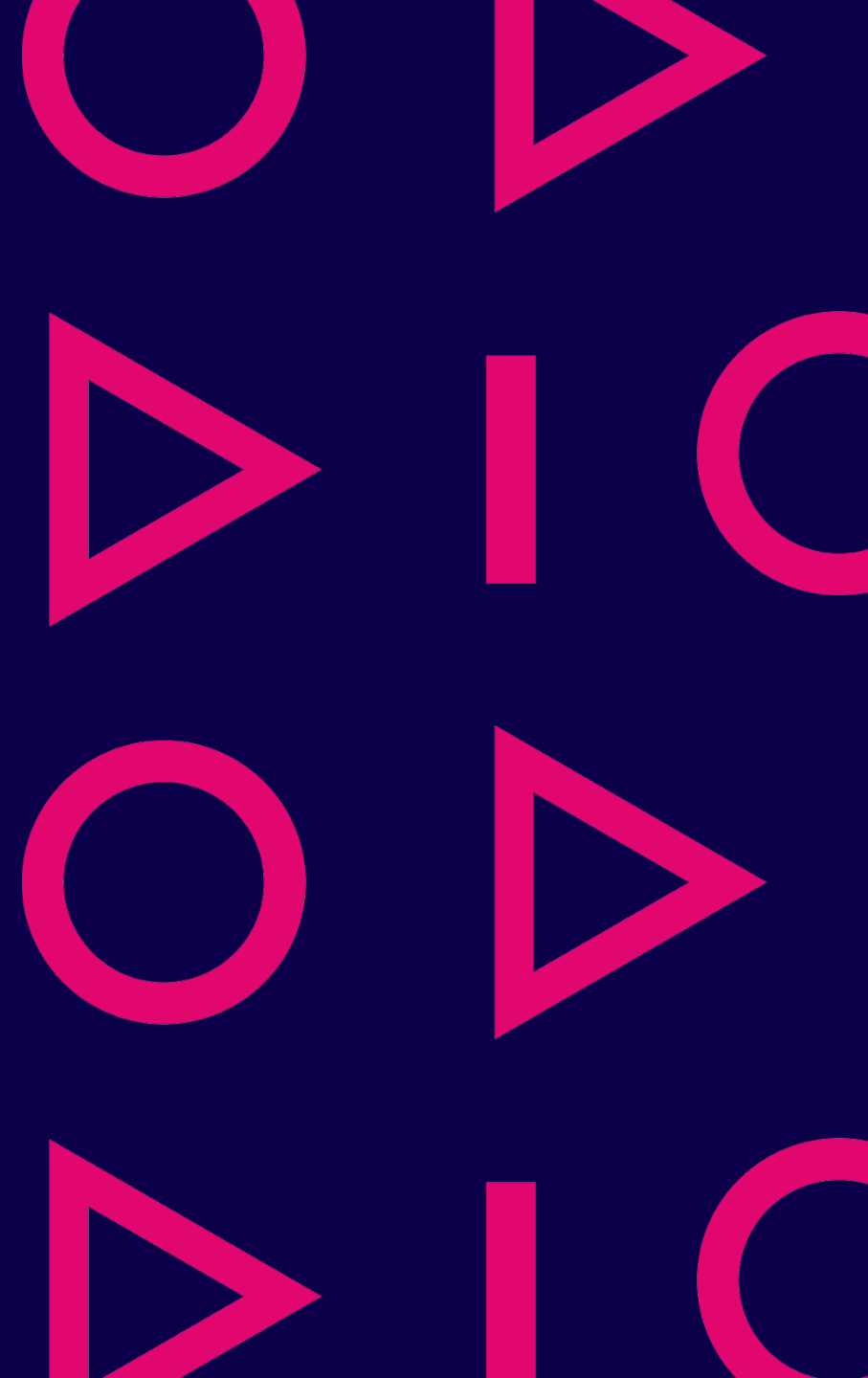


Jaettu johtajuus ja työyhteisön kehittäminen vuorohoidossa 3 op

Timo Hintikka, Lehtori, KM, vo, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kaisu Peltoperä, Tohtori, KT, vo, yliopistonopettaja Jyväskylän
yliopisto



Jaettu johtajuus ja työyhteisön kehittäminen vuorohoidossa

Sisällöt:

1. Koulutusosion kuvaus
2. Koulutuksen tuotos
3. Koulutuksen vaikuttavuus työyhteisöön
4. Jaetun johtajuuden kehittämistä/ haasteita koskevat teemat

Hyvät käytännöt:

- Jaetun johtajuuden mallit ja käytännöt
- Varajohtajuus
- Tiimityö
- Toimintakulttuuri ja pedagogiikka

Hyvät käytännöt koonti on tehty koulutukseen osallistujien ennakkotehtävästä, kehittämistehtävistä ja webinaareissa käydyistä keskusteluista keväällä 2021.

Koonti - Timo Hintikka ja Kaisu Peltoperä 14.12.2021



jamk

Jaettu johtajuus ja työyhteisön kehittäminen vuorohoidossa

Koulutusosion kuvaus:

Koulutuksen tavoitteena oli työyhteisön kehittäminen jaettua johtajuutta vahvistamalla. Tavoitteena oli vahvistaa jokaisen työntekijän vastuuta osana työyhteisöään sekä itsensä johtamista. Koulutusosion keskeisenä sisältönä olivat johtajuuden rakentuminen ja jakautuminen vuorohoitoyksikössä sekä työntekijöiden osallisuus ja vastuu osana työyhteisöä. Koulutusosiossa tarkasteltiin erilaisia jaetun johtajuuden toimintamalleja ja käytäntöjä sekä työyhteisön yhtenäisen toimintakulttuurin kehittämistä. Koulutusosiossa tarkasteltiin ja arvioitiin myös omaa ja tiimin tai työyhteisön toimintaa eri menetelmin.



jamk

Jaettu johtajuus ja työyhteisön kehittäminen vuorohoidossa

Koulutuksen tuotokset:

Kurssin tuotokset koostuivat kouluttajien materiaaleista verkkoympäristössä, webinaaripäivien aikana yhdessä tuotetuista materiaaleista sekä osallistujien kehittämistehtävistä. Verkkomateriaali rakentui dokumenteista, johdantovideoista, tukimateriaalista ja osallistujien tuottamasta materiaalista, jotka olivat koulutukseen liittyviä tehtäviä ja webinaareissa yhteistoiminnallisesti tehtyjä yhteenvetoja koulutuksen teemoista. Verkkomateriaalin teemat olivat 1. Toimintakulttuuri ja johtajuus vuorohoidossa, 2. Jaetun ja pedagogisen johtamisen mallit ja käytännöt, 3. Tiimityö ja työyhteisön kehittäminen. Verkko-opiskelu toteutettiin itsenäisenä opiskeluna ohjatusti sekä vuorovaikutuksellisesti keskustelupalstojen avulla. Webinaareissa osallistajat esittelivät jaetun johtajuuden erilaisia malleja ja käytäntöjä vuorohoidossa ja työyhteisöä osallistavan pienimuotoisen kehittämistehtävän, joka liittyi johonkin seuraavista aiheista: Varajohtajuus, tiimityö, toimintakulttuuri ja pedagogiikka. Edellä mainitut teemat muodostuivat kehittämistehtävien aiheiden kautta. Osallistujien tuottamien materiaalien kuvaukset: 1) Valmistaudu esittelemään ensimmäisessä Webinaarissa yksikkönne yhteistä/jaettua johtamista ja pedagogista johtamista. Esittele siinä yksikkönne johtamisen malli, muutama erityisen hyvin toimiva käytäntö sekä mahdollisia haasteita, joihin olette yksikössänsenne törmänneet. 2) Toisessa webinaarissa esiteltiin pienimuotoinen kehittämistehtävä, joka kohdentui omaan työhön, tiimien työhön tai vuorohoitoyksiköiden toimintaan. Olennaista kehittämistehtävässä oli, että tämän opintokokonaisuuden antia siirtyi käytäntöön ja omaan työhön huomioiden koko työyhteisö. Kehittämistehtävässä piti huomioida ainakin yksi seuraavista sisällöistä: *Jaetun johtajuuden toimintamallit ja käytännöt sekä niiden kehittäminen (sisältäen varajohtajuuden), Tiimityöskentelyn ja/tai työyhteisön arviointi ja kehittäminen , Toimintakulttuuri ja pedagogiikka ja Osallistavan kehittämisen työtavat.*



jamk

Jaettu johtajuus ja työyhteisön kehittäminen vuorohoidossa

Koulutuksen vaikuttavuus työyhteisöön:

Koulutuksen vaikuttavuus työyhteisöön: Koulutukseen sisältyi omaa työtä, tiimiä ja/tai työyhteisöä aktivoivia tehtäviä, joilla pyrittiin osallistamaan työyhteisö mukaan kehittämistyöhön, jolla tuettiin osallisuuteen perustuvan toimintakulttuurin kehittämistä vuorohoitoyksikössä. Koulutukseen osallistuneet henkilöt olivat pääsääntöisesti päiväkodin johtajia tai varajohtajia, joilla on hyvät mahdollisuudet huomioida koko työyhteisö kehittämistyössä. Koulutuksen aikana tehtiin koosteet jaetun johtajuuden malleista ja käytännöistä sekä kehittämistehtävien perusteella hyvät käytännöt yhteenvedot. Osallistujilla on lupa hyödyntää omassa vuorohoitoyksikössä näitä jaetun johtamisen malleja ja käytäntöitä ja hyvät käytännöt koosteita sekä kouluttajien materiaaleja ja verkkoympäristöön dokumentoituja kehittämistöitä.



jamk

Jaettu johtajuus ja työyhteisön kehittäminen vuorohoidossa

Jaetun johtajuuden kehittämistä/ haasteita koskevat teemat

Rakenteelliset tekijät:

- Johtamisrakenteet, yksiköiden koko, palvelujen ja tehtävien moninaisuus
- Perheiden moninaiset tilanteet ja hoitotarpeiden vaihtuvuus
- Yksikön tilojen (ja sijainnin) tuomat haasteet
- Tiimirakenteet, vuosittaiset muutokset

Arjen rakentuminen:

- Työvuorot, resurssien oikea käyttö (+ johdon oma ajankäyttö)
- Johdon saatavilla olo, yhteisten palaveriaikojen löytäminen (johto, yksikkö, tiimit)
- Viestintä, tiedonkulku, yhteenkuuluvuus

Jaettu ymmärrys, yhteinen kehittyminen:

- Hitaus, sitoutuminen
- Tiimin johtaminen, sisäinen johtajuus, valmentava johtaminen, pedagoginen johtaminen
- Keskustelukulttuuri, puheeksi ottaminen
- Vanhempien osallisuus



Jaettu johtajuus ja työyhteisön kehittäminen vuorohoidossa

Jaetun johtajuuden mallit ja käytännöt - Hyvät käytännöt:

- Selkeä organisaation johtamisrakenne
- Johtajan ja varajohtajan monipuolinen osaaminen (mm. tuntemus vuorohoidosta) ja selkeä työnjako
- Varajohtajan työaika on selkeästi jaettu hallinnollisiin tehtäviin ja ryhmätyöhön
- Kaksi varajohtajaa. Työnjako varajohtajien kesken, päivittäisjohtaminen on molemmilla, työvuorosuunnittelu ja pedagoginen johtaminen jaettu
- Parijohtamisen edut -> Välitön kollegiaalinen tuki arjessa ja reflektointi
- Kolmesta johtajasta lähes joka päivä joku tavoitettavissa, poissaolot harvoin osuu samalle päivälle. Päiväkodin johtajalla aina nimetty sijainen lähialueen muista päiväkodin johtajista
- Johtajan tehtävänä taata riittävät resurssit ja niiden luova käyttö
- Toimivat johtamista tukevat rakenteet (työvuorosuunnittelu, palaverit, pelisäännöt, arjen käytännöt, sopimukset)
- Sekä talo- että tiimipalaverit koetaan tärkeiksi, ja niitä ei peruta kuin erittäin painavista syistä. Tiimipalavereissa tapahtuva kuukausittainen oman toiminnan arviointi luo säännöllisesti pohjaa pedagogiselle keskustelulle ja johtamiselle. Johtajan tiimivierailut.
- Vastuu tiedottamisesta sovittava kenen vastuulla, vuoromuutosten ilmoittaminen ja vaikutus henkilöstön työvuoroihin
- Moninainen, osaava ja oma-aloitteinen työyhteisö, jokaisen työntekijän sisäinen johtajuus (itsensä johtaminen) tavoitteena
- Koko henkilöstön koulutus jaettuun johtamiseen
- Johtajalla kynnyks matalalla, katto korkealla ja seinät leveällä!



Jaettu johtajuus ja työyhteisön kehittäminen vuorohoidossa

Varajohtajuus - Hyvät käytännöt:

- Varajohtajan työnkuva on hyvä kirjata selkeästi ylös ja sopia työtehtävistä. Vaihtelua voi olla kunnasta ja yksiköstä riippuen.
- Varajohtajan ja päiväkodin johtajan työnjaosta ja yhteistyöstä tärkeää sopia. "Tiimisopimus" johtaja-varajohtaja työparille, jossa tarkemmin avattaisiin tehtävänjakoa yksikkökohtaisesti.
- Varajohtajan käyttämä työaika kannattaa kirjata ylös, jos työnkuvassa ja tehtävissä tarkennettavaa.
- Varajohtajan kansio, johon koottu keskeiset työtehtävät. Tarpeellinen mm. jos varajohtaja vaihtuu. (Sisältö esim. Sijaislista, työsopimuksen tekoon liittyvät asiat, perehdytysopas, vuosi/kuukausikello tietyistä asioista (toteumat, pph-palkat & työvuorot jne.), eri tietokoneohjelmistojen käyttöohjeet, yhteistyötahot (esim. mistä musteet tulostimeen tai kuka huolehtii maskitoimitukset), vakuutusilmoitusten teko-ohje, kvtes-asioita tiivistettynä.



Jaettu johtajuus ja työyhteisön kehittäminen vuorohoidossa

Tiimityön kehittäminen - Hyvät käytännöt

- Yhteinen tiimisopimus vuorohoidossa työskenteleville varhaiskasvatuksen lastenhoitajille. Tiimisopimus on toiminnan suunnittelun tukena vasun osa-alueisiin pohjautuen sekä siinä huomioidaan vuorohoitoon liittyvät erityispiirteet ja yhteiset käytänteet.
- Asiarunko tiimipalaveriin (Sisällöt: Kannusta, kehu ja kiitä, koko talon yhteiset asiat, tiimityön kehittäminen, lasten asiat, toiminnan suunnittelu). Kirjataan muistio, joka toimitetaan myös päiväkodin johtajalle.
- Tiimipalaverirunko (Tiimin yhteisten tavoitteiden ja käytäntöjen kirjaaminen sitouttaa perustehtävään ja selkeyttää pedagogisen vastuun ja toiminnan toteutumista.
- Varhaiskasvatuksen opettajan rooli tiimivastaavana ja tiimipalaverin vetäjänä tärkeä.
- Päiväkodin johtajan rooli, tuki ja arviointi tiimityössä. Vierailut lapsiryhmässä, tiimikokouksissa, tiimien kehityskeskustelut.



Jaettu johtajuus ja työyhteisön kehittäminen vuorohoidossa

Toimintakulttuurin ja pedagogiikan kehittäminen - Hyvät käytännöt

- Tiedottaminen – ilmoitustaulun selkeys, turhat sisällöt pois, ajan tasalla pitäminen.
- Positiivinen pedagogiikka ja ratkaisukeskeisyys työssä jaksamisen, työilmapiirin ja ammatillisuuden vahvistamisen tukena sekä lasten kanssa toimiessa.
- Pedagoginen vuosikello runkona ja tukena toiminnan suunnittelulle, toteutukselle ja arvioinnille. (Tiimit tekevät vuosikellon perusteella oman tarkemman tiimin vuosisuunnitelman. Vuosi-suunnitelmaan hahmotellaan oman ryhmän osalta tarkempi kuukausisuunnitelma koko vuodelle. Suunnitelmaan vaikuttaa oman lapsiryhmän koostumus, esim. haasteet, toiveet, tarpeet ja vahvuudet.)
- Toiminta-paperi leikki-hetkien pedagogiseen suunnitteluun, kehittämiseen, arviointiin ja dokumentointiin epätyypillisinä aikoina.
- Arvioinnin huomioiminen suunnitelmallisesti tiimityössä ja pedagogisessa toiminnassa vrt. oppiva yhteisö (Vasu).
- Itsearviointi - Tiimin ja yksittäisen kasvattajan pedagogisen toiminnan arviointilomake, hyödynnetään kehityskeskustelussa.



jamk | Jyväskylän ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences