



TAMPEREEN
YLIOPISTO

Varhaiskasvatuksen IX Johtajuusfoorumi

25. – 26.3.2015



**Tervetuloa Jyväskylään,
Tampereen yliopiston ja Jyväskylän kaupungin yhdessä
järjestämään
yhdeksänteen varhaiskasvatuksen johtajuusfoorumiin!**

Tämän vuoden teemaksi muotoutui "Yhteinen johtajuus". Teema nousi varajohtaja ja apulaisjohtaja -keskustelusta ja siitä, että varajohtajuutta on tutkittu erittäin vähän. Teema laajeni käsittämään varhaiskasvatuksen johtajuuden kaikkien niiden yhteisenä hankkeena, jotka vastaavat perustehtävän toteuttamisesta, ja näin myös varhaiskasvatuksen laadusta. Näin aiemmista foorumeista poiketen halusimme tarkastella johtajuuskeskustelua aiempaa laajemmin. Päätimme kohdentaa foorumin varhaiskasvatusjohtajien, päiväkodinjohtajien ja hallinnoinnista vastaavien virkamiesten ja luottamusmiesten ohella varajohtajille, vastuulastentarhanopettajille sekä tiimivastaaville. Haluamme herättää keskustelua johtajuuden rooleista ja tehtävistä, sekä varhaiskasvatuksen kehittämisen haasteista ja mahdollisuuksista. Korostamme varhaiskasvatuksen perustehtävää ja sen pedagogista johtamista ja näin nostamme yhdeksännen johtajuusfoorumin keskiöön yhteisen johtajuuden varhaiskasvatuksen laadun rakentajana.

Foorumissa esitellään uusinta varhaiskasvatuksen johtajuustutkimusta ja avataan näkökulmia johtajuuteen tutustumalla muiden toimintasektoreiden johtajuuteen. Näin uskomme voitavan avata uusia ajattelumalleja, saada uusia virikkeitä omaan johtajuuteen ja herätettävän myös kriittistä ajattelua omia johtajuuskäytänteitä kohtaan.

Foorumi koostuu asiantuntijaluennoista ja käytäntöä esittelevistä, vuorovaikutteisista työpajoista. Työpajat on pyritty rakentamaan tilaisuuksiksi, joissa keskustellaan varhaiskasvatuksen johtajuuden hyvistä käytännöistä. Foorumi pureutuu johtajuuteen substanssin kautta innoittamalla varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittämiseen. Lisäksi sen tavoitteena on auttaa osallistujia verkostoitumaan ja sitä kautta saamaan tukea työhönsä omalla johtajuusalueella.

Foorumissa hyödynnetään jälleen vuorovaikutteista Viestiseinää, jonka avulla mahdollistetaan kuulijoiden osallisuus foorumin johtajuuskeskusteluun. Voit kommentoida tai esittää kysymyksiä esityksen aikana tekstiviestillä (numeroon 18154) tai internetin (www.viestiseina.fi/foorumi) kautta. Tekstiviestit aloitetaan sanalla Foorumi (väli) ja sitten lähetettävä viesti.

Toivotamme teille antoisaa, ajatuksia herättävää ja voimistavaa foorumia täällä Jyväskylässä, kasvatus- ja opetustoiminnan ”mekassa”!

Eeva Hujala ja foorumi tiimi

KESKIVIIKKO 25.3.2015

- 9.00 **ILMOITTAUTUMINEN**
sekä tervetulokahvi
- 10.00 **YHDEKSÄNNEN JOHTAJUUSFOORUMIN AVAUS**
(Auditorio Wolmar 2.krs)
- Eeva Hujala, professori, Tampereen yliopisto
Eino Leisimo, toimialajohtaja, Jyväskylän kaupunki
- 10.15 **AJANKOHTAISTA VARHAISKASVATUKSESTA JA SEN JOHTAMISESTA**
- Kirsi Alila, Opetusneuvos, Opetus- ja kulttuuriministeriö, koulutuspolitiikan osasto
- PALVELEVA JOHTAJUUS - VETOVOIMAA VARHAISKASVATUKSEEN**
- Kirsi Rytönen, varhaiskasvatuspäällikkö, Lapua
- 12.00 Lounas (sisältyy hintaan)
- 13.15 **JOHTAMISEN HYVÄT KÄYTÄNNÖT**
- Ulla-Kristiina Tuomi, johtaja, Helsingin yliopisto
- 14.30 Kahvitarjoilu

