
Lasten ja nuorten palvelut

1.1.2014

Varhaiskasvatuksen johtamismallin muutos



Muutoksen tavoitteet (Kh 18.2.2013)

Valmistelun keskeisenä tavoitteena on kehittää uudelle palvelualueelle eri ammattiryhmät entistä paremmin yhteen sitova toimintamalli.

Muutoksen tavoitteena on luoda organisaatio ja toimintamalli, jossa **asiakaslähtöisyys** ja vaikuttavuus lisääntyvät ja joka allokoii resurssit tehokkaasti ja tuottavasti.

Asiakaslähtöisyyden uskotaan lisäävän kustannustehokkuutta ja vaikuttavuutta. Asiakkaiden ottaminen mukaan palveluiden suunnitteluun parantaa palveluiden laatua.



Organisaation valmistelun periaatteet:

1. Organisaatio perustuu prosessiajatteluun.

- Toimintaa ohjataan tavoitteellisten asiakasprosessien kautta
- Prosesseja toteuttavat moniammatilliset tiimit
- Prosesseilla vastuuhenkilöt yhteisessä hallinnossa

2. Palvelut tuotetaan maantieteellisillä alueilla

- Alueelliset palvelukokonaisuudet ovat moniammatillisia
- Alueita ohjataan budjetti- ja prosessitavoitteilla
- Alueiden esimiehet vastaavat tavoitteiden toteuttamisesta yhdessä
- Erityispalvelut johdetaan keskitetysti ja ne tarjotaan osin alueilla ja osin keskitetysti

1. ORGANISAATIO PERUSTUU PROSESSIAJATTELUUN

Prosessi: Lasten ja nuorten hyvinvointi, kasvu ja oppiminen

OHJAUS-JA
JOHTAMIS
PROSESSIT

Palvelusopimus-
toimintasuunnitelma

Alueiden
johtaminen

Prosessien
johtaminen

Kehittämistoiminta

Y
D
I
N
P
R
O
S
E
S
S
I
T

Lasten, nuorten ja huoltajien
tarpeet, Tilaajan putesopimus

A. Kaikki lapset ja -nuoret

B. Erityistä tukea tarvitsevat lapset ja nuoret
Lapsen ja nuoren tehostetun ja erityisen tuen prosessi

Lapsen ja nuoren yleinen palveluprosessi
+ yleisen tuen prosessi

TUKI-
PRO-
SESSIT

Palveluneuvonta
ja - ohjaus

Tilat ja muu infra

Talouden suunnittelu ja
seuranta

Henkilöstön hyvinvointi,
osaaminen, riittävyys

Aluemalli

2. PALVELUT TUOTETAAN MAANTIETEELLISILLÄ ALUEILLA

Lasten ja nuorten palveluja johdetaan kaupungin strategian ja tilaajan puitesopimuksessa ja vuosittaisessa palvelusopimuksessa asetettujen tavoitteiden suuntaisesti.

Alueita johdetaan yhteisten tavoitteiden suuntaisesti budjetti ja henkilöstöpoliittisella ohjauksella sekä yhteisten asiakasprosessien kautta.

Yhteiset asiakkaat, yhteinen henkilöstö



Alueen johtaminen

Perusopetus ja varhaiskasvatus yhdistetään yhteisiin alueisiin.

- Kuhunkin alueeseen kuuluu joukko päiväkoteja, kouluja ja korkeintaan yksi yläkoulu.

Alueet ovat keskenään erilaisia ja muuttuvat mahdollisten palveluverkkopäätösten mukaan.

Aluetta johtaa johtotiimi, joka **vastaa yhdessä alueen** lasten ja nuorten palvelujen tuottamisesta.

- **Alueen esimiehet muodostavat tiimin, joka työpareina ja tiiminä vastaavat prosessien toteutumisesta.**
- Eri esimiehillä voi olla erilaisia vastuita.
- **Tiimiä tukee keskitetysti johdetut palvelut.**



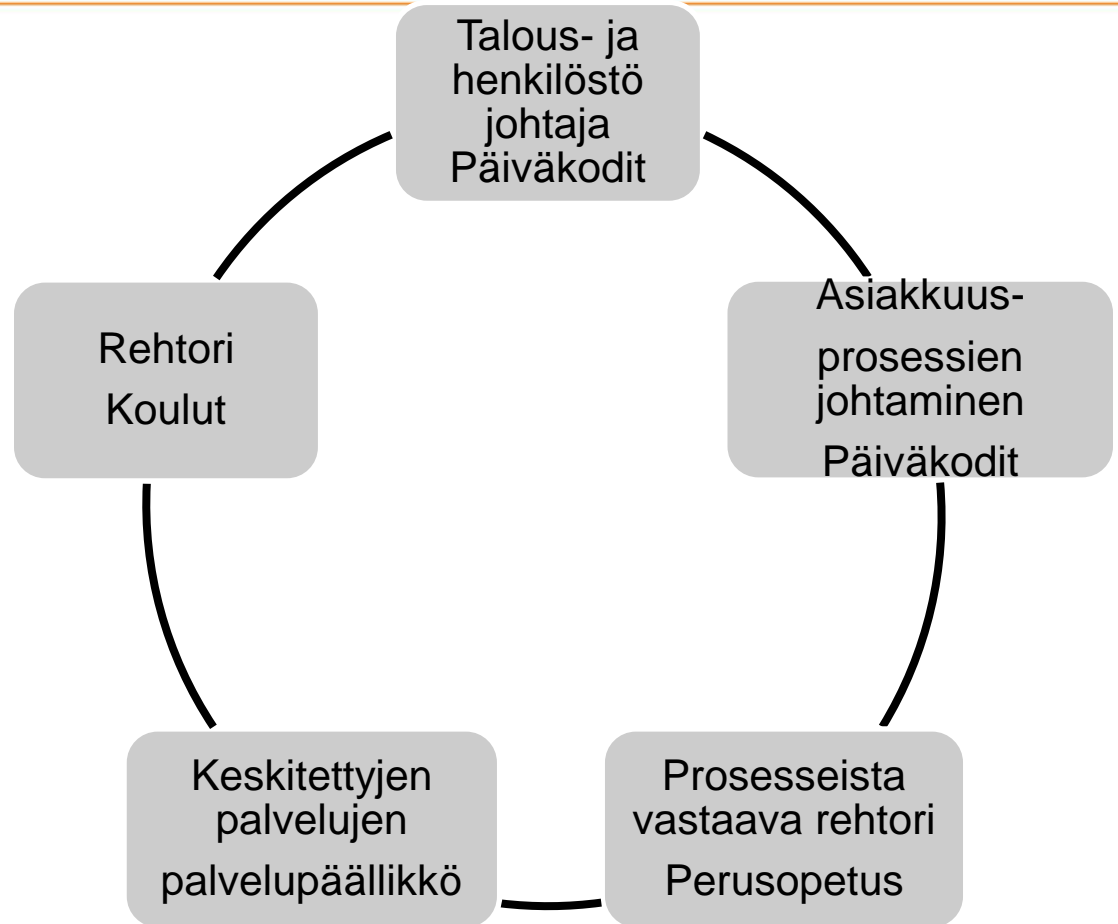
ALUEEN JOHTOTIIMI 2014

Päiväkodin johtajat, vastuualueena
talous ja henkilöstö

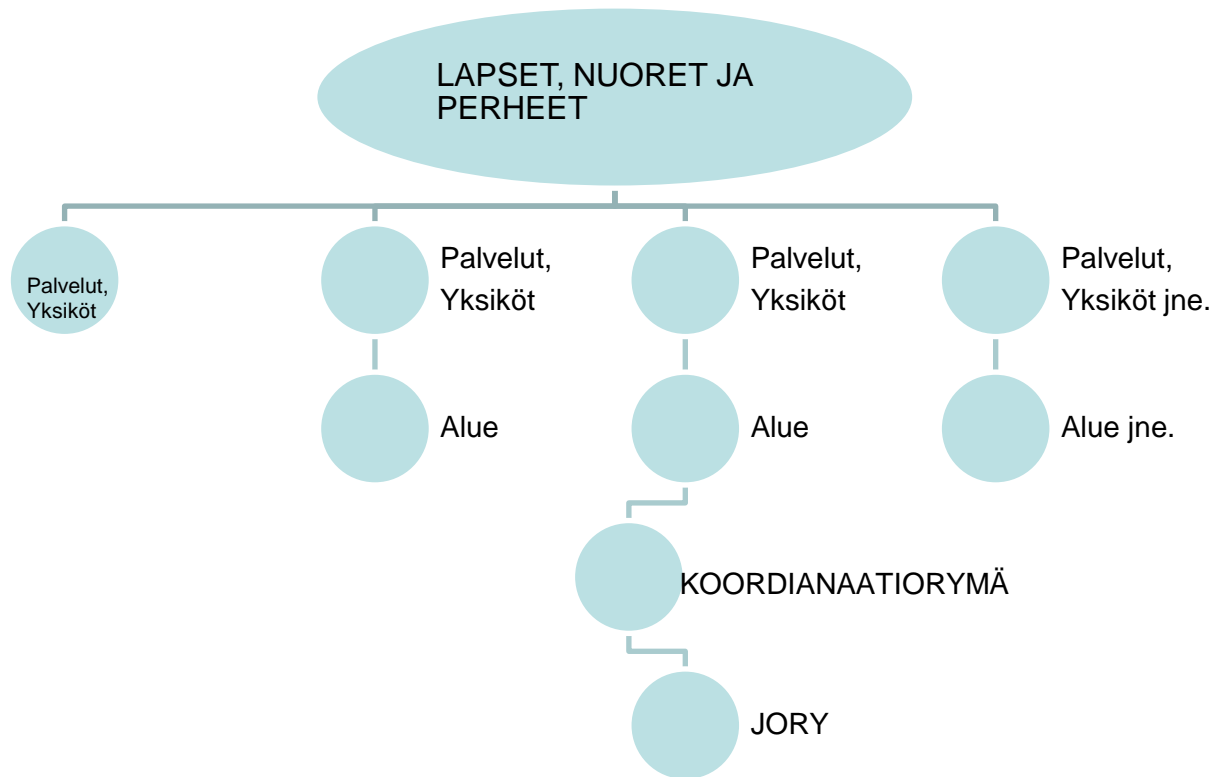
Päiväkodin johtajat, vastuualueena
asiakkuusprosessit

Rehtorit

Keskitettyt palvelut /edustus



Lasten ja nuorten palvelujen johtaminen rakenteena



ASIAKASLÄHTÖISEN JOHTAMISEN VIITEKEHYS

Toiminnan muuttamisessa keskeistä on huomion kiinnittäminen yhteistoimintaan, työprosesseihin ja toimintatapojen kehittämiseen eli toiminnan rakenteisiin sekä tekemisen tapaan.

Asiakaslähtöinen kehittäminen organisaatiossa tapahtuu työn organisoinnin kautta (sisällöt ovat sidottuja standardeihin, lakeihin jne.)

Varhaiskasvatuskeskuksista päiväkoteihin

VARHAISKASVATUSKESKUKSET HALLINNOLLISINA YKSIKÖINÄ
LAKKAUTETAAN (LANU päätös 20.9.2013)

V. 2014 Yksikköinä PÄIVÄKODIT, Palveluina päivähoito, perhepäivähoito ja esiopetus

Syksyllä 2012 joukko hämeenlinnalaisia varhaiskasvattajia suuntasi opintomatkalle Reggio Emilian kaupunkiin tutustumaan kunnalliseen päivähoitoon. Opintomatka herätti myös uusia ajatuksia johtajuuden rakenteista:

”Itse havahduin vasta viimeisen koulutuspäivän viimeisellä luennolla, että päiväkotivierailuilla ei todellakaan ollut vastassa päiväkotien johtajaa. Kaikki energia on käytetty pedagogiseen kehittämiseen. Tästä heräsi ajatus pedagogisen johtamisen mallintamisesta myös suomalaisen varhaiskasvatuksen kontekstiin. Olisiko mahdollista erityyttää pedagoginen ja hallinnollinen johtajuus?” (Suomen Reggio Emilia-yhdistys ry:n jäsenlehti 1/2013)



VARHAISKASVATUSKESKUKSEN JOHTAJAN TOIMENKUVA JA TEHTÄVÄT (VIRANTOIMITUSVELVOLLISUUS) MUUTTUVAT

LÄHTÖKOHTANA TYÖPARI ja TIIMITYÖ

TVA kuvauksessa materiaalina käytetty PALVELUTUOTANNON TOIMINTASÄÄNTÖÄ ja VAKAJOHTAJAN TVA-KUVAUSTA 2005-2013

UUDET TOIMENKUVAT OVAT:

PÄIVÄKODIN JOHTAJA,
Vastuualueena henkilöstö ja talous
Virkavastuullinen esimies

PÄIVÄKODIN JOHTAJA,
Vastuualueena asiakkuusprosessit
Asiakaspäätökset

- Samanpainoiset tehtävät
- Hinnoittelukohta (Kvtes) pysyy samana
- Molemmat virkoja



TVA: Päiväkodin johtaja, talous ja henkilöstö

Talouden johtaminen (talouden suunnittelu, käyttö ja toteutuksen seuraaminen budjetin mukaan, hoitopaikkojen tavoitteiden mukaisista täyttö- ja käyttöasteista sekä tuottavuudesta vastaaminen)

Henkilöstön johtaminen (alaistensa yksiköiden työntekijöiden rekrytoiminen, perehdytys, henkilöstöhallinnolliset päätökset, työhyvinvoinnista huolehtiminen, yksiköissä tarvittavan osaamisen tiedostaminen ja henkilöstön ammatillisen osaamisen kartoittaminen, perhepäivähoidon varahoidon järjestäminen)

Tukipalvelut (alaistensa yksiköiden ict, ateria, siivous- ja kiinteistöpalvelujen prosesseista vastaaminen, tekee tarvittavat sopimukset, suorittaa valvontaa)

Hallintotyö (alaistensa yksiköiden toiminnasta raportoiminen, tilastointi)



TVA: Päiväkodin johtaja, asiakkuusprosessit

Päättää päivähoiton asiakkaiden sisäisistä siirroista ja tekee sijoittelun liittyvää yhteistyötä palveluohjauksen kanssa.

Päiväkotien ja perhepäivähoidon toiminnan johtaminen (hyvän palvelukulttuurin luominen)

Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen (kasvatuskulttuurin rakentaminen päivähoitoyksiköihin, varhaiskasvatukseen eri aikoina kohdistuvien odotusten huomiointi asiakastyössä, perhepäivähoitajien ohjaaminen) Osaamisen johtaminen (tarvittavan täydennyskoulutuksen järjestäminen ja opiskelijoiden ohjauksesta vastaaminen)

Pedagoginen johtaminen (mm. opetussuunnitelma- ja varhaiskasvatussuunnitelma työhön osallistuminen ja käytäntöön soveltamisesta vastaaminen, yksiköiden erityisvarhaiskasvatuksesta vastaaminen)

Varhaiskasvatuksen ja päivähoiton asiantuntijana toimiminen (yhteistyön tekeminen eri palvelusektoreiden, oppilaitosten kanssa, seudullisiin ja maakunnallisiin hankkeisiin ja erilaisiin työryhmiin osallistuminen, ajankohtaisista asioista tiedottaminen asiakkaille ja kuntalaisille)



PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TVA VAATIVUUSTASOT

Palkka määräytyy kokonaisarviointiin perustuen kaikki osatekijät huomioiden.

TVA palkan määrittämisperusteita:

Palvelun tuottamisen vaatavuus

- Erityisvarhaiskasvatus
- Vuorohoito
- Lastensuojelun tuen painottuminen
- PPH

Yksiköiden maantieteellinen etäisyys suuri

Henkilöstölukumäärä

Lapsilukumäärä



Jaetusta johtajuudesta yhteiseen johtajuuteen

Yhteisen johtajuuden malli mahdollistaa päiväkotien johtajien liittymisen luontevasti osaksi koko lasten ja nuorten palvelualueen kokonaisuutta sekä toimimisen asiakasprosessien erilaisissa verkostoissa.

Yhteinen johtajuus on johtajuuden jakautumista horisontaalisesti samalla organisaation tasolla olevan ja samaa yksikköä/palvelualueetta johtavan työparin kanssa. Yhteisessä johtajuudessa toteutuvat jaetun johtajuuden molemmat näkökulmat eli sekä johtajan tehtävien ja vastuiden jakautuminen että yhteiseksi tekemisen prosessi. Yhteiseksi tekemisen prosessissa korostuvat dialogisuus ja uuden yhteisen todellisuuden rakentaminen johtajuuden moniäänisyys huomioiden. (Ropo ym. 2006, Viitala 2005, 188).

