

JAETTU JOHTAJUUS ILTAPÄIVÄTOIMINNASSA

Kehittämishankkeena HJK-
vastuuohjaajan käsikirja

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja
kehittämisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö ylempi AMK
Syksy 2015
Laura Salmi

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysala

SALMI LAURA: Jaettu johtajuus iltapäivätoiminnassa. Kehittämishankkeenä HJK-vastuuohjaajan käsikirja.

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittäminen YAMK-opinnäytetyö,
89 sivua, 45 liitesivua

Syksy 2015

TIIVISTELMÄ

Tämän kehittämishankkeen aiheena on lakisääteistä pienten koululaisten iltapäivätoimintaa toteuttavan organisaation työnjaon selkiyttäminen ja johtamisosaamisen lisääminen. Kohderyhmänä kehittämishankkeessa ovat Helsingin Jalkapalloklubi ry:n iltapäivätoimipaikkojen vastuuohjaajat. Hanke toteutettiin vuosina 2013 - 2014.

Kehittämishankkeen taustalla olevia kasvavan iltapäivätoiminnan ja palveluntuottajaorganisaation muutostarpeita lähestyttiin jaetun johtajuuden teoreettisesta kehyksestä. Tavoitteena oli toteuttaa vastuuohjaajan työtä tukeva konkreettinen johtajuuden opas.

Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa iltapäivätoiminnan vastuuohjaajat osallistuivat työnkuvansa uudelleen määrittelyyn sekä ohjaustyön linjauksista päättämiseen. Menetelmänä toimivat kuukausittaiset ryhmäkeskustelut eli vastuuohjaajapalaverit. Kehittämishankkeen aikana luotiin uusia vastuuohjaajuuden käytänteitä ja koottiin hyviä toimintamalleja. Näiden avulla toteutettiin Vastuuohjaajan käsikirja.

Vastuuohjaajan käsikirjan työkirjamainen sisältö rakentuu vastuuohjaajan tehtävien yksityiskohtaisesta tarkastelusta, jaetun johtajuuden toteuttamisesta työyhteisössä sekä laadukkaan iltapäivätoiminnan toteutuksen ohjeistuksesta. Lähiesimiestaitojen kehittäminen korostuu käsikirjassa osallistavien tehtävien avulla.

Hanke mahdollisti yhdenmukaisen lähiesimieskulttuurin rakentumisen ja iltapäivätoimipaikkojen itsenäisemmän vastuunoton ja päätöksenteon toteutumisen. Hankkeen aikana vastuuohjaajien työnkuva selkiytyi, tiedonkulku parani ja työyhteisöjen ammatillinen keskustelu kohentui johtajuusosaamisen myötä.

Avainsanat: jaettu johtajuus, lähiesimiestyö, iltapäivätoiminta

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Social and Health care

SALMI LAURA: Shared leadership in afternoon activities of comprehensive school education. Leadership Manual as a development project.

Master's Thesis in Social and Health Care Development and Management, 89 pages, 45 appendices

Autumn 2015

ABSTRACT

The objective of this development project is the clarification of the distribution of tasks and increasing leadership skills in the organisation of afternoon activities of comprehensive school education. The primary target group is the team leaders of Helsingin Jalkapalloklubi ry, later HJK ry (Helsinki Football Association). The project was carried out in 2013-2014.

The theoretical framework in this development project is Shared Leadership. The aim was to make a manual to facilitate the leadership work in the afternoon clubs and to increase team leaders' leadership skills.

The project was carried out as an action research. The team leaders participated in defining their new job description and leadership policies of the target organisation. The research method was a monthly group discussion that was held 10 times.

During this development new procedures were created and good practices were collected. The completed information and findings were used in making of HJK-Team leaders manual. It is a workbook, which deals with team leaders' new job description and shared leadership in afternoon activities organisation.

The project enabled the construction of a uniform leadership culture and a more independent way to take responsibility in afternoon clubs. During this development project the description of team leaders was clarified, the flow of information improved and professional discussion developed.

Keywords: shared leadership, supervision, afternoon activities

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TAUSTAA KEHITTÄMISHANKKEELLE	4
2.1	Kohdeorganisaationa HJK ry	4
2.2	Organisaation muutospaineet johtajuuden kehittämiseksi	6
2.3	Lakisääteinen iltapäivätoiminta	9
2.4	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite	11
3	JAETTU JOHTAJUUS	12
3.1	Yleisiä johtamisen tehtäviä	12
3.2	Jaettu johtajuus	18
3.3	Johtajuus varhaiskasvatuksessa	24
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	27
4.1	Toimintatutkimus	27
4.2	Tiedonkeruumenetelmät	30
4.3	Toimintatutkimus tässä kehittämishankkeessa	33
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	36
4.1	Suunnittelu	36
4.2	Toiminta	38
4.3	Havainnointi ja reflektointi	59
6	VASTUUOHJAAJAN KÄSIKIRJA	63
7	POHDINTA	66
7.1	Johtopäätökset	66
7.2	Prosessin arviointi	73
7.3	Eettisyys ja luotettavuus	77
7.4	Jatkokehittäminen	79
	LÄHTEET	81
	LIITTEET	

1. JOHDANTO

Kolmas sektori tuottaa lisääntyvästi palveluja sosiaaalialalla ja varhaiskasvatuksen parissa. Laatuvaatimuksia ja seuranta tiukennetaan samalla kun palveluntuottajien keskinäinen kilpailu lisääntyy. Avoimuus, joustavuus, kehittymishalukkuus sekä hyvin johdettu ja organisoitu toiminta ovat laadukkaasti tehdyn perustehtävän rinnalla parhaita valintaperusteita yhteistyökumppanuuksiin. Jokaisen mukana olevan täytyy kehittyä ulospäin ja kehittää sisältäpäin. Menestymiseen toimijalta vaaditaan osaavaa ja osallistavaa johtamiskulttuuria.

Edellisen hallituksen aikana johtaminen nostettiin keskeiseksi työn kehittämisen osa-alueeksi hallitusohjelmassa sekä sosiaali- ja terveysministeriön linjauksissa. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisessa kehittämissuunnitelmassa (Kaste) 2012–2015 strategisena tavoitteena linjattiin asiakaslähtöisten sekä taloudellisesti kestävien sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteiden ja palvelujen turvaaminen. Ihmisten luottamus palveluihin ja niiden laatuun turvataan johtamisella sekä osaavalla ja hyvinvoivalla henkilöstöllä. Ohjelman toimenpiteissä tavoitteeksi asetettiin johtamisen rakenteiden arviointi sekä menetelmien kehittäminen ja toimivien käytäntöjen ja mallien levitystyö. Tavoitteena näissä toimenpiteissä oli vahvistaa ja uudistaa johtamisosaamista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 5, 23–24.)

Aarvan (2009, 78) mukaan johtaminen ja sen kehittäminen nähdään keskeisenä kehittämiskohteena niin julkisten palveluiden lisäksi myös yksityisissä palveluorganisaatioissa. Asiakastyössä olevien ja perustyötä tekevien työntekijöiden asiantuntijuus nähdään merkityksellisenä organisaatioiden johtamisjärjestelmien kehittämisessä. Perinteisen vertikaalisen johtamissuhteen rinnalle tarvitaan erilaisia osaajia jakamaan vastuuta ja osallistamaan henkilöstöä päätöksentekoon. Johtamisen jakamisella tavoitellaan tuloksellisuutta ja työhyvinvointia.

Jaettu johtajuus perustuu käsitykseen, jonka mukaan organisaatio on elävä yhteisö, jossa jäsenten väliset suhteet lomittuvat vuorovaikutuksen verkoksi. Epävarmuuden ja asioiden moninaisuuden lisääntyessä kasvaa

todennäköisyys, että yhdellä yksilöllä eli johtajalla, ei löydy kaikkea tarvittavaa osaamista. Tällä tarkoitetaan tietoa, taitoa ja suhdeverkostoja, joita hän tarvitsee johtamistyössään. (Vesterinen 2006, 151–152.)

Jaettu johtajuus on vastakohta pe rinteiselle yhden henkilön johtamismallille. Jaettua johtajuutta voi ajatella tarkoittamaan johtajan tehtäväkuvan ja/tai vastuiden jakamista (esim. työtiimien rakentaminen, alaisten kannustaminen ja asiantuntijuuden kehittäminen), jolla aikaansaadaan hallintaa ja järjestystä. Toinen lähestymissuunta on yhteiseksi tekemisen prosessi eli johtajuuden jakaminen, joka perustuu vahvaan vuorovaikutteiseen kokemusten ja ajatusten vaihtoon johtajan itsensä ja johtamiseen liittyvien suhteiden välillä. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 19–20.)

Iltapäivätoiminnasta säädetään perusopetuslaissa (628/1998). Iltapäivätoiminta on pienten koululaisten vapaa-aikaa, jolloin siinä painottuvat kasvatuksellisten tavoitteiden lisäksi varhaiskasvatukselle ominaiset lapsen hyvinvoinnin, hoidon ja hoivan näkökulmat opetuksellisia näkökulmia enemmän. Ohjaaja iltapäivätoiminnassa toteuttaa ohjaus- ja kasvatustyötä. Hujalan ja Heikan (2008, 32) mukaan kasvatusorganisaatioiden johtaminen on kehittymässä hallinnollisesta johtajuudesta kasvatustyön ja työyhteisön johtamiseen. He kuvaavat tätä johtajuutta vastuun ottamisena varhaiskasvatustyöstä. Tähän sisältyy sekä perustehtävän kehittämistehtävä että huolehtiminen henkilöstön hyvinvoinnista.

Lakisääteisen iltapäivätoiminnan paikkojen suosio on viime aikoina kasvanut. (Helsingin Sanomat 19.5.2015 ja Mtv-uutiset 10.6.2015.) Palveluntuottajat pyrkivät löytämään taloudellisia ratkaisuja kasvavan iltapäivätoiminnan pyörittämiseen. Palveluntuottajien on huolehdittava ammatillisen osaamisen vahvistamisesta vastaamaan lasten ja perusopetuksen kanssa tehtävän yhteistyön tarpeisiin. Hallinnolliset kulut on pidettävä mahdollisimman pieninä ja päällekkäistä työtä on vältettävä. Helsingin kaupungin opetusvirasto on tiivistänyt yhteistyötä palveluntuottajiinsa toiminnan laadun ja

verkostoitumisen osalta. Kouluissa on alettu kiinnittää huomiota iltapäivätoiminnan kanssa tehtävään yhteistyöhön ja näkemään laajentuneen kasvatuskumppanuuden mahdollisuudet lapsen kasvun tukemisessa. Iltapäivätoimintaan kohdistuukin monelta suunnalta kehittämispaineita, joihin palveluntuottajien on pystyttävä lähivuosina vastaamaan. Tarvitaan tehostunutta tiedonkulkua, nopeaan päätöksentekoon kykenevä johtamistapa sekä vastuottoon pystyviä työntekijöitä. Tarvitaan siis jaettua johtamista.

Tämä toimintatutkimuksellinen kehittämishanke rakentuu jaetun johtajuuden ajatukselle pienten koululaisten koulupäivän jälkeistä lakisääteistä iltapäivätoimintaa toteuttavassa helsinkiläisessä palveluntuottajaorganisaatiossa. Kohderyhmänä ovat iltapäivätoimintayksiköitten eli -toimipisteiden vastuuhjaajat, joiden kanssa yhdessä rakennetaan vastuuhjaajuuden uusi työnkuva ja vastuuhjaajan käsikirja johtamistyön tueksi.

Tämä kehittämishanke on toimintatutkimus, jossa Helsingin Jalkapalloklubi ry:n (myöhemmin HJK) iltapäivätoiminnan vastuuhjaajat osallistuvat työnkuvansa uudelleen määrittelyyn sekä ohjaustyön linjauksista päättämiseen. Tarkoitus on selkiyttää työnjakoa HJK-iltapäivätoiminnan organisaatiossa ja edistää johtamisosaamista organisaatiokulttuurissa. Hankkeen tavoitteena on kartoittaa lähiesimiestyön nykytilaa HJK-iltapäivätoimipaikoissa ja tuottaa yhdessä vastuuhjaajien kanssa uusi iltapäivätoiminnan vastuuhjaajan käsikirja jaetun johtajuuden periaatteella.

2. TAUSTAA KEHITTÄMISHANKKEELLE

2.1 Kohdeorganisaatio HJK ry

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on Helsingin Jalkapalloklubi ry. HJK ry on kotimainen jalkapalloseura, joka on perustettu vuonna 1907. Yhdistyspohjainen HJK ry vastaa seuran laajasta juniori- ja valmennustoiminnasta sekä toimii naisten ja tyttöjen jalkapallon sekä vammaisfutiksen kehittäjänä. Kilpaurheilun lisäksi HJK ry toimii Helsingin kaupungin opetusviraston palveluntuottajana organisoiden laajaa iltapäivätoimintaa ja omistaa 60-paikkaisen päiväkodin. Pienille lapsille (3-6-vuotiaille) suunnattuja jalkapallokouluja järjestetään ympäri vuoden. Liiketoimintaa jalkapallon ympärillä harjoittaa HJK Oy. (HJK 2013.)

HJK ry on toiminut Helsingin kaupungin iltapäivätoiminnan palveluntuottajana jo yli kymmenen vuoden ajan. HJK-iltapäivätoiminta on kasvanut valtavasti tässä ajassa. Yksittäisistä iltapäiväkerhoista ja niissä toimineista ohjaajista on tullut yli 400 lapsen ja lähes 50 työntekijän organisaatio. Tämän kehittämishankkeen alkaessa HJK-iltapäivätoimintaa johti yksi henkilö, iltapäivätoiminnan koordinaattori. Hankkeen lähtötilanteessa koordinaattori oli esimieheni, jonka työnpariksi siirryin kehittämishankkeen keskivaiheilla elokuussa 2014. Tämä kehittämishanke kohdistuu HJK-iltapäiväorganisaatioon. (HJK 2013.)

HJK-iltapäivätoiminnan toimintaperiaate on tarjota laadukasta, liikunnallista, lapsilähtöistä ja luotettavaa koulupäivän jälkeistä ryhmätoimintaa. Toiminnassa korostuvat arvot ovat

- Lapsen tarpeet etusijalla
- Liikunnan säännöllisyys ja monipuolisuus
- Suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus
- Lapsen hyvinvoinnin edistäminen yhdessä perheiden ja koulun kanssa
- Sosiaaliset ja ryhmässä toimimisen taidot

- Leikinomaisuus ja vapaaehtoisuus

HJK-iltapäiväkerhoissa on yli 400 asiakasta eli ensi- ja toisluokkalaista lasta. Kymmenen HJK-iltapäivätoiminnan toimipistettä asettuvat maantieteellisesti laajalle alueelle, Arabianrannasta Munkkivuoreen. Toimipisteet sijaitsevat perusopetuksen kouluilla, koulun osoittamissa luokissa tai iltapäivätoiminnalle erikseen määritellyissä tiloissa. HJK-iltapäivätoiminta toteutuu operatiivisesti näissä itsenäisissä toimipisteissä. Toimipisteen työryhmässä on kolmesta kuuteen ohjaajaa. Hallinnon tilat sijaitsevat Helsingin Töölössä Sonera Stadiumilla. (HJK 2013.)

Tiedonkulun vuoksi ryhmiin on nimetty vastuuhjaaja. Nämä kymmenen vastuuhjaajaa ovat avainasemassa tässä kehittämishankkeessa, koska organisaatiomuutoksen myötä vastuuhjaajien merkitys oman toimipisteen johtamisessa ja uudenlaisen johtamiskulttuurin omaksumisessa kasvaa.

HJK-iltapäivätoiminnan henkilöstö on hyvin moniammatillinen. Vastuuhjaajien kymmenen hengen ryhmästä löytyy ammattivalmentajia, lähihoitajia, koulunkäynnin- sekä aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajia, liikunnanohjaajia sekä lasten ja nuorten vapaa-aikaohjaajia. HJK-iltapäivätoiminnan keskeinen strateginen tehtävä on kasvatustyön lisäksi toimia kouluttavana yksikkönä. Tästä syystä kehittämishankkeen aikana kuusi ohjaajaa oli oppisopimuskoulutuksessa ja näyttötutkintoa suorittavia useita opiskelijoita harjoitteli iltapäivätoiminnan arjessa ympäri vuoden. (HJK-iltapäivätoiminnan perehdytysmateriaali 2013.)

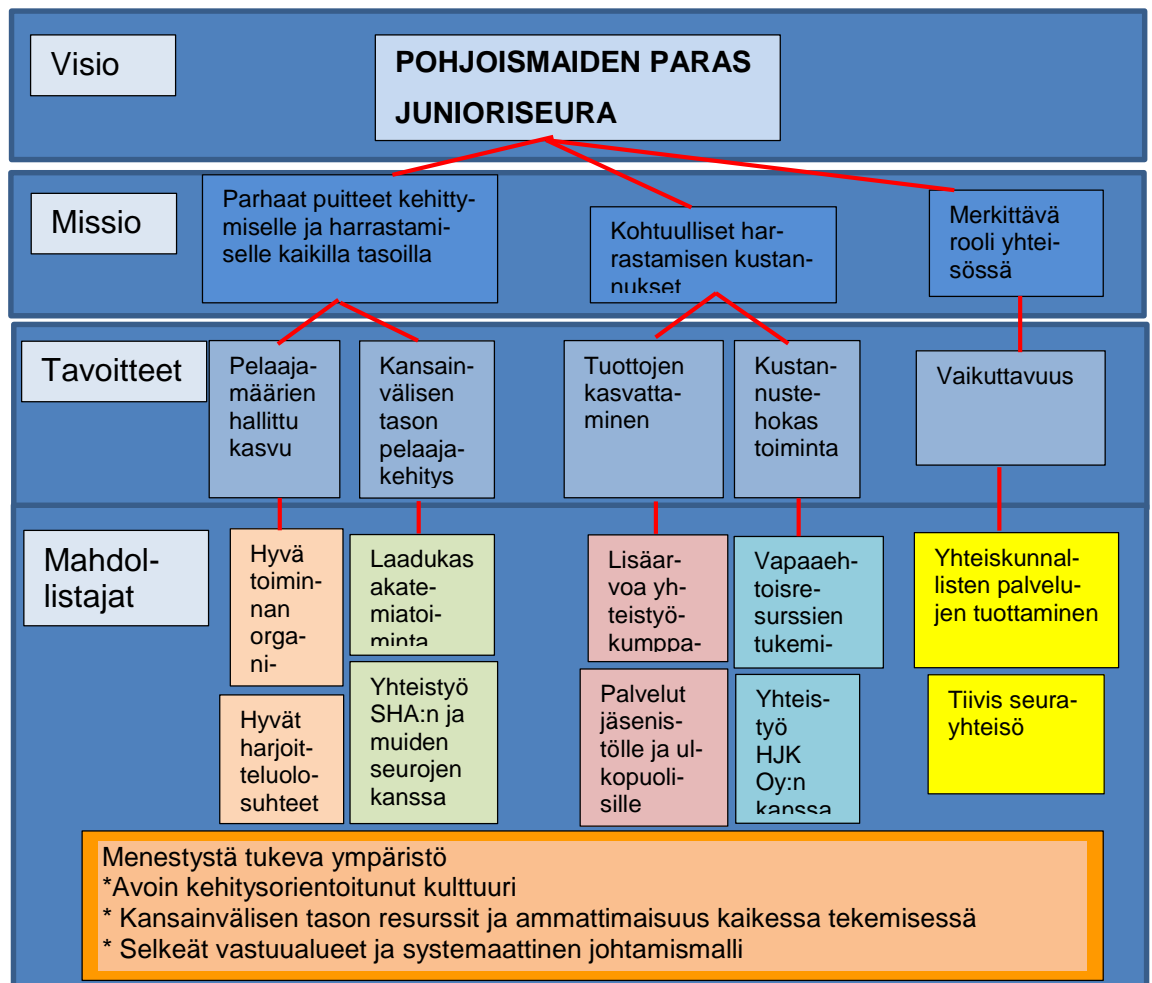
Ohjaajien työaika on 25 tuntia viikossa. Kokopäiväisen työajan mahdollistaa yhteistyö koulun kanssa, jolloin ohjaaja työskentelee opettajan parina luokassa aamuisin. Nämä yhdistelmät (aamupäivä koulussa ja iltapäivä HJK:lla) ovat tiedonkulullisesti ja työilmapiirin yhtenäisyyden kannalta erinomaisia ratkaisuja.

2.2 Organisaation muutospaineet johtajuuden kehittämiseksi

Heikko yhteiskunnallinen taloustilanne haastaa kunnat iltapäivätoiminnan toteuttamisessa uusiin taloudellisiin ratkaisuihin pienten koululaisten hoitojärjestelyjen osalta. Kymmenessä vuodessa iltapäivätoiminta on juurruttanut asemansa perhe- ja työelämän yhdistämisen helpottajana. (Eskelinen 2012, 47.) Perheet odottavat saavansa ensi- ja toisluokkalaisen koulupäivän jälkeiseen valvottuun toimintaan. Seitsemän ja kahdeksan vuotiaiden lasten ikäluokat ovat kasvaneet merkittävästi ja aiempaa enemmän helsinkiläiset perheet valitsevat asumisen kantakaupungissa.

Edellä mainittujen laajempien kasvu- ja kehittämispaineiden lisäksi HJK-iltapäivätoiminnan organisaatio on keskellä HJK ry:n sisäistä uudelleenorganisointia. Tämä tarkoittaa valmennuksen ja perheille tarjottavien erilaisten palvelujen (mm. jalkapallokoulut, tapahtumatoiminta ja iltapäivätoiminta) järjeistämistä ja henkilöstöresurssien suuntaamista nykyhetkeä paremmin palvelevaksi ja aiempaa tuottavammaksi. HJK ry:n hallitus ohjaa tätä strategiatyötä, jossa henkilöstön kanssa määritellään työnkuvien ja tulostavoitteiden yksityiskohtia.

HJK ry:n strategia vuosille 2014–2017 on näkyvissä kuviossa 1. HJK-iltapäivätoiminta kuuluu kuvion oikeassa reunassa olevaan lokeroon Yhteiskunnallisten palveluiden tuottaminen.



Kuvio 1. HJK ry:n strategia 2014–2017 (HJK 2014)

HJK-iltapäivätoiminta on organisaation visiota *Pohjoismaiden paras junioriseura* tukeva itsenäinen liikuntakasvatustyön muoto. Iltapäivätoiminnalla tavoitellaan vaikuttavuutta, joka edistää HJK ry:n *merkittävää roolia yhteisössä (missio)*.

Iltapäivätoiminta ei voi tuottaa taloudellisesti, mutta sen avulla saatua lisäarvoa voidaan hyödyntää suuressa määrin organisaation muissa tavoitteissa ja missioiden toteutuksessa. Tällaista lisäarvoa ovat iltapäivätoiminnan suuri moniammatillinen työntekijäresurssi ja räätälöidyt työnkuvat. Työnkuvien järjestelyissä voidaan huomioida jalkapallovalmentajana toimivan henkilön viikottainen työaika. Juniorivalmentaja tekee 20–25 tuntia viikossa iltapäivätoimintaa ja 15–20 tuntia valmennusta. Näin hänelle saa-

daan kokopäiväinen toistaiseksi voimassa oleva työsuhde. Merkittävä iltapäivätoiminnan kautta saatu hyöty on henkilökunnan ammattiosaamisen vahvistuminen. Työntekijöitä koulutetaan iltapäivätoiminnassa lasten kasvatukseen ja sosiaalialan ammatteihin oppisopimuksilla ja lisäkoulutuksilla. Tällä menettelyllä lasten kanssa tehty liikunnallinen toiminta kehittyy tavoitteellisempaan ja laajempaan lasten hyvinvointiin vaikuttamiseen, valmennuskeskeisen kilpaurheilun rinnalla.

HJK-iltapäivätoiminta on haasteellisessa tilanteessa, koska sen kehittämis-kaari on edennyt eri tahdissa kuin HJK ry:n muu organisatorinen kehitystyö. Iltapäiväorganisaatio on laajentunut nopealla aikataululla, eikä ole kyennyt täysin mukautumaan ympäröivän junioriseuran toimintamalliin. Seuran pitkän historiallisen taustan vuoksi juurtuneita toiminta- ja ajatustapoja on paljon. Palveluntuottajana HJK-iltapäiväorganisaation on yhdistettävä Helsingin kaupungin opetusviraston iltapäivätoiminnan laatuvaatimukset ja HJK ry:n toimintatavat. Tämä vaatii iltapäivätoiminnan työyhteisöjen osallisuuden ja johtamisen kehittämistä.

Kehittämishankkeeni luo kasvupohjan uudelle johtajuusajattelulle. Jaetun johtajuuden toteutumisen edellytyksenä pidetään kirjallisuuden mukaan keskustelevan kulttuurin rakenteen luomista organisaatioon (Pearce 2004, 52). Muita edellytyksiä ovat johtajan asenne, tiimityön toimivuus, työntekijöiden kyvyt ja sitoutuminen (mm. Pearce 2004) sekä vuorovaikutuksen (mm. Juuti 2006), avoimuuden ja luottamuksen (mm. Ropo ym. 2005) osat alueet johtajuudessa.

Uudenlaiset organisaatorakenteet, toiminnan hajauttaminen, laajeneva asiakaskenttä ja henkilöstön moniammatillisuus haastavat muutoksiin työntekijät ja johtamiskäytännöt. Oma työkuvani muuttui elokuussa 2014, jolloin aloitin HJK-iltapäivätoiminnan laadusta ja henkilöstöasioista vastaavana koordinaattorina.

2.3 Lakisääteinen iltapäivätoiminta

Iltapäivätoiminta on koulupäivän jälkeen (klo 12–17) tapahtuvaa valvottua ja ohjattua toimintaa peruskoulun 1. – 2. luokan oppilaille sekä muiden luokka-asteiden oppilaille, joille on tehty erityisen tuen päätös. Pienten koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteista, tavoitteista ja toimintaperiaatteista säädetään perusopetuslain 48§ (628/1998) 8a luvussa. Tämä säädös, opetushallituksen perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteet (Opetushallitus 2011) ja perusopetuksen laatukriteerit (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012) määrittävät iltapäivätoiminnan järjestämisen ja toteuttamisen periaatteita. Iltapäivätoimintaan ei ole subjektiivista oikeutta. (Helsingin kaupungin opetusvirasto 2013, 4, 12.)

Perusopetuslaissa 48 a § (19.12.2003/1136) määritellään iltapäivätoiminnan tavoitteet seuraavasti:

Aamu- ja iltapäivätoiminnan tavoitteena on tukea kodin ja koulun kasvatustyötä sekä lapsen tunne-elämän kehitystä ja eettistä kasvua. Lisäksi aamu- ja iltapäivätoiminnan tulee edistää lasten hyvinvointia ja tasa-arvoisuutta yhteiskunnassa sekä ennaltaehkäistä syrjäytymistä ja lisätä osallisuutta.

Aamu- ja iltapäivätoiminnan tulee tarjota lapsille monipuoliset mahdollisuudet osallistua ohjattuun ja virkistävään toimintaan sekä mahdollistaa lepo rauhallisessa ympäristössä, ammattitaitoisen ja tehtävään soveltuvan henkilön valvonnassa.

Iltapäivätoimintaa ohjaavat ammattilaiset, joita kohden ryhmässä on 13–15 lasta. Perusopetuslain 48§ asetuksessa opetustoiminnan henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 986/1998, 9 a § määrittää ohjaajien pätevyyden. Jokaisessa ryhmässä on toiminnasta vastaava ohjaaja, jolle kuuluu erityisiä vastuutehtäviä ja kokonaisvastuu toiminnan suunnittelusta ja toteutuksesta. (Helsingin kaupungin opetusvirasto 2013, 12, 14.)

Koululaisten iltapäivätoiminnan järjestäminen on kunnille vapaaehtoista.

Kunta saa itse päättää sen toiminnan järjestämisen laajuuden. Opetushallitus edellyttää rahoituksessaan, että toiminnassa toteutetaan tiettyä laajuutta (570 tai 760 tuntia työvuoden aikana kullekin lapselle) ja että se sisältää leikkiä, luovuutta edistäviä toimintoja ja positiivisia elämyksiä. Lisäksi on todettu, että toiminnassa tulisi olla mahdollisuus läksyjen tekoon ja lepoon. (Uoti 2006, 10–11.)

Eskelinen (2012, 47) toteaa, että koululaisten iltapäivätoiminnan järjestämisen yhteiskunnalliseksi lähtökohdaksi on mainittu turvallisen kasvuympäristön tarjoaminen pienille koululaisille. Sen on osoitettu ehkäisevän syrjäytymistä edistämällä osallisuutta ja taloudellista tasa-arvoa. Lisäksi sen on nähty olevan merkittävä tekijä perhe-elämän ja työn yhteensovittamisessa. Näiden lähtökohtien lisäksi Parkkinen (2006, 14–15) lisää Opetushallituksen aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteissa korostettavan iltapäivätoiminnan merkitystä jatkumona lapsen oppimisen polulla. Näin sen tulisi jatkaa varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen kasvatustehtävää ja olla lähtökohdiltaan perusopetuksen yleisten kasvatustavoitteiden mukaista. Toiminta kuitenkin on lasten vapaa-aikaa, joten sen tulee olla ensisijaisesti laadukasta vapaa-ajan toimintaa.

Koululaisten iltapäivätoiminnan perusteissa korostetaan yhteistyötä kaikkien lapsen kanssa tekemisissä olevien tahojen, kuten koulun, oppilashuollon, iltapäivätoimintaryhmän, ja kodin välillä sekä lapsen tarpeiden tunnistamista. (Parkkinen 2006, 15).

Laatukriteerit perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnalle valmistuivat vuonna 2012. Näiden mukaan aamu- ja iltapäivätoimintaa järjestävän kunnan tulee sitoutua pitkäjänteiseen aamu- ja iltapäivätoiminnan järjestämiseen ja kehittämiseen. Toimintaan tulee osoittaa riittävästi resursseja ja palkata ammattitaitoisia ohjaajia. Henkilöstön määrän ja osaamisen tulee vastata toimintaryhmän tarpeita. Tilojen ja välineiden tulee olla tarkoituksenmukaisia ja tilan olla viihtyisä ja turvallinen. Toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa tulee huomioida myös moniammatillinen työyhteisö. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012, 57.)

Koululaisten iltapäivätoimintaa järjestää 98 % Manner-Suomen kunnista. Toiminnassa on valtakunnallisesti mukana noin 52 000 lasta ja se työllistää yli 7 500 ohjaajaa. (Opetushallitus 2011.)

Helsingissä on lukuvuonna 2013–2014 perusopetuslain mukaisen avustettavan toiminnan piirissä yhteensä noin 4200 oppilasta. Toiminnan järjestämistä koordinoi opetusvirasto. Opetuslautakunta vastaa vuosittaisten toiminta-avustusten myöntämisestä. Iltapäivätoiminnan palveluverkko kattaa koko Helsingin käsittäen noin 200 toimintapaikkaa, joissa opetustoimen omien toimipisteiden lisäksi palveluntuottajina toimivat seurakunnat, järjestöt, yhdistykset tai yksityiset toimijat. Palveluntuottajasopimukset tehdään kahdeksi vuodeksi kerrallaan. (Helsingin kaupungin opetusvirasto 2013, 14.)

2.4 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Tämän kehittämishankkeen tarkoitus on työnjaon selkeyttäminen HJK-iltapäivätoiminnan organisaatiossa ja johtamisosaamisen edistäminen organisaatiokulttuurissa. Tämä tarkoitus edellyttää jaetun johtajuuden ajatuksen jalkauttamista ja iltapäiväyksiköiden itsenäisempää organisoitumista hankkeen edetessä.

Hankkeen tavoitteena on kartoittaa lähiesimiestyön nykytilaa HJK ry:n iltapäivätoimipaikoissa ja tuottaa yhdessä vastuuhjaajien kanssa uusi HJK-iltapäivätoiminnan vastuuhjaajan käsikirja jaetun johtajuuden periaatteella. Käsikirjan yhdeksi sisällölliseksi tavoitteeksi määriteltiin vastuuhjaajien eli lähiesimiesten työnkuvan uudistaminen.

Kehittämishankkeen lähtötilanteessa oli uskomus, mitä paremmin ohjaajat ottavat oman kerhon toiminnan vastuulleen ja johtamisen haltuunsa, sitä paremmin he sitoutuvat ja keskittyvät laadukkaan perustyön, lasten iltapäivätoiminnan, toteuttamiseen.

3. JAETTU JOHTAJUUS

3.1 Näkökulmia johtajuuteen

Johtajuuden ymmärtäminen vaatii ryhmässä tapahtuvan ilmiön avarakatsaista tarkastelua eri näkökulmista. Se on käsitteiden määrittelyä, ilmiön ja persoonakohtaisen toiminnan erottelua sekä erilaisia johtamisen menetelmiä. Tässä alaluvussa tarkastelen johtamiskirjallisuuteen perustuvia näkemyksiä johtajuudesta ja sen tehtävistä. Johtajuus jaetaan pääosin sitä koskevassa kirjallisuudessa asioiden ja ihmisten johtamiseen. Jako ei kuitenkaan ole niin yksiselitteinen, sillä käytännön johtamisessa ne kietoutuvat yhteen. Kehittämishankkeeni keskeinen näkökulma johtajuuteen on esimiestyössä toimiminen ja lähijohtajuus. Tästä johtuen nostan teoriakehykseen lisäksi esimies ja lähiesimies -käsitteet.

Johtajuutta ja johtamista määritellään englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa termein *administration*, *leadership* ja *management*. *Administration* kuvaa hallinnoimista, kuten vastuualueeseen kuuluvia hallinnollisia toimia, kirjanpitoa ja erilaisten kirjallisen töiden (mm. rekisterien ja päätösten) tekemistä. *Leadership* (johtajuus) ja *management* (johtaminen) termien välillä suomankielinen erottelu on vaikeampaa. (Fonsén 2014, 28–29.) Rodd (2006, 35–57) asettaa *leadership* käsitteen yläkäsitteeksi johtamiselle. Hänen mukaansa menestyvät johtajat eli *leaders* ovat enemmän kuin tehokkaita asioiden hoitajia eli *managers*. *Leadership* on Roddin mukaan tulevaisuuteen suuntautunutta toimintaa, kun taas *management* tapahtuu tässä hetkessä. Saman näkökulman jakaa Ebbeck & Waniganayake (2003, 11), jotka kuvaavat *leadership* johtamisen olevan enemmän kuin *management* rutiinijohtaminen. Hyvin hallittu rutiinijohtaminen mahdollistaa keskittymisen *leadership* johtajuuteen.

Johtaminen nähdään yleisenä prosessina, joka pitää sisällään suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja pää-

töksentekoa. Johtajuuden prosessissa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään yksilöitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi mahdollisimman tehokkaasti. (Sydänmaanlakka 2004, 231.)

Northousen (2004, 3) näkemyksessä on neljä yhteistä johtamisen käytäntöä kuvaavaa tekijää. Johtaminen on prosessi, joka ei ole lineaarinen, yksisuuntainen. Se on vuorovaikutuksellinen kahdensuuntainen prosessi johtajan ja alaisten välillä. Johtaminen ja johtajuus ymmärretään tässä prosessissa jaetuksi. Toinen johtamista kuvaava tekijä on sen tapahtuminen ryhmässä, joka toimii johtamisen kontekstina. Johtamisella pyritään vaikuttamaan ryhmän jäseniin, joilla on yhteinen päämäärä. Johtamiseen liittyvä vaikuttaminen on johtamisen toteutumisen välttämätön ehto, jota ilman toimintaa ei voida pitää johtamisena. Neljäntenä tekijänä on päämäärätietoisuus. Johtaminen on toimintaa, jolla pyritään ohjaamaan ja edistämään ryhmän päämäärien saavuttamista.

Juutin (2013, 24) mukaan johtaminen on perinteisesti liitetty esimiehen ja johdon toimintaan. Johtamistutkimus onkin kulkenut johtajan ominaisuuksien tarkastelun kautta käyttäytymistieteelliseen tarkastelutapaan ja sieltä tilannesidonnaiseen johtajuuden tarkasteluun. Fonsén (2014, 29) tuo samansuuntaisesti esiin Kets de Vriesin (2001) kaksi johtajuustutkimuksen toisilleen vastakkaista näkökulmaa. Osalle tutkijoista tehokkaan johtajuuden takana on puhtaasti johtajan persoonalliset piirteet. Toinen johtajuustutkimuksen ääripää näkee määrittävänä tekijänä situationaalisuuden, jolloin näiden tutkijoiden mukaan kaikki vaihtelu johtajuudessa määrittyy ympäristön vaikutuksesta.

Johtamisen menetelmiin liittyen Kostamo (2004, 15) toteaa, että johtamisessa johtaja päättää, sanoo mitä tehdään ja miten toimitaan. Nämä asiat voidaan tehdä monella tavalla ja tyylillä: käskemällä, määräämällä, tiedottamalla, vetoamalla, neuvottelemalla tai keskustelemalla. Yhtäältä johtaminen on ihmisten avulla tulosten aikaansaamista. Toisaalta se on edellä

kulkemista, suuntaviivojen osoittamista, tavoitteiden asettamista ja ihmisten saamista mukaan. Kostamo näkee johtamisen myös toimintaedellytysten luomisena johdettaville.

Sydänmaanlakka (2004, 105–106, 198) kiteyttää johtajuuden prosessiksi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti. Hänen mukaansa johtamiselle annetaan useasti korvaavia termejä. Puhutaan valmentamisesta, mentoroinnista, ohjaamisesta ja palvelemisesta. Myös sellaiset toiminnot, kuten opettaminen ja koulutus sisältävät samanlaisia elementtejä kuin johtaminen. Älykäs johtaja pyrkii kasvattamaan systemaattisesti yksilön valmiustasoa ja näkee johtamisen tiimissä tapahtuvana sosiaalisena prosessina tavoitteenaan luoda huipputiimien verkosto, joka on joustava ja uudistuu jatkuvasti.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisussa (2009, 19) todetaan, että sosiaali- ja terveysalan lähiesimiesten johtamistyön haasteina korostuvat asiakkaiden palvelutarpeista lähtevien asiakasprosessien ja moniammatillisten palveluverkostojen toiminnan parantaminen, työn uudelleen jäsentäminen sekä tiimi- ja verkostotyön kehittäminen. Lähiesimiehillä on keskeinen merkitys palvelujen sisällön ja laadun arvioinnissa ja kehittämisessä. Sosiaali- ja terveysalalla toimintaympäristön muutokset asettavat johtajuudelle yhä suurempia vaatimuksia. Vaatimukseen vastaaminen edellyttää esimiesten työn ja hyvinvoinnin tukemista sekä johtamisosaamisen vahvistamista. Sosiaalipalvelujen keskijohdon ja lähiesimiesten johtamistyön yhteisinä palvelualueesta riippumattomina haasteina korostuvat asiakkaiden palvelutarpeista lähtevien palveluprosessien ja monitoimijaisien palveluverkostojen toiminnan parantaminen, työn uudelleen jäsentäminen sekä tiimi- ja verkostotyön kehittäminen.

Edellä mainitut johtajuuden haasteet ovat samansuuntaiset myös lakisääteisessä iltapäivätoiminnassa. Kuntavetoisen ja palveluntuottajamallia hyödyntävän iltapäivätoiminnan johtaminen hajaantuu hyvin laajalle. Asioiden ja ihmisten johtamista tapahtuu useilla eri tasoilla, opetuslautakunnan pää-

töksenteosta lapsiryhmää ohjaavaan työyhteisöön. Tämän monitoimijuiden johdosta johtajuuden tuleekin olla tarkoituksenmukaisesti pohdittua, ja hajautettua, jokaisessa yksikössä. Halttunen (2009, 139–143) kuvaa hajautettujen organisaatioiden johtajuuden toteutuvan parhaiten itseohjautuvia tiimejä johtamalla. Johtajuus ei toteudu johtajan läsnäolon kautta, vaan tiimien on otettava enemmän johtamisvastuuta itselleen. Pelkkä rakenteen muuttaminen ei riitä, vaan pitäisi pohtia ja puhua siitä, miten ihmisten toimijuuden pitäisi näissä uusissa rakenteissa muuttua. Erityisesti pitäisi pohtia miten toimijuus muuttuu koko organisaation tasolla, ei vain yksilöllisinä työn jäsenyyksinä, vaan koko organisaation yhteisenä näkemyksenä kunkin työstä.

