

**SAVONLINNAN VARHAISKASVATUKSEN HANKKEESSA VAHVISTETTIIN
MUUTOSKYVYKKYYTTÄ JA LAADUKASTA KASVATUSTA**

29.08.2024

Tuula Syrjälä

Mervi Hiltunen

1. Sisällysluettelo	2
2. Lähtötilanne ja syyt hankkeen käynnistämiseen	3
3. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys	3
3.1. Hankkeen kuvaus	3
3.2. Hankkeen tavoitteet	3
3.3. Hankkeen merkitys Savonlinnan varhaiskasvatukselle	4
3.4. Hankkeen merkitys asiantuntijalle	4
4. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	5
5. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	5
6. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	7
7. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet	7
8. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	8
9. Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot	8

2. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Tarve kehittämishankkeelle oli tunnistettu sekä Savonlinnan varhaiskasvatuksen johdossa ja henkilöstöhallinnossa että työterveyshuollossa. Sairauspoissaolot olivat lähteneet vuoden 2020 jälkeen jyrkkään nousuun, henkilöstö sinnitteli sijaisvoimavarojen ja tilannekohtaisten selviytymiskeinojen turvin. Työhyvinvointikyselytulosten mukaan parannettavaa oli muun muassa luottamuksellisen ilmapiirin, vaikutusmahdollisuuksien, varhaiskasvatuksen eri yksiköiden välisessä yhteistyössä sekä esihenkilön oikeudenmukaisen toiminnan ja kannustavuuden suhteen. Varhaiskasvatuksen henkilöstö koki omaavansa keskivertoa vähemmän voimavaroja kohdata muutoksia ja uusia haasteita. Henkilöstön määrää ei myöskään koettu riittäväksi. Näistä lähtökohdista käsin ryhdyttiin suunnittelemaan henkilöstön työhyvinvointia ja työn hallintaa sekä muutoskyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä vahvistavaa kehittämishanketta. Hanke käynnistyi Työsuojelurahaston myönteisen rahoituspäätöksen myötä 2023.

3. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys Savonlinnan varhaiskasvatukselle ja hankkeen asiantuntijalle

3.1. Hankkeen kuvaus

Savonlinnan varhaiskasvatuksen kehittämishanke muodosti kehittämiskokonaisuuden, jolla kehitettiin ja tuettiin henkilöstön työhyvinvointia, yhteisöllisyyttä ja muutoskyvykkyyttä sekä keskeisiä ammatillisia työhyvinvointitaitoja. Hanke käynnistyi tammikuussa 2023 ja päättyi elokuussa 2024. Hankkeessa olivat mukana kaupungin ylläpitämien päiväkotien henkilöstö Savonlinnan keskustajamassa, Kerimäellä, Punkaharjulla ja Savonrannalla. Lisäksi hankkeessa olivat mukana perhepäivähoitajat, varahenkilöstö ja erityisvarhaiskasvatuksen opettajat. Hankkeen ohjausryhmässä olivat edustettuna Savonlinnan kaupungin varhaiskasvatuksen johto, henkilöstö, henkilöstöhallinto ja luottamushenkilöt, hanke- ja palvelukoordinaattori sekä hankkeen kehittämisasiantuntija. Hanke sai nimekseen Tylli -Työssä leikkien ja liikkuen ilolla, päiväkodin henkilöstön ehdotuksesta.

3.2. Hankkeen tavoitteet

Kehittämishankkeella oli useita tavoitteita, jotka kaikki suuntautuivat varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja työn hallinnan vahvistamiseen. Tavoitteena oli ensinnäkin luoda varhaiskasvatuksen työhön kohdentuva ammatillisten tunteiden kehittämismalli ja ottaa se käyttöön. Toiseksi tavoitteena oli se, että varhaiskasvatuksen henkilöstö tunnistaa omaan työhyvinvointiin ja arjen työn hallinnan kokemukseen myötävaikuttavia tekijöitä ja vaikuttaa niihin. Kolmanneksi tavoitteena oli tunnistaa omassa päiväkodissa tai ryhmässä sosiaaliseen pääomaan ja luottamuksen rakentumiseen liittyviä tekijöitä ja laatia niiden vahvistamiseksi kehittämissuunnitelma. Lisäksi tavoitteena oli tuottaa päiväkotien johtajien käyttöön uudenlaisia käsitteellisiä ja ohjauksellisia työkaluja, jotka edistävät johtamiskompetenssiaan vertaistuetusti. Hankkeessa oli niin ikään tavoitteena edistää koko organisaation muutoskyvykkyyttä ja päästä osallistavan kehittämistyöskentelyn myötä selviytymismoodista kohti oppimis- ja kehittämistoimijuutta.

