



Varhaiskasvatuksen VIII johtajuusfoorumi
Tampereen yliopisto
2-3.4.2014

Johtajat muutoksentehtäjinä

Eeva Hujala
Tampereen yliopisto



Johtajat muutoksessa ja muutosjohtajina

- Eletään ”*johtajuuden muutoksen ja muutosjohtajuuden aikaa*” = johtajuuden rakenteet muuttuvat ja perustehtävän ”uusi tuleminen” (uudessa hallinnossa, uusissa yhteiskunnallisissa haasteissa)
- Asiakirjojen laatimisesta on siirrytty toteuttamisen vaiheeseen
- *Yksin johtamisen aika on ohi* → koko organisaatio mukaan = johtamiskulttuurin muutos: henkilöstön osallisuus, johtajan työn hyvät käytännöt & toimintamallit
- *Johtajat sitoutuneita ja osaavia, mutta uupumassa*. Johtajuuden rakenteiden & palvelurakenteiden muutokset sekä substanssin kehittäminen tullut samanaikaisesti
- Henkilöstö mukaan johtajuuteen. Henkilöstön *sitoutuminen* johtajuuden muutokseen: projekti- ja tiimityöskentely, alaistaidot, työyhteisötaidot → muutos on yhteinen haaste



Toimintaympäristön muutos ja perustehtävän päivittäminen on haastanut johtajuuden muutokseen

- 1. Perheiden monimuotoistuminen**
→ Lasten yksilölliset kasvatus- ja opetussuunnitelmat
- 2. Suunnitelmallinen kasvatus ja opetus**
→ Vasu & Esiop.suunnitelma
- 3. Lapsilähtöinen pedagogiikka**



Muutoksen tiedostaminen: Perustehtäväpuheessa uusi kulttuuri

Päivähoidosta → Varhaiskasvatukseen

- **nimikkeet** (varhaiskasvatuspäällikkö, kasvatus- ja opetuslautakunta)
- **painopiste aikuisasiakkaista lapsiasiakkaisiin**
- **lapsella aktiivisen oppijan rooli puheessa**

Perhetyöstä → Pedagogiikkaan

- **ongelmapuheesta kasvattamispuheeseen**
- **perhetyö termiä ei puheessa**
- **hoiva ja huolenpito puheesta opetuksen, kasvatuksen ja kehityksen puheeseen**
- **toiminnan sisällöllinen kehittäminen**

Erillisyydestä → Yhteistyöhön

- **nivelkohdat ja verkot toimivia**
- **selkeä työnjako ja johtajuusvastuut hallintokuntien välillä**
- **päätöksenteko selkiintynyt**
- **vk - esiop. - koulu jatkumon rakentuminen (OPS työ ja erityiskasvatus)**

Heikosta asemasta → Vahvaan statukseen

- **varhaiskasvatustyön arvotus lisääntynyt**
- **tieto varhaiskasvatustyöstä levinnyt koulun puolelle**
- **kasvatus- ja opetuslautakunta sosiaalilautakuntaa aktiivisempi**



