



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Varhaiskasvatuksen arjen johtaminen Päivähoitoyksiköiden johtajien kokemuksia

Mahrberg, Karoliina

2014 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Varhaiskasvatuksen arjen johtaminen
Päivähoitoyksiköiden johtajien kokemuksia

Mahrberg Karoliina
Perhekeskeisen varhaiskasvatuksen
johtaminen ja kehittäminen
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2014

Mahrberg Karoliina

Varhaiskasvatuksen arjen johtaminen

Vuosi

2014

Sivumäärä

68

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tutkia, toteutuuko varhaiskasvatuksen johtaminen Espoon kaupungin johtamisen selvitystyöryhmän laatimien johtamisen periaatteiden mukaisesti. Tutkimuksessa selvitettiin johtamisen kokemuksia siitä, miten johtamisen periaatteet toteutuvat heidän omassa työssään. Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, ja lähtökohtana on pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tutkimusmenetelmänä on ollut strukturoitu kyselylomake, joka sisälsi myös avoimen kysymyksen. Tulosten myötä kiinnostukseni kohdistui johtamiseen. Lisäksi on kerätty laadullista aineistoa avoimella kysymyksellä varhaiskasvatuksen johtajilta, jotka olivat vastanneet jo aiemmin tehtyyn kyselyyn. Aineisto on analysoitu aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti.

Tuloksista selviää, että päiväkodin johtajat toimivat ammatillisesti ja he ovat sitoutuneita ja vastuullisia työssään. Hyvä johtaja johtaa henkilökuntaa ja toimintaa siten, että henkilökunnan on hyvä toimia ja asiakkaat huomioidaan kasvatuskumppaneina. Tulosten perusteella johtaminen on kokonaisuuden hallintaa, joka muodostuu pedagogisesta johtamisesta, hallinnollisesta johtamisesta ja henkilöstöjohtamisesta. Tulosten perusteella henkilöstöjohtamisen merkitys, osaamisen tukeminen ja pedagogisten tiimien säännölliset kokoontumiset koetaan tärkeiksi johtamiseen liittyviksi asioiksi.

Tuloksista nousivat esiin myös päivähoitoyksikön johtajan työn tuomat haasteet. Eri päivähoitoyksiköiden johtaminen hajautetussa organisaatiossa koettiin haastavana ja siihen toivottiin pysyvämpiä järjestelyitä. Rekrytoinnin haasteena nousi esille epäpätevä henkilöstö ja sijaisen saaminen. Haastavana koettiin ajoittain riittämättömät resurssit sekä henkilöstön sitoutumattomuus varhaiskasvatustyöhön.

Johtopäätösten mukaan johtajan tehtävänä on työyhteisön ja varhaiskasvatustyön laadukas ja tarkoituksenmukainen kehittäminen sekä henkilöstön osaamisen tukeminen. Johtaminen muodostuu eri järjestelmien ja työvälineiden hallinnasta. Johtaminen on oman työn sekä henkilökunnan työn organisoimista ja aikatauluttamista. Opinnäytetyöni osoittaa, että päivähoitoyksiköiden johtajat ovat ammatillisia, sitoutuneita ja vastuullisia tekemässään työssä. Työssäni tulee esille johtamisen tärkeys ja merkityksellisyys työyhteisön kokonaisuuden hallinnassa. Johtaminen on tietoista ja tavoitteellista toimintaa. Positiivinen kokemus hyvästä johtamisesta vaikuttaa myönteisesti työyhteisön sekä esimiehen tekemään työhön.

Avainsanat: varhaiskasvatus, johtaminen, pedagoginen johtaminen, ammatillinen osaaminen

Mahrberg Karoliina

Managing everyday early childhood education

Year	2014	Pages	68
------	------	-------	----

The goal of my thesis was to investigate whether the management of early childhood education was carried out in accordance with the guiding principles created by the management task force appointed by the city of Espoo. The study aimed to shed light on management experiences, and on the ways in which management principles were realised in the daily work of managers. The thesis is a qualitative study based on pedagogical management in early childhood education. The chosen research method was a structured survey, which also featured an open-answered question. The gathered data steered my focus towards management, and the accumulated corpus was supplemented with an open-answered question presented to managers in early childhood education who had already participated in the initial survey. The data has been analysed according to the principles of qualitative content analysis.

The findings show that day care unit managers are professional, committed and responsible in their work. A good manager leads their personnel and unit activities in a way which contributes towards a productive work environment, while also recognising their customers as viable partners in early childhood education. According to the findings, to manage is to control the big picture comprised of pedagogical management, administration and human resource management. The findings further indicate that human resource management, supporting the acquirement of skills and regular meetings of pedagogical teams are viewed as important factors in managerial work.

The findings also shed light on challenges in the work of day care unit managers. Managing different day care units in a distributed organisation was seen as challenging, and more permanent arrangements were called for. The challenges faced in recruitment were incompetent personnel and the scarce availability of temporary staff. Inadequate resources and the personnel's commitment towards early childhood education were, at times, also viewed as being problematic.

It was concluded that the goals of a manager are the quality-oriented, practical development of early childhood education and a healthy work environment, as well as supporting the acquirement of skills among their personnel. Management consists of controlling various systems and tools. Management is the organisation and scheduling of one's own work as well as that of one's personnel. The findings presented in my thesis indicate that managers of day care units are professional, committed and responsible in conducting their work. My thesis highlights the importance and impact of management on the working community as a whole. Management is a conscious and goal-oriented effort. A good management experience has a positive effect on the work of both the managers and the working community.

Keywords: early childhood education, pedagogical management, professional know-how

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Varhaiskasvatuksen toteuttaminen ja johtaminen Espoon kaupungissa.....	7
	2.1 Päivähoitopalvelut	8
	2.2 Toiminta-ajatus.....	9
	2.3 Päiväkodin johtaminen.....	10
3	Varhaiskasvatuksen johtamisen kehittämishaasteena hyvä johtaminen	12
	3.1 Henkilöstön uudistumisen ja työkyvyn näkökulma	12
	3.2 Prosessien, rakenteiden ja toiminnan näkökulma	13
	3.3 Palvelukyvyyn ja vaikuttavuuden sekä talouden ja resurssien näkökulma	13
	3.4 Esimiesten johtamisen periaatteita.....	14
4	Näkökulmia varhaiskasvatuksen johtamiseen ja tutkimuksiin	14
	4.1 Kontekstuaalisen johtamisen malli.....	15
	4.2 Pedagoginen johtaminen.....	17
	4.3 Johtamisen näkökulmia	19
	4.4 Henkilöstön ja prosessien johtaminen osana kokonaisuutta.....	21
	4.5 Henkilöstön osaamisen johtaminen	23
	4.6 Itsensä johtaminen.....	24
	4.7 Varhaiskasvatuksen johtajuus tutkimuskohteena	25
5	Tutkimuskysymykset ja tutkimusprosessi	28
6	Tutkimuksen toteuttaminen.....	29
	6.1 Arviointikyselyn aineiston esittely	30
	6.2 Täydentävän kyselyn aineiston esittely	31
	6.3 Aineiston analyysi	31
	6.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	37
7	Tulokset.....	39
	7.1 Pedagoginen johtaminen.....	39
	7.2 Hallinnollinen johtaminen	42
	7.3 Henkilöstön johtaminen.....	48
8	Yhteenveto	50
9	Pohdinta	55
	Lähteet	60

1 Johdanto

Viime vuosina varhaiskasvatuksen alalla on tapahtunut muutoksia, jotka asettavat päivähoitoyksiköiden johtajille uusia haasteita. Varhaiskasvatuksen kehittäminen on yhteydessä yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin. Varhaiskasvatuksen kehittämiseen vaikuttavat kansainvälistyminen, monikulttuurisuus sekä teknologian kehittyminen. Päivähoito-organisaatioihin on kohdistettu muutoksia ja kunnallisella puolella hallinnonala on siirtynyt tai on siirtymässä sosiaalitoimen alaisuudesta osaksi opetus- ja sivistystoimea. Tutkimuskohteessani Espoossa päivähoitopalvelut on siirretty sivistystoimeen vuonna 2010, jolloin eriytettiin suomenkielisen varhaiskasvatuksen tulosyksikkö. Hallinnon muutosten myötä varhaiskasvatuksen johtajuus on yhtenäistynyt ja varhaiskasvatuksen johtamisenselvitystyöryhmä laati Espoon varhaiskasvatuksen esimiehille ”Hyvän johtamisen periaatteet ja kriteerit” (Espoon suomen- ja ruotsinkielisen päivähoidon järjestämisen strategiset linjaukset vuosille 2009- 2014.)

Päivähoidon roolin muuttuminen perheiden sosiaalihuollollisesta tukemisesta perheille kohdennetuiksi eri palveluiksi on mahdollistanut perheille oikeuden valita itselleen parhaiten sopivan palvelumuodon. Muutoksen kohteena ovat olleet päivähoidon kasvatukseen liittyvät käytännöt. Kehittämisen ja muutosvauhti vaatii jatkuvaa arviointia, mitkä entiset käytännöt ovat olleet hyviä ja säilyttämisen arvoista ja mistä on hyvä oppia pois. (Nivala 2002, 30-31.)

Esimiestyö ja johtaminen ovat pitkälti samanlaista ja samansisältöistä vuodesta ja vuosikymmenestä toiseen. Varhaiskasvatuksessa resurssit ja työkokonaisuudet ovat muuttuneet huomattavasti vuosien myötä. Esimiehisuus ja johtaminen ovat keskeinen ja tärkeä tehtävä. Lähijohtamisessa luodaan edellytyksiä uuden oppimiselle ja rakennetaan osaamista mahdollistavia yhteisöjä ja prosesseja (seppänen-Järvelä 2009, 42).

Jokainen on omalla henkilökohtaisella panoksellaan vastuussa omasta työssä onnistumisestaan, työssä jaksamisestaan ja ammatillisuudestaan. Tämän päivän työelämän moninaisuus, hektisyys ja muutokset ovat jatkuvia. Tulevaisuutta ei voida ennustaa, mutta palvelutarjonnassa ja toimintamalleissa voidaan huomioida muutoksia ja pyrkiä varautumaan tulevaisuuden tuomiin haasteisiin. Näin on johtamisen ja esimiehisyyden suhteenkin. Työpaikkojen henkinen pahoinvointi, ratkaisemattomat ristiriidat ja kiire aiheuttavat epäammattillista käyttäytymistä ja toisen työn arvostaminen vähenee. Johtamisen toteutuessa oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti, työn tekemisen ilo on kaikilla.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, miten edellä mainitussa selvityksessä laaditut hyvän johtamisen periaatteet ja kriteerit toteutuvat ja näkyvät päivähoitoyksiköiden johtajien työssä. Millä tavoin johtajat kokevat oman johtamisensa toteutuvan, ja miten periaatteiden ja kriteereiden toteutuminen näkyy arjessa?

Kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa lähtökohtana on johtamisen eri osa-alueiden toteutuminen varhaiskasvatuksen johtamisessa. Aineisto on kerätty sähköisenä kyselynä sekä kirjallisina vastauksina. Tutkimus on toteutettu Espoon suomenkielisen varhaiskasvatuksen päivähoitoyksiköiden johtajille. Tutkimuksessani käytän johtaja-sanaa esimiehen sijasta. Tutkimuksen tuloksia voidaan jatkossa hyödyntää varhaiskasvatuksen johtamisen kehittämisessä ja täydennyskoulutuksen suunnittelussa.

Johtamistyö on aina kontekstisidonnaista, ja opinnäytetyöni teoreettisena viitekehyksenä toimii ”Kontekstuaalinen” -johtajuusmalli (Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski & Nivala 1998, 159-162). Varhaiskasvatuksen johtamisessa keskeistä on johtajan ja työyhteisön sekä toimintaympäristön tietoisuus johtamisajattelusta. Johtajuuden kontekstuaalinen malli on sidoksissa toiminnalliseen kontekstiin ja sisällöllisiin tehtäviin.

Tutkimukseni alussa tarkastelen tutkimukseni kohdekenttää Espoon suomenkielistä varhaiskasvatusta. Aluksi esittelen Espoon päivähoitopalveluita, toiminta-ajatusta sekä päiväkodin johtamista. Varhaiskasvatuksen kehittämishaasteet ja hyvä johtaminen luvussa esittelen, miten hyvä johtaminen on määritelty Espoossa sekä mitä varhaiskasvatuksen yksikköjohtajalta edellytetään. Tämän jälkeen esittelen eri näkökulmia varhaiskasvatuksen johtamiseen ja eri tutkimuksia.

Tutkimukseni loppuluvuissa käsittelen tutkimuskysymykset ja tutkimusprosessin. Tutkimuksen toteuttamisen luvuissa esittelen tutkimuksessa käytetyt aineistot ja aineiston analyysin. Tutkimukseni loppuosan muodostavat tulokset, yhteenveto ja pohdinta.

2 Varhaiskasvatuksen toteuttaminen ja johtaminen Espoon kaupungissa

Espoon päivähoito sisältää sekä suomenkielisen että ruotsinkielisen varhaiskasvatuksen. Tutkimukseni olen rajannut suomenkieliseen varhaiskasvatukseen. Espoon suomenkielinen varhaiskasvatus on jaettu viiteen palvelualueeseen. Palvelualueita ovat Espoon keskus, Espoonlahti, Leppävaara, Matinkylä-Olari ja Tapiola. Kunnallisia päiväkoteja on yhteensä 140, ja yksityisiä päiväkoteja ostopalvelusopimuksella 44 ja yksityisen hoidon tuella 48. Keväällä 2014 toimi kunnallisia ja yksityisiä päiväkoteja yhteensä 232. Kunnallisia ja yksityisiä ryhmäperhepäiväkoteja on yhteensä 78. (Espoon suomen- ja ruotsinkielisen päivähoidon järjestämisen strategiset linjaukset vuosille 2009- 2014.)

Espoon kaupungin päivähoitoyksiköiden johtajat ovat hallinnollisia, eivätkä he osallistu lapsiryhmätyöskentelyyn. Johtajan työkokonaisuus muodostuu pääsääntöisesti vähintään kahdesta erillisestä yksiköstä, joissa on yhteensä 5-8 tiimiä. Päiväkodin lisäksi kokonaisuuteen mahdollisesti kuuluu ryhmäperhepäiväkoti, koulun tiloissa toimiva esiopetusryhmä tai yksikkö, jossa

on avointa varhaiskasvatustoimintaa. Poikkeuksena on muutamia johtajia, joilla on vain yksi päiväkotiki, koska hänen yksikössään on 7-8 tiimiä tai hänelle on osoitettu kaupunkitasoisia tehtäviä.

2.1 Päivähoitopalvelut

Päivähoitopalveluja tarjotaan päiväkodeissa, ryhmäperhepäiväkodeissa, perhepäivähoidossa sekä avoimissa varhaiskasvatustalveluissa, joissa on myös kerhotoimintaa maksuttoman toiminnan lisäksi. Päivähoitopalveluja järjestetään perheiden tarpeita vastaten osa- tai kokopäiväisenä, vuoroitona tai tilapäisenä päivähoitona. Päivähoitopalveluja tarjotaan kunnallisena, ostotalveluna yksityiseltä palveluntuottajalta sekä yksityisenä. Päivähoitolain mukaiset määräykset koskevat kaikkea toimintaa, esimerkiksi henkilöstömitoituksen tulee olla samanlainen sekä kunnallisessa että yksityisessä päivähoitossa. (Espoon suomen- ja ruotsinkielisen päivähoiton järjestämisen strategiset linjaukset vuosille 2009- 2014.)

Lapsella on subjektiivinen oikeus varhaiskasvatukseen ja huoltajilla on oikeus saada hoitopaikka lapselleen (Laki lasten päivähoitosta 36/1973). Alle kouluikäisten lasten vanhemmilla on oikeus äitiys- ja vanhempainrahakauden päätyttyä valita lastenhoidon järjestäminen haluamallaan tavalla. Vaihtoehtoina ovat kotihoidontuella lasten hoitaminen itse kotona, jos lapsi on alle 3-vuotias, kunnallinen päivähoitopaikka tai päivähoiton järjestäminen yksityisen hoidon tuella palkkaamalla lastenhoitaja kotiin tai yksityisessä päiväkodissa. (Espoon suomen- ja ruotsinkielisen päivähoiton järjestämisen strategiset linjaukset vuosille 2009- 2014.)

Espoossa varhaiskasvatuksen johtaminen on palvelutehtävä, joka tarkoittaa henkilökunnan tukemista ja työn edellytysten mahdollistamisena. Hyvä johtaminen nähdään työyhteisöjen tyytyväisyytenä, lasten kokonaisvaltaisena hyvinvointina ja vanhempien tyytyväisyytenä. Johtamisessa keskeisiä periaatteita ovat oikeudenmukaisuus, vuorovaikutteisuus sekä avoimuus. Johtamisessa nähdään tärkeänä sekä johtajan että johdettavien osuus ja näiden toteuttamiseen tarvitaan työyhteistyötaitoja. Tämä edellyttää jokaiselta, niin johtajalta kuin johdettaviltakin kykyä itsensä johtamiseen. (Espoon kaupunki 2010, 2)

Johtamisessa noudatetaan paikallisia ja valtakunnallisia sopimuksia sekä Espoon omia henkilöstöpoliittisia periaatteita. Varhaiskasvatuksen työsuhteet pyritään pitämään pysyvinä mahdollisuuksien mukaan. Espoolaisten linjausten mukaisesti jokaisella työntekijällä on lähesimies, jolta työntekijä voi saada tukea ja ohjausta sekä työyhteisöjä kehitetään monimuotoisesti. Varhaiskasvatuksen toimintaa kehitetään Kunta10-tutkimustulosten perusteella kaikilla organisaation tasoilla. Kaupunkitasoisissa johtoryhmissä ja koordinoitiryhmissä on henkilökunnan jäseniä. Tulosyksikön ja päivähoitoyksiköiden arviointisuunnitelmiin on sisällytetty johtamisen arviointi. (Espoon kaupunki 2010, 3.)

2.2 Toiminta-ajatus

Espoon suomenkielisen varhaiskasvatuksen varhaiskasvatussuunnitelma Kestävemmän elämäntavan alkupolulla, josta käytän tässä työssä lyhennettä Espoo-vasu, yhdistää varhaiskasvatuksen painotukset valtakunnallisiin varhaiskasvatuksen perusteisiin. Espoo-vasu on käytössä kaikissa yksiköissä ja se toimii henkilökunnan ja lasten vanhempien yhteisenä asiakirjana, joka sisältää sen, mitä toiminnalta edellytetään. Varhaiskasvatussuunnitelma on elävä asiakirja, joka muuttuu näkemyksen muuttuessa hyvästä varhaiskasvatuksesta. (Varhaiskasvatussuunnitelma 2013, 4.)

Espoo-vasussa on nostettu esille erityisesti kasvatusta kestävässä kehityksessä (Espoon varhaiskasvatussuunnitelman 2013, 4.) Lapsia ohjataan omaksumaan kestävässä kehityksessä mukainen elämäntapa. Varhaiskasvatuksen yksiköt ovat oppimisyönteisiä ja välittäviä sekä kannustavaa henkilöstön jatkuvaan työhön ja ammattitaidon kehittämiseen. Työyhteisöt houkuttelevat toiminnallaan uutta osaavaa henkilöstöä. (Espoon varhaiskasvatussuunnitelma 2013, 11.) Varhaiskasvatuksen kehittämistyötä tehdään jatkuvan parantamisen toimintatapaa käyttäen, edeten pienin askelin. Tälle toimintatavalle on ominaista henkilön osallistuminen toiminnan kehittämiseen. Menetelmässä korostuvat yhdessä tekemisen merkitys ja toiminnan dokumentointi. Muutoksia tehdään pienin askelin ja ne on helppo toteuttaa ja tunnistaa. Jatkuvan parantamisen malliin sitouttaminen edellyttää systemaattista etenemistä sekä pitkäjänteisyyttä. (Luoma 2011, 38.)

Suomenkielisen varhaiskasvatuksen toiminta-ajatuksena on tarjota, kehittää ja mahdollistaa perheiden tarpeiden mukaan, monimuotoisia ja laadukkaita varhaiskasvatuspalveluja, joiden keskeisenä tavoitteena on edistää lapsen kokonaisvaltaista hyvinvointia. Varhaiskasvatus on laaja-alaista osaamista, jonka avulla edistetään lapsen kasvua, kehitystä ja oppimista yhdessä lapsen vanhempien kanssa kasvatuskumppanuuden periaatteita noudattaen. (Varhaiskasvatussuunnitelma 2013, 11.)

Tarjottavat varhaiskasvatuspalvelut ovat luotettavia ja varhaiskasvatuksen asiantuntijuus on kuntalaisten korkeasti arvostamaa. Varhaiskasvatuksen eri yhteisöissä lapsi ja hänen vanhempansa kokevat osallisuutta, turvallisuutta ja jatkuvuutta. (Johtamisselvitys 2010, 2.) Halttunen (2009) sanoo päivähoitotyön ja johtajuuden olevan kytköksissä oman alansa ja toimintaympäristönsään tapahtuvaan kehitykseen ja kulttuuriin. Kunnallisella organisaatiolla on myös oma vaikutuksensa siihen, miten varhaiskasvatusta johdetaan (Nivala 1999, 46).

2.3 Päiväkodin johtaminen

Varhaiskasvatuksessa toimivan esimiehen työnkuva on muuttunut huomattavasti viime vuosien aikana. Maantieteellisesti erillään sijaitsevien yksiköiden ja eri päivähoitomuotojen johtaminen on tuonut esimiesten työhön uudenlaisia haasteita jotka liittyvät henkilöstöhallintoon, henkilöstöjohtamiseen ja pedagogisen toiminnan johtamiseen. Hallinnollisten tehtävien ja raportointien lisäksi esimiesten odotetaan toimivan varhaiskasvatuksen erilaisissa yhteistyöverkostoissa asiantuntija- ja kehittämistehtävissä. Pedagogiikan johtamisen kannalta on merkityksellistä, minkälaisen osan ja merkityksen eri tehtävät saavat ajankäytöllisesti esimiehen työssä. (Parrila 2011, 3.)

Päiväkodin johtaminen liittyy kiinteästi päiväkodin toteuttamaan kasvatus- ja opetustyöhön sekä sen mahdollistamiin päivähoitopalveluihin. Varhaiskasvatuksen ydintehtävänä on hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen. Työtehtävät muodostuvat johtamisalueista, joita ovat varhaiskasvatuksen asiantuntijuus sekä työyhteisön ja osaamisen johtaminen osana palveluorganisaatiota. Espoossa päiväkodin johtajan tehtäväkokonaisuus määritellään työn vaatavuuden arvioinnin mukaisesti:

- Oman johtamiskokonaisuuden varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen toiminnallinen ja pedagoginen johtaminen
- Henkilöstön johtaminen
- Toiminnan ja talouden suunnittelu, toteutus ja johtaminen
- Palveluneuvonta ja kumppanuus
- Verkostoyhteistyö ja kumppanuus

(Varhaiskasvatuksen johtamisselvitys 2010, 7)

Espoossa varhaiskasvatuksen johtaminen on palvelutehtävä. Keskeisiä johtamiseen liittyviä ammatillisia periaatteita ovat oikeudenmukaisuus, vuorovaikutteisuus ja avoimuus. Perustehtävä on pedagogiikan johtaminen. Pikkulapsipedagogiikan kokonaisuus muodostuu hoidosta, kasvatuksesta ja opetuksesta. Varhaiskasvatus on pedagogista toimintaa ja päiväkodin johtajan tehtävänä on johtaa pedagogiikkaa. Päiväkodin johtajan tehtävänä on näyttää suuntaa, kirkastaa perustehtävää sekä ylläpitää toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja parantamista. (Tossavainen & Mattila 2011, 19-20.) Johtajuuden kehittymisen myötä tämän hetken päiväkodinjohtajan työ on hallinnollisista johtamista (Halttunen 2009, 48). Hujala, Heikka ja Fonsén (2009, 73) esittävät, että varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittäminen on osa perustehtävää.

Talouden muutokset, teknologian kehitys, työelämän muutokset sekä asiakkaiden tarpeiden muutokset vaikuttavat varhaiskasvatukseen ja päivähoitopalveluihin. Työn vaatavuudet ovat muuttuneet ja kiire lisääntynyt. Ammattitaitoisesta ja osaavasta työvoimasta on pulaa. Päivä-

hoidonkin arjessa näkyy kiire, riittämättömyyden tunne sekä tyytymättömyys tarjottaviin palveluihin. Johtajalta tämä edellyttää johtamistaitoa, suunnitelmallisuutta ja osallistumista. (Parrila 2011, 4-6.)

Päiväkodin johtaminen ja johtajuus ovat muuttuneet merkittävästi. Johtajat eivät enää työskentele lapsiryhmässä, vaan toimivat hallinnollisina johtajina vastaten jatkuvasti kasvavista lapsi- ja henkilöstömääristä. Johtajan työn vaativuus on muuttunut ja tehtävät ovat moninaistuneet sekä vastuullisuus lisääntynyt. Johtajat vastaavat yhä useammasta erillisestä yksiköstä ja johdettavana on erilaisia päivähoito- ja varhaiskasvatuspalveluita. Johtajalta vaaditaan entistä laajempaa varhaiskasvatuksen ja päivähoitopalveluiden sisällön, erityiskysymysten, sopimusten, säädösten ja lakien hallintaa. Johtajalta edellytetään vahvaa ammattitaitoa selviytyäkseen laajan ja monimuotoisen työnkuvan hoitamisesta sekä lisääntyneestä vastuusta. Työn muuttuminen entistä selkeämmin johtamiseksi sekä taitovaatimusten kasvu on vaikuttanut johtajien kouluttautumiseen. Useilla päiväkodin johtajilla on perustutkinnon lisäksi johtamiseen liittyvää täydennyskoulutusta. Laadukkaan varhaiskasvatuksen perustana on hyvä johtajuus. Riittävä koulutus takaa johtajalle oman työhyvinvoinnin ja mahdollistaa tehtävän onnistuneen hoitamisen. (Vesalainen, Cleve & Ilves 2013, 18-19.)

Päiväkodin johtaja on vastuussa työyhteisöstä, jossa edellytetään osaamista ja tietoisuutta, tietoja lapsen kasvusta ja oppimisesta. Tavoitteena on, että jokaisen työntekijän ammattitaito ja osaaminen saadaan perustehtävän kannalta mahdollisimman hyvin työyhteisön käyttöön. Johtajalla on kokonaisvastuu yksikkönsä varhaiskasvatuksen laadusta ja tuloksellisuudesta. Johtajalta edellytetään työn organisoimiseen ja tiedonkulkuun liittyvää osaamista sekä välineitä toiminnan kehittämiseen ja arviointiin. (Liukkonen 2012, 8.) Johtajalla menee yhä enemmän aikaa eri yksiköiden välillä kulkemiseen ja tästä johtuen jää vähemmän aikaa johtaa johtamiskokonaisuutta. (Vesalainen ym. 2013, 19-22.)

Päivähoidon merkityksellisyys on muuttunut päivähoitolain uudistuksen jälkeen sosiaalihuollollisesta tukemisesta palvelutoiminnaksi, jossa perhe toimii asiakkaana ja heillä on oikeus valita sopiva palvelumuoto. (Nivala 2002, 30-31.)

Hyvä johtaminen heijastuu suoraan koko työyhteisön laadukkaaseen varhaiskasvatukseen ja lasten kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. OAJ:n (Opettajien Ammattijärjestö) mukaan päiväkodin johtajien työajasta tulee varata riittävä aika varhaiskasvatuksen pedagogiikan johtamiseen. OAJ:n mielestä johtamisrakenteiden tulisi mahdollistaa johtamisvastuun jakaminen suurissa varhaiskasvatusyksiköissä. Päiväkodin johtajien ja varajohtajien tehtäviä tulisi jakaa tarkoituksenmukaisesti ja turvata riittävästi aikaa tehtävien suorittamiseen. (Vesalainen ym. 2013, 20-21.)

Tällä hetkellä eletään johtajuuden muutoksen ja muutosjohtajuuden aikaa. Johtamiskulttuurin muutos tuo mukanaan henkilöstön osallisuuden ja sitoutumisen johtajuuden muutokseen. Tiimityöskentely, erilaiset projektit sekä työyhteistyötaidot, jotka sisältävät sekä esimieksi että alaisia tuovat haasteensa muutokseen. Johtaja toimii esimerkkinä työyhteisössä osoittaen työn merkityksellisyyttä sekä asettaa tavoitteita ja haastaa henkilöstön kehittämiseen. Tavoitteellisen ja kehittävän johtamisen perustana on selkeä, yhteisesti ymmärretty perustehtävä ja visio. (Hujala 2014, 2-7.)

3 Varhaiskasvatuksen johtamisen kehittämishaasteena hyvä johtaminen

Tutkimuksen kohdekunnassa päivähoiton järjestämisen strategisissa linjauksissa on määritelty vuosille 2009- 2014, että henkilöstön työn ja ammattitaidon kehittäminen on toimintatapa, jonka avulla varmistetaan varhaiskasvatuksen osaaminen (Espoon suomen- ja ruotsinkielisen päivähoiton järjestämisen strategiset linjaukset vuosille 2009- 2014). Varhaiskasvatuksen johtamisselvitystyöryhmä on linjannut hyvän johtamisen periaatteet ja kriteerit, jotka perustuvat kunnan strategiaan, kaupungin ja toimialojen linjauksiin sekä päivähoiton järjestämisen strategisiin linjauksiin. Laadittuja johtamisen periaatteita käytetään ja hyödynnetään varhaiskasvatuksen esimiesten valmennusohjelmia ja täydennyskoulutuksia suunniteltaessa. Hyvä johtaminen ja johtajuus ovat edellytyksenä tämän hetken laadukkaille palveluille ja henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Espoon kaupunki 2010, 1-2.)

Johtamisalueet on laadittu BSC (Balanced Score Card)-jäsentelyn mukaisesti ja johtamista tarkastellaan henkilöstön uudistumisen ja työkyvyn näkökulmasta, prosessien, rakenteiden ja toiminnan näkökulmasta, talouden ja resurssien näkökulmasta sekä palvelukyvyyn ja vaikuttavuuden näkökulmasta. Espoolaisen varhaiskasvatuksen periaatteet on laadittu siten, että jokaiseen näkökulmaan sisältyy konkreettisia kriteereitä hyvän johtamisen käytäntöön. (Espoon kaupunki 2010, 3.) Seuraavissa luvuissa esittelen hyvän johtamisen- näkökulmat.

3.1 Henkilöstön uudistumisen ja työkyvyn näkökulma

Työyhteisössä henkilökunta tiedostaa ja tuntee johtamisen rakenteet ja esimies toimii esimerkkinä ja mallina. Esimiehen vastuulla on henkilökunnan perehdyttäminen työtehtäviin käyttäen perehdytysmateriaalia. Jokaisella työntekijällä on tiimi, jonka jäsen hän on. Esimiehen tehtävänä on tukea henkilöstöä perustehtävän toteuttamisessa. Tärkeää on, että esimies tuntee alaisensa, jotta hän voi antaa palautetta työntekijän työstä ja jokaisella työntekijällä tulee olla mahdollisuus antaa palautetta esimiehen toiminnasta. (Espoon kaupunki 2010, 4.)

Kehityskeskustelut esimies käy henkilöstön kanssa vähintään kerran vuodessa ja jokaiselle laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma työsuoritusten arvioinnin pohjalta sekä kartoitetaan osaaminen. Täydennyskoulutus kohdennetaan henkilöstölle henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien mukaisesti huomioiden toiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen. Henkilöstöä palkittaessa esimies noudattaa palkitsemisen periaatteita. Päivähoitoyksiköissä laaditaan työhyvienvointisuunnitelma yhdessä henkilöstön kanssa. Toimintakäytännöt luodaan siten, että henkilöstöä kannustetaan tekemään aloitteita ja kehittämään omaa työtään. Työyhteisöissä käsitellään Kunta10-arvioinnin tulokset ja toimintaa kehitetään tulosten perusteella. Tarvittaessa työyksikössä tehdään työilmapiirikartoitukset ja toimintaa kehitetään tulosten pohjalta. (Espoon kaupunki 2010, 5.)

3.2 Prosessien, rakenteiden ja toiminnan näkökulma

Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että henkilöstö tietää ja ymmärtää vision, arvojen, toiminta-ajatuksen, strategisten linjausten ja vuosittaisten tavoitteiden merkityksen ja oman osuutensa näiden toteuttamiseen. Yksiköissä on laadittu yksikön varhaiskasvatus- ja esiopetus-suunnitelmat sekä lapsikohtaiset varhaiskasvatus- ja esiopetussuunnitelmat. Lisäksi tehdään toimintasuunnitelmat ja Espoon linjausten mukaiset suunnitelmat sekä toteutetaan näiden kaikkien edellä mainittujen asiakirjojen mukainen toiminta suunnitelmallisesti ja suunnitelmien säännöllinen arviointi. (Espoon kaupunki 2010, 5.)

Esimiehen tehtävänä on ylläpitää yksikössään pedagogista keskustelua lasten kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämiseksi ja vastata yksikkönsä pedagogiikasta. Yksiköissä kehittämislinjaukset ovat yhteisten linjausten mukaisia. Työyhteisöt ymmärtävät perustehtävänsä ja yksittäiset työntekijät ymmärtävät perustehtävänsä osana työyhteisön perustehtävää. Yksiköissä työtehtävät ja vastuut on jaettu selkeästi, tarkoituksenmukaisesti, tasapuolisesti ja olla tietoinen niistä. Päivähoitoyksikön viestintä-, kokous-, suunnittelu-, dokumentointi- ja arviointikäytännöt ovat selkeitä ja ne ovat dokumentoituja. (Espoon kaupunki 2010, 5.)

3.3 Palvelukyvyyn ja vaikuttavuuden sekä talouden ja resurssien näkökulma

Esimiehen tehtäviin kuuluu, että asiakkaat saavat tarvitsemansa tiedon palveluista ja asianmukaisen palvelun. Yksikköjen henkilöstöllä on tiedot ja valmiudet asiakkaille tiedottamiseen ja heidän neuvontaansa. Kasvatuskumppanuuden periaatteiden mukaisessa toiminnassa keskeistä on, että asiakkaat kokevat tulleensa kuulluiksi ja palveluiksi. Asiakaspalautteet otetaan vastaan, ne käsitellään ja hyödynnetään tulosyksikön periaatteiden mukaisesti. Asiakaspalautteet ovat tärkeitä toimintaa kehitettäessä. Yksiköissä tarjottava varhaiskasvatus vastaa lasten tarpeita ja toiminta huomioi lapsen kokonaisvaltaisen kehityksen. Yksiköissä tapahtuvat toi-

minta on turvallista ja terveellistä. Yksiköiden toiminta näyttäytyy positiivisena julkisuuskuvana. (Espoon kaupunki 2010, 6.)

Esimies on tietoinen talousarvioin rakenteista sekä talouden suunnittelun liittyvistä rakenteista ja käytännöistä. Hän tiedostaa taloudellisen vastuunsa ja toimii näiden mukaisesti sekä ymmärtää taloudellisten ratkaisujen merkitykset. Talouteen liittyvät ratkaisut ja tehdyt valinnat perustuvat yksikön perustehtävään. Suunnittelussa huomioidaan ennakoitavissa olevat muutokset ja tarpeet. Yksikön toiminta järjestetään taloudellisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Päivähoitopaikat ovat tehokkaassa käytössä. Yksiköissä hyödynnetään henkilökuntaresursseja ja henkilökunnan osaamista. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että henkilökunta on tietoinen talouteen ja resursseihin liittyvien ratkaisujen perusteista. Esimies on tietoinen keskeisistä yhteistyökumppaneista ja sidosryhmistä sekä yhteistyön merkityksestä, ja toimii hyvässä yhteistyössä keskeisten kumppaneiden kanssa. Esimies tuntee rekrytointiin liittyvät käytännöt ja käyttää niitä tehokkaasti. (Espoon kaupunki 2010, 6.)

3.4 Esimiesten johtamisen periaatteita

Lisäksi varhaiskasvatuksen johtamisen selvitystyöryhmä on koonnut edellisten periaatteiden ja kriteereiden lisäksi periaatteita, jotka koskevat erityisesti esimiesten johtamista. Yksikön esimieheksi rekrytoidaan henkilö, joka omaa valmiudet tehtäviin ja on motivoitunut työhön. Uudelle esimiehelle nimetään mentori ja esimies perehdytetään tehtäviin. Esimiesten työkonaisuudet jaetaan tasapuolisesti huomioiden henkilön vahvuudet, jotka mahdollistavat hyvän johtamisen periaatteiden mukaisen lähijohtamisen. Espoossa esimiestyössä oleville tehdään henkilökohtainen suunnitelma johtamisosaamisen kehittämiseksi. (Espoon kaupunki 2010, 7.)

4 Näkökulmia varhaiskasvatuksen johtamiseen ja tutkimuksiin

Varhaiskasvatus on moninaisissa toimintaympäristöissä toteutuvaa, kouluikää edeltävää vuorovaikutuksellista aikuisten ja lasten välistä toimintaa, josta päivähoiton esimiehellä on kokonaisvastuu (Karila & Nummenmaa 2001, 14). Hänen vastuulla on ylläpitää keskustelua laadukkaan kasvatustoiminnan kehittämisestä, suunnittelusta ja arvioinnista. Lainsäädännön mukaan päivähoito nähdään sosiaalisena ja kasvatuksellisena toimintana. (Laki lasten päivähoitosta 2 a § 25.3.1983/304.)

Tämän hetken laadukkaan varhaiskasvatuksen tutkimustiedon sekä ammattitaitoisen ja osaan henkilöstön merkitys lasten kasvatuksen ja kehityksen tukemiselle on tehnyt varhaiskasvatuksen esimiehisyydestä ja johtamisesta merkityksellistä. Päiväkodin ja varhaiskasvatuksen johtajuutta ei voida tarkastella erillisenä päiväkodin toteuttamasta kasvatus- ja opetustyöstä.

Varhaiskasvatuksen keskeisenä tehtävänä on edistää lapsen kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Parrila 2011, 4.)

Varhaiskasvatuksen johtaminen voidaan määritellä käsitteiden management, leadership ja administration avulla. Management ilmenee päivittäisten asioiden johtamisena, joka sisältää toiminnan suunnittelun, organisoinnin ja koordinointia. Managementin avulla luodaan puitteet tavoitteiden mukaiselle toiminnalle ja vastataan sen toteutumisesta. Leadership näkyy ihmisten johtamisena, jonka tarkoituksena on innostaa, motivoida ja toimia suunnan näyttäjänä henkilöstölle. Tarkoituksena on kulkea kohti tavoitteita hyväksyen muutokset. Administrationilla tarkoitetaan johtamisen hallinnollisia yhteyksiä kunnalliseen päätöksentekoon. Johtaminen on kokonaisuusien hallintaa, jossa tarvitaan laaja-alaista johtamisen asiantuntijuutta. (Rodd 2006, 20-53.)

Keskisen (1999, 18) mukaan nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa päiväkodin johtajan tärkeimpiä tehtäviä onkin ylläpitää selkeitä ja realistisia tavoitteita toiminnan tavoitteiden saavuttamisessa. Päiväkodin johtajan keskeinen tehtävä on päiväkodin kasvatustyön johtaminen ja ohjaaminen, tavoitteiden tietoisiksi tekeminen, toiminnan arvioiminen, toiminnan kehittäminen sekä pedagoginen johtaminen. Varhaiskasvatuksen johtamiseen sisältyy monia tehtäviä ja tavoitteellista toimintaa, joita ohjaavat laki lasten päivähoidosta, valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma, kunnan varhaiskasvatussuunnitelma, esiopetussuunnitelma sekä kunnan strategiset linjaukset.

4.1 Kontekstuaalisen johtamisen malli

Varhaiskasvatuksessa johtaminen kohdistuu varhaiskasvatuksen perustehtävään, kasvun ja kasvatuksen tukemiseen. Teoreettinen ymmärrys perustuu kontekstuaaliseen kasvatuskäsitteeseen. Opetus, kasvu ja kasvatustekijät rakentuvat lapsen todellisuudelle sekä lapsen kasvukontekstille. Käytännön toiminnan johtamisessa yhteen sovitetaan lasten, vanhempien ja ammattihenkilöstön näkemyksiä. Johtajuus on sidoksissa yhteiskunnan sosiaalisen ja hallinnolliseen ympäristöön. Johtamisen kontekstuaalisuudesta voidaan puhua, kun tarkastellaan johtajuutta toiminnan ja rakenteiden yhdistymisenä. (Hujala ym. 1998, 159.)

Perustehtävänä on johtaminen, jota ohjaa vahva missio ja visio. Nivalan (1999) kehittämän varhaiskasvatuksen kontekstuaalisen johtajuusmallin avulla voidaan tarkastella johtajuutta laajemmin organisaation omassa kontekstissa ja liittää organisaation perustehtävään. Malli pohjautuu Hujalan laatimaan kontekstuaalisen kasvun teoriaan, joka taas pohjautuu Bronfenbrennerin (1979) ekologiseen teoriaan. Johtamiseen liitetään usein seuraavia käsitteitä, kuten tulosjohtaminen, tavoitejohtaminen, laatujohtaminen, tilannejohtaminen, ym., jotka ovat

johtajuuden ja johtamisen eri näkökulmia. Kontekstuaalinen johtajuus liittyykin organisaation toiminnalliseen kontekstiin, eli työn sisällöllisiin tehtäviin. (Hujala ym. 1999, 147.)

Päiväkodin johtamisen teoreettinen malli luo kehyksen sekä johtamistoiminnan rakenteiden että prosessien tarkastelulle. Johtajuutta ei mallin mukaan voi tarkastella erillisenä päiväkodin toteuttamasta kasvatus- ja opetustyöstä eikä myöskään tarjottavista päivähoitopalveluista. Päiväkodin johtajuus toteutuu samassa kulttuurisessa ympäristössä, jossa toteutuvat myös perushoito, kasvatus ja opetus. Päiväkodin johtajuuden kontekstuaalisessa mallissa johtajuus tapahtuu johtamisen välittömässä ympäristössä (mikrotaso) työyhteisössä, jossa johtajalla on aktiivisin rooli. Johtaja muodostaa oman mikrosysteemin, johon liitoksissa ovat asiakkaiden odotukset ja toiveet. Mikrotasolla tarkoitetaan yhteisöä tai ihmissuhteita, joiden toimintaan johtaja ottaa osaa ja jonka toimintaan hän voi suoraan vaikuttaa. Kontekstuaalinen ymmärtäminen on perustana yhteistoimintaa perustavalle johtamiselle. Mikrosysteemin yhteistoiminta ja vuorovaikutussuhteet ovat johtamistoiminnan onnistumisen kannalta tärkeitä. (Hujala ym. 1998, 160-162, Nivala 1999, 80-86.)

Johtamistyön edellytyksenä on onnistunut yhteistyö sekä henkilöstön että asiakkaiden eli lasten ja vanhempien kanssa. Mikrosysteemit muodostavat päiväkodin intrakulttuurisen kentän, jonka ympärillä vaikuttaa ekosysteemi, kuten erilaiset instituutiot. Välittömien toimintaympäristöjen välinen yhteistyö (mesosysteemi) on ehtona hyvinvoinnille ja on tärkeää kontekstuaalisessa johtajuudessa. Johtamisen välittömän toimintaympäristön laajentumista kutsutaan johtamistoiminnan välilliseksi toimintaympäristöksi (ekosysteemi), esim. hallinnosta tulevat toimenpiteet. Näissä tilanteissa johtajalla ei ole aktiivista roolia, vaan hän voi joutua toimimaan vastoin omaa näkemystään yhteisten linjausten mukaisesti. (Hujala ym. 1998, 160-161.)

Nivalan (2006, 129) mukaan johtamisen tehtävänä organisaatiossa on tukea perustehtävän toteutumista ja kehittämisen kolmea ulottuvuutta johtaminen-perustehtävä-visioyhdistelmää strategiатыön avulla. Johtaminen on kontekstisidonnaista ja johtamistavat ovat sidoksissa toimintaympäristöön ja toimintakulttuuriin, jossa johtaminenkin toteutuu.

Hujala ym. (1998, 159-160) ovat sitä mieltä, että johtamismalli, joka sisältää analyysin toimintaympäristöstä, ei ole uusi ajatus. Oleellinen ero on kontekstuaalisessa johtajuusmallissa johtajan ja ympäristön vuorovaikutuksen määrittäminen johtajuuden onnistumisen mahdollistajana. Varhaiskasvatuksen pedagogiikan kontekstin sisältö sitoo johtajuuden varhaiskasvatuksen sisällöllisiin merkityksiin.

4.2 Pedagoginen johtaminen

1990-luvun loppupuolella alkoi keskustelu pedagogisesta johtamisesta ja tutkimuskirjallisuudesta löytyy pedagogiseen johtamiseen useita määrittelyjä. Pedagogisen johtamisen määrittelyt eroavat toisistaan siinä mihin yhteyteen termi on liitetty. (Fonsén 2010, 130.) Their (1994,42-46) ei näe pedagogisista johtamista pelkästään kasvatusorganisaatioihin liitettynä, vaan pedagogisesti voidaan johtaa mitä tahansa organisaatiota. Pedagoginen johtaminen edellyttää valmiutta ja kykyä, joka perustuu henkilöllä oleviin piileviin asenteisiin, kuten näkemykseen johtamisesta ja käsitykseen itsestään johtajana. Johtajan roolissa johtamisen ja auktoriteetin näkemys on samanlainen kuin opettajalla tai pedagogilla, mutta tekniikat ja metodit ja ilmaisumuodot ovat erilaisia. Johtaja lisää henkilöstön osaamista jakamalla tietoaan ja taitojaan hyvässä vuorovaikutuksessa samalla kehittäen omaa osaamistaan. Pedagoginen johtaminen tuo johtajuutta lähemmäksi ihmisten välistä vuorovaikutusta vastakohtana hierarkiselle ylhäältä tulevalle johtamistyyliin. (Their 1994, 38.)

Esimiehen tehtävä on huolehtia pedagogisten keskustelujen ylläpitämisestä, toimia suunnan näyttäjänä sekä mahdollistaa henkilöstön väliset dialogit. Pedagoginen osaaminen mahdollistaa lapsen kehityksen ja oppimisen tukemisen. (Karila & Nummenmaa 2001, 31.) Hyvän johtaminen ja sen toteutuminen ovat esimiestyössä toiminnan lähtökohtana. Hyvän johtamisen periaatteiden laatiminen tapahtuu organisaation johtotasolla, josta se viedään pienalueiden johtoryhmien kautta organisaatiossa toimiville lähiesimiehille. Hyvä johtaja kantaa vastuun työntekijöistään, näyttää suunnan, huolehtii alaisistaan ja kykenee nopeaankin päätöksentekoon. (Huhtinen 2010, 154-155.)

Pedagoginen johtaminen on moniselitteinen käsite ja sen määritelmät vaihtelevat henkilöstöjohtamisesta pedagogiikan johtamiseen. Pedagogisen johtamisen käsitettä on käytetty kaiken kasvatusorganisaation johtamistoiminnan yläkäsitteenä. Suomalaisessa varhaiskasvatuksessa pedagoginen johtajuus on yhdistetty henkilöön, joka on valittu johtajan virkaan. (Nivala 1999, 16-19.) Päivähoidon näkökulmasta pedagoginen johtaminen ei ole käsitteellisesti yksiselitteistä. Pedagogiikka viittaa kasvatukseen teoriaan sekä kasvatusta koskevaan tutkimukseen tai käytännön kasvatustyöhön. (Fonsén 2008, 22.)

Pedagoginen johtaminen kohdistuu ihmisiin ja heidän osaamisensa tukemiseen. Pedagogisessa johtamisessa otetaan vastuu varhaiskasvatustyöstä, jonka johtamisessa on tärkeää ja keskeistä substanssin hallinta. Tärkeää on pitää huolta henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista. Työyhteisön pedagoginen johtaminen perustuu sen hetkiseen henkilöstön tietotaitotasoon ja kokemuksiin. Keskeisiä ulottuvuuksia ovat suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus ja dokumentointi. Pedagogisen johtamisen tavoitteena on lisätä tietoisuutta kasvatustapahtumiin vaikuttavista tekijöistä ja henkilöstön omista kasvatuskäytännöistä sekä toimintamalleista. Varhais-

kasvatuksen pedagogisessa johtamisessa tärkeää on tiedostaa tekemiset, jotka edistävät lapsen hyvinvointia sekä mitkä voivat olla esteenä lapsen hyvinvoinnille. Pedagoginen johtajuus on lisäksi jaettava johtajuutta. Jokainen työntekijä kantaa arjessa vastuun laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisesta. (Parrila 2011, 5.)

Päivähoidon näkökulmasta pedagoginen johtajuus ilmenee johtamisen yhteytenä päivähoidon yhteiskunnalliseen funktioon, joka on lapsen kasvun ja oppimisen tukeminen. Päiväkodin johtajuuden käsite mielletään usein pedagogiikan johtamiseksi. Pedagogisesta johtamisesta puhuttaessa täytyy puhua palvelujohtamisesta. Pedagoginen johtaminen muodostuu hallinnosta huolehtimisesta, ihmissuhteista huolehtimisesta ja opetustyöstä huolehtimisesta. (Hujala ym. 1998, 149-150.) Pedagoginen johtajuus on pedagogisten visioiden luomista ja työmenetelmien kehittämistä. Pedagoginen johtajuus sisältää arkisia asioita, kuten pedagogisten kokousten organisointia ja pedagogisen työn raportointia. Pedagogista johtajuutta katsotaan olevan henkilöllä, joka toiminnallaan, teoillaan, puheillaan tai muuten edistää pedagogista toimintaa. Pedagogiikan johtaminen on konkreettista pedagogiikan kehittämiseen tähtäävää toimintaa. (Nivala 1999, 24.)

Puhuttaessa päivähoidon pedagogisesta johtajuudesta siihen on sisällytettävä sekä pedagoginen johtaminen että palvelujohtaminen (Hujala ym. 1998, 150). Varhaiskasvatuksen johtaminen nähdään palvelutehtävänä, joka toteutuu yhteistyössä henkilöstön kanssa. Johtaminen pitää sisällään johtajan ja johdettavien yhteistyötaitot ja työyhteisötaitot. Vuorovaikutus henkilöstön ja johtajan välillä on ammatillista. Johtamisessa keskeistä on henkilökunnan tekemän työn edellytysten luominen ja ylläpitäminen sekä henkilökunnan tukeminen. Keskeisiä ammatillisia periaatteita ovat oikeudenmukaisuus, vuorovaikutteisuus ja avoimuus. Jokaisella työntekijällä on oikeus lähiesimieheen, jolta tarvittaessa voi saada ohjausta ja tukea. Henkilökunnan ja esimiehen auktoriteettisuhteessa on ajoittain ristiriitaisuuksia. Esimies luottaa henkilöstöön mahdollistamalla heille itsenäisesti työskentelyn ja joissakin tilanteissa henkilöstö rajaa itselleen enemmän auktoriteettia kuin esimiehelleen. (Halttunen 2009, 140.)

Johtajuuden määritelmät vaihtelevat tutkijasta riippuen kapeammasta pedagogiikan johtamisesta laajempaan pedagogiseen johtamiseen. Pedagogiseen johtamiseen vaikuttavat myös kuntien organisaatiomuutokset. Kunnallisen hallinnon alan vaihtuminen sosiaalitoimesta opetus- ja sivistystoimeen sekä erilaiset kuntaliitokset ovat osa tämän päivän ilmiöitä. Valtakunnallisesti vaikuttivat myös ministeriötasolla 1.1.2013 varhaiskasvatuksen hallinnon alan vaihtuminen sosiaali- ja terveysministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen. (Fonsén 2014, 13.)

Pedagogisesta johtajuudesta voidaan erotella pedagogiikan johtamiseen ja johtajan toimintaa liittyviä tehtäviä. Kokonaisvaltaisesti ajateltuna pedagoginen johtajuus nähdään organisaatios-

sa yhteisön ilmiönä sekä erityisesti kasvupotentiaalin ja osaamisen kasvattamiseen liittyvänä vuorovaikutuksellisenä ilmiönä. (Fonsén 2014, 35-36.)

Parrilan (2012) mukaan pedagogiikan johtaminen on kokonaisuuden johtamista, johon sisältyvät siihen kaikki toimenpiteet, joilla luodaan edellytyksiä ja vaikutetaan siihen, miten henkilökunta pystyy toimimaan varhaiskasvatustehtävässään ja oppimaan sekä kehittymään työssään. Pedagoginen johtaminen on henkilöstön oppimisen johtamista, jonka toteutumisen määrittelee kunkin johtajan oma oppimiskäsitys.

4.3 Johtamisen näkökulmia

Juuti (2010b, 110) kirjoittaa johtamisesta, tuleeko johtamisen kohdistua ihmisiin vai asioihin. Keskustelu on johtanut konsensukseen, jolloin johtamisessa käytetään menettelytapoja, jotka kohdistuvat sekä ihmisten että asioiden johtamiseen.

Johtamista tarkasteltaessa keskeisiä näkökulmia ovat strateginen osaaminen, ydinsaaminen (substanssitietoisuus) ja osaamisen johtaminen. Arvioitaessa itseä ja omaa työtapaa ovat oman ammatillisuuden tiedostaminen ja itsensä johtaminen oleellisia. Johtaminen perustuu periaatteisiin, jotka ovat universaaleja liittyvät ihmissuhteisiin ja ihmisorganisaatioihin. Tärkeimpiä nimettyjä periaatteita ovat reiluus, kohtuullisuus, oikeudenmukaisuus, nuhteettomuus, rehellisyys sekä luottamus. Hyvän johtamisen peruslähtökohta on oman osaamisen ja oman työn johtamisen sisäistäminen. (Sydänmaanlakka 2004, 164.)

Seeck (2013, 20-21) kirjoittaa suomalaisen johtamiskäsityksen korostavan suorutta, rehellisyyttä ja tavoitteellisuutta. Johtaminen on työväline, jonka avulla saadaan ihmisten työpanos hyödynnettyä ja kohdennettua tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Halttusen (2009) väitöskirja kuvaa ja tulkitsee johtajuutta sekä työntekijöiden työtä ja asemaa, jossa johdettavana on kaksi fyysisesti erillään olevaa toimintayksikköä. Tutkimuksessa tällaista kutsutaan hajautetuksi organisaatioksi. Rodd (2011) ja Rouvinen (2007) tuovat esille, että hyvässä ja laadukkaassa varhaiskasvatuksen kehittämisessä taustalla on esimiehen keskeinen rooli henkilöstön sekä muiden toimijoiden kanssakäymisen ja kommunikaation ylläpitäjänä.

Hyvä johtaminen on laadun johtamista, jonka vahvuutena on yhdessä tekeminen henkilöstön kanssa. Laadun johtaminen tehdään aktiivisesti kokonaisvaltaisina ja jatkuvina, systemaattisina prosesseina. Tutkimustuloksia hyödynnetään työtapojen kehittämisessä ja jatkuvassa strategian päivittämisessä. Itsearviointin ja ulkoisen auditoinnin tulosten yhdistämisen tuloksista kehitetään omia arviointimalleja. Johtoryhmän ja esimiesten työn vuosikellottaminen ja yhteensovittaminen helpottaa kaikkien työn hahmottamista ja ajoitusta. Itsearviointi on aikaisemmin mielletty vielä osittain julkiseen toimintaan sopimattomaksi. Laatutyö on mielletty

liian raskaaksi, pelkäksi asiakirjojen, piirakoiden ja pylväiden tekemiseksi ja vielä on liian vähän käytössä aitoja tulos- ja vaikuttavuusmittareita. (Gustaffsson & Marniemi 2012, 57.)

Eettisen johtamisen periaatteet toteutuvat, kun henkilöstö kokee olevansa keskenään samanarvoisia ja kokee tulevansa kohdelluksi tasavertaisesti, kuitenkin muistaen jokaisen yksilölliset vahvuudet ja vastualueet. Eettinen johtaminen on reilua, tuloksellista ja oikeudenmukaista. Henkilöstön tasapuolinen ja yhdenmukainen kohtelu on ensiarvoisen tärkeää. Oikeudenmukainen johtaminen on puolueetonta ja luottamuksellista, vastuunkantamista niin sanoista kuin teoistakin. Esimiehen läsnäolo ja kuuntelemisen taito ovat tärkeitä. Prosessien ja päätöksenteon tulee olla johdonmukaisia ja läpinäkyviä läpi linjan johdosta henkilöstöön. Hyvän johtajuuden tarkoitus on tehdä oikeita asioita oikein, suoraselkäisyys ja vastuun kantaminen ovat keskeistä eettisessä johtamisessa. (Heiskanen & Salo 2007, 16-19.)

Esimieheltä vaaditaan laaja-alaista ja monitahoista asioiden käsittelykykyä, työtahdin ollessa nopeaa, on kyettävä tekemään ratkaisuja ja päätöksiä nopeaan tahtiin. Eettinen johtaminen ilmeneekin kaikkialla johtamisessa, päätöksenteossa, valinnoissa ja toimintatavoissa. (Heiskanen & Salo 2007, 58.) Työyhteisön johtaminen on palvelutehtävä, jossa tulisi mahdollistaa suotuisat olosuhteet työnteolle ja saamaan työntekijöistään parhaat puolensa esille (Juuti 2006, 232). Johtaminen on arkeen kiinteästi liittyvä ilmiö, jonka merkityksiä muokataan ja tuotetaan arjessa (Huhtala 2004).

Johtajan keskeinen tehtävä on saada johtamansa organisaation ja sen henkilöstön jäsenet toimimaan tarkoituksenmukaisesti kohti päämäärää. Tähän vaikuttaa keskeisesti johtajan ja henkilöstön välinen vuorovaikutus. (Hujala ym. 1998, 147.) Johtajan on kyettävä muovaamaan todellisuutta (Juuti 2006, 19). Esimiehen tehtävänä on toimia esimerkkinä ja mallina, ohjata joukkoansa tavoitteeseen eli laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamiseen. Päiväkodissa tapahtuva kasvatuksellinen toiminta pohjautuu yhteiskunnalliseen ympäristöön, erityisesti yhteiskunnan rakenteisiin, kulttuuriin sekä kasvatustajatteluun. (Karila & Nummenmaa, 2001, 10.)

Ihmisten johtaminen on haastavaa. Johtamiseen liittyvää koulutusta ei peruskoulutuksen yhteydessä ole, joten harvalla johtajan tehtävän ryhtyvällä on tietoa, miten selvitetään henkilöstöongelmat. Teoriatietoa on vaikka kuinka paljon, mutta jokaisen on omassa työssään löydettävä voimavarat ja toimintamallit siihen, kuinka asiat selvitetään. Eettinen johtaminen on perusta kestäväälle ja tulokselliselle toiminnalle. Eettisen ajattelutavan ja johtamistapojen ansiosta johtamisen linja kirkastuu ja kokonaisuuksien hahmottaminen helpottuu. Johtajan suoraselkäinen ja linjausten mukainen toiminta tekee hänestä arvostetun ja pidetyn. Tietäessään tehneensä parhaansa on vaikutus kokonaisvaltaisempaa sekä henkilöstön että esimiehen hyvinvointiin ja jaksamiseen. Ihmisillä on tapana yliarvioida itseään, omia tekemisiään ja mo-

ni uskoo itsensä keskimääräistä älykkäämmäksi. Tämän fantasia omasta paremmuudesta ja koskemattomuudesta suojelee monilta kurjilta tosiseikoilta. (Heiskanen & Salo 2007, 135.)

Hyvä työyhteisöjen johtamisen vahvuus on, että niin toimivuudesta kuin toimimattomuudesta puhutaan julkisten organisaatioiden yhteydessä. Johtamiseen kiinnitetään huomiota sekä kaikkien tietoisuuteen nostetaan hyvät ja huonot esimerkit. Merkittäväksi tekijäksi on koettu hyvien tulosten saavuttamisessa onnistunut johtaminen työyhteisössä, työyhteisön hyvinvointi sekä panostaminen työssäjaksamiseen. Jokaisen organisaation esimiesasemassa toimivan tulisi sisäistää oma roolinsa työyhteisön kokonaisvaltaisessa johtamisessa. Onnistuneen työyhteisön johtaminen edellyttää työyhteisöosaamista, joka on kaikkien työyhteisön jäsenien vastuulla. (Gustafsson & Marniemi 2012, 71)

Gustafsson ja Marniemi (2012) ovat listanneet asioita työyhteisön johtamisen edellytyksiksi:

- Johtaminen on hyvää ja näkyvää
- Aitoa kiinnostusta ihmisiin ja heidän toimintatapoihinsa
- Yhteisiä tavoitteita ja eri ihmisten roolien sopimista
- Yhteisten pelisääntöjen laatimista
- Entistä henkilökohtaisempaa ja avoimempaa keskustelua
- Ryhmien ja tiimin jäsenten luottamuksen ja sitoutumisen varmistamista
- Mahdollisuutta organisaatiokulttuuriin, jossa on työniloa, huumoria ja naurua
- Osallistavien rakenteiden ja foorumien kehittämistä

(Gustafsson & Marniemi 2012, 77.)

Työyhteisöt sisältävät paljon sekä näkyvää että näkymätöntä tietoa ja osaamista. Hiljainen tieto on organisaation sitoutunutta henkistä pääomaa, asenteita, osaamista ja kädentaitoa. (Karila & Nummenmaa 2001, 93.) Työyhteisöjen johtamisessa on muistettava hyvistä suorituksista palkitseminen sekä yksilö- että tiimitasolla tulos- ja kehityskeskustelujen pohjalta. (Gustafsson & Marniemi 2012, 91). Julkishallinnossa palkitseminen aineellisesti ja rahallisesti on hyvin harvinaista, minkä vuoksi esimiestyössä olen kokenut erittäin tärkeänä palautteen antamisen tärkeyden. Minulta itseltäni ei ole pois, jos kiitän hyvästä suorituksesta. Päinvastoin saan siitä myös itselleni paljon, jos tuotan toiselle hyvän mielen.

4.4 Henkilöstön ja prosessien johtaminen osana kokonaisuutta

Strategia on alkujaan määritelty kreikankielisestä sanasta ”strategos” ja se tarkoittaa sodan johtamisen taitoa (Juuti 2007; Juuti & Luoma 2009). Strategian luominen ja toteuttaminen vaativat kyvyn kuulla senkin, mitä ei toivoisi tai haluaisi kuulla. Arjen työssä strateginen johtaminen tarkoittaa käytännössä tapahtuvia muutoksia. Strategian avulla on muutettava toimintaa haluttuun suuntaan. Strategisessa johtamisessa on oleellista, että tiedostetaan strategian

merkitys, miksi ollaan tekemässä ja mitä ollaan tekemässä. Konkreettisesti strategia toteutuu, kun työntekijä omassa arjessaan keksii sen uudelleen. (Mantere, Suominen, Vaara 2011, 22, 48.)

Osaaminen muodostuu ammatillisen peruskoulutuksen myötä saaduista tiedoista ja taidoista jotka ovat tietopohja myöhemmälle työssä harjaantumiselle ja ammatillisuuden kehittymiselle (Karila & Nummenmaa 2001, 24-25). Työyhteisössä ydinosaaminen kehittyy tiedon ja taidon moninaisten yritysten ja erehdysten kautta, jotka muodostavat kokemusperäisen ja näkyvän tiedon yhdistyessään (Manka 2006, 126).

Kouluttamaton henkilökkin voi konstruktivistisen oppimisen näkökulmasta toteuttaa oppimista ympäristön vuorovaikutuksen ja mallien kautta. Oppiminen on kuitenkin oppijan näkökulmasta valikoivaa ja tulkinta mahdollisuuksia on paljon. (Hujala ym. 1998, 51). Osaamisen johtaminen on haastavaa, tämä edellyttää hyvää alaisten ammatillisuuden tuntemusta, organisaation tarpeiden tiedostamista sekä kehittymismahdollisuuksien hallintaa (Salminen 2006, 86-87).

Gustafsson ja Marniemi (2012) uskovat organisaatiokulttuurin prosessimaiseen uudistumiseen. Lähtökohdiana ovat nykyisten toimintatapojen uudistaminen, joiden eteen pitää tehdä systemaattista toimintaa niiden juurruttamiseksi, ja pikkuhiljaa uusien toimintatapojen sisäistämisen myötä kulttuuri kehittyy. Prosessien tunnistaminen, nimeäminen ja määrittäminen helpottuvat, kun johtoporras ja henkilöstö kykenevät tarkastelemaan organisaatiota kokonaisvaltaisesti. (Gustafsson & Marniemi, 2012, 38, 69.) Muutosta tapahtuu silloinkin, kun esimies tietoisesti ei tee mitään. Tulkitsemista tapahtuu joka tapauksessa tekemisistä ja sanomisista. (Juuti 2010, 39.)

Johdon tehtävänä on varmistaa prosessien, strategian ja toiminnan keskinäinen integroituminen ja yhdensuuntaisuus strategisten tavoitteiden kanssa. Ylin johto ei voi olla mukana kaikissa päätöksenteoissa, joten strategia on välttämätön organisaation toiminnan suunnannäyttäjä. Strategia on työväline johdonmukaisuuteen ja jatkuvuuteen. (Oiva 2007, 55.) Strategisen johtamisen vahvuutena julkisessa hallinnossa on, että strategioita osataan tehdä ja niiden johtaminen koetaan tärkeäksi kokonaisuudeksi hallinnon näkökulmasta. Kehittämiskohteeksi voidaan määritellä, mitä strateginen johtaminen tarkoittaa konkreettisina toimenpiteinä. Käytännön työ on jatkuvien tulipalojen sammuttamista. Arjessa keskittyminen kohdentuu helposti pieniin yksityiskohtiin ja isot kokonaisuudet vain soljuvat läpi. Päätöksenteossa ei pidetä kiinni strategisesta linjauksesta ja sorrutaan epäjohdonmukaiseen toimintaan. (Gustafsson & Marniemi 2012, 15.)

Valpola (2012, 26) kuvaa strategisen johtamisen seuraavanlaisesti. Se on suunnittelua, kilpailukykyä, tuotekehitystä ja oppimista. Kaikkia neljää osa-aluetta tarvitaan, mutta useimmiten kaksi ohjaa eniten johdon strategista ajattelua. Tavoitteiden asettaminen on organisaatiossa strategisen toiminnan lähtökohtana. Johdon ja esimiehen tehtävänä on kuvata selkeästi henkilöstölle visio, jota kohden ollaan menossa. Vision tarkoituksena on ohjata työntekijöiden toiminnan suuntaa ja motivaatiota, ja sen on oltava selkeästi ymmärrettävissä, jotta sen toteuttaminen käytännössä on mahdollista. (Virtainlahti 2009, 61.)

Verkostojen vahvuus johtamisessa on vertaistuki toimijoille, ja tämä on toimiva työtapo julkisessa johtamistyössä. Yhteistyön merkitys nähdään vahvuutena ja kyetään toimimaan yli organisaatorajojen. Verkostojen avulla mahdollistetaan toiminnan parantaminen ja käytäntöjen vertaileminen. (Gustafsson & Marniemi, 2012, 37, 48.)

Muutosprosessi voidaan nähdä uudistumismahdollisuutena. Muutosprosessin tulisi olla kokonaisvaltainen, ja henkilökunnan osallisuus on oleellista kehittämisessä ja prosessin eteenpäin viemisessä. Viestinnän merkitys muutoksen aikana on tärkeää ja keskeistä. (Gustafsson & Marniemi 2012, 117.)

Organisaation tavoitteet ja strategia ovat pohjana henkilökohtaisten tavoitteiden ja suunnitelmien laatimisessa. (Virtainlahti 2009, 63.) Toimivassa työyhteisössä eri-ikäisten työntekijöiden ja eri ammattiryhmien osaamisen ja kokemuksen hyödyntäminen on erittäin tärkeää. Työyhteisön jäsenten erilaiset persoonallisuudet ja näkemykset tulisikin nähdä voimavarana, jota arvostetaan ja hyödynnetään toiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa. (Nikkilä & Paasivaara. 2010, 81.)