15.00 – **RINNAKKAISSESIOT**
16.30

1. **Yhteinen johtajuus Hämeenlinnan varhaiskasvatuksessa** (*tila Minna 3.krs*)
Elina Fonsén, Yliopisto-opettaja, Tampereen yliopisto
Marja-Liisa Akselin, Palvelujohtaja, Hämeenlinna
2. **Osallisuuden pedagogiikka - kohti uudenlaista kasvatustilaa** (*tila Alvar 3.krs*)
Elina Kataja, projektipäällikkö, Lempäälä
3. **Varhaiskasvatuksen digitaidot** (*tila Klubi 1.krs*)
Teijo Paananen, Jyväskylän e-Hipsu hanke, Riikka Tidenberg ja Satu Reijola, Lappeenrannan e-molla hanke
4. **Organisaation rakenteet toiminnan ja johtamisen "jämköittäjinä"** (*tila Felix 3.krs*)
Veijo Nivala, KT
5. **Arvostava johtaminen vuorovaikutuksessa** (*tila Robert 3.krs*)
Merja Harmoinen, TT, Tampereen yliopisto
6. **Vuorohoidon johtaminen: Haasteita ja ratkaisumalleja** (*tila Wäinö 4.krs*)
Anna Rönkä, professori, Leena Turja, yliopistonlehtori sekä Kaisu Peltoperä, tohtoriopiskelija, Jyväskylän yliopisto
7. **Pedagogisen johtajuuden tuki haastavissa kasvatustilanteissa** (*tila Elsi 3.krs*)
Liisa Ahonen, tohtorikandidaatti, Tampereen yliopisto
8. **Lapsihavainnointi pedagogiikan kehittämisen työkaluna** (*tila Anton 3.krs*)
Leena Tahkokallio, kasvatustieteen lehtori, Helsingin yliopisto
9. **Hyvästi vanha, tervetuloa uusi toimintakulttuuri, Pedagoginen vierailu Huhtasuon päiväkotiin** (*Yhteiskuljetus, lähtö 14.50 Paviljonki hotellin edestä*)
Saija Riihinen, päiväkodin johtaja ja Sari Siitonen, varajohtaja, Huhtasuon päiväkoti

18.30 – Jyväskylän kaupungin järjestämä **ILTAJUHLA** ravintola
21.30 Paviljongissa. Salaattibuffet, illan musiikista vastaa Juurimiehet.

TORSTAI 26.3.2015

9.00 – **RINNAKKAISSESIOT**
10.30

1. **Varajohtajuuden tilat ja paikat** (*tila Robert 3.krs*)
Leena Halttunen, yliopistonopettaja, Jyväskylän yliopisto
2. **Osaamisella työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa**
(*tila Alvar 3.krs*)
Eeva Hujala, Veijo Nivala ja Janniina Elo, Tampereen yliopisto
3. **Miten me rakennamme arkea antoisammaksi?**
(*tila Felix 3.krs*)
Hanna Rousku, varhaiskasvatuksen esimies, Masku
4. **Varhainen tuki ja tuen resurssien uudelleen jako**
(*tila Wäinö 4.krs*)
Elina Savilahti, varhaisen tuen koordinaattori, Lempäälä
5. **Lastentarhanopettajan työn muuttuminen ja johtajan rooli muutoksen tukijana** (*tila Anton 3.krs*)
Hanna Hjelt, KM, päiväkodin johtaja, Tampere
6. **Opettajajohtajuus jaetussa pedagogisessa johtajuudessa** (*tila Klubi 1.krs*)
Johanna Heikka, yliopistonlehtori, Itä-Suomen yliopisto
7. **Miten johtaja hajauttaa itsensä johtaessaan hajautettua organisaatiota?** (*tila Elsi 3.krs*)
Ulla Soukainen, KT, palvelupäällikkö, varhaiskasvatus, Turku
8. **Mentorointi yhteisenä pedagogisena johtajuutena**
(*tila Minna 3.krs*)
Paula Valkama, päiväkodin johtaja ja Kirsi Hirvi, lastentarhanopettaja, Jyväskylä
9. **Hyvästi vanha, tervetuloa uusi toimintakulttuuri, Pedagoginen vierailu Huhtasuon päiväkotiin**
(*Yhteiskuljetus, lähtö 8.50 Paviljonki hotellin edestä*)
Saija Riihinen, päiväkodin johtaja ja Sari Siitonen, varajohtaja, Huhtasuon päiväkoti

10.30 Kahvitarjoilu

11.00 **DIGIAJAN SUKUPOLVET JOHDETTAVINA**
(Auditorio Wolmar 2.krs)

Pirkko-Liisa Vesterinen, KT

12.15 Lounas

13.30 **ILOA JA TYÖKALUJA ITSENSÄ JOHTAMISEEN**
Ossi Valpio, hyvinvointivalmentaja

14.30 – **FOORUMIN PÄÄTÖS**
15.00

LUENTOJEN KUVAUKSET

KESKIVIIKKO 25.3.

PALVELEVA JOHTAJUUS - VETOVOIMAA VARHAISKASVATUKSEEN

Kirsi Rytönen, varhaiskasvatuspäällikkö, Lapua

Johtamiseen tarvitaan tänä päivänä johtajuutta, joka ei ole trendikästä ja ohimenevää. Johtajuutta joka toimii siksi, että se on vahvasti sidoksissa meidän jokaisen eettisiin ja moraalisiin tarpeisiimme, siihen miten toivomme itseämme kohdeltavan, motivoitavan ja johdettavan. Palveleva johtajuus on juuri sitä mitä organisaatiot tarvitsevat, eettistä, huolehtivaa, ihmiskeskeistä johtamista, joka mahdollistaa työhyvinvointia ja menestystä.

Palveleva johtajuus on pysyvä johtamisfilosofia, ei johtamisen keino. Palveleva johtajuus ei ole henkilökohtaista pyrkimystä valtaan ja asemaan. Se on ensisijaisesti halua palvella, toimia koko työyhteisön hyväksi sekä tukea työntekijöiden kasvua, hyvinvointia ja kehittymistä. Palveleva johtamiskulttuuri edistää työntekijöiden halua tehdä parhaansa. Esityksessä pohditaan johtajuutta ja palvelevan johtajuuden rakentumista varhaiskasvatuksen kontekstiin. Millä tavoin voimme luoda luonnollisesti luottamuksen, arvostuksen ja vastuuttamisen ilmapiirin työyhteisöömme?

