

# OSAAMISELLA TYÖHYVINVOINTIA VARHAISKASVATUKSESSA



TAMPEREEN  
YLIOPISTO

Eeva Hujala, Piia Roos, Veijo Nivala & Janniina Elo

PORI



Ilmajoki



MASKUN KUNTA





Eeva Hujala, Piia Roos, Veijo Nivala & Janniina Elo

OSAAMISELLA TYÖHYVINVOINTIA  
VARHAISKASVATUKSESSA



KASVATUSTIETEIDEN YKSIKKÖ

Copyright: tekijät

Valokuvat: Anne Valpas ja Piia Roos

ISBN: 978-951-44-9639-4 (painettu julkaisu)

Juvenesprint: Tampere

Tampere 2014

# Sisältö

1 OSAAMISELLA TYÖHYVINVOINTIA VARHAISKASVATUKSESSA .....	1
1.1 Hankkeen tutkimusperustaisuus.....	2
1.2 Hankkeen tavoitteet.....	6
1.3 Hankkeessa käytetyt arviointivälineet .....	6
Varhaiskasvatuksen laadunarviointi.....	7
Johtajuuden ja työhyvinvoinnin arviointi .....	8
1.4 Hankkeen toteutus kehittämistoimintana .....	9
Ohjausryhmä .....	9
Alkumittaus.....	9
Työmenetelmät .....	10
Loppumittaus.....	12
2 KEHITTÄMISTOIMINNAN KOHDENTUMINEN .....	12
2.1 Pedagoginen konsultaatio.....	13
Pienryhmätoiminta.....	13
Leikki.....	15
Aikuisen ja lapsen välinen vuorovaikutus.....	16
Asioiden näkyväksi tekeminen vanhemmille .....	18
Suunnittelun ja arvioinnin kokonaisuus .....	19
2.2 Työnohjaus .....	19
3 KEHITTÄMISTOIMINNAN VAIKUTTAVUUS.....	20
3.1 Varhaiskasvatuksen laadun kehittyminen .....	21
3.2 Johtajuuden ja työhyvinvoinnin kehittyminen.....	26
4 HANKKEEN KOKONAISARVIOINTIA.....	30
5 LOPUKSI .....	33
Lähteet.....	36
Liitteet	



## **1 OSAAMISELLA TYÖHYVINVOINTIA VARHAISKASVATUKSESSA**

*Osaamisella työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa* -hanke ajoittui vuosille 2012–14. Hankkeen vastuullinen toteuttaja oli Tampereen yliopisto, kehittämistyön tieteellisenä johtajana toimi professori Eeva Hujala ja käytännön toteutuksesta vastasivat projektikoordinaattorit Janniina Elo ja Piia Roos. Hankkeessa työnohjaajana toimi johdon työnohjaaja, KT Veijo Nivala. Yliopistonopettaja, KT Elina Fonsén oli asiantuntijana mukana hankkeen toteutuksessa. Lisäksi hankkeen kouluttajina on hyödynnetty laajalti varhaiskasvatuksen asiantuntijoita ja tutkijoita. Hankkeen rahoituksesta vastasivat Työsuojelurahasto, Tampereen yliopisto ja hankkeeseen osallistuneet kunnat.

Mukaan hankkeeseen ilmoittautui viisi kuntaa: Pori, Ilmajoki, Siuntio, Kurikka ja Masku. Päivähoidossa olevien lasten lukumäärän mukaisesti Pori oli kunnista selvästi suurin (n. 3200 lasta). Seuraavaksi suurimmat kunnat olivat Masku ja Kurikka (molemmissa n. 570 lasta) ja pienimmät olivat Ilmajoki (n. 410 lasta) ja Siuntio (n. 350 lasta). Hanke tavoitti kaikkineen noin 5100 päivähoitossa ollutta lasta. Neljässä hakekunnassa päivähoitomuodoista oli edustettuna päiväkodit ja perhepäivähoito ja yhdessä hankekunnassa ainoastaan päiväkodit.

Hankkeen tarkoituksena oli henkilöstön työhyvinvoinnin lisääminen johtajuuden ja varhaiskasvatusosaamisen kehittämällä. Hankkeen alussa työhypoteesina oli, että henkilöstön työhyvinvointi ja varhaiskasvatuksen laatu ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa. Henkilöstö, joka kokee työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi sekä laadukkaasti toteutetuksi, viihtyy työssään. Työhyvinvointi ja työssä viihtyminen puolestaan innostavat henkilöstöä tekemään parhaansa ja luovat hyvän ilmapiirin, joka on oleellinen osaamisen hyödyntämiselle ja varhaiskasvatuksen laadukkuudelle. Ollakseen laadukasta varhaiskasvatus tarvitsee laadukasta johtajuutta, jossa keskeisellä sijalla on pedagogiikan johtaminen.

Hankkeessa toteutetulla laadun arvioinnilla tuotettiin tietoa johtajuuden ja työhyvinvoinnin sekä varhaiskasvatuksen laadun vahvuuksista ja kehittämisen kohteista kunnissa, yksiköissä sekä varhaiskasvatuksen ryhmissä. Arviointeja verrattiin valtakunnallisesti kerättyyn aineistoon, jolloin tuloksiin saatiin vertailupohjaa koko maan osalta. Kehittämistoiminnassa heijastui siten toimintatutkimuksellinen ote, jossa toimijat pyrittiin sitouttamaan arviointiperusteiseen työnsä kehittämiseen.

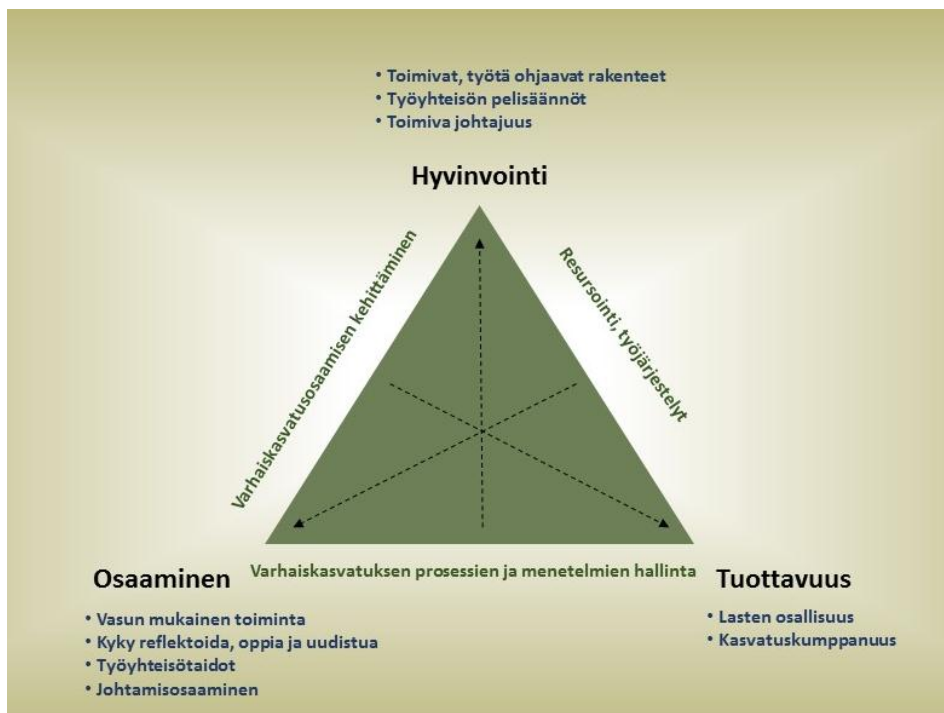
Hankkeen alussa asetetun ohjausryhmän tapaamiset ovat olleet oleellinen osa hankkeen edistymisen seuranta. Ohjausryhmään kuului yliopiston edustajien ohella kaksi edustajaa

kustakin hankekunnasta; varhaiskasvatuspäällikkö Ritva Välimäki ja lastentarhanopettaja Tiina Ala-Alho Porista, päivähoidon johtaja Kirsi-Leena Hotinen ja vastuulastentarhanopettaja Eija Luotonen Maskusta, varhaiskasvatuspäällikkö Anu Vesiluoma ja perhepäivähoidonohjaaja Merja Leinonen Siuntiosta, varhaiskasvatuspäällikkö Anne Valpas ja päiväkodin johtaja Sirkku Sirviö Kurikasta sekä varhaiskasvatusjohtaja Vivi-Ann Koskimäki ja päiväkodin johtaja Heidi-Maria Panula Ilmajoelta. Ohjausryhmä kokoontui yhteensä seitsemän kertaa arvioimaan kulunutta kehittämistoimintaa ja päättämään tulevista toimenpiteistä.

Tässä raportissa on analysoitu ja koottu hankkeen keskeisintä antia. Raportin alussa on esitelty hankkeen teoreettista taustaa ja tavoitteita sekä käytetyt arviointivälineet. Tämän jälkeen siirrytään kuvamaan hankkeessa toteutettua kehittämistoimintaa ja työmenetelmiä. Luvussa 2 paneudutaan kehittämistoiminnan kohdentumiseen varhaiskasvatuksen laadun sekä johtajuuden ja työhyvinvoinnin arviointien osalta. Luku 3 pureutuu kehittämistoiminnan vaikuttavuuteen, jota tarkastellaan pedagogisen konsultaation ja työnohjauksen näkökulmista. Raportin lopussa, luvuissa 4 ja 5, tapahtuu hankkeen kokonaisarviointi ja tuloksia peilataan laajemmin kehittämistoiminnan vaikuttavuuden edellytyksiin.

## 1.1 Hankkeen tutkimusperustaisuus

*Osaamisella työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa* -hankkeessa pyrittiin henkilöstön osaamisen kehittämiseen sekä työhyvinvoinnin lisäämiseen. Hankkeen teoreettista jäsennystä ohjasi Nivalan



Kuvio 1. Hyvinvoinnin, osaamisen ja tuottavuuden (HOT) -malli (Nivala 2012 soveltaen)



(2012) kehittämä henkilöstön hyvinvoinnin, osaamisen ja tuottavuuden integroiva HOT -malli, jota voidaan havainnollistaa kuvion 1 avulla.

Julkisessa päivähoidossa laadukkaita varhaiskasvatuspalveluita tuotetaan johtajan ja henkilöstön työtoimintojen avulla. Palveluprosessin tuottavuus näkyy vaikuttavuutena. Hankkeen kannalta nähtiin merkityksellisenä se, miten kasvatushenkilöstön suorittamat varhaiskasvatuksen työtoiminnot vaikuttavat lapsen elämänlaadun muotoutumiseen. Varhaiskasvatuksen substanssi on täten merkittävä osa henkilöstön hyvinvointiin tähtäävää kehittämistyötä.

Mallin mukaisesti hankkeessa kiinnitettiin huomiota henkilöstön varhaiskasvatusosaamiseen. Varhaiskasvatuksen johtamisosaaminen, josta usein puhutaan pedagogisena johtamisena, tulee suuntautua henkilöstön varhaiskasvatusosaamisen kehittämiseen. Hankkeen yhtenä tarkoituksena oli tällaisen varhaiskasvatuksen johtamisosaamisen kehittäminen. Osaava henkilöstö saa työstään motivaatiota ja kykenee tuottamaan parempaa varhaiskasvatuksen laatua.

Työhyvinvointi on edellytys osaamisen hyödyntämiselle ja laadukkaalle varhaiskasvatukselle. Hyvinvointi on eri tekijöistä muodostuva kokonaisuus. Viimekädessä on kyse siitä lopputuloksesta, joka muotoutuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostamassa systeemissä (Vesterinen 2009). Työhyvinvointi pohjautuu työstä motivoitumiseen, johon puolestaan osaaminen kytkeytyy varsin voimakkaasti. Mielekäs työ, johon voi itse vaikuttaa ja jonka hallitsee hyvin, on keskeinen työhyvinvoinnin tekijä.

Hyvinvointi riippuu paljon työyhteisön toimivuudesta. Silloin kun puhutaan työyhteisön jäsenten kyvykkyydestä olla tuottava ja hyvinvoiva yhteisö, ollaan tekemisissä käsitteen *työyhteisötaidot* kanssa. Se on eräässä mielessä alaistaito -käsitteen (Keskinen 2005) laajennus. Alaistaito käsitteenä korostaa esimiehen ja alaisen suhdetta. Tämän päivän vallitsevaa ihmiskäsitystä ajatellen se on liian esimieskeskeinen näkökulma. Itseohjautuvuutta korostavassa organisaatioajattelussa työntekijät ottavat vastuuta paitsi organisaatiosta ja työn tuloksellisuudesta niin myös itsestään, omasta ammattitaidostaan ja toisistaan sosiaalisena yhteisönä. Hankkeen yhtenä tavoitteena oli kehittää varhaiskasvatuksen toimijoiden työyhteisötaitoja.

Huoli pedagogisen osaamisen ja pedagogisten käytänteiden ohentumisesta päivähoidossa (Kalliala 2012; Tahkokallio 2014) peräänkuuluttaa kehittämistyön suuntaamista erityisesti niille, jotka tekevät varhaiskasvatustyötä (Fonsén 2014; Hautala 2013). Hankkeen aikana avattiin varhaiskasvatuksen ydinkäsitteitä, jotta moniammatillisen yhteisön olisi mahdollista puhua

samalla kielellä ja ymmärtää paitsi perustehtävän myös kehittämistyön ydin. Pedagogista johtajuutta kehittämällä tähdättiin henkilöstön pedagogisen tietoisuuden herättämiseen ja sitä kautta kasvatuskäytänteiden uudelleen arviointiin (Hujala, Heikka & Fonsén 2012 ). Kunkin henkilöstön jäsenen pedagoginen tietoisuus määrittää sitä, millaiseksi käytännön toiminnaksi hän haluaisi muuttaa varhaiskasvatuspuheen. Tätä varhaiskasvatuksen substanssiin pureutuvaa *henkilöstön ammatillisista identiteettiä vahvistavaa varhaiskasvatusosaamista* ei voida erottaa kehittämistyöstä, vaan siihen paneuduttiin hankkeessa erityisesti koulutuksen ja pedagogisen konsultaation näkökulmasta.

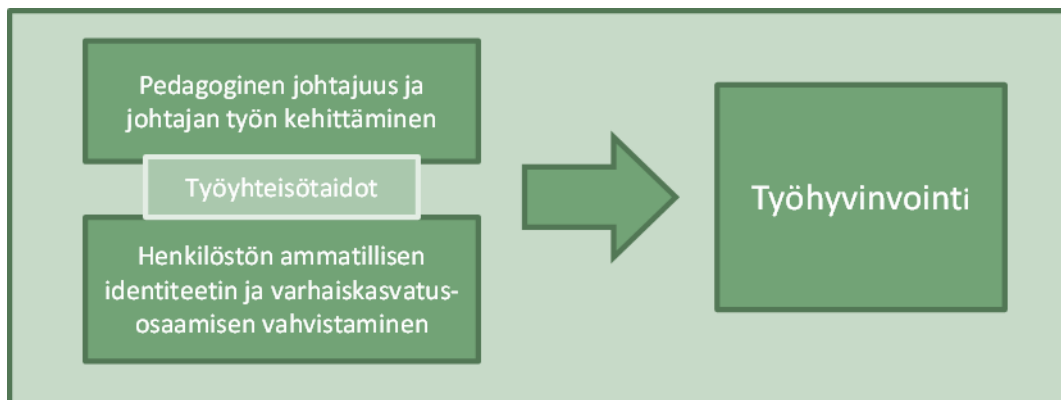
*Pedagogiikan johtamisen ja työn kehittämisen* välineeksi valittiin johtajien työnohjaus, koska sen avulla katsottiin päästävän mahdollisimman lähelle sitä todellisuutta, jossa johtajat varhaiskasvatustyötä johtavat. Näin ollen työnohjauksessa voitiin paitsi tukea kehittämishankkeiden johtamista, myös auttaa johtajia ratkaisemaan muita, hankkeen toteutumista estäviä haasteita. Työnohjauksen katsotaan 1950–60 luvulta lähtien tulleen laajasti kaikkialle työelämään (Keski-Luopa 2001). Nytemmin se on levinnyt mitä erilaisimpien organisaatioiden ja erityisesti niiden johdon toiminnan apuvälineeksi saaden rinnalleen coachaus-toiminnan. Työnohjauksen tarkoitus on ohjattavan/ohjattavien ammattitaidon lisääminen, henkisen ja persoonallisen kasvun tukeminen sekä hallinnan saavuttaminen työhön liittyvissä ongelmatilanteissa (Viitala 2004). Suomen coaching -yhdistyksen ja International Coach Federationin mukaan coaching on ajatuksia herättävä ja luova yhteistyösuhde, prosessi, jossa valmentaja auttaa ihmistä ottamaan käyttöönsä omia voimavarojaan niin, että hän saavuttaa tavoitteensa ja jonka tavoitteena on inspiroida ohjattavaa hyödyntämään kokonaisvaltaisesti henkilökohtainen ja ammatillinen potentiaalinsa (<http://www.coachus.fi/kaavio.php>). Edellä olevien määritelmien perusteella, työnohjauksen ja coachauksen erottamiselle ei tässä yhteydessä ole tarvetta. Coachauksen suosion lisääntyminen erityisesti yritys-elämässä voi olla osoitus pyrkimyksestä pois ohjaavan tuen terapeuttisluonteisesta ja psykologiaperustaisesta otteesta. Työnohjauksessa on useita suuntauksia, muun muassa ratkaisukeskeisyys (esim. Hirvihuhta & Litovaara 2004; Räsänen 2007). Työnohjaus on perinteisesti ollut ihmissuhde-, auttamis-, hoiva-, hoito- ja opetustyön tukemisen apuväline (Viitala 2004).

Työnohjauksen kontekstuaalisessa lähestymistavassa (Nivala 2008) määritellään työnohjausprosessiin ja johtamiseen liittyvien tekijöiden ja toimijoiden keskinäiset suhteet. Tekijöiden välisiä suhteita tarkastellaan keskeisesti rakenteistumista käsittelevien, lähinnä sosiologisten teorioiden kautta. Kontekstuaalisessa lähestymistavassa työnohjausta tarkastellaan neljästä näkökulmasta: substanssi, käytäntö, todellisuuden luonne ja vuorovaikutus. Näiden

kautta tarkasteluun otetaan sellaiset käsitteet kuin johtamis- ja roolitietoisuus, toimintaparadigma, todellisuuskuva ja emansipaatio. Työnohjaus nähdään ensisijaisesti työn arkeen konkreettisesti palautuvana vuorovaikutuksena ohjaajan ja ohjattavan välillä.

Kontekstuaalisessa lähestymistavassa työnohjaussuhteessa tapahtuva työnohjauspuhe luo ohjaajalle kuvan ohjattavan työssään kohtaamasta todellisuudesta, joka on ohjattavan tulkintaa todellisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Merkityksellistä on molempien, mutta ennen kaikkea, ohjattavan johtamis- ja roolitietoisuus. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa johtajana toimivan henkilön tietoisuutta johtajarooliinsa kuuluvista vastuista ja velvoitteista. Johtajan on tehtävä rooliinsa liittyvät tehtävät, olivatpa ne miten haasteellisia tahansa. Jos johtaja ei kyseisiä tehtäviä suorita, asiat ”jäävät roikkumaan” tai joku toinen joutuu ne hoitamaan. Kyse on johtamistoiminnan määrätietoisuuden eli niin sanotun jämäkkyyden lisääntymisestä. Malli antaa työnohjaajalle mahdollisuuden paikantaa sekä itsensä että ohjattava siihen kontekstiin, jossa työnohjaussuhde toimii.

Edellä avatut ja teoreettisesti perustellut keskeisimmät kehittämisprosessit voidaan *Osaamisella työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa* -hankkeessa kiteyttää ja havainnollistaa alla olevan kuvion 2 mukaisesti.



**Kuvio 2. Hankkeen prosessit**

## 1.2 Hankkeen tavoitteet

Perusteet hankkeen tarpeellisuudelle nousivat varhaiskasvatuksen kentältä ja hanke suunniteltiin vahvasti kuntien intresseiden pohjalta. Hankkeen lähtölaukaisijana oli ideointipalaveri, jossa fuusioitiin kuntien edustajien ja yliopiston tutkijoiden ajatuksia varhaiskasvatuksen tavoitteellisesta kehittämisestä. Tämän pohjalta muodostettiin ajankohtaiset kehittämistavoitteet sekä niitä tukevat ja edistävät menetelmät. Kuntien ja yliopistotutkijoiden yhteistyön pohjalta rakennettiin niin sanottu *hanketarjotin* (kuvio 3), johon on koottu päivähoito-organisaatioiden sekä työyhteisöjen *menestystekijät*. Hanketarjottimen pohjalta kunnat arvioivat keskeisiä kukin omia kehittämisen tarpeitaan ja valitsivat toimintaansa parhaiten tukevat kehittämisen tavoitteet ja työmuodot. Prosessimaisen kehittämistyön huolellisella valmistelulla ja etenemisen arvioinnilla varmistettiin onnistunut lopputulos.



Kuvio 3. Hanketarjotin: kehittämisen kohdentuminen, menetelmät ja vaikuttavuus.

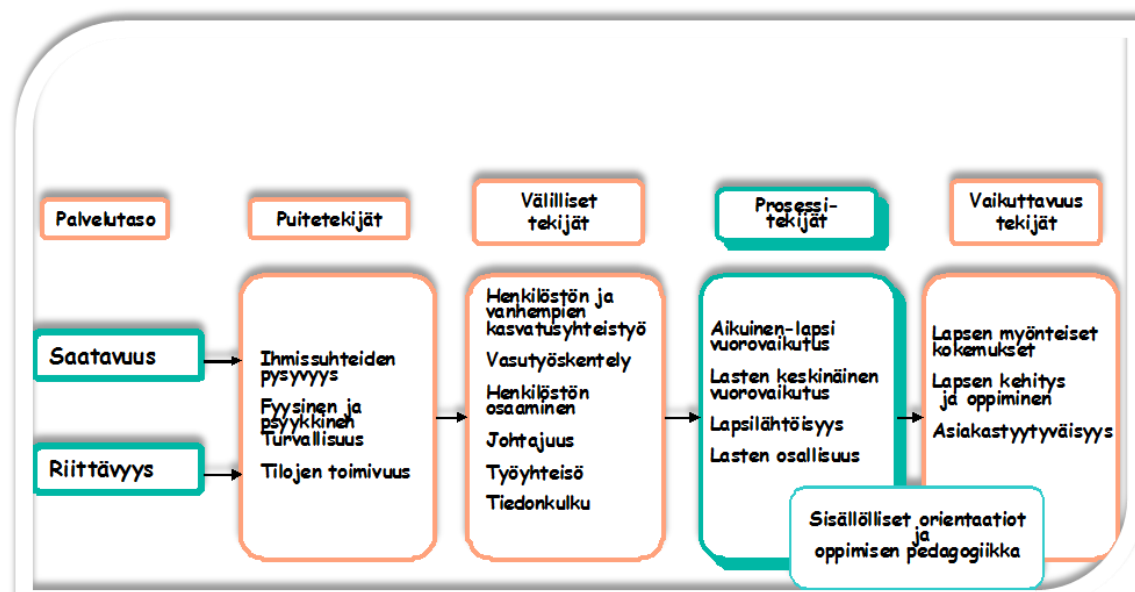
## 1.3 Hankkeessa käytetyt arviointivälineet

*Osaamisella työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa* -hankkeessa käytetyt arviointivälineet ovat tutkimusperustaisia. Arvioinnin välineinä käytettiin sekä alku- että loppumittauksissa samoja mittareita. Arviointiasteikkona käytettiin Likert -asteikkoa 1–5, jossa 1 kuvaa matalaa laatutasoa

ja 5 korkeaa laatutasoa. Numeeriset tulokset esitellään keskiarvoina. Survey -kysely toteutettiin sähköisen e-lomakkeen avulla ja aineiston käsittelyn suoritti asiantuntija, PsT Kaisa Kirves SPSS for Windows ohjelmalla. Tuloksia peilattiin vastaavilla mittareilla lähes 20 vuoden aikana koottuun koko Suomen aineistoon, jossa vastaajien kokonaismäärä tällä hetkellä on varsin mittava (vanhemmat n=16415, henkilöstö n=22197).

### Varhaiskasvatuksen laadunarviointi

Laadunarviointi toimii parhaimmillaan peilinä, jota vasten toimijat pystyvät tarkastelemaan omaa toimintaansa. Varhaiskasvatuksen laadunarvioinnin mittari perustuu päivähoiton laadunarviointimalliin (ks. kuvio 4, Hujala-Huttunen 1995), jota on edelleen kehitetty Oulun yliopiston Laadunarviointi päivähoitossa -projektin 1997–2000 kehittämistyössä (Hujala, Parrila, Lindberg, Nivala, Tauriainen & Vartiainen 1999). Kehittely perustui pedagogisen johtajuuden tukemiseen. Keskeisellä sijalla siinä on varhaiskasvatuksen pedagogisen prosessin arviointi. Mittaria on sittemmin päivitetty Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2005) pohjalta. (Hujala & Fonsén 2010.)



Kuvio 4. Varhaiskasvatuksen laadunarviointimalli (Hujala ym. 1999; Hujala & Fonsén 2010)

Varhaiskasvatuksen laadunarviointi perustuu inklusiiviseen laadun arvioinnin paradigmaan, jossa yhdistyvät varhaiskasvatuksen tutkimus ja teoria, yhteiskunnan arvot sekä päivähoiton toimijoiden näkökulma. Laadunarviointi jakautuu viiteen, toisiinsa liittyvään alueeseen. Arvioinnin lähtökohta on palvelutason arviointi eli tarjonnan riittävyys suhteessa päivähoiton tarpeeseen. Puitetekijät ja välillisesti laatua ohjaavat tekijät ovat reunaehtoja laadukkaaseen kasvatukseen toteuttamiselle ja säätelevät toiminnallista laatua. Viime kädessä vasta laadukas kasvatusprosessi

määrittää varhaiskasvatuksen laadun. Vaikuttavuustekijät mittaavat sitä, millaiseksi lapsi kokee olonsa päivähoitossa.

Inklusiivisen laadunarvioinnin näkökulma tarkoittaa, että vanhemmat, lapset ja henkilöstö yhdessä vaikuttavat niihin tekijöihin, joita he pitävät tärkeänä hoitopaikan kasvatuskäytännöissä. Laadunarvioinnin tuloksia tulee tulkita paikallisten olosuhteiden valossa, jolloin laadunarviointiin perustuva kehittäminen saa merkityksellisyytensä.

### **Johtajuuden ja työhyvinvoinnin arviointi**

Johtajuuden ja työhyvinvoinnin laadun arviointi perustuu kuuteen teema-alueeseen. Nämä alueet ovat pedagoginen johtajuus, työhyvinvointia tukevat toimet, tiedonkulku ja viestintä, työyhteisön ilmapiiri ja työhyvinvointi, johtajuuden jakaminen/alaistaidot sekä varhaiskasvatuksen laatutekijöiden toteutuminen työyhteisössä. Mittari on rakennettu Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2005), pedagogisen johtajuuden tarkastelun (Fonsén 2009) ja päivähoiton laadun arviointimallin (Hujala-Huttunen 1995; Hujala, Parrila, Lindberg, Nivala, Tauriainen & Vartiainen 1999) pohjalta. Mittarin suunnittelussa on hyödynnetty myös viimeaikaista tutkimustietoa jaetun johtajuuden haasteista (Hujala & Heikka 2008) ja työhyvinvoinnista (esim. Mäkipeska & Niemelä 2005; Mettiäinen 2005; Hämäläinen & Lantta 2008).

Pedagogisen johtajuuden kysymykset mittaavat johtajan toimintaan ja varhaiskasvatussuunnitelman toteuttamiseen liittyviä asioita. Pedagogisen johtamisen kohdalla kartoitetaan, onko työyhteisössä luotu yhteiset käytänteet pedagogiselle keskustelulle ja pidetäänkö näistä käytänteistä kiinni koko työyhteisön sekä yksittäisten tiimien tasolla. Työhyvinvointia tukevat toimet ovat henkilöstöjohtamiseen liittyviä kysymyksiä, jotka ovat usein riippuvaisia johtajan toiminnasta. Näitä ovat muun muassa kehityskeskustelut, työnohjaus ja johtajan tuki ongelmatilanteissa.

Tiedonkulun ja viestinnän teema-alueen kysymykset liittyvät sekä organisaation sisäiseen tiedonkulkuun ja viestintään että koko varhaiskasvatusorganisaation eri tasojen väliseen tiedonkulkuun. Työyhteisön ilmapiiriin liittyvät kysymykset kartoittavat henkilöstön keskinäistä vuorovaikutusta, työyhteisön ilmapiiriä ja henkilöstön kokemusta työssä onnistumisesta ja tunnetta työn merkityksellisyydestä. Johtajuuden jakaminen ja alaistaidot teema-alueella on kysymyksiä, jotka mittaavat henkilöstön omaa vastuullisuutta työyhteisön toimivuuden edistämiseksi eli niin sanottuja alaistaitoja sekä johtajuuden ja vastuun jakamista henkilöstölle.

Viimeinen teema-alue laatutekijöiden toteutuminen koostuu kysymyksistä, jotka mittaavat varhaiskasvatusorganisaation rakenteellista tukea työhyvinvoinnille. Ryhmäkoori ja koostumus, johtajuuden ja organisaation rakenteen tuki pedagogiselle toiminnalle sekä yhteistyön käytänteet yhteistyökumppaneihin ovat siinä arvioinnin kohteena. Muuttujaluettelo johtajuuden ja työhyvinvoinnin laadunarvioinnin kysymyksistä on liitteessä 3.

## **1.4 Hankkeen toteutus kehittämistoimintana**

### **Ohjausryhmä**

Hankesuunnitelman työstämiseen osallistuivat Tampereen yliopiston tutkimusryhmä sekä hankkeen osallistujakuntien edustajat. Marraskuussa 2011 Tampereen yliopistolla pidettiin hankkeen ohjausryhmän perustamiskokous, jossa päätettiin hankkeen toimintasuunnitelma. Ohjausryhmän kokoontumiset pidettiin pääsääntöisesti hankkeeseen osallistuvissa kunnissa, joiden varhaiskasvatusesittelyt olivat johtoryhmän kokousten alussa. Viimeinen ohjausryhmän kokoontuminen järjestettiin päätösseminaarin yhteydessä lkaalisten kylpylässä syyskuussa 2014. Ohjausryhmä kokoontui hankkeen aikana yhteensä seitsemän kertaa. Koko hankkeen ajan ohjausryhmä osallistui aktiivisesti hankkeen arviointiin ja kehittämiseen sekä tarvittaessa toimintasuunnitelman tarkentamiseen.

### **Alkumittaus**

Hankkeen alussa helmikuussa 2012 toteutettiin sekä johtajuuden ja työhyvinvoinnin että varhaiskasvatuksen laadun alkumittaukset, joiden tarkoituksena oli määrittää kehittämishankkeen lähtötilanne ja luoda perusta kehittämistoiminnalle. Varhaiskasvatuksen laadunarvioinnissa vastaajaryhminä olivat vanhemmat ja kasvatushenkilöstö, johtajuuden ja työhyvinvoinnin osalta kasvatushenkilöstö. Mittausten toteuttamista edelsi hankekuntien henkilöstölle suunnatut mittauksen esittelytilaisuudet, joissa käytiin yksityiskohtaisesti läpi mittausprosessin aikataulu ja vaiheet. Varhaiskasvatuksen laadun arviointitulokset käytiin kunnissa läpi henkilöstön edustuksellisen ryhmän kanssa. Tulosten analyysin pohjalta kunnat laativat varhaiskasvatukseen yksikkö- ja kuntakohtaiset kehittämissuunnitelmat. Samoin työhyvinvoinnin ja johtajuuden arviointitulokset käytiin läpi edustuksellisen ryhmän kanssa. Johtajien tehtäväksi jäi viedä tulosten analyysin pohdinta henkilöstön keskuuteen. Tuloksia työstettiin syksyllä 2013 ja niiden pohjalta laadittiin yksiköiden työhyvinvoinnin ja johtajuuden kehittämissuunnitelma.

