosten (esim. kolmiportainen tuki 2022) myötä.

Pro gradun ohjaajana toimii Rauno Huttunen. Tutkimusluvan on myöntänyt Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatus. Tietosuojailmoitus ja haastattelurunko ovat tämän sähköpostin liitteenä.

Haastattelut tullaan toteuttamaan ryhmissä alueittain Teamsin kautta, jotta siirtyminen haastattelutilaan ei ehkäisisi osallistumista. Haastattelun kesto on noin puoli tuntia, ja se nauhoitetaan.

Haastattelujen aikataulu:

- 1) Haastattelu 1
- 2) Haastattelu 2
- 3) Haastattelu 3

Jos sinulle herää tutkimukseen tai haastatteluihin liittyvää tarkennettavaa, voit olla yhteydessä puhelimitse tai sähköpostilla.

Ystävällisin terveisin.

Stina Simonsson-Raijas,

stina.simonsson-raijas@kirkkonummi.fi, p. 050 5774991

Liite 2. Haastattelurunko

Haastattelututkimus Varhaiskasvatuksen kasvun ja oppimisen tuki johtajan työssä

Taustatietoja:

-Oletteko päiväkodin johtajia Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatuksessa?

-Mikä on koulutusohjelme?

-Johdatteko useampaa toimipaikka?

-Toteutuuko johtamistyönne monialaisesti, ns. jaettuna johtajuutena?

- 1) Miten kuvailisitte kasvun ja oppimisen tuen päiväkodin johtajan johtamistyötä nykykäytännöillä toimipaikkatasolla?
- 2) Miten asiantuntijuus kot asioissa jakautuu toimipaikoissa (päiväkodissa)?
- 3) Mitkä asiat erityisesti mielestänne tukevat kot työn johtamista?
- 4) Mitkä asiat estävät / vaikeuttavat kot työn johtamista?
- 5) Mitä koet tarvitsevasi lisää/ enemmän työn onnistumiseksi vielä paremmin?
- 6) Miten näette tulevaisuudessa kot työn johtamisen?

Liite 3. Tietosuojailmoitus

1. Rekisterin nimi	Kasvun ja oppimisen tuki osana päiväkodin johtajan johtamiskokonaisuutta Kirkkonummen kunnassa Empiirinen teemahaastattelututkimus
2. Rekisterinpitäjä	Stina Simonsson-Raijas, 0504913971, stina.a.simonsson-raijas@utu.fi Turun yliopisto, Kasvatustieteiden laitos, Assistentinkatu 5, 20500 Turku
3. Vastuuhenkilön yhteystiedot	Stina Simonsson-Raijas, 0504913971, stina.a.simonsson-raijas@utu.fi
4. Tietosuojavastaavan yhteystiedot	Stina Simonsson-Raijas, 0504913971, stina.a.simonsson-raijas@utu.fi
5. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste	<p>Tutkimuksessa kerätään haastatteluita, joissa kysytään päiväkodin johtajien kokemuksia ja käsityksiä kasvun ja oppimisen tuen johtamisesta osana varhaiskasvatuksen arkea. Päiväkodin johtajien työ sähköpostiosoitteita (kirkkonummi.fi) käytetään haastattelukutsun lähettämiseen.</p> <p>Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on <i>(rasti vain yksikohta)</i></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 a-kohta)</p> <p><input type="checkbox"/> rekisteröity on antanut suostumuksensa henkilötietojen käsittelyyn (suostumus 6 art. 1 e-kohta)</p> <p><input type="checkbox"/> muu mikä _____</p>
6. Käsiteltävät henkilötietoryhmät	Rekisteriin talletetaan rekisteröidystä seuraavia tietoja Sähköpostiosoite, päiväkodin nimi, koulutustaso, kokemuksia ja käsityksiä kasvun ja oppimisen tuesta osana varhaiskasvatusta.
7. Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät.	Tietoja ei siirretä eikä luovuteta muille
8. Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin	Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

