



TAMPEREEN
YLIOPISTO

**VARHAISKASVATUKSEN
IV JOHTAJUUSFOORUMI**

OHJELMA

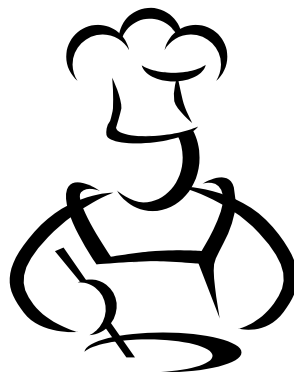
Lahden aikuiskoulutuskeskus
Kirkkokatu 16

14. - 15.4.2010

LOUNASRAVINTOLOITA LÄHISTÖLLÄ:

Kaikki osallistujat eivät mahdu lounastamaan Aikuiskoulutuskeskuksen ravintola Rakkaassa Vihtorissa. Lähistöllä on lukuisia lounasravintoloita, joita suosittelemme vaihtoehdoksi.

- Ravintola Vanha Herra (ulos etuovista ja hiekkaparkin läpi vasempaan etuviistoon)
- Kirjaston lounaskahvila (ulos etuovista, kaupungin kirjasto etuviistossa oikealla)
- Trion kauppakeskuksessa useita vaihtoehtoja (etuovista ulos ja oikealle kohti keskustaa)



Pyydämme palautetta!

**Kuinka onnistuimme Lahden Johtajuusfoorumien toteuttamisessa?
Palautteen voi jättää sähköisesti osoitteessa:**

<https://elomake3.uta.fi/lomakkeet/3320/lomake.html>

KESKIVIIKKO 14.4.2010

- alk. 9.30** **ILMOITTAUTUMINEN ja aamukahvit**
- 10.30** **FOORUMIN AVAUSPUHEENVUORO**
Lahden sivistystoimen toimialajohtaja Maritta Vuorinen ja
Professori Eeva Hujala, Tampereen yliopisto
- 10.45** **TYÖHYVINVOINTI**
Professori Marja-Liisa Manka,
Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu,
Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos
- 12.00** lounastauko
- 13.15** **VARHAISKASVATUKSEN LAATU JA JOHTAJUUDEN
HAASTEET**
Professori Eeva Hujala ja
projektikoordinaattori Elina Fonsén, Tampereen yliopisto
- 14.30** kahvi
- 15.00-
16.30** **RINNAKKAISSESIOT**
- 1. Muutosjohtaminen**
KT Veijo Nivala, kehittämisspällikkö, Johtamistaidon opisto
 - 2. Osaamisen johtaminen ja strateginen suunnittelu**
HT Päivi Huotari, yliopettaja (YAMK)
Lahden ammattikorkeakoulu
 - 3. Luovilla ratkaisuilla kustannussäästöihin**
KM Sirpa Kempainen, varhaiskasvatuksen johtaja ja
Jarmo Airaksinen, tulosityksikön päällikkö, Kajaani
 - 4. Iloa ja voimia työhön draaman keinoin!**
Maarit Raitala, aluepäiväkodin johtaja, Lahti ja
Tiina Vaara, lehtori, Lahden ammattikorkeakoulu
 - 5. Pedagogisen kehittämisen haaste**
KT Leena Halttunen, Jyväskylän yliopisto
- 19.00-20.30** **Iltajuhla Lahden kaupungintalolla**

TORSTAI 15.4.2010

9.00-
10.30

RINNAKKAISSESIOT

1. **Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen kysymyksiä**
Palvelujohtaja Marja-Liisa Akselin
Hämeenlinnan kaupungin varhaiskasvatuspalvelut
2. **Voimaantuminen työyhteisöissä**
THT Heleena Mattila, hoitotyön opettaja,
Lahden ammattikorkeakoulu
3. **Tiimisopimukset ja tiimikehityskeskustelut työhyvinvoinnin tukena**
Riitta Ranta, päiväkodin johtaja, Janakkala ja
Katri Aronen, päiväkodin johtaja, Hattula
4. **Arjen käytännöistä lähtevää kehittämistä pääkaupunkiseudun varhaiskasvatuksen kehittämissyksikkö VKK-Metrossa**
KT, LTO Tuulikki Venninen,
tutkijatohtori, Helsingin yliopisto / VKK-Metro
5. **Kehittämishankkeella varhaiskasvatukseen laatua ja pedagogista johtajuutta**
KM, LTO Elina Fonsén, projektikoordinaattori,
Tampereen yliopisto

