



TAMPEREEN  
YLIOPISTO

VARHAISKASVATUKSEN  
V JOHTAJUUSFOORUMI

OHJELMA

TURKU  
14. – 15.4.2011



TAMPEREEN  
YLIOPISTO

**Varhaiskasvatuksen valtakunnallinen johtajuusfoorumi  
Radisson Blu Marina, Turku 14. – 15.4.2011**

Varhaiskasvatuksen johtajuusfoorumi avaa keskustelua tieteellisen tutkimuksen ja käytännön toimijoiden välillä varhaiskasvatuksen kehittämisestä, laadusta sekä johtajuudesta.

Foorumi koostuu asiantuntijaluennoista ja käytäntöä esittelevistä, vuorovaikutteisista työpajoista.

Johtajuusfoorumi on suunnattu päiväkotien ja varhaiskasvatusyksiköiden johtajille, hallinnossa toimiville johtajille, virkamiehille, lautakuntien jäsenille sekä kaikille varhaiskasvatuksen kehittämisestä kiinnostuneille.

Pyydämme palautetta!

Kuinka onnistuimme Turun foorumin toteuttamisessa?  
Palautteen voit jättää sähköisesti osoitteeseen:

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

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

## TORSTAI 14.4.2011

**alk. 9.00 ILMOITTAUTUMINEN**

ja tervetulokahvi

**10.00 FOORUMIN AVAUS**

Professori Eeva Hujala, Tampereen yliopisto  
Varhaiskasvatus- ja perusopetuslautakunnan  
puheenjohtaja Harry Nordqvist, Turun kaupunki

**10.30 VARHAISKASVATUKSEN TULEVAISUUS**

Professori Jarmo Kinos, Tampereen yliopisto

**11.45** lounastauko

**13.00 PANEELIKESKUSTELU**

Varhaiskasvatuksen erilaiset organisaatiomallit  
Johtaa Eeva Hujala, Tampereen yliopisto

Päivähoidon palvelujohtaja Ulla Rissanen, Oulu  
\*tilaaja–tuottaja -malli

Varhaiskasvatuksen johtaja Sirkka Korhonen, Liperi  
\*pedagogisen johtajuuden -malli

Palveluyksikön johtaja Hannamaija Väkiparta, Jyväskylä  
\*suoriteperustainen budjetointi

Palvelujohtaja Vesa Kulmala, Turku  
\*uuden organisaatiomallin haasteet

Päivähoitoalueen päällikkö Raila Tiainen-Ala-Maunus,  
Helsinki  
\*varhaiskasvatuksen strateginen johtaminen

14.30 kahvitarjoilu

15.00–  
16.30

## **RINNAKKAISSESIOT**

1. **SUOMALAINEN PÄIVÄHOITO  
KANSAINVÄLISESSÄ VERTAILUSSA**  
Varhaiskasvatuksen kouluttaja Maarika Puuk,  
Ito Chika Inoue, Ito Janniina Elo
2. **TYKY-STEPPI – TYÖTERVEYSLAITOKSEN  
KEHITTÄMÄ PUHEEKSIOTTAMISEN MALLI  
JOHTAMISEN TUEKSI**  
Työsuojeluvaltuutettu Jari Hauninen, Turku
3. **PEDAGOGINEN JOHTAJUUS JA  
KEHITTÄMISTOIMINTA**  
Professori Eeva Hujala ja KM, projektikoordinaattori  
Elina Fonsén, sekä hankekuntien edustajat
4. **SEUTUKUNTIEN YHDISTÄMISEN HAASTEET  
JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA**  
Varhaiskasvatuksen päällikkö Ulla Soukainen, Salo
5. **BARNETS RÄTTIGHETER – EN UTMANING FÖR  
PEDAGOGISKT LEDARSKAP**  
PeL, universitetslärare Marina Lundkvist,  
Åbo Akademi. Verkstad på Svenska.
6. **JAETUN JOHTAJUUDEN HAASTEET**  
KM, Ito, Ito Johanna Heikka, Tampereen yliopisto

