

# Varhaiskasvatuksen VI johtajuusfoorumi

Tampere  
18.-19.4.2012

Osallistava pedagoginen johtajuus ja  
henkilöstön sitoutuminen

# Hannu Päivinen

## - Päiväkodinjohtaja

- Perhepäivähoitaja

- Päiväkodinopettaja

- Kasvatustieteen maisteri, varhaiskasvatus

## -Omenatarhan päiväkoti Kangasala ( rakennettu 2005)

- 6 ryhmää

- n. 100 lasta

- kasvatushenkilöstöä 23

- 2 integroitua erityisryhmää

- 5 varhaiskasvatuksen erityisopettajaa

# Johtajuuden/johtamisen tehtävä

Hyvä johtaminen on asioiden ja ihmisten samanaikaista johtamista.

Tavoitteena on tila, jossa asiat ja prosessit ovat kohdallaan ja ihmiset motivoituneita (Hellbom, Mauro & Salo 2006)

Perustehtävä ohjaa yksilöllisten voimavarojen käyttöä. Esimiehen rooli tulisi muuttua valvojasta ja ohjeiden antajasta valmentajaksi, päättäjäksi ja käskijäksi osallistujaksi ja operatiivisesta johtajasta visioijaksi ja työyhteisön merkityksen johtajaksi. (Mäkipeska ja Niemelä 1999)

# Päiväkodin johtaminen

## Asioiden johtamista = Management

- tarkoittaa toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa sekä niihin liittyvää päätöksentekoa (Mäki 2005)

## Ihmisten johtamista = Leadership

- arvojen ja visioiden luominen ja kehittäminen sekä niiden vieminen käytännön työntekijöiden pariin.
- ihmisiin vaikuttamista, kuten heidän toimintansa motivointia ja ohjaamista haluttuun suuntaan tai heidän tukemistaan ongelmissa, vetoamalla ihmisten tarpeisiin, tunteisiin tai arvoihin (Kotter 1989)

Ollakseen hyvä ja tehokas ihmisten johtaja eli leader, pitää henkilön olla samanaikaisesti myös pätevä asioiden johtaja eli manager.

# Leadership johtaminen varhaiskasvatuksessa

Jakautuu mielestäni vielä 4 eri osa-alueeseen:

- Pedagoginen johtaminen
- Tiimien johtaminen
- Osaamisen johtaminen
- Ihmisten johtaminen

Vaikka varhaiskasvatus onkin tavallaan aivan omanlaisensa konteksti ja siinä tarvittavat ja vaadittavat johtamistaidot erilaiset kuin esim. teollisessa tuotannossa, toimivat siinä samat johtamisen säännöt ja lainalaisuudet kuin muussakin johtamisessa

# Pedagoginen johtaminen

Pedagoginen johtaminen on käsite tai termi, joka yleisimmin liitetään koulun ja muun opetustoimeen liittyvään johtamiseen.

Nykyään sana pedagogiikka yhdistetään kuitenkin useimmiten käytännön kasvatus- ja opetustyöhön myös varhaiskasvatuksessa

Pedagoginen johtaminen on kokonaisvaltaista ihmisten, asioiden ja tietämyksen jaettua ohjantaa, joka sallii ja hyödyntää yhteisöllisyyttä, erilaisuuksia ja innovatiivisuutta (Erätuuli ja Leino 1992)

# Pedagoginen johtaminen

Nivala (2001) soveltaa päiväkotijohtajuuteen yleisiä johtamistehtäviä, jotka tähtäävät pedagogiikan kehittämiseen:

- pedagogisen toiminnan visiointi= luoda strategia, jolla pedagogisia toimia toteutetaan
- pedagogisen toiminnan suunnittelu ja organisointi
- sekä toiminnan toteutumisen seuranta ja arviointi.

Taipale (2004) määrittelee pedagogisen johtajuuden esimiehen taidoksi saada henkilöstö toimimaan kohti yhteistä päämäärää.