10.30

kahvi

11.00

LAATU VARHAISKASVATUKSEN VALTAKUNNALLISESSA NORMI- JA INFORMAATIO-OHJAUKSESSA
Kehitysjohtaja Kirsi Alila, Ediva Oy

12.15

lounastauko

13.30

VARHAISKASVATUS, TALOUDEN HAASTEET JA HYVINVOINTI
Dosentti Jouko Kajanoja, Helsingin yliopisto

14.45-
15.00

FOORUMIN PÄÄTÖS
Professori Eeva Hujala

Kestävän kehityksen nimissä pyydämme palauttamaan
nimikorttipidikkeen lähtiessänne, kiitos!

KESKIVIVIIKON RINNAKKAISSESIOT:

14.4 Työpaja 1, auditorio, max 40 osallistujaa

MUUTOSJOHTAMINEN

KT Veijo Nivala

kehittämispäällikkö, Johtamistaidon Opisto

Mikä tekee muutoksesta niin vaikean toteuttaa, vaikka arkielämä on jatkuvaa muutosta? Millaisin toimin johtaja voi pyrkiä varmistamaan onnistuneen muutoksen toteutuksen? Mitä vaiheita tai osioita muutokseen voi katsoa kuuluvan? Pitäisikö muutos-sana korvata sanalla kehitys? Muun muassa näitä asioita tullaan käsittelemään johtajuusfoorumin muutosjohtamisen työpajassa.

Työpajassa käsitellään muutoksen johtamista sekä yleisen tiedon että käytännön johtamistyön näkökulmasta. Esillä on muutoksen kaksi näkökulmaa: tekninen ja inhimillinen. Muutoksen hallinnan työkaluna pajassa esitellään ”muutosmatriisi”.

14.4 Työpaja 2, luokka 211 (2.kerros), max 38 osallistujaa

OSAAMISEN JOHTAMINEN JA STRATEGINEN SUUNNITTELU HT Päivi Huotari, yliopettaja (YAMK) Lahden ammattikorkeakoulu

Työpajan teemana ovat strategisen johtamisen ja siihen perustuvan osaamisen johtamisen haasteet ja mahdollisuudet varhaiskasvatuksen johtamisessa.

Sosiaali- ja terveydenhuollossa osaamisen johtamisen merkitys korostuu lähivuosina kunta- ja palvelurakennemuutoksen, työvoiman saatavuuden, kuntatalouden kiristymisen sekä perheiden ja lasten palvelutarpeiden muutoksen seurauksena.

Muutosten aikaansaamien henkilöstöjohtamisen toimintojen siirtyminen ylimmän johdon tasolta lähijohdon tasolle on sosiaalinen prosessi, ja etenkin lähijohdon vastuu strategisessa henkilöstöjohtamisessa ja osaamisen johtamisessa on viime vuosina laajentunut.

Varhaiskasvatuksen johtamisessa on olennaista nähdä henkilöstön osaaminen aineettomana voimavarana, jolla varhaiskasvatuksen positiivista vaikutusta lapsen kehitykseen voidaan lisätä.

Työpajassa pyritään keskustelemaan ja saamaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miten strateginen suunnittelu näkyy varhaiskasvatuksessa ja miten sen tulisi näkyä?
- Miten johtaa osaamista?
- Miten henkilöstön osaamista voi kehittää strategialähtöisesti?

14.4 Työpaja 3, luokka 106, max 38 osallistujaa

LUOVILLA RATKAISUILLA KUSTANNUSSÄÄSTÖIHIN **KM Sirpa Kempainen, varhaiskasvatuksen johtaja ja** **Jarmo Airaksinen, tulosityksikön päällikkö, Kajaani**

Kajaanissa on tehty systemaattista työtä varhaiskasvatuspalveluiden kustannusten pienentämiseksi. Tilannetta on vaikeuttanut myös samanaikaisesti tapahtunut varhaiskasvatuspalveluiden piirissä olevien lasten määrän kasvu. Kasvua vuodesta 2007 on 23% eli lähes 400 lapsen verran.

Joutuimme miettimään edullisempia ratkaisuja mm. seuraaviin asioihin:

- Vuokrakiinteistöissä toimivat pienet filiaalit
- Ruoka- ja siivouspalvelut
- Kiertävän päiväkodin toiminnan jatkuminen
- Mistä uutta tilaa varhaiskasvatuksen käyttöön?
- Esiopetuksen järjestäminen osittain koulujen tiloissa, mutta varhaiskasvatuksen toimintana
- Aamu- ja iltapäivätoiminnan järjestäminen
- Kerhojen toimintapaikat etsinnässä - toimialan kulttuuritoimijoita avuksi
- Perhepäivähoitajien määrän turvaaminen

Luovilla ratkaisuilla ongelmat on ratkaistu ilman, että varhaiskasvatuspalveluiden laatu olisi heikentynyt. Luovat ratkaisut poikivat myös aina jotain uutta?

14.4 Työpaja 4, pieni luentosali, max 22 osallistujaa

ILOA JA VOIMAA TYÖHÖN DRAAMAN KEINOIN

Elto, KM, Tiina Vaara, sosiaalialan lehtori,

Lahden Ammattikorkeakoulu ja

**Aluepäiväkodinjohtaja, työnohjaaja, kouluttaja Maarit Raitala,
Lahti**

Työyhteisö on mahdollisuuksien maailma.

Draamalliset työtavat auttavat meitä löytämään ja tiedostamaan miten monella erilaisella tavalla voidaan käsitellä työyhteisössä esiintyviä asioita, tilanteita ja tunteita.

Draamamenetelmien käyttö voi myös herättää työyhteisössä piilossa olevia luovia taitoja ja kykyjä. Niiden hyödyntämisessä tarvitaan rohkeutta ja keskinäistä luottamusta. Palkkiona tästä, on mahdollista saavuttaa työyhteisöön iloinen, osallistava ilmapiiri ja avoin keskustelukulttuuri.

Tiinan ja Maaritin työpajassa sinulla on mahdollisuus tarkastella johtajuuttasi ja jakaa kokemuksiasi muutaman erilaisen draamallisen työtavan (tarinat, esineet, kortit jne.) avulla.

Heittäydy rohkeasti mukaan matkallemme!

Koe ja ihmettele olisivatko draaman keinot yksi tapa työyhteisösi kehittämisessä ja hyvinvoinnissa.

Huom! Työpajaan mahtuu 22 osallistujaa!



14.4 Työpaja 5, luokka 101, max 38 osallistujaa

PEDAGOGISEN KEHITTÄMISEN HAASTE KT Leena Halttunen, Jyväskylän yliopisto

Pajassa paneudutaan näkemyksiin, joita väitöstutkimuksessani ilmeni johtajan ja työntekijöiden välisestä työnjaosta ja erityisesti pedagogisesta johtajuudesta hajautetussa organisaatiossa, jossa yhden johtajan alaisuudessa on useampi toimintayksikkö.

Tutkimukseni tulosten mukaan johtajuus hajautetun organisaation rakenteessa toteutui jaetun johtajuuden hengessä. Työntekijöiden ja johtajan välillä vallitsi hyvin vuorovaikutteinen työorientaatio.

Silti työntekijät kohdensivat niin sanottuun viralliseen johtajuuteen ristiriitaisia odotuksia: toisaalta johtajan odotettiin vaikuttavan toimintayksiköihinsä erityisesti linjaamalla käytäntöjä, mutta toisaalta sallivan henkilökunnalle itsenäisen työorientaation.

Johtajan ja työntekijöiden välisen suhteen ristiriita nostaa kysymyksen muun muassa siitä, millainen uudenaikaisessa, laajentuneessa organisaatorakenteessa on johtajan ja työntekijöiden välinen työnjako työyhteisön pedagogisessa kehittämisessä. Pajassa toivottavasti löydämme vastauksia ja näkökulmia tähän ristiriitaan ja jaamme hyviä käytänteitä siitä, miten pedagogista johtajuutta voi jakaa ja toteuttaa.