Palvelukyvyyn ja vaikuttavuuden toteutumisessa tärkein kriteeri on, että asiakkaat kokevat tulleen kuulluksi ja palvelluiksi. Olipa organisaatio mikä tahansa, niiden olemassaolo perustuu asiakkaisiin ja näiden tehokkaaseen palvelemiseen. Esimiehen on tiedostettava oman toimintansa lisäksi asiakaskuntansa ja heidän tarpeensa. Asiakasnäkökulman kiinteästi mielessä pitäminen auttaa oikeanlaisten palvelujen tarjonnan suunnittelussa ja tarjonnassa. (Salminen 2006, 29.)

4.5 Henkilöstön osaamisen johtaminen

Hiljaisen tietämyksen siirtyminen on noussut esille, kun suuret ikäluokat ovat siirtymässä eläkkeelle. Heidän osaamisensa ja tietämyksensä jakaminen työyhteisöön jääville työntekijöille koetaan haasteena. Osaamisen johtamisen haasteita ovat myös työvoimapula ja työurien pidentäminen. Osaamisen kehittämiseen on kiinnitettykin huomiota, osataan jo hakea ja kehitellä omaan organisaatioon sovitettuja ja räätälöityjä malleja sekä ratkaisuja. Oppivan

organisaation malli on yleistymässä sekä erilaista oppimista tunnustetaan ja tunnustetaan yhä enemmän. Suurimmaksi osaksi kuitenkin osaamisen kehittäminen ymmärretään vieläkin ulkoisena kurssina tai koulutuksena. Vieläkin tapahtuu, että työntekijä määrittelee osaamisensa kehittämisalueet, joista ei ole keskusteltu työnantajan kanssa, joista puuttuu johdon näkemys ja joita koskevat työnantajan tarpeet ovat selvittämättä. Osaamisen johtaminen voidaankin nähdä ajoittain vanhanaikaisena hallinnointina, kun osaamistarpeiden muutoksia ei osata ennakoida tai niihin reagoidaan jälkikäteen. (Gustafsson & Marniemi 2012, 103.)

Organisaatiokulttuurin ja henkilöstön kehittäminen on haastavaa ja pitkäkestoista, tämän toteutumiseen tarvitaan yhteistyökumppaneita. Kokemukset ovat osoittaneet, että on erittäin tärkeää ja olennaista, että henkilöstö on tietoinen mahdollista muutoksista ja mahdollisuuksien mukaan se pääsee itse vaikuttamaan muutoksiin ja niiden tuomiin toimenpiteisiin. (Gustafsson & Marniemi, 2012, 69.)

4.6 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisessa olennaista on laaja hiljainen tietämyksen hyödyntäminen sekä kyky reagoida työssä erilaisiin vastaantuleviin tehtäviin ja ongelmiin oikealla tavalla oikea-aikaisesti. Osaaminen on tietynlaista tietojen ja taitojen hallintaa sekä sen tarkoituksen mukaista soveltamista käytäntöön. Itsensä johtamisessa olennaista on, että osataan hyödyntää laaja hiljainen tietämys ja että on kyky reagoida työssä erilaisiin vastaantuleviin tehtäviin ja ongelmiin oikealla tavalla (Virtainlahti 2009, 23, 41).

Osaaminen on tietynlaista tietojen ja taitojen hallintaa sekä näiden osaamisen soveltamista tarkoituksenmukaisesti käytännön työhön. Osaamisen kehittyminen tapahtuu konkreettisesti tekemällä työtä yhdistäen tietotaitoa, jolloin ammatillinen osaaminen lisääntyy. Osaamisen kehittymiseen olennaisesti liittyvät henkilön tahtotila, motivaatio, aikaisemmat kokemukset, tietotaito sekä erilaiset verkostot ja kontaktit. Osaaminen ja siihen liittyvät vaatimukset muuttuvat yhteiskunnan muuttuessa, ja onkin oleellista päivittää aiemmin hankittua tulkintoa, jotta ammattitaito pysyy ajan tasalla. Tämän hetken osaamista tarkastellaan niin yksilötasolla kuin yhteisöllisenäkin osaamisena. Osaaminen on laaja käsite, joka muodostuu kyvyistä, elämänhallinnasta, asiantuntijuudesta sekä ammatillisuudesta. Motivoituneena pystyy saamaan enemmän aikaiseksi ja kehittämään aktiivisesti omaa osaamistaan. (Virtainlahti 2009, 23-26.)

Osaaminen ja osaamisvaatimukset muuttuvat, joten osaamista on kehitettävä jatkuvasti. Substanssiosaamisen lisäksi työelämässä tarvitaan sosiaalisia taitoja, empatiaa ja tunneosaamista. Omat henkilökohtaiset ominaisuudet ja osaamisalueet täydentävät osaamisen johtamista. (Virtainlahti 2009, 27-28.)

Arjessa johtamisessa painottuu "itsejohtajuus" eli johtajan itsensä kehittäminen. Johtamisen keskeisin ongelma ei ole tiedon saannin vaikeus, vaan kyvyttömyys tiedon ja käytännön yhteensovittamisessa. Itsensä johtamisessa tärkein on itse oppimistapahtuma. Itsensä johtaminen on vision ja tavoitteiden asettamista omalle toiminnalle, joiden tarkoituksena on helpottaa omaa johtamista. Itsensä johtamisessa tärkeää hallita arjen johtajuus, jossa kykenee tekemään harkittuja valintoja. Itsensä johtamisen onnistumiseksi tarvitaan vahvaa itsetuntemusta, johtajuusjärjestelmän luotettavuutta, johtamispätevyyttä ja eri tilanteiden vaatimia johtamistyylyjä. (Nikkilä & Paasivaara 2010, 56-57.)

Kun johtajan tiedostaa itse rajansa ja itsensä johtamisen tarpeensa, on se eduksi hänelle itselleen, koko työyhteisölle ja organisaatiolle. Oleellisinta itsensä johtamisessa on tiedostaa omat rajansa ja uskallus astua ulos mukavuusalueelta. Itsensä johtamisen taito lisää työn hallinnan tunnetta, työpäivän pituudet pysyvät kohtuullisina, stressi vähenee ja työssä uupumisen riski heikkenee. Tilannetaju parantaa johtajuuden toimivuutta, käytännössä arjen haasteet voidaan tulkita kokonaistilanteena ja niiden pohjalta tehdä onnistuneita ratkaisuja. Itsensä johtaminen auttaa huolehtimaan omasta työkyvystä, työssä jaksamisesta, motivaatiosta työtä kohtaan sekä mahdollistaa osaamisen ja jatkuvan kehittymisen. Käsitteistä voimavaroista ja positiivinen asioihin suhtautuminen mahdollistavat realistiset odotukset tulevaisuudesta. (Nikkilä & Paasivaara 2010, 63-67.)

4.7 Varhaiskasvatuksen johtajuus tutkimuskohteena

Viime aikoina on alettu tekemään yhä enemmän varhaiskasvatusta ja erityisesti päiväkodin johtajuutta käsitteleviä tutkimuksia. Nivalan julkaisema väitöstutkimus Päiväkodin johtajuus vuonna 1999, on päivähoidon johtajuuden ja kontekstuaalisen johtajuuden perustutkimus. Tutkimuksessa kuvataan suomalaista päiväkodin johtajuutta, ja jo silloin tutkimustulokset osoittivat, että päiväkotijohtajuus on moniulotteinen ilmiö. Päiväkodin johtajuus hakee muotoaan pedagogiikkapainoitteisen substanssiintressin ja hoivakorosteisen hallintointressin välillä. Päiväkodin johtajat näkevät työnsä asiakkaina olevien lasten ja perheiden palveluna, jossa yhteisöllinen luonne korostuu. (Nivala 1999, 4-10.)

Pedagoginen johtajuus päiväkodissa - tutkimuksessa 2001 Rahikainen selvitti, pitävätkö päiväkodin johtajat kasvatustoiminnan kehittämistä tärkeänä, ja sitä, miten he käytännön työssään toteuttavat kehittämistä. Tutkimuksessa selvitettiin johtajan ajankäyttöä sekä sitä, mihin suuntaan johtajat haluaisivat kehittää päiväkotinsa kasvatustoimintaa. Tutkimustulokset osoittivat, että johtajat pitivät työssään tärkeimpinä pedagogiseen johtamiseen liittyviä tehtäviä. Tärkeäksi koettiin kasvatustoiminnan suunnittelu, kehittäminen ja arviointi. Johtajat kokivat pystyvänsä toteuttamaan ajallisesti työnsä, mutta silti he toivoivat enemmän aikaa

niiden toteuttamiseen. Henkilökunta toivoi enemmän aikaa kasvatuksellisille keskusteluille sekä toiminnan suunnitteluun ja arviointiin. Tutkimuksen lopputuloksissa todettiin, että pedagoginen johtajuus toteutui tutkittujen päiväkotien johtajien työssä. (Rahikainen 2001, 5-7, 49-62.)

Fonsénin vuonna 2008 tekemä pro gradu- tutkielma Pedagoginen johtajuus - Varhaiskasvatuksen johtamisen punainen lanka kuvaa, miten päivähoidon tai varhaiskasvatuksen perustehtävä määritellään sekä miten pedagoginen johtajuus näyttäytyy organisaation läpäisevänä ilmiönä. Tutkimuksen tarkoituksena on pedagogisen johtajuuden tarkastelu varhaiskasvatuksessa kontekstuaalisen johtajuusteorian viitekehyksessä. Tutkimuksessa vertaillaan kuntia, joista joissain varhaiskasvatus kuuluu sosiaalitoimen hallinnonalaan, kun taas joissain opetustoimen hallinnonalaan. Tuloksista on osoitettavissa, että perustehtävissä ja johtajuustehtävissä on eri johtajuuspainotusten välillä eroja. Ylemmillä johtamisen tasoilla varhaiskasvatuksen hallinnonalan painotuksissa eroavaisuus näyttäytyy siten, että sosiaalitoimessa painotutaan laajemmin perheiden tukemiseen ja opetustoimessa kasvatukseen ja oppimiseen. Eri organisaatioiden johtamisen rakenteet ja hyvä vuorovaikutus eri tasojen välillä mahdollistavat ja tukevat pedagogisen johtamisen toteutumisen. Johtajilla pedagogisen johtajuuden tehtävät painottuvat ihmisten ja toiminnan johtamiseen sekä henkilöstöllä pedagogisesti laadukkaaseen perustehtävän toteuttamiseen. (Fonsén 2008, 6-7, 52- 64.)

Halttunen vuonna 2009 väitöskirjassa Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa tavoitteena oli kuvata ja tulkita johtajuutta, jossa johtajalla on johdettavanaan vähintään kaksi fyysisesti erillään toimivaa päivähoidon toimintayksikköä sekä työntekijöiden tekemää työtä ja asemaa ko. organisaatorakenteessa. Lähestymistapa oli johtajan ja työntekijöiden välisen ja työntekijöiden keskinäisten ammatillisten suhteiden näkökulma. Organisaatorakenteen kehittämisen muutos kohdistui pois perinteisestä yhden yksikön johtamismallista. Tuloksissa ilmeni, että johtajan tulee enemmän johtaa itsenäisiä tiimejä, niiden rinnalla koko hajautettua organisaatiota. Erilaiset moninaiset käsitteet sekä odotukset johtajuudesta ja organisaatiosta vahvistavat sen, kuinka jäsentymätöntä johtajuus päivähoitossa on ja miten monitehtävä siihen vaikuttaa. Tutkimuksessa todentuu, kuinka vakiintuneina pidettyjen organisaatorakenteet kokivat muutoksia. Tutkimuksen antina oli nostaa esille hajautetun organisaation rakenteiden tuomat muutokset ja mahdollisuudet ristiriitaisuuksiinsa ammatillisiin suhteisiin. (Halttunen 2009, 11, 138-144.)

Varhaiskasvatuksen johtamiseen liittyviä pro graduja ja väitöskirjoja on tullut useita 2000-luvulla. Vuonna 2010 Hirvelän tutkielma Pedagoginen johtajuus päiväkotien johtajien ja lastentarhanopettajien silmin selvittää, millaisia asioita pedagogiseen johtamiseen kuuluu ja miten päiväkotiyhteisö hyötyy pedagogisesta johtamisesta. Tuloksissa pedagoginen johtajuus konkretisoituu viiteen toimintoon päiväkodin arjessa. Pedagoginen johtaminen nähtiin henki-

löstöjohtamisena, pedagogisen toiminnan suunnitteluna ja arviointina, pedagogisen toiminnan visiointina, pedagogisen toiminnan ohjauksena ja neuvontana sekä psyykkisenä tunteena. (Hirvelä 2010, 6, 67.)

Vuonna 2012 Liukkonen pro gradu-tutkielmassa selvitettiin voidaanko pedagogista johtajuutta tukea päiväkodin johtajien vertaistyöskentelyn avulla. Toimintatutkimuksessa päiväkodin johtajat toimivat itse aktiivisina vertaisryhmätyöskentelyn kehittäjinä. Tavoitteena oli saada jo olemassa oleva hiljainen tieto ja asiantuntijuus kollegoiden käyttöön. Tuloksien mukaan pedagogisen johtajuuden haasteet painottuvat päiväkodin johtajan laajentuneen ja monimuotoisen työnkuvan aiheuttamaan ajanpuutteeseen. (Liukkonen 2012, 1-2,82.)

Akselinin vuonna 2013 tekemän väitöstutkimuksen ”Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa” tavoitteena on lisätä ymmärrystä ja muodostaa kuvaa kuntatason varhaiskasvatuksen strategisesta johtamisesta. Tutkimuksessa tarkastellaan, millä tavoin strateginen johtaminen ennakoii varhaiskasvatuksen johtajan menestymistä työssä ja miten johtamistyöstä kerrotut tarinat näkyvät toteutuvan strategisessa johtamisessa varhaiskasvatuksen johtajien kertomana. Tutkimukseen on osallistunut yhdeksän kunnan varhaiskasvatuksesta vastaavaa johtajaa. Johtamistyön tarinoiden analyysin pohjalta nousivat seuraavat teemat: hyvän johtajuuden tavoittelu, lapsi ja perheet johtamistyön lähtökohtana, yhdessä tekemisen ja alan arvostuksen lisääminen. Strategisella johtamisella ja johtamistyön kokemuksella näyttäisi olevan yhteys toisiinsa. Tarinoissa korostuivat ihmisten parissa tehtävä työ ja yhdessä tekemisen merkitys sekä oman johtamistyön ja perustehtävän arvostus. Johtaja luo työyhteisöönsä yhteenkuuluvuuden tunteen vision olemalla vahva varhaiskasvatuksen asiantuntija ja johtaja. Tutkimustulosten perusteella varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen päämääränä on panostaa tehtäviin, jotka vahvistavat varhaiskasvatuksen yhteisöllistä identiteettiä. (Akselin 2013, 6, 183-186.)

Vuonna 2014 Fonsénin väitöstutkimuksen ”Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa” tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden ilmiöön. Pedagogisen johtajuuden ilmiökentän kokonaisuuden muodostavat arvot, konteksti, organisatiokulttuuri, ammatillisuus ja substanssin hallinta. Tulosten perusteella laadukkaan pedagogiikan varmistamiseksi pedagogista johtajuutta tulisi ymmärtää laajempaan ilmiöön. Pedagogisella johtajuudella tavoitteena on varhaiskasvatussuunnitelman mukaisesti lapsen hyvä kasvu, oppiminen ja kokonaisvaltainen hyvinvointi. Pedagogiikkaa ei voi jättää johtamatta, minkä todistavat jo pedagogisesta johtajuudesta tehdyt tutkimustulokset. Lastentarhanopettajilla on vastuu lapsiryhmän pedagogiikasta, mutta vastuu toteutusta toiminnan laadusta on päiväkodin johtajalla. (Fonsén 2014, 26, 62, 184.)

5 Tutkimuskysymykset ja tutkimusprosessi

Varhaiskasvatuksen johtaminen on noussut tutkimuskohteeksi 2000-luvun vaihteessa, ja keskeisenä kohteena on ollut pedagogiikan johtaminen. Tekemäni tutkimus on suunnattu Espoon suomenkielisen varhaiskasvatuksen päivähoitoyksiköiden esimiehille. Hyvistä ja huonoista johtajista puhutaan paljon ja varmasti jokainen osaa määritellä, millainen hyvä johtaja on. Olennaista johtamisessa hyvien alaisten lisäksi ovat hyvä johtaminen ja johtajuus.

Anttila (2006, 276) sanoo laadullisessa tutkimuksessa tuloksiin vaikuttaviksi tekijöiksi tutkijan mielenkiinnon asiaan, ammatin ja elämänhistoriallisen näkökulman. Tutkimuksen tarkoituksena on tulkita ja saada nimitys tutkittavalle ilmiölle. Itse olen sitoutunut tutkimukseen sekä ammatillisesti että opinnäytetyön tekijänä, koska toimin itsekin varhaiskasvatuksen esimiehenä. Mielestäni hyvä johtaminen, arjessa tapahtuva toiminta tarvitsee käsitteet moninaisen työn näkyväksi tekemisestä. Tutkimuksen tarkoituksena on tehdä näkyväksi hyvä johtaminen, joka muodostuu useista pienistä osa-alueista.