## Työmenetelmät

Varhaiskasvatuksen laadunarvioinnin ja arviointitulosten analysoinnin sekä johtajuuden ja työhyvinvoinnin tulosten perusteella hankekunnissa laadittiin sekä kunta- että yksikkökohtaiset *kehittämissuunnitelmat*. Niissä nostettiin esiin tärkeimmät koko kuntaa ja eri varhaiskasvatusyksiköjä koskettavat kehittämishaasteet sekä kirjattiin näihin kehittämishaasteisiin kohdistuva kehittämistoiminnan toteuttamissuunnitelma. Analysoinnin apuna käytettiin *laadun arvioinnin tulosten analysoinnin työkalua* (taulukko 1). Lomakkeen perusajatus on, että analysoitaessa huomio kiinnittyy sekä vahvuuksiin, joista pidetään kiinni että yleisesti ottaen niihin seikkoihin, joita on syytä pyrkiä kehittämään. Lähtökohtana oli ajatus, että kehittämishaasteiden rinnalla tiedostetaan omat vahvuudet kehittämisen perustana.

**Taulukko 1. Arviointitulosten analysoinnin työkalu**

<p>Tampereen yliopisto Johtajuus ja työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa – laadun arvioinnin tulosten analysoinnin työkalu</p>	
Ensitunnelma	
Vahvat alueemme	Heikot alueemme
Yllätyksiä	
Viisi vahvinta laadun tekijää	Viisi heikointa laadun tekijää
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
Tästä pidämme kiinni	
Tätä kehitämme	



Kehittämissuunnitelmat käsittivät sekä varhaiskasvatuksen laadun että johtajuuden ja työhyvinvoinnin kokonaisuudet. Kehittämissuunnitelmien valossa toteutettiin varhaiskasvatyüksiköiden kehittämistoimintaa, jota tuettiin hankkeen puitteissa koulutuksen, pedagogisen konsultaation ja esimiehille suunnatun työnohjauksen avulla.

Hankekuntien kasvatushenkilöstölle suunnattuja *koulutuksia* järjestettiin kolme. Koulutusten sisällöt muotoituivat hankekuntien kehittämissuunnitelmien ohjaamina ja niistä päätettiin ohjausryhmässä. Näin hankesuunnitelmaan kirjatut koulutusten sisällöt täsmentyivät hankkeen edetessä. Hankekoulutusten teemat olivat tiivistetysti seuraavat: Lasten osallisuus (helmikuu 2013), Lapsilähtöisyys, lasten toimijuus ja vuorovaikutussuhteet (marraskuu 2013) ja Leikki (helmikuu 2014). Näitä teemoja tarkennettiin vielä kunkin kouluttajan ja kohderyhmän välillä käydyissä neuvotteluissa. Esimerkiksi marraskuussa Porissa toteutettiin kaksi erillistä koulutustilaisuutta, joista toinen oli räätälöity päivähoitohenkilöstölle (lapsilähtöisyys) ja toinen perhepäivähoitajille (ammattillisuus, suunnitelmallisuus). Koulutustilaisuuksia järjestettiin yhteensä 11 kertaa (liite 1).

Hankkeen aikana järjestettyjen koulutustilaisuuksien teemoja refleктоitiin kuntakohtaisesti järjestetyissä keskustelutilaisuuksissa ja niitä sivuttiin työnohjauksellisissa keskusteluissa. Keskustelutilaisuuksien tarkoituksena oli koulutuksen herättämien ajatusten, ideoiden ja kysymysten konkretisoiminen ja siirtäminen osaksi pedagogisia käytänteitä. Lisäksi kehittämistoiminnan tueksi organisoitiin lukupiiritoimintaa. Sen tiimoilta järjestettiin hankekuntien edustajille lukupiirikoulutus Tampereen yliopistolla elokuussa 2013. Työyhteisöissä luettavaksi teokseksi suositeltiin *Varhaiskasvatuksen käsikirjaa* (Hujala & Turja 2011).

*Pedagoginen konsultaatio* kohdentui hankkeen seuraaviin tavoitteisiin: henkilöstön varhaiskasvatusosaaminen sekä ammatillisen identiteetin ja työyhteisötaitojen kehittäminen. Niiden kautta hankkeessa tähdättiin lapsen hyvään elämään varhaiskasvatuksessa. Konsultaatio todentui eri yksiköissä yksilöllisten tavoitteiden ja tarpeiden ohjaamana. Marraskuun 2013 ja maaliskuun 2014 välisenä aikana projektikoordinaattori vieraili kaikissa hankekunnissa kuntakohtaisesti sovittujen aikataulujen ja sisältöjen mukaisesti. Konsultaatiolla tuettiin varhaiskasvatyüksiköiden kehittämistoimintaa ja pyrittiin virittämään pedagogista keskustelua työyhteisöissä. Konsultointi toimi oman työn monipuolisen reflektionin ja aktiivisen työn tutkimisen käynnistäjänä. Keskeiset menetelmät konsultoinnissa olivat pedagogisten käytäntöjen ja lasten ja aikuisten välisen vuorovaikutuksen havainnointi ja havaintojen purkaminen yhdessä henkilöstön kanssa käydyissä keskusteluissa. Näin organisoitu kokemusten kollegiaalinen käsittely tuki ammatillista kasvua ja toimintatapojen kokonaisvaltaista tarkastelua. Lisäksi järjestettiin

yksikkökohtaisia työiltoja, joissa edellä mainittujen teemojen ohella pureuduttiin työyhteisötaitoihin ja ammatillisuuteen.

Yksi keskeinen kehittämistoiminnan tukimuoto hankkeessa oli esimiehille suunnatut *työnohjaukselliset tapaamiset*. Työnohjausistuntoihin osallistuivat kunkin kunnan kaikkien yksiköiden johtajat. Kokouksia pidettiin koko hankkeen ajan 1-2 kuukauden välein. Aluksi istuntojen aikana käsiteltiin johtamisen haasteita sen perusteella, mikä kussakin kunnassa tai yksittäisessä yksikössä oli sillä hetkellä pulmallista. Tavoitteena oli auttaa johtajia löytämään avaimia ja työkaluja mahdollisten, hankkeen onnistumista ehkäisevien tekijöiden poistamiseen tai lieventämiseen. Huomiota kiinnitettiin myös alkumittausten perusteella valittujen kehittämishankkeiden seurantaan ja johtamiseen. Työnohjausistuntojen sisältö liikkui kontekstuaalisen lähestymistavan mukaisesti kulloisenkin ajankohtaisen tilanteen mukaan ratkaisukeskeisestä työnohjauksesta konsultatiiviseen valmennukseen. Hankkeen edetessä painotus oli pedagogisen johtamisen ja valittujen kehittämishankkeiden johtamisen tukemisessa.

### **Loppumittaus**

Varhaiskasvatuksen laadunarvioinnin sekä johtajuuden ja työhyvinvoinnin uusintamittaukset toteutettiin toukokuussa 2014 kahdessa syklissä isojen vastaajamäärien vuoksi. Kysely avattiin ensimmäisessä vaiheessa vain porilaisille ja viikko tämän jälkeen muille hankekunnille. Tulosten esittelyt toteutettiin alkumittauksen tavoin kuntakohtaisesti kesä- ja elokuussa 2014. Kunnat saivat käyttöönsä kunta-, yksikkö- ja ryhmätason tulosraportit. Näissä raporteissa esiteltiin alkumittauksen pohjalta tehtyjen kuntakohtaisten kehittämissuunnitelmien keskeisimmät tavoitteet. Näiden tavoitteiden toteutumista arvioitiin suhteessa loppumittauksen tuloksiin ja pohdittiin kuntakohtaisesti varhaiskasvatuksen tämän hetkisiä vahvuuksia ja kehittämistarpeita. Vastaavat raportit laadittiin johtajuuden ja työhyvinvoinnin arviointituloksista, joita tarkasteltiin laadunarvioinnista poiketen vain yksikkötasolla. Raportoinnissa hyödynnettiin koko Suomen arviointiaineistoa ja näin kuntakohtaiset tulokset saivat omaa yksikköä ja omaa kuntaa laajempaa peilauspintaa.

## **2 KEHITTÄMISTOIMINNAN KOHDENTUMINEN**

Tässä luvussa tarkastellaan kehittämistoiminnan tueksi organisoitujen pedagogisen konsultaation ja työnohjauksen kohdentumista. Pedagogisen konsultaation osuudessa kuvataan niitä keskeisiä teemoja, joihin konsultaatiolla pyrittiin vaikuttamaan ja joita hankkeen aikana kunnissa

työstettiin. Työnohjauksessa käsiteltyjä teemojen kuvataan yleisellä tasolla. Työnohjaussessiot ovat luottamuksellisia ja käsiteltyjen teemojen tarkempi kuvaaminen on luottamus -periaatteen vastainen, koska mahdolliset tapauskuvaukset saattaisivat olla tunnistettavissa.

## 2.1 Pedagoginen konsultaatio

*Osaamisella työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa* -hankkeen aikana toteutettu pedagoginen konsultaatio oli suunnattu koko varhaiskasvatushenkilöstölle. Konsultaatioiden sisällöt täsmentyivät alkumittauksen perusteella tehtyjen kehittämiskohteiden määrittelyjen perusteella. Pedagogiseen konsultaatioon liittyneitä käyntejä kertyi yhteensä noin 30. Käyntien määrä vaihteli kunnittain ja saman kunnan sisällä yksiköittäin. Konsultaatiokäyntien järjestäminen kaikkiin hankkeeseen osallistuneisiin varhaiskasvatusyksiköihin ja lapsiryhmiin ei ollut aikataulullisesti mahdollista, joten konsultaatiovierailut toteutettiin pääsääntöisesti kuntien esitysten perusteella. Eri yksiköiden tarpeet vaihtelivat suuresti ja tukea haluttiin suunnata sinne, missä siitä ajateltiin olevan eniten hyötyä. Pedagogista konsultaatiota ei kuitenkaan kohdennettu ainoastaan yksiköihin, joiden nähtiin tarvitsevan tukea kehittämistavoitteidensa äärellä, vaan tämän ohella haluttiin huomioida myös kuntien hyviä arjen käytänteitä ja osaamista. Näin ollen konsultaatiokäyntejä kohdennettiin myös sellaisiin yksiköihin, joiden toimivia käytänteitä haluttiin tehdä näkyväksi ja jakaa tätä kautta osaamista muille hankkeeseen osallistuneille.

Seuraavassa osuudessa esitellään tarkemmin konsultaatioiden teemoja ja toteutustapoja. Osa teemoista kohdentuu selkeämmin päiväkoteihin, osa taas päiväkotien ohella myös perhepäivähoitoon. Puhuttaessa varhaiskasvatusyksiköistä tarkoitetaan näitä molempia hoitomuotoja. Kirjatuksi päätynyt teksti kunkin teeman yhteydessä on syntynyt konsultaatiokäyntien yhteydessä tehdyistä havainnoista ja niiden aikana kasvatushenkilöstön kanssa käydyistä keskusteluista, joissa reflektointiin arjen käytäntöjä ja tarkennettiin kehittämistavoitteita. Pedagogisen konsultaation tarkoituksena oli hankkeen tavoitteiden mukaisesti tukea varhaiskasvatushenkilöstön pedagogisen osaamisen ja työyhteistaitojen kehittymistä ja edelleen tätä kautta vaikuttaa varhaiskasvatuksen laatuun.

### Pienryhmätoiminta

Pienryhmätoiminta oli kehittämissuunnitelmissa ja varhaiskasvatushenkilöstön kanssa käydyissä keskusteluissa useasti esiin noussut teema. Joissakin päiväkotiryhmissä pienryhmätoiminnan toteuttaminen koettiin haasteelliseksi ja toisissa sitä oli toteutettu jo pidemmän aikaa, jolloin erilaisia toimintatapoja oli jo voitu arvioida ja kehittää edelleen. Pienryhmätoimintaan liittynyt

konultointi kohdennettiin sekä sellaisiin lapsiryhmiin, jotka kaipasivat tukea pienryhmätoiminnan toteuttamisessa että sellaisiin ryhmiin, joissa pienryhmätoiminnalle oli löydetty onnistuneita ratkaisuja.

Perinteisesti suomalaisessa varhaiskasvatuksessa yhden ryhmän on muodostanut kolme kasvattajaa ja lasten iästä riippuen 12–21 lasta. Viime vuosina tätä perinteistä ajattelumallia on kuitenkin uudistettu ja pienryhmätoiminta on kasvattanut suosiotaan, kuten hankkeeseen osallistuneiden kuntienkin varhaiskasvatusyksiköiden kohdalla oli. Pienryhmätoiminnassa lapset toimivat yhden suuren ryhmän sijaan päivän aikana pienemmissä ryhmissä yhden kasvattajan kanssa. Yhden vaihtoehdon pienryhmätoiminnan toteuttamiseen tarjoaa *työpari-ajattelu*, jossa yli kolmivuotiaiden lasten ryhmän muodostaa 14 lasta ja kaksi aikuista.

Pienryhmätoiminnan avulla hankekunnissa pyrittiin parantamaan leikkirauhaa, tilojen monipuolisempaa käyttöä ja vuorovaikutuksen laatua. Kyseinen toimintatapa mahdollistaa lasten kuulemisen ja toiveiden huomioimisen. Sen on todettu rauhoittavan lapsiryhmän arkea ja lisäävän lapsen hyvinvointia. Myös työntekijät ovat todenneet työn mielekkyyden lisääntyneen kun voi aidosti keskittyä lasten yksilöllisiin tarpeisiin ja oppia tuntemaan heitä lähemmin. Erään lapsiryhmän kasvattajat toivat esille, kuinka aiemmin suuressa ryhmässä toimittaessa lapset eivät saaneet sitä, mitä heille haluttiin antaa ja toimintamalli oli raskas myös henkilöstölle. Pienryhmätoiminnan kautta sekä lasten että henkilöstön tarpeisiin pystyttiin vastaamaan helpommin ja tehokkaammin. Myös loppumittauksen avoimet vastaukset korostivat pienryhmätoiminnan merkitystä yhtenä varhaiskasvatuksen laatua lisäävänä tekijänä.

*”Laatua lisää pienryhmätoiminta.”* (Henkilöstön edustaja)

*”Onneksi lapset pääsevät kuitenkin toimimaan myös pienryhmissä.”* (Vanhempi)

*”Oma pienryhmä, jossa tuttu aikuinen ja tutut lapset.”* (Vanhempi)

*”Pienryhmät ovat mahtava asia.”* (Vanhempi)

*”Toimiminen pienryhmissä on erityisen hyvä juttu:)”* (Vanhempi)

*”Lasten jako pienryhmiin on mahdollistanut yksilöllisemmän ja läheisemmän yhteyden lapsiin, samalla lapsista on tullut toisilleen läheisempiä.”* (Vanhempi)

Onnistumisten ohella avoimet vastaukset sisälsivät kommentteja pienryhmätoiminnan toteuttamisen haasteista, joista yksi tyypillisimmistä oli käytössä olevien tilojen sopimattomuus pienryhmätoiminnan toteuttamiseen. *”Toimintatilat eivät parhaat mahdolliset pienryhmätoimintaan eikä yksinleikille”* (henkilöstön edustaja).

Pienryhmätoimintaan liittyy läheisesti pohdinnat niin sanotusta omahoitajasta tai vastuukasvattajasta. Tällä nimikkeellä tarkoitetaan sitä, että kullekin lapselle on nimetty yksi kasvattaja, jonka kantaa päävastuun kyseisen lapsen varhaiskasvatuksesta. Joissakin hankkeeseen osallistuneissa varhaiskasvatusyksiköissä oli päädytty ratkaisuun, että pienryhmissä toimi aina sama aikuinen ja toisissa taas ryhmiä ohjaava aikuinen vaihtui ennalta sovitun rytmin mukaan esimerkiksi siten, että aikuinen vaihtuu ryhmittäin, mutta on muutaman päivän saman ryhmän kanssa ja aikuisilla on omien osaamisalueiden mukaan eri sisältöjä ohjatussa toiminnassa. Kasvatushenkilöstön kanssa käydyissä keskusteluissa löytyi perusteet kummallekin toteutustavalle. Ne ryhmät, jotka olivat päätyneet aikuisen vaihtuvuuteen, perustelivat ratkaisuaan sillä, että näin toimittaessa ohjattu toiminta oli monipuolisempaa ja kukin lapsi hyötyi eri aikuisten osaamisesta mahdollisimman monipuolisesti. Toiset ryhmät olivat taas ehdottomasti sitä mieltä, että aikuisen ei pidä vaihtua, vaan sama aikuinen toimii mahdollisimman kattavasti koko ajan samojen lasten kanssa ja näin toimimalla edesautetaan luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen syntyminen pienryhmän sisällä.

## **Leikki**

Toinen hankkeen aikana toistuvasti esiin noussut teema oli leikki ja siihen liittyvät haasteet. Käytännön tasolla leikin aseman vahvistaminen osana varhaiskasvatuksen toteuttamista näyttää olevan haasteellista, vaikka leikin merkitys tiedostetaan. Hankkeen aikana lasten leikin tukemisen tarpeeseen vastattiin järjestämällä leikkiin kohdennettu koko päivän koulutus kaikille hankekuntien varhaiskasvatuksen työntekijöille. Tämän lisäksi leikkiteemaa työstettiin kaikissa hankekunnissa järjestetyissä keskustelutilaisuuksissa. Näissä purettiin koulutuspäivänantia ja jaettiin osaamista eri yksiköiden välillä. Tämän kaltainen ajatusten ja ideoiden vaihtaminen koettiin erittäin hyödyllisenä. Tilaisuudet saivat varsin positiivisen vastaanoton ja niiden koettiin edesauttavan tavoitteena ollutta lasten leikin tukemista. Tämän kokemuksen perusteella vastaavien tilaisuuksien järjestäminen olisi toimiva osa pedagogista kehittämistä ja ylipäätään pedagogisen keskustelun ylläpitoa, sillä osoittautui, että eri yksiköiden työntekijöillä on paljon annettavaa toinen toisilleen. Osallistujille toimitettiin muistio keskustelutilaisuudesta, jonka avulla he pystyivät jakamaan tilaisuudessa syntyneitä ajatuksia ja ideoita edelleen omissa yksiköissään. Alla on listattuna muutamia keskustelutilaisuuksissa esiin nousseita pohdintoja ja kysymyksiä leikkiin liittyvien toimintatapojen reflektoinnin pohjaksi.

- Onko kaikki pakko ottaa mukaan? Kaikki leikkii kaikkien kanssa, toimiiko tämä? Vai olisiko joku muu ratkaisu parempi? Sekoittaako uuden leikkijän tulo jo käynnissä olevan leikin?
- Keskeyttämisen kulttuuri?
- Aikuisen sensitiivisyys siinä, miten lapsia voi auttaa liittymään leikkiin. Riippuu vahvasti tilanteesta.
- Pitkäkestoinen leikki, ei tarkoita aikaa, vaan sitä, että leikin saa leikkiä loppuun
- Tilaratkaisut, kuunnellaan lasta, opitaan sietämään sitä, mikä ehkä meistä aikuisista näyttää kaaokselta
- Leikki vaatii ohjausta, kuinka leikitään kauppaa, kotia tms. Miten lapset kykenevät olemaan osallisia leikissä, jos heillä ei ole leikki-ideoita → aikuinen apuna ideoinnissa.
- Asennoituminen? Onko kova kontrollin tarve ryhmään vai uskaltaako antaa vapautta? Kuinka usein kielletään turhia asioita? Pitääkö leikkejä siivota vai ei? Saako sisällä juosta? Saako keinusta hypätä? Näiden linjaaminen työyhteisössä
- Ulkoleikkien huomioiminen, panostaminen, ohjaaminen

Hankkeen aikana varhaiskasvatusyksiköissä panostettiin hyvään ja monipuoliseen toimintaan houkuttelevaan leikkiympäristöön, joka tukee lasten itseohjautuvuutta, mahdollistaa pitkäkestoiset leikit ja leikkirauhan sekä antaa lapsille mahdollisuuksia toteuttaa itseään. Huomio kiinnitettiin myös siihen, miten kasvattajat voisivat entistä tehokkaammin käyttää leikkiä pedagogisena välineenä rakentamalla leikkiympäristöä mahdollisimman monipuoliseksi oppimisen näkökulmasta katsottuna. Avainsanoiksi nousivat virikkeellisyys, monipuolisuus ja vaihtelevuus.

Henkilöstöä kannustettiin kehittämään leikkiin liittyviä toimintatapoja pienin askelin. Eräs konkreettinen esimerkki tästä oli yhdessä päiväkodissa ideoitu koko talon leikkipäivä, jossa tausta-ajatuksena oli antaa aikaa, tilaa ja mahdollisuus leikille. Leikkipäivän suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistui koko päiväkotitiimi. Eri ryhmiin oli suunniteltu ja järjestetty yhdessä lasten kanssa erilaisia leikkipisteitä, joissa lapset saivat päivän aikana kiertää. Leikkipäivä oli kovin odotettu ja se onnistui niin lasten kuin henkilöstönkin mielestä hienosti. Kokemukset olivat niin positiiviset, että leikkipäivä päätettiin toteuttaa uudelleen ja tehdä siitä yksi ”perinne”.

### **Aikuisen ja lapsen välinen vuorovaikutus**

Kuntakohtaisten konsultaatiokäyntien yhtenä tarkoituksena oli havainnoida aikuisten ja lasten välistä vuorovaikutusta. Käynnit rakentuivat siten, että koordinaattori vietti aamupäivästä aikaa

lapsiryhmässä havaintoja tehden. Illalla työyhteisölle järjestettiin työilta, jossa aamupäivän aikana tehtyjä havaintoja purettiin yhdessä henkilöstön kanssa. Keskusteluihin nousseita teemoja olivat muun muassa kasvattajan suhtautuminen lapseen (kunnioitus, välittäminen ja ehdoitta hyväksyminen), lasten kokemaa hyväksyntää, kasvattajan herkkyys, sensitiivisyys ja aitous sekä aikuisen valta-asema suhteessa lapseen.

Keskusteluissa sivuttiin myös työyhteisössä vallitsevan ilmapiirin merkitystä osana lapsen varhaiskasvatusympäristöä. Pienet lapset aistivat hyvin herkästi ilmapiiriin liittyviä tekijöitä ja ilmapiiri vaikuttaa osaltaan siihen, kuinka hyvin lapset päivähoitossa viihtyvät. Myös vanhemmat kiinnittävät varhaiskasvatusyksikössä vallitsevaan ilmapiiriin erityistä huomiota, kuten seuraavista loppumittauksen avoimista vastauksista on nähtävissä.



*”Lapsen henkilökohtainen kiireetön huomiointi hoitoon tullessa, ns. oma pikku hetki, lisää laatua.”(Vanhempi)*

*”Hoitopaikassa mukava, lämmin ja lapsia rakastava tunnelma.” (Vanhempi)*

*”Asioihin tartutaan positiivisessa hengessä.” (Vanhempi)*

*”Päivähoitossa vallitsee kiireetön ilmapiiri.” (Vanhempi)*

Keskustelua käytiin myös kasvatushenkilöstön työyhteisötaitoihin liittyen siitä, miten merkityksellistä on vastuun ottamisen ja kantamisen tasapuolinen jakautuminen kaikkien työyhteisön jäsenten kesken. Pedagogisten konsultaatioiden yhteydessä toteutetuissa työilloissa konkretisoitiin työyhteisöön kehittämistavoitteita ja laadittiin aikatauluja niiden etenemisen tueksi. Lisäksi nimettiin selkeät vastualueet kullekin työyhteisön jäsenelle kehittämistoimintaan liittyen. Näillä toimenpiteillä pyrittiin osaltaan varmistamaan vastuun jakautuminen ja samalla vastuun ottaminen sekä tukemaan henkilöstön työyhteisötaitoja.

Työyhteisötaitoihin ja ammatillisuuteen liittyneitä pohdintoja käytiin läpi yksikkökohtaisten työiltojen lisäksi yhden hankekunnan perhepäivähoitajille suunnatussa erillisessä koulutustilaisuudessa. Koulutuksessa oman työn tekemistä peilattiin niin varhaiskasvatuksen arvopohjaan kuin työyhteisön toimivuuteen. Yhdessä henkilöstön kanssa mietittiin työhön liittyviä oikeuksia ja velvollisuuksia, työn perustehtävää sekä ammatillisen osaamisen merkitystä.

## Asioiden näkyväksi tekeminen vanhemmille

Hankkeen aikana useissa yhteyksissä tuli todetuksi, kuinka moneen vanhempien hämmennykseen tai heiltä tulleeseen kritiikkiin on vaikuttanut se, että he eivät ole välttämättä tienneet riittävästi jostakin asiasta. Samoin on todettu, että ainut väylä lisätä vanhempien tietoisuutta siitä, mitä päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa tapahtuu, on kasvatushenkilöstön aktivoituminen tiedottamisessa vanhempien suuntaan. Ammatillinen dialogi henkilöstön ja perheiden kesken nousee keskiöön. Tämän rakentavan ja rehellisen vuoropuhelun avulla rakennetaan ja laajennetaan yhteistä ymmärrystä siitä, mistä varhaiskasvatuksessa on kyse. Joissakin hankkeeseen osallistuneissa varhaiskasvatyksiköissä tehostettiin kirjallisten tiedotteiden käyttöä, toisaalla taas toimintaa tehtiin näkyväksi visuaalisesti valokuvien ja erilaisin kollaasein. Kun vanhempien ymmärrys varhaiskasvatuksessa toteutettua toimintaa kohtaan kasvaa, samalla kasvaa myös arvostus ja tietoisuus toiminnan laadukkuudesta.

Päivähoidon ja kodin välinen yhteistyö, kasvatuskumppanuus, pantiin merkille loppuarvioinnissa. Sekä henkilöstö että vanhemmat toivat esiin, kuinka yhteistyön sujuvuus, ja sujumattomuus, vaikuttaa oleellisesti varhaiskasvatuksen laatuun.

*”Keskusteleva kasvatuskumppanuus lisännyt laatua.”* (Henkilöstön edustaja)

*”Lisännyt laatua, vanhempien kiinnostus lapsen asioita kohtaan.”*, (Henkilöstön edustaja)

*”Lapsi kävi vanhempien kanssa useasti ennen hoidon alkua tutustumassa ja leikkimässä, joten alku sujui sen vuoksi paremmin.”* (Henkilöstön edustaja)

*”Erittäin toimiva ja avoin yhteistyö perheen kanssa.”* (Henkilöstön edustaja)

*”Toisaalta itsellä on hyvin vähän tietoa kuinka lapsiin hoidossa päivän aikana suhtaudutaan ja kuinka päivä etenee.”* (Vanhempi)

*”Välillä jää aika vähäiseksi lapsen asioista keskusteleminen hoitoon vienti tai hakutilanteessa.”* (Vanhempi)



*Osaamisella työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa* -hanke tuotti monia uusia ja innovatiivisia toimintamalleja, joiden avulla vanhemmat, ja lapset, pyrittiin ottamaan entistä tietoisemmin mukaan varhaiskasvatuksen arkeen. Yhdessä päiväkodissa toteutetussa projektissa pohdittiin lapsen hyvän päivän elementtejä kasvatushenkilöstön, vanhempien ja lasten näkökulmista. Näitä elementtejä kirjattiin oheisessa kuvassa olevan puun lehtiin. Kasvatushenkilöstö piti tärkeänä syliä, lämmintä ilmapiiriä, yhdessä tekemistä, läheisyyttä, empaattisuutta, läsnäoloa ja aitoa kohtaamista, kiireettömyyttä, hymyä, lohdutusta, leikkimistä ja turvallisuutta. Näiden ohella vanhemmat arvostivat muun muassa tuttuja rutiineita, retkiä, muskaria, ystävällisyyttä ja hyvin nukuttua yötä. Lapset puolestaan kertoivat hyvän päivän koostuvan puolukoiden ja mustikoiden poimimisesta, ulkoilusta, piirtämisestä, leikistä, metsäretkistä ja jumpasta.



### **Suunnittelun ja arvioinnin kokonaisuus**

Viimeisenä pedagogisen konsultaation kokonaisuutena hankkeessa oli suunnittelun ja arvioinnin kokonaisuus, joka mainittiin yksittäisten työyhteisöjen asettamissa kehittämistavoitteissa. Tätä kokonaisuutta käytiin läpi kahdessa eri tilaisuudessa. Toinen näistä oli suunnattu yksittäisen päiväkodin henkilöstölle ja toinen yhden hankekunnan perhepäivähoitajille. Tilaisuuksien tavoitteena oli perehdyttää henkilöstöä suunnittelun ja arvioinnin kokonaisuuteen, mutta myös yhdessä harjoitella varhaiskasvatussuunnitelmiin kirjattujen tavoitteiden konkretisoimista käytännön tasolle ja linkittää arvioinnin ulottuvuus toiminnan toteuttamiseen. Toiminnan arvioinnin ja suunnittelun merkitystä korostettiin, sillä on todettu, kuinka ilman näiden prosessien olemassaoloa toiminnan toteuttaminen jää irralliseksi ja siitä puuttuu sekä jatkuvuus että selkeä tavoitteellisuus (esim. Heikka, Hujala, & Turja 2009).

## **2.2 Työnohjaus**

Työnohjausryhmiä oli seitsemän, joista kolme Porissa perustuen kaupungin varhaiskasvatuksen aluejakoon. Työnohjausistunnot pyrittiin aina järjestämään niin, että kaikki esimiehet saattoivat

niihin osallistua. Jonkin verran tapahtui luonnollista vaihtelua osallistuneiden johtajien määrässä johtuen sairaspöissaoloista, vuosilomista tai vastaavista syistä. Pulmallisina käsiteltäviä johtamisen tilanteita olivat esimerkiksi henkilöristiriidat, työilmapiirissä ilmenevät ongelmat ja niihin liittyvät tekijät, johtajatyön kuormittavuus ja johtajatyössä tapahtuneet tai odotettavissa olevat muutokset sekä varhaiskasvatuksen rooli kunnan hallinto-organisaatiossa. Kun huomio kiinnitettiin alkumittausten perusteella valittujen kehittämishankkeiden seurantaan ja hankkeiden johtamiseen, ilmeni, että joidenkin johtajien oli haasteellista saada suunnattua työtään kehittämisen johtamiseen. Yksikössä tapahtuvat muutokset tai ristiriidat työyhteisön sisällä normaalin johtajatyön lisäksi tuntuivat vievän johtajan kaiken huomion ja käytettävissä olevan ajan.

Joissakin istunnoissa saatettiin syventyä pidemmäksi aikaa yhden johtajan ongelmalliseen



työtilanteeseen. Tällöin prosessoinnissa hyödynnettiin muun ryhmän kokemusta. Kaikki istunnot olivat luonnollisesti luottamuksellisia eikä hankkeen aikana ilmennyt, että luottamuksellisuus olisi koskaan rikkoutunut.

### 3 KEHITTÄMISTOIMINNAN VAIKUTTAVUUS

Tässä luvussa esitellään varhaiskasvatuksen laadun sekä johtajuuden ja työhyvinvoinnin keskeisimmät arviointitulokset. Päähuomio kiinnitetään hankkeen vaikuttavuuteen, jota arvioidaan alku- ja loppumittauksessa tapahtuneen muutoksen perusteella. Arviota täydennetään pedagogisen konsultaation ja työnohjauksen kautta saadulla tiedolla. Tulosten arvioinnissa on syytä huomioida, että jokaisessa kunnassa on omat vahvuutensa ja kehittämishaasteensa, eikä kuntien keskinäinen vertailu tuota merkityksellistä tietoa. Kukin hankekuunta sai kuntakohtaisten esittelyjen yhteydessä käyttöönsä tarkat kunta-, yksikkö- ja ryhmäkohtaiset tulostukset, joiden perusteella oli mahdollista laatia kehittämistoiminnan tavoitteet ja arvioida oman toiminnan ja hankkeen vaikuttavuutta. Näiden yksikkö- ja ryhmäkohtaisten tulosten prosessoinnin merkitystä korostettiin esiteltäessä tuloksia kuntien varhaiskasvatuksen johdolle; varhaiskasvatuspäälliköille, päiväkotien johtajille ja perhepäivähoidon ohjaajille.

### 3.1 Varhaiskasvatuksen laadun kehittyminen

Varhaiskasvatuksen laadun alkumittaus toteutettiin hankekunnassa helmikuussa 2012. Laadunarviointi-kyselyn vastausprosentti oli vanhempien osalta 54 prosenttia ja henkilöstön osalta 88 prosenttia. Loppumittaus suoritettiin toukokuussa 2014. Vastauksia palautui vanhemmilta 44 prosenttia ja henkilöstöltä 88 prosenttia. Kuten taulukosta 2 on nähtävissä, arviointiin osallistumisen aktiivisuudessa oli hankekuntien välillä suuria eroja.

**Taulukko 2. Laadunarviointi-kyselyn vastausprosentit**

	Lapsia päivähoidossa	Vanhemmat		Henkilöstö	
		alku- mittaus	loppu- mittaus	alku- mittaus	loppu- mittaus
<b>Pori</b>	3180	53 %	36 %	89 %	83 %
<b>Kurikka</b>	611	30 %	29 %	85 %	74 %
<b>Masku</b>	572	62 %	43 %	82 %	96 %
<b>Siuntio</b>	354	68 %	50 %	90 %	91 %
<b>Ilmajoki</b>	347	71 %	60 %	97 %	94 %
<b>Koko hanke</b>	5064	54 %	44 %	88 %	88 %

Varhaiskasvatuksen laadun tulosten esittely aloitetaan tarkastelemalla laadunarvioinnissa tapahtunutta muutosta alku- ja loppumittauksen välillä. Tulokset on jaettu kahteen eri kokonaisuuteen, joista toinen koostuu vanhempien antamasta arviosta (taulukko 3) ja toinen henkilöstön näkemyksestä (taulukko 4). Taulukoihin on poimittu kuntakohtaiset tulokset viiden eri *laatutekijän* osalta. Laatutekijät esitellään keskiarvoina ja kukin niistä muodostuu monesta yksittäisestä muuttujasta (ks. liite 2). Tämän lisäksi näiden laatutekijöiden perusteella on laskettu kuntakohtainen *kokonaislaadun* keskiarvo. Arviointiasteikkona laatumittauksessa käytettiin asteikkoa 1–5, jossa 1 kuvaa matalaa laatutasoa ja 5 korkeaa laatutasoa. Taulukoissa olevien lukujen väri viittaa laadussa tapahtuneen muutoksen tasoon. Vihreä väri kuvaa merkittävää myönteistä muutosta laadussa ja punainen väri laadun oleellista heikkenemistä. Värien sävyllä kuvataan muutoksen tasoa siten, että mitä tummempi värisävy on, sitä suuremmasta muutoksesta on kyse.

Taulukko 3. Vanhempien laadunarvioinnit kunnittain

	Kunta 1		Kunta 2		Kunta 3		Kunta 4		Kunta 5	
Laatutekijät	Alku- mittaus	Loppu- mittaus	Alku- mittaus	Loppu- mittaus	Alku- mittaus	Loppu- mittaus	Alku- mittaus	Loppu- mittaus	Alku- mittaus	Loppu- mittaus
Puitetekijät	4,42	4,41	4,29	4,47	4,15	4,17	4,26	4,26	4,13	4,27
Välilliset tekijät	4,59	4,50	4,44	4,50	4,43	4,42	4,58	4,63	4,35	4,56
Prosessitekijät	4,36	4,37	4,30	4,32	4,28	4,22	4,31	4,36	4,35	4,41
Sisällölliset orientaatiot	3,91	4,03	3,72	3,75	3,85	3,95	3,76	3,91	3,89	4,11
Vaikuttavuustekijät	4,40	4,44	4,32	4,33	4,30	4,20	4,35	4,37	4,34	4,31
<b>KOKONAISLAATU</b>	4,39	4,39	4,29	4,33	4,26	4,23	4,33	4,38	4,28	4,38

Taulukko 4. Henkilöstön laadunarvioinnit kunnittain

	Kunta 1		Kunta 2		Kunta 3		Kunta 4		Kunta 5	
Laatutekijät	Alku- mittaus	Loppu- mittaus	Alku- mittaus	Loppu- mittaus	Alku- mittaus	Loppu- mittaus	Alku- mittaus	Loppu- mittaus	Alku- mittaus	Loppu- mittaus
Puitetekijät	4,01	4,17	3,97	4,23	3,80	3,93	4,03	4,07	3,71	4,01
Välilliset tekijät	4,34	4,35	4,48	4,69	4,43	4,40	4,60	4,67	4,19	4,54
Prosessitekijät	4,32	4,45	4,27	4,43	4,29	4,39	4,38	4,42	4,34	4,44
Sisällölliset orientaatiot	3,78	4,03	3,88	4,03	3,90	4,03	3,82	3,99	3,90	4,23
Vaikuttavuustekijät	4,19	4,27	4,18	4,31	4,10	4,30	4,25	4,30	4,20	4,32
<b>KOKONAISLAATU</b>	4,22	4,33	4,24	4,41	4,20	4,29	4,32	4,39	4,18	4,38

Kuten taulukoista 3 ja 4 on nähtävissä, sekä vanhemmat että henkilöstö kokivat lähes poikkeuksetta varhaiskasvatuksen *kokonaislaadun* parantuneen hankkeen aikana, joskaan muutokset alku- ja loppumittauksen välillä eivät ole suuria. Kokonaislaadun heikkenemistä tapahtui erittäin lievästi ainoastaan Kunnassa 3 vanhempien arvioimana.

Eri *laatutekijöiden* tarkastelu kuntatasolla tuo paremmin esiin tulosten sisältämää informaatiota ja niissä tapahtunutta muutosta kuin kokonaislaadun tarkastelu. Laatutekijöihin sisältyvässä arviointikohdassa *sisällölliset orientaatiot* arviointi kohdentuu lapsen oppimiseen ja kehittymiseen varhaiskasvatuksessa. Oheiseen taulukkoon (taulukko 5) on yhdistetty vanhempien ja henkilöstön arvioinnit sekä koko Suomen aineiston keskiarvot sisällöllisten orientaatioiden osalta.

**Taulukko 5. Sisällöllisten orientaatioiden laatuarviointien keskiarvot kunnittain**

	Vanhemmat		Henkilöstö	
	Alku- mittaus	Loppu- mittaus	Alku- mittaus	Loppu- mittaus
Kunta 1	3,91	4,03	3,78	4,03
Kunta 2	3,72	3,75	3,88	4,03
Kunta 3	3,85	3,95	3,90	4,03
Kunta 4	3,76	3,91	3,82	3,99
Kunta 5	3,89	4,11	3,90	4,23
KOKO SUOMI		3,84		3,96

Kokonaisuutena katsottuna sisällöllisten orientaatioiden saama laadunarviointitulokseksi oli noussut, vaikkakin joiltain osin muutos oli hyvin pientä. Vanhemmat näkivät muutoksen vähäisemmäksi kuin henkilöstö. Tässä yhteydessä vanhemmat arvioivat sitä, kuinka heidän mielestään lapsen kielelliset taidot ja matemaattiset ovat kehittyneet sekä sitä, onko lapsi tutustunut luontoon, luonnonilmiöihin ja lähiympäristöön esimerkiksi retkillä. Vanhempien antama arviointitulokseksi osoittaa yhtä kuntaa lukuun ottamatta, kuinka he kokivat lapsen mahdollisuuden osallistua monipuoliseen toimintaan parantuneen. Henkilöstön tekemä sisällöllisiä orientaatioita koskeva arviointi kohdentuu lapsen oppimisen tukemiseen eli siihen, kuinka sisällölliset orientaatiot tulevat huomioituiksi pedagogisissa ratkaisuisissa varhaiskasvatuksen arjessa. Myös tästä näkökulmasta katsottuna varhaiskasvatuksen laadun nähtiin parantuneen kaikissa hankekunnissa.

Hankekuntien arviointitulosten vertaaminen koko Suomen laadunarviointiaineistoon tarjoaa informatiivista peilauspintaa. Tässä koko Suomen aineistossa vanhempien sisällöllisten orientaatioiden arviointituloksen keskiarvo on 3.84 ja henkilöstön 3.96, joten voidaan todeta, että yhtä poikkeusta lukuun ottamatta (Kunta 2, vanhemmat) kaikki hankekunnat ylsivät loppumittauksessa koko Suomen keskiarvojen yläpuolelle.

Sisällöllisten orientaatioiden sisältämien neljän laatumuuttujan (kielelliset taidot, matemaattiset taidot, tutustuminen luontoon ja luonnonilmiöihin sekä tutustuminen lähiympäristöön, ks. myös liite 2) tarkastelu erillisinä tuo arviointituloksiin enemmän eroja, sillä kuntien arviointituloksista löytyi jonkin verran vaihtelua näissä neljässä laatumuuttujassa. Kunta 5:ssä sekä vanhemmat että henkilöstö arvioivat kaikkien neljän arviointikohteen parantuneen. Kunnissa 2, 3 ja 4 nähtiin myönteistä kehitystä kielellisten ja matemaattisten taitojen tukemisessa. Kunnassa 1 laadun kehittyminen luontoon, luonnonilmiöihin ja lähiympäristöön tutustumisen osalta oli suurinta molempien ryhmien arvioimana. Kuntien erojen lisäksi vaihtelua löytyi myös vanhempien ja henkilöstön antamien arviointien välillä. Vanhemmat näkivät laadun laskeneen ja henkilöstö

arvioi sen päinvastaisesti nousseen joissakin muuttujissa. Esimerkiksi kunnassa 2 vanhempien antama arvio matemaattisten taitojen tukemisen osalta laski ja henkilöstön arvion mukaan se nousi.

Sisällöllisten orientaatioiden ohella leikin tukeminen nousi kaikkien hankkeeseen osallistuneiden kuntien kehittämissuunnitelmissa esiin ja siihen pyrittiin hankkeen aikana vaikuttamaan monin tavoin. Leikin kehittämiseen ja osallisuuden lisäämiseen oli panostettu muun muassa tukemalla lasten omia leikki-ideoita, huomioimalla toiminnan sisällöissä ja ympäristön muokkaamisessa lapsiryhmän kiinnostuksen kohteita ja mielipiteitä. Lisäksi toimintaympäristöä oli muokattu monin tavoin, jotta se mahdollistaisi entistä paremmin leikkirauhan ja aktivoisi lapsia toimimaan monipuolisesti.

Laadunarviointimittarissa *lapsen pitkäkestoisen leikin tukeminen* on yksi prosessitekijöihin sisältyvä muuttuja (ks. liite 2). Taulukoiden 3 ja 4 perusteella oli nähtävissä kuinka vanhempien tekemässä prosessitekijöiden laadunarvioinnista löytyi jonkin verran vaihtelua. Toisaalla laadun nähtiin parantuneen ja toisaalla taas laskeneen. Henkilöstön arvioinnin perusteella prosessitekijöihin sisältyvien muuttujien muutoksen suunta oli kauttaaltaan nouseva. Kohdennettaessa tarkastelu ainoastaan pitkäkestoisen leikin tukemiseen (taulukko 6) muutos vanhempien ja henkilöstön arvioinneissa on melko yhdenmukainen. Arviointituloksen voidaan todeta parantuneen lähes kauttaaltaan. Erityisesti kunnissa 1, 2 ja 5 tämä muutos oli huomattava.

**Taulukko 6. Pitkäkestoisen leikin tukemisen arviointitulokset kunnittain**

	Vanhemmat		Henkilöstö	
	Alku-mittaus	Loppu-mittaus	Alku-mittaus	Loppu-mittaus
Kunta 1	3,86	3,86	2,98	3,44
Kunta 2	3,73	3,84	3,05	3,52
Kunta 3	3,85	3,72	3,07	3,27
Kunta 4	3,74	3,80	3,06	3,16
Kunta 5	3,83	4,05	3,29	3,58
KOKO SUOMI		3,77		3,27

Kuntakohtaiset arviointitulokset vaihtelivat jälleen jossain määrin. Loppumittauksessa vanhempien antama arviointitulo oli ylimmillään 4,05 ja alimmillaan 3,72. Henkilöstön kohdalla vastaavat lukemat olivat 3,16 ja 3,58. Suhteutettuna koko Suomen aineistoon, jossa vastaavat keskiarvot ovat 3,77 (vanhemmat) ja 3,27 (henkilöstö), on havaittavissa, että lähes kaikki kunnat ylsivät sekä vanhempien että henkilöstön antamassa loppuarvioinnissa keskiarvojen yläpuolelle.

Tämä kertoo siitä, että hankkeen aikana tehty kehittämistyö on tuottanut tulosta ja lasten mahdollisuus pitkäkestoiseen leikkiin on parantunut.

Pitkäkestoisen leikin tukemisen arvioinnissa esiin tullut yksittäinen muutos negatiiviseen suuntaan (Kunta 3, vanhemmat) kiinnittää huomion. Osittain tämä lasku selittyy sillä, että kyseisen kunnan yksittäisten päiväkotien arvoinnit olivat laskeneet hyvinkin paljon ja nämä negatiiviseen suuntaan tapahtuneet isohkot muutokset vaikuttavat luonnollisesti koko kunnan tasolla määrittäneeseen keskiarvoon. Keskiarvot itsessään eivät kerro muutoksen syytä, mutta tulosten vieminen yksittäisten päiväkotien tasolle mahdollistaa muutoksen taustalla vaikuttaneiden tekijöiden jäljittämisen. Kuntakohtaisten tulosesittelyiden yhteydessä tapahtunut yksikötason tulosten prosessointi linkitti saadut tulokset konkreettisesti juuri kyseiseen toimintaympäristöön ja varhaiskasvatushenkilöstön omakohtaisiin kokemuksiin.

Kuntakohtaisten keskiarvojen tarkastelun ohella on tärkeää, että kunnissa paneuduttiin tulosten esittelyiden yhteydessä yksikkö- ja ryhmätason tuloksiin. Niissä näkyvät muutokset olivat yksikötason toiminnan arvioinnin ja kehittämiskohteiden määrittämisen lähtökohta. Voidaan sanoa, että näiden analyysien kautta tulokset konkretisoituvat käytännön kehittämistyöksi ja uudistavat toimintatapoja ja -kulttuuria. Yksikkö- ja ryhmätason tuloksia tarkasteltaessa on helppo

*"Jotain on kun lapsi ei lähde juuri koskaan innostuneesti päivähoitoon."*

*"Kiitos<3"*

*"Myös positiivinen palaute omasta lapsesta on tärkeää!! Terveiset hoitopäivän jälkeen on myös vaihteeksi kiva olla positiivisia, eikä aina palaute jos sitä annetaan, ole negatiivista."*

*"Voi tuntua että vastaukseni ovat 'liian hyviä' ollakseen tutkimuskelpoisia, mutta luin jokaisen kysymyksen hartaudella ja pohdin. Näin todella on. Olen niin onnellinen lasteni hoidosta. Johtaja ja hoitajat suhtautuvat lapseen arvostavasti ja toiminta on mahtavasti suunniteltua. Lasten ja aikuisten roolit ovat selvät. Lapset saavat vaikuttaa sisältöihin. Kaikilla on kavereita ja tekemistä, mutta myös rauhaa."*

todeta, että varhaiskasvatuksen laatu vaihtelee. Tämä tosiasia on tullut esiin monissa muissakin yhteyksissä (esim. Hujala, Fonsén & Elo 2012; Kalliala 2012). Toisaalla laatu oli ollut jo lähtötasolla korkea, toisaalla taas matalaksi arvioidun laadun yksiköissä oli tapahtunut huomattavaa kehitystä. Joissakin varhaiskasvatusyksiköissä tai ryhmissä laadunarviointitulokset jäivät hankkeesta huolimatta jäänyt vaatimattomaksi. Tämä varhaiskasvatuksen laadun vaihtelevuus korostui entisestään vanhempien avoimissa vastauksissa.

## 3.2 Johtajuuden ja työhyvinvoinnin kehittyminen

Laadunarvioinnin tavoin johtajuuden ja työhyvinvoinnin alkumittaus toteutettiin helmikuussa 2012. Alkumittauskyselyn vastausprosentti oli koko hankkeessa 86 prosenttia. Toinen mittaus suoritettiin toukokuussa 2014, jolloin lomakkeiden palautusprosentiksi tuli 77. Alla olevasta taulukosta (taulukko 7) on nähtävissä vastausprosenttien jakautuminen hankekunnittain.

**Taulukko 7. Johtajuus ja työhyvinvointi -kyselyn vastausprosentit**

	Henkilöstöä	Alku- mittaus	Loppu- mittaus
Ilmajoki	77*	81 %	94 %
Siuntio	90	93 %	100 %
Masku	130	82 %	59 %
Kurikka	150	89 %	61 %
Pori	581	85 %	70 %
<b>Koko hanke</b>	<b>973</b>	<b>86 %</b>	<b>77 %</b>

\* Pph ei osallistunut hankkeeseen

Seuraava osuus käsittelee johtamisen ja työhyvinvoinnin kuntakohtaiset alku- ja loppumittausten tuloksia. Johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana oli se, että kukin yksikkö laati oman suunnitelmansa toiminnan kehittämisestä. Tämä orientaatio ohjasi myös työnohjausryhmien toimintaa. Edellä oleva huomioiden, saatujen tulosten tulkinta voidaan tehdä vain yleisellä tasolla. On syytä tähdentää, että kuntien välinen vertailu ei ole tarkoituksenmukaista. Esimerkiksi kunta, jossa on tapahtunut hyvää edistymistä jonkin muuttujan kohdalla, voi tasoltaan jäädä alle sellaisen kunnan vastaavan arvon, jossa kehitystä ei tapahtunut lainkaan.

