

Johtajuusfoorumi 29.-30.9.2020

Varhaispedagogiikan johtaminen muutoksessa

”Katse tulevaan”

**Eeva Hujala,
Prof. emerita, Tampere**

**Veijo Nivala
KT, johdon työnohjaaja**

Varhaiskasvatuksen johtamiseen ja sen tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä/ ilmiöitä

1. Hallinnon ohjaus

- ”Omistajan ääni” on vahvaa julkishallinnossa ja osin yksityisellä sektorilla
- Normiohjaus on päivän sana. Vv. 1980 -2010 varhaiskasvatuksen ohjauksessa käytettiin informaatio-ohjausta

➤ VASU on kaikkia toimijoita velvoittavaa toiminnan ohjausta, se on myös lasten tasa-arvo kysymys

2. Tietotekniikka

- -80 -luvulta lähtien ollut uuden oppimista erilaisten sähköisten järjestelmien ja niiden muutosten kanssa
- Yksinkertaistanut monia toimintoja mutta myös lisännyt johtajien hallinnollista suorittamista

➤ johtamisen kärsivällinen sopeuttaminen e-elämään

3. Yhteistyö

- Lisääntynyt erit. -2000 -luvulle tultaessa, mm. vanhempien roolin merkityksen korostuminen

➤ ”Elämä on...”

Varhaiskasvatuksen johtamiseen vaikuttavia tekijöitä (jatkuu)

4. Johtaminen ja johtajuus ovat enenevässä määrin nousseet tutkimuskohteeksi

(Varhaiskasvatukseen liittyvien väitöskirjojen ja artikkelien tutkimusteemat 1995-2015 (Alasuutari & Raittila 2017))

- Eniten lisääntyneet: pedagogiikan tutkimus, lapsiin ja lapsiryhmiin liittyvä tutkimus sekä lapsen kehitystä ja oppimista arvioiva tutkimus.
- Suhteessa julkaisujen kokonaismäärään ammatillisuuteen, varhaiskasvatuksen koulutukseen ja johtajuuteen liittyvien tarkasteluiden osuus on hieman pienentynyt viimeisen kuuden vuoden aikana, kun tutkimuksen määrä on muuten kasvanut. Tämän teema-alueen tutkimukset liittyvät ennen kaikkea päiväkotikontekstiin ja tarkastelevat usein johtajuuden kysymyksiä, kasvattajien asiantuntijuutta ja sen kehittymistä sekä päiväkotien työyhteisöjä.
- Johtamiskäsitysten kirjo kasvaa

➤ Tutkimustiedon käsittely varhaiskasvatuksen yksiköissä

➤ Tutkimustieto johtamisen kehittämistä hyödyntämään

5. Johtamisen merkitys tiedostetaan yhä enemmän -> uudistamisen ja kehittämisen tarve kasvanut

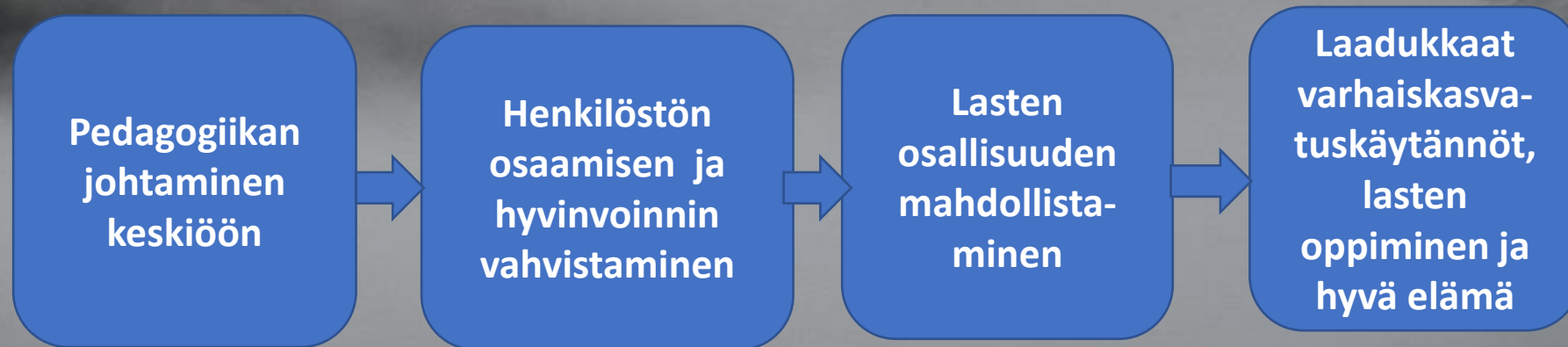
- Ensimmäinen suomalainen päiväkotijohtamista käsittelevä väitöskirja (Nivala 1999)
- Johtamisen välttämättömyys näkynyt kriisiaikoina: talouden lama 90-luvun alussa -> resurssien niukkeneminen; korona-aika-> kriisijohtaminen; 24/7 mentaliteetti tämän päivän johtamisessa
- Kansainväliset vaikutteet – laatututkimus
- ILP, Oulun yliopiston ja viiden maan kv. tutkimushanke johtamisesta 90-luvulla
- 1. Varhaiskasvatuksen Johtajuusfoorumi 2007