<p>9. Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit</p>	<p>Hastattelunauhoitteista kirjoitetaan tekstitiedostot ja nauhoitteet tuhotaan. Samalla tutkimusaineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Tietoja säilytetään enintään 1.8.2022 asti, jonka jälkeen aineisto hävitetään tietoturvallisesti.</p>
<p>10. Rekisteröidyn oikeudet</p>	<p>Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää tai vaikeuttaa käsittelyä. : Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle.</p>
<p>11. Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu</p>	<p>Haastattelukutsujen lähettämiseksi käytetään julkisia työ sähköpostiosoitteita. Muut tiedot kerätään suoraan haastattelututkimukseen osallistuvilta.</p>
<p>12. Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemassaolosta</p>	<p>Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profiloinnin tekemiseen.</p>

Liite 4. Horisontaalinen tulosavaruus

Millaisena päiväkodin johtaja näkee kasvun ja oppimisen tuen osana omaa johtamistehtävää?

Yläkategoria	Alakategoriat	Kuvaus (esimerkkilauseet)
1. PÄIVÄKODIN JOHTAJAN JOHTAMISTEHTÄVÄÄN VAIKUTTAVAT HENKILÖT JA ASIAT	<p>A. Varhaiskasvatuksen erityisopettajan ja varajohtajan (sekä tiimivastaavien) roolit jaetussa johtajuudessa</p> <p>B. Huoltajien kanssa tehtävä yhteistyö</p>	<p>-kokonaisuutenahan se on jaettua johtajuutta vahvasti toi kasvun ja oppimisen tuen johtaminen. -täällä asiantuntijuus on meidän veossa.</p> <p>-meijen jaetun johtajuuden rakenne on et siin on varajohtaja, ja veo - veon roolin nään hirveen merkittävänä, et jaetaan sitä työtä lähes päivittäin.</p> <p>-tosi säännöllisesti toimii tää meidän tiimi jossa joka maanantai istutaan tän asian äärellä.</p> <p>-veot on kyllä ehdoton tukipilari ja kulmakivi siinä kot työssä. -veo ja varajohtaja ollu niin pitkään, että he tuntee sen (päiväkodin), ja on niin vankka osaaja.</p> <p>-veo on päivittäin siellä ryhmissä, ja sitten se tuo tietoo ja on välittäjä kuten varajohtajakin ryhmien ja meijen jaetun johtajuuden tiimin välillä.</p> <p>-johtajuuden tiimiin kuuluu varajohtaja, johtaja ja veo. -linkkinä meidän tiimien vastaavat.</p> <p>-voidaan yhdessä jaetun johtajuuden tiimissä peilata varajohtajan ja veon kanssa kokonaistilannetta ja rooleja</p> <hr/> <p>11</p> <p>-mä oon kuulolla, kun nää on arkoja asioita huoltajien kanssa. -Kun ne soittaa mä pyrin ottamaan selville.</p>

	<p>C. Henkilöstön ja johtajan oma osaaminen</p>	<p>-joskus perustettava ryhmä tarvii semmosta pohjatyötä kun sitä synnytellään. Silloin mä oon yhteistyössä huoltajien kanssa - mulla on ihan erillinen vanhempainilta näille huoltajille.</p> <p>-lastensuojeluilmoituksista joskus huoltajat soittaa mulle, niin saan aina veolta tai tiimistä tiedon että tämmöstä.</p> <p>-veo on yhteydessä huoltajiin, se on järkevää</p> <hr/> <p>6</p> <p>-henkilöstöllä jos on osaamisen puutteita, mihin esimiehenä mun täytyy aina olla mukana, et lapsi saa sen tarvitsemansa tuen.</p> <p>-haarukoin sitä tietoo ja haen sitä koulutusta. - jotta osaamista saadaan, se on mun tehtävä.</p> <p>-erityispedagogiikan osaaminen on enemmän siellä erityisopettajilla, ja ne jakaa sitä mulle</p> <p>-avustajien kanssa tulis keskustella, niiden jaksaminen ja kouluttaminen -tukeminen on meidän kaikkien tehtävä.</p> <p>-avustajan pedagoginen perehdyttäminen on mielestäni veon tehtävä.</p> <p>-alkujaan on täytynyt miettiä mitä se inklusio on täällä meillä, ja mitä se on mulle - miten pystytään toimimaan inklusion periaatteiden mukaisesti -johtajuudessa se(inklusion) on vahva osa vakan toimintaa.</p> <hr/> <p>9</p> <p>-pedatiimit on tärkeitä, että saadaan jakaa sitä pedagogista asiaa, siinä kuulee ajatuksia ja kokemuksia. -kollegiaalinen tuki, voidaan sparrata toisiamme.</p>
	<p>D. Päiväkodin sisäiset rakenteet ja käytännöt</p>	