18.30–  
20.30

**ILTAJUHLA TURUN KAUPUNGINTALOLLA**  
Aurakatu 1

## PERJANTAI 15.4.2011

**9.00– ESIMIES- JA ALAISSUHTEET VARHAISKASVATUKSEN  
ASiantuntijaorganisaatiossa**

Professori Soili Keskinen, Turun yliopisto

**10.15** kahvitarjoilu

**10.45 NÄKÖKULMIA TULEVAISUUDEN JOHTAMISEEN**

Professori Esko Valtaoja, Turun yliopisto

**12.00** lounastauko

**13.15– RINNAKKAISSESIOT**

**1. SUOMALAINEN PÄIVÄHOITO  
KANSAINVÄLISESSÄ VERTAILUSSA**

Varhaiskasvatuksen kouluttaja Maarika Puuk,  
Ito Chika Inoue, Ito Janniina Elo

**2. TYKY-STEPPI – TYÖTERVEYSLAITOKSEN  
KEHITTÄMÄ PUHEEKSIOTTAMISEN MALLI  
JOHTAMISEN TUEKSI**

Työsuojeluvaltuutettu Jari Hauninen, Turku

**3. PEDAGOGINEN JOHTAJUUS JA  
KEHITTÄMISTOIMINTA**

Professori Eeva Hujala ja KM, projektikoordinaattori  
Elina Fonsén, sekä hankekuntien edustajat

**4. SEUTUKUNTIEN YHDISTÄMISEN HAASTEET  
JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA**

Varhaiskasvatuksen päällikkö Ulla Soukainen, Salo

**5. LEDARSKAP, MAKT OCH SJÄLVKÄNSLA –  
PEDAGOGISK-PSYKOLOGISKA PERSPEKTIV**

FD, lektor Märta Sandvik, Åbo Akademi.  
Verkstad på Svenska.

**6. JOHTAMISEN HAASTE - EETTINEN NÄKÖKULMA  
PEDAGOGISEEN KEHITTÄMISEEN**

Päiväkodinjohtaja Marja Ruoho, Joensuu

**14.45–  
15.30**

**FOORUMIN PÄÄTÖS**

# **TYÖPAJAESITTELYT**

**Työpajat 1 – 4 ovat samat molempina päivinä,  
pajat 5 – 6 vaihtuvat sisällöllisesti.**

---

## **1. SUOMALAINEN PÄIVÄHOITO KANSAINVÄLISESSÄ VERTAILUSSA**

**Varhaiskasvatuksen kouluttaja Maarika Puuk,  
Ito Chika Inoue ja Ito Janniina Elo**

**TO 14.4 klo 15–16.30 & PE 15.4 klo 13.15–14.45 Katariina-sali**

Kuinka historia on muovannut Viron varhaiskasvatuskulttuuria? Millaista on päivähoito Japanissa ja mitä voisimme heiltä oppia? Vaikka Yhdysvaltalainen päivähoito jakaa mielipiteitä, voimme pohtia mitä annettavaa sikäläisellä varhaiskasvatuspedagogiikalla olisi suomalaiselle päivähoidolle?

Työpajassa esitellään kolmen erilaisen kulttuurin varhaiskasvatuksen ydinkohdat. Työskentelyn tavoitteena on herättää keskustelua mitä me voisimme oppia muilta ja millaisia hyviä pedagogisia käytänteitä olisi mahdollista siirtää suomalaiseen varhaiskasvatukseen Virosta, Japanista ja USA:sta. Toisaalta tavoitteena on vertailun kautta vahvistaa ja tuoda näkyviksi niitä käytänteitä, jotka ovat suomalaisen päivähoidon vahvuuksia. Työpajassa ”brändätään” suomalaista varhaiskasvatusta pedagogisen johtajuuden tueksi kansainvälisen vertailun pohjalta, korostaen ja edelleen kehittäen laadukasta varhaispedagogiikkaamme.

Suomalainen päivähoito kansainvälisessä vertailussa -työpaja pohjautuu kolmeen meneillään olevaan kansainväliseen tutkimushankkeeseen.

## **2. TYKY-STEPPI – TYÖTERVEYSLAITOKSEN KEHITTÄMÄ PUHEEKSIOTTAMISEN MALLI JOHTAMISEN TUEKSI**

**Lto, työsuojeluvaltuutettu Jari Hauninen, Turun kaupunki**

**TO 14.4 klo 15–16.30 & PE 15.4 klo 13.15–14.45 Juhana-sali**

Miten hyvät esimies- ja alaistaidot edesauttavat varhaisen tuen toteutumista työyhteisössä?