Johtamisen ja työhyvinvoinnin kuntakohtaiset alku- ja loppumittausten tulokset on koottu taulukkoon 8. Varhaiskasvatuksen laadunarvioinnin yhteydessä esiteltyjen taulukoiden tavoin taulukossa olevien lukujen väri viittaa kysytyssä asiassa tapahtuneen kehityksen tasoon. Vihreä väri kuvaa merkittävää myönteistä muutosta laadussa ja punainen väri laadun oleellista heikkenemistä. Värisävyllä kuvataan muutoksen tasoa siten, että mitä tummempi värisävy on, sitä suuremmasta muutoksesta on kyse.



**Taulukko 8. Johtajuus ja työhyvinvointi -kyselyn tulokset**

	Kunta 1		Kunta 2		Kunta 3		Kunta 4		Kunta 5	
	Alku- mittaus	Loppu- mittaus	Alku- mittaus	Loppu- mittaus	Alku- mittaus	Loppu- mittaus	Alku- mittaus	Loppu- mittaus	Alku- mittaus	Loppu- mittaus
Pedagoginen johtajuus	3,84	4,01	3,98	4,25	4,05	4,11	4,08	4,11	3,68	3,97
Työhyvinvointia tukevat toimet	3,31	3,49	3,85	4,17	3,91	3,67	3,79	3,76	3,11	3,48
Tiedonkulku ja viestintä	3,35	3,47	3,79	4,02	3,87	3,90	3,85	3,84	3,17	3,48
Ilmapiiri ja työhyvinvointi	4,07	4,22	4,25	4,32	4,13	4,19	4,23	4,32	3,89	4,18
Johtajuuden jakaminen	3,45	3,69	3,62	3,89	3,49	3,56	3,70	3,78	3,18	3,61
Laatutekijöiden toteutuminen	3,81	3,84	3,89	4,06	3,61	3,61	3,82	3,89	3,31	3,76
<b>Kokonaisarvio</b>	<b>3,68</b>	<b>3,83</b>	<b>3,91</b>	<b>4,13</b>	<b>3,85</b>	<b>3,85</b>	<b>3,93</b>	<b>3,97</b>	<b>3,42</b>	<b>3,79</b>

Taulukossa näkyvät johtajuuden ja työhyvinvoinnin tasoa ja muutosta kuvaavat luvut ovat monesta yksittäisestä muuttujasta koostuvia (ks. liite 3) kuntakohtaisia keskiarvoja. On huomioitava, että tuloksissa on vaihtelua tarkasteltaessa niitä sekä kunkin arvioitavan alueen sisältämien muuttujien että kunnan eri yksiköiden näkökulmasta. Esimerkiksi pedagogisessa johtajuudessa näyttää tapahtuneen selvää edistymistä kaikissa kunnissa. Tarkempi tarkastelu ja työnohjausistunnoissa käydyt keskustelut osoittavat, että erityisen hyvin kunnat ovat onnistuneet vakinaistamaan tai luomaan pedagogisen johtamisen rakenteita, kuten ryhmäkohtaisten pedagogisten keskustelujen säännöllisyyttä. Tarkempi tarkastelu osoittaa myös, että kunnan jossakin yksikössä pedagogiseen johtamiseen on panostettu erityisen vahvasti kun taas jossakin toisessa yksikössä ei edistystä ole juuri tapahtunut.

Seuraavaksi siirrytään johtajuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta koottuun tulosten yhteenvetoon, joka pohjautuu taulukon 8 ohella kunnan ja yksikkötasoisten arviointimittausten tulosanalyysikeskusteluihin sekä työnohjauskokemuksiin.

Kunnat ovat hyötäneet hankkeen aikaisesta kehittämistyöstä eri tavoin. Tähän näytti vaikuttaneen se, kuinka vahvasti kunnassa oli panostettu varhaiskasvatustyön, sen johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen hankkeen aikana. Yhtenä tuloksiin vaikuttavana tekijänä on ollut kunnan varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmässä ja/tai yksikköjohtajien roolissa tapahtuneet muutokset. Tärkeää onkin, että kunnissa arvioidaan tuloksia sekä kunta- että yksikkökohtaisesti ja tämän pohjalta laaditaan jatkosuunnitelmat toimintojen kehittämiseksi.

Kunta 1 on edistynyt laatutekijöiden toteutumisesta lukuun ottamatta kaikilla mitatuilla johtajuuden ja työhyvinvoinnin alueilla. Vahvinta edistymistä on ollut pedagogisen johtajuuden, työhyvinvointia tukevien toimien ja johtajuuden jakamisen kohdalla. Kun ajatellaan arviointien tasoa, voidaan todeta, että kunnassa on löydetty hyvä alku johtamisen ja siihen liittyvien toimien

kehittämislle. Tärkeää on, että kehittämistyötä jatketaan niin, että toiminnan laadun taso voidaan edelleen nostaa. Kunnan yksiköistä osa on onnistunut kehittämistyössä erinomaisesti, mikä ei näy taulukon esittämässä kuntakohtaisessa tuloksessa, mutta on raportoitu kuntakohtaisesti yksiköille itselleen.

Kunta 2 on edistynyt hankkeen aikana kaikilla mitatuilla alueilla. Kuten Kunta 1:ssäkin, myös Kunta 2:ssa edistyminen on ollut vahvinta pedagogisen johtajuuden, työhyvinvointia tukevien toimien ja johtajuuden jakamisen kohdalla. Pedagogisen johtamiseen sisältyvien osa-alueiden (ks. liite 3) tarkempi tarkastelu kunnassa tapahtuneen tulosten esittelyn yhteydessä osoitti, että edistystä tapahtui sen jokaisella osa-alueella. Tämä on tapahtunut siitä huolimatta, että kunnassa on hankkeen aikana toteutettu yksikköjohtajia ja osin myös varhaiskasvatuksen palvelujärjestelmää koskevia muutoksia. Onnistumista selittää osaltaan se, että varhaiskasvatuksen esimies seisoo vahvasti omien, esimiehenä toimivien alaistensa takana. Varhaiskasvatus saa hyvin tukea kunnan muulta johtamiselta sivistystoimenjohtajasta aina kuntajohtamiseen saakka. Varhaiskasvatukseen on luotu hyvä varhaisen puuttumisen malli, jonka toimivuus on todentunut hankkeen aikana.

Kunta 3 ja Kunta 4 ovat onnistuneet säilyttämään sekä pedagogisen johtajuuden että ilmapiirin ja työhyvinvoinnin alueiden hyvän tason. Molempia kuntia voisi luonnehtia voimakkaiksi muutokunniksi mitä tulee varhaiskasvatuksen palvelu- ja johtamisjärjestelmiin. Tulosta voidaan tulkita myös niin, että ulkoisista paineista huolimatta yksikköjohtajat ovat pyrkineet panostamaan varhaiskasvatustyössä onnistumiseen. Se, että ilmapiiri näiden kuntien yksiköissä on koettu hyväksi, osoittanee, että ulkoiset paineet eivät ole liian haittaavasti heijastuneet varhaiskasvatuksen arkityöhön. Esimiehet ja/tai henkilöstö ovat onnistuneet paineista huolimatta keskittymään varhaiskasvatuksen arjen toimivuuteen. Hankkeen aikana saatu palaute osoittaa, että molemmissa kunnissa on yksiköitä, joissa on tapahtunut kunnan muita varhaiskasvatusyksiköitä enemmän suorastaan erinomaista edistymistä pedagogiikan suhteen. Osassa Kunta 4:n yksikköjä henkilöstöllä oli vaikeuksia motivoitua hankkeen toteuttamiseen oman yksikön kohdalla johtajan yrityksistä huolimatta. Osalla Kunta 4:n johtajia oli myös itsellään joissakin muutosten vaiheissa ongelmia löytää omaa motivaatiota hankkeen eteenpäin viemiseen. Ilmeisesti hanketta toteutettiin osin enemmän rutiinilla kuin ilolla ja työnimulla.

Kunta 5:ssä on edistytty johtajuudessa ja työhyvinvoinnissa jokaisella alueella erittäin vahvasti, vaikka siellä varhaiskasvatuksen ulkopuolelta tuleva kuntajohtaminen ei tukenut hankkeen aikaista toimintaa, pikemminkin päinvastoin. Kunnan oli myös ollut vaikea saada rekrytoituksi ammatillisesti pätevää henkilöstöä avoinna olleisiin virkoihin ja toimiin. Tässä kunnassa oli

selkeimmin havaittavissa muutos työnohjausryhmässä käydyissä keskusteluissa. Keväällä 2014 keskustelun fokus johtoryhmässä kääntyi luonnostaan arkiongelmien prosessoinnista käytännönläheiseen ja suorastaan ratkaisukeskeiseen pedagogiseen johtamiseen. Sekä johtajat että varhaiskasvatuksen päällikkö tiedostivat myös itse varhaiskasvatuksen johtoryhmän keskustelun luonteessa tapahtuneen muutoksen. Pedagogisen johtamisen osa-alueen tarkempi tarkastelu osoitti, että kunnassa tapahtui kehitystä sen jokaisella osa-alueella. Mielenkiintoista on myös se, että juuri tässä kunnassa on pitkäkestoisen leikin kehittyminen henkilöstön arvioimana ollut kaikkien voimakkainta muihin kuntiin verrattuna (ks. taulukko 4).

Johtajat niissä yksiköissä, joissa oli tapahtunut huomattavaa kehitystä, korostivat palautetilaisuuksissa pedagogisen keskustelun merkitystä. He kiittelivät erityisesti niin sanottuja pedagogisia kahviloita eli hankkeen aikana synnytettyjä lukupiirejä ja niiden säännöllistä toimintaa pedagogisen tietoisuuden kasvattajina ja pedagogisen keskustelukulttuurin synnyttäjinä.

Kaikkiin kuntiin näytti muodostuneen vahva pedagogista keskustelua ylläpitävä rakenne. Yksiköissä on yhteiset sopimukset yhteiselle ja ryhmäkohtaiselle pedagogiselle keskustelulle. Tulosten mukaan myös varhaiskasvatussuunnitelmat määrittävät ja ohjeistavat pedagogista toimintaa. Oleellista on edelleen kehittää sekä johtajien että henkilöstön tietoisuutta näiden rakenteiden merkityksellisyydestä. Hyvin luodulle rakenteelle pitäisi antaa hyvä pedagoginen henki eli keskustelujen tulisi olla säännöllisiä ja niiden tulisi suuntautua nykyisen kasvatustietoisuuden kannalta oleellisiin asioihin, esimerkiksi lasten kuulemisen ja osallisuuden lisäämisen tapoihin ja niiden käyttöön ottamiseen, mitä myös uusin tutkimus (esim. Heikka, Fonsén, Elo & Leinonen 2014) korostaa.

Kokonaisarvion (taulukko 8) mukaan kaikissa kunnissa henkilöstö koki sekä ilmapiirin että työhyvinvoinnin kohentuneen. Ilmapiirin ja työhyvinvoinnin tarkempi tarkastelu taulukon 9 pohjalta osoittaa, että kuntien välillä oli melko suuriakin eroja yksittäisten muuttujien kohdalla.

**Taulukko 9. Ilmapiirin ja työhyvinvoinnin muutos**

	Kunta 1		Kunta 2		Kunta 3		Kunta 4		Kunta 5	
	Alku- mittaus	Loppu- mittaus	Alku- mittaus	Loppu- mittaus	Alku- mittaus	Loppu- mittaus	Alku- mittaus	Loppu- mittaus	Alku- mittaus	Loppu- mittaus
Työyhteisön ilmapiiri on hyväksyvä ja avoin	3,76	4,01	4,20	4,39	4,04	4,15	4,08	4,22	3,71	4,08
Henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus on asiallista ja toista arvostavaa	3,76	4,06	4,26	4,34	4,01	4,11	4,14	4,24	3,76	4,15
Koen onnistuvani työssäni	4,18	4,25	4,19	4,17	4,18	4,30	4,28	4,37	4,03	4,32
Koen työni merkitykselliseksi	4,66	4,63	4,48	4,56	4,37	4,35	4,55	4,61	4,23	4,44
Voin vaikuttaa omaa työtäni koskevista asioista	4,02	4,17	4,13	4,12	4,03	4,01	4,08	4,17	3,72	3,92

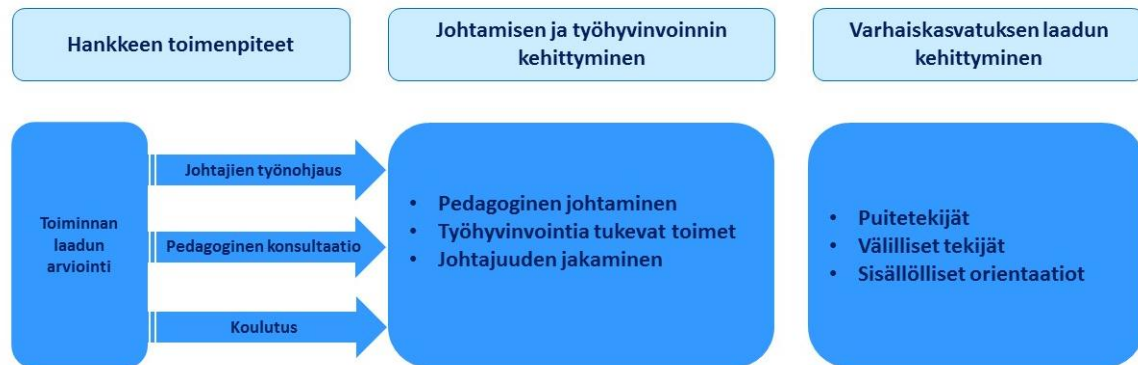
Kunta 5 näyttää saavuttaneen selkeästi suurimman edistymisen ilmapiiriä ja työhyvinvointia ajatellen. On kuitenkin huomattava, että kaikissa kunnissa koettu ilmapiirin ja työhyvinvoinnin taso, jos se ennestään ei ollut korkea, niin hankkeen aikana se kohosi korkealle tasolle. Tästä voitaneen tehdä johtopäätös, että työn kehittämiseen panostaminen vaikuttaa myönteisesti koettuun työilmapiiriin ja myönteisiin kokemuksiin työntekemisestä, joilla myös tutkimusperustaisesti (esim. Vesterinen 2009) on todettu olevan työhyvinvointia edistävä vaikutus.

## 4 HANKKEEN KOKONAISARVIOINTIA

Kehittämishankkeen aikana on tapahtunut myönteisiä muutoksia kasvattajayhteisöjen toiminnassa. Se on tuonut tavoitteisiin yhteistä linjausta. Samoin varhaiskasvatuksen arjessa on tapahtunut monia konkreettisia muutoksia. Varhaiskasvatuksen laadunarvioinnin näkökulmasta erityisesti pitkäkestoisen leikin tukeminen on vahvistunut. Sisällöllisten orientaatioiden näkyvyys osana toiminnan toteuttamista on parantunut. Hankkeen tulokset ovat olleet kannustavia ja niistä saatua oppia kannattaa hyödyntää jatkossakin. Positiivisen tuloksen ohella pientä laskua tapahtui joidenkin laatutekijöiden kohdalla, joskin se oli niin vähäistä, että niiden arviointi ei juurikaan ole perusteltua. Tulkintamme mukaan sekä myönteisten että erityisesti kielteisten kehitysmuutosten havaitseminen on osoitus henkilöstön kyvystä aikaisempaa kriittisemmin arvioida omaa ammatillista toimintaansa.

