



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

Vasu2017

Järvenpään kaupungin  
varhaiskasvatussuunnitelmaprojekti

Tuominen, Mervi

2016 Laurea



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

Vasu2017 - Järvenpään kaupungin  
varhaiskasvatussuunnitelmaprojekti

Tuominen, Mervi  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen  
Laurea Tikkurila  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2016

Tuominen, Mervi

Vasu2017 - Järvenpään kaupungin varhaiskasvatussuunnitelmaprojekti

Vuosi 2016 Sivumäärä 107

---

Opinnäytetyönäni olen tuottanut lokakuussa 2016 ilmestyvien uusien varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden vuoksi Järvenpään kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman uudistamiseen tarkoitetun kehittämisprojektin projektisuunnitelman. Opinnäytetyöni raportti on kuvaus tämän projektin suunnittelusta, projektin käynnistysvaiheesta sekä ensimmäisen työpaketin toteuttamisesta ja tuloksista. Olen laatinut Järvenpään kaupungin varhaiskasvatuksen johtoryhmän pyynnöstä tällä hetkellä käytössä olevan projektisuunnitelman paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman laatimisen välineeksi työpaketteineen, menetelmineen ja aikatauluineen.

Opinnäytetyöni keskeiset lähtökohdat ovat johtamisen näkökulmat varhaiskasvatuksessa, muutostilanteissa ja projektinjohtamisessa. Vuonna 2015 uudistetun varhaiskasvatuslain ja sen myötä laadittujen varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden velvoittavuus loivat pohjan paikallisen varhaiskasvatussuunnitelmatyön aloittamiselle. Järvenpäässä työ toteutetaan projektimuotoisena.

Projektimaiseen työtapaan varhaiskasvatussuunnitelman laatimisessa päädyttiin siitä syystä, että koko työyhteisön haluttiin osallistuvan varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin tutustumiseen ja suunnitelman laatimiseen jo hyvissä ajoin ennen suunnitelman käyttöönottoa. Projektisuunnitelma on jaettu työpaketteihin, joiden toteuttamisessa käytetään erilaisia osallistavia ja yhteisöllisiä menetelmiä asioiden läpikäymiseksi.

Projektin tarkoituksena on tuottaa paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma, joka otetaan käyttöön elokuussa 2017 ohjaamaan varhaiskasvatusta Järvenpään kaikissa varhaiskasvatusta tuottavissa yksiköissä. Osallistavan projektityön ja yhteisöllisten menetelmien avulla projektin toisena tärkeänä päämääränä on tuottaa varhaiskasvatusyksiköihin ymmärrys varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden asettamista, varhaiskasvatuksen henkilöstöä velvoittavista tavoitteista ja vaatimuksista, asenne- ja ajattelu- ja toimintamallin muutosta vaativista asioista.

Opinnäytetyöni raporttia kirjatessa yksiköissä on käsitelty kokonaisuudessaan vasta ensimmäinen työpaketti, joten projektisuunnitelman arviointi on tässä vaiheessa haastavaa. Ensimmäisen työpaketin toteuttaminen tuotti kuitenkin pääsääntöisesti hyvää palautetta erilaisen ja uuden työmenetelmän käyttämisestä sekä varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin tutustumisesta tällä tavoin. Projektisuunnitelmaa on arvioitu johdonmukaiseksi ja selkeäksi työtä ohjaavaksi asiakirjaksi, johon on helppo sitoutua. Selkeä aikataulutusta, käsittelyn rakenne ja menetelmien ohjaaminen ovat myös helpottaneet yksiköissä projektia ohjaavien esimiesten työtä.

Tuominen, Mervi

Vasu2017 - Early childhood education plan project in the city of Järvenpää

Year	2016	Pages	107
------	------	-------	-----

---

The aim of my thesis was to produce a development project plan for the renewal of the early childhood education plan in the City of Järvenpää. The reason for this reform is the renewal of early childhood criteria, issued in October 2016. This report is a description of the project planning, project start-up and the implementation and results of the first work package. I wrote the project plan at the request of the City of Järvenpää early childhood education executive team. This project plan contains the work packages, methods and schedule of the project.

The main starting points in my thesis are the leadership perspectives in early childhood education, change and project management. The 2015 revision of the law on early childhood education and with it the changes of early childhood education criteria created the base for work in Järvenpää.

A project-based way of working was chosen for the preparation of the early childhood plan because it would enable the employees and working community to get to know the early education criteria at the same time as they do the work. The project plan is divided into work packages, in which variety of participatory and communal methods are used to go through things.

The project aims to produce a local early childhood education plan, which will be introduced in August 2017 to guide early childhood education in all units in Järvenpää. The second purpose of the work is to create understanding of the objectives and requirements set by the criteria of the early childhood education plan which staff are obligated to follow and which demand a change in attitudes as well as in ways of thinking and operating.

While writing this thesis, the units have only fully processed the first work package, so the evaluation of the project plan at this stage is difficult. However, the implementation of the first work package generated positive feedback on using a new and different working system as well as on assessed as a coherent and transparent policy document for the work to which it is easy to commit. Clear scheduling, process structure and guidance methods have also made it easier for project managers to guide the work of the units.

Keywords: Early childhood education criteria, Early childhood education law, Early childhood management, Project work, Project management, Change management

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
2	Varhaiskasvatus muutoksessa .....	9
2.1	Varhaiskasvatuslain perusteet .....	12
2.2	Varhaiskasvatuslain pääpiirteet .....	13
2.3	Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden valmistelu .....	16
2.4	Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005 vs 2017.....	17
2.5	Varhaiskasvatuksen johtaminen .....	19
3	Varhaiskasvatussuunnitelmaprojektin johtaminen yksiköissä .....	21
3.1	Muutoksen johtaminen .....	24
3.2	Projektityön johtaminen.....	29
4	Tutkimuksellinen kehittämistyö - varhaiskasvatussuunnitelman laatimisprojekti....	32
4.1	Projektin tavoitteet .....	33
4.2	Projektin menetelmät .....	34
4.3	Projektin eteneminen .....	35
5	Vasuprojekti Järvenpäässä .....	37
5.1	Projektisuunnitelma .....	39
5.2	Projektisuunnitelman työpaketit - vasun sisältöalueet.....	43
5.2.1	Työpaketti 1 - varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ja paikalliset suunnitelmat .....	44
5.2.2	Työpaketti 2 - varhaiskasvatuksen tehtävä ja yleiset tavoitteet .....	44
5.2.3	Työpaketti 3 - varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri .....	46
5.2.4	Työpaketti 4 - pedagogisen toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen ..	48
5.2.5	Työpaketti 5 - lapsen kasvun ja oppimisen tuki .....	51
5.2.6	Työpaketti 6 - Toiminnan arviointi ja kehittäminen .....	52
5.2.7	Työpaketti 7 - Varhaiskasvatussuunnitelman kirjoittaminen ja toiminnan juurruttaminen arjen työhön.....	53
6	Ensimmäisen työpaketin sisältö ja eteneminen .....	53
6.1	"Kuusi ajattelun hattua" .....	55
6.2	Työpaketin tulokset ja palaute .....	58
6.2.1	Mitä menetelmä tuotti? .....	59
6.2.2	Uusia näkökulmia ja ajatuksia? .....	61
6.2.3	Osaamisen kehittämisen tarpeita? .....	62
6.3	Ajattelun ja toiminnan muutos .....	64
6.4	Projektioppiminen .....	65
7	Johtopäätökset .....	66
7.1	Jatkokehitysajatuksia .....	69
7.2	Oman oppimisen analysointia .....	71

Lähteet .....	73
Kuviot.....	76
Liitteet.....	77

## 1 Johdanto

Opinnäytetyönäni olen tuottanut lokakuussa 2016 ilmestyvien uusien varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden vuoksi Järvenpään kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman uudistamiseen tarkoitetun kehittämisprojektin projektisuunnitelman. Opinnäytetyöni raportti on kuvaus Järvenpään kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman laatimiseen liittyvän projektin suunnittelusta, projektin käynnistysvaiheesta ja ensimmäisen työpaketin toteuttamisesta ja tuloksista. Työ pohjautuu uusien varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden julkaisuun lokakuussa 2016. Perusteet velvoittavat kaikki varhaiskasvatuksen järjestäjät laatimaan paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat siten, että ne otetaan käyttöön elokuussa 2017. Edellisten, vuonna 2005 julkaistujen varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden suositus muuttuu varhaiskasvatustalain ja uusien perusteiden myötä velvoitteeksi. Tarkoituksena tällä muutoksella on turvata kaikille lapsille tasalaatuinen, lait ja asetukset täyttävä varhaiskasvatus asuinpaikasta ja varhaiskasvatuksen järjestäjästä riippumatta.

Uusi varhaiskasvatustalain otettiin käyttöön elokuussa 2015, ja se on tuonut tullessaan muutoksia, joihin varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden päivittämisellä ollaan nyt vastaamassa arjen toimien lisäksi. Elämme muutoksessa paitsi lakien ja asetusten mutta myös muuttuvan yhteiskunnan vuoksi. Opinnäytetyöni kehittämishankkeen ja projektisuunnitelman taustaksi käsittelen aluksi varhaiskasvatuksen muutosta, varhaiskasvatuksen johtamista ja johtamisen erityispiirteitä. Työ painottuu varhaiskasvatuksen perustehtävän johtamiseen, ihmisten johtamiseen ja varhaiskasvatuksen kokonaisuuden hallintaan pedagogisesta näkökulmasta siten, että lapsi on keskiössä kaikessa niin sisällöllisesti kuin toiminnallisestikin.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden avulla pääsemme tutustumaan Järvenpään varhaiskasvatussuunnitelman laatimisprojektiin ja sen taustoihin. Opinnäytetyössäni tarkastelen vastakkainasettelulla varhaiskasvatussuunnitelman perusteita vuosilta 2005 ja 2016. Mikä on muuttunut ja miten muutos tulee näkymään varhaiskasvatuksen arjessa? Mitä meidän tulee ottaa huomioon nyt, kun olemme uuden äärellä? Perusteiden muutos tulee vaikuttamaan arkeemme varhaiskasvatuksessa ja hyvällä tavalla pakottaa meidät varhaiskasvatuksen ammattilaiset muuttamaan paitsi ajatteluamme, myös toimintatapojamme.

Muutos on pysyvä olotila nyky-yhteiskunnassa ja siitä syystä tutkin muutosjohtamisen osa-aluetta suhteessa projektiimme Järvenpäässä. Mitä muutos on, miten se vaikuttaa meihin johtajina, työntekijöihimme ja asiakkaisiimme? Miten huomioimme muutokset arjessamme? Järvenpäässä muuttuviin varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin päädyttiin vastaamaan projektimaisen työtavan avulla. Projektin läpivieminen vaatii yhteisen päämäärän tavoitetta, ymmär-

tämistä ja siihen sitoutumista. Projektin johtaminen on muutosjohtamista sekkin, omine piirteineen. Pieni katsaus projektin johtamiseen on sen vuoksi tärkeää opinnäytetyöni raportin kokonaisuuden kannalta.

Olen laatinut Järvenpään kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman laatimista varten Järvenpään varhaiskasvatuksen johtoryhmän pyynnöstä liitteenä olevan projektisuunnitelman varhaiskasvatussyksiköiden työn tueksi vastaamaan varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden tuotamiin muutoksiin ja niiden käsittelyyn varhaiskasvatuksen toteuttajatahoilla. Projektisuunnitelman työosuus etenee työpaketeittain varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden huhtikuussa kommenttikierrokselle julkaistun luonnoksen sisältöalueita mukailleen, jotta kaikki perusteiden osa-alueet tulevat varmasti varhaiskasvatuksen yksiköissä käsiteltyä.

Työtapa projektin työstämisessä on henkilökuntaa, lapsia ja vanhempia osallistava ja yhteisöllinen varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisesti. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteista nouseva näkemys oppivasta yhteisöstä on ajatuksena näkyvissä myös projektisuunnitelman työpakettien toteutumisessa. Projektisuunnitelman työpakettien käsittelyssä on käytössä useita erilaisia yhteisöllisiä ideointimenetelmiä, jotta työtä tehdessä siihen osallistuvat tahot saavat kokemuksen heittäytymisestä, oppimisen monimuotoisuudesta ja yhteistyön tärkeydestä uusia toimintatapoja työstäessämme ja harjoitellessamme.

Projektisuunnitelman työpaketit on avattu tekstissä varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisesti siitä näkökulmasta, että voimme kaikki oppia ja osallistua uuden luomiseen yhteisesti yksiköissä. Koska projektin toteuttamisen aikatauluna on toimintakausi 2016 - 2017, on työ opinnäytetyötä kirjoittaessani yksiköissä vasta alkuvaiheessa ja tulokset saatavissa vasta ensimmäisestä työpaketista. Ensimmäisen työpaketin osalta menetelmän kuvaaminen ja työpaketin tulosten tarkastelu tuottavat näkökulmaa siitä, mihin projektisuunnitelman avulla ollaan pyrkimässä ja pääsemässä Järvenpään varhaiskasvatuksessa.

Opinnäytetyöni tutkimuksellisen kehittämistoiminnan ja varhaiskasvatussuunnitelmaprojektin lopputuloksena syntyy kevään 2017 aikana Järvenpään kaupungin varhaiskasvatussuunnitelma 2017, mutta toivottavasti menetelmien ja työtapojen kautta jo projektin edetessä yksilöille ja yksiköille muodostuu pieni käsitys edes osasta siitä, mikä on muuttumassa ja miten jokainen voi yksin ja yhteisönä ymmärryksen lisääntyessä työssään ja omalla asenteella muutokseen vaikuttaa.



## 2 Varhaiskasvatus muutoksessa

Kehittämistyöni pohjaksi on tarpeellista tutustua varhaiskasvatuksessa meneillään oleviin muutoksiin ja niihin vaikuttaneisiin tekijöihin. Aluksi tarkastelen muutosta uusimman tutkimustiedon, varhaiskasvatussuunnitelmien perusteiden ja päivähoidon yhteiskunnallisten tehtävien näkökulmasta. Viimeisten vuosikymmenien kehitys ja hallinnonalan muuttuminen ovat myös tarkastelun kohteena lähinnä varhaiskasvatuksen kehittämisen näkökulmasta. Katsaus varhaiskasvatuksen johtamiseen tuo näkökulmaa kokonaisuuteen, jota johtajat varhaiskasvatuksessa hallinnoivat ja ovat kehittämässä varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden muutoksen myötä.

Opetus- ja kulttuuriministeriön selvityksen perusteella varhaiskasvatuksesta pyrittiin tekemään yhä ohjatumpaa ja laadukkaampaa, kun valtakunnan tasolla laadittiin varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2005). Tämän asiakirjan tavoitteena on ollut varhaiskasvatuksen yhdenvertaisuuden toteuttaminen, sisällöllisen kehittämisen ohjaaminen ja laadun kehittämisen edellytysten luominen koko maassa (Opetus- ja kulttuuriministeriön selvityksiä 2014:12, 11). Näiden varhaiskasvatuksen perusteiden linjaamien suosituksen pohjalta varhaiskasvatuksen järjestäjät ja päivähoitoyksiköt laativat halutessaan jo tuolloin omat varhaiskasvatussuunnitelmansa.

Nyt, kymmenen vuotta myöhemmin, varhaiskasvatussuunnitelman perusteita ollaan jälleen muokkaamassa vuonna 2015 valmistellun lain vaatimuksia vastaaviksi. Uusien lokakuussa julkaistavien varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden suurin muutos tulee olemaan velvoittavuus edellisten perusteiden suosituksen jälkeen. Kaikki varhaiskasvatusta järjestävät tahot ovat velvoitettuja ottamaan 1.8.2017 alkaen käyttöön uusien perusteiden pohjalta laaditut paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat, joita tällä hetkellä kunnissa ja muiden varhaiskasvatusta tarjoavien tahojen toimesta työstetään. (Vasu2017 luonnos.)

Päivähoidon yhteiskunnalliset tehtävät ovat painottuneet eri aikoina eri tavoin. Päivähoidon sosiaalipoliittinen lapsiperheitä tukeva tehtävä on toimia lastensuojelun tukitoimena perheiden palveluissa, kun taas tasa-arvoon edistävä tehtävä on tärkeä sekä molempien vanhempien työntekemisen mahdollistamisen näkökulmasta että lasten yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Perhepoliittisena tehtävänä varhaiskasvatuksessa on lapsen kasvun ja oppimisen tukeminen yhteistyössä huoltajien kanssa. Nämä tehtävät ovat olleet varhaiskasvatuksessa kehittämisen kohteena pääsääntöisesti viimeiset vuosikymmenet, vuoden 1973 päivähoitolain julkaisemisesta saakka. (Karila 2016, 18, Opetus- ja kulttuuriministeriön selvityksiä 2014:12, 11-12.)

Lapsipoliittisesti päivähoiton tehtävä nähdään lapsen mahdollisuutena iän ja kehitystason mukaiseen toimintaan, kun koulutuspoliittisesta näkökulmasta päivähoito on oppimaan ohjaimista ja oppimismahdollisuuksien kehittämistä jokaiselle lapselle hänen tarpeistaan lähtien (Karila 2016, 18). Varhaiskasvatuksen kehittämisen näkökulmasta nämä viimeksi mainitut tehtävät ovat olleet keskeisiä viimeiset vuodet pedagogisessa kehittämisessä, joka alkoi nosta päätään pikkuhiljaa ja yhä selkeämmin 2000-luvun alussa. (Opetus- ja kulttuuriministeriön selvityksiä 2014:12, 11-12).

Varhaiskasvatuksen hyödyt ovat siis nähtävillä paitsi lasten ja perheiden näkökulmasta, vahvasti myös laajemmin, yhteiskunnallisesti mitattuna. Varhaiskasvatuksen kehittämiseen ja edellytyksiin vaikuttaa kansainväliset suositukset ja tutkimukset; YK:n ja Unescon vuodesta 2000 toteuttama Koulutus kaikille -ohjelma, OECD:n vuosittaisten maaraporttien hyvien käytäntöjen jakaminen ja etenkin EU:n varhaiskasvatuksen laatusuositukset vuodelta 2011 ovat olleet varhaiskasvatuksen kehittämisen ja vahvistamisen pohjana viimeisten vuosien aikana. Eurooppalainen laatukehys pitää sisällään kahdeksan lausumaa varhaiskasvatuksesta korkean laadun saavuttamiseksi. Nämä lausumat sisältävät argumentteja varhaiskasvatuksen saatavuuteen, henkilöstön osaamiseen ja johtajuuteen, opetussuunnitelman pedagogisuuteen ja yhteisöllisyyteen sekä toiminnan arviointiin ja sitä kautta kehittämiseen. (Karila 2016, 21-24.) Pohja varhaiskasvatuksen lain muutoksille ja perustetekstille löytyy vahvasti näistä kansainvälisistä asiakirjoista tutkimustiedon ja valtakunnallisten linjausten lisäksi.

Varhaiskasvatuksen muutokseen vaikuttaa toki myös yhteiskunnan muutos ja taloudellinen tilanne, sillä jo varhaiskasvatuksessa tavoitteena on tuottaa tulevaisuuden kansalaisia talouden näkökulmasta mahdollisimman tuottavasti. Varhaiskasvatussuunnitelman laatimisen tavoitteena on tuottaa mitattavissa ja arvioitavissa olevat tavoitteet toiminnan yhtenäisyyden lisäksi. Varhaiskasvatuksen tutkimus yhteiskunnallisena ja institutionaalisenä palveluna on tuottanut kysymyksiä henkilöstön koulutustasosta, elinikäisen oppimispolun alun tärkeydestä, yksilöllisyyden korostumisesta yhteiskunnan jäsenenä sekä lasten ja vanhempien osallisuuden näkökulmista. (Opetus- ja kulttuuriministeriön selvityksiä 2014:12, 143-149.)

Uusissa varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa vahvasti esille nousevaa lapsen osallisuutta on tutkittu viime vuosina eri näkökulmista, muun muassa vuorovaikutuksen, toimijuuden sekä henkilökunnan osaamisen näkökulmista. Rainio tarkastelee tutkimuksessaan lapsen osallisuutta ja toimijuutta leikkimaailmassa vuorovaikutuksessa aikuisten kanssa. Tutkimus tuottaa ymmärrystä kasvattajan ammatillisen osaamisen tärkeydestä sekä epämukavuusalueelle asettumisesta yhteisen osallistavan työtavan saavuttamiseksi. Aikuinen on leikin maailmassa mahdollistaja motivoimalla lapsia toimimaan heille ominaisella tavalla. (Rainio 2010, 57-73.) Aikuisen ja lapsen vuorovaikutuksellisen kohtaamisen tärkeys taas korostuu voimakkaasti

Lundänin tutkimuksessa, painottuen kahdenkeskisiin kohtaamisiin yhteisymmärryksen saavuttamiseksi. Kohtaamiset tuottivat mahdollisuuksia tulkita lapsen tarpeita siinä hetkessä sekä arjen eri tilanteissa, antaa palautetta lapselle ja myös edistivät kasvattajien ja lasten välistä yhteisymmärrystä. (Lundän 2009, 127.)

Vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö nimetään varhaiskasvatuksessa kasvatuskumppanuudeksi ammattilaisen ollessa aktiivinen osapuoli ja suhteen ylläpitäjä kuitenkin siten, että vanhempi ei jää myötäilijän tai tiedonjakajan rooliin. Kasvatuskumppanuuden tavoite on lapsen hyvinvointi yhteisen keskustelun ja tulkinnan kautta. Kasvatuskumppanuus aloitetaan jo tutustumisvaiheessa ja sen tarkoituksena on jatkuvasti yhteistyön syventäminen ja vakiinnuttaminen, vanhemman toimiessa oman lapsensa asiantuntijana. (Kekkonen 2012, 183-193.) Kasvatuskumppanuus sanana on uusissa perusteissa korvattu huoltajien kanssa tehtävällä yhteistyöllä. Kasvatuskumppanuuden periaatteet ovat kuitenkin yhä olemassa myös uuden nimikkeen alla.

Päivähoidon käsitteen muuttuminen varhaiskasvatukseksi on elänyt jo 1970-luvulta päivähoitolain laatimisen ajoista asti ja hakenut muotoaan koulutusnäkökulmasta sekä toimimista ohjaavana terminä siitä lähtien, aina 2000-luvulle saakka. Tällä hetkellä varhaiskasvatus on tällä tieteenalalla käytössä oleva termi, joka ymmärretään hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuutena (Opetus- ja kulttuuriministeriön selvityksiä 2014:12, 18-19.), vielä niin että uusissa varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa kolminaisuus on jaoteltu kasvatuksen, opetuksen ja hoivan kokonaisuudeksi luomaan termille yhä pedagogisempaa kokonaiskuvaa (Vasu2017 luonnos).

Päivähoidon siirtyminen pois sosiaali- ja terveysministeriön alaisuudesta vuoden 2013 alusta lukien opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalle ja sisällöllisen ohjauksen siirtyminen terveyden ja hyvinvoinnin laitokselta opetushallitukselle vuonna 2015 muuttivat päivähoitopalvelun näkökulmaa entisestään (Karila 2016, 6). Vaikka pedagogista sisältöä on ollut päivähoitossa jo 1800-luvun lopulta saakka (Välimäki 1999, 98), päivähoito ei ole enää edes ajatuksellisesti pelkästään perheille tarjottava sosiaalinen etuus vaan se on lapsen kehitykseen kohdentuvaa kasvatusta ja opetusta. Muutoksen myötä päivähoito on konkreettisesti lakannut olemasta sosiaalipalvelu. Siitä on tullut osa kasvatus- ja koulutuspalvelujen järjestelmää ja sen kehittäminen on yhä systemaattisempaa. (Opetus- ja kulttuuriministeriön selvityksiä 2014:12, 13.) Ajan kuluessa varhaiskasvatuksessa on siirrytty yhä enemmän day care-ajattelusta kohti educare-ajattelua eli tarkoituksena on hoidollisen puolen lisäksi edistää lapsen tervettä kasvua ja opetusta (Mahkonen 2015, 45).

## 2.1 Varhaiskasvatustilain perusteet

Varhaiskasvatustilain muuttuminen ja 1.8.2015 voimaan tulleen lain pääpiirteet ovat vahvasti vaikuttamassa varhaiskasvatustilain perusteisiin, joten niiden käsittely Järvenpään varhaiskasvatustilain laatimisprojektin pohjaksi soveltuvien osien on suotavaa kokonaiskäsityksen luomiseksi. Lain muutos on suurin osatekijä varhaiskasvatustilain perusteiden uusimiselle ja näin ollen sen sisällöt ovat vaikuttamassa koko projektin etenemiseen erittäin selkeästi. Vuonna 1973 säädetty laki lasten päivähoitosta uudistui varhaiskasvatustilain menetelmien ja tavoitteiden, varhaiskasvatustilain ympäristön, varhaiskasvatustilain ja yhteistyön näkökulmista. Lisäksi lakiin muutettiin osallisuuden ja vaikuttamisen, yhteistyön eri toimijoiden välillä sekä asiantuntijaviraston määritelmiä. Sen sijaan muutamia kohtia, kuten subjektiivinen oikeus varhaiskasvatukseen, henkilöstön kelpoisuus ja rakenne sekä asetus perhe- ja ryhmäperhepäivähoitosta säilytettiin ennallaan uuden lain pykälissä. (Varhaiskasvatustilain uudistus.)

Varhaiskasvatustilain muutoksen taustalla on vaikuttamassa viime vuosien varhaiskasvatustutkimuksen tuottamat tutkimustulokset. Kaiken kaikkiaan suomalaista varhaiskasvatustutkimusta on tehty suhteellisen paljon, joten oletuksena on niiden avulla tehtyjen johtopäätösten ja lakimuutosten oikeellisuus. Kansainvälistä tutkimustietoutta on myös voitu jollain tavoin hyödyntää myös suomalaisessa varhaiskasvatuksessa, muistaen kuitenkin kulttuurin tuottamat eroavaisuudet toiminnan järjestämisessä ja tutkimisessä. (Opetus- ja kulttuuriministeriön selvityksiä 2014:12, 139-140.)

Vuonna 1973 laadittu laki lasten päivähoitosta on kokenut suuria uudistuksia voimassaolonsa aikana; yksikään lain pykälästä ei ollut alkuperäinen enää vuonna 2015, vaan pykälä on uusittu kolmeen kymmeneen eri otteeseen. Siitä huolimatta, että uusi varhaiskasvatustilain otettiin käyttöön 1.8.2015, on lain voimaantulo hetki edelleen 1.4.1973, koska koko lakia ei ole uudistettu. Itse asiassa elokuussa 2015 voimaan tullessa varhaiskasvatustilain uudistettuja pykäläitä on vain yksitoista. (Mahkonen, 2015, 24-34.) Varhaiskasvatustilain säädetään lapsen oikeudesta varhaiskasvatukseen ja sitä sovelletaan kunnan ja muun palveluntuottajan järjestämässä pedagogisesti painottuvassa varhaiskasvatuksessa. Varhaiskasvatusta on lain mukaan järjestettävä lapsen tarpeen mukaan kaikille alle oppivelvollisuusikäisille lapsille. (Finlex 2016.)

Mahkonen mukaan varhaiskasvatustilain uusitut säännökset perustuvat hallituksen joulukuussa 2014 julkaisemaan esitykseen (HE 341/2014). Hallituksen esityksessä todetaan, että päivähoitolakia tulisi ajanmukaistaa vastaamaan tämän päivän yhteiskunnan vaatimuksia. Näitä vaatimuksia ei kuitenkaan ole esityksessä lainkaan täsmennetty, mutta Mahkonen (2015, 35-36)

ajattelee ajanmukaistamisen ja modernisoinnin liittyvän enemmän varhaiskasvatuksen tavoitteiden ajantasaistamiseen kuin yhteiskunnan vaatimuksiin vastaamiseen. Uudistuksen tärkein tavoite on tukea lapsen iän ja kehitystason mukaisia oppimisen edellytyksiä ja edesauttaa näin lapsen kokonaisvaltaista ja yksilöllistä kehittymistä ja oppimista.

## 2.2 Varhaiskasvatuslain pääpiirteet

Varhaiskasvatuslain mukaan varhaiskasvatus on lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka (Finlex 2016). Lakitekstissä suurimman muutoksen edelliseen tuo Karilan (2016, 29-30) mukaan pedagogisuuden maininta toimintaa ohjaavan tekijänä ja lasten oikeudet toiminnan lähtökohtana, nimenomaan lasten näkökulmasta kuvattuna.

Lain uusituissa pykälissä sisällölliset erot suhteessa lakiin lasten päivähoidosta ovat jokseenkin pieniä, enemmän täsmentäviä kuin pykälien sisältöä muuttavia. Esimerkiksi pykälässä 6 varhaiskasvatuslaki täsmentää olosuhteiden olemusta terveyden, turvallisuuden ja lapsen kehitystason näkökulmista, kun päivähoitolaissa puhutaan lapsen hoidolle ja kasvatukselle sopivista olosuhteista. (Mahkonen 2015, 42-43.) Mahkonen kirjaamat keskeisimmät uudistukset laissa koskevat siirtymää päivähoidosta varhaiskasvatukseen eli lapsen kasvun, opetuksen ja hoidon kokonaisuuteen, päiväkotiryhmien enimmäiskoon määrittelyä, paikallisten ja lapsen henkilökohtaisen varhaiskasvatussuunnitelmien laatimiseen sekä toiminnan arviointiin. Lain määrittelemät opetushallituksen tehtävät ja kunnan yhteistyövelvoitteet löytyvät myös uudistusten joukosta. (Mahkonen 2015, 44-49.)






Varhaiskasvatuslain toisessa pykälässä kuvataan kymmenen varhaiskasvatukselle asetettua tavoitetta, jotka ovat myös varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden lähtökohtana. Kymmenen tavoitetta ohjaavat varhaiskasvatuksen järjestäjiä ja luovat raamit toiminnan järjestämiselle. Tässä laissa tarkoitettujen varhaiskasvatuksen tavoitteena on:

1. edistää jokaisen lapsen iän ja kehityksen mukaista kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä, terveyttä ja hyvinvointia;
2. tukea lapsen oppimisen edellytyksiä ja edistää elinikäistä oppimista ja koulutuksellisen tasa-arvon toteuttamista;
3. toteuttaa lapsen leikkiin, liikkumiseen, taiteisiin ja kulttuuriperintöön perustuvaa monipuolista pedagogista toimintaa ja mahdollistaa myönteiset oppimiskokemukset;
4. varmistaa kehittävä, oppimista edistävä, terveellinen ja turvallinen varhaiskasvatusympäristö;
5. turvata lasta kunnioittava toimintatapa ja mahdollisimman pysyvät vuorovaikutussuhteet lasten ja varhaiskasvatushenkilöstön välillä;

6. antaa kaikille lapsille yhdenvertaiset mahdollisuudet varhaiskasvatukseen, edistää sukupuolten tasa-arvoa sekä antaa valmiuksia ymmärtää ja kunnioittaa yleistä kulttuuriperinnettä sekä kunkin kielellistä, kulttuurista, uskonnollista ja katsomuksellista taustaa;
7. tunnistaa lapsen yksilöllisen tuen tarve ja järjestää tarkoituksenmukaista tukea varhaiskasvatuksessa tarpeen ilmettyä tarvittaessa monialaisessa yhteistyössä;
8. kehittää lapsen yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, edistää lapsen toimimista vertaisryhmässä sekä ohjata eettisesti vastuulliseen ja kestäväan toimintaan, toisten ihmisten kunnioittamiseen ja yhteiskunnan jäsenyyteen;
9. varmistaa lapsen mahdollisuus osallistua ja saada vaikuttaa itseään koskeviin asioihin;
10. toimia yhdessä lapsen sekä lapsen vanhemman tai muun huoltajan kanssa lapsen tasapainoisen kehityksen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin parhaaksi sekä tukea lapsen vanhempaa tai muuta huoltajaa kasvatustyössä. (Varhaiskasvatuslaki 2§, Finlex 2016.)

Tavoitteiden sisältö on laaja ja määrittelee muun muassa varhaiskasvatuksen lapsen yksilöllistä kehittymistä ja oppimista, toimintaympäristöä, sosiaalista ja kulttuurista yhdenvertaisuutta, yhteisöllistä osallistumista ja hyvinvointia. Laki määrittelee pykälissään lapselle tarjottavasta ruokailusta, tuen tarpeeseen vastaamisesta ja varhaiskasvatuksen tarjoamisen laajuudesta. Henkilöstön kelpoisuusvaatimuksiin ottaa laissa kantaa edelleen ammatillisen henkilöstön päivähoitoasetuksessa määritelty kelpoisuusvaatimuslaki (272/2005), jonka mukaan kunnassa on oltava siinä sanottua henkilöstöä tarvittava määrä. Tällä hetkellä joka kolmannella päivähoitossa työskentelevällä tulee olla pedagoginen varhaiskasvatukseen liittyvä koulutus. Jokaiselle lapselle on uuden lain mukaan laadittava henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma, joka tulee tarkistaa vähintään kerran vuodessa. (Finlex 2016.)

### Päivähoito muuttuu varhaiskasvatukseksi

	Päiväkodeista tulee osa koulutusjärjestelmää
	Varhaiskasvatuksessa pannaan paino pedagogiikalle
	Jokaiselle lapselle laaditaan oma varhaiskasvatussuunnitelma
	Lapsella on oikeus saada varhaiskasvatusta 20 tuntia viikossa
	Laki määrittelee lapsiryhmän enimmäiskoon varhaiskasvatuksessa

---

**Kunnalla on oikeus rajoittaa lapsen päivähoito osapäiväiseksi, jos hänen vanhempansa ovat päivät kotona**

Kuvio 1: Päivähoito muuttuu varhaiskasvatukseksi (Varhaiskasvatuslakia mukailten Mikko Airikka 10.1.2016)

Kuvion 1 mukaan varhaiskasvatuksessa painotetaan uuden lain mukanaan tuomin muutoksin pedagogiseen toimintaan ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden uudistamisella ollaan yhä enemmän siirtymässä kohti yhtenäistä opintopolkua varhaiskasvatuksesta perusopetukseen. Subjektiiivista päivähoito-oikeutta rajoitettiin uuden lain myötä siten, että jokaisella lapsella on oikeus saada varhaiskasvatusta 20 tuntia viikossa vanhempien määrittelemän varhaiskasvatusajan sijaan. Myös lapsiryhmän enimmäiskokoa säädettiin laissa uudelleen, samoin suhdelukuja lapsimäärässä yhtä kasvattajaa kohden. Aiemmin suhdeluku oli alle kolmevuotiailla 1:4 ja yli kolmevuotiailla 1:7, uuden lain myötä alle kolmevuotiailla suhdeluku säilyi, mutta yli kolmevuotiailla suhdelukua nostettiin 1:8. (Finlex 2016.)

Uuden lain myötä jokaisella alle kouluikäisellä lapsella on siis oikeus kahdenkymmenen tunnin varhaiskasvatukseen viikoittain. Subjektiiivinen oikeus ei ole enää perheiden, vaan nimenomaan lapsen oikeus tavoitteelliseen kasvatukseen, opetukseen ja hoitoon sekä niiden muodostamaan pedagogiseen kokonaisuuteen. Varhaiskasvatuksen kehityksen suunta kokonaisuudessaan on muuttunut yhä pedagogisemmaksi. Uusien varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden painotus on vahvasti yhteisöllinen, perheitä ja lapsia osallistava. Pedagoginen suunnittelu säilyy yhä edelleen varhaiskasvatuksen henkilökunnalla, mutta lasten ja perheiden toiveet, tarpeet ja ideat on otettava huomioon lapselle eheän ja häntä yksilöllisesti tukevan kokonaisuuden järjestämisessä varhaiskasvatuksen arjessa. (Mahkonen 2015, 65-86.)

Subjektiiivisen varhaiskasvatusoikeuden rajaaminen kahteenkymmeneen tuntiin viikossa sekä uusien suhdelukujen käyttöönotto on ollut kuuma puheenaihe kuluneen puolen vuoden aikana varhaiskasvatusta järjestävien tahojen keskuudessa. Osa kunnista ja muista varhaiskasvatusta järjestävistä tahoista rajasi uudelleen niin suhdelukuja kuin subjektiiivista varhaiskasvatusoikeuttakin, osa jompaakumpaa näistä parhaaksi katsomallaan tavalla. Järvenpäässä suhdeluvut säilytettiin ennallaan, mutta varhaiskasvatusta rajattiin kahteenkymmeneen tuntiin viikossa lapsen molempien tai toisen huoltajista ollessa kotona.

Osa varhaiskasvatuslaista on vielä säätämättä, sillä ensimmäisessä vaiheessa muutoksia tehtiin vain 11 pykälän osalta. Uudistuksen toisessa vaiheessa olisi tarkoitus määritellä uudelleen muun muassa varhaiskasvatuksessa työskentelevän henkilöstön kelpoisuusehdot. Kuntaliiton erityisasiantuntijan Jarkko Lahtisen mukaan varhaiskasvatuslain toisesta vaiheesta ei toistaiseksi ole tiedossa olevaa valmistelua. (Varhaiskasvatukseen liittyvän lainsäädännön uudistaminen.)

### 2.3 Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden valmistelu

Opetushallitus julkaisi sivuillaan varhaiskasvatuksen perusteiden valmisteluun ja laatimiseen suunnitellun aikataulun syksyllä 2015, jota tarkastelen seuraavassa. Haluan tuottaa tällä näkemyksen perusteiden taustalla olevasta työstä ja sen monivaiheisuudesta, koska se antaa pohjaa laatimalleni projektisuunnitelmalle ja työn moninaisuudelle ja vaativuudelle varhaiskasvatuksen toteuttajien näkökulmasta, myös Järvenpäässä. Työ opetushallituksessa on edennyt uuteen lakiin pohjautuen asiantuntijaryhmän johdolla edellisen varhaiskasvatussuunnitelman laatimista tarkastellen sekä sidosryhmille tarkoitettujen teematyöpajojen yhteen nivoutuvana kokonaisuutena. (Opetushallitus 2015.)

Perusteet lähtivät ensimmäiselle kommenttikierrokselle varhaiskasvatuksen järjestäjille ja sidosryhmille huhtikuussa 2016 kokonaisuuden hahmottamiseksi. Perusteiden ensimmäinen kommenttikierros mahdollisti myös paikallisesti miettimään, miten opetushallituksen luonnos varhaiskasvatussuunnitelman perusteista muuttaisi alueen/kunnan/yksikön toimintaa sekä varhaiskasvatusta? Miten voimassa oleva varhaiskasvatussuunnitelma kunnissa toimii ja mitä tulee muuttaa, jotta päästään uusien perusteiden mukaiseen toimintatapaan? Näiden pohjalta päästiin järjestäjien kesken myös miettimään vahvuuksia ja kehittämistarpeita kussakin toimintayksikössä. Kommenttikierroksen jälkeen opetushallituksessa jatkettiin perusteiden muokkaamista ja otettiin huomioon järjestävien tahojen tuottamat merkitykselliset seikat täydentämään perustetekstiä. (Opetushallitus 2015.)

Elokuussa 2016 varhaiskasvatussuunnitelman perusteet lähtivät viralliselle lausuntokierrokselle (15.8. - 5.9.2016) Kommentoinnilla varmistettiin varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden toimivuus paikallisen vasutyön ja tulevaisuuden varhaiskasvatuksen ohjaavana asiakirjana. Lausuntokierroksella haettiin vastauksia muun muassa siihen, miten varhaiskasvatussuunnitelman perusteet muuttaisivat alueen/kunnan/yksikön toimintaa sekä varhaiskasvatusta? Mikä perusteissa on innostavaa ja mihin peryusteet meitä haastaa? Opetushallituksen vasutyöhön kuuluu syyskauden alusta alkaen myös paikallista vasutyötä tukevien ohjaustilaisuuksien jatkuminen kevään tilaisuuksien tapaan. Tilaisuuksien tarkoituksena on työn toteuttaminen ja sen tukeminen alueellisesti, kuntakohtaisesti ja yksikkökohtaisesti eri tahojen tarpeen mukaan. (Opetushallitus 2015.)