	E.Päiväkodin ulkopuoliset, sen arkeen liittyvät tekijät	<p>-tiimillä kokoonnutaan kerran kuussa, mietitään mitkä asiat arjessa nousee esille, mihin tulee kiinnittää huomiota.</p> <p>-miten me tuetaan sitä kasvattajien työtä niin että kaikkien lasten kanssa käytetään kuvia, tukiviittomia, nopeaa piirtämistä</p> <p>-pedatiimi on kyl tärkein viikottainen keskustelufoorumi</p> <p>-semmonen omassa johtamisessa tärkeä asia, et mä oon vuosia ruokaillu ryhmissä, se on ollu semmonen johtamistyön käytäntö - nään joka päivä jonkun ryhmän, ja mitä täällä tapahtuu.</p> <p>-tärkeä syksyn aluksi suunnitella nää oppilashuolto tapaamiset, siin on kaikki nää kuraattori, psykologi ja terveydenhoitaja.</p> <p>-Yhdessä mietitään miten me voidaan tukea näiden lasten kasvua ja kehitystä.</p> <p>-kun ryhmässä nousee näitä yhteisopettajuuden kannalta tärkeitä asioita, esim. jos veolla on pitkiä samanaikaisopetusjaksoja -täytyy pohtia mikä on tärkeätä, siihen päälle nää äkilliset reagoinnit.</p> <p>-veo hoitaa ne yksilöllisen oppilashuollon asiat.</p> <p>-Kyllähän sitä pääsi lähemmäs perhettä ja oli kartalla lapsen asioissa ku oli (itse) mukana.</p> <p>-veo hoitaa ne,</p> <p>-veo on myös tiimien lähituki kot asioissa.</p> <hr/> <p>15</p> <p>-meillä käy täällä tällä hetkellä ulkopuolisia kuntouttavia tahoja, jotka osallistuu ryhmän arjen toimintaan.</p>
--	---	--

	<p>F. Varhaiskasvatuksen sisäiset kasvun ja oppimisen tuen rakenteet ja hallinnolliset rakenteet</p>	<p>-toimintaterapeutteja ja monenlaisia muitakin kuntouttavia tahoja - nää kaikki kuuluu tähän kot.n komboon, koska emme voi näitä poissulkeakaan jotka ovat vahvasti arjessa läsnä.</p> <p>-nää ulkopuoliset tahot kyl jää vähän sellaseen peittoon, missä vaiheessa heidän palaverit pitäis pitää, liittyykö se siihen lapsen vasuun, vai miten paljon siihen voi ympätä näitä eri asiantuntijoita.</p> <p>-jossain hetkessä se kasvattajilta tullu viesti et (terapeuttien) asiantuntijuus on aika kapeeta -He eivät kauheen kokonaisvaltasesti nää sitä lapsen päivää tai sitä et kyseessä on ryhmämuotoinen hoito jossa lapsi on yksi osa sitä ryhmää.</p> <hr/> <p>6</p> <p>-mahtavaa tällanen kot ajattelu, et sinne on tullu eri kenttien asiantuntijoita tueksi tekemään pedagogista työtä.</p> <p>-tää prosessi alkaa kun lasten hakemukset tulee, siellä on jotakin lausuntoa ja saadaan tieto mitä tuen tarvetta yksittäisellä lapsella on.</p> <p>-palveluohjaajan kanssa mietitään näitä uusia ryhmiä - kun niitä muodostetaan kauden alussa, silloin tehdään enemmänkin yhteistyötä.</p> <p>-hyvä periaate on et palveluohjaaja on mukana - voidaan tehdä joustavammin sijoituksia, jos tiedetään jo ennakolta tuen tarve, se on tullu sujuvammaksi.</p>
--	--	---