JOHTAMISEN HYVÄT KÄYTÄNNÖT

Ulla-Kristiina Tuomi, johtaja, Helsingin yliopisto

Asiantuntijayhteisön johtaminen on haastava tehtävä, jossa johtajan oma arvopohja ja ammatillisuus pitkälle määrittelevät työyhteisön tavoitteellisuuden, toimintakyvyn ja työhyvinvoinnin. Työtä ohjaavien arvojen tarkastelu, esimiehenä ja ihmisenä kasvaminen ja sitä kautta itsetuntemuksen kehittyminen luovat johtajuuteen varmuutta ja eheyttä, joka heijastuu myönteisellä tavalla työyhteisöön. Esityksessä käsitellään luottamusta, yhteisöllisyyttä ja innostusta johtamisen ja työyhteisön hyvinvoinnin kulmakivinä ja kuvataan myös käytännön esimerkkien avulla hankaliakin henkilöstöjohtamisen tilanteita esimiehenä kasvun näkökulmasta.

TORSTAI 26.3.

DIGIAJAN SUKUPOLVET JOHDETTAVINA

Pirkko-Liisa Vesterinen, KT

Sukupolvien välillä on aina ollut eroja, mutta koskaan aikaisemmin erot eivät ole olleet niin suuret kuin nyt. Erot näkyvät jopa aivojen rakenteessa. Nuorille sosiaalinen media on luontevin kommunikointikanava ja he osaavat käyttää digitekniikkaa sujuvasti. He haluavat elämältä muutakin kuin työtä. He odottavat johtamiselta kaveruutta sekä henkilökohtaista kohtaamista. Palautteen saaminen on heille välttämätöntä ja sitä on saatava jatkuvasti. Mitä sukupolvet voivat oppia toisiltaan? "Digiajan sukupolvet johdettavina" antaa ajattelun aineksia edellä mainittuihin kysymyksiin sekä paljon muuta.

SESSIOIDEN KUVAUKSET

Keskiviikko 25.3. klo 15.00 – 16.00

1. Yhteinen johtajuus Hämeenlinnan varhaiskasvatuksessa,

Elina Fonsén, Yliopisto-opettaja, Tampereen yliopisto

Marja-Liisa Akselin, Palvelujohtaja, Hämeenlinna

Hämeenlinnan kaupungin varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittämistyö on tuottanut uuden yhteisen johtajuuden käsitteen. Käsitteen muutoksella halutaan korostaa yhteistä ja yhtenäistä vastuuta laadukkaasta varhaiskasvatuksen perustehtävästä eli hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuudesta. Yhteisen johtajuuden teoreettiset lähtökohdat pohjautuvat jaettua johtajuutta koskevaan tutkimukseen ja teoriaan. Keskeisenä strategisena valintana johtajuudessa nousee esiin pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksen perustehtävän, lapsen hyvinvoinnin, hyvän kasvun ja oppimisen, laadukkuuden takaajana.

Työpajassa tarkastellaan Hämeenlinnan varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmän uudistamista ja kahden johtajan toimintamallia. Johtamisjärjestelmän muutosprosessia analysoidaan esitetään, miten käytännöllistä johtajuutta

kehittämällä edistetään myös johtajuuteen liitettävää teoreettista ajattelua. Työpajassa esitetään yhteisen johtajuuden alkutaipaleen tarinaa ja kuvataan muutosprosessin käsittelyä muun muassa taiteen ja tulevaisuuden muistelun menetelmillä.

2. **Osallisuuden pedagogiikka - kohti uudenlaista kasvatusajattelua,**

Elina Kataja, projektipäällikkö, Lempäälä

Osallisuus on tämän ajan varhaiskasvatuksessa puhuttava teema. Osallisuus on toisaalta helppo käsite, joka voidaan nopeasti sivuuttaa toteamalla, että onhan lasten ajatuksia aina kuultu. Mikäli kuitenkin sukellaan syvemmälle osallisuuden filosofiaan, törmätään monenlaisiin asioihin, jotka saattavat olla ristiriidassa totuttujen toimintamallien ja perinteisten pedagogisten käytäntöjen kanssa. Osallisuuden perään haikaillaan, mutta käytännön arjessa sen vahvistaminen koetaan usein haastavaksi.

Osallisuuden pedagogiikan ytimeen sukeltaminen vaatii ottamaan kriittisen tarkastelun kohteeksi varhaiskasvatuksen keskeisimmän termin, pedagogiikan. Mitä on pedagogiikka? Mitä on suunniteltu, tavoitteellinen varhaiskasvatus käytännössä ja miten se istuu yhteen osallisuuden arvomaailman kanssa? Vaatiiko osallisuus luopumaan tavoitteellisuudesta ja muuttuuko varhaiskasvatus päämäärättömäksi sinkoiluksi lasten toiveiden mukaan? Mitä on suunnittelu, mikäli toiminnan sisällöissä aloitteet tulevat lapsilta? Katoaako pedagogiikka?

Pajassa avataan osallisuuden toimintakulttuurin rakentamisen prosessia työyhteisössä, jossa pedagogiikan punainen lanka perustuu yhteisen osallisuuden, yhteisen suunnittelun ja aidon vastavuoroisuuden kulmakiville. Keskeisimpänä pedagogisen kehittämisen ja suunnittelun pohjana on syväluotaava arvokeskustelu sekä totuttujen työskentelytapojen tarkastelu uusin silmin. Työntekijöiden rohkeus tarkastella kriittisesti omia toimintatapoja ja uskaltaa tehdä myös toisin on synnyttänyt toimintakulttuurin, jossa niin lapset kuin työntekijätkin viihtyvät paremmin - toimintakulttuurin, jonka ytimessä on vastavuoroisuuden periaate: kuuntelen ja tulen kuulluksi.