Kehittämishankkeeni fokus kohdistuu Viitalaa (2004, 32) lainaten lähinnä ”siihen ihmisjohtamisen alueeseen, joka toteutuu johtajan ja hänen johdettaviensa välisessä vuorovaikutuksessa”. Organisaatiotasolla puhutaan tällöin nimenomaan esimiestyöstä ja esimiesosaamisesta yleisemmän johtamisen sijaan. Esimiestyö (*supervision*) on yhdistetty vain työtehtävään sekä siihen liittyvään ohjaukseen sen sijaan, että se nähtäisiin koskettavan laajemmin sitä tukemistyötä, jota tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseen. Viitala toteaa, ettei ylin johto mitenkään voi osallistua kaikkien työntekijöiden henkilökohtaiseen tukemiseen ja ohjaamiseen. Esimiestyön haasteet, erityisesti ihmisten johtamisessa, ovatkin lisääntyneet organisaatioiden madaltuessa ja toiminnan delegoiduttua alaspäin.

Tiimeihin siirtymisen ja toimintaympäristön lisääntyneen hektisyyden myötä esimiesten työnkuva on laajentunut. Uudenlainen tilanne ja ympäristö vaativat esimieheltä uudenalaista painotusta osaamisessa, jossa tunneälytaidot korostuvat pelkkien perinteisten asiajohtamistaitojen sijasta (Saarinen 2007, 66).

Esimiestyöksi ymmärretyn johtajuuden työkaluja ovat toiminnan suunnanmäärittely, toimijoiden ohjaaminen ja sitouttaminen sekä motivointi ja innostaminen. (Ahmas 2015, 40; Northouse 2004, 9-11). Esimiestyö muo-

dostuu laajoista osaamisen alueista. Työssä tarvitaan hyvää henkilöstöjohtamista, jolloin saadaan organisaation jäsenet, sekä yksilöt että ryhmät, toteuttamaan organisaation toiminta-ajatusta sekä tekemään töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiestyö sisältää suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollia, ongelmanratkaisua sekä päätöksentekoa. (Piili 2006, 13.)

Reikko ym. (2010, 19) mukaan lähijohtamisen ja lähijohtajan käsitteet ovat melko uusia, ja ne pohjautuvat termeihin esimies ja työnjohtaja. Näiden englanninkielinen vastine on *front-line manager* tai *first-line manager* (Mintzberg 1983.) Samassa yhteydessä Reikko ym. (2010, 20) kyseenalaistavat lähiesimies -käsitteen ja korvaavat sen termillä lähijohtaja. Heidän mukaansa lähijohtaja sana on sukupuolineutraali ja keskittyy johtamiseen työ- ja osaamisalueena, siinä missä lähiesimies-käsite osoittaa hierarkista asemaa organisaatiossa.

Aarva (2009) käyttää organisaation etulinjassa toimivasta työyhteisöstä nimeä perusyksikkö, jonka johtajia kutsutaan lähijohtajiksi. Perusyksikkö kohtaa päivittäin organisaation asiakkaat tarpeineen ja ongelmineen. Lähijohtaminen on johtamistyötä alimmilla hierarkian tasoilla. Lähijohtaja johtaa omaa työyhteisöä, jossa yleensä on muutamasta muutamaan kymmeneen työntekijään. (Aarva 2009, 88.) Lähijohtajien tehtäviin kuuluu harvoin strategioiden suunnitteluun ja määrittelyyn liittyvä työ, mutta heidän on tiedettävä näistä ja saatava ne toteutumaan yhdessä työntekijöiden kanssa asiakastyössä. Näin lähijohtajat ovat vastuussa sekä lyhyen että pitkän aikavälin suoritustavoitteiden saavuttamisesta omissa yksiköissään. (Miettinen 2005, 263.)

Lähijohtajien asema organisaatiossa on kaksinainen. Tämä johtuu siitä syystä, että he kuuluvat omaan yksikköön, mutta myös koko organisaation johtamisjärjestelmään, johon luetaan lähijohdon lisäksi keskijohto, ylempi johto ja poliittinen johto. (Reikko ym. 2010, 19.) Lähijohtajan vastuulla oleva yksikkö on yleensä toiminnan etulinjassa, jossa kohdataan

päivittäin organisaation työntekijät ja sen asiakkaat omine avuntarpeineen (Miettinen 2005, 263).

Tämän kehittäishankkeen kannalta uudenlainen vastuun jakautuminen johtajuudessa on keskeinen tekijä. Fonsén (2014, 31) näkee johtajuuden ennen kaikkea jaettuna vastuuna perustehtävän laadusta ja sen kehittämisestä. Johtajuus ymmärretään vuorovaikutteisena prosessina, ja sitä voi esiintyä tilannekohtaisesti. Tämä ei silti sulje pois sitä, että johtajalla on organisaatiossa asema, joka edellyttää johtamistoimia, jolloin myös johtajan rooli ja johtamisen funktiot määrittävät johtajuutta.

Sydänmaanlakka (2004) määrittelee hyvää esimiestyötä käsitteellä älykäs johtajuus. Tässä johtajuusajattelussa työntekijä nähdään asiantuntijana. Esimiesten ja asiantuntijoiden välinen vuorovaikutus on pohjana älykkäälle johtajuudelle. Siinä he tietyissä tilanteissa yrittävät saavuttaa jaetun vision ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. Parhaimmillaan tämä vuorovaikutus on dialogia toiminnassa. Vuorovaikutus tapahtuu tiimissä ja organisaatiossa, jossa vallitsee tietyt arvot ja kulttuuri. Myös makroympäristö, toimiala sekä yhteiskunta vaikuttavat tähän prosessiin. (Sydänmaanlakka 2004, 235.)

Saksi (2013, 46) avaa Lordin ja Smithin (1999) määrittelemän johtamiskäsitteen uudenaikaisesta lähestymistavasta. Tässä Lord ja Smith esittelevät johtamisen jatkuvaksi kehittyväksi sosiaaliseksi prosessiksi, joka koostuu neljästä olettamuksesta. Nämä olettamukset ovat:

- 1) johtamistoimintoja ei enää ohjaa hierarkkisuus tai työkeskeisyys vaan vuorovaikutukseen perustuva ihmiskeskeinen ajattelu
- 2) johtamiseen kohdistuvia vaatimuksia on vaikea korvata työntekijöihin, työtehtäviin ja organisaatioon liittyvillä järjestelyillä
- 3) johtajat ovat vastuussa alustensa ammatti-identiteetin kehittämisestä ja jatkuvan oppimisen edistämisestä
- 4) johtajien on oivallettava johtaminen henkilöstön kognitiivista, affektiivista ja sosiaalista systeemiä tukevana toimintona

5) johtamisen ymmärtäminen sosiaalisesti prosessiksi auttaa organisaatiota tulevaisuuden haasteiden kohtaamisessa.

Juusenaho (2008, 22) määrittelee nykypäivän hyvän johtamisen asioiden priorisoinniksi. Hyvälle johtajuudelle on ominaista avoin suunnitelmallisuus ja suunnitelmista kiinni pitäminen. Henkilökunnan tulee voida luottaa siihen, että kerran sovitut asiat toteutetaan eikä jo priorisoitujen asioiden järjestys äkkiä muutu.

3.2 Jaettu johtajuus

Tässä kehittämishankkeessa tavoitellaan muutosta iltapäivätoiminnan organisaation johtamiskulttuuriin ja työtehtävien, mukaanlukien johtamisen, tarkoituksenmukaisempaan jakautumiseen. Määrittelen tässä alaluvussa johtajuuden jakamisen teoreettista kehystä. Perinteisen yhden johtajan mallin vastapainona ja vastauksena johtajuusvaatimusten moninaisuuteen on kehitetty jaetun johtajuuden käsite. Jaettu johtajuus kyseenalaistaa perinteisen yksilökeskeisen johtajuusmallin. Johtajuuden jakaminen voidaan nähdä kokonaisvaltaisena olemisen tapana ja organisaation syväkulttuurin osana. Jaettu johtajuus antaa mahdollisuuden tarkastella ja nähdä asioita toisin. (Ropo ym. 2005, 7.)

Jatkuvien muutosten ja työn moninaisuuden myötä yksi henkilö ei voi enää hallita kaikkia työssä tarvittavia tietoja, taitoja, kykyjä ja suhdeverkostoja. Johtamiskäytännöt ovat sisäänrakennettuja vuorovaikutussysteemejä organisaation eri tasoilla. Tähän tarkasteluun keskittyy tieteellinen lähestymistapa, jota kutsutaan jaetuksi johtajuudeksi. Jaetun johtamisen käsitteen mukaan johtamisessa on kyse suhteellisesta prosessista, joka on riippuvainen sosiaalisista vuorovaikutusprosesseista. Jaetulla johtajuudella pyritään sekä työntekijöiden hyvinvointiin että organisaation taloudelliseen menestykseen. (Ropo ym. 2005, 19–21.)

Jaettua johtajuutta voidaan määritellä kahdella tavalla, työtehtävien jakamisena ja yhteiseksi tekemisen prosessina. Ebbeck ja Waniganayake (2003, 34–35) esittävät jaetun johtajuuden mallin jaettujen tehtäväalueiden kautta. Keskeistä tässä on organisaation oppiminen ja jaettu tieto. Ropo ym. (2005, 18–20) esittävät määritelmän, jossa jaetun johtamisen voi nähdä edellämainittuna esimiehen tehtävänkuvan tai vastuiden jakamisena, mutta toisaalta jaettu johtajuus voidaan nähdä yhteiseksi tekemisen prosessina. Yhteiseksi tekeminen tarkoittaa kokemusten jakamista ja ajatusten vaihtoa. Kuunnellaan ja kerrotaan siitä, minkälaisia tulkintoja itsellä ja muilla on arjen tapahtumien suhteen. Tässä prosessissa jaetaan kokemuksia, tietoa, tietämättömyyttä, arvostusta ja luottamusta.

Jaettu johtajuus kääntyy termeistä *distributed leadership* ja *shared leadership*. Selkeätä eroa näiden termien määrittelylle ei löydy. *Shared leadership* termi yhdistetään tiimijohtamiseen. Siinä oleellista on sen yhteistoinnallinen prosessi, joka osallistaa ryhmän yhdessä vaikuttamaan toisiinsa ja yhteisöllisesti jakamaan velvollisuudet ja vastuut, jotka muuten olisivat yhden johtajan vastuulla. *Distributed leadership* viittaa vastavuoroisuuteen johtajan, henkilöstön ja tilanteen keskeisten tekijöiden ja näiden välisten riippuvuussuhteiden välillä. (Fonsén 2014, 31–32.)

Ropo ym. (2005, 49) nostavat yksilöosaamisen rinnalle kollektiivisen asiantuntijuuden. Loogislineaaristen ja hierarkkisten johtajuus- ja organisaatioteorioiden jälkeen on muodostunut ajatus lateraalista ja verkottuneesta organisaatiomuodosta, jossa johtajuusosaaminen on jakamista ja yhteiseksi tekemistä. Jaetun johtajuuden näkökulmasta johtajuutta voi esiintyä organisaation kaikilla toimijoilla jaettuna vastuunkantona organisaation päämäärien laadukkaasta toteuttamisesta.

Isoherranen (2012, 48–49) esittelee Fletcherin ja Käuferin (2003) nimeämät kolme tekijää, jotka kuvaavat jaettua johtajuutta:

- johtajuus on hajautunutta organisaation eri tasoille. Tasot ovat keskenään riippuvaisia

- johtajuus on dynaaminen prosessi. Se toteutuu vuorovaikutuksessa, joka on tasa-arvoista, vastavuoroista, ei hierarkkista ja toteutuu myös alhaalta ylöspäin
- johtajuuteen liitetään yhdessä oppimisen mahdollistuminen. Sosiaalisessa prosessissa tapahtuu niin yksilön kuin ryhmän mahdollisuus oppia yhteistyöstä ja siten parantaa toiminnan tulosta yhdessä.

Jaettu johtajuus edellyttää taitoa luoda olosuhteet, jossa kollektiivista oppimista voi tapahtua. Jokainen ryhmän jäsen tuntee siinä vastuuta tehtävästä ja pyrkii yhdessä luomaan oppimisen mahdollistavat olosuhteet. Fletcher ja Käufer korostavat dialogin merkitystä yhdessä oppivan tiimin keskustelussa. (Isoherranen 2012, 48–49.)

Yhteiset saavutukset, sosiaaliset verkostot ja tiimityö ovat keskeisiä, sillä johtajuus ja alaisuus ymmärretään erilaisiksi lähestymiskulmiksi samaan ilmiöön. Johtajuus voi toteutua myös sosiaalisissa prosesseissa monisuuntaisena vuorovaikutuksena, kollektiivisena toimintana ja vaikutusverkostoina. Oleellista on vuorovaikutuksen tasavertaisuus ja vastavuoroisuus matalissa vaikutusrakenteissa. Johtajan ja alaisen roolit ovat häilyvät ja rakentuvat tilannekohtaisesti, jolloin yksilöt tarvitsevat kykyjä toimia eri rooleissa virallisesta (auktoriteetti) asemastaan huolimatta ja esim. antautua toisten johdettaviksi. (Ahmas 2014, 37.)

Johtajuuden vaikutus työyhteisöön on merkittävä. Työntekijöiden mahdollisuus osallistua kehittämiseen ja päätöksentekoon lisäävät luottamusta ja työmotivaatiota. Jotta johtajuuden jakaminen toimisi työyhteisössä, vaaditaan henkilökunnalta hyviä alaistaitoja. Jaetussa johtajuudessa ja alaistaidoissa keskeisiä ajatuksia ovat luottamus, vastuullisuus, vastuu, kehittäminen ja oppiminen. Yhtenä yhdistävänä tekijänä on myös laajentunut työkuva. (Ropo ym. 2005, 21.)

Jaetun johtajuuden puitteissa kaikki ryhmän jäsenet ovat periaatteessa samassa asemassa. Prosessit voivat käynnistyä kenen tahansa jäsenen aloitteesta. Osallisten keskuuteen syntyy keskinäinen riippuvuus ja koordinaatio, jossa toimijat synkronisoivat toimintansa omien ja vertaistensa suunnitelmien ja yhteenkuuluvuuden tunteen kautta. Suhde rakentuu keskinäisen synergian pohjalle tai vastavuoroisen vaikuttamisen varaan. (Ahmas 2014, 50.)

Pietiläisen ja Kestin (2012, 167) mukaan johtajuutta tulisi jakaa huomioiden esimiesten ja työntekijöiden henkilökohtaiset vahvuudet, kehittämisalueet ja kulloinenkin johtamistilanne. Jonkinlaista minimitasoa vastuun jakamisen ja vastuunottamisen osalta pitäisi työyhteisössä voida edellyttää kaikilta, mutta kaikilla henkilöillä ei ole yhtäläistä kykyä päätöksentekoon. Johtamisvastuun kritiikitön jakaminen voi johtaa työntekijöiden liialliseen kuormittamiseen tai virheellisiin päätöksiin. Jaetun johtajuuden pitäisikin määrittää johtajan, esimiehen ja työntekijöiden ominaisuuksien pohjalta tilannesidonnaisesti.

Pidän jaetun johtajuuden ristiriitaiseksikin nähdystä ajatuksesta, jossa yksityisen toimijan edellytykset ja hyvän julkisen tavan käytännöt kohtaavat. Ropon ym. (2005, 37–39) mukaan jaettu johtajuus mahdollistaa yhteyksien luomisen perinteisesti kovaksi miellettyjen liiketoiminnan ja asiantuntijuuden sekä sen ylläpitämiseen tarvittavan hyvinvoinnin välille. Moniarvoistuvan kulttuurimme on nähty tarvitsevan johtajuutta, joka tunnistaa erilaisia intressejä, päämääriä, keinoja ja toimintakulttuureja. Jaettu johtajuus tukee ristiriitaistenkin päämäärien yhtäaikaista tavoittelua.

Hackmann ja Wanat (2008, 8) määrittelevät jaetun johtajuuden ytimen koko organisaation sosiaalisena vuorovaikutuksena, eikä johtajuutta niinkään tarkastella yksittäisen toimijan tekona. Tämän lisäksi he kuvaavat jaettua johtajuutta inklusiiviseksi ja osallistavaksi. Se on työntekijöiden inhimillisen pääoman käyttöönottoa ja kehittämistä, ei heidän käyttäytymi-

sensä ja työskentelynsä ohjaamista. Yhdessä tuotettu johtajuuspääoma lisääntyy, jakaantuu ja voimaannuttaa yhteisön jäsenet lisäten heidän kykyään kantaa vastuuta. (Fonsén 2014, 181).

Jaetun johtajuuden avulla on mahdollista lisätä koko organisaation osallistamista päätöksentekoon, kehittää yhteistoiminnallisuutta, vahvistaa työntekijöiden sitoutuneisuutta ja vastuullisuutta sekä varmistaa tehokkaiden toimintatapojen, ideoiden ja projektien läpivienti. Kyse ei ole siis ainoastaan tehtävien jakamisesta vaan yhteiseksi tekemisen prosessista. Yhteiseksi tekemisen prosessissa työntekijät ovat halukkaita jakamaan kokemuksiaan, vaihtamaan ajatuksia ja kuuntelemaan toisiaan. Työntekijät kertovat millaisia tulkintoja itsellä ja muilla on arjen tapahtumien suhteen. Tärkeää on halu neuvotella. (Carson, Tesluk & Marrone 2007, 1221–1222.)

Yhteiseksi tekemisen prosessissa Carson ym. (2007, 1221–1222) painottavat sosiaalisen tuen tärkeyttä työntekijöiden kesken. Se tarjoaa emotionaalista ja psykologista vahvistusta. Tämä auttaa työntekijöitä itse luomaan ympärilleen sellaiset työskentelyolosuhteet, jossa he tuntevat olevansa arvostettuja ja kunnioitettuja. Työntekijä, joka tuntee olevansa arvostettu ja kunnioitettu työyhteisössään luo luottamuksellisia suhteita työtovereihinsa.

Jaettu johtajuus on käsitteellisesti ja rakenteellisesti uusi asia HJK-iltapäiväorganisaatiossa. Uuden asian käsittelyyn liittyy aina muutosta ja tästä syystä kehittämishankkeessani on sivuttava myös muutoksen johtamiseen liittyviä tekijöitä. Johtajuus on olennainen elementti pyrittäessä viemään läpi organisatorisia muutoksia (Peltonen 2007, 131). Onnistunut muutos vaatii visionäärisen johtamistyylin rinnalla osallistuvan ja jaetun johtajuuden käyttöä. Peltonen (2007, 139) toteaa, että varsinkin laajamittaisessa muutosprosessissa yksittäisten johtajien kyvyt hallita psykologisia ja kulttuurisia kehityskulkuja ovat luonnollisesti rajalliset. Tämän vuoksi organisaatio ei voi nojata muodollisten johtajien panokseen vaan johtajuutta pitää jakaa ja kehittää kaikille organisaation tasoille.

Alaisten näkökulmasta motivoivina voimina jaetun johtajuuden prosessissa ovat avoimuus ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa, luottamus, omien tunteiden ymmärtäminen, ristiriitaisten tunteiden käsittely sekä tahto eläytyä toisen ihmisen ajatusmaailmaan ja taustoihin. Avoimessa työyhteisössä esimiehen ominaisuuksista korostuu kuuntelemisen taito ja tukena oleminen. Johtajan fyysinen läsnäolo edesauttaa ideoivan ilmapiirin syntymistä. Lisäksi tärkeäksi osa-alueeksi muodostuvat työpaikan tilajärjestelyt ja fyysinen ympäristö kokonaisuudessaan. (Ropo ym. 2005, 163.)

Haltusen (2009) mukaan uudemmat johtajuusteoriat painottavat sankari- ja yksilöjohtajien ajan olevan ohi ja tilalle tulleen näkemyksen jaetusta johtajuudesta. Postmodernin ajan organisaatioiden haasteet ovat liian monimutkaisia, jotta yksittäinen johtaja voisi selvitä niistä. Päätöksenteon tulisi olla postmodernissa organisaatiossa joustavaa, tehokasta ja monialaista asiantuntijuutta hyödyntävää.

Alla olevaan taulukkoon tiivistyy tämän kehittämishankkeen näkemys perinteisen ja jaetun johtajuuden keskeisistä eroavuuksista.

	Perinteinen johtajuus	Jaettu johtajuus
Organisaatio	Johtaja, alaiset	Tiimit, työryhmät
Johtamisen tasot	Tiukka hierarkia	Johtaminen monitasoista
Kommunikaatio	Yksiäänisyys	Moniäänisyys
Johtajuus	Yhdellä, johtajalla	Koko organisaatioon levittäyty- nyttä
Vaikuttaminen	Vertikaalista (ylhäältä alas)	Horisontaalista (laidoille levitty- nyttä JA vertikaalista (ylhäältä alas SEKÄ alhaalta ylös)
Alaisten rooli	Vastaanottavia osapuolia	Osallisia johtajuusprosessissa
Tiedon luonne	Yksilöstä riippuvai- sia	Tieto syntyy vuorovaikutuk- sessa

(Tolonen 2014, 31)

3.3 Johtajuus varhaiskasvatuksessa

Kolmannessa johtamisen teoriakehystä tarkastelevassa alaluvussa nostan esiin varhaiskasvatuksen johtamisen. Iltapäivätoiminta on lapsen vapaa-aikaa koulupäivän jälkeen. Tästä syystä iltapäivätoiminnassa painottuvat päivähoitomaiset hoidon ja hoivan piirteet sekä kasvatukselliset tavoitteet opettamisen ja oppimisen sijaan. Iltapäivätoiminnan ja varhaiskasvatuksen tavoitteet lapsen sosiaalisen ja omatoimisuuden kasvun tukemisessa ovat yhtenevät.

Valtakunnallisessa varhaiskasvatussuunnitelmassa varhaiskasvatus on määritelty pienten lasten eri elämänpiireissä tapahtuvaksi kasvatukselliseksi vuorovaikutukseksi, jonka tavoitteena on edistää lasten tasapainoista kasvua, kehitystä ja oppimista. Vuorovaikutuksen ja leikin merkitys oppimisessa on korostunut. Leikkiminen, liikkuminen, tutkiminen ja itseilmaisuus katsotaan lapselle ominaisiksi toimintatavoiksi, joilla varhaiskasvatuksessa tuetaan lapsen kehitystä, kasvua ja oppimista. Ensisijaiseksi tavoitteeksi asetetaan lapsen kokonaisvaltainen hyvinvoinnin edistäminen. Perushoidon ja opetuksen osuus painottuvat lapsen ikäkauden mukaisesti. (Stakes 2005, 11–20.)

Kasvatusorganisaatioiden johtaminen on kehittymässä hallinnollisesta johtajuudesta kasvatustyön ja työyhteisön johtamiseen. Tästä käytetään termiä pedagoginen johtajuus. Hujala ja Heikka (2008, 32) määrittelevät pedagogista johtajuutta vastuun ottamisena varhaiskasvatussyksiköstä sisältäen perustehtävän kehittämistehtävän sekä henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisen. Halttusen (2009, 11) mukaan uusimpien johtajuusteorioiden valossa johtajuus nähdään vastavuoroisena ilmiönä johtajan ja työntekijöiden välillä. Niissä painotetaan alaisten osallisuutta johtajuuteen ja sen rakentumiseen.

Johtaminen rakentuu perustehtävälle ja vie sitä eteenpäin. Johtajuuden suunta määrittyy visionäärisesti rakentaen tulevaisuutta perustehtäväpohjaisesti. (Heikka & Hujala 2008, 3.) Samalla linjalla on myös Roddin (2006,

9), jonka mukaan johtajuus varhaiskasvatuksessa on laadukkaan palvelun luomista ja työtä yhteisön rakentamiseksi. Laadun tuottaminen edellyttää asioiden jakamista, henkilöstön ja vanhempien voimaannuttamista sekä muutoksen johtamista.

Johtajuutta varhaiskasvatuksessa tutkineet Hujala, Fonsén ja Heikka (2008, 4) kuvaavat jaetulla johtajuudella yhteistä vastuuta varhaiskasvatuksen laadun tuottamisessa. Jaetun johtajuuden ja jaetun vastuun kehittämisen edellytyksenä on jaettu tietoisuus varhaiskasvatuksen perustehtävästä organisaation eri tasoilla. Kun organisaation kaikilla tasoilla, henkilöstöstä päättäjiin, koetaan varhaiskasvatuksen tavoitteet ja tehtävät yhteisiksi, lisääntyy kokemus työhön sitoutumisesta ja jaetusta johtajuudesta, jotka ovat ydintekijöitä laadukkaassa varhaiskasvatuksessa.

Varhaiskasvatuksessa hallinnointi, johtajuus ja organisaation perustehtävä liittyvät vahvasti toisiinsa ja muuttuvat toisistaan riippuen (Hujala, Heikka & Halttunen 2011, 287). Varhaiskasvatuksen johtajuuden haasteena on perustehtävän selkiyttäminen ja yhteisen vision luominen koko organisaatioon. Lisäksi johtajuuden rakenteiden ja tehtävien määrittely kaipaa selkiyttämistä, jolloin niitä voidaan kehittää organisaation vision pohjalta. (Hujala, Korhonen, Akselin & Korhonen 2006, 5.) Akselin (2010, 175) esittääkin, että tulevaisuudessa varhaiskasvatuksen johtaja on visionääri ja muutosjohtaja. Johtajan tulee hallita sekä hallinnolliset että ihmisten johtamisen taidot. Johtajan osaaaminen on pohja strategiatyölle, jonka kautta johtaja on kykenevä kehittämään motivoitunutta ja muutoksiin valmista organisaatiota.

Kouluorganisaatioihin liittyvän jaetun johtajuuden tutkimusta on tehty enemmän ja pidempään kuin varhaiskasvatuksen kentällä. Tutkimuksen haasteellisuutta lisää kasvatuksen ja opetuksen johtajuuden tutkimuksissa olevien englanninkielisten käsitteiden paljous ja niiden eroavuudet. Käytettyjä käsitteitä ovat *democratic leadership*, *distributed leadership* ja *shared leadership*. *Distributed* käsitteellä kuvataan jaetun johtajuuden syvempää tasoa, jossa vuorovaikutuksessa olevat ihmiset työskentelevät saman

tavoitteen eteen. Tällöin keskiössä on johtajuuden ja johtamistoiminnan jakaantuminen useammalle henkilölle, eikä niinkään tehtävien ja roolien jakaminen. (Heikka, Wanganayke & Hujala 2012, 30–44.)

Varhaiskasvatuksen johtajuus eroaa perinteisestä johtajuudesta naisvaltaisuuden vuoksi ja lisäksi siitä syystä, että johdettavat yksiköt ovat melko pieniä ja rakenteellisesti laajalle ulottuvia organisaatioita, jotka tarjoavat palveluja lapsille ja heidän perheilleen. Ympäristön muutokset vaativat joustavaa, monipuolista ja yksilöllistä lasten perheiden tarpeisiin vastaamista. Varhaiskasvatuksen yhteisöllisyyden vaatimus edellyttää myös johtajuudelta sitoutumista yhteistyöhön ja yhteistoimintaan. (Ebbeck & Wanganayake 2003, 20–21.)

Roddinin (2006, 182–183) määritelmässä varhaiskasvatuksen johtajalla on tärkeä rooli muutoksessa, esimerkiksi resurssien tehokkaassa käytössä vastaamaan tämän hetken vaatimuksiin ja samalla takaamaan saatavuus sekä tehokkuus varhaiskasvatuksen palveluissa. Muutoksessa tehokkuus tarkoittaa lisäksi kykyä hyväksyä muuttuvat olosuhteet. Muutoksen johtaminen vaatii visiota ja inspiraatiota, huolellista suunnittelua, päätöksentekotaitoja, tehokasta vuorovaikutusta organisaation jäsenten kesken, luottamusta konfliktien hallintaan sekä niiden ihmisten huomioimista, jotka osallistuvat muutokseen tai joihin muutos vaikuttaa. Ebbeck & Wanganayake (2003, 22–23) muotoilevat hyvän johtajan ominaisuudeksi henkilöstöosaimisen. Heidän mukaansa tehokas johtaja tuo esiin parhaat puolet henkilöstöstään kunnioittamalla ja arvostamalla jokaisen henkilön tietoja, taitoja ja kokemusta. Johtaja huolehtii myös tiedonkulusta sekä tavoitteiden saavuttamisesta.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Toimintatutkimus

Käskyjen tottelemisen sijaan ihmiset ovat hyviä keksimään ratkaisuja ja tutkimaan erilaisia tilanteita. Tämä tosiseikka on toimintatutkimukseksi kutsutun organisaation kehittämistoiminnan ohjenuorana. Toimintatutkimuksessa ihmiset ohjataan tutkimaan omaa toimintansa ja tekemään kokeiluja, joiden tarkoituksena on kehittää noita toimintoja. Toimintatutkimuksessa tartutaan toimijan tarinaan. (Juuti 2006, 93–95.)

Koulutuksen lisääntymisen ja muuttumisen myötä varhaiskasvatuksen alalla, hallinnossa ja kentällä perustyössä, toimii monenlaisia asiantuntijoita ja osaajia. Työntekijät ovat sitoutuneita ja valmiita kantamaan vastuuta työyhteisöissä. He pystyvät itsenäiseen päätöksentekoon ja haluavat käyttää saamaansa koulutusta sekä asiantuntijuuttaan työyhteisössä. (Söyrinki 2010, 4.)

Tämä kehittämishanke on toteutettu toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus on ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. Tarkastelun kohteena on se, miten asiat ovat olleet ja mihin suuntaan ne ovat menossa. Tyypillistä hankkeille on, että lopputuloksen sisältö ja toteutustapoja koskevat ratkaisut täsmenntyvät työn edetessä. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 16–17, 36.) Samansuuntaisesti toteavat Toikko ja Rantanen (2009, 30) korostaen, että toimintatutkimuksellista tutkimusprosessia ei voida useinkaan tarkasti etukäteen suunnitella, vaan kehittämisvaiheen aikaiset havainnot ohjaavat tutkimusprosessin etenemistä.

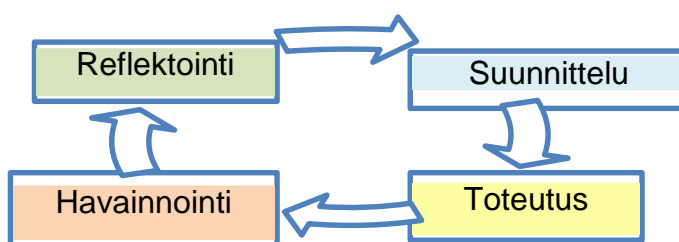
Kananen (2009, 20) osoittaa toimintatutkimuksen suhteen vertaamalla sitä kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tutkimuksen tarkoitusta Kananen kuvaa toimintatutkimuksessa muutoksena ja toiminnan kehittämisenä. Kvantitatiivisessä tutkimusotteessa tutkimuksen tarkoitus on syy-

seuraus-suhteet ja ennustaminen ja vastaavasti kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämiseen ja tulkintaan. Toimintatutkimuksessa teorian ja käytännön suhdetta kuvaa vuorovaikutteisuus ja abduktio.

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena todellisen elämän kuvaaminen. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2008, 155) mukaan laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on, että tutkimus olisi luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineiston kerääminen tapahtuisi luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on myös se, että siinä pidetään ihmistä tiedon keruun välineenä. Tutkija luottaa mittausvälineillä saadun tiedon sijasta omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa. Tutkijan tulisi pyrkiä paljastamaan odottamattomia seikkoja, joten laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana ei ole teorioiden ja hypoteesien testaus, vaan aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa pääroolissa ovat tutkittavien näkökulmat ja ajatukset. Aineistoa kerätessä kohdejoukko on tarkoin mietitty, ei satunnaisotannalla poimittu. Laadulliselle tutkimukselle tunnusomaista on kaikkien tapausten käsittely ainutlaatuisina, ja aineistoa tulisi tulkita sen mukaisesti.

Toimintatutkimus rakentuu eräänlaisena reflektiivisenä spiraalina, jossa suunnitelu, toiminta, havainnointi, reflektio ja toiminnan muuttaminen seuraavat jatkuvasti toisiaan. Toimintatutkimuksen keskeinen piirre onkin pyrkimys reflektiiviseen ajatteluun ja sen avulla toiminnan parantamiseen. (Juuti 2006, 95).

Kuvion 2. osoittamalla tavalla toimintatutkimukseen kuuluu syklisyys. Yhteisen suunnitelmaan perustuvaa kokeilua seuraa kokemusten pohjalta parannettu suunnitelma. Toimintaa hiotaan useiden peräkkäisten suunnittelu – ja kokeilusykliä avulla. Näin muodostuu kokeilujen ja tutkimuksen vuorovaikutuksena etenevä spiraali (Heikkinen ym. 2007, 19).



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen ym. 2007, 35)

Kuvion 2 mukaisesti kehittämisprosessi voidaan hahmottaa jatkuvana syklinä eli spiraalina. Tässä mallissa kehittämistoiminnan tulokset arvioidaan aina uudestaan ja suunnitelmia muutetaan. Arvioinnin tuloksena täsmennetään kehittämishankkeen perusteluja, organisointia ja toteutusta, jolloin siitä automaattisesti tulee jatkuva prosessi. (Toikko & Rantanen 2009, 66–67.)

Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli voi vaihdella ulkopuolisesta asiantuntijasta tasavertaiseen toimijaan. Tutkija käynnistää toiminnan ja auttaa osallistujia analysoimaan omaa työtään. Toimintatutkimuksen toteutus on parhaimmillaan dialogista oppimista, joka muodostuu osallistujien tasavertaisesta keskustelusta, ongelmanratkaisusta sekä tiedon muodostamisesta. Luottamuksen toteutuminen tutkijan ja osallistujien välillä edellyttää viiden dialogisuuden periaatteen omaksumista. Nämä ovat osallistuminen, sitoutuminen, vastavuoroisuus, vilpittömyys sekä reflektiivisyys. (Huovinen & Rovio 2007, 102.)

Juuti (2006, 100–101) vetää yhteen toimintatutkimuksen ja kehitystyön yhtälön kuvailemalla organisaation kehittämisen peruseriaatteita. Ne ovat muutosta koskevien ihmisten osallistuminen muutosten suunnitteluun ja palautteen käyttäminen kehittymisen välineenä. Niiden käyttäminen on johtanut sellaisten keskustelujen käymiseen, joilla on ollut merkitystä juuri siinä tilanteessa, jossa ihmiset elävät. Näin ne ovat luoneet perustaa muutoksien onnistumiselle.

4.2 Tiedonhankintamenetelmät

Tämä kehittämishanke on tutkimuksellinen kehittämishanke ja toteutetaan käyttäen kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmentelmiä. Tiedonhankinta tehdään ryhmäkeskusteluiden, havainnoinnin sekä ryhmäkeskusteluja tarkentavan learning cafén muodossa.

Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmät eivät eroa laadullisen tutkimuksen menetelmistä. Menetelmät ja lähteet riippuvat aina käsiteltävästä ilmiöstä. Laadullisen tiedonkeruun menetelmiä ovat haastattelut, havainnointi, kirjalliset lähteet ja kyselyt. Haastatteluja ja havainnointia voidaan jaotella eri tyyppeihin, kuten esimerkiksi teemahaastattelut tai avoimet haastattelut tai piilohavainnointi tai osallistuva havainnointi. (Kananen 2009, 60–61.)

Havainnointi on laadullisen tutkimuksen yleinen tiedonkeruumenetelmä. Sen avulla voidaan saada tietoa asioista, joista ei vielä tiedetä paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81.) Havainnoinnin käytön toimintatutkimuksessa ongelmalliseksi tekee tutkijan mukanaolo toimintatutkimuksen aktorina, joten hänen tiedonkerääjäroolinsa voi olla hankalaa toteuttaa. Ilmiön pitää kuitenkin olla havainnoitavissa. Yksinkertaisia havainnointimenetelmiä on esimerkiksi tukkimiehen kirjanpito ihmisten käyttämistä puheenvuoroista palaverissa. Tutkimuspäiväkirjan kirjoittaminen on eräs tehokkaimmista tavoista dokumentoida tapahtumia. Sen kirjoittamisella ja hyödyntämisellä pitää kuitenkin olla selkeä funktio. Siihen voidaan suunnitelmien lisäksi kirjata kuvauksia päivittäisistä tapahtumista. (Kananen 2009, 67–71.)

Ryhmäkeskustelulla tarkoitetaan järjestettyä keskustelutilaisuutta, johon on kutsuttu joukko ihmisiä keskustelemaan sovitusta aiheesta vapaamuotoisesti tietyn ajan puitteissa. Ryhmäkeskustelun vetäjä pyrkii tietoisesti saamaan vuorovaikutusta aikaan osallistujien kesken. Vetäjä tuo tutkimuksen keskeisiä teemoja ryhmän keskusteltavaksi ja kommentoitavaksi. Ryhmäkeskustelu voidaan toteuttaa kysymyksien tai erilaisten virikemateriaalien avulla. Vuorovaikutus osallistujien ja vetäjän välillä tuottaa ryhmäkeskustelulle ominaista aineistoa. (Valtonen 2005, 223–224.)

Ryhmäkeskustelussa ryhmän vetäjä ei osallistu aktiivisesti aiheesta käytävään keskusteluun. Vetäjän rooli on pyrkiä verbaalisten ja non-verbaalisten käytäntöjen avulla ohjaamaan keskustelua haluttuun suuntaan. Olenaista on ryhmän vetäjän taito luoda sellainen ilmapiiri, jossa jokaisen on mahdollista vapaasti ilmaista omat mielipiteensä. Tarkoitus on, että vetäjä mahdollistaa osallistujien mielipiteiden esittämisen, mutta ei pyri vaikuttamaan niihin. Keskustelun sisällön kannalta avoimet kysymykset ilmaisevat mistä ja miten osallistujien odotetaan yhdessä keskustelevan. Kerronnan määrittäjänä ja sen ohjaajana vetäjällä on merkittävä rooli. Kuuntelemista tulee korostaa. Vetäjän aktiivinen ja kannustava kuuntelijan rooli mahdollistaa keskustelijoille enemmän tilaa. (Valtonen ym. 2005, 226–235.)

Pietilä (2010, 213) käyttää haastattelukäsitteen sijasta keskustelun käsitettä. Hän perustelee valintansa haastattelutilanteen vuorovaikutukseen painottuvan näkökulmansa avulla. Haastattelun sijaan tutkijan rooli nähdään keskustelun rakentajana, ohjailijana ja rohkaisijana. Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 53) mukaan verraten avoin ja sitomaton haastattelumenetelmä mahdollistaa kaikkein joustavimman ja paljastavimman yksilön kohtaamistavan.

Ryhmähaastattelulla ja ryhmäkeskustelulla on paljon yhteistä kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä. Ryhmäkeskustelu on vapaamuotoisempi. Se on keskustelua viitekehyksen rajoissa, jostain aihealueesta. Eroavaisuus ryhmähaastattelun ja ryhmäkeskustelun välillä on vuorovaikutuksen luonteesta. Ryhmäkeskustelu perustuu osallistujien keskeiseseen vuorovaikutukseen, kun taas ryhmähaastattelussa kyse on moderaattorin eli vetäjän ja haastateltavan välillä yksitellen vuorotteleva asia. Molemmat tilanteet keskittyvät vuorovaikutukseen, kysymykset mukautuvat tilanteessa. Jatkokysymykset riippuvat osallistujien vastauksista. Ryhmäkeskustelu tilanteena eroaa ryhmähaastattelusta juuri tässä perinteisessä haastattelun asettelumallissa, jossa haastattelijä kysyy ja osallistuja vastaa. Ryhmäkeskustelumenetelmä tuottaa yhden suuren tarinan, jota ryhmäläiset omilla kokemuksillaan jatkavat ja täydentävät. (Valtonen 2005, 223, 235.)

Nummi (2007, 43, 48) kuvailee learning café -keskustelua luovaksi prosessiksi, joka auttaa jakamaan tietoa ja osaamista, sekä löytämään uusia toimintamahdollisuuksia. Learning café -keskustelun vahvuus on sen ryhmää aktivoiva vaikutus. Lisäksi keskustelu on tilanne, jossa ihmiset voivat pohtia yhdessä asioita, jakaa tietoa ja osaamista. Menetelmä siis osallistaa osallistujat.