		<p>-viel haetaan kyl käytäntöjä että miten se eheytytyn tiimi ja kiekut ja niin poispäin</p> <p>-miten ne (kot-tiimi) toimii täs meijen rakenteessa parhaalla mahdollisella tavalla.</p> <p>-meil on nää tuen järjestämisen periaatteet</p> <p>-näitä sitte yhdessä kasvun ja oppimisen tuen asiantuntijan kanssa mietitään.</p> <hr/> <p>10</p> <hr/> <p>57</p>
<p>2. JOHTAMISTEHTÄVÄÄ TUKEVAT PROSESSIT JA RESURSSIT</p>	<p>A.Osaava henkilöstö ja tiedostetut tehtäväkuvat</p>	<p>-työtä tukee se et meil on osaavaa henkilöstöä</p> <p>-henkilöstö tietää miten tuetaan, havainnoidaan ja mitä se tarkoittaa</p> <p>-me lähdetään yhdessä suunnittelemaan (henkilöstön kanssa) miten se tuki muodostetaan sinne.</p> <p>-jos oma henkilöstö on ottanu sen vastuun</p> <p>-jos löytyy niit henkilöstön omia tukitoimia se on hyvä lisä</p> <p>-(tunnetaitoviikko) ennakoiva tuki omaan työhön</p> <p>-kot vakanssien tehtäväkuvat, siel on avustajia, et tiedetään kuka ottaa kopin.</p>

	<p>B. Rakenteeltaan pienemmät ja tuetummat ryhmät</p>	<p>-et kohtaa päivittäin veon</p> <p>-tiedonvaihto, mitä aamulla näin ja kuulin veon kanssa, se ainakin on ehdottomasti työtäni tukeva asia</p> <p>-veon kanssa yhteistyö on todella merkittävää</p> <p>-jakaminen yhdessä (veon kanssa) ja yhteinen arviointi</p> <p>-johtajan oma pitkä työura samassa päiväkodissa</p> <p>-vakanssien tehtäväkuvat</p> <p>-tietää et mikäs mun rooli pk johtajana olikaan, aina löytyy ohjeet.</p> <hr/> <p>14</p> <p>-näähän on hyvä toimintatapa tehostetun tuen ja pedagogisesti tuetut ryhmät</p> <p>-pienempiä lapsiryhmiä, niin hyöty on aika äkkii huomattu</p> <p>-et on erilaisia ryhmiä</p> <hr/> <p>3</p>
--	---	---

	<p>C. Kirkkonummen kunnan varhaiskasvatuksen käytännöt</p>	<ul style="list-style-type: none">-Kyllä mua tukee kun työ tehdään Kirkkonummen kunnan vakaa ja eo.n tavoitteiden mukaisesti -lapsilähtöisyys -kannustava toiminta -otetaan huomioon meidän arvot -tiedostetaan minne ollaan menossa -meil on hyvät rakenteet -tiedetään niinku mitä meil on saatavissa, ja miten nää hommat tehdään -prosessit on selkeitä, ja tiedetään mitä tehdään -mietitään tarvitaanko koulutusta -onko saatavilla työohjaukset -meil on ollu jo pitkään tää 3-portainen tuki mikä auttaa -tuen valikko on työkalu, et miten lähdetään toimimaan -tuen prosessit on niinku selkeet-järjestämisen periaatteet tukee -prosessi on selkee
--	--	---

