

Varhaiskasvatuksen opettajien pedagogisen toiminnan vahvistaminen ryhmissä jaetun johtajuuden keinoin

Susanna Attila

Heidi Valio

Sanna Vara

Tiivistelmä

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on lähteä kehittämään toimintamalleja, joilla saadaan rakennettua jaettua pedagogista johtajuutta yksiköissä ja vahvistettua opettajien roolia tiimeissä jaetun johtajuuden keinoin. Alkuperäinen tarkoitus oli kartoittaa kentän ajatuksia jaetusta johtajuudesta ja tuen tarpeista siihen liittyen. Teimme kyselyn, jonka jaoimme varhaiskasvattajien Facebook -ryhmissä, mutta kyselyyn tuli hyvin vähän vastauksia, joten sitä emme voineet hyödyntää. Halusimme kuitenkin pitää kiinni ajatuksesta kehittää jaetun johtajuuden menetelmiä ja lähdimme kehittämään materiaalia tämän tueksi.

Kehittämisen prosessi pohjautuu pedagogisen johtajuuden viiden osatekijän varaan: arvo, konteksti, organisaatiokulttuuri, johtajan ammattitaito, substanssin hallinta (Fonsén 2014, s. 27-28).

Tavoitteet

Opettajilla on merkittävä rooli ja vastuu pedagogisessa kehittämisessä, joten sen vuoksi haluamme vahvistaa opettajien roolia tiiminsä vetäjänä. Jaettu johtajuus vaatii kaikkien kasvattajien sitoutumista ja substanssin hallintaa, joten tavoitteena on myös koko henkilökunnan pedagogisen osaamisen lisääminen. Johtajan tehtävänä on tukea opettajia tiiminsä vetäjinä tuomalla selkeästi esille tehtävänkuvien oikeudet ja velvollisuudet mm. SAK-ajan käytössä.

Laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttajina toimii koko tiimi. Tavoitteena on vahvistaa opettajien roolia, mutta lähdemme miettimään sitä koko työyhteisön tietoisuuden lisäämisen näkökulmasta. Tämän uskomme auttavan ennen kaikkea opettajien työtä tiiminsä vetäjinä.

Kehittämistehtävän tavoite pohjautuu nykytilanteeseen, jossa opettajina toimii usein lastenhoitaja epäpätevänä opettajana. Tämä johtaa usein siihen, että opettajat eivät rohkene ottaa vastuuta tiiminvetäjänä vaan he ovat mieluummin ”samalla viivalla” muiden tiimin jäsenten kanssa. Arjessa tämä näkyy muun muassa siinä, että pedagogisiin epäkohtiin ei uskalleta puuttua.

Johtajan pedagoginen tuki ja osaaminen korostuu näissä hetkissä entisestään. Varhaiskasvatusyksiköitä johtavat päiväkodin johtajat, joilla on toiminnallinen, taloudellinen, pedagoginen ja juridinen vastuu johtamisessaan toimipaikoissa. Arjessa pedagogisen toiminnan tukemiseen jää kuitenkin todellisuudessa liian vähän aikaa. Kehittämistehtävän tavoite on rakentaa toimintamalleja tukemaan pedagogista laatua varhaiskasvatuksessa. Pedagoginen osaaminen ja laadukas pedagoginen toiminta ovat tärkeä osa myös henkilökunnan työssä jaksamisen näkökulmasta.

Toteuttamissuunnitelma

”Pedagogista johtajuutta on kuitenkin monella tasolla. Siinä missä lastentarhanopettaja johtaa tiiminsä pedagogiikkaa ja pedagogiikan kehittämistä, vastaa lastenhoitaja omalta osaltaan toteutuvan toiminnan laadusta ja sitoutumisesta sovittuihin käytänteisiin.” (Fonsén & Parrila 2016; 9.)

Kehittämistehtävänä lähdimme pohtimaan tietoa, mikä meidän tulee saattaa kaikkien kasvattajien tietoisuuteen sekä päiväkodin toiminnan rakenteita ja toimintamalleja, jotka tukevat jaetun johtajuuden kehittymistä. Näistä lähdimme rakentamaan työilta kokonaisuuksia.