Uudet varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2017 julkaistiin opetushallituksen toimesta virallisesti lokakuussa 2016. Edellä mainitut asiat ovat kuitenkin ohjanneet perusteiden muokasta paikallista vasutyötä jo puolen vuoden ajan, koska paikallisia varhaiskasvatussuunnitelmia on toteuttajatahoittain työstetty viime keväästä alkaen. Perusteet velvoittavat kaikkia varhaiskasvatusta tarjoavia laatimaan paikalliset sopimukset siten, että ne tulee olla hyväksytyinä ennen 1.8.2017. Tuolloin käynnistyy uusien varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden



ja paikallisten varhaiskasvatussuunnitelmien mukainen toiminta koko maassa, kun uudet normit ohjaavat toimintaamme varhaiskasvatuksessa. Toteuttajatahoille jää mietittäväksi miten varmistetaan, että varhaiskasvatuksen henkilöstö tiedostaa normin velvoittavuuden ja varhaiskasvatussuunnitelman käytännön toteuttamisen periaatteet kaikkialla? (Opetushallitus 2015.)

#### 2.4 Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005 vs 2017

Vielä opinnäytetyötä kirjoittaessani voimassa olevat varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ovat vuodelta 2005. Uusien, lokakuussa 2016 julkaistavien perusteiden valmistelu on jo pitkällä. Vuoden 2005 ja tulevien perusteiden sisällöllinen vertailu tuottaa lukijalle kokonaiskuvan muutoksista, jotka perusteiden uusiminen tuo varhaiskasvatuksen työhön.

Uusitun varhaiskasvatuslain muutokset vaikuttavat varhaiskasvatuksen järjestämiseen niin paljon, että uusien varhaiskasvatussuunnitelmien perusteiden laatiminen oli aloitettava heti lain ilmestymisen jälkeen. Vuonna 2005 ilmestyneissä perusteissa mainitaan asiakirjan olevan valtakunnallinen varhaiskasvatuksen ohjauksen väline edistämään yhdenvertaisuutta ja ohjaamaan toiminnan järjestämistä (Vasu2005, 7-8), kun taas vuoden 2016 perusteet (Vasu2017 luonnos, 3) ilmoittaa asiakirjan olevan määräys, jonka mukaan paikalliset ja lapsikohtaiset varhaiskasvatussuunnitelmat laaditaan ja varhaiskasvatusta toteutetaan. Ajatusmaailmassa on jo tässä kohtaa valtava ero, koska määräys sanelee varhaiskasvatukselle lain mukaiset toimintaehdot, joiden mukaan kaikkien varhaiskasvatusta toteuttavien tahojen on toimittava, toiminnan järjestämisen perusteissa ei ole enää neuvottelun varaa. Paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat on laadittava perusteisiin ja muihin ohjaaviin asiakirjoihin pohjautuen, paikalliset erityispiirteet huomioiden. Paikalliseen varhaiskasvatussuunnitelmaan on toiminnan järjestämisen lisäksi kirjattava suunnitelman arviointi ja kehittäminen. (Vasu2017 luonnos, 4.)

Veloitteeksi uusien perusteiden myötä tulee myös lapsen varhaiskasvatussuunnitelman laatiminen jokaiselle varhaiskasvatuksessa olevalle lapselle. Useissa kunnissa näin on toimittu jo aiemminkin, mutta nyt velvoite tulee laista eikä sitä ole mahdollista itse valita. Suunnitelma kirjataan yhteistyössä lapsen, huoltajien ja muiden mahdollisten yhteistyökumppaneiden kanssa varhaiskasvatuksen alkaessa ja tarkistetaan vähintään vuosittain. Lapsen varhaiskasvatussuunnitelma toimii kasvattajien pedagogisen toiminnan suunnittelun pohjana. Sillä varmistetaan jokaiselle lapselle juuri hänen tarpeensa huomioiva varhaiskasvatus. (Vasu2017 luonnos, 5-6.)

Seuraava eroavaisuus perusteiden välillä löytyy varhaiskasvatuksen määrittelystä. Molemmissa perusteissa kyllä määritellään varhaiskasvatus tavoitteelliseksi toiminnaksi, jonka tarkoituksena on edistää lapsen tasapainoista kasvua, kehitystä ja oppimista, mutta muutos on siinä,

mistä tuo tarkoitus koostuu. Perusteissa 2005 (11.) yhteiskunnan järjestämän, valvoman ja tukeman varhaiskasvatuksen on määritelty koostuvan hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuudesta, kun taas uusissa perusteissa (Vasu2017 luonnos, 14.) varhaiskasvatuksen on määritelty koostuvan kasvatuksen, opetuksen ja hoidon kokonaisuudesta. Varhaiskasvatus nähdään siis vuoden 2017 perusteiden mukaan tietoisena ja tavoitteellisena toimintana kasvatuksen ja opetuksen näkökulmista niin, että hoito ja huolenpito luovat pohjan lapsen hyvinvoinnille olematta kuitenkaan itse tarkoitus. Tämä vaatii asenne- ja ajattelumuutosta varhaiskasvatuksen arjessa.

Molemmissa varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa on kirjattuna toimintaympäristön merkitys lapsen kehittymiselle ja kasvulle, painottaen sekä fyysistä, psyykkistä että sosiaalista oppimisympäristöä. Lokakuussa julkaistavissa perusteissa lisänä on luku varhaiskasvatuksen toimintakulttuurista, sen muotoutumisesta, kehittämisestä ja sitä ohjaavista periaatteista. Kaikkien varhaiskasvatuksen toimintatapojen tulee tukea lapsen kehitystä ja oppimista ja ne pitää pystyä perustelemaan pedagogisesti. Toimintakulttuurin rakentumiseen vaikuttaa kaikki yhteisön jäsenet, taustalla olevien arvojen ja asenteiden lisäksi. Johtajan ja johtamisen merkitys toimintakulttuurin kehittämisessä nähdään uusissa perusteissa keskeisenä tekijänä. (Vasu2017 luonnos, 20.)

Varhaiskasvatuksen toteuttaminen vuoden 2005 perusteissa pitää sisällään sisällölliset orientaatiot, lapselle ominaiset tavat toimia: leikkimisen, liikkumisen, taiteellisen kokemisen ja ilmaisun sekä tutkimisen. Varhaiskasvatuksen tavoitteena on lapsen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistäminen lapsen kasvun, oppimisen ja kehittymisen kautta. Tähän tavoitteeseen tähdätään perustarpeista huolehtimalla, hyvällä vuorovaikutuksella, ammattitaitoisten kasvattajien ja ympäristön tuella sekä monipuolisella toiminnalla. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa 2017 puhutaan edellä mainituista sisältöalueista kappaleessa "Varhaiskasvatuksen pedagogisen toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen". Varhaiskasvatuksen kokonaisuuden nähdään tässä koostuvan lasten omaehtoisen ja kasvattajien suunnitteleman toiminnan vuorottelusta siten, että kasvatuksen, opetuksen ja hoidon kokonaisuus toteutuu. Toiminnan dokumentointi on suunnittelun, toteuttamisen ja arvioinnin perustana. Toimintaa ohjaavat monipuoliset työtavat, edellisen vasun ominaiset toimintatavat, joista leikki on uusissa perusteissa nostettu yhä arvokkaampaan asemaan lapsen kehityksen ja oppimisen edistäjänä. Sisällölliset orientaatiot on uusiin perusteisiin nimetty oppimisen alueiksi ja niiden kokonaisuudet ovat laajemmat kuin aikaisemmat orientaatiot, tarkoituksenaan tukea henkilöstöä monipuolisen ja eheytyneen toiminnan järjestämisessä yhdessä lasten kanssa. Oppimisen alueet nähdään kokonaisuuksina toisiinsa nivoutuen ja aihepiirejä yhdistäen. (Vasu2017 luonnos, 15-29.)

Jo edellisissä varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa kuvataan vahvasti vanhempien ja lasten osallisuutta varhaiskasvatussyksiköiden toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa, mutta

uusissa perusteissa osallisuus kulkee mukana yhä vahvemmin kaikissa tekemisen tasoissa: toiminnan suunnittelussa, kehittämisessä, toteuttamisessa ja arvioinnissa. Pedagogisesta suunnittelusta vastaa yhä edelleen varhaiskasvatuksen henkilöstö, mutta vanhempien ja lasten osallisuus näkyy aiheissa, arjessa ja tekemisissä siten, että ideoihin ja ajatuksiin tartutaan entistä herkemmin; suunniteltua toimintaa rakennetaan kiinnostuksen kohteiden mukaisesti lasten kasvua, kehitystä ja oppimista tukevaksi. (Vasu2017 luonnos, 23-24.)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden 2005 viitteellisten arviointi ja kehittämissuositusten sijaan vuoden 2017 perusteet velvoittavat varhaiskasvatuksen järjestäjät arvioimaan ja kehittämään laatimaansa varhaiskasvatussuunnitelmaa ja pedagogisen varhaiskasvatuksen toteuttamista säännöllisesti niin yksilö- yksikkö- kuin järjestäjäkohtaisesti. Lapsen varhaiskasvatussuunnitelman arviointi on pohjana pedagogiselle suunnittelulle, henkilöstön itsearviointi yksikkökohtaisen kehittämisen tukipylväs ja kaupungin tai kunnan varhaiskasvatussuunnitelman arviointi lähtökohta järjestävän tahon toiminnan kehittämiseksi. (Vasu2017 luonnos, 46-47.)

Lokakuussa ilmestyneissä perusteissa on jokaisen kappaleen loppuun koottuna ne asiat, joita paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman tulee sisältää. Velvoittavan asiakirjan määritellyt asiat tulee olla kirjattuna paikallisesti uusien paikallisten suunnitelmien astuessa voimaan elokuussa 2017. Edellisten perusteiden loppuun on laadittu viitteellinen luettelo helpottamaan paikallisen suunnitelman laatimista. (Vasu2005, 44-45).

## 2.5 Varhaiskasvatuksen johtaminen

Lokakuussa julkaistavissa varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa nostetaan esille johtamisen merkitys toimintakulttuurin kehittämisessä ja luomisessa (Vasu2017 luonnos, 14). Varhaiskasvatustyöyksikön johtaminen pitää sisällään monenlaisia johtamisen osa-alueita. Työn monimuotoisuus sekä varhaiskasvatuksen sisällölliset ja rakenteelliset muutokset ovat näkyvissä varhaiskasvatustyöyksikön johtamisen kokonaisuutta koostaessa, mutta luovat myös ymmärrystä uusien varhaiskasvatussuunnitelmien perusteiden arkeen saattamiselle ja paikallisten varhaiskasvatussuunnitelmien laatimiseen.

Viimeisen 15 vuoden aikana varhaiskasvatustyöyksikön johtajan työn painopiste on muuttunut siten, että työn ohessa ei pääsääntöisesti tehdä enää kasvatus- ja opetustyötä lapsiryhmässä, vaan kasvatus- ja opetustyötä johdetaan työyhteisön kautta. Johtajuudessa on myös siirrytty yhä enemmän hajautettuun organisaatiomalliin, jolloin yhdellä johtajalla voi olla johdettavanaan useita päivähoitoyksiköitä. (Hujala & Turja 2011, 298.) Akselinin mukaan (2013, 20) varhaiskasvatuksessa johtaminen kohdentuu varhaiskasvatuksen perustehtävään, joka on lasten päivähoitotyössä tehtävän työn ydinsisältö. Varhaiskasvatustyöyksiköiden johtajista on tullut yhä

enenevissä määrin ammattijohtajia. Varhaiskasvatusyksikön johtajan työnkuva on tämän myötä laajentunut ja johdettavien päivähoitoyksikköjen koot ovat kasvaneet.

Työ varhaiskasvatuksen johtamisessa on haasteellista ja sen suorittaminen vaatii yhä enemmän koulutusta ja viimeisimmän tutkimustiedon omaksumista (Akselin 2013, 20). Yksikön arvot ja toimintakulttuuri pohjautuvat kaupungin tai kunnan arvopohjaan ja strategiseen ajatteluun ja näkyvät sitä kautta arjessa asiakkaalle saakka. Pedagogisen johtamisen perusedellytyksenä on tietysti myös substanssin osaaminen ja tiedon ajanmukainen käyttö johtamisen perustana. Johtajan tulee tietää, mitä varhaiskasvatuksessa on meneillään, jotta hän voi viedä ajanmukaista tietoa eteenpäin yksikössään ja johtaa sen toteutumista ja kehittämistä. (Hujala & Turja 2016, 292.)

Sutisen mukaan (2012, 54) johtajan toiminta johtajana ja johtamistyössä kehittymisen perusta on hänen itsensä kokema subjektiivinen todellisuus. Johtaja näkee johtamisen inhimillisenä toimintana, jossa hän itse pyrkii saamaan toisia ihmisiä ja itseään toimimaan yhdessä siten, että asetetut tavoitteet pystytään saavuttamaan. (Sutinen 2012, 54.) Vaikka varhaiskasvatuksen ja sosiaalialan johtamisessa ei olekaan kysymys voiton tavoittelusta, on olennaista että resurssit käytetään tehokkaasti asiakasta palvelleen (Rissanen & Lammintakanen 2011, 59). Johtajan työtä voidaan jopa verrata opettajan työhön. Tarkoituksena ja keskeisintä molemmissa tehtävissä on asetettuihin tavoitteisiin suuntaaminen yksilönä sekä yhdessä toisten ihmisten kanssa. (Sutinen 2012, 54.)

Soukainen määrittelee teoksessaan (2015, 33-34) varhaiskasvatusyksikön johtajan olevan sekä työorganisaation että palveluorganisaation johtaja. Työorganisaation johtaja vastaa henkilöstöhallinnosta, henkilöstön työhyvinvoinnista ja turvallisuudesta sekä rakentaa ja kehittää laadukasta työkulttuuria ja toimivia yhteistyöverkkoja päiväkodin ulkopuolelle. Palveluorganisaation johtajana päiväkodin johtaja luo perheiden toiveiden ja tarpeiden mukaista hyvää palvelukulttuuria, tuottaa ja kehittää kasvatuskumppanuutta ja yhteistyötä lasten vanhempien kanssa ja rakentaa palvelun periaatetta ja laatua huomioiden päiväkodin yhteisiä linjauksia kohti vielä parempaa palvelua. Henkilöstöä rekrytoitaessa johtajan tulee olla selvillä siitä, millaista osaamista ja asiantuntijuutta tarvitaan, jotta päiväkotitiimi ja tiimi voivat tuottaa parasta mahdollista palvelua asiakkaalle. Myös henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen johtaminen tähtäävät asiakkaan hyvinvointiin, samoin taloudellisten näkökulmien tarkka suunnittelu ja organisointi.

Yksi varhaiskasvatuksen johtamisen osa-alueista on pedagoginen johtaminen eli hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen. Johtamistyöhön kuuluu henkilöstön osaamisen johtaminen ja sitä kautta edellytyksien luominen toimintakulttuurille, joka tukee koko

työyhteisön ammatillisen osaamisen kehittymistä. Johtaja toimii roolissaan myös varhaiskasvatuksen asiantuntijana ja vaikuttaa sitä kautta oman organisaation toiminnan lisäksi kuntaorganisaation päivähoitoa koskeviin päätöksiin. Lisäksi tiedottaminen varhaiskasvatuksen ajankohtaisista asioista kuntalaisille ja etenkin lapsiperheille kuuluu johtajan tehtäviin. Tehokas tiedonkulku, kokouskäytännöt ja työvuorojen sujuvuus ovat omalta osaltaan vaikuttamassa pedagogisesti hyvän toiminnan toteuttamiseen asiakkaan lähtökohdista ja tarpeista käsin. (Soukainen 2015, 33-34.)

Fonsénin väitöskirjan ”Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa” (2014, 180-181) tutkimustulokset osoittavat pedagogisen johtajuuden rakentuvan arvojen, kontekstin, organisaatiokulttuurin, johtajan ammatillisuuden ja substanssin hallinnan varaan. Tutkimuksen mukaan pedagogisen johtajuuden keskeisinä voimavaroina ovat riittävät henkilöstöresurssit, organisaation ylätason luottamus ja johtamisen taidot henkilöstöjohtamisessa ja pedagogisessa johtamisessa. Pedagoginen johtajuus nähdään laadukkaan varhaiskasvatuksen arvostuksen ja aseman sekä lapsen aseman puolesta puhumisena. Pedagoginen johtajuus on parhaimmillaan koko varhaiskasvatuksen voimavara. Tutkimuksen tuloksissa ilmenee, että pedagoginen johtajuus vaatii toteutuakseen pedagogiikan tuntemusta ja sen arvon tunnustamista. Varhaiskasvatuksen laadun takaamiseksi johtajan toiminnan tulee olla hyvin suunniteltua, organisoitua ja perustua yhteiseen arvopohjaan.

Hujalan ja Turjan mukaan (2016, 299) pedagoginen johtajuus on jatkuvaa perustehtävän kehittämistä, henkilöstön osaamisesta huolehtimista sekä varhaiskasvatusyksikön hallinnointia pedagogisella otteella. Pedagoginen näkemys tulisi olla vallitseva kaikessa päätöksenteossa ja johtamistoiminnassa kautta linjan, se ei ole oma yksittäinen johtamisen osa-alue.

### 3 Varhaiskasvatussuunnitelmaprojektin johtaminen yksiköissä

Järvenpään varhaiskasvatussuunnitelmaa laaditaan kaikkia toimijoita koskevan projektisuunnitelman mukaan, joten jokainen esimies pääsee johtamaan projektia omassa yksikössään. Seuraavissa kappaleissa olen kuvannut muutamia perusajatuksia kehittämissuunnitelman johtamisesta yksikötasolla. Miten projektin johtaminen on mahdollista ja mitä siinä on otettava huomioon johtajan oman toiminnan näkökulmasta? Uusi varhaiskasvatuslaki ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteet muuttavat varhaiskasvatuksen perustaa, joten opinnäytetyöni kannalta on hyvä hieman paneutua yleisesti työelämän muutoksien näkökulmiin sekä muutoksen johtamiseen erilaisin keinoin. Tarkoitukseni on tässä luvussa vastata myös seuraaviin kysymyksiin: mitä muutos on, miten siihen voidaan varautua, mitä johtajan tulee muutostilanteissa ottaa huomioon? Opinnäytetyöni projektimainen lähestymistapa vaatii myös katsauksen

projektin johtamiseen ja työtavan teoreettisen taustan kommentointiin kirjallisuuden pohjalta.

Johtaja asiantuntijana ja palveluorganisaation kehittäjänä vastaa pedagogisen toiminnan ja sisällön luomisesta yksikkönsä paitsi teoreettisesti, myös käytännössä (Hujala & Turja 2016, 299). Näihin näkökulmiin ja edellisen luvun teoriaan peilaten varhaiskasvatussuunnitelmatyön johtaminen yksiköissä kuuluu vahvasti johtajan perustyöhön. Lähtiessään toteuttamaan projektimuotoista työtä yksikössään on johtajalla itsellä oltava selkeä käsitys siitä, mihin hän on henkilökuntaansa luotsaamassa. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin, varhaiskasvatukseen ja projektisuunnitelmassa kerrottuihin tavoitteisiin tutustuminen etukäteen sekä jollakin tavalla niiden sisäistäminen ovat tämän projektimaisen työn johtamisen lähtökohtia.

Näen projektityöllämme olevan yhteyksiä nykyäänkin vallitsevaan Seeckin teoksessaan kuvaamaan (2008, 243-244) innovaatioteoriat -johtamisparadigmaan. Tämän paradigman teorioilla haetaan vastausta jatkuvaan uudistumistarpeeseen; tuoda markkinoille uusia tai yhä parempia tuotteita ja palveluja ja pysyä sillä tavoin kilpailukykyisenä. Erona edellisiin paradigmatyöihin innovaatioteoriat eivät tarjoa yhtä oikeaa ratkaisua vaan ratkaisuja haetaan jatkuvasti elävän tilanteen ja tarpeen mukaan. Tässä teoriassa työntekijät nähdään itsestään kiinnostuneina yksilöinä, joita motivoi halu käyttää asiantuntemustaan ja osaamistaan. Ajatellaan, että kaikkeen työhön voidaan liittää innovatiivisuus ja luovuus, keskiössä on uudenlaisen ajattelun, toiminnan ja toimintatapojen korostaminen.

Innovatiivisuus ja luovuus työssä vaativat aikaa ja voivat sirpaloittaa työtä. Tästä syystä johtajan rooli on tärkeässä asemassa. Johtajan tulee asettaa selkeät rajat työlle ja osoittaa työntekijän arvo ilman taloudellisen tuloksen mittaamista. Johtajalla tulee olla selkeä visio työn päämäärästä ja hänen tulee koordinoita tehtävää työtä kannustaen ja palautetta antaen. Innovatiivisuus vaatii aikaa, mutta toiminnan on oltava ohjattua ja tavoitteellista, jotta työntekijällä on mahdollisuus päästä tavoitteisiin. Tavoitteiden on oltava kokeilemiseen kannustavia ja luoviin ratkaisuihin innostavia. (Seeck, 2008, 271-272.) Projektisuunnitelmalla vastataan vahvasti myös näihin tarpeisiin henkilökunnan motivoimiseksi ja työhön sitoutumisen ylläpitämiseksi.

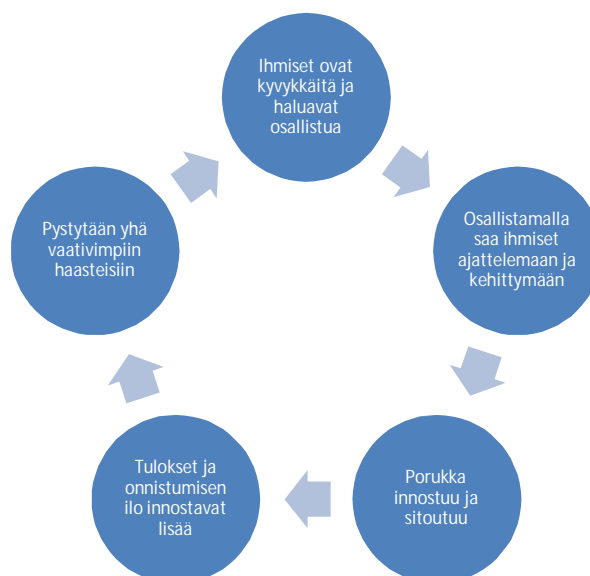
Varhaiskasvatussuunnitelmaprojektin tarkoituksena on varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisten periaatteiden ja ajatusmallien työstäminen ja uuden työskentelytavan rakentaminen siten, että kokonaisuudesta saadaan toimiva ilman vanhan ajatus- ja toimintamallin liian voimakasta esiintymistä. Vanhaa taustaa ei kuitenkaan ole tarkoitus kokonaan romuttaa, vaan sen päälle ja/tai sen rinnalle rakennetaan jotain uutta, ajan henkeen, uuteen lakiin ja perusteisiin paremmin sopivaa järvenpääläistä mallia. Toimintakulttuurin muuttaminen on pitkä ja vaativa työ, jossa johtajan rooli suunnan näyttäjänä ja ohjaavana tekijänä on suuri.

Perusteiden velvoittavuus antaa työlle selkeät, paikoin tiukatkin raamit, joita projektisuunnitelman työpaketit seuraavat.

Erilaisilla yhteisöllisillä ideointimenetelmillä ja työtavoilla sekä yhdessä tekemällä ja kokeamalla on se tarkoitus, että perusteet avautuvat varhaiskasvatuksen henkilökunnalle kokonaisvaltaisemmin ja muokkaavat asennemaailmaa ylhäältä päin johdettua asennemuutosta paremmin. Johtajan rooli on työn eteenpäin saattamisen lisäksi mahdollistaa työn tekeminen, innostaa työntekijöitään uuden ajattelun äärelle ja viedä systemaattisesti työskentelymallia ja projektia kohti päämäärää. Myös lasten ja perheiden osallistaminen, yhteistyössä varhaiskasvatussuunnitelman eteen työskenteleminen kuuluvat projektin johtamiseen yksiköissä.

Kontiainen ja Skyttä kirjoittavat kirjassaan (2010, 20-25) johtamistyylistä, sen muuttamisesta ja kehittämisestä valmiista vastauksista kohti valmentavaa ja ohjaavaa näkökulmaa. Prosessoiva johtaminen, vaikuttaminen ihmisten omaan ajatteluun ja sen tuottamaan lopputulokseen haastaa johtajan toiminnassaan, mutta tuottaa positiivista näkökulmaa; ihmiset ovat kyvykkäitä ja haluavat osallistua itseään ja toimintaa koskevaan kehittämiseen ja päätöksentekoon ja ovat valmiita kantamaan vastuun tekemisistään. Sitoutuminen työhön ja kehittämiseen kasvaa osallisuuden myötä, kun saa itse olla vaikuttamassa itseään koskeviin asioihin ja osallistua prosessiin sen jokaisessa vaiheessa.

Kontiaista ja Skyttä mukailleen (2010) kuviossa 2 kyvykkyysskeskeinen johtaminen on kuvattuna positiivisen kyvykkyyden kierteenä. Osallistavien työmenetelmien käyttö lisää mielestäni juuri kuviossa esitettyjä näkökulmia ja vastaa sitä kautta ihmisten tarpeeseen päästä vaikuttamaan ja tulla kuulluksi heitä itseään koskevissa muutoksissa. Järvenpään varhaiskasvatussuunnitelmaa laaditaan projektina ja tarkoituksena on tuottaa uusien perusteiden ymmärrykseen ja käyttöön ottoon juuri tällainen positiivisen kyvykkyyden kierre. Itse tekemällä, kokeamalla ja osallistamalla ihmisten on helpompi sitoutua normeihin ja sovittuihin työtapoihin.



Kuvio 2: Kyvykkyykeskeinen johtaminen, positiivinen kyvykkyyden kierre

### 3.1 Muutoksen johtaminen

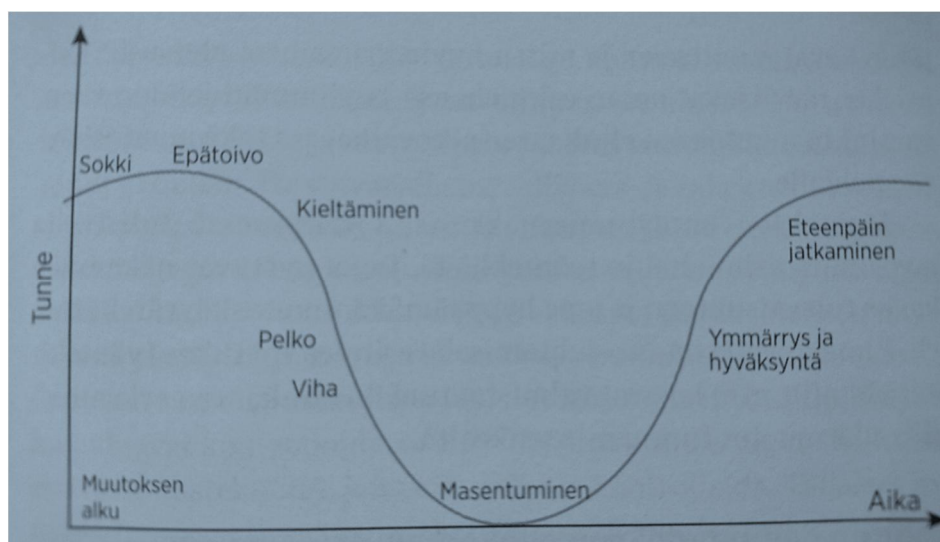
Muutos organisaatiossa tai työyhteisössä lähtee liikkeelle siitä, kun halutaan tarttua havaittuun epäkohtaan tai muokata omaa toimintaa nykytarvetta vastaavaksi; organisaatiot muuttuvat, toimintatavat muuttuvat tai toiminnan järjestäminen muuttuu. Muutoksen läpiviemiseen tarvitaan aina motivoituneen esimiehen lisäksi sitoutunut työntekijäjoukko toteuttamaan ja visioimaan muutoksen toteutusta ja oppimaan yhdessä uudessa tilanteessa. (Ponteva, 2010, 9-12.) Hyvällä tavalla muutos pakottaa ihmiset kehittämään työntekemistään ja toimintamallejaan uutta tapaa tai organisaatiomallia vastaavaksi (Pelin 2011, 11-12).

Sutisen (2012, 27.) mukaan muutokset yhteiskunnassa, yhteisöissä ja yksilöissä muodostavat johtamistyön ja johtajana kehittymisen toimintaympäristön. Jatkuva kehittäminen on menestyvien organisaatioiden jokapäiväistä toimintaa, koska muuttuvassa maailmassa organisaation on huolehdittava omasta tilasta ja menestymisensä edellytyksistä. Kehittämisen avulla voidaan varmistaa toiminnan tuloksellisuus, henkilöstön hyvinvointi ja innovatiivinen työote jatkossakin. Kehittämiseen osallistuu parhaimmillaan jokainen työyhteisön jäsen, kuten varhaiskasvatussuunnitelman laatimisessakin nimenomaan on tarkoitus. Kehittämisen ajatellaan olevan keskustelua ja asioihin vaikuttamista, niiden muuttamista yhdessä muutoksen tarpeita vastaaviksi. Työyhteisön kehittämistaito on resurssi tulevaan, koska kehittävä organisaatio osaa toimia haasteellisissa tilanteissa jatkossakin. Yhdessä kehittäen työyhteisötaidot paranevat, ihmiset sitoutuvat toimintaan paremmin ja muutosten ennakointi lisääntyy. (Työterveyslaitos 2016.)



Muutos organisaatiossa on aina prosessi, johon kuuluvat tietynlaiset vaiheet; aloittaminen, toteuttaminen, vakiintuminen ja arviointi. Päivittäinen elämä työpaikalla muuttuu muutosprosessin myötä toisenlaiseksi kuin se on aiemmin ollut. Työntekijät kulkevat prosessissa kukin omaan tahtiinsa ja onkin tärkeää antaa jokaiselle aikaa ja mahdollisuus omassa tahdissa etenemiseen, prosessia kuitenkin jarruttamatta. Koska lopputulemana on uuden toiminnan käynnistäminen ja juurruttaminen, on prosessin arvioinnille varattava aikaa oppimisen hahmottamisen vuoksi. (Pirinen 2010. 27-41; Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta; Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta.) Muutoksen eri vaiheisiin ja muutoksen johtamiseen liittyy aina vastarintaa, johon vastaamiseksi on viestinnän oltava johdonmukaista ja jatkuvaa (Ponteva, 2010, 24) sekä esimiehen tuki työntekijöille ja luottamus hänen apuunsa erilaisten asioiden käsittelyssä reflektoidua (Pirinen 2014, 109).

Muutos vaikuttaa aina koko organisaatioon ja sen koko henkilöstöön tasosta tai työtehtävästä riippumatta, oli kysymyksessä sitten yksittäisen asian, suuremman toimintavan tai koko organisaation muutoksesta. Muutoskäyrä (katso kuvio 3) pitää sisällään muutosprosessin kulun työntekijöiden näkökulmasta suhteessa lopputulemaan. Johtajan ollessa tietoinen muutoksen meneillään olevasta tilanteesta, on hänen mahdollista valmistautua eri vaiheiden johtamiseen ja työntekijöidensä johtamiseen vaiheesta kohti seuraavaa. Johtajan tulee viedä muutosta eteenpäin pieninä palasina, mutta nähdä myös kauas tulevaisuuteen, muutoksen tuottamaan arkeen saakka. (Pirinen 2014, 27-41.)



Kuvio 3: Muutoskäyrä (Kubler- Rossin mukailleen Pirinen 2014)

Yllä olevan kuvion huomioiminen on tärkeää myös Järvenpään varhaiskasvatussuunnitelmaprojektia toteuttaessa, jotta johtajat voivat ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset tunteet ja työssä etenemisen kohdat sekä suhtautumiset työn tekemiseen. Kokonaisuuden rakentamisen

kannalta muutuskäyrän anti on ennakointiin ja etukäteissuunnitteluun painottuva, koska tällä tavoin kaikille yksilöille saadaan luotua aikaa ja tilaa muutoksen käsittelylle.

Muutokset vaikuttavat ihmisten rooleihin ja asemaan työyhteisössä, joten sen vuoksi muutoksen läpiviemisessä on huomioitava monet näkökulmat. Roolien muutos aiheuttaa väistämättä tarpeen koulutukselle ja perehdyttämiselle. Hyvästä johtamisesta ja organisoinnista huolimatta muutos aiheuttaa aina myös vastarintaa ja erilaisia tunnetiloja; osa henkilöstöstä ottaa suunnan kohti uutta, osalla tahtotila on jättäytyä vanhaan, tuttuun ja turvalliseen, tai jotain näiden ääripäiden väliltä. Johtajan tehtävänä on johtamistyöllään auttaa henkilöstö näistä tunteista huolimatta kohti yhteistä päämäärää. (Juuti & Virtanen 2009, 140-163.)

Muutos voidaan helposti käsittää pelkästään pitkän ajan muutoksena eikä äkillisesti tapahtuvana toimintona. Johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä muutosprosessin aikana on huolehtia siitä, että työntekijät tietävät perustehtävänsä ja tekevät työtä sen toteuttamiseksi. Johtamisella on tarkoitus varmistaa työyhteisön keinot suoriutua perustehtävästään mahdollisimman hyvin; myös muutostilanteessa tavoitteet asetetaan aina perustehtävän mukaisesti. Kehittämisen tulee perustua perustehtävän hoitamisen tukemiseen joko suoraan tai välillisesti. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä. 2008. 17-18.) Yksinkertaiselta kuulostavasta asiasta tulee kuitenkin muutoksessa monisyinen; myös perustehtävää tulee muutoksen myötä jatkuvasti tarkistaa ja selkiyttää. Kysyntä ja palvelun tarve on koko ajan otettava huomioon ja sitä kautta ihmisten tarpeiden muuttuessa myös palveluntarjoajat ovat muutoksen edessä. Työtä linjataan jatkuvasti toimintaympäristöä monitoroiden ja uutta toimintaa kehittäen, johtajan opastuksella, ohjauksella ja tuella. (Järvinen, 2001. 28-29.)

Muutoksen, käytännössä nykyisen organisaation arjen, johtaminen vaatii esimiestyössä olevilta paljon erilaista osaamista ja asioiden yhteenliittymisen ymmärrystä. Muutos ja arki haastavat johtajat aina uudenvälisiin työtehtäviin. Työssä pääsee tutkimaan organisaatiota eri näkökulmista, saa tutustua ihmismieleen eri näkökulmista, oppii koko ajan uutta. Samalla tehtävä on kuitenkin pysyä rauhallisena työn äärellä ja luoda omalla toiminnallaan työrauhaa myös työyhteisöön. Oppimisen kehälle päästäkseen ihmisen on ensin ajateltava toisin, jotta pystyy toimimaan toisin. (Jabe & Häkkinen 2010, 288-293.)

Johtajan odotetaan toimivan muutoksessa turvallisuuden tunnetta luoden, vaikka muutoksessa edes johtaja ei välttämättä ole turvassa. Johtaja ei voi väistää vastuutaan, mutta myös työntekijöiden on otettava vastuuta työnpaikan ilmapiiristä ja tuloksesta. Molemminpuolinen joustavuus ja yhteiseen lopputulokseen pyrkivä tekeminen on tuotteliain muutos tilanteessa. (Jabe & Häkkinen 2010, 280-282.) Yksi tapa muutoksen johtamiseen on osallistava johtamistyyli. Esimiehen läsnäolo, keskusteleva työtapa, yhteinen näky muutoksen tavoit-

teista sekä muutoksen läpiviemiseen osallistuminen ovat osallistavan johtamistyylin tunnusmerkkejä. Tämä johtamistyyli on aikaa vievää, mutta sitouttaa, motivoi ja tuottaa innostusta työntekijöiden keskuudessa. (Pirinen 2014, 90-91.)

Johtaja on myös itse usein muutoksen johtamisen lisäksi muutoksen kohteena organisaationsa muuttumisen kautta. Henkilöstön luotsaaminen itselle epäselvässä tilanteessa ei aina ole helppoa, joten johtajan on myös erityisen tärkeää tunnistaa muutoksen aiheuttamat tunteet ja mielenliikkeet itsessään ja työssään. Huolimatta epävarmuudesta ja tietämättömyydestä on tärkeää johtaa henkilöstöä tyyneenä ja toimintakykyisenä. (Järvinen 2001, 97.) Muuttuvassa toimintaympäristössä johdettavat asiat ja asiayhteydet monimutkaistuvat ja johtamiseen käytettävän tiedon määrä kasvaa. Johtajan tehtävänä on vastata muuttuvaan ympäristöön muutumisella ja hoitaa tehtävänsä niin, että yrityksen tavoitteet toteutuvat. Samalla kuitenkin intuitiolla on yhä merkittävämpi rooli nopeasti etenevissä päätöksissä. Johtajan tehtävänä on yhä enemmän tukea ja valmentaa, motivoida henkilöstöä ja huolehtia heidän työhyvinvoinnistaan. Koska päätösten teko hajautuu muuttuvassa toimintaympäristössä, on johtajalla keskeinen rooli myös tiedon ja informaation johtamisessa sekä asioiden viestinnästä organisaatiossaan. (Sutinen 2012, 26.)

Johtamiskäytännöissä muutostilanteiden johtaminen voi olla sen yleisyydestä huolimatta esimiehelle työn osa-alueista kaikkein haastavin. Se vaatii kaikkien esimiehen osaamisalueiden yhtäaikaista hallintaa sekä kykyä laittaa asiat tärkeysjärjestykseen. Muutostilanteissa alaiset odottavat, että esimiehet auttavat selkiyttämään tavoitteita ja toiminnan periaatteita sekä luomaan järjestystä sekavalta tuntuvaan tilanteeseen. (Saarelma & Thiel 2009, 276.) Tämän vuoksi on ymmärrettävää, miksi työntekijät kokevat helposti, ettei heitä tiedoteta tarpeeksi ja ettei heitä kuunnella riittävästi muuttuvissa tilanteissa. Muutosjohtamisesta voi jossain määrin myös käyttää sanaa tilannejohtaminen, koska se ilmaisee paremmin tilanteen vaihtelevan luonteen ja erilaiset tilanteet vaativat johtajalta erilaista käyttäytymistä (Sydänmaanolakka 2004, 37-40).

Jatkuvassa muutoksessa johtajan on myös huolehdittava siitä, että ihmiset ymmärtävät työnsä merkityksen kokonaisuutta ajatellen, jotta työ säilyy motivoivana. Työn jatkuvasti muuttuessa ja kehittyessä osaamisen johtaminen kuuluu yhtenä tärkeänä osana työhyvinvoinnin osa-alueeseen. Työntekijällä tulee olla tunne osaamisesta ja mahdollisuudesta kehittää itseään haluttuun suuntaan osaamisvajeen aikana. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 181-182.) Oppiminen ei kuitenkaan ole aina helppoa vaan vaatii muutoksessa aina ensin vanhasta poisoppimista ja sen jälkeen uuden toimintamallin omaksumista ja uudella tavalla tekemistä (Jabe & Häkkinen 2010, 292-293). Oppimisen mahdollisuuksia voidaan valita tarpeen mukaan kirjallisuuden lukemisesta ja työyhteisön tiedon jakamisesta selkeään kouluttautumiseen. Osaamisen ja kehittymisen tunne on työntekijälle tärkeää paitsi ammattitaidon kokemisen

vuoksi, mutta myös työhön sitouttamisen, luottamuksen ja turvallisuuden tunteen vuoksi. (Rissanen ym. 2011, 181-182.)