➤ Johtajuuskoulutuksen tehostaminen/ aloittaminen koulutusyksiköissä

Aika tuo ja aika vie, mutta mikä on pysyvää

- Ihminen
 - Vain ihmisiä voi johtaa, asioita johdetaan ihmisten kautta ja heidän avullaan
 - Ensin on johdettava itseään
- Aika
 - Aikaa ei voi johtaa, on johdettava itseään ja muita ajassa
 - Aika on resurssi, jota voidaan säädellä
- Konteksti
 - Varhaiskasvatus -> pedagogiikan johtaminen
 - Yhteistyö -> yhteistyön haltuunottaminen

Johtamisen merkitys nousussa



- Johtamisen merkitys näyttäytyy prosessina, jota kautta johtajuus kohdentuu lasten elämään. Johtamisen tavoitteena laadukas varhaiskasvatustyö, lapsen oppiminen ja hyvä elämä (Vasu).
- Johtamisen kieli ja käsitteet viestittävät johtamisen arkea
- Hallinnoinnista → Pedagogiseen johtajuuteen → Pedagogiikan johtamiseen
- Johtamisen ensisijainen kohderyhmä on henkilöstö, joka on vk:n laadun tärkein voimavara
- Tutkimustieto nostanut pedagogisen prosessin keskiöön lasten osallisuuden

Johtaminen muuttuu - johtajista muutosjohtajia

Varhaiskasvatuksen perustehtävää jäsentävät uudet ohjausasiakirjat

- ”Uusi johtajuus” → aikaisemman hallintokeskeisen johtajuuden ja päätöksenteon tilalle pedagogiikan johtaminen Vasun avulla
- Päätöksenteossa siirrytään hallinnollisista perusteluista Vasusta löytyviin pedagogisiin perusteluihin
- Johtajilta edellytetään vk:n substanssiosaamista ja johtamisosaamista
- Ohjausasiakirjat jäsentävät johtamistyötä entistä selvemmin → tarvitaan johtajien toimenkuvien analyysi ja päivittäminen

Johtamiskulttuurin muutos → Fasilitoiva johtajuus

- Henkilöstö mukaan johtajuuteen, opettajajohtajuus, jaettu johtajuus
- Fasilitoiva johtajuus, edellytysten luomista, ”auttaa tekemään itse” – asiantuntijoiden johtamista

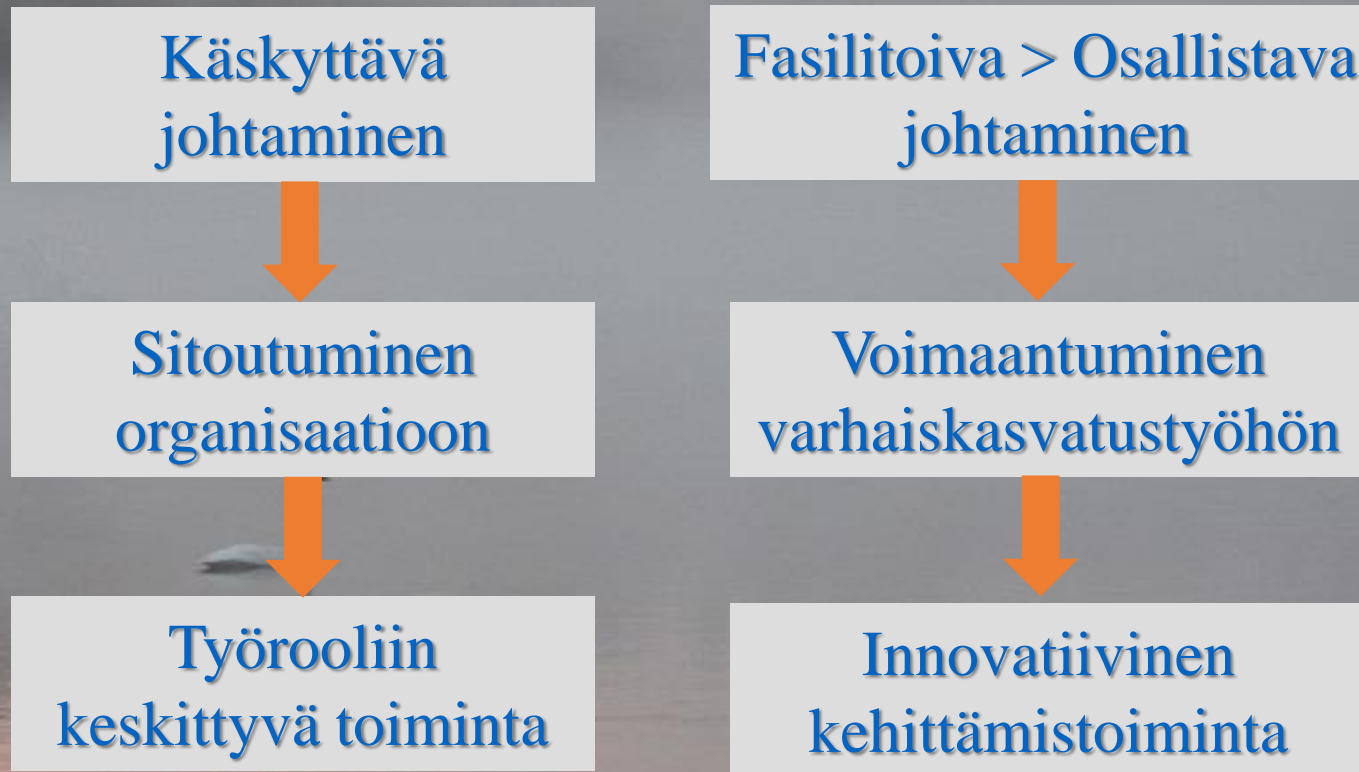
Johtamisen tila: Johtajat sitoutuneita ja osaavia, mutta uupumassa

- Hallinnointi lisääntynyt, pedagogiikan johtamisen koetaan kärsivän
- Apulaisjohtajien roolin vahvistaminen, paperitöihin apu /sihteeri johtajalle

Esimiesten tuki johtajille entistä tärkeämpää

- työnohjaus, mentorointi, verkostoituminen (rakenteet)

Käskyttävästä fasilitoivaan johtamiseen



Tie fasilitoivaan johtamiseen

- a) Selkeä, yhteisesti ymmärretty varhaiskasvatuksen perustehtävä ja visio, joiden pohjalta muodostetaan näkemys kehittämisestä
- b) Tärkeää henkilöstön saama tuki ja kokemus asiantuntijuudesta
 - Uuden oppiminen tuottaa mielihyvää, pätevyden tunne vahvistuu vs. riittämätön osaaminen nakertaa työmotivaatiota ja työhyvinvointia
 - Erilainen osaaminen yhteen → tiimityö = varhaiskasvatuksen vahvuus
 - Osaaminen & mielekäs työ → sitoutuminen

Pohdintaa

- Onko hallinnollinen suorittaminen yhä yllidustettua varhaiskasvatuksen johtamistyössä suhteessa pedagogiikan johtamiseen?
- Onko pedagogiikan johtaminen mystifioitunut?
 - Kohteen epäselvyys
 - Eri ammattiryhmien suhde pedagogiikkaan kaipaa täsmennystä
- Selkeä rooli: pedagogiikan johtaja - roolin määrittely
- Keskeistä varhaiskasvatuksen johtamistyötä on työyhteisöjen varhaiskasvatuskeskustelujen organisointi arvopohjan selkiyttämiseksi sekä yhteisten kasvatus- ja oppimisenäkemyksen muotoilemiseksi

Katse tulevaan: Varhaiskasvatuksen visio

Varhaiskasvatuksessa toimii pedagogisesti suuntautuneet johtajat ja henkilöstö, jotka virkamiesjohdon ja poliittisten päätöksentekijöiden tukemana ottavat johtajuusvastuun varhaiskasvatuksen kehittämistä lasten hyvinvoinnin ja oppimisen edistämiseksi