Prosessissa on mukana koko henkilökunta. Vastuu prosessista ja sen eteenpäin viemisestä on meillä johtajilla. Kehittämisen prosessi vie aikaa, joten olemme suunnitelleet materiaalia kattamaan koko toimivuotta. Kehittämisen prosessia arvioidaan asiakastytyytyväisyyskyselyn, henkilökunnan

palautteiden ja johtajien havainnoinnin avulla. Lisäksi hyödynnetään tiimien arviointeja sekä toimintasuunnitelmia. Palautteita hyödynnetään vuoden aikana työiltojen sekä peda-palaverien suunnittelussa.

Osaamistasojen määrittely

Esimiehen täytyy ensin määrittellä henkilökunnan osaamisen tasot, jotta osaa tukea, auttaa ja johtaa jokaista kasvattajaa omien tarpeiden mukaan, saaden heidät kukoistamaan.

“Osaamisen mittaamisessa tulisi mitata kahta asiaa: toimintaa ja sen taustalla olevaa osaamista.

Toiminta ja työn tulokset viestivät osaamisesta, joskin niihin vaikuttavat myös olosuhteet ja välineet. Osaamista on kuitenkin tarpeen arvioida myös yksityiskohtaisemmin, koska muuten ei ole mahdollista paikantaa siinä olevia kehittämistarpeita”. (Viitala 2005, 156.)

Uuden toimikauden alkaessa päiväkodin johtajan tulee varata aikaa henkilökuntaan tutustumiseen ja heidän vahvuuksiinsa sekä kehittämistarpeisiinsa. Johtajan tulee varata aikaa sekä kahdenkeskisille keskusteluille että toiminnan havainnoimiselle. Näiden tietojen keräämisen jälkeen kannattaa miettiä mihin ensimmäisenä kannattaa panostaa, jotta päästään varhaiskasvatuslain tuomiin vaatimuksiin. Lasten etu ja heidän vahvuuksiensa ja tarpeiden huomioiminen peruspedagogiikan kanssa on aivan ensimmäisiä asioita, joita pitää käydä läpi, jotta se tulee kaikille tutuksi ja päivittäiseksi toimintatavaksi. Asioita käydään läpi niin talon palaverissa kuin varhaiskasvatuksen opettajien palaverissa, joissa keskitytään pedagogiikkaan.

Luottamus ja avoimuus

Toimivan työyhteisön kulmakivi on avoimuus ja luottamus. Lähtökohtaisesti ihmiset eivät halua toisillensa pahaa eivätkä ole pahantahtoisia, he vain näkevät tilanteet ja työsuorituksen edellytykset eri tavoin. Tästä syystä yhteisen ymmärryksen lisääminen sekä yhteisten tavoitteiden kirkastaminen ovat tärkeitä. (Juuti & Vuorela 2015, 45.)

Työyhteisössä on tärkeää päästä dialogiseen vuoropuheluun missä oikeasti ollaan läsnä ja kuunnellaan myös mitä toisella on sanottavaa. Jokaisella on oma näkemyksensä ja kokemuksensa asioista, mutta toista ymmärtämällä ja yhteisten kompromissien kautta päästään samaan suuntaan. Argyris 1992 kirjoittaa: “Keskustelusta sanalla dialogi viitataan vuorovaikutukseen, joka on syvällistä ja aitoa. Erotukseksi keskustelusta, jossa on läsnä “peli” ja pinnallinen tarkastelu.” (Viitala 2005, 187.) Tästä johtuen tavoitteena on saada luotua sellainen oppimisen ilmapiiri, missä “moka on lahja” ja niistä uskalletaan kertoa myös muille. Tämä mahdollistaa koko työyhteisön oppimisen yhden ihmisen väärästä valinnasta eikä kaikkien tarvitse toistaa samaa. Usein oppimiseen liittyy omat epäonnistumiset ja virheet ja pyrimme helposti selittämään asiat itsemme kannalta parhain päin. Jotta oman toiminnan arviointia ja sitä kautta oppimista voi tapahtua, tulee ilmapiirin olla luottamuksellinen. Tähän päästään vain avoimella dialogilla. Johtajan tulee omalla esimerkillään osoittaa ja tukea kasvattajia siinä, että virheitä sallitaan ja niistä opitaan. (Viitala 2005, 186-187.)