		<p>-oppilashuollon vuosikellot</p> <p>-kun suunnitellaan yhdessä (kot henkilöstön kanssa).</p> <p>-esi-alkuopetuksen käytännöt</p> <p>-näa tuen järjestämisen periaatteet</p> <p>-selkeät tehtävänkuvat mitkä tulee kot.lta meille</p> <p>-on kirkastettu mitkä on näa kiekun ja muitten tehtävän kuvat</p> <p>-tiedotetaan selkeästi et mitä kotilta tulee meille</p> <p>-superhienot systeemit ja toimivat rakenteet</p> <p>-on niinku sujuvia prosesseja nykyään</p> <p>-on vaan parantunut näa systeemit, ettei niinku miljoonaan kertaan istusta alas, kirjoiteta ja pohdita.</p> <p>-prosessinkuvaukset niinku helpottaa</p> <hr/> <p>26</p>
--	--	--

	D. Kot- resurssit ja tehtävänkuvat	<p>-Resurssit on tärkeä lisä</p> <p>-meillä on hyvät resurssit</p> <p>-sitä on näitä taidepedagogit, kiekkarit ja avustajat</p> <p>-meillä on kuraattorit ja psykologit, se on erittäin tärkeä lisä</p> <p>-näitä psykologit ja kuraattorit on kyllä hyvä et on meillä itellään</p> <p>-et näitä (kot)työntekijät jalkautuu näihin yksiköihin.</p> <p>-näitä (kot)henkilöt saa kasvatot kun ne näkyvät meidän arjessa</p> <p>-oppilahuollon yhteinen suunnittelu kuraattorien ja psykologien kanssa.</p> <p>-yhdessä kun (kot) asiantuntijankaa kun näitä mietitään</p> <p>-pysyvyys näissä, veo onkin pysynyt jo pitkään</p> <p>-että meillä on sitä resurssia, ja sitä ollaan saatu</p> <p>-asiantuntijuutta on ollut käytössä kun sitä on tarvittu.</p> <p>-tukemisen näkökulmasta näitä kuraattorit ja psykologit.</p>
--	------------------------------------	--

		<p>-(kot)asiantuntija tukee omaa johtamistyötä, saa apua ja vastauksia.</p> <p>-jaetaan tätä työtä (kot henkilöstön kanssa)</p> <p>-taidepedagogin rooli ja tehtävät</p> <p>-ryhmäavustajien jatkumo, ettei niinku huvinvuoksi siirrellä.</p> <p>-Kot asiantuntijan rooli esimiehen tukena.</p> <p>tjr.n toiminta, aina faktat tuotuina ja siel on erityisosaamista, ja tiedetään miten sit toimitaan</p> <hr/> <p>18</p> <hr/> <p>61</p>
<p>3. JOHTAMISTEHTÄVÄÄ HAASTAVAT ASIAT</p>	<p>A.Lasten haasteet, ja niiden heijastumat henkilöstön jaksamiseen</p>	<p>-lasten haasteet tulee välillä yllätyksenä, mitä ei voi ennakoida.</p> <p>-tuen tarvetta on kyl ryhmissä</p> <p>-kun tulee jotain äkillisii sijoituksii, oltais vielä valmiimpia et saatais hyvä alku</p> <p>-siellä on tota vaativia lapsia</p> <p>-ne kulminoituu niihin tuentarpeisiin lapsiin</p> <p>-väkivaltatilanteiden kohtaaminen</p>

	<p>B.Resurssin puute tai muutokset</p>	<p>-akuutit asiat ja toiveet ryhmistä.</p> <p>-lapset jotka käyttäytyy aggressiivisesti, et niinku kasvattajat on kovilla</p> <p>-lyömistä ja potkimista, niin miten mä johdan työntekijöitä niin et he jaksavat työssään ja kannattelen</p> <hr/> <p>9</p> <p>-henkilöstön poissaolot.</p> <p>-kasvattajat on väsyneitä kun mikään asia ei mee eteenpäin.</p> <p>-henkilöstön poissaoloja on uskomaton määrä.'</p> <p>-lisäresurssia kaivattais.</p> <p>-pitkäaikaisia poissaoloja, paperilla on niinku avustajisa ja pk apulaisia, sit ne on koko aika poissa, mikä järki?</p> <p>-et ihmiset tiedostais kun ne hakee töihin , et ne sitoutuu siihen</p> <p>-ei me ehkä ehitä kaikkee joka viikko</p> <p>-kieku on niinku vaihtunu, et keväällä eri kieku ku syksyllä,</p>
--	--	--