Tutkimukseni aineisto on pieni suhteessa vastaajamäärään, mutta kriteerinä ei tässä ollutkaan määrän mittaaminen vaan se, että saan oleellisen tiedon tutkittaviin kysymyksiini. Tutkimukseni teoria ja viitekehys muodostuvat tutkimuksessani esiintyvistä käsitteistä ja niiden välillä olevista merkityssuhteista.

Tutkimustehtävänäni on selvittää, miten johtaminen toteutuu ja millaisena johtajuus näytetään päiväkodin johtajalle. Tavoitteena on selvittää, kokevatko päiväkodin johtajat periaatteiden ja kriteereiden toteutuvan työssään. Tarkastelun kohteena ovat johtamisen kokemukset ja johtamisen periaatteiden ja kriteereiden toteutuminen.

Lähtökohta tälle tutkimukselle oli 2012 alkuvuodesta tehty arviointikysely, jossa kysyttiin johtamisen periaatteiden ja kriteereiden toteutumista arjessa tapahtuvassa johtamisessa. Itsekin olin vastaamassa samaiseen arviointikyselyyn. Kysely tehtiin 2010 laadittujen hyvä johtaminen periaatteiden ja kriteerien mukaisesti. Tämän arviointikyselyn tarkoituksena oli selvittää, miten johtajat kokevat näiden periaatteiden toteutuvan työssään.

Itselläni on pitkäaikainen työelämän kokemus päiväkodinjohtajan työstä, ja vuosien työkokemus on vahvistanut ammatillista johtamistapaa. Henkilöstöjohtamiseen liittyvät olennaisesti talouden ja tuottavuuden seuraaminen. Tehokkuuden toteutumista korostetaan ja resursseja tiukennetaan, minkä käytännössä tarkoittaa talouden tasapainottamista. Päiväkodin johtajalla on kokonaisvaltainen vastuu yksikkönsä toiminnasta, ja hänen vastuullaan on laadukkaasti varhaiskasvatuksen toiminnan suunnittelu, toteutuminen, arviointi ja jatkokehittäminen. Mi-

ten johtajuus näkyy ja toteutuu päiväkodin arjessa? Toteutuuko varhaiskasvatuksen arjen johtaminen ja johtajuus ”Hyvän johtamisen periaatteiden ja kriteereiden” mukaisesti?

Tutkimuksellani halusin selvittää kokemuksia johtamisen toteutumisesta ja miten johtajuus koetaan.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Miten johtamisen periaatteet ja kriteerit toteutuvat?
2. Miten varhaiskasvatuksen johtajat määrittelevät johtamisen ja johtajuuden työssään?

6 Tutkimuksen toteuttaminen

Laadullisessa tutkimuksessa on tavanomaista kerätä aineistoa, joka mahdollistaa mahdollisimman monipuolisen tarkastelun. Kvalitatiivisen aineiston tunnusmerkkejä ovat ilmaisujen monipuolisuus, monitahoisuus sekä kompleksisuus. Lomakeaineisto taas koostuu tutkivan kohteen tutkivasta kohteesta mittaustuloksista. (Alasuutari 2011, 84-87.) Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus, jossa on käytetty kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää rinnakkain, jotka toimivat toisiaan täydentävinä näkökulmina. Tutkimukseni pohjautuu arviointikyselyyn ja tutkimusaineisto on kerätty sähköisesti täytettävällä kyselylomakkeella. Sähköiseen kyselyyn on vastannut 106 varhaiskasvatuksen esimiestä, joita ovat hallinnolliset päiväkodinjohtajat ja päivähoitohjaajat. Kyselylomakkeen tarkoituksena on arvioida johtajuuden ja johtamisen toteutumista.

Kyselyn etuna on, että tutkimusaineistoa voidaan kerätä laajasti ja se säästää tutkijan aikaa. Vastauksia on helppo käsitellä ja vertailla keskenään. Huonona puolena on, ettei pystytä varmistumaan, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn ja ovatko vastaajat pitäneet annettuja vastausvaihtoehtoja onnistuneina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 194-195.)

Tutkimuksessani vastaajia oli määrällisesti paljon, mutta se ei takaa aina riittävän aineiston saamista. Seuraavissa kappaleissa esittelen tutkimuksessa käytetyt aineistot. Esittelen seuraavissa luvuissa, alaluvuissa koko aineiston, jotta lukija saa kokonaisvaltaisemman näkemyksen tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimukseeni valitsin kuitenkin kvalitatiivisen aineiston. Perusteluni on se, että pääsen syvällisemmin kiinni johtamiseen liittyviin kokemuksiin ja ajatuksiin.

6.1 Arviointikyselyn aineiston esittely

Hyvän johtamisen periaatteisiin ja kriteereihin pohjautuva arviointikysely on toteutettu 2012 alkuvuodesta, kyselystä saadut tulokset olen saanut toukokuussa 2012. Samana vuonna syyskuussa olen esitellyt arviointikyselyn tulokset vastaajille esimiespäivällä. Samaisessa esittelystä kerroin, että tulen käyttämään aineistoa opinnäytetyössäni.

Kyselyn alkuosassa kartoitettiin vastaajan palvelualue, jolla hän työskentelee. Kysymykset on poimittu suoraan Espoon hyvän johtamisen periaatteista ja kriteereistä. Kysymykset valittiin siten, että jokaisesta johtamiseen liittyvästä näkökulmasta ovat oleelliset asiat arvioitavana. Näin on varmistettu, että kaikki johtamisen näkökulmat tulevat huomioiduksi. Arviointilomake sisälsi 26 erilaista johtamisen toteutumiseen liittyvää monivalintavaihtoehtoa, joihin vastaajien piti valita sopivin vaihtoehto asteikolla 1-6 (Liite 1.). Kvantitatiivinen aineisto on esitelty numeraalisesti sekä laskettu keskiarvot kohta kohdalta (Liite 2.) Selittämättömästä syystä kuuden kysymyksen kohdalla on vain 105 vastausta. Näillä puuttuvilla vastauksilla ei ole merkitystä lopullisiin tutkimustuloksiin. Määrällistä aineistoa kertyi numeraalisesti yhden sivun verran ja graafisesti 27 kuviota.

Kyselyn kahdeksan ensimmäistä kysymystä liittyivät henkilöstön uudistumiseen ja työkykyyn. Seuraavat kuusi kysymystä kohdentuivat prosesseihin, rakenteisiin sekä toimintaan. Seuraavat kuusi kysymystä liittyivät palvelukykyyn ja vaikuttavuuteen. Seuraavat viisi kysymystä liittyivät talouteen ja resursseihin. Viimeinen strukturoitu kysymys liittyi siihen, ovatko esimiesten työkokonaisuudet jakaantuneet tasapuolisesti ja huomioiden henkilön vahvuudet.

Strukturoitujen kysymysten lisäksi oli yksi avoinkysymys, johon vastaajat saivat vastata vapaasti antaen kommentteja kyselystä tai kysymysten aihealueista. Tähän avovastaukseen tuli-kin vastauksia runsaasti. Vastaukset liittyivät pääasiassa johtamiskokonaisuuksiin sekä kuvaukseen työn sisältöalueista. Määrällisesti avovastauksia kertyi yhteensä kuusi sivua.

Kokemattomuuteni tuli esille aineiston keräämisessä seuraavanlaisesti. Kyselylomakkeen loppuun olisi ollut tarkoituksenmukaista liittää osio, jossa olisi kysytty vastaajan koulutus, työssä tai johtajana oloaika, lapsiryhmien määrä, henkilökunnan määrä ja mitä muita tehtäviä kuuluu päiväkodin johtajan tehtävien lisäksi. Näillä olisin voinut varmistaa, että saan monipuolisen kuvan vastaajien tehtäväkokonaisuudesta ja siitä, miten ne vaikuttavat vastauksiin.

Kyselyn etuna on, että saadaan kaikilta vastaajilta vastaukset samoihin kysymyksiin ja helpottaa vastausten keskinäistä vertailua. Tutkija ei kuitenkaan pysty varmistumaan siitä, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn ja ovatko annetut vastausvaihtoehdot olleet onnistuneita. (Hirsjärvi ym. 2010, 191-197.)

6.2 Täydentävän kyselyn aineiston esittely

Hirsjärvi ym. (2010, 164) mukaan aineistoa hankittaessa suositaan menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat tulevat mahdollisimman hyvin esille. Tutkimukseeni lisäkysymyksen tarkoituksena on täydentää aikaisemmasta arviointikyselystä saatuja tuloksia. Luin useaan kertaan ja jäsentelin arviointikyselystä saamiani vastauksia ja huomasin, että saamani aineisto ei ole tarpeeksi kattava. Päädyin keväällä 2014 lähettämään edellä mainittuun arviointikyselyyn vastanneille johtajille viestin, jossa pyysin heitä kertomaan, millaisia kokemuksia ja ajatuksia heillä on johtajuudesta. Vastaukset sain kirjallisesti sähköpostin kautta, ja näitä vastauksia kyselyyni sain yhteensä 12 johtajalta. Tämä kysely tuotti aineistoa 14 sivua lisää. Vastauksien vähäisen määrän tulkitsen johtuvan ajankohdasta, koska kysely lähetettiin vähän ennen lomia.

Aineistolähtöisessä analyysissä tarkoituksena on luoda teoreettinen kokonaisuus, joka muodostuu tarkoituksen ja tehtävänannon mukaisesti. Aikaisemmilla havainnoilla, teorialla ja tiedoilla ei pitäisi olla merkitystä, koska oletus on aineistolähtöisestä analyysistä. Laadullinen analyysi on induktiivista, jonka päätelmät tehdään yksittäisestä yleiseen tai deduktiivista, jossa taas päättely päinvastoin kulkee yleisestä yksittäiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 18-22, 95- 97.)

Laadullisen aineiston analyysillä on tarkoituksena selkiyttää aineistoa ja sitä kautta saada uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysin avulla kerätty aineisto tiivistetään hävittämättä sen sisältämää informaatiota. Aineistosta saadaan selkeä ja mielekäs kokonaisuus. (Eskola & Suoranta 1998, 138.)

6.3 Aineiston analyysi

Itse olen aloittanut aineiston käsittelemisen jakamalla aineiston kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen. Kvantitatiivinen aineisto on jaettu neljän eri johtamisen osa-alueen mukaisesti. Arviointikyselyn vastaukset luokittelin Excelin avulla. Taulukkoon olen merkinnyt vastaukset numeroina ja laskenut kaikkien vastausten keskiarvot. Näin sain käsityksen siitä, miten johtajat keskimäärin ajattelivat ”Hyvän johtamisen periaatteiden ja kriteereiden” toteutuvan työssään.

Keskiarvot vaihtelivat välillä 3,7-5,7, eikä eri näkökulmien keskiarvojen vaihteluväleissä ollut suuria eroavaisuuksia. Keskiarvojen jakaumat olivat seuraavanlaiset: henkilöstön uudistuminen ja työkyky-kohdan keskiarvot vaihtelivat välillä 4,4-5,7, prosessit, rakenteet ja toiminta -kohdan vaihteluväli 4,8-5, palvelukyky ja vaikuttavuus -kohdan 5-5,3 sekä talous ja resurssit -

kohdan 3,7-5,6. Vastauksissa hajontaa oli kohdassa, joka liittyi työkokonaisuuksien tasapuoliseen jakaantumiseen huomioiden yksilölliset vahvuudet. Keskiarvojen jakautuminen oli tasais- ta ja tulosten perusteella voi tulkita, että johtaja kokevat tekevänsä työn hyvän johtamisen periaatteiden ja kriteereiden mukaisesti. Tähän samaiseen teemaan liittyen tuli eniten laadullisia vastauksia.

Kvalitatiivisen eli laadullisen aineiston tutkiminen useaan kertaan ja samankaltaisuuksien etsiminen vaatii aikaa sekä aineiston jaottelua teemoittain. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksenmukaista tutkimusasetelman rajaaminen. Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on keskeistä, koska sen tarkoitus on muodostaa viitekehys tutkimukselle. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan kannattaa miettiä perusteellisesti, käyttääkö hän haastattelujen alkuperäisiä ilmaisuja lainkaan. (Kiviniemi 2007, 70-73.) Tutkimukseni aineistoa lukiessani aloin hahmotella esille nousevia teemoja. Aineistoa lukiessani keskityin niiden sisältöön, en muutoseikkoihin. Erityistä huomiota en kiinnittänyt eri kirjoitustyyliin tai sanamuotoihin.

Aineiston analyysissä keskeistä on tutustua aineistoon ja tärkeää on pohdinnan osuus, miten aineistoa voi käyttää ja hyödyntää. Tutkimuksen aineisto jakaantuu sekä kvantitatiiviseen, jonka voi helposti muuttaa numeroiksi, että kvalitatiiviseen, joka taas on laadullista sanoin ilmaistua. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston käsittely on monin osin hyvin erilaista, mutta peruslähtökohtana on litteroida ja koodata aineisto. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91-93.)

Tavoite on kuvata tutkimusaineiston sisältöä selkeästi ja sanallisesti. Sisällönanalyysin avulla kerätty aineisto pyritään järjestämään tiiviiseen muotoon muuttamatta aineiston alkuperäistä muotoa. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla voidaan tehdä havaintoja tutkimuksen aineistosta ja analysoida niitä systemaattisesti. Oleellisinta on, että analyysissä erotellaan samankaltaisuudet ja erilaisuudet. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 103-108.) Tutkimuksen kyselylomakkeella kerätty laadullinen aineisto on analysoitu Tuomen & Sarajärven (2013, 109-113) esittämän mallin mukaisesti.

Valitsin tutkimusmenetelmäksi aineistolähtöisen sisällönanalyysin, koska sen avulla voin analysoida aineiston systemaattisesti ja objektiivisesti. Opinnäytetyössäni analysoin saamaani aineistolähtöisesti eli induktiivisesti. Sisällönanalyysi sopii hyvin strukturoimattomankin aineiston analyysimenetelmäksi. Kerätty aineisto saadaan järjestettyä johtopäätöksiä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 101-103.)

Aloitin aineiston analyysin luokittelemalla Excelin avulla kyselyn tulokset. Laskin kaikkien vastausten keskiarvot (liite 2.) Tämän avulla sain kuvan, miten johtajat kokivat johtamisen periaatteiden ja kriteereiden toteutuvan työssään.

Aineiston analyysia jatkoin kirjoittamalla avoimet vastaukset yhtenäiseksi aineistoksi ja perehdyin aineistoon lukemalla sen moneen kertaan. Seuraavaksi etsin pelkistettyjä ilmaisuja aineistosta ja listasin ne. Taulukoon 1. olen kerännyt aineistosta poimuttaja alkuperäisiä ilmaisuja ja esimerkkejä niiden muuttamisesta pelkistettyihin ilmaisiin.

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS
”Mielestäni toimin selkeästi, kehitän, keskustelen ja mahdollista kaiken yllä luetellun toteutumisen, kuitenkin jää tunne, että toteutuminen on kuitenkin jokaisen työntekijän henkilökohtaisesta sitoutumisesta, osaamisesta ja panoksesta kiinni.”	Johtamistapa on selkeää ja tavoitteellista.
”Isoimpana kehittymiskohteenani näen yksilöllisten kehityssuunnitelmien ja niiden pohjalta koulutukseen ohjaamisen.	Kehityssuunnitelmien tärkeys.
”Työkokonaisuudet ovat varmaankin jaettu oikeudenmukaisesti, mutta ne ovat kauttaaltaan liian suuret. Kukaan esimies ei voi lähi-johtaa kiitettävästi näin suuressa hajautetussa organisaatiossa, mikäli työaika on 38,25.”	Ajanhallinta ja tietoisuus työn vaativuudesta.
”Esimies on ”sparraaja”, hän yrittää löytää jokaisesta yksilötasolla ja tiimeinä kaiken sen kyvykkyyden. Tämä kaikki johtaa työntekijän ja tiimien onnistumisen elämyksiin.”	Esimiehen tuki.
”Toiminnan kehittäminen kyselyillä, ohjeistuksilla, kasvatustalokokouksilla, joissa keskustellaan ja pohditaan lasten tilanteista.”	Henkilökunnan kanssa käytävät pedagogiset keskustelut.
”Pelkkä kuuleminen ja havainnointi ei riitä, vaan sen pohjalta pitää myös olla langat käsissä ja oivaltaa mihin suuntaan hommaa on viemässä.”	Toiminnan mahdollistamista.
”Esimiehen työ on ihmisten johtamista, ei heidän töittensä tekemistä.”	Selkeät toimenkuvat.

Taulukko 1. Esimerkki alkuperäisten ilmauksien muodostamisesta pelkistettyihin ilmaisiin.

Olen kirjannut pelkistetyt ilmaukset mahdollisimman tarkkaan alkuperäisten ilmaisujen mukaisesti, käyttäen samoja teemoja. Tämän jälkeen aloin etsimään samanlaisia ja erilaisia pel-

kistettyjä ilmaisia, joista muodostui alaluokkia. Seuraavassa taulukossa on esimerkkejä pelkistettyjen ilmaisujen muodostumisesta alaluokiksi.