Työiltojen sisältö

Olemme miettineet rakennetta ja asiasisältöjä näiden asioiden tuomiseksi henkilökunnalle. Nämä seuraavat asiat pohjaavat omiin kokemuksiimme ja havaintoihimme, joita olemme huomanneet vuosien varrella henkilökunnan tarvitsevan painotettavan. Ensimmäisessä työillassa käymme läpi varhaiskasvatuksen perustan, jotta jokainen kasvattaja tietää, mihin työemme perustuu ja mitkä ovat tavoitteet. Lisäksi on tärkeää jo heti alkuun käydä läpi yhteistä arvokeskustelua sekä yhteiset toimintaperiaatteet. Toisen työillan rakenne vahvistaa pedagogista tietoisuutta. Työillan aikana

paneudutaan peruspedagogiikkaan, pienryhmätoimintaan ja ryhmäsuunnitelmaan. Jatkossa työilloissa paneudutaan arvioinnissa sekä havainnoinnissa esiin nousseisiin kehittämiskohteisiin ja syventämistä vaativiin asioihin.

Ensimmäinen työilta

Jaetussa johtajuudessa työyhteisön toiminnan keskiössä on perustehtävä. Kun työyhteisön jäsenet alkavat kiinnittää huomionsa työyhteisön perustehtävään, he alkavat käyttää sekä omia että toistensa taitoja ja tietoja mahdollisimman hyvin hyväksi työssään. (Juuti 2016; 83.)

Jotta jokainen kasvattaja tietää perustehtävänsä ja veloitteensa on tärkeää käydä läpi varhaiskasvatuksen perusta eli varhaiskasvatuslaki. Lisäksi käydään läpi varhaiskasvatuksen tavoitteet ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteet.

Kun kasvattajilla on tieto mihin työmme pohjautuu, siirrymme arvokeskusteluun. Kasvattajat pohtivat yksikön arvoja ja mihin yhdessä sitoutuu. Fonsén ja Parrila kirjoittavat Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa jaetun johtajuuden keskeisistä lähtökohdista, joita ovat selkeät, yhteisesti määritellyt arvot, tavoitteet ja toimintakulttuuri, johon jokainen työyhteisön jäsen sitoutuu. (Fonsén & Parrila (toim.)2016; 20.)

Jokaisen kasvattajan tulee tietää, mitä heiltä odotetaan, mitkä tavoitteet asetetaan ensimmäiseksi ja miten niihin päästään. Arjessa on tärkeää jokaisen tietää, mitä tarkoittaa kokopäiväpedagogiikka ja pienryhmätoiminta. Ensimmäisessä työillassa on hyvä käydä läpi tehtäväkuvat, mitä kenellekin kuuluu. Tässä kohtaa täytyy käydä selkeästi ilmi opettajan vastuu tiimin vetäjänä, jotta muut ymmärtävät opettajan vastuun pedagogisena johtajana omassa tiimissä. Työillassa käydään läpi myös yhteiset toimintamallit ja pelisäännöt, jotta jokainen henkilökunnasta tietää miten toimitaan. Vaikka henkilökuntaa vastuutetaan, se ei tarkoita sitä, että päiväkodin johtaja antaisi vastuunsa pois ryhmänsä hoidettavaksi tai luovuttaisi valtansa muille vaan se on jaettua tietoisuutta, vastuuta ja toimintaa, jota johtaja tietoisesti suunnittelee, ohjaa ja koordinoi. Jaettu johtajuus on sitä, että jokainen työyhteisön jäsen kehittää työyhteisötaitojaan niin korkeatasoisiksi, että he kykenevät saumattomaan yhteistyöhön ja jokaisen parhaiden puolien käyttämiseen työskentelyssä. (Juuti 2016; 16; Heikka 2016; 45.)

Lopuksi annetaan ohjeita, miten henkilökunta jatkaa tästä eteenpäin tiimeissään. Kasvattajat havainnoivat lapsia, heidän osaamistaan, vahvuuksiaan ja mielenkiinnon kohteitaan, jotta voivat valmistautua varhaiskasvatussuunnitelmien tekoon vanhempien kanssa ja tämän pohjalta tehdä ryhmäsuunnitelman, jossa huomioidaan kaikkien ryhmän lasten tuen tarpeet ja miten kasvattajat voivat auttaa lapsia kehittymään parhaalla mahdollisella tavalla. Samalla he saavat tehtäväkseen tehdä tiimipalaverissa tiimisopimuksen. Fonsén ja Parrila kirjoittavat jaetun johtajuuden keskeisistä lähtökohdista. Sieltä nousee selkeät, yhteisesti määritetyt arvot, tavoitteet ja toimintakulttuuri, johon jokainen työyhteisön jäsen sitoutuu. Tämä on ryhmäsuunnitelman yksi tärkeimpiä tavoitteita. (Fonsén & Parrila (toim.)2016; 20.)

Toinen työilta

Puhuttaessa jaetusta johtajuudesta keskeinen käsite on pedagoginen johtajuus, jonka keskiössä on lapsen oppiminen, kehitys sekä kasvattajien osaamisen lisääminen. Jaetun pedagogisen johtajuuden merkitys kytkeytyy ensisijaisesti varhaiskasvatussuunnitelmatyöhön ja pedagogiseen kehittämiseen. (Heikka 2016; 46.)

Toisessa työillassa siis keskitymme pohtimaan mitä on pedagogiikka. Kun jokainen kasvattaja on tietoinen perustehtävästään, osaa hän suunnata omaa toimintaansa oikeaan suuntaan (Juuti 2016,

10). Lisäksi käymme läpi pedagogiikan eri osa-alueet: päiväkodin rakenteet, toimintatavat, oppimisympäristö, yhteistyö huoltajien kanssa, lapsen kunnioittava kohtaaminen ja henkilöstön ammatillisuus, opetus- ja toimintatavat, struktuuri, toiminnanohjauksen tuki, osallisuus ja leikki. Kaikki toiminta pohjautuu pienryhmätoiminnalle, joten myös sen pohdinta on tärkeää. Tiedostamme, että tietoa tulee paljon, mutta ajatus on herättää kasvattajien tietoisuutta ja omaa ajattelua. Jatkossa lisäämme keskustelua ja tiedon määrää sekä sen syventämistä opettajien pedapalavareissa sekä tiimipalavereissa. Johtajat myös kartoittavat kahdenkeskisissä keskusteluissa kasvattajien omia kokemuksia kehittämiskohteista ja tukee heidän kehittymistään. Kun jaettu johtajuus toimii, jokainen työyhteisön jäsen käyttää omaa asiantuntemustaan ja intoaan yhteisten päämäärien tavoittelemiseksi ja hyvien asiakaskokemusten saamiseksi parhaalla mahdollisella tavalla (Juuti 2016; 16). Tähän motivaation herättämiseen toivomme pääsevämme tällä pedagogisella työllällä.

Uskomme vahvasti kasvattajien tietoisuuden ja osaamisen lisäämisen kasvattavan jokaisen työmotivaatiota ja yhteisvastuuta tavoitteen saavuttamiseksi. Johtajina saamme koko ajan olla "tuntosarvet" herkkänä, jotta osaamme kehittää itseämme johtajina. Esimiestyön kehittämällä pyritään kehittämään esimiehen omaa toimintaa. Keskeisintä tässä on saada vastuualueensa ihmiset vapaaehtoisesti ja innostuneesti mukaan toteuttamaan niitä päämääriä, joita työyhteisöllä on. Kun tällä toisella vaiheella onnistutaan, voi johtaminen parhaimmillaan kehittyä jaetuksi johtamiseksi. Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan sitä, että vastuualueella olevat henkilöt kokevat voimakasta yhteisvastuuta vastuualueen päämäärien saavuttamisessa ja toimivat oma-aloitteisesti ja uutterasti näiden päämäärien suuntaisesti. Jotta organisaatio menestyy nykyisissä monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa oloissa, on jaettu johtajuus välttämätöntä. Kaikkien osaamisen, innon ja yhteistyön mukaan saaminen täysimääräisenä ratkaisee onnistumisen. (Juuti 2016; 10.)

