

# Koosteet työpajatyöskentelyistä

## Pedagogisen johtamisen vahvistamiseen tarvitaan koko organisaatio

### TUTKIMUKSIA

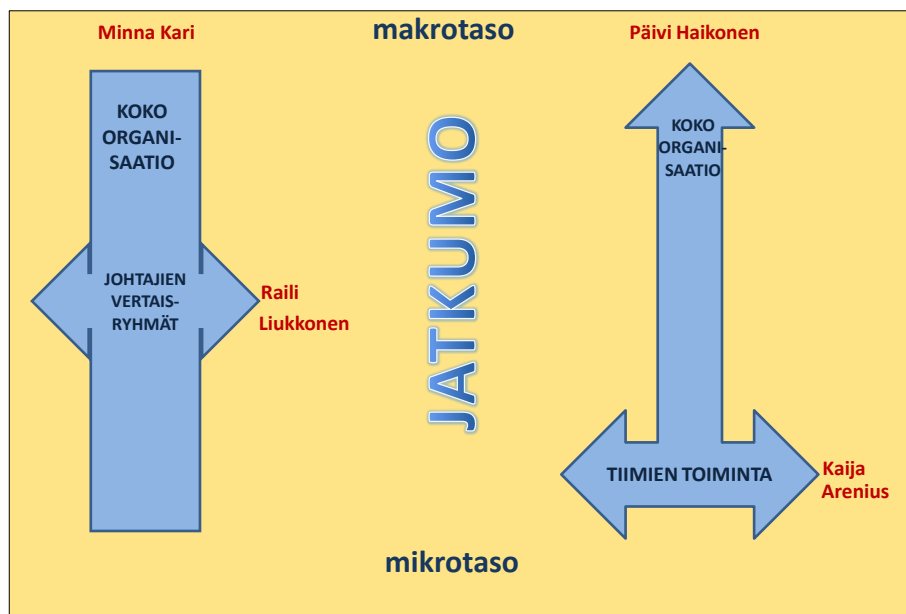
Jyväskylän yliopisto

Leena Turja, Minna Kari, Raili Liukkonen, Päivi Haikonen, Kaija Arenius

Johtajuusfoorumi 2012, Tampereen yliopisto

Näissä pro gradu-tutkimuksissa lähdettiin avaamaan eritoten pedagogisen johtajuuden käsitettä ja sen toteutumista käytännön toiminnassa koko organisaation tasolla.

### JAETTU PEDAGOGINEN JOHTAMINEN



Keskiviikon työpajassa alustivat Minna Kari ja Raili Liukkonen. Minna Kari on tutkinut vertikaalisesti makrotasolta mikrotasolle, läpi koko organisaation, suurehkon kaupungin varhaiskasvatusorganisaatiossa toteutuvaa pedagogista johtamista. Raili Liukkonen puolestaan täydentää kuvaa tarkastelemalla horisontaalisessa suunnassa oman kaupunkinsa varhaiskasvatusorganisaatiossa johtajien vertaisryhmätyöskentelyä osana pedagogisen johtamisen toteuttamista ja tukemista.

Torstain työpajassa alustivat vastaavasti Päivi Haikonen ja Kaija Arenius. Päivi Haikonen on tutkinut vertikaalisesti pienehkön kaupungin varhaiskasvatusorganisaatiossa toteutettavaa pedagogista johtamista. Kaija Arenius puolestaan tarkastelee tutkimuksessaan horisontaalisuunnassa päiväkotien kasvattajatiimien toimintaa ja tiiminjohtajuutta osana jaettua pedagogista johtamista.

### **KESKIVIIKON 18.4. työpaja 7**

**PEDAGOGISEN JOHTAMISEN VAHVISTAMISEEN TARVITAAN KOKO ORGANISAATIO (I) – Erytisnäkökulmana johtajien vertaistyöskentely pedagogisen johtamisen vahvistajana.**

#### **1. KOHTI JAETTUA PEDAGOGISTA JOHTAJUUTTA? MILLAISIA TEHTÄVIÄ JA VASTUITA VARHAISKASVATUKSEN ERI TOIMIJATASOILLE TÄLLÖIN VOISI KUULUA?**

##### **Lastentarhanopettaja**

- Kasvattajatiimin vetäjä
- Vastuut ja tehtävät jaettu tiimissä
- Oman osaamisen kehittäminen (yksilön ja tiimin osaamisen kehittäminen)
- VEO:n/ KELTO:n/ELTO:n tuki ja asiantuntijuuden hyödyntäminen

##### **Päiväkodin johtaja**

- Visiot ja linjaukset yksikön tasolla
- Työn vastuiden jakaminen ja tehtäväkuvien kirkastaminen (huom. LTO:n rooli tiiminvetäjänä)
- Luottamuksen rakentaminen
- Rakenteiden mahdollistaminen, esim. palaverikäytännöt
- Osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittämisen johtaminen
- Tietoisuus siitä mitä yksiköissä tapahtuu
- Tietoisuus tiimien keskusteluista esim. muistioiden avulla
- Pedagoginen havainnointi tiimien palaverissa
- VEO:n/ KELTO:n/ELTO:n tuki ja asiantuntijuuden hyödyntäminen

##### **Hallinto**

- Visiot ja linjaukset koko kaupungin/kunnan tasolla
- Säännöllinen vuorovaikutus henkilöstön kanssa, vastavuoroisuus. Esimerkkinä tällaisesta käytännöstä Tampereen kaupungin varhaiskasvatuksen työkonferenssit, joissa keskustellaan ennalta annetusta aiheesta ja johon osallistuvat jokaisesta yksiköstä eri ammattiryhmien edustajat sekä hallinto. Ennen työkonferenssia aihetta käsitellään jokaisessa yksikössä.
- Muutoksen mahdollistaminen ja uuden tiedon välittäminen varhaiskasvatuksen kentälle (esim. koulutukset, lakimuutokset yms.)

*Sitoutuminen tärkeää kaikilla toimija tasoilla!*

## **2. MAHDOLLISUUS JAETTUUN PEDAGOGISEEN JOHTAJUUTEEN? MITEN ERI TAHOJEN / TOIMIJA-TASOJEN OSALLISUUTTA PEDAGOGISEEN JOHTAJUUTEEN TULISI TUKEA?**

- lastentarhanopettajan pedagoginen tiimivastuu määritelty johdon taholta
- lastentarhanopettajan osaamisen hyödyntäminen seuraavan toimintakauden ryhmien muodostamisessa (Ito tuntee lapsiryhmäns, hän näkee ja havaitsee millaista tukea kukakin lapsi tarvitsee)
- päiväkodinjohtajan rooli, miten hän ottaa lastentarhanopettajan pedagogisen johtajuuden oman johtajuutensa tueksi
- ajan ja mahdollisuuksien järjestäminen pedagogiselle johtajuudelle yksiköissä ja organisaatiossa
- kaikkien johtajuuden tasojen mukaan ottaminen
- yhteinen keskustelu kaikilla tasoilla ja aikaa keskustelulle, keskustelun tulee olla vastavuoroista
- arvokeskustelu
- yhteiset tavoitteet organisaatiossa, sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin
- hallinto vastaa tavoitteiden suuntaamisesta siten, että asetetut tavoitteet ovat ”lapsen parhaaksi”
- varajohtajuuden hyödyntäminen johtajuuden jakamisessa, varajohtajalla on yksikössä oma roolinsa
- tiimien jatkuvuus voi vahvistaa tiimin ja tiiminvetäjän pedagogisen johtajuuden toteuttamista
- yksiköissä järjestetty esim. pedagogisia tiimejä, jotka kokoontuvat säännöllisesti

## **3. MILLAINEN JOHTAJIEN VERTAISTYÖSKENTELY HYÖDYTTÄÄ PÄIVÄKODIN PEDAGOGISTA JOHTAJUUTTA JA MITEN SEN HYÖTY NÄKYISI JOHTAJAN TYÖN ARJESSA?**

- vertaistyöskentely, jossa jaetaan osaamista
- vertaistyöskentely, joka toimii työssä jaksamisen tukena
- ryhmällä oltava ajallisesti riittävä kesto
- on asioita, joita ei henkilöstön kanssa voi jakaa, ensin hyvä pohtia vertaisten kanssa
- esim. esimiestyöhön liittyviä tai muutoksiin liittyviä asioita
- vertaistyöskentely auttaa tunnistamaan ajassa olevia heikkoja signaaleja
- löydetään yhdessä ratkaisumalleja ongelmiin ja jaetaan yhdessä haasteita
- koulutuksellinen merkitys; jaetaan yhdessä kokemuksia koulutuksista
- opintopiirityöskentely/ lukupiiri
- tuki uusille johtajille tai vanhoille kaavoihin kangistuneille
- yhteisöllisyys/ jaettu johtajuus
- ”pedagogiset silmälasit” – nähdään johtaminen ja sen osa-alueet pedagogisten silmälasien läpi
- pienten kuntien kesken yhteistyön mahdollisuus
- varajohtajilla laajennettu tiimi/ tuki varajohtajille
- työparityöskentely