Työyhteisöt koostuvat erilaisista ihmisistä, joiden kokemukset muutoksista ja valmiudet muutokseen ovat erilaisia. Muutosvastarinta kertoo osaltaan myös sitoutumiskyvystä: henkilö on sitoutunut johonkin nyt olemassa olevaan, josta ei haluaisi luopua. (Sinkkilä 2008, 12.) Myös Pirisen (2014, 15) mukaan muutoksessa vanhasta poisoppiminen vie henkilöstöltä enemmän aikaa kuin uuden omaksuminen. Tästä syystä esimiehen tehtävänä on olla läsnä ja kuunnella, mistä työyhteisössä pelätään luopua. Ennakoimalla ja muutoksen tavoitteita selkiyttämällä esimies voi vähentää työntekijöiden epävarmuuden tunnetta muutoksessa. Jokainen työntekijä suhtautuu muutokseen omalla tavallaan ja omassa aikataulussa, etsien itseään hyödyntäviä syitä muutoksen hyväksymiseen. (Pirinen 2014, 16-17.) Tärkeää on myös pitää yksilöiden lisäksi työyhteisön fokus perustehtävässä ja työn tavoitteissa. Tämä rauhoittaa ja selkeyttää tilannetta. (Sinkkilä 2008, 12.)

Faktatiedon jakamisella ja kuuntelemisella valmennetaan työntekijöitä muutoksiin ja erikoistilanteiden hallintaan. Ihmisille tulee antaa aikaa oppia ja omaksua muutoksen uusi suunta. Tässäkin esimerkillä johtamisella ja johtamisviestinnällä on suuri merkitys ylittä johtoa myöten (Virtainlahti 2009, 206). Jos vastarinta liittyy taitojen puutteeseen, esimiehen tulisi panostaa henkilökuntansa kouluttamiseen ja työhönohjaamiseen. Jos taustalla on taas haluttomuus muutokseen, esimiehen on hyvä perustella muutos ja synnyttää motivaatio muutokseen kannustamalla, ohjaamalla ja palkitsemalla. Aarnikoivu (2008, 172) ohjeena tähän haitalliseen tilanteeseen muutoksen kannalta on puuttua siihen jämäkällä asenteella. Mikäli esimiehen rooli työyhteisössä jatkuu epäselvänä, johtamistyön saattaa tehdä joku muu kuin esimies. Kysymys on pitkälti omista esimiestäidoista ja esimiestyön uskottavuudesta alaisten silmissä. (Aarnikoivu 2008, 172.)

Muutoksen johtaminen edellyttää johtajalta useiden taitojen hallintaa. Muutoksen johtaminen sisältää elementtejä asioiden johtamisesta, ihmisten johtamisesta, arvojohtamisesta sekä viestinnän hallitsemisesta. Näitä osa-alueita voi hallita ja johtaa erilaisin keinoin, joita ovat strateginen johtaminen, organisaation kehittäminen, organisaatiokulttuurin muutos, prosessi-johtaminen ja todellisuuden havaitseminen. Parhaiten muutoksen johtaminen onnistuu, kun sitä toteutetaan useat eri näkökulmat ja keinot huomioiden. (Juuti & Virtanen 2009, 140-163.)

Muutoksen keskellä itsensä johtamisen taidot ja jaksaminen ovat avainasemassa esimiehen työssä. Esimiehen tulee osata priorisoida tekemisiään ja tunnistaa oma jaksamisensa ja sen

rajat pystyäkseen johtamaan muita. (Pirinen 2014, 34.) Ollessaan sinut itsensä kanssa, on johtajalla mahdollisuus löytää oma paikkansa yhteisössä ja suunnata voimansa rakentavasti kohti ympäristönsä organisoimista (Jabe & Häkkinen, 2010, 298-299.)

### 3.2 Projektityön johtaminen

Muutoksen johtamisen yksi väline on projektimuotoinen toimintatapa. Projekteja toteutetaan organisaatioissa kehittämisen ja kilpailukyvyyn parantamisen lähtökohdista. Muutosprojektin onnistuminen edellyttää johtamisosaamista, tarkkaa projektin suunnittelua ja aktiivista viestintää toimijoiden välillä. (Pirinen 2014, 229.) Paasivaaran ym. (2008, 7-8) mukaan projektit ovat ainutkertaisia ja rajattuja, hyvin suunniteltuja, aikataulussa pysyviä, ryhmätoimintaa vaativia ja tavoitteellisia toimintamalleja, joiden lopputuloksena syntyvä toimintatapa tai kehitetty asia jää normaaliksi käytännöksi.

<b>Tieto</b>	Tieto työpaikan nykytilasta ja muutostarpeista, joita toimintaympäristö aiheuttaa talouteen ja toimintaan.
<b>Kommunikointi</b>	Keskustelut johdon ja henkilöstön kesken linjoista, mitä muutostarpeet ovat ja miten niitä aiotaan toteuttaa.
<b>Yhteinen ymmärrys</b>	Avoin keskustelu luo luottamusta esimiehen ja ryhmän välille sekä lisää henkilöstön ymmärrystä toimintatapojen muutostarpeita kohtaan.
<b>Toimintatapojen muuttaminen</b>	Suurin osa ihmisistä muuttaa toimintatapojaan, kun he ymmärtävät niiden perusteet.
<b>Mittarit</b>	Toimintatapojen uudistamisen tuloksellisuus todetaan ja arvioidaan esimiestyön tukena olevilla mittareilla.
<b>Faktapalaute</b>	”Mututuntuma” ei enää riitä. Ihmiset haluavat faktaa, miten heidän tekemänsä muutokset näkyvät mittareissa.

Kuvio 4: Kehittämiprojektin perustaminen: muutostarve on kehittämisen lähtökohta (työturvallisuuskeskus)

Työturvallisuuskeskuksen kuvion (Kuvio 4) mukaan kehittämissuunnitelman taustalla on tarve muutokselle, jota analysoimalla päädytään luomaan projektin suunnitelma. Yllä olevassa kuviossa on työturvallisuuskeskuksen tuottamasta artikkelista poimittu näkemys kehittämissuunnitelman perustamisesta. Kuvio koostaa projektin tarpeen ja kokonaisuuden ja on liitettävissä sisältöineen myös Järvenpäässä tehtävään varhaiskasvatussuunnitelman laatimissuunnitelmaan. Kuvion

mukaan tieto muutostarpeesta tuottaa kommunikoinnin kautta yhteisen ymmärryksen ja luotamusta muutostarpeita kohtaan. Toimintatapojen muuttaminen on mahdollista, kun perusteet muuttamiselle on ymmärretty jokaisen yksilön toimesta. Kehittämiprojektin mittarina on paitsi toiminnan kehittyminen, myös tuotos, jota voidaan arvioida ja jossa näkyy perustehävässä tehty muutos.

Projektin päämääränä nähdään tulevaisuuden tila, johon toteuttamisella pyritään. Työtä varten voidaan muodostaa väliaikainen, työn päätyttyä purettava organisaatio. Projekti voidaan myös nähdä tuoterakenteena, jolloin se jaetaan osakokonaisuuksien avulla pienenpiin hallittaviin osiin. Kolmas tapa ajatella projekti on kuvata se tehtävien jatkumona tai vaiheistettuna prosessina. (Artto, Martinsuo & Kujala, 2006, 24-27.) Projektin päämäärä toimii lähtökohtana tavoitteiden määrittelylle, kuvaa tarkoituksen, miksi projekti on perustettu ja vielä muutoksen, mikä projektilla halutaan toteuttaa (Artto ym. 2006, 31). Konkreettinen, saavutettavissa ja mitattavissa oleva tavoite on paras mahdollinen lähtökohta projektin aloittamiselle (Paasivaara ym. 2008, 123-124).

Projektin kesto on useimmiten rajattu ja projektit jakaantuvatkin kestopensa mukaan pitkä- ja lyhytkestoisiin projekteihin. Projektit voidaan luokitella myös syvyydeltään pinnallisiksi tai perusteellisiksi. Pinnallisen ja lyhytkestoisen projektin aiheena voi olla esimerkiksi lomakkeiden uusiminen, kun taas perusteellisen ja pitkäkestoisen projektin on tarkoitus vaikuttaa syvemmälle työn tekemisen tapaan, työn perusteluihin ja työkuultuuriin, kuten varhaiskasvatussuunnitelman laatimisessa on tarkoitus. Näiden määrittelyjen lisäksi projekti voi olla joko sisältä tai ulkoapäin määritelty. Projektin määrittelyn tulee aina olla linkitettyä perustehtävään, jotta sen tarkoitus on työyhteisössä ymmärrettävissä ja oikeutettu. (Paasivaara ym. 2008, 8-11.)

Muutosprojektin suunnittelussa tulee ensimmäiseksi tehdä syiden ja tavoitteiden määrittely, mitä muutamme ja miksi muutamme. Vastuuhenkilöiden määrittely, projektitiimin luominen ja näiden tahojen tehtävien määrittely selkiyttävät projektin aloittamista. (Artto ym. 2006, 35.) Valmisteluvaiheen ja käynnistämispäätöksen jälkeen aloitetaan projektin suunnittelu ja mietitään, kuinka tavoitteisiin päästään? Projektisuunnitelmaan kirjataan tehtävät, resurssit, aikataulu, riskit ja muu toteuttamisen kannalta oleellinen tieto. Toteutusvaiheessa tarkoituksena on toteuttaa suunnitelmassa kuvatut asiat ja tarvittaessa muuttaa huomattuja epäkohtia. Kun tuotos on valmis, projekti päätetään, tulokset dokumentoidaan ja toiminta arvioidaan. (Mäntyneva 2016, 16-18.)

Usein varsinkin kehittämissuunnitelmissa projektin organisaatio eli ohjausryhmä muodostuu kokonaan tai osin olemassa olevan organisaation toimihenkilöistä. Projektin organisaation ni-

meäminen on kuitenkin tärkeää toiminnan johtamisen kannalta, koska vastuut tulee olla jaettu toteutumisen takaamiseksi. (Pelin 2011, 63-69.) Projektiorganisaation tehtäviin kuuluu tavoitteen määrittely, projektin kokonaisuuden hallinta laajuuden, aikataulun, kustannusten, henkilöstöressurssien, kommunikaation, riskien, hankintojen ja laadun suhteen (Artto ym. 2006, 37-38).

Projektikirjallisuuden mukaan projektia johtaa projektipäällikkö, jolla on kokonaisvastuu projektin suunnittelusta, toimeenpanosta ja projektin etenemisen valvonnasta. Projektipäälliköllä tulee olla paitsi projektinhallinnan osaamista, myös sisällöllistä osaamista projektin aiheesta ja toiminnan etenemisen menetelmistä. Myös liiketoiminnallinen osaaminen eli projektiin liittyvien kumppaneiden kanssa pidettävä yhteistyö sekä sosiaalinen osaaminen eli projektin tuloksiin vaikuttaminen siinä työskentelevien ihmisten kautta ovat erittäin tärkeitä taitoja projektipäällikölle. Projektipäällikkö ohjaa projektiryhmää työskentelyn aikana ja vastaa projektin toiminnasta sekä raportoi toiminnan etenemisestä johtoryhmälle. Myös tarvittavan koulutuksen järjestäminen, projektin dokumentointi ja loppuraportin kirjaaminen kuuluvat yleensä projektipäällikön tehtäväkuvaan. (Pelin, 2011, 67-68; Artto ym. 2006, 275-278.)

Tärkeänä tehtävänä projektipäälliköllä on myös projektissa toimivien henkilöiden ryhmähengen edistäminen ja vahvistaminen (Mäntyneva 2016, 33). Töiden delegoiminen selkeyttämällä työn kulkua ja jakamalla tarvittavaa tietoa helpottavat projektipäällikön työtaakkaa. Sitoutuminen työn tekemiseen kasvaa vastuun myötä, joten jakamalla työtä projektipäällikkö myös auttaa muita osallistuvia pääsemään käsiksi työn tarkoitukseen ja tärkeyteen. (Mäntyneva 2016, 34-37.)

Opinnäytetyöni näkökulmasta olen päässyt osalliseksi projektin johtamiseen projektipäällikönä suunnitelman laatimisen ja sen eteenpäin ohjaamisen näkökulmista. Järvenpäässä organisaatio varhaiskasvatussuunnitelman laatimiseen tarkoitettun projektin toteuttamisen näkökulmasta on muodostumassa seuraavalla tavalla. Työtä ohjaa ohjausryhmä, johon koostuu varhaiskasvatuksen johtoryhmästä. Työtä kokonaisuudessaan johtaa Järvenpään kaupungin varhaiskasvatuksen johtaja Miia Kemppi.

Ohjausryhmän lisäksi Järvenpäässä on perustettu kaupungin vasutyöryhmä projektipäällikön työn rinnalle valvomaan ja tutkimaan työn etenemistä sekä tuottamaan materiaalia ohjausryhmälle ja toisaalta yksiköihin jo työstetyistä työpaketeista. Kaupungin vasutyöryhmän kokoonpanoon kuuluvat kolme varhaiskasvatuksen aluepäällikköä sekä yksi yksikön esimies kunakin aluepäällikön johtamalta työalueelta, avoimen varhaiskasvatuksen johtaja, yksityisten päiväkotien edustajana yhden yksityisen palveluntuottajan johtaja sekä varhaiskasvatussuunnitelman kirjoittaja. Toimin alueemme edustajana tässä työryhmässä opinnäytetyöhöni liittyen. Vasutyöryhmän tehtävänä on paitsi tuottaa vasuun kirjattavaa materiaalia yksiköiden

materiaalia läpikäyden mutta myös raportoida ohjausryhmälle työn etenemistä työpakettien mukaan.

#### 4 Tutkimuksellinen kehittämistyö - varhaiskasvatussuunnitelman laatimisprojekti

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tarkoituksena on tuottaa Järvenpään kaupungin varhaiskasvatussuunnitelma. Varhaiskasvatussuunnitelmaprojektin edetessä tarkoituksena on myös tuottaa koko henkilöstölle ymmärrys varhaiskasvatustilain ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden vaikutuksesta tekemäämme työhön. Tutkimukseni painottuu näin ollen menetelmien ja toiminnan eli työprosessin arviointiin ja analysointiin enemmän kuin uuden tiedon tuottamiseen kuitenkin siten, että myös tiedollisesti projektin loppuessa on olemassa mitattavissa oleva tulos varhaiskasvatuksen kehittymisestä kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman muodossa. (vrt. Kananen 2012, 23.)

Kokonaistavoitteena projektilla on varhaiskasvatussuunnitelman lisäksi koko organisaation toimintatavan kehittäminen ja yhtenäistäminen lain ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden uusia vaatimuksia vastaavaksi. Kehittämistyöni päämääränä onkin konkreettisen toiminnan avulla saavuttaa nämä etukäteen määritellyt tavoitteet, systemaattisesti etenevän projektisuunnitelman mukaan. (Toikko & Rantanen 2009, 14.) Projekti etenee kehittämisykleittäin, joten jokainen projektin työpaketti koostuu sekä kehittämis-, arviointi- että raportointivaiheesta suhteessa työpaketin tavoitteisiin ja koko työn päämäärään. Tarpeen mukaan suunnitelmaa muutetaan ja kehitetään edelleen projektin aikana vastaamaan yhä paremmin koko kehittämisprojektin tavoitteita. (vrt. Pernaa 2013, 17-18.)

Uusi varhaiskasvatustilain ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden uusiminen velvoittavat kaikki varhaiskasvatuksen järjestäjät laatimaan paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat toimintakauden 2016 - 2017 aikana. Muutokset laissa ja perusteissa velvoittavat jokaista varhaiskasvatustyötä tekevää henkilöä, joten perusteisiin on tutustuttava huolellisesti työn tekemisen mahdollistamiseksi niiden mukaisesti. Kehittämisprojektini pohjautuu näihin asiakirjoihin. Teoreettiseksi pohjaksi olen näiden lisäksi perehtynyt johtamisen näkökulmiin varhaiskasvatuksessa, muutostilanteissa ja projektinjohtamisessa.



#### 4.1 Projektin tavoitteet

Opinnäytetyöni näkökulmasta projektin tavoitteiksi määrittyi paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman laatimiseen tarkoitettun projektisuunnitelman laatiminen sekä projektin käynnistysvaiheen ja ensimmäisen työpaketin toteuttamisen ja tulosten tarkempi analysointi. Varhaiskasvatussuunnitelman laatimiseen tähtäävän projektin tavoitteena on projektisuunnitelman pohjalta käydä lokakuussa julkaistavien varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden sisältöalueet läpi ja tuottaa niiden pohjalta Järvenpään kaupungin varhaiskasvatussuunnitelma 2017. Suunnitelma otetaan käyttöön työtä ohjaavana asiakirjana 1.8.2017. Suunnitelman tarkoituksena on varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden läpikäyminen ja kokonaisvaltaisen ohjeistuksen tuottaminen varhaiskasvatuksien toimintayksiköissä toteutettavan työn lähtökohdaksi. Aikataulullisista syistä kirjaan raporttini suunnitelman ja aloituksen lisäksi projektin ensimmäisen työpaketin kuvauksen ja analyysin.

Järvenpään kaupungin varhaiskasvatuksen kehittämisen näkökulmasta työni tavoitteiksi voidaan määritellä paitsi kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman laatiminen, myös teoreettisen tietoisuuden lisääminen (varhaiskasvatustaki ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteet) sekä osallisuuden kokeminen varhaiskasvatuksen henkilöstön keskuudessa työtä tehdessä. Kehittämistyötä pohtiessamme päädyimme Järvenpäässä toteuttamaan varhaiskasvatussuunnitelman työn projektimuotoisena, koko henkilöstöä osallistavana toimintana yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi. Projektiin liittyvä koulutuksellinen näkemys tuottaa varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden sisältöön perehtymisen erilaisten menetelmien avulla. Projektin edetessä sekä tutustutaan, ideoidaan uutta että pyritään jo vakiinnuttamaan uudenlaisia toimintatapoja varhaiskasvatuksen käytännöiksi. (Toikko & Rantanen 2009, 16-17.)

Projektisuunnitelma etenee työpaketeittain, seitsemässä vaiheessa. Työpakettien sisältöalueet on koostettu varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden ensimmäisen, huhtikuussa 2016 kommenttikierroksella olleen luonnoksen pohjalta. Työpakettien aikataulu on rakennettu Järvenpään varhaiskasvatuksen rakenteita vastaavaksi. Varhaiskasvatussuunnitelman laatimisprojekti kulkee varhaiskasvatuksen organisaatiossa, olemassa olevassa kokous- ja tiimirakenteessa yksiköittäin koko toimintakauden 2016 - 2017 eikä sille ole sen vuoksi tarvinnut resursoida lisää aikaa. Rakenne ja aikataulu on kuvattu seikkaperäisesti projektisuunnitelmassa, joka löytyy raporttini liitteistä.

## 4.2 Projektin menetelmät

Opinnäytetyöni menetelmiä voidaan tarkastella kolmelta eri kannalta. Projektityö itsessään on alati muuttuvassa työelämässä yksi kehittämisen menetelmä, projektin työpaketeissa sekä kokonaisuuden etenemisessä on käytössä yhteisöllisiä ideointimenetelmiä ja lisäksi tulosten läpikäymiseen ja arviointiin on käytetty laadullisen tutkimuksen aineistoanalyysimenetelmää.

Varhaiskasvatussuunnitelman uusiin perusteisiin tutustuminen ja sitä kautta paikallisten varhaiskasvatussuunnitelmien laatiminen on paitsi työn kehittämistä, myös uuden tuottamista. Kehittämisprojektin päämääränä onkin tuottaa uusi toimintamalli tai työtapa, johon päästään kertaluonteisen ja tavoitteellisen tehtäväkokonaisuuden avulla, askel askeleelta edeten (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2013, 15-16). Varhaiskasvatussuunnitelman laatimistyöhön projektimainen työskentelytapa soveltuu mainiosti siitäkin syystä, että työskentely on vahvasti tulossuuntautunutta ja organisoitua, koko henkilöstö on sitoutettu työhön mukaan rakenteellisesti ja aikataulullisesti (Löow 2002, 16-18).

Projektin edetessä työpaketeissa on käytössä yhteisöllisiä työmenetelmiä. Varhaiskasvatussuunnitelman laatimisen lisäksi projektilla tähdätäänkin osallistavaan, yhteisölliseen työn tekemiseen ja uusiin ideointimenetelmiin tutustumiseen. Työhön on tarkoitus osallistaa koko varhaiskasvatuksen henkilöstö, yhteistyökumppanit sekä lapset ja vanhemmat. Projektin aikana saamme työpakettien ja niissä käytössä olevien menetelmien kautta myös arvokasta tietoa siitä, mitä koulutustarpeita uuden varhaiskasvatussuunnitelman käyttöönotto tuottaa.

Projektisuunnitelman työpaketteja työstetään koko kaupungissa paitsi yhteisellä aikataululla, myös yhteisillä tavoilla ja menetelmillä. Käytössä olevien yhteisöllisten ideointimenetelmien tarkoituksena on tuottaa erilaisia oppimiskokemuksia, laajentaa omaa ajattelua, liikuttaa ihmisiä epämukavuusalueille ja tuottaa uudenlaista oppimista ja ideointia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 158). Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet vaativat meitä muuttamaan omaa asenne- ja ajattelumaailmaamme ja näiden menetelmien tarkoituksena on myös ohjata meitä kohti sitä suuntaa. Menetelminä käytetään Edward De Bonon menetelmää "Kuusi ajattelun hattua", toivelistatekniikkaa, 8x8 - tekniikkaa, Bodystormingia sekä Learning Cafe -menetelmää osaamisen jakamiseen. Kaikki nämä menetelmät ja niiden käyttötavat projektimme työpaketeissa on kuvattu tarkemmin liitteessä olevassa projektisuunnitelmassa. Yhteisöllisten menetelmien lisäksi jokaisessa yksikössä toimii aktiivisesti vasutyöryhmät käyden keskustelua työpakettien sisällön mukaisista asioista ja menetelmillä tuotetuista näkökulmista keräten sitä kautta pohjatietoa paikalliseen varhaiskasvatussuunnitelmaan.

Jokaisen työpaketin toteuttamisen jälkeen yksiköt vastaavat projektisuunnitelmassa esitettyihin kysymyksiin ja tuottavat sitä kautta materiaalia paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman

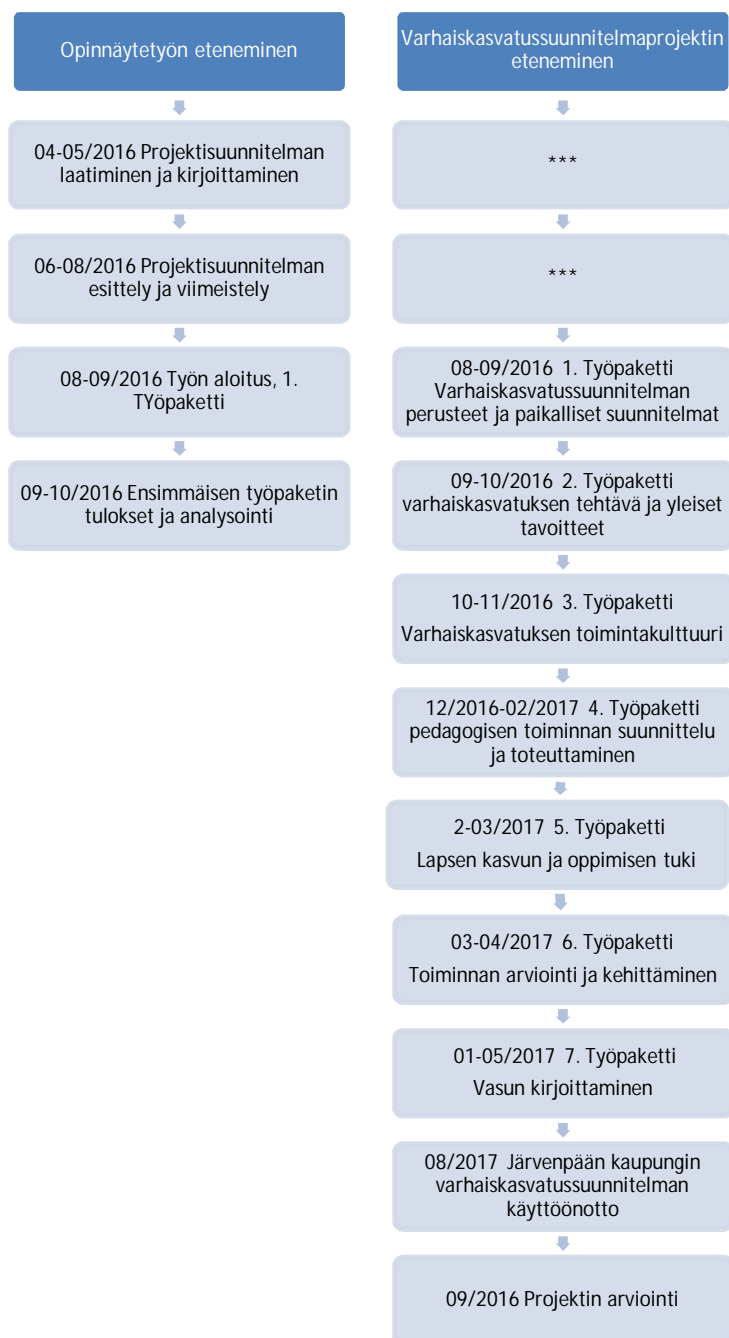
tekemiseen. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden velvoittavuus ja siinä määritellyt asiat ohjaavat työtämme entistä tiukemmin, joten kirjattavaksi halutaan nimenomaan Järvenpään varhaiskasvatusta ilmentäviä seikkoja ja ominaispiirteitä, perustetekstin tueksi. Yksiköiden tuottama materiaali tallennetaan yhteisesti sovitulla tavalla ohjausryhmän, varhaiskasvatuksen johtotiimin ja työrukkasena toimivan pienen aluepäälliköistä ja esimiehistä koostuvan vasutyöryhmän käsiteltäväksi. Myös aluejohtotiimit ja esimiesammut, samoin kuin yksiköiden tiimivastaavien tiimit ja vasutyöryhmä on valjastettu käsittelemään vielä uudelleen tuotettua materiaalia ohjausryhmän käsittelyn jälkeen.

Vaikka työpakettien tulokset eivät olekaan varsinaisesti laadullisen tutkimuksen tuloksia, voi niihin soveltaa aineistoanalyysin määritelmiä. Olen koonnut ja rajannut työpaketin aineistoa tiivistämällä kokonaisuuksia ja tuotosten näkökulmia muutamaan kommenttiin ja näkökulmaan pyrkien kuitenkin säilyttämään koko ajan niiden alkuperäisen informaation. Aineistoon suhtautumiseen vaikuttaa sekä tulosten totuudenmukaisuus että tilannesidonnaisuus, koska kaikki materiaali on koottu yhteisissä työilloissa ja vasutyöryhmien keskustelujen pohjalta. Tekstiperustainen, ilmiötä kuvaava ja tiivistävä analyysi sisällönanalyysinä on tyypillinen tapa käsitellä tutkimuksen aineistoa, joten sen vuoksi sovelsin sen käyttöä myös työpaketin tuloksia analysoidessani. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

#### 4.3 Projektin eteneminen

Projektin etenemistä voidaan kuvata kahdesta eri näkökulmasta, yhtäältä opinnäytetyöni etenemisen kannalta ja toisaalta Järvenpään varhaiskasvatussuunnitelman laatimiseen tähtävänä työnä. Projekti jakaantuu kahtia työn määrittelyn näkökulmasta mutta näyttäytyy kokonaisuena projektina sitä toteuttaville tahoille. Koska opinnäytteeni on kuvaus projektin suunnittelusta, käynnistymisestä sekä ensimmäisen työpaketin toteuttamisesta ja tuloksista, jatkuu varhaiskasvatussuunnitelman laatiminen organisaatiossamme vielä opinnäytetyöni raportin palauttamisen jälkeen.

Alla olevaan aikatauluun (katso kuvio 5) olen kirjannut työn etenemisen sekä opinnäytetyöni että kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman kannalta kuukausittain. Aikataulu kuvastaa mielestäni hyvin työn kulkua, koska opinnäytteeni on pohjana varhaiskasvatussuunnitelman työstämiseksi, mikä taas luo pohjan varhaiskasvatukselle tulevaisuudessa. Aikataulusta on nähtävissä myös työn suunnitteluun kulunut aika ennen varsinaisen projektin alkamista. Projektisuunnitelman työstäminen aloitettiin noin neljä kuukautta ennen työn varsinaista aloittamista varhaiskasvatussyksiköissä. Valmis suunnitelma julkaistiin esimiehille kesäkuussa, jotta he ehtivät tutustua suunnitelmaan ennen sen käyttöönottoa.



Kuvio 5: Projektin etenemisen aikataulu opinnäytetyön sekä varhaiskasvatussuunnitelman laatimisen näkökulmista

Työ etenee kaikissa varhaiskasvatyksiköissä suunnitelman mukaan yhtäaikaaisesti. Yksiköiden tuotokset kirjataan yhteiselle työalustalle kaikkien luettavaksi ja kaupungin vasutyöryhmän käsiteltäväksi. Jokaisen työpaketin toteuttamiselle on laskettu aikaa kuukaudesta kolmeen kuukauteen, tarkan aikataulun mukaan. Työn etenemisen kannalta on tärkeää, että pysymme aikataulussa. Jokaisen työpaketin jälkeen, niin sanotuissa tarkistuspisteissä, arvioimme paketin sisällön ja tulosten lisäksi myös aikataulun. Tarvittaessa voimme muuttaa toimintakauden

aikana työpakettien aikataulua vastaamaan paremmin sen hetkistä tilannetta, mikäli sille on tarvetta. Suuria muutoksia projektin aikatauluun ei voida tehdä sen vuoksi, että valmiin työn esittely valtuustolle on jo toukokuun alussa 2017.

Ensimmäisen työpaketin ollessa valmis syyskuussa kuului sen tarkempi esittely ja analysointi myös opinnäytetyöhöni. Työpaketin tulokset ja siitä sekä projektisuunnitelmasta tähän mennessä saadut palautteet on analysoitu ja raportoitu tarkemmin luvussa 6. Työpakettien työstäminen jatkuu yksiköissä ja koko organisaatiossa projektisuunnitelman aikataulun mukaan koko toimintakauden ajan siten, että varhaiskasvatussuunnitelma tulee olla valtuuston hyväksyttävänä toukokuussa 2017. Suunnitelma otetaan käyttöön varhaiskasvatusta ohjaavana asiakirjana elokuussa 2017. Suunnitelman valmistuttua kuuluu työhön vielä projektin arviointi sekä suunnitelman, työmenetelmien että tuotoksen näkökulmista.

## 5 Vasuprojekti Järvenpäässä

Samaan aikaan kun valtakunnallisesti alettiin pohtia uusia varhaiskasvatussuunnitelman perusteita, oli Järvenpään varhaiskasvatuksessa, kuten muissakin kunnissa, käynnissä esiopetuksen opetussuunnitelman laatiminen. Tämä toimintakaudella 2015-2016 tehty työ tuotti Järvenpään varhaiskasvatussyksiköissä esiopetuksen opetussuunnitelman lisäksi paljon hyvää paitsi esiopetukseen, myös tulevaan varhaiskasvatussuunnitelman laatimistyöhön. Jo hyvin varhaisessa vaiheessa tiedettiin, että varhaiskasvatussuunnitelman perusteet tulisivat olemaan pitkälti saman sisältöiset esiopetussuunnitelman perusteiden kanssa.

Useissa varhaiskasvatussyksiköissä paikallista esiopetuksen opetussuunnitelman laatimiseen osallistui myös muuta kuin esiopetuksen henkilökuntaa juuri sen vuoksi, kun tiedettiin varhaiskasvatussuunnitelman laatimisen olevan vuorossa seuraavana samansuuntaisine sisältöineen. Yksiköt pääsivät jo esiopetuksen opetussuunnitelmaa laatiessaan tutustumaan uuteen tapaan ajatella ja tulkita asioita, joten vasun perusteet tuntuvat paikoin jo hieman tutuilta. Järvenpään kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman laatimista varten tehtiin jo kevätkaudella alustavaa pohdintaa työn tekemisestä, aikataulutamisesta ja työskentelytavoista. Keväällä ennen varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden ensimmäistä kommenttikierrosta, sekä etenkin sen jälkeen, vastauksia pohdittiin varhaiskasvatuksen johtoryhmässä ja alueellisissa johtoryhmissä muun muassa seuraaviin vasuaikatulusta poimittuihin kysymyksiin järvenpääläisestä näkökulmasta:

- Millaisia tietoja, taitoja ja osaamista lapset tarvitsevat tulevaisuudessa?
- Mihin arvoperustaan kasvatuksemme pohjautuu?
- Mitkä ovat varhaiskasvatuksessa meille tärkeitä asioita?
- Millaista oppimiskäsitystä oma toimintamme nyt ilmentää?

- Missä olosuhteissa oppimista parhaiten tapahtuu? Mitkä asiat ympäristössämme tukevat oppimista?
- Missä muodossa paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma laaditaan? Auttaako yhteistyö muiden kuntien kanssa?
- Miten työn etenemistä arvioidaan? Mistä ja miten voidaan saada palautetta?
- Miten varmistetaan jatkumo esiopetukseen?
- Millaista varhaiskasvatustilain velvoittamaa yhteistyötä ja vaikuttamisen mahdollisuuksia rakennetaan lasten huoltajille?
- Mitä monialainen yhteistyö tarkoittaa meillä?
- Miten varhaiskasvatus toimii nykyistä paremmin kasvuyhteisönä ja oppimisympäristönä, joka
  - vahvistaa lapsen minuutta ja kykyä toimia toisten kanssa?
  - luo edellytykset lapsen taitojen ja osaamisen kehittymiselle?
  - edistää osallisuuden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksia?
- Miten kulttuurinen moninaisuus (esim. valtaväestö, maahanmuuttajat, turvapaikanhakijat) huomioidaan paikallisesti?
- Miten lapsen tuen tarpeet huomioidaan? (Vasu2017 aikataulua mukaillen)

Paikallisen esiopetuksen opetussuunnitelman laatiminen toimi hyvänä vertailukohtana ja pohjana sille, miten halusimme Järvenpäässä lähteä toteuttamaan varhaiskasvatussuunnitelman laatimista. Tehdyistä työstä poimittiin hyvät käytännöt ja jätettiin sivuun toimimattomat, työn tekemisen kannalta epäkäytännölliset kohdat. Edellistä työtä pohtien ja edellä esitettyihin kysymyksiin ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden sisältöihin vastaamiseksi varhaiskasvatussuunnitelman laatiminen päädyttiin toteuttamaan Järvenpäässä projektimuotoisena. Ajatuksena oli projektisuunnitelman avulla tuottaa tarkka kuvaus työn etenemisestä sekä sisällöllisesti että aikataulullisesti.

Toimeksianto projektisuunnitelman laatimiseksi tuli varhaiskasvatuksen johtoryhmältä ja sitä kautta Järvenpään kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman laatimiseen tarkoitettu projektisuunnitelma liitettiin osaksi opinnäytetyötäni. Huhtikuun ja toukokuun vaihteessa 2016 syntyi ensimmäinen hahmotelma projektin etenemisestä. Projektisuunnitelman työstäminen jatkui yhteistyössä varhaiskasvatuksen johdon ja kollegoiden kanssa nykyiseen muotoonsa toukokuun aikana. Ennen projektisuunnitelman esittelyä varhaiskasvatuksen esimiehet pääsivät vielä yhteisesti arvioimaan esiopetuksen opetussuunnitelmatyötä ja esittämään toiveita varhaiskasvatussuunnitelman laatimiseen. Esimiesten arvioinneista ja palautteista esimieshaastattelussa 11.5.2016 löytyi muun muassa seuraavia kommentteja projektisuunnitelman laatimista tukemaan:

Ops-työ on tuottanut hyvää keskustelua, mutta rakentunut irrallisista paloista.

Vasu-työhön toivotaan kokonaisuutta, jota esimiehen on mahdollista johtaa.

Aikataulut selkeä heti työn alkaessa = projektisuunnitelma, milloin työstetään, milloin kootaan.

Kysymykset/aiheet riittävän ajoissa pureskeltavaksi. (Esimieshaastattelu 2016)

Nämä palautteet on otettu huomioon projektisuunnitelmaa laatiessa ja viimeisteltäessä. Varhaiskasvatussuunnitelman laatiminen on jaettu suunnitelmassa seitsemään työpakettiin aihealueet eritellen ja tapaamiset sekä erilaiset käsittelyä monipuolistavat työtavat avaten.

## 5.1 Projektisuunnitelma

Projektin onnistumisen kannalta on tärkeää, että suunnitelman on kattava ja kokonaisvaltainen. Hyvä suunnitelma mahdollistaa keskittymisen asioiden toteuttamiseen ja eteenpäin viemiseen. Tämän kappaleen tarkoituksena on kuvata tarkemmin projektisuunnitelman sisältö ja taustat näiden tietojen takana. Opinnäytetyöhöni sisältyvä, liitteistä löytyvä projektisuunnitelma on laadittu tätä Järvenpään kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman laatimista varten Järvenpään varhaiskasvatuksen johtoryhmän pyynnöstä.

Pelin (2011, 79), Kettunen (2003, 82) ja Mäntyneva (2016, 41) kuvaavat kaikki kirjoissaan osuvasti hyvin suunnitellun olevan puoliksi tehty. Projektin suunnittelu on ponnistelua vaativaa työtä, jotta lopputuloksella saataisiin varmistettua projektin asetettujen tavoitteiden toteutuminen. Projektin suunnitteluvaiheessa on oltava lopputuloskeskeinen lähestymistapa, jotta toivottuun lopputulokseen on mahdollista päästä projektin edetessä. Tieto siitä mitä tehdään, kuka tekee, milloin ja miten tehdään, on löydyttävä suunnitelmasta. Projektisuunnitelman tulee pitää sisällään tarkistuspisteitä, joiden avulla voidaan projektin aikana selvittää projektin aikataulua sekä etenemistä ja siirtyä jouhevasti työn sisällöistä seuraaviin. (Pelin 2011, 83-89.)

Yhteisen palautekeskustelun, toiveiden ja tarpeiden pohjalta Järvenpäässä päädyttiin toteuttamaan varhaiskasvatussuunnitelman laatiminen projektimuotoisena työnä. Työstä haluttiin tehdä selkeä kokonaisuus, jota toteutetaan varhaiskasvatuksen toteuttamispaikasta riippumatta samalla sapluunalla ja aikataululla. (Esimiesamu 11.5.2016.) Uusien, lokakuussa julkaistavien perusteiden velvoittavuus haluttiin tuoda myös osaksi suunnitelman laatimista. Kaikki varhaiskasvatustyötä tekevät ovat velvollisia toimimaan yhdessä sovitulla tavalla ja tarkoituksena on yhteisen työn tuloksena tuottaa Järvenpään varhaiskasvatussuunnitelma. Suunnitelman mukaan työtä tehtäessä varmistamme myös sen, että jokaisella varhaiskasvatustyötä tekevällä on projektin päätyttyä jonkinasteinen ymmärrys varhaiskasvatussuunnitelman perusteista ja sen vaikutuksesta omaan perustehtävään. Tavoitteena on siis ymmärryksen synnyttäminen yhdessä tekemällä ja oppimalla projektin myötä. (Paasivaara ym. 2013, 26.) Tavoitteeseen pääsemistä arvioidaan projektin päätyttyä ja Järvenpään kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman ollessa valmiina ensi keväänä. Arvioinnin pohjalta tullaan toimintakaudella

2017-2018 järjestämään tarvittavaa koulutusta varhaiskasvatussuunnitelman jalkauttamiseksi arjen työhön.

