



TAMPEREEN  
YLIOPISTO

2014

# Varhaiskasvatuksen VIII Johtajuusfoorumi

Tampereen yliopiston päärakennus, sali A1  
2. – 3.4.2014







## Varhaiskasvatuksen valtakunnallinen johtajuusfoorumi

Tampereen yliopisto 2. – 3.4.2014

---

Tervetuloa Tampereen yliopistoon valtakunnalliseen varhaiskasvatuksen johtajuusfoorumiin, joka toteutuu nyt jo kahdeksatta kertaa. Foorumia ryhdyttiin rakentamaan alun perin teeman ”Johtajana kasvaminen” ympärille, mutta ajankohtaisen johtajuuskeskustelun myötä ohjelman sisältö laajeni talousjohtamisesta työhyvinvointiin varhaiskasvatuksessa. Johtajuusfoorumi on suunnattu päiväkotien ja varhaiskasvatusyksiköiden johtajille, hallinnossa toimiville johtajille, virkamiehille, lautakuntien jäsenille sekä kaikille varhaiskasvatuksen kehittämisestä kiinnostuneille.

Foorumi koostuu asiantuntijaluennoista ja käytäntöä esittelevistä, vuorovaikutteisista työpajoista. Tänä vuonna varhaiskasvatuksen johtajuustutkimuksella on erityinen painoarvo ohjelmassa. Uudet väitöstutkimukset esittäytyvät ja torstaina osallistujilla on mahdollisuus päästä seuraamaan väitöstilaisuutta varhaiskasvatuksen johtamisesta. Työpajat on pyritty rakentamaan tilaisuuksiksi, joissa keskustellaan varhaiskasvatuksen johtajuuden hyvistä käytännöistä.

Tässä foorumissa ensimmäistä kertaa hyödynnetään pääluennoilla vuorovaikutteista *Viestiseinää*. Tällä tavalla mahdollistetaan kaikkien halukkaiden osallisuus ja ääni kuulumaan johtajuuskeskustelussa. Voit kommentoida tai esittää kysymyksiä esityksen aikana tekstiviestillä tai internetin kautta.

Toivotamme teille antoisaa, ajatuksia herättävää ja voimistavaa foorumia!

Eeva Hujala ja foorum tiimi

## KESKIVIIKKO 2.4.2014

- 9.00**            **ILMOITTAUTUMINEN**  
Tervetulokahvi, juhlasalin aula
- 10.00**           **KAHDEKSANNEN JOHTAJUUSFOORUMIN AVAUS**  
**Johtajat muutoksen tekijöinä**  
Eeva Hujala,  
professori, Tampereen yliopisto
- 10.45**           **JOHTAJANA KEHITTYMINEN**  
Risto Honkonen,  
Kasvatustieteiden yksikön johtaja, Tampereen yliopisto
- 11.30**           **KESKUSTELUA**
- 11.45**           Lounas (omakustanteinen)
- 13.00**           **NÄKÖKULMIA TALOUSJOHTAMISEEN**
- Tuntiperusteinen maksujärjestelmä  
varhaiskasvatuksessa**  
Sirkka Korhonen,  
varhaiskasvatuksen johtaja, Liperi
- Päivähoidon arkea mielekkäämmäksi tuunaamalla työtä  
tuloksellisesti**  
Tarja Ahlqvist,  
palvelujohtaja sekä  
Päivi Koivisto,  
päiväkodinjohtaja, kehittämisvastaava,  
Jyväskylän varhaiskasvatuspalvelut
- 14.30**           Kahvitarjoilu, juhlasalin aula

**15.00 –  
16.30**

## **RINNAKKAISSESIOT**

### **1. Päivähoitokulttuuri ja sen kehittäminen (sali A05)**

Niina Rutanen, yliopistotutkija, Tampereen yliopisto

### **2. ”Emme ole ehtineet käyttää ryhmävasua, olemme vain täyttäneet sen” – Ryhmävasut pedagogisen johtajuuden tukena (sali A06)**

Marja Saine, varhaiskasvatuksen konsultoiva erityisopettaja, kasku -kouluttaja, Porin kaupunki

### **3. Millaiset rakenteet pitävät pedagogiikan kunnossa? (sali A31)**

Piia Roos, projektikoordinaattori sekä  
Janniina Elo, tohtorikoulutettava,  
Tampereen yliopisto

### **4. Johtajana lapsen ja perheen elämänkaarissa palveluissa (sali A08)**

Markku Rimpelä, tilaajajohtaja, lasten ja nuorten palvelut, Hämeenlinnan kaupunki

### **5. Varhaiskasvatuksen esimiestiimi (VESPA) esimiestyön tukena (sali A32)**

Anne Valpas, varhaiskasvatuspäällikkö, Kurikka

### **6. Muutoksen johtaminen – johtaminen muutoksessa (sali A07)**

Veijo Nivala, johdonkouluttaja, Tampere

**18.30 –  
21.00**

## **ILTAJUHLA**

Bravo Plaza, Finlaysonin alue, Itäinenkatu 5-7

Buffetmenu

Illan musiikista vastaa Good Swag.

**TORSTAI 3.4.2014**

**9.00 TYÖHYVINVOINTI JA TYÖKUORMITUKSESTA  
PALAUTUMINEN**

Ulla Kinnunen,  
professori, Tampereen yliopisto

**9.45** Taukokahvit, juhlasalin aula

**10.15 RINNAKKAISSESIOT**

**1. Miten synnytetään positiivinen kierre  
työyhteisössä? (sali A06)**

Pirkko-Liisa Vesterinen, johtaja, Management Institute of  
Finland (MIF)

**2. Työnohjauksen mahdollisuudet  
varhaiskasvatuksessa (sali A07)**

Veijo Nivala, johdonkouluttaja, Tampere

**3. Naiset johtajina – muutos vai suuri uho? (sali A08)**

Riitta Juusenaho, hankejohtaja, Oppimisympäristöjen  
kehittäminen, Tampereen kaupunki

**4. Jaettu pedagoginen johtajuus (sali A31)**

Johanna Heikka, yliopisto-opettaja, Itä-Suomen yliopisto

**5. Pedagogiikasta virtaa päiväkodin johtajuuden  
kehittämiseen (sali A32)**

Marja-Liisa Akselin, palvelujohtaja, asiakkuusprosessit,  
lasten ja nuorten palvelut, Hämeenlinnan kaupunki

**6. 14 lapsen ryhmät – vuorovaikutussuhteiden määrä  
laatutekijänä lapsen päiväkotiarjessa (sali A05)**

Anu Vesiluoma, varhaiskasvatuspäällikkö, Siuntio

**11.45** Lounas (omakustanteinen)

**13.00**

**RINNAKKAISOHJELMA:**

**1. Väitöstilaisuus (sali A1)**

**Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa**

Elina Fonsén,  
tohtoriopiskelija, Tampereen yliopisto

**2. Luento (sali D11)**

**Vertaismentorointi johtajuuden tukena**

Päivi Kupila,  
yliopistonlehtori, Tampereen yliopisto

**15.00**

**FOORUMIN PÄÄTÖS**

Kuohuviinitarjoilu , juhlasalin aula

## RINNAKKAISSESSIÖIDEN ESITTELYT

**KESKIVIIKKO 2.4.2014 KLO 15.00 – 16.30**

### **1. Päivähoitokulttuuri ja sen kehittäminen**

Niina Rutanen, yliopistotutkija, Tampereen yliopisto

Tässä työpajassa pureudutaan päivähoitokulttuuriin ja sen kehittämiseen. Millä tavoin eri päiväkodeissa rakentuvaa päivähoitokulttuuria voisi avata ja tarkastella systemaattisesti? Mitä ulottuvuuksia siihen kuuluu ja miten eri toimijat (lapset, lapsiryhmien työntekijät, johtajat, vanhemmat) siinä paikkaansa rakentavat? Työpajassa hyödynnetään viimeaikaista tutkimustietoa, joka on avannut uusia näkökulmia päiväkotien rutiinien ja käytäntöjen rakentumiseen erityisesti tilan ja paikan käsitteiden kautta. Näissä tutkimuksissa on kysytty muun muassa: minkälaista tilaa päiväkodissa tarjotaan lapsille ja minkälaista elettyä, merkityksellistä paikkaansa lapset näissä tiloissa rakentavat? Minkälaisia erilaisia jännitteitä näihin tiloihin ja paikkoihin sisältyy?

