

Asiakaslähtöisyys
to Yhteinen kiel
ö Yhteisöllisy
ähtöisyys Yhd
minen Ideariih
vointi Yhte
ymmärrys
hteinen kiel
hteisöllisyys
Yhdessä
eariuh
einen
htöisyys
en

Varhaiskasvatuksen strateginen johtaminen

Johtajuusfoorumi18.4.2013

Marja-Liisa Akselin

LTO, KT

Palvelujohtaja, Hämeenlinnan kaupunki





*Akselin Marja-Liisa
Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen
rakentuminen ja menestymisen
ennakoiminen johtamistyön tarinoiden
valossa*

Acta Universitatis Tamperensis; 1807

Laajuus: 250 s.

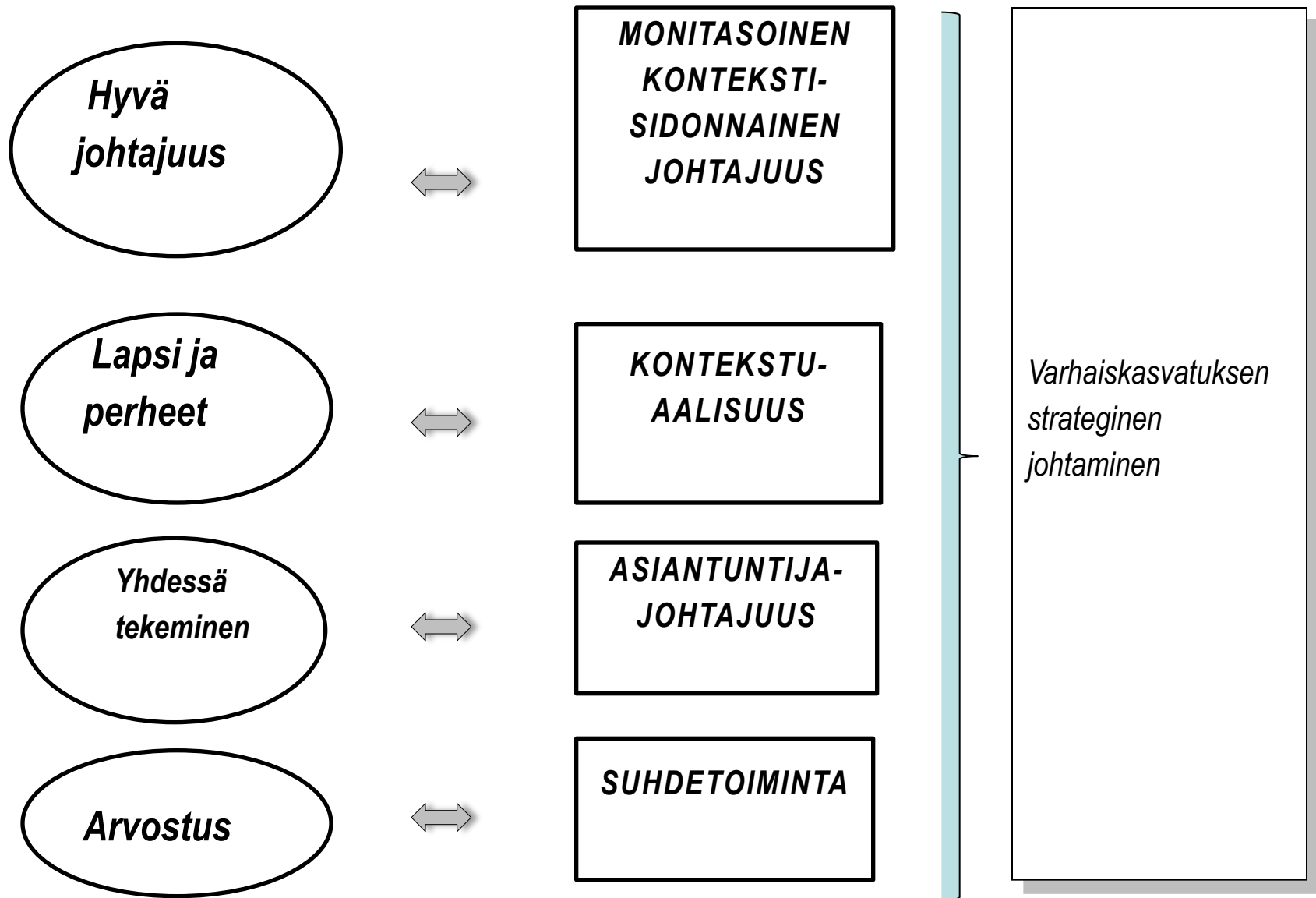
Julkaisuvuosi: 2013

ISBN: 978-951-44-9049-1

Kieli: fin

Kustantaja: Tampere University Press.

TUP



Varhaiskasvatuksen johtajalla on käytössään kontekstiin sopiva strategia

- *Strategia on johtamisen väline varhaiskasvatuksen johtamisessa*
 - *tarjoaa välineitä henkilöstöjohtamiseen sekä pedagogiseen johtamiseen*
 - *antaa yhteisen pohjan keskustella henkilöstön kanssa esimerkiksi resursseista, mihin on ”varaa” ja mitä käytettävissä olevilla resursseilla voidaan tehdä*
 - *antaa johtajalle mahdollisuuden osoittaa toiminnan ohjauksen taustalla olevat realiteetit, ja miten ne näyttäytyvät arjen työssä.*
- *Strategialla on merkitystä työhyvinvoinnin näkökulmasta*
 - *tukee johtamistyötä ja antaa ”oikeutuksen” puuttua epäkohtiin ja ottaa asioita puheeksi.*
- *Poliittisesti hyväksytty strategia helpottaa huomattavasti johtajan tehtävää ja vapauttaa aikaa muuhun tärkeään. Johtajan tulee suunnata fokuksensa isoon kuvaan (the big picture) eikä työllistää itseään päivittäisjohtamisen rutiineihin (Rodd 2006, 144; Whitebook ym. 2012).*

Varhaiskasvatuksen strategisessa johtamistyössä onnistuminen edellyttää asiantuntijaorganisaation johtamista

- Kyseessä on johtamisen tapa, jossa asiantuntijana toimiva johtaja johtaa asiantuntijoista koostuvaa organisaatiota.*
- Asiantuntijoiden johtajalta edellytetään strategista kokonaisnäkemyistä organisaation toiminnasta ja tavoitteista, henkilöstön strategista ohjausta sekä kiinnostusta, aikaa ja tukea työntekijöille (Niiranen 2010).*
- Strategiseen johtamiseen kuuluu kaikkien työntekijöiden toiminta strategian edellyttämällä tavalla. Uuteen julkisjohtamiseen kuuluva yrittäjämäisyys kannustaa työntekijöitä vahvaan itsekontrolliin ja valitsemaan itse tekemisen tapansa (asiantuntijajohtajuutta).*
- Jaettu johtajuus tarkoittaa sitä, että sen sijaan että jaamme tehtäviä ja vastuita, teemme asioita yhteiseksi. Esimiehen tulee silti tarvittaessa ohjata ihmisiä ja määrittää strategian tavoitteita ja suuntaa. Jotta johtajat ja esimiehet puolestaan voivat ohjata, täytyy heidän ymmärtää strategian merkitys ja suunta tulevaisuuden ja työn kannalta. (Ropo ym. 2005; Rannisto 2005, 72.)*

Varhaiskasvatuksen strateginen johtaja panostaa symbolisiin tehtäviin ja suhdetoimintaan

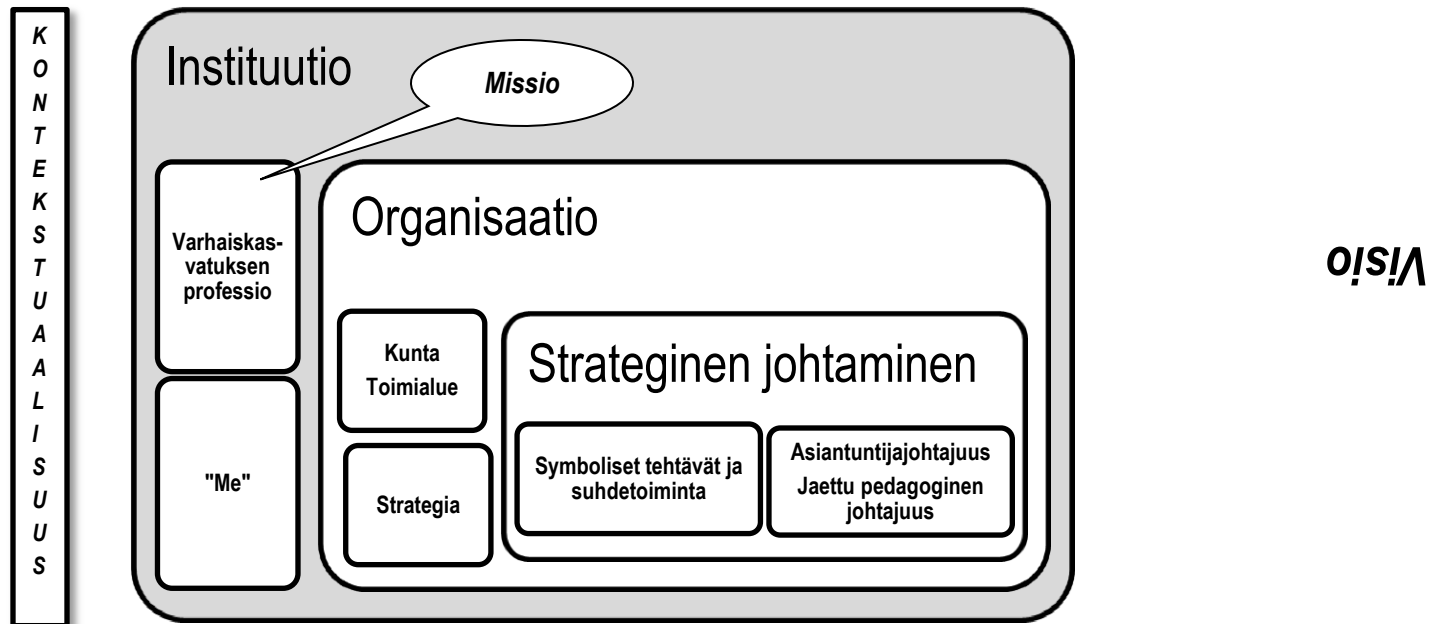
Tutkimuksessa johtajat pitivät omassa tehtävässään keskeisimpänä strategisen johtamisen päämääränä vaikuttaa asiantuntemuksella päätöksentekoon.

- Kriittisesti merkittävin verkosto ovat poliittiset päättäjät ja opetustoimi.*
- Talouteen ja talouden johtamiseen kuuluvat tehtävät katsottiin liittyvän osaksi suhdetoimintaa näyttäytyen johtajalle riittävien resurssien perustelemisena ja varhaiskasvatuksen reunaehtojen ja puitteiden selvittämisenä.*
- Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen päämääränä on panostaa symbolisiin tehtäviin tavoitteena vahvistaa varhaiskasvatuksen yhteisöllistä identiteettiä. Johtaja luo yhteisöönsä yhteenkuuluvuutta ilmaisemalla selkeästi toimialueen vision ja näkymällä vahvana varhaiskasvatuksen asiantuntijana ja johtajana.*

Strategisella johtamisella on merkitystä varhaiskasvatuksen johtajien menestymiseen johtamistyössään

- Julkisella sektorilla toimivat johtajat tarvitsevat työssään menestyäkseen monipuolisesti tietoa oman organisaation toimialasta, johtamistyöstä ja poliittis-hallinnollisen järjestelmän toiminnasta.*
- Varhaiskasvatuksen johtajan julkinen johtamistyö edellyttää näin ollen varhaiskasvatuksen substanssin laaja-alaista myös teoreettista tietämystä ja erityisesti kykyä johtaa strategisesti eri tasoilla ymmärtäen julkisen johtamisen konteksti kunnan organisaatiossa. Näiden eri osatekijöiden ja kaiken tiedon soveltaminen kertoo varhaiskasvatuksen johtajan taidoista ja kyvystä johtaa menestyksellisesti.(Virtanen & Stenvall 2010).*
- Hyvä varhaiskasvatuksen strateginen johtaja kehittyy kokemuksen ja koulutuksen myötä johtamistyön ammattilaiseksi, panostaa suhdetoimintaan ja asiantuntijajohtajuuteen (symboliset tehtävät) ja hänellä on käytössään kontekstiin sopiva varhaiskasvatuksen strategia.*

Varhaiskasvatuksen johtamistyö perustuu asiantuntijaorganisaation toimintaa edistävälle yhdessä toimimisen periaatteelle, jossa ”kaikki eivät kuitenkaan tee kaikkea”. Vaikka varhaiskasvatuksen perustehtävän määrittelyssä ja pedagogiikan toteutuksessa korostuu jaettu vastuu, sen laadukkaasta toteutumisesta vastaa viime kädessä varhaiskasvatuksen johtaja.



Varhaiskasvatuksen johtajan kyvykkyys johtaa strategisesti dynaamisessa ympäristössä tuo onnistuessaan sekä selkeyttä perustehtävän että johtamisen määrittelyyn. Tällä tavoitellaan menestystä ja sitä kautta varhaiskasvatukselle kuuluvaa arvostusta.

Varhaiskasvatuksen strateginen johtaminen julkisen johtamisen tehtävänä

- *Varhaiskasvatuksen johtaja vastaa oman toimialueensa strategisesta johtamisesta siten, että sen on oltava linjassa sekä valtuuston, lautakunnan että toimialan strategian kanssa.*
- *Lisäksi julkisessa organisaatiossa toimiessaan johtajat vastaavat organisaationsa resurssien vastuullisesta käytöstä. Vastuusta käytetään termiä tilivelvollisuus, joka pitää sisällään sekä taloudellisen että toiminnallisen vastuun. (Niiranen ym. 2010, 53.)*
- *Varhaiskasvatuksen johtajien pitää saavuttaa johtamalleen toimialueelle asetettu toiminnalliset tavoitteet sen lisäksi, että vastaavat (virkavastuullaan) organisaationsa toiminnan tehokkuudesta ja tuottavuudesta.*

**Tulevaisuuteen suuntautuva
ja valintojen tekemiseen
perustuva johtaminen**

STRATEGINEN JOHTAMINEN
RESURSSIEN JOHTAMINEN

**Toimintajärjestelmien ja
rakenteiden johtaminen**

PROSESSIN JOHTAMINEN
VERKOSTOJEN JOHTAMINEN
LAADUN JOHTAMINEN

**Julkisen johtamisen
sisältöalueet**

**Organisaatiokulttuurin
johtaminen**

TYÖYHTEISÖJÖEN JOHTAMINEN
VIESTINNÄN JOHTAMINEN
SUORITUKSEN JOHTAMINEN

**Organisaatiota uudistava
johtaminen**

OSAAMISEN JOHTAMINEN
MUUTOKSEN JOHTAMINEN
INNOVATIIVISUUDEN JOHTAMINEN

Tulevaisuuteen suuntautuva ja valintojen tekemiseen perustuva johtaminen

- *Nähdään organisaation johtamisen perustana. Kun strategia kertoo suunnan ja resurssit määrittävät toiminnan volyymin ja painopisteet, strateginen johtaminen ja resurssien johtaminen jäsentävät toimintaedellytyksiä muilla johtamisen sisältöalueilla.*
- *Johtamisen sisältöalueet perustuvat tavallaan aina strategiseen johtamiseen, koska se muodostaa perustan organisaatioiden johtamiselle ja kehittämiselle. (Virtanen & Stenvall 2010.)*

Strateginen ajattelu - strategiaprosessi

- *Johtamistyö edellyttää strategista otetta oikeastaan kaikissa asioissa, riippumatta siitä, mistä johtamisen tasosta puhutaan.*
- *Julkishallinnon johtamistyössä esimiesten tulee pystyä ajattelemaan strategisesti, mutta sen lisäksi heidän tulee osaa toteuttaa ja johtaa varsinainen strategian laadinta.*
- *Koska strategian laadinta on luonteeltaan kertaluonteista – strategiat laaditaan aina määräajaksi, niitä ylläpidetään ja täsmennetään – johtamistyötä tekeviltä edellytetään strategista ajattelua periaatteessa koko ajan. (Virtanen & Stenvall 2010.)*

Varhaiskasvatuksen strateginen johtaminen eri tasoilla

KUNTA

Strateginen johtaminen

VISIO

STRATEGIA

MISSIO

"Symboliset tehtävät"

PÄÄTÖKSENTEKO

"Suhdetoiminta"

YKSIKKÖ

Asiantuntijajohtajuus

- Strategian laadintaan osallistuminen ja strategian "maastouttaminen"
- Toimintasuunnitelmat
- Asiantuntijoiden johtaminen

TIIMI

"Teacher Leadership"

- Tiimityö
- Asiantuntijoiden yhteistoimintaa

VARHAISKASVATUKSEN PERUSTEHTÄVÄ
LAPSI ja VANHEMMAT KUMPPANEINA

KUNTATASO



Strategiaprosessi

- Toimintaympäristön analysointi: tehdään näkyväksi se, miten organisaatio pystyy tulevaisuudessa menestyksellisesti hoitamaan tehtäviään.
- Strategisten vaihtoehtojen selvittäminen
 - liikkumavara: kunta on aina kunta – lainsäädännön velvoitteet
- Strategisten valintojen tekeminen (mitä ei tehdä?) ja viestintä
- Miten saavutetaan valitut tavoitteet?
- Millaiseksi organisaatio muutetaan?
 - Organisaation tulee palvella strategian toteuttamista
- Seuranta

Case HML: Strategiatyö työpajatyöskentelynä

Strategiapäivä I 10.9.2010

Alustus strategiatyöskentelyyn

Strategiatimantti

Strategiaprofiili, kilpailija-analyysi

Arvotyöskentely

Vision valinta

Synteesianalyysi, minkä on muututtava ja miten

Työpaja II 27.10.2010 ½ pv

Synteesianalyysi; tuotteet ja kriittiset menestystekijät

Työpaja III 9.12.2010 ½ pv

Strategiset tavoitteet; mitä haluamme saavuttaa 2015

Työpaja IV 25.1.2011 ½ pv

Keskeiset strategiat: missä on ainakin onnistuttava

Mitä emme tee

Toimenpiteet, aikataulu, vastuut, seuranta



YKSIKKÖTASO

Yksikön sisällä strategiatyötä ja kehitystä edistää johtajan ja lastentarhanopettajien yhteistyö; toimintasuunnitelma

Merkittävää on myös yhteistyö toisten yksiköiden kanssa.

Tiimityöhön panostaminen (Rodd 2006), säännölliset suunnittelupalaverit ja ongelmanratkaisusessiot.

Hyvät yhteistyösuhteet vanhempien kanssa. (Ho 2010)



VARHAISPEDAGOGISEN toiminnan (perustehtävän) strateginen johtaminen

PERUSKYSYMYKSET

- Millaisia lapsia? —————→
- Millaista varhaispedagogista sisältöä tarvitaan? —————→
- Miten toteutetaan? —————→
- Millä tavoin? —————→
- Miten onnistuimme? —————→

VARHAISKASVATUKSEN JA -PEDAGOGIIKAN VÄLINEET

- Yksilövasu -> Ryhmävasu


Tavoitteet
- Vasu (tieto- ja oppimiskäsitys, lapsikäsitys)
- Varhaispedagogiikan menetelmät: pienryhmätoiminta, teema- ja projektityöskentelyt, erilliset ohjelmat (Askeleittain, muksuoppi..)
- Arviointi; Ryhmävasu -> Yksilövasu, erilliset mittarit ja testit tarvittaessa

TIIMITASO

Lastentarhanopettaja johtaa tiimiä

”Professional development”

Lastentarhanopettajat pedagogisena
tiiminä

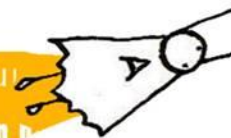
- Jaetaan tietoa
- Tuetaan toinen toistaan
- Jaetaan materiaalia, metodeja ja ideoita
- Yhdessä tekeminen

(Ho 2012)



Strategiatyön haasteet

Organisaatiokulttuuri (Fonsèn 2012)



- Johtaminen ja toimiminen strategian mukaisesti

- Johtamisosaaminen

- Henkilöstön mukaan saaminen strategiaprosessiin

Koko ajan huomioitava kunnan konteksti
ja poliittiset intressit – strategian oltava valmis
joustamaan ketterästi ja nopeasti!



Loppumaton tarina

Julkisen johtamisen, kuten varhaiskasvatuksen esimiestyössä ei tule koskaan valmiiksi...

"Vinhasti muuttuva toimintaympäristö, alati kasvavat asiakastarpeet, jatkuvasti lisääntyvät asiakasvaatimukset ja johtamisodotuksia johtoon kohdistuva kriittinen henkilökunta velvoittavat julkishallinnon johtajia kehittämään omaa osaamistaan." (Virtanen & Stenvall 2010.)