Olen kirjoittanut projektisuunnitelmaa Tekesin projektisuunnitelmapohjaa mukailleen, huhtikuussa kommentointia varten julkaistun varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden luonnoksen pohjalta. Suunnitelma alkaa arvopohjan avaamisesta; auki kirjoitettuna ovat sekä Järvenpään kaupungin että varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaiset arvot. Työn lähtökohtana tulee aina olla sitoutuminen vallitsevaan arvomaailmaan ja niiden kautta palvelun tuottaminen asiakkaan kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Meidän tulee ymmärtää, mitä toimintamme ja työn kehittäminen suhteessa työpaikan arvomaailmaan tarkoittaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016.)

Yhteneväisyyksiä varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden ja Järvenpään kaupungin arvomaailmassa on havaittavissa seuraavasti; Järvenpään asukaslähtöisyys ja vasun arvot lapsuus itseisarvona, lapsen oikeus oppia ja lapsen moninaisuus ilmentävät samoja sisältöjä. Järvenpäässä puhumme kestävän kehityksen sisällöistä arvossamme vastuullisuus ja vasun hyvä lapsuus avautuu kaupunkimme arvoissa oikeudenmukaisuuden sisällä. Järvenpään kaupungin työtä ja toimintaa ohjaava arvo rohkeus ilmentää mielestäni tässä projektissa nimenomaan heittäytymistä epämukavuusalueelle, uuden luomista ennakkoluulottomasti yhteistyössä uusin erilaisin keinoin. (Vasu2017 luonnos & Järvenpään kaupunki.)

Arvomaailman avaamisen jälkeen projektisuunnitelmaan on kirjattu tiivistelmä varhaiskasvatussuunnitelman lokakuussa voimaan tulevista perusteista. Tarkoituksena tällä kappaleella on avata lyhyesti vasun perusteiden sisältöä, lain muutosta sekä velvoittavuutta ja herättää niiden kautta mielenkiinto uusia näkökulmia ja niiden käsittelyä kohtaan. Tiivistelmä kuvaa lyhyesti varhaiskasvatussuunnitelman perusteita sekä asiakkaan että työntekijän näkökulmista, kunkin tahon oikeuksista ja velvollisuuksista. (Vasu2017 luonnos.) Mitä meidän ammattilaisina tulee osata ja huomioida taataksemme jokaiselle lapselle parhaan mahdollisen kasvualustan varhaiskasvatuksessa?

Taustaa projektisuunnitelman laatimiselle ja työn tekemiselle on kuvattu projektisuunnitelman johdannossa (vrt. Kettunen 2003, 89) sekä projektin tavoitteita, vaikutuksia ja tuloksia kuvaavassa kappaleessa. Ajatus varhaiskasvatuksen yhteisestä "vasumatkasta" on läsnä näissä kappaleissa; varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ja kaupunkimme varhaiskasvatussuunnitelman laatimisen työ kuuluu varhaiskasvatuksessa kaikille, velvoittaa kaikkia ja tuottaa yhteisen oppimisen polun lisäksi lopputulemana Järvenpään kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman ohjaamaan työmme tekemistä tulevaisuudessa. Matkalla lopputulokseen opettelemme uutta, heittäydymme erilaisiin tapoihin työskennellä ja opimme itsestämme ja työstämme koko ajan uutta. Työn valmistuttua emme kuitenkaan ajattele olevamme valmiita, vaan vasta



alussa uuden opettelussa kuitenkin siten, että varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden perustiedot tulisi jo olla kaikilla sisäistettynä.

Yhteistyötahoiksi projektisuunnitelmassa on nimetty koko varhaiskasvatusorganisaatiomme jokaisen jäsenen lisäksi Järvenpäässä toimivat yksityiset varhaiskasvatuksen tuottajat, neuvola, lastensuojelu, perhetyö, varhaiskasvatuksen kerhotoiminta, seurakunta ja muut mahdolliset yhteistyökumppanit. Suurin ja tärkein yhteistyökumppani työssämme on ehdottomasti lapset ja vanhemmat. Lasten ja vanhempien osallisuus on koko varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden kantava voima; yhteistyö on kaiken toiminnan lähtökohta. (Vasu2017 luonnos.)

Järvenpään kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman laatimisprojekti on jaettu seitsemään työpakettiin, joiden avulla varhaiskasvatussuunnitelman perusteita ja järvenpääläistä toimintatapaa pyritään vahvistamaan yksiköissä. Työpaketit pitävät sisällään tiedon varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisesta käsiteltävästä sisällöstä, toiminnan toteuttamisesta yksiköissä, osallistujista paketin työstämiseen, menetelmistä työn etenemiseen ja samalla perusteiden kouluttamiseen sekä sisällön tuottamiseen suhteessa kaupungin vasuun. Työpaketit on aikataulutettu tarkasti suunnitelmallisen ja yhtäaikaisen työn etenemisen mahdollistamiseksi. (Kettunen. 2003, 96-97.)

Projektisuunnitelmaan on myös lyhyesti kuvattu työpakettien käsittelyssä käytettäviä menetelmiä. Projektisuunnitelman liitteissä menetelmät on avattu esimiesten käyttöön hieman tarkemmin, ohjaamaan työn eteenpäin viemistä työpaketteja työstäessä. Tausta-ajatuksena erilaisten menetelmien käyttämiselle on tuottaa sekä henkilökunnalle että lapsille ja vanhemmille erilaisia osallisuuden kokemuksia, heittäytymistä uusiin toimintatapoihin, asennemuutoksia ja oivalluksia työn sisällöistä (Ojasalo ym. 2014, 158). Olemme uuden äärellä varhaiskasvatussuunnitelmien perusteiden suhteen ja avaramme käsityksiämme myös uusilla tavoilla oppia ja oivaltaa, käsitellä asioita ja tuottaa uusia ideoita työmme tueksi.

Aikataulu projektisuunnitelmassa on rakennettu kulkemaan Järvenpään varhaiskasvatuksen johtamisrakenteen mukaan. Johtotiimin kokoontuminen kolmen viikon välein ja sitä seuraavat aluejohtotiimit, tiimivastaavien palaverit ja vasutiimit aikatauluttavat projektin etenemistä ja asioiden käsittelyä rakenteissa. Varhaiskasvatussuunnitelman laatimista varten ei ole laadittu omaa rakennetta, vaan se on haluttu sisällyttää olemassa oleviin rakenteisiin. Tällä tavoin saamme varmistettua aikaresurssin järjestymisen työn tekemiselle jokaisessa yksikössä. Tiimirakenteen lisäksi toimintakauden työillat, vanhempainillat ja tapahtumat on aikataulutettu projektisuunnitelmaan ja tullaan toteuttamaan vasun hengessä. Projektin etenemisen tarkistuspisteet on aikataulutettu työpaketeittain. Työn etenemisen tarkistus tapahtuu ohjausryhmän toimista. (Artto ym. 2006, 108.)

Aikaresurssin lisäksi projektisuunnitelmaan on kirjattu henkilöstöresurssin käyttö projektiin siten, että yksiköt ovat velvollisia varaamaan aikaa ja henkilökuntaa näiden pakettien läpikäymiseen. Resurssien käytön ollessa tiedossa, on yksiköiden helpompi seurata projektin etenemistä ja työn tekemistä (Löow 2002, 66-67). Rahallista resurssia ei ole työn suorittamiseen budjetoitu, koska työn tekeminen tapahtuu olemassa olevissa rakenteissa. Keväälle 2017 on harkinnassa henkilöstöresurssin irrottamista perustehtävästä varhaiskasvatussuunnitelman kirjoittamista varten, mutta siitä ei ole vielä tehty päätöstä. Kirjoittajat nimetään ohjausryhmän toimesta syksyn aikana ja heidän työtehtävänsä määritellään projektin edetessä.

Projektisuunnitelman yhtenä osana on riskien arviointi. Projektilla voi olla monenlaisia riskejä esimerkiksi aikatauluun, resursseihin, tiedonkulkuun tai taloudellisuuteen liittyen. Riskeihin on hyvä varautua ja ennakoida niitä jo projektin suunnitteluvaiheessa. Kun riskeihin on varauduttu, voidaan niiden toteutumisen riskiä pienentää tutkimalla syy-seuraus-ketjua ja poistaa sitä kautta mahdollisten riskien syitä. Toisaalta riskien vaikutuksia pienentämällä voidaan vähentää riskin seurauksia sen mahdollisesti toteutuessa. Riskejä arvioimalla niihin voidaan ja osataan varautua, jolloin riskien vaikutus lopputulemaan saadaan kokonaisuuden kannalta hallittaviksi ja mahdollisiksi hoitaa. Riskien arviointi projektin tarkistusasteissa on työn etenemisen kannalta tärkeää, koska jatkuva arviointi mahdollistaa riskien ennakoinnin ja niihin puuttumisen tarpeeksi ajoissa. (Paasivaara ym. 2008, 128-132.)

Järvenpään varhaiskasvatussuunnitelman laadintaan tähtäävässä projektissa riskeiksi arvioitiin aikataulun pettäminen, projektin tuottaman tiedon jalkauttaminen arjen toiminnan tasolle sekä asennemuutoksen johtaminen. Suurimman haittaprosentin näistä sai tiedon jalkauttamisen onnistuminen toivotulla tavalla. Syy suureen riskiin projektin onnistumiseen läpiviennin kannalta liittyy perusteiden velvoittavuuteen, oman asenteen ja toimintamallin muuttamiseen tilanteessa, jossa meitä uhkaa ammattitaitoisen henkilökunnan puute. Yksiköiden väliset erot ovat suuret, jolloin varhaiskasvatuksen laatu ja tasovaihtelut ovat myös voimakkaat.

Tärkeä osa projektin läpiviennin ja onnistumista on viestintä. Viestinnän sujuvuus tulee varmistaa työtä tekevän henkilöstön, sidosryhmien sekä asiakkaiden suuntaan. Viestintä kulkee ohjausryhmän kautta, tiedotteista yhteisesti sopien. (Artto ym. 2006, 109.) Järvenpään varhaiskasvatussuunnitelmatyön aloittamisesta on viestitetty yksiköihin projektisuunnitelman muodossa, perheille yhteisesti Tenavanetissä sekä kaupungin asukkaille Järvenpää-julkaisussa. Lehtijulkaisun teksti on luettavissa opinnäytetyöni liitteissä.

Varhaiskasvatussuunnitelman laatimisprojektissa tiedottamisen tahti varsinkin yksiköille on suunniteltu tiivistyvän jatkuvasti projektin edetessä, koska tuotetun materiaalin määrä lisääntyy. Kirjoitettua materiaalia kommentoidaan ja käydään läpi yksiköissä jatkuvasti yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi. Aikaisempien työpakettien materiaalin uudelleen läpikäyminen

seuraavien vaiheiden työstämisen aikana on kokonaisuuden kannalta tärkeää kaikille tahoille. Näin saadaan säilytettyä yhteinen linja viestinnässä ja ymmärryksessä vastaanottajan tunteista ja henkilökohtaisista mielipiteistä välittämättä.

Vanhemmille työn etenemisestä tiedotetaan heti hoitosuhteen alkaessa palvelusopimuksen teon yhteydessä, vasukeskusteluissa, perheilloissa sekä tenavanetin kautta työpakettien tuottamaa materiaalia ollessa valmiina. Näin vanhemmilla on koko ajan mahdollisuus kommentoida ja osallistua varhaiskasvatussuunnitelman laatimiseen sen eri vaiheissa. Lasten kanssa asioita käydään läpi arjen tasolla lapsia kuullen ja heidän toiveensa ja tarpeensa huomioon ottaen sekä toiminnassa että oppimisympäristön muokkaamisessa uuden varhaiskasvatussuunnitelman perustetekstin mukaisesti.

Tuotettua materiaalia kootaan yhteiselle työalustalle nimettyjen henkilöiden toimista. Syksyn aikana ollaan kaupungille saamassa sähköinen työalusta, johon tiedot siirretään ja talletetaan jatkossa. Materiaalipankista löytyy jo tällä hetkellä projektisuunnitelma, varhaiskasvatussuunnitelman kommenttikierroksella olleet perusteet, menetelmäohjeet työpakettien työstämiseen sekä ensimmäisen työpaketin yksiköissä tuotettu materiaali. Yksityisen palveluntuottajat saavat materiaalin käyttöönsä erikseen sovitusti yhden henkilön toimesta.

## 5.2 Projektisuunnitelman työpaketit - vasun sisältöalueet

Järvenpään varhaiskasvatussuunnitelman laatimista varten kirjoitettu projektisuunnitelma koostuu seitsemästä työpaketista, jotka ovat linjassa varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden ensimmäisen huhtikuussa ilmestyneen luonnoksen sisältöalueiden kanssa. Tällä tavoin kokonaisuudesta saadaan kattava, ja jokaiselle työpaketille voidaan selkeästi osoittaa teoreettinen pohja, johon yksiköiden työn tulee linkittyä. Työpakettien sisällöllä pystytään myös varmistamaan varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden kokonaisvaltainen läpikäynti yksiköstä ja varhaiskasvatuksen tuottajasta riippumatta.

Projektin osittaminen työpaketeiksi mahdollistaa aikataulussa pysymisen lisäksi sisältöalueiden läpikäymistä ja niiden yhteen liittymistä projektin lopputuloksen kannalta kokonaisuudeksi. Johtamisen näkökulmasta pienempiä kokonaisuuksia on helpompaa johtaa ja liikutella kuin koko sisältöaluetta. (Mäntyneva 2016, 59-61.) Olen kuvannut jokaisen työpaketin sisällön, toteuttamistavan ja tarkoituksen seuraavissa luvuissa. Menetelmien osalta tarkempi kuvaus löytyy projektisuunnitelman liitteistä sekä työpaketin 1 osalta myös kappaleesta 8.

### 5.2.1 Työpaketti 1 - varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ja paikalliset suunnitelmat

Ensimmäisen työpaketin tarkoituksena on varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin tutustuminen työtä ohjaavana ja velvoittavana sekä kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman laatimista ohjaavana asiakirjana. Koska työpaketti on aikataulutettu toteutettavaksi kesäkuun ja syyskuun alun välisenä aikana, on tätä työpakettia varten ollut käytössä vasta varhaiskasvatussuunnitelman perustetekstin huhtikuussa ja elokuussa kommentteilla olleet luonnokset. Ensimmäinen työpaketti on suunniteltu kaksiosaiseksi siten, että kesäkuussa projektisuunnitelma esiteltiin varhaiskasvatuksen esimiehille yhteisessä esimiessaamussa ja elokuussa työ jalkautettiin yksiköihin. Esimiehet pääsivät esimiessaamussa toteuttamaan työpaketin toteuttamiseen valittua menetelmään ja työstämään sen avulla varhaiskasvatussuunnitelmatyön aloitukseen liittyviä kysymyksiä:

- Mitä ajatuksia uudet varhaiskasvatussuunnitelman perusteet herättää?
- Miten Järvenpään varhaiskasvatussuunnitelma tulisi toteuttaa?
- Millainen on valmis varhaiskasvatussuunnitelma -visioita ja ideoita?
- Tiedossa olevat koulutustarpeet varhaiskasvatussuunnitelman uudistamiseen liittyen

Työpaketin toteuttamistavaksi valittiin Edward De Bonon kehittänyt menetelmä ”Kuusi ajattelun hattua”. Menetelmä on kuvattu tarkemmin kuviossa 7 sivulla 57, luvussa 6.1 sekä projektisuunnitelman liitteessä. Menetelmän tarkoituksena on hakea omaan ajatteluun uusia näkökulmia hatturoolien kautta ja antaa sitä kautta itselle lupa ajatella asiaa vain yhdeltä kannalta, kokonaisuudesta välittämättä (Ojasalo ym. 2014, 165-166).

Esimiesten projektityöhön tutustumisen jälkeen työn toteuttaminen yksiköissä voitiin aloittaa vasutyöryhmän perustamisella ja syyskauden ensimmäisessä työllässä. Projektisuunnitelman mukaan ensimmäinen vasutyöryhmä kokoontui keskustelemaan ensimmäisen työpaketin sisällöstä ja lapsen vasun merkityksessä toiminnan suunnittelun pohjana. Näitä näkökulmia huomioiden ja alustavan perusteisiin tutustumisen myötä työllässä myös henkilökunta pääsi osallistumaan ”kuusi ajattelun hattua” -menetelmään ja pohtimaan vasun sisältöjä eri näkökulmista ja rooleista käsin suhteessa työhömmee. Ensimmäisen työpaketin menetelmä ja tulokset on kuvattu yksityiskohtaisesti kappaleessa kuusi.

### 5.2.2 Työpaketti 2 - varhaiskasvatuksen tehtävä ja yleiset tavoitteet

Toisessa työpaketissa aiheena ovat varhaiskasvatuksen tehtävä ja yleiset tavoitteet. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin on näiltä osin kirjattuna varhaiskasvatuksen järjestämistä

ohjaavat velvoitteet eli lait ja arvoperusta. Lisäksi tekstiin on avattu oppimiskäsitystä, joka pohjautuu näkemykseen lapsesta aktiivisena toimijana. Opeteltavien tietojen ja taitojen yhteys lapsen elämään ja kokemusmaailmaan nähdään oppimisen edellytyksenä ja pedagogisen suunnittelun pohjana.

Varhaiskasvatus on osa lapsen elinikäisen oppimisen polkua ja ajatuksena on, että varhaiskasvatus yhdessä esiopetuksen ja perusopetuksen kanssa muodostaa polusta eheän, johdonmukaisesti etenevän kokonaisuuden. Varhaiskasvatuksessa huoltajien rooli nähdään erittäin tärkeänä ja työ pohjautuu kasvatustajien ja huoltajien säännölliseen vuorovaikutteiseen yhteistyöhön. Yhteistyö muiden tahojen, kuten lastensuojelun, neuvolan tai seurakunnan kanssa määrittää yksiköittäin lasten tarpeita vastaavaksi. (Vasu2017 luonnos, huhtikuu 2016.)

Varhaiskasvatuksen tulee olla pedagogisesti painottunutta toimintaa. Varhaiskasvatustajien tulee olla tietoisia lapsen kehityksestä, oppimisesta ja kasvatusteorioista ja näiden tietojen tulee ohjata toiminnan suunnittelua varhaiskasvatuksen arjessa. Lasten ja kasvatustajien välillä kaiken toiminnan perustana on moninainen ja tavoitteellinen vuorovaikutus. Kasvatus, opetus ja hoito muodostavat yhteen nivoutuneen kokonaisuuden, jossa eri painotukset näkyvät lapsen iän ja kehitystason mukaan. Kasvatus tarkoittaa lasten ohjaamista toimimaan sosiaalisesti hyväksytyllä tavalla, opetuksen tarkoituksena on edistää lapsen oppimista ja luoda sille edellytyksiä, hoito pitää sisällään fyysisistä ja psyykkisistä perustarpeista huolehtimisen. (Vasu2017 luonnos, huhtikuu 2016.)

Varhaiskasvatuksessa tulee ottaa huomioon myös kieli- ja kulttuurinäkökohdat ja taustat. Tavoitteena on tukea lapsen kieli- ja kulttuuri-identiteetin kasvua ja opettaa lasta arvostamaan eri kieliä, kulttuureita, uskontoja ja katsomuksia. Lapsella on myös taustastaan riippuen oikeus käyttää ja ylläpitää omaa äidinkieltään ja varhaiskasvatuksessa tarjotaan siihen mahdollisuuksien mukaan tilaisuuksia, vaikka ensisijainen vastuu oman äidinkielen kehittämisestä onkin lapsen huoltajilla. (Vasu2017 luonnos, huhtikuu 2016.)

Työpaketin tarkoituksena on vahvistaa yksiköissä tuntemusta varhaiskasvatuksen tehtävästä ja yleisistä tavoitteista. Vasutyöryhmän kokoontumisessa näitä asioita avataan keskustelulla ja järvenpääläisen toimintatavan kautta. Mitä nämä tavoitteet tarkoittavat Järvenpäässä ja miten niitä toteutetaan yksikössämme? Näiden keskustelujen pohjalta on hyvä tarkastella omaa toimintatapaa suhteessa lapsen kasvatukseen, opetukseen ja hoitoon sekä yhteistyöhön vanhempien kanssa. Myös varhaiskasvatusta ohjaavien lakien mieleen palauttaminen yksiköissä on tärkeää.

Suurimpaan rooliin työpaketissa nostetaan vanhempien ja lasten osallisuus varhaiskasvatuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Syyskuun aikana on tarkoitus kerätä lasten ajatuksia unelmien päiväkodista ikätasoisesti ja osaamisen mukaisesti; keskustelemalla, piirtämällä, kuvilla sekä havainnoimalla lasten arkea.

Vanhempainillassa syyskuun loppupuolella työmenetelmänä on toivelistatekniikka ja vanhempien tehtävänä kirjata ilman rajoitteita heille tärkeitä asioita lastensa varhaiskasvatuksessa. Tarkempi ohjeistus menetelmän käyttöön löytyy projektisuunnitelmasta. Vanhempien toiveet ja unelmat käydään läpi illan aikana keskustellen ja samalla varhaiskasvatussuunnitelman perusteita heille avaten. Saamme menetelmän avulla tärkeää tietoa vanhempien toiveista ja voimme yksiköittäin pohtia, mitä toiveita olemme jo täyttäneet, mitä uudet varhaiskasvatussuunnitelman perusteet mahdollistavat ja mitä meidän tulee ottaa jatkossa huomioon palvelumme kehittämisessä vanhempien näkökulmasta. Toivottavasti saamme työmenetelmän avulla vanhemmilta myös uusia, kehiteltäviä ideoita työn laadun ja sisällön parantamiseksi. Lasten ja vanhempien tuottamat toiveet ja ideat kootaan vasutyöryhmässä ohjaamaan työmme suuntaa varhaiskasvatussuunnitelman rinnalla. Keskustelu vanhempien ja lasten toiveista, palautteesta ja osallisuudesta arjen suunnitteluun on tärkeä osa työpaketin tuottamaa ymmärrystä varhaiskasvatuksen tehtävästä ja tavoitteista.

### 5.2.3 Työpaketti 3 - varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri

Kolmannessa työpaketissa tarkastelussa on varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri ja siihen vaikuttavat tekijät. Ytimessä varhaiskasvatuksen toimintakulttuurissa ovat kasvatuksen, opetuksen ja hoidon kokonaisuudet, joissa painottuu pedagoginen ajattelu. Toimintakulttuuri muotoutuu yhteisön vuorovaikutuksessa tietoisesti tavaksi toimia ja ajatella. Toimintakulttuurin muutos vaatii työn tekemisessä aina arvioimista. Onko kyseessä totuttu tapa vai lapsen etu? Toimintakulttuurin kehittämisessä johtajan rooli on merkittävä pedagogiikan johtamisen sekä henkilöstön yhteisiin päämääriin sitouttamisen näkökulmista.

Toimintakulttuuria on mahdollisuus kehittää seuraavien periaatteiden mukaisesti:

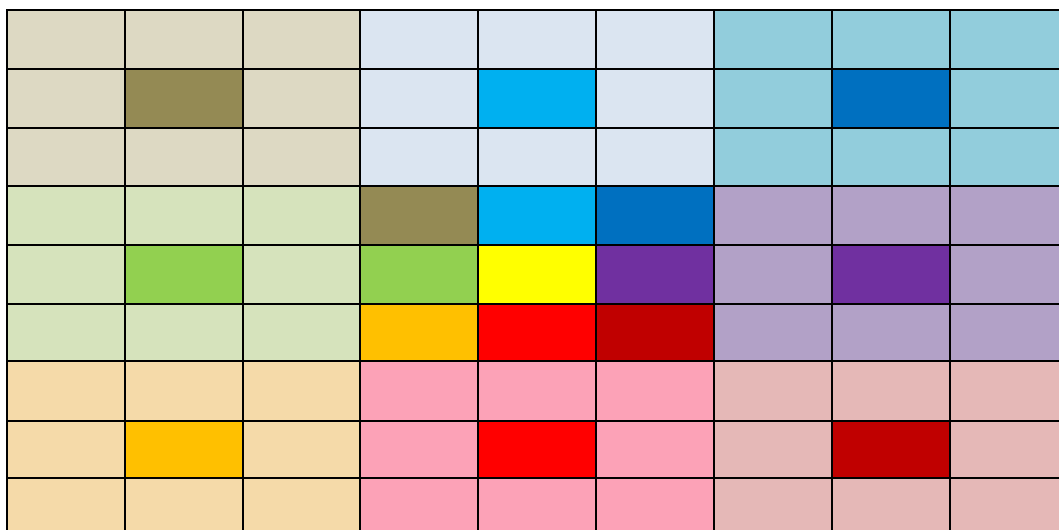
- Varhaiskasvatuksessa toimitaan oppivana yhteisönä. Oppiva yhteisö on lasten ja kasvattajien yhteisen oppimisen mahdollistaja; kannustava, sopivan haastava ja tukee vahvuuksien löytämistä.
- Varhaiskasvatuksen toiminta perustuu leikkiin ja vuorovaikutukseen. Leikki voi olla omaehtoista tai ohjattua. Vuorovaikutus turvallisessa yhteisössä on ryhmän jäsenenä toimimisen perusta.

- Lapset ja huoltajat osallistuvat toiminnan suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin. Kaikki yhteisön jäsenet tulevat kohdelluiksi yhdenvertaisina, mutta yksilölliset tarpeet huomioidaan.
- Kulttuurinen moninaisuus ja perheiden moninaisuus on osa muuttuvaa yhteiskuntaamme, varhaiskasvatuksessa edistetään kulttuurisesti kestävästä kehitystä tutustumalla erilaisiin kieliin ja kulttuureihin.
- Varhaiskasvatuksen yhteisöä kannustetaan liikkumiseen ja terveellisiin elämäntapoihin. Turvallisuuden tunnetta vahvistetaan toimivalla ja suunnitelmallisella arjella. Kestävän kehityksen periaatteet ohjaavat toimintaa ekologisesta, sosiaalisesta ja taloudellisesta näkökulmasta. (Vasu2017 luonnos, huhtikuu 2016.)

Osa toimintakulttuuriamme on niin fyysisen, psyykkisen kuin sosiaalisenkin oppimisympäristön järjestäminen lapsen tarpeita vastaavaksi kokonaisuudeksi. Oppimisympäristöä muokattaessa on varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisesti mahdollistettava leikkiminen, tutkiminen, liikkuminen ja monimuotoinen ilmaisu.

Työpakettia aletaan toteuttaa yksiköissä lokakuussa vasutyöryhmän toimintakulttuuriin ja sen kehittämiseen keskittyvällä keskustelulla. Oman toimintayksikön keskeisiä toimintakulttuuriin vaikuttavia tekijöitä tuodaan tietoisuuteen ja mahdollistetaan arvioivan pohdinnan kautta niihin tarttuminen suhteessa muuttuviin varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin. Toimintakulttuurin tarkastelemisen on tarkoitus aiheuttaa sekä yhteisön että yksilöiden toimintakulttuuriin tuottamien piirteiden arviointia ja luoda luottamuksellinen pohja kulttuuristen asioiden muokkaamiselle. Muutos lähtee yksilöistä ja mahdollistuu yksilöiden kautta yhteisössä.

Vasutyöryhmän tapaamisessa on myös tarkoitus jakaa tiimeille ennakkotehtävä lokakuun loppun työiltaa varten. Ennakkotehtävänä on 8x8-menetelmä (katso kuvio 6), jonka keskiössä on tiimien luoman oppimisympäristön heille tuottama kysymys/ongelma tai vaikeus. Mietityttävä kysymys avataan kahdeksalla ajatuksella, jotka edelleen avataan kahdeksalla idealla. Kuviossa kuusi menetelmän lopputulema on kuvattu väreillä. Keskellä oleva keltainen on alkuperäinen ongelma ja tuottaa ympärilleen kahdeksan uutta väriä, jotka jaetaan keskiön ympärille tuottamaan uudet kahdeksan idean joukot. Tiimit tuottavat 8x8 -menetelmän avulla ryhmänsä oppimisympäristöön liittyen ajatuskartan.



Kuvio 6: 8x8 - menetelmä väreillä kuvattuna

Kartan jatkokäsittely tapahtuu työllässä, jossa ennakkotehtävinä olleet 8x8-kartat luovutetaan vieraalle tiimille työstettäväksi. Kyseinen tiimi lähtee Bodystorming-menetelmällä tutkimaan vierasta oppimisympäristöä ja havainnoimaan mahdollisia muutosaihoita ympäristön "omistavalle" tiimille. Sovitusti illan aikana on myös mahdollista muokata vierasta ympäristöä perustellusti ajatuskartan pohjalta. Muutokset ja ideat kuvataan tai dokumentoidaan muulla tavoin ja kerrotaan toisille yhteisesti illan päätteeksi. Työillan toiminnan tarkempi kuvaus löytyy projektisuunnitelman liitteistä.

Työillan jälkeen kokoontuva vasutyöryhmä palaa tiimien tunnelmiin työillan jälkeen. Miten koettiin ennakkotehtävän tekeminen? Mitä ajatuksia toisten ihmisten omalle ympäristölle tekemät muutosehdotukset/muutokset tuottivat? Ammattitaidon ja erilaisen näkemyksen jakaminen on työelämän ja varhaiskasvatuksenkin arkipäivää, mutta käytämme sitä mielestäni liian vähän toimintamme kehittämisessä. Välillä on hyvä katsoa kauas, jotta näkee paremmin myös lähelle. Myös varastaminen on tässä kohtaa enemmän kuin sallittua, toisen ajatus tai idea voi toimia sellaisenaan tai hieman muutettuna myös omassa oppimisympäristössä.

#### 5.2.4 Työpaketti 4 - pedagogisen toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen

Neljännän työpaketin sisältö koostuu niistä tekijöistä, joista muodostuu varhaiskasvatuksessa pedagogisen toiminnan kokonaisuus. Jotta kasvattaja voi tuottaa laadukasta pedagogista toimintaa, on hänellä oltava koulutuksen tuomaa osaamista, tuntemusta lasten kehityksestä, ymmärrystä oppimisympäristöjen merkityksestä sekä vaihtelevien työtapojen merkityksestä



suhteessa lasten tarpeisiin. Lapsen kuuleminen ja kiinnostuksen kohteiden tiedostaminen pedagogisen suunnittelun pohjalle ovat myös tärkeitä arjen työtä ohjaavia tekijöitä, samoin kuin leikin ja lapselle ominaisten toimintatapojen tiedostaminen opetuksen ja toiminnan lähtökoh-  
tina. Näiden tietojen ja taitojen pohjalta kasvattajan tehtävänä on luoda lapsen hoitopäi-  
västä eheä kokonaisuus, jossa lapsi tuntee olonsa hyväksi ja turvalliseksi. (Vasu2017 luonnos,  
Huhtikuu 2016.)

Jokainen lapsi oppii ja kehittyy yksilöllisesti. Mahdollistaaksemme oppimisen, tarjoamme var-  
haiskasvatuksessa lapsille monipuolisia työtapoja tutkia ympäröivää maailmaa kaikilla aisteil-  
laan ja koko keholla, harjoitella erilaisia taitoja turvallisessa ympäristössä oivaltamisen ilon  
kautta. Lasten jatkuva havainnointi on pohjana arjen menetelmien ja työtapojen valinnassa  
ja oppimisympäristöjen järjestämisessä sekä lapsen kehityksen ja hyvinvoinnin seuraamisessa.  
Havainnot kirjataan lapsen varhaiskasvatussuunnitelmaan kehityksen ja kasvun dokumentiksi  
ja edistymisen seuraamiseksi yhteistyössä lapsen ja vanhempien kanssa. Lasten havainnoinnin  
lisäksi jatkuva toiminnan arviointi luo pohjaa lasten tarpeiden ja kehitystasojen tukemiselle  
sekä toiminnan laadun jatkuvalla kehittämiselle. (Vasu2017 luonnos, Huhtikuu 2016.)

Leikin merkitys pedagogisessa toiminnassa kehityksen, oppimisen ja toiminnan lähteenä on  
varhaiskasvatuksessa suuri. Varhaiskasvatuksen tehtävänä on tarjota monipuolisia mahdolli-  
suuksia erilaisiin leikkeihin ja hyödyntää leikkiä tietoisesti opetusmenetelmänä. Leikissä lapsi  
harjoittelee sosiaalisia taitoja ja vertaisryhmässä työskentelyä; hän oppii säätelemään tuntei-  
taan ja ottamaan toisia huomioon, opettelee yhteisiä sääntöjä sekä kartuttaa maailmankatso-  
mustaan ja yhteisöllisyyden tunnettaan. Leikin havainnoinnin avulla kasvattajat pystyvät ke-  
hittämään leikkiympäristöä yhdessä lasten kanssa jatkuvasti lasta motivoivaksi ja leikkiä  
eteenpäin vieväksi. Kasvattajan osallistuminen leikkiin tulee lasten välistä ystävyyttä ja eh-  
käisee ristiriitojen syntymistä sekä mahdollistaa myös kasvattajan jatkuvan oppimisen.  
(Vasu2017 luonnos, Huhtikuu 2016.)

Pedagogisen toiminnan toteuttamiseksi varhaiskasvattajilla on oltava ymmärrys laaja-alaisen  
osaamisen osa-alueista, joita ovat

- Ajattelu ja oppimaan oppiminen
- Kulttuurinen osaaminen, vuorovaikutus ja ilmaisu
- Itsestä huolehtiminen ja arjen taidot
- Monilukutaito, tieto- ja viestintäteknologian osaaminen
- Osallistuminen ja vaikuttaminen (Vasu2017 luonnos, Huhtikuu 2016.)

Nämä osa-alueet huomioidaan kaikessa varhaiskasvatuksen toiminnassa mahdollistamaan elinikäisen oppimisen polun alkutaipaleella kokonaisvaltainen ymmärrys opittujen tietojen ja taitojen käyttämisestä erilaisissa tilanteissa. Ajattelun ja oppimaan oppimisen taidot karttuvat vuorovaikutuksessa ihmisten ja ympäristön kanssa, kulttuurinen osaaminen vaatii taustakseen moninaisen maailmankatsomuksen ja erilaisten kulttuurien ymmärtämisen muuttuvassa maailmassa. Itsestä huolehtimisen taitojen, kuten tunteiden säätelyn, itsenäiseksi opettelemisen ja päivittäisten hyvinvointiin liittyvien taitojen opettelu on tärkeää turvallisessa ympäristössä auttavien aikuisten ollessa lähellä.

Monilukutaito pitää sisällään erilaisten viestien tulkinnan ja tuottamisen taidon, jota harjoitteleminen myös varhaiskasvatuksessa ja osa sitä on tieto- ja viestintäteknologinen osaaminen. Näiden tv-taitojen harjoitteluun kuuluu myös tutustuminen erilaisiin välineisiin, palveluihin ja peleihin sekä dokumentointiin esimerkiksi iPadien avulla. Osallistumisen ja vaikuttamisen osa-alue pitää sisällään lapsen oikeuden tulla kuulluksi ja nähdyksi omana itsenään ja suunnitella yhdessä kasvattajan kanssa toimintaa ja ympäristöä. Lapsen osallisuuteen innostaminen on kohtaamista ja sensitiivistä vuorovaikutusta arjen eri tilanteissa. Lapsella on oikeus kokea kuuluvansa yhteisöön ja tulla kuulluksi hänelle merkityksellisissä asioissa. Lapsen ymmärrys yhteisöstä, oikeuksista, vastuusta ja päätösten seurauksista kehittyvät nimenomaan osallisuuden kautta.

Laaja-alaisen osaamisen alueiden lisäksi pedagogisen toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen vaatii oppimisen alueiden eli varhaiskasvatuksen sisältöjen osaamista ja kokonaisuuksien ymmärtämistä. Oppimisen alueet ovat:

- Kielten rikas maailma
- Ilmaisun monet muodot
- Minä ja meidän yhteisömme
- Tutkin ja toimin ympäristössäni
- Kasvan, liikun ja kehityn (Vasu2017 luonnos, Huhtikuu 2016.)

Kielten rikas maailma on kielen yksilöllistä kehityksen tukemista ja kielitietoisien varhaiskasvatuksen luomista arjessa lapsen tarpeet huomioiden. Ilmaisun monet muodot pitävät sisällään taiteellisen, suullisen ja kehollisen ilmaisun perustaitojen harjoittelua monipuolisten harjoitusten ja leikin avulla. Minä ja meidän yhteisömme avaa lapselle oman koti- ja lähiympäristön lisäksi yhteiskunnan monimuotoisuutta ja siinä toimimista; harjoitellaan sosiaalisia taitoja, mediakasvatusta, erilaisia katsomuksia sekä lähiyhteisön ja -ympäristön menneisyyttä ja tulevaisuutta. Tutkin ja toimin ympäristössäni luo lapselle pohjaa matemaattisen ajattelun kehittymiselle sekä ympäristökasvatukselle, kun taas kasvan, liikun ja kehityn pitää sisällään

nimensä mukaisesti yksityiskohtaisempia tavoitteita liikkumiseen, ruokakasvatukseen, terveyteen ja turvallisuuteen liittyen.

Tätä laajaa työpakettia lähdetään yksiköissä työstämään vasutyöryhmässä siten, että ensin käydään keskustelua siitä, miten mahdollistamme kokonaisvaltaisen oppimisen ja seuraavaksi pureudutaan pohtimaan oppimisen alueita ja niiden sisältöjä kaikessa varhaiskasvatuksen toiminnassa. Liitämme keskustelussamme toiminnasta leikin kehityksen, oppimisen ja hyvinvoinnin lähteenä, toimintaa ohjaavana tekijänä. Edellisten keskustelujen perusteella luomme kokonaiskuvan siitä, millainen on lapsen eheä päivä varhaiskasvatuksessa Järvenpäässä. Työryhmän kokoontumisten välillä tiimit käyvät näistä asioista osa-alueittain keskustelua omissa koukussaan ja tuottavat yhteiseen keskusteluun omia näkemyksiään ja toimintamallejaan.

Tammikuun lopulla järjestettävässä työllässä yksikön pohdinta tiivistetään Learning cafe-menetelmällä, jonka tarkoituksena on oppia ja jakaa opittua muille yhteisten teemojen äärellä (Ojasalo ym. 2014, 160-162). Menetelmän tarkempi kuvaus löytyy projektisuunnitelman liitteistä. Työllän tuotoksena on tarkoitus syntyä käsitys lapsesta oppijana ja kokonaisvaltaisen oppimisen mahdollistaminen kasvattajan tehtävänä. Lisäksi laaja-alaisen oppimisen ja osaamisen hahmottaminen työn sisältöä tuottaviksi elementeiksi sekä lapsen päivän rakentaminen eheäksi kokonaisuudeksi ovat työllän antia oman ymmärryksen laajentamisen ja asenteen muokkaamisen myötä.

#### 5.2.5 Työpaketti 5 - lapsen kasvun ja oppimisen tuki

Työpaketeista viides antaa meille mahdollisuuden tutustua lapsen kasvun ja oppimisen tuen näkökulmiin kolmiportaisen tuen mallin mukaisesti, tuki voi olla yleistä, tehostettua tai erityistä tarpeen mukaan. Tuen saaminen kuuluu jokaiselle lapselle kasvussa ja kehityksessä, mutta joillekin lapsille sen merkitys kasvun ja oppimisen eri vaiheissa on suurempi. Kasvattajien tehtävänä on arjessa havainnoiden ja yhteistyössä vanhempien ja muiden yhteistyötahojen, kuten erityislastentarhanopettajan, kanssa löytää lapsen tuen tarpeet ja mahdollistaa tuen antaminen arjessa joko itse tai mahdollisesti yhteistyökumppaneiden avulla, omassa ryhmässä tai lapsen edun niin vaatiessa osittain tai kokonaan erityisryhmässä.