Työpajassa keskustellaan näistä huomioista ja havainnoista ja pohditaan erityisesti mikä on kasvattajien, johtajien ja suunnittelijoiden rooli tässä tilan ja paikan rakentumisen prosessissa. Miten päivähoitokulttuuria voidaan kehittää yhdessä, kun otetaan huomioon sekä fyysinen että sosiaalinen tila, jossa toiminta rakentuu?

### **2. ”Emme ole ehtineet käyttää ryhmävasua, olemme vain täyttäneet sen” – Ryhmävasut pedagogisen johtajuuden tukena**

Marja Saine, varhaiskasvatuksen konsultoiva erityisopettaja,  
kasku- kouluttaja, Porin kaupunki

Ryhmävasu linkittyy lapsen henkilökohtaisen ja päiväkodin yksikkövasun välimaastoon yhdistäen ne. Parhaimmillaan ryhmävasu toimii pedagogisen johtajuuden apuvälineenä ja yksikkövasun vahvistajana ja sen avulla voidaan lisätä ja tukea varhaiskasvattajien oppimista ja tietotaitoa. Vaihtuvien henkilöstöresurssien aikana myös uusien



työntekijöiden sekä sijaisten perehdyttämisessä voidaan hyödyntää ajan tasalla olevaa ryhmävasua.

Ryhmävasu auttaa varhaiskasvatustiimin yksittäisen jäsenen sitoutumista ryhmän yhteisiin päätöksiin ja tavoitteisiin. Näin se toimii sekä tiimin että johtajan apuvälineenä arjessa, kuten myös ristiriita- ja konfliktitilanteissa. Ryhmävasu tukee perheiden kanssa tehtävää yhteistyötä ja vahvistaa kasvatuskumppanuutta.

Työpaja pohjautuu meneillään olevaan tutkimukseen (Saine & Paulamäki 2014) ja tarkoituksena on synnyttää keskustelua ja tarjota työvälineitä pedagogisen johtajuuden tueksi yksiköissä.

- Miten ryhmävasu toimii arjen työvälineenä?
- Ryhmävasun tarjoamat mahdollisuudet ja haasteet.
- Ryhmävasu linkkinä kaupungin ja lasten henkilökohtaisiin vasuihin
- Ryhmävasu pedagogisen johtajuuden palveluksessa.
- Mikä on ryhmävasun rooli kasvatuskumppanuuden näkökulmasta?

### **3. Millaiset rakenteet pitävät pedagogiikan kunnossa?**

Piia Roos projektikoordinaattori sekä Janniina Elo, tohtorikoulutettava, Tampereen yliopisto

Huoli pedagogisen osaamisen ohentumisesta ja vaatimukset varhaiskasvatuksen jatkuvasta kehittämisestä ovat haaste tämän päivän johtajuudelle. Tässä pajassa etsitään vastausta siihen, miten pedagogiikka pidetään kunnossa sekä keskustellaan varhaiskasvatuksen systemaattiseen kehittämisen työkaluista ja rakenteista. Lisäksi pohditaan kehittämistoiminnan jäsentämistä yksittäisten kehittämiskohteiden sijaan alati jatkuvana prosessina ja osana pedagogiikan suunnittelua ja arviointia. Vastuu toiminnan kehittämisestä kuuluu työyhteisön kaikille jäsenille kaikkina aikoina. Avainasemaan nousevat arvioinnin ja suunnittelun systemaattisuus, jatkuvuus ja konkreettisuus.

Työpajassa esiteltäviä kehittämisen menetelmiä ovat mm.