Johtaja tuo näkyväksi visiot ja tavoitteet.

# Pedagoginen johtaminen

Pedagoginen johtajuus ei ole päivähoidon näkökulmasta käsitteellisessä mielessä yksiselitteinen ja yksinkertainen asia.

Kun puhutaan pedagogisesta johtamisesta päivähoidon kontekstissa sillä tarkoitetaan johtamisen yhteyttä päivähoidon yhteiskunnalliseen perustehtävään; lapsen kasvun ja oppimisen tukemiseen.

Kuitenkin päivähoidolla on olemassa myös toinen perusfunktio eli pedagogiikan lisäksi päivähoito on myös sosiaalipalvelua.

Kun päivähoidon yhteydessä käsitellään pedagogista johtamista, korostetaan siis vain toista päivähoidon funktiota.

Vaikka päivähoidon tavoitteena on tarjota hyvää ja pedagogisestikin laadukasta palvelua, ei voida kokonaan unohtaa tuota päivähoidon sosiaalisen palvelun aspektia. (Hujala ym ??,??)



# Osaamisen ja tiimien johtaminen

Viitala löytää kolme erilaista suurta tehtäväkenttää, joihin osaamisen johtamisessa tulee kiinnittää huomiota.

1. Osaamisen suunnan selkiyttäminen: se johtamisen ulottuvuus, jolla esimies määrittelee osaamisen kehittämisen tavoitteita ja suuntaviivoja.
2. Oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen: sisältää kaksi erilaista tehtäväryhmää: koko työyhteisön ilmapiirin kehittämisen ja esimiehen ja alaisten välisten vuorovaikutussuhteiden rakentamisen.
3. Oppimisprosessin tukeminen: kaksi eri tehtäväaluetta eli ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen sekä yksilöiden kehittymisen tukeminen (2005. 313–321).

# Osaamisen ja tiimien johtaminen

Puhuttaessa osaamisen johtamisesta päivähoidon kontekstissa puhutaan samaan aikaan moniammatillisten tiimien johtamisesta.

Tiimit muodostuvat eri ammattiryhmien osaajista, jotka kaikki tuovat tiimin omaa osaamistaan ja tietoaan.

Tiimin täytyy pystyä toimimaan vuorovaikutuksessa ja pyrkiä sitä kautta hyödyntämään jokaisen jäsenen osaamista parhaalla mahdollisella tavalla.

Erilaiset henkilökohtaiset vahvuudet ja niiden käyttö tiimin ja koko työyhteisön hyväksi on osa onnistunutta osaamisen ja tiimien johtamista varhaiskasvatuksessa.

# Osaamisen ja tiimien johtaminen

## Mitä tarkoittaa moniammatillinen tiimi?

- moniammatillinen tiimi syntyy silloin, kun työn kohde on sama, mutta jäsenet erilaisia. (Palmu 2003)
- Tiimin tavoitteena on osaamisen yhdistäminen, synergia ja uuden aikaansaaminen
- tiimin on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin, yhteiseen toimintamalliin sekä pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. (Huusko 2007)

# Osaamisen ja tiimien johtaminen

Moniammatilliselle tiimille tunnusomaiset piirteet:

- 1) jokaisella sen jäsenellä on voimakas yhteinen tavoite,
  - 2) tiimin jäsenet hyväksyvät ja hyödyntävät toistensa erilaisuuden,
  - 3) tiimin jäsenet toimivat aidosti ja tiiviissä vuorovaikutuksessa,
  - 4) tiimissä arvostetaan asemavallan sijasta pätevyyttä,
  - 5) tiimillä on valtuudet toimia ja tehdä pätevyytensä perusteella toiminnalle tarpeellisia päätöksiä sekä
  - 6) tiimissä on kokonaisvaltainen näkemys ja se korostaa yhteisvastuullisuutta.
- Moniammatillisten tiimien ongelmia ovat usein yksilökulttuuri ja yhteisen tavoitteen muodostaminen.