Erilaisia varhaisen tuen malleja on kehitelty ja käyttöön otettu eri puolella maata niin kunta- kuin yksityissektorillakin useamman vuoden ajan. Vilkkaana vellova keskustelu työurien pidentämisestä ja eläkeiän korottamisesta on nostanut pintaan keskustelut työhyvinvoinnin sisällöstä. Kuten organisaatio-psykologi Antti W. Aro osuvasti toteaa, työhyvinvointi ei ole työstä erillinen asia eikä ilmiö, vaan sen määrä ja laatu riippuu tehdystä työstä. Jos siis haluamme kehittää työhyvinvointia, meidän tulee kehittää työtä.

Työpajassa on tarkoitus pohtia ja vaihtaa kokemuksia ja ajatuksia siitä, miten työyhteisötaidoilla (esimies- ja alaistaidot) luodaan edellytyksiä varhaisen tuen mahdollisimman tehokkaalle toteutumiselle ja sitä kautta myös yksilön ja työyhteisöjen työhyvinvoinnin parantamiselle. Esityksessä varhaisen tuen mallina on käytetty Työterveyslaitoksen Tuki-step työkalua.



### **3. JOHTAJUUS JA PEDAGOGINEN KEHITTÄMISTOIMINTA** **Professori Eeva Hujala ja** **KM, Projektikoordinaattori Elina Fonsén**

**TO 14.4 klo 15–16.30 & PE 15.4 klo 13.15–14.45 Eerik-sali**

Työpajassa arvioidaan hyviä varhaiskasvatuksen käytäntöjä ja pohditaan pedagogisia kehittämishaasteita varhaiskasvatuksen arjessa. Osallistujat perehtyvät varhaiskasvatuksen laadunarviointiin sekä valtakunnallisiin laadunarviointituloksiin. Arvioinnilla nostetaan näkyväksi varhaiskasvatuksen eri laatutekijöiden toteutuminen arjessa. Työpajassa laaditaan osallistujien arviot oman yksikkönsä varhaiskasvatuksen laadusta, minkä pohjalta osallistujat voivat peilata yksikkönsä laatua valtakunnallisiin laadunarviointituloksiin. Tämän pohjalta osallistujat arvioivat oman yksikkönsä mahdollisia kehittämishaasteita.

Työpajassa keskustellaan yhdessä tämän päivän päivähoiton pedagogisista haasteista sekä arvioidaan kehittämistoiminnan mahdollisuuksia laadun parantajana. Kehittämishankkeessa mukana ollut päiväkodinjohtaja kertoo omia kokemuksiaan hankkeen annista. Kehittämishankkeessa vanhemmat ja henkilöstö arvioivat varhaiskasvatuksen laatua lapsikohtaisten mittausten pohjalta. Näiden arviointien pohjalta lähdettiin yksiköissä tuottamaan ja toteuttamaan kehittämissuunnitelmia. Päiväkodinjohtaja tuo esiin käytännön kokemuksia siitä, mitä hyötyä hankkeesta oli, mitä oli opittu, mitä hankkeesta on jäänyt elämään käytännön arkeen sekä sitä, miten pedagogisen johtajuuden näkökulma kehittyi hankkeen myötä.

## **4. SEUTUKUNTIEN YHDISTÄMISEN HAASTEET JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA**

**Varhaiskasvatuksen päällikkö Ulla Soukainen, Salo**

**TO 14.4 klo 15–16.30 & PE 15.4 klo 13.15–14.45 Kristiina-sali**

Esimies törmää usein työssään jatkuvan nopean muutoksen ja kehittymisen vaatimukseen, jotka rasittavat ja väsyttävät. Edellistä muutosta on tuskin saatu jalkautetuksi, kun jo uusi muutos on tulossa. Seutukuntien yhdistymisen lisäksi taiteillaan hallintokuntaan liittyvien asioiden kanssa.