Arviointi

Kun jokainen kokee arvokkuutta ja ainutlaatuisuutta omassa työssään, on edellytykset jaetulle johtajuudelle olemassa. Jokaisen tulee kokea tulevaisuutensa tasa-arvoisesti kohdelluksi työpaikalla ja olevansa tärkeä osa työyhteisöä. Tasapuolisuuden ja vastavuoroisuuden kokeminen lisää todennäköisyyttä, että työpaikalla olevat henkilöt tuntevat olevansa merkittäviä saavutettujen tulosten kannalta. Jaettua johtajuutta voidaan kuvata samalla polulla kulkemiseksi, jossa esimies vaihtaa tilanteen mukaan paikkaansa muihin nähden. Esimies voi kulkea edellä silloin, kun hän tietää enemmän jostakin asiasta, mutta suurimman osan aikaa hänen kannattaa kuitenkin kulkea muiden keskellä ja antaa sen, joka kulloinkin hallitsee asian parhaiten, viedä ryhmää eteenpäin. Ajoittain on hyvä siirtyä myös hänille tarkkailemaan, miten voisi entistä paremmin palvella ryhmää ja jokaista sen jäsentä. (Juuti 2016; 16-17.)

Swot-analyysiä tehdessä suurimmaksi uhaksi henkilökunnan poissaolot sekä pätevien kasvattajien puute. Heikkouksista esiin nousivat henkilökunnan sitoutumattomuus sekä tavoitteiden ymmärtämättömyys. Myös johtajan poissaolot ja osaamattomuus on yksi heikkouksista. Vahvuuksista selkeästi esiin nousee pedagogisen osaamisen lisääntyminen ja kasvattajien sitoutuminen sekä vahvuuksien hyödyntäminen. Mahdollisuutena on henkilökunnan motivaation ja oma-aloitteisuuden lisääntyminen sekä jaetun johtajuuden vahvistuminen.



Kehittämistehtävämme toivottu tulos

Prosessimme on vielä kesken, joten emme voi vielä todentaa lopputulosta. Pohdimme kuitenkin sitä, mitä toivoisimme tällä saavuttaa. Heikka kirjoittaa Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtoisuus varhaiskasvatuksessa seuraavasti: "Jaettu johtajuus kytkeytyy ajatteluun, jossa johtajuuden tehokkuus perustuu kykyyn osallistaa kasvatusyhteisö toiminnan kehittämiseen ja yhteiseen päätöksentekoon." Organisaation tavoitteiden saavuttamisessa on jaetulla johtajuudella suuri merkitys. Tavoitteenamme on siis saada kasvattajat osallistumaan toiminnan kehittämiseen ja päätöksen tekoon. (Parrila & Fonsén (toim.) 2017, 44.)

Kun työyhteisö on saavuttanut sellaisen tason, että jokainen jäsen on sisäistänyt työyhteisön normit, ei työyhteisön järjestys järky. On tärkeää huomata, että jaettu johtajuus toimii vasta, kun vastuualueella olevat ihmiset alkavat vapaaehtoisesti kulkea samaan suuntaan. Mikäli jaettua johtajuutta lähdetään toteuttamaan liian aikaisin, aiheutuu siitä kaaosta työyhteisöön. (Juuti 2016; 81-82.) Yhteisten pohdintojen ja dialogien tavoitteena on saada työyhteisö sisäistämään yhteiset päämäärät, toimintatavat ja kulkemaan samaan suuntaan. Tällä hetkellä prosessit kestävät usein turhauttavan pitkään henkilökunnan vaihtuvuudesta johtuen. Yhteisiä keskusteluja joudutaan aloittamaan useamman kerran ja jatkuvuutta ei aina ole.

Jaettu johtajuus edellyttää esimieheltä ja ryhmän jäseniltä paljon, sillä kaikkien on oltava työhönsä ja organisaatioon sitoutuneita. Heidän on opeteltava työhönsä liittyviä asioita, käytettävä luovuuttaan esiintyvien ongelmien ratkaisemiseksi, olla innostunut sekä samalla arvostaa toisten asiantuntemusta ja näkemystä. Tämä on tällä hetkellä suuri haaste, kun varhaiskasvatuksessa työskentelee paljon epäpäteviä kasvattajia määräaikaissa työsuhteissa. Jaettu johtajuus ei rakennu samanlaisuuden arvostamiselle tai rutiininomaiselle toiminnalle. Jaettu johtajuus vaatii erilaisuuden arvostamista, ihmisten keskinäistä kunnioittamista sekä omien keskeneräisten puolien hyväksymistä itsessään. (Juuti 2016; 17-19.)

Tämä luottamuksen rakentaminen on nykyisessä monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa ajoittain vaikeaa. Tämä johtuu siitä, että esimies joutuu painimaan mitä moninaisimpien näkökulmien keskellä ja eri tahot odottavat hänen toiminnaltaan varsin erilaisia asioita. Esimiehen onkin kyettävä elämään mukana siinä todellisuudessa, jossa työyhteisö elää. (Juuti 2016; 37-38.) Kuuntelemalla sekä tukemalla ihmisten huolissa ja murheissa, esimies rakentaa luottamusta. Jotta ihmiset ja työyhteisö kehittyvät ja kasvavat siksi, mitä he parhaimmillaan voivat olla, tarvitsevat he ympärilleen luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin. (Juuti 2016; 84.) Tällä hetkellä johtajan aika menee pitkälti perus työelämätaitojen läpikäymiseen. Myös työntekijöiden oman elämän hallinnan haasteet näkyvät työyhteisöissä ja kuormittavat sekä työkavereita että johtajaa. Välillä on vaikeaa rajata sitä, mikä lopulta on johtajalle kuuluvaa ja missä kohdassa tulisi ohjata muun tahon piiriin.

Jaettu johtajuus on jatkoa suotuisalle kehitykselle. Esimiestyön kehittäminen johtamiseksi ei ole helppoa. Esimies, jolla on vahvat humanit arvon ja joka rohkenee käyttää niitä työssään, saa aikaan myönteisiä asioita ihmisten keskuudessa, sillä ihmiset reagoivat heille osoitettuun arvostukseen ja lämminhenkiseen vuorovaikutukseen myönteisesti. (Juuti 2016; 84.) Ensimmäisten työiltojen tulokset näkyvät siinä, että SAK-ajat on saatu toimimaan eivätkä ne herätä tiimien sisällä eripuraa. Tiimeillä on selkeät toimintamallit ja niistä kasvattajat pitävät kiinni. Pohdinnoissa ja keskusteluissa nousee lapsen etu haasteiden sijaan. Kasvattajat tuovat rohkeammin esiin omia ajatuksia ja kehittämisideoitaan. He myös uskaltavat tehdä itse päätöksiä ja löytää ratkaisuja haasteen hetkillä. Paljon on vielä tekemistä, mutta ensimmäiset merkit luovat uskoa ja luottamusta tulevaan.

Lähteet:

Johtamisen kehittäminen; Juuti Pauli 2016; PS-kustannus, Jyväskylä

Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus; Sanna Parrila ja Elina Fonsén (toim.) 2017, PS-kustannus, Juva

Johda Osaamista; Riitta Viitala 2005, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu

Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi; Pauli Juuti ja Antti Vuorela 2015, PS-kustannus, Juva

<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatussuunnitelmien-perusteet>

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>