Omenatarhan päiväkot

Kangasala

# Omenatarhan VASU

Aloitettu syksyllä 2011 vasun täydellinen päivittäminen:

- Enemmän talon ja toiminnan näköiseksi
- Moniammatillinen työryhmä tehnyt syksyn ja alkuvuoden ajan perustyötä pienemmissä ryhmissä
- kokoontunut säännöllisesti päivittämään vasun tilannetta ja työn etenemistä
- "lopulliseen" muotoon vielä huhtikuun aikana (ensi viikolla)
- Yhdessä tehty ja hyväksytty => kaikki seisovat myös sen takana

# Omenatarhan VASU

## Pedagogisena linjana "arjen pedagogiikka"

- Arkiset tilanteet ja päivittäiset rutiinit oppimistilanteita sananparhaassa merkityksessä
  - Arjen päivittäisissä tilanteissa opitaan ja harjoitellaan lapsen elämän kannalta tärkeitä perustaitoja.
- Leikin merkitys suuri
  - Arvostetaan leikin kautta ja sen välityksellä tapahtuvaa oppimista, erilaisten asioiden käsittelyä ja taitojen harjaantumista
  - Leikillä on arvoa ja merkitystä tärkeänä ja jopa välttämättömänä osana lapsen tasapainoista kehitystä.

# Omenatarhan VASU

Vaikka Vasu-prosessi vielä kesken, siinä esiin nousevat asiat jo nyt toiminnan punainen lanka.

- Yhdessä sovitut arvot ja suunta jo syksyn peda -illassa
- Samat teemat ja arvot näkyvät kaikissa talon eri dokumenteissa
  - Talon VASU
  - Talon tiimisopimus
  - Ryhmien omat tiimisopimukset
  - Talon esite internetissä
  - Vanhemmille jaettavat info -lehtiset jne



# Koko talon toiminta

## Lapsiryhmien kanssa:

- pyhäkoulut
- elokuvat
- "talon hetket", yksi ryhmä pitää, ohjelma ryhmän valitsema
- koko talon yhteinen Joulujuhla
- "kyläilyt" toisten ryhmien luona tai tiloissa => koko talo kaikkien käytössä (3 pihaa, 6 ryhmää= aina puolet sisällä ja puolet ulkona)
- osaamisen jakaminen!
- Rento ilmapiiri, huumori ja nauru!!!

# Koko talon toiminta

## Henkilökunnan kesken:

- Talon info -palaveri viikottain
- Peda -illat
- ammattiryhmien omat palaverit (teema ja muistio)
- koulutustapahtumat
- oman talon/ naapuri pk:n kanssa yhteiset tapahtumat
  - => vanhempainillat( vierailevat luennoitsijat)
  - => alueelliset koulutukset (Tsemppi)

# Koko talon toiminta

## Henkilökunnan kesken:

- oman talon/ naapuri pk:n kanssa yhteiset tapahtumat:
  - => "joulukonsertti"
  - => yhteiset tyky -jutut
- oman talon tyky -toiminta :
  - =>erilaisia yhteisiä toimintoja, tapahtumia mm. kahvakuula (työajalla)
- arviointipäivän "palkintomatka"
- "perjantaiherkut"
- työasia/valitusvapaa kahvihuone

# Koko talon toiminta

Huomio asenteeseen :

- Pedagoginen rakkaus!
- keskustelun painopisteenä usein ongelmat!
- odotukset luovat todellisuuden
  - => mitä uskomme se toteutuu
  - "alaistaidot", oman vastuun tunteminen ja sen kantaminen
- Rento ilmapiiri, huumori ja nauru!!!

# Tiimit ja niiden toiminta

Tiimien toiveita ja parannusehdotuksia kuunnellaan:

- työvuorot ryhmän toiminnan mukaiseksi ja sitä palvelevaksi
  - esim. kaikki työntekijät paikalla jo klo 9 => tasoituksia aamuista ym.
- "toivesijaiset" paikalle mahdollisuuksien mukaan (integroidut ryhmät)
- aina etsitään sijaisia => työssäjaksaminen, työhyvinvointi
  - => vähemmän sairauspoissaoloja
  - vastuuta myös itse vuorojen järjestämiseen => "sijainen väliin"

# Tiimit ja niiden toiminta

- luottamus resurssien järjestymiseen
- työrauha, keskittyminen oman tehtävän suunnitteluun ja sen toteuttamiseen
  - ⇒ "häiriintymätön arki"
  - jos/kun edellytetään asioita, niiden toteuttamiseen myös annetaan työkalut ja mahdollisuus (esimiehen tehtävä)
  - tyytyväinen henkilökunta on vastaanottavainen ja joustava henkilökunta

# Tiimit ja niiden toiminta

- pienryhmätoiminta => kaikkien etu (mainittu jo VASU:ssa)
- "työnkierto", aamupäivä eri ryhmässä => avaa silmiä huomaamaan, että työtä tehdään joka ryhmässä täydellä teholla ja tosissaan. (ensi syksy)
- Pedagoginen vastuu opettajilla/erityisopettajilla
- tiimin sisäinen kasvatuskumppanuus:

Eri tehtäviä, ei eri arvoisia tehtäviä!!

- Rento ilmapiiri, huumori ja nauru!!!

# Esimiehen toiminta

- aamukierto joka ryhmässä
  - ketkä paikalla (lapset ja aikuiset)
  - pientä mahdollista informaatiota
  - ryhmäpäivät:
    - päivä ryhmässä "ylimääräisenä henkilönä"
    - tutustuu lapsiin => eivät vain nimiä, syntymäaikoja ja efficapaikkoja
    - tutustuu aikuisiin => tiimien tapa tehdä työtä
  - ei arvostelija tai valvoja, vaan aito kiinnostus ryhmien henkilökunnasta, lapsista ja toiminnasta



# Esimiehen toiminta

- esimiehen konkreettinen läsnäolo, paikallaolo => saavutettavuus/tavoitettavuus => "ovi aina auki"
- paperit ja asiat perille ryhmiin henkilökohtaisesti, ei puhelimella tai "lokeropostina"
  - => enemmän face to face -tilanteita
    - ("Facebook on out, face to face on in"! Iikka "Danny" Lipsanen)
  - => asioita muistaa/huomaa enemmän
  - => matkalla tapahtuu ihmeellisiä asioita = monta lapsi/aikuiskontaktia
  - => osa esimiehen näkyvyyttä ja läsnäolon ajatusta

# Esimiehen toiminta

- sijaistaminen ja apu ryhmissä:

-johtajakin voi toimia tarvittaessa ryhmässä apuna ja sijaisena ( ei murena auktoriteettia tai asemaa, mielestäni päin vastoin)

- hyvä tilaisuus vanhempien kohtaamiseen aamuin ja illoin  
=> normaalisti arjessa ei aina näe

=> lapset ja vanhemmat "linkittyvät" ja tulevat tutuiksi

=> "positiivinen tyhjänpuhuminen" hyvä lähestymiskeino myös esimiehelle

# Esimiehen toiminta

Resurssit ja toimintaympäristö:

- riittävästi henkilökuntaa
  - => sijaisten saatavuus
- työvälineet ja tarvikkeet asianmukaiset
- työolosuhteet kunnossa
- "vuorotellen raaputetaan toistensa selkää"
- motivaatio ja työn ilo => ME -henki!!
- tyytyväinen henkilökunta on vastaanottavainen ja joustava henkilökunta

# Esimiehen toiminta

Oman osaamisen ylläpito ja kehittäminen:

- vastuu omasta osaamisesta
- kouluttautuminen
- ammattikirjallisuus, ajankohtainen tutkimustieto
- pysyminen "ajan hermolla"

# Edelleen kehitettävää...

- pienryhmäpedagogiikan "jalostaminen" edelleen
- "suurryhmäpedagogiikka" => suunnittelu => onnistuneet tilanteet
- surkuttelu ja kurjuuskilpailu pois
  - => "alkakoon positiivisuuden aikakausi"
- suunnittelu => toteutus => dokumentointi => arviointi => suunnittelu - kehä entistä paremmin käyttöön.
- dokumentoinnin kehittäminen ja linjaaminen
- "työnkierto" => ryhmien tilat ja toimintamallit näkyviin, tulevat tutuiksi ja avaa silmiä!!

# Hyviä kokemuksia ja käytänteitä/ kommentteja työpajan osallistujilta

- Ison porukan kokoaminen ilta- tai viikonloppupalaveriin edellyttää HYVÄÄ SYYTÄ!
- Varahenkilöjärjestelmä auttaa sijaisten saamiseen ja tuttuuteen
- Kehityskeskustelut johtajan työvälineenä
- Kaupunkitasoinen kehittäminen aihekohtaisilla kehitysryhmillä, kukin esimies kuuluu johonkin ryhmään
- Hallinnon viikkopalaverimuistiolla yhtenäistetään käytäntöjä ja jaetaan tietoa
- Viikoittaiset työvuoropalaverit yksikössä auttavat kulloisenkin tilanteen huomioimisen vuoroissa

# Hyviä kokemuksia ja käytänteitä/ kommentteja työpajan osallistujilta

- Palaverissa painopiste infosta pedagogiseen keskusteluun
- Havainnointi ryhmissä, tutustuu sekä lapseen että aikuisten toimintaan
- Tiimisopimukset törkeitä
- Mitä kaupungin/kunnan tukea johtaja saa pedagogiselle johtamiselle
- Vasu ja arkitodellisuus => hienot lauset/pilkkominen ja konkretia
- Karikko: hoiva-alan ihmiset alkavat hoivata toisiaan ja perheitä => kohteena pitäisi olla lapsi!!
- Jatkuva läsnäolo -mitä palvelee, mikä tavoite => onko/lisääkö riippuvuutta (puolin ja toisin)
- Ei tarvitse olla aina oikeassa, virheet ja rajallisuus OK!

# Hyviä kokemuksia ja käytänteitä/ kommentteja työpajan osallistujilta

- Varajohtajien käyttö - palkkaus kiinteäksi ( esim. Porissa ei varajohtaja saa kiinteästi lisäpalkkaa varajohtajuudesta)
- Varhaiskasvatukselle oma toimistosihteeri => johtaja pois toimuistotyöstä
- Lauantain koulutuspäivät (5 h)
- Lukupiirityöskentely
- "benchmarking -vierailut" -opitaan toisten hyvistä käytännöistä
- Perhepäivähoidon ja päiväkotien yhteistyö
- Sisäistä koulutusta
- Pedagoginen arki => kunnan omien työntekijöiden vahvan osaamisen hyödyntäminen ja jakaminen
- Palaverirakenteet kunnossa



# Hyviä kokemuksia ja käytänteitä/ kommentteja työpajan osallistujilta

- Päätöksetekoon ja ratkaisuihin osallistumista
- Dokumentointi aloitettu
- "Koulutussäteily" = koulutuksessa ollut kertoo n 15 in pääkohdat muille
- Työhyvinvointiryhmä
- Aamukierto hyvä käytäntö
- Sijaistaminen hyvä käytäntö
- Lasten palavereja
- Varajohtajan kanssa sovitaan työnjako, kirjataan + säännölliset palaverit
- Tiimit tekevät "väliarviointin" joulun tienoilla

# Hyviä kokemuksia ja käytänteitä/ kommentteja työpajan osallistujilta

- Informaatiotaulu kahvihuoneessa, päivitetään jatkuvasti:
  - poissaolot aamusta => onko sijaisia vai ei
  - koulutuksiin menot
  - muut ajankohtaiset asiat
- Työhyvinvointiryhmä => joka ryhmästä yksi mukana
- Laatutiimi