

Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä

Varhaiskasvatuksen johtajuusfoorumin työpaja

29.9.2020, klo 10.00-11.30

Eeva Tiihonen, KT, EMBA

varhaiskasvatuksen aluepäällikkö,
Helsinki

ISSN 1798-8322 (painettu)
ISSN 2489-2297 (verkkojulkaisu)
ISBN 978-951-51-5504-7 (nid.)
ISBN 978-951-51-5505-4 (PDF)
<http://ethesis.helsinki.fi>
Unigrafia
Helsinki 2019



HELSINGIN YLIOPISTO
KASVATUSTIETEELLINEN TIEDEKUNTA



Eeva Tiihonen

Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä



Kasvatustieteellisiä tutkimuksia

56
2019

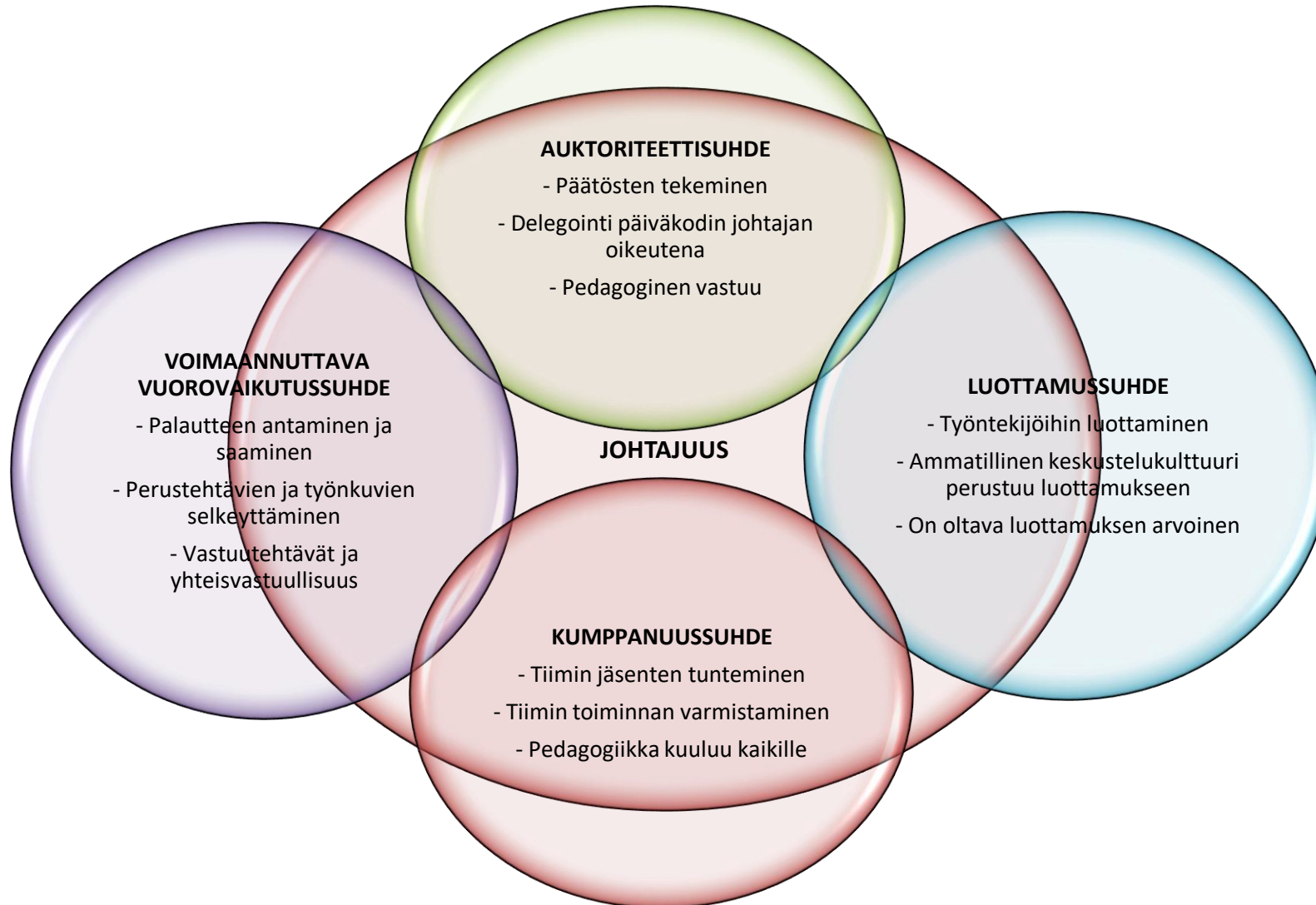
TAUSTAA

- Väitellyt 15.11.2019 aiheenaan varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä varhaiskasvatuksessa.
- Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata, tulkita ja luoda ymmärrystä johtajuuden toteutumisesta.
- Tutkimuksen teoriaperusta kiinnittyy ***relationalaiseen johtajuuteen*** ja ***jaettuun johtajuuteen***.
- Tutkimusaineistot kerättiin *ryhmähaastatteluilla* ja *eläytymismenetelmällä*.
- Tutkimuksen päätuloksena on kehitetty johtajuuden suhdemallin, joka koostuu seuraavista johtajuussuhteista: ***voimaannuttava vuorovaikutussuhde, luottamussuhde, kumppanuussuhde*** ja ***auktoriteettisuhde***.
- Johtajuuden suhdemalli on mahdollista soveltaa käytännön toimintaan.
 - Suhdemalli avaa ja vahvistaa tietoisuutta suhteiden keskeisestä merkityksestä johtajuudelle.

SUHTEET VARHAISKASVATUKSESSA – JOHTAJUUDEN SUHDEMALLI

- Organisaation tärkein voimavara on ihmisissä.
- Suhteille perustuva johtajuus antaa pohjan johtajuuden jakamiselle.
- Suhteet saavat merkityksensä ihmisten välisessä toiminnassa.
- Suhteet ja niiden merkitys muuttuvat ja muokkautuvat keskinäisen toiminnan ja kohtaamisten kautta.
- Suhdejohtajuuden ja jaetun johtajuuden avulla vahvistetaan työyhteisön työntekijöiden osallisuutta.
- Parhaimmillaan varhaiskasvatusyksikön arki on suhteiden avulla toteutuvaa tavoitteellista toimintaa, jossa arjen haasteisiin etsitään ja löydetään yhdessä ratkaisuja.

JOHTAJUUDEN SUHDEMALLI (väitöskirjaprosessissa luotu malli)



VOIMAANNUTTAVA VUOROVAIKUTUSSUHDE

- *Voimaannuttavan vuorovaikutussuhteen* mahdollistuminen vaatii vuorovaikutusta ylläpitäviä rakenteita.
- Varhaiskasvatusyksiköiden hektisessä arjessa näiden rakenteiden merkitys korostuu.
- Varhaiskasvatusyksikön viikkokokoukset ovat hyviä tilaisuuksia voimaannuttavan vuorovaikutussuhteen toteutumiselle.