- Arvioinnin ja suunnittelun rakenteellinen kokonaisuus
- Lukupiirit yhteisöllisenä oppimisprosessina ja ammatillisen keskustelun ylläpitäjänä

- Pedagoginen konsultointi ja auditointi
- Lapsikohtainen havainnointi suunnittelun, kehittämisen ja arvioinnin välineenä

#### **4. Johtajana lapsen ja perheen elämänkaarissa palveluissa**

Markku Rimpelä, tilaajajohtaja, Hämeenlinnan kaupunki, lasten ja nuorten palvelut,

Elämänkaariteorioissa on yhteisenä piirteenä elämänkaaren sisältämät vaiheet ja niissä onnistuminen. Olkoon sitten kyseessä ihmisen tai organisaation elämänkaari. Elämänkaarimallissa palvelut ja niiden edellyttämät organisaatio- ja tilaratkaisut tehdään kokonaisvaltaiseen palvelutarpeeseen perustuen eikä yhden palvelun näkökulmasta, kuten perinteinen toimialakohtainen hallinnointi on johtanut tekemään.

Lasten ja nuorten palveluiden järjestämisessä halutaan korostaa lapsen ja nuoren oikeuksia ikä kautensa mukaiseen toimintaan ja toimintamahdollisuuksiin kaikissa tilanteissa. Sessiossa palveluiden järjestämistä tarkastellaan lapsen ja nuoren elämänsä kehitysvaiheiden ja siinä tapahtuvien keskeisten myös institutionaalisten siirtymien ja muutosten näkökulmasta. Lapsen ja nuoren nähdään olevan eri kehitysyhteisöjen jäsenenä elämänkaarensa aikana ja niiden uskotaan olevan sidoksissa ikään. Elämänkaari on kaikilla ihmisillä perustaltaan yhtenevä, mutta yksilön kautta tarkasteltaessa se on ainutlaatuinen. Jokaisella on siis oma elämänsä.

Tämän session tarkoituksena on pohtia omaa johtajuutta lasten, nuorten ja heidän perheiden palveluissa. Miten johtajuuden haastaa lasten ja perheiden erilaiset ja moninaiset palvelutarpeet elämänkaaren eri vaiheissa? Mitä haasteita syntyy kun lapset tarvitsevat palveluja eri palvelusektoreilta? Miten johdetaan lasten siirtyminen päiväkodista esiopetukseen ja kouluun? Miten tilaratkaisuilla voitaisiin edistää palvelujen kokonaisvaltaistamista?

## **5. Varhaiskasvatuksen esimiestiimi (VESPA) esimiestyön tukena**

Anne Valpas, varhaiskasvatuspäällikkö, Kurikka

Mitkä keinot auttavat kun päiväkodinjohtaja kohtaa työssään epäammattimaista käytöstä? Kuinka toimimme, kun työntekijä ei tee sitä mitä häneltä odotetaan? Miten johtaja jaksaa työssään? Kuka häntä kuuntelee? Työpajassa esitellään VESPAn työkalupakki esimiestyön tukena. Työkalupakista löytyy mm. tarkistuslista sille, mistä on kyse kun työntekijä ei tee mitä hänen pitäisi. Työpajan avainsanoja ovat esimiestyö, alaistaidot, työnhallinta, arvostus, luottamus, välittäminen, työkyvyn tukeminen työelämän eri vaiheissa, vaikuttaminen ennakolta, puheeksi ottaminen ja ratkaisujen hakeminen työyhteisössä.

## **6. Muutoksen johtaminen – johtaminen muutoksessa**

Veijo Nivala, johdonkouluttaja, Tampere

Työpajassa käsitellään muutosta sekä yleisenä ilmiönä että erityisesti johtamisen näkökulmasta. Muutoksen tarkastelun focus on varhaiskasvatuksen käytännöissä. Kyse on siis pedagogisten muutosten johtamisesta.

Mihin suuntaan johtaja voi yksikkönsä pedagogiikkaa viedä? Missä määrin muutos voi olla ”johtajalähtöinen”? Millä keinoilla johtaja voi vaikuttaa yksikkönsä pedagogisesti ”toisinajatteleviin”? Miten pedagogista osaamista voidaan kehittää? Tässä vuorovaikutteisessa työpajassa pohditaan pajan vetäjän tietoisikujen pohjalta ratkaisuja mm. näihin kysymyksiin.

**TORSTAI 3.4.2014 KLO 10.15 – 11.45**

## **1. Miten synnytetään positiivinen kierre työyhteisössä?**

Pirkko-Liisa Vesterinen, johtaja, Management Institute of Finland (MIF)

Tuskin kukaan on välttynyt elämänsä aikana kokemasta kateuden tunnetta. Hyvin moni on myös kokenut joutuneensa kateuden kohteeksi. Ihmiset ovat olleet kateellisia halki maailmanhistorian. Voidaan sanoa kateuden olevan universaalia ja synnynnäistä.

Nykyisessä työelämässä useat työntekijät joutuvat kilpailemaan työpaikoistaan, tekemään töitä jaksamisensa ääri rajoilla, keskittymään menestymiseensä ja jaksamiseensa sekä oppimaan jatkuvasti uusia asioita. Edellä kuvatut kuormittavat tilanteet synnyttävät helposti kateutta. Kateus voi olla hyvää tai pahaa, se voi viedä tai tuoda energiaa. Kateus voi ilmetä esimerkiksi kiusaamisena, tiedon panttaamisena, pahan puhumisena takanapäin, työtoverin avuntarpeen laiminlyömisinä sekä muina ikävinä toimintoina työyhteisössä. Toisaalta se voi antaa kateelliselle energiaa ponnistella parempiin saavutuksiin. Joskus kateus kertoo meille, mitä itse tarvitsisimme juuri nyt elämäämme. Joskus kaikki, mitä tarvitsemme kateuden voittamiseen, on ripaus enemmän onnellisuutta arjessa.

## **2. Työnohjauksen mahdollisuudet varhaiskasvatuksessa**

Veijo Nivala, johdonkouluttaja, Tampere

Jos yksilöiden/ ryhmien tukemisen työvälineitä asetetaan janalle, jonka toisessa päässä on terapia ja toisessa konsultaatio, työnohjaus omasta perinteestään johtuen, nähdään yleisesti olevan lähempänä terapiaa. Työnohjaukseen hakeudutaan ongelmakeskeisesti ja ohjaajien ”teoriaperusta” on useimmiten psykologiassa. Näin ei kuitenkaan tarvitse olla.

Työnohjauksen pajassa perehdytään työnohjaukseen ratkaisukeskeisyyden näkökulmasta. Session aikana vertaillaan käytännön kokemuksia ja harjoitellaan yksinkertaisia työnohjauksellisia menetelmiä. Tarkastelukulma on sellainen, että johtaja on sekä ohjauksen kohde että ratkaisukeskeisten keinojen käyttäjä omassa johtamisessaan.

### **3. Naiset johtajina – muutos vai suuri uho?**

Riitta Juusenaho, hankejohtaja, Oppimisympäristöjen kehittäminen, Tampereen kaupunki

Päiväkodit ja koulut ovat tärkeitä yhteiskunnallisia instituutioita: ne uusintavat yhteiskuntaa kasvattamalla uusia sukupolvia. Tulevaisuus haastaa koulutuksen käytänteitä jatkuvasti; nopeasti kehittyvä teknologia, uudenlainen käsitys oppimisesta, laajeneva globalisaatio ja uudenlaisten kansalaistaitojen vaatimus pakottavat miettimään koulun toimintamalleja ja rooleja kokonaan uudesta näkökulmasta. Tämän päivän lapset työskentelevät tulevaisuudessa työympäristöissä, jota ei vielä ole luotu, ammateissa joita vielä ei ole, välineillä joita vielä ei ole edes keksitty.

Kasvatus- ja opetusalojen organisaatioiden uudistuminen ja kehittyminen vastaamaan tulevaisuuden tarpeita, on suorassa kytköksessä sen johtamiseen. Mikäli johtajalla on visio, selkeä näkemys siitä mihin suuntaan opetusta ja oppimista on kehitettävä, organisaation toiminta voi uudistua. Ilman johdon tukea ei innovatiivisinkaan opettaja pysty kehittämään oppimista tai pedagogiikkaa.

Mikä rooli johtajalla voisi olla tulevaisuuden oppimisympäristöjen rakentajina ja toteuttajina? Voidaanko olettaa, että naisten johtamistapa eroaisi miesjohtajien tavasta johtaa organisaatiota ja miten naiset sitten johtavat? Mm. näihin kysymyksiin etsitään vastauksia tässä vuorovaikutteisessa luentosessiossa.

Pienryhmissä pohditaan mm.

- Miksi naiset opettavat ja miehet johtavat?
- Mitä annettavaa naisilla voisi johtajina olla?
- Nais- ja miesroolit muutoksen esteenä?

Aiheeseen liittyviä kommentteja ja ehdotuksia voi lähettää etukäteen (riitta.juusenaho@tampere.fi).

#### **4. Jaettu pedagoginen johtajuus**

Johanna Heikka, yliopiston opettaja, Itä-Suomen yliopisto

Työpajassa syvennyttään jaetun pedagogisen johtajuuden merkityksiin, keskeisiin elementteihin ja käytäntöihin varhaiskasvatuksen toimintaympäristöissä. Jaettua pedagogista johtajuutta tarkastellaan toimintana tutkimusperustaisesti viiden ulottuvuuden kautta: jaettu tietoisuus organisaation visioista ja strategioista, vastuun jakaminen pedagogisesta johtajuudesta, vallan jakautuminen, jaettu pedagoginen kehittämistoiminta yksikön tasolla ja jaetun pedagogisen johtajuuden strategian laatiminen. Näihin perustuva johtajuustoiminta luo rakenteet tehokkaalle pedagogiselle kehittämistoiminnalle kunta- ja yksikkötasoilla. Työpajassa perehdytään myös jaetun pedagogisen johtajuuden kehittämisen prosesseihin ja haasteisiin työyhteisöissä.

#### **5. Pedagogiikasta virtaa päiväkodin johtajuuden kehittämiseen**

Marja-Liisa Akselin, palvelujohtaja, asiakkuusprosessit, Hämeenlinnan kaupunki, Lasten ja nuorten palvelut

Hämeenlinnassa varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittäminen liittyy vahvasti pedagogiikan kehittämiseen. Hämeenlinnassa ollaan luomassa nyt aivan uutta varhaiskasvatuksen johtamisen tapaa. Uuden johtamismallin tavoitteena on vahvistaa päiväkodin johtajien osaamista talouden ja henkilöstön sekä pedagogiikan ja asiakkuusprosessien osa-alueilla.

Kutakin päiväkotia johtavat päiväkodin johtajat työpareina, jolloin toisella johtajalla on vastuualueena talous ja henkilöstö ja toisella pedagogiikka ja asiakkuusprosessit. Päiväkodin johtaja, joka vastaa päiväkotien taloudesta ja henkilöstöstä on virkavastuullinen esimies henkilöstölle. Asiakkuusprosesseista ja pedagogiikasta vastaava päiväkodin johtaja on puolestaan johtaa hänelle määritellyissä työyksiköissä asiakassuhteita ja pedagogiikkaa.

Tavoitteena on erityisesti kehittää laadukasta pedagogista johtamista, kun talous ja henkilöstövastuut ovat eriytetty työnjohdollisesta tehtävästä. Uudella toimintamallilla tavoitellaan myös parempaa laatua, sujuvuutta ja vaikuttavuutta palveluihin. Koska julkisten palvelujen resurssit ovat tiukat, tavoitellaan myös toiminnan tehokkuuden ja tuottavuuden lisäämistä kohdentamalla resursseja uudella tavalla.

Mallilla pyritään vastaamaan moniin niihin haasteisiin, joita monissa kunnissa kipuillaan.

Työpajassa teemaa lähestytäänkin erityisesti kunnan varhaiskasvatuksen kokonaisuuden johtamisen näkökulmasta sekä käydään uuden mallin esittelyn pohjalta keskustelua, onko jaettu johtajuus mahdollista? Miten varmistaa varhaiskasvatuksen *yhteinen johtajuus* jaetussa mallissa? Mitkä ovat mallin riskit ja mahdollisuudet?