		<p>jotain pysyvyyttä, en tiedä onko sit haasteellisempi asia.</p> <p>-pysyvyys on tärkeätä, jos se on sama tyyppi niinku aina kun sitä resurssia saadaan taloon</p> <p>-mitä taidepedagogi tuo tullessaan, yks vuosi on niin lyhyt.</p> <p>-joudutaan pohtimaan (taidepedagogin) tehtävänkuvaa. Se vie oman aikansa siitä vuodesta, et hän löytää oman tehtävänsä, paikkansa ja roolinsa</p> <p>-ku veot muutti johtajien alaisuuteen, se et ketä uskotaan, ja kuka johtaa ja muuta, mut on se aika hyvin menny.</p> <p>-onks meil samanlainen käsitys siitä tehtävästä tai tieto? Et jos taidepedagogi tai kieku on sit ihan toista linjaa ja hakee kollegoista apua.</p> <p>-ku veoilla on niinku yks johtaja koko vuoden, mut kiekut kiertää niin se lähiesimies on aina sitten sen toimipaikan esimies, niin heille voi tulla sitten erilaisia johtamistapoja.</p> <p>-et jos rajaa työtä, et ei kuulu mulle, niin sitä mä oon pohtinu.</p>
--	--	---

	<p>C.Täydennyskoulutusten puute ja tiimityön osaamisen puutteet</p>	<p>-sovittuna (kot työntekijän tullessa omalle jaksolle päiväkotiin) semmonen tapaaminen, et mitä on tulossa ja sit väliarviointi puolessavälissä, ja sit loppuarviointi.</p> <p>-et johtaja pysyy kärryillä ja oikeesti tietää siitä (mitä kot työntekijä tekee).</p> <p>-yhteisen johtamiskokonaisuus, se on kullanarvoista, veon kanssa.</p> <p>-pysyvyys on kaikista arvokkain ja tärkein mun johtamisen kannalta</p> <hr/> <p>19</p> <p>-osaamisen vaje tuen antamisen kohdassa.</p> <p>-ei taidot riitä.</p> <p>-fyysisen koskemattomuuden puute.</p> <p>-meillä on koulutusvajetta, ajat on muuttuneet siitä, mitä on joskus käyty.</p> <p>-täydennyskoulutus puute.</p>
--	---	---

		<p>-onko mulla sellasta asiantuntijuutta johtaa kuitenkaan kot.a?</p> <p>-jos ei saada työnohjausta ryhmään missä selkeesti on niinku tarve.</p> <p>-pitäis läpileikata sinne ylempään organisaatioon et veolla on myös annettavaa meijen aluetiimiin.</p> <p>-toivoisin meille tiimisparrausta, mitä tiimityö vaatii kaikilta, miten roolit jaetaan.</p> <p>-tällä alalla ei voi vaan tehdä muuta kun tiimityötä, se tarvii jatkuvaa tukea ja sparrausta</p> <p>-kun ne tiimin roolit olis selkeät, niin se tukis tätä kot työtä myös</p> <p>-meil on tiimiorganisaatio, mut se ei näy missään</p> <p>-turha yritää änkää mitään ylimäärästä, jos siellä (tiimissä) on koko pohja hajalla.</p> <p>-lähtökohta olis hedelmällinen jos kot tiimin tekijät pyydetään semmosiin tiimeihin jotka on valmiit vastaanottamaan</p>
--	--	---

