

11. Johtajuusfoorumi
Lappeenranta 9.-10.5.2017

Johtamisen 4 vuosikymmentä

Eeva Hujala & Veijo Nivala

1970 -luvulla

- ▶ Pohjana 2 -vuotinen lto -koulutus, ei johtamiseen erikoistumista
- ▶ Johtajaksi ajautuminen/joutuminen; johtamista työn ohessa
- ▶ Tiukka norminanto; komiteat; johtaminen hallinnollista suorittamista
- ▶ Lasten valinta suuressa roolissa; sosiaaliset perusteet, mutta nähtiin myös pedagogisena kysymyksenä
- ▶ Iloiset toimintatuokiot
- ▶ Ph:n toimenkuvatutkimus; tutkittiin miten todellisuus toteutuu; päivähoitotutkimusta
- ▶ Koulun puolella ensimmäinen suomalainen julkaisu pedagogisesta johtamisesta



- **Hallinnollinen suorittaminen**
- **Sijoittamisjohtamista, lasten sijoittaminen miellettiin pedagogisena tehtävänä**

1980 -luvulla

- ▶ Norminannosta -> informaatio-ohjaukseen
- ▶ Hallinnolliset/ lapsiryhmästä vapautetut(!) johtajat -> hallinnollispedagogiset johtajat
- ▶ Lasten valinta edelleen suuressa roolissa
- ▶ ATK:n tulo
- ▶ Vanhempien roolin merkityksen korostuminen
- ▶ Taloudellinen nousukausi -> sisällön kehittämisen tutkimusta ja projekteja
- ▶ Pedagogisten käytäntöjen kriisiytyminen; keskusaihe vs. oppisisällöt; tavoitetalo; päivähoito vs. varhaiskasvatus
- ▶ Keskustelu (pedagogisesta) johtamisesta nostaa päätään




- Työvuorojen laadinta, lomien myöntäminen, Kvtes "osattava ulkoa"
- Lasten valinta, hoitomaksujen määrittäminen, hoitosopimukset, laskut, talous
- Pph:n kustannuskorvaus
- Johtajat lapsiryhmässä, vähemmän kasvatustyön johtamista
- Henkilöstön koulutustaso matalampi
- Resursseja oli; sijaisia löytyi, mutta suuret kuntaerot
- Johtamiskulttuuri - vastaus haettiin aina johtajalta
- Nykymenoon verrattuna TYÖRAUHA
- Vahva normiohjaus
- Opiksi -> vastuullinen johtajuus, työnantajan edustajana toimiminen

1990 -luvulla

- ▶ LTOL kiinnostuu johtamisesta -> kyselytutkimus
- ▶ Talouden lama -> resurssien niukkeneminen; ”uhkat ja hiljaisuus”
- ▶ Alle 3-vuotiaat päivähoitoon
- ▶ Hallinnonalakeskustelu vilkastuu
- ▶ Johtamisen merkitystä aletaan korostaa
- ▶ Kansainväliset vaikutteet - laatututkimus
- ▶ Koulutuksen siirtyminen yliopistoon
- ▶ Ensimmäinen suomalainen päiväkotijohtamista käsittelevä väitöskirja (Nivala 1999)

▶ ILP

- 
- **Vapaammat kädet toimia -> flow**
 - **Pedagoginen keskustelu, pedagogista johtamista**
 - **Uusien opettajien osaaminen hyvää laatua; 3-v koulutus**
 - **Työvuoro määritti tehtäväkuvat**
 - **Pk.apulaisten oppisopimuskoulutus**
 - **Laatukriteerit korostuivat -> laatuvaastavat**
 - **Johtajat ryhmässä; johtajien työnohjausta**
 - **Tiimityö**
 - **Satelliitit; alueellinen pph; henkilöstörakenteen muutos**
 - **Pois aikuisjohtoisuudesta, aktiivinen oppiminen -> huomio lapseen; erityisryhmät käytössä**
 - **Sisäinen posti ja lankapuhelimet, mutta ATK tuli**
 - **Päiväkotien erikoistuminen -> musiikki, liikunta jne.**
 - **Keskustelu vanhempien kanssa lisääntyivät**
 - **E-a keskustelut**

2000 -luvulla


- ▶ Johtaminen ja johtajuus alkavat enenevässä määrin nousta tutkimuskohteeksi
- ▶ 1. Varhaiskasvatuksen Johtajuusfoorumi 2007
- ▶ Johtamiskäsitysten kirjo kasvaa
- ▶ Lastentarhanopettajat maistereiksi; varhaiskasvatuksesta väitelleiden määrä kasvaa
- ▶ Koulutuksen akatemisoituminen
- ▶ Sanna Parrila (2002)



- **Tulosjohtaminen**
- **Yksilöllistyminen; autonomiaa paljon, ohjausta vähän**
- **Pedagogisen johtamisen rooli kasvoi; vasut,**
- **Atk, kännykät**
- **Hallintosälää tuli ovista ja ikkunoista; talous edellä**
- **Esiopetuksen järjestäminen**
- **Erilaisia järjestelmiä kunnittain – verkostot, kuntaliitokset**
- **Rakenteiden muutos; lähihoitajat jne.**
- **Opittavaa: mukautuvuus, joustavuus; ”ui tai uppoa”**

2010 -luvulla

- ▶ Johtaminen opetettavaksi aineeksi varhaiskasvatuksessa
- ▶ Useita varhaiskasvatuksen johtamisen väitöskirjoja
- ▶ Lastentarhanopettajakoulutuksen saaneita henkilöitä yhä enemmän sekä kuntien että valtion johtavissa, varhaiskasvatuksen päätöksentekoon vaikuttavissa viroissa

- 
- Tietoa on tarjolla, vaihtelee
 - Muutosjohtaminen; johtamisen muuttaminen; itsensä johtaminen (pkj, lto, lh) yhteisen pedagogiikan mukaan
 - Johtaminen on valmentamista, henkilöstöhallinto suuressa roolissa
 - Ei koulutusta, henkilöstöjohtamisen opettelua
 - 24/7 –menteliteetti johtamisessa
 - Tietotekniikka "hallitsee"
 - Koko työ on lapsen edun huomioimista
 - Kuntien välillä suuret erot kaikessa
 - Hallinnolliset vs. ryhmävastuiset johtajat ja varajohtajan rooli -> kuntakohtaisuus, raha ratkaisee
 - Kustannuslaskenta
 - Tänään pyydettyä pitkään työssä olleita: "tulkaa tähän päivään"
 - Ryhmässä toimiva tai hallinnollinen; varajohtajan rooli -> molemmat riippuvat kunnasta
 - Määräaikaisia ja muuttuvia johtajakuviota
 - Kulttuurien kohtaaminen -> muutosvastarinta

Havaintoja johtamisen muutoksesta

- ▶ Vahvat/poikkeavat yksilöt ovat olleet trendeistä riippumattomia ja muuttaneet niin varhaiskasvatuksen kuin sen johtamisenkin käytänteitä ja ajatustapoja
- ▶ Johtamisinnokkuuden muutos 1970 -luvulta 2010 -luvulle -> ajautumisesta pyrkimykseen
- ▶ Johtamisen merkityksen ymmärryksen kasvu
- ▶ ”Työrauhasta” ”24/7” työpolitiikkaan
- ▶ Pedagoginen johtaminen lisääntynyt; osittain sen mörkö elää - roolin epäselvyys vai ”ajan riittämättömyys”?
- ▶ Henkilöstön pätevyyden lisääntyminen