## **6. 14 lapsen ryhmät – vuorovaikutussuhteiden määrä laatutekijänä lapsen päiväkotiarjessa**

Anu Vesiluoma, varhaiskasvatuspäällikkö, Siuntio

Lapsiryhmän vuorovaikutussuhteiden määrää voidaan pitää merkittävänä laatutekijänä lapsen päiväkotiarjessa. Vuorovaikutussuhteiden määrällä on keskeinen merkitys lapsen emotionaalisessa kehityksessä ja turvallisuuden tunteen syntymisessä. Lapsiryhmässä, jossa vuorovaikutussuhteiden määrää on tietoisesti pienennetty, on vähemmän melua ja lapsi on tarkkaavaisempi sekä pystyy keskittymään paremmin. Isossa ryhmässä hiljaiset ja arat lapset jäävät usein äänekkäiden varjoon. Pienemmässä ryhmässä lasten ja leikin havainnoimiselle syntyy enemmän tilaa. Ison lapsiryhmän kova melu myös stressaa lasta. Yhteisönä päiväkoti on lapsille vaativa, sillä lapsen tulee löytää paikkansa suhteessa toisiin lapsiin ja aikuisiin. Suuret lapsiryhmät vaativat lapsen sosiaaliselta kehitykseltä paljon ja voidaankin todeta, että mitä pienempi lapsi on, sitä vähemmän hän vielä tarvitsee muita lapsia kehityksensä tueksi.

Miten muodostetaan päiväkodin lapsiryhmiä, jotka tukevat optimaalisella tavalla lasten kasvua ja kehitystä?

- 14 lasta ryhmässä – hyödyt ja haasteet
- Miten toimintaa organisoidaan työparityöskentelyllä?
- Toimintaa tukevat tilajärjestelyt
- Päiväkodin toimintakulttuurin muutos johtamisen kehitystehtävänä

## **1. VÄITÖSTILAISUUS**

### **Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa**

Elina Fonsén, Tampereen yliopisto

Varhaiskasvatuksen laadussa on vaihtelua, ja aikaisempien tutkimusten perusteella kaivataan hyvää pedagogista johtajuutta tuottamaan laadukasta pedagogiikkaa. Päiväkodin johtajat pitävät pedagogista johtajuutta yhtenä tärkeimmistä osa-alueista johtajuudessa. Hallinnollisten töiden määrä kuitenkin usein vaikeuttaa ajan löytämistä tälle tehtävälle ja määrittelyt ilmiöstä tutkimuskirjallisuudessa ovat kirjavia.

Narratiivisella väitöstutkimuksella pyritään tuottamaan tietoa ja ymmärrystä aiemmin vähän tutkitusta ja määrittelemättömästä varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden ilmiöstä. Tutkimuksella pyritään tuottamaan tietoa pedagogisen johtajuuden toteuttamisesta ja kehittämistarpeista suomalaisessa varhaiskasvatuksessa.

Tutkimustulokset osoittavat pedagogisen johtajuuden rakentuvan viiden osatekijöiden varaan, joita ovat arvo, kontekstuaalisuus, organisaation kulttuuri, johtajana ammatillisuus ja substanssin hallinta. Pedagoginen johtajuus näyttäytyy pitkälti arvojohtamisena. Varhaiskasvatuksen pedagogiikan arvostus näkyy arvovalintana siinä tahtotilassa ja niissä resursseissa, joita sille yhteiskunnallisessa päätöksenteossa suodaan. Kontekstuaalisuus näkyy pedagogisen johtajuuden edellytyksenä kuntien vaihtelevissa johtamisjärjestelmissä.

Organisaatiokulttuuriin totunnaistuneet tavat toimia jäävät määrittämään toimintaa ilman perustehtävää kirkastavaa arvokeskustelua. Johtamiseen tarvitaan myös taitoja, taitoa henkilöstöjohtamiseen ja pedagogiikan johtamiseen, vasuyöhön sen eri tasoilla. Oleellista on substanssin hallinta, sillä tarvitaan ajantasaista tietoa, mitä kohti pedagogiikkaa tulee johtaa. Pedagoginen johtajuus koko laajuudessaan on varhaiskasvatuksen arvostuksen ja aseman, laadukkaan varhaiskasvatuksen sekä lapsen aseman puolesta puhumisena.



