

Johtaminen yhteisöllistä toimintakulttuuria rakentamassa 2 op

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

Kaisu Peltoperä, KT, VO, yliopistonlehtori, JYU



Koulutusosion sisältö

- Koulutusosion kuvaus
- Koulutuksen ennakkotehtävät ja webinaarien keskeiset tuotokset
 - Koulutus1
 - Koulutus 2
 - Koulutus 3
- Yhteenvedo kehittymistehtävän ohjeesta ja tarkoituksesta
- Koontia kehittymistehtävistä – aiheet ja hyvät käytännöt
- Koulutuksen vaikuttavuus työyhteisöön

Koonti on tehty koulutukseen osallistujien oppimistehtävistä ja webinaarissa käydyistä keskusteluista sekä koulutusmateriaaleista.

Yhteenvedon koonti – Anniina Berg ja Kaisu Peltoperä 2025



Johtaminen yhteisöllistä toimintakulttuuria rakentamassa

Koulutusosion kuvaus:

Koulutusosio kuuluu osaksi **Yhteisöllisen toimintakulttuurin kehittäminen varhaiskasvatusyhteisössä -koulutuskokonaisuutta (v.2024-2026)** ja on sen kolmas osa. Koulutuksen tavoitteena oli edistää yhteisöllisen toimintakulttuurin johtamista varhaiskasvatuksen vaihtelevassa arjessa. Koulutuksella tuettiin johtajien vuorovaikutusosaamista sekä vahvistettiin yhteisöllisyyden rakentamisen taitoja. Koulutuksessa hyödynnettiin jokaisella koulutuskerralla vertaisvuorovaikutusta ja osaamisen jakamista sekä kehittämiskulttuurin edistämistä.

Rakenne: Koulutus koostui kolmesta webinaarista (4 x 45min), joiden välillä osallistujat kehittivät työtään työyhteisössä. Koulutukseen liittyi ohjattua työskentelyä verkkoympäristössä, vertaisvuorovaikutusta ja osaamisen jakamista sekä omaan työhön liittyvä kehittämistehtävä.

Sisällöt:

- Yhteisöllisen toimintakulttuurin johtaminen ja sen edistäminen muuttuvassa arjessa sekä tiimityössä
- Kohtaaminen ja vuorovaikutus työyhteisössä -johtajan työvälineet yhteisöllisyyteen
- Työntekijöiden osallisuuden ja toimijuuden tukeminen
- Osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen varhaiskasvatusyhteisössä yhteisöllisenä voimavarana



Koulutuksen ennakkotehtävät ja webinaarien keskeiset tuotokset

- Kurssin tuotokset koostuivat kouluttajien luentomateriaaleista, materiaaleista verkkoympäristössä, webinaaripäivien aikana yhdessä tuotetuista materiaaleista sekä osallistujien kehittämistehtävistä. Verkkomateriaali rakentui erilaisista dokumenteista, kuten tutkimusartikkeleista, tukimateriaalista sekä johtamiseen liittyvistä asiantuntijavideoista. Materiaalit laajensivat sekä syvensivät koulutuksen näkökulmia ja herättelivät osallistujia pohtimaan teemoja eri näkökulmista.
- **Ennakkotehtävänä** 1. webinaarin osallistujille oli luoda yhteisöllisyyttä koulutukseen, esittäytyä verkkoalustalla ja ottaa kontaktia muihin osallistujiin keskustelupalstalla
- **Toiseen webinaariin** osallistujat valmistautuivat pohtimalla oman työyhteisön vuorovaikutuskulttuuria sekä omaa vuorovaikutusosaamista johtajana. Pohdittavana oli tunnistaa oman työyhteisön vahvuuksia ja kehittämiskohteita vuorovaikutuskulttuurissa ja viestinnässä sekä pohtia omia viestinnän johtamisen taitoja
- 3.webinaariin mennessä jokainen toteutti **kehittämistehtävän**. Tehtävän tavoitteena oli tunnistaa ja reflektoida niitä tekijöitä/tilanteita/henkilöitä, jotka ovat vaikuttaneet jollain tapaa merkittävästi omaan johtajuuteen ja hahmottaa tulevaisuudesta konkreettisia tapoja hyödyntää jo olemassa olevaa osaamistasi johtamistyössäsi sekä tunnistaa keinoja vahvistaa osaamista.
- Tehtävässä toteutettiin oman näköinen johtajuusjana, jolle merkittävät etapit kirjattiin. Tehtävät purettiin kolmannessa webinaarissa.