3. **Varhaiskasvatuksen digitaidot,**

Teijo Paananen, Jyväskylän e-Hipsu hanke, Riikka Tidenberg ja Satu Reijola, Lappeenrannan e-molla hanke

Uusi esiopetussuunnitelma ohjaa meitä monipuolisiin työtapoihin, myös digitaalisen oppimisen poluille. Osallisuus. Muuttuva oppimisympäristö. Eskarilainen opena. Kynän rinnalle ovat hiipineet tabletit. Uhka vai mahdollisuus? Esiopetuksen oppimisympäristössä digitaaliset laitteet rikastuttavat niin lasten kuin kasvattajienkin toimintaa. Monilukutaito, tieto- ja viestintäteknologia-aidot ovat jo osa eskarilaisen arkea. Koska mä saan pelata? Laitteet antavat mahdollisuudet monipuoliseen tekemiseen aina musiikista elokuvien tekemiseen, kuvien käyttöön erityiskasvatuksessa, pedagogiseen dokumentointiin sekä sähköisten oppikirjojen käyttöön. Appseja. Diginatiiveja.

Työpajassamme yritämme hahmottaa digitaalisten laitteiden käyttöä varhaiskasvatuksessa sekä esiopetuksessa. Wlan. Wi-Fi. Kerromme Lappeenrannan Molla- sekä Jyväskylän eHipsu - kehittämishankkeista ydinsisältöjä ja kokemuksia sekä vähän asian vierestäkin hyviä keskusteluita unohtamatta. Milloin me saadaan tabletteja meidän eskarilaisille? Valotamme hankkeissa syntyneitä hyviä käytänteitä ja prosesseja. Bloggeja. Koulutuksia.

Emme suinkaan unohda käytännönläheisyyttä. Työpajassamme pääsette tutustumaan yhdessä Saimaan mediapajan Riikka Tidenbergin ja Katja Nissisen kanssa sarjakuvaohjelma Strip Designerin käyttöön. Tiedättekö hyviä appseja? Työpajassamme on käytössä tabletteja, mutta voitte tuoda myös omia laitteita. AppStoresta voitte ladata Strip Designerin valmiiksi tableteillenne.

Tervetuloa kuuntelemaan, oppimaan, näkemään ja kokeilemaan!

<http://molla.ejuttu.fi/>

https://peda.net/jyvaskyla/ict/ehipsu/ehipsu_tiedote2

4. **Organisaation rakenteet toiminnan ja johtamisen "jämäköittäjinä",**

Veijo Nivala, KT

"Organisaation rakenteet" käsitteenä viittaa organisaatiossa muodostuneisiin vakiintuneisiin ja toimintaa ohjaaviin tapoihin, sopimuksiin ja/tai käytäntöihin. Tyypillisiä tällaisia rakenteita ovat esimerkiksi vakiintuneet kokouskäytännöt. Rakenteet voidaan luoda tietoisesti tai ne voivat muodostua tiedostamattomasti käytäntöjen muotoutuessa vakiintuneiksi tavoiksi tyyliin "näin meillä on aina tehty". Esimerkiksi johtajan tiedostettu tai tiedostamaton tapa toimia luo johtamisen rakenteen, joka joko tukee tai ehkäisee muun henkilöstön aktiivisuutta.

Mielekkäät ja hyvin toimivat rakenteet tuovat selkeyttä organisaation toimintaan ja helpottavat niin henkilöstön kuin johtajankin arjen työn sujuvuutta. Vuosikello eli kuukausia esittävä kellotaulu, johon on koottu keskeiset toimintavuoden aikana vastaantulevat tapahtumat ilmentää millaisen toiminnallisen rakenteen halutaan toimintaa ohjaavan. Tällaisen suunnitellun toiminnan aikaansaaminen on yksi keskeinen johtajuuteen vaikuttava tekijä. Rakenteet ovat se raami, missä toteutuu toiminnan kannalta oleellisin eli vuorovaikutus/kommunikaatio. Voidaankin ajatella, että johtaminen on rakenteiden luomista ja ylläpitämistä sekä näissä rakenteissa tapahtuvan vuorovaikutuksen mahdollistamista.

Sessiossa tarkastellaan millaisia toimintaa ja johtamista tukevia rakenteita varhaiskasvatuksen yksiköissä ja hallinnossa on mielekästä tehdä. Erityistä huomiota kiinnitetään pedagogisiin rakenteisiin sekä varajohtajuuden kehittämisen mahdollisuuksiin. Käymme keskustelua siitä, kuinka rakenteita luodaan ja kuinka tiedostamatta syntyneet rakenteet saadaan näkyviksi. Pohdintaa tullaan tekemään myös siitä, kuinka rakenteiden toimivuutta voidaan arvioida.

Sessiota pohjustetaan lyhyellä tietoiskulla rakenteista mutta tärkeässä roolissa tulevat olemaan osallistujien kertomukset omista toimivista käytännöistään. Kotiinviemisinä osallistujat tulevat saamaan paitsi kasvaneen tietoisuuden rakenteista ja niiden merkityksestä niin myös "luettelon" sellaisista pedagogisista

ja muista rakenteista, joiden luomiseen ja/tai kehittämiseen omassa työympäristössä kannattaisi kiinnittää huomiota.

5. **Arvostava johtaminen vuorovaikutuksessa,**

Merja Harmoinen, TT, Tampereen yliopisto

Työpajassa tarkastellaan arvostavan johtamisen antia johtajan ja työntekijöiden vuorovaikutukselle työpaikalla. Alustuksessa käsitellään sitä, mitä arvostavalla johtamisella tuoreen tutkimuksen mukaan tarkoitetaan ja miten arvostava johtaminen näkyy vuorovaikutuksessa. Pienryhmissä pohditaan, miten johtajan ja työntekijöiden vuorovaikutusta voidaan kehittää arvostavan johtamisen avulla.

6. **Vuorohoidon johtaminen: Haasteita ja ratkaisumalleja,**

Anna Rönkä, professori, Leena Turja, yliopistonlehtori sekä

Kaisu Peltoperä, tohtoriopiskelija, Jyväskylän yliopisto

Suomi on harvoja maita maailmassa, jossa on kehitetty vuorohoitojärjestelmä palvelemaan niiden perheiden ja lasten tarpeita, joissa vanhemmat työskentelevät epätyypillisinä työaikoina. Vuorohoito sisältää monia erityishaasteita. Toistaiseksi yhtenäinen valtakunnallinen linjaus sen toteuttamisesta puuttuu. Vuorohoidon toteuttamisen käytänteissä on paljon vaihtelua ja myös kehittämistarpeita, mutta tutkimustieto siitä on vasta vähäistä.

Työpajassa käsitellään vuorohoidon johtamiseen liittyviä haasteita ja kehittämisideoita tutkitun tiedon ja käytännön kokemusten pohjalta. Näkökulmina ovat pedagogiset kysymykset ja lasten kohtaaminen, perheiden kanssa tehtävä yhteistyö sekä henkilöstöjohtaminen. Aiheita alustetaan yhteisen keskustelun ja työskentelyn pohjaksi. Alustus pohjautuu epätyypillisten työaikojen yhteyttä lasten ja perheen arkeen selvittäneen ”Perheet 24/7” - tutkimuksen tuloksiin. Työpaja toteutetaan yhteistoiminnallisilla menetelmin. Tavoitteena on koota ja ideoida yhdessä konkreettisia

toimintatapoja vuorohoitotoiminnan kehittämiseksi niin lasten, vanhempien kuin työyhteisönkin näkökulmasta.

7. **Pedagogisen johtajuuden tuki haastavissa kasvatustilanteissa,**

Liisa Ahonen, tohtorikandidaatti, Tampereen yliopisto

Haastavasti käyttäytyvien lasten kohtaaminen on monissa yhteyksissä noussut esille eniten varhaiskasvattajia kuormittavana tekijänä työssä. Väitöstutkimuksessani tutkin haastavia kasvatustilanteita päiväkodin kontekstissa. Tämä tutkimus tulee toimimaan pohjana myös tässä sessiossa, joskin aihetta tullaan lähestymään nimenomaan johtajuuden näkökulmasta. Haastavasti käyttäytyvien lasten määrän arvellaan nousseen tuntuvasti viimeisten vuosien aikana ja määrän arvellaan kasvavan lisää tulevaisuudessa. Enää ei ole mahdollista eriyttää totutusta normista poikkeavalla tavalla käyttäytyviä lapsia erillisiin pienryhmiin, vaan päiväkodin pedagogiikan ja ympäristön on sopeuduttava uudenlaiseen haasteeseen. Miten tähän uuteen haasteeseen voitaisiin vastata johtajuuden näkökulmasta? Millaista tukea varhaiskasvattajat kaipaavat osakseen johtajilta suhteessa haastavasti käyttäytyvän lapsen kohtaamiseen? Tätä kysymystä lähestymme tutkimukseni kautta esiin nousseiden teemojen pohjalta yhdessä keskustellen.

8. **Lapsihavainnointi pedagogiikan kehittämisen työkaluna,**

Leena Tahkokallio, kasvatustieteen lehtori, Helsingin yliopisto

Sessiossani ”Havainnointi pedagogisen kehittämisen työkaluna” käsitellään havainnoinnin merkitystä ja mahdollisuuksia pedagogiikan kehittämisessä ja opettajan ammatillisen kehityksen mahdollistajana. Sessio perustuu väitöstutkimukseeni ”Lastentarhanopettajan ammatillinen kehittyminen havainnoitiin perustuvan reflektion avulla” (2014).

Laadukkaana pedagogiikan edellytyksenä on, että opettaja tunnistaa lapsen ”hyvän” ja toisaalta, että hän on halukas arvioimaan työnsä vaikutuksia sekä kyseenalaistamaan omaa

toimintaansa. Lapsen hyvän tunnistaminen edellyttää huolellista havainnointia. Tutkimuksessani lapsihavainnointi (sitoutuneisuuden havainnointi) pakotti katsomaan lasta läheltä, mikä lisäsi lapsituntemusta ja muutti tulkintoja lapsiryhmän vertaisvuorovaikutuksesta sekä pakotti arvioimaan myös uudelleen aikuisen roolia pedagogiikan toteutuksessa. Arvioidessaan havainnoinnin pohjalta olennaisia työnsä seurauksia opettaja joutui esittämään uudenlaisia kysymyksiä ja kyseenalaistamaan pinnallisia, ajanmukaisia tulkintoja mm. lapsilähtöisyydestä.