Lapsella on oikeus oman kehityksensä ja tarpeidensa mukaiseen varhaiskasvatukseen. Yhteistyö vanhempien ja ikätason mukaan myös lapsen kanssa on lähtökohtana tuen järjestämiselle. Huoltajaan ollaan yhteydessä, mikäli lapsen kehityksessä tai oppimisessa ilmenee ongelmia. Tukea järjestetään yhteistyössä eri toimijoiden kesken lapsen tuen tarpeet huomioon ottaen. Ensisijaisena tukimuotona käytetään vahvaa pedagogista osaamista kasvattajayhteisössä ja

niiden jatkuva arviointi. Tuki voi myös olla rakenteellista eli henkilöstömitoitukseen tai lapsiryhmän pienentämiseen painottuvaa, erityisryhmässä annettua tukea tai varhaiserityisopettajan tai muun yhteistyötahon tarjoamaa konsultaatiota tai asiantuntijapalvelua.

Mikäli lapsi on tuen piirissä, kirjataan lapsen saama tuki, tukitoimet ja niiden toteuttaminen sekä vaikutukset lapsen varhaiskasvatussuunnitelmaan, jota tarkistetaan tarvittaessa ja vähintään kerran vuodessa. Lapsen varhaiskasvatussuunnitelmaan kirjataan tuen saamisen aikana havainnot lapsesta, hänen kiinnostuksen kohteista ja vahvuuksista sekä ryhmässä käytössä olevat pedagogiset ja rakenteelliset ratkaisut. Myös monialainen yhteistyö tulee olla kirjattuna, samoin kuin sovitut käytännöt tuen seurannalle ja arvioinnille.

Työpaketin toteuttamisessa isoon rooliin nousevat Järvenpäässä toimivat alueelliset varhaiserityisopettajat. Heidän työalueensa on jaoteltu niin, että keskimäärin jokaisella varhaiserityisopettajalla on vastuualueenaan kaksi päiväkotia tai yksikköä. Yhteistyö yksiköiden esimiesten ja kasvattajien kanssa on jatkuvaa ja säännöllistä, joten heidän osallistuminen vasutyöryhmän kokouksiin on mahdollista etukäteen aikataulutettuna. Työryhmän tapaamisissa on tarkoituksena käydä läpi esiopetussuunnitelman pohjalta kolmiportaisen tuen mallia ja tehdä se tutuksi koko henkilöstölle.

Tavoitteena on, että työpaketin aikana oppimisen tuen polku selkiytyy jokaiselle kasvattajalle. Myös moniammatillisen yhteistyön merkitys lapsen kokonaisvaltaisessa kasvussa ja kehityksessä nousee kulmakiveksi tarpeellisen tukitoiminnan järjestämisessä varhaiskasvatuksen arjessa. Työpaketin sisältö tarkentuu projektin edetessä ja yhteinen keskustelu sisällöstä varhaiserityisopettajien kanssa tuottaa siihen uusia näkökulmia.

#### 5.2.6 Työpaketti 6 - Toiminnan arviointi ja kehittäminen

Kuudennen työpaketin sisältö painottuu pedagogisen toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Tarkoituksena on varhaiskasvatuksen kehittäminen sekä jatkuva lasten kehityksen ja oppimisen edellytysten parantaminen oma-aloitteisen, suunnitelmallisen ja säännöllisen arvioinnin avulla. Toimintaa arvioidaan sekä yksikkö- että yksilötasolla. Yksikötasolla arviointi on varhaiskasvatuksen järjestäjän seuranta ja arviota toiminnasta eri toimintamuodoissa yhteistyössä päättäjien, henkilöstön ja huoltajien kanssa. Yksilötasolla arviointi on varhaiskasvatukseen lakiin ja lapsen varhaiskasvatussuunnitelman toteutumiseen liittyvää oppimisen ja hyvinvoinnin arviota ja seuraamista.

Työpaketin tavoitteena on selvittää yksilöiden, yksiköiden, alueiden ja koko varhaiskasvatuksen arviointimenetelmät. Saadaanko olemassa olevilla työkaluilla/työtavoilla tarpeellinen

tieto ja mitä tulee muuttaa. Säännöllisen arvioinnin ja kehittämisen sisällyttäminen varhaiskasvatuksen rakenteisiin yhä vahvemmin on myös työpaketin tavoitteena. Toiminnan arvioinnin ja kehittämisen pohtimiseen otetaan mukaan henkilöstön lisäksi lapset ja vanhemmat. Lisäksi maaliskuussa järjestettävä työilta painottuu arvioinnin ja kehittämisen teemoihin, mutta sisältö ja menetelmät illan järjestämiseen tarkentuvat vasta työn edetessä.

#### 5.2.7 Työpaketti 7 - Varhaiskasvatussuunnitelman kirjoittaminen ja toiminnan juurruttaminen arjen työhön

Projektisuunnitelmaan viimeiseksi kirjattu työpaketti sisältää Järvenpään kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman kirjoittamisen ja siinä kuvatun toiminnan juurruttamisen yksiköiden toimintatavaksi. Projektin päämäärään pääsemiseksi yksiköt kirjaavat edellisten työpakettien materiaalia yhteiselle työalustalle suunnitelmassa sovittujen aikataulujen mukaan. Varhaiskasvatussuunnitelman kirjaaminen on pienen, erikseen sovittavan joukon tehtävä ja ajoittuu alkuvuoteen 2017.

Opinnäytetyötä kirjoittaessani ei ole tiedossa, mikä tulee olemaan Järvenpään uuden varhaiskasvatussuunnitelman muoto. Kirjataanko se sähköisenä sekä tulostettavana versiona vai jommallakummalla tavalla, onko työkappale eri kuin sisältöalueet sähköisesti. Alustavia pohdintoja muun muassa Järvenpään sähköisen prosessikaavion hyödyntämisestä on käyty, mutta tarkemmin asiasta ei ole sovittu. Päätös kirjaamisen muodosta, kirjaajista ja resursseista, joita kirjaamiseen varataan, tullaan tekemään viimeistään marraskuussa ohjausryhmän kokouksessa siihen mennessä kootun materiaalin perusteella.

## 6 Ensimmäisen työpaketin sisältö ja eteneminen

Ensimmäisen työpaketin sisällön, menetelmän ja tuloksien tarkastelu kuuluu osaksi kehittämisprojektiani. Työpaketin tarkempi kuvaaminen ja ”kuusi ajattelun hattua” - menetelmän avaaminen ja tuotos tuottavat kokonaisuuden työpaketin tuloksista yhdessä yksiköiden tuottaman materiaalin kanssa. Työpaketista ja projektisuunnitelmasta saatu palaute on ollut pohjana työn jatkon arvioinnissa sekä projektioppimisen näkökulman pohtimisessa.

Ensimmäisen työpaketin tarkoituksena oli varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin tutustuminen työtä ohjaavana ja velvoittavana sekä kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman laatimista ohjaavana asiakirjana. Ensimmäinen työpaketti suunniteltiin kaksiosaiseksi siten, että kesä-

kuussa projektisuunnitelma esiteltiin varhaiskasvatuksen esimiehille yhteisessä esimiesaa-  
mussa ja elokuussa työ jalkautettiin yksiköihin. Esimiehet pääsivät esimiesaa-  
mussa toteutta-  
maan työpaketin toteuttamiseen valittua menetelmään ja työstämään sen avulla varhaiskas-  
vatussuunnitelmatyön aloitukseen liittyviä kysymyksiä. Elokuussa Kuusi ajattelun hattua - me-  
netelmä oli kauden ensimmäisen työillan työskentelytapana varhaiskasvatussuunnitelmatyön  
aloittamisessa. Työpaketin myötä myös yksiköiden johtajien nimeämät vasutyöryhmät aloitti-  
vat toimintansa varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin tutustumisen näkökulmasta heti uu-  
den toimintakauden alussa. Näillä keinoilla varmistettiin koko organisaation osallisuus työn  
tekemiseen aloituksesta saakka.

Järvenpään varhaiskasvatussuunnitelman laatimiseen tarkoitettuna projektisuunnitelman ensim-  
mäinen työpaketti piti sisällään kaksi saman sisältöistä osaa, ensin esimiehille ja esimiesten  
palautteen ja koosteen jälkeen työyhteisöille. Työpaketin sisältö on projektisuunnitelmassa  
kuvattu seuraavalla tavalla:

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin tutustuminen työtä ohjaavana ja vel-  
voittavana asiakirjana on kaikkien kasvatustyössä toimivien tehtävänä.  
Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ovat ohjaamassa paikallisen vasun ja  
lapsen vasun tekemistä yksiköissä.

Mitä ajatuksia ja kysymyksiä uudet vasun perusteet meissä herättää?  
Miten Järvenpään vasu tulisi toteuttaa?  
Millainen on valmis vasu, visioita ja ideoita?  
Koulutustarpeiden kartoittaminen mahdollistuu keskustelun pohjalta ja tuottaa  
tärkeää tietoa tulevien työpakettien menetelmiä valitessa.

Vastuuhenkilöiksi tämän paketin toteuttamiseksi on nimetty ohjausryhmä, aluepäälliköt ja  
projektisuunnitelman esittelyn ja toimintamallien kartoituksen sekä esimiesten työpajan ve-  
tämiseen minut suunnitelman laatijana. Koko henkilökunnan osallisuus projektisuunnitelman  
toteuttamiseen alkoi jo heti ensimmäisestä työpaketista, esimiesten antaman palautteen ja  
sitä kautta viimeistellyn projektisuunnitelman esittelyllä yksiköissä ja ensimmäisen työpaketin  
sisältöjen avaamisella vasutyöryhmien keskustelun ja työillan kuusi ajattelun hattua -mene-  
telmän myötä.

Työpaketin mukainen työskentely esimiesaa-  
mussa 1.6.2016 tuotti hyvää pohdintaa varhaiskas-  
vatussuunnitelman laatimiseen liittyvistä kysymyksistä. Kuusi ajattelun hattua - menetelmän  
tuotoksissa esille nousivat lain vaikutus, osaaminen, projektille annettu aika, muutokset työ-  
skentelytavoissa ja asenteissa, projektin herättämät tunteet ja niin edelleen. Menetelmän  
tuottaman keskustelun kautta päädyimme yhdessä esimiesten kanssa siihen, että projekti ai-  
kataulutetaan viikko tai jopa päivämäärätasoisesti luomaan tiukka ja selkeä raami asioiden

eteenpäin viemiselle ja projektin johtamiselle yksiköissä. Yhtenäisyys ja velvoittavuus koettiin työtä helpottaviksi tekijöiksi, samoin kuin työn jo olemassa oleviin johtamisrakenteisiin liittäminen.

Projektin työstäminen aloitettiin esimiestasolla ja sitä lähdettiin esimiesten toimesta viemään yksiköiden arkeen yhdessä aloitetun ja läpikäydyn ensimmäisen työpaketin voimin. Esimiesten tehtävänä oli kauden alkuun mennessä luoda yksiköihinsä varhaiskasvatussuunnitelmatyöryhmät (jatkossa vasutyöryhmä). Työryhmän toiminta alkoi heti kauden käynnistyttyä projektisuunnitelman ja ensimmäisen työpaketin esittelyllä. Elokuun lopulla yksiköissä järjestetyssä työllässä jokaisen yksikön jokainen työntekijä pääsi osallistumaan esimiesten vetämään hattutyöpajaan teemoilla, joita esimiehet olivat kesäkuussa harjoitelleet ja joita oli jo vasutyöryhmän tapaamisessa hieman avattu.

Ensimmäisessä vasutyöryhmän kokoontumisessa esimiehet esittelivät vasutyöryhmille työtä ohjaavan projektisuunnitelman ja kävivät keskustelua ensimmäisen työpaketin sisällöstä ja sen herättämistä ajatuksista suhteessa varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden luonnokseen. Vasutyöryhmän jäsenten tehtävänä oli tämän tapaamisen jälkeen jatkaa asioiden pohdintaa tiimeissään ja tuottaa näin koko työyhteisölle käsitys työn etenemisestä ja sisällöistä ennen työllä.

Ensimmäisen työpaketin työllä oli aikataulutettu toteutettavaksi elokuun loppupuolella viikolla 34, jotta työpaketin tulokset saataisiin valmiiksi elokuun loppuun mennessä. Työllän sisältönä olivat vasun perusteet ja virittäytyminen vasutyöhön sekä muutoksiin, joita se tuo tullessaan oman työn näkökulmasta. Menetelmänä käytettiin esimiesten kanssa kokeiltua Kuusi ajattelun hattua - menetelmää tuottamaan uudenlaisia näkökulmia oman työn tekemiseen ja ajattelun hallintaan. Työllät saatiin pääsääntöisesti pidettyä kaikissa varhaiskasvatussyksiköissä aikataulun mukaisesti. Palaute illoista oli lähes poikkeuksetta positiivista ja innostunut ja mikä parasta, se tuotti innostusta ja oma-aloitteista asioiden uudelleen organisointia sekä yksilöissä että yhteisöissä yksiköidemme sisällä.

## 6.1 "Kuusi ajattelun hattua"

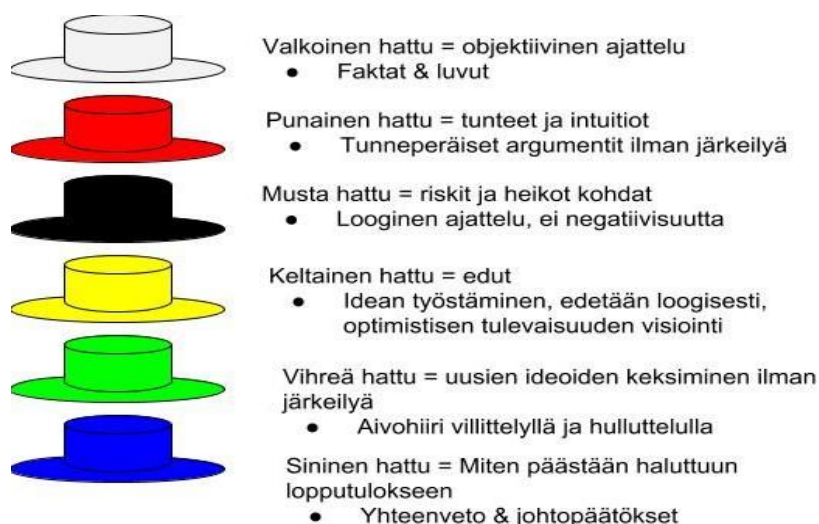
Ensimmäisen työpaketin menetelmänä käytettiin hattutekniikkaa. Lääketieteen tohtori Edward De Bono kehitti menetelmän "Kuusi ajattelun hattua" kiinnittääkseen ihmisten huomiota erityisesti tietoiseen ajatteluun, kokonaisvaltaisen ja automaattisen ajattelun rinnalle. Huomion tietoinen suuntaaminen kohti ajateltavaa asiaa tai asian eri puolia vaatii erityistä ajatteluun panostamista. Ajattelu on taito, jota voi De Bonon mukaan kehittää kuten mitä ta-

hansa muutakin taitoa ja Kuusi ajattelun hattua on juuri yksi väline uudenlaisen ajattelun kehittämiseen. Menetelmän tarkoitus on vaihtaa ajattelun näkökulmaa erilaisten nimettyjen roolien ja niitä kuvaavien eriväristen hattujen avulla asian kokonaiskuvan muodostamiseksi. Roolin avulla mielipiteen esittäminen roolin vaatiman kannan ottaminen helpottuu, roolin taakse voi ikään kuin suojautua. (De Bono 1990, 12-20.)

De Bono on kuvannut ajatteluhattujen tarkoitusta menetelmän tuottamien etujen mukaan seuraavasti. Roolin ottaminen mahdollistaa mielipiteiden julki tuomisen omaa egoa vaarantamatta, kuuden näkökulman avulla voi suunnata huomion itselle epätyypilliseen lähestymistapaan, hattujen avulla on mukavampaa pyytää keskustelukumppania tai ryhmän jäsentä vaihtamaan lähestymistapaa omaan ajatteluunsa, ajattelun mallin vaihtaminen tekee hyvää aivojen toiminnalle ja kuuden hatun ajattelupelin säännöt ovat selkeät ja kaikki voivat niitä noudattaa. (De Bono 1990, 25.)

Kirjassaan De Bono on kuvannut ajatteluroolit eriväristen hattujen avulla, jotta niiden muistaminen ja kuvaaminen olisi helppoa. Valkoisen hatun tarkoituksena on olla neutraali ja objektiivinen. Valkoisen hatun ajattelu keskittyy tosiasioihin ja numeroihin niiden taustalla ilman ajattelevan henkilön omia mielipiteitä. Punainen hatu antaa asiaan tunneperäisen näkemyksen ja sallii kaikki tunteet sellaisenaan, ilman tarkempaa analysointia. Mustan hatun näkemys on synkkä ja kielteinen ja se pitääkin tiukasti kiinni asian mahdottomuudesta ja negatiivisista vaikutuksista, kun taas keltaisella hatulla ajatus on myönteinen, aurinkoinen, optimistinen ja toivoa täynnä. Vihreä hatu merkitsee hedelmällisyyttä, ideoiden luomista ja kasvattamista, jopa hulluttelua uusien ajatusten esittämisessä. Sinisen hatun tarkoitus on muiden olla yläpuolella, kontrolloida ja organisoida muiden hattujen tuottamasta massasta kokonaisuus, ikään kuin tiivistää ajatukset yhteen. (De Bono 1990, 26-28.) Alla kuvatussa kuviossa seitsemän on jaoteltu eriväristen hattujen tarkoitus vielä lyhyesti.





Kuvio 7: Kuusi ajatteluhattua (Edwrđ De Bonoa mukailleen)

Kuuden ajattelun hatun perimmäinen tarkoitus on ajattelun yksinkertaistaminen ja yhdestä näkökulmasta pohtiminen. Kokonaisuuden hahmottaminen ja järkevän ajattelun löytyminen kaikista näkökulmista yhtä aikaa on vaativaa ja voi tuottaa yksipuolista näkemystä pohdittavaan asiaan. Hattujen toinen päätarkoitus on ajattelun muutoksen mahdollistaminen, esimerkiksi kielteiselle ajattelijalle voi olla tervettä ottaa musta hattu päästään ja vaihtaa näkökulmaa. Hattujen kautta ajattelutavan muutosta on myös helpompi pyytää ilman vaaraa loukkamisesta. (De Bono 1990, 155-156.)

Projektisuunnitelmassa De Bonon Kuusi ajatteluhattua -menetelmä on käytössä työpaketissa yksi sekä esimiesten ajatuksia että työyhteisöjen näkemyksiä selkiyttämässä. Ryhmät jaettiin pohtimaan työpaketin kysymyksiä siten, että muutama henkilö otti ryhmänä sovitun värisen hatun "päähensä" ja lähti lähestymään asioita tästä heille valikoidusta näkökulmasta käsin. Lupa ajatella vain yhtä näkökulmaa pohtien tuotti aluksi hankaluutta, mutta myös oivalluksen siitä kuinka rajaamalla näkökulmaa saammekin paljon enemmän aikaiseksi. Varsinkin esimiestyössä joudutaan hallitsemaan kokonaisuuksia ja pohtimaan asioita monelta kantilta. Hatturoolin ottaminen oli kuitenkin alun haasteen jälkeen vapauttava ja tuottava tapa ajatella. Roolin ottaminen oli molemmissa ryhmissä haastavaa, varsinkin jos rooli ei ollut itselle ominainen. Oman ajattelu puski vahvasti roolin läpi monessa ryhmässä, mutta tiukalla ajatus työllä se saatiin kuriin, samoin kuin roolin pyrkimys jäädä päälle tehtävän lopettamisen jälkeen.

Menetelmän parasta antia oli mielestäni molemmissa ryhmissä monipuolinen keskustelu, erilaiset näkökulmat ja niiden salliminen. Sekä esimiesten että työyhteisön näkökulmasta oli erittäin tärkeää saada tuoda julki ne tunteet, joita varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden

muutos ja kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman laatiminen aiheuttavat. Esimiesten omat tunteet herättivät jopa hieman hämmennystä heissä itsessään, mutta ovat varmasti auttamassa heitä työyhteisöjen tunteiden kirjon ymmärtämisessä ja tunnejohtamisessa.

## 6.2 Työpakettien tulokset ja palaute

Projektityö ei sinällään tuota tutkimustuloksia vaan perustuu enemmän uuden toimintatavan omaksumiseen yhteisen työn tekemisen ja työmenetelmien kautta. Projektisuunnitelmani työpakettien lopputulemana yksiköt tuottavat varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin pohjautuen järvenpääläistä näkemystä työpakettien kysymysten avulla. Vastauksia voidaan kuitenkin analysoida laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusnäkökulman mukaan; vastaukset kuvaavat työpakettien luomia ilmiöitä, perusteiden ymmärtämistä sekä varhaiskasvatustyön arkea yksiköissä. Tutkimusprosessi etenee suunnitelman mukaan, mutta tarvittaessa prosessissa on myös mahdollisuus palata aikaisempiin vaiheisiin. (Kananen 2012, 29-30.)

Kehittämistutkimuksen eli tässä tapauksessa varhaiskasvatussuunnitelman laatimisprojektin lopputulemana syntyvä muutos on yksittäinen, koska sen lopputulemaa ei voida siirtää sellaisenaan edes vastaavaan kontekstiin, vaan tulos ja muutos edellyttävät muutosprosessin läpikäymistä kokonaisuudessaan. Projektin suunnittelu, läpivienti ja dokumentointi voivat kuitenkin tuottaa laajempaa hyötyä ulkopuolisille organisaatioille uusia työtapoja ja kehittämismenetelmiä valittaessa, mikäli näyttö toiminnan toteuttamisesta ja tuloksista on todettu toimivaksi. (Kananen 2012, 43-44.)

Työpakettien toteuttamisen yhteydessä yksiköt vastaavat työpaketin sisällöstä johdettuihin avoimiin kysymyksiin ja tuottavat sitä kautta materiaalia kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman pohjaksi. Tarkoituksena työpakettien kysymyksillä on nivoa yhteen varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden sisältöä toteutettuihin tehtäviin ja menetelmien tuloksiin siten, että yksiköihin syntyy kokonaisvaltainen käsitys perustetekstin ja arjen yhteneväisyydestä tai uusien perusteiden arkeen tuottamasta muutoksesta. Samalla kerätään paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman kirjoittamiseen tarvittavaa materiaalia ja järvenpääläistä toimintatapaa.

Ensimmäisen työpaketin tehtävänä oli työillassa toteutetun kuuden ajattelunhatun ja yksiköiden vasutyöryhmien keskustelujen avulla vastata yksiköittäin seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä menetelmä tuotti?
- Uusia näkökulmia? Uusia ajatuksia?
- Löytyikö mahdollisia osaamisen kehittämisen tarpeita?

Työpakettien koosteet on koottu yhteisesti sovitulle alustalle aluejohtoryhmien ja kaupungin vasutyöryhmän käsiteltäväksi ja sitä kautta kaupungin vasutyöryhmän ja edelleen ohjausryhmän pohdittavaksi. Vastauksia tutkiessani huomioin ensimmäisenä, että monessa yksikössä oli tuotettu materiaali työllän hattumenetelmän tuotos, mikä ei suinkaan ollut tehtävän tarkoitus. Tehtävä on kuvattu liitteistä löytyvän projektisuunnitelman menetelmäohjeessa siten, että menetelmän ja vasutyöryhmän pohdintojen perusteella yksiköt vastaavat esitettyihin kysymyksiin. Seuraavien työpakettien osalta tulemme siis vielä tarkentamaan sitä, mitä haluamme yksiköiden tallentavan kustakin työpaketista yhteiselle työalustalle.

Ensimmäisen työpaketin tarkoituksena oli tuottaa yksiköihin ymmärrys varhaiskasvatussuunnitelman perusteista sekä Järvenpään kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman laatimisprojektista. Työpaketti toteutettiin Kuusi ajattelun hattua -menetelmän avulla, työn sisältöä ja laajuutta tarkastellen. Määräaikaan mennessä tehtävän vastaus oli saatavissa kolmestatoista yksiköstä kahdeksan yksikön osalta, joten vastausprosentti oli 61,5. Viisi hattumenetelmän vastauksista oli listauksia, joten vain kolme yksikköä tuotti vastaukset pelkästään työpaketin kysymyksiin. Niiden yksiköiden osalta, jotka olivat vastanneet kysymyksiin, vastaukset olivat monipuolisia, erilaisia tunteita herättäviä, mutta myös positiivisia ja uutta odottavia.

Projektimuotoinen kehittämishanke haastoi minua kovasti saadun tiedon analysoinnissa ja tulosten julkistamisessa selkeän analysoitavan aineiston puuttuessa. Yksiköiden tuottama materiaali ensimmäisestä työpaketista oli kysymyksistä huolimatta myös menetelmäraportointia, joten käytin paljon aikaa tutkimalla ja etsimällä niistä kunkin yksikön pääkohtia ja tärkeimpiä tuloksia. Seuraaviin kappaleisiin olen jaotellut vastauksista poimittuja muutamia kommentteja kunkin kysymyksen alle niin virallisista vastauksista kuin poimittuna hattumenetelmän tuotoksista ja avannut niitä hieman suhteessa kaikkien yksiköiden vastauksiin. Luokittelemalla vastauksia saamme selville kokonaiskäsityksen työpaketin tuottamista näkemyksistä suhteessa esitettyihin kysymyksiin.

### 6.2.1 Mitä menetelmä tuotti?

Kuusi ajattelun hattua -menetelmä tuotti pohjaa työn aloittamiselle, uusien työmallien käyttöönotolle ja innovatiiviselle ajattelulle. Työtapa oli uusi ja erilainen, jokainen osallistuja sai kokemuksen yhteisöllisen oppimisen ja osallistavan menetelmän käytöstä. Osallisuus, yhteenkuuluvaisuuden tunne ja ajatus siitä, että olemme tässä yhdessä kaikkine sallittuine tunteinemme ja ajatuksinemme kantaa varmasti kohti yhteisen varhaiskasvatussuunnitelman laatimista. Pohtimalla varhaiskasvatussuunnitelmaa yksittäisten näkökulmien kautta, toi se tunteen kokonaisuuden rakentumisesta yhteisön yhteisenä työnä.

Erästä yksittäisestä vastauksesta nostettu kommentti "Vasu-prosessi on pala palalta rakentuva palapeli, josta muodostuu kokonaisuus" kuvaa mielestäni hyvin juuri tätä ajattelun monimuotoisuutta ja jokaisen palan tärkeyttä. Osa-alueet seuraavat toinen toistaan yhteisen työn tuloksena, lopputulokseen tähdäten. Sekä esimiesten, että työyhteisön osalta menetelmä tuotti paitsi hyvää palautetta, myös erittäin hyviä ja käyttökelpoisia tuloksia varhaiskasvatussuunnitelmantöiden jatkamista ajatellen. Motivaatio ja innostus työn tekemiseen ovat nähtävissä kaikkien yksiköiden vastauksissa kaikesta huolimatta.

Kaikkien vastanneiden yksiköiden vastauksissa on näkyvillä monia erilaisia tunteita ja ajatuksia varhaiskasvatussuunnitelman perusteita, mutta myös työn muutosta kohtaan. Tunteiden ilmaisu on työn jatkumisen ja tekemisen kannalta tärkeää, jotta henkilökunta kokee tulleen kuulluksi kaikista näkökulmista käsin. Uutta on helpompi ottaa vastaan, kun on saanut purkaa syvimmätkin tunteensa ja huomata, ettei mikään tunne tai ajatus ole väärä. Tunteiden kirjosta kertoo vastauksissa mainitut negatiiviset tunneskaalat: itkettäviä, jännittäviä, ihmetyttäviä, hämmentäviä, ahdistavia, pelottavia, hirvittäviä. Rimakauhu yrittää iskeä yksiköihin ja yksilöihin paitsi työn aikataulun, mutta myös varhaiskasvatuslain kymmenen tavoitteen myötä. Toisaalta kaikista vastauksista ilmenee myös vahvasti positiiviset ja odottavat tunteet ja koetaan, että esimerkiksi perusteiden velvoittavuus on positiivista, koska se luo työlle yhteiset linjat. Kaiken kaikkiaan tunnekirjoja voi ilmentää sillä, että suuri määrä tunteita kertoo kiinnostuksesta, jota varhaiskasvatussuunnitelman laatiminen ja uudet perusteet tuottaa.

Tunteiden lisäksi menetelmä tuotti yksiköihin ymmärryksen työn laajuudesta ja sen merkityksestä muutoksen näkökulmasta. Negatiivisina ajatuksina vastauksista nousee kysymykset sekä sitoutumisesta että sisäistämisestä; kuinka voidaan varmistaa näin tapahtuvan kaikkien osalta ja miten sitoutuminen ja sisäistäminen saadaan tapahtumaan jos se ei tapahdu henkilökohtaisella tasolla? Lain tavoitteet ja muutokset kirvoittivat myös ajatuksia ajan riittämisestä osaaamisen varmistamiseen ja käytännön toteuttamiseen saakka. Myös varhaiskasvatussuunnitelman käyttöönotto ja konkreettisuus työvälineenä mietityttää kaikkia vastanneita yksiköitä. Miten pystymme luomaan työtä ohjaavan konkreettisen asiakirjan ja ottamaan sen haltuun? Prosessin kokonaisuuden avautuminen tuotti yksiköihin kuitenkin pääsääntöisesti positiivista mieltä; kaikkien osallistuminen ja kuuleminen koettiin yksiköstä toiseen hyvänä tapana työskennellä.

Kuudessa vastauksessa kahdeksasta lapsen osallisuus arjen suunnittelussa ja toteuttamisessa koetaan vastauksien perusteella tulevan työn tärkeäksi elementiksi. Tässä vaiheessa on kuitenkin havaittavissa myös huoli siitä, miten jokaisen lapsen kuuleminen arkea varten toteutetaan ja huomioidaan isoissa lapsiryhmässä. Kasvattajan ammattitaito ja toiveiden integroimi-

nen koko ryhmää palvelevaksi kokonaisuudeksi nousevat yhä suurempaan arvoon lapsen osallisuuden näkökulmasta. Vastauksissa on ideoitu lasten osallistamista muun muassa haastattelujen ja havainnoinnin avulla sekä kiinnostuksen kohteisiin tarttumisella ja vanhempien kuulemisella. Yhteistyö vanhempien kanssa on tälläkin hetkellä pohja lapsen kasvulle ja kehitykselle, mutta nousee yhä suurempaan arvoon uuden varhaiskasvatussuunnitelman myötä.

### 6.2.2 Uusia näkökulmia ja ajatuksia?

Tunteiden vuodattamisen jälkeen vastauksista löytyi yksiköstä toiseen eteenpäin vievää, positiivista ajatuksenjuoksua ja jo hyvinkin käyttökelpoisia ideoita varhaiskasvatussuunnitelman asioiden käsittelyyn yksiköissä. Työn tekemisen rakenteet nousivat esiin useamman yksikön hattumenetelmän vastauksissa, kuusi kahdeksasta vastanneesta oli nostanut tämän asian esille. Rakenteiden toimivuus ja niistä huolehtiminen nostettiin vastauksissa esimiehen tärkeäksi tehtäväksi työn tekemisen mahdollistamiseksi. Yhteinen ymmärrys varhaiskasvatussuunnitelman perusteista ja niiden vaikutuksesta arkeen kasvaa käsittelyn myötä ja tuottaa myös jatkuvaa kollegiaalisen oppimisen pohjaa yhteisen keskustelun ja asioiden läpikäymisen kautta.

Uusien varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden sisältöä oli vastauksissa käsitelty hyvin vähän, lähinnä huomio kiinnittyi vielä tässä vaiheessa projektityön yhteiseen tekemiseen ja lasten ja vanhempien kanssa tehtävään yhteistyöhön. Vastauksien perusteella koettiin kuitenkin tärkeänä, että kaikki yksiköt ja yksilöt ovat mukana käsittelemässä varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden kaikkia osa-alueita kokonaisymmärryksen saavuttamiseksi. Lasten ideoihin ja tarpeisiin vastaaminen herätti ajatuksia sekä puolesta että vastaan, mutta lopputulemana ymmärrys kasvattajan pedagogisesta vastuusta suhteessa lasten tarpeisiin oivallettiin mielestäni mainiosti, kuudessa kahdeksasta vastauksesta. Kasvattajilla on tietoisuus lasten tarpeista, mutta suunniteltu toiminta liikkuu ja muuttuu lasten ja vanhempien kiinnostuksen kohteita huomioon ottaen. Suunnitelmallisuus ei poistu, mutta ajattelun tulee muuttua joustavammaksi ja lapsilähtöisemmäksi. Tiukat ennalta määrätyt aikataulut poistuvat arjesta ja tuovat tilaa lasten toiveille, tarpeille ja ideoille.

Ideota vasun ymmärtämiseen arjen työssä, lasten toiminnan suunnitteluun, dokumentointiin ja tiedon keruuseen oli myös tuotu muutamissa vastauksissa esille. Haasteen ideoiden poiminnassa tuotti se, että vastaukset pohjautuvat hattumenetelmään eivätkä esitettyihin kysymyksiin. Haastattelut lapsille ja vanhemmille, palautelaatikko, liveseuranta nettikameran välityksellä sekä varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden konkreettinen arviointi arjen pienissä

hetkissä olivat muun muassa mainittuja asioita työn kehittämisen suhteen. Tekniikan hyödyntäminen työvälineenä esimerkiksi havainnoinnissa, lapsen varhaiskasvatussuunnitelmakeskusteluissa, dokumentoinnissa ja niin edelleen on huomioitu vastauksissa monipuolisesti, vaikka se onkin usealle kasvattajalle vielä uutta, outoa ja jopa hieman pelottavaakin.

Yksiköissä suhtaudutaan varauksellisen toiveikkaasti uuteen varhaiskasvatussuunnitelmaan. Toiveina sisällön suhteen vastauksista löytyy esimerkiksi kirjoitusasun konkreettisuus: mitä mikäkin asia tarkoittaa arjessa, lasten kanssa tehtävässä työssä? Sisällön suhteen myös leikin merkityksen avaaminen ja esille tuominen työvälineenä on tärkeää paitsi lapsen kehittymisen mutta myös aikuisen roolin näkökulmasta. Vastauksissa toivotaan varhaiskasvatussuunnitelmaan kirjattavaksi selkeitä raameja myös vanhempien ja lasten osallisuudelle; kuinka saamme vanhemmat ja lapset osaksi yhteisöä? Kuinka lasten ja vanhempien ajatukset ja ideat saadaan aidosti osaksi suunnittelua ja toimintaa?

Varhaiskasvatussuunnitelman laatiminen on vasta alkuvaiheessa, mutta vastauksista huokuu jo nyt uuden oivaltaminen ja halu omaksua se osaksi arjen toimintaa yhteisen työn tekemisen kautta. Pelkästään ajatus siitä, ettei kukaan ole tekemässä tätä yksin, helpottaa jo omalta osaltaan itse kunkin suhtautumista projektiin ja sen tuottamiin muutoksiin. Kollegiaalinen tuki uuden näkökulman haltuun ottamisessa koetaan erittäin tärkeäksi.

### 6.2.3 Osaamisen kehittämisen tarpeita?

Ensimmäisen työpaketin tavoitteena oli tuottaa mahdollisia koulutustarpeita, mutta yksiköiden vastauksia tarkastellessani huomasin, että koulutuksen tarpeiden hahmottaminen on vielä tässä vaiheessa varhaiskasvatussuunnitelman laatimista haastavaa. Tällä hetkellä kasvattajat kokevat kaipaavansa rohkaisua ja myös kiitosta tehdystä työstä pitkällä vasumatkalla, samoin kuin luovan ajattelun taitojen päivittämistä kaiken uuden tiedon haltuun ottamisen avuksi. Projektin koulutuksellinen näkökulma tulee esiin uusien menetelmien kautta sekä kokonaisuuden hahmottamisen kannalta, mutta koulutustarpeita huomataan yksiköissä varmasti jatkuvasti projektin edetessä. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden myötä työ tulee muuttumaan ja suureen merkitykseen nousee henkilöstön asenteiden muuttuminen. Erään yksikön vastauksessa asia on kuvattu seuraavasti: "Asenne uutta kohtaan on merkityksellistä, koska teoreettinen pohja on saatava asenteiden läpi käytännön toiminnaksi." Kaikkien työpanos on tärkeä, kukaan ei pysty muuttamaan toisen yksilön tai koko yksikön asennetta yksin.

Kokonaisuuden hahmottamisen ja työn käyntiin saattamisen myötä on aika kysyä koulutustarpeita uudelleen. Suunnitelman päivittäminen siltä osin on siis tarpeellista todennäköisesti ke-

vään 2017 aikana suoritettavien työpakettien osalta. Koulutustarpeiden arviointi on varhaiskasvatustyöyksiköiden lisäksi myös kaupungin vasutyöryhmän sekä ohjausryhmän tehtävänä saadun palautteen perusteella osana työpakettien tulosten kokoamista.

Työpaketista saatu palaute on ollut kokonaisuudessaan positiivista ja innostuksen täyteistä. Kuulluksi tuleminen, monenlaisten tunteiden ja ajatusten salliminen ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden hahmottaminen uuden ja erilaisen työmenetelmän avulla on tuottanut paljon hyvää sekä yksiköiden että yksilöiden arkeen. Kuusi ajattelun hattua -menetelmä oli uusi, erilainen ja mielenkiintoinen siitäkään syystä, että varhaiskasvatuksessa on totuttu ajattelemaan asioita kokonaisuuksina eikä niinkään yhtä näkökulmaa hyväksi käyttäen. Koko henkilöstö tiedostaa tällä hetkellä uusien asenteiden, todellisuuden ja muutoksen välttämättömyyden uusien perusteiden velvoittavuuden takia, mutta koska olemme kaikki samassa vaiheessa ja yhteisen uuden äärellä, on muutos ehkä helpompi kestää.

Menetelmän lisäksi ensimmäinen työpaketti tuotti hyvää palautetta myös koko projektin näkökulmasta. Vastauksista on selvästi havaittavissa tyytyväisyys projektin kokonaiskuvaan ja henkilöstön osallisuuteen, työpakettien hallittavuuteen, työn tekemisen rakenteisiin ja organisointiin. Myös uudenlaiset tavat työskennellä ovat kirvoittaneet mielipiteitä, pääsääntöisesti kuitenkin positiivisella ajatuksella varustettuina.

Kokemus siitä, että kaikki tekevät tätä yhdessä, on tuottanut jo nyt arkeen muutoksen siemeniä, koska uusia varhaiskasvatussuunnitelman perusteita halutaan jo ottaa käyttöön pikkujoukkoajan kanssa, yhdessä kollegojen, lasten ja vanhempien kanssa harjoitellen. Tällaisia pieniä, jo nyt arjessa näkyviä asioita ovat muun muassa viikko-ohjelman muokkaaminen projektistä lähtöisemmäksi, vanhemmille tiedottamisen muuttuminen toiminnan kokonaisuuksien mukaan viikkotiedotteiden sijaan toiveita ja palautetta kuunnellen sekä lasten mielenkiinnon kohteisiin tarttumisen yhä enemmän ja suunnitellun toiminnan muokkaaminen sitä kautta lapsesta lähteväksi. Ensimmäisen työpaketin toteuttamisen jälkeen on ollut myös selkeästi havaittavissa tunteiden ilmaisun tärkeys muuttuvassa tilanteessa. Punaisen, mustan ja keltaisen hatun tuottamat tunteet ovat sallittuja ja niistä on lupa puhua.

Kuuden ajatteluhatun menetelmä tuotti yksiköihin vastausten pohjalta ymmärryksen projektin laajuudesta ja kokonaisvaltaisuudesta -jokaisen sitoutumisesta, perusteiden velvoittavuudesta ja lapsen osallisuuden merkityksestä. Ensimmäisen työpaketin tarkoitus oli tutustuttaa ihmiset varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin ja tulevaan työhön ja tuloksien valossa olemme siihen päässeet, joten jokaisella on varmasti ainakin pieni aavistus tulevista muutoksista, sisällöllisistä teemoista sekä omasta roolista suhteessa tähän kaikkeen.