Learning Cafén toimintatapa on pienryhmätyöskentely. Ryhmät istuvat ”kahvilatyypisesti” pöydittäin, joissa on aihe tai kysymyksiä pohdittavaksi ja paperi, johon ryhmä kirjaa omia ajatuksiaan. Jokaisella ryhmällä on oma tussi, jolloin ryhmän tuotokset erottuvat muiden ryhmien tuotoksista värin perusteella. Pöytäryhmälle on varattu tietty aika tuoda esiin omia näkemyksiään ja kellon soidessa yksi ryhmäläisistä jää pöytään ”isännäksi/emännäksi” ja muu ryhmä siirtyy seuraavaan pöytään, jossa on esillä uusi teema. Pöydän isäntä/emäntä esittelee uudelle ryhmälle edellisen ryhmän aikaansaannosta ja uusi ryhmä jatkokehittää heidän ideoituaan, joko poistamalla, lisäämällä tai täydentämällä pöytälinalla olevaa esitystä. Kun jokainen ryhmä on saanut antaa oman panoksensa kaikkiin esillä oleviin kysymyksiin, puretaan työt valitulla menetelmällä. Se voi olla vaikkapa galleriakävely, jolloin ryhmien tuotokset laitetaan seinille ja isännät/emännät esittelevät tuotokset ryhmä kerrallaan. Learning Cafén vahvuutena pidetään sitä, että se aktivoi ryhmiä ja luo psykologista turvallisuutta, kun ihmiset saavat pohtia yhdessä ja olla samalla tasolla keskenään. (Nummi 2007, 42–48.)

Kehittämishankkeessa pyrittiin saamaan aikaan muutosta koko HJK-iltapäivätoiminnan johtajuudessa. Näin ollen ajattelutavan muutos koski itseni ja esimieheni lisäksi vastuuohjaajia ja lisäksi suurta joukkoa toimipisteiden ohjaajia. Jotta uudenlaista ajattelumallia ja toimintatapaa voitaisiin sanoa käyttöönotetuksi, jokaisen oli pohdittava sitä oman työnsä kautta. Ojala (2009, 28–29) avaa reflektiota oman työn kehittämisen välineenä seuraavasti. Reflektio voidaan määritellä toiminnan ajatteluksi, jota teh-

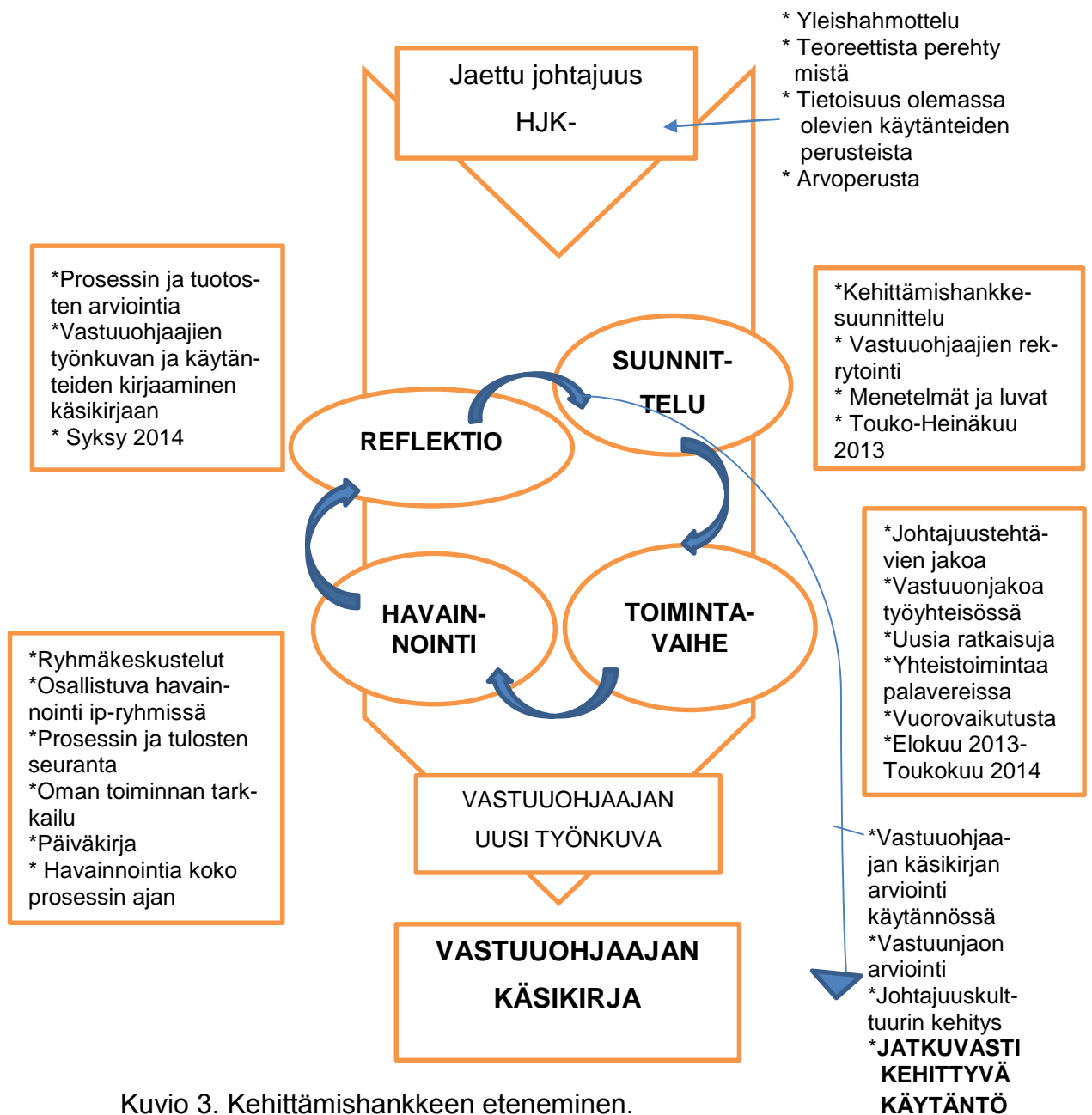
dään usein muiden kanssa, itse ajattelun perustuessa omakohtaisiin havaintoihin ja johtopäätöksiin. Kasvattajat voivat ajattelun ja pohdiskelun avulla kehittää syventävää ymmärrystä toiminnasta kiinnittämällä huomiota toiminnan tarkoituksen ja toteutuksen välisiin ongelmiin. Refleктоimalla tietoisuus omasta toiminnasta lisääntyy. Näin se mahdollistaa henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen. Syventävä tietoisuus antaa kasvattajalle osaaamisen kokea itsensä aidommin ja olla samanaikaisesti arkipäivän toimija. Reflektion avulla pyritään saamaan aikaan toiminnan muutos, josta ollaan itse tietoisia. Muutos on havaittavissa ajattelussa, tunteissa, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa sekä toimintakulttuurissa.

4.3 Toimintatutkimus tässä kehittämishankkeessa

Tämä kehittämishanke perustuu toimintatutkimukselliseen lähestymistapaan. Se tarkoittaa, että pyrin prosessin aikana vaikuttamaan organisaatiomme sosiaalisiin toimintoihin ohjaamalla työyhteisöä vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksen paikkana toimi koollekutsumani kuukausittainen ryhmäkeskustelu eli vastuuhjaajapalaveri yhden vuoden ajan. Keräsin tästä vuorovaikutuksesta tietoa ja koostin sen johtajuuskulttuurimme kehittämistä varten vastuuhjaajan käsikirjaksi.

Kehittämishanke eteni syklimäisesti suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektion mukaisesti. Kuviossa 3 esitellään kehittämishankkeen etenemisen pääkohdat.

LÄHTÖTILANTEEN KARTOITUS
vastuuhjaajaryhmän kokoaminen
organisaation muutostarpeiden täsmennys



Kuvio 3. Kehittämishankkeen eteneminen.

Kehittämishanke alkoi lähtötilanteen kartoituksella HJK-iltapäivätoiminnan organisaatiossa. Vastuunjako ja organisaation muutostarpeita tarkasteltiin tarkennettua hankesuunnitelmaa varten. Teoriataustaksi valikoitui jaettu johtajuus.

Hankkeen kohderyhmäksi valittiin iltapäivätoiminnan kymmenen vastuuhjaajaa. Menetelmäksi päätettiin ryhmäkeskustelu eli kuukausittainen vastuuhjaajapalaveri yhden vuoden ajan. Hankkeen tarkoitus oli vastuuhjaajien johtamisosaaminen lisääminen, vastuuhjaajan uuden työnkuvan määrittely. Lisäksi tavoitteena oli vastuuhjaajan oppaan tekeminen heidän käyttöönsä.

Kehittämishankkeen toimintavaiheessa johtamisen tehtäviä jaettiin ja vastuunjako tarkasteltiin HJK-iltapäivätoiminnan organisaatiossa. Vastuuhjaajat havainnoivat johtamista omilla toimipisteillään ja toivat tietoa arjen tilanteista vastuuhjaajapalaveriinkin. Yhdessä pohdittiin uusia ratkaisuja, joita taas seuraavan kuukauden aikana kokeiltiin. Kootusta tiedosta tehtiin ohjeistuksia ja sisältöjä vastuuhjaajan käsikirjaan.

Ryhmäkeskusteluissa oli kehittämishankkeen teoriataustaan liittyviä alustuksia johtamisesta ja esimiestyöstä. Näiden avulla vastuuhjaajat innostettiin keskustelemaan jaetusta johtajuudesta iltapäivätoiminnassa ja kehittämään uusia ratkaisuja johtamisen parantamiseksi. Ryhmäkeskusteluista kirjattiin muistiot, joita vastuuhjaajat saivat kommentoida.

Toiminnan havainnointia tapahtui koko hankkeen ajan. Havaintojen ja uusien kokeilujen avulla koottiin tietoa vastuuhjaajan käsikirjan sisältöä varten. Ryhmäkeskusteluissa käsiteltiin vuorovaikutteisesti jokaisen ohjaajan havaintoja ja niiden merkityksiä vastuuhjaajan työnkuvan uudelleen määrittelyssä.

Kehittämishanke päättyi koko prosessin havainnoinnin jälkeiseen reflektointiin. Sen tuloksena kirjattiin HJK-vastuuhjaajan uusi työnkuva sekä tehtiin vastuuhjaajan käsikirja (Liite 1) heidän johtamistyönsä tueksi.

5. KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

5.1 Suunnittelu

Selkiytän kehittämishankkeeni monivaiheisen toteutuksen raportointia Toikon ja Rantasen (2009, 56–88) kuvaaman neljävaiheisen kehittämistoiminnan mallin avulla. Sykliin vaiheet (suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi) menivät hankkeen edetessä osittain limittäin. Toiminta ja tutkimusvaiheet vuorottelivat sykleissä spiraalimaisesti edeten. Kehittäminen hankkeessa pohjautuu tiettyihin tutkimuksellisiin selvityksiin ja niiden pohjalta tehtyihin argumentteihin. (Toikko & Rantanen 2009, 56–57.)

Kevään 2013 aikana aloitimme esimieheni kanssa määrittellä tulevan vuoden toimintasuunnitelmaa ja laajenevan iltapäivätoiminnan haasteisiin vastaamista. Yhden johtajan ajalliset resurssit ja laadukkaan henkilöstötyön vaatimukset eivät enää mahdollistaneet senhetkistä organisaatorakennetta iltapäivätoiminnassa. Lisäksi työyhteisössä käynnistyi laajempi kaikkia toimintoja koskeva strategiatyö, jonka tavoitteita iltapäivätoiminnan kehittämishanke omalta osaltaan palvelisi. Toiminnallinen kehittämishanke sopi menetelmällisesti hyvin, koska se tuottaisi konkreettista ja nopeasti käytäntöön vietävää tietoa sekä meille esimiehille että ohjaajille. Kehittämishankkeen tekijänä minulla ei ollut mahdollisuutta irrottautua tekemään vain hanketta, joten kehittämishankkeen käytännönläheisyys teki mahdolliseksi toimintatutkimuksen tekemisen työn ohessa.

Kehittämishankkeen ja samalla opinnäytetyön aihe alkoi muotoutua keväällä 2013. Merkittävänä asiana oli koko työyhteisössä meneillään oleva organisaation rakenteellinen muutos, jossa jalkapallollisen juniorivalmennustoiminnan ja muun yhdistystoiminnan alla olleet yhdistykset (HJK juniorit ja HJK ry) yhdistettiin yhdeksi työyhteisöksi, HJK ry:ksi. Tämä tarkoitti työnkuvien muutosta, strategian muokkausta ja yhteisten toimintatapojen ja johtamisjärjestelmän kehittämistä. Halusin sitoa opinnäytetyöni yhdistyksen strategiaan muutoksiin.

Samaan aikaan yksi yhdistyneen yhdistyksen toiminnoista, HJK-iltapäivätoiminta, laajeni. Asiakaspalautteista ja henkilöstöltä kerätty tieto osoitti, että iltapäivätoiminnan laatu ja työhyvinvointi olivat hyvin eri tasolla eri toimipisteissä. Asian tarkasteluun vaikutti lisäksi Helsingin kaupungin opetusviraston perusopetuksen iltapäivätoiminnan toimintasuunnitelma (1.8.2013), joka antoi palveluntuottajille uudenlaisen ja yhdenmukaisen ohjeistuksen iltapäivätoiminnan laatuvaatimuksista.

Suunnitteluvaiheessa orientoituimme esimieheni kanssa tarkasteltavaan kehittämistoimintaan. Suunnitelmaa täsmentäessä pohdin kehittämishankkeen teoreettisia lähtökohtia. Kehittämishankkeen teema eli jaettu johtajuus tarkentui toimintasuunnitelmaksi, jonka tavoitteeksi muodostui vastuuhjaajan käsikirjan tekeminen. Esimieheni kanssa määrittelimme kehittämishankkeen visioksi vastuuhjaajien selkeän työnkuvan, jossa lähiesimiestyö siirtyy tarkoituksenmukaisin osin toimipisteille. Tämä tarkoitti senhetkisestä näkökulmasta työnjaon selkiyttämistä HJK-iltapäivätoiminnan organisaatiossa ja johtamisosaamisen edistämistä organisaatiokulttuurissa. Tausta-ajatuksena kehittämishankkeen vision luomiselle oli uskomus, mitä paremmin ohjaajat ottavat oman iltapäivätoimipisteen toiminnan vastuulle ja sen johtamisen haltuunsa, sitä paremmin he itsenäisesti sitoutuvat ja keskittyvät laadukkaaseen perustyöhön, lasten iltapäivätoiminnan, toteuttamiseen.

Iltapäivätoiminnan työvuosi myötäilee peruskoulun lukuvuotta ja henkilöstön rekrytoinnit tehdään kesän aikana. Tämän aikataulun määrittämänä kehittämishankkeen organisoituminen lähti liikkeelle työntekijöiden palkkaamisen kautta. Iltapäivätoiminnan toimipisteisiin päätettiin valita vastuuhjaaja, jotta tiedon kulku parane ja organisaation aiemmin keskustoitusta hallinnoitu johtaminen vahvistuu kenttätasolla. Aiempien työnäyttäjien ja koulutuksen perusteella nimettiin kymmenen vastuuhjaajaa (viisi naista ja viisi miestä). Kenelläkään työntekijöistä ei ollut suoranaista johtamiseen tai esimiestyöhön suuntautunutta koulutustaustaa.

Kehittämishankkeen alusta asti oli itsestään selvää, että me, esimieheni ja minä, emme kahdestaan päättä johtamistyön kehittämislinjoista ja vastuuhjaajien työkuvasta tulevaisuudessa. Olemme ohjaajien kohdalla kokeneet toimipisteiden itsenäisyyden vahvistavan vastuunottoa ja näin saatu valta on kohottanut työmotivaatiota ja kiinnostusta yhteisiä asioita kohtaan. Nyt oli oivallinen aika puristaa ohjaajien ajatukset esiin ja koota ne yhteiseksi toimintamalliksi vastuuhjaajan käsikirjaan.

Hankkeen ollessa kehittämisen lisäksi tutkimusta, suunnitteluvaiheessa päätettiin vastuuhjaajapalaverit keskeiseksi havaintojen keräämisen ja reflektoinnin paikaksi. Menetelmäksi valittiin vuorovaikutteinen ryhmäkeskustelu. Lähtökohtana on enemmän toimijoiden verkostoituminen ja yhdessä oppiminen kuin yhden yrityksen kehittämiseen vastaaminen. (Toikko & Rantanen 2009, 34).

5.2 Toimintavaihe

Kehittämishankkeen toimintavaihe alkoi elokuussa 2013, jolloin tulevan lukuvuoden vastuuhjaajat oli valittu ja toimipisteen toimintaedellytykset varmistettu. Vastuuhjaajille pidettiin elokuussa 2013 perehdytys, jossa esiteltiin kehittämishankkeen tavoitteet ja tarkoituksen. Painotin yhdessä tekemisen merkitystä ja osallistumisen tärkeyttä. Yhteistoiminnallisuuden lisäksi kehittämishankkeessa pyrittiin kokeilevuuteen ja joustavuuteen. Suunnitelmia pystyttäisiin muuttamaan, jos vastuuhjaajien palaute sitä vaatii. Samalla kerroin, että tarkoituksena on löytää jaetusta johtajuudesta uusia ratkaisuja iltapäivätoimintaan. Ryhmäkeskustelu menetelmänä käsiteltiin perehdytyksen tässä vaiheessa. Kuten Juuti (2006, 96) toteaa, kehittämistä voi tapahtua vain ihmisten osallistumisen kautta. Tämän Carr & Kemmisin (1986, 163) ajatuksen avulla Juuti painottaa kuinka toimintatutkijat näkevät miten osallistuminen ja kehittäminen kietoutuvat toisiinsa.

Samalla esiteltiin konkreettinen tavoite vastuuhjaajien työvälineeksi eli käsikirjaidea. Vastuuhjaajan työnkuva käytiin yksityiskohtaisesti läpi, jotta

vastuuohjaajat saivat käsityksen mitä heiltä tulevana työvuotena odotetaan ja mistä lähtökohdista työnkuvaa lähdetään muokkaamaan. Keskustelussa tuli esiin, että ohjaajat olivat samaa mieltä johtamisen jakamisen tarpeellisuudesta ja toimipisteiden itsenäisyyden lisäämisestä. He olivat valmiita omalta osaltaan lisävastuun ottamiseen. Parhaaksi tavaksi asioiden käsittelyssä päätettiin yhteiset kuukausittaiset vastuuohjaajapalaverit. Oma roolini oli toimia palaverin koollekutsujana, puheenjohtajana ja muistioiden kirjoittajana.

Palavereiden toistuviksi sisällöiksi päätettiin ajankohtaiset käytännön asiat, toimipisteiden kuulumiset ja kehittämishankkeen osio muuttuvalla teemalla. Palavereiden muistion kirjoittamisen tueksi ja kehittämishankkeen raportointivaihetta helpottamaan aloitin hankepäiväkirjan, johon kirjasin huomioita ja kysymyksiä liittyen vastuuohjaajien työhön.

Syyskuun tapaaminen

Toisessa ryhmäkeskustelussa, syyskuun 2013 vastuuohjaajapalaverissa, käsiteltiin iltapäivätoiminnan aloitukseen liittyviä käytäntöjä ja alun kuulumisia toimipisteittäin. Töiden aloitusta kuvattiin muun muassa sanoilla *työn täyteistä, hektistä, kiireistä, skarpata saa, stressaavaa*. Syyskuun keskustelu pyöri toimintavuoden aloitukseen liittyvissä vastuuohjajaa kuormittavissa käytännön asioissa, kuten tarvikkeiden puuttuessa ja yhteistyökuvioiden luomisessa:

"Koska saadaan tusseja?", "Tarvitaan välittömästi sähkömalleja, vanhoista on varret jäljellä!", "Ohjaaja X haluaa hamahelmiä huomiseks jo.", "Meillä ei ole tarvittavia tietoja lapsesta X, ne täytyy saada kyl heti!", "Ensiapukamat on finaalissa, koska tuotte lisää?", "Ei sellaisia saksia voi käyttää lasten kanssa, jotka te toitte."

tai

"En mä oo ehtiny sitä rehtoria tapaamaan vielä!", "Yhteisiä asioita ei oo ehditty sopiin, kun lapset tuntuu tänä vuonna olevan tosi vaativia", "Se kyl rassaa nyt kun ei oo ees kaikkia lapsitietolomakkeita ehtiny käymään läpi", "Käskyttämistähän tää on ollu enemmän, ei olla ehditty jutella", "Yks alainen (ohjaajaY) ei halua tajuta sitä, että mä johdan nyt, vaikka oon monta kertaa sanonu sen sille", "Ei olla pidetty palavereja, kun ei löydy yhteistä aikaa", "Viimenen tunti on ihan hirveetä, kun mun pitäis hakutilanteessa kaikkien vanhempien kanssa ehtiä jutella".

Tästä keskustelusta pystyimme heti yhdessä näkemään ja päättelemään, että jokaisessa toimipisteessä oli liian vähän aikaa toimintavuoden suunnitteluun. Tavaroiden ja tietojen odotettiin "tippuvan" hallinnosta ja aikaa yhteiseen perehtymiseen ja tiimiytymiseen ei ollut. Vastuuohjaajat olivat kyllä ottaneet johtajaroolia, mutta enemmän vain itselleen kuin jakamalla sitä koko työyhteisönsä. Vastuuohjaajat ehdottivat asian ratkaisemiseksi seuraavana vuonna 2-3 suunnittelupäivää toimipisteessä ennen kouluvuoden alkua. Tämän lisäksi vastuuohjaajat ideoivat aloitukseen liittyvää vastuuohjaajan muistilistaa, jossa lukisi kaikki tärkeimmät tehtävät ja tarkistettavat asiat ennen ryhmätoiminnan alkamista. Muistilista päätettiin kirjata vastuuohjaajan käsikirjaan. Listasta tuli vastuuohjaajan käsikirjan sisällöllinen runko, jota täydennettiin kehittämishankkeen edetessä esiin nousseilla ideoilla.

Tavara- ja materiaalihankintojen ajankohdaksi päätettiin edellisen toimintakauden toukokuu. Näin työyhteisöissä voitiin kuluneen vuoden onnistumisten ja hyvien käytänteiden perusteella listata tarkoituksenmukaiset hankinnat (urheiluvälineet, askartelu- ja ensiaputarvikkeet), jotka vastuuohjaaja koostaa ja toimittaa hallinnon tekemää yhteishankintatilausta varten. Tällä varmistettaisiin se, että ohjaajat pystyvät vaikuttamaan omien vahvuusalueidensa kautta siihen mitä lasten kanssa tehdään, ja että kyseiseen toimintaan on saatavilla laadukkaat materiaalit ja välineet. Materiaalihankintaa varten vastuuohjaajan käsikirjaan laadittiin suuntaa-antava listaus.

Vastuuohjaajat tarkastelivat omassa toimipisteissään toisen toimintakauden (syyskuu 2013) aikana vastuuohjaajan työnkuvaansa käytännössä ja arjen työtilanteissa. Samalla he havainnoivat työyhteisön yhteishengen ja toimintatapojen rakentumista sekä osaamisvajetta haastavien työyhteisö- ja asiakastilanteiden suhteen.

Lokakuun tapaaminen

Lokakuun 2013 vastuuohjaajien ryhmäkeskustelun taustalle halusin yksityiskohtaisempaa tietoa vastuuohjaajien ajatuksista ja työstin kaksi avointa kysymystä sisältäneen tiiviin kyselyn. Sen tarkoitus oli antaa minulle kehittämishankkeen vetäjänä käsitys siitä, miten moniammatillinen ryhmä näkee vastuuohjaajuutensa kehittämistyön alkuvaiheessa ja millaisia pelkoja sekä odotuksia heillä on organisaation muutokseen liittyen. Tässä vaiheessa oli jo tullut selville, että vastuuohjaajat kokivat oman lähiesimiestehtävänsä ja sen merkityksellisyyden hyvin monin tavoin.

Kyselyssä heidän tuli määritellä omasta mielestään kolme tärkeintä tehtävää lähiesimiehenä omassa toimipisteessä (eli mitkä asiat vastuuohjaajan on ehdottomasti tehtävä, jotta työpisteen toiminta pyörii hyvin). Kaikkiaan mainittiin 13 erilaista työtehtävää. Luokittelin vastuuohjaajien määrittelemät lähiesimiehen tehtävät syyskuussa 2013 seuraavasti.

1. Suunnitelmallisuus ja ohjeistus

2. Motivointi

3. Toiminnan valvonta

Toisessa avoimessa kysymyksessä vastuuohjaajat saivat kirjoittaa lyhyesti kahden ensimmäisen kuukauden jälkeisistä tuntemuksistaan lähiesimiesroolissa. Vastaukset kuvastavat intoa, tyytyväisyyttä, jännittyneisyyttä ja oman johtaja-osaamisen puntaroimista:

”Ollaan niin alussa vielä, etten ole ihan vielä sisäistänyt tätä uutta tittelä.”

”On vielä sellainen halu olla samanvertainen muiden kanssa, mutta nyt on otettava vastuuta enemmän ja pitää hoitaa homma kotiin. Siis olla itse hieman ylempänä ja pitää ohjaajat käsissä ja huolehtia, että pidän sanani mitä olen sanonut, tai siis päättänyt.”

”Tää on ollut maagista ja huikeaa! Kun kaikki rakennamme jotain uutta, on helppo ottaa vastuu vetämisestä. Ei oo kellään totuttuja tapoja. Homma on lähtenyt hienosti liikkeelle ja henki hyvä. Huomaan nauttivani tästä.”

”Hieman pelokasta ja selittelevää. Kuitenkin se on antanut luvan olla rohkea asioiden sivussa, edessä ja takana. On myös helpompi tarttua härkää sarvista ennen solmujen syntymistä. On hieno fiilis että saa suunnitella itse hyvänmielen työpaikkaa.”

”Vastuu työryhmästä tuntuu hyvältä, onnistumisen kokemuksia ollut.”

”Paljon listojen laatimista ja ’kinuamista’. Nyt on homma lähtenyt käyntiin ja lapset tulleet omiksi. Kokonaisuus hahmottuu.”

”Aluksi hiukan epämiellyttävää olla ’pomo’, mutta nyt sekin kynnyks ylitetty. On kivaa, kun on asiat omilla käsissä ja kivaa pyytää apuakin. Puhuin suuni alussa puhtaaksi. Ilman sitä olisi haitannut kamalasti.”

”Ehkä vaikeinta on ollut tähän mennessä esimiesroolissa se, että välillä pitää olla tiukka ja komentaa, delegoida hommia ja antaa palautetta. Se ei ole helppoa!”

Ennen lokakuun 2013 vastuuhjaajapalaveria työstin yhteenvedon edellään mainitusta kyselystä. Vastauksista on nähtävissä selkeää vastuottoa,

mutta samalla myös yksisuuntaista ja vanhanaikaista johtajakeskeistä ohjeiden jakoa. Delegoiminen ja vastuunjako tulivat esiin vain kahdessa vastauksessa, kun taas puolessa vastauksista painotettiin omaa itsenäistä työskentelyä lähiesimiehenä sekä ohjeiden jakamista. Ohjaajakollegasta käytettiin sanaa alainen. Töiden jakaminen ja vuorovaikutuksellisen yhteisvastuun teemat eivät nousseet esiin vastuuhjaajien syyskuisissa vastauksista.

Seuraavia ryhmäkeskusteluja varten valmistelin tiiviitä alustuksia syyskuun palaverissa ja sen jälkeisessä kyselyssä keräämäni tiedon avulla. Alustusten tavoitteena oli lisätä vastuuhjaajien tiedollista esimiesosaamista ja kykyä käsitellä jaetun johtajuuden ajattelumallia oman toimintansa kohdalla. Keskeisiksi kokonaisuuksiksi vastuuhjaajien pohdinnoista ja kyselyvastauksista nousivat

1. Toimintakykyisen työyhteisön määrittelyminen
2. Esimies-rooli
3. Työntekijöiden sitoutuminen ja alaistaidot

Nämä ehdottamani otsikot päätettiin yhdessä seuraavien vastuuhjaajapalaverien ja ryhmäkeskustelujen aiheiksi. Osuuteni oli valmistella tieteelliseen kirjallisuuteen ja opintoihini pohjautuvat power point -diat kustakin aiheesta, pitää noin 20–30 minuutin alustus, jonka päälle keskusteltaisiin aiheesta, miten se näyttäytyy vastuuhjaajien arjessa ja mitä ajatuksia se herättää. Diojen asiakokonaisuuksia käytettiin myöhemmin HJK-vastuuhjaajan käsikirjan sisällössä.

Lokakuussa 2013 vastuuhjaajat olivat toimineet reilut kaksi kuukautta uudessa työnkuvassaan. Aiheenamme oli toimintakykyinen työyhteisö, jossa perustana käytin Järvisen (1998) temppelemallia toimintakykyisen työyhteisön määritelmästä. Alustuksen jälkeisessä ryhmäkeskusteluosuudessa tuli selville, että HJK-iltapäivätoiminnan perustehtävän, arvojen ja toimintatapojen sisäistämisessä on puutteita vastuuhjaajaksi valituilla henkilöillä.

Keskustelussa huomattiin, että arvoja ja toimintatapoja ei ollut pohdittu työyhteisöissä. Työyhteisöt eivät olleet miettineet millä keinoin laadukas perustyö ja työnantajan toimintatavat konkretisoituvat jokaisen työyhteisön ja työntekijän kohdalla. Tässä vaiheessa kehittämishankkeen tekijänä jouduin pohtimaan, miten johtajuutta voidaan jalkauttaa, jos perustehtävän sisäistämässä on puutteita.

Vastuuohjaajien mukaan yhteinen keskustelu- ja suunnittelu-aika oli mennyt näkyvien rakenteiden (iltapäivätoiminnan päiväohjelman ja toiminnallisten sisältöjen) kirjaamiseen. Lokakuun 2013 ryhmäkeskustelussa todettiin, että moni työyhteisön toimivuutta hankaloittava asia johtui siitä, ettei toimintavuoden alussa ole tarpeeksi aikaa yhteiseen arvo- ja toimintatapakeskusteluun, työyhteisön sääntöjen rakentamiseen ja ammatilliseen ajatustenvaihtoon. Ratkaisuna tähän määriteltiin perehdytyspäivien uudistaminen. Ratkaisuksi arvojen ja toimintatapojen parempaan käsittelemiseen ehdotettiin, että vastuuohjaajan käsikirjaan tehdään muutama ryhmätehtävä. Niiden avulla vastuuohjaajan on perehdytysvaiheessa helpompi käsitellä organisaation arvoja ja toimintatapoja. Lisäksi päätettiin, että toimintavuoden ensimmäisessä hallinnon toteuttamassa kaikkien ohjaajien yhteisessä perehdytyksessä kiinnitettäisiin jatkossa enemmän huomiota strategisesti tärkeisiin asioihin ja jätettäisiin toimipisteitä koskevat yksityiskohdat työyhteisöjen omien perehtymispäivien asiaksi. Vastuuohjaaja vastaa jatkossa toimipisteen yksityiskohdista, jotta hallinto voi keskittyä strategisesti tärkeisiin kokonaisuuksiin.

Marraskuun tapaaminen

Marraskuun 2013 vastuuohjaajapalaveriin mennessä toimipisteet oli saatu pyörimään kiitettävällä tavalla. Lapset nauttivat iltapäivistä ja vanhemmilta tullut palaute oli keskiarvoltaan kiitettävää. Keskusteltaessa toimipisteiden kuulumisista vastuuohjaajat kertoivat vastuun lisääntyneen vanhempien ja koulun kanssa tehdyssä päivittäisessä yhteistyössä. Tässä lisääntyneessä työmäärässä nähtiin kuitenkin selkeitä ja suoraa myönteisiä yhteyksiä käy-

tännön kasvatuskumppanuuteen ja toimipisteen ryhmäytymiseen. Iltapäivien toimivuus koettiin toimipisteessä paremmaksi, kun vastuu yhteistyön rakentamisesta kouluun ja vanhempiin oli toimipisteen työntekijöillä itsellään eikä välillisesti hallinnon ohjailemana. Tiedonkulun selkeytyminen oli parantanut ohjaajien vaikutusmahdollisuuksia lasten asioissa ja arjen toiminnoissa. Aiemmin yksittäisen koulun rehtori asioi hallinnon esimiehen kanssa ja esimies oli tämän jälkeen yhteydessä koulun tiloissa toimivaan iltapäivätoiminnan ryhmään. Toisen käden tietoa ja tuplatyötä tehtiin päivittäin. Marraskuun 2013 ryhmäkeskustelussa tehdyn yhteisen päätöksen myötä yhteydenpito koulun henkilökuntaan (mm. rehtori, opettajat, keittiö, talonmies, kouluisäntä, siivooja) kuuluu jatkossa työyhteisölle itselleen. Vastuuohjaaja ja rehtori kokoontuvat ja jakavat yhteistyön olennaisimmat tiedot omissa työyhteisöissään. Työyhteisössä sovitaan yhteistyön käytännöt, kuka vastaa mistäkin osa-alueesta.

Samassa yhteydessä nousi esiin HJK-iltapäivätoiminnan vuosikellon tarve. Vastuuohjaajat kokivat, että työyhteisön uudet vastuutehtävät olisi hyvä koostaa kalenterimaisesti, jotta hektisen arjen keskellä asiat eivät unohduisi. Kalenterissa olisi merkittynä muun muassa aikataulu toimintavuoden aloituspalaveriin rehtorin kanssa, verkostopalaverit ja muut Helsingin kaupungin opetusviraston tarjoamat koulutukset, palautekyselyjen aikataulut, iltapäivätoiminnan hakuprosessin eteneminen sekä mahdolliset yhteiset teemaviikot.

Marraskuun teoreettisena teemana oli esimies-rooli. Koska vastuuohjaajat eivät aiemmin olleet saaneet johtamiskoulutusta työnsä tueksi, jaoin esimiesroolia koskevan asian kahteen eri kokonaisuuteen. Ensimmäisellä kerralla käsiteltiin hyvän lähiesimiehen ominaisuuksia ja lähiesimiehen tehtäviä jaetussa johtajuudessa. Pohjamateriaalina alustuksen toteuttamiseen käytin kehittämishankkeen teoriaosuudessa käytettyjä lähteitä.

Ensimmäisen esimiesroolia käsitelleen alustuksen jälkeen sain vastuuohjaajilta suoraa palautetta alustuksen olleen liian teoreettinen soveltaa osaksi omaa työntekoa.

”Miten tää liittyy mun työhön?”, ”Pitäiskö tän nyt parantaa mun osaamista?”, ”Mitä tän jälkeen pitää tehdä eri tavalla?”.

Hyvinkin kiivas keskustelu osoitti, että vastuuhjaajien johtajuus perustuu voimakkaasti haluun johtaa omalla tavalla ja tästä omasta tavasta ulos astuminen aiheutti ärtymystä ja epävarmuutta. Vastuuhjaajat odottivat selkeitä käytännön ohjeita ja olivat pettyneitä, koska eivät kokeneet oman työnsä reflektomisesta tapana parantaa osaamistaan.

”Halutaan, että johdetaan, mutta sitten kuitenkin sanotaan, ettei tapa ole oikea!”

Vastuuhjaajien puheissa toistui edelleen sana ”alainen”, jolla viitattiin toimipisteen toisiin iltapäivätoiminnan ohjaajiin. Tämä kuvastaa, että jaetun johtamisen ajatus oli siirtynyt hallinnosta vastuuhjaajille, jotka olivat tyytyväisiä saamaansa vastuuseen, mutta oman työyhteisön vastuuttaminen ja johtajuuden jakaantuminen ei vielä ollut lähtenyt liikkeelle. Marraskuussa 2013 vastuuhjaajat pitivät vielä tiukasti kiinni työtehtäviä jakavasta ja kaiken vastuun kantavasta esimiesroolistaan.

Toinen marraskuun 2013 ryhmäkeskustelussa esiin noussut työnkuvan muuttumisesta johtuva ahdistus koski työajan riittävyttä ja palkkausta. Vastuuhjaajat sanoivat marraskuussa suoraan, että 25 viikkontuntia eivät riitä kaikkien vastuutehtävien hoitamiseen ja maksettu korvaus tuntui liian pienelle.

”Jos tekee täysillä joka päivä töitä lasten kanssa ryhmässä ja sitten hoitaa ajallaan vastuuhjaajan työt, niin 25 tuntia ei millään riitä.”

”Ei kyllä hirveästi tunnu motivoivalle tietää, että vastuuhjaajalla on vaan muutama kymppi enemmän kuukausipalkkaa kun muilla ohjaajilla ja hommia selvästi enemmän. Vaikkei tätä rahasta teekkään.”

Omat tietoni aiheeseen olivat kyseisellä hetkellä puutteelliset ja sovittiin, että selvitän HJK-iltapäiväohjaajan palkkaukseen ja työaikaan liittyviä teki-
jöitä tarkemmin, ja aiheesta keskustellaan uudelleen. Urheiluseurana
emme kuulu minkään yksittäisen työehtosopimuksen piiriin, joten palkka-
keskustelu vaati taustaksi tiedonkeruuta, alan palkkausten vertailua ja
budjetin tarkastelua. Vastuuohjaajien esiin nostama palkkauskas asia osoittau-
tui oletettua suuremmin koetuksi epäkohdaksi ja vaati selkeyttämistä, joh-
donmukaistamista ja palkkauksen taustalle yhdenmukaiset perusteet. Esi-
mieheni kanssa aloimme välittömästi seuraavaa toimintavuotta varten
määrittelemään HJK-iltapäivätoiminnan palkanmaksuperusteita. Uudet pe-
rusteet otettiin käyttöön rekrytoinnin yhteydessä kesän 2014 aikana ja työ-
sopimukset elokuussa 2014 tehtiin uusien perusteiden mukaisesti.

Joulukuun tapaaminen

Joulukuussa 2013 esimiesroolia käsiteltiin uudelleen vastuuohjaajapalave-
rissa. Tällä kertaa toteutin palaverin eri tavalla. Edellisen palaverin jälkeen
huomasin vastuuohjaajien vastustuksen, jonka tiesin kuuluvan osaksi
muutosprosessia ja uuden asian sisäistämistä. Tietoisesti muutin omaa
rooliani puheenjohtajana pienemmäksi ja annoin enemmän tilaa vastuuoh-
jaajien keskustelulle. Ensin keskustelimme käytännön asiat ja toimipistei-
den kuulumiset, jotta sain vastuuohjaajat puhumaan itsestään ja työstään.
Seuraavaksi vastuuohjaajat täyttivät intuitiivisesti numeraalisen arvioinnin,
jossa kysyttiin kouluarvosanoin oman johtajuuden ja työyhteisön kehitty-
mistä syyslukukauden aikana. Tämän jälkeen lähestyin esimiesroolia Sy-
dänmaanlakan (2004) ihmiskeskeinen johtaminen tiimissä -ajatusmallin
kautta. Tämän vastuuohjaajat ottivat vastaan myönteisesti.

Ryhmäkeskustelussa tuli esiin, että teknisten johtajuustehtävien, kuten kir-
jallisten töiden tekeminen, erilaisten listojen laatiminen ja yhteistyökump-
panien kanssa tehty työ oli helpompaa kuin työyhteisön ristiriitoihin puuttu-
minen tai palautteen antaminen työyhteisön jäsenille. Töiden delegoiminen
kollegoille oli haastavaa. Tällä ei tarkoitettu ainoastaan työtoverin osaami-
seen luottamista, vaan myös sitä, ettei haluttu ”*vaivata*” tai ”*lisätä ohjaajan*

hommia” tai perusteltiin asia ”*nopeammin hoidan itse, kun alan selittää toiselle*”. Palaveri päättyi hedelmälliseen vastuunjakamista koskevaan pohdintaan, jossa jokainen mietti muutaman yksittäisen työtehtävän, jonka seuraavien viikkojen aikana jakaa työyhteisössä. Käytännön esimerkkeinä mainittiin ”Listan hoitaminen” eli lasten läsnäoloa seuraavan ja puhelinasioita hoitavan sekä vanhemmat kohtaavan ohjaajan rooli tai koulun yhteistyöpalaveriin osallistuminen.

Syyslukukauden ajan vastuuhjaajat olivat totutelleet uuteen työkuvaansa. Ensimmäisen puolen vuoden aikana olin kerännyt arvokasta tietoa heidän osaamisestaan, suhtautumisestaan ja kehityksestään lähiesimiestyöhön. Hallinnon suuntaan johtajuuden tehtävien jakaantuminen näkyi jo tässä vaiheessa selkeästi. Konkreettisimpia asioita olivat esimerkiksi työyhteisöistä tulevien puheluiden väheneminen sekä yhteistyön keskittyminen toimipistetasolle. Tämä tarkoitti, että vanhemmat ja koulun henkilökunta hoitivat suoraan toimipisteen kanssa asiointia huomattavasti aiempaa enemmän. Päätöksenteko oli myös järkevöitynyt ja siirtynyt enemmän toimipisteisiin. Ohjaajat tekivät yhdessä huomattavasti aiempaa enemmän päätöksiä iltapäivätoiminnan sisällöistä (mm. lasten akuuttien asioiden ratkaisemisesta, retkistä, teemapäivistä ja osallistumisista alueen iltapäivätoimijoiden verkostoihin).