Toimiakseen Fröbelin edelleen ajankohtaisen ohjeen mukaan: ”Toimi ja katso, mitä siitä seuraa ja mieti, mitä siitä voi päätellä”, opettaja tarvitsee sekä taitoa kerätä tietoa lapsen kokemuksesta että dialogia toisen tai toisten kanssa, joka auttaa kyseenalaistamaan omaa toimintaa ja pinnallisia tulkintoja. Pedagoginen johtaja olisi se tärkeä toinen tässä keskustelussa.

9. **Hyvästi vanha, tervetuloa uusi toimintakulttuuri, Pedagoginen vierailu Huhtasuon päiväkotiin**

Saija Riihinen, päiväkodin johtaja ja Sari Siitonen, varajohtaja,
Huhtasuon päiväkoti

**Huom! Päiväkodille yhteiskuljetus.
Bussi lähtee Paviljonki hotellin edestä kello 14.50.**

Huhtasuon päiväkoti rakentui osana uutta päiväkoti-koulu hanketta. Hankkeen ensimmäinen vaihe, päiväkoti ja erityiskoulu, valmistuivat elokuussa 2013. Hankkeen toinen vaihe käynnistyi syksyllä 2013 ja uusi yhtenäiskoulu valmistuu kesällä 2015. Huhtasuon päiväkoti aloitti toimintansa elokuussa 2013. Huhtasuon päiväkoti muodostui neljästä erillisestä päiväkodista. Työntekijöitä avustajineen tähän kokonaisuuteen tuli yli 40. Hankkeen alusta asti oli selvää, että vanhat päiväkodit ja lapsiryhmät eivät sellaisenaan siirry uuteen päiväkotiin, vaan haluttiin luoda uutta Huhtasuon päiväkotia, uutta yhteistä toimintakulttuuria. Uuden toimintakulttuurin synnyttäminen

aloitettiin suunnitelmallisesti noin vuosi ennen uuden päiväkodin valmistumista.

Huhtasuon päiväkodin toimintatapoja suunniteltaessa toiminnan haluttiin pohjautuvan pienryhmätoiminnan periaatteisiin ja työparitoimintaan. Työparin ryhmässä on noin 8-14 lasta heidän iästään riippuen. ”Kotialueita” päiväkodissa on viisi. Karhunsylin kotialueen 16 lasta ovat 1–2 -vuotiaita ja heidät on jaettu kahteen työpariryhmään. Heidän kanssaan työskentelee kaksi lastentarhanopettajaa ja kaksi lastenhoitajaa. Peiponpesän, Ketunkolon, Pöllönpiirtin ja Siilinmajan kotialueissa on 2–6-vuotiaita lapsia sekä esiopetus. Jokaisen kotialueen lapset on jaettu kolmeen työpariryhmään, jolloin yhdessä työpari-ryhmässä on 12–14 lasta. Peiponpesässä, Ketunkolossa, Pöllönpiirtissä ja Siilinmajassa työskentelee sekä lastentarhanopettajia että lastenhoitajia.

Pedagogisen vierailun aikana kerrotaan uuden toimintakulttuurin kehittämisestä, päiväkodin pedagogisista toimintaperiaatteista ja esitellään päiväkodin tilaratkaisuja.

Torstai 26.3. klo 9.00 – 10.30

1. Varajohtajuuden tilat ja paikat,

Leena Halttunen, yliopistonopettaja, Jyväskylän yliopisto

Varajohtajuus on entistä enemmän käytössä oleva voimavara ja resurssi varhaiskasvatuksen johtajuuden tukena. Varajohtajien rooli on kuitenkin selkiytymätön ja on hyvin kuntakohtaista, miten varajohtajuutta määritellään. Varajohtaja - olenko varalla ja valppaana, jos minua satutaan tarvitsemaan vai olenko koko ajan johtajan aisaparina?

Työpaja käynnistyy tutkimukseni siivittämänä eli tarkastelen tutkimukseni myötä niitä tiloja ja tilanteita, joissa varajohtajilla ja vastuulastentarhanopettajilla on johtajuutta. Pohdiskelemme myös yhdessä niitä tiloja ja tilanteita, missä sinulla varajohtajana on johtajuutta tai jos olet johtaja, missä tilanteissa olet antanut johtajuutta varajohtajallesi.

Päiväkotimme on kokenut paljon muutoksia. Kasvava lapsimäärä on luonnollisesti vaatinut uusia tilaratkaisuja, lisähenkilökuntaa ja jatkuvaa toiminnan rakentamista ja muuttamista olemassa oleviin puitteisiin. Muutokset on koettu työyhteisössä yksilöllisesti joko mahdollisuuksina tai uhkina. Yhdessä suunnittelemalla, toimimalla, avoimuudella, kehittäväällä työotteella ja keskustelukulttuurin ylläpitämisellä pyrimme siihen, että muutokset antaisivat mahdollisuuden ammatilliselle kehitymisellemme.

Minä johtajana koen arvokkaaksi tilan ja ajan antamisen säännöllisille keskusteluille ja sen seurauksena talomme arkeen syntyi pedagoginen kahvila. Kahvilan pelisääntöihin kuuluu tilan antaminen toiselle, saada kuulluksi tulemisen kokemus, mutta myös mahdollisuuden olla kuuntelijana. Pedagoginen kahvila sisältää etukäteen sovittujen aihealueiden lisäksi ajoittain myös toiminnallisuutta ja vapaan aiheen käsittelyä. Tiimien keskinäinen yhteistyö on mahdollistanut talossamme jokaiselle ryhmälle suunnittelu- ja keskusteluaikaa kerran viikossa. Meillä on myös hyväksi koettuna mallina koko talon yhteiset lauluhetket, jotka toimivat suunnitteluaikana osalle henkilökuntaa.