Kaupungin vasutyöryhmän pohdinnoissa projektisuunnitelma on todettu hyväksi ja varhaiskasvatussuunnitelman laatimistyötä ryhdittäväksi tekijäksi. Projekti kulkee rakenteissa ja kaikille on selvää, mitä projektissa seuraavaksi tapahtuu. Hyvää palautetta saa jatkuvasti myös yhteisöllinen tapa työskennellä ja kaikkien osallistuminen työn tekemiseen. Varhaiskasvatussuunnitelmatyö itsessään koetaan yksiköissä arjen ohella paikoin raskaaksi ja aikaa vieväksi, mutta siitä huolimatta antoisaksi. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin tutustuminen jo tässä vaiheessa, ennen niiden virallista käyttöönottoa tuottaa suurta etua Järvenpään varhaiskasvatukseen ensi vuotta ajatellen. Uuden varhaiskasvatussuunnitelman jalkauttaminen toiminnan perustaksi on varmasti helpompaa, kun varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden ajatusmaailma ja sen tuottamat muutokset ovat henkilöstölle tuttuja.

### 6.3 Ajattelun ja toiminnan muutos

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden muutos vaatii varhaiskasvatuksen toteuttajilta muutosta sekä ajattelun että toiminnan tasolla. Velvoittavuus, perusteisiin kirjattu lakiteksti, toiminnan eheyttäminen oppimiskokonaisuuksiksi sekä vanhempien ja lasten yhä laajempi osallisuus antavat varhaiskasvatukseen selkeät linjaukset sen järjestämisestä ja toteuttamisesta, mutta velvoittavina myös ohjaavat ja määrittelevät toiminnan toteuttamista laajemmin. Kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman kirjaamisessa on otettava huomioon, että velvoitteet tulevat kirjattua tarpeeksi konkreettisiksi ja niitä toteuttavien kasvattajien toimintaa tukeviksi. Tällöin niitä on myös mahdollista arvioida ja kehittää ja niiden myötä on mahdollisuus keskustella perustehtävästä varhaiskasvatuksen arjessa.

Varhaiskasvatuslain kymmenen tavoitetta yhdistettynä perusteiden kokonaisuuteen antavat selkeän, ohjatun ja työstämistä vaativan kokonaisuuden varhaiskasvatusta järjestävien tahojen työn pohjaksi. Varhaiskasvatukselle määritellään uusilla perusteilla taso, johon kaikkien varhaiskasvatusta järjestävien tahojen on yllettävä, samoin jokaisen varhaiskasvatuksessa toimivan yksikön ja ennen kaikkea yksilön. Laki ja perusteet velvoittaa tietynlaiseen toimintatapaan ja sisältöön, joten yksikään kasvattaja ei voi jättää niitä työssään huomiotta.

Varhaiskasvatuksen perusteisiin tutustuminen ja niiden läpikäyminen yksiköissä lienee ainoa mahdollisuus ottaa uudet perusteet haltuun. Perusteiden sisällön oivaltaminen, ymmärtäminen ja toimintaan siirtäminen vaatii kovasti työtä ajatuksen tasolla; epämukavuusalueelle heittäytymistä, epävarmuuden kokemista ja yhdessä yksilöinä ja yhteisönä oppimista. Asioiden työstäminen erilaisten yhteisöllisten menetelmien kautta auttaa kasvattajia hahmottamaan perusteiden sisältöä pelkkää keskustelua tai ylhäältäpäin tulevaa ohjausta enemmän ja tuottaa uudenlaisia oppimisen kokemuksia. Osallisuus, yhteisöllisyys ja ajatus oppivasta yhteisöstä kumpuavat nekin varhaiskasvatussuunnitelman perusteista, joten projektitoiminnalla



otamme Järvenpäässä sitäkin kautta haltuun uusia perusteita. Ajattelun muuttuminen kohti uutta toimintamallia synnyttää asenteiden muutoksia, joka mahdollistaa toimintakulttuurin muutoksen. Matka on pitkä, mutta sitä kuljetaan yhdessä eikä paluu vanhaan ole enää vaihtoehto.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden työstäminen Järvenpään kaupungissa etenee toimintakauden 2016 - 2017 aikana projektisuunnitelman mukaan kaikki perusteiden osa-alueet läpikäyden. Koska projektisuunnitelma on laadittu huhtikuussa kommenttikierrokselle tulleen luonnoksen pohjalta, on muutamissa kohdissa tapahtunut sisällöllisesti muutosta. Asiat käsitellään paikoin hieman perusteiden jo elokuussakin julkaistun luonnoksen mukaisesta järjestyksestä poiketen, mutta pääasia on, että kaikki sisältöalueet tulevat projektin etenemisen aikana käsiteltyä.

#### 6.4 Projektioppiminen

Projektin onnistumisen yksi mittari on se, kuinka hyvin projekti on saavuttanut tavoitteensa. Tuloksia arvioidaan suhteessa projektissa määriteltyihin tavoitteisiin, mutta samalla myös suhteessa organisaation strategiaan tavoitteisiin. Onnistumisen kriteereinä kehittämisprosessissa voi myös olla tulosten nopea ja laadukas integroiminen perustehtävään, joka tässä tapauksessa olisi uuden varhaiskasvatussuunnitelman laatiminen aikataulussa, nopea ja vaivaton käyttöönotto sekä ymmärtäminen ohjaavana asiakirjana uusine sisältöineen. (Virtanen 2009, 195-200.)

Projekti työtapana vaatii osaamista, mutta toisaalta myös tuottaa osaamista. Yksittäisten henkilöiden osaaminen ja osaamisten yhdistäminen tuottaa uutta osaamista, mutta mahdollistaa samalla edellisten projektien virheistä oppimista. (Mäntyneva 2016, 151-152.) Virtasen mukaan (2009, 201-207) projektityö avaa oppimisen näkökulmasta erilaisia mahdollisuuksia. Yksilötasolla osallistujan motiivit ja tavoite suhteessa projektiin ja sen lopputulemaan on suurissa roolissa oppimisen suhteen. Organisaation tasolla projektissa oppiminen liittyy vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistamiseen ja niiden kehittämiseen projektin seurauksena. Oppiminen voi tapahtua myös projektin sisällä, työtä tekevän joukon oivalluksesta tai työn menestyksekkäästä toteutuksesta. Tällöin oppimisen ja oivallusten siirtäminen projektista niin sanotusti normaaliin työelämään on ensiarvoisen tärkeää. Oppimisen polku projektissa voi olla monitasoinen ja tuottelias, mikäli projekti koetaan mielekkääksi ja omaa perustehtävää tukeväksi.

Projektimainen työtapana on yhä yleisempi toimintamalli myös hyvinvointipalveluiden johtamisessa. Palvelutuotannon uudistaminen ja hyvinvointipalvelujen kehittäminen projektien avulla

voi julkisen talouden nykytilanteessa olla hyvä mahdollisuus toimintojen kehittämiseen; nykyisillä kustannuksilla tai jopa säästään olisi tarkoituksenmukaista luoda yhä parempaa palvelua. Projektityötä oppii tekemällä, kokemalla ja yhteistoiminnalla, sillä kirjoista lukeminen ei anna valmista vastausta projektin etenemiseen ja eteenpäin viemiseen. (Paasivaara ym. 2013, 172-175.)

Näiden teoreettisten näkökulmien pohjalta pääsemme arvioimaan Järvenpäässä varhaiskasvatussuunnitelman laatimisprojektimme tuottamaa oppimista ja osaamista kokonaisuudessaan vasta ensi keväänä, projektin päättymisen jälkeen. Työpakettien osalta projektin väliarviointia ja suunnan tarkistusta tehdään kuitenkin jatkuvasti, jotta varmistamme työn sujuvan etenemisen. Tässä vaiheessa, projektin ensimmäisen työpaketin myötä on kuitenkin jo havaittavissa sekä yksilöissä että yhteisöissä oppimisen osa-alueita, oivalluksia ja oman työn näkemistä uusin silmin. Tiedon jakaminen, yhteinen tekeminen ja työn yhteinen suunta oman perustehtävän vahvistamiseksi ovat motivoimassa ja tuottamassa yhteistä hyvää jokaiselle yksilönä, mutta myös yksiköille yhteisöinä.

## 7 Johtopäätökset

Olen opinnäytetyöni raportissa kuvannut Järvenpään kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman laatimiseen liittyvän projektin suunnittelua, projektisuunnitelmaa, projektin käynnistysvaihetta ja ensimmäisen työpaketin toteuttamista eri näkökulmista. Taustaa näiden asioiden käsittelylle olen hakenut varhaiskasvatuksen johtamisen erityispiirteistä sekä muutosjohtamisen ja projektijohtamisen näkökulmista. Myös varhaiskasvatuslaki ja lokakuussa julkaistavat varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ohjaavat työni kulkua jatkuvasti.

Varhaiskasvatuslain muutokset ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteet luovat varhaiskasvatuksen toteuttamiselle uudenlaisen, normitetun ja velvoittavan toimintapohjan, johon kaikkien tulee sitoutua. Arvioidessamme ensimmäisessä kaupungin vasutyöryhmässä projektisuunnitelmaamme ja projektimme tämän hetkistä tilaa, tulimme keskustelumme pohjalta siihen tulokseen, että suunnitelma vastaa parhaalla mahdollisella tavalla varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden velvoittavuuteen, osallistavaan työotteeseen ja yhteisölliseen tapaan toimia. Myös ensimmäisestä työpaketista saadun palautteen mukaan yksiköissä ollaan tyytyväisiä aikataulutettuun ja yhteiseen työskentelymalliin, jolla pyritään jo tässä vaiheessa vastaamaan tarpeeseen oivaltaa, tutustua ja olla itse tekemässä. Projekti kulkee kaupunkimme rakenteissa kuin juna, jokaisella toiminnan tasolla jatkuvasti edeten ja kaikkia kaupungin varhaiskasvatuksessa toimivia jäseniä osallistaen. Aikataulujen osalta projektin tarkistusasteet ovat tarpeellisia, varsinkin suunnitelmassa ensi kevätkauden työtä tarkemmin.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden muutos suhteessa edellisiin tuottaa varhaiskasvatuksen järjestäjille ja toteuttajille paljon pohdittavaa ja muokattavaa paitsi toiminnan mutta myös asenteen kannalta. Perusteiden tarkoituksena on yhtenäistää varhaiskasvatuksen toteutumista kaikille alle kouluikäisille lapsille samansuuntaisena asuinpaikasta riippumatta. Edellisten perusteiden suositus on ollut käytössä suuressa osassa toimijoita, mutta ei kokonaisuutena. Siitä syystä varhaiskasvatuksen järjestäjät ovat uusien varhaiskasvatussuunnitelmien perusteiden myötä hyvin erilaisissa lähtökohdissa. Toiminnan tavasta ja pohjasta riippumatta kaikki ovat uuden äärellä siinä, että uudet perusteet ovat normi, jonka mukaan on toimittava. Valinnan vapautta ei enää ole.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden vertailu vuosien 2005 ja 2017 perusteiden välillä selkiytti muutoksen laajuutta ja perusteiden kokonaisuutta varhaiskasvatuksen yhteisölle muutoksen ymmärtämisen näkökulmasta. Mikä muuttuu ja miten siihen tulee suhtautua? Muutoksen läpiviemiseen ja muuttuvan toiminnan järjestämiseen tarvitaan Pontevan (2010, 9-12.) mukaan paitsi motivoitunut esimies myös sitoutunut työntekijäjoukko tekemään ja oppimaan yhdessä. Projektisuunnitelman tarkoituksena on vastata myös tähän tarpeeseen; motivoida esimiehiä yhteisen työn tekemiseen ja sitouttaa työntekijät tulevien perusteiden muutoksiin jo tässä vaiheessa niitä yhdessä läpikäyden. Muutos pakottaa ihmiset kehittämään työntekemistään ja toimintamallejaan uutta tapaa tai organisaatiomallia vastaavaksi (Pelin 2011, 11-12). Autamme heitä siinä yhteisillä rakenteilla ja teemoilla.

Projektisuunnitelman laatiminen yhteiseksi työtä ohjaavaksi asiakirjaksi oli mielenkiintoista ja avasi huomioon otettavia asioita hyvin konkreettisesti. Projektin jakaminen pienempiin kokonaisuuksiin on tarkoituksenmukaista paitsi työn yhtäaikaisen etenemisen mahdollistamiseksi (vrt. Kettunen 2003, 96-97), mutta myös työn sisällöstä toiseen siirtymisen kannalta. Kun projektin suunnitteluvaiheessa otetaan etenemiselle lopputuloskeskeinen lähestymistapa, on toivottuun lopputulokseen mahdollista päästä projektin edetessä. Tieto siitä mitä tehdään, kuka tekee, milloin ja miten tehdään, on löydettävä suunnitelmasta työn mahdollistamiseksi ja sen etenemisen varmistamiseksi. (Pelin 2011, 83-89.) Projektisuunnitelman noudattaminen on Järvenpäässä yksiköittäin mahdollista, koska sen toteuttaminen on aikataulutettu yksiköiden rakenteisiin koko kaudeksi ja esimiehet ovat sitoutuneet toimimaan suunnitelman pohjalta. Lisäksi varhaiskasvatussuunnitelman laatiminen kulkee organisaation kaikilla tasoilla yhtäaikaaisesti ja kaikki tämän toimintakauden kehittämiskohteet voidaan linkittää myös varhaiskasvatussuunnitelmaan.

Työpaketteihin sisällytetyt yhteisölliset menetelmät toimivat uusien ideoiden tuottajina ja toisten ideoiden jatkokehittelyssä. Tarkoituksena niillä onkin poistaa ajattelun rajoituksia ja rohkaista ihmisiä toimimaan uusilla ja erilaisilla tavoilla. Epämukavuusalueelle asettuminen ja

sitä kautta uusien oivallusten syntyminen haastaa työntekijöitä pohtimaan omaa toimintaansa. Itse tehden ja kokien on kuitenkin helpompi sitoutua tekemiseen ja sovittuun kuin pelkän keskustelun avulla. (vrt. Ojasalo ym. 2014, 158-160.) Tavoitteena projektissa on paitsi varhaiskasvatussuunnitelman laatiminen myös perusteiden ymmärtäminen ja siirtäminen käytäntöön jo työskentelyn edetessä. Näihin tavoitteisiin pääsemiseksi menetelmät ovat tärkeä kokemuksellinen lisä ja keskustelun tuki.

Ensimmäisen työpaketin tulokset jäivät hieman vaillinaisiksi, koska vain osa yksiköistä oli palauttanut tuotoksensa määräaikaan mennessä. Lisäksi vastausten hajanaisuus suhteessa esitettyihin kysymyksiin tuotti analysointiin omat haasteensa. Näistä huolimatta koen saaneeni ensimmäisen työpaketin vastauksista irti hyvin käyttökelpoista tietoa työn jatkamista ajatellen. Tärkeäksi osoittautui tunteiden salliminen uuden äärellä. Jotta työ voidaan aloittaa ja ottaa omaksi, on saatava purkaa syvimät tuntonsa luvan kanssa. Johtajan tehtävänä on jatkossa auttaa työntekijänsä siirtymään tunteista tekoihin, mikäli se on jonkun haasteena.

Vastauksista ilmenee toisaalta pelkoa työn laajuuteen, mutta samalla myös innostusta ja tyytyväisyyttä yhteiseen tekemiseen, kaikkien osallistumiseen ja selkeästi aikataulutettuun suunnitelmaan. Pohdinta tulevasta varhaiskasvatussuunnitelmasta ja sen sisällöstä on alkanut lähinnä konkreettisuuden näkökulmasta. Kysymys miten asiakirjasta saadaan työväline, antaa aihetta ihmettelylle ja pohdinnalle. Työn yhtenäistäminen tuntuu hyvältä ja yhtenäisyyden takaamiseksi varhaiskasvatussuunnitelmasta haluttaisiin arjen käyttöön soveltuva työväline, hyllyllä pölyttyviä teoksia on jokaisessa yksikössä jo tarpeeksi.

Ensimmäinen työpaketti on avannut silmiä uusien varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden sisällöistä ja muutoksista suhteessa vanhaan. Työpakettien tarkoituksena onkin pikkuhiljaa käydä läpi perusteet kokonaisuudessaan, jotta ensi syksynä jokaisella varhaiskasvatuksen työntekijällä olisi jo tietoutta siitä mikä tulee muuttumaan ja miten muutos vaikuttaa omaan työhön. Jokainen työntekijä osallistuu itse kaupungin suunnitelman laatimiseen ollessaan osallinen projektissa. Vaikuttamisen mahdollisuus lisää motivaatiota ja sitouttaa työntekijät työhönsä yhä paremmin. Näillä tavoin uskomme uuden varhaiskasvatussuunnitelman haltuunoton olevan helpompaa sen tullessa voimaan ensi elokuussa.

Varhaiskasvatussuunnitelman laatiminen työssäni esitellyn projektisuunnitelman mukaan on Järvenpäässä vasta alkuvaiheessa, koska yksiköt työstävät tällä hetkellä loppuun toista työpakettia. Projektisuunnitelman on todettu kaupungin vasutyöryhmän keskusteluissa ja saadun palautteen perusteella olevan selkeä ja toimiva suhteessa projektin tavoitteisiin. Ensimmäisen työpaketin palautteen mukaan työn aloittaminen yksiköissä on sujunut jouhevasti ja tuottanut mielenkiintoa ja innostusta uuden oppimiseen. Koska raporttini tarkoitus oli esitellä

projektin vaiheet vain ensimmäiseen työpakettiin saakka, jää meille paljon avoimia kysymyksiä suhteessa projektisuunnitelman työpakettien toteuttamiseen ja projektin lopputulemaan.

Projektin tavoitteena on tuottaa paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma, joka otetaan käyttöön elokuussa 2017 ohjaamaan varhaiskasvatusta Järvenpään kaikissa varhaiskasvatusta tuottavissa yksiköissä. Osallistavan projektityön ja yhteisöllisten menetelmien avulla projektin toisena tärkeänä päämääränä on tuottaa varhaiskasvatussyksiköihin ymmärrys varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden asettamista, varhaiskasvatuksen henkilöstöä velvoittavista tavoitteista ja vaatimuksista, asenne- ja ajattelu- ja toimintamallin muutosta vaativista asioista. Jo tässä vaiheessa projektia on nähtävissä projektisuunnitelman toimivuus suhteessa näihin tavoitteisiin. Varhaiskasvatussuunnitelman kirjoittamistyö alkaa vuoden vaihteen tietämällä projektin vielä jatkuessa sen rinnalla.

Kehittämiprojektin vaikutukset varhaiskasvatukseen ja sen muutokseen ovat havaittavissa jo nyt, mutta niiden tarkempi analyysi ja mittaaminen on mahdollista suorittaa vasta projektin päättyessä. Koska työn tekemiseen osallistuu koko varhaiskasvatuksen henkilöstö työpakettien mukaan omaa tekemistään dokumentoiden, on yksiköistä saatavia vastauksia mahdollista pitää organisaatiossamme luotettavina ja totuudenmukaisina, varhaiskasvatuksen todellista tilaa kuvaavina asioina.

## 7.1 Jatkokehitysajatuksia

Projektisuunnitelmassa keskitytään jatkuvasti uusiin asioihin ja työtä tehdään tarkan aikataulun mukaan. Kaupungin vasutyöryhmässä olemme puhuneet kokemusten jakamisen foorumista työn tekemisen ohella. Tila, aika ja paikka tuoda julki sekä hyviä että huonoja kokemuksia matkan varrelta tuottaisi vielä lisää yhteisöllisen oppimisen mahdollisuuksia. Missä ja miten näitä ajatuksia ja kokemuksia voitaisiin jakaa paitsi esimiesten mutta myös työntekijöiden kesken? Tähän jäämme pohtimaan ratkaisua ja mahdollisuuksia työryhmämme seuraavissa kokouksissa.

Varhaiskasvatussuunnitelman arviointiin liittyvät asiat on tarkoitus käsitellä ensi keväänä työpaketissa kuusi, mutta jo nyt olemme yhdessä aloittaneet pohdinnan tämän arvioinnin mahdollistamiselle yksiköittäin ja koko kaupungin tasolla. Tulisiko meillä olla yksiköissä niin sanottu vasuvastaavat, jotka koordinoisivat yksikön vasun tilannetta esimerkiksi toimintakertomuksen tapaan ja tapaisivat toisiaan joko alueellisesti tai koko kaupungin tasolla yhteistyössä koko kaupungin vasukoordinaattorin kanssa? Vaikka työpaketissakin tullaan näitä miettimään, on tässä asiassa vielä paljon pohtimisen varaa ja mahdollisuuksia isojen kokonaisuuksien organisoimiseen, tulevaisuuden varhaiskasvatusta kehittämään.

Yhteistyö perhekeskusten ja perhetyön kanssa on myös tärkeä varhaiskasvatussuunnitelmaan kirjattava asia, koska asiakaskuntamme koostuu kokonaisuudessaan samoista ihmisistä. Tämän vuoksi myös kaupungin lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma kaudelle 2015 - 2017 on yksi työtämme ohjaava asiakirja ja vaatii tarkempaa perehtymistä myös varhaiskasvatuksessa nimenomaan lapsen tuen tarpeisiin vastaamiseen. (Järvenpään lasten ja nuorten hyvinvointi 2015.) Kaupungin arvot, toiminta-ajatus ja päämäärät ovat osana hyvinvointisuunnitelmaa, samoin varhaiskasvatusta ja siksi yhteisen luontevan toimintatavan laatiminen ja tietoisuuden lisääminen on varmasti yksi haasteemme tulevaisuudessa.

Vaikka projektisuunnitelman työpakettien myötä koko organisaatiomme pääsee tutustumaan uusiin varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin jo varhaiskasvatussuunnitelmaa laadittaessa, on tärkeää, että uuden suunnitelman astuessa voimaan elokuussa 2017 koulutus ja opastus työn sisältöihin jatkuvat ainakin ensimmäisen toimintakauden ajan. Koulutusten suunnittelu, sisällöt, menetelmät ja kokonaisuudet on tärkeää miettiä työtä tukevaksi kokonaisuudeksi. On tärkeää varmistaa, että jokainen yksilö, yhteisö ja yksikkö ymmärtävät sisällöt samalla tavoin ja toteuttavat paikasta riippumatta saman sisältöistä varhaiskasvatusta perusteiden ja varhaiskasvatussuunnitelman mukaisesti ja siihen sitoutuen. Yksi mahdollinen työtapo koulutuksen toteuttamiseen voisi olla projektimuotoinen toiminta suunnitelmiseen ja tarkistuspisteineen.

Työ varhaiskasvatuksessa muuttuu uusien perusteiden myötä paljon sekä toiminnan, ajatuksen että asenteiden tasolla. Muutoksen johtaminen vaatii paljon esimiestyössä olevilta, työn joka tasolla. Miten takaamme johtajina varhaiskasvatuksen laadun kaikissa tilanteissa ja toiminnan osa-alueilla? Johtamisosaaminen työn joka osa-alueella toimii lähtökohtana, samoin vahva perehtyminen johdettavaan asiaan. Projektityö on toiminnassamme uusi tapa toteuttaa muutosta, joten työtavan analysoiminen on myös tärkeää tulevaisuuden kehittämistyön kannalta. Projektin päättyessä ensi keväänä ja paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman ollessa valmiina tulemme varmasti arvioimaan työtappaa monelta eri kantilta, sekä yksiköissä että esimiestasolla. Tässä vaiheessa arviointi on vielä hyvin osittaista ja kokonaisuuden kannalta pienimuotoista, mutta toki projektin jatkon ja työn suunnan pysymisen kannalta hyvinkin tärkeää.

Paikallisten varhaiskasvatussuunnitelmien käyttöönotto ensi elokuussa tuottaa varmasti paljon koulutustarpeita ja jalkauttamisen apua varhaiskasvatusyksiköissä ympäri Suomen. Koulutuksella tulee varmistaa, että varhaiskasvatustavan ja uusien perusteiden sisältö saadaan arjen työtä ohjaavaksi asiakirjaksi kaikkine velvoitteineen ja osa-alueineen. Pedagoginen velvoite on laaja ja kattava ja vaatii osaamista ja kouluttamista suurelle osalle varhaiskasvatuksen henkilöstöä. Varhaiskasvatussuunnitelman käyttöönotossa ja jalkauttamisessa olisi useita aihioita seuraaviin projekteihin ja kehittämishankkeisiin koulutuksen, työn sisällön pohtimisen ja yhteisen ymmärryksen luomisen näkökulmista. Jokaisen varhaiskasvatustajan tehtävä tulee

muuttumaan ja saamaan uudet raamit ympärilleen. Osaamisen, tiedollisen ja taidollisen, varmistaminen on organisaatioiden tehtävä. Olemme menossa uutta kohti, yksin ja yhdessä.

## 7.2 Oman oppimisen analysointia

Olen opinnäytetyötäni tehdessä viimeisen puolen vuoden aikana perehtynyt perusteellisesti varhaiskasvatuksen nykytilaan ja siihen vaikuttaviin tekijöihin: lakimuutokseen, varhaiskasvatussuunnitelman perustetekstiin ja muutoksiin suhteessa edelliseen sekä johtamiseen. Myös muutoksen johtaminen, projektin johtaminen ja projektimainen työtapa muutoksen eteenpäin viemiseksi on ollut työni pohjana koko matkan ajan. Työelämän kehittämisen näkökulmasta saan olla mukana yhä jatkuvassa projektissa, jonka tavoitteena on menetelmällisesti tuottaa Järvenpään kaupungin varhaiskasvatussuunnitelma ja samalla kouluttaa koko henkilöstö tiedostamaan muutoksen tila työssämme.

Opinnäytetyötä tehdessä olen voinut hyödyntää paitsi omaa useiden vuosen aikana kertynyttä ammatillista osaamistani, myös ylemmän ammattikorkeakoulun opintojen tuottamaa osaamista ja kokonaisuuksien ymmärtämistä. Opinnäytetyötäni ohjaa varhaiskasvatustilain ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, mutta olen niiden sisältöjen kautta saanut sisällytettyä projektisuunnitelmaan myös minulle tärkeitä asioita varhaiskasvatuksen toteuttamisessa. Tärkeimpinä asioina näen koko organisaation toiminnassa työtehtävästä huolimatta pedagogisen työotteen kaikessa tekemisessä sekä vahvan vuorovaikutuksellisen työtavan suhteessa kaikkiin toimijoihin, niin työntekijöihin, vanhempiin, lapsiin kuin yhteistyökumppaneihinkin. Vuorovaikutus on pohjana arjessa työmme tekemiselle ja sen vuoksi haluan projektissa erilaisten menetelmien avulla kehittää jatkuvasti myös tätä osa-aluetta. Työn integroiminen osaksi oman organisaation toimintaa on tehnyt opinnäytetyön tekemisestä innostavaa, mielenkiintoista ja merkityksellistä, koska työni tuottama hyöty on jo tässä vaiheessa niin selkeästi nähtävillä.

Tulosten analysointi oli ensimmäisen työpaketin osalta haastavaa vastausten moninaisuuden vuoksi, mutta pyrin kuitenkin löytämään niistä pohdinnan ja tulkinnan avulla tärkeimmät pääkohdat työn aloitusta koskien. Kyselylomakkeen tai haastattelun analysointi olisi varmasti tuottanut erilaista tutkimuksellista näkökulmaa, mutta pääasia oli kuitenkin tuottaa projektin etenemisen ja ihmisten ymmärryksen kannalta tärkein sisältö esille vastausten kirjosta. Kaiken kaikkiaan vastausten analysoinnissa oli nähtävillä hyvin samansuuntaisia ajatuksia yksiköstä riippumatta. Olen pohtinut tämän johtuvan osaltaan siitä, että jo tällä hetkellä Järvenpäässä varhaiskasvatuksen linja on mielestäni hyvin yhtenäinen ja samansuuntainen toteuttajasta riippumatta.

Varhaiskasvatussuunnitelmatyö etenee organisaatiomme rakenteissa yksityiskohtaisen aikataulun mukaan kaikilla organisaation tasoilla. Vaikka aikataulu työn etenemisessä on tiukka, on kuitenkin helpottavaa sen ollessa tiedossa tarpeeksi ajoissa etukäteen. Kaikkien osapuolten mukaa ottaminen ja kuuleminen ovat jo nyt tuottaneet hedelmällistä keskustelua, muutoksen ymmärrystä ja arkeen saattamista ylhäältä johdettuja ohjeita ja sääntöjä paremmin. Ymmärrän työn olevan aikaa vievää ja monenlaisia ajatuksia kirvoittavaa, mutta näistä huolimatta antoisaa. Kokemus vaikuttamisesta ja oman osallistumisen tärkeydestä on henkilöstölle erittäin merkityksellistä ja samalla muutokseen sitouttavaa. Motivaatio kasvaa sitä mukaa, kun vaikuttamisen mahdollisuudet huomioidaan.

Koska itse olen jo puolen vuoden ajan tutustunut tarkasti perusteiden sisältöön, tunnen olevani hyvin tietoinen perusteiden sisällöstä ja niiden tuomasta muutoksesta. Viedessäni itse omassa yksikössäni varhaiskasvatussuunnitelmaprojektia eteenpäin koen kuitenkin jatkuvasti ja ehkä myös tästä syystä vilpittömää iloa työntekijöideni oivalluksista ja uuden oppimisen ilosta. Ollessani itse perillä varhaiskasvatussuunnitelman sisällössä en kuitenkaan voi tuottaa henkilöstölleni valmista kaavaa ymmärtää asioita, vaan minun täytyy muistaa antaa tilaa jokaisen omalle oppimiselle ja sen kautta löytyvälle ymmärrykselle. Epämukavuusalueelle ja uuden oppimisen alueelle siirtyminen on projektityön myötä enemmän sääntö kuin poikkeus eikä ehkä sen vuoksi kirvoita enää niin suuria tunteita kuin aiemmin. Mieluummin päinvastoin, ihmiset hakevat nyt innokkaasti rajojaan oppia ja oivaltaa uutta työskentelytapaa.

Opinnäytetyöni raportin valmistuttua kehittämistyö organisaatiossamme jää vielä kesken. Oma oppimiseni ja osallisuuteni projektissa jatkuu yhä edelleen, mutta raportin ja tuloksien kirjaaminen päättyy tähän. Olen käynyt mielessäni paljon pohdintaa siitä, oliko tämä paras mahdollinen ratkaisu opinnäytetyöni kannalta. Onko lukijan mahdollista saada kokonaiskäsitys projektista tässä vaiheessa vai olisiko raporttiin pitänyt kirjata koko työn kulku? Antaako ensimmäisen työpaketin analyysi arvion siitä, mihin lopputulemaan projektilla tullaan pääsemään ja tulevatko projektin tavoitteet täyttymään?

Oman oppimiseni ja organisaatiolta tulleen palautteen myötä voin kuitenkin suositella projektimaisen työotteen käyttämistä uusien asioiden ja muutosten jalkauttamisessa, isoissakin organisaatioissa. Ihmisten osallistaminen tuottaa organisaation näkökulmasta pelkkää hyvää. Ottaa ihmiset osallisiksi heitä koskeviin muutoksiin ja käyttää sillä tavoin kaikki heissä oleva potentiaali ja osaaminen organisaation toiminnan kehittämiseen. Sillä tavoin syntyy enemmän ja parempaa ja ennen kaikkea sitoutunutta henkilöstöä.



## Lähteet

### Painetut lähteet:

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.

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

Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektilliektoiminta. Helsinki: WSOY.

De Bono, E. 1990. (Käännös Kinturi, M-L.) Kuusi ajatteluhattua. Loimaa: MARK kustannus.

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

Hujala, E., Turja, L. (toim.) 2016. Varhaiskasvatuksen käsikirja. Juva: PS-kustannus.

Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Uusi, uljas johtaminen - arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki: Talentum.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Juvenes Print.

Kettunen, S. 2003. Onnistu projektissa. Juva: WSOY.

Konttinen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielilyö. Prosessoivan johtamisen opas. Karisto: Innotiimi oy.

Löow, M. 2002. Onnistunut projekti. Projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.

Mahkonen, S. 2015. Varhaiskasvatuslaki. Helsinki: Edita.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsingin seudun kauppakamari. Viro.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro.

Paasivara, L., Suhonen, M. & Nikkilä, J. 2008. Innostavat projektit. Sipoo: Silverprint.

Paasivaara, L., Suhonen, M. & Virtanen, P. 2013. Projektinjohtaminen hyvinvointipalveluissa. Helsinki: Tietosanoma.

Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. Keuruu: Otava.

Pernaa, J. (toim.) Kehittämistutkimus opetuslalla. Juva: Bookwell Oy.

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

Ponteva, K. Onnistu muutoksessa. Juva: WSOY pro.

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä, lähijohtajuus sosiaali- ja terveyslalla. Tampere: Juvenes Print Oy.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOY.

Saarelma-Thiel, T. 2009. Eteenpäin kriisistä. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus.

Sinkkilä, R. 2008. Rakennamme yhdessä Ovien avaamisen ja kysymisen taito - opas kuntaliitoskuntien lähiesimiehille. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

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

Sutinen, P. 2012. Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana. Tampere. Tampereen yliopisto.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisen johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2005. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus Stakes. Saarijärvi: Gummerus.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum Media Oy. Karisto: Kariston Kirjapaino Oy.

Välimäki, A-L. 1999. Lasten hoitopuu. Lasten päivähoitojärjestelmä Suomessa 1800- ja 1900-luvuilla. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Sähköiset lähteet:

HE 341/2014 vp 297540 Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi lasten päivä- hoidosta annetun lain muuttamisesta ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi. Viitattu 20.9.2016. [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/he\\_341+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/he_341+2014.pdf)

Järvenpään kaupunki 2016. Kaupunkistrategia 2014-2025. Viitattu 21.9.2016. [www.jarvenpaa.fi/sivu.tmpl?sivu\\_id=103;d=103](http://www.jarvenpaa.fi/sivu.tmpl?sivu_id=103;d=103)

Järvenpään kaupunki 2016. Järvenpään lasten ja nuorten hyvinvointi 2015. Viitattu 27.9.2016. [https://www.jarvenpaa.fi/sivu.tmpl?sivu\\_id=8834;d=8834](https://www.jarvenpaa.fi/sivu.tmpl?sivu_id=8834;d=8834)

Karila, K. Vaikuttava varhaiskasvatus, tilannekatsaus toukokuu 2016. Viitattu 3.10.2016. [http://www.opi.fi/download/176638\\_vaikuttava\\_varhaiskasvatus.pdf](http://www.opi.fi/download/176638_vaikuttava_varhaiskasvatus.pdf)

Kekkonen, M. 2012. Kasvatuskumppanuus puheena. Varhaiskasvattajat, vanhemmat ja lapset päivähoidon diskursiivisilla näyttämöillä. Acta Electronica Universitatis Tamperensis : 1166 Viitattu 26.10.2016. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8708-8>

Kunnat.net 2016. Varhaiskasvatukseen liittyvän lainsäädännön uudistaminen Viitattu 13.9.2016 <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/opeku/vasu/lph-hallinto/vakalain-uudistaminen/Sivut/default.aspx>

Lundän, A. 2009. Kutsu dialogisuuteen - Diskurssianalyttinen tapaustutkimus kasvattajan ja lapsen haasteellisesta vuorovaikutuksesta päiväkodissa. Acta Electronica Universitatis Tampensis:897. Viitattu 26.10.2016. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7874-1>

Opetushallitus 2016. Vasu2017 aikataulu perustetyön tueksi Viitattu 2.9.2016  
[http://www.oph.fi/download/174071\\_VASU2017\\_aikataulu.pdf](http://www.oph.fi/download/174071_VASU2017_aikataulu.pdf)

Rainio, A. 2010. Lionhearts of the Playworld : An ethnographic case study of the development of agency in play pedagogy. Helsingin yliopisto. Helsinki. Viitattu 26.10.2016.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-5959-9>

Tekes projektisuunnitelmapohja. Viitattu 5.9.2016 <https://www.google.fi/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=projektisuunnitelmapohja>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2016. Työelämä 2020. Työpaikan arvot. Viitattu 15.9.2016.  
[http://www.tyoelama2020.fi/tyoelaman\\_arvot/tyopaikan\\_huoneentaulu](http://www.tyoelama2020.fi/tyoelaman_arvot/tyopaikan_huoneentaulu)

Työterveyslaitos 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Viitattu 12.9.2016  
[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Org\\_tyont\\_net.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Org_tyont_net.pdf)

Työterveyslaitos: Työyhteisön kehittäminen. Viitattu 8.9.2016 [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/tyoyhteison\\_kehittaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen/sivut/default.aspx)

Työturvallisuuskeskus 2015. Kehittämisprojekti -Johdon ja henkilöstön yhteistyön foorumi Viitattu 13.9.2016 <http://tyoturvallisuuskeskus.mobiezine.fi/zine/13/article-822>

Varhaiskasvatuksen historia, nykytila ja kehittämisen suuntalinjat. Tausta-aineisto varhaiskasvatusta koskevaa lainsäädäntöä valmistelevalle työryhmälle. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:12. Viitattu 20.9.2016. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2014/liitteet/tr12.pdf?lang=fi>

Varhaiskasvatustalain 19.1.1973/36. Finlex. Viitattu 7.9.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036>

Varhaiskasvatustalain uudistus, vaihe 1. Viitattu 14.9.2016. [http://www.jhl.fi/portal/fi/tyoelama/ammattialatoiminta/varhaiskasvatus/uudistuva\\_varhaiskasvatustalain/](http://www.jhl.fi/portal/fi/tyoelama/ammattialatoiminta/varhaiskasvatus/uudistuva_varhaiskasvatustalain/)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016. Luonnos 15.8.2016. Viitattu 14.9.2016.  
[http://www.oph.fi/download/177856\\_Varhaiskasvatussuunnitelman\\_perusteet\\_2016\\_LUONNOS.pdf](http://www.oph.fi/download/177856_Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2016_LUONNOS.pdf)

YLE Uutiset 2016. Päivähoidon uudistus on kinkkinen palapeli. Kotimaa 10.1.2016. Viitattu 12.9.2016. [http://yle.fi/uutiset/paivahoidon\\_uudistus\\_on\\_kinkkinen\\_palapeli/8583680](http://yle.fi/uutiset/paivahoidon_uudistus_on_kinkkinen_palapeli/8583680)

Julkaisemattomat lähteet:

Järvenpään varhaiskasvatuksen esimiesseminaari 11.5.2016.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016. Luonnos 11.4.2016.

