

# Jaettu johtajuus vuorohoidossa 2 op

Anniina Berg, KM, VO, oppikirjailija, lehtori, Jamk

Timo Hintikka, KM, VO, lehtori, Jamk

Kaisu Peltoperä, KT, VO, tutkijatohtori, JYU



# Jaettu johtajuus vuorohoidossa 2 op

## Hyvät käytännöt - koonti

Sisällöt:

- Koulutusosion kuvaus
- Koulutuksen tuotokset
- Koulutuksen vaikuttavuus työyhteisöön
- Yhteenvedoa ennakkotehtävästä
- Koontia kehittämistehtävistä – aiheet ja hyvät käytännöt
- Koontia 2. webinaarin ryhmäkeskusteluista ja yhteenvedoa

Hyvät käytännöt koonti on tehty koulutukseen osallistujien oppimistehtävistä ja webinaarissa käydyistä keskusteluista sekä koulutusmateriaaleista. Yhteenvedon koonti – Anniina Berg, Timo Hintikka, Kaisu Peltoperä 2025



# Jaettu johtajuus vuorohoidossa 2 op

## Koulutusosion kuvaus:

Koulutus oli viides osio **Hyvinvoinnin ja osaamisen kehittäminen vuorohoidossa** -koulutushanketta. Koulutuksen **tavoitteena** oli varhaiskasvatustyön kehittäminen vuorohoidossa jaettua johtajuutta vahvistamalla. Lisäksi tavoitteena oli vahvistaa jokaisen työntekijän osallisuutta ja toimijuutta varhaiskasvatuksen ja pedagogiikan toteuttamisessa epätyypillisinä varhaiskasvatusaikoina. **Sisältöinä** olivat johtajuuden rakentuminen yhteisöllisesti, jaettu pedagoginen johtajuus sekä itsensä johtaminen. Koulutuksessa tarkasteltiin erilaisia johtajuuden eettisiä kysymyksiä, toimintamalleja ja käytäntöjä.

Koulutus sisälsi kaksi webinaaripäivää, ohjattua ja tuettua verkko-oppimista sekä omaan työhön liittyviä ja työyhteisöä aktivoivia oppimis- ja kehittämistehtäviä. Lisäksi kouluttajat tarjosivat mahdollisuuden henkilökohtaiseen ohjaukseen webinaaripäivien välillä. Webinaarit sisälsivät kouluttajien alustuksia koulutuksen teemoista, pienryhmäkeskusteluja sekä ennako- ja kehittämistehtävien esittelyjä.



**jamk**

# Jaettu johtajuus vuorohoidossa 2 op - Koulutuksen tuotokset

- Kurssin tuotokset koostuivat kouluttajien luentomateriaaleista, materiaaleista verkkoympäristössä, webinaaripäivien aikana yhdessä tuotetuista materiaaleista sekä osallistujien kehittämistehtävistä. Verkkomateriaali rakentui erilaisista dokumenteista kuten tutkimusartikkeleista, tukimateriaalista, linkeistä ja osallistujien tuottamasta materiaalista, jotka olivat koulutukseen liittyviä tehtäviä ja webinaareissa yhteistoiminnallisesti tehtyjä yhteenvetoja koulutuksen teemoista.
- **Ennakkotehtävänä** 1. webinaarin osallistujille oli pohtia seuraavia kysymyksiä: Millaisia jaetun johtajuuden rakenteita ja tapoja on yksikössänne tällä hetkellä? Ja Millaisia eettisesti haastavia tilanteita olet kohdannut omassa johtamistyössäsi.
- Toiseen webinaariin mennessä osallistujat tekivät **kehittämistehtävän**. Kehittämistehtävän aiheen piti linkittyä johonkin seuraavista sisällöistä: Jaetun johtajuuden toimintamallit ja käytännöt sekä niiden kehittäminen, pedagogisen johtamisen käytännöt sekä niiden kehittäminen, jaetun ja pedagogisen johtajuuden eettiset dilemmat, tiimityön pedagogisen johtamisen kehittäminen, oman johtajuuden kehittäminen



# Jaettu johtajuus vuorohoidossa 2 op

## Koulutuksen vaikuttavuus työyhteisöön

- Koulutukseen sisältyi omaa työyhteisöä aktivoiva kehittämistehtävä, jolla saatiin työyhteisö mukaan kehittämistyöhön. Osallistujat toivat webinaarissa esiin, miten ovat työstäneet kehittämistehtävää työyhteisössä ja/tai omassa tiimissä. Jaetun johtajuuden näkökulmat näkyivät kehittämistehtävissä työyhteisön ja/tai tiimin tasolla riippuen siitä oliko koulutukseen osallistuja päiväkodin johtaja, pedagoginen johtaja, apulaisjohtaja tai tiimivastaava.
- Webinaareissa koottiin hyviä käytäntöjä opintojakson aihepiireistä, jotka jaettiin verkkoympäristössä osallistujille hyödynnettäviksi omissa työyhteisöissään. Keskeisessä roolissa oli myös vertaisoppiminen ja kokemusten sekä hyvien käytänteiden jakaminen osallistujien kesken.



## Jaettu johtajuus vuorohoidossa 2 op - yhteenvetoa 1. webinaarista ennakkotehtävän pohjalta – Jaetun johtajuuden rakenteita ja tapoja

- Johtotiimin erilaisia rakenteita: päiväkodin johtaja, varajohtaja (myös resurssikiertävänä lapsiryhmissä) ja varhaiskasvatuksen erityisopettaja tai näiden lisäksi mukana myös varhaiskasvatuksen sosionomi
- Rinnakkaisjohtaminen, kaksi päiväkodin johtajaa, vastuujako; asiakkaat, henkilökunta – pedagogiikka
- Päiväkodin johtajan työparina jokaisessa yksikössä työskentelee yksikön vastaava, jonka kanssa vahvuuksiin perustuva työnjako.
- Mentoriopettaja työskentelee ”ekstraresurssina” ryhmissä, joissa tarvitaan enemmän tukea, pedagogista ohjausta, vuorovaikutuskulttuurin vahvistamista tai hyvinvoinnin kannattelua.
- Varhaiskasvatuksen opettaja tiimivastaavana ja hänellä päävastuu omasta tiimistä, lapsiryhmästä sekä pedagogisen toiminnan suunnittelusta.
- Vuorohoitoryhmissä henkilökunta määrittelee vastuualueita jokaisen osaamisten ja mielenkiinnon kohteiden mukaisesti tiimipalaverissa, jolloin vastuut jaetaan jokaiselle ja luotetaan siihen, että jokainen huolehtii omalta osaltaan toiminnan toteuttamisesta
- Jaetussa johtajuudessa on tärkeää osallistava toimintakulttuuri, jossa on toimivat rakenteet ammatilliseen keskusteluun: johtaja-apulaisjohtajapalaverit, viikkopalaverit henkilöstölle, opepalaverit, tiimipalaverit, vastuualuepalaverit, viikonlopun toiminnan suunnittelupalaverit ja kehittämispäivä kaksi kertaa toimintakaudessa.
- Säännölliset pedakahvilat koko henkilöstölle.
- Vuorohoitoryhmässä suunnittelu kuuluu myös vastaavalle vuorohoitajalle.
- Lastenhoitajat, velhot ja avustajat pitävät pienryhmiä ja suunnittelevat niitä erityisesti omien vahvuksiensa kautta. Opettaja rakentaa suunnittelunsa ja lapsiryhmän arjen tiimin vahvuuksien ympärille.
- Paritiimi-malli. Yhdestä eteisestä avautuu kahden lapsiryhmän tilat ja ryhmien opettajat tekevät jaettua tiiminjohtamista. Näiden ryhmien opettajille suunnitellaan säännöllisesti yhteistä sak-aikaa, jotta he voivat suunnitella, arvioida ja kehittää arkea kokonaisvaltaisesti.

# Jaettu johtajuus vuorohoidossa 2 op - yhteenvetoa 1. webinaarista ennakkotehtävän ja ryhmäkeskusteluiden pohjalta

Vastuualueet jaettu työntekijöille esim. liikuntavataava

Työvuorosuunnittelun työnjako

Varhaiskasvatuksen kehittämisfoorumit

Säännölliset palaverikäytännöt, erityisesti tiimipalaverit ja joryt

Erilaiset keinot yhteyden pitoon; sposti, viestit/ viestiryhmät, tapaamiset jaetun johtajuuden toteuttamiseen

Selkeä työnjako johtajan ja apulaisjohtajan välillä

Tehtävänkuvauksessa on huomioitu vuorohoitajan vastuu sijaisjärjestelyissä epätavallisina aikoina

Oma VEO vuorotalossa

Millaisia jaetun johtajuuden rakenteita ja tapoja on yksikössänne tällä hetkellä?  
Kirjaa ylös muutama erityisen hyvin toimiva käytäntö. Pohdi kuinka nämä tavat ja käytännöt tukevat työyhteisön jäsenten yhteisöllisyyttä ja osallisuutta.

Tiedonkulku, selkeät työnkuvat ja vastuut

Mentorointityö

# Jaettu johtajuus vuorohoidossa 2 op - yhteenvetoa 1. webinaarista ennakkotehtävän pohjalta – Jaetun johtajuuden rakenteita ja tapoja

## Johtajien näkökulmat

### PEDAGOGIIKAN TOTEUTUMINEN JA TEKEMINEN

- Laadukkaan pedagogiikan toteutuminen vuorohoidossa
- Pedagogiikan laatu ja pätevien opettajien puute

### TYÖYHTEISÖN HAASTEET

- Sitoutumattomuus yhteisiin toimintatapoihin
- Huonosti voiva tiimi (+ haastava lapsiryhmä)
- Henkilöstön väliset ristiriidat
- Epäasiallisen käytöksen dilemmat

### AMMATILLISUUS JA YKSITYISELÄMÄ

- Varhaiskasvatus ja pienen paikkakunnan problematiikka (muotoile toisin)
- Työntekijän yksityiselämä vaikuttaa työhön

### JOHTAJA PUUN JA KUOREN VÄLISSÄ

- Muutoksien edessä/Roolista toiseen siirtyminen (uutena johtajana - kuinka luodaan uutta toimintakulttuuria ja luottamusta)
- Johtajuuden muita dilemmoja (kuinka ottaa työssä huomioon kaikkien asianosaisten näkökulmat.)

### LAPSEN ETU

- Milloin ja mihin puututaan
- Vuorohoidon todellisen tarpeen kartoitus / väärinkäytökset

## Opettajien näkökulmat

### PEDAGOGIIKAN TOTEUTUMINEN JA TEKEMINEN

- Laadukkaan pedagogiikan toteutuminen vuorohoidossa
- Sitoutumattomuus yhteisiin toimintatapoihin

### LAPSEN ETU

- Vuorohoidon rytmisyys ja lapsen etu
- Haastavat lapset varhaiskasvatuksessa
- Lapsen etu ja vanhempien näkökulma ristiriidassa
- Milloin ja mihin puututaan

### TYÖYHTEISÖN HAASTEET

- Epäasiallisen käytöksen dilemmat

# Koontia kehittämistehtävistä – Kehittämistehtävän aiheet

- Vuorohoidon opettajien yhteinen SAK-aika säännölliseksi
- Oman johtajuuden haltuunotto odotuksia auki purkaen. Ajatuksena selkeyttää sitä, mitä minulta odotetaan niin henkilökunnan kuin esihenkilöiden puolelta ja mitä olen valmis ottamaan vastuulleni
- Oman johtajuuden kehittäminen. Tunnen nyt tarpeelliseksi saada jostain lisävirtaa työpäiviin. Alan säännöllisesti pitämään mikrotaukoa työn lomassa.
- Päiväkodin johtajan ja apulaisjohtajan työnjakoa ja yhteistyörakenteita sekä työvuorosuunnittelua
- Oman johtajuuden kehittäminen. Uuden työtehtävän myötä kaipaam tukea ja varmuutta omaan johtajuuteen. Oman työtavan ja suunnan löytämistä
- Tiimityön käytännöt ja jaettu johtajuus
- Tiimivastaavan työnkuvan avaaminen



## Jaettu johtajuus vuorohoidossa 2 op - yhteenvetoa 2. webinaarista iltapäiväosuuden ryhmäkeskusteluiden pohjalta: Osaamisen tunnistaminen

**Miten työyhteisössänne tunnistetaan, hyödynnetään ja jaetaan työntekijöiden erilainen osaaminen?**

Vahvuuksien ja osaamisen kirjaaminen kaikkien näkyville esim. Osaamiskäsi

Vahvuuspuhe: mikä on kenenkin vahvuus ja vastuun jakaminen sen mukaan

Vastuutehtäviä osaamista hyödyntäen

Koulutusosaaminen näkyväksi arkeen ja toimintaan.

**Miten vuorohoitoyksikössäsi tapahtuvaa tiimityötä ja pedagogista johtamista tulisi kehittää tulevaisuudessa?**

- Tiimityön vuosikello ja tiimipalavereiden sisällön kehittäminen
- Onnistumisten nostaminen esille koko työyhteisössä
- Johtoryhmän vuosikello
- Henkilökunta mukaan kehittämään vuosikelloa - heidän tarpeet ja toiveet esiin
- Itsensäjohtamisen myötä saadaan onnistumisen kokemuksia ja päästään käyttämään omia vahvuuksia – sitoutuneisuus ja motivaatio kasvaa
- Vastuualueet kaikille
- Itsensä johtamisen korostaminen
- Aikaa keskustelulle ja kuuntelemiselle



## Jaettu johtajuus vuorohoidossa 2 op - yhteenvetoa 2. webinaarista iltapäiväosuuden ryhmäkeskusteluiden pohjalta: Osaamisen tunnistaminen

**Millaisilla konkreettisilla toimenpiteillä voin itse omassa työssäni vahvistaa yhteisöllisyyttä työyhteisössäni/tiimissäni**

Miettiä, mitä tuon tiimiin/ryhmään kun tulen työpaikalle

Ratkaisukeskeisen työilmapiirin luominen; fokuksen pitäminen perustyössä

Mallina oleminen

Kysymällä, voinko auttaa? Olla saatavilla



## Jaettu johtajuus vuorohoidossa 2 op - yhteenvetoa 2. webinaarista iltapäiväosuuden ryhmäkeskusteluiden pohjalta: Pedagogisen johtamisen käytänteiden onnistumisia ja haasteita

### Missä on pedagogisen johtamisen suhteen erityisesti onnistuttu?

Pienryhmät

Tiimi/palaveri aikataulutukset

Opettajien osallistuminen vuorojen tekemiseen; opettaja mallintamassa myös illassa ja viikonlopuissa

Vastuun jakaminen

Tiimipalaverien säännöllisyys; kaikkien työntekijöiden osallistumisen mahdollistaminen tärkeää

Haasteet vahvuuksiksi

Ongelmanratkaisukyky

Lannistaako vahva opettajuus muiden pedagogisuutta

### Millaisia haasteita vuorohoito tuo pedagogiseen johtajuuteen?

- Jatkuvat muutokset
- Yhteisöllisyyden luominen
- Tasapuolisuuden mahdollistaminen
- Luottamuksen löytäminen, että pedagogiikka toteutuu myös illoissa ja viikonlopuissa
- Uuden toiminnon jalkauttaminen



**jamk**

# Jaettu johtajuus vuorohoidossa 2 op. Yhteenvetokeskustelua koulutuksesta – Mitä otan mukaani?

- Kehittävän työotteen periaatteita ja tärkeyttä
- Ymmärrystä tiimin kehittymisen vaiheista
- Yhteisöllisyyden merkityksen ymmärtäminen ja siihen panostamisen
- Itsensä johtamisen taitojen vahvistamisen
- Positiivisen huomaamisen perustyössä
- Vertaistuen saamisen



**jamk** | Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
University of Applied Sciences