Jotkut asiat näyttäytyvät isossa talossa vahvemmin, toiset taas heikommin. Mielestäni hyvä pedagoginen johtaminen vaatii kuitenkin tasapainoa kaikilla osa-alueilla. Iso päiväkotito voi ajatella rakennukseksi, jonka seinät ja kerrokset koostuvat pedagogisista palikoista. Talon kivijalka tulee olla vahva. Jos yksi palikka heikkenee tai toinen palikka pullistuu - se vaikuttaa koko talon rakenteisiin. Johtajan tulee pitää taloa tasapainossa, mutta ilman osaavaa ja pedagogisesti taitavaa, lasta ja perhettä arvostavaa työyhteisöämme se ei ole mahdollista. Pidämme yllä positiivista asennetta, keskustelukulttuuria, toimimme yhteisen hyvän puolesta ja saamme arjesta antoisampaa!

4. Varhainen tuki ja tuen resurssien uudelleen jako

Elina Savilahti, varhaisen tuen koordinaattori, Lempäälä

Inklusiivinen ajattelumalli, lähipäivähoito-periaate, lapsen kasvun- ja opinpolkujen yhtenäistäminen ja jo perusopetuslaissa näkyvä tuen antamisen kolmiportaisuus sekä samaan aikaan kiristynyt

kuntatalous haastaa tällä hetkellä vahvasti tuen rakenteiden nykytoimintamalleja muutokseen.

Varhainen tuki ja resurssien uudelleen jako -pajassa avataan yhdessä tiedolla johtamisessa tarvittavien tuen resurssien jakoperusteiden eri näkökulmia sekä rakennetaan toimintamallia, jonka avulla olemassa olevat tuen resurssit saadaan kohdennettua oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan.

5. **Lastentarhanopettajan työn muuttuminen ja johtajan rooli muutoksen tukijana,**

Hanna Hjelt, KM, päiväkodin johtaja, Tampere

Lapsen kohtaaminen, työn tehostamispaineet, työtiimin harmonia, tiedonhankinta, äkilliset muutokset arjessa. Siinä teemoja, joita lastentarhanopettajat nostivat esille työtään koskevassa tutkimuksessa. Varhaiskasvatukseen kohdistuu rakenteellisia ja taloudellisia paineita, jotka vaikuttavat työn tekemiseen muuttaen sen painopisteitä. Miten työn muuttumista voisi hallita?

Työpajassa tutustumme lastentarhanopettajien näkemyksiin ja pohdimme miten johtaja ja organisaation eri tasot voivat tukea lastentarhanopettajan työtä. Miten haluamme johtajina varhaiskasvatustyön työn painottuvan ja kehittyvän? Voiko tulevaisuuden suuntana olla yhdessä johtaminen ja teacher leadership eli opettajajohtajuus?

6. **Opettajajohtajuus jaetussa pedagogisessa johtajuudessa,**

Johanna Heikka, yliopistonlehtori, Itä-Suomen yliopisto

Työpajassa syvennyttään jaetun pedagogisen johtajuuden ja erityisesti opettajajohtajuuden käytäntöihin, merkityksiin ja keskeisiin tekijöihin varhaiskasvatuksen toimintaympäristöissä. Opettajajohtajuuden merkityksellisyyttä ja toteutumista tarkastellaan tutkimusperustaisesti viiden keskeisen jaetun pedagogisen johtajuuden tekijän kautta; jaettu tietoisuus visioista ja strategioista, jaettu vastuu pedagogisesta johtajuudesta, valtasuhteiden tarkastelu, jaettu kehittämistyö yksiköissä ja jaetun

pedagogisen johtajuuden strategian rakentaminen. Näitä rakentava johtajuus on tehokkaan ja muutoskykyisen organisaation ja opettajajohtajuuden toimivuuden perusta. Opettajajohtajuuden käytäntöihin syvennyttään pohtimalla mitä on pedagoginen johtajuus lastentarhanopettajan työssä - millaisia tehtäväalueita ja rooleja siihen liittyy sekä millaista tukea, rakenteita ja prosesseja sen toimivuus edellyttää. Keskustelun ja toiminnallisten tehtävien kautta perehdyttään opettajajohtajuuden edellytysten rakentamiseen ja esteiden raivaamiseen varhaiskasvatuksen käytännössä.

7. **Miten johtaja hajauttaa itsensä johtaessaan hajautettua organisaatiota?**

Ulla Soukainen, KT, palvelupäällikkö, varhaiskasvatus, Turku

Organisaatiot ovat yhä enenevässä määrin hajautettuja, eli yhdellä johtajalla on monta erillistä päiväkotia tai päivähoitomuotoa johdettavanaan. Mitä tehdään, kun tuntuu, että aika ei riitä eikä alaisiaan ehdi näkemään kuin suuremmissa käännteissä? Onko tarpeen pitää yhteisiä kokouksia koko henkilöstölle? Miten saan tiedon kulkemaan kaikille? Mikä osuus työntekijöillä on johtajuuden rakentumisessa? Pystynkö tähän?