## 2. LUENTO

### **Mentorointi johtamisen tukena**

Päivi Kupila, KT, yliopistonlehtori, Tampereen yliopisto

Monet organisaatiot ja yritykset ovat todenneet mentoroinnin tiedon, taidon ja kokemuksen siirtämisessä hyödylliseksi. Varhaiskasvatuksessa mentorointi luo mahdollisuuden tukea johtajuutta sekä vahvistaa johtajan työidentiteettiä, oman työn hallintaa ja osaamista sekä osaamisen kehittymistä yhteiskunnallisessa muutoksessa ja työtilanteessa.

Mentoroinnin tavoitteet linkittyvät organisaation strategiaan tavoitteisiin (Ranta et. al 2011). Mentorointisuhteessa johtaja voi jäsentää ja selkiyttää tehtäviään ja mentori voi auttaa johtajaa suuntaamaan katsettaan tulevaisuuteen ja siihen, miten johtaja kuljettaa henkilöstöään eteenpäin. Mentori voi olla tukena pedagogisessa johtajuudessa. Sovittujen mentorin kanssa käytyjen tapaamisten aikana käsitellään ammatti- ja johtamistaitoihin ja erityisosaamiseen liittyviä asioita (ks. Lankinen, Miettinen, Sipola 2004).

Mentoroinnista hyötyvät sekä kokeneet että kokemattomammat johtajat. Mentoroinnilla on todettu olevan merkitystä myös organisaatiossa työskentelevien verkosto- ja asiakassuhteiden siirtämisessä ja yleisesti suhdepääomaan luettavien sidosryhmäsuhteiden rakentumisessa (Tunkkari-Eskelinen 2011). Mentorointi on myös sukupolvien vuorovaikutusta. Mentori voi olla nuorelle johtajalle esikuva, joka kutsuu nuorta työelämään ja hyvään ammatillisuuteen (Onnismaa 2007). Mentorointiin osallistuvat voivat olla vanhempia tai ammatillisesti yhtä asiantuntevia kuin heidän mentorinsa. Tällöin mentorointi on lähempänä vertais – tai kollegaohjausta. Siten mentorointisuhde ei ole hierarkkinen malli, eikä ammattitaidon kehitystä voi kuvata yksilöllisenä tai lineaarisena kehityskulkuna. (Onnismaa 2007.)

Esityksessä avataan mentoroinnin käsitettä eri tulokulmista sekä tarkastellaan mentoroinnin mahdollisuuksia johtajan tukena varhaiskasvatuksessa.

## LOUNASPAIKKOJA ALUEELLA

### **Yliopiston päärakennus**

Lounasravintola Juvenes  
Salaattibaari  
Alakuppila  
Café Campus



### **Pinni B (kampusalueella)**

Lounasravintola Minerva

### **Linna (kampusalueella)**

Lounasravintola Linna (Sodexo)

### **Opetusravintola Eetvartti**

Sumeliuksenkatu 16

### **Ravintola Myllärit**

Åkerlundinkatu 4

### **Lounasravintola Telakka**

Tullikamarin aukio 3

**Lisäksi Tullintorin kauppakeskuksessa useita ravintoloita.**

## YHTEYSTIETOJA

Eeva Hujala  
eeva.hujala@uta.fi  
Projektin johtaja

Janniina Elo  
janniina.elo@uta.fi  
040 190 9742  
Projektikoordinaattori

Tampereen yliopisto  
Kasvatustieteiden yksikkö  
Varhaiskasvatus  
33014 Tampereen yliopisto

Käyntiosoite: Åkerlundinkatu 5, 33100 Tampere

<http://www.uta.fi/konferenssi/johtajuusfoorumi>

**PYYDÄMME PALAUTETTA!**

Kuinka onnistuimme foorumin toteuttamisessa? Palautteen voit jättää sähköisesti nettisivujemme kautta

**[www.uta.fi/konferenssi/johtajuusfoorumi](http://www.uta.fi/konferenssi/johtajuusfoorumi)**