#### **4. MILLAISIA HAASTEITA JA ESTEITÄ PÄIVÄKODIN JOHTAJIEN VERTAISTYÖSKENTELYYN SAATTAÄ LIITTYÄ?**

- aika/ kiire
- motivaation puute
- tarpeellisuuden ymmärtäminen
- persoonalliset erot
- haluaako jakaa ajatuksia/ osaamista
- osaamisen erot
- muiden työntekijöiden asenne ( tarpeen ymmärtäminen)
- ylemmän esimiehen tuki puuttuu
- pelisääntöjen puuttuminen
- onko ryhmän tehtävä kaikille selkeä/ nähdäänkö hyödyllisenä ( alaiset)
- onko kokoontumispaikka kaikille sopiva
- kuinka usein kokoonnutaan
- luottamuksen syntyminen ryhmässä
- edistyykö asioiden käsittely vertaisryhmässä & siirtyykö yksikön arkeen/ mentorin tarve
- kiertävien roolien merkitys: puheenjohtaja, sihteeri
- liika vaihtuvuus
- tilat
- roolit - johtajia erilaisissa tehtävissä

## **TORSTAIN 19.4. työpaja 1**

**PEDAGOGISEN JOHTAMISEN VAHVISTAMISEEN TARVITAAN KOKO ORGANISAATIO (II) – Erityisnäkökulmana päiväkodin tiimien ja tiiminvetäjien merkitys osana jaettua pedagogista johtamista.**

### **1b. MILLAISIA KEINOJA YLIMMÄLLÄ JOHDOLLA ON VAIKUTTA PEDAGOGISEN JOHTAJUUDEN LAATUUN VARHAISKASVATUKSEN YKSIKÖISSÄ?**

- Koulutuksen mahdollistaminen
- Linjaukset: LTO:n vastuu, LTO:n työajan linjaukset (tehdäänkö äärivuoroja, suunnitteluajan käyttö), toimenkuvien selkiyttäminen, kehityskeskustelulomakkeet
- VASU:t, strategiat oltava totta + niitä noudatetaan. Esimiesten on tiedettävä nämä
- Onko johtoryhmässä pedagogista keskustelua?
- Arvioidaanko pedagogista johtajuutta ja sen toteutumista?
- Näkyykö pedagoginen johtajuus palvelusopimuksessa?
- Pedagogiset tiimit eli sovitaan erikseen palaverit jossa johtajat käyvät pedagogista keskustelua.
- Esimies + ylin johto jalkautuu/näky ”pedagogisissa tapahtumissa” => Arvostaa näitä asioita näkyvästi
- Johtajuuden työn rajaaminen => Antaa aikaa pedagogiselle johtamiselle (Saataisko sihteereitä?)
- Osaako joku muukin pedagogiikkaa kuin johtaja vai yrittääkö johtaja pitää liian tiukasti kaikki langat omissa käsissään? On uskallettava antaa vastuuta!

### **2b. MILLAISET TYÖTAVAT EDISTÄVÄT JAETUN (PEDAGOGISEN) JOHTAJUUDEN TOTEUTUMISTA PÄIVÄKODEISSA?**

- organisaation rakenteisiin kuuluvat erilaiset palaverit: yksiköissä henkilökuntakokoukset ja tiimikokoukset, palaverit ovat suunniteltuja ja säännöllisiä
- palavereilla on selkeä rakenne: työjärjestys, sisällöt etukäteen tiedossa
- vinkki: palaverien asialista kirjattuna kysymyksen muotoon – tämä osallistuttaa ja sitouttaa henkilöstöä
- palaverien asioiden valmistelun jakaminen, hyödynnetään henkilöstön osaamista
- palavereille varataan riittävästi aikaa, varataan aikaa jää myös pedagogisille asioille
- tietyt palaverit on varattu pedagogiselle keskustelulle (esim. johtajille ohjausryhmä)
- koko työyhteisöön luodaan vuorovaikutuksellinen ilmapiiri
- organisaation tavoitteet ja strategiat tulee olla kaikkien tiedossa, yhteiset arvot määrittävät tavoitteiden suuntaa
- kehittämisilloissa ja suunnittelupalavereissa käydään arvokeskustelua
- tavoitteiden toteutumista arvioidaan
- vaikuttavuuden arviointi käyttöön
- henkilöstön arvostaminen ja heidän asiantuntijuutensa esille nostaminen
- arjen yhteistyö yksiköissä, esim. työpajat, kerhotoiminta
- yksikön ja tiimien sopimukset kirjataan ylös
- yhteisten välineiden avulla jaettu johtajuus toteutuu esim. varhaiskasvatussuunnitelmatyössä, lapsen ”vasu” ohjaa ryhmän ja yksiköiden toimintaa, lastentarhanopettajan vastuulla on tuon tiedon siirtäminen käytäntöön
- yksiköissä säännöllisesti kokoontuvat pedagogiset ja työhyvinvointiryhmät

### **3 b. LASTENTARHANOPETTAJAKO TIIMINSÄ VETÄJÄ? MIKSI? MITEN TIIMINVETÄJYYTTÄ TULISI TOTEUTTAA?**

LASTENTARHANOPETTAJAKO TIIMINSÄ VETÄJÄ? MIKSI?

#### ***Ehdottomasti tiiminvetäjän pitäisi olla lastentarhanopettaja!***

- Kuuluu tehtäväkuvaan, siitä maksetaan
- Pedagoginen koulutus jota tehtävässä tarvitaan
- Jaetun johtajuuden näkökulmasta katsottuna tiiminvetäjän pedagoginen osaaminen oleellista
- Uusille lastentarhanopettajille tärkeää, että tehtäväkuva kirkastettu, joten tiiminvetäjän tehtäväkuva voi paitsi auttaa, myös motivoida uudessa ammatissa, jossa ” kaikki ei tee kaikkea”

#### ***Poikkeava näkökulma:***

Keskustelua siitä, pitäisikö tiiminvetäjä valita vuorovaikutustaitojen mukaan. Näin ollen voisi olla myös tiimin lastenhoitaja (oli yhden henkilön mielipide, ei saanut kannatusta muilta).

TIIMINVETÄJYYDEN TOTEUTTAMINEN:

- Vaatii lastentarhanopettajan työnkuvan selkiyttämistä ja korostamista tiimissä ja työyhteisössä
- *Tiimisopimuksen* - tai ”ryhmävasun” tekeminen yhtenä keinona selkiyttää rooleja tiimissä.

#### ***Päiväkodin johtajan merkitys:***

- Selkeiden roolien hyväksyntä ja tuki johtajalta, työyhteisöltä ja koko organisaatiolta
- Päiväkodin johtajan tehtävä tuoda esille, mitä odotetaan tiimeiltä
- Tiiminvetäjille koulutuksen järjestäminen tiimityöstä ja tiiminvetäjäydestä
- Kehityskeskustelut ja arviointi tiiminvetäjän ja johtajan kesken

#### ***Tiimikokousten merkitys:***

- Pitäisi sisältää tavoitteiden laatimista, arvokeskustelua ja toiminnan arviointia
- Tiimikokouksiin pitää laatia etukäteen runko, joka on tiiminvetäjän tehtävä
- Tiimikokouksista pitää laatia pöytäkirjat, joka auttaa arvioimaan tiimikokouksia

#### ***Tiiminvetäjien omien pedagogisten kokousten merkitys:***

- Yhteisen pedagogiikan luominen ja sen vieminen tiimeihin
- Jaetun johtajuuden toteutumiseksi tärkeä foorumi
- Vertaistuen saaminen

#### **4 b. MITEN PÄIVÄKOTIORGANISAATIOSSA VOIDAAN TUKEA TIIMITYÖTÄ JA LASTENTARHAN- OPETTAJAN TIIMIN VETÄJYYTTÄ?**

- Tiimivetäjien toimenkuvan vahvistaminen ja tiimin toiminnan linjaaminen kirjallisin tiimisopimuksin
- Säännölliset tiimipalaverit: etukäteen asialistat, kokouksista kirjatut muistiot, aikataulutus kokouksille ja asioille.
- Tiiminvetäjien ja esimiehen väliset palaverit, esim. pedagoginen ohjausryhmä
- Tiimin toiminnan havainnointi – siihen rakennetut lomakkeet
- Itsearviointi ja esimiehen tekemät havainnoinnit, perusta tiimien kehityskeskusteluille, edistää arviointia ja kehittämistä ei vain henkilötasolla vaan myös tiimitasolla
- Vertaistuki ja esimiehen tuki tiiminvetäjälle tehtävä tietoiseksi
- Työnohjaus, koulutus ja palkitsemisjärjestelmä
- Jos kaksi lastentarhanopettajaa ryhmässä, ominaisuuksiltaan sopivampi ja taitavampi valitaan vetäjäksi
- Tiimien iltapalaverit; pidennetty iltapäivä palaveria varten (lasten haku, mikäli mahdollista, lasten haku aikaisemmin)
- 2 kertaa vuodessa suunnittelupäivä (varahoito, maksuton päivä vanhemmille houkuttimena)
- TVA-järjestelmässä huomioitu tiiminvetäjä / pedagoginen vastuu
- Mitä asioita kuuluu tiiminvetäjäyteen: ristiriitojen selvittämien, tehtävien kokonaisuuden hahmottaminen ja tehtävänjako, työmenetelmät, tavoitteet, sijaistaminen, kriisitilanteissa toimiminen

Dilemma: Hyvin ja heikosti toimivat tiimit: Miten tukea päiväkodissa heikosti toimivaa tiimiä - tiimin uudelleen rakentaminen taas hajottaisi jo olevat hyvin toimivat tiimit.

LISÄKSI: kukin lastentarhanopettaja sitoutuu osaltaan ottamaan laajemmin vastuuta silloin kun johtaja ei ole paikalla