

# Sisällys

Johdanto .....	9
Kirjoittajat .....	12
<b>OSA 1 Pedagogisen johtajuuden teoria ja käytäntö.....</b>	<b>15</b>
1 Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa .....	17
<i>Elina Fonsén ja Sanna Parrila</i>	
2 Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat .....	23
<i>Elina Fonsén ja Sanna Parrila</i>	
Pedagoginen johtajuus yläkäsitteenä .....	24
Pedagogista johtajuutta edistävät ja estävät tekijät.....	26
Johtajan moninaiset roolit .....	32
Osaamisen johtaminen.....	38
3 Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa .....	43
<i>Johanna Heikka</i>	
Jaettua tietoisuutta, vastuuta ja toimintaa .....	44
Jaetun pedagogisen johtajuuden rakentuminen .....	47
Opettajajohtajuus varhaiskasvatuksen uudistumisen strategiana.....	54
4 Pedagogisen johtamisen prosessi.....	59
<i>Sanna Parrila ja Elina Fonsén</i>	
Yhteisen vision kirkastaminen – perustehtävä, arvot ja tavoitteet .....	60
Vision konkretisointi – toimintakulttuurin ja vasuprosessien johtaminen .....	63
Toimintakulttuurin kehittäminen ja sitä ohjaavat periaatteet.....	66
Paikallinen vasu valtakunnallisen vasun konkretisoijana .....	74

Ryhmävasu tiimitason työvälineenä.....	76
Lapsikohtaiset varhaiskasvatussuunnitelmat eli lapsivasut.....	79
Tiimisopimukseen konkretisoidaan pelisäännöt, roolit ja vastuut.....	81
Tiimisopimuksen rakenne.....	87
<b>5 Arviointimenetelmien kehittäminen ja käyttöönotto.....</b>	<b>91</b>
<i>Sanna Parrila ja Elina Fonsén</i>	
Arvioinnin suunnittelu .....	92
Vasupohjaisen arvioinnin kokonaisuus .....	96
Lasten ja vanhempien osallisuus arvioinnissa.....	99
Lapset arvioitsijoina.....	100
Vanhemmat arvioitsijoina .....	108
Arviointiperustainen kehittäminen .....	111
<b>6 Case Ylöjärvi – Esiopetuksen arviointi moninäkökulmaisesti....</b>	<b>115</b>
<i>Elina Fonsén</i>	
Ylöjärven esiopetuksen laatu moninäkökulmaisesti.....	115
Laatu lasten tarinoissa.....	116
Vanhempien näkemyksiä.....	118
Toiminnan havainnointi.....	120
Havainnointia ja kyselyä henkilöstöltä.....	123
Esi- ja alkuopetuksen yhteistyö .....	124
Asiakirja-arviot.....	124
Tuloksena kokonaisvaltainen näkemys esiopetuksen laadusta.....	126

<b>OSA 2 Johtajana kehittyminen ja varhaiskasvatuksen kehittäminen</b> .....	127
<b>7 Johtaja oman työnsä johtajana</b> .....	129
<i>Elina Fonsén ja Sanna Parrila</i>	
Itsensä johtaminen .....	129
Eettisyys ja integriteetti johtamisen kivijalkana .....	135
Työkaluja arjen- ja ajanhallintaan .....	138
Pedagogisen johtamisen suunnittelu .....	142
<b>8 Coaching oppimista edistävän johtamisen perustana</b> .....	149
<i>Sanna Parrila</i>	
Coaching ja muut ohjausmenetelmät .....	150
Coach yhtenä esimiehen perusrooleista .....	152
Coachingin peruslähtökohdat ja ydintaidot .....	154
Coachaavan vuorovaikutuksen tekniikat .....	163
Grow-malli coachingvuoropuhelun pohjana .....	166
<b>9 Laatutyö ja kehittävän työotteen omaksuminen</b> .....	169
<i>Ulla Soukainen</i>	
Varhaiskasvatuksen laadunhallinta .....	171
Arviointi ja kehittämistyö .....	175
Kehityskeskustelujen merkitys kehittävän työotteen näkökulmasta .....	179
Oman työn reflektointi ja osaamisen kehittäminen .....	182
Jokainen työntekijä laaduntekijänä .....	184

10 Case Lempäälä – Lapsiryhmävasun ja osallisuuden kehittämisprosessi.....	187
<i>Elina Fonsén</i>	
Kehkeytyvän lapsiryhmävasun alkusysäys.....	188
Projekti alkaa.....	190
Osallisuus ja pienryhmätoiminnan kehittäminen.....	191
Vuorovaikutus keskiössä.....	193
Pedagoginen johtaminen ja kehkeytyvä vasuprosessi.....	194
Projektin eteneminen ja tulosten arviointi.....	195
Yhteiset tavoitteet toiminnan tueksi.....	198
Lähteet.....	199
Liitteet.....	213