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA
Selkeä ja hyvä organisointikyky Työn pirstaleisuus Työn suunnitelmallisuus Tietoisuus omista tekemisistä Ajan järjestäminen pedagogiselle johtamiselle Ajan riittämättömyys	Ajanhallinta
Selkeämmät ja tasapuolisemmat työkokonaisuudet Hajautettu työkokonaisuus Pedagogisen johtamisen toteutuminen tasapuolisesti	Johtamiskokonaisuus
Koulutuksen suunnittelu toiminnan tarpeiden mukaisesti Tietoisuus tavoitteellisesta johtamisesta Pedagogisen johtamisen tärkeys ja sen merkityksen ymmärtäminen Esimiehen tuki Johtamistapa on selkeää ja tavoitteellista Kokonaisuuden hallinta	Johtamistaidot
Vuorovaikutus johtajan ja henkilökunnan välillä Kuunteleminen ja läsnäolo Henkilöstön hyvä tuntemus Itsensä johtaminen Oman osaamisen johtaminen	Johtajan ominaisuudet
Koulutusten suunnitelmallisuus Yksilölliset ja yksikötasoiset tarpeet Lasten tarpeiden mukainen toiminta Tiimihavaintojen säännöllisyys Kehityssuunnitelmien ja kehityskeskustelujen säännöllisyys	Osaamisen tukeminen ja kehittäminen
Henkilökunnan kanssa käytävät pedagogiset keskustelut Kasvatuskumppanuuden merkitys	Henkilökunnan merkitys

Pysyvä ja ammattitaitoinen henkilökunta Henkilökunnan merkitys	
Tiimi- ja yksikön yhteisten palaverien säännöllisyys Selkeät toimenkuvat Toiminnan mahdollistaminen Perustehtävän ymmärtäminen	Rakenteiden merkitys
Kollegoiden kanssa käydyt keskustelut Säännölliset tapaamiset kollegoiden kanssa Pedagogiset keskustelut Yhteiset toimintamallit	Kollegiaalinen tuki

Taulukko 2. Esimerkki pelkistettyjen ilmauksien muodostamisesta alaluokiksi.

Alaluokittelun jälkeen yhdistelin alaluokat yläluokiksi, joista niistäkin etsin samanlaisia ja eroavaisuuksia luokkien välillä. Yläluokkia sain muodostettua yhteensä neljä. Luokittelun tarkoitus on löytää yhtenäisyyksiä sekä tutkimukseen liittyvät olennainen tieto, jonka pohjalta käsitteet muodostuvat (Tuomi & Sarajärvi 2013, 111). Seuraavassa taulukossa on esimerkein yhdistävän yläluokan muodostamisesta.

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Kollegiaalinen tuki	Osaamisen tukeminen ja kehittäminen	Pedagoginen johtaminen
Osaamisen kehittäminen		
Henkilökunnan tukeminen		
Pedagogiset tiimien merkitys		
Rakenteiden merkitys	Selkeät rakenteet	Hallinnollinen johtaminen
Johtamiskokonaisuus		
Ajanhallinta		
Pedagogiikan johtamisen merkitys		
Riittämättömyyden tunne		
Yhteiskunnalliset muutokset	Palvelujohtaminen	Henkilöstöjohtaminen
Lasten hyvinvointi		
Verkostotoiminta		
Laadukas varhaiskasvatus		
Osaamisen kehittäminen		
Henkilöstön merkitys	Päivittäinen johtaminen	Henkilöstöjohtaminen
Toimivat rakenteet		

Rekrytointi		
Johtamistaidot		
Johtajan ominaisuudet		

Taulukko 3. Esimerkki yläluokkien ja yhdistävän kategorian muodostamisesta.

Arkielämässä toiminta tapahtuu luontaisen ymmärryksen varassa, jota kutsutaan hermeneuttisessa aineistossa esiymmärrykseksi. Tutkijalle se on luontainen keino tutkimuskohteen ymmärtämiseksi jo ennen tutkimuksen aloittamista (Kakkori 2009, 276). Tuomen & Sarajärven (2013, 34) mukaan fenomenologisessa ja hermeneuttisessa ihmiskäsityksessä keskeisiä käsitteitä ovat kokemus ja merkitys, jossa tutkimuksen kohteena ja tutkijana on ihminen.

Hermeneuttis-fenomenologinen tutkimustapa on yleistynyt kasvatustieteellisissä tutkimuksissa. Tutkimusote on moniselitteinen, ja siinä yhdistyy kaksi erilaista filosofian ajattelusuuntaa. Hermeneutiikalla tarkoitetaan tulkinnan ja ymmärtämisen teoriaa ja siinä pyritään löytämään tulkinnalle sääntöjä. Hermeneuttisella ymmärryksellä tarkoitetaan ilmiöiden merkityksen oivaltamista. Ymmärtäminen on tulkintaa, jonka taustalla on aiempi tieto asiasta eli esiymmärrys. (Tuomi & Sarajärvi. 2013, 34-35.) Tutkimuksessani keskeistä on tulosten tulkitseminen ja ymmärtäminen sekä todellisuuden tiedostaminen, joka tuloksista ilmenee.

Perttulan (1995, 45-46) mukaan fenomenologisessa tutkimuksessa tärkeää on tutkijan kyky tavoittaa ilmiö sellaisena, kuin se tutkittavalle ilmenee. Haastavaksi tämän tekee se, että tavoitteena on saavuttaa toisen ihmisen kokemus sellaisena kuin toinen ihminen sen kokee. (Perttula 1995, 45-46.) Tutkimuksessani tutkittava fenomenologis-hermeneuttisuus ilmenee tehtävänä saada näkymätön hyvä johtaminen näkyväksi ja nähdyksi ja tehdyksi työksi. Fenomenologisuus näyttäytyy tutkimuksessani ymmärtämisenä ja hermeneuttisuus tulkinnallisuutena.

Fenomenologisen teorian mukaan ihmisten toiminta on suurelta osin intentionaalista eli toiminta on suuntautunut johonkin ja ihmisen suhde todellisuuteen on merkityksellistä sekä ihminen on perusteiltaan yhteisöllinen. Yhteisö on se, mihin jokainen kasvaa ja mihin hänet kasvatetaan. Fenomenologisessa tutkimuksessa hermeneuttisuus ilmenee tulkinnassa, jolla tarkoitetaan ymmärtämisen ja tulkinnan teoriaa. Tarkoituksena on löytää tulkinnalle mahdollisia sääntöjä, jotta voidaan erotella oikeat ja väärät tulkinnat. Hermeneuttinen tulkinta tarkoittaa ilmiöiden merkityksen oivaltamista. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 34-35.)

Fenomenologisessa teoriassa jokainen on yksilö, mutta kuitenkin yhteisön jäsenenä jokaisesta löytyy yhteisiä piirteitä ja merkityksiä. Jokaisen yksilön tiedot kertovat myös jotain yleisestä. Fenomenologisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään toisen kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Kokemus on suhteessa jokaisen omaan todellisuuteen, jossa kukin elää. Ymmärtämi-

sen ja tulkinnan avulla on pyrkimys ymmärtää toiminnan taustalla olevia selittäviä tekijöitä. Kokemus syntyy vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa, johon vaikuttavat ympäristössä tapahtuvat ilmiöt. Merkityksen mukaan muotoutuu kokemus ja merkitykset ovat fenomenologisen tutkimuksen kohde. Todellisuudessa havainnot näyttäytyvät havaitsijalle pyrkimysten, kiinnostusten ja uskomusten valossa. (Laine 2010, 28-31.) Tutkimuksessani jokainen vastaus on merkityksellinen kokonaisuutta ajatellen.

6.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyöni tarkoitus on selvittää, miten ”Hyvän johtamisen periaatteet ja kriteerit” toteutuvat sekä miten varhaiskasvatuksen johtajat määrittelevät johtamisen ja johtajuuden työssään. Varhaiskasvatuksen johtaminen koetaan tärkeäksi tehtäväksi ja johtamiseen liittyvää täydennyskoulutusta suunnataan enenevästi päiväkotien johtajille. Opinnäytetyötä tehdessäni olen saanut selkiytettyä ja kirkastettua johtamiseen liittyviä ilmiöitä. Johtamisen toteutuminen ja kokeminen on aiheena kiinnostanut minua jo pidemmän aikaa. Tutkimuksen myötä on lisääntynyt tietoisuus pedagogiikan merkityksestä varhaiskasvatuksen johtamisessa ja kollegiaalisen tuen merkityksestä.

Toikon ja Rantasen (2009, 121-122) mukaan tieteellisessä tiedossa keskeistä on luotettavuus. Ensisijaisesti luotettavuus kohdistuu tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta lähestytään vakuuttavuus käsitteen avulla ja määrällisissä tutkimuksissa reliabiliteetin ja validiteetin avulla.

Tutkimusta tulee arvioida kokonaisuutena painottaen johdonmukaisuutta. Tutkimustulokset tulevat selkeämmin esille ja ymmärrettävämmiksi, kun ne on kerrottu tarkasti tutkimusraportissa. Tutkijan tehtävänä on antaa tarpeeksi tietoa lukijalle tutkimuksen tekemisestä, jotta tulosten arviointi mahdollistuu. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 140-141.)

Tutkimusluvan olen hakenut Espoon suomenkielisen varhaiskasvatuksen johtoryhmältä. Varhaiskasvatuksen kehittämispäällikkö lähetti ”Hyvän johtamisen periaatteiden ja kriteerien”-arviointikyselyn kaikille varhaiskasvatuksen esimiehille. Kyselyn liitteessä kerrottiin, että tulen käyttämään tuloksia opinnäytetyössäni. Kyselyyn vastanneille olen luvannut, että vastauksista ei voida tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Tutkimuksen taustatiedoissa on tilastoitu vain palvelualue, jossa vastaaja työskentelee. Eettisyyden ja luotettavuuden olen huomionnut tietojen keräämisen, säilyttämisen ja tutkimuksen raportoinnin aikana. Vastaajat pysyvät anonymineinä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Vastaaja voi tunnistaa vastauksensa, mutta se ei kuitenkaan ole muiden tunnistettavissa. Anttilan (2006, 509) mukaan salassapitovelvollisuus ja anonymitteetti ovat edellytyksenä tutkimuksen toteuttamiselle.

Olen esitellyt tutkimuksen tulokset varhaiskasvatuksen esimiehille, jotka osallistuivat tutkimukseen, sekä varhaiskasvatuksen johtoryhmälle. Eräs vastaajista tunnisti oman vastauksensa ja kommentoi asiasta. Vakuutin hänelle, että ketään ei voida tunnistaa tai vastauksia voida yhdistää vastaajaan. Tutkijana olen tyytyväinen tutkimustuloksiin, eikä alkukartoituksessa laajempien taustatietojen keräämättä jättäminen ole vaikuttanut aineiston analyysiin.

Aaltion ja Puusan (2011, 155) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen voi olla vaikeaa tai mahdotonta. Tutkimuksessa tulee aina pyrkiä totuuteen ja tutkittavien käsitysten esille tuomiseen. (Aaltio & Puusa 2011, 155.) Tutkimuksessani olen tuonut aineistosta kaikki oleelliset asiat esille, jotka olen tulkinnut merkityksellisiksi.

Kvalitatiivisiin menetelmiin toteutettua tutkimusta on kritisoitu luotettavuuden vaikeasta todentamisesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analyysia ja luotettavuuden arviointia ei voida erottaa toisistaan yhtä selkeästi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa vapaamman analyysin tehtyjen tulkintojen ja tekstien välillä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu pohtimaan tekemiään ratkaisuja sekä ottamaan kantaa tekemänsä työn luotettavuuteen ja analyysin kattavuuteen. (Eskola & Suoranta 1998, 209.)

Omasta pitkästä työhistoriastani päiväkodin johtajana on hyötyä, sillä tunnen tutkittavan aiheen ja tiedän, mitä johtamisen kokonaisuus pitää sisällään. Vastaajien kanssa käytämme samaa ammattitermistöä, mikä helpotti aineistoa lukiessa. Varhaiskasvatuksen parissa työskentelevät saattavat olettaa, että ammattisanasto ja termit ovat kaikille tuttuja, mutta todellisuudessa näin kuitenkin ei ole. Tutkittava aihealue ja vastaajat ovat itseäni lähellä, joten vaarana on, että alan tulkita aineistoani mielessäni olevien merkitysten perusteella. Tällaisten uhkatekijöiden vuoksi korostetaan tutkijan reflektiivistä otetta työhönsä. Tutkijan on tarkkailtava itseään, reaktioitaan ja tuntemuksiaan, jotka voivat vaikuttaa havaintoihin ja tehtyihin tulkintoihin. Tutkijan on huomioitava erilaiset vaihtelua aiheuttavat ulkoiset sekä tutkimuksesta ja ilmiöstä johtuvat tekijät. (Tynjälä 1991, 387-397.) Aineiston olen analysoinut sisällönanalyysin menetelmällä. Tuloksissa nousivat esille henkilöstön osaamisen tukeminen ja kehittäminen, työn sisällöllisyys, esimiestyön haasteet ja johtajuus.

Uskottavuus ja arvioitavuus ovat oleellisia tutkimuksen osa-alueita. Tutkijan tulee vakuuttaa tutkimusraportissaan lukija tutkimuksen ja tulosten oikeellisuudesta. Lukijan on kyettävä arvioimaan tutkijan päättelyä ja antamaan kriittistäkin palautetta. (Pyörälä 1995, 15.) Anttila (2006, 506) kuvaa tutkimusprosessin pitkäkestoiseksi ja hiljalleen eteneväksi. Tutkijan roolissa eettisyys tulee esille rehellisyytenä ja luotettavuutena tutkimuksen kohderyhmään sekä ennen kaikkea itseä kohtaan. Tutkijan tehtävänä on saada avoin suhde tutkimuskohteeseen ja tiedostaa oman toiveensa intressinsä toiveet ja mahdolliset pelkonsa tutkimusta kohtaan. (Anttila 2006, 506.)

Tutkimuksen uskottavuus ja eettiset ratkaisut kulkevat rinnan. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä sekä tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja arvioinnissa. Tutkimus on hyvin suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti ja tieteellisen kirjoittamisen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tekijällä on vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta, rehellisyydestä ja vilpittömyydestä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 132-133.)

Uusitalon (1991, 79) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa objektiivisuus saavutetaan sillä, että tutkija pysyy erillään haastateltavasta kohteesta eikä ryhdy kysymyksen ulkopuoliseen vuorovaikutukseen lainkaan. Tutkimuskohdetta katsotaan puolueettoman ulkopuolisen silmin. Omista oletuksista ja ennakkoluuloista on irtauduttava sekä käytettävä kriittistä reflektiota. (Laine 2010, 34.) Vaikka olen itse osallistunut kyselyyn, olen käsitellyt aineiston objektiivisesti. Tutkimuksen tekeminen alkaa joka tapauksessa kyseenalaistamalla ja omaksumalla kriittisen ja reflektiivisen lähestymistavan.

7 Tulokset

Olen poiminut aineistosta suoria lainauksia, joiden avulla pyrin nostamaan tutkimuskysymyseen liittyvät merkittävät asiat. Aineisto on litteroitu sanasta sanaan. Tutkimustulokset tulee esittää mahdollisimman selkeästi ja yksinkertaisesti. Raportoinnissa tulevat esille tutkimuksen tulokset ja pohdinnassa ne yhdistetään jo aiemmin tutkittuun tietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 158.)

Päiväkodin johtaja on oman yksikkönsä keulakuva ja hän tekee yksiköstään näköisensä. Johtaja luo edellytykset keskustelevalle ilmapiirille ja omalla esimerkillään luo avoimen ja vuorovaikutuksellisen työympäristön. Tutkimuskysymykseni ovat miten hyvän johtamisen periaatteet ja kriteerit toteutuvat, ja miten varhaiskasvatuksen johtajat määrittelevät johtamisen ja johtajuuden. Tulokset olen jakanut kuitenkin seuraavien teemojen mukaisesti, jotka nousivat yläkäsitteiksi analyysissä: pedagoginen johtajuus, hallinnollinen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Edellä mainittu jaottelu on johtamisen ja johtajuuden keskeisiä osa-alueita. Tulen johtopäätöksissä pohtimaan, miten aineisto antoi vastauksia asettamiin tutkimuskysymyksiin.

7.1 Pedagoginen johtaminen

Tulokset osoittavat Espoon varhaiskasvatuksen esimiesten toteuttavan Hyvän johtamisen periaatteiden, yhteisten strategisten linjausten ja toimintatapojen mukaista johtamista. Johtaminen koetaan sekä palkitsevana että haastavana. Keskiarvot osoittavat, että johtamisen eri teemoista tarkastellen johtaminen koetaan toteutuvan periaatteiden ja kriteereiden mukaisesti.

Vastauksista ilmenee, että johtajien mielestä pedagoginen johtaminen on selkeää ja keskustelevaa. Pedagogisen vuosisuunnitelman laatiminen koetaan hyödyntävän tehtävien suunnittelu- ja toteutamisessa. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukainen toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen on lähtökohtana johtamistyössä. Johtaminen koetaan toiminnan kehittämisenä yhdessä henkilökunnan kanssa.