Varhaiskasvatuksen laadun ohella hankkeessa panostettiin johtamisen tukemiseen. Johtamisen merkitys organisaation toiminnan onnistumiselle on yleisesti tiedostettu asia. Sillä, kuinka johtaminen toimii kehittämistoiminnassa, on merkitystä sille, miten kehittämisessä onnistutaan. Taulukon 8 mukaan johtajuuden ja työhyvinvoinnin kehitys kokonaisuudessaan oli vahvinta kunnissa 2 ja 5. Eniten myönteistä muutosta tapahtui pedagogisessa johtamisessa,

työhyvinvointia tukevilla toimilla sekä johtajuuden jakamisella (taulukko 9). Vastaavasti taulukon 4 mukaan henkilöstö arvioi näissä kunnissa varhaiskasvatuksen laadun kohonneen voimakkaasti puitetekijöihin, välillisiin tekijöihin ja kunnassa 5 myös sisällöllisiin orientaatioihin liittyvissä asioissa. Näiden tulosten perustalta on koottu hankkeen vaikuttavuus kuvioon 5, jossa esitetään johtajien työnohjauksen ja pedagogisen konsultaation vaikuttavuus johtamiseen ja työhyvinvointiin sekä varhaiskasvatukseen.



**Kuvio 5. Kehittämistoiminnan vaikuttavuus**

Kuvion 5 - kuten koko hankkeen - keskeinen viesti on, että kun varhaiskasvatustoimintaa kehitetään, tulee panostaa sekä pedagogiikan että johtamisen tukemiseen johtamisen merkityksen sekä johtamisen ja pedagogiikan laadun keskinäisen riippuvuuden vuoksi. Kun saadaan aikaan myönteistä kehitystä pedagogiseen johtamiseen liittyvissä asioissa ja kun työhyvinvointia edistetään ja johtajuutta jaetaan, niin muutos näkyy varhaiskasvatuksen parantuneena laaduna. Erityisesti laatu näkyy varhaiskasvatuksen (ks. liite 2)

- puitetekijöissä, kuten parantuneena oppimisympäristönä
- välillisissä tekijöissä, kuten pedagogiikan suunnittelussa yhdessä vanhempien kanssa, ammattitaidon arvostuksessa sekä työilmapiirissä
- sisällöllisissä orientaatioissa eli laadukkaampana oppimisen pedagogiikkana.

Toiminnan laadun arviointi antaa ”neutraalin” näkemyksen toiminnan laatuun ja ulkopuolisen arvioijan tuella tehty tulosten analyysi suuntaa kehittämistä keskeisiin kohteisiin. Koulutus on stimulantti uusien varhaiskasvatusta ja oppimista koskevien näkemysten äärelle. Sen kautta on mahdollisuus saada tukea kasvatustietoisuuden ja oppimiskäsityksen kasvun suunnalle. Tätä tuetaan pedagogisen konsultaation avulla. Työnohjaus tukee johtajan toiminnan suuntaamista pedagogiseen johtamiseen. Hankkeen tulosten mukaan, kun johtajan toiminta suuntautui toteutetun varhaiskasvatuksen arviointiin ja kehittämiseen eli pedagogiseen johtamiseen,

henkilöstö koki saavansa tukea myös omalle työhyvinvoinnilleen. Tämä tulos todentanee omalta osaltaan työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemisen sekä esimiesten taholta tulevan arvostuksen vaikuttavan myönteisesti siihen, miten henkilöstö kokee oman työhyvinvointinsa. Kehittämistoimintaan panostaminen siten, että johtajan toiminta on kiinteä osa kehittämistä, näyttäisi olevan merkittävää varhaiskasvatuksen työyhteisöille. Käytännön työkaluna tällaiselle johtamiselle on kehittämishankkeiden projektoiminen siten, että johtaja toimii niin sanottuna projektin asettajana. Projektin tavoitteista ja menetelmistä sovitaan hänen kanssaan ja hänen kanssaan aika ajoin myös seurataan projektin toteutumista sekä tarvittaessa mietitään keinoja vastaantulevien haasteiden voittamiseksi.

Edellä kuvattu hankkeen kokonaisarviointi perustuu pitkälti johtajuuden alku- ja loppumittauksessa saatuihin tuloksiin ja niiden tulkitsemiseen henkilöstön kanssa sekä pedagogisen konsultaation että työnohjauksen tuottamaan tietoon. Tämän ohella hankkeen vaikuttavuutta arvioitiin hankkeen päätösseminaarissa, joka järjestettiin syyskuussa 2014 lähes 300 osallistujan voimin. Seminaarissa tutustuttiin hankkeen kuntakohtaisiin saavutuksiin ja arvioitiin toiminnan tuloksellisuutta varhaiskasvatuksen laadun ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Uusia toimintatapoja esiteltiin kuntakohtaisesti sekä suunnattiin katse varhaiskasvatuksen tuleviin mahdollisuuksiin ja haasteisiin.

Seminaariohjelmaa suunniteltaessa pääpaino haluttiin antaa hankekuntien puheenvuoroille. Tämän lisäksi päivään sisältyi työhyvinvoinnin ylläpitoon liittyviä asioita, kuten ravintotietoutta ja kevyttä liikuntaa. Päätösseminaarissa oli myös mahdollisuus tutustua hankekuntien edustajien



valmistelemaan näyttelyyn, jonka tarkoituksena oli tuoda esiin ja jakaa kuntien varhaiskasvatusosaamista ja hyväksi koettuja toimintatapoja. Osallistujat saivat kuulla muun muassa Sapere-menetelmällä<sup>1</sup> toteutettavasta ruokakasvatuksesta, jota oheinen valokuva konkretisoi.

Kuntien puheenvuoroissa tuotiin esiin kuntakohtaisia kokemuksia hankkeesta ja samalla pohdittiin varhaiskasvatuksen tulevaisuuden näkymiä omassa kunnassa. Puheenvuoroissa

---

<sup>1</sup> Sapere-sana on latinaa ja tarkoittaa ”maistella, tuntea, rohkaista ja olla rohkea”. Sapere on ruokakasvatusmenetelmä, jossa lapsi tutustuu ruokaan aistiensa avulla.

korostettiin jatkuvuuden merkitystä kehittämistyössä. Kukin kunta kertoi niistä tavoitteista, joiden suunnassa kunnat kehittämistyötä jatkavat. Keskeinen viesti oli, että hankkeen tuottamista uusista toimintamalleista halutaan pitää edelleen kiinni ja kehittää eteenpäin. Tavoitteiden saavuttamiseksi ja toiminnan arvioimiseksi oli hankekunnissa luotu selkeitä rakenteita.

Puheenvuoroissa nousi myös esille se, kuinka kunnissa kehittämistoimintaa kohdennettiin varhaiskasvatussuunnitelmatyöhön, tiimityöhön, pienryhmätoimintaan sekä sisällöllisten orientaatioiden osalta toiminnan monipuolisuuteen. Vanhempien tietoisuutta toiminnan sisältöjen suhteen oli tehostettu. Niin ikään oli panostettu toiminnan sisältöjen läpinäkyvyyteen perheille. Myös lasten leikin tukemiseen ja ohjaamiseen oli panostettu monin tavoin. Lasten ja lapsiryhmän tarpeet huomioiden kehittämistoimintaa kohdennettiin leikkiympäristöön ja sen vaihtelevuuteen sekä aikuisen rooliin lasten leikissä.

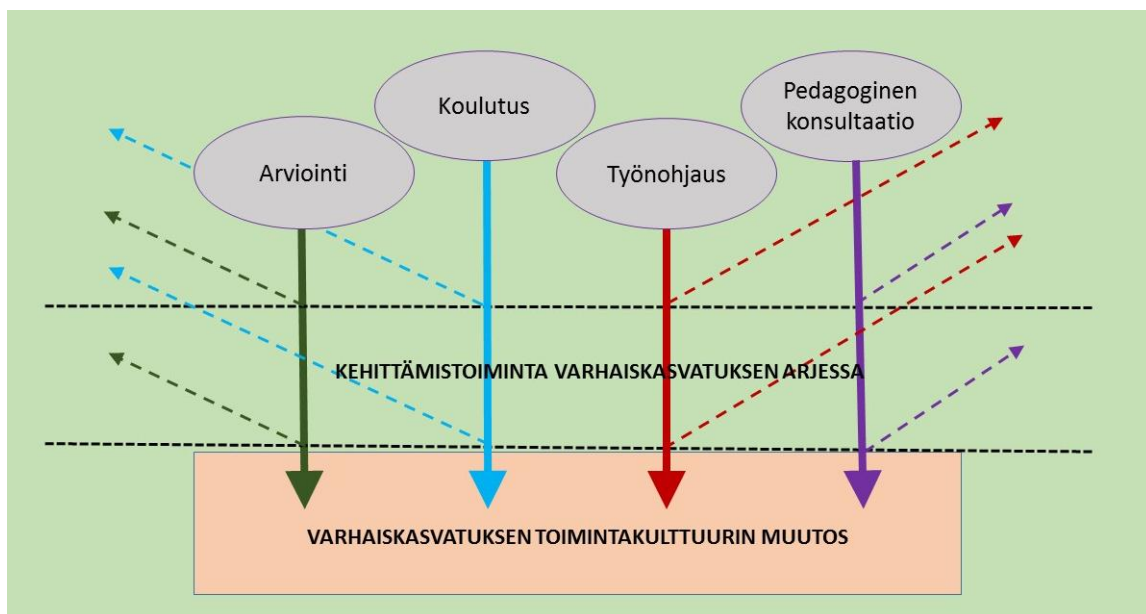
Hankkeen todettiin lisänneen työhyvinvointia ja pedagogista keskustelua työyhteisötasolla sekä kehittäneen ammatillisuutta. Kaikissa kunnissa organisoitiin lukupiiritoimintaa pedagogisen keskustelun tueksi sekä päiväkodeissa että perhepäivähoidossa. Yhdessä kunnassa tätä toimintaa oli tehostettu ottamalla käyttöön pedagogiset kahvilat. Keskusteluajan turvaamisen ja delegoinnin avulla pyrittiin korostamaan pedagogisen ja jaetun johtajuuden merkitystä. Käytyjen keskustelujen perusteella johtajien jaksamisen tukemiseen tullaan kiinnittämään edelleen huomiota. Kuntien kokemukset osoittivat, että yksittäisten toimintatapojen rinnalla ja tukena tarvitaan myös laaja-alaista otetta työn ja työyhteisöjen toimivuuden turvaamiseksi. Tällaista työtä ilmentävät esimerkiksi ylemmän johdon tuki varhaiskasvatuksen kehittämiseksi, johtajien ja johtoryhmien kokousten suuntaaminen ns. info –kokousten ohessa toiminnan pedagogiseen kehittämiseen sekä johtoryhmien ja työyhteisöjen toiminnan säännöllinen arviointi. Ammatillisuuden ja vastuun ottamisen tärkeyden tiedostamiseen on kiinnitetty hankeen aikana erityisesti huomiota ja näin tullaan tekemään jatkossakin.

## **5 LOPUKSI**

*Osaamisella työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa* -hankkeen päättymisen ei tarkoita sitä, että hankeen aikana esiin nostettujen kehittämistavoitteiden osalta tehty työ olisi loppunut. Hyvästä tuloksesta huolimatta on erittäin tärkeää, että kehittämisprosessit jatkuvat. Tästä johtuen on suositeltavaa, että loppuarvioinnin tuloksia hyödynnetään myös tulevan kehittämistoiminnan suunnittelun pohjana. Yksittäisten ja toisistaan irrallisten kehittämistoimien sijaan

varhaiskasvatuksen sisällöllinen kehittäminen sekä johtajuuteen ja työhyvinvointiin panostaminen vaativat onnistuakseen pitkän aikavälin suunnitelmallisuutta.

Hanke osoitti, että on haasteellista saada aikaan jatkuvuutta kehittämistoimintaan ja sitä kautta pysyvää muutosta niin yksilöiden kuin työyhteisön toimintatavoissa. Alla olevassa kuviossa (kuvio 6) visualisoidaan kehittämismenetelmien suodattumista toimintakulttuuriin. Kuviolla halutaan painottaa sitä kehittämistoiminnan ”lainalaisuutta”, jonka mukaan kehittämisen vaikuttavuus on viime kädessä kiinni kunkin yksittäisen työntekijän panoksesta ja sitoutumisesta.



**Kuvio 6. Kehittämismenetelmien suodattuminen toimintakulttuurin muutokseen**

*Osaamisella työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa* -hankkeen aikana kuntien kehittämistoimintaa tuettiin monin tavoin. Arviointi, koulutukset, työnohjaus ja pedagoginen konsultaatio olivat niitä työmenetelmiä, joiden avulla varhaiskasvatuksen työntekijöitä, niin johtajia kuin kasvatushenkilöstöä, haastettiin reflektoimaan omaa työtään. Nämä menetelmät on kuvattu kuvion 6 yläosassa.

Hankkeessa työyhteisöt prosessoivat esimiestensä johdolla arviointituloksia, laativat kehittämissuunnitelmat, toteuttivat kehittämistoimintaa ja osallistuivat vaikuttavuuden arviointiin. Tätä kautta kehittämistoiminnalla pyrittiin tuottamaan positiivista muutosta päiväkotien ja perhepäivähoidon toimintatavoissa ja -kulttuurissa.



Kehittämistoiminnalla ei kuitenkaan ole vaikuttavuutta ilman sitä, että kukin esimies ja yksittäinen työntekijä ottavat vastuun muutosprosessista. Heikoimmillaan vaikuttavuus jää ajallisesti arvioituna siihen, että työntekijät osallistuvat esimerkiksi koulutuspäivään ja sen aikana prosessoivat kuulemaansa, mutta vaikuttavuus ei tavoita käytännön työn tasoa ja toiminta jatkuu varhaiskasvatuksen arjessa entisellään. Tällöin kehittämistoiminnan tukena käytetyt työmenetelmät eivät riko rajapintaa muutoksen aikaansaamiseksi eivätkä käynnistä kehittämistoimintaa varhaiskasvatuksen arjessa. Päinvastoin koulutuksen tai muiden työmenetelmien vaikuttavuus jää hyvin vähäiseksi ja niiden anti ikään kuin kimpoaa takaisin, kuten kuvion 6 nuolet konkretisoivat.

Kehittämisen kannalta myönteisemmässä tapauksessa kuultu ja opittu saa aikaan tarvetta arvioida omaa ja työyhteisön toimintakulttuuria sillä seurauksella, että työyhteisössä viriää kriittistä keskustelua nykyisiä arkikäytäntöjä kohtaan ja tätä kautta toimintaa ryhdytään kehittämään. Uusien toimintamallien käyttöönotto voi kuitenkin vaihdella ajallisesti. Jos muutoksen taustalta ei löydy jatkuvuutta tai sitä ei johdeta, niin sitoutuminen toiminnan kehittämiseen jää hetkelliseksi ja jälleen kehittämistoiminnan hetkellisestä sysäyksestä huolimatta toimintatavat ja -kulttuuri palaavat takaisin lähtötilanteeseen.

Parhaimmillaan kehittämistoiminnan vaikuttavuus saavuttaa tason, jolla saadaan aikaan pysyviä muutoksia. Tällöin toiminnan kehittämisen taustalta löytyvät tarvittavat rakenteet toiminnan uudelleen arvioimiselle ja tavoitteiden tarkentamiselle. Vaikuttavuus läpäisee muutosprosessin läpiviemisen haasteet. Tällä tasolla työntekijät osoittavat sitoutuneisuutta, sinnikkyyttä sekä vastuun ottamista ja kantamista. Tällä tasolla toimittaessa ratkaistaan viime kädessä muutoksen ja kehityksen pysyvyys eli se, mikä muuttuu vai muuttuuko mikään.