Webinaari 1: Yhteisöllisen toimintakulttuurin johtaminen

Pääkouluttajana Anniina Berg, mukana Kaisu Peltoperä

- Ensimmäinen koulutusosio sisälsi aloituksen ja koulutusosion tiiviin esittelyn lisäksi kaksi alustusta ja kaksi keskusteluosiota.
- Ensimmäinen alustus sisältsi yhteisöllisyyden käsitteenmäärittelyä ja avaamista sille, mitä yhteisöllisyys on, miksi sitä tulee edistää työyhteisössä (moninaiset hyödyt) ja miten sitä voidaan eri tasoilla edistää. Osiossa pyrittiin tarkastelemaan yhteisöllisyyden edistämistä ja johtajuutta eri näkökulmista (yksilö, tiimi, yhteisö)
- Toinen alustus keskittyi kuvaamaan johtajan roolia yhteisöllisyyden edistämisessä sekä myös yksilön vastuuta yhteisöllisen toimintakulttuurin edistämisessä. Esimerkit pyrittiin tuomaan tietoisesti varhaiskasvatukseen lisäksi yritysmaailmasta ja liike-elämästä sekä esiteltiin konkreetteja vaikuttamisen keinoja.



Millaiset asiat tuottavat sinulle yhteisöllisyyden kokemuksen?

Submit

40 characters remaining

yhteiseen
hiileen
puhaltaminen
toisen
puolesta
aidosti
iloitseminen
turvallinen
ympäristö
olla oma
itsensä
yhteiset
teemat
huumori kehu kaveria
toisten
kuunteleminen

innostus
samaa asiaa
kohtaan
osallisuus
luottamus
yhdessä
tekeminen
se, että
yhdessä on
mukava olla
nauru ja ilo
töissä
tuntee
työkavereita
ihmisinä

yhteiset
projektit
myös hetken
yhdessä työn
ulkopuolella
yhteinen ilo,
huumori
hyvät
keskustelut
kuulluksi
tuleminen

tempaukset,
kuten
aamupalabrunssi
aikuisten
heittäytyminen
lasten edessä
toisten
tukeminen
kunnioitetaan
toinen toista
yhteisesti
jaetut
onnistumiset

vuorovaikutus
yhteen hiileen
puhaltaminen

Webinaari 2: Viestintätaidot johtamistyössä

Vastuukouluttajana Vilja Laaksonen FT, YTM, toimitusjohtaja Aava & Bang, Ralla Oy. Mukana Anniina Berg ja Kaisu Peltoperä

- Toinen koulutusosio sisälsi Vilja Laaksosen luennon johtamistyön viestintätaidoista. Alustuksessaan Laaksonen keskittyi avaamaan johtajan merkitystä ja roolia positiivisessa vuorovaikutuskulttuurissa ja rakentamaan teesit paremman kulttuurin rakentamiselle arjessa. Alustuksessa pysähdyttiin myös oman johtajuuden äärelle ja Laaksonen esitteli mm. Johtamisen motivaatiokartan.
- Yhteisissä keskusteluissa purettiin pienryhmissä ja yhdteisesti 2. välitehtävää sekä jatkettiin Laaksosen alustusten teemosta pohtien omaa johtajuutta sekä asetettiin välitavoitteita omalle johtamistyölle.



Webinaari 2: Pienryhmäkeskustelut

Yksikköemme vuorovaikutuskulttuuri

- Johtajan tavoitettavuus työntekijöille tiedoksi
- Viikkoinfot, palaverikäytännöt toimivat
- Haastavissa keskusteluissa asiakeskeisyys, ei henkilökeskeisyys
- Hyvän työntekijän käytännöt työkuultuuriin keskustelunaiheeksi "mitä tuot mukanas kun tulet työpaikalle"
- Jokaisen vastuu hyvään vuorovaikutukseen töissä
- Vaikea löytää yhteistä aikaa kun yksi on jo lähtenyt töistä kun viimeinen vasta tulee.
- Viestinnän merkitys korostuu vuorohoidossa
- Eri ammattiryhmille omat palaveriajat tiimien lisäksi



Webinaari 2: Pienryhmäkeskustelut

Yksikkömme vuorovaikutuskulttuuri

- Positiivinen puhe. Ratkaisukeskeisyys
- Kaikkien ammattiryhmien osallistaminen ja mahdollisuus vaikuttaa.
- Yhteisen hyvän eteen toimiminen.
- Ennakointi, kaikki tietävät mitä tapahtuu ja milloin
- Palautteen antaminen hetkessä. Tulkintavirheet. Väärinkäsitykset.
- Kannustetaan avoimuuteen ja erilaisten ja eriävienkin mielipiteiden esiin tuomiseen.
- Keskustelevan toimintakulttuurin hyväksyminen
- Jokaisen mielipide tulisi ainakin joskus esille (ei vain niiden, jotka ovat nopeita)
- Erilaiset keinot kommunikoida ja viestiä ja esim. tavoittaa johtaja
- Tiedonkulun parantaminen aina :)



Webinaarin loppukierros:

Mikä on sinun seuraava vuorovaikutustekosi? Mitä sinä haluat vahvistaa tai tehdä toisin johtajana jo tänään?