Seutukuntien yhdistämisen haasteet johtamisen näkökulmasta - työpajassa tarkastellaan muutoksen johtamiseen liittyviä perusasioita ja hyvien toimintamallien siirtämistä käytäntöön. Työskentelyn tavoitteena on nostaa esille kuntien varhaiskasvatuksen vahvuudet ja kehittämisalueet, joita hyödyntämällä tehdään strategia yhdistämisen onnistumiseksi. Työpajassa on mahdollisuus jakaa omia kokemuksia ja kysellä toisilta.

Yhteisen työskentelyn lopuksi käydään lyhyesti läpi Case Salo, joka kertoo tarinan kymmenen kunnan liitoksesta ja liitokseen liittyvistä haasteista.

## **5. BARNETS RÄTTIGHETER**

### **– EN UTMANING FÖR PEDAGOGISKT LEDARSKAP**

**PeL, universitetslärare Marina Lundkvist, Åbo Akademi  
Verkstad på Svenska**

#### **TO 14.4 klo 15–16.30 Pietari-sali**

År 1991 ratificerade Finland FN:s konvention om barnets rättigheter. Rättigheterna finns inskrivna i olika styrdokument som skall fungera som ledstjärnor, utgångspunkter, för den pedagogiska verksamheten i daghem och förskola. Varje pedagog förväntas i sin pedagogiska verksamhet arbeta för varje barns bästa och utforma verksamheten utgående från barnets rättigheter. Att utgå från barnets bästa kan kännas som en självklarhet i den pedagogiska verksamheten, men att utgå från barnets rättigheter kanske inte är lika självklart utan någonting mera diffust och ogripbart. Någonting ogripbart som blir en utmaning för pedagogen i sitt pedagogiska ledarskap trots vetskap och kunskap om vilka rättigheter barnet har. I den pedagogiska verksamheten uppstår många situationer, i vilka det ofta oavsiktligt blir pedagogernas egna normer och värderingar som får styra verksamheten istället för att fokus finns på barnet.

Trots att det gått 20 år sedan Finland ratificerade konventionen ligger det fortfarande en utmaning i att tydliggöra hur barn kan utöva sina rättigheter i daghem och förskola och vad barnets rättigheter verkligen innebär i den pedagogiska verksamheten? En annan fråga och av särskild vikt är på vilket sätt rättigheterna är en utmaning för pedagogen i det pedagogiska ledarskapet?

Denna presentation och diskussion tar sin utgångspunkt i min egen forskning kring barnets rättigheter som pedagogisk praxis och som en grundläggande fråga för den pedagogiska verksamheten tillsammans med barnen.

## **5. LEDARSKAP, MAKT OCH SJÄLVKÄNSLA – PEDAGOGISK-PSYKOLOGISKA PERSPEKTIV FD, lektor Märta Sandvik, Åbo Akademi Verkstad på Svenska**

### **PE 15.4 klo 13.15–14.45 Pietari-Sali**

Målet med sessionen är att inbjuda till dialog om hur frågor om ledarskap och makt inom dagvården hänger samman med ledarens självkänsla. Ett av ledarskapets främsta kännetecken är makt i och med att relationen till personal och barn i någon mån alltid a priori är asymmetrisk. Där det finns makt finns också risk för maktmissbruk. Hur hänger frågor om makt och maktmissbruk samman med ledarens självkänsla? Hur kan ledare utöva makt utan att förfalla till maktmissbruk?

Utgångspunkten för diskussionen är ett fenomenologisk-existentialistiskt betraktelsesätt, självpsykologisk teori och den vidareutveckling för pedagogiska sammanhang som jag presenterat i min doktorsavhandling "Jag har hittat mig själv och barnen" – barnträdgårdslärares professionella självutveckling genom ett pedagogisk-psykologiskt interventionsprogram. Brister i självutvecklingen resulterar i ett omoget själv, kännetecknat av brister i förmågan att skapa jämbördiga relationer till andra människor och åtföljande omedvetna maktbehov.

För att undvika maktmissbruk behöver pedagoger, inklusive ledare, som ansvarar för de yngsta barnens fostran och utveckling själva ha ett utvecklat själv. Ett utvecklat själv-i-relation innefattar också en förmåga till jämbördiga relationer till andra och en förmåga att handskas med egna och andras känslor. Ett sådant själv kännetecknas av autenticitet, empatisk förmåga och ett etiskt och demokratiskt förhållningssätt. Då kan ledaren fungera som ett adekvat självobjekt för både personal och barn inom dagvården och utöva makt utan att hemfalla åt maktmissbruk.

## **6. JAETUN JOHTAJUUDEN HAASTEET**

**KM, Lto, Lo Johanna Heikka**

### **TO 14.4 15–16.30 Kustaa-sali**

Työpajan tarkoituksena on syventyä jaetun johtajuuden toteutumiseen, sen merkityksiin ja haasteisiin varhaiskasvatuksen konteksteissa. Jaetun johtajuuden merkityksellisyyttä pohditaan mm. organisaation oppimisen, muutosjohtajuuden sekä lisääntyvien johtajuusvastuiden menestyksellisessä hoitamisessa. Työpajassa tarkastellaan jaetun johtajuuden erilaisia malleja ja pohditaan niiden soveltuvuutta suomalaiseen päivähoitoorganisaatioon. Tutkimustiedon ja osallistujien kokemusten pohjalta keskustellen avataan jaetun johtajuuden toteuttamisen haasteita ja mahdollisuuksia. Yhdessä rakennetaan välineitä vuorovaikutuskanavien luomiselle, jaetun johtajuuden koordinoinnille, osallistavalle päätöksenteolle ja opettaja-johtajuudelle varhaiskasvatuksen toimintaympäristöissä.

## **6. JOHTAMISEN HAASTE – EETTINEN NÄKÖKULMA PEDAGOGISEEN KEHITTÄMISEEN**

**Päiväkodinjohtaja Marja Ruoho, Joensuu**

### **PE 15.4 13.15–14.45 Kustaa-sali**

Pedagoginen johtajuus on johtajuuden malli, jonka perään olemme haikailleet vuosikymmenien ajan. Historiallisesti päiväkodinjohtajuuden voidaan ajatella Suomessa toteutuneen seuraavanlaista kaarta noudattaen: 60-luvulle asti johtajuus päiväkodissa miellettiin autoritääriseksi johtajuudeksi, johtaja oli johtaja osasi sitten hommansa tai ei. 70-luvulla johtajuudessa tapahtui muutos ns. 'kaverijohtajuuteen'. Tuolloin oltiin 'yksi porukasta', oli tärkeää, että kukaan ei noussut toisten yli. 90-luvulla, lamasta johtuen, meistä tehtiin talousjohtajia, joiden tärkein tehtävä oli huolehtia niistä kovin pienistä päiväkodin rahavaroista ja taata kunnille asetut säästötavoitteet omalta osaltamme. Kaikkina näinä vuosikymmeninä päiväkodinjohtajien keskuudessa on esille noussut kysymys pedagogisesta johtajuudesta. Olemme kyselleet, miksi meille ei anneta mahdollisuutta, aikaa ja resursseja pedagogiseen johtajuuteen?

Eettinen näkökulma pedagogiseen johtajuuteen ja varhaiskasvatukseen lähtee lapsesta. Siitä, että aina asetamme lapsen edun edelle omaamme. Osaamme asettua lapsen / vanhemman / työtoverin asemaan. Käytämme valtaamme suhteessa lapsiin, vanhempain tai työtovereihin oikein ja hyväksyttävästi. Tiedämme mikä on työmme ensisijainen kohde ja pyrimme siihen, että toiminta päiväkodissa tukee parhaalla mahdollisella tavalla erilaisissa kehitysvaiheissa olevien lasten tarpeita ja hyvinvointia. Johtajalta se vaatii tietoa ja taitoa ja kykyä luoda ympärilleen keskinäisen luottamuksen hengessä toimiva kasvatusyhteisö. Se vaatii myös sen ymmärtämistä, että parhaan tuen työlleen johtaja saa eettisesti ja moraalisesti korkeatasoiselta henkilöstöltä. Vaan... vieläkö löytyy johtajia, joiden työtä ohjaavat moraaliset ihanteet?

Kavintola / Restaurant  
Herttua

2. kerros Andra våningen Second floor

Herrainsali  
Herrskapsalongen  
Board room

Lava  
Scen  
Stage

Kustaa

Juhana

Kristallisali  
Kristallsalen  
Chrystal hall

Pietari

Kristiina

Eerik

Katariina