## Kuviot

Kuvio 1: Päivähoito muuttuu varhaiskasvatukseksi (Varhaiskasvatustalake mukailten Mikko Airikka 10.1.2016) .....	14
Kuvio 2: Kyvykkyyskeskeinen johtaminen, positiivinen kyvykkyuden kierre.....	24
Kuvio 3: Muutoskäyrä (Kubler- Rossin mukailten Pirinen 2014) .....	25
Kuvio 4: Kehittämisprojektin perustaminen: muutostarve on kehittämisen lähtökohta (työturvallisuuskeskus).....	29
Kuvio 5: Projektin etenemisen aikataulu opinnäytetyön sekä varhaiskasvatussuunnitelman laatimisen näkökulmista .....	36
Kuvio 6: 8x8 - menetelmä väreillä kuvattuna.....	48
Kuvio 7: Kuusi ajatteluhattua (Edwrđ De Bonoa mukailten).....	57

## Liitteet

Liite 1 Projektisuunnitelma ja menetelmäohjeet .....	78
Liite 2 Lehdistötiedote Järvenpää-julkaisuun, ilmestynyt lokakuussa 2016 .....	107

VASU2017

Järvenpään kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman laatiminen

## PROJEKTISUUNNITELMA

### *Järvenpään kaupungin arvot:*

- *Asukslähtöisyys; Palvelumme on järjestetty lapsen tarpeista. Rohkaisemme lasta vaikuttamaan ja tekemään hyviä valintoja. Edistämme lapsen tiedonsaantia ja osallistumista. Edistämme muiden toimijoiden toimintaedellytyksiä asukslähtöisyyden periaatteilla.*
- *Rohkeus; Meillä on rohkeutta kyseenalaistaa, kehittää ja luoda uutta. Me pystymme tarvittaessa rajaamaan toimintaamme ja tekemään vaikeita päätöksiä.*
- *Vastuullisuus; Vastuumme koskee kaupungin asukkaita, henkilöstöä, yrityksiä ja muita toimijoita sekä ympäristöä, nyt ja tulevaisuudessa. Olemme luotettava kumppani. Kannustamme asukkaita ottamaan vastuuta omasta elämästään.*
- *Oikeudenmukaisuus; Kohtelemme asukkaita, henkilöstöä, yrityksiä ja muita toimijoita tasa-arvoisesti. Huomioimme heikoimmassa asemassa olevien tarpeet. Toimintamme on avointa ja päätöksentekomme läpinäkyvää.*
- *Tuloksellisuus; toimintamme on taloudellista, tehokasta ja vaikuttavaa. Parannamme jatkuvasti toimintaa ja osaamista.*

*Arvot, jotka ohjaavat toimintaamme varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisesti:*

- *Lapsuus itseisarvona; jokainen lapsi on ainutkertainen ja arvokas juuri sellaisena kuin hän on. Lapsella on oikeus tulla kuulluksi, nähdyksi, huomioon otetuksi ja ymmärretyksi sekä omana itsenään että yhteisön jäsenenä.*
- *Lapsen oikeus oppia; jokaisella lapsella on oikeus hyvään opetukseen, kannustavaan palautteeseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun. Oppiminen perustuu lapsen aikaisemmilte kokemuksille ja taidoille. Lapsella on oikeus ilmaista itseään, käsitellä tunteitaan ja oppia kokeillen sekä leikin kautta.*
- *Lapsen moninaisuus; tuetaan lapsen mahdollisuuksia kehittää taitojaan ilman ennako-odotuksia kunnioittavassa ilmapiirissä sekä tasa-arvoisessa ja vuorovaikutteisessa suhteessa yhteisönsä kanssa.*
- *Kestävä elämäntapa; varhaiskasvatuksessa luodaan perustaa ekososiaaliselle sivistykselle eli lapsen ymmärrykselle oman toiminnan vaikutuksista suhteessa muihin ihmisiin, luontoon ja yhteiskuntaan.*
- *Hyvä lapsuus; lapsia ohjataan toimimaan arvoperustan mukaisesti, kehittämään tunnetaitojaan ja noudattamaan terveellisiä elämäntapoja. Yhteisen arvopohdinnan ja erilaisten näkemysten ymmärtämisen merkitys on suuri kasvatusyhteistyössä kasvattajien ja huoltajien välillä.*
- *Kiusaamista, rasismia tai väkivaltaa ei hyväksytä.*

Mervi Tuominen, varhaiskasvatuksen esimies

Toukokuu 2016

## Tiivistelmä varhaiskasvatussuunnitelman perusteista

*Varhaiskasvatussuunnitelma muodostuu kolmitasoisesti valtakunnallisista perusteista, paikallisesta varhaiskasvatussuunnitelmasta ja lapsen varhaiskasvatussuunnitelmasta. Paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman laatimisesta vastaa varhaiskasvatuksen järjestäjä täydentäen varhaiskasvatuksen valtakunnallisia perusteita. Rakenne varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa on yhdenmukainen esi- ja perusopetuksen opetussuunnitelmien perusteiden kanssa. Keskeisinä teemoina kaikissa perusteissa ovat osallisuus, yhdenvertaisuus, moniammatillinen yhteistyö, toimintakulttuurin kehittämisen periaatteet ja laaja-alaiset osaamisalueet.*

*Varhaiskasvatus on kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostama kokonaisuus, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka. Näiden osa-alueiden tavoitteista ja sisällöistä muodostuu perusta varhaiskasvatuksen toteuttamiselle ja toimintakulttuurille. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet määrittelevät keskeiset periaatteet, tavoitteet ja sisällöt, jotka ohjaavat varhaiskasvatuksen toteuttamista varhaiskasvatuksen kaikissa eri toimintamuodoissa. Kunta on velvollinen järjestämään varhaiskasvatusta siinä laajuudessa ja sellaisin toimintamuodoin kuin asukkaiden tarve edellyttää.*

*Jokaisella lapsella on oikeus varhaiskasvatukseen. Varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisiin tehtäviin kuuluvat lapsen iän ja kehityksen mukaisen kokonaisvaltaisen kasvun, terveyden, hyvinvoinnin ja elinikäisen oppimisen edistäminen sekä lapsen oppimisen edellytyksien tukeminen kehittävässä, oppimista edistävässä, terveellisessä ja turvallisessa oppimisympäristössä.*

*Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet pohjautuvat varhaiskasvatukseen ja velvoittavat varhaiskasvatuksen järjestäjiä samoin kuin opetussuunnitelmat velvoittavat perus- ja esiopetuksen järjestäjiä. Edellisiin perusteisiin verrattuna uutta on varhaiskasvatusta järjestävän tahon velvoite laatia paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma. Velvoitteella halutaan varmistaa varhaiskasvatuksen paikallinen ohjaus sekä varhaiskasvatuksen yhdenvertainen saatavuus ja laatu kaikille, asuinpaikasta riippumatta. Myös toiminnan tavoitteellisuuden ohjaus ja kehittäminen ovat jatkossa paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman ohjaamia asioita. Velvoittavuus on uusi asia varhaiskasvatuksen ohjauksessa. Tämä tarkoittaa sitä, että uudet varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ovat normi. Jokaisen kasvattajan on työskenneltävä ja toimittava aina perusteiden velvoittamalla tavalla.*

*Varhaiskasvatussuunnitelma pohjautuu varhaiskasvatukseen ja erityisesti sen kymmenelle tavoitteelle, jotka ovat:*

- 1) edistää jokaisen lapsen iän ja kehityksenmukaista kokonaisvaltaista kasvua, terveyttä ja hyvinvointia*
- 2) tukea lapsen oppimisen edellytyksiä ja edistää elinikäistä oppimista ja koulutuksellisen tasa-arvon toteuttamista*
- 3) toteuttaa lapsen leikkiin, liikkumiseen, taiteisiin ja kulttuuriperintöön perustuva monipuolista pedagogista toimintaa ja mahdollistaa myönteiset oppimiskokemukset*
- 4) varmistaa kehittävä, oppimista edistävä, terveellinen ja turvallinen varhaiskasvatussympäristö*
- 5) turvata lasta kunnioittava toimintatapa ja mahdollisimman pysyvät vuorovaikutussuhteet lasten ja varhaiskasvatushenkilöstön välillä*
- 6) antaa kaikille lapsille yhdenvertaiset mahdollisuudet varhaiskasvatukseen, edistää sukupuolten tasa-arvoa sekä antaa valmiuksia ymmärtää ja kunnioittaa yleistä kulttuuriperinnettä sekä kunkin kielellistä, kulttuurista, uskonnollista ja katsomuksellista taustaa*
- 7) tunnistaa lapsen yksilöllisen tuen tarve ja järjestää tarkoituksenmukaista tukea varhaiskasvatuksessa tarpeen ilmettyä tarvittaessa monialaisessa yhteistyössä*
- 8) kehittää lapsen yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, edistää lapsen toimimista vertaisryhmässä sekä ohjata eettisesti vastuulliseen ja kestävään toimintaan, toisten ihmisten kunnioittamiseen ja yhteiskunnan jäsenyyteen*
- 9) varmistaa lapsen mahdollisuus osallistua ja saada vaikuttaa itseään koskeviin asioihin*



10) toimia yhdessä lapsen sekä lapsen vanhemman tai muun huoltajan kanssa lapsen tasapainoisen kehityksen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin parhaaksi sekä tukea lapsen vanhempaa tai muuta huoltajaa kasvatustyössä

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa lasten ja vanhempien osallisuus kulkevat toistuvana teemana läpi kaikkien lukujen. Vuorovaikutteista yhteistyötä perheiden kanssa ja lapsen osallisuutta painotetaan kaikessa toiminnassa. Myös toimintakulttuurin merkitys nähdään vahvana, siihen vaikuttavat kaikki yhteisön jäsenet. Kasvattajien on pohdittava, miten oma tapa olla vuorovaikutuksessa ja toimia erilaisissa tilanteissa vaikuttaa lapsiin, joille toimintamme välittää arvojamme, asenteitamme ja tapojamme. Lapsi on aktiivinen toimija, joten yhteisö oppii yhdessä; kasvattajat eivät ole vain kasvattamassa ja opettamassa, vaan oppimassa yhdessä lasten kanssa.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaan pedagoginen toiminta koostuu lasten oma-aloitteisesta toiminnasta, hoidosta, huolenpidosta ja kasvattajien suunnitteleman toiminnan vuorottelusta. Leikin merkitys on keskeinen lapsen kehityksessä, oppimisessa ja hyvinvoinnissa. Laaja-alaisen osaamisen alueet varhaiskasvatussuunnitelman mukaan ovat ajattelu ja oppimaan oppiminen, kulttuurinen osaaminen, vuorovaikutus ja ilmaisu, itsestä huolehtiminen ja arjen taidot, monilukutaito ja tieto- ja viestintäteknologinen osaaminen sekä osallistuminen ja vaikuttaminen. Edellisissä perusteissa puhutut orientaatiot on nyt nimetty oppimisen alueiksi; kielten rikas maailma, ilmaisun monet muodot, minä ja meidän yhteisömme, tutkin ja opin ympäristössäni sekä kasvan, liikun ja kehityn. Laadukas varhaiskasvatus ja pedagoginen toiminta pitävät sisällään nämä laaja-alaisen osaamisen ja oppimisen alueet jokaisen lapsen tarpeet huomioiden, mahdollistaen lapselle kokemuksen eheästä päivähoitopäivästä.

Mikäli lapsi tarvitsee tukea kehitykseensä, oppimiseensa tai hyvinvointiinsa, käytetään siitä nimitystä kasvun ja oppimisen tuki. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa määritellään tuen tarpeelle seuraavat tasot; yleinen tuki osana laadukasta varhaiskasvatusta, tehostettu ja erityinen tuki vahvempina, jatkuvampina tai mahdollisesti useina tuen muotoina. Tuki tarjotaan inklusion periaatteiden mukaisesti omassa lähipäiväkodissa tai perhepäivähoitajalla.

Laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutuminen edellyttää kasvattajilta vahvaa ammatillista osaamista sekä lapsen kehityksen, kasvattamisen että opettamisen näkökulmista. Toiminnan tarkoituksena tulee aina olla lapsen hyvinvoinnin ja kehityksen tukeminen vuorovaikutuksellisessa suhteessa, jossa kuitenkin kasvattajalla on valta ja vastuu. Laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisen lisäksi työhön kuuluu pedagogisen toiminnan jatkuva, suunnitelmallinen ja monitasoinen arviointi ja sen pohjalta tapahtuva toiminnan kehittäminen sekä lasten kehityksen ja oppimisen edellytysten parantaminen. Arviointia suoritetaan sekä järjestäjä-, yksikkö-, että yksilötasolla. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa on kuvattu toiminnan arvioinnin periaatteita ja käytäntöjä.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ovat laaja kokonaisuus, jonka pohjalta lähdemme ammatillisina kehittämään toimintaamme ja pohtimaan itse kukin tapaa olla kasvattaja. Tämän projektisuunnitelman kautta kaikki perusteiden osa-alueet tulevat läpikäytyiksi ja huomioiduiksi työstäessämme Järvenpään kaupungin varhaiskasvatussuunnitelmaa. Yhteinen vasu-matkamme alkaa projektin läpiviemisestä, mutta jatkuu yksiköissä ja yksilöillä vasun käyttöönoton myötä tulevina vuosina.

Sisällys

1	Johdanto.....	83
2	Projektin tavoitteet, vaikuttavuus ja tulokset.....	84
3	Projektin toteuttajatahojen välinen yhteistyö .....	84
4	Projektiin toteuttamiseen liittyvät menetelmät .....	85
5	Projektin työpaketit vaiheittain.....	86
5.1	Työpaketti 1 - Vasun perusteet, paikallinen vasu, lapsen vasu.....	87
5.2	Työpaketti 2 - Varhaiskasvatuksen tehtävä ja yleiset tavoitteet.....	88
5.3	Työpaketti 3 - Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri.....	89
5.4	Työpaketti 4 - Pedagogisen toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen .....	90
5.5	Työpaketti 5 - Lapsen kasvun ja oppimisen tuki.....	91
5.6	Työpaketti 6 - Toiminnan arviointi ja kehittäminen .....	91
5.7	Työpaketti 7 - Vasun kirjoittaminen, viimeistely ja esittely; toiminnan juurruttaminen	92
6	Aikataulu .....	93
7	Organisaatio.....	94
8	Työmäärä, resurssit ja kustannukset .....	95
9	Tulosten käsittely ja hyväksyminen.....	95
10	Laadunvarmistus, riskien arviointi .....	96
11	Viestintä .....	98
12	Raportointi ja dokumentointi .....	99
	Lähteet .....	100
	Liitteet.....	101
	Kuusi ajattelun hattua .....	101
	Toivelistatekniikka.....	103
	8x8 ja Bodystorming .....	105

## 1 Johdanto

*Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016 julkaistaan lokakuussa. Projektisuunnitelmaa tehdessä työn pohjana on ollut käytössä varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden luonnos, joka julkaistiin kommentteille huhtikuussa 2016. Seuraava kommenttikierros on elokuussa 2016.*

*Kunnissa tapahtuva paikallisten suunnitelmien laadinta sekä niiden jalkauttaminen varhaiskasvatuksen kentälle on keskeinen osa varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden uudistusta. Kuntakohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman työstäminen ajoittuu toimintakaudelle 2016 - 2017. Työskentelyä toteutetaan yhteistyössä varhaiskasvatuksen hallinnon, kasvattajien, lasten ja vanhempien kanssa niin, että jokaisella on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin.*

*Varhaiskasvatussuunnitelmatyötä ohjaavat mm. seuraavat kysymykset;*

- Miten maailma on muuttunut siitä, kun edelliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet on laadittu vuonna 2006?*
- Mikä muutoksessa on ollut olennaista varhaiskasvatuksen toteuttamisen kannalta?*
- Miten uusi varhaiskasvatustilanne on vaikuttanut toiminnan järjestämiseen?*
- Miten meidän ja toimintamme tulisi muuttua, jotta toteutamme perusteiden mukaista varhaiskasvatusta?*

*Näiden kysymysten ja niitä seuraavien pohdintojen perusteella tulemme laatimaan Järvenpään kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman tämän projektin lopputuloksena. Työtämme ohjaavat varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, jotka ovat nyt ensimmäistä kertaa velvoittavat edellisten suositusten jälkeen. Varhaiskasvatussuunnitelman tehtävänä on tukea ja ohjata varhaiskasvatuksen järjestämistä, toteuttamista ja kehittämistä sekä edistää laadukkaan ja yhdenvertaisen varhaiskasvatuksen toteutumista jokaiselle lapselle hoitopaikasta riippumatta.*

*Paikalliseen varhaiskasvatussuunnitelmaan kirjataan varhaiskasvatuksen eri toimintamuodot ja niiden ominaispiirteet, erityiset tavoitteet ja toimintatavat. Varhaiskasvatussuunnitelmassa päätetään kasvatustavoitteet, hoito- ja opetuksen, huoltajien kanssa tehtävän yhteistyön ja varhaiskasvatuksen muun toiminnan järjestämisestä ja toteuttamisesta kansallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden pohjalta.*

## 2 Projektin tavoitteet, vaikuttavuus ja tulokset

*Tavoitteet: Projektin tavoitteena ja tarkoituksena on varhaiskasvatussuunnitelman laatiminen Järvenpään kaupungille. Työ kokonaisuudessaan tehdään yhteistyössä varhaiskasvatuksen henkilöstön, lasten ja vanhempien sekä yhteistyökumppaneiden kanssa. Suunnitelman kirjaamisen hoitaa erikseen sovittu henkilöstö projektin edetessä.*

*Tärkeänä osana projektia on varhaiskasvatussuunnitelman jalkauttaminen arjen työtä ohjaavaksi asiakirjaksi jatkuvasti projektin edetessä, mutta jatkuen valmiin suunnitelman ollessa kasvattajien käytössä syksyllä 2017.*

*Vaikuttavuus: Varhaiskasvatussuunnitelma ohjaa velvoittavana asiakirjana kaikkea varhaiskasvatuksen työtä / kaikkia varhaiskasvatuksessa työskenteleviä Järvenpäässä.*

*Tulokset:*

- *Projektin tuloksena syntyy Järvenpään kaupungin varhaiskasvatussuunnitelma.*
- *Työpakettien osallistavien ja koulutuksellisten menetelmien tuloksena henkilöstölle syntyy ymmärrys varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden ja sen sisältöalueiden yhteydestä varhaiskasvatuksen järjestämiseen velvoittavana asiakirjana.*
- *Projektin tuloksena koulutuksen tarve varhaiskasvatussuunnitelman toteuttamista varten on esimiehillä tiedossa ja koulutusmalli on kehitelty / kehitteillä. Varhaiskasvatussuunnitelman konkretisoinnille ja vakiinnuttamiselle kasvattajien arjessa rakennetaan yhteinen toimintamalli, jota lähdetään toteuttamaan syksyllä 2017.*
- *Varhaiskasvatussuunnitelma toimii työtä ohjaavana asiakirjana elokuusta 2017 alkaen.*

## 3 Projektin toteuttajatahojen välinen yhteistyö

*Varhaiskasvatussuunnitelman laatiminen on koko varhaiskasvatusorganisaation yhteinen työ, johon velvoitetaan osallistumaan jokainen organisaatiossa työskentelevä henkilö, ammattinimikkeestä ja työtehtävästä riippumatta. Työtä ohjaa ohjausryhmä, joka koostuu pääosin varhaiskasvatuksen johtoryhmästä.*

*Varhaiskasvatussuunnitelmaa laaditaan varhaiskasvatuksen kentällä esimiesten johdolla yhteistyössä varhaiskasvatuksen henkilöstön, lasten ja vanhempien kanssa erilaisin osallistavin, koulutuksellisin menetelmin. Mukana työssä ovat myös erikseen sovittu Järvenpäässä toimivat yksityiset varhaiskasvatuksen tuottajat. Kuulluksi työtä tehdessä tulevat myös yhteistyötahomme Järvenpäässä; neuvola, lastensuojelu, Maahisen perhekeskus, varhaiskasvatuksen kerhotoiminta, seurakunta sekä muut mahdolliset yhteistyökumppanit.*

*Työ toteutetaan projektina tämän projektisuunnitelman mukaisesti. Projektisuunnitelman laatija Mervi Tuominen on laatinut projektisuunnitelman,*

*analysoi ensimmäisen työpaketin tarkemmin teoriataustoineen sekä tutkii varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden taustalla olevien tekijöiden, kuten lakien ja tutkimustiedon vaikutusta perusteiden muutoksessa ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä Laurea Tikkurilassa, ohjaajanaan yliopettaja Teemu Rantanen.*

#### 4 Projektiin toteuttamiseen liittyvät menetelmät

*Projektin tarkoituksena on paitsi paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman luominen, myös perusteiden oppiminen ja kouluttaminen yhteisöille ja yksilöille erilaisia menetelmiä käyttäen. Pelkkä keskustelu ei aina välttämättä riitä avaamaan perusteiden monimuotoisuutta, joten erilaisten toimintamallien myötä oppiminen ja oivaltaminen saavat uusia ulottuvuuksia ja tuottavat myös meille kasvattajille yhteisöllistä oppimisen polkua.. Jokaisen menetelmän tarkempi ohjeistus löytyy projektisuunnitelman lopusta liitteenä.*

*Ensimmäisen työpaketin menetelmänä käytetään lääketieteen tohtori Edward de Bonon kehittämää rinnakkaisen ajattelun mallia ”Kuusi ajattelun hattua”. Menetelmän tarkoituksena on keskittää aiheen käsittely kuuden erilaisen ajattelutavan kautta uusien oivallusten syntymiseen. Ryhmä voi käyttää samaa ajattelutapaa rinnakkain tai toisaalta keskustella asiasisällöstä kukin vahvasti omiin hattunsa mukaisiin ajattelumalleihin nojautuen ja uskoen.*

*Lasten ja vanhempien osallistamisessa käytössä on toivelistatekniikka. Lasten kanssa työ tehdään kuvien, kerronnan tai piirtämisen avulla, jotta jokaisella on iästä huolimatta mahdollisuus osallistua unelmiensa päiväkodin rakentamiseen. Vanhemmat taas saavat pieninä ryhminä kirjata paperille kaiken toiveidensa ja unelmiensa varhaiskasvatuksesta resursseista ja olemassa olevista puitteista välittämättä. Toiveiden läpikäynti varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisesti luo pohjan keskustelulle siitä, mikä on jo hyvää ja mitkä ovat kehittämisen tarpeita vanhempien näkökulmasta katsottuna.*

*Yhdessä työpaketissa tiimit saavat tehtäväkseen arvioida omaa oppimisympäristöään 8x8–menetelmällä, jossa keskiöön asetetaan jokin juuri tätä tiimiä heidän omassa oppimisympäristössään mietitty kysymys. Kysymykseen vastataan kahdeksalla ajatuksella, jotka kaikki vielä avataan kahdeksalla idealla tai ajatuksella. Tämän ajatuskartan tiimi tuottaa työn pohjaksi oman oppimisympäristön muokkaamiseen, mutta myös ideakartaksi toisen tiimin Bodystormingille.*

*Bodystormingin tarkoituksena on tutkia vierasta oppimisympäristöä tilassa työskennelleen tiimin ajatuskartan pohjalta ja esittää ideoita tiimille oppimisympäristön parantamiseksi. Ympäristöä tutkitaan, kuvataan ja ideoidaan muutosehdotuksia, voidaan jopa fyysisesti muuttaa, jos ja kun niin on etukäteen sovittu. Näemme usein paremmin kauas kuin lähelle, joten toisen tiimin näkemys voi tuoda täysin uusia ulottuvuuksia oman oppimisympäristön*

*muokkaamiseen varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisesti; fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen oppimisympäristö huomioiden.*

*Laaja-alaisen osaamisen ja oppimisen alueiden käsittely toteutetaan työllä Learning cafe–menetelmällä osaamista jakaen ja toisen osaamisesta oppien. Yksikön yhteisen ymmärryksen mahdollistaminen näiden pedagogisten toimintaperiaatteiden kokonaisuudesta on tärkeä osa varhaiskasvatussuunnitelmaa juurrutettaessa osaksi toimintaa ja asenteita.*

## 5 Projektin työpaketit vaiheittain

*Varhaiskasvatussuunnitelma-projekti on jaettu seitsemään alaprojektiin, joista puhutaan tässä yhteydessä nimellä työpaketti. Työpaketit noudattavat sisällöltään varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden runkoa ja tulevat muodostamaan perusteiden mukaisesti valmiin työn sisältöalueet.*

*Työpaketteihin on sisällytetty kuvaus kunkin työpaketin sisällöstä, toiminnan toteuttamisesta, osallistujista, menetelmistä paketin toteuttamiseen ja samalla vasun perusteiden kouluttamiseen, työpaketin tulokset sekä työpaketin aikataulu kokonaisuudessaan.*

*Työpakettien aikatauluttamisen tarkoituksena on tuottaa yksiköihin kokonaisnäkemys vasu-projektin etenemisestä. Aikataulu on yhdessä sovitusti tarkoin määritelty, jotta jokainen esimies pystyy tahollaan suunnittelemaan vasu-työn yksikkönsä rakenteisiin. Aikatauluun on sisällytetty tarkka tieto siitä, miten kukin työpaketti ajoittuu rakenteisiin varhaiskasvatuksen johtoryhmässä ja aluejohtoryhmissä. Aikataulu on päivitetty projektisuunnitelmaan päivämäärätarkkuudella varhaiskasvatuksen johtoryhmän ja aluejohtoryhmien mukaisesti. Kevätkauden osalta aikataulutus päivitetään viimeistään joulukuussa vastaamaan kevään kokousrakennetta.*

*Menetelmien ja toimintamallien yhtenäisyys on etukäteen pohdittu sen vuoksi, että koko kaupunkiin saataisiin luotua samanlainen ymmärrys varhaiskasvatussuunnitelman sisältöalueista. Yhteisillä toimintatavoilla materiaalin kerääminen ja kaupungin vasun tuottaminen mahdollistuu projektin edetessä. Ajatuksena yhteisillä menetelmillä ja toimintatavoilla on myös tuottaa osallisuuden kokemuksia, heittäytymistä uusiin työtapoihin, asenne muutoksia ja oivalluksia työn sisällöistä.*

*Materiaalia tullaan keräämään jokaisen työpaketin kohdalla etukäteen sovitujen mallien / kysymysten avulla yhteiselle työalustalle varhaiskasvatusalueittain. Alueen materiaali koostetaan varhaiskasvatuksen johtoryhmälle / vasuprojektin ohjausryhmälle kunkin alueen valitusta esimiehestä koostuvassa työryhmässä. Tämän työryhmän tehtävänä on myös toimittaa koostettua tietoa vanhemmille kommentoitavaksi Tenavanetin kautta koko ajan vasu-työn edetessä.*

## 5.1 Työpaketti 1 - Vasun perusteet, paikallinen vasu, lapsen vasu

Kuvaus:	<p>Varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin tutustuminen työtä ohjaavana ja velvoittavana asiakirjana on kaikkien kasvatustyössä toimivien tehtävänä. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ovat ohjaamassa paikallisen vasun ja lapsen vasun tekemistä yksiköissä.</p> <p>Mitä ajatuksia ja kysymyksiä uudet vasun perusteet meissä herättää? Miten Järvenpään vasu tulisi toteuttaa? Millainen on valmis vasu, visioita ja ideoita? Koulutustarpeiden kartoittaminen mahdollistuu keskustelun pohjalta ja tuottaa tärkeää tietoa tulevien työpakettien menetelmiä valitessa.</p>
Vastuuhenkilö:	<p>Ohjausryhmä Aluepäälliköt Mervi Tuominen - projektisuunnitelman esittely ja toimintamallien kartoitus esimiesamassa ke 1.6.2016. Projektisuunnitelman päivittäminen aikataulun ja tehtävien tarkentuessa projektin edetessä.</p>
Osallistujat:	<p>Varhaiskasvatuksen esimiehet kokoavat yksiköiden moniammatilliset vasutyöryhmät viimeistään elokuun alussa. Työryhmät aloittavat vasutyöskentelyn yksiköissä esimiesten johdolla elokuun ensimmäisessä vasutiimissä ma 15.8.</p> <p>Koko henkilöstö; Keskustelua tiimeissä vasutyöryhmän työn pohjalta.</p> <p>Syksyn ensimmäinen työilta elokuun lopulla, viikolla 34; sisältönä vasun perusteet - virittäytyminen vasutyöhön ja mahdollisiin muutoksiin, joita se tuo tullessaan oman työn näkökulmasta</p>
Menetelmät:	<p>Varhaiskasvatuksen esimiehet osallistuvat esimiesamun keskusteluun; Työmenetelmänä "kuusi ajattelun hattua".</p> <p>Vasutyöryhmä ma 15.8.; projektisuunnitelman esittely yksiköissä sekä keskustelu ensimmäisen työpaketin sisällöstä Lapsen vasun merkitys toiminnan suunnittelussa</p> <p>Työilta viikolla 34; Työmenetelmänä "kuusi ajattelun hattua" (veloitteena vasun perusteisiin tutustuminen ennen työillan ajankohtaa)</p>
Tulos:	<p>Tulos 1, Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet kaikilla tiedossa Tulos 2, Vasutyö on aikataulutettu ja visio valmiista työstä on olemassa Tulos 3, Vasun jalkauttamiseen liittyviä koulutustarpeiden pohtiminen</p>
Aikataulu:	<p>Kesäkuu - Syyskuu 2016</p> <p>Yksiköissä tuotetun "hattu-materiaalin" pääpointit kirjataan v- asemalle heti työillan jälkeen, viimeistään ti 30.8. à Ohjausryhmälle tiedoksi kokoukseen to 1.9. à Keskustelu aluejohtoryhmässä ke 7.9.</p>

## 5.2 Työpaketti 2 - Varhaiskasvatuksen tehtävä ja yleiset tavoitteet

Kuvaus:	<p>Lapsen oikeus varhaiskasvatukseen          Varhaiskasvatuksen yhteiskunnalliset tehtävät          Varhaiskasvatuksen järjestäminen kunnassa, ohjaavat velvoitteet ja tavoitteet          Arvoperusta - lapsuuden itseisarvoinen merkitys          Oppimiskäsitys - lapsi aktiivisena toimijana,          Varhaiskasvatus osana lapsen kasvun ja oppimisen matkaa,          Yhteistyö huoltajien ja muiden toimijoiden kanssa          Varhaiskasvatuksen toimintamuodot          Pedagogisesti painottunut varhaiskasvatus          Kieli ja kulttuurinäkökohdat          Erityiset kasvatussuuntaukset varhaiskasvatuksessa</p>
Vastuuhenkilö:	<p>Ohjausryhmä          Varhaiskasvatuksen esimiehet</p>
Osallistujat:	<p>Esimies          Vasutyöryhmät          Koko henkilöstö osallistuu keskusteluun          Vanhempien ja lasten osallisuus keskiössä</p>
Menetelmät:	<p>Vasutyöryhmä ma 5.9.: varhaiskasvatuksen tehtävän ja tavoitteiden avaaminen keskustelulla; mitä tarkoittaa Järvenpäässä, miten toteutetaan yksikössämme?</p> <p>Lasten osallisuus, syyskuun aikana; lasten toiveet ja tarpeet toivelistatekniikalla; millainen olisi unelmien päiväkotit ja mitä siellä tehtäisiin? (kuvat, keskustelut, piirroksiset)</p> <p>Vanhempainilta syyskuun lopulla, viikolla 38:          Toivelistatekniikka - unelmien päiväkotit          à keskustelu ja kooste vasun perusteita avaten          *mitä toiveita olemme jo täyttäneet?          *miten vanhempien toiveisiin vielä pystytään vastaamaan uuden vasun myötä?          *mitä meidän tulee jatkossa ottaa huomioon palvelumme tuottamisessa vanhempien näkökulmasta?</p> <p>Vasutyöryhmä ma 26.9.: vanhempien ja lasten toiveiden koostaminen ja keskustelu; miten lasten ja vanhempien toiveet ja palaute näkyy arjessamme?</p> <p>Vasun näkökulma elää kasvatuskumppanuudessa jatkuvasti: Palvelusopimukset - Aloituskeskustelut - Vasukeskustelut: kuulluksi tuleminen; lapsi ja vanhempi</p>
Tulos:	<p>Tulos 1, Tehtävämme ja tavoitteemme kaikilla kasvattajilla tiedossa          Tulos 2, Vanhemmat ja lapset osallistuvat yhteisen suunnitelman rakentamiseen ideoin ja ajatuksin          Tulos 3, Vasukeskustelut toimivat toiminnan suunnittelun pohjana          à vasukeskustelujen aikatauluttaminen alkukauteen tärkeää</p>
Aikataulu:	<p>Syyskuu - Lokakuu 2016</p>



Yksikössä toivelistatekniikalla tuotetun materiaalin palautus sekä tarpeisiin vastaamisen näkökulmat kirjataan v-asemalle vanhempainillan jälkeen, viimeistään pe 7.10.

à Ohjausryhmälle tiedoksi kokoukseen to 13.10.

à Keskustelu aluejohtoryhmässä ke19.10.

### 5.3 Työpaketti 3 - Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri

Kuvaus:	Toimintakulttuurin merkitys ja siihen vaikuttavat tekijät Toimintakulttuurin kehittäminen ja ohjaavat periaatteet Oppiva yhteisö Leikki ja vuorovaikutus Osallisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo Kulttuurinen moninaisuus ja kielitietoisuus Hyvinvointi, turvallisuus ja kestävä elämäntapa Varhaiskasvatuksen oppimisympäristöt
Vastuhenkilö:	Projektin ohjausryhmä Esimiehet
Osallistujat:	Esimies Vasutyöryhmät
sestä ja sen	Koko henkilöstö - Lokakuun työilta oppimisympäristön järjestämi- ja merkityksestä, vieraaseen oppimisympäristöön tutustuminen havainnointi
Menetelmät:	Vasutyöryhmä ma 17.10.: keskustelu toimintakulttuurin kehittä- misestä ja sitä ohjaavista periaatteista, ennakkotehtävän jakami- nen tiimeille. Työilta lokakuun lopulla viikolla 43: ennakkotehtävänä 8x8- menetelmällä oman oppimisympäristön analysointi ja ongelma- kohtien avaaminen  Työillassa Bodystorming: ennakkoon tuotetun 8x8 -materiaalin pohjalta vieraan oppimisympäristön ideointi, kuvaaminen ja esit- tely ympäristön "omistajille"  Työillan jälkeen vasutyöryhmässä ma 7.11 palataan vieraan tii- min/ havainnoijan tuottamiin ajatuksiin ja sen perusteella teh- tyihin oppimisympäristön muutoksiin.
Tulos:	Tulos 1, ymmärrys toimintaympäristön vaikutuksesta; ulkopuoli sen näkemyksen ja kokemuksen voima merkityksen ymmärtämi- sessä Tulos 2, toimintakulttuurin merkitys omalle työlle, toimintakult- tuurin kehittäminen jokaisen kasvattajan vastuulla
Aikataulu:	Lokakuu - Marraskuu 2016  Yksikössä tuotetun materiaalin / keskusteluissa ilmenneiden näkökulmien kirjaaminen v-asemalle toisen vasutyöryhmän jäl- keen, viimeistään 15.11. à ohjausryhmälle tiedoksi kokoukseen to 24.11. à keskustelu aluejohtoryhmässä ke 30.11

## 5.4 Työpaketti 4 - Pedagogisen toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen

Kuvaus:	<p>Lapsen eheän päivän muodostuminen          Monipuoliset työtavat - yksilölliset oppimistarpeet          Havainnointi, dokumentointi ja arviointi          Leikki kehityksen, oppimisen ja hyvinvoinnin lähteenä          Laaja-alainen osaaminen - lapsi yksilönä ja yhteisön jäsenenä          Ajattelu ja oppimaan oppiminen          Kulttuurinen osaaminen, vuorovaikutus ja ilmaisu          Itsestä huolehtiminen ja arjen taidot          Monilukutaito          Tieto- ja viestintäteknologian osaaminen          Osallistuminen ja vaikuttaminen</p> <p>Oppimisen alueet - sisällöt kaikessa varhaiskasvatuksen toiminnassa</p> <p>Kielten rikas maailma          Ilmaisun monet muodot          Minä ja meidän yhteisömme          Tutkin ja toimin ympäristössäni          Kasvan, liikun ja kehityn</p>
Vastuhenkilö:	Projektin ohjausryhmä Esimiehet
Osallistujat:	Esimies Vasutyöryhmät
minen	Koko henkilöstö - Tammikuun työilta kokonaisuuksien hahmottamiseen à sisältöalueista laaja-alaisempaan oppimiseen
Menetelmät:	<p>Vasutyöryhmät ma 28.11; laaja-alainen osaaminen          *miten mahdollistamme kokonaisvaltaisen oppimisen?</p> <p>ma 19.12; oppimisen alueet - sisällöt kaikessa varhaiskasvatuksen toiminnassa          leikki kehityksen, oppimisen ja hyvinvoinnin lähteenä</p> <p>ma 16.1.: lapsen eheä päivä edellisten perusteella          à tiimien keskusteluttaminen ennen työiltaa kokonaiskäsityksen muodostamiseksi vasutyöryhmien välillä</p> <p>Työilta tammikuun lopulla, viikolla 4: Learning cafe - opi ja jaa oppimaasi; vasutiimien keskustelujen pohjalta oman yksikön kokonaisuuden hahmottaminen pedagogisen toiminnan suunnittelun ja toteuttamisen lähtökohtana</p> <p>Vasutyöryhmä ma 6.2. Lapsen päivä edellisten pohdintojen perusteella</p>
Tulos:	<p>Tulos 1, lapsi oppijana - kokonaisvaltaisen oppimisen mahdollistaminen ja turvaaminen kasvattajan tehtävänä          Tulos 2, laaja-alaisen osaamisen ja oppimisen alueiden hahmottaminen työn sisältöä tuottaviksi elementeiksi          Tulos 3, oman ymmärryksen laajentaminen ja asenteen muokkaaminen pois totutusta-lapsen päivä suunnitellaan jatkumoksi, ei pienistä osista koostuvaksi</p>
Aikataulu:	Joulukuu 2017 - Helmikuu 2017

Yksikössä tuotetun materiaalin kirjaaminen v-asetalle 6.2. vasutyöryhmän jälkeen, viimeistään 10.2. à ohjausryhmälle tiedoksi helmikuun puolenvälin kokoukseen à keskustelu helmikuun lopun aluejohtoryhmässä

#### 5.5 Työpaketti 5 - Lapsen kasvun ja oppimisen tuki

Kuvaus:	Tuen järjestämistä ohjaavat periaatteet
tuen	Yhteistyö lapsen, huoltajien ja muiden asiantuntijoiden kanssa aikana
	Tuen toteuttaminen varhaiskasvatuksessa
	Lapsen varhaiskasvatussuunnitelma tuen aikana
Vastuhenkilö:	Projektin ohjausryhmä Varhaiserityisopettajat Esimiehet
Osallistujat:	Esimies Varhaiserityisopettajat Vasutyöryhmät
Menetelmät:	Kolmiportainen tuki; yleinen, tehostettu ja erityinen tuki Toimintamallin läpikäynti, tutuksi tekeminen ja kertaaminen, pohjana esiopetuksen ops
Tulos:	Tulos1, oppimisen tuen polku selkeä kaikille toimijoille Tulos 2, ymmärrys moniammatillisen yhteistyön merkityksestä lapsen kokonaisvaltaisessa kasvussa ja kehityksessä
Aikataulu:	Helmikuu - Maaliskuu 2017
	Tämän työpaketin sisältö tarkentuu projektin edetessä.

#### 5.6 Työpaketti 6 - Toiminnan arviointi ja kehittäminen

Kuvaus:	Pedagogisen toiminnan arviointi ja kehittäminen
Vastuhenkilö:	Projektin ohjausryhmä Esimiehet
Osallistujat:	Esimies Vasutyöryhmät Koko henkilöstö - Lasten ja perheiden osallisuus, maaliskuussa Koko henkilöstö - työilta maaliskuussa
Menetelmät:	Arviointityökalujen läpikäyminen; saadaanko olemassa olevilla tarpeellinen tieto vai tuleeko uudistaa? Kehittäminen sisällytettävä varhaiskasvatuksen rakenteisiin
Tulos:	Tulos 1, Arvioinnin merkitys työn tekemisessä Tulos 2, Kehittämisen merkitys työn tekemisessä
Aikataulu:	Maaliskuu - Huhtikuu 2017

Tämän työpaketin sisältö tarkentuu projektin edetessä.

#### 5.7 Työpaketti 7 - Vasun kirjoittaminen, viimeistely ja esittely; toiminnan juurruttaminen

Kuvaus:	Valmiin tekstin tuottaminen sovitulle kirjoituslustralle Koulutussuunnitelman ja koulutusmateriaalin luominen
Vastuuhenkilö:	Projektin ohjausryhmä Nimetyt kirjoittajat Esimiehet
Osallistujat:	Esimies Koko henkilöstö - toiminnan juurruttaminen
Menetelmät:	Sähköinen kirjoituslusta Koulutussuunnitelma vasun jalkauttamiseen Materiaali koulutuksen toteuttamiseen
Tulos: 2017-	Tulos 1, Valmis varhaiskasvatussuunnitelma Tulos 2, Tuotoksen esittely valtuustolle Tulos 3, Varhaiskasvatussuunnitelman kouluttaminen kaudella 2018
Aikataulu:	Kirjoitustyötä tehdään tarpeen mukaan projektin edetessä Tammikuu - Toukokuu 2017

Tämän työpaketin sisältö tarkentuu projektin edetessä.

## 6 Aikataulu

Aikataulu esittää projektin työpakettien alkamis- ja päättymisajankohdat sekä projektin etenemisen tarkistuspisteet. Työpakettit ovat toisistaan riippumattomia siten, että ne voitaisiin periaatteessa toteuttaa missä tahansa järjestyksessä ilman vaikutusta lopputulokseen. Projektin aikataulussa pysyminen velvoittaa kuitenkin yksiköt esimiesten johdolla noudattamaan aikataulua erittäin tarkasti ja jatkuvuuden takaamiseksi esimerkiksi kirjoitustyön osalta työpakettien toteuttamisen järjestyksellä on merkitystä. Tarkistuspisteiden kohdalla arvioidaan, mitä on opittu ja mitkä ovat olleet työpakettien tärkeimmät löydökset vertaamalla todellista tilannetta suunnitelman tuloksiin.

Aikataulu on kuvattu tarkemmin jokaisen työpaketin esittelyssä. Projektin kokonaisaikatauluna on Toukokuu 2016 - Toukokuu 2017, jolloin varhaiskasvatussuunnitelma esitellään kaupungin lasten ja nuorten lautakunnalle hyväksyttäväksi. Uusi varhaiskasvatussuunnitelma otetaan käyttöön elokuussa 2017.

Työn jalkauttaminen ja kouluttaminen sekä liitteiden uusiminen jatkuu uuden vasun ollessa jo käytössä.

Projektin etenemistä tarkistetaan jokaisen työpaketin kohdalla. Aikataulussa on hieman päällekkäisyyttä, jotta eteneminen mahdollistuu aikataulun puitteissa. Päällekkäisyys mahdollistaa myös tarvittavan aikataulun tarkemman hiomisen yksiköiden aikatauluun sopivaksi kauden aikana.

Alla aikataulu on vielä esitetty taulukkona tarkistuspisteineen.

Vuosi	2016						2017						
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Kuukausi													
Työpaketti 1	■	■	■	■									
Työpaketti 2				■	■	■							
Työpaketti 3					■	■	■						
Työpaketti 4							■	■	■				
Työpaketti 5									■	■			
Työpaketti 6										■	■	■	
Työpaketti 7								■	■	■	■	■	
Tarkistuspisteet			x		x	x		x	x	x	x	x	

## 7 Organisaatio

Projektin johtajana toimii varhaiskasvatusjohtaja Reino Taurovaara / elokuusta alkaen varhaiskasvatusjohtaja Miia Kemppi.  
 (Projektipäällikkönä/projektisuunnitelman laatijana opinnäytetyön näkökulmasta toimii varhaiskasvatuksen esimies Mervi Tuominen)  
 Ohjausryhmä koostuu varhaiskasvatuksen johtoryhmästä, johon kuuluvat Varhaiskasvatusjohtaja Reino Taurovaara / Miia Kemppi  
 Läntisen alueen aluepäällikkö Tarja Vaahtera  
 Itäisen alueen aluepäällikkö Ulla Meriläinen  
 Pohjoisen alueen aluepäällikkö Marju Niinisalo  
 Varhaiskasvatuksen erityisasiantuntija Taija Pölkki  
 Varhaiskasvatuksen palveluohjaaja Kaija Pulkkinen

Lopullinen ohjausryhmän kokoonpano selviää elokuussa, kun projektisuunnitelma käsitellään ja hyväksytään lopullisesti varhaiskasvatuksen johtoryhmässä. Kauden alkaessa päätetään myös yksiköiden ja ohjausryhmän välillä toimivan materiaalia kokoavan työrukkasen kokoonpano.



Kuva 1 Projektin eteneminen kuvattuna ympyrään

## 8 Työmäärä, resurssit ja kustannukset

*Varhaiskasvatussuunnitelman laatiminen organisoidaan varhaiskasvatuksen rakenteisiin tämän projektisuunnitelman avulla. Työlle varataan aikaa ja henkilöresursseja työpakettien suorittamiseen tarvittava määrä organisaation kaikilla tasoilla. Varhaiskasvatussuunnitelman laatimiseen osallistuu jokainen organisaation työntekijä tutustumalla sekä esimiehensä johdolla että itsenäisesti annettuun materiaaliin sekä osallistumalla omalta osaltaan aiheista käytäviin keskusteluihin tiimissään ja yksikössään sekä yhteistyössä lasten ja vanhempien kanssa.*

*Aikataulu työn tekemiselle on tiivis ja jatkuvasti etenevä. Tarkoituksena on, että projektin aikana jokaiselle työntekijälle muodostuu kokonaiskäsitys varhaiskasvatussuunnitelman perusteista ja niiden vaikutuksesta oman työn suorittamiseen. Työn valmistuttua varhaiskasvatussuunnitelmaa aletaan toteuttaa käytännössä projektin aikana opitun, keskustellun ja sovitun mukaisesti. Työ suoritetaan varhaiskasvatuksen kokousrakenteissa niin, että lisäresurssia sen suorittamiseen ei yksiköissä tarvita.*

*Varhaiskasvatussuunnitelman kirjoittajien osalta työmäärää ja ajan resursointia tarkistetaan projektin edetessä. Projektin koordinoitivastuu ja kirjoittamistyö mahdollistetaan työaikana suoritettavaksi tarpeen mukaan, painottuen työpaketin 7 mukaan vahvasti ajalle Tammikuu-Toukokuu 2017. Projektin koordinoija sekä kirjoittaja / kirjoittajat nimetään ohjausryhmän toimesta elokuussa 2016.*

## 9 Tulosten käsittely ja hyväksyminen

*Yksiköt tuottavat työpakettien toteuttamisen yhteydessä materiaalia ennalta sovitun sapluunan mukaisesti. Materiaali tallennetaan v-asemalle VASU2017 –kansioon. Materiaali käydään läpi alueiden esimiehistä koostuvassa työryhmässä ja kirjataan ohjausryhmän läpikäytäväksi. Tarkoituksena on tuottaa vasun perusteiden suuntaisesti tietoa Järvenpäässä käytössä olevista tavoista ja toimintamalleista toistamatta vasun perusteita. Olemassa olevia käytäntöjä vahvistamalla ja uudelleen pohtimalla saamme tuotettua paikalliseen vasuun tarvittavat tiedot.*

*Ohjausryhmä hyväksyy materiaalin keskustellen ja mahdollisia lisäkysymyksiä esittäen. Ohjausryhmän käsittelyn jälkeen materiaali käydään läpi aluejohtoryhmissä aluepäällikön toimesta ja viedään siitä yksiköihin tiimivastavien kokousten kautta. Näin jo uuden työpaketin ollessa työn alla, palataan vielä edellisen paketin tuotoksiin ja sovittuihin työtapoihin.*

*Tällä tavoin saadaan aikaiseksi ajatusjatkumo ja yhteys asioiden välillä. Materiaalin tarkoitus on tukea seuraavan työpaketin sisällön käsittelyä ja työstää uutta asiaa edellisiin käsiteltyihin asioihin pohjautuen. Kokonaisu-*

*den kannalta asioiden toistaminen ja toisiin liittämisen on työmallina tehokas; kaikki kasvattajat saavat aikaa oivaltaa ja pohtia asioita omassa tahdissaan eikä tarkoituksena ole vain kiiruhtaa asiasta toiseen.*

## 10 Laadunvarmistus, riskien arviointi

*Projektin riskeihin on hyvä varautua jo suunnitteluvaiheessa. Projektilla voi olla monenlaisia riskejä esimerkiksi aikatauluun, resursseihin, tiedonkulkuun tai taloudellisuuteen liittyen. Kun riskeihin varaudutaan jo etukäteen, voidaan niiden toteutumisen riskiä pienentää tutkimalla syy-seuraus-ketjuja ja poistamalla sitä kautta riskien syitä. Toisaalta riskien vaikutuksia pienentämällä voidaan vähentää riskin seurauksia sen mahdollisesti toteutuessa. Riskejä arvioimalla niihin voidaan ja osataan varautua, jolloin riskien vaikutus lopputulemaan saadaan kokonaisuuden kannalta hallittaviksi ja mahdollisiksi hoitaa.*

*Laadunvarmistuksen ja riskienhallinnan tulee koko projektin ajan olla jatkuvaa toimintaa, jossa projektin toteutumista ja läpiviientä arvioidaan tavoitellun lopputuloksen sekä mahdollisten toimintaympäristömuutosten näkökulmista.*

*Projektin työpakettien tarkistuspisteissä ja viimeisten työpakettien tarkemman suunnittelun aikana riskien pohdinta työn valmistumisen ja etenemisen kannalta on tärkeää. Jatkuva arviointi mahdollistaa riskien ennakoinnin ja niihin puuttumisen tarpeeksi ajoissa.*

*Yhteinen keskustelu varhaiskasvatuksen johdon ja yksiköiden esimiesten kesken vähentää projektin johtamisen moninaisuutta ja sitouttaa esimiehiä projektin läpiviemiseen suunnitelman mukaisesti. Tällä hetkellä tiedostetut ja havaitut riskit; aikataulun haasteet ja projektin tuottaman tiedon jalkauttaminen arkeen on kuvattu tarkemmin alla.*

Projektin riskeiksi arvioidaan:

Riski 1	Aikataulun pettäminen
Kuvaus:	Projekti ei pysy aikataulussa työmäärän takia
Vakavuus:	Kohtalainen
Todennäköisyys (%)	25
Vaikutus:	paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman julkaisun myöhästymisen sovitusta



Riski 2	Projektin tuottaman tiedon jalkauttaminen
Kuvaus:	Yhteisen ymmärryksen löytyminen vasun perusteiden velvoittavuudelle, oman asenteen ja toimintamallin muuttamiselle tilanteessa, jossa meitä uhkaa ammattitaitoisen henkilöstön puute.
Vakavuus:	Suuri
Todennäköisyys (%)	50%
Vaikutus: telut	Yksiköiden väliset erot, varhaiskasvatuksen laadun ja tason vaihtelut
Riski 3	Asenteiden muutos / asennemaailman johtaminen
Kuvaus:	Uudet varhaiskasvatussuunnitelman perusteet velvoittavat jo kaista kasvattajaa toimimaan niiden mukaisesti. Mitä asenne-muutos tarkoittaa? Miten asenteita johdetaan? Miten työhön sitoudutaan?
Vakavuus:	Kohtalainen
Todennäköisyys (%)	25
Vaikutus:	Yksilöiden väliset erot Yksiköiden väliset erot Johtamisella suuri merkitys asenteiden muuttamisessa ja innovatiivisen ilmapiirin synnyttämisessä: strategian, ihmisten ja asioiden johtaminen

## 11 Viestintä

*Projektin viestintä tapahtuu läpi koko projektin ohjausryhmän toimesta kaikkiin varhaiskasvatuksen yksiköihin, kaupungin organisaatiossa sekä asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Työn alkamisesta ja etenemisestä tiedotetaan erikseen sovitulla tavalla ohjausryhmän toimesta yhtäaikaaisesti.*

*Ensimmäinen tehtävä ohjausryhmällä on esitellä projektisuunnitelma yksiköiden esimiehille ja kuulla heidän toiveitaan ja ajatuksiaan työpakettien toteuttamisesta / kouluttamisesta omissa yksiköissään.*

*(Projektisuunnitelman esittelyn ja esimiesten ideoiden keräämisen toteuttaa opinnäytetyönsä näkökulmasta Mervi Tuominen. Kootut ajatukset ja toteuttamisen ideat tullaan lisäämään projektisuunnitelmaan työpakettien kohdalle ennen projektisuunnitelman jakamista kentälle kaikkien käyttöön). Avoimella viestinnällä ja keskustelulla halutaan varmistaa projektiin sitoutuminen yhteisen ymmärryksen kautta.*

*Viestintä jatkuu läpi projektin rakenteissa sekä johtoryhmässä, aluejohtoryhmissä, tiimivastaavien kokouksissa että tiimien kokouksissa. Näin varmistetaan saumaton tiedonkulku koko organisaatiossa. Ohjausryhmä raportoi projektin etenemistä ja viestii siitä rakenteiden kautta yksiköihin, samoin kuin yksiköt viestivät työpakettien käsittelystä ja tuloksista rakenteiden kautta ohjausryhmälle. Yhteistyö toimijoiden välillä on tärkeää, jotta yhteinen linja työn toteuttamiselle ja ymmärtämiselle on mahdollista. Muutokset aikataulussa tai muut työn etenemiseen akuutisti vaikuttavat tekijät ilmoitetaan yksiköihin esimiesten kautta sähköpostilla ohjausryhmän nimeämän henkilön toimesta.*

*Projektin loppuvaiheessa viestintä tiivistyy, koska yhteinen näky tuotetusta lopputuloksesta on tärkeä. Kirjoitetun materiaalin kommentointi on tärkeä osa työn loppuunsaattamista. Varhaiskasvatussuunnitelman julkaisun jälkeen sen jalkauttaminen ja kouluttaminen kuuluvat vielä projektin loppuvaiheeseen. Tätä työtä koordinoi myös ohjausryhmä järjestäessään toivottua koulutusta yksiköiden kasvattajille. Jotta paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma saadaan työstettyä projektin myötä, vaatii se sitoutumista työn suorittamiseen kaikilta tahoilta.*

*Viestinnän tärkeys korostuu projektin edetessä paitsi mahdollisten ongelma-kohtien kohdalla, myös tiedon välittämisessä. Tiedon samanlainen ymmärtäminen vaatii yhteistä linjaa paitsi viestijöiltä, myös viestin vastaanottajilta. Jokaisen vastuuseen ja velvollisuuteen kuuluu jakaa viestiä eteenpäin sisällön mukaan omasta tunteesta ja mielipiteestä huolimatta yhteisen linjan säilyttämiseksi.*

## 12 Raportointi ja dokumentointi

*Varhaiskasvatussuunnitelma kulkee projektina kaikissa varhaiskasvatuksen rakenteissa kokousten asialistoilla ja keskusteluissa. Tämä mahdollistaa sen, että tietoa on muistioiden ja kokouksrakenteiden kautta saatavilla ja jaettavana kaikille toimijoille, työtehtävästä ja työpisteestä riippumatta. Yksiköiden vasutyöryhmien ja yhteisten työiltojen tuotokset käsitellään tiimeittäin, samoin kuin työpakettien tuottamat kokonaisuudet.*

*Vanhemmille työn etenemistä raportoidaan palvelusopimusta tehdessä, vasukeskusteluissa, perheilloissa sekä tenavanetin kautta työpakettien tuottaman materiaalin ollessa saatavilla. Näin vanhemmilla on koko ajan mahdollisuus kommentoida ja osallistua varhaiskasvatussuunnitelman laatimisen eri vaiheisiin. Lasten kanssa asioita käydään läpi arjen tasolla lapsia kuullen ja heidän toiveensa ja tarpeensa huomioon ottaen sekä toiminnassa että oppimisympäristön muokkaamisessa.*

*Projektin eteneminen ja dokumentit tallennetaan yhteiseen Vasu2017 kansioon V-asemalle, jotta se on kaikilla yksiköillä luettavissa. (Mikäli sähköisen työalustan käyttöönotto mahdollistuu, on projektin dokumenttien tallennus- ja työstöpaikka siellä. Tämä asia selviää projektin jo käynnistytessä. Mikäli sähköinen työalusta otetaan käyttöön, koulutus siihen järjestetään ohjausryhmän toimesta.) Yksityisten palveluntuottajien kanssa sovitaan erikseen, kuinka dokumentointi tullaan järjestämään myös heidän nähtäväksi.*

*V-aseman Vasu2017 kansioon tallennetaan kaikki dokumentit koskien projektin ja työpakettien etenemistä. Kansiota hallinnoi ohjausryhmästä nimetyt henkilöt. Kansion sisältönä tulee olemaan:*

- projektisuunnitelma*
- asian käsittelyä koskevat pöytäkirjat ja muistiot*
- yksiköiden tuotokset*
- projektin tarkistuspisteiden kohdalla kirjatut tilanneraportit ja mahdolliset aikataulumuutokset*
- varhaiskasvatussuunnitelman kirjattua tekstiä kommentointia varten*
- valmis varhaiskasvatussuunnitelma*
- muu aineisto projektia koskien*

## Lähteet

- Antola, T., Pohjola, J. 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Edita Helsinki.
- Hassi, L., Maila, R., & Paju, S. 2015. Kehitä kokeillen, organisaation käsikirja. Talentum Pro.
- Järvenpään kaupungin varhaiskasvatussuunnitelma ”Arjen ylistys” 2006.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro.
- Pelin, R. Projektihallinnan käsikirja.
- Varhaiskasvatuksen lainsäädäntö. [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/lainsaadanto/varhaiskasvatus](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/lainsaadanto/varhaiskasvatus)
- Varhaiskasvatussuunnitelman aikataulu paikallisen työn tueksi. [http://www.oph.fi/download/174071\\_VASU2017\\_aikataulu.pdf](http://www.oph.fi/download/174071_VASU2017_aikataulu.pdf)
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet -luonnos 2016. (kommentoitavana oph:n sivuilla huhtikuussa 2016; ei löydy tällä hetkellä verkkojulkaisuna)
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77129/Varhaiskasvatussuunnitelmanperusteet.pdf?sequence=1>
- [http://www.okol.org/verkkokurssit/datanomi/tietojarjestelmien\\_kaytto\\_ja\\_kehittaminen/projektitoiminnanperusteet/Teoria/Teoria.htm](http://www.okol.org/verkkokurssit/datanomi/tietojarjestelmien_kaytto_ja_kehittaminen/projektitoiminnanperusteet/Teoria/Teoria.htm)
- [http://proha.purot.net/riskien\\_hallinta](http://proha.purot.net/riskien_hallinta)
- <http://www.discoverit.fi/index.php/projektijohtamisen-kehittaminen/laadunvarmistus-ja-riskienhallinta>

## Projektisuunnitelman liitteet

### Työpaketti 1 - Kuusi ajattelun hattua

Lääketieteen tohtori ja ajattelun uranuurtaja Edward De Bonon kehittämä työmenetelmä "Kuusi ajattelun hattua" mahdollistaa meitä ideoimaan ja analysoimaan pohtimaamme asiaa eri tavoin, yhteen asiaan kerralla keskittyen. Hattutekniikalla voimme erottaa ajattelutamme tunteet, informaation, logiikan, toiveet ja luovuuden. Ajattelun opetteleminen ja siihen keskittyminen sekä omien ja toisten ajattelun tulosten ymmärtäminen on helpompaa, kun meillä on erilliset "mietintämyssyt" näkökulmiemme tukena. Asetumme hattujen mukaan erilaisiin rooleihin, jolloin mielipiteiden esittäminen voi olla helpompaa kuin omana itsenään. Suuntaamme ajatteluumme menetelmän avulla erilaiseen suuntaan, ideoimme ja analysoimme asioita uusista näkökulmista. Hattujen avulla pääsemme pelaamaan ajattelun roolipeiliä.

#### Valkoinen hattu

- mitkä ovat tosiasiat eli faktat vasuprojektin toteuttamisesta (ei omia mielipiteitä, pelkkiä tosiasioita)
- keskustelkaa, mihin faktat perustuvat? (jotta asia on fakta, sille on löydyttävä peruste)
- neutraali, objektiivinen, tunnelataukseton tulkinta asioista ("Asia on näin, koska...")

#### Punainen hattu

- tunne, intuitio vasun laatimisesta (kaikki tunteet sallittuja)
- ei tarvitse selityksiä, pelkkä tunne, ajatus, mielipide riittää

#### Musta hattu

- ryhmä kertoo, miksi projekti ei toimi (looginen, mutta negatiivinen ajattelu)
- mustan hatun ryhmä huomaa vain heikot kohdat ja riskit, etsii vain virheitä ja ristiriitaisuuksia
- negatiivinen ajattelu projektia kohtaan; ei sisällä tunteita vaan pelkkää kielteisyyttä

#### Keltainen hattu

- optimismi, toivo ja positiivisuus vasuprojektia kohtaan
- miten haluatte asioiden tapahtuvan projektin edetessä?
- rakentavat ja tuottavat ehdotukset ja ideat?

#### Vihreä hattu

- uudet, villit, hullutkin ideat, luovuus valloilleen
- miten ja miksi projekti etenisi parhaiten juuri ajattelemallanne tavoin?
- provosoivat ehdotukset ja ideat
- paljon ideoita, joita voidaan jatkotyöstää eri näkökulmien avulla

#### Sininen hattu

- kontrolloi, organisoii ajatuksia
- tarkkaileva ja ajatteleva ote keskustelun kulkuun; suunnittelee toimintaa ja ajankäyttöä, tekee yhteenvetoja ja johtopäätöksiä
- miten projektista saataisiin mahdollisimman toimiva, mitä pitäisi ottaa huomioon, mitä pitäisi ajatella?
- yhteenveto kuullusta ja koetusta!

Seuraavassa kuvassa vielä eriväristen hattujen kuvausta ja apukysymyksiä ajattelun tueksi:



For QTTTC Teachers/Six  
thinking hats/Kaija Hannula  
and Tuija Rautio/Teacher  
Education College

26.8.2014

2

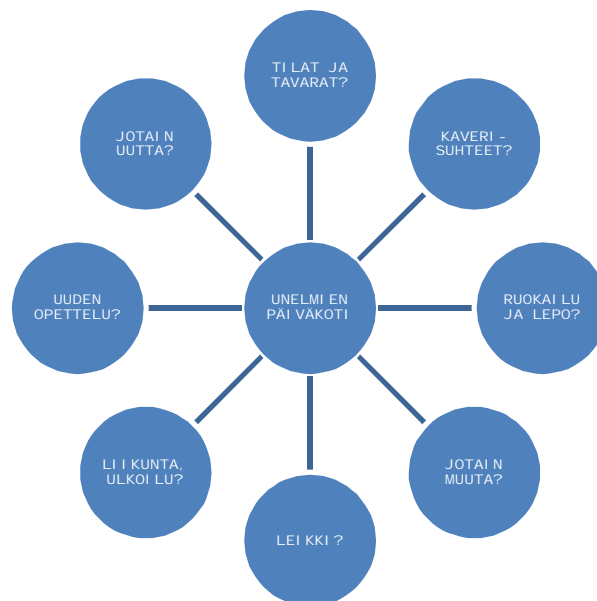
Työillan kulku:

1. Käsitellään yhteisesti vasun perusteiden pääkohdat; miksi vasu tehdään, mikä on vasun tavoite, mikä muuttuu nykyiseen verrattuna, tarkoitus ja aikataulu sekä jokaisen rooli uuden vasun tekemisessä? (projektisuunnitelmasta alustukseksi voi hyödyntää esim. tiivistelmää vasun perusteista, johdantoa ja kappaletta "projektin vaikuttavuus, tavoitteet ja tulokset")
2. Käydään lyhyesti läpi "Kuusi ajattelun hattua"-menetelmä
3. Ryhmä jaetaan kuuteen hatturyhmään (ei mielellään tiimeittäin, jotta keskusteluun saadaan useamman tiimin näkökulma). Ryhmille alustetaan vielä oman ajattelun suunta ja painotetaan siinä pysymisen tärkeyttä. (ryhmille voidaan jakaa eri hattujen väriset paperit, joihin alla olevista ohjeistuksista on liitetty kuvaukset)
4. Ryhmä keskustelee vasuprojektista oman hattunsa mukaisesta näkökulmasta (noin 15 min).
5. Yhteinen keskustelu/koonti käydään oman hatun näkökulmasta ensin siten, että kaikilla aikaa tuoda oma mielipide /hattupohdinnan tulos julki.
6. Kaikkien kerrottua omat näkökulmansa, keskustelua jatketaan pyytämällä keskusteluvuoroa omalla värillä ja kommentointi tapahtuu edelleen vain oman hatun näkökulmasta.
7. Roolit pois. Käydään yhteistä keskustelua ilman värejä tai rooleja.
  - Mitä menetelmä tuotti?
  - Uusia näkökulmia? Uusia ajatuksia?
  - Löytyikö mahdollisia osaamisen kehittämisen tarpeita?
8. Yksiköissä tuotetun "hattu-materiaalin" pääpointit ja tulokset kirjataan v-asemalle heti työillan jälkeen, viimeistään ti 30.8.
  - à Ohjausryhmälle tiedoksi kokoukseen to 1.9.
  - à Keskustelu aluejohtoryhmässä ke 7.9.

## Työpaketti 2 - Toivelistatekniikka (lasten ja vanhempien osallisuus)

Työpaketissa 2 aiheena on Varhaiskasvatuksen tehtävä ja yleiset tavoitteet. Jokaisen työntekijän tulisi tätä pakettia varten tutustua vasun perusteiden lukuun 2.

Lasten ja vanhempien osallistamisessa käytämme menetelmänä toivelistatekniikkaa. Lasten kanssa työ tehdään kuvien, kerronnan tai piirtämisen avulla, jotta jokaisella lapsella on iästä huolimatta mahdollisuus osallistua unelmiensa päiväkodin visioimiseen. Kasvattajat keräävät lasten kiinnostuksen kohteita ja toiveita myös arjessa tutustuessaan lapsiin ja ryhmiin. Vanhempainillassa vanhemmat saavat pieninä ryhminä kirjata paperille kaiken toiveidensa ja unelmiensa varhaiskasvatuksesta resursseista ja olemassa olevista puitteista välittämättä. Ojasalon ym. (2014, 172) mukaan toivelistatekniikan avulla selvitetään asiakkaiden odotuksia ja tarpeita, joten se sopii hyvin tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Toivelistatekniikan ideana on selvittää, mitä asiakkaat toivoisivat, jos heillä ei olisi mitään rajoituksia. Menetelmän avulla huomio keskitetään vain todellisiin ja kuviteltuihin hyötyihin, ilman kritiikkiä ja perusteluja.



Toiveiden läpikäynti varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisesti luo pohjan sille, mikä varhaiskasvatuksessamme on jo hyvää ja mitkä ovat kehittämisen tarpeita vanhempien näkökulmasta katsottuna. Toiveet ja ideat suunnitelmiamme lisänä voivat myös tuottaa meille uusia näkökulmia oman toimintamme kehittämiseen ja asenteidemme muuttamiseen. Ennen vanhempainiltaa kaikki vanhemmat ovat saaneet tenavanetin kautta Vasu2017-aloitustiedotteen, joten asian pitäisi olla heille jo hiukan tuttu.

Vanhempainillan (viikolla38) rakenne:

1. Vanhemmille alustetaan lyhyesti toivelistatekniikka menetelmänä, mikä on illan tarkoitus ja miksi heidät jaetaan ryhmiin. (tässä vaiheessa ei ole vielä tarpeellista käydä läpi vasun perusteita, jotta emme ohjaa niillä keskustelun kulkua)
2. Vanhemmat jaetaan pieniin ryhmiin (max 5 hlö/ryhmä) joissa he kirjaavat keskustelun ajatuksiaan ja toiveitaan unelmien päiväkodista ilman mitään rajoituksia, kritiikkiä tai perusteluita seuraavien apukysymysten avulla
  - Mikä on tärkeää ja hyvää?
  - Mitä haluaisin lapselleni?
  - "mielestäni unelmien päiväkotia..."
3. Aikaa ryhmien keskustelulle varataan noin puoli tuntia.
4. Keskustelun jälkeen vanhemmat kootaan isompiin porukoihin (määrästä riippuen kaikki yhteen tai ryhmiin) ja ajatukset ja ideat kootaan esim fläppitaululle tai koneella seinälle heijastaen (niin että kaikki näkee)
5. Vasun perusteita avataan vanhemmille keskustelun lomassa toiveisiin ja ajatuksiin niivoen (käydään yhteistä keskustelua "tulevaisuuden varhaiskasvatuksesta")
6. Vanhemmille kerrotaan myös lasten vaikuttamismahdollisuuksia arjen toimintaan; miten lasten kiinnostuksen kohteet, tarpeet ja pedagoginen toiminnan suunnittelu yhdessä tuottavat päivästä kokonaisuuden?
7. Vasu on osana yhteistyössä perheiden kanssa jatkuvasti: Palvelusopimukset - Aloituskeskustelut - Vasukeskustelut - päivittäiset kohtaamiset; lapsi ja vanhempi tulevat kuulluksi

Vasutyöryhmässä ma 26.9. vanhempien ja lasten toiveiden koostaminen keskustellen

- mitä toiveita olemme jo täyttäneet?
- miten vanhempien toiveisiin vielä pystytään vastaamaan uuden vasun myötä?
- mitä meidän tulee jatkossa ottaa huomioon palvelumme tuottamisessa vanhempien näkökulmasta?

Yksikössä toivelistatekniikalla tuotetun materiaalin palautus sekä tarpeisiin vastaamisen näkökulmat kirjataan v-asemalle vanhempainillan jälkeen, viimeistään pe 7.10.

à Ohjausryhmälle tiedoksi kokoukseen to 13.10.

à Keskustelu aluejohtoryhmässä ke19.10.

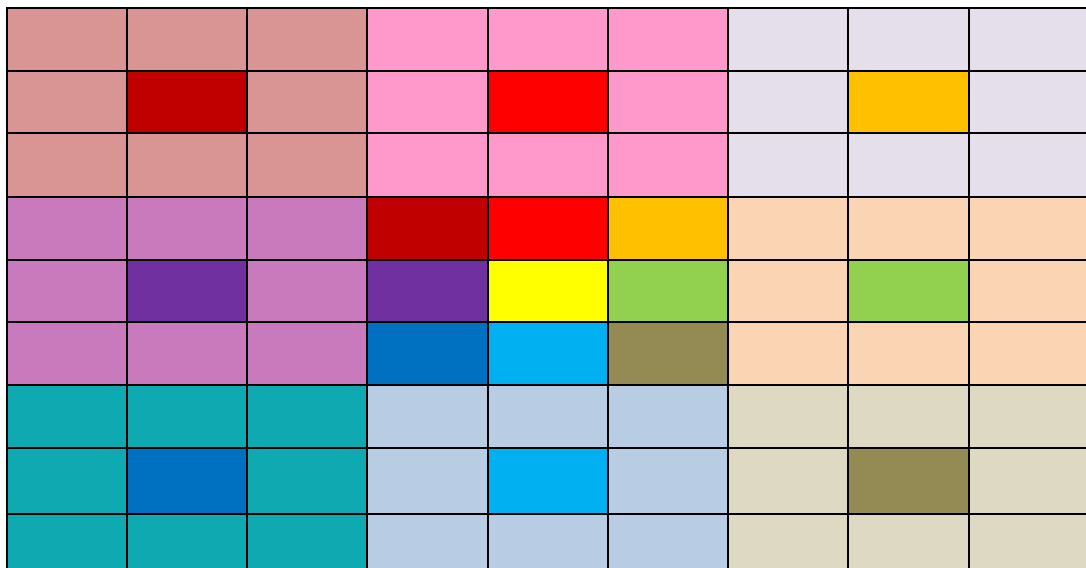


### Työpaketti 3 - 8x8 ja Bodystorming: Toimintakulttuuri ja työympäristö

Työpaketti 3 pitää sisällään kaksi erilaista menetelmää työympäristön/oppimisympäristön analysointiin. Työpakettia varten jokainen työntekijä tutustuu etukäteen vasun perusteiden lukuun 3. Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri

#### 8x8 -menetelmä

Vasutyöryhmässä ma 17.10 tiimit ohjeistetaan analysoimaan omaa oppimisympäristöään 8x8-menetelmällä, jossa keskiöön asetetaan jokin juuri tätä tiimiä heidän omassa oppimisympäristössään mietityttävä kysymys. Kysymykseen vastataan kahdeksalla ajatuksella/idealla, jotka kaikki vielä avataan kahdeksalla ajatuksella tai idealla.



Ruudukon keskellä oleva tiimin valitsema kysymys avataan ympärille kahdeksalla näkökulmalla, jotka siirretään omiksi aloituspisteiksi tarkemmalle analysoinnille ja avataan taas kahdeksalla näkökulmalla/idealla. Menetelmä vaatii ongelmaan tai pohdittavaan asiaan pureutumista tarkemmin; syitä, seurauksia, mahdollisuuksia ja niistä kumpuavia ideoita hyväksi käyttäen.

Tämän ajatuskartan tiimi tuottaa työn pohjaksi oman oppimisympäristön muokkaamiseen, mutta myös ideakartaksi toisen tiimin työillalla viikolla 43 tapahtuvalle Bodystormingille. 8x8 -tehtävä tulee olla jokaisella tiimillä tuotettuna ja esimiehelle toimitettuna ennen työilltaa!

#### Bodystorming

Tämän menetelmän tarkoituksena on tutkia vierasta oppimisympäristöä tilassa työskentelevän tiimin ajatuskartan pohjalta ja esittää ideoita tiimille oppimisympäristön parantamiseksi. Saa-

dun tiedon pohjalta (8x8 -ajatuskartta) mennään toisen tiimin ympäristöön etsimään vastauksia ongelmiin/kehittämisen kohteisiin tuntematta ympäristöä sen tarkemmin. Oppimisympäristöä tutkitaan, kuvataan ja tarkastellaan esimerkiksi iPadeja hyväksi käyttäen. Näiden kuvien ja löydettyjen vastausten pohjalta ideoidaan muutosehdotuksia ja kirjataan niitä tiimille tiedoksi. Oppimisympäristöä voidaan myös fyysisesti muuttaa, jos ja kun niin on etukäteen sovittu.

”Näemme usein paremmin kauas kuin lähelle”, joten toisen tiimin näkemys voi tuoda täysin uusia ulottuvuuksia oman oppimisympäristön muokkaamiseen varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisesti; fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen oppimisympäristö huomioiden.

Työillan kulku:

1. Käsitellään yhteisesti Bodystorming -menetelmä ja luodaan pelisäännöt muutoksille.
2. Tiimien tuottamat 8x8 -menetelmäpaperit jaetaan (mahdollisimman vieraalle) tiimille työstettäväksi.
3. Tiimit siirtyvät heille annettuun oppimisympäristöön 8x8 -materiaalia hyväksi käyttäen tarkastelemaan heille annettua tilaa ja oppimisympäristöä. Tiedon keruu tapahtuu ipadeilla tai paperille kirjaamalla. (Mikäli päädytään muokkaamaan toisen oppimisympäristöä, voidaan esimerkiksi ottaa ennen/jälkeen kuvia, joiden avulla havainnollistetaan muutoksen syitä.)  
Aikaa tähän annetaan tiimeille noin tunti.
4. Oppimisympäristön tarkastelun jälkeen kokoonnutaan yhteen kertomaan huomioista/ympäristössä tehdyistä muutoksista koko henkilökunnalle.
5. Lopuksi käydään keskustelu menetelmistä ja niiden tuottamista tunteista, hyödyistä ja käyttömukavuudesta sekä toimintakulttuurin ja toimintaympäristön merkityksestä varhaiskasvatuksen arjessa.
  - miten ulkopuolinen näkemys vaikuttaa omaan ymmärrykseen?
  - kasvattajan vastuu oppimisympäristön järjestämisessä suhteessa lasten tarpeisiin/perheiden tarpeisiin?
  - millainen toimintakulttuuri yksikössämme on?
  - Oppiva yhteisö - Mitä tarkoittaa meillä?

Vasutyöryhmä ma 7.11. Työillan jälkeen palataan vieraan tiimin/ havainnoijan tuottamiin ajatuksiin ja sen perusteella tehtyihin oppimisympäristön muutoksiin. Tiimien edustajat jakavat oppimisympäristön muokkaamisen tuottamia kokemuksia ja tuntemuksia, tehtävän hyötyjä ja haittoja suhteessa vasun perusteiden näkökulmiin.

Yksikössä tuotettu materiaali / keskusteluissa ilmenneet näkökulmat kirjataan v-asemalle toisen vasutyöryhmän jälkeen, viimeistään 15.11.

à ohjausryhmälle tiedoksi kokoukseen to 24.11.

à keskustelu aluejohtoryhmässä ke 30.11

Työpaketti 4 sisältää Learning Cafe-menetelmän, mutta kuvaus tähän tarkentuu vasta syyskauden loppupuolella

Liite 2 Lehdistötiedote Järvenpää-julkaisuun, ilmestynyt lokakuussa 2016



Varhaiskasvatus osana suomalaista kasvatusta- ja koulutusjärjestelmää saa uudenlaisen merkityksen tänä vuonna, kun Opetushallitus julkaisee lokakuussa uudet valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Perusteet vastaavat sisällöltään vuoden 2014 esi- ja perusopetuksen opetussuunnitelmien perusteita ja luovat näin lapsille jatkuvan oppimisen polun varhaisvuosista peruskouluun. Keskeisinä teemoina kaikissa perusteissa ovat osallisuus, yhdenvertaisuus, moniammatillinen yhteistyö ja oppimisen laaja-alaiset osaamisalueet.

Jokaisella lapsella on oikeus suunnitelmalliseen ja tavoitteelliseen kasvatukseen, opetukseen ja hoidon muodostamaan varhaiskasvatuksen kokonaisuuteen, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka. Varhaiskasvatuksessa tavoitteena on tukea lapsen kasvua, kehitystä ja oppimista sekä edistää hyvinvointia ja tukea näin lasten huoltajia kasvatustehtävässään. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteilla ja niiden velvoittavuudella halutaan varmistaa kasvatuksen, hoidon ja opetuksen laatu ja saatavuus lapsille yhdenvertaisesti asuinpaikasta riippumatta.

Lapsi on varhaiskasvatuksessa aktiivinen toimija eivätkä kasvattajat ole vain kasvattamassa ja opettamassa vaan ennen kaikkea oppimassa yhdessä lasten kanssa. Toiminta varhaiskasvatuksessa koostuu lasten osallisuuden, hoivan, huolenpidon ja kasvattajien pedagogisen osaamisen kokonaisuudesta. Leikki on tärkeä osa varhaiskasvatuksen arkea, lapsen kehitystä, oppimista ja hyvinvointia. Lapsi saa kokemuksia osaamisen ja oppimisen osa-alueista tarkoituksenmukaisella, jokaisen lapsen tarpeita vastaavalla tavalla. Laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutuminen vaatii kasvattajilta koulutusta ja ammatillista osaamista lapsen kehityksestä, kasvusta ja oppimisesta.

Vasu2017- perusteet toimivat velvoittavana ja työtä ohjaavana asiakirjana kunnissa ja velvoittavat varhaiskasvatuksen järjestäjiä paikallisten varhaiskasvatussuunnitelmien laadintaan. Järvenpäässä edellinen kuntatason varhaiskasvatussuunnitelma, Arjen ylistys, on vuodelta 2006. Uutta suunnitelmaa valmistellaan elokuusta 2016 alkaen koko varhaiskasvatuksessa henkilöstön, lasten, huoltajien ja yhteistyökumppaneiden yhteistyönä.

Huoltajat visioivat vanhempainillassa laadukasta varhaiskasvatusta ja visioita hyödynnetään varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaisen toiminnan suunnittelussa ja järjestelyissä. Lapset osallistuvat mm. esittämällä toiveitaan unelmien päiväkodista sekä osallistumalla varhaiskasvatuksen arjessa toiminnan suunnitteluun ja arviointiin yhä aktiivisemmin. Varhaiskasvatuksessa odotetaan lasten ja vanhempien aktiivinen osallistuminen VASU2017- työskentelyyn.

Keväällä 2017 Lasten ja nuorten lautakunta hyväksyy Järvenpään varhaiskasvatussuunnitelman, joka otetaan käyttöön 1.8.2017 alkaen.

Mervi Tuominen, varhaiskasvatuksen esimies  
 Taija Pölkki, varhaiskasvatuksen erityisasiantuntija