Vastuuhjaajapalavereiden ryhmäkeskusteluun osallistumisessa oli tässä vaiheessa nähtävissä selkeä myönteinen kehitys. Kahdessa ensimmäisessä palaverissa puheenvuoroja käytti kolme henkilöä, kun joulukuun 2013 palaverissa jokainen vuorollaan osallistui vapaaehtoisesti ideoivaan ryhmäkeskusteluun. Olin tarkastellut puheenvuorojen määrää tukkimiehen kirjanpidolla syksyn aikana, jotta näkisin kuka oli eniten äänessä ja kenellä taas ei ollut yhtään puheenvuoroa. Halusin myös kehittämishankkeen vetäjänä varmistaa, että kaikilla on tasavertaiset vaikutusmahdollisuudet kehittämishankkeen kulkuun.

Tammikuun tapaaminen

Tammikuussa 2014 vastuuhjaajapalaverissa käsiteltiin teoriaosuudessa työntekijöiden sitoutumista ja alaistaitoja. Alustuksen jälkeisessä ryhmäkeskustelussa tuli selkeästi esiin henkilökemioiden merkitys työyhteisön toimivuudessa ja hankaluudet kun työntekijä ns. sooloilee. Muita seikkoja olivat yhteisen keskusteluaajan puutteesta johtuvat kiusalliset ristiinpuhumiset ja epäselvä tiedonkulku lasten ja vanhempien suuntaan. Tiedonkulun puutteellisuus ja puhumisen vähyyt osoittautuivat kaikissa toimipisteissä edellämämainittujen työyhteisöllisten haasteiden syyksi. Vastuuhjaajat suhtautuivat työyhteisön viikkopalaverin merkitykseen hyvin eri tavoin. Toisille oli ehdottoman tärkeää tavata vain työyhteisön aikuisten kesken ja toisille taas kokoontuminen ”ilman syytä” tuntui ajanhukalta. Viikkopalaverin merkitys ammatillisen keskustelun foorumina päätettiin nostaa selkeämmin esille. Vastuuhjaajat esittivät idean käsikirjaan valmiista palaverialustuksista, jotka olisivat samantyyppisiä kuin vastuuhjaajien ryhmäkeskusteluissa oli ollut. Näiden lyhyiden alustusten avulla työyhteisössä heräteltäisiin teemoitettuja keskusteluja. Vastuuhjaajat toivoivat tulevaisuudessa myös ulkopuolisten asiantuntijoiden luentoja sosiaali- ja kasvatustalalan ajankohtaisista aiheista.

Tammikuun 2014 palaverissa keskusteltiin lisäksi ohjaajien vuotuisten kehityskeskustelujen pitämisestä. Tässä kohtaa kaikki vastuuhjaajat olivat työnjaosta sitä mieltä, että ainakin vielä tänä vuonna kehityskeskustelujen pitäjänä toimii hallinnon edustaja. Tulevaisuudessa vastuuhjaajat näkivät mahdollisina kehityskeskustelujen pitämisen omassa toimipisteessään. Tällöin hallinnon edustajan kanssa käytäisiin esimerkiksi niin sanottu ryhmäkehityskeskustelu toimipisteittäin.

Helmikuun tapaaminen

Kehittämishankkeen helmikuun osion tiedonkeruumenetelmänä halusin kokeilla totutun ryhmäkeskustelun tilalla fokusoidumpaa ryhmäkeskuste-

lua, jonka dokumentoisin litteroiden. Se tuntui toki tässä vaiheessa kehittämishanketta teennäiselle, koska palavereiden toimintatapa muistutti hyvin paljon fokusoidun ryhmäkeskustelun piirteitä ja toimi erinomaisesti. Tarkoituksena oli saada selkeää materiaalia HJK-vastuuohjaajan käsikirjan toteuttamiseen, joten vastuuohjaajat tuli saada keskustelemaan materiaalin sisällöstä ja muodosta ilman rajoittavaa ohjaustani.

Tässä fokusoidussa ryhmäkeskustelussa oli keskeistä saada vastuuohjaajat miettimään jaetun johtajuuden konkretiaa ja mitä se toimipisteen lähiesimiehelle tarkoittaa. Millaisten asioiden on oltava samalla tavalla jokaisessa toimipisteessä, jotta johtaminen on HJK-iltapäiväorganisaatiossa kauttaaltaan yhdenmukaista ja johtamisen välineet samanlaisia? Millainen lähiesimiestyö palvelee parhaiten HJK-iltapäivätoiminnan perustehtävää?

Fokusoitu ryhmäkeskustelu toteutettiin helmikuun 2014 vastuuohjaajapalaverissa. Aikaa varattiin kaksi tuntia. Olin päättänyt nauhoittaa materiaalin sanelukoneella ja litteroida sen jälkikäteen. Lisäksi tilaisuudessa oli muistiinpanojen tekijä. Litterointivaiheessa totesin, että sanelukoneelle tallentuneesta materiaalista oli mahdollonta saada selvää. Ryhmäkeskustelun purku tapahtui muistiinpanojen avulla.

Ryhmäkeskustelun alkuun olin tehnyt koosteen aiempien vastuuohjaajapalavereiden keskeisistä asioista. Kerroin, että tavoittemme ryhmäkeskustelussa on määritellä vastuuohjaajan keskeisiä työtehtäviä, jotka voisi kirjata vastuuohjaajien toivomiksi ohjeiksi. Näiden ohjeiden avulla vastuuohjaajien on tulevana vuosina helpompi toimia toimipisteensä lähiesimiehenä ja jakaa vastuuta työyhteisön kesken. Toinen tavoite oli koota vastuuohjaajan käsikirjaan sellaista tietoa, jonka varassa HJK-iltapäivätoiminnassa aloittava uusi vastuuohjaaja pystyy ottamaan haltuun käytännön työssä tarvittavat tiedot ja taidot. Ennen ryhmäkeskustelun aloittamista pyysin jokaista jälkikäteen kommentoimaan minulle sähköpostitse, mikäli keskustelun päättymisen jälkeen syntyi lisää ajatuksia.

Ryhmäkeskustelu pyöri vahvasti tiedottamisen, haastavien henkilöstötilanteiden ja vastuuhjaajan etujen ympärillä. Keskustelua sävytti kireys ja oma roolini ohjailla keskusteluaiheita puuttumatta sisältöön ei onnistunut haluamallani tavalla.

Ensimmäinen kysymys oli miten jaetun johtajuuden ajatusta saadaan paremmin jalkautettua toimipisteiden työtapohin ja koko HJK-iltapäivätoiminnan organisaatioon?

”Hallinnon pitää paremmin tehdä selväksi tämä työnjako tietoon kaikille jo siinä yhteisessä perehdytysvaiheessa. Tittelin selkiytys on tärkeitä tehdä koululle, muille ohjaajille ja vanhemmille. Meidän kanssa voi ja pitää hoitaa asiat, ei tarvitse soittaa toimistolle.”

”Annetaan työteisöjen itse perehdyttää toisensa alussa. Kuka osaa ja mitä ja kenen taitoja voitaisi parhaiten missäkin hyödyntää. Tämä tapahtuisi toimintapisteiden omissa perehdytyspäivissä.”

”Toimintapisteiden perustyöt voisivat olla alusta asti sovitusti kiertäviä. Kaikille vuorollaan kuuluu puhelinvastuu, listavastuu, toimintatuokiovastuu ja välipalavastuu ja jokainen ohjaaja voisi kokeilla vastuuhjaajana olemistakin.”

”Jokainen päivä pitäisi alottaa vartin yhteisellä palaverilla siitä millaiset energiatasot kelläkin on ja kuka haluaa päivän aikana tehdä mitään. Siinä tsekattais edellisen päivän tapahtuneet ja samalla annettaisi palautetta toisille päivittäin. Se olisi parasta ammatillista tasavertaisuutta.”

”Palaverirunkojen rakentaminen niin, että suunnitelmien lisäksi se kantaisi laajempaa keskustelua ja ajatustenvaihtoa. Ruptelu ei riitä.”

Edelleen keskustelussa viitattiin hallinnon rooliin sanella ylhäältä päin ”*kuka tekee mitä*”. Sen ajateltiin vahvistavan toisten ohjaajien käsitystä ”*kenen sana painaa*”. Vastuuohjaajilla oli keskustelun mukaan vaikeampi luottaa rooliinsa lähiesimiehenä toisten ohjaajien silmissä kuin toteuttaa lähiesimiehen tehtäviä. Vastuuohjaajille ei vielä ollut kehittynyt tarpeeksi itseluottamusta ja luontevaa johtamisidentiteettiä, jotta he olisivat huoletta voineet toimia tasavertaisina työyhteisössä.

”Vastuuohjaajuus oli vieny kauemmas muun työyhteisön jutuista. Huomaan, ettei mulle puhuta enää ihan kaikkia samoja juttuja.”

Toisaalta he eivät vielä nähneet itseään keskeisenä tiedonsiirtäjänä jaetusta johtajuudesta esimerkiksi, ohjauksellaan ja keskustelun herättäjänä.

Toisena kysymyksenä suuntasin keskustelua toiseen laitaan, eli mitä hyötyjä ja hyviä puolia vastuuohjaajuus on tuonut mukanaan?

”Ei tarvitse arastella asioihin puuttumista. Uskaltaa heittää ideointia rohkeammin, niin että ne myös toteutuvat.”

”Jos sattuisi käymään niin, ettei saisi enää jatkaa HJK:lla, niin olisi etua tästä vastuuhommasta hakiessa uutta työpaikkaa. Näitä esimiestaitoja on oppinu ja nyt kun tajuu pärjäänsä, niin niitä voi hyödyntää melkein alasta riippumatta.”

”Tulevana syksynä tiedän jo mitä ja miten kerhossa asiat tehdään ja jatkossa hoidetaan. Olen varmempi osaamisestani, kun tietää, että itse vielä on ollu tekemässä näitä pohjia tälle vastuuohjaajuudelle.”

”Itseluottamus omaan osaamiseen vahvistunut ja myös arvostus itseäni kohtaan.”

Kolmantena kohtana keskustelu liukui arjen tilanteisiin, jossa vastuuhjaajat olisivat omasta mielestään tarvinneet lisää tietoa ja osaamista. Nämä olivat selvästi lastensuojelullisiin tilanteisiin ja työtoverin käyttäytymiseen puuttumiseen liittyvät asiat.

”Vastuutilanteet lasten ja vanhempien kanssa, kenen kuuluu hoitaa mitkään jutut? Joku lista pitäis olla siitä mitä iltapäivätoiminnalle kuuluu ja mikä koululle ja sit jo lastensuojelun piirin.”

”Lastensuojelulliset asiat, ne puheet ja oireilut, jotka jää mietittään.”

”Miten käsitellä muiden työntekijöiden henkilökohtaiset ongelmat ja oireilut, jotka heijastelee koko työyhteisöön? Mikä on niin sanottu marssijärjestys tällaiseen puuttumiseen? Onko se mun homma vai teidän (hallinnon)?”

”Lasten rajoittaminen ja tapaturmien hoitoonohjaus, miten toimitaan ja mikä vakuutusyhtiö. Niistä pitäisi tietää enemmän. Kaikkien ohjaajien.”

”Kokemusten jakamista pitäisi olla toisten kanssa enemmän, varsinkin silloin kun aloittaa, että tietäisi mihin pitää varautua.”

Ryhmäkeskustelun edetessä keskustelu kääntyi asioihin, joiden he eivät kokeneet johtajuuden jakautuessa kuuluvan heille vastuuhjaajina.

”Lasten valinta iltapäivätoimintaan ja päätösten tekeminen, päättää kuka pääsee ip-kerhoon ja kuka ei.”

”Vapaapäivien lupaaminen toisille ohjaajille.”

”Sijaisten etsiminen sairastuneen tai poissaolevan ohjaajan tilalle.”

”Tietyn pisteen jälkeen työkavereiden mielenterveydestä huolehtiminen.”

Viimeinen laajempi kokonaisuus, josta vastuuhjaajat keskustelivat, oli mikä tai millainen hallinnon tuki inspiroisi vastuuhjaajia lähiesimies-työssä?

”Nostaa palkkaa, parempi palkka, enemmän tunteja eli liksaa lisää.”

”Olla läsnä kerhoissa, käydä paikanpäällä, käydä arvioimassa kerhojen laatua ja antaa palautetta.”

”Antaa aineellista tukea.”

”Kouluttaa ja järjestää koulutusta.”

”Järjestää työyhteisöiden keskeistä työhyvinvointitoimintaa ja työajan ulkopuolista yhdessäoloa.”

Palkasta puhuminen kesti lähes puolet varatusta ajasta. En saanut keskustelun suuntaa muuttumaan, joten impulsiivisesti jaoin kaikille paperinpalat ja kynän, joihin pyysin kaikkia laittamaan nimettömästi sen euromäärän, joka vastuuhjaajan omasta mielestä vastaisi hänen nykyisen työ-määränsä mukaista riittävää korvausta. Vaikka palkkakysely oli suunnittele-maton osuus tässä ryhmäkeskustelussa ja suunnittele-maton osa kehittä-mishanketta, sen merkitys oli vastuuhjaajien suunnalta odotettua suu-rempi. Palkkakeskusteluun oli luvattu palata kevään aikana, mutta nyt tun-tui tarkoituksenmukaiselta pysähtyä asian äärelle. Osana jo aiemmin esiin nousseiden palkkausperusteiden järjeistämistä esittelin selvittämiäni palk-kavertailuja eri ammattiliittojen sekä toisten yksityisten sosiaali- ja kasva-tusalan toimijoiden tunti- ja kuukausipalkoista. Vastuuhjaajat saivat kirjata oman näkemyksensä kuukausikorvauksesta ja lupasin viedä nämä vas-tuuhjaajien ehdotukset osaksi seuraavan toimintavuoden iltapäivätoimin-nan budjetin rakentamista.

Helmikuun ryhmäkeskustelu toimi vastuuhjajan käsikirjan ideointiin huommin kuin tavallinen vastuuhjaajapalaveri. Ohjaajat eivät osanneet suhtautua ”muka erilaiseen” tilanteeseen, jossa roolini ryhmäkeskustelun ohjaajana oli selkeästi pienempi, vaan kokivat tilanteen teennäiseksi. Tämä mahdollisesti kertoi siitä, että normaalien vastuuhjaajapalavereiden aikana vedin puheenjohtajana johtopäätöksiä yhteen jo puheenvuorojen välillä ja näin haluamattanikin ohjailin tilannetta. Ryhmäkeskustelussa tein ainoastaan tarkentavia kysymyksiä ja kirjasin vastauksia muistiin.

Koostin ryhmäkeskustelun asiakohdat kysymyksiksi ja tehtäviksi, jotka työstettiin learning café -menetelmällä seuraavalla kerralla maaliskuussa 2014. Ryhmäkeskustelun huonosti toiminut toteutus suuntasi teemojen rakentumista erilaisiksi kuin olin ajatellut. Olin toivonut löytäväni selkeitä kokonaisuuksia, jotka pystyn suuntaamaan kehittämishankkeen tuotokseen eli vastuuhjaajan käsikirjan sisältöön. Tämä ei onnistunut, joten jouduin muokkaamaan learning café -kysymykset palaamalla aiempien ryhmäkeskustelujen sisältöihin.

Keskeisiksi teemoiksi määrittelin ratkaisukeskeiset ja tulevaisuuteen suuntaavat aiheet. Lisäksi kehittämishankkeen aikana olin huomannut, että jotain konkreettista täytyi kuulua keskusteluun pohdinnan ja reflektoinnin lisäksi. Teemat olivat seuraavat.

1. Mitkä tällä hetkellä työyhteisöä hankaloittavat asiat on saatava toimimaan ennen seuraavaa toimintavuotta? Miten voidaan varautua paremmin?
2. Mitkä ovat menestyksekkään iltapäivätoimintavuoden aloitukseen liittyvät kriittiset asiat? Mitä pitää muistaa?
3. Mikä tekee HJK:n iltapäivätoiminnasta kaupungin parasta?

Maaliskuun tapaaminen

Learning café toteutettiin maaliskuun 2014 vastuuhjaajapalaverissa. Ryhmät kulkivat kolmen tai neljän henkilön ryhmissä fläppien luona. Yhden fläppin äärellä oltiin noin 10 minuuttia. Yksi ryhmän jäsenistä jäi vaihdon yhteydessä esittelemään toisille edellisen ryhmän asiat. Näin ryhmien kokoonpano muuttui ja kaikki käsittelivät kaikkien ryhmien ideat.

Keskustelu oli vilkasta ja menetelmä toimi hienosti. Liikkuminen tilassa vapautti ilmapiiriä ja vaihtuvat ryhmän jäsenet inspiroivat erilaisten näkökulmien etsimiseen. Keskusteluissa tuli esiin monia samoja asioita, joista jo aiemmissa ryhmäkeskusteluissa oli puhuttu, mutta tällä kertaa vastuuhjaajat saivat itse koota ideat yhteen. Kysymyksenasettelusta huolimatta vastuuhjaajan käsikirjan sisältöä tarkasteltiin laajemmin, eli vastuuhjaajat puhuivat kokonaisuudessaan perehdyttämiskoulutuksen eri vaiheista.

Ensimmäisessä learning café -kysymyksessä etsittiin kuluneen vuoden kokemusten kautta niitä rasitteita ja kipukohtia, joita HJK-iltapäivätoiminnan toimipisteissä on ja jotka haittaavat työntekoa ja hyvää työilmapiiriä. Lisäksi pohdittiin voidaanko haasteita kitkeä pois ja/tai miten niihin voidaan varautua.

Keskustelussa nousi esiin työyhteisön ulkopuolisista asioista erilaiset kerhotiloihin kohdistuneet remontit, jotka rikkovat rutiineja ja haastavat lasten ja ohjaajien turvallisen toimintaympäristön. Samassa käsiteltiin yleensä yhteistyötä koulun kanssa.

”Näistä remonteista tulee saada tieto aiemmin ja hyvissä ajoin. Ohjaajien yhteistyö koulun, reksin ja opettajien kanssa tulee olla tiivistä, jotta tieto kulkee puolin ja toisin.”

”Koulun välinpitämättömyys tiedottamisessa iltapäivätoiminnan suuntaan (esim. muuttuneet aikataulut ja tilajärjestelyt). Koulu ei huomioi iltapäivätoiminnan tarpeita.”

Puolet vastuuhjaajista koki, ettei koulun kanssa tehdyssä yhteistyössä ollut ongelmia. Hyvissä yhteistyökokemuksissa auttoi heti alussa tehty esittäytyminen tai yhteispalaveri koulun väen kanssa, päivittäinen ”kuulumisten vaihto” opettajien suuntaan ja viikottainen rehtorin ”moikkaaminen”. Merkittäviä ovat myös avoimet suhteet kouluisäntiin, keittiölle ja muuhun koulun henkilökuntaan.

”Perehdytys- ja suunnittelupäivien ohjelmaan voisi lisätä tiiviin palaverin koulun kanssa ennen lukuvuoden alkua.”

Työyhteisön sisäisistä ongelmista nostettiin haasteiksi yhteisen vastuunottamisen puute, sitoutuminen työhön, yhteisistä säännöistä lipsuminen (mm. oman puhelimen liiallinen huomioiminen) sekä työntekijän huono motivaatio ja ammattitaidottomuus. Näistä asioista toivottiin avointa puhetta perehdytyksen yhteydessä ja nopeampaa ohjeistusta ja puuttumista (esim. puhuttelu, yhteispalaveri) tilanteeseen myös hallinnon taholta.

Ohjaustaitojen ja ryhmänhallinnan parantaminen sekä palaverikäytännöt mainittiin olleen haasteellisia ja näihin toivottiin parannusta.

”Erilaisia ideoivia koulutuksia ohjaajille ja hyvien käytänteiden levittämistä toisiin toimipisteisiin. Toimivien leikkien ja askarteluohjeiden koostaminen voisi olla hyvä juttu.”

HJK-iltapäivätoiminnan aloitukseen liittyviä asioita löytyi useita.

Yhteys koulun rehtoriin/tärkeisiin opettajiin; lapsitietolomakkeet ja hoitosopimukset lapsilta; päivärytmin laadinta; yhteiset pelisäännöt lapsille ja aikuisille; puhelin ajan tasalle (numeroiden päivitys), infomaili kerhon meilistä koteihin; perehdytysmatskun läpikäyminen, selkeät lapsilistat esim. kotiinlähtöajat, allergia-listat/sairaudet, joihin pitää reagoida; turvallisuus- ja pelastussuunnitelma; alueen rajat; yhteisöllisyyden luomi-

nen/ryhmäyttämisen aloittaminen; kerhotila ja välineet valmiiksi ja kunnossa; lapsille omat naulakot; ryhmäjaot; ilmoitustaulun päivitys; tulevan toivelistan aktivointi (kirjataan ylös) eli lasten osallistaminen toimintaan heti, viikkosuunnitelma nähtävälle; ea-tarvikkeet; rauhallinen startti, ei liikaa ohjattua, muksumut tutustuu; tutustumisleikit haltuun kaikille; luulot pois eli tarpeeksi tiukka kuri kerhon aluksi.

Kolmas learning café -kysymys oli tietoinen valinta motivoida vastuuhjaajia tärkeässä työssään ja nähdä oma merkityksellisyytensä. Heidän piti pohtia miksi HJK-iltapäivätoiminta on alueen paras iltapäivätoimija.

Kontakti lapsii. Toiminnan monipuolisuus. Ammattitaitoiset ohjaajat. Hyvin organisoitu toiminta. Liikuntapainotteisuus. Kokeemus. Moniammatillinen työyhteisö. Kerhojen sijainnit. Motivoituneet ohjaajat. Yhteistyömahdollisuudet ja –kumppanit. Iloinen meininki. Hommat toimii kaikilla tasoilla (ohjaajat, esimiehet, lapset, vanhemmat, koulu). Esimiehet loistavia, ovat kiinnostuneita työntekijöistä kaikin tavoin. HJK on edelläkävijä! Ottaa kantaa ja vaikuttaa OPV/OPH asti. Perekdytys, kouluttaminen, jatkuva kehitys. Lähiesimiessysteemi! Joustavuus työajoissa ja futisvalmentajille mahdollisuus valmentaa. Monipuoliset työtehtävät. Nuori työyhteisö.

Learning café oli viimeinen vaihe kehittämishankkeen tiedonkeruussa. Kerätyn materiaalin havainnointi ja reflektointi sekä HJK-vastuuhjaajan käsikirjan kirjoitustyö alkoi. Pyrin hyödyntämään ja koostamaan kaikkea kehittämishankkeen aikana kerättyä materiaalia, joka auttaisi ohjaajia jakamaan työtehtäviä ja kantamaan vastuuta yhdessä.

5.3 Havainnointi ja reflektointi

Käytän kehittämishankkeen avaamiseen Toikon ja Rantasen (2009, 56–88) nelivaiheista kehittämistoiminnan mallia. Kehittämishankkeen suunnittelun jälkeen päädytään toimintavaiheeseen, josta edetään havainnointiin ja reflektointiin. Toikko ja Rantanen näkevät oleelliseksi priorisoida kehittämiskohteita sekä kokeilla ja mallintaa uusia ideoita.

Kehittämishankkeen aikana toimintaa havainnoitiin ja refleктоitiin toistuvasti jo ryhmäkeskusteluissa eli osana toimintavaihetta. Lisäksi vastuuhjaajat havainnoivat käytännön työtoimintaa jatkuvasti. Erilaisilla omilla interventioillani (mm. tarkentavalla kyselyllä, osallistumalla työyhteisön työskentelyyn, kehityskeskusteluissa) havainnoin työyhteisöjä, yksittäisiä työntekijöitä ja erityisesti vastuuhjaajien työtä. Ryhmäkeskusteluissa keräsin tietoa siitä, mitä vastuuhjaajat tuntevat ja ajattelevat. Havainnoimalla etsin tietoa siitä, toimivatko vastuuhjaajat siten, kuten he sanovat toimivansa. Keräsin havainnoimalla tietoa myöhemmin suoritettavaa toiminnan reflektointia ja vastuuhjaajan käsikirjaa varten. Havainnointi on yleisesti käsitetty tieteiden yhteisenä ja välttämättömänä perusmenetelmänä. Havainnoinnissa etuna on se, että sen kautta voidaan hankkia välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden ja ryhmien käyttäytymisestä ja toiminnasta. (Hirsjärvi ym. 2008, 199 – 200.)

Vastuuhjaajan käsikirjan toteutumisessa havainnointivaihe alkoi toiminnan prosessin eli vuoden aikana kerätyn materiaalin käsittelemisellä kokonaisuutena. Palasin koko vuoden aikana kerättyyn materiaaliin ja jo tehtyihin muutoksiin ja niistä syntyneisiin havaintoihin. Havainnoin koko kehittämishankkeen prosessissa tapahtuneita asioita. Peilasin toimintatapoja kehittämishankkeen teoriaosuuteen ja jaetun johtamisen ajattelumalliin. Teoriataustasta etsin näkökulmaa kootessani kehittämishankkeen tapahtumia ja havainnoidessani prosessin etenemisessä syntyneitä yksityiskohtia, joilla on merkitystä johtajuusajattelun kehittämisessä HJK-iltapäivätoiminnan organisaatiossa.

Reflektointi eli arviointivaihe on keskeinen solmukohta, jossa kehittymistä tapahtuu. Kehittäminen johtaa jatkuvaan vuorovaikutukselliseen ja reflektiiviseen kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 66–67.) Viimeinen kehittämishankkeen tarkastelun vaihe oli reflektio, joka tapahtui toimintavaiheen ja siinä tapahtuneen muutoksen sekä hankkeen kokonaisuuden havainnoinnin jälkeen.

Havaintojen avulla oli selvää, että vastuuhjaajat halusivat ja tarvitsivat työnsä tueksi konkreettisia ohjeita, joilla jaetun johtajuuden toimintatapoja saadaan juurrutettua työyhteisöön. Tästä syntyi idea työkirjamaisesta toteutuksesta ja toimipisteen käsikirjan toteuttamisesta vastuuhjaajan käsikirjan pariin. Vastuuhjaajan käsikirja päätettiin henkilökohtaisen lähiesimiestyön kehittämisen välineeksi ja toimipisteen käsikirja koko työyhteisön jaetun johtajuuden työvälineeksi. Toikko ja Rantanen (2009, 56–88) määrittelevät, että kehittämistoiminnan viimeisimmissä vaiheissa ankkuroidaan uudet toimintatavat osaksi organisaation todellisuutta käyttäen hyväksi esimerkiksi koulutusta ja verkostoitumista.

Reflektiovaiheessa vertailin aiempia iltapäivätoiminnan käytäntöjä ryhmäkeskusteluissa nousseisiin ideoihin ja näkökulmiin. Tarkastelin uusia toimintatapaehdotuksia kehittämishankkeen teoriakehyksen kautta eli miten suunnitellut uudistukset palvelisivat jaettua johtajuutta. Tällaisia olivat yksittäiset hallinnosta toimipisteille siirtyneet vastuunjaon ja päätöksenteon tehtävät, kuten työyhteisön itsenäinen organisoituminen sekä yhteistyö vanhempien ja koulun kanssa. Reflektoin kehittämishankkeessa tehtyjä kokeiluja, miten vastuuhjaajan roolin muutos oli vaikuttanut työyhteisön toimivuuteen (esim. vähentänyt ristiriitoja, parantanut tiedonkulkua ja työyhteisön motivaatiota) ja vastuuhjaajiin itseensä (esim. kiinnostuksen lisääntyminen alan ajankohtaisuuksista ja työnantajan asioista).

Kehittämishankkeen materiaalia koskevassa reflektiovaiheessa hyödynsin kevätkaudella ohjaajien kanssa käymiäni keskusteluja. Niissä olin kysynyt

kaikilta ohjaajilta vastuuhajaajuuden muutosten näkyvyyttä iltapäivätoiminnan arjessa ja muutosten hyödyllisyyttä työyhteisön kannalta. Ohjaajat kokivat tiedonkulun ja omat vaikuttamismahdollisuutensa työnteossa ja lasten hyvinvoinnin tukemisessa parantuneen. Joku totesi ”*koko HJK-organisaation pienentyneen ja tulleen lähemmäksi*”. Vastuuhajaajuus koettiin tarpeelliseksi ja vastuuhajaajien ottamaa vastuuta ja työpanosta keuhuttiin. Vastuuhajaajan työpanosta kiiteltiin sellaisessakin tilanteessa, jossa henkilökemiat eivät vastuuhajaajan ja työntekijän kesken kohdanneet. Tämä kertoo mielestäni vastuuhajaajan terveen ja työkeskeisen lähesimiesroolin omaksumisesta. Refleктоimalla siis totesin, että kehittämishanke oli onnistunut kehittämään sekä HJK-vastuuhajaajuutta että itse vastuuhajaaja.

Elokuussa 2014 otettiin käyttöön uusi vastuuhajaajan työnkuva ja palkkausjärjestelmä. Perehdytyskokonaisuus tehtiin uusittuna, jossa vastuuhajaajapalaverin lisäksi perehdytys koostui hallinnon järjestämästä yhteisestä perehdytystilaisuudesta kaikille ohjaajille sekä kahden työpäivän mittaisesta perehtymisjaksosta omassa toimipisteessä ennen lapsiryhmän toimintavuoden alkamista. Perehdytyksestä keräsin osallistujilta palautteen refleктоitavakseni. Palautteiden avulla muokkasin jotain sisältöjä vastuuhajaajan käsikirjan toteutuksessa.

Alkuperäisessä kehittämishankesuunnitelmassa oli tavoitteena saada HJK-iltapäivätoiminnan vastuuhajaan käsikirja käyttöön elokuun 2014 perehdytyspäiville. Tavoitetta ei saavutettu ja opas valmistui vasta elokuun 2015 käyttöön.

Käytännön kehittämistyö, jaetun johtajuuden jalkauttaminen ja johtamisaamisen lisääntyminen organisaatiossa on kuitenkin edennyt ja inspiroinut minua opinnäytetyöntekijänä jatkamaan hanketta raportointityöhön liitetyistä vastoinkäymisistä huolimatta. Vastuuhajaajan käsikirjan työstäminen ja tarpeellisuus osoittautui kehittämishankkeen edetessä huomatta-

vasti vähemmän merkitykselliseksi kuin johtajuuden jalkauttaminen, vastuuhjaajille suunnattu esimiestaitojen lisääminen, ohjauksellinen tuki ja päätöksenteossa rohkaisu.

Vaikkei kehittämishanke valmistunut suunnitellussa aikataulussa, elokuussa 2014 moni asia muuttui kehittämishankkeen ansiosta vastuuhjaajien uuden kirjatun työnkuvan ja palkkauksen lisäksi. Tällaisia olivat perehdytysoppaan työyhteisön käyttöön tarkoitetun osion kokeilu ja aiemmin alkanut työvuosi. Tämä tarkoitti, että yhteisen perehdytystilaisuuden lisäksi työyhteisöt saivat kaksi tai kolme yhteistä työpäivää toimipisteellä ennen työajan alkamista. Kaikille vastuuhjaajille määriteltiin sama palkka. Korotusta vastuuhjaajien kuukausipalkkoihin tuli lähtötilanteesta riippuen 150–300 euroa. Vastuuhjaajien työaikaa myös lisättiin 25 tunnista 30 tuntiin, joista edelleen 25 tuntia on läsnäolotuntia ryhmässä.

Vastuuhjaajien palaverit toimivat edelleen kuukausittaisena tiedonjako- ja keskustelufoorumina. Niiden merkitys johtajuuden jakautumiselle on suuri, koska vastuuhjaajien mukaan he saavat peilata omaa lähiesimiesrooliaan vertaistensa kautta ja toisaalta varmistaa menettelytapojansa yhdessä kollegoiden ja paikalla olevien omien esimiestensä kautta.

6. VASTUUOHJAAJAN KÄSIKIRJA

Kehittämishankkeen tuloksena syntyi HJK-iltapäivätoiminnan vastuuhjaajan käsikirja (liitteenä 1), joka on HJK-iltapäivätoiminnan käytännön johtamistyön väline. Vastuuhjaajan käsikirjan rinnalle tehtiin toimipisteen käsikirja, joka toimii työyhteisön työ- ja muistikirjana.

Vastuuhjaajan käsikirjan kohderyhmä ovat toimipisteiden vastuuhjaajat. Käsikirjan avulla tuetaan itsenäisten toimipisteiden johtamistapaa, arjen iltapäivätoiminnan sujuvuutta sekä työyhteisön sitouttamista vastuuseen ja päätöksentekoon. Vastuuhjaajan käsikirja on nimensä mukaisesti konkreettinen opas, joka on toteutettu manuaalina, mutta on saatavilla myös sähköisesti. Materiaali on työkirjamainen eli aktivoi vastuuhjaajaa pohtimisen lisäksi kirjaamaan ajatuksiaan ylös.

Vastuuhjaajan käsikirja sisältää viisi johtamiseen sidottua kokonaisuutta. Ensimmäisessä luvussa käsitellään vastuuhjaajuutta eri näkökulmista. Tällaisia ovat vastuuhjaajuuden tarkastelu työnantajan strategisten näkökulmien ja lakisääteisen iltapäivätoiminnan sektorin velvoitteiden kautta. Vastuuhjaajan työnkuva avataan ensimmäisessä luvussa yksilöidysti. Luvun lopussa on vastuuhjaajan oman johtajuuden pohdintatehtäviä, joista osa toteutetaan itsenäisesti ja osaan palataan toimintavuoden aikana vastuuhjaajapalaverissa.

Toisessa luvussa käsitellään jaettua johtamista HJK-iltapäivätoiminnan organisaatiossa. Sen tarkoituksena on ohjata vastuuhjaajaa yhteisen johtamiskulttuurin äärelle ja auttaa häntä näkemään johtaminen vastuun jakamisena ja työyhteisön sitouttamisena yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Kolmas luku on työvuoden aloittamiseen liittyvä konkreettisten ohjeiden kokonaisuus. Se opastaa vastuuhjaajaa työyhteisön perehdytyksen tekemiseen ja työvuoden aloitukseen liittyviin yksityiskohtiin. Asiat ovat käytännönläheisiä, kuten erilaisten listojen läpikäymistä sekä tilan valmisteluun

ryhmätoimintaa varten liittyviä ohjeistuksia. Tämän vastuuhjaajan käsikirjan kolmannen osion rinnalla toimii samankaltainen strukturoitu perehdytysmateriaali eli Toimipisteen käsikirja, joka on osion tehtäväkirjapohja. Siinä perehdytyksen edetessä kirjataan kaikki työyhteisölle tärkeät asiat. Tällä tavalla koko työyhteisö sitoutetaan yhteisten tavoitteen rakentamiseen heti perehdytyksestä lähtien.

Neljäs luku sisältää kehittämishankkeen tuottamia erilaisia vastuuhjaajan työkaluja. Tällaisia ovat esimerkiksi työyhteisön palaverien pitämiseen liittyvät ohjeistukset palaverimuistiopohjineen. Kehittämishankkeen ryhmäkeskusteluiden alustuksina käytettiin erilaisia johtamiseen ja sen jakautumiseen liittyviä materiaaleja. Kyseisistä materiaaleista muokatut versiot toimivat vastuuhjaajan käsikirjassa työyhteisön palaverien ja ryhmäkeskustelujen virittäjinä. Muita työkaluja ovat erilaiset ohjeistukset haastaviin työyhteisö- ja asiakastilanteisiin.

Viides luku on vastuuhjaajan vuosikello, johon on koottu toimintavuoden keskeiset tapahtumat ja vinkit miten nämä käsitellään työyhteisössä. Vuosikellon tehtävämateriaalina ovat yhteiset ohjeet HJK-iltapäivätoiminnan liikuntapainotteisen kasvatustyön tavoitteiden asettamiseen ja monipuolisen vuosi- ja kuukausisuunnitelmien tekoon.

Vastuuhjaajan käsikirjan sisällössä näkyy vastuuhjaajien kehittämishankkeen aikana pohtimat käytännön johtamistyötä helpottavat materiaalit, kuten erilaiset listat tärkeistä muistettavista asioista, palaverikeskustelujen herättämiseen tarkoitetut infopaketit sekä vuosikello. Jokaiselle vastuuhjaajalle annettavan printtiversion tueksi on luodusta yhteisestä sähköisestä kansioista löytyvät kaikki viralliset lomakkeet ja ohjeet, joihin materiaalissa viitataan. Kansion päivittämisestä ja ajantasalla olevista lomakkeista ja ohjeista vastaa hallinto.

Vastuuhjaajan käsikirjan tavoitteena on antaa HJK-iltapäivätoiminnan vastuuhjaajalle mahdollisimman paljon tietoa tulevan toimintavuoden asioista sekä vahvistaa häntä vastuutehtävässään työyhteisön tasavertaisen

työnjaon mahdollistajana ja motivoivan työilmapiirin muodostajana. Keskeisiä teemoja oppaassa ovat avoimuus, puhumisen ja työpäivän sanoittamisen merkityksellisyys, osallistaminen, puuttuvan tiedon etsiminen, kysyminen ja matala kynnyksen avun ja neuvojen pyytämässä. Vastuuohjaajaa rohkaistaan vastuuttamaan toisia ohjaajia ja ottamaan alusta asti käyttöön palautteenantamisen ja -ottamisen kulttuuri työpäiviin.

Vastuuohjaajan käsikirjaan on avattu perusteita HJK-iltapäivätoiminnan vastuuhajaajalta vaadituille tiedoille ja annettu ehdotuksia asioiden käsittelyyn työyhteisössä. Tällä menettelyllä varmistetaan, että kaikissa HJK-iltapäivätoimipaikoissa tulee käsitellyksi kaikki työnantajan kannalta tärkeät strategiset asiat niin, että ne jalkautetaan ymmärrettävästi kaikille työntekijöille. Avoimuudella pyritään poistamaan yleistä vanhanaikaista johtajuuskulttuurin mallia, jossa johtaja piti tiedon itsellään vallan välineenä.

Vastuuohjaajan käsikirjan aineisto käsittää koko toimintavuoden. Sen merkitys on selkeästi kaksisuuntainen. Käsikirja on vastuuhajaajan henkilökohtainen oman johtajuuden reflektion ja dokumentoinnin väline. Ja toisaalta vastuuhajaajan käsikirja rohkaisee ja opastaa lukijaansa päivittäiseen, avoimeen vastuunjakamiseen työyhteisössä antamalla vinkkejä tilanteiden havainnointiin ja käsittelyyn ohjaajaryhmän kesken. Käsikirjan tarkoitus on siis vastuuhajaajien henkilökohtaisen johtajuusosaamisen lisääminen, työnjaon selkeyttäminen HJK-iltapäivätoiminnan organisatiossa ja johtamisosaamisen edistäminen organisaatiokulttuurissa.

7. POHDINTA

7.1 Johtopäätökset

Tämän kehittämishankkeen tarkoitus oli työnjaon selkeyttäminen HJK ry:n iltapäivätoiminnan organisaatiossa ja johtamisosaamisen edistäminen organisaatiokulttuurissa. Hankkeen tavoitteeksi asetettiin lähiesimiestyön nykytilan kartoittaminen iltapäivätoimipaikoissa ja yhdessä vastuuhjaajien kanssa HJK-iltapäivätoiminnan vastuuhjaajan käsikirjan toteuttaminen. Käsikirjan yhdeksi sisällölliseksi tavoitteeksi määriteltiin lähiesimiesten työnkuvan uudistaminen.

Kehittämishankkeen raportin teoriaosuudessa halusin painottaa jaettua johtajuutta sekä johtamista varhaiskasvatuksessa yleisten johtajuusnäkemysten lisäksi. Lakisääteinen iltapäivätoiminta on pienen koululaisen vapaa-aikaa, josta syystä toiminnassa korostuu varhaiskasvatuksellisuus ja sen menetelmät.