 - Viikkokokouksia tulee kuitenkin muokata entistä keskustelevampaan ja yhteistä reflektointia mahdollistavaan suuntaan.
- Vuorovaikutussuhde on kaksisuuntainen, jossa korostuu toisten kuunteleminen ja kuuleminen, pedagogisten ja arjen asioiden jakaminen ja niistä tehtävät yhteiset tulkinnot.
- Keskeiseen merkitykseen nousee toinen toistensa kannustaminen palautteen antamisen ja saamisen kautta.
 - Palautteen antaminen ja saaminen edellyttävät toisten työn tarkastelemista, jotta palautteen antaminen ja saaminen mahdollistuvat.

VOIMAANNUTTAVA VUOROVAIKUTUSSUHDE

- Palautteen antaminen ja saaminen
- *... sit se, että mä hoidan jotain hommaa. Sitten jos mä en saa tavallaan kiitosta tai sitä sille tekemälleni ja mä saan jonkun kiukkusen katseen vaan, niin sitten tulee semmonen, että antaa olla... ja sit jos sieltä tulee työkavereilta silleen kiitos, että teit sen ja tän. Sit tulee heti semmonen, että okei joku on huomannu, että mä oon tehny jotain. Ja sit ehkä johtajakin meille tai me johtajalle... niin välillä ehkä sanoo, vaikka vaan kiitos. Ehkä sit on innokkuuttakin tehdä sitä, mikä on sun vastuulla... **(varhaiskasvatuksen lastenhoitaja Leila, ryhmähaastattelu)***
- Perustehtävien ja työnkuvien selkeyttäminen
- *Se on hirmu tärkeä, et sä tiedät sen sun oman perustehtävän, miks sä oot tullu sinne, et se on se ensimmäinen asia, että tätä mä teen. Tää on se mun rooli, mut sä et voi väistää sitä muuta työyhteisöä... sä oot siellä työyhteisössä täysvaltanen jäsen, jolla on niitä vaikuttamismahdollisuuksia...nyt on nämä toimenkuvatki käyty läpi. Ku vasusta (varhaiskasvatussuunnitelmasta) paljon puhutaan ja vasua puhtaaks uudestaan auki kirjetetaan niin tavallaan, ku se taas avautuu siis meille silmien eteen nii, et me ollaan täällä näitä lapsia varten ja tää päiväkotia on. **(varhaiskasvatuksen opettaja Kiira, ryhmähaastattelu)***
- Vastuutehtävät ja yhteisvastuullisuus
- *...Mä nään sen sillee, et se ois kaikkein parasta, kun pystyttäis koko työyhteisönä puhumaan näistä, et ei vaan me opettajat, koska sitte se asiantuntemus, pedagogiikan tieto myös ehkä leviää. Ja sit se, mitä mä aattelen ihan tälle arjes, että omalla esimerkillä omalla työllä pystyisin omas tiimissä tosi paljon antaa hyviä... esimerkkejä. **(varhaiskasvatuksen opettaja Hilla, ryhmähaastattelu)***

LUOTTAMUSSUHDE

- *Luottamussuhde* on keskeinen tekijä *työntekijöiden ja esimiehen välisissä suhteissa*.
- Luottamussuhde on lisäksi *erityisen merkityksellinen työntekijöiden keskinäisissä suhteissa*.
- Luottamussuhteen avulla työntekijät uskaltavat ja haluavat antaa osaamisensa työyhteisön toimintaan.
- Luottamussuhde mahdollistaa myös oman haavoittuvuuden ja epävarmuuden esille tuomisen.
 - Tällöin myös henkilökohtaiset kehittämistarpeet uskalletaan tuoda esille.
- Luottamussuhteen puuttuminen heikentää tai jopa estää työntekijöiden valmiuden antaa omaa osaamistaan työyhteisön toimintaan.

LUOTTAMUSSUHDE

- Työntekijöihin luottaminen

- *Nii ja se, et sit työntekijöilleki tulee tästä sellanen olo, et itsellä on mahdollisuus vaikuttaa ja että mielipiteillä on väliä. Ja uskaltaa ehkä sitte useemman kerranki tulla jotain ehdotuksia kertomaan eteenpäin. (varhaiskasvatuksen opettaja Ulla, ryhmähaastattelu)*

- Ammatillinen keskustelukulttuuri perustuu luottamukseen

- *Kuitenki me ollaan sillee tasavertasessa keskustelusuhteessa, et kaikki pystyis kertomaan mielipiteitä. Eihän se ole niin. Et onhan joku, joka ei koskaan juuri sano mitään. Se myös liittyy jotenki siihen persoonaan, et kaikki ei ole niin rohkeita välttämättä, mut tavallaan, et tilaisuus on. Jotenki se liittyy kans siihen alaistaitoihin, että no jos sä et ota puheeksi, ni se on sit sun vastuulla. Sit se asia ei mee eteenpäin... (varhaiskasvatuksen opettaja Hilla, ryhmähaastattelu)*

- On oltava luottamuksen arvoinen

- *Meillä kun on oma päiväkot, niin se on mun mielestä aika pitkälle viety se, että ihan konkreettisesti mehän ei nähdäkään päiväkodin johtajaa kauheen usein. Me toimitaan omassa päiväkodissa, niin aika vahvasti täytyy olla päiväkodin johtajallakin se luottamus, että siellä se talo pyörii ja ne hommat tulee hoidettua, vaik ei tässä nähdäkään. (yhteistoimintavastaava, varhaiskasvatuksen lastenhoitaja Oona, vastuuryhmän ryhmähaastattelu)*

KUMPPANUUSSUHDE

- *Kumppanuussuhde* tuo yhteen erilaiset osaajat varhaiskasvatuksen opettajat ja lastenhoitajat.
- Varhaiskasvatusyksikössä työntekijöistä muodostetuissa tiimeissä tehtävä työ vaatii kokemusta kumppanuussuhteesta.
- Kaikkien työntekijöiden on *voitava kokea itsensä merkitykselliseksi* työyhteisön toiminnassa.
- Kumppanuussuhde on *toisista huolehtimista ja aitoa välittämistä*.
- Tiimeissä tehtävällä työllä varmistetaan varhaiskasvatuksen pedagogisen laadun toteutuminen.
- Tiimeissä toteutuva työntekijöiden keskinäinen toiminta mallintaa toimintaa myös lasten suuntaan.

KUMPPANUUSSUHDE

- Tiimin jäsenten tunteminen

- *Tää liittyy just kans tähän jaettuun johtajuuteen, jos on päiväkodin johtaja, sitte työntekijät, et kuinka paljon sä saat vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksii. Ihan sama se on siin tiimissäki, et jos sul ei oo vastuuta ja jos sul ei oo vaikutusmahdollisuutta. Mä en usko, et se tiimi toimii. Pitää tuntee ne tiimi tai siis tutustua niihin tiimiläisiin sillä tavalla, että jokainen saa sopivasti vastuuta. Ei liikaa. Ja sit päävastuu on, kuitenkin nii ku papereissakin sanotaan opettajilla. Mut, et antaa lastenhoitajille niin paljon vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia ja tekemisen mahdollisuuksii, kun näkee, et joku on hirveen innokas. Ni se ei toimi välttämättä ollenkaan ni ja ei se oo mielekästäkään, että yks puuhastelee, vaan et se on tiimi, että yhdessä tehdään ja suunnitellaan yhteiseksi hyväksi, et se on se yhteinen päämäärä kuitenkin koko tiimillä. **(varhaiskasvatuksen opettaja Hilla, ryhmähaastattelu)***

- Tiimin toiminnan varmistaminen

- *Täydennetään toisiamme ja tuetaan. Tehdään töitä sen eteen, että viihdytään ja hommat tulee kunnialla hoidettua. Niin sanotusti puhalletaan samaan hiileen. Ei tavoitella kuuta taivaalta, mutta tehdään työtä tavoitteellisesti. **(eläytymismenetelmän positiivisella kehyskertomuksella tuotettu aineistokatkelmä)***

- Pedagogiikka kuuluu kaikille

- *Sen ei oikeestaan tarvii näkyä. Se näkyy ehkä laadukkaana toimintana, mutta siinä ei oo se ajatus, et sieltä jotenkin hahmottuis, et kuka on kukakin, et saa sen toimimaan... **(päiväkodin johtaja Piia, vastuuryhmän fokusryhmähaastattelu)***

AUKTORITEETTISUHDE

- Tässä tutkimuksessa johtajuuteen liittyvän *auktoriteettisuhteen* nähdään auttavan työyhteisöä toimimaan tehokkaasti tilanteissa, joissa päätöksen tekeminen vaatii nopeutta.
- Auktoriteettisuhde liittyy ennen kaikkea esimiehen ja alaisten välisiin suhteisiin.
- Varhaiskasvatuksen johtajuudessa on tilanteita, joissa auktoriteettisuhdetta tarvitaan ja siksi sen olemassaolo tulee tiedostaa ja ymmärtää.
- Lisäksi auktoriteettisuhde liittyy varhaiskasvatuksen opettajien toimintaan.
 - Pedagoginen vastuu lapsiryhmien toiminnasta tarkoittaa varhaiskasvatuksen opettajille jaettua vastuuta, joka määrittyy osana auktoriteettisuhdetta.
- Käytännön toiminnassa opettajille kuuluva pedagoginen vastuu näyttäytyy pedagogisten sisältöjen toteutumisen varmistamisena lapsiryhmien toiminnassa.

AUKTORITEETTISUHDE

- Päätösten tekeminen

- *Ja joskus mä ainaki toivonki, et johtaja nyt vaan päättää jonku asian, että ei täällä keskustella ihan kaikkien kanssa ja jahkailla jotaki. Joku semmoinen, mikä vaan nyt pitää päättää. Monesti ne ovat sellasii ikävii päätöksiä, että kuitenkin pitää tehdä päätös tavallaan, ettei haaskaa semmoiseen liikaa kuunteluun, et mitäs sä nyt aattelisit tai mitä sä nyt, et joskus johtaja saa tehdä päätöksiä, että johtaja on kuitenkin viime kädes mun mielestä se, joka päättää. **(varhaiskasvatuksen opettaja Hilla, ryhmähaastattelu)***

- Delegointi päiväkodin johtajan oikeutena

- *Mut taas vielä, että kuka päättää siitä, niin kyl mäkin näin ajattelen, että minä, mutta yhdessä henkilöstön kans. Varmaan delegoin. Joku joskus sanoo, et ei tää kuulu. Mä sanon, että se on delegoitu sulle näin. Mutta kyllä tässä taas tänä syksynä on tullut semmoisia hetkiä, että sitä asiaa tulee niin paljon, että mihin kaikkeen voidaan keskittyä. Varajohtaja Siru sanoi, et lapset on se pääasiassa, et kuinka paljon mä voin delegoida... **(päiväkodin johtaja Piia, vastuuryhmän ryhmähaastattelu)***

- Pedagoginen vastuu

- *Niin ja kyllä esimiehen näkökulmasta sitä on varmaan pitänyt kirkastaa ja nostaa esiin, et niin, kun lina sanoi, et pedagoginen vastuu on opettajalla. Sen eteen on varmaan vähän tehty joka tiimissä työtä, että opettaja kans tiedostaa sen, että joka ryhmä tekee toimintasuunnitelman täs syksyllä ja se on opettajan vastuulla. Näitä pitää tarkentaa, mitä täytyy ottaa huomioon, et ei se ole välttämättä selvää, et sen takia näistä on keskusteltu. **(päiväkodin johtaja Piia, vastuuryhmän ryhmähaastattelu)***

JOHTAJUUS SUHTEIDEN KAUTTA TOTEUTUVANA ILMIÖNÄ

Keskustelkaa siitä, mikä merkitys on suhteiden kautta toteutuvalla johtajuudella varhaiskasvatuksessa?

Millaisia omia kokemuksia on suhdejohtajuudesta osallistujilla?

KIITOS

**Iloa ja voimaa
syksyyn 2020**