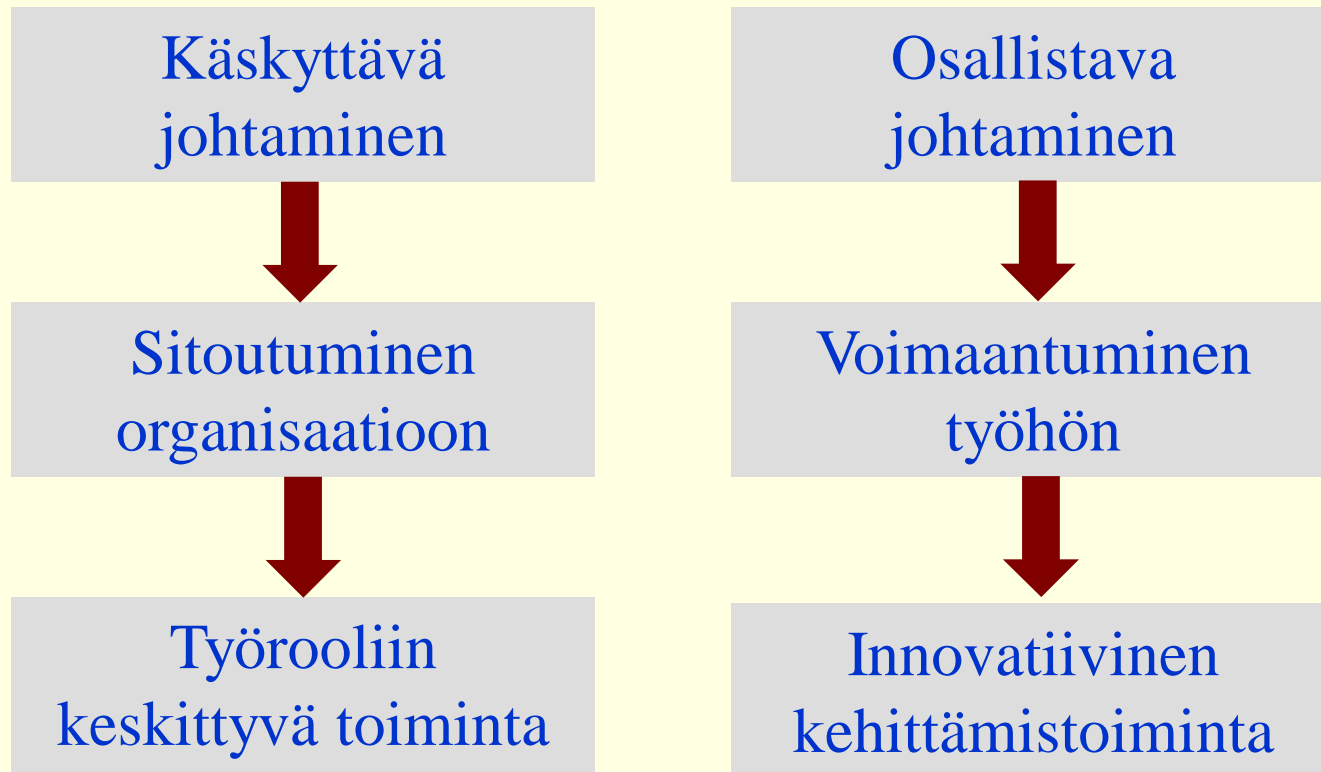
JOHTAMINEN

on toimintaan vaikuttamista, jossa

- **johtaja auttaa yksilöitä ja ryhmiä saavuttamaan tavoitteensa**
- **tehtävänä on päätösten tekeminen ja muutoksen aikaansaaminen**



Johtamistyylin yhteys henkilöstön toimintatapaan





Kehittävä johtaminen → vaikutus

- Henkilöstön voimakas sitoutuminen ja työtyytyväisyys sekä motivoituminen ja voimaantuminen työhön ja organisaation tavoitteisiin (Walumba ym 2005)
- Mitä enemmän johtaja osallistuu osaamisen määrittelyyn ja kartoitukseen, sitä enemmän organisaatiossa kehitetään osaamista (Hyrkäs 2009)



Kehittävä johtajuus rakentuu

- 1) Karismaattisuus
- 2) Taito motivoida ja innostaa
- 3) Kyky uudistua henkisesti
- 4) Yksilöllinen huomiointi



Karismaattiset johtajat

- Innostavat henkilöstöä kehittämistyöhön henkilökohtaisella suhteellaan työntekijöihin, ei muodollisella ohjeilla tai käskyttämisellä
- Viestittävät kehittämistyön rakentuvan henkilöstön oman työn vahvuuteen
- Sitoutuvat vahvasti yhteiseen missioon ja visioon ja he saavat kunnioitusta ja kiitosta ja heihin luotetaan





Taito motivoida ja innostaa

- Johtaja asettaa korkeita tavoitteita ja toimii itse esimerkkinä, ”panee itsensä likoon” ja esiintyy primusmoottorina
- Osoittaa työn merkityksellisyyttä ja haastaa henkilöstön kehittymään





Kyky uudistua henkisesti

- Henkisesti innostavat johtajat haastavat myös henkilöstön kriittiseen ajatteluun
- He haastavat henkilöstön löytämään uusia ideoita ja rohkaisevat heitä luopumaan vanhoista ajattelutavoista ja käytännöistä
- Uudet työotteet motivoivat henkilöstöä sitoutumaan työhönsä → työn laatu ja työtyytyväisyys paranee





Yksilöllinen huomiointi

- Käyttävät työnohjauksellisia menetelmiä ja mentorointia henkilöstön kehittämisessä
- Huomioi jokaisen henkilökohtaisen osaamisen ja kyvyt sekä pyrkimykset



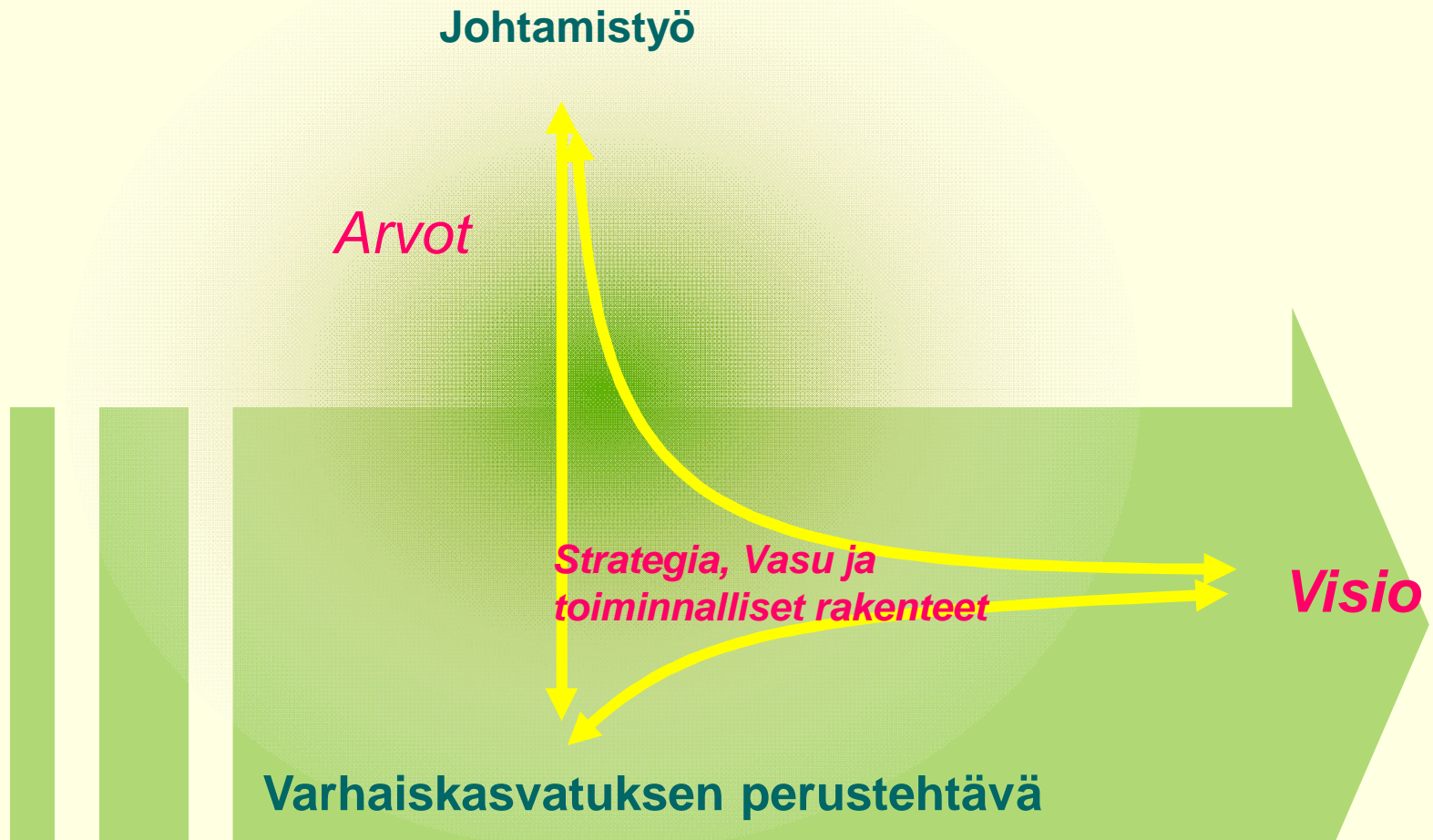
Kehittävän johtamisen perustana

- a) Selkeä, yhteisesti ymmärretty perustehtävä ja visio, joiden pohjalta muodostetaan näkemys kehittämisestä
- b) Henkilöstön osallistaminen varhaiskasvatukseen
 - Uuden oppiminen tuottaa mielihyvää ja pätevyyden tunne vahvistuu vs. riittämätön osaaminen nakertaa työmotivaatiota ja työhyvinvointia
 - Varhaiskasvattajien pedagogista identiteettiä vahvistettava
 - Tasapäisestä ammatillisuudesta eriytyneeseen osaamiseen
 - Erilainen osaaminen yhteen → tiimityö = varhaiskasvatuksen vahvuus
 - Osaaminen & mielekäs työ → sitoutuminen





Mukai
Nivala 2010



Kontekstuaalinen eli perustehtäväperustainen johtajuus





Kehittämisen suunta → Visio

- Visiona laadukas varhaiskasvatus ja sen kehittäminen → lapsen hyvä elämä
- Visiota kehitetään tulevaisuudesta kertovien hiljaisten signaalien pohjalla (lasten ja perheiden muuttuminen, uusi tutkimustieto, yhteiskunnallinen todellisuus muuttuu jne)
- Visionäärinen johtaja pyrkii ennakoinnilla välttämään ongelmia



KIITOS!

Hyvää tätä päivää, huomista.. ja hyvää kevättä!

Eeva.Hujala@uta.fi