		<p>-kot-tiimi ei voi mennä paikkaamaan ja korjaamaan muita asioita</p> <p>-opettajat oppisivat tukemaan toisiansa siel tiimeissä.</p> <p>-yhteisopettajuudessa hirveen helposti jaetaan ryhmää, kun on kaksi opettajaa, toinen ottaa toisen puoliskon, ja toinen toisen.</p> <p>-hyödynnettäis sitä toistensa osaamista, he oppii hyödyntämään sitä, ja tukemaan toisiaan ja luottamaan, sillä on hirveen suuri merkitys.</p> <p>-komppaan tätä et tiimityöskentelyn läpikäymiseen uudelleen kunnassa olisi tarvetta.</p> <p>-myös uudella jaetun johtamisen näkökulmaa, ja uuden tutkimuksen hyödyntämistä siinä.</p> <p>-et tiimi olis hyvä ja toimivani haastavia tilanteita on vähemmän</p> <p>-johtamisen onnistumisen kokemuksiin liittyy et nyt on hyvä tää tiimi ja tää toimii tää juttu.</p> <p>-mä joudun kyllä hakemaan siihen sen (erityispedagogisen) tiedon</p>
--	--	---

		<p>toisella lailla kun heillä (veoilla) se tieto on.</p> <p>-ryhmävustajien tehtäväkuva kannatellaan, ku se ei ihan heti lähe toimimaan.</p> <p>-usein joudutaan palaan sen asian (ryhmävustajan tehtävänkuvaa) äärelle.</p> <p>-avustajille ja lastenhoitajille ei oo ollu kokopäiväkoulutusta</p> <p>-ymmärretääks me käsitteet samalla lailla?</p> <p>-pitäis olla sellasii koulutuskokonaisuuksii mis on veot ja johtajat mukana, paneuduttais tietyn tyyppiseen tietoiskuun lasten tuen tarpeista.</p> <p>-erityispedagogista osaamista sitten kaikilta aloilta.</p> <hr/> <p>29</p> <hr/> <p>57</p>
4.TULEVAISUUDEN VISIO	A.Inklusio, käsite ja sen ymmärtäminen	<p>-inkluisioon meil on vakassa hyvä pohja ja kaikki mahdollisuudet</p> <p>-inkluisioon on hyvä tahtotila tällä hetkellä.</p>

		<p>-meil on inklusioon hyvät mahdollisuudet, ja itse kannatan sitä.</p> <p>-koulun puolellakin sitä (inklusion) tahtotilaakin on, mut ei oo mahdollistettu kaikella mahdollisella tavalla.</p> <p>-kaikilla lähialueiden lapsilla on mahdollisuus tulla lähipäiväkotiin.</p> <p>-vuorovaikutus on tärkeätä, hyötyy niistä ikäisistään lapsista ja vertaisryhmästä</p> <p>-täytyy löytyy oikeeta asennetta olla viemässä sitä kuitenkin edelleen.</p> <p>-vahvasti täytyy tuoda sitä asennetta ja toimia sen eteen</p> <p>-meil on vahva pohja tälle työskentelylle</p> <p>-ollaan pitkään toimittu kolmiportaisen tuen mukaan</p> <p>-inklusion myötä tuen muodot ja asiantuntijuus ovat ihan välttämättömiä.</p> <p>-tarvitaan ennakoitua ja resurssia.</p> <p>-lakimuutosta tulee ennakoida</p>
--	--	---

		<p>-toki inklusio, mutta kuinka vaikeasti vammaisen tai väkivaltainen lapsi voi olla osa ryhmää?</p> <p>-koulussa nää lapset siirtyvät kuitenkin heti muualle</p> <p>-olen inklusion kannalla, mutta onko lapsen oikea paikka?</p> <p>-muuttuukohan mikään?</p> <p>-ollaan niinku eletty ja se yleinen tuki niinku korostuu, ja mitä se tarkoittaa?</p> <p>-luulen et meijen pitää opetella</p> <p>-se (yleinen tuki) tulee erilailla mitä nykyisin sen ymmärrämme</p> <p>-se inklusio ei sitten palvele jos tarviikin tehostettua tukea pienemmässä ryhmässä, ja lapsi pitää siirtää, se on sen lapsen tarve mitä suurimmissa määrin.</p> <p>-kolmiportaisuus tulee tukemaan, hyvä muistaa et kolmiportaisuus menee suuntaan ja toiseen, se ei oo pysyvä.</p> <hr/> <p>22</p>
--	--	--