## Lähteet

- Fonsén, E. 2009. Pedagoginen johtajuus – Varhaiskasvatustyön johtamisen punainen lanka. Tampereen yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatuksen yksikkö. Pro gradu -tutkielma.
- Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Acta Universitatis Tamperensis 1914. Tampere: Tampere University Press.
- Hautala, P. 2013. Kohti sosiaalista pääomaa. Toimintatutkimus yhteisöllisen toimintakulttuurin kehittämisestä. Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto.
- Heikka, J., Fonsén, E., Elo, J. & Leinonen, J. (toim.) 2014. Osallisuuden pedagogiikkaa varhaiskasvatuksessa. Tampere: Suomen varhaiskasvatus ry.
- Heikka, J., Hujala, E. & Turja, L. 2009. Arvioinnista opiksi. Havainnointi, arviointi ja suunnittelu varhaiskasvatuksessa. Vantaa: Printel.
- Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2004. Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi.
- Hujala, E. & Fonsén, E. 2010. Varhaiskasvatuksen laadun vahvuudet ja kehittämiskohteet. Lastentarha 2, 8–11.
- Hujala, E., Fonsén, E. & Elo, J. 2012. Evaluating the Quality of the Child Care in Finland. Early Child Development and Care 182 (3–4), 299–314.
- Hujala, E. & Heikka, J. 2008. Jaettu johtajuus. Lastentarha 1, 32–35.
- Hujala, E., Heikka, J. & Fonsén, E. (2012). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta johtamisen työkaluna. Teoksessa A. Anttonen, A. Haveri., J. Lehto & H. Palukka (toim.) Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos. Tampere: Tampere University Press, 335-357.
- Hujala, E., Parrila, S., Lindberg, P., Nivala, V., Tauriainen, L. & Vartiainen, P. 1999. Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa. Oulun yliopisto. Varhaiskasvatuskeskus.
- Hujala, E. & Turja, L. 2011. Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hujala-Huttunen, E. 1995. Varhaiskasvatuksen laadunarviointi. Teoksessa E. Hujala-Huttunen & E. Estola (toim.) Näkökulmia varhaiskasvatukseen. Oulun lastentarhanopettajaopisto.
- Hämäläinen, T. & Lantta, K. 2008. Työhyvinvointi mielenterveytyössä. Pro gradu -tutkimus. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos.
- Kalliala, M. 2012. Lapsuus hoidossa? Aikuisten päätökset ja lasten kokemukset päivähoidossa. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaidot. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätö.
- Keski-Luopa L. 2001. Työnohjaus vai superviisaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Mettiäinen, S. 2005. Työhyvinvointi strategisen ja käytännön tason ilmiönä. Tampereen yliopisto. Hallintotiede. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus - Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita

- Nivala, V. 2008. Johtajien työnohjauksen kontekstuaalinen malli - tutkielma työnohjauksesta (coachus) ihmisen toiminnanteoreettisessa viitekehyksessä. Opinnäytetyö. Johtamistaidon opisto.
- Nivala, V. 2012. Hyvinvointi, osaaminen ja tuottavuus – menestyksen inhimillinen perusta. Teoksessa: P. Juuti (toim.) Menestyksen salat. Vantaa: Hansaprint, 105-118.
- Räsänen, M. (toim.) 2007. Coaching ja johtajuus. Helsinki: Edita.
- Tahkokallio, L. 2014 Lastentarhanopettajan ammatillinen kehittyminen havainnointiin perustuvan reflektion avulla. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2005. Stakes., Oppaita 56. Helsinki: Stakes.
- Vesterinen, P. 2006. ”Aamulla, kun herää, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän.” Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Internetjulkaisut:

<http://www.coachus.fi/kaavio.php>

## Liitteet

### Liite 1. Hankkeen aikana järjestetyt koulutustilaisuudet

Ajankohta ja paikka	Teema	Kouluttaja(t)
Tammikuu 2013 kuntakohtaisesti (x5)	Laadunarviointi	KM Elina Fonsén, Tampereen yliopisto
Helmikuu 2013 Tampereen yliopisto	Lapsen osallisuus	KT Leena Turja, Jyväskylän yliopisto KM Piia Roos, Tampereen yliopisto
Huhtikuu 2013 Tampereen yliopisto	Johtajuusfoorumi	
Elokuu 2013 Tampereen yliopisto	Lukupiirikoulutus	KM Janniina Elo, Tampereen yliopisto
Marraskuu 2013 Kurikka (kohderyhmä Kurikka ja Ilmajoki)	Lapset osallistujina varhaiskasvatuksessa: Miten lasten arkiset osallistumismahdollisuudet ja asemat ryhmän jäsenenä muodostuvat?	KT Mari Vuorisalo, Jyväskylän yliopisto
Marraskuu 2013 Masku (kohderyhmä Masku ja Siuntio)	Lapset osallistujina varhaiskasvatuksessa: Miten lasten arkiset osallistumismahdollisuudet ja asemat ryhmän jäsenenä muodostuvat?	KT Mari Vuorisalo, Jyväskylän yliopisto
Marraskuu 2013 Pori	Lasten itsetunnon vahvistaminen päivähoiton arjessa Tärkeät vuorovaikutus-suhteet ja lasten yksilöllisyyden huomioon ottaminen Levällisen ja lapsilähtöisen arjen rakentaminen	KT Päivi Koivisto, Jyväskylän kaupunki
Helmikuu 2014 Pori (päiväkotihenkilöstö)	Havainnointi lapsilähtöisen pedagogiikan suunnittelun perustana Lapsilähtöisen pedagogiikan suunnittelu ja johtaminen	Professori Eeva Hujala KT Veijo Nivala
Helmikuu 2014 Pori (perhepäivähoito)	Ammatillisuus ja pedagogiikka varhaiskasvatuksessa	KM Piia Roos
Helmikuu 2014 Tampereen yliopisto	Lapsilähtöisyys, leikki, kaksikielisyys ja jaettu johtajuus	Professori Eeva Hujala VTT Niina Rutanen KM Jonna Leinonen KM Janniina Elo KM Liisa Ahonen KM Taija Wirtavuori KT Heidi Harju-Luukkainen KT Veijo Nivala
Syyskuu 2014 Ikaalisten kylpylä	Päätösseminaari: Yhdessä onnistuimme, arviointia ja vertaisoppimista	Professori Eeva Hujala KM Piia Roos KM Janniina Elo KT Veijo Nivala Kuntien VAKA -päälliköt Kuntien henkilöstöedustajat Ravitsemusterapeutti Juhani Sipinen

## Liite 2. Muuttujaluettelo varhaiskasvatuksen/esiopetuksen laatu

### **Puitetekijät**

1. Lapsi on saanut päivähoito- /esiopetuspaikan vanhempien toiveiden mukaisesti
2. Päivähoito- /esiopetuspaikassa on toimiva varahoito- tai sijaisjärjestelmä, kun joku henkilöstöstä on poissa
3. Sisätilat ovat turvalliset lapselle
4. Ulkotilat ovat turvalliset lapselle
5. Päivähoito- /esiopetuspaikan tilat mahdollistavat sekä ryhmätoiminnot että rauhallisen yksinolon

### **Välilliset tekijät**

6. Päivähoito- /esiopetuspaikan esitteessä kerrotaan yksikön toimintaa ohjaavista kasvatuseriaatteista ja käytännöistä
7. Henkilöstö on ammattitaitoista ja lasten kasvattamiseen sitoutunutta
8. Päivähoito- /esiopetuspaikan ilmapiiri on hyvä

SEURAAVIEN VÄITTÄMIEN ARVIOINNIN TULEE PERUSTUA KIRJALLISEEN TIETOLÄHTEESEEN, TIETO PITÄÄ OLLA KIRJATTUNA ESIMERKIKSI LAPSEN VARHAISKASVATUSSUUNNITELMAAN/ ESIOPETUKSEN SUUNNITELMAAN TAI NÄHTÄVISSÄ PÄIVÄHOITOPAIKAN ILMOITUSTAULULLA TAI KANSIOSSA.

9. Vanhemmat ja henkilökunta ovat yhdessä keskustellen sopineet lasta ja lapsen kasvatusta koskevat toimintaperiaatteet (SANMUOTOA MUOKATTU)
10. Vanhemmat ja henkilöstö ovat yhdessä laatineet lapsen varhaiskasvatussuunnitelman/ esiopetuksen suunnitelman
11. Lapsen varhaiskasvatussuunnitelmaan/esiopetuksen suunnitelmaan on kirjattu lapsen kiinnostuksen kohteet ja hänelle tärkeät asiat
12. Suunnitelmassa on pohdittu lapsen oppimista; mitä lapsi osaa tehdä itsenäisesti ja missä lapsi tarvitsee aikuisen tukea
13. Henkilöstö ja vanhemmat ovat yhdessä arvioineet lapsen varhaiskasvatussuunnitelman/esiopetuksen suunnitelman toteutumista
14. Vaikuttaako työyhteisön ilmapiiri päivähoito- /esiopetuspaikassa hyvältä
15. Toimiiko päivähoito- /esiopetuspaikan sisäinen viestintä ja tiedonkulku lasta ja kasvatustoimintaa koskevissa asioissa
16. Päivähoito- /esiopetuspaikan johtajuus vaikuttaa toimivalta

### **Prosessitekijät**

SEURAAVIEN VÄITTÄMIEN ARVIOINTI PERUSTUU ENSISIJAISESTI LAPSELTA SAATUUN TIETOON (LAPSEN IKÄ HUOMIOIDEN) TAI VANHEMPIEN HAVAINTOIHIN.

17. Lasta haettaessa vanhemmille kerrotaan lapsen päivän kuulumisista ja tapahtumista
18. Lapset vastaanotetaan ja hyvästellään henkilökohtaisesti
19. Lasten tarve leikkiä toteutuu päivähoiton/esiopetuksen arjessa
20. Lasten liikunnallisuus ja tarve liikkua toteutuu päivähoiton/esiopetuksen arjessa
21. Lasten kysymyksiin ja pohdintoihin vastataan lasten arjessa
22. Lapsille tarkoitettut leikkimateriaalit ja välineet ovat lasten itsensä saatavilla
23. Lasten aloitteet ja itsenäiset ratkaisut huomioidaan päivähoidossa/esiopetuksessa
24. Lapsia pidetään sylissä, hellitään ja huomioidaan henkilökohtaisesti
25. Lapsia kehuaan yrittämisestä. Lapset saavat onnistumisen elämyksiä ja iloa oppimisesta
26. Lasten erilaiset tunteet hyväksytään; autetaan kestävästi pettymyksiä, lohdutetaan surussa ja iloitaan yhdessä
27. Lapsia autetaan ratkaisemaan ristiriitatilanteita
28. Aikuinen auttaa lasta lapsen omien leikki- ja toimintaideoiden toteuttamisessa
29. Lapset osallistuvat arkitoimintoihin ja työtehtäviin
30. Päivähoidossa/esiopetuksessa lapsilla on mahdollisuus pitkäkestoiseen, jopa useamman päivän kestävään leikkiin (SANAMUOTOA MUOKATTU)
31. Lapset hyväksytään sellaisina kuin he ovat
32. Lapsen yksilöllisyyttä ja perheiden erilaisuutta kunnioitetaan ja ne otetaan huomioon toiminnassa
33. Lapsella on päivähoidossa/esiopetuksessa kavereita
34. Lasten kaverisuhteita tuetaan tarvittaessa

### **Sisällölliset orientaatiot ja oppimisen pedagogiikka**

35. Lasten kielen kehitystä tuetaan päivähoidossa/ esiopetuksessa
36. Päivähoiton/ esiopetuksen arkielämän tilanteissa harjoitellaan leikinomaisesti matematiikkaa (numeroita, vertaamista ja päättelemistä)
37. Päivähoiton/ esiopetuksen arkielämän tilanteissa tutustutaan luontoon ja luonnonilmiöihin
38. Päivähoidossa/ esiopetuksessa tutustutaan lähiympäristöön mm. retkillä

### **Vaikuttavuustekijät**

SEURAAVIEN VÄITTÄMIEN ARVIOINTI PERUSTUU ENSISIJAISESTI LAPSELTA SAATUUN TIETOON (LAPSEN IKÄ HUOMIOIDEN) TAI VANHEMPIEN HAVAINTOIHIN.

39. Lapset ovat innostuneita, iloisia sekä tyytyväisiä elämäänsä päivähoidossa/esiopetuksessa

40. Päivähoidon/esiopetuksen toiminta vastaa lapsen ja perheen näkemyksiä ja toiveita

41. Lapsi tulee mielellään päivähoidon/esiopetukseen

MISTÄ SEURAAVISTA LUOVISTA TOIMINNOISTA LAPSI ON NAUTTINUT JA OSALLISTUNUT MIELELLÄÄN

42. Musiikki (esim. soittaminen, laulaminen, luova liikunta ja tanssi)

43. Kuvataide (esim. piirtäminen, maalaaminen ja muotoilu)

44. Sadut, lastenkirjallisuus ja näytteleminen

45. Kädentaidot (esim. ompelu, askartelu ja puutyö)

46. Liikunnalliset toiminnot (esim. pelit, voimistelu, erilaiset urheilulajit) (Uusi kysymys)

### Liite 3. Johtajuuden ja työhyvinvoinnin laadun arvioinnin muuttujaluettelo

#### **Pedagoginen johtajuus**

1. Työyhteisössä on yhteinen sopimus yhteisen pedagogisen keskustelun toteuttamiselle ja käytännöille.
2. Ryhmäkohtaiselle suunnittelulle on yhteisesti sovitut käytännöt.
3. Päivähoitokasvatuksen pedagogisista menetelmistä keskustellaan työyhteisön yhteisissä keskusteluissa
4. Yhteisen pedagogisen keskustelun käytännöt toteutuvat työyhteisössä sovitun mukaisesti
5. Ryhmäkohtaiset palaverit toteutuvat sovitun mukaisesti
6. Varhaiskasvatuksen perustehtävää on määritelty yhteisessä keskustelussa
7. Pedagoginen johtajuus toteutuu johtajan toiminnassa
8. Johtaja on tietoinen ja kiinnostunut ryhmämme pedagogisesta toiminnasta
9. Varhaiskasvatussuunnitelma toimii käytännön pedagogiikkaa ohjaavana asiakirjana
10. Lapsikohtaiset vasut määrittelevät ja ohjeistavat käytännön pedagogiikkaa
11. Työyhteisö arvioi varhaiskasvatus toimintaa ja kehittää sitä arvioinnin pohjalta
12. Yhdessä työstetyt toiminta-ajatus ja arvot näkyvät pedagogisessa toiminnassa (UUSI KYSYMYS)

#### **Työhyvinvointia tukevat toimet**

13. Henkilöstöllä on mahdollisuus saada työnohjausta
14. Kehityskeskustelut toteutuvat tarvittavassa määrin
15. Osallistuminen lisä- ja täydennyskoulutukseen on tehty mahdolliseksi
16. Työskentelyolosuhteet, kuten ergonomiset tekijät, työturvallisuus, työvälineet jne. ovat asianmukaisia
17. Johtaja tukee henkilöstöä ongelmatilanteissa
18. Johtaja arvioi ja kehittää arvioinnin pohjalta työyhteisön toimintaa

#### **Tiedonkulku ja viestintä**

19. Tiedonkulku työyhteisössä on toimivaa, avointa ja tasapuolista
20. Tietoa päivähoiton koko kuntaorganisaation ajankohtaisista asioista on kaikkien saatavilla
21. Työyhteisön ja päivähoiton ylemmän johdon ja hallinnon välillä on toimiva tiedonkulun käytäntö
22. Työyhteisön tärkeimmät tehtävät ja toimenkuvat ovat kaikkien tiedossa



### **Työyhteisön ilmapiiri ja työhyvinvointi**

23. Työyhteisön ilmapiiri on hyväksyvä ja avoin
24. Henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus on asiallista ja toista arvostavaa
25. Koen onnistuvani työssäni
26. Koen työni merkitykselliseksi
27. Voin vaikuttaa omaa työtäni koskevissa asioissa

### **Johtajuuden jakaminen/ alaistaidot**

28. Henkilöstöllä on päätösvaltaa työyhteisöä koskevissa asioissa
29. Henkilöstölle on annettu osallisuutta johtamistehtävistä/ johtajuutta on jaettu
30. Pedagogiikan kehittämisvastuuta on jaettu työyhteisössä
31. Henkilöstö edistää omalla toiminnallaan työyhteisön yhteisiä päämääriä
32. Henkilöstö edistää toiminnallaan esimies-alaissuhteen toimivuutta
33. Henkilöstö arvioi työyhteisön toimivuutta ja kehittää sitä arvioinnin pohjalta

### **Varhaiskasvatuksen laatutekijöiden toteutuminen työyhteisössä**

34. Lapsiryhmän koko ja koostumus on harkittu ja toimiva
35. Päivähoidon fyysinen ympäristö on asianmukainen
36. Ihmissuhteiden pysyvyyteen kiinnitetään huomiota
37. Johtajuus tukee pedagogisesti laadukkaan arjen toteutumista
38. Päivähoito-organisaation rakenne tukee pedagogisesti laadukkaan toiminnan toteutumista. (Esim. päiväkodin johtajan vastuualueen laajuus on hallittavissa)
39. Yhteistyön käytännöt vanhempien ja henkilöstön kesken ovat toimivia
40. Yhteistyön käytännöt henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden (terapeutit, koulu jne.) kesken ovat toimivia.
41. Henkilöstö on kiinnostunut ammatillisesta kehittämisestä