Edellä esitetyt kysymykset ovat sellaisia, joita nykypäivän johtajien ajatuksissa liikkuu. Työpajassa käydään ensi alkuun läpi viimeisintä tutkimustietoa. Sen jälkeen pohdimme yhdessä ratkaisuja, jotka sopivat juuri Sinun käyttöösi.

8. **Mentorointi yhteisenä pedagogisena johtajuutena**

Paula Valkama, päiväkodin johtaja ja Kirsi Hirvi, lastentarhanopettaja, Jyväskylä

Mentoroinnin vuorovaikutuksellisuus antaa varhaiskasvatuksen eri ammattiryhmille hyvän tilaisuuden keskustella ammattiin liittyvistä tekijöistä. Se antaa lisäpontta pedagogiselle keskustelulle ja oman ammattiryhmän työntekijöiden vertaiskeskustelu auttaa

jaksamaan työssä. Esimiehen saama hyöty mentoroinnista on suuri ja sen voi katsoa olevan yksi yhteisen johtajuuden välineistä.

Säännölliset, pedagogisille aiheille rakentuvat mentorointitapaamiset tai työyhteisön jaksamiseen liittyville kysymyksille rakennetut tapaamiset ovat odotettuja kohtaamisia. Mentori valmistelee tapaamisten aiheet etukäteen. Yhdessä on sovittu teemat, jotka jätetään keskustelun ulkopuolelle, esimerkiksi työvuorot, lomajärjestelyt ja päiväkodin fyysiset tilat. Mentorointi ei ole työnhjausta, vaan mentorin ja aktorin / aktoreiden välistä vuorovaikutusta. Sitä leimaa myönteisyys ja halu ratkaista yhdessä työyhteisöä puhututtavat asiat. Mentoroinnin avulla voidaan lisätä osallisuutta; yhteiseen mentorointiin sitoutuminen lisää työntekijöiden luottamusta itseensä ja mahdollisuuteen vaikuttaa työhönsä.

9. **Hyvästi vanha, tervetuloa uusi toimintakulttuuri, Pedagoginen vierailu Huhtasuon päiväkotiin**

Saija Riihinen, päiväkodin johtaja ja Sari Siitonen, varajohtaja,
Huhtasuon päiväkoti

**Huom! Päiväkodille yhteiskuljetus.
Bussi lähtee Paviljonki hotellin edestä kello 8.50.**

Huhtasuon päiväkoti rakentui osana uutta päiväkoti-koulu hanketta. Hankkeen ensimmäinen vaihe, päiväkoti ja erityiskoulu, valmistuivat elokuussa 2013. Hankkeen toinen vaihe käynnistyi syksyllä 2013 ja uusi yhtenäiskoulu valmistuu kesällä 2015. Huhtasuon päiväkoti aloitti toimintansa elokuussa 2013. Huhtasuon päiväkoti muodostui neljästä erillisestä päiväkodista. Työntekijöitä avustajineen tähän kokonaisuuteen tuli yli 40. Hankkeen alusta asti oli selvää, että vanhat päiväkodit ja lapsiryhmät eivät sellaisenaan siirry uuteen päiväkotiin, vaan haluttiin luoda uutta Huhtasuon päiväkotiä, uutta yhteistä toimintakulttuuria. Uuden toimintakulttuurin synnyttäminen aloitettiin suunnitelmallisesti noin vuosi ennen uuden päiväkodin valmistumista.

Huhtasuon päiväkodin toimintatapoja suunniteltaessa toiminnan haluttiin pohjautuvan pienryhmätoiminnan periaatteisiin ja työparitoimintaan. Työparin ryhmässä on noin 8-14 lasta heidän iästään riippuen. ”Kotialueita” päiväkodissa on viisi. Karhunsylin kotialueen 16 lasta ovat 1–2 -vuotiaita ja heidät on jaettu kahteen työpariryhmään. Heidän kanssaan työskentelee kaksi lastentarhanopettajaa ja kaksi lastenhoitajaa. Peiponpesän, Ketunkolon, Pöllönpirtin ja Siilinmajan kotialueissa on 2–6-vuotiaita lapsia sekä esiopetus. Jokaisen kotialueen lapset on jaettu kolmeen työpariryhmään, jolloin yhdessä työpari-ryhmässä on 12–14 lasta. Peiponpesässä, Ketunkolossa, Pöllönpirtissä ja Siilinmajassa työskentelee sekä lastentarhanopettajia että lastenhoitajia.

Pedagogisen vierailun aikana kerrotaan uuden toimintakulttuurin kehittämisestä, päiväkodin pedagogisista toimintaperiaatteista ja esitellään päiväkodin tilaratkaisuja.

Varhaiskasvatuksen IX Johtajuusfoorumi

PAVILJONKI
JYVÄSKYLÄ

Foorumin ohjausryhmä

Tampereen yliopiston edustajat:

Eeva Hujala

Päivi Kupila

Janniina Elo

Elina Fonsén

Jyväskylän kaupungin edustajat:

Päivi Koivisto

Tarja Ahlqvist

Raija Kauppinen

Sari Koivisto

Hannamaija Väkiparta

JYVÄSKYLÄ 



TAMPEREEN
YLIOPISTO

Varhaiskasvatuksen IX Johtajuusfoorumi

Eeva Hujala
eeva.hujala@uta.fi
Projektin johtaja

Janniina Elo
janniina.elo@uta.fi
Projektikoordinaattori
040 1909742

Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden yksikkö
Varhaiskasvatus
Åkerlundinkatu 5
33100 Tampere

www.uta.fi/konferenssi/johtajuusfoorumi