	B.Henkilöstön osaaminen	<p>-välillä tulee kysymyksiä et onks tän lapsen paikka täällä?</p> <p>-jos lapsi vaikka oireilee psyykkisesti vahvahti, ymmärtää ne tunteet mitä lapsi aiheuttaa, ja onhan siinä turvallisuus kyseessä</p> <p>-miten me aina pystytään tukea ja kannattelemaan henkilökuntaa?</p> <p>-se osaamisen vahvistaminen ja ymmärrys mitä inklusio oikein on?</p> <p>-koulutusta ja perehdytystä tarvitaan, kun sitä (inklusiota) ei oo vielä määritelty</p> <p>-Minkälaisena se (uusi lakimuutos) näyttäytyy täällä meillä?</p> <p>-meil oli aikasemmin vasulomakkeessa kysymys miten toteutat inklusiota? Se piti käydä monen kanssa läpi</p> <p>-on hurjan tärkeätä et puhutaan samasta asiasta.</p> <p>-tarvitaan heti (kun lakimuutos tulee) koulutusta, myös lastenhoitajille.</p>
--	-------------------------	--

	C.Huoltajat	<p>-se ajatus et mitä tapahtuiskaan et jos esiopet menis pienten ryhmiin, et jotenki sais kiertää sen osaamisen mikä heillä on.</p> <p>-hyvä peruspedagogiikka, oppimisympäristöt ja se kaikki pienille</p> <p>-hyviä opettajia on kyl, mut et he näkis loppupäässä varhaiskasvatus – ja esiopetuspolkuu et pitäis saada sinne aiemmin</p> <p>-tuki sinne aikasempaan kun et me hätäpäissään sitten eskarivuonna (tuetaan), vaan se (tuki) alkais siellä jo kolme vuotiaana.</p> <hr/> <p>13</p> <p>-täytyy huoltajien kanssa tehdä yhteistyötä et miten ollaan vielä valmiimpia siihen</p> <p>-asiakastyytyväisyyskyselyssä se kysymys, millaista tukea lapsesi saa? vastattu suoraan että yleistä tukea, eli nyt on menny perille.</p> <p>-ollaan yritetty selkiyttää , tosi hämmentävää vanhemmille</p> <p>-pyritään sanoon selkeesti mistä tässä on kyse, mitä nää tuen kolmiportaisuudet on, mitä siellä</p>
--	-------------	---

	C.Ryhmärakenteet	<p>on ja mitä juuri sinun lapsesi on saamassa tai mitä suunnitellaan.</p> <p>-nyt kun asiakastyytyväisyyskyselyä muutettiin niin nyt kysymys ja käytäntö kohtaavat, on kyl hienoo.</p> <hr/> <p>5</p> <p>-inkluisio, et miten niitä ryhmiä muodostetaan?</p> <p>-lapsen edun ensisijaisuus, onko minkälainen ryhmä tulee?</p> <p>-jatkuvat kaverisuhteet, aikuisten kanssa suhteet ja muuta</p> <p>- semmonen pohdinnan paikka aina et miten niitä (ryhmiä) muodostetaan, ja et olis viisaus et tulis mahdollisimman hyvät ryhmät</p> <p>-hyvä peilataprosessikuvaukseen, et se lapsi on jo ollu meil vakassa, meil on oikeesti jo tieto siitä et millanen lapsi on ryhmässä.</p> <p>-se on erilaista kun se tulee kotoa, kun se tulee ryhmään toimimaan niitten tuen tarpeitten kanssa.</p>
--	------------------	--

		<p>-pystytään tarkemmin suunnittelemaan mikä tälle lapselle on hyvä ryhmä.</p> <p>-2 vuotiset eskarit pysyviksi, sehän hyödyttää kaikkia lapsia et on sen kaks vuotta siinä</p> <p>-sairaalaeskarin tarve, meidän kunnalla ei ole</p> <p>-voisiko pienempi ryhmäkoko olla mahdollisuus?</p> <p>-esiopetusvuonnakin mahdollisuus tehostetun tuen ryhmään</p> <hr/> <p>11</p> <hr/> <p>51</p>
Kuvausten summa		226