- Toimintaan johtaminen, ei valmiita vastauksia, pyrkii herättelemään työkavereiden toimijuutta
- En lähde heti ratkomaan ongelmia toisten puolesta
- Sanoitan asian, ei ole ongelmaa, on erilaisia ratkaisuja
- Jokaisen työntekijän vastuu on viestinnästä ja tiedonkulusta, ei vain johtajan
- Kiinnittää huomiota, että olisi mahdollisimman selkeää viestintää
- Yritän keskittyä siihen, että kun kohtaan työntekijän tai lapsen, se on päivän tärkein hetki, ohtaan uusilla hyvillä ajatuksilla
- Pysähdyn työntekijöiden ja lasten pariin hyvällä omallatunnolla
- Kerran kuussa kiireetön kahvitauko, ensin johtaja järjestää, sitten jokainen tiimi järjestää esim. jumppasalissa, jossa tilaa enemmän
- Kaksoisroolissa (ryhmässä opena/pedag. johtajana) kuulenko ja saanko otettua vastaan kaikki viestit > rajaon, että johtajan asioita hoidetaan lapsiryhmän ulkopuolella >



Webinaari 3

Vastuukouluttajana Kaisu Peltoperä, KM, VO, yliopistonlehtori, JY, mukana Anniina Berg ja maisteriharjoittelua suorittava opiskelija Saara Härtsiä

- Vuorovaikutus ja eettisyys johtamistyössä
- Purimme osallistujien tekemiä Johtajuusjana – tehtäviä
- Toimme esiin tutkimustuloksia myöhemmin julkaistavasta tutkimuksesta “Eettiset dilemmat varhaiskasvatuksen johtamisessa” ja keskustelimme osallistujien kohtaamista eettisistä dilemmoista työssään.
- Kävimme läpi yhteisöllisyyden rakentamista haastavissa vuorovaikutustilanteissa



Kehittymistehtävä -johtajuusjana

Tehtävän tavoite ja tarkoitus

- Kehittymistehtävän **tarkoituksena** oli tarkastella oman johtajuuden ja johtajuusajattelun kehittymistä aikajanan avulla.
- **Tavoitteena** tehtävässä oli tunnistaa niitä tekijöitä/tilanteita/henkilöitä, jotka ovat vaikuttaneet jollain tapaa merkittävästi johtajuuteen sekä hahmottaa tulevaisuudesta konkreettisia tapoja hyödyntää jo olemassa olevaa osaamista johtamistyössä sekä tunnistaa keinoja vahvistaa osaamista jatkossa.
- Tehtävä toteutettiin vapaamuotoisesti kirjaten ja kuvaten omia pohdintoja aikajanelle. Lisäksi tehtävänä oli kirjata reflektio, jossa käsittelee ja avaa esiin tuotuja tekijöitä sekä sitä, miten ne ovat vaikuttaneet johtajuuteen ja johtajuusajatteluun. Tehtävään oli tarkoitus tuoda myös konkreettisia suunnitelmia siitä, miten voisi hyödyntää vahvuuksia johtamistyössä entistä paremmin ja millaisilla konkreettisilla keinoilla voisi vahvistaa ja kehittää johtamistaitoja.



Koontia osallistujien johtajuusjanoista

Johtajuuteen ovat vaikuttaneet

- Erilaiset roolit varhaiskasvatuksen kentällä
- Esihenkilöiden tuki, helpost lähestyttävyyys, ja kannustus
- ”Työ tekijäänsä opettaa”
- Työnantajan tuki lisäkouluttautumiseen: Lähiesimiestyön ammattitutkinto, johtamisen täydennyskoulutus, varhaiskasvatuksen maisteriopinnot
- Oma palo, vastuunottaminen, vahva halu kehittyä ja oppia uutta, työn tekeminen hyvin, jolloin myös vastuuta annettu enemmän
- Hyvät ja huonot kokemukset johtajuudesta
- Yrittäjäyys, harrastukset
- Ammatillinen koulutus
- Lapsuuden perheen arvot ja tuki
- Oma vanhemmuus
- Tavoitteelliset pyrkimykset tai yllättävät ajautumiset johtajaksi



Koontia kehittymistehtävistä – tulevaisuuden suunnitelmia

- Maisteritutkinto ja pätevyys toimia päiväkodin johtajana
- Oman johtajuuden vahvistaminen, tiedon jakaminen, eteneminen uralla
- Johtajana haluan olla maanläheinen, helposti lähestyttävä, mutta toimeen tarttuva ja epäkohtiin puuttuva
- Koko talon yhteinen toiminta – miten saada kaikkien vahvuudet käyttöön
- Perehdytyksen tehostaminen
- Oma kouluttautuminen
- Etäpäivät kirjallisiin tehtäviin keskittymiseksi



Koulutuksen vaikuttavuus työyhteisöön

Kehittämistehtävien myötä johtajat kävivät läpi omaa johtajuushistoriaansa ja johtajuutensa nykytilaa pohtien sekä vuorovaikutukseen että johtajuuden arvoihin ja eettiseen pohjaan liittyviä kysymyksiä. Tällaiset pohdinnat auttavat johtajaa tiedostamaan omia toimintatapojaan ja kehittymään johtajana. Johtajuustutkimuksista tiedämme, että tällaisilla pohdinnoilla on merkittäviä vaikutuksia koko työyhteisöihin.



jamk | Jyväskylän ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences