



OPETUSHALLITUS
UTBILDNINGSSTYRELSEN

Vauhtia verkostoista!

Toimintakulttuurin johtaminen

Varhaiskasvatuksen verkostojen seminaari 4.12.2025
Opetusneuvos Tiina Luomanen





Johda toimintakulttuuria – johda ihmistä

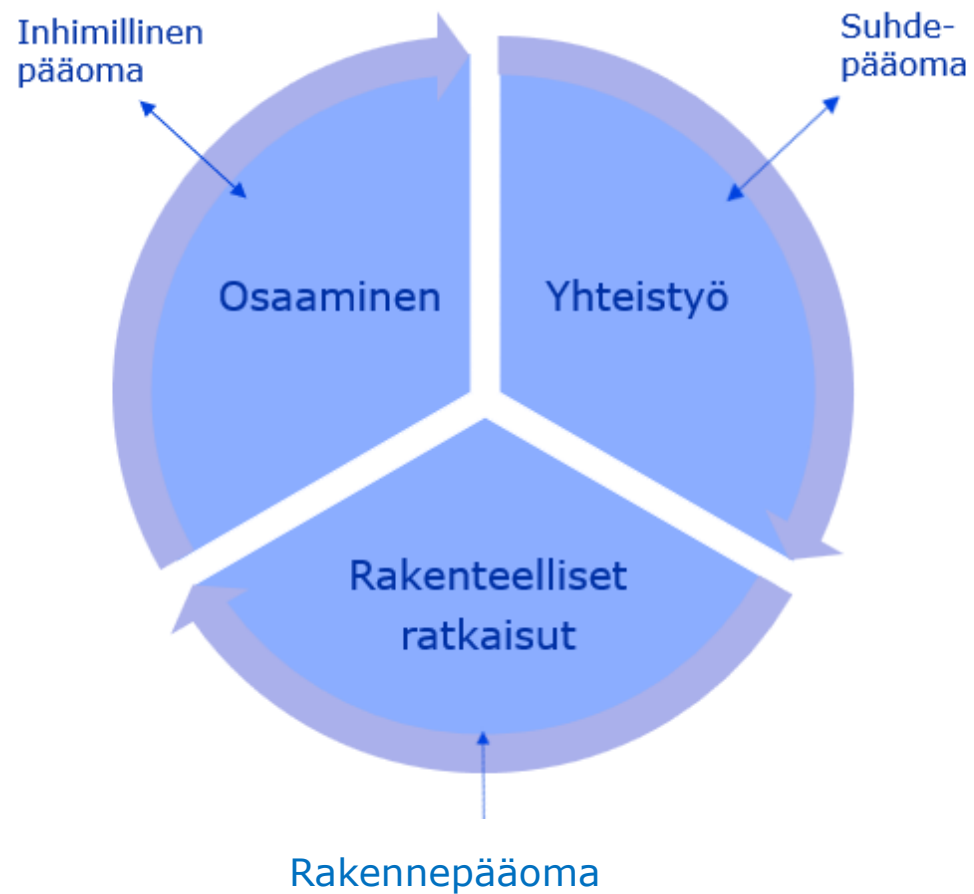
**Toimintakulttuuri on yhteisön
ainutlaatuinen sormenjälki**



EVERYONE BRINGS
JOY TO THIS OFFICE.
SOME WHEN THEY ENTER,
SOME WHEN THEY LEAVE

**"Ihmiset unohtavat, mitä sanoit ja
mitä teit, mutta eivät sitä, mitä
tunteita herätit"** (Maya Angelou)

Toimintakulttuuri on yhteisön aineetonta pääomaa



Ihmiset tekevät muutoksen

Ihmisten ja inhimillisen yhteisön johtaminen



Yhdessä pohdittavaksi



Yhteisön kaikkien jäsenten osallisuus ja osallistuminen yhteisen toimintakulttuurin rakentamiseen on tärkeää. Mikä edistää osallisuutta ja mikä sitä haastaa?

Systemin lukutaito ja systeminen osaaminen johtamisen kompetenssina

Johtaja katsoo isoa kuvaa ja johtaa omaa kokonaisuuttaan.

Mihin systemiseen kokonaisuuteen muutos liittyy?



Tulevaisuus ei tapahdu, vaan se tehdään

Laatu syntyy johtamalla



Leadership as a Service

Valmentava johtaminen Jaettu johtajuus

- ❑ Johtaminen ja johtajuus nähdään toimintana, joka tukee jokaisen työntekijän mahdollisuutta onnistua omassa työssään ja johtaa itseään kohti yhteisiä tavoitteita.
- ❑ Yhteiset tavoitteet, yhteiset pelisäännöt, joustava ja tarkoituksenmukainen johtaminen
- ❑ Johtajuus on asiantuntijan ammatillista näkemistä ja kohtaamista.



Yhdessä pohdittavaksi

Johtajuus tänään

- **Johtamisen ja johtajuuden haasteet**
 - Mikä juuri nyt kuormittaa?
 - Mikä haastaa?
- **Mikä tuo virtaa johtamiseen ja johtajalle?**
 - Mistä iloa työhön?
 - Mistä merkityksellisyyden kokemusta?



Muutosjohtaminen

Burning platform, miksi?

1. Muutos ei johdu siitä, että aiemmin olisi toimittu väärin tai huonosti
 - toimintaympäristö on muuttunut
 - tutkimus- ja kokemustieto on lisääntynyt
2. Muutos vaikuttaa eri toimijoihin eri tavalla ja sen seurauksena myös suhtautuminen asiaan vaihtelee
3. "Samalla tavalla kuin ennen" – jatkaminen ei useinkaan ole mahdollista
4. Voimavarat kannattaa suunnata avoimin mielin siihen, että rauhallisin askelin edetään uudella polulla
 - Opitaan tuntemaan reitti, kuopat tiessä, oikopolut ja kulkemalla vakauttamaan maata jalkojen alla.

Yhteisöllisen toimintakulttuurin rakentaminen

- Yhteinen vastuu: koko varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen henkilöstö
- Pohtikaa toiminnan ja mahdollisen muutoksen tavoitteet. Miettikää tarvittaessa etenemisen prioriteettijärjestys.
- Sanoittakaa tavoitetta ja mahdollista muutosta, ennakoikaa erilaisia suhtautumistapoja ääneen, rohkaiskaa vakaaseen ja rauhalliseen etenemiseen. Tunteet tarttuvat!
- Älkää antako kenenkään jäädä katveeseen. Osallistakaa, ottakaa kaikki mukaan!
- Arvostakaa asiantuntijuutta! Löytäkää oma tapanne toimia. Vahvistakaa asiantuntijan vastuuta.
- Käykää säännöllisesti yhdessä sopimianne toimintatapoja läpi. Ottakaa vakioaiheeksi henkilöstökokoukseen.

Verkostojohtamisen huoneentaulu.

- Yksittäiset työntekijät, koko henkilöstö





EVERYONE BRINGS
JOY TO THIS OFFICE.
SOME WHEN THEY ENTER,
SOME WHEN THEY LEAVE

Psykologinen
turvallisuus

Luottamus

Myötätunto

**"Ihmiset unohtavat, mitä sanoit ja
mitä teit, mutta eivät sitä, mitä
tunteita herätit"** (Maya Angelou)



OPETUSHALLITUS
UTBILDNINGSSTYRELSEN

Kiitos!

Kysymykset
Varhaiskasvatus @ oph.fi