3.3. Hankkeen merkitys Savonlinnan varhaiskasvatukselle

Savonlinnan kaupungin varhaiskasvatuksessa on johdonmukaisesti edistetty henkilöstön työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Tässä hankkeessa merkityksellistä on ollut työhyvinvoinnin asiantuntijuuden tuominen lähelle työntekijöitä päiväkotien arjen yhteyteen. Työpajatyöskentelyn avulla henkilöstöä on osallistettu aktiivisesti pohtimaan omaa työhyvinvointiaan ja heidän näkemyksiään on kuultu ja kirjattu ylös yhteisissä keskusteluissa ja kyselyjen koonneissa. Henkilöstön mielipiteiden ja tarpeiden pohjalta on luotu ja luodaan myös jatkossa linjauksia Savonlinnan varhaiskasvatuksen laaja-alaiselle kehittämiselle. Uusia toimintamalleja luotiin jo hankkeen aikana ja jatkossa hankkeen tulosten pohjalta päästään edelleen kehittämään Savonlinnan varhaiskasvatuksen toimintastrategiaa.

Savonlinnan, kuten useiden muidenkin kuntien haasteina ovat vähänevät lapsimäärät ja palveluverkkojen sopeuttamistarve. Nämä kehityskulut vaikuttavat päiväkotien ja lapsiryhmien määrään ja vaativat henkilöstöltä joustavuutta. Hankkeen avulla henkilöstölle on pystytty antamaan työvälineitä oman työhyvinvoinnin ylläpitämiseen muuttuvassa toimintaympäristössä. Hanke avasi myös näkökulmia varhaiskasvatuksen johtamisen ja esihenkilötyön kehittämiseen sekä johtamisen toimintamallin uudistamiseen. Tästä esimerkkinä ovat apulaisjohtaja-toimintamallin edistäminen sekä opetuksen ja kasvatuksen kehittämissuunnitelman perustaminen lähitulevaisuudessa.

Hankkeen avulla on pystytty kehittämään ja varmistamaan Savonlinnan varhaiskasvatuksen laatua sekä tarjoamaan työvälineitä esihenkilöiden ja työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitoon. Tavoitteena on, että hankkeessa tuotetut työhyvinvoinnin välineet juurtuvat päiväkotien työntekijöiden ja työyhteisöjen arkeen osaksi toimintakulttuuria. Siten hankkeen merkitys ja vaikutukset kantavat pitkälle varhaiskasvatustoiminnan tulevaisuuteen.

3.4. Hankkeen merkitys asiantuntijalle

Kehittämishanke toteutui ajankohtana, joka korosti monella tapaa käännekohtia suomalaisessa työelämässä ja varhaiskasvatuksessa. Työelämän eri sukupolvien kohtaaminen arjen työssä, varhaiskasvatuksessa tapahtuvat suuret muutokset monikulttuuristumisessa ja varhaiskasvatuksen piirissä olevien lasten määrien muutoksessa sekä kuntien sekä hyvinvointialueiden talous luovat isompia trendejä, jotka näkyvät varhaiskasvatuksessa ja kasvattajien arjen työssä. Nämä ilmiöt tulivat selkeästi näkyviin ja keskustelujen kohteiksi kehittämistyössä ja sen ohjaamisessa; ja muodostivat näin tärkeän oppimiskohteen asiantuntijalle. Tunnetaitojen kontekstualisointi varhaiskasvatustyössä yhtäältä ja toisaalta niiden yleistettävyyden työssä ylipäättään sekä tunnetaitojen kehittämismallin rakentaminen yhdessä osallistujien kanssa olivat asiantuntijalle hyvin merkityksellisiä kehittämissuunnitelmia. Työhyvinvoinnin rakentamisen ja kokemuksen dynaamisuus tarkoittaa jatkossa sellaisten menetelmien ja työvälineiden jatkuvan kehittämisen ja ohjaamisen uudistamisen tarpeita asiantuntijalle.

4. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Kehittämishankkeessa sovellettiin seuraavia tutkimuksia.

Ahonen, H. (2008). Oppimisen kohteen ja oppijan vastavuoroinen kehitys. Teleyrityksen asiakaspalvelun työyhteisöjen oppimiskäytäntöjen uudistaminen osana teknologias-taloudellista kumousta. Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 218, Helsingin yliopisto. Helsinki: Yliopistopaino.

Tutkimusta sovellettiin tarkasteltaessa selviytymismoodiin ja selviytymisoppimiseen vaikuttavia työyhteisön toimijuuden ja oppimisen ilmiöitä sekä niiden johtamisessa.

Dufva, M. (2020). Megatrendit. Sitran selvityksiä 162. Tammikuu 2020.

<https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/12/megatrendit-2020.pdf>

Tutkimusta hyödynnettiin, kun hankkeessa luodaan ammatillisten tunnetaitojen kehittämisprosessia ja -mallia sekä luotiin yhteistä ymmärrystä tunteiden merkityksestä työssä.

Kerosuo, H. (2014). Kollektiivinen muutostoimijuus: esimerkkinä solmutyöskentely rakennusalan kehittämissankkeessa. Aikuiskasvatus, 34(3), 178–191. <https://doi.org/10.33336/aik.94098>

Tutkimusta hyödynnettiin solmutyöskentelyasetelman rakentamisessa sekä yhteisen mallin luomisessa ja rikastamisessa.

Möttönen, S. (2010). Yhteisöllisyyttä rakentava sosiaalisten mahdollisuuksien politiikka paikallistasolla. Teoksessa Hiilamo, H. & Saari, J. (toim.). Hyvinvoinnin uusi politiikka - johdatus sosiaalisiin mahdollisuuksiin. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulun tutkimus 27, 205-225.

Tutkimusta hyödynnettiin, kun avataan sosiaalisen pääoman käsitettä ja kokonaisuutta ja rakennettiin työpajoissa uudenlaista, luottamuksellista toimintakulttuuria ja yhteisöllisyyttä.

Tossavainen, E. (2021). Tunteet ja tunteiden johtaminen organisaatiossa. Pro gradu -tutkielma Palvelujohtaminen. Itä-Suomen yliopisto Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta Kauppatieteiden laitos.

Tutkimusta hyödynnetään johtajien akvaariotyöpajoissa, kun johtajat oppivat ja ottivat käyttöönsä hankkeessa käytettäviä käsitteitä, jäsenyys- ja ohjausvälineitä.

Hankkeen kehittämissasiantuntijana toimi sosiaalipsykologi, VTM, psykoterapeutti Tuula Syrjälä.

5. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hankkeessa toteutettiin koko henkilöstölle useamman päiväkodin solmutyöskentelynä nelivaiheinen kehittämisprosessi. Varhaiskasvatuksen johdon ja päiväkotien johtajien kanssa oli sovittu neljästä kehittämisyksiköstä, joihin osallistui koko henkilöstö. Kehittämisyksikköjen työpajoihin osallistuvat päiväkotien tiimien ja varhaiskasvatuksen henkilöstöryhmien valitsevat edustajat niin, että tiimien ja ryhmien jäsenet olivat vuorollaan osallistujina työpajatyöskentelyihin. Edustajien oikeutena ja velvollisuutena oli perehdyttää muut tiiminsä ja ryhmänsä jäsenet teemaan ja ohjeistaa heille teemaan liittyvät tehtävät oman päiväkodin tiimikokouksessa. Kehittämissankkeen toteutumista

koordinoi hankkeen koordinaatiotyöryhmä - ohjausryhmä - joka varmisti ja tuki työskentelyn etenemistä. Lisäksi Savonlinnan varhaiskasvatuksen päiväkotien johtajat ja varajohtajat koordinoivat kaikista varhaiskasvatuksen yksiköistä, perhepäivähoitajista, varahenkilöistä ja erityisvarhaiskasvatuksen opettajista muodostetut neljän kehittämisryhmän työpajoihin osallistumista.

Nelivaiheinen kehittämisprosessi käsitti aloitusseminaarin ja kolmen kehittämisteeman kokonaisuuden. Aloitusseminareissa osallistujat jäsensivät ja kytkivät oman yhteisön kontekstiin kehittämishankkeen tavoitteita ja tarkastelivat varhaiskasvatuksen toimintakonseptin muutoksen keskeisiä ilmiöitä työhyvinvoinnin, työn hallinnan ja yhteistyön näkökulmista.

Aloitusseminaarissa seuranneissa kolmessa työpajassa oli kussakin kehittämishankkeen tavoitteisiin kytkeytyvä teema ja kehittämiskohde. Ensimmäisessä työpajassa tutkittiin niitä arjen työhön ja kokonaisuuteen liittyviä tekijöitä ja ilmiöitä, jotka vaikuttavat omaan työhyvinvointiin ja arjen työn hallinnan kokemukseen sekä käytettiin ohjatusti menetelmää työhyvinvoinnin ja arjen työn hallinnan vahvistamiseen. Toisessa työpajassa tutkittiin ja jäsennettiin varhaiskasvatustyössä keskeisiä ammatillisia tunteita sekä tunnistettiin ja vahvistettiin vertaistuetusti omia ammatillisia tunteita. Kolmannessa työpajassa kehittämisen kohteena oli yhteisöllisyys sekä sen rakennusaineekset luottamuksellisuus, osallisuus ja vaikuttaminen sekä vuorovaikutus. Työpajassa tunnistettiin yhteisöllisyyttä edistäviä ja estäviä tekijöitä ja kehitettiin vahvistavia tekijöitä. Solmutyöskentely toteutettiin niin, että kussakin kehittämisyksikössä ja nelivaiheisessa kehittämisprosessissa paneuduttiin aiemmin tunnistettuihin kehittämistarpeisiin ja kehittämissuunnitelmiin ja vietiin niitä eteenpäin.

Päiväkotien johtajille kohdennettiin oma kehittämiskokonaisuutensa, joka oli sisällöltään laajempi kuin varhaiskasvatustyöyksiköiden työntekijöiden kehittämisprosessi. Laajennus tarkoitti ensinnäkin sitä, että päiväkodin johtajat oppivat käytettävien menetelmien sekä jäsen- ja ohjaustyökalujen teoreettiset ja käsitteelliset lähtökohdat. Toiseksi he olivat tukemassa omien yksikköjensä kehittämistyötä, ja siinä yhteydessä he saivat harjoitella pienimuotoisesti hankkeessa käytettävien menetelmien ohjausta.

Hankkeen päätösvaiheessa hankkeen ohjaus- ja kehittämismateriaalin käytettävyyden jatkuvuus varmistettiin video-ohjausten tuottamisella ja ohjausmateriaalin jakamisella. Video-ohjauksissa käydään läpi kiteytetysti hankkeen keskeisimmät menetelmät sekä arjen työn ja työhyvinvoinnin kehittämiskeinot. Koko materiaali on henkilöstön käytettävissä varhaiskasvatuksen omissa tiedostoissa. Hankkeen aikana Savonlinnan varhaiskasvatuksen puolesta hankkeen työpajoihin osallistui hanke- ja palvelukoordinaattori, joka varmistaa hankkeen jälkeen hankkeessa käytettyjen menetelmien ja työvälineiden saatavuuden ja hankkeen jatkuvuuden myös varsinaisen hankeajan päättymisen jälkeen. Päiväkodin johtajien ja varajohtajien sekä ohjausryhmän yhteisessä päätöseminaarissa sovittiin hankkeessa tunnistettujen keskeisten kehittämiskohteiden jatkokehittämisestä ja niihin liittyvistä työnjaoista. Hankkeen myötä luotiin uutta monen tasoista työhyvinvoinnin ja työn kehittämisosaamista ja -välineistöä. Hankkeen henkilöstölle suunnatussa seurantaseminaarissa käytiin hankekokonaisuus läpi ja ohjattiin henkilöstöä käyttämään hankkeen materiaalikokonaisuutta.

6. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen tavoitteina oli luoda varhaiskasvatuksen työhön kohdentuva ammatillisten tunteiden kehittämismalli sekä ottaa käyttöön vastaava työhyvinvointia ja arjen työn hallintaa tukeva menetelmä. Tunteiden kehittämis- ja purkumalli luotiin ja edelleen kehitettiin työpajojen prosessina. Päätösseminaarissa sovittiin, että malli otetaan vakiintuneeseen käyttöön. Samoin työhyvinvoinnin sekä arjen työn hallinnan menetelmä jatkokehitettiin vastaamaan varhaiskasvatuksen henkilöstön tarpeita. Tavoitteena oli tunnistaa eri työyksiköissä ja Savonlinnan varhaiskasvatusyhteisössä sosiaaliseen pääomaan ja luottamuksen rakentamiseen liittyviä tekijöitä ja kehittämistarpeita. Kehittämistarpeiden tunnistaminen ja analysoiminen tuottivat yhteisen ja yksikkökohtaisen kehittämissuunnitelman, jolle laadittiin hankkeen päätösseminaarissa toteutussuunnitelma. Solmutyöskentelyn myötä varhaiskasvatuksen eri yksiköissä ja ammattiryhmissä tutustuttiin, jaettiin ja rikastettiin toimivia kehittämisideoita sekä suunniteltiin hankkeen jälkeistä tiedon ja kokemusten jakamisfoorumeita ja -malleja. Päiväkotien johtajat ja varajohtajat saivat hankkeessa käyttöönsä uudenlaisia käsitteellisiä ja ohjauksellisia työkaluja ja edistivät niiden avulla omaa johtamiskompetenssiaan vertaistuetusti.

Hankkeessa vahvistettiin varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvoinnin ja arjen työn hallinnan sekä yhteisöllisyyden jatkokehittämistä. Muutoskyvykkyyttä pyritään jatkuvasti kehittämään ja vastuu on kullakin päiväkodilla. Tavoitteena on tehdä ryhmäkohtaiset 10 muutoskyvykkyyttä edistävää toimintatapaa. Täydennyskoulutus AVEKKI ulotetaan kaikkiin yksiköihin. Syksyllä 2024 kaikissa varhaiskasvatuksen yksilöissä otettiin toimintamalliksi yhden päivän yhteiset suunnittelupäivät henkilöstölle toimintakauden alussa. Karvin koordinoiman Valssi-laadunarviointijärjestelmän kautta kehitetään Savonlinnan varhaiskasvatusta jatkossa. Henkilöstön työhyvinvointiin kiinnitetään erityistä huomiota hankkeen kehittämismenetelmien eli Tylli-menetelmien juurruttamisen, säännöllisten tyhy-iltapäivien, aktiivisen osallisuuden ja työhyvinvointikyselyjen avulla.

Hankkeen aikana toteutuneessa ohjausryhmän työskentelyssä sekä ohjausryhmän ja päiväkotien johdon yhteisessä päätösseminaarissa henkilöstöhallinnon edustajat saivat ajantasaisen käsityksen varhaiskasvatuksen henkilöstön arjen työn ja työhyvinvoinnin ilmiöistä, kehittämistarpeista ja kehittämiskohteista, mitä voidaan pitää yhtenä hankkeen vaikutuksena ja työhyvinvoinnin kehittämisen kohdentamista edesauttavana tekijänä.

7. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hanke osui hyvin ajankohtaiseen tarpeeseen varhaiskasvatuksen muutoksessa ja henkilöstön työhyvinvoinnin sekä arjen työn hallinnan tukemisessa. Hankkeessa luotiin ja tuotettiin henkilöstön arjessa tunnistamille kehittämistarpeille jatkotoimenpiteitä ja kehittämisideoita. Osa näistä kehittämistarpeista vietiin hankkeen aikana arjen toimintamalleiksi ja päiväkodeissa työntekijöiden osalta käyttöön otettaviksi kehittämismenetelmiksi ja työkaluiksi. Hanke tuotti välittömästi, lyhyellä tähtämellä sekä pidemmällä tähtämellä käyttöön otettavia tai suunniteltavia toimenpiteitä ja kohdistuvat myös varhaiskasvatuksen sisällölliseen ja rakenteelliseen laatuun lisäten näin sekä työhyvinvointia että työn tuottavuutta.

Hankkeessa luotiin suuntaviivoja Savonlinnan varhaiskasvatuksen laaja-alaiselle kehittämiselle. Osa suuntaviivoista saatiin uusiksi toimintamalleiksi jo hankkeen aikana ja osa kohdentuu Savonlinnan varhaiskasvatuksen pidemmän tähtäimen sisällölliseen ja rakenteelliseen kehittämiseen. Tavoitteeksi asetettiin hallittu sopeutus pienenevään lapsimäärään, palveluverkkosopeutus ja muutos kolmen kasvattajan ryhmistä kahden kasvattajan ryhmiksi. Varhaiskasvatuksen kehittämistä ja lähijohtamista kehitetään johtajamallia uudistamalla: apulaisjohtaja -nimikkeen muutos kaikkine työehtosopimusvaatimuksineen saatetaan päiväkoteihin 2024. Johtamisen toimintamallin uudistuksella luodaan pitkän tähtäimen toteutussuunnitelma, jolla varmistetaan laadukasta varhaiskasvatusta, henkilöstön työssä jaksamista ja mielekästä kasvatustyötä sekä tuetaan esihenkilöitä. Tavoitteena on lyhyellä aikavälillä perustaa opetuksen ja kasvatuksen kehittämisryhmä, jonka vastuulla on kokonaisuuden kehittäminen moniammatillisesti sekä tarvittaessa erillinen kasvatuksen ja opetuksen laatutyöryhmä. Näillä pyritään varmistamaan laadukasta jatkumoa kasvun ja opinpolulla varhaiskasvatuksesta esi- ja perusopetukseen.

8. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeen alussa laadittiin viestintäsuunnitelma. Hankkeesta tiedotettiin medialle yhteisellä varhaiskasvatuksen hanketiedotteella. Ohjausryhmälle luotiin oma Teams-tiimi, johon koottiin hankkeen asiakirjat ja kokousaineistot. Henkilöstölle suunnattiin päiväkodin johtajien kautta sähköpostilla tiedotteet ja viestit kyselyjen, työpajojen ja hankkeen tuloksena syntyneiden materiaalien osalta. Hankkeen materiaalit ja menetelmävideot tallennettiin varhaiskasvatuksen suljetulle O-asemalle ja materiaalisivustolle henkilöstön käyttöön. Alkukysely oli laaja ja tulokset raportoitiin varhaiskasvatuksen ammattiryhmittäin. Hankkeen alkukyselyn tulokset jaettiin tiedoksi työpajoissa ja päiväkodeissa. Loppukyselyn tulokset valmistuvat 30.8.2024 ja ne jaetaan tiedoksi päiväkotien henkilöstölle. Hankkeen päätösseminaariin osallistuivat ohjausryhmän lisäksi päiväkotien johtajat ja varajohtajat. Heille jaettiin päätösseminaarin koonti.

Hankkeessa luotiin suuntaviivoja pidemmän tähtäimen kehittämiselle varhaiskasvatuksessa. Tavoitteena on hallittu sopeutus pienenevään lapsimäärään, palveluverkkosopeutus ja muutos kolmen kasvattajan ryhmistä kahden kasvattajan ryhmiksi. Varhaiskasvatuksen kehittämistä ja lähijohtamista kehitetään johtajamallia uudistamalla. Johtamisen toimintamallin uudistuksella luodaan pitkän tähtäimen toteutussuunnitelma, jolla varmistetaan laadukasta varhaiskasvatusta, henkilöstön työssä jaksamista ja mielekästä kasvatustyötä sekä tuetaan esihenkilöitä. Tavoitteena on perustaa opetuksen ja kasvatuksen kehittämisryhmä, jonka vastuulla on kokonaisuuden kehittäminen moniammatillisesti sekä tarvittaessa erillinen kasvatuksen ja opetuksen laatutyöryhmä. Tästä kokonaisuudesta varhaiskasvatus ja opetustoimi varsinkin pienemmissä kaupungeissa ja kunnissa voivat ottaa mallia ja kehittää omaa kasvun- ja opinpolkujaan, sillä varhaiskasvatuksen ja opetuksen haasteet ovat monissa kunnissa osin samantyyppisiä.

9. Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Savonlinnan kaupunki
Sivistystoimiala / Varhaiskasvatus
Olavinkatu 27, 57130 Savonlinna

Kasvatus- ja opetuspäällikkö Tero Tuononen
044 417 4303
tero.tuononen@savonlinna.fi

Tuula Syrjälä/ Kuntoutuskumppani Mika Pekkonen Oy
tuulamantyrinne9@gmail.com
044 244 5842