Lakisääteisen iltapäivätoiminnan varhaiskasvatuksellisuus ja kohdeorganisaation rakenne olivat lähtökohtina kehittämishankkeen johtamisteorian valinnalle. Kehittämishankkeen teoriataustaksi valittiin jaettu johtajuus. Pearcen (2004, 48–49, 52) näkemyksessä jaettu johtajuustapa sopii varhaiskasvatukseen sen ominaispiirteiden vuoksi. Varhaiskasvatuksessa toimitaan tiimeissä ja työ on hyvin monimuotoista. Jaetun johtajuuden edellytys on, että kaikki tiimin jäsenet ovat täysin sitotuneita jaettuun johtajuuteen ja tiimin toimintaan. Jaetun johtajuuden kulttuurin merkittävä tekijä on luottamus työntekijöihin, työntekijöiden kuuleminen sekä heidän mielipiteidensä huomiointi. Työpaikkaan on luotava rakenteita, jotka tukevat johtajuuden kehittymistä sekä kuvainnollisesti viestittävät sen merkitystä. Yksikön johtajalla on tärkeä rooli jaetun johtajuuden kulttuurin luomisessa. Hänen tulee toimia roolimallina sekä korostaa jaetun johtajuuden merkitystä. Viitalan (2007, 296) mukaan varhaiskasvatuksen johtajuus tulisi nähdä kokonaisuutena, koko organisaation läpi kulkevana prosessina.

Prosessiin tulisi saada osallistua kaikki organisaatiossa työskentelevät asiantuntijat. Samaa painottaa Eriksson (2006, 226) korostamalla yksilötoimien suoritusohella, kollektiivisten suoritusohien merkitystä jaetussa johtamisessa. Tässä kehittämishankkeessa asiantuntijat, eli vastuuhjaajat, osallistuivat tarkastelemaan omaa toimintaansa, määrittelemään muutostarpeita ja näkemään vastuun jakautuminen toimipisteessä osana organisaation johtamiskulttuuria. Sitouttamisen, luottamuksen luomisen, yhdessä tekemisen sekä esimerkkinä olemisen kautta vastuuhjaajat kokivat ja havainnoivat omaa johtajuuttaan osana työyhteisöä. Näiden havaintojen kautta rakennettiin HJK-iltapäivätoiminnan johtamiskulttuurin osa-alueita, joista tehtiin vastuuhjaajan käsikirjan sisältöjä.

Ropon ym. (2005, 100) ja Pearcen (2004, 47) näkemyksen mukaan asiantuntijuus ja tieto eivät ole itsenäisiä kokonaisuuksia, joita jaetaan tai säilytetään. Kenelläkään ei ole hallussa kaikkea tarvittavaa tietoa. Tiedon jakaminen, sen yhteiseksi tekeminen ja luova jalostaminen ovat olennaisia osaamisalueita. Juuri tässä ajatuksessa on haastetta moniammatillisissa iltapäivätoiminnan työyhteisöissä. Työntekijöiden ei ole tarpeen nojautua tiedon ja osaamisen jakamisessa esimieheen, vaan työtovereihin. Esimiehellä saattaa olla puutteellisempi tieto ja substanssiosaaminen kuin työyhteisön jäsenillä. Perustyön ajankohtainen tuntemus ja työyhteisön eri näkökulmat mahdollistavat tehokkuuden niin asiakkaiden tarpeisiin vastaamisessa ja päätöksenteossa.

Johtamiskulttuurin kehittäminen ja jaetun johtajuuden jalkautuminen HJK-iltapäivätoiminnassa tarkoitti tiedon jakamisen, tiedon kulkemisen ja avoimuuden uutta kulttuuria. Kehittämishankkeen aikana tuli useaan otteeseen näkemyksellisiä törmäyksiä hallinnon ja vastuuhjaajien sekä vastuuhjaajien ja työyhteisöjen välillä, joissa syynä oli liian vähäinen ja epäselvä tiedonkulku. Lisäksi moni hyvä idea johtamisen parantamisessa nousi esiin työyhteisöistä, ei hallinnon tai vastuuhjaajien pohtimana. Ropo ym. (2005, 77–78) määrittelevät, että uutta tietoa syntyy aiempaa tietoa yhdistelemällä, ei ainoastaan yksittäisen ihmisen kehittämällä. Organisaatiot

pyrkivät koko ajan muuttumaan ja oppimaan uutta. Tiedon johtaminen, organisoiminen ja yhdistäminen ovat yleisiä osaamisen kehittämiskohteita. Tavoitteena on, että työyhteisöt pystyisivät moninkertaistamaan oppimisen määrän ja laadun. Tähän viitaten mielestäni olisi tärkeää, että työntekijät ymmärtäisivät heissä itsessään olevat taidot ja mahdollisuudet jakaa tietoa ja taitoa, ja myös kehittää omaa työtään.

Kehittämishankkeen aikana jaettu johtajuus näyttäytyi kahdella tavalla. Jaettua johtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa (mm. Ropo ym.) nämä kaksi näkökulmaa määritellään työtehtävien jakamisena ja yhteiseksi tekemisen prosessina. Halttunen (2009, 141) tiivistää jaetun johtajuuden olevan konkreettista vastuun ja tehtävien jakamista johtajan ja alaisten kesken, mutta myös kokonaisvaltaisempi asenne ottaa vastuuta johtajuudesta ja organisaatiosta. Tässä toimintatutkimuksellisessa kehittämishankkeessa nämä molemmat jaetun johtajuuden näkökulmat tulivat selkeästi esiin.

Työtehtävien jakaminen osoittautui selkeästi helpommaksi kokonaisuudeksi kuin yhteisen, ja pysyvän, toimintatapakulttuurin luominen. Vastuuohjaajan käsikirjaan yhdistettiin tietoisesti nämä kaksi ajattelumallia, sisällön ja yhteistyötä aktivoivan toteutustavan muodossa. Vastuuohjaajan käsikirjaan toteutettiin selkeitä johtamistehtävien jakoa kuvaavia materiaaleja ja toisaalta työkirjamaisuudella varmistettiin toimipisteen yhteiseksi tekemisen prosessi heti perehdytysvaiheesta lähtien. Asenteisiin ja sitoutumiseen liittyvien muutostarpeiden käsittely oli sen sijaan haasteellista. Tällaisia olivat sitoutuminen kehitystyöhön pitkällä tähtäimellä ja johtajuuden näkeminen yhteisenä työtehtävänä, työyhteisön motivointi sekä säännöllisen palautteen antaminen ja kerääminen työyhteisön sisällä.

Johtajan keskeisenä tehtävänä on luoda työyhteisöön innostamisen toimintakulttuuri. Sen rakentaminen ei onnistu ainoastaan rationaalisin perustein, vaan edellyttää johtajalta tunnetasoisten prosessien työstämistä yhdessä muitten kanssa. Tämä vaatii johtajalta mukaan menemistä ja it-

sensä likoon laittamista. Johtajan tehtävä on luoda yhdessä henkilökunnan kanssa selkeä mielikuva siitä, mihin yhteinen toiminta tähtää. Työyhteisöllä on oltava mielekäs perustehtävä, joka ei saa hämärtyä. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 92.) Saman näkemyksen esittää Reikko ym. (2010, 69), joiden mukaan lähijohtajan viestintä ja toiminta vaikuttavat merkittävästi siihen, miten hyvin henkilöstö motivoituu ja sitoutuu työhönsä. Vähintään yhtä merkityksellistä on se, osaako lähijohtaja tukea ihmisten aktiivisuutta, osaamista ja itsensä kehittämisen halua työyhteisössä. Kehittämishanke kiteytti HJK-vastuuohjaajan olevan oman iltapäivätoimintayksikkönsä lähiesimies. Hän työskentelee rinnakkain lapsiryhmässä toisten ohjaajien kanssa, mutta on asettuneena raja-alueelle, jossa toinen jalka on hallinnossa ja toinen työyhteisössä. Tiedonkulun varmistaminen, töiden tasaisesta jakautumisesta vastaaminen ja työntekijöiden motivointi ovat vastuuohjaajan keskeisiä työtehtäviä.

Lakisääteisen iltapäivätoiminnan palveluntuottajaa määrittävät perusopetuslain pykälät, opetusviraston avustuskäytäntöjen reunaehdot, sosiaali- ja kasvatustieteiden keskeiset lait ja toimintaohjeet, yhteistyökoulun ja oman organisaation toimintakulttuurit ja erityisesti asiakkaan eli lapsen ja hänen perheensä tarpeet. Näiden monien päivittäiseen iltapäivätoimintaan vaikuttavien tekijöiden vuoksi iltapäivätoiminnan tulee olla tavoitteellista, suunnitelmallista ja hyvin johdettua. Jokaisen työntekijän tulee nähdä itsensä osana tätä laajaa iltapäivätoiminnan kenttää. Isoherrasen (2012, 152) mukaan jaettu johtajuus antaa jokaiselle ammattilaisille vastuun omalla alueellaan. Siihen kuuluu lisäksi vastuu kokonaisuuden toteutumisesta. Kuka tahansa tiimin jäsen voi toimia sovitusti tiimin johtajana. Se, millaisessa kontekstissa työskennellään ja millaisia asioita käsitellään, määrittää myös johtajuutta. Moniammatillisen tiimin jäseniltä vaaditaan valmiutta joustavuuteen rooleissa. Kehittämishankkeessa tuli selväksi, että jokainen HJK-iltapäivätoiminnan ohjaaja osallistuu toimintavuoden aikana johtamisen tehtäviin. Voisi todeta, että jaettua johtamista on luontevasti lapsityön hektisyyden ja monisärmäisyyden arjessa päätöksenteon, ryhmänjohtamisen

ja yhteistyön muodossa. Johtajuuden olemassaolon sanoittaminen, kehittäminen ja sen merkityksen ymmärtäminen helpottavat jokaista eri iltapäivätoiminnan taholla työskentelevää näkemään oman merkityksensä yhteisen vision toteuttamisessa. Vastuuohjaajalla on keskeinen merkitys HJK-iltapäivätoiminnassa luoda työyhteisöön jaetun johtajuuden kulttuuri omaksi työtavakseen ja osaksi organisaation johtamiskulttuuria. Oma asenne työhön ja esimerkin avulla johtaminen merkitsevät eniten jaetun johtajuuden jalkautumisen onnistumisessa.

Kehittämishankkeessa on lisätty iltapäivätoiminnan vastuuohjaajien johtamisosaamista. Yhteiskunnallisestikin johtaminen on muutoksessa kaikilla aloilla ja johtajuus erityisosaamisena on taito, jota voi hyödyntää laajasti yli ammattirajojen. Vastuuohjaajat tutustuivat johtamiseen käytännön työyhteisötyössä ja teoreettiseen kehykseen nojaavan ryhmäkeskustelun kautta. Prosessin aikana vastuuohjaajien ammatillinen itsetunto ja päätösten perustelukyky ja keskittyminen olennaiseen, eli laadukkaan perustyön toteuttamiseen, parani. Tätä edelsi oman työn tarkastelu, luottamus vastuun jakamiseen työyhteisössä ja johtamisen tarpeellisuuden ymmärtäminen. Lisäksi vastuuohjaajien oli prosessin aikana määriteltävä ja omaksuttava roolinsa hallinnon ja työyhteisön välimaastossa. Pietiläisen ja Kestin (2012, 167) mukaan jaetun johtajuuden pitäisi määrittyä johtajan, esimiehen ja työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien pohjalta tilannesidonnaisesti.

Kehittämishankkeen prosessi osoitti todeksi Ikola-Norrbackan (2010, 63) näkemyksen, jossa esimiestyö on monitahoista ja vaativaa, minkä vuoksi johtamistaidon koulutusta ja organisaation ilmapiirin kehittämistä tulisi painottaa. Kehittymisen edellytyksenä on kaikkien organisaatiotahojen osallistuminen yhdenmukaisen johtamiskulttuurin rakentamiseen. Ikola-Norrbacka täsmentää lisäksi, että esimiestyö on osa organisaation henkilöstöhallintoa. Johtaminen on elintärkeässä roolissa työyhteisön toimivuutta, tuoksellisuutta ja hyvinvointia ajatellen. Johtaminen tapahtuu esimiehen ja

alaisen vuorovaikutuksessa ja siihen vaikuttaa sekä työntekijöiden, että esimiesten motiivit ja käytös.

Prosessiin osallistuneilla vastuuhjaajilla oli hankkeen lähtötilanteessa hyvin moninaiset iltapäivätoiminnan johtamista koskevat näkemykset. Yksi hankkeen merkittävä johtopäätös on mielestäni yhteisen ja selkeäksi sanoitettun johtajuusnäkemysmuodostumisen tärkeys. Johtajuus on niin laaja käsite, että sen tiivistäminen ja konkretisoiminen yhteiseksi visioksi vaatii paljon keskustelua ja väittelyä. Hallinnolta, vastuuhjaajilta ja työyhteisöiltä vaadittiin ammatillisia johtamista koskevia keskusteluja, joissa tuotiin esiin kaikkien ajatuksia, ennakkoluuloja ja muutospelkoja. Kehittämispuheiden ja johdonmukaisesti etenevien konkreettisten muutosten tulee kulkea rinnakkain tällaisessa kehittämistyössä. Asioiden muutos tulee tapahtua niin, ettei fokus perustyöhön ja sen laatuun kärsi. Kotterin (1996, 132) mukaan vaarana on uusien toimintamallien katoaminen, mikäli ne ovat ristiriitaisia organisaation kulttuurin kanssa. Kehittämishankkeen pysyvien tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat monet asiat.

Kehittämishanke aloitti iltapäivätoiminnan organisaation ja samalla vastuuhjaajien työn muutoksen. Käytännön iltapäivätyön johtaminen muotoutuu arjen tilanteissa jokaisen vastuuhjaajan henkilökohtaisten vahvuuksien ja yhdessä rakennettun vastuuhjaajan työnkuvan kautta. Kehittämismyönteisyyden pysyminen yllä mahdollistaa jaetun johtajuuden juurtumisen HJK-iltapäivätoiminnan organisaatioon. Tämä vaatii kehittämishankkeen tapaista jatkuvaa johtamiskeskustelun ylläpitoa ja tarkastelua, johon koko organisaation on mahdollista osallistua. Johtamisen kehittämisessä ei saa liiaksi keskittyä johtajuuden tilan korostamiseen, vaan siihen miten johtaminen palvelee perustyön tehokkaampaa ja mielekkäämpää toteutumista.

Vastuuhjaajien tehtävä kehittämishankkeessa oli haastava. Heidän tuli henkilökohtaisesti omaksua uusia vastuualueita ja vuorovaikutteisia johtamismenetelmiä sekä samalla muodostaa yhteistä johtamistapaa ja luoda

HJK-iltapäivätoimintaan jaetun johtajuuden kulttuuria. Hujalan ym. (2008, 19) mukaan varhaiskasvatuksen johtamisen ytimessä on jaettu johtajuus ja empowerment eli työntekijöiden valtaistaminen ja voimaantuminen. Nämä eivät tarkoita sitä, että valtaa siirrettäisiin johtajalta pois "valtakakun" paloittelulla, vaan sitä, että koko valtakakua kasvatetaan. Hujala ym. puhuvat myös palvelevasta johtajuudesta, jossa johtaja ei olekaan enää se, jota palvellaan vaan hänen tehtävänä on palvella työyhteisöä. Vuorovaikutuksen käyttöä hiljaisen tiedon siirtämisessä korostetaan. Vuorovaikutus ei kuitenkaan siirrä vastuuta pois johtajalta. Koska vuorovaikutuksessa kuitenkin ovat osallisena kaikki osapuolet, myös vastuu lopputuloksesta on jokaisella.

Kehittämishankkeen toteutuessa arjen iltapäivätoimintatyön rinnalla oli helppo huomata, että tätä Hujalan ym. (2008) mainitsemaa "valtakakua" on hämmästyttävän paljon jaettavaksi. Välillä tuntui, että johtaminen ja sen tarpeet vaan lisääntyvät mitä enemmän jaettua johtajuutta käsiteltiin. Tämä osoitti meille työyhteisönä sen, että on ensiarvoisen tärkeää lähtötilanteessa sanoittaa henkilöstön hiljainen tieto ennen kuin aletaan muuttaa asioita. Vaikka tavoitteena oli vastuun parempi jakautuminen, aiheutui vastuuhjaajille ajoittain tuskastumista tiedon lisääntymisestä sekä epäselkeästä ja muuttuvasta työkuvasta. Varhaiskasvatuksen johtamisen tutkijat Ebbeck & Waniganayake (2003, 67.) toteavat, että muutos vie aikaa. Onnistunut muutos voi lisätä henkilöstön autonomisuutta ja vahvistaa heidän ammatillisuuttaan. Keskeistä kaikessa muutoksessa on tehokas vuorovaikutus. Kun kaikki ihmiset osallistuvat muutosprosessiin, ihmisten vastuuntunto ja sitoutuminen lisääntyvät ja voidaan puhua yhteisöllisestä johtajuudesta.

Henkilöstömuutokset tulee nähdä HJK-organisaatiossa johtajuuskeskustelun monipuolisuutta lisäävänä seikkana, ei tieto- tai taitopakona. Panostamalla johtamiskulttuurin juurtumiseen läpi organisaation, uusi vastuuhjaaja voidaan nähdä kehittymismahdollisuutena. Hänen kysymyksensä ja kyseenalaistamisensa pystytään tällöin hyödyntämään johtajuuskulttuuria arvioivana ja rikastavana tekijänä. Organisaation on uskallettava muuttua

ja tarvittaessa myöntää aiemmin hyvin toimineet johtajuuskäytännöt vanhanaikaisiksi. On uskallettava pysyä perustyöhön liittyvien muutostekijöiden liikkeessä ja herkkänä arvioimaan uudelleen johtamisen näkökulmia. Nikkilää ja Paasivaaraa (2007, 7-8.) lainaten; täysin tietoinen johtaminen on ihannetila, joka ei täydellisenä koskaan toteudu. Heidän mukaansa johtaja voi kuitenkin ottaa ihannetilán tavoitteekseen. Tavoitteita kohti eteneminen edellyttää elinikäisen oppimisen periaatteen sisäistämistä. Se tarkoittaa jatkuvaa itsensä kehittämistä: tietoisuuden laajentamista, ihmiskuvan ja elämäkatsomuksen syventämistä sekä aktiivisuutta perehtyä uusiin yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotason ilmiöitä ja organisaatioteorioita koskeviin näkemyksiin.

7.2 Prosessin arviointi

Prosessi HJK-ip-vastuuohjaajan käsikirjan tekemisessä on ollut valtavan pitkä. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on, että tutkimussuunnitelma kehittyy ja muuttuu matkan varrella. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelmaa voidaan muuttaa myös tutkimuksen aikana, sen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2006, 155.) Toimintatutkimus oli erinomainen tapa lähestyä HJK-iltapäivätoiminnan johtamiskulttuurin kehittämistä. Vastuuohjaajapalaverien säännöllisyys piti yllä keskustelua jaetusta johtamisesta ja tiivis vuorovaikutus vastuuohjaajien kesken mahdollistui näiden tapaamisten avulla. Hankkeen edetessä pystyttiin kehittämään jaetun johtajuuden konkreettisia iltapäivätoiminnan arjen toimintoja. Tämän kehityksen seuraamisen avulla vastuuohjaajat jaksoivat sitoutua refleктоimaan ja ideoimaan tulevaa.

Kehittämishankkeen merkittäviä havaintoja oli luottamuksen ja osallistamisen merkitys johtamiskulttuurin kehittämisen kulmakivinä. Ennen kuin vastuuohjaajat ryhtyivät ideoimaan johtamisasioita syvällisemmin, heidät oli vakuutettava asian hyödyllisyydestä. Oli saatava aikaan yhteinen luottamus siitä, että johtajuuden kehittäminen koski juuri heidän työnsä kehittämistä eikä ollut vain hallinnolle tehtävä palvelus. Ymmärrys, että kyseessä

on heidän oman työnsä ja johtajuutensa kehittäminen, vaati hallinnolta ja vastuuhjaajilta yhteisen HJK-iltapäivätoiminnan vision kirkastumista ja molemminpuolista sopeutumista muutokseen. Ennen vastuuhjaajan käsikirjan rakentamista vastuuhjaajien oli saatava selkeä hallinnon tuki ja luottamus lähiesimiestoimilleen työyhteisössä. Tämän jälkeen he pystyivät tarkastelemaan omaa toimintaansa vastuuhjaajana, työyhteisön johtamistarpeita sekä itseään vastuun ja johtajuuden jakajana.

Toimintatutkimukseen kuuluu syklisyys. Yhteen suunnitelmaan perustuvaa kokeilua seuraa kokemusten pohjalta parannettu suunnitelma. Toimintaa hiotaan useiden peräkkäisten suunnittelu- ja kokeilusykliden avulla. Näin muodostuu kokeilujen ja tutkimuksen vuorovaikutuksena etenevä spiraali. (Heikkinen ym. 2007, 19). Kehittämishankkeen toteuttajana koin tämän spiraalimaisuuden samalla innostavaksi, mutta raportoinnin kannalta syklisen monikerroksisuus näkyi haasteellisena. Näkyvät muutokset, kuten johtamisen työtehtävien uudelleen järjestelyt, konkretisoituivat jo hankkeen aikana. Näihin muutoksiin vaikuttanut vastuuhjaajien havainnointi ja ryhmäkeskustelussa toteutunut reflektio haastoivat toimintatutkimuksellisen spiraalin kuvaamista yhtenä kokonaisuutena.

Toikon ja Rantasen (2009, 13–34) mukaan tutkimuksellisen kehittämistoiminnan ja toimintatutkimuksen välillä erottavana tekijänä toimii tavoitteen ensisijaisuus. Erottelu voidaan tehdä sen kautta, pyrkiikö kehittämistoiminta ensisijassa käyttämään vai tuottamaan tutkimustietoa. Tässä kehittämishankkeessa oli tavoitteena ensisijaisesti käyttää käytännöstä nousevaa tietoa mahdollisimman nopeasti johtajuuden kehittämiseen. Prosesissa kerätyn tiedon avulla koottiin vastuuhjaajan käsikirja, joka toimi samalla hankkeen dokumentoinnin muotona ja jonka avulla vastuuhjaajan työn kehittämistä jatkettaisiin kehittämishankkeen jälkeenkin.

Jaettu johtajuus nousee yhdessä keskustelluista arvoista, tavoitteista ja sovitusta tavoista toimia. Jaetun johtajuuden idea on, että sitoutuminen tapahtuu yhteisen refleктоivan toiminnan tarkastelun ja oppimisen avulla.

(Fonsén 2014, 185.) Kehittämishankkeen toimintatutkimuksellinen toteutus osoittautui HJK-iltapäivätoiminnan organisaatiossa työyhteisön sitoutumista, henkilöstön työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia lisääväksi prosessiksi. Pitkässä prosessissa saatiin aikaan uudistuksia, jotka paransivat luottamusta hallinnon ja työntekijöiden välillä. Tällaisia olivat muun muassa palkkaukseen, työaikaan, työnkuviin ja toimipisteiden organisoitumiseen liittyvät asiat. Samalla päätöksentekovastuut selkiytyivät ja työt jakautuivat tarkoituksenmukaisemmin oikeille tahoille. Toiminnan laatu parani ja työskentelyt avat yhdenmukaistuivat kaikkien työntekijöiden osallistuessa päätöksentekoon.

Vuorovaikutus kehittämishankkeen aikana tiivistyi huomattavasti vastuuohjaajien ja hallinnon välillä. Tiedonkulku on parantunut ja vastuuohjaajien esittämät kysymykset ovat muuttuneet tiedottaviksi ja neuvojen kysymiseksi sen sijaan että he pyytäisivät asioiden hoitamista hallinnon kautta. Aiemmin tapahtunut asioiden varmistaminen hallinnolta on korvautunut työyhteisöjen paremmalla päätöksentekokyvyllä, joka on lisännyt tehokkuutta. Parempi vuorovaikutus näkyy myös haasteellisten asioiden nostamisella keskusteluun aiempaa helpommin ja palautteen annon lisääntymisenä. Lisäksi kehittämishanke yhdisti HJK-iltapäivätoiminnan organisaatiota selvästi ja ohjaajat kokivat kuuluvansa enemmän osaksi HJK-yhteisöä, ei vain iltapäivätoiminnan edustajiksi. Sydänmaanlakka (2006, 128) toteaa, että aiemmin strategisten asioiden pohdinta on ollut organisaation johdon yksinoikeus, mutta nykyaikana strateginen pohdinta kuuluu monissa yrityksissä ja organisaatioissa koko henkilökunnalle.

Kehittämishankkeen yksi merkittävämpiä saavutuksia oli johtajuusaiheen nostaminen ajankohtaiseen keskusteluun HJK-ip-toiminnan ulkopuolellekin. Johtaminen strategisena työkaluna sai huomiota eri toimintojen kehittämisessä työyhteisömme sisällä ja aiheutti kiinnostusta yhteistyökumppanien parissa.

Mainitsin raportissani jo aiemmin, että johtamistehtävän yhteiseksi tekemisen haaste näkyi kehittämishankkeessa selvästi. Oman työkuvani muuttumisen vuoksi myös johtajuussuhteeni vastuuhajaajiin muuttui. Siirryttyäni heidän esimiehekseen jouduin väijäämättä pohtimaan asemaani uudelleen kehittämishankkeen vetäjänä. Oma johtajuuteni ja johtamistehtäväni olivat jaetun johtamisen jalkauttamisessa avainasemassa. Minun piti pohdita kehitystyön suuntaa syvällisesti, koska hankkeen tulokset ja prosessi kokonaisuudessaan suuntaisivat jatkossa työtäni iltapäivätoiminnan esimiehenä. Oli huomioitava koko seuran strategiset painopistealueet pitkällä tähtäimellä ja toisaalta taas yksittäisten työntekijöiden osallistaminen johtajuuteni tueksi. Fonsén (2014, 27) tiivistää ajatuksen seuraavasti. Vaikka johtajuus on jaettua, on johtajan kannettava esimiesasemastaan käsin vastuu johtamiensa yksiköiden toiminnan laadusta ja siten myös johtajuuden jakamisen prosessista.

Työntekijöiden ammatillinen itsetunto, itsenäinen työote ja ymmärrys iltapäivätoiminnan tärkeästä positiosta paranivat kehittämisprosessin aikana. Tämä näkyy käytännön työotteessa ryhmässä ja työntekijöiden kehityskeskustelupuheessa. Oman itsensä kehittäminen, hyvään työilmapiiriin panostaminen ja myönteinen suhtautuminen vastuutehtäviin ovat lisääntyneet selkeästi. Viitala toteaa (2007, 8) muutoksen läpiviemisessä ja toteuttamisessa henkilöstö on tärkeä voimavara. Organisaation toiminta ja jatkuvuus on ihmisten varassa: henkilöstö on organisaation kivijalka ja perusta. Saman näkemyksen jakaa Sydänmaanlakka (2004, 15), jonka mukaan lisääntyneet vaatimukset tehokkuuden kasvamisen suhteen ovat lisänneet yksilöiden, tiimien ja henkilöstön osuutta organisaation menestymisessä.

Prosessista luopuminen on samalla helpottavaa ja haikeaa. Kehittämisshanke on ollut syy tarkastella ja vaatia itseään havainnoimaan arjen iltapäivätoimintaa ja sen organisoitumista tarkemmin, ajoittain asettumalla vähän etäämmälle. Oma työtöte ja johtajuutta tämä hanke on kehittänyt kaikkien eniten: opettanut luottamaan, delegoimaan ja antanut paljon roh-

keutta. Jaetusta johtajuudesta puhuttaessa on huomioitava, että se on kokonaisuudessaan jatkuva prosessi. Tämä johtuu siitä, että kunkin yksilön sosialisatioprosessi jatkuu läpi koko eliniän eikä prosessissa voi olla koskaan valmis. Yksilö joutuu jatkuvasti pohtimaan suhdettaan toisiin ihmisiin, ympäröivään maailmaan, arvoihinsa ja ajattelutapaansa. Tämä teoria pohjautuu elinikäisen oppimisen käsitteeseen, joka korostaa ihmisen kykyä oppia uutta läpi elämänsä ja tätä kautta vaikuttaa myös itse oman hyvinvointinsa kehittymiseen. (Rauramo 2004, 124 - 125.)

Lopuksi käytän Sydänmaanlakan (2009, 20) kuvausta johtajuusajattelun muutoksesta kuvaamaan tässäkin hankkeessa käydyn johtajuuskeskustelun kehittymisen kaarta. Menneen maailman johtajuutta voi kuvata kolmen k:n periaatteena. Hyvä johtaja osasi käskää, kontrolloida ja tarvittaessa korjata. Nykyisessä maailmassa johtajuus rakentuu paremminkin kolmen i:n periaatteelle. Sen mukaan hyvä johtaja osaa innostua, innostaa ja innostaa. Hyvä johtaminen on yhteistoiminnan organisoimista tavoitteiden saavuttamiseksi. HJK-iltapäivätoiminnassa yhden henkilön johtamisesta on päästy organisaatiotasoiseen johtamiseen, johon osallistuu suorasti tai välillisesti jokainen iltapäivätoiminnan ohjaaja.

7.3 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettisyys tarkoittaa yleisesti sovittuja pelisääntöjä suhteessa kollegoihin, sidosryhmiin, tutkimuskohteeseen, rahoittajiin, toimeksiantajiin sekä suureen yleisöön. Se ulottuu tutkimusprosessin ideointivaiheesta tutkimustuloksista tiedottamiseen. Tutkijan tulee noudattaa eettisesti kestäviä tiedonkeruumenetelmiä, rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tutkimustulosten tulee myös täyttää tieteelliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset. (Vilkkä 2005, 29–30.)

Kehittämishankkeen vetäjänä olen toiminut avoimesti ja rehellisesti. Olen rohkaissut vastuuohjaajia dialogiin ja pyytänyt paljon palautetta toimistani. Molemminpuolinen ajatustenvaihto on ollut mutkatonta. Olen huomionut

vastuuohjaajien kriittiset näkökulmat ja omiin mielipiteisiin kohdistuneen kritiikin kehittämishankkeen suuntaa pohtiessani. Ryhmäkeskusteluiden jälkeen olen toimittanut muistiot vastuuohjaajille ja pyytänyt korjauksia, mikäli olen tulkinnut tai ymmärtänyt dokumentoimani asian väärin.

Olen antanut vastuuohjaajille mahdollisuuksia vaikuttaa kehittämishankkeen suuntaan, mutta olen ottanut vastuun päätöksenteosta oman vastuuni tuntien. Toiminta on ollut luottamuksellista. Havainnoinnin kautta tehtyjä johtopäätöksiä on reflektoitu tarkoituksenmukaisesti pienemmällä ryhmällä ja mikäli se on tuotu ryhmäkeskusteluun, on havainnointiin liittyvistä henkilöistä puhuttu asiallisesti ja nimettömästi ”ohjaajina”.

Olen analysoinut prosessissa esiin nousseita asioita ainutlaatuisina, tähän kehittämishankkeeseen liittyvinä huomioina. Tällä menettelyllä olen keskittynyt muutosideoiden luomiseen kyseisessä työyhteisössä pyrkimättä tekemään yleistyksiä kohderyhmän toiminnasta ja ajatuksista.

Kehittämishankkeen tekijänä toimin Huovisen ja Rovion (2007, 102) näkemyksen mukaan, jossa luottamuksen toteutuminen tutkijan ja osallistujien välillä edellyttää viiden dialogisuuden periaatteen omaksumista. Nämä ovat osallistuminen, sitoutuminen, vastavuoroisuus, vilpittömyys sekä reflektiivisyys. Osallistuin aktiivisesti ja innokkaasti kehittämiseen. Olin paljon läsnä työyhteisöissä kertomassa kehittämishankkeesta ja vastaamassa kysymyksiin. Havainnoin työyhteisöjä toimimalla viikottain yhtenä ohjaajana lapsiryhmässä, jotta iltapäivätoiminnan laadukkaan perustyön ja johtajuusorganisaation kehittämisen panostussuhde pysyi tarkoituksenmukaisena. Annoin vastuuohjaajille ja esimiehelle tilaa omien näkemysten esiintuontiin ja omien yhteenvetojeni arviointiin. Rohkaisin ohjaajia keskusteluun hyvin monin eri keinoin ryhmässä, ja lisäksi kahden kesken. Koko kehittämishankkeen ajan halusin vilpittömästi rakentaa jotain realistista lisäapua vastuuohjaajan työn helpottamiseksi. Samoihin johtajuuden asioihin palattiin useasti, jotta jokainen ohjaaja ehti havainnoida ja reflektoida asioita omaan tahtiinsa.

Kehittämishankkeen raportoinnissa näkyy anonymiteetti eli en nosta esiin vastuuhjaajajoukosta yksittäisiä henkilöitä vaan tarkastelen heidän toimintaansa työryhmänä. Hankkeen aikana ja raporttia kirjoittaessani olen kunnioittanut tarkoituksenmukaista vaitiolovelvollisuutta sekä lojaliteettiä sekä työnantajaani että työntekijöitä kohtaan. Olen tuonut esiin vain oleellisia asioita tämän toimintatutkimuksen kannalta. Yhdessä aikaan saatu tulos ja johtamistavan muutos osoitti, että valitut tiedohankintamenetelmät olivat toimivia.

7.4 Jatkokehittäminen

Tässä kehittämishankkeessa kohderyhmänä olivat toimipisteiden vastuuhjaajat ja heidän työpanoksensa. Nyt jaettua johtajuutta tarkasteltiin ja kehitettiin hallinnon ja vastuuhjaajien näkökulmasta. Jatkokehittämisen näkökulmasta seuraavaksi olisi oleellista tarkastella jaettua johtamista koko HJK-iltapäivätoiminnan organisaatiossa toteutuvana toimintatapana. Miten vastuun koetaan todellisuudessa jakautuvan ja toteutuuko yhteiseksi tekemisen prosessi läpi organisaation? Tässä yhteydessä olisi kiinnostavaa nostaa esiin alaistaitojen merkitys ja sitä käsittelevä johtajuuskirjallisuus. Kehittämistyön laajentaminen koskemaan kaikkia työntekijöitä avaisi paljon sellaista hiljaista tietoa, jota moniammatillisissa iltapäivätoimintapaikoissa löytyy.

Toinen jatkokehittämisen suunta olisi nyt toteutetun uudistuksen peilaaminen asiakaskunnan kautta eli miten jaettu johtajuus parantaa iltapäivätoiminnan tavoitteiden toteutumista ja lasten ja huoltajien saamaa palvelua?

HJK-iltapäivätoiminnan johtamiskulttuurin lyhyen aikavälin jatkokehittämisen kannalta vastuuhjaajan käsikirjan käyttönoton tarkastelu ja reflektointi antaisivat lisää tietoa sen toimivuudesta ja muutostarpeista jaetun johtajuuden ja johtamiskulttuurin kehittämisen välineenä.

Yleisemmin lakisääteistä iltapäivätoimintaa ajatellen kehittämishankkeeni voisi toimia pohjana johtajuuden esiin nostamisessa alan kehitystyössä. Iltapäivätoiminta on vielä nuorta ja ammattikunnan itsetunto on turhan vaatimaton kasvatusalan merkityksellisenä toimijana varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen rinnalla. Ammatti-identiteetti kasvaa sisältäpäin ja sitä lisäävät hyvin organisoitunut ja kehittymiseen sitoutunut työyhteisö sekä tavoitteellinen työ.

LÄHTEET

- Aarva, K. 2009. Hoidon ja hoivan lähijohtaminen. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1421. Terveystieteen laitos. Tampereen yliopisto.
- Ahmas, K. 2014. Norsunluutornin purkajat. Jaettu johtajuus ja kollektiivinen asiantuntijuus museossa. Akateeminen väitöskirja. Acta Wasaensia 318. Liiketaloustiede 130. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan Yliopisto.
- Akselin, M-L, 2010. Strategiatyöllä ylivertaiseen johtajuuteen varhaiskasvatuksessa. Teoksessa: Turja, L. & Fonsén E.(toim.) Suu ntana laadukas varhaiskasvatus. Professori Eeva Hujalan matkassa. Tampere. Suomen varhaiskasvatus, 175-186.
- Carr, W. & Kemmis, S. 1986. Becoming critical. Educatin, knowledge and action research. London. Falmer.
- Carson, J., Tesluk. P., Marrone A. 2007. Sharedleadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. Academy of Management Journal. 2007, Vol. 50, No. 5, 1217-1234.
- Ebbeck, M. & Waniganayake, M. 2003. Early childhood professionals: Leading today and tomorrow. MacLennan & Petty. Sydney.
- Eriksson, M. 2006. Tieto- ja osaamisorganisaatioiden johtamisen haasteet. Jokivuori, P., Latva-Karjanmaa, R. & Ropo, A. (toim.) Työelämän taitekohtia. Työministeriö. Helsinki.
- Eskeleinen, K. 2012. Lasten suojellut iltapäivät. Teoksessa: Aalto, E., Alasuutari, M., Heino, T., Lamponen, T. & Rutanen, N. (toim.) 2012. Suojeltu lapsuus? Raportti Lapsuudentutkimuksen päiviltä 2011. Tampere. Tampereen yliopistopaino.

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1914. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampereen Yliopisto.

Hackmann, D.G. & Wanat C.L. 2008. The role of educational leadership program coordinator: a distributed leadership perspective. *International Journal of Educational Reform* 17 (1), 64–88.

Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research*, 375. Kasvatustieteiden yksikkö. Jyväskylän yliopisto.

Heikka, J., Wanganayke, M., Hujala, E., 2012. Contextualizing Distributed Leadership within Early Childhood Understandings Research Evidence and future Challenges. *Educational Management administration & Leadership* 41 (1), 30–44.

Heikkinen, H. 2007. Toimintatutkimus - toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*. Juva. WS Bookwell Oy, 196–211.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Kansanvalitussseura. Vantaa. Dark Oy.

Helsingin kaupungin opetusvirasto. 2013. Perusopetuksen iltapäivätoiminnan toimintasuunnitelma. Opetusviraston julkiasuja B2:2013.

Helsingin Sanomat 19.5.2015. Vantaan lapsille lisää iltapäivähoitopaikkoja -16 lasta ohjaajaa kohden.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Osin uudistettu painos. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

HJK. 2014. <https://www.hjk.fi>

HJK. 2013. Toimintakertomus.

Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2011. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: PS-Kustannus, s.287-299.

Hujala, E. & Heikka, J. 2008. Jaettu johtajuus päivähoidossa. Lastentarha 2008 (nro 1). 32–35.

Hujala, E., Fonsén, E. & Heikka, J. (toim.), 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä - tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus – projekti, osa III. Tampereen yliopisto.

Hujala, E., Korhonen, M., Akselin, M-L. & Korhonen, A. 2006. Laadukas johtajuus - päiväkodeista varhaiskasvatuskeskuksiin. https://www.hameenlinna.fi/pages/67500/Laadukas_johtajuus.pdf

Huovinen, T. & Rovio, E. 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa: H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki. Kansanvalistusseura.

Ikola-Norrbacka, R. 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esi- miestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. Akateeminen väitöskirja. Acta Wasaensia no 222. Yhteiskuntatieteiden laitos. Vaasan yliopisto.

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Akateeminen väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitos. Helsingin yliopisto.

Juusenaho, R. 2008. Pedagoginen johtajuus. Teoksessa: Hujala, E., Fonsén, E. & Heikka, J. (toim.) 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä - tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus – projekti, osa III. Tampereen yliopisto.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä. PS-kustannus.

Juuti, P. (toim.) 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki. Otava.

Järvinen, P. 1998. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva. WS Bookwell Oy.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 109. Jyväskylä.

Kostamo, E. 2004. Suomalainen Johtajuus. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Kuusela, S. 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Akateeminen väitöskirja. Sosiaalitutkimuksen laitos. Tampereen yliopisto.

Miettinen, M. 2005. Terveystuollon innovatiivisuuden esteitä, kannusteita ja mahdollisuuksia. Teoksessa: Vuori, J. (toim.) 2005. Terveys ja johtaminen. Terveystuollotiedeterveydenhuollon yksiköissä. Helsinki. WSOY, 260–277.

Minzberg, H. 1983. Structure in Fives. Designing effective organizations. Eaglewoods Cliffs. Prentice-Hall.

Mtv-uutiset 10.6.2015. Satoja jäämässä pois koulujen iltapäivätoiminnasta. Pärjääkö tokaluokkalainen yksin?

Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Sairaanhoidajaliitto. Helsinki.

Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa: Juuti, P. (toim.) 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki. Otava, 129–140.

Northouse, P. 2004. Leadership. Theory and Practice. London. SAGE Publications, Inc.

Nummi, P. 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Ojala, M. 2009. Varhaiskasvatuksen käytännön kehittäminen reflektion avulla. Teoksessa: Mäkitalo, A-R., Ojala, M., Venninen, T. & Vilpas, B. 2009. Löytöretkellä omaan työhön.(27—36). Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus SOCCAn ja Heikki Waris-instituutin julkaisusarja nro. 22, 2009.

Opetushallitus, 2011. Perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteet.

Opetushallitus. <https://www.oph.fi>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2012. Perusopetuksen laatukriteerit. Perusopetuksen, perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan sekä koulun kerhotoiminnan laatukriteerit. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:29.

Parkkinen, H. 2006. Koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteet ohjausasiakirjana. Teoksessa: Rajala, R. (toim.) 2006. Lapsen parhaaksi: Tukea ja laatua aamu- ja iltapäivätoimintaan. Helsinki. Opetusministeriö & Opetushallitus. 14–19.

Pearce, C. L. 2004. The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. Julkaisussa *Academy of Management Executive*, 2004. Vol 18. No 1. 47-57.

Pearce, C. L. 2007. The future of leadership development: The importance of identity, multi-level approaches, physical fitness, shared leadership, self-leadership, networking, creativity, emotions, spirituality and on-boarding processes. Julkaisussa *Human Resource Management Review* 17, 355-359. Elsevier Science Inc.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Perusopetuslaki 48 (628/1998).

Pietilä, I. 2010. Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. Teoksessa: Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere. Vastapaino.

Pietiläinen, V. & Kesti, M. 2012. Johtamisen tilanneherkistyminen ja asiantuntijuus. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.) 2012. Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä. PS-kustannus, 157–194.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet – ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä. Tietosanoma Oy.

Rauramo, P. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki. Edita.

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähi-johtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Turun ammattikorkeakoulu. Turku.

Rodd, J. 2006. Leadership in Early Childhood. 3. edition. Maidenhead. Open University Press.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki. Talentum.

Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Väitöskirja. Doctoral Dissertation Series 2007/2. Teknillinen korkeakoulu. Espoo.

Saksi, J. 2013. Johtajat toimialamurroksen keskiössä. Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä studies in business and economics 135. Jyväskylän yliopisto.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012–2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17.

Stakes. 2005. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Oppaita 56. Saarijärvi. Gummerrus kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna. Karisto.

Söyrinki, T. 2010. Varhaiskasvatuksen prosessi – yhteinen johtajuus. Pro gradu-tutkielma. Opettajankoulutuslaitos. Tampereen yliopisto.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittäminen. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere. Tampere University Press.

Tolonen, K. 2014. Johtajuus ja johtajuuden jakautuminen peruskoulussa. Pro gradu – tutkielma. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Uoti, A. 2006. Aamu- ja iltapäivätoiminta Suomessa. Teoksessa: Rajala, R. (toim) 2006. Lapsen parhaaksi: Tukea ja laatua aamu- ja iltapäivätoimintaan. Helsinki. Opetusministeriö & Opetushallitus. 9-14.

Valtonen, A. 2005. Ryhmäkeskustelut – Millainen metodi? Teoksessa: Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (Toim.). Haastattelu, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere. Vastapaino.

Vesterinen, P (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Akateeminen väitöskirja. Acta Wasaensia No 109, Liiketaloustiede 44, Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto.

Viitala, R. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy www.tut.fi/verne. Tampereen teknillinen yliopisto. Tutkimusmenetelmien esittely.

LIITE: Vastuuohjaajan käsikirjan käsikirjoitus

HJK- iltapäivätoiminta

Vastuuohjaajan käsikirja

2015-2016

Nimi _____

Yhteystieto _____

Toimipiste _____

Toimipisteen yhteystiedot _____

Tervetuloa!

Olet aloittamassa HJK-iltapäivätoiminnassa vastuuohjaajana. Tämä käsikirja opastaa sinut arvojemme, toimintatapojemme ja johtajuusajattelumme äärelle. Käsikirjan kanssa yhdessä toimii kerhon oma Toimipisteen käsikirja sekä sähköpostin yhteydessä oleva kansio, josta löydät dokumentit, joihin tästä käsikirjasta viitataan.

Töihin ryhdytään seuraavasti:

1. Tutustu rauhassa käsikirjaan (aikaa tähän sinulle on varattu 3 työtuntia)

2. Pehdytys jakautuu useammalla päivällä

- Uusina HJK:laisina aloittaville on perehdytystilaisuus joko maanantaina 3.8 TAI perjantaina 7.8 klo 9:00-12:00 (ohjaajat ilmoittautuvat itselle sopivana päivään)
- Ensimmäinen vastuuohjaajapalaveri on perjantaina 7.8.2015 klo 13 Sonera Stadiumilla.
- Kaikkien HJK-iltapäivätoiminnanohjaajien yhteinen aamiainen on 10.8 klo 9:00 - 11:30, josta jatketaan työskentelemään omiin toimipisteisiin.

Tilaisuuksista vastaavat hallinnon työntekijät Laura ja Petra. Päivien aikana käydään läpi HJK ry:n strategiaa, HJK-iltapäivätoiminnan arvoja, toimintatapoja, työtehtävien jakautumista sekä muita tärkeitä yhteisiä asioita. Aikaa työyhteisön tutustumiselle ja keskustelulle on varattu reilusti.

Oman toimipisteen pystytys tapahtuu maanantaina 10.8 klo 12-17 ja tiistaina sovituksi 5 tunnin ajan. Näistä toimipisteen perehdytyspäivistä sinulla on vastuuohjaajana vetovastuu.

3. Työntekijät kokoontuvat omalle toimipisteelleen ja alkavat työstää toimipisteen eli ip-kerhon omaa perehdytysmateriaalia, joka on nimetty Toimipisteen käsikirjaksi. Saat sen mukaasi perjantain vo-palaverissa. Vastuuohjaajan käsikirjasta löytyvät ohjeet ja lisämateriaalia perehdytyskansion eri kohtien käsittelyyn. Aikaa perehdytysmateriaalin työstöön ja toimipisteen pystytykseen on varattu n. 10 tuntia.

Tehkää suunnittelutyö huolella, niin voitte keskittyä olennaiseen eli lapsiin kun ryhmä aloittaa kerhossa 12.8.2015 klo 12. Vastuun jakautumisesta sopiminen sekä selkeät yhteiset säännöt vapauttavat energiaa alkuviikkojen hulinaan ja tekevät yksittäisistä ohjaajista ryhmän HJK-ip-ammattilaisia.

Esipuhe

Vastuuohjaajan käsikirja on HJK-iltapäivätoiminnan organisaation käytännön johtamistyön väline. Käsikirjan kohderyhmä on toimipisteiden vastuuohjaajat. Käsikirjan avulla tuetaan itsenäisten toimipisteiden johtamistapaa, arjen iltapäivätoiminnan sujuvuutta sekä työyhteisön sitouttamista vastuuseen ja päätöksentekoon. Vastuuohjaajan käsikirja on nimensä mukaisesti konkreettinen opas, joka ojenneetaan manuaalina vastuuohjaajille, mutta on saatavilla myös sähköisesti. Materiaali on työkirjamainen eli aktivoi vastuuohjaajaa pohtimisen lisäksi kirjaamaan ajatuksiaan ylös.

Vastuuohjaajan käsikirjan sisältää viisi johtamiseen eri näkökulmista sidottua kokonaisuutta. Ensimmäisessä luvussa tutustutaan tiivistetysti HJK:hon työnantaja ja otetaan haltuun tieto lakisäätteisestä iltapäivätoiminnasta. Samalla tutustutaan jaettuun johtamiseen HJK-iltapäivätoiminnan organisaatiossa. Sen tarkoituksena on ohjata vastuuohjaajaa yhteisen johtamiskulttuurin äärelle ja auttaa häntä

näkemään johtaminen vastuun jakamisena ja työyhteisön sitouttamisena yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Toisessa luvussa käsitellään vastuuhjaajuutta eri näkökulmista. Tällaisia ovat vastuuhjaajuuden tarkastelu työnantajan strategisten näkökulmien ja lakisääteisen iltapäivätoiminnan sektorin velvoitteiden kautta. Vastuuhjaajan työnkuva avataan toisessa luvussa yksilöidysti. Luvun lopussa on vastuuhjaajan oman johtajuuden pohdintatehtäviä, joista osa toteutetaan itsenäisesti ja osaan palataan toimintavuoden aikana vastuuhjaajapalavereissa.

Kolmas luku on työvuoden aloittamiseen liittyvä konkreettisten ohjeiden kokonaisuus. Se opastaa vastuuhjaajaa työyhteisön perehdytyksen tekemiseen ja työvuoden aloitukseen liittyviin yksityiskohtiin. Asiat ovat hyvin käytännönläheisiä, kuten erilaisten listojen läpikäymistä sekä tilan valmisteluun ryhmätoimintaa varten liittyviä ohjeistuksia. Tämän vastuuhjaajan käsikirjan kolmannen osion rinnalla toimii samankaltainen strukturoitu perehdytysmateriaali eli Toimipisteen käsikirja. Siihen perehdytyksen edetessä kirjataan kaikki työyhteisölle tärkeät asiat. Tällä tavalla koko työyhteisö sitoutetaan yhteisen tavoitteen rakentamiseen heti perehdytyksestä lähtien. Missään tapauksessa vastuuhjaaja ei toteuta Toimipisteen käsikirjaa yksin.

Neljäs luku sisältää erilaisia vastuuhjaajan työkaluja. Tällaisia ovat esimerkiksi työyhteisön palavereiden pitämiseen liittyvät ohjeistukset. HJK iltapäivätoiminnan johtamiskulttuuriin ja vastuun jakautumiseen liittyvät materiaalit toimivat vastuuhjaajan käsikirjassa työyhteisön palavereiden ja ryhmäkeskustelujen virittäjinä. Muita työkaluja ovat erilaiset ajatustenherättäjät haastaviin työyhteisö- ja asiakas-tilanteisiin.

Viides luku on vastuuhjaajan vuosikello, johon on alustavasti koottu toimintavuoden keskeiset tapahtumat.

Vastuuhjaajan käsikirjan tavoitteena on antaa HJK-iltapäivätoiminnan vastuuhjaajalle mahdollisimman paljon tietoa tulevan toimintavuoden asioista sekä vahvistaa häntä vastuutehtävässään työyhteisön tasavertaisen työnjaon ja motivoivan työilmapiirin muodostajana. Keskeisiä teemoja oppaassa ovat avoimuus, puhumisen ja työpäivän sanoittamisen merkityksellisyys, osallistaminen, puuttuvan tiedon etsiminen, kysyminen ja matala kynnyksen avun ja neuvojen pyytämisessä.

Vastuuohjaajan käsikirjaan on avattu perusteita HJK-iltapäivätoiminnan vastuuohjaajalta vaadituille tiedoille ja annettu ehdotuksia asioiden käsittelyyn työyhteisössä. Tällä menettelyllä varmistetaan, että kaikissa HJK-iltapäivätoimipaikoissa tulee käsitellyksi kaikki työnantajan kannalta tärkeät strategiset asiat niin, että ne jalkautetaan ymmärrettävästi kaikkien työyhteisöjen arkeen. Avoimuudella pyritään poistamaan vanhanaikaista yleistä johtajuuskulttuurin mallia, jossa johtaja piti tiedon itsellään vallan välineenä ja keskittyi hierarkian ylläpitoon.

Vastuuohjaajan käsikirjan aineisto käsittää koko toimintavuoden. Sen merkitys on selkeästi kaksisuuntainen. Käsikirja on vastuuohjaajan henkilökohtainen oman johtajuuden reflektion ja dokumentoinnin väline. Ja toisaalta vastuuohjaajan käsikirja rohkaisee ja opastaa lukijaansa päivittäiseen, avoimeen vastuunjakamiseen työyhteisössä antamalla vinkkejä tilanteiden havainnointiin ja käsittelyyn ohjaajaryhmän kesken. Käsikirjan tarkoitus on siis vastuuohjaajien henkilökohtaisen johtajuusosaamisen lisääminen, työnjaon selkeyttäminen HJK-iltapäivätoiminnan organisaatiossa ja johtamisosaamisen edistäminen organisaatiokulttuurissa.

Vastuuohjaajan käsikirjan sisällysluettelo:

Esipuhe

1. HJK:n työnjaosta ja lakisääteisestä iltapäivätoiminnasta. Ja mitä on jaettu johtajuus?
2. Kuka on vastuuohjaaja ja mitä hänen työhönsä kuuluu?
3. HJK-iltapäivätoimintavuoden aloitus
4. Vastuuohjaajan työkalut (mm. palaverit, haastavat tilanteet, opiskelija)
5. Vastuuohjaajan vuosikello

1. HJK:n työnjaosta

HJK ry:n strategiasta ja lakisääteisen iltapäivätoiminnan perustehtävästä

Vastuuohjaajana sinun tulee tietää keskeiset työnantajaa ja Helsingin kaupungin opetusviraston palveluntuottamista koskevat tiedot. Tässäkin kohtaa on kuitenkin tärkeämpää, että osaat kysyä ja opastaa kysyjää eteenpäin, mikäli tarvitset jotain tiettyä lisätietoa. Toteamalla ”en tiedä, ei kuulu mulle” toimit työnantajan sääntöjen vastaisesti.

Helsingin Jalkapalloklubi ry (myöhemmin HJK ry) on kotimainen jalkapalloseura, joka on perustettu vuonna 1907. Yhdistyspohjainen HJK ry vastaa seuran laajasta juniore- ja valmennustoiminnasta sekä toimii naisten ja tyttöjen jalkapallon sekä vammaisfutiksen kehittäjänä. Harrasteurheilun lisäksi HJK ry toimii Helsingin Opetusviraston palveluntuottajana organisoiden laajaa iltapäiväkerhotoimintaa. Pie-nille lapsille (3-6-vuotiaille) suunnattuja jalkapallokouluja järjestetään ympäri vuoden. Liigajoukkueen asiat ja liiketoiminta jalkapallon ympärillä kuuluu HJK Oy:lle. Puhumme HJK:sta kokonaisuudessaan seurayhteisöstä, sillä meitä kaikkia yhdis-tää sama tavoite olla paras ja ammattitaitoisin jalkapallon, harrastustoiminnan ja liikuntakasvatuksen toteuttaja sekä lisäksi paras mainittujen alojen työpaikka.

HJK ry on toiminut Helsingin kaupungin opetusviraston palveluntuottajana jo yli 10 vuoden ajan. HJK-iltapäivätoiminta on kasvanut valtavasti tässä ajassa. Yksittäisistä iltapäiväkerhoista ja niissä toimineista ohjaajista on tullut yli 400 lapsen ja lähes 50 työntekijän organisaatio.

HJK-iltapäivätoiminnan **toimintaperiaate** on tarjota *laadukasta, liikunnallista, lapsilähtöistä ja luotettavaa koulupäivän jälkeistä ryhmätoimintaa*. Toiminnassa ko-rostuvat **arvot** ovat

- *Lapsen tarpeet etusijalla*
- *Liikunnan säännöllisyys ja monipuolisuus*
- *Suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus*
- *Lapsen hyvinvoinnin edistäminen yhdessä perheiden ja koulun kanssa*
- *Sosiaaliset ja ryhmässä toimimisen taidot*
- *Leikinomaisuus ja vapaaehtoisuus*

HJK-iltapäiväkerhoissa on yli 400 asiakasta eli ensi- ja toisluokkalaista lasta. Yhdeksän HJK-iltapäivätoiminnan paikkaa asettuvat maantieteellisesti laajalle alueelle, Arabianrannasta Munkkivuoreen. Toimipisteet sijaitsevat perusopetuksen kouluilla, koulun osoittamissa luokissa tai iltapäivätoiminnalle erikseen määritellyissä tiloissa. HJK-iltapäivätoiminta toteutuu operatiivisesti näissä itsenäisissä toimipisteissä, joissa työskentelevässä työryhmässä on kolmesta kuuteen ohjaajaa. Hallinnon tilat sijaitsevat Helsingin Töölössä Sonera Stadiumilla.

HJK ry:n strategia vuosille 2014–2017 on seuraavalla sivulla. HJK-iltapäivätoiminta kuuluu kuvion oikeassa reunassa olevaan strategiseen lokeroon Yhteiskunnallisten palveluiden tuottaminen. (huom! taitossa lisätään)

Iltapäivätoiminta ei voi tuottaa taloudellisesti, mutta sen avulla saatua lisäarvoa voidaan hyödyntää suuressa määrin organisaation muissa tavoitteissa ja missioiden toteutuksessa. Tällaista lisäarvoa ovat iltapäivätoiminnan suuri moniammatillinen työntekijäresurssi ja räätälöidyt työkuvat. Työnkuvien järjestelyissä voidaan huomioida jalkapallovalmentajana toimivan henkilön viikoittainen työaika. Juniorivalmentaja tekee 20–25 tuntia viikossa iltapäivätoimintaa ja 15–20 tuntia valmennusta. Näin hänelle saadaan kokopäiväinen toistaiseksi voimassa oleva työsuhde. Merkittävä iltapäivätoiminnan kautta saatu hyöty on henkilökunnan ammattiosaamisen vahvistuminen. Työntekijöitä koulutetaan iltapäivätoiminnassa lasten kasvatus- ja sosiaalialan ammatteihin oppisopimuksilla ja lisäkoulutuksilla. Lisäksi lähesimiesosaamisen lisäämiseen panostetaan. Tällä menettelyllä lasten kanssa tehty liikunnallinen toiminta kehittyy tavoitteellisempaan ja laajempaan lasten hyvinvointiin vaikuttamiseen valmennuskeskeisen kilpaurheilun rinnalla.

Osallistumme yhteiskunnallisesti tärkeään asiaan; lasten liikuttamiseen ja hyvinvoinnin rakentamiseen kasvatuksen keinoin. Ammatillinen kehys ja kiinteä yhteistyö lapsen elämänpiiriin vaikuttaviin muihin toimijoihin, kuten perusopetus, sosiaalitoimi ja harrastustahot, antavat meille aitiopaikan toimia linkkinä lapsen kasvun ja kehityksen tukemisessa. Jos lapsella ilmenee huolia, olemme nopeasti asiaan tarttuva taho ja etsimme yhteistyön avulla parhaat mahdolliset keinot lapsen tilanteen parantamiseksi. Älä siis ikinä vähättele työtäsi. Jos itse vahvasti uskot mahdollisuuksiisi tehdä asiat lasten ja työyhteisön parhaaksi, alat automaattisesti myös toimia sen mukaisesti.

Mitä tarkalleen ottaen on lakisääteinen iltapäivätoiminta?

Iltapäivätoiminta on koulupäivän jälkeen (klo 12–17) tapahtuvaa valvottua ja ohjattua toimintaa peruskoulun 1. – 2. luokan oppilaille sekä muiden luokka-asteiden oppilaille, joille on tehty erityisen tuen päätös. Pienten koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteista, tavoitteista ja toimintaperiaatteista säädetään perusopetuslain (628/1998) 8a luvussa. Tämä säädös, opetushallituksen perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteet (2011) ja perusopetuksen laatukriteerit (2012) määrittävät iltapäivätoiminnan järjestämisen ja toteuttamisen periaatteita. Iltapäivätoimintaan ei ole subjektiivista oikeutta eli se ei ole perheille automaattinen palvelu.

Perusopetuslaissa 48 a § (19.12.2003/1136) määritellään iltapäivätoiminnan tavoitteet seuraavasti:

Aamu- ja iltapäivätoiminnan tavoitteena on tukea kodin ja koulun kasvatustyötä sekä lapsen tunne-elämän kehitystä ja eettistä kasvua. Lisäksi aamu- ja iltapäivätoiminnan tulee edistää lasten hyvinvointia ja tasa-arvoisuutta yhteiskunnassa sekä ennaltaehkäistä syrjäytymistä ja lisätä osallisuutta.

Aamu- ja iltapäivätoiminnan tulee tarjota lapsille monipuoliset mahdollisuudet osallistua ohjattuun ja virkistävään toimintaan sekä mahdollistaa lepo rauhallisessa ympäristössä, ammattitaitoisen ja tehtävään soveltuvan henkilön valvonnassa.

Iltapäivätoimintaa ohjaavat ammattilaiset (kelpoisuusasetus 986/1998, 9 a §), joita kohden ryhmässä on 13–15 lasta. Jokaisessa ryhmässä on toiminnasta vastaava ohjaaja, jolle kuuluu erityisiä vastuutehtäviä ja kokonaisvastuu toiminnan suunnittelusta ja toteutuksesta.

Toiminnan tulee sisältää leikkiä, luovuutta edistäviä toimintoja ja positiivisia elämyksiä. Lisäksi on todettu, että toiminnassa tulisi olla mahdollisuus läksyjen tekoon ja lepoon.

Koululaisten iltapäivätoiminnan järjestämisen yhteiskunnalliseksi lähtökohdaksi on mainittu turvallisen kasvuympäristön tarjoaminen pienille koululaisille ja sen on nähty ehkäisevän syrjäytymistä edistämällä osallisuutta ja taloudellista tasa-arvoa.

Lisäksi sen on nähty olevan merkittävä tekijä perhe-elämän ja työn yhteensovittamisessa. Näiden lähtökohtien lisäksi iltapäivätoiminnalla on korostunut merkitys jatkumona lapsen oppimisen polulla. Täten sen tulisi jatkaa varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen kasvatustehtävää ja olla lähtökohdiltaan perusopetuksen yleisten kasvatustavoitteiden mukaista. Toiminta kuitenkin on lasten vapaa-aikaa, joten sen tulee olla ensisijaisesti laadukasta vapaa-ajan toimintaa.

Koululaisten iltapäivätoiminnan perusteissa korostetaan yhteistyötä kaikkien lapsen kanssa tekemisissä olevien tahojen kuten koulu, oppilashuolto, iltapäivätoimintaryhmä ja kodin välillä sekä lapsen tarpeiden tunnistamista.

Perusopetuksen aamu- ja iltapäivätoiminnalle valmistuivat laatukriteerit vuonna 2012. Näiden mukaan aamu- ja iltapäivätoimintaa järjestävän kunnan tulee sitoutua pitkäjänteiseen aamu- ja iltapäivätoiminnan järjestämiseen ja kehittämiseen. Toimintaan tulee osoittaa riittävästi resursseja ja palkata ammattitaitoisia ohjaajia. Henkilöstön määrän ja osaamisen tulee vastata toimintaryhmän tarpeita. Tilojen ja välineiden tulee olla tarkoituksenmukaisia ja tilan olla viihtyisä ja turvallinen. Toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa tulee huomioida myös moniammatillinen työyhteisö.

Helsingissä oli lukuvuonna 2014-2015 perusopetuslain mukaisen avustettavan toiminnan piirissä yhteensä noin 4500 oppilasta. Toiminnan järjestämistä koordinoi opetusvirasto. Opetuslautakunta vastaa vuosittaisten toiminta-avustusten myöntämisestä. Iltapäivätoiminnan palveluverkko kattaa koko Helsingin käsittäen noin 200 toimintapaikkaa, joissa opetustoimen omien toimipisteiden lisäksi toimivat palveluntuottajina seurakunnat, järjestöt, yhdistykset tai yksityiset toimijat. Palveluntuottajasopimukset tehdään kahdeksi vuodeksi kerrallaan.

Seuraavalla sivulla *Helsingin kaupungin opetusviraston Perusopetuksen iltapäivätoiminnan toimintasuunnitelma, Opetusviraston julkaisuja B2:2013.* Sen sisältöön palataan vo-palavereissa pitkin toimintavuotta.

Lisätietoja: Koululaisten iltapäivätoiminnan perusteet www.oph.fi
Aamu- ja iltapäivätoimintaan liittyvä lainsäädäntö www.finlex.fi

Tietopaketti HJK-iltapäivätoiminnan jaetusta johtajuudesta

HJK-iltapäivätoiminnan laajuutta ja laatua on määritetty teoreettisella kehyksellä, jonka mukaisesti kaikki ohjaajat osallistuvat vastuun jakautumiseen toimipisteellä. Tätä kutsutaan jaetuksi johtamiseksi. Aiheesta on tehty lukuisia teoksia, väitöskirjoja ja tutkimuksia. Tässä kappaleessa esitellään muutama tämänkin Vastuuohjaajan käsikirjan toteutuksen taustalla oleva näkökulma johtajuuteen.

Jatkuvien muutosten ja työn moninaisuuden myötä yksi henkilö ei voi enää hallita kaikkia työssä tarvittavia tietoja, taitoja, kykyjä ja suhdeverkostoja. Johtamiskäytännöt ovat sisäänrakennettuja vuorovaikutussysteemejä organisaation eri tasoilla. Tähän tarkasteluun keskittyy tieteellinen lähestymistapa, jota kutsutaan jaetuksi johtajuudeksi. Jaetun johtamisen käsitteen mukaan johtamisessa on kyse suhteellisesta prosessista, joka on riippuvainen sosiaalisista vuorovaikutusprosesseista. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 19–21.)

Jaettu johtajuus on vastakohta perinteiselle yhden henkilön johtamismallille. Jaetua johtajuutta voi ajatella tarkoittamaan johtajan tehtäväkuvan ja/tai vastuiden jakamista (esim. työtiimien rakentaminen, alaisten kannustaminen ja asiantuntijuuden kehittäminen), jolla aikaansaadaan hallintaa ja järjestystä. Toinen lähestymissuunta on yhteiseksi tekemisen prosessi eli johtajuuden jakaminen, joka perustuu vahvaan vuorovaikutteiseen kokemusten ja ajatusten vaihtoon johtajan itsensä ja johtamiseen liittyvien suhteiden välillä. Jaetulla johtajuudella pyritään sekä työntekijöiden hyvinvointiin että organisaation taloudelliseen menestykseen. (Ropo ym. 2005, 19–20.)

Hackmann ja Wanat (2008, 8) määrittelevät jaetun johtajuuden ytimen koko organisaation sosiaalisena vuorovaikutuksena, eikä johtajuutta niinkään tarkastella yksittäisen toimijan tekona. Tämän lisäksi he kuvaavat jaetua johtajuutta inklusiviseksi ja osallistavaksi. Se on työntekijöiden inhimillisen pääoman käyttöönottoa ja kehittämistä, ei heidän käyttäytymisensä ja työskentelynsä ohjaamista. Yhdessä tuotettu johtajuuspääoma lisääntyy, jakaantuu ja voimaannuttaa yhteisön jäsenet lisäten heidän kykyään kantaa vastuuta. (Fonsén 2014,181).

Jaetun johtajuuden avulla on mahdollista lisätä koko organisaation osallistamista päätöksentekoon, kehittää yhteistoiminnallisuutta, vahvistaa työntekijöiden sitou-

tuneisuutta ja vastuullisuutta sekä varmistaa tehokkaiden toimintatapojen, ideoiden ja projektien läpivienti. Kyse ei ole siis ainoastaan tehtävien jakamisesta vaan yhteiseksi tekemisen prosessista. Yhteiseksi tekemisen prosessissa työntekijät ovat halukkaita jakamaan kokemuksiaan, vaihtamaan ajatuksia ja kuuntelemaan toisiaan. Työntekijät kertovat millaisia tulkintoja itsellä ja muilla on arjen tapahtumien suhteen. Tärkeää on halu neuvotella. (Carson, Tesluk & Marrone 2007, 1221–1222.)

Yhteiseksi tekemisen prosessissa Carson ym. (2007, 1221–1222) painottavat sosiaalisen tuen tärkeyttä työntekijöiden kesken. Se tarjoaa emotionaalista ja psykologista vahvistusta. Tämä auttaa työntekijöitä itse luomaan ympärilleen sellaiset työskentelyolosuhteet, jossa he tuntevat olevansa arvostettuja ja kunnioitettuja. Työntekijä, joka tuntee olevansa arvostettu ja kunnioitettu työyhteisössään luo luottamuksellisia suhteita työtovereihinsa.

Jaettu johtaminen on uusi asia HJK-iltapäivätoiminnassa. Siinä piilee mahdollisuus saada laadukkaan iltapäivätoiminnan ja liikuntakasvatuksen käyttöön moniammatillisen työyhteisön vahvuudet, henkilökohtaiset osaamisalueet ja sitoutuneisuus kehittämään strategian pääkohtia. Kehitys ei työyhteisössä ole aina helppoa. Yhdessä pitää opetella pois vanhoista tavoista ja panostaa kehittävään vuorovaikutukseen. Ropon ym. (2005, 127) mukaan erilaisten mielipiteiden vastaanottaminen ja erilaisuuden sietäminen on työlästä ja joskus hankalaakin. Siinä joutuu jatkuvasti kyseenalaistamaan omia käsityksiään ja suhteuttamaan niitä muiden käsityksiin. Kärsivällisyyttäkin tarvitaan, koska toisen ajatusmaailman seuraaminen on hidasta ja monimutkaista. Kuuntelijan tulisi olla avoin uusille ideoille.

Menneen maailman johtajuutta voi kuvata kolmen k:n periaatteena. Hyvä johtaja osasi käskää, kontrolloida ja tarvittaessa korjata. Nykyisessä maailmassa johtajuus rakentuu paremminkin kolmen i:n periaatteelle. Sen mukaan hyvä johtaja osaa innostua, innostaa ja innovoida. Hyvä johtaminen on yhteistoiminnan organisoimista tavoitteiden saavuttamiseksi (Sydänmaanlakka, 2004).

Lähteet:

Carson, J., Tesluk, P., Marrone A. 2007. Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*. 2007, Vol. 50, No. 5, 1217-1234.

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1914. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampereen Yliopisto.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki. Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna. Karisto.

2. Kuka on vastuuhjaaja ja mitä hänen työhönsä kuuluu?

Mitä vastuuhjaajuus on?

Vastuuhjaajuutta voisi kutsua monella nimellä tiiminvetämisestä lähiesiemiestyöhön. Vastuuhjaajuus on toimimista kahdessa roolissa. Se on olemista lapsiryhmän ohjaajana rinnakkain työyhteisön toisten ohjaajien kanssa ja samanaikaisesti se on HJK:n iltapäivätoiminnan organisaation linjauksien, arvojen ja pelisääntöjen edustamista työyhteisössä. Hallinnon taholta vastuuhjaajuus nähdään merkittävänä tiedonkulun sekä tärkeimmän eli perustyön, lasten saaman iltapäivätoiminnan, laadun osa-alueiden varmistajana.

Tiivistetysti voisi kuvailla, että vastuuhjaajuus on eritasoista vuorovaikutusta, puhumista, asioiden sanottamista, kysymysten kysymistä, toimipisteen ajan hermolla olemista sekä ohjaajien havainnointia, tukemista ja vastuuttamista. Avainasemaksi käsin varmistat, että työyhteisö lähtee heti vuoden alusta lähtien puskemaan samaan suuntaan ja yhdessä sovituin tavoin.

Vastuuhjaajuus on kliseisestikin valtaa ja vastuuta. Sinulla on vastuuhjaajana valtaa vaatia ohjaajia toimimaan yhteisten sääntöjen ja sovittujen tavoitteiden mukaisesti, mutta samalla sinulla on vastuu toimia itse esimerkillisesti näiden sääntöjen mukaan ja olla ohjaajien tukena heidän sitä tarvitessaan.

Tässä vaiheessa on hyvä todeta, että voit huoletta pudottaa hartioiltasi pohdinnat siitä riittääkö koulutuksesi, oletko oikean ikäinen ja mitäs jos toiset osaavat enemmän. SINUT on valittu vastuuhjaajaksi näyttöjesi ja luotettavuutesi perusteella, se riittää meille. Olet osoittanut kehittymiskykyä ja – halua, joka merkitsee enemmän nyt kuin tittelit. Luotamme yhteistyökykyysi ja myönteiseen asenteesi kohdata iltapäivätoiminta sellaisena kuin se tänä vuonna eteen asettuu. Olet valmis työyhteisön ja lapsiryhmän kanssa tavoittelemaan parhaan HJK-ip-kerhon mainetta. Tarkoitus on vastuuhjaajien vertaistuen ja hallinnon yhteistyön kanssa kaivaa sinusta esiin parhaat lähiesiemiestaidot. Ei epäilystä ettemmekö yhdessä onnistuisi.

Vastuuhajaajan työnkuva

Vastuuhajaajan työnkuvan avaaminen on tarkoituksenmukaista, jotta saat käsityksen mitä sinulta odotetaan ja millaisia mahdollisuuksia sinulla on toimia työyhteisön kehittämisen hyväksi. Työsopimuksessa lukee seuraavat asiat, jotka nyt pilkkotaan vielä pienempiin yksityiskohtiin.

Sitoutuminen HJK iltapäivätoiminnan arvoihin ja liikunnallisiin periaatteisiin

- Tiedät ja tunnustat HJK-iltapäivätoiminnan arvot. Keskustelet niistä toimintavuoden aikana työyhteisön kanssa.
- Havainnoit ja tarkastelet, että toimintanne toimipisteellä on arvojen mukaisesta.
- Olet HJK-iltapäivätoimintamme näkyvin ja kuuluvin osanen, olet käyntikortti ja mainos. Puhu, pukeudu ja edusta sen mukaisesti.

Lapsen kasvun ja kehityksen tukeminen iltapäivätoiminnassa tavoitteellisen toiminnan ja hyvinvoinnin seurannan avulla

- Lähiesimiesvelvoitteesta huolimatta keskityt näkemään ja kuulemaan lapset yksilöinä ryhmässä. Keräät heistä tietoa ja harjaannutat työyhteisöä tuomaan esiin huomionsa.
- Muistat iltapäivätoiminnan ennaltaehkäisevän lastensuojelutyön statuksen. Osaat toimia, jos huoli kasvaa niin suureksi, että on oltava yhteydessä lastensuojeluun (katso ohjeet käsikirjan kohdasta 4).

Lähiesimiestehtävät toimipisteellä

- Vastuuhajaajana olet kaksoisroolissa. Edustat työntekijöitä, kun asioit hallinnon kanssa ja työyhteisössä taas muistat olevasi tiedonvälittäjä työntekijän suunnasta.
- Sijaistarpeen määrittely, kun ohjaaja ilmoittaa olevansa sairaana. Lauralle ilmoitus mahdollisimman pian, jota sijainen saadaan järjestymään mutkattomasti.
- Opettelet luottamaan toisiin työntekijöihin ja annat heille tilaa toimia (vaikkei tapa olisikaan juuri oma valitsemasi). Arvostat toisten panosta ja nautit vastuun jakamisen tuomasta vapaudesta.
- Huolehdit asioiden sujumisesta ja siitä, että kaikki työntekijät saavat tarvittavat tiedot päivittäisistä asioista.
- Sinulla on vastuu haastavien työyhteisötilanteiden alkuselvityksestä ja niiden raportoimisesta omalle esimiehelle.

- Uskallat työyhteisössä rohkeasti kysyä, ottaa haasteet puheeksi ja kehua avoimesti, kun sellainen on ansaittua. Korosta onnistumisia ja jaa saatu hyvä palaute koko työyhteisölle.
- Huolehdi, että olet ajan tasalla ohjaajien jaksamisesta ja motivaatiosta. Omastasi myös. Puhut tarvittaessa jaksamisen ja motivaation tilanteista luottamuksellisesti esimiehesi kanssa. Älä odottele liian pitkään. Älä missään henkilöstötilanteessa ala liittoutua toisten ohjaajien kanssa enemmän kuin toisten. Sellainen on hyvin epäammattimaista johtajuutta!
- Käännyt oman esimiehen puoleen kaikissa pienissäkin huolta aiheuttavissa työyhteisö- tai asiakastilanteissa. Kysyt rohkeasti apua ja haluat ratkaista tilanteet sen sijaan kuin jättäisit tarttumatta niihin niiden kiusallisuuden vuoksi.
- Puhu (töistä, lapsista, tapahtuneista, tulevista...), sanoita, delegoi, havainnoi, tee päätöksiä, pidä yllä ammatillista keskustelua, ole kiinnostunut ohjaajien asioista. Innosta, innostu ja innovoi!

Ip-toiminnan käytännön suunnittelu, toteutus ja valvontatehtävät yhteistyössä muiden ohjaajien kanssa

- Tässä kohdassa jaettu johtajuus näkyy parhaiten arjessa. Sinun tehtäväsi on järjestää toiminnan suunnitellun tilanteet teidän toimipistettänne palvelevalla tavalla, rohkaista ohjaajia ideoimaan ja käyttämään vahvuuksiaan. Olet kuitenkin valmis asettamaan tarkoituksenmukaisia rajoja sekä käyttämään päätäntävaltaa sitä vaativissa tilanteissa.
- Tehtäviisi kuuluu kuukausisuunnitelman tekeminen YHDESSÄ muiden ohjaajien kanssa ja sen saattaminen sähköiseen muotoon vanhemmille tiedottamista varten.
- Osallistut päivittäisten toimintatuokioiden toteutukseen toisten ohjaajien kanssa.
- Huolehdi, että kaikki lasten touhuaminen on aina valvottua ja valvonta on yhdessä suunniteltu ohjaajien kesken. Esim. valvottu lasten vapaa leikkihetki on paras havaintojenteon paikka.
- Annat vastuuta toisille ohjaajille toiminnan sisällön suunnittelusta. Huolehdi, että työt jakautuvat tasapuolisesti ja monipuolisesti kaikille. Sinä olet ryhmässä se, jonka tulee uskaltaa aloittaa keskustelu, mikäli työntekijät kokevat toimintatuokioiden toteutuksessa joutuneensa ohitetuksi tai jyrätyksi. Tai jos joku toistuvasti luistaa vastuustaan.

Toimipisteen perehdytyksestä vastaaminen

- Toimintavuoden alussa tehtävänäsi on huolehtia, että suunnittelupäivien aika käytetään aktiivisesti tutustumiseen ja toimipisteen pystytykseen.

- Ohjaajien kanssa täytetään Toimipisteen käsikirja, siinä olevien ohjeiden mukaisesti.
- Jaat perehdytyksen edetessä toiminnallisia tehtäviä (mm. tavaroiden inventointia, järjestelyä, listojen laadintaa) kaikille ohjaajille.
- Perehdytyksessä erityisen tärkeitä ovat toimitilan pelastussuunnitelmaan tutustuminen, oman hätäensiavun suunnittelu sekä yhteydenotto kouluun.

Vastuu toimivasta sisäisestä tiedotuksesta

- Tehtävänäsi on huolehtia, että työyhteisössä kaikkia tiedotetaan yhteisistä asioista.
- Erityisen merkityksellinen vastuuohjaajan tehtävä on ohjata työyhteisö keskustelemaan. Jos yhdessä luotte työyhteisöön keskustelemaan kulttuurin, niin asioista tiedottaminen hoituu luontevasti.
- Kerhon meilit tulee lukea päivittäin ja niihin tulee vastata, jaa vastuuta ohjaajille tässäkin.
- Muista aina, että liiallinen tiedottaminen on aina parempi kuin liian vähän.

Viikkopalaverien pitäminen työyhteisössä ja ohjaaja-kirjan päivitys

- Opasta heti alusta alkaen kaikki ohjaajat pitämään läsnäololistaa ja täyttämään ohjaajakirjaa. Päätäkää oma toimintatapanne lasten läsnäolon seurannassa ja dokumentoinnissa.
- Viikkopalaverit eivät ole vapaaehtoinen työtehtävä, siihen osallistuvat kaikki. Tämä työajan ulkopuolella käytetty aika mahdollistaa portaittaisen kotiinlähden iltapäivisin, jos lapsiryhmän lukumäärä ja työtehtävät antavat siihen mahdollisuuden.
- Viikkopalavereista kirjataan ohjaajakirjaan lyhyt muistio.
- Viikkopalaverien alustuksia käsitellään vastuuhjaajapalavereissa vuoden aikana.

Vastuuohjaajien yhteispalaveriin osallistuminen kerran kuussa sekä HJK-iltapäivätoiminnan organisaation johtamiskulttuurin kehittämiseen sitoutuminen

- Mikäli olet estynyt vastuuhjaajapalaverista, värvää jonkun toisen ohjaajan paikalle.

Työpapereiden asianmukainen hoitaminen

- Mm. lapsitietojen säilytys, hakemusten arkistointi, tärkeiden asiakirjojen sijainnin teroittaminen kaikille ohjaajille

- Lasten paperit löytyvät kansiosta lukkojen takaa, niin että KAIKKI ohjaajat löytävät kyseisen kansion. (Taiteltuja lippulappuja ei enää löydy sekalaisista muovitaskuista.)

Päivittäinen yhteistyö koulun henkilökunnan ja lasten vanhempien kanssa

- Yhteistyön organisointi (esim. koulut, tilaa ylläpitävä taho, opettajat, muut yhteistyötahot). Huolehdi, että säännöllinen tiedottaminen ja tiedonhankinta toteutuvat
- Vastuuohjaajana et odota yhteyden muodostumista rehtoriin vaan käyt säännöllisesti (~1 krt/vk) tapaamassa häntä ja kysymässä onko jotain muistettavaa tai juteltavaa. Yhteistyön voi tuki hoitaa joku toinenkin ohjaaja, mutta sinun on oltava tietoinen yhteistyöhön liittyvistä yksityiskohdista.
- Tutustu koulun moniammatillisen työryhmän (ent. oppilashuolto) toimintaan. Ilmoita rehtorille olevasi tarvittaessa käytettävissä lasten asioissa.

Toimitilojen siisteydestä ja esteettisyydestä huolehtiminen lasten hyvinvoinnin näkökulmasta

- Siisteys on osa hyvinvointia. Lasten ei kuulu leikkiä likaisilla ja pölyisillä lattioilla. Ei myöskään rikkinaisilla leluilla tai liikuntavälineillä.
- Huoltajat ja yhteistyökumppanit tekevät näkemästään päätelmiä, joskus kärjistettyjäkin. Me emme anna heille ylikliinistä, mutta emme myöskään lasten oloja vähättelevää kuvaa.
- Tavaroiden järjestelyjen ja niistä huolehtimisen avulla tämä tehtävä on helppo. Näkyvillä ovat ne tavarat, joita lapset saavat itsenäisesti ottaa ja palauttaa, muut tavarat ovat ovien takana kaapissa, josta ohjaaja voi ne antaa.
- Suunnitelkaa toimipisteelle siisteydestä huolehtimisen tapa, johon KAIKKI osallistuvat; miten opetatte lapset korjaamaan tavarat? Onko siisteys-tsekkaaja päivittäin tai viikoittain vaihtuva pesti työyhteisössä?
- Ette toki ole siivoajia, sitä varten ovat eri ammattilaiset. Mutta jokainen pysyy laittamaan paperit suoraan pinoon, kynät paikalleen, pyyhkimään pöydät ja käyttämään vähän harjaa ja rikkakihveliä.
- Siisteys-käsitys on kaikilla ihmisillä erilainen. Siksi juuri on tärkeää keskustella auki, mitkä asiat kullakin ohjaajalla ottavat päähän ja pistävät silmään.

Pienet hankinnat ja kerhobudjetin seuranta

- Vastuuohjaajana huolehdi, että kerhobudjettia seurataan. Tämä tarkoittaa ostosten merkkäamista ja rahan käytön miettimistä yhdessä. Budjetti on 5 eur/lapsi.

- Hallinnon kautta (@hjk.fi) tilataan kaikki suuret ja jokaisesta kerhosta löytyvät materiaalit. Ne eivät kuitenkaan ilmesty paikalle samana päivänä, joten sen varaan ei tule askartelutuokiota laskea.
- Erityismateriaaleja toimintatuokioonsa tarvitseva ohjaaja voi itse kysyä hallinnosta löytyykö hänen haluamaansa asiaa, jos ei, hän vaihtaa suunnitelmaa tai ostaa materiaalin itse. Osto kirjataan kerhobudjettiin ja kuittia vastaan kulut korvataan. Kuitti toimitetaan toimistolle.

Tarpeeksi hyvä lähiesimies

Jokainen vastuuhjaaja on erilainen tyyppi. Heitä yhdistää HJK-iltapäivätoiminnassa samanlainen työnkuva ja odotukset työn toteutumisesta. Kuten jo esipuheessa mainittiin, on tärkeämpää että keskityt nyt lähiesimiestaitojesi kehittämiseen kuin mahdollisen osaamisvajeesi pohtimiseen, tai mikä pahempaa, sen peittelemiseen pätemällä.

HJK-iltapäivätoimintaa kehystää jaetun johtajuuden ajatus, joka tarkoittaa, että sinun työtehtäväsi on delegoida sekä osallistaa ja vastuuttaa ohjaajia. Epäonnistua voit ainoastaan tekemällä ITSE kaiken, haalimalla vallan itsellesi ja säästelemällä tietoa itselläsi ”parempia tilanteita” varten. Lisäksi olemalla oikeassa joka asiassa (joka on mahdotonta) ja hyväksymällä vain oma tapasi tehdä iltapäivätoimintaa murennat mahdollisuutesi toimia hyvänä lähiesimiehenä HJK-iltapäivätoiminnassa.

Oman lähiesimiesosaamisen kartoitus ja kehittämissuunnitelma

Seuraavalla sivulla on oman lähiesimiestyön kartoitukseen ja kehittymisen seurantaan liittyvä taulukko. Jotta vastuuhjaajapestistäsi saat kaiken oleellisen irti, pyrimme kehittämään johtajuusajattelua ja saamaan mahdollisimman monta näkökulmaa johtajuuteen. Vastuuhjaajapalaverissa käsitellään alla olevaa lähiesimiesosaamisen kartoitusta enemmän, mutta täytä nyt oheinen arvio kohtaan 1. arviointi; elokuu.

Anna itsellesi kouluarvosana 4-10 seuraavissa asioissa. Ole rehellinen, älä vastaa millainen sen haluaisit olevan, vaan millainen osaamisesi on nyt ip-vuoden lähtötilanteessa.

Taulukko on jokaisen oma reflektion väline, mutta sitä tarkastellaan vastuuhjajapalavereissa vuoden aikana. Lähiesimiestyön eri otsikoita nostetaan esiin ja yhdessä määritellään mitä kyseinen arvioinnin kohde tarkoittaa käytännössä ja miten näkyy oman toimipisteen arjessa.

1.arviointi; elokuu 2. joulukuu

3. huhtikuu

ARVIOITAVA OMINAISUUS	pvm:	pvm:	pvm:
Ammatillinen osaamiseni			
Vuorovaikutusosaaminen			
Jämäkkyys			
Empaattisuus			
Kommunikointi			
Vaikuttaminen			
Avoimuus			
Verkoston rakentaminen			
Johtamisosaaminen			
Havaitseminen			
Päätöksenteko			
Toimintatarmo			
Ajanhallinta			
Uudistuminen			
Hyvinvointiosaaminen			
Stressinhallinta			

Itseluottamus			
---------------	--	--	--

Mitkä ovat kaksi suurinta vahvuuttasi?

1. _____ 2. _____

Mitkä ovat sinun kaksi suurinta kehittämiskohdettasi?

1. _____ 2. _____

Mitkä ovat kaksi kehittämissi, joiden toteuttamisen aloitat välittömästi?

1. _____ 2. _____

3. HJK-iltapäivätoimintavuoden aloitus eli oman toimipisteen perehdytys

Voidaksesi suunnitella omaa toimintaasi vastuuohjaajana, sinun tulee tietää mitä perehdytyksessä tulee käydä läpi. Tässä luvussa on sinulle koottuna aiempien vuosien aloituksissa eteen tulleita tilanteita ja niiden ratkaisumalleja. Muista, että vastuuohjaajan tärkein tehtävä on saada perehdytyspäivinä ohjaajat keskustelemaan, tekemään kompromisseja ja sitoutumaan sovittuihin työyhteisön asioihin. Sanelupolitiikka lisää takuuvarmasti omaa työmäärääsi, kun taas osallistava vastuunjako innostaa ohjaajia pyrkimään parhaaseensa.

1. Tehtävä:

Valmistaudu toimipisteen ensimmäiseen yhteiseen työpäivään ja käy läpi alla olevat HJK ip-perehdytyksen taustat, jotta voit tuoda ne esiin työyhteisössä aloittaessanne. Samat asiat ovat lyhyemmin luettavissa Toimipisteen käsikirjasta, joten sinun ei tosiaankaan tarvitse muistaa tai opetella asioita ulkoa. Tutustua vain, päästä fiilikseen.

Aiemmin vastuu perehdytyksestä on ollut yksin hallinnolla. Tänä vuonna 2015 ensimmäistä kertaa oman työyhteisön perehdyttämisessä ja toimipisteen rakentamisessa päätehtävä on vastuuohjaajilla yhteistyössä oman ohjaajaporukan kanssa. Tavoitteena tässä on, että ammatillinen puhe alkaa toimipisteillä heti, eikä perustu hallinnon yksinpuheluun ja yksisuuntaiseen ohjeistamiseen.

Tiimihengen ja vastuunjakamisen rakentuminen alkaa terveeltä pohjalta, kun jokaisella ohjaajalla on mahdollisuus ja velvollisuus oman toimipisteen toiminnan

haltuunotossa. Sinun tehtäväsi vastuunohjaajana on huolehtia, että suunnittelun tärkeys avautuu kaikille ohjaajille ja että kaikki yksityiskohdat käydään läpi.

Kuten on jo todettu, saat ensimmäisessä vastuunohjaajapalaverissa mukaasi Toimipisteen käsikirjan, joka on perehdytyksen selkäranka, työkirjamainen toteutus. Sen tarkoituksena on antaa ohjaajille tietoa ja suuntaviivoja sisältöjen suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä helpottaa ohjaajien työskentelyä iltapäiväkerhoissa.

HJK-iltapäivätoiminta kasvaa ja kehittyy kaiken aikaa ja siksi jokaisen työntekijän on sitouduttava yhtenäisen ja laadukkaan kerhotoiminnan toteuttamiseen.

9 toimipistettä, 40 työntekijää ja yli 400 kerholaista on hieno kokonaisuus, joka vaatii organisaatiolta avoimuutta, onnistunutta rekrytointia, sitoutumista liikunnalliselle lapsuudelle ja ennen kaikkea hyvää tiedonkulkua. Kysyminen ja tiedon etsiminen ovat yhtä arvokkaita taitoja kuin tiedon vastaanottaminen ja soveltaminen käytäntöön.

Parasta tulosta eivät tee pätevyudet eivätkä paperit, vaan innostunut, kehittämishaluinen ja toisiaan kannustava työyhteisö. Työyhteisö, jossa pidetään yllä ammatillista puhetta, vaikuttamishalua ja vastuun tasaista jakautumista.

Toimipisteen käsikirja ei ole valmis sellaisenaan - se vaatii jokaisen työntekijän panostuksen tyhjien kohtien täyttämiseksi. Haasteellisena, mutta täysin mahdollisena tavoitteena on siis yhteistyössä rakentaa yhteinen, mutta toimipisteelle räätälöity ja samalla avoimuuden ja tavoitteellisuuden arvoja tukeva HJK-iltapäiväohjaajien oma aineisto.

Toimipisteen käsikirjan toteutus aloitetaan ma klo 12 omalla toimipisteellä

- *Vastuunohjaaja toimii perehdytysmateriaalin läpikäymisessä puheenjohtajana*
- *Aikaa perehdytysmateriaalin täyttämiseen on varattava 3-5 tuntia.*
- *Jokainen kohta luetaan ääneen läpi. Epäselvyys selvitetään Lauralta/Petralta.*
- *Yhdessä pohditaan tarvittavat toimenpiteet.*
- *Samalla kertaan ette ehdi singahdella joka paikkaan, joten tehkää keskustelun edetessä listaa mitä pitää tehdä kansion läpikäynnin jälkeen.*
- *Materiaalia päivitetään vuoden mittaan tarvittaessa.*

- *Muistakaa tiedottaa Lauraa/Petraa, jos huomaatte jonkun asian vaativan laajempaa reagointia (isot hankinnat, remonttitarpeet, yhteistyön hankaluus tms)*

2. tehtävä:

Asettukaa työyhteisön kesken mukavasti, niin että olette kasvot toisiinne suunnatun. Se mahdollistaa keskustelun. Ottakaa Toimipisteen käsikirja ja kyniä saataville.

Toimipisteen käsikirjan luvut 1 ja 2 käydään läpi hallinnon järjestämissä perehdytyksissä. Näistä osioista huolehtii Laura. Läpikäytyjen tietojen on hyvä löytyä Toimipisteen käsikirjasta, jos ohjaajilla tulee tarve palata käsiteltyihin työntekijä-työnantaja -asioihin. Toimipisteellä teette kuitenkin näihin liittyvän puhelinnumeroiden kopioimisen omiin laitteisiinne. Ohjaajien yhteystiedot saatte erikseen, kunhan kiltta on kysytty niiden luovuttamiseen lupa.

3. tehtävä:

Perehdytyksen kohdat 3 ja 4 toteutetaan sinun johdollasi ja valitsemallasi tavalla. Edetkää Toimipisteen käsikirjaa kronologisesti sivuja täyttäen. Seuraavaksi sinulle on taustatietoja ja vinkkejä asiakohtien käsittelyyn. Teroita tässäkin kohtaa mieleesi, että tärkeämpää on saada aikaan keskustelua kyseessä olevista asiakohdista, kuin vain suorittaa tehtävänanto.

HJK – iltapäivätoiminnan käytännöt

TOIMIPISTE ELI KERHOTILA

Toimipisteen osoitetiedot tulee jokaisen opetella ulkoa. Tämä on turvallisuuden kannalta tärkeää, jotta hätäapu saadaan tarvittaessa pikaisesti perille.

Jotta yhteistyö koulun ja/tai muun kumppanin kanssa kallistuu mahdollisimman nopeasti meidän eduksi, on meidän myös oltava aloitteellisia. Jokaisen työntekijän tulee tunnistaa ulkonäöltä ja nimeltä tärkeimmät yhteistyöhenkilöt (esim. rehtori, vahtimestari, kouluisäntä, keittiön vastaava). Jokainen ohjaaja hoitaa yhteistyötä, vaikka vastuuohjaajalla päävastuu. Käykää esittäytymässä ja viemässä yhteystiedot tilasta vastaavalle henkilölle (esim. rehtori, vahtimestari). *HJK menee ensin, meitä ei etsitä!*

Tilan turvallisuus ja siisteys tulee varmistaa ennen toiminnan alkua. HJK:n tavarat ovat siististi koreissa, naulakoissa, hyllyillä. Ei ikkunalaudoilla, eikä lattioilla. Säilytyslaatikkopuutteesta ilmoitetaan Lauralle meilitse tai tekstiviestillä.

Kaikenlaiset roinakasat ovat jo **paloturvallisuussyistä** kiellettyjä.

Järjestäkää tila niin, että se on lapsille tehty. Pohtikaa mitä on näkyvissä ja mitä kaapeissa. Määritellä oikeat korkeudet kirjoille, piirustusvälineille, liikuntavälineille, leluille ja ilmoitustaululle.

Järjestäkää tarpeeksi naulakko- ja kenkiensäilytystilaa, nimetkää lasten naulakot jos mahdollista. Lapset opetetaan osallistumaan ensimmäisestä päivästä siisteyden ja järjestyksen ylläpitoon.

Selvittäkää (koululta) miten tilan siivous on järjestetty. Minä päivinä siivous tehdään? Miten pitää valmistautua siihen (nostamalla tuolit tms)? Henkilökohtainen kontakti siivoojaan yleensä parantaa yhteistyötä ja työn laatua.

Jokaisessa toimipisteestä täytyy löytyä yleissiivoukseen tarvittavat välineet (tiskiharja, rätti, yleispuhdistusaine, harja ja rikkalapio), joiden sijainnista kaikkien ohjaajien tulee olla tietoisia. Asian selvittyä rasti Toimipisteen käsikirjan ruutuun.

PUHELIN

Töissä tarvitaan kerhopuhelin sekä oma puhelin taskussa, johon saa päivän aikana tarvittaessa yhteyden.

Tarkistakaa kerhopuhelimen toimivuus (laturi jne). Sopikaa missä työpuhelin säilytetään ja mitkä ovat käytännöt arjessa. Tallentakaa puhelimeen tärkeät numerot, kuten rehtori, vahtimestari, kouluisäntä, liikuntatiloista ja välipalasta vastaavat henkilöt ja myrkytyskeskus.

Laittakaa numeromuisti ajan tasalle (oikeat lapset, vanhemmat ja numerot). Kaikissa kerhoissa on käytäntö: *OnniS isä Mikko*. Tämä on sijaistilanteita varten selkein tapa. Mikäli lapsilistaa ei vielä löydy, sopikaa kuka ottaa asian hoitaakseen.

NYT on myös hyvä kohta käydä yhdessä keskustelu oman puhelimen käytöstä työaikana. Lasten ollessa paikalla omien puhelin- ja some -asioiden hoitaminen on työajalla kiellettyä. Verratkaa tilannetta hierojaan, taksikuskiin, valmentajaan tai

ryhmäliikuntaohjaajaan. Käyttääkö hän asiakkaidensa aikana puhelinta? Miksi lapset olisivat vähemmän arvokkaita ja heidän kuuluisi saada vähemmän huomiota? Vaikka ohjaajalla/sinulla olisi toinen työ ohjaustyön lisäksi, niin iltapäivätoiminnassa tehdään iltapäivätoiminnan töitä viiden tunnin ajan, muihin töihin tarvittavat yhteydenpidot ja puhelut hoidetaan ennen klo 12 ja klo 17 jälkeen.

Mikäli puhelimen käyttö osoittautuu jonkun ohjaajan kohdalla ongelmaksi, sinun tulee vastuuhjaajana puuttua asiaan välittömästi. Tilanteen jatkuessa, ole yhteydessä Lauraan.

Seuraavalla sivulla löytyvät kaikkien ohjaajien yhteystiedot.

HJK-OHJAAJAKIRJA

Kaikissa HJK-iltapäivätoimipisteissä on käytössä ohjaajakirja, kovakantinen A4-vihko. Se on samalla kerhon yhteinen kalenteri ja lokikirja. Tällä pyritään lisäämään tasapuolista tiedonkulkua ja turvaamaan oikeuksiamme tilanteessa, jossa joudumme selvittämään mitä kerhossa on tapahtunut. Saat ohjaajakirjan mukaan ensimmäisestä vastuuhjaajapalaverista.

Jokainen tärkeä tapahtuma kirjataan lyhyesti ylös. Tällaisia ovat mm. ohjaajien poissaolot, poikkeukselliset työvuorot, palaveriajankohdat, lasten poissaolot, muuttuneet välipalatilanteet, lapsille sattuneet tilanteet, vanhempien informoimat asiat yms.

Kirjasta löytyy myös kirjatut listat/kopio kaikista muista tärkeistä lapsilistoista, kuten allergiat ja kuukausisuunnitelma.

Kirjan täyttäminen on jokaisen ohjaajan vastuulla. Sopikaa mikä on teidän toimipisteenne käytäntö ohjaaja-kirjan suhteen. Otatteko päivittäisen vastuuhenkilökäytännön vai hoidatte asiaa jotenkin toisin. Vastuuhjaajana olet vastuussa ohjaajakirjan käyttöönoton toimivuudesta.

Jokaisen ohjaajan velvollisuus on työpäivän alussa tarkistaa vihkosta päivän tiedot ja lähtiessä vilkaista seuraavan päivän asiat.

P.S. Päättäkää myös missä pidätte tämän kansion lopussa olevaa muovitaskua TOIMISTOLLE MENEVÄT. Tämä tarkoittaa Lauralle/Petralle meneviä papereita (esim. kuitit, verokortit, saikkulaput, jne).

AVAIMET

Tarkistakaa, onko ohjaajilla tarkoituksenmukainen määrä toimivia avaimia? Mikäli ei, sopikaa uusien hankkimisesta tilan ylläpitäjän kanssa. Yleensä rehtori/kouluisäntä.

Jokainen huolehtii tietysti omaista avaimistaan itse, mutta vastuuhjaajana sinun on tiedettävä kenellä on avain käytössään. Siksi on hyvä, että kirjaatte avainten vastaanottajat Toimipisteen käsikirjaan. Ja itsellesi kirjaat tähän

Kellä on avaimet (koodi/numero, jos löytyy)

Päästäänkö kaikkiin tiloihin (liikuntatilat, ym.)? Jos tilaan liittyy muita avaimia (liikuntasali, sähkökaappi tms.) kirjatkaa myös nämä selkeästi ylös. Onko hälytysjärjestelmiä tms. ja varmistakaa niiden käyttöohjeet.

LAPSILISTAT

Lapsilistat ovat erilaisiin tarkoituksiin tehtyjä listoja, jotka helpottavat kerhopäivän sujuvuutta ja takaavat lasten turvallisuutta. Uuden ohjaajan ja sijaisen kannalta listat ovat ensiarvoisen tärkeitä.

LÄSNÄOLOLISTA

Läsnäololista, josta seurataan lasten tulemistä ja lähtemistä kerholta, on käytössä jokaisessa kerhossa. Ensimmäisessä vo-palaverissa saatte ensimmäiset lapsilistat ja tämän jälkeen ne ovat tulostettavissa kerhon meilistä. Vastuuhjaajana huolehdi, että viikoittainen puhdas lista on jo edellisellä viikolla käytössä. Sinun ei tarvitse sitä itse tehdä, voit antaa vastuun tästä jollekin toiselle ohjaajalle.

Tehkää päätös miten ja kenelle lapset ilmoittautuvat tullessaan kerhoon. Eli mikä on tapa merkitä lasten liikkumiset. Lapsi ei koskaan saa tulla tai lähteä moikkaamatta jotakuta ohjaajaa henkilökohtaisesti kasvotusten.

Läsnäololistoja tulee säilyttää koko lukuvuosi. Sopikaa missä on ”arkisto”, mikäli listat eivät ole ohjaajakirjan yhteydessä.

LÄHTÖAIKA- ja LÄHTÖTAPA

Vastuuohjaajana huolehdi ohjaajakirjaan listan, jossa näkyy lasten kotiinlähtöajat. Ensimmäisessä vo-palaverissa saamassasi listasta näkyy vanhempien ilmoittama hoitoaika eli joko 16 tai 17. Vanhemmat saattavat ilmoittaa kuitenkin erilaisia aikoja (harrastusten tms vuoksi), joten listaa tulee pitää ajan tasalla. Hyvä käytäntö on ollut laittaa kerhopuhelimeen muistutus lapsen poikkeuksellisista kotiinlähtöajoista. Näin se ei kiireen keskellä unohdu.

Huom! Vanhempien ilmoittamat poikkeavat lähtöajat tai hakijat laitetaan kaikkien tiedoksi ohjaajakirjaan. Vanhemman ilmoitus tulee tulla valvontavastuu- ja turvallisuussyistä tehdä puhelulla kerhopuhelimeen tai tekstiviestitse, EI lapsen sanomana.

Ohjaajakirjaan merkitään, jos toistuvia myöhästymisiä tapahtuu lasta haettaessa. Vanhemmalle huomautetaan asiasta ja mikäli käytös ei muutu, vanhemmille lähetetään myöhästymismaksu 20 euroa (Petra tekee ja toimittaa virallisen laskun). Asiasta täytyy olla ohjaajakirjaan merkitty myöhästymisaika.

RYHMÄT

Isossa toimipisteessä lapset jaetaan ryhmiin. Pienryhmät helpottavat esim. välipalalla käymistä ja siirtymisiä paikasta toiseen. Ryhmälistat tulee olla selkeästi näkyvillä, muun muassa sijaista varten. Missä ne löytyvät teillä?

Vinkki! Ryhmätunti (ohjaaja suunnittelee omalle ryhmälleen ohjelman) kerran viikossa tiivistää yhteishenkeä ja antaa ohjaajalle mahdollisuuden tutustua yksittäisiin lapsiin paremmin. Ryhmätunnilla voidaan vaikka tehdä retki, pelata, leikkiä, jutella jostain teemasta (käytöstavat, ystävyyys, liputuspäivät, kiusaaminen jne.). Ryhmätunti on myös hyvä hetki sääntöjen muistuttamiseen ja yhteisten asioiden tiedottamiseen.

ALLERGIAT

Lasten allergiat tulee merkitä selkeään listaan ohjaajakirjaan. Sijaiselle olisi helppoa, jos allergiat olisi merkitty ryhmälistan yhteyteen.

Huoltajilla on vastuu ilmoittaa lasten allergiat suoraan keittiölle, mutta on lapsen parhaaksi, että vastuuohjaajana toimitat tsekkauslistan välipalaa tekeväälle henkilölle keittiölle.

Opettakaa ensimmäisestä välipalakerrasta lapset itse muistamaan oma allergiansa, esim. kysymällä ”Onko tässä välipalassa pähkinää?”. Tämä opettaa heitä ottamaan vastuuta. Allergioiden muistaminen on ohjaajien työtehtävä, mutta itseltään huolehtimiseen voidaan kasvattaa myös pienin askelin.

MUUT LISTAT (nämä ovat hyvä näkyä myös ohjaajakirjassa)

Kerhosta poistuminen kerhoaikana

Mikäli lapset poistuvat HJK-kerhopäivän aikana johonkin omaan kerhoon tai harrastukseen ja palaavat takaisin, tulee lapsen huoltajalta olla kirjallinen lupa (esim. sähköpostilla) ja sen yhteydessä vanhemmille vastauksena selkeä viesti, että HJK ry ei ole vastuussa ajasta, jolloin lapsi on muussa toiminnassa, ei myöskään siirtymien aikana.

ILMOITUSTAULU

Jokaisessa toimipisteessä on oltava ilmoitustaulu. Mitä lähempänä ovea ilmoitustaulu on ja mitä helpommin lasten ja vanhempien nähtävillä, sen parempi. Ilmoitustaulu voi olla taulumainen ilmoitustaulu tai seinästä/ikkunasta rajattu alue, jossa lukee HJK-ILMOITUSTAULU.

Värikästä, iloista, muuttuvaa ilmoitustaulua on kiinnostavaa seurata. Ei sitä, jossa on kaksi A4:sta pienellä prantilla. Muistakaa, että ilmoitustaulu EI voi olla AINOA tiedottamisen kanava. Tukimuoto vain. Mikä teidän kerhossanne toimittaa ilmoitustaulun virkaa?

SÄHKÖPOSTI

Jokaisella HJK-kerholla on käytössään kerhon oma sähköposti. Kaikki tiedotteet pyritään aina lähettämään myös sähköpostitse. Petra opastaa sähköpostin käyttöön vuoden alussa.

Sähköposti tulee tarkistaa heti työpäivän alussa. Neuvottele rehtorin kanssa, mitä konetta voit/voitte koululla käyttää meiliasioihin.

Vastuu sähköpostitiedotteiden lähettämisestä on vastuuhjaajalla, mutta se ei tarkoita, että sinun tarvitsisi tehdä asia itse, jos jotain toiselta ohjaajalta tehtävä hoituu luontevammin. Jos tarvitset apua sähköpostiasioissa, puhutte asiasta avoimesti ja

järjestät ohjaajalle aikaa työpäivän aikana hoitaa nämä asiat. Sopikaa käytäntö miten käytätte ja kuka/ketkä käyttävät sähköpostia.

Kerhoista lähtevät yhteismeilit laitetaan tiedoksi Petralle ja Lauralle.

PALAVERIT

HJK-iltapäivätoiminnan pulmakohta on aiemmilla toimintakausilla ollut yhteiset palaverit. Joko niihin ei löydetty aikaa tai niiden sopiminen osoittautui hankalaksi. Säännöllinen palaverikäytäntö sisältyy toimintaan ja kaikki työntekijät ovat jo työ-sopimuksella velvoitettuja osallistumaan palaveriin. Jokaisessa toimipisteessä käydään viikkopalaveri ja vastuuhjaajat kokoontuvat kerran kuukaudessa Lauran koolle kutsumana.

VIIKKOPALAVERI

Viikkopalaveri pidetään samana ajankohtana jokaisena arkiviikkona. Kestoksi kannattaa varata n. 20-45min.

Seuraavalla sivulla on pohja viikkopalaveriin. Siitä voi ottaa kopioita ja käyttää asiailistana ryhdittämään keskustelua ensimmäisissä viikkopalavereissa. Samalla asiailistan yhteyteen on helppo kirjata muistio ja tallentaa Toimipisteen käsikirjaan, johon seuraavassa palaverissa voidaan palata. Mitä piti olla tehtynä? Mitä päätettiin? Täytyykö joku asia vielä avata? Tällä tavalla omaksutte toimivan työpalaverin piirteet, joita omilla jalostuksillanne parannatte

VIIKKOPALAVERI

Päiväys: _____
kalla: _____

Pai-

A) Tulevan viikon tapahtumat: Mitä on kuukausisuunnitelmassa luvattu, kenellä on suunnittelu-/toteutusvastuu mistäkin toimintatuokiosta? Muistutetaan poikkeukselliset tilojen käyttöön liittyvät asiat sekä ohjaajien poikkeukselliset työajat tai pois-
saolot.

B) **Lapsiin liittyvät**, yhdessä pohdittavat asiat. Käydään läpi lapsilista, onko jaettavia havaintoja lapsista.

C) **Menneen viikon asiat** (hyvin menneet, hampaankoloon jääneet). Tässä kohtaa vastuuhjaajana sinulla on oltava aistit herkkänä, jotta asiat varmasti nostetaan esiin ja tulevat käsitellyksi. Vaikeatkin asiat, jopa itseesikin kohdistuvat kriittiset asiat tulee kohdata. Onnistumisten ja saadun palautteen jakaminen on hyvä motiivoinnin väline.

D) **Muut asiat** ja mahdollisesti ammatillinen teema lyhyen alustuksen avulla. Alustajana toimii vastuuhjaaja. Ohjeita näihin ammatillisiin keskusteluihin on Vastuuhjaajan käsikirjan luvusta 4. Vastuuhjaajapalaverissa kehitellään yhdessä vinkkejä asioiden käsittelyyn vuoden aikana.

VASTUUHJAAJIEN PALAVERIT (=VO-palaverit)

Vastuuhjaajat tapaavat kerran kuukaudessa HJK: n toimistolla. Kellonaika on 9:30-11. Koollekutsujana toimii LauraS. VO-palaverissa on tarkoitus jakaa hyviä ideoita, keskustella ajankohtaisista iltapäivätoiminnan asioista ja tutustua toisten toimipisteiden toimintaan. Vastuuhjaajat on veloitettu tuomaan palaverissa keskustellut asiat työyhteisölle ja tiedottamaan kaikkia työntekijöitä asioista.

OPPISOPIMUSPALAVERIT

HJK-iltapäivätoiminnassa on mukana paljon opiskelijoita. Ohjaajien kouluttaminen on osa HJK ry:n iltapäiväorganisaation tavoitteita. Työntekijöissä on opiskelijoita ja

työpaikkakouluttajia. Koulutusjärjestelyt, lähiopintopäivät sekä palautteenanto vaativat joustavuutta kaikilta työntekijöiltä, mutta ovat samalla hieno tapa uudistaa toimintaa opiskelijan koulutuksesta saamien ideoiden avulla. Ohjeet opiskelijasta löytyvät kohdasta 4.

Työpaikkakouluttaja on LauraS, työtehtäviin opastajaksi sovitaan joku työyhteisössä. 2015–2016 HJK:n iltapäivätoiminnassa oppisopimuksella opiskellaan koulunkäynnin ja ap-ip-ohjaajaksi, lähihoitajaksi ja liikuntaneuvojaksi.

KRIISIPALAVERIT

Kriisipalaveri on paikallaan, jos lapseen kohdistuu toistuvia huolia, joita ei vanhempien kanssa saada selvitettyä, työpaikalla tapahtuu jotain yllättävää tai traumatisoivaa joka pitää ammattilaisen avulla purkaa, tai huono työilmapiiri vaikeuttaa työn tekemistä.

Palaverissa on mukana tarkoituksenmukaiseksi katsotut henkilöt, työnantajan edustajana Laura/Petra ja tarvittaessa ulkopuolinen ammattilainen. Kriisipalaverin voi kutsua koolle kuka tahansa neuvottelemalla asiasta Lauran kanssa.

KEHITYSKESKUSTELU

HJK:n työntekijät käyvät vuosittain kehityskeskustelun työnantajan edustajan kanssa. Työnantajan edustajana voi toimia myös vastuuhjaaja. Tämä on työntekijän ja esimiehen luottamuksellinen kahdenkeskeinen keskustelu. Siihen liittyy etukäteen täytettävä lomake, mutta pääsääntö on työntekijän kokemusten ja tunteiden kuuntelussa sekä kehitysideoiden ja asioiden keräämisessä.

Kehityskeskustelut toteutetaan vuoden vaihteen tuntumassa

LASTEN TIEDOT

Lasten mukaan annetaan ENSIMMÄISENÄ KERHOPÄIVÄNÄ hoitosopimus ja lapsitietolomake. Saat ensimmäisessä VO-palaverissa hoitosopimukset ja lapsitietolomakkeet mukaasi. Toimipisteen käsikirjassa on muutama ekstrakappale, mikäli joltain ”hukkuu matkalle”.

Lapset palauttavat lomakkeet täytettyinä. Pyrkikää saamaan paperit takaisin ensimmäisen toimintaviikon aikana. Hoitosopimukset kerätään yhteen ja toimitetaan Petralle, jotta laskutus saadaan pyörimään. Jokaisen ohjaajan vastuulla on käydä

läpi lasten paperit ensimmäisten viikkojen aikana. Huomioikaa säilytyksessä, että lapsitietolomakkeet eivät saa olla lasten tai ulkopuolisten nähtävillä. Lapsitietolomakkeiden pohjalta tehdään tarvittavat listat (lähtöajat, allergiat tms.)

MUUTOKSIA LASTEN TIEDOISSA

Mikäli vanhemmat haluavat irtisanoa paikan kesken lukuvuotta, heidän tulee tehdä se kirjallisesti. Joko sähköpostitse Petralle tai täyttää Toimipisteen käsikirjassa oleva lomake ja palauttaa se kerholle. Irtisanominen täytyy tehdä kuukautta aikaisemmin eli kerhopaikan irtisanomisaika on 1 kk.

Jos hoitoaikaa (klo 16 tai 17) halutaan muuttaa, tulee vanhempien laittaa asiasta sähköpostia kerhon meiliin JA Petralle. Vanhemmille on hyvä sanoa, että hoitoajanmuutos astuu voimaan seuraavan kuukauden alusta. Vastuuohjaajana sinun tulee varmistaa, että tieto muutoksesta menee Petralle asti.

URHEILUVÄLINEET, LELUT JA ASKARTELUTARVIKKEET

Tarkistakaa lelujen, urheiluvälineiden ja askartelutarvikkeiden kunto. Likaiset siistitään, korjaustarpeiset korjataan, rikkiäiset heitetään pois. Lautapelit ja palapelit säilytetään hyllyssä tai koreissa ja niistä pidetään huolta. Ohjaajan vastuulla on katsoa, että lapset käsittelevät pelejä asianmukaisesti.

Selvittäkää toimipisteen yhteistyökumppanin (esim. koulun) kanssa, saavatko lapset iltapäivällä käyttää liikuntavälineitä ja mitkä ovat yhteiskäytön säännöt. Sopikaa ohjaajien kesken millä tavalla vuoden aikana lelujen ja urheiluvälineiden kunto säännöllisesti tarkistetaan, kenen vastuulla.

Mahdollisista puutteista liikunta- ja askartelutarvikkeissa sekä leluissa ilmoitetaan sähköpostitse Lauralle @hjk.fi tai tekstiviestillä 040jne. Jotta lista tilauksesta jää muistiin. Jokaisessa toimipisteessä tulee olla seuraavat tarvikkeet, joilla perustointi alkaa. Merkitkää rastilla Toimipisteen käsikirjaan mitä löytyy. Tehkää samalla puutelistaa, jonka toimitatte Lauralle.

LIIKUNTAVÄLINEET:	Jalkapallokassi (10-20 palloa ryhmän koosta riippuen) ja pallopumppu
	Hyppynarut: vähintään 1 pitkä ja 2-3 lyhyttä
	Koripallo (2-4 kpl)
	Pehmeitä palloja (esim. sisäfutikseen, polttopalloon jne.)

Sählykamat 2x6 mailaa ja palloja, maalit (mikäli pihassa ei ole)
 Kartioita/tötteröitä alueen rajaamiseen yms.
 Hernepusseja, tennispalloja tai muita tarkkuusheittovälineitä
 Mankka/muu musiikintoistolaite

VÄLINEITÄ RAUHALLISEEN TOUHUAMISEEN:

Lehtiä (esim. Aku Ankkoja) ja/kirjoja
 Toimivia lautapelejä ja palapelejä
 Värityskuvia
 Hama-helmiä ja alustoja
 Legoja/rakennusleluja

ASKARTELUVÄLINEET:

Värikyseen vaadittavia kyniä (puuvärejä/tusseja/väriliituja)
 Lyijykyniä ja pyyhekumeja
 Viivoittimia ja teroittimia
 Piirustuspaperia (A5 koko on hyvä nopeisiin piirtämisiin)
 Askarteluliinat (pyyhittävät vahakankaat) *Oltava kaikkialla!!*
 Saksia ja liimapuikkoja (1 per 3 lasta)
 Maalarinteippiä ja/tai teippiä

TOIMISTOLTA LAINATTAVAT LIIKUNTAVÄLINE-KASSIT

Vuoden liikuntatarjontaa kerhossa voi rikastaa toimistolta lainattavilla liikuntavälinekasseilla. Tämän vuoden liikuntavälinekasseihin palataan vo-palaverissa syyskuussa, jolloin päätetään uusien liikuntasettien hankkimisesta. Voit valmistautua puhumalla asiasta työyhteisössä? Millainen materiaalikassi lisäisi kaikissa kerhoissa toiminnan monipuolisuutta?

OMAT LELUT

Tehkää heti alussa lapsille ja vanhemmille selväksi, mikä on kerhon sääntö omien lelujen suhteen. Suositeltavaa on, että on yksi lelopäivä viikossa, muina päivinä lelut pysyvät repussa. HJK-iltapäivätoiminta rohkaisee liikkumaan, joten omien liikuntavälineiden (hyppynarut, pallot, diabolot jne.) tuominen kerhoon on sallittua.

Päälinjaus on, etteivät elektroniset pelit (Nintendo ym.) kuulu liikunnalliseen HJK-iltapäiväkerhoon. Sopikaa kuitenkin yhteistuumin ja vanhempia selkeästi informoiden pelipäivä-käytäntönne.

TAVAROIDEN HUOLEHTIMISESTA JA LELUKÄYTÄNNÖISTÄ. Tässä ohjaajiemme tekemä pohdinta, jossa mietitään tavaroiden kuntoa.

* Miksi tavaroita katoaa/hajoaa?

**Tavaroiden palauttaminen ei aina toteudu: lapset eivät viitsi tai muista ja aikuiset eivät vaadi tai valvo tarpeeksi*

** Tavaroiden laatu: käyttö on kova, pitäisi olla laadukasta tavaraa*

** Tavaroiden väärinkäyttö: Esim. lumilapioita hakataan jäiseen maahan jne.*

**Yhteisten tavaroiden kunnioituksen puute. Lapsilta puuttuu se, ellei vanhemmat/ohjaajat kasvata lapsia kunnioittamaan yhteistä omaisuutta. *Asennekasvatusta lisää! Asioista juteltava lasten kanssa toistuvasti.*

**Ohjaajat eivät infoa toisiaan, kun antavat tavaroita lasten käyttöön. Esim. ohjaaja antaa pallon pojille ja lähtee kotiin ekana. Toiset eivät tiedä, että pojilla on ollut pallo käytössä. Loppusiivous on puutteellista!*

* Miten parantaa asioita?

Annetaan aikaa tavaroiden siivoamiseen/korjaamiseen. Tehdään siitä oma "ohjelmanumero". Koska aloitetaan?

Tavarat lukituissa kaapeissa, ohjaajien vastuulla!

Puututaan asioihin/riittävät sanktiot. Esim. tussit pois pariiksi päiväksi.

Aikuisten jaksettava valvoa, että lapset siivoavat jälkensä.

Asennekasvatusta lisää! Miten voitaisiin omassa toimipisteessä toteuttaa?

Ostetaan laatua, varsinkin ulkoleluissa!

Säännöllinen inventaario! Kuka tekee, koska ja hoitaa selkeän puutelistan Lauralle?

TAPATURMAT

Varmistakaa, että kaikki tietävät missä ensiapukaappi/-pakkaus sijaitsee. Selvittääkää missä terveydenhoitajan huone sekä lähin terveysasema sijaitsevat. Varmistakaa, että kaikilla ovat yhdenmukaiset toimintatavat lapselle sattuneen tapaturman hoitamisessa.

ENSIAPUTARVIKKEET- Tarkistakaa ensiapukaapin/-kassin sisältö. Toimittakaa puutelistalla Lauralle meilillä tai tekstiviestillä:

Laastareita	Desinfointiainetta
Puhdistusyynyjä	Kuumemittari
Sideharsoa	Kylmäpussi (joko pakastimessa pidettävä tai rikottava)
Vinyylihanskoja	Pinsetit (tikunpoistoon jne)

Toimipisteen seinällä tulee olla Hätäensiapu-ohjeet. Sellaisen saa Petralta/Lauralta.

Lapsen vaatiessa lääkärin hoitoa: A) Soitatte ambulanssin, B) Mikäli vamma ei vaadi ambulanssia, yksi aikuinen lähtee viemään lapsen lähimmälle terveysasemalle, toiset soittavat vanhemman tulemaan paikalle. Kaikkien tulee tietää terveysaseman sijainti.

Tärkein sääntö on se, että KAIKISTA lapsen tapaturmista, jotka ovat vaatineet esimerkiksi kylmää tai laastarin tiedotetaan vanhemmille. Tapaturmahetkellä mukana

ollut ohjaaja selvittää tilanteen hakijalle tai soittaa kotiin. Ohjaajan arvioima ”pieni naarmu, ei tarvii infota” voi olla asiakassuhteen luottamukselle iso kolaus. Tällaisia virheitä ei HJK-iltapäivätoiminnassa tapahdu.

Älkää koskaan diagnosoiko itse tarvitseeko lapsi lääkärisäkäyntiä, jos tapaturma on ollut isohko ja on tunne, että ”no voisi ehkä käydä näyttämässä”. Suuremmat verenvuodot, pään kolahtamiset, kasvoihin tulleet iskut sekä putoamiset pitää antaa ammattilaisten hoitoon. Sairasta lasta ei milloinkaan saa jättää yksin. Hakijalle soitetun soiton jälkeen lapsi odottaa ohjaajan valvonnan alaisuudessa.

Muistakaa AINA ottaa ensiaputarvikkeet mukaan (pihalle, saliin, pelikentälle jne.).

Täyttäkää **Toimipisteen käsikirjassa oleva pelastussuunnitelma**. Jokaisen ohjaajan vastuulla on ottaa selville mitä oman pelastusvastuualueen toimintaan omalla toimipaikalla kuuluu.

HYGIENIA

Vastuuohjaajan tehtävänä on huolehtia miten toimitila pidetään yhdessä lapsiystävällisenä: tarpeeksi puhtaana leikkiä latioilla ja tavarat oikeilla paikoilla. Ohjaajien vastuulla on huolehtia, että lapset pesevät kätensä ennen ruokailua ja myös ulkoa sisään tullessa. Huolehtikaa, että käsienpesupisteillä on saippua ja käsipapereita riittävästi. Flunssa-aikana suositellaan käsidesejä.

Tarkastakaa toimivien siivousvälineiden tilanne (rätti, yleispuhdistusaine, tiskiharja, harja ja rikkalapio, roskäkit) ja sopikaa säilytyspaikka. Siivoojaa varten matot on siirrettävä sivuun ja tuolit nostettava lattialta. Paikkojen ja lelujen ei anneta pinttyä ja pölyntyä. Asiaan puututaan aiemmin joko itse tai otetaan yhteys siivoojaan.

OHJAAJAN SAIRASTUESSA

Jos ohjaaja sairastuu, toimitaan seuraavasti:

Oireiden (esim. flunssassa) muuttuessa sellaisiksi, ettei hän pääse seuraavana päivänä töihin, **ohjaaja soittaa ja/tai jos ei saa kiinni, laittaa tekstiviestin oman toimipisteen vastuuhjaajalle**. Mitä aikaisemmin toimitaan, sen paremmin saamme sijaisen järjestymään. Vastuuohjaajana arvioit tilanteen (millainen päivän

ohjelma, onko ryhmästä lapsia sairaana jne) mukaan sijaistarpeen. **Ilmoitat ohjaajan poissaolon ja sijaistarpeen Lauralle tekstiviestillä tai soitolla.**

Sairastuessasi itse, sinun tulee ilmoittaa työyhteisölle ja Lauralle tilanteensa mahdollisimman pian. Laura jatkaa tästä sijaisjärjestelyjä toisten ohjaajien kanssa.

Flunssan/sairauden pitkittyessä ohjaajien tulee ilmoittaa aina hyvissä ajoin seuraavan päivän tilanne. Kolmantena sairaspäivänä hakeudutaan lääkäriin ja toimitetaan lääkärintodistus TOIMISTOLLE MENEVÄT -kuoreen.

Ohjaajan tarvitessa lääkärihoitoa käytössänne on terveyskeskuksen lisäksi Dextran terveyspalveluiden yleislääkäritasoinen sairaanhoito, ajanvaraus puh. 09-560 16 111 tai www.dextra.fi

KUN TARVITSET VAPAATA

Työsopimuksessa allekirjoitat sopimuksen, jonka mukaan kertyvät lomapäiväsi kulutetaan koulujen syys-, joului- ja talvilomilla, jolloin lapsetkin lomailevat.

Matkoista, tai muista mahdollisista työn ulkopuolisista poissaoloista, tulee ilmoittaa kolme viikkoa etukäteen, jotta sijaistilanne voidaan varmistaa. Neuvottele poissaoloista Lauran kanssa. Pääsääntöisesti tällaiset poissaolot ovat palkattomia vapaapäiviä. Opiskelun lähipäivät tulee myös ilmoittaa hyvissä ajoin vastuuhjaajalle ja Lauralle, jotta sijainen saadaan näillekin päiville järjestymään. Vastuu ilmoittamisesta on opiskelijalla.

YHTEISTYÖ VANHEMPIEN KANSSA JA VANHEMPAINILTA

Lasten hyvinvoinnista huolehtimisen jälkeen tärkein tehtävä on yhteistyö vanhempiin. Vanhempien tulee lapsen ensisijaisena kasvattajana tietää miten lapsen ip-toiminta sujuu ja mitä he saavat vastineeksi maksulle. Vaikkeivät vanhemmat kysyisikään, niin ohjaajien velvollisuus on tiedottaa kerhossa tapahtuvista asioista. Tämä tarkoittaa syksyn alussa laadittavaa yleisviestiä, kuukausittaista annettavaa kuukausitiedotetta sekä päivittäin tapahtuvaa kohtaamista ja tarkoituksenmukaista tiedottamista.

Ohjaaja ei milloinkaan seiso selkä ovelle, portille tai lapsiin päin. Sisään tuleva vanhempi tekee hyvin nopeasti johtopäätöksiä tällaisesta. Tästä syystä HJK-ohjaaja menee vanhempaa vastaan kohtaamisessa. Jokainen vanhempi haluaa

kuulla oman lapsensa päivästä. Mitä aikaisemmin luonteva ohjaaja-vanhempi-yhteys syntyy, sen helpommin lapsen asioita on hoitaa. Rohkeutta peliin vaan, ammattimainen työote vaatii uskallusta puuttua vaikeisiin asioihin. Usein jo asian esiin nostaminen riittää ja parantaa tilannetta.

Alussa on paljon kysymyksiä, joten kannattaa järjestää vanhemmille syyskuun aikana vanhempainilta. Saman asian ajaa koulun vanhempainilta, jossa HJK:n iltapäiväkerho käy esittäytymässä ja vastaamassa kysymyksiin. Toimipisteen käsikirjassa on liitteenä malli HJK-vanhempainillan kulusta.

HJK- ILTAPÄIVÄTOIMINNAN SUUNNITTELU JA TIEDOTTAMINEN

HJK-iltapäivätoiminnan laadun takaavat hyvät, sitoutuneet työntekijät sekä hyvin tehty suunnittelu. Vaikka vastuuhjaajalla on velvoite kirjata suunnitelmat ylös, tämä ei tarkoita että suunnittelisit toiminnan yksin. Toimintasuunnitelman tekemiseen osallistuvat kaikki.

Miten on päädytty tähän tilanteeseen?

*Kaikki hommat seisoo, mitään ei tapahdu...
Lapset riehuvat turhautuneina. Hermoilet ja annat epätarkkoja ohjeita.
Hirveä määrä energiaa hukkaantuu epäjärjestyksen sietämiseen ja selittelyyn.
Vaikka kuinka komennat ja huudat, et saa kontaktia lapsiin.
Lapset marisevat: Tylsää, mä en halua olla täällä..*

Vastaus: HUONOLLA TOIMINNAN SUUNNITTELULLA

TOIMINNAN SUUNNITTELU

Suunnitelmia ei tehdä siksi, että hallinto niin sanoo. Vaan seuraavien syiden tähden:

- Selkiyttää ja helpottaa työyhteisön ja ohjaajan työtä sekä mahdollistaa reilun työnjaon
- Tekee työstä helpomman ja mieluisamman, kun tietää mitkä ovat odotukset ja mitä on tapahtumassa
- Suunnittelu mahdollistaa onnistuneen tiedottamisen
- Antaa ohjaajille mahdollisuuden hyödyntää omia vahvuuksiaan ja saada kokemusta hyvin erilaisista lapsiryhmän toiminnoista

- Maksavat asiakkaat (lasten vanhemmat) eivät pääse moittimaan toiminnan huonosta laadusta, liian vähäisestä tekemisestä eivätkä lupauksen toteutumattomuudesta.

NEUVOJA KUUKAUSISUUNNITELMAN TEKEMISEEN

Jokaiselle toimipisteelle muodostuu oma tapa suunnitella kuukauden toimintaa. Tärkeintä onkin suunnitteluun hyvin käytetty aika, jotta kerhon toiminta vastaa HJK:n toimintatapoja. Suunnittelu on tavoitteellista toteuttaa niin, että se saa kaikki ohjaajat innostumaan, kehittämään ja motivoitumaan. Toiminta ei saa päivittäin olla hihasta vedettyä (sellaisiakin päiviä tulee, kun suunnitelmat muuttuvat kelien ja flunssakauden aikana), vaan sen tulee pohjautua HJK-ip:n arvoihin, iltapäivätoiminnan linjauksiin sekä HJK-iltapäivätoiminnan tavoitteisiin. Suunnittelu lähtee aina tavoitteiden asettamisesta. Vastuuohjaajan käsikirjan takasivuilta ja Toimipisteen käsikirjassa on vuosien varrella hyväksi todettuja käytäntöjä koottuna Vuosisuunnitelmaan. Liikuntapainotteisen toiminnan keskeiset tavoitteet ovat lapsen innostaminen liikkumaan, liikuntataitojen monipuolinen kartuttaminen sekä ryhmässä toimimisen taidot. Tarkastelkaa Vuosisuunnitelmaa ja poimikaa sieltä kuukausitavoitteita. Se helpottaa kuukausisuunnitelmien tekemistä jatkossa ja terävöittää tiedottamista. ”Tämän kuukauden tavoitteet ovat...”

Kuukausisuunnitelmassa tulee näkyä MITÄ, MISSÄ ja KENEN VASTUULLA. Suunnitelmissa on oltava nähtävissä noin tunti ohjattua toimintaa päivittäin. Tämä ei ole suositus vaan HJK-iltapäiväkerhojen linjaus. Isossa ryhmässä on oltava 2-3 toimintaa valittavana, ettei tule liian suuria ryhmiä.

KÄYTÄNNÖSSÄ KOKEILTU JA SUOSITELTAVA KK-SUUNNITELMAN RAKENTAMISTEKNIikka; Nopea ja Napakka

- a) Kirjatkaa perehdytyspäivien aikana toimipisteen oma viitteellinen vuosisuunnitelma.
- b) Aloittakaa kk-suunnitelman tekeminen ajoissa, esim. maanantaipalaverissa kuukauden viimeisellä viikolla.
- c) Sopikaa keino, jolla jokainen ohjaaja selvittää omalta ryhmältään Lasten toiveita eli Mitä lapset haluaisivat tehdä? Jokainen ohjaaja kerää nämä paperille.

d) Aloittakaa suunnittelu aina tyhjästä ruudukosta. Siihen laitetaan jo sovitut asiat: retket, juhlat, lomapäivät. Toimipisteen käsikirjassa on tyhjä lomakepohjat suunnittelua varten. Samat lomakkeet löytyvät kerhon sähköpostista.

e) Keskustelkaa, haastakaa toisianne, ehdottakaa, uskaltautukaa epämukavuus-alueillekin. Lyijykynävaihe suunnitelmaruudukkoon. Vastuuvuorot jaetaan ja sisällöt kirjataan.

f) Vastuuhjaaja huolehtii sähköisen version hoitumisesta ja se toimitetaan kerhosähköpostista vanhemmille ja kopion Petralle ja Lauralle

TIEDOTTAMINEN

HJK- iltapäivätoiminnan tiedottamisen pääkohdat ovat:

- ELOKUUSSA ensimmäisellä kerhoviikolla: Aloitustiedote lähetetään kerhon sähköpostista vanhemmille. Tässä tiedotetaan päiväohjelman kokonaiskulku. Esimerkki aloitustiedotteesta löytyy kerhon meilistä ja Toimipisteen käsikirjasta.
- Päivittäinen tiedotus vanhemmille aloitetaan välittömästi
- Ilmoitustaulua käytetään ja päivitetään alusta alkaen.
- SYYSKUUSSA: kuukausiohjelma toimitetaan vanhemmille ja Petralle ja Lauralle kuukausittain. Kuukausisuunnitelmassa tiedotetaan toiminnan sisällöt.
- SYYSKUUSSA: Tiedote vanhempainillasta. Toimipisteen käsikirjassa ja kerhon meilissä on esimerkki vanhempainillan toteuttamisesta.
- Retkistä, juhlista ja muista tapahtumista informoidaan viimeistään viikkoa enne

4. Vastuuhjaajan työkalut

Toimivan vuorovaikutuksen luominen työyhteisössä on jokaisen vastuuhjaajan tavoite. Tämä ei tarkoita ystäväsuhteita tai kaveeraamista vaan mutkatonta kohtaamista, hyvät käytöstavat ja toiset huomioiva käyttäytymistä. Huumori ja iloinen yleisfiilis ovat lääke, joka pelastaa monesta tilanteesta. Ihan samassa määrin joka

päivä mutisten ja vaikeroiden aloitettu työpäivä leviää ohjaajalta toiselle. Vastuuohjaajana voit vaikuttaa ilmapiiriin omalla käytökselläsi ja puhumalla edellä mainitut asiat auki. Teoreettisessa johtamiskirjallisuudessa todetaan, että ilmapiiriin panostaminen on yhtä tärkeää kuin hyvän perustyön toteuttaminen. Oman roolin selkiyttäminen itselle on lähiesimiestehtävässä tärkeää, jotta pystyy toimimaan jokaista ohjaajaa kohtaan tasavertaisesti ja yhdenmukaisesti. Esimiesroolia helpottaa ja johtamistehtäviä edesauttaa, jos olet käyttänyt aikaa pohtimiseen miten reagoit eri tilanteissa ja voisitko muuttaa jotain tapaa myönteisemmäksi, rakentavammaksi ja ratkaisukeskeisemmäksi.

Kaikissa haastavissa työyhteisö- ja asiakastilanteissa syyllisen etsintä, menneiden kaivelu, maltin menettäminen ja provosoituminen riitelemään heiluttavat vastuuohjaajan rooliasi. Opettele olemaan vastaamatta tunteella lapsen/vanhemman/työtoverin tunneryöppyyn. Vastapainoisuus on paras lähestymistapa: raivoava ja rimpuileva lapsi tarvitsee turvallista ja jämäkkää läsnäoloa, ei välttämättä edes puhetta, vaan osoittamisen ”vaikka kuinka raivoat, en mene minnekään, odotan tässä sivummalla että rauhoitut ja jutellaan”. Vanhemman kritiikki tulee kuunnella aina tarkasti, mutta ei alkaa inttämään vastaan. Jos esimerkiksi vanhemman mielestä lasta kiusataan, eikä siihen kukaan puutu, niin vastaamalla ”eikä kiusata” mitätöit vanhemman huolen. Vaikka tilanne olisikin vanhemman ylireagointia, hänen tulee saada kuulla, että selvität asiaa työyhteisössä ja palaat huomenna asiaan. Siihen mennessä vanhempikin on rauhoittunut ja sinulla on koko työyhteisön näkemys tukenasi.

Mikäli työyhteisössä huoli lapsen hyvinvoinnista nousee, täytyy työyhteisön reagoida ripeästi asiaan. HJK-iltapäiväkerhossa toimitaan lastensuojeluilmoituksen tekemisessä seuraavasti. Työyhteisön kesken kerätään ja kirjataan kaikki lapseen liittyvä tieto (huoleen johtaneet seikat ja lapsen vahvuudet, tähän asti lapsen tilanteeseen liittyvät menettelyt; kenen kanssa puhuttu ja mitä). Vastuuohjaaja tai joku toinen ohjaaja on yhteydessä Lauraan ja tämän neuvottelun päälle päätetään miten asiassa edetään. Laura on yhteydessä lastensuojeluun ja moniammatilliseen ryhmään koulussa (ent. oppilashuolto).

Ohessa löytyvät yksityiskohtaiset ohjeet lastensuojeluilmoituksen prosessista. HJK-iltapäivätoiminnan arvoissa on lapsen tarpeet etusijalla, joten jokaisen ohjaajan tulee tietää vastuunsa myös ikävien asioiden edessä. **Alueidemme numerot ovat:**

Eteläinen (snellu, sonera, hermanni, vallila, arabia).....09jne
Läntinen (meikku, munkka, ranskis, maunula).....09jne
Virka-ajan ulkopuolella päivystys..... 020jne

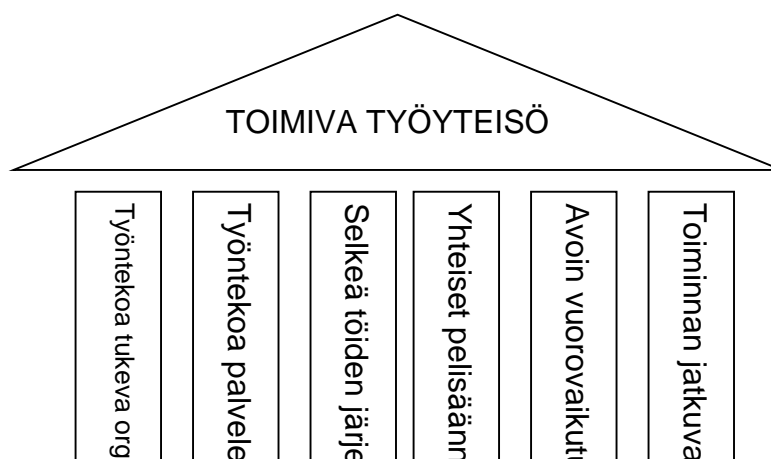
Työyhteisön oireillessa hyvä neuvo on aina kysyä ääneen; mikä tässä ristiriitatilanteessa on työperäistä, jotta voidaan löytää ongelman oikeat syyt ja vaikuttaa niihin. Alusta lähtien kannattaa avoimesti osoittaa työyhteisössä, etteivät asiat parane, jos mahdollisen ongelman ydintä ei puhuta ääneen. Toiset eivät ehkä ole edes huomanneet koko asiaa ja kukaan ei voi olla niin itsekäs, että odottaa työkavereilta ajatustenlukutaitoa! Puhukaa ihmiset, puhukaa. Esimiehet ovat todenneet, että työyhteisön ongelmien onnistunut ratkaiseminen sekä sen jälkeinen seuranta on lisännyt rohkeutta ja itsetuntoa ja sitä kautta ammattilaisuutta (jopa enemmän kuin saatu myönteinen asiakaspalaute).

Hyvä vastuunohjaaja pitää yllä vastuunohjaajuuttaan. Kuvainnollisesti hän kulkee askeleen edellä työyhteisöä, joka onnistuu suunnittelemalla työtään. Palaverit ovat tärkeä paikka purkaa kertyneitä höyryjä ja nostattaa fiilistä. Ryhtiä palaverin pitämiseen tuo asialista ja muistio. Huolehdi, että ohjaajakirjaan (esimerkiksi takasivuilta eteenpäin) kirjataan viikkopalavereiden asiat (esiteltiin kohdassa 3). Asialistan laadit sinä, mutta tiiviin muistion kirjaamisen voi tehdä joku muukin ohjaaja.

Teemakeskustelu 1. Toimintakykyinen työyhteisö.

Ottakaa alla oleva kuvio kaikkien nähtäville. Lähtekää arvioimaan jokaista pilaria erikseen. Keskustelkaa kysymyksen kautta: ”Miten tämä pilari näkyy ja hoituu meidän työyhteisössä?” Merkitkää pilarit ”paremmuusjärjestykseen” eli mikä kattoa pittelevä toimivan työyhteisön pilari on hyvässä kunnossa. Lopuksi päädytte ”heikoimpiin” tukipilareihin. Mitä haasteita kyseisessä asiassa on? Mitä asialle pitäisi tehdä eli mikä konkreettinen toimenpide lisääisi työyhteisön toimivuutta. Kirjatkaa ajatukset ja toimikaa. Oman työnne laadusta, helpottumisesta ja ammattitaidon lisääntymisestä on kyse!

TOIMINTAKYKYINEN TYÖYHTEISÖ (Pekka Järvinen)



SELKEÄ ORGANISAATION

Teemakeskustelu 2. HJK-iltapäivätoiminnan arvoista

Arvoista keskusteleminen kertoo työyhteisön sitoutumisesta ja ammatillisesta kehittymishalusta. Johdatelkaa itsenne keskusteluun antamalla kouluarvosanat (4-10) arvojen toteutumiselle omassa työyhteisössänne. Ensin niin etteivät toiset näe ja lopuksi vertailkaa oletteko samoilla linjoilla.

Nostakaa HJK-iltapäivätoiminnan arvot esiin ja peilatkaa jokaista yksitellen oman kerhonne arkipäivään. Millaisista konkreettisista tilanteista voitte nähdä kyseisen arvon toteutuvan? Ovatko arvot toimivat, pitäisikö jotain muuttaa/lisätä/poistaa?

- Lapsen tarpeet etusijalla
- Liikunnan säännöllisyys ja monipuolisuus
- Suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus
- Lapsen hyvinvoinnin edistäminen yhdessä perheiden ja koulun kanssa
- Sosiaaliset ja ryhmässä toimimisen taidot
- Leikinomaisuus ja vapaaehtoisuus

Teemakeskustelu 3. Vahvuuksien arviointi

Arjen iltapäivätoiminnan hulinassa ehtii harvoin antaa työkaverille palautetta tai miettiä työyhteisön toimivuutta. Viikkopalaverin rikastajana voi käydä tämän myönteisen keskustelun, jonka avulla on lupa antaa myönteistä palautetta ja huomata, ettei se nyt niin kamalan vaikeaa olekaan... Huomaatte myös, että huumorin avulla voi käsitellä oikeasti työntekoa virkistäviä, yhteishenkeä lisääviä ja puhumista helpottavia asioita.

Koska ihmiset syttyvät keskusteluun eri vauhdilla, anna heille hetki aikaa miettiä ja vaikka kirjata ajatuksiaan. Edetkää kysymys kerrallaan ja keskustelkaa vastaukset

jokaisesta. Ensimmäinen kysymys on yksinkertainen: *Jos työkaveri puuttuu työyhteisöstä, mitä jää tekemättä tai mistä hänen poissaolonsa huomaa?* Toinen kysymys on yhtä selkeä: *Missä työtehtävässä koet kollegan olevan sinua parempi?* Kolmanteen kysymykseen on hyvä lopettaa: Jos iltapäiväkerhonne olisi Muumi-laaksossa, kuka hahmo työkaverisi olisi? (jos Muumilaakso ei ole tuttu kaikille, ottaa Ankkalinnasta tai muu tuttu lasten hahmomaailma).

Teemakeskustelu 4. Toiminta-ajatus uusiksi?

Pohtikaa toiminta-ajatusta, onko se TOTTA HJK-iltapäivätoiminnassa? Ettei luvata liikoja? Miten teidän kerhossa näkyy laatu, liikunnallisuus, lapsilähtöisyys ja luotettavuus?

Aivopähkinä on haastaa yhdessä nämä L-termit. Valitkaa yksi H, J tai K. Ja luokkaa uudet, mutta yhtä TOIMIVAT termit kuvaamaan HJK-iltapäivätoimintaa.

--	--	--	--

Vastuuohjaajapalaverissa vuoden 2015-2016 aikana käsiteltävistä aiheista Laura koostaa teema-aiheena käsiteltävän muodon.

HJK-iltapäivätoiminta on kouluttava organisaatio

Ja tästä syystä sinun tulee työyhteisöä luotsaavana ohjaajana tietää, mitä tämä tarkoittaa työyhteisössä. Opiskelija on aina lisäkäden ja –silmän lapsiryhmässä, joten hänen työpanoksensa kannattaa hyödyntää tarkasti. Moni HJK:lla ollut harjoittelija hakeutuu onnistuneen harjoittelun jälkeen myöhemmin HJK-iltapäiväorganisaatioon töihin.

HJK-iltapäiväkerhot ovat suosiossa opiskelijoiden keskuudessa. Tämä tarkoittaa erimittaisia harjoitteluja ja tutkintotilaisuuksien suorittamista HJK-iltapäivissä. Työyhteisössä tulee yhdessä päättää opiskelijan ottamisesta, koska jokainen on vastuussa hänen perehdyttämisestään ”talon tavoille”. Vastuuohjaajana sinun tulee tiedottaa kaikkia opiskelijasta ajoissa.

Kuka ohjaa ja kuka arvioi?

Opiskelijan tullessa kerhoon hänelle nimetään työpaikkaohjaaja ja mahdollisesti työntekijäarvioitsija. Jossain tapauksessa nämä voivat olla sama henkilö. Työntekijä-arvioitsijana toimii PetraH tai LauraS.

Työntekijäarvioitsija nimetään sellaisissa tapauksissa, joissa opiskelija on suorittamassa tutkintotilaisuutta (eli näyttöä). Arvioitsijan tulee olla arviointikoulutuksen saanut henkilö. Arviointikoulutuksia järjestetään HJK:laisille vuosittain elo-syyskuun aikana.

Työpaikkaohjaajan ja arvioitsijan valinnasta päätetään yhdessä kerhon ohjaajien sekä Petran tai Lauran kanssa. Opiskelijaa ohjaavan työpaikkaohjaajan tehtävät:

- Opiskelijan perehdyttäminen ja alkukeskustelu (n. 1h), jossa täytetään HJK-opiskelijamoniste (Toimipisteen käsikirjassa muutama kappale) sekä vastaan otetaan opiskelijan kysymyksiin
- Ohjaaja ja opiskelija tutustuvat yhdessä opiskelijan TUTKINNON OSAN TAVOTTEISIIN ja pohtivat miten kyseiset asiat voitaisiin toteuttaa harjoittelun aikana (hyvä kirjata ylös).
- Tiedottaa muuta työyhteisöä opiskelijasta ja hänen harjoittelunsa sisällöstä. Opiskelija on koko työyhteisön opastuksessa, ei ainoastaan nimetyn ohjaajan.
- Opastaa opiskelija mahdollisimman nopeasti osaksi iltapäivätoiminnan arkea osoittaa hänelle työtehtäviä lasten parissa ja osallistamalla toimintatuokioihin
- Ottaa vastaan opiskelijan paperit ja toimittaa ne Lauralle/Petralle
- Opastaa, neuvoo, korjaa mahdollisia virheitä, rohkaisee ja kannustaa
- Edellyttää opiskelijalta HJK-arvojen ja toimintatapojen mukaista työtettä
- ohjaaja kertoo harjoittelun alussa, että opiskelijan odotetaan suunnittelevan ja ohjaavan omatoimisesti (ohjaajan läsnä ollessa) harjoittelun aikana ainakin yhden toimintatuokion **jokaisesta** seuraavasta ip-toiminnan osa-alueesta; liikunta, kädentaidot ja itseilmaisuus. Ei siis vain näyttöviikolla!
- Seuraa johdonmukaisesti opiskelijan tapaa työskennellä (erityisesti jos kyseessä on näyttöharjoittelu)
- Pyrkii järjestämään harjoittelijan lapsiohjaukseen tarvitsemia tarvikkeita ja materiaaleja
- Harjoittelun päätteeksi ohjaaja käy HJK-opiskelijamonisteen viimeisen sivun palautes keskustelun opiskelijan kanssa. Keskustelun tavoitteena on saada kuulla opiskelijan havaintoja HJK-ip-toiminnasta.
- Mikäli opiskelija osoittautuu yhteistyökyvyttömäksi, laiskaksi ja kerholle rasitteeksi, työpaikkaohjaajan on otettava viipymättä yhteyttä Lauraan/Petraan harjoittelusopimuksen uudelleenarviointia varten

5. Vastuuohjaajan vuosikello

Vastuuohjaajan vuosikello on vastuuohjaajien omasta toiveesta toteutettu kooste toimintavuoden tapahtumista. Sitä täydennetään vastuuohjaajapalaverissa.

Elokuu 2015

- Perehdytyspäivät 3.8 ma, 7.8 pe, 10-11.8 ma-ti. Hallinnosta lähtee yleisviesti kaikille ip-toiminnan lasten huoltajille.

- Vastuuohjaajapalaveri 7.8 klo 13-15:30, teemana ALOITUS
- 12.8 Lapset aloittavat ip-kerhossa
- Opetusviraston starttipäivät
 - ti 18.8 klo 9-11 Meikku, Munkkivuori, HRSK, Maunula
 - to 20.8 klo 9-11 Snellu, Sonera, Vallila, Hermanni, Arabia
- Kuukauden yleisiä:
 - Toimipisteen käsikirjan työstäminen ja hoitosopimusten keräys
 - Toimipisteen toimintasuunnitelman (OpeVi) teko ja palautus
 - Yhteistyöpalaverin sopiminen rehtorin kanssa

Syyskuu 2015

- Vanhempainillan järjestäminen
- Vo-palaveri vk 36, teemana Turvallinen aikuinen, turvallinen työtiimi, turvallinen arki.
- Pelastuslaitoksen turvallisuuskoulutukset
 - ti 8.9 Laakso
 - to 10.9 Jätkänsaaren Osaamiskeskus (sis. HätäEA)
- pe 25.9 klo 9-11 HJK-vuodenaikakoulutus: Jalkapallon innostaminen haltuun/Anita
- Kuukauden yleisiä:
 - Pelastautumisharjoitus tehty
 - Vanhempainilta tiivistelmä tehty

Lokakuu 2015

- Vo-palaveri vk 40, teemana Johtamisen roolit. Alustajana xx
- Opetusviraston ja Mielenterveys-seuran koulutus Opetusvirastolla
- Iltapäivätoiminnan verkostot viikoilla 40-41 (päivät tarkentuvat)
- Syysloma (tarkista koululta)
- Kuukauden yleisiä:
 - Kiertävien liikuntavälinekassien ja lautapelien varaus

Marraskuu 2015

- Vo-palaveri vk 45, teemana Johtajuuden haasteet.
- HJK-vuodenaikakoulutus: Askartelumalleja koko vuodelle/askartelunohjaaja xx
- Kuukauden yleisiä:
 - Talvivilinien inventaario ja tilaus
 - 8.11 Isänpäivä, 20.11 Lapsenpäivä

Joulukuu 2015

- Opetusviraston verkostot: Turvallisuusaihe jatkuu

- Vo-palaveri vk 49, teema Motivointi. Alustajana xx
- Työyhteisön pikkujoulut. Kootaan työryhmä järjestämään.
- Joululoma (tarkista koululta)
- Kuukauden yleisiä:
 -

Tammikuu 2016

- Koulujen infot tuleville ekaluokkalaisille (osallistutaan/selvitä rehtorilta)
- Vo-palaveri vk 2, teema Arvot ja toimintatavat
- Seuraavan vuoden iltapäivätoiminnan hakuaika alkaa. Vanhemmat alkavat toimittaa hakemuksia kerhoille.
- Kehityskeskustelut Arabia, Munkkivuori, Meikku, HRSK, Maunula
- Kuukauden yleisiä:
 -

Helmikuu 2016

- Vo-palaveri vk 7, teemana Vastuuohjaajien minuuttipuheet. Onnistumisten jakamista.
- Kehityskeskustelut Snellu, Sonera, Hermannin, Vallila
- vk 8 kaikilla Talviloma
- Kuukauden yleisiä:
 - Ystävänpäivä, Laskiainen

Maaliskuu 2016

- Vo-palaveri vk 11, teemana Empowerment, alustajana xx
- HJK-vuodenaikakoulutus/Myönteinen kasvattajuus-luento
- Opetusviraston verkostot
- Kuukauden yleisiä:
 - Pääsiäinen

Huhtikuu 2016

- Vo-palaveri vk 16, teemana Vastuuohjaajan käsikirjan arviointia.
- Vanhemmille avoimet ovet
- Palautekysely vanhemmille ja yhteistyökumppaneille

- HJK-kesäleirien mainostus alkaa
- Toimipisteen inventaario (sähköisesti)
- Kuukauden yleisiä:

Toukokuu 2016

- Vo-palaveri vk 20, teemana Liikuntapainotteisen HJK-iltapäivätoiminnan kehittäminen. Alustajana valmennuspäällikkö xx
- Seuraavan syksyn ip-kerhon tavaratilaus
- Kuukauden yleisiä
 -
 -

Liitesivu: HJK-iltapäivätoiminnan vuosisuunnitelma

* Painotettujen sisältöjen lisäksi ohjelmassa on aina liikuntaleikkejä, hippoja ja peruspalloiluja (futis, sähly, ikuisuuspallo).

Elokuu: ULKOILUA, RYHMÄYTYMISTÄ, YHTEISTEN SÄÄNTÖJEN OPPIMISTA, PERUSLIIKUNTAA

- Ryhmän nimi/tunnus/juliste/ryhmäjuttu (kädentaidoissa)
- Ryhmäytymisleikit
 - tehdään yhdessä asioita, ryhmähengen kohotus, ryhmätunnit kerran viikossa (ohjaajat suunnittelevat oman ryhmän tarpeen mukaan)
 - ei kilpailuja, enemmän kaikki vastaan kaikki-juttuja
- CIRCUIT-liikkumista
 - Kierretään 3-4 liikuntapaikkaa pienryhmissä. Lapsi on yhdessä paikassa n. 20 min. Tavoite > pääsee/joutuu kokeilemaan, muttei kyllästy
 - Esim. A) hyppis, korisheitot, tasapainorata B) polttopallo, rankkaripotkut, herne-pussin kuljetus C) parkour, parihippa, tervapata
- Hyppynaru (rytmi, kärsivällisyys - ikätason)
 - pihalla vapaan leikin aikana tai circuitissa (varmistetaan, että kaikki hyppii)
- Päivittäinen pihafutis tai –sählymahdollisuus
- Ikuisuuspallo, polttopallo (vapaan leikin aikana ja circuitissa (jotta kaikki oppivat säännöt)
- Helpot pihaleikit (esim. kirkkis, penkkipersis..)
- Liikunta-arviointi, circuitina (2 ohjaajaa, 3 ryhmää, 3 liikettä per kierros, 2 kierrosta)
 - kuperkeikka & haara-perus-hyppy & sormet maahan seisaaltaan
 - kiipeäminen & hyppy korkealta & vaaka
 - juoksu takaperin & laukka-askel & tasapaino yhdellä jalalla silmät kiinni
 - hyppy yhdellä jalalla eteenpäin & tasahyppy edeten &
 - polvennostajuoksu & pakarajuoksu & jättiläiskävely
 - vuorohyppy & ponnistus trampoliinilta (rytmi)
- Yleisurheilu (turbokehäs, pikajuoksu, pituushyppy, aitajuoksu, maastajuoksu)

Syyskuu: JOUKKUEPELIT, LUONTORETKET, PIALEIKIT

- KLUBIT on teema-toimintatuokio, jossa lapset saavat vanhempien kanssa päättää klubin johon sitoutuvat neljän tai viiden keskiviikon ajaksi. Esim: futisklubi, prinsessaklubi, luontoklubi
 - Pihaleikit: tervapata, kirkkis, peli, väri
- Joukkuepelit/ Palloilut : jalkapallo, koripallo, lentopallo, sähly, erikokoisten pallojen käsittely
 - oma puoli puhtaana, touhupallo, heitot, potkut, kopittelut
 - myös tennispallot, elefanttipallot, häntäpallot
- Luontoretket lähimetsään ja Parkour
 - liikkuminen erilaisilla alustoilla, eri tavoin
 - luontohavainnointi ja metsä leikkiympäristönä

- Kädentaidoissa värit ja muodot
 - syksyn värit, maalaaminen, lehtiaskartelut, sadonkorjuu-aihe ...

Lokakuu: MUSIIKKILEIKKEJÄ, LIIKUNTA PIENISSÄ TILOISSA (huonoihin ulkoilukeleihin varautuminen)

- Musiikkileikit ja tanssi
 - soittimet, musiikkijumppaa, esim. Fröbelin palikat, erilaiset tanssityylit, omat esitykset, disko
- Luokkajumppat eli liikuntaa pienissä tiloissa; kuntopiiriä pisteittäin, temppuilut
- Leikkivarjo
- Seuraleikit (laululeikit, tuolileikki, vettä kengässä, laiva on lastattu, sormuspiiri..)
- Kädentaidoissa Musiikki (harrastukset, soittimet..)

Marraskuu: TANSSI, MUSIIKKI, KOULUSEIKKAILUT

- 2. KLUBIT Esim. TEMPPURATA, NÄYTELMÄ, JOULUKORTTI, PALLOILU
- Seuraa johtajaa –koulu (sisätile)seikkailut. Liikkuminen portaissa, käytävillä, tutustuminen kouluun
- Sisäsuunnistus
- Tanssi ja musiikkiliikunta; joulu-aiheiset liikuntaleikit ja omat esitykset
- Kädentaidoissa Langat, kankaat, hamahelmet

Joulukuu: TASAPAINO, HYPYT, KIIPEILY, HEITOT

- Teline- ja välinevoimistelu
- Temppuradat; pienet ja suuret (tasapaino, hypyt, juoksut, kiipeily, heitot)
- Mailapelit: säbä, soffhockey, sulkis -ja tennisalkeet
- Kädentaidoissa: Jouluaiheet

Tammikuu: TALVILAJIT

- Jooga, liikuntaleikit ja leikkivarjo (joulutauon jälkeen hyvä ottaa sääntö- ja ryhmäleikkejä)
- Luistelu ja jääpelit, hiihto, mäenlasku, liukurit
- Kädentaidoissa: Lumi, jää, talviurheiluaiheet

Helmikuu: TALVILAJIT

- Luistelu ja jääpelit; hipat luistimilla, temppuradat luistimilla, jääpallo, ringette
- Hiihto, mäenlasku pulkalla ja suksilla
- Luokkajumppat (liikuntaa pienissä tiloissa; kuntopiiriä pisteittäin, temppuilut, palloradat)
- Kädentaidoissa: Ammatit

Maaliskuu: VAIKEAMMAT SÄÄNTÖLEIKIT, PALLOMOTORIIKKA JA KAMPPAILU

- 3.KLUBIT (ankkalinna, peppi pitkätossu, risto räppääjä, jedit)
- Sääntöleikit sisätiloissa, erilaiset hipat ja juoksuleikit
- Palloradat; heittäminen, kiinniotto, potkaisu, pysäytys; pallon kuljettaminen jaloilla ja käsillä; pukkaus, pompottelu; pesäpallon alkeet
- Nassikkapaini variaatiot
- Kädentaidoissa Pääsiäisaiheet

Huhtikuu: PERINTEISET PIHALEIKIT JA YLEISURHEILU

- Parkour
- Perinteiset pihaleikit (kirkkis, 10 tikkua laudalla, tervapata..)
- Kuva- ja karttasuunnistus pihalla (aartenetsintää jne)
- Pyöräily & potkulautailu (osana temppurataa)
- Yleisurheilu (syksyn tulokset vertailuun)
- Kädentaidoissa Liikenne

Toukokuu: LUONNOSSA LIIKKUMINEN, PIHAPELIT

- Liikuntatestit (vertailut vanhemmille näkyviin)
- Retkiä maastoon (leikkejä eri maastoalustoilla, Talin perhepuisto, luontorastit)
- Ultimate pallolla ja frisbeegolfin alkeet
- Kiipeily luonnossa
- Pihapelit: mölkky, petankki, hyppis, twistit,
- Retki (HopLop, Leikkiluola tms)

Suunnitelkaa esim. kuukausittain toistuva rutiini, joka myös lasten on helppo omaksua. Esimerkiksi:

<i>SYYSKUU</i>	
<i>MAANANTAI</i>	<i>SALI tai METSÄRETKI</i>
<i>TIISTAI</i>	<i>HIEKKAKENTTÄ LEIKKEJÄ tai ASKARTELU</i>
<i>KESKIVIIKKO</i>	<i>PIHAPALLOILU tai ILMAISUTAITO</i>
<i>TORSTAI</i>	<i>RYHMÄTUNTI (oman ohjaajan tunti, jonka jokainen suunnittelee itse)</i>
<i>PERJANTAI</i>	<i>PIDEMPI ULKOILU JA LELUPÄIVÄ</i>

LOPUKSI

Esimiehen paradoksit Pentti Sydänmaanlakkaa (2004,144 /Älykäs johtajuus) lainaten. Käsittelemme tätä vo-palaverissa marraskuussa 2015.

Ole lähellä ja pidä etäisyyttä.

Johda toimintaa ja pysy taustalla.

Luota ihmisiin ja pidä heitä silmällä.

Ole kärsivällinen ja määrätietoinen.

Näe työyhteisön ja koko HJK ry:n edut.

Ole näkijä ja tekijä.

Pyri yksimielisyyteen ja tee päätöksiä yksin.

Toimi ja reflektoi.

Ole itsevarma ja nöyrä.

Pidä huoli tehokkuudesta ja hyvinvoinnista.