TORSTAIN RINNAKKAISSESIOT:

15.4 Työpaja 1, auditorio, max 36 osallistujaa

VARHAISKASVATUKSEN STRATEGISEN JOHTAMISEN KYSYMYKSIÄ

**Marja-Liisa Akselin, Palvelujohtaja,
Hämeenlinnan kaupungin varhaiskasvatuspalvelut**

Tässä työpajassa varhaiskasvatuksen johtajuutta (leadership) tarkastellaan kunnan ylimmän virkamiesjohdon tai yksityisen palvelua tuottavan organisaation johdon strategiatyön näkökulmasta. Tarkastelun ajankohtana eletään postmodernia aikaa, jota kuvaa nopea muutos, hektisyys ja pirstaleisuus.

Nykyisessä muutosvauhdissa varhaiskasvatuksen perustehtävän johtamisen tulee olla tulevaisuuteen suuntautuvaa toimintaa. Varhaiskasvatuksen perustehtävän johtaminen edellyttää strategista ajattelua sekä kykyä luoda ja implementoida strategiaa, jotta laadukas perustehtävän toteutuminen turvataan.

Mitä korkeammalle hallinnon hierarkiassa mennään, sitä kauemmaksi mennään päiväkotitasoisesta toiminnasta. Strategisesti merkittävimpiä varhaiskasvatuksen johtamisen tehtäviä on tuoda esiin lasten ja perheiden sekä kentän tarpeita laadukkaan varhaiskasvatuksen edellytyksenä.

Työpajassa pohditaan strategiatyön näkökulmasta johtajuuden eri roolien ja tehtävien painotuksia postmodernissa ajassa sekä suunnataan katse tulevaan, miten turvata pedagoginen kehittäminen talouden, tuottavuuden ja tehokkuuden vaateiden ristipaineessa.

15.4 Työpaja 2, pieni luentosali, max 36 osallistujaa

VOIMAANTUMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ **THT Heleena Mattila, hoitotyön opettaja** **Lahden ammattikorkeakoulu**

Voimaantumisella tarkoitetaan elämän draaman läpi kulkevaa itsen toteuttamisen ydinjuontaa, joka kulkee joko suotuisaan tai epäsuotuisaan suuntaan. Suotuisasti edetessään se ilmenee olemassaolokokemuksessa ilona ja terveytenä ja eettisesti oman itsen ja toisen ihmisen ihmisyyden ja itseksi tulemisen aitona kunnioittamisena. Tutkimukseni (Mattila 2008) mukaan sosiaali- ja terveysalalla toimivien ihmisten olemassaolokokemuksina erottui kolme ääripäätä: ”tasapainoilu yksin jyrkänteen reunalla” tragediana, ”piilottelu fasadin epävarmassa suojassa” tragikomediana ja ”osallisuus eteenpäin menemisen meiningissä” kehitysdraamana.

Voimaantumispajassa tarkastellaan olemassaolokokemusten mahdollisuuksia ja voimaantumisen omakohtaisia kokemuksia. Voimaantumista vaikeuttaa ympäristön taholta tulleet ”murhayritykset”.

Eettisenä tehtävä voimaantumispajassa pohditaan niiden ja omien ”murhayritysten” ja eettisen vastarinnan tunnistamista.

Lähde: Mattila H. 2008. Voimaantumisen ydin, sosiaali- ja terveysalalla toimivien ihmisten mahdollisuuksia voimaantua työssään. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 151. Kuopio, Kopijyvä.

15.4 Työpaja 3, luokka 211 (2.kerros), max 36 osallistujaa

TIIMISOPIMUKSET JA TIIMIKEHITYSKESKUSTELUT TYÖHYVINVOINNIN TUKENA

**Päiväkodin johtajat Riitta Ranta, Janakkala ja
Katri Aronen, Hattula**

”Kirjaaminen tekee työn näkyväksi ja jäsentää sitä”

”Tiimisopimus perehdyttämisen välineenä”

”Lomakkeet työn tukena - lapsia, vanhempia ja tiimityötä varten”

”Tiimikehityskeskustelu - pedagogisen johtamisen väline”

Yhtenä lähtökohtana työhyvinvoinnille ovat hyvinvoivat tiimit, joiden arjen toiminnan jäntevyys antaa eväitä jaksamiselle ja kehittämislle. Työntekijät, jotka kokevat työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi tiimissä, viihtyvät työssään. Työhyvinvointi ja työssä viihtyminen mahdollistavat kehittävän työkuultuurin ja sitä kautta laadukkaan varhaiskasvatuksen.

Tiimisopimukset ja tiimikehityskeskustelut toimivat sekä työhyvinvoinnin että pedagogisen johtamisen välineinä. Työpajassa esittelemme, miten Haltian ja Pappilanniemen päiväkodeissa kehitetään ja käytetään edellä mainittuja työvälineitä ja miten ne tukevat työhyvinvointia yksiköissämme.

15.4 Työpaja 4, luokka 101, max 36 osallistujaa

ARJEN KÄYTÄNNÖISTÄ LÄHTEVÄÄ KEHITTÄMISTYÖTÄ PÄÄKAUPUNGIN VARHAISKASVATUKSEN KEHITTÄMISYKSIKKÖ VKK-METROSSA KT, LTO Tuulikki Venninen, tutkijatohtori Helsingin yliopisto / VKK-Metro –hanke

Pääkaupunkiseudun varhaiskasvatuksen kehittämissyksikkö VKK-Metro toimii parhaillaan kolmatta vuotta. Pääyhteistyökumppaneina ovat alueen neljä kuntaa (Helsinki, Espoo, Vantaa ja Kauniainen), osaamiskeskus SOCCA ja Helsingin yliopiston varhaiskasvatuksen tutkimuskeskus.

Lähtökohtanamme on pyrkimys hyödyntää tieteellistä tutkimustietoa päiväkotien kehittämistyössä ja levittää hyviä käytäntöjä mahdollisimman laajalle. Tavoitteenamme on myös hyödyntää eri kaupunkien toisilleen luomaa synergiaetua. Suurimman kokonaisuuden kehittämissyksikön toiminnasta muodostaa tutkimus- ja kehittämistyö alueen määrääjain vaihtuvassa tutkimuspäiväkotiverkostossa (21 päiväkotia). Jokainen tutkimuspäiväkotikoti on valinnut itselleen omista lähtökohdistaan ja tarpeistaan nousevan kehittämiskohteen.

VKK-Metron henkilökunnan lisäksi kustakin kaupungista on sitoutettu sen omiin tutkimuspäiväkoteihin ohjaajat, joiden työpanos erilaisten vertaisryhmien tuen kanssa on osoittautunut tärkeäksi ”toimintavälineeksi” kehittämistyön tukemisessa.

Kuvaan esityksessäni tutkimuspäiväkodeissa toteutettua varhaiskasvatuksen kehittämistyötä kahden viime vuoden ajalta. Tänä aikana ilmeni asioita, joilla on saatujen kokemusten pohjalta erityisen paljon merkitystä kehittämistyön onnistumiselle nykyajan päiväkodeissa.

15.4 Työpaja 5, luokka 106, max 36 osallistujaa

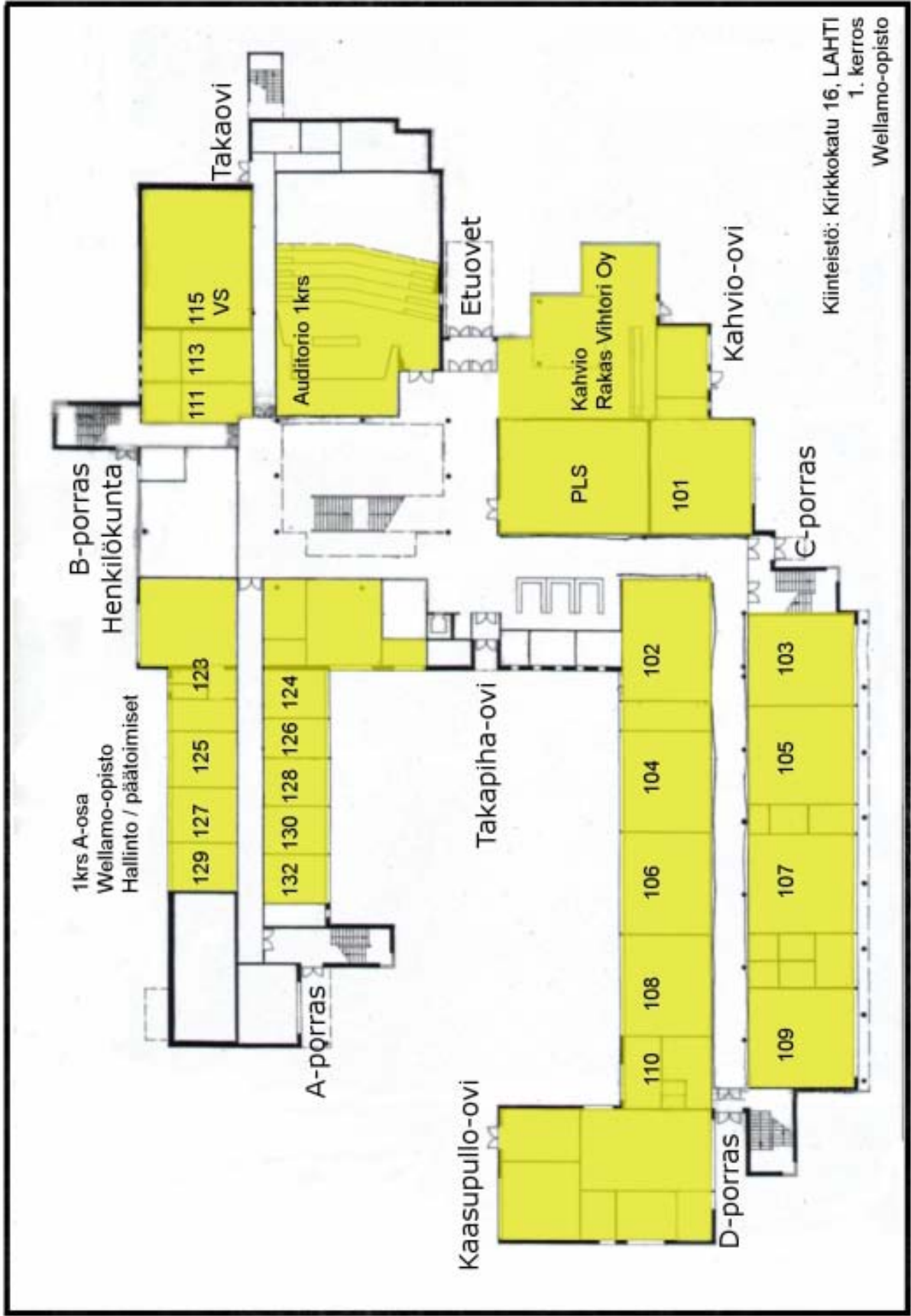
KEHITTÄMISHANKKEELLA VARHAISKASVATUKSEEN LAATUA JA PEDAGOGISTA JOHTAJUUTTA KM, LTO Elina Fonsén, projektikoordinaattori Tampereen yliopisto

Esittelyssä case-luonteisesti kehittämishanke, jossa työyhteisön pedagogisella kehittämisellä voimaannutetaan pedagogista johtamista. Yhteisessä prosessissa hankekumppaneiden kanssa tuotettiin kehittämistoimintaa, vertaistuellla opittiin toinen toisiltaan ja laitettiin oppi kiertämään.

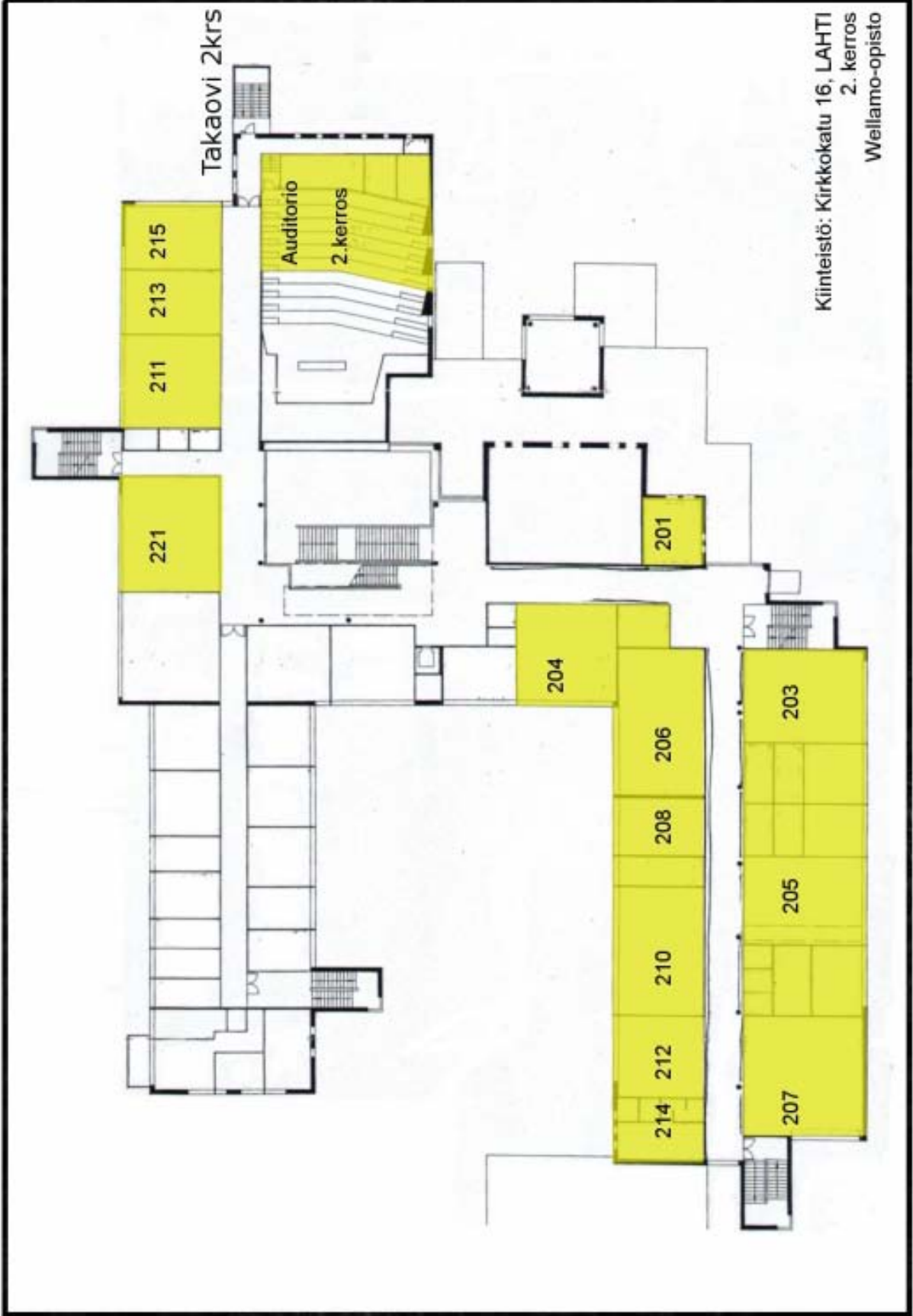
Pajassa kerrotaan uudesta suunnitteilla olevasta toimintatutkimuksellisesta hankkeesta. Hankeyhteistyössä kuntien kanssa on tavoitteena rakentaa kehittävää työotetta pedagogisen johtamisen työkaluna. Tavoitteena on varhaiskasvatuksen laadun ja henkilöstön työn hallinnan tunteen sekä työhyvinvoinnin kasvattaminen.

Laitamme kehittämistoiminnalla syntyvät hyvät kokemukset ja opin kiertämään hankekuntien kesken. Verkostoitumalla opimme toinen toisiltamme!

Pajassa myös mahdollisuus neuvotella osallistumisesta syksyllä 2010 alkavaan professori Eeva Hujalan johtamaan *”Kehittävä työote pedagogisen johtamisen välineenä –laatua ja työhyvinvointia varhaiskasvatukseen”* –hankkeeseen.



Kiinteistö: Kirkkokatu 16, LAHTI
 1. kerros
 Wellamo-opisto



Kiinteistö: Kirkkokatu 16, LAHTI
2. kerros
Wellamo-opisto