”Mielestäni toimin selkeästi, kehitän, keskustelen ja mahdollistan kaiken luetellun toteutumisen, kuitenkin jää tunne, että toteutuminen on kuitenkin jokaisen työntekijän henkilökohtaisesta sitoutumisesta, osaamisesta ja panoksesta kiinni.

”Johtaminen on koko työyhteisön kokonaisuuden hallintaa ja tietoisuutta sen eri osa-alueiden tilasta ja tasosta. Pedagogiikkaa, henkilöstöä ja sen osaamista, talous jne.”

Johtajan tehtävänä on tukea henkilökuntaansa ja olla aktiivisesti mukana työyhteisön pedagogisissa keskusteluissa. Esimiehet ovat kokeneet henkilökunnan kanssa käytävät keskustelut tärkeiksi.

Kehityskeskusteluiden yhteyteen liitetyt ryhmähavainnoinnit on koettu merkitykselliseksi ammatillisuuden ja osaamisen tukemisessa. Kehityskeskusteluiden ja henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien toteutuminen koetaan tärkeänä ammatillisuuden kehittymisen kannalta. Kehityskeskusteluista johtajat kokivat saavansa enemmän tietoa perustehtävän toteutumisesta ryhmätasolla.

”Käyn kehityskeskustelut jokaisen henkilön kanssa (vakinaiset ja pitkäaikaiset sijaiset) kanssa kehityskeskustelun vähintään kerran vuodessa. Jokaiselle laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jonka toteutumista arvioidaan vähintään kerran vuodessa.”

Pääosin kehityskeskustelut ovat toteutuneet kerran vuodessa. Tuloksista ilmenevät esteet kehityskeskusteluille ovat vaihtuvat työntekijät, suuri henkilöstömäärä ja ajanpuute. Kehityskeskustelu prosessi sisältää ryhmähavainnoinnin sekä yksilö- ja ryhmäkeskustelun, joka on koettu sekä aikaa vieväksi mutta myös antoisaksi. Täydennyskoulutus kohdennetaan henkilökohtaisen kehityssuunnitelman mukaan siten, että se tukee toiminnan kokonaisvaltaista kehittämistä.

”Haastavinta on kuitenkin johtaa osaamattomuutta eli henkilökuntaa, joilla on hyvin heikot tiedot lapsen kehityksestä ja sitä kautta puutteellinen kyky antaa lapsen tarpeita vastaavaa kasvatusta.”

”Kehityssuunnitelmia ei ole mietitty kaikkien kanssa riittävän tarkasti ja kaikilla työntekijöillä ei ole omaan ajatusta kehittymistarpeistaan”

Haastavaksi koettiin osaamattoman henkilökunnan johtaminen. Kouluttamattomalla henkilökunnalla on heikot ja riittämättömät tiedot lapsen kehityksestä ja siksi heillä on puutteellinen taito antaa lapsen tarpeita vastaavaa pedagogista kasvatusta ja ohjausta.

Yksilöllisten kehityssuunnitelmien laatiminen ja niiden pohjalta laajempaan kokonaisuuteen kohdennettuihin koulutuksiin ohjaaminen koetaan ajoittain vastaajien mukaan haastavana. Kokemuksena oli, että jokaisen työntekijän kehittämissuunnitelmaan ei ole mietitty riittävän tarkasti. Koulutuksiin ohjaamiseen ja eri koulutuksiin osallistumiseen on huomioitu mm. ryhmässä olevien lasten kasvuun ja oppimiseen liittyvät tarpeet. Esimiesten kokemusten mukaan henkilöstöä kannustetaan tekemään aloitteita ja kehittämään omaa työtään. Vastausten perusteella hyvän johtamisen periaatteet toteutuvat silloin, kun esimies on läsnä ja hänellä on aikaa alaisilleen.

Esimiehet toivat esille, että henkilökunnan osaamista ei ole pystytty hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Haasteensa osaamisen johtamiselle, henkilöstön tiedon ja osaamisen hyödyntämiselle tuovat vakituisen henkilökunnan poissaolot, henkilökunnan vaihtuvuus ja ajanpuute. Työyhteisössä koetaan olevan paljon henkilöiden yksittäistä osaamista ja sen hyödyntämisen tärkeys ymmärretään. Kuitenkaan henkilökunnan osaamista ei ole pystytty hyödyntämään riittävästi. Pedagogisten keskustelujen ylläpidon koettiin olevan johtajan vastuulla, vaikka kuitenkin tulee tiedostaa, että jokainen vastaa omasta osallistumisestaan keskusteluihin.

”Joskus johtaminen on myös sen hyväksymistä, että asioita joihin voi vaikuttaa ja on asioita joihin ei voi omalla toiminnallaan vaikuttaa.”

”Henkilökunta vaihtuu kuin ”Mc´Donalsilla”, välillä työntekijä vaihtuu päivittäin, niin miten siinä ohjaat ja neuvot ja vielä yrität pitää pedagogia keskustelua yllä.”

Kasvatuskumppanuudessa mukana oleminen kuuluu keskeisesti vanhempien kanssa tehtävässä yhteistyössä, mutta lisäksi sen koetaan olevan merkityksellistä sekä johtajan ja henkilökunnan välisessä yhteistyössä. Johtajien vastauksissa tuli esille pedagogisen johtamisen tulla pohjautua henkilökunnan tietotasoon ja kokemuksiin. Tämä mahdollistuu silloin, kun esimies tuntee henkilökuntansa.

”Johtaminen on henkilökunnan ja asiakkaiden laajaa tuntemista myös henkilökohtaisella tasolla.”

Johtajien mielestä esimiesten pienalueittaisten ryhmien kokoontumiset ovat tärkeitä ja merkityksellisiä. Yhteisten keskustelujen koetaan tukevan omaa esimiestyötä sekä pedagogista johtamista.

Johtamisen koettiin olevan henkilökunnan innostamista ja kannustamista uudenlaisten toimintamallien kokeiluun toiminnan kehittämiseen. Tuloksista nousi esille, että johtajan oma innostuneisuus ja positiivisuus antaa tukea pedagogiikan johtamiselle. Johtajat toivat esille vastauksissaan, että esimiesten kollegiaalinen tuki on merkityksellinen pedagogiikan johtamisessa. Vastauksissa tuli myös esille johtajuuden olevan valmentajana olemista.

”Tavoitteisiin päästääkseen työntekijä tarvitsee valmentajaa ja se on mielestäni perusajatus.”

Henkilöstö on keskeisessä roolissa johtamistyössä, eikä sitä voida ohittaa, kun puhutaan pedagogisesta johtamisesta. Päivähoitoyksikössä pedagogisella johtamisella on tärkeä tehtävä. Johtaja tukee ja ohjaa henkilökuntaa ja käy pedagogisia keskusteluja. Johtajan tehtävänä on näyttää suuntaa ja taata lasten ja henkilökunnan hyvinvointi. Johtajan tehtävä on nähdä kokonaisuus ja viedä asioita eteenpäin yhdessä henkilöstön kanssa.

”Pedagogiikan johtaminen on minun työtäni, jota minun pitää vain oppia tekemään paremmin. Ja hyväksyä, että minä en voi nostaa heikkoa yksilötason osaamista vaatimalleni tasolle - ei pedagogiikka sentään niin yksinkertaista ole.”

7.2 Hallinnollinen johtaminen

Hallinnollisen johtamisen yksi osa-alue muodostuu eri järjestelmien ja työvälineiden hallinnasta. Johtaminen on oman työn sekä henkilökunnan työn organisoimista ja aikatauluttamista. Päiväkotien olemassa olevien prosessien, rakenteiden ja toiminnan koetaan vastaavan kaupungin tasoisesti sovittuja linjauksia. Haastavana koetaan työyhteisöissä oleva ammattitaidoton ja kouluttamaton henkilöstö, joita on vaikea saada sitoutumaan strategian ja ajankohtaisten asioiden käsittelyyn. Hallinnolliset tehtävät muodostavat laajan kokonaisuuden, joka muodostuu useista palasista.

”Joskus tuntuu, et päivä täyttyy pelkästään sairaslomien selvittämisenä, vuosilomien suunnittelemisena ja henkilöstön suhdelukujen laskemisena ja henkilökunnan siirtämistä ryhmästä toiseen. Näiden lisäksi talouden seuranta.”

Rakenteiden säännöllinen arviointi ja kriittinen tarkastelu koetaan erittäin tärkeänä ja oleellisena. Yksiköissä rakenteita arvioidaan toimintakausittain ja niitä pyritään muuttamaan tarkoituksenmukaiseksi ja työyhteisöä palvelevaksi ja tukemaan laadukasta varhaiskasvatuksen toteutumista. Tuloksista ilmeen, että johtajan tehtävä on toimia yhteisten linjausten mukaisesti ja omalla toiminnallaan ja esimerkillään näyttää, että yksittäinen työntekijäkin ymmärtää perustehtävänsä osana työyhteisön tavoitteellista toimintaa.

”Uskoisin, että työntekijät ymmärtävät perustehtävänsä lasten parissa. On vastuukeskusteluja, vanhempieniltoja ja henkilökunta toimii vastuullisesti.”

”Joskus tuntuu, et joku ei ihan tarkoituksella halua ymmärtää ja toimia yhteisten linjausten mukaisesti.”

Tuloksien mukaan esimiehet ovat laatineet yksiköihinsä rakenteet ja toimintatavat tukemaan arjen sujumista. Esimiehet kokevat varhaiskasvatuksen organisaatiossa sovittujen kokouskäytäntöjen toimivan. Vastauksissa koettiin, että kokousaikojen yhdenmukaisuus on selkiyttänyt toimintaa ja tiedonkulkua ja nopeuttanut kaupunkitasoisten asioiden käsittelyä. Omassa esimiestyössään johtajat ovat kokeneet, että kaupunkitasoisesti laaditut ohjeistukset viestintään, arviointiin ja dokumentointiin ovat tukeneet omassa yksikössä tehtävää työtä. Muutama vastaaja toi esille varhaiskasvatuksen esimiehille järjestetyn pedagogisen johtamisen täydennuskoulutuksen tuomat valmiudet perustyöhön. Esimiestyön aikatauluttaminen ja pedagogiikan johtaminen koetaan tärkeäksi ja keskeiseksi johtamistyössä. Toisaalta taas kehittämiskohteena koetaan pedagoginen johtaminen sekä samalla oman työajan parempi suunnittelua ja jaksottaminen.

”Yksikölläni on selkeät ja dokumentoidut viestintä-, kokous-, suunnittelu-, dokumentointi- ja arviointikäytännöt. Vielä haasteena on ryhmävasujen kirjaaminen arvioitavaa muotoon.”

”Pedagogiikan johtamisen koulutuksessa teen vuosisuunnitelman”

Haasteita johtamiseen tuovat usean yksikön kokonaisuudet, joiden esimiehet toivat vastauksissa esille eri suunnitelmien aikatauluttamisen vaikeuden. Koettiin, että usean yksikön johtaminen on vaativampaa kuin yhden yksikön johtaminen. Suunnitelmien samanaikaisen laatimisen useaan yksikköön koettiin aiheuttavan ylimääräisiä paineita.

”Varhaiskasvatussuunnitelmien laatiminen päiväkotiin ja ryhmäperhepäiväkottiin sekä esiopetussuunnitelman laatiminen vie aikaa ja henkilökunnasta pitäisi jokainen saada mukaan haastavana. Iltapalavereita ei voi olla jatkuvasti, koska henkilökunnan täytyy tasata työaikansa.”

”Näiden lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen tukemisen suunnitelmien lisäksi on paljon muita suunnitelmia, joita yksikössä tulee laatia vuosittain”

”Alaisten määrän ollessa yli 30 on lähes mahdotonta työajan puitteissa enää seurata pedagogisten suunnitelmien toteutumista, saati vastata jokaisen asiakkaan tarpeisiin ja kehittää ja dokumentoida yksiköiden toimintaa.”

Esimiehet tiedostavat henkilöstön kokevan, ettei esimies ole tarpeeksi läsnä työyksikössään. Tästä johtuen moni ilmaisikin riittämättömyyden tunteen ja sen, että ei ole riittävästi läsnä työyhteisössään. Osalla vastaajista on johdettavana useita yksiköitä, jotka sijaitsevat useasti kaukana toisistaan. Nämä esimiehet toivat esille haastavana välimatkan, koska joka päivä ei ole mahdollista olla läsnä kauempana sijaitsevassa yksikössä.

”Esimies on aika tietämätön, mitä muissa yksiköissä tapahtuu, sillä neljään paikkaan repeäminen on mahdotonta. Jotta työt tulisi hoidettua, on pedagogisessa johtamisessa ja jatkuvassa parantamisessa ollut pakko tinkiä.”

Vastaajien mukaan työyhteisöissä arviointiin liittyvät keskustelut on otettu käyttöön viikoittaisissa palavereissa. Haasteena toiminnan arvioinnille koetaan olevan aikapulan, ja tähän tarvittaisiin vastaajien mukaan enemmän aikaa. Työyhteisöjen käytössä oleva jatkuvan kehittämisen toimintamalli koetaan kehittämistyöhön ja arviointiin toimivaksi työvälineeksi. Yleisesti arviointi koetaan tärkeäksi työn kehittämisen mahdollistamiseksi.

Esimiehet tuovat vastauksissaan esille tiedostavansa taloudellisen vastuunsa ja toimivansa parhaan kykynsä mukaisesti. Vastuullisen toiminnan vastaajat kertovat näkyvän arjessa budjetissa pysymisenä, henkilöstöressurssien tarkoituksenmukaisena käyttämisenä ja henkilökunnan osaamisen hyödyntämisenä tehokkaasti. Esimiehet kokevat tärkeänä, että henkilökunta tietää taloudesta ja resursseista sekä ratkaisujen perusteista.

”Talousasiat ja budjetin seuraaminen on minulle.”

Vastaajien mukaan tilastojen täyttäminen koetaan ajoittain turhauttavana. Esimiehet tiedostavat tilastojen merkityksen, koska näiden perusteella jakaantuvat resurssit ja lisäresurssit päivähoitoyksiköihin. Resursseilla tarkoitetaan lähinnä henkilökunta määrää, joka liittyy turvallisuuteen, ja henkilökunnan määrää suhteessa lapsimäärään. Yhtenä tärkeimpänä tehtävänä työssään johtajat kokivat riittävän henkilökuntamäärän järjestämisen.

”Suhdelukulistojen täyttäminen on välillä niin turhauttavaa ja aikaa vievää. Miksi niitä tietoja ei voisi lukea suoraan Efficasta.”

”Resurssien täytyy olla kunnossa, niiden järjestäminen vie aikaa, mut mun tehtävänä on järjestää riittävät resurssit ryhmiin, että se takaa turvallisuuden.”

Vastaajat kokevat, että palveluiden tarjontaan ja vaikuttavuuteen vaikuttavaa oleellisesti alueen sosioekonominen tausta. Haasteena johtamistyölle vastaajat kokevat palvelutarjonnan riittämättömyyden, eri kieli- ja kulttuuritaustaiset asiakkaat samoin kuin erilaisten tukitoimia tarvitsevien asiakkaiden lisääntymisen. Monikulttuuristen asiakkaiden määrän lisääntyminen esimiestyössä ilmenee eri kieli- ja kulttuuritaustaisten asiakkaiden yhteydenottoina ja heille eri varhaiskasvatuksen palveluista tiedottamisena. Yhteisen kielen puuttuminen koettiin haastavaksi arjen tilanteissa. Päiväkotien päivähoitopaikkojen koetaan olevan tehokkaassa käytössä ja resurssien käyttöä seurataan kuukausitasoisesta lasten ja henkilöstön suhdelukutaulukon avulla.

”Eri kieli- ja kulttuuritaustaiset asiakkaat ovat oma haasteensa noiden päivähoitopaikkojen käyttämisen suhteen. Jos on huono sää, niin he eivät tuo lastansa hoitoon.”

”Lapsi jolla on tuen tarve, vie resursseja eri tavalla ja kun he jättävät tuomatta lapsensa hoitoon, niin se näkyy sitten sen päivän osalta plussana, et on liikaa henkilökuntaa.”

Haasteen päivähoitopaikkojen täyttämiseen ja käyttämiseen osalta tuovat kotona olevien subjektiivisen päivähoito-oikeuden omaavat lapset. Kotona nuoremman sisaruksen kanssa olevien vanhempien määrät ovat kasvaneet, ja esimiehet kokevat, että päivähoidon nykyiset rakenteet eivät vastaa tämänhetkisten vanhempien elämäntilanteen vaatimia tarpeita.

”Päivähoidon nykyiset rakenteet eivät vastaa tämänhetkistä elämää ja sen tarpeita. Kotona vauvan kanssa olevat vanhemmat haluavat lapsensa saamaan viirikkeitä ja heille ei riitä kerho kaksi kertaa viikossa.”

Kasvatuskumppanuuden merkitys koetaan tärkeänä vuorovaikutustilanteissa vanhempien kanssa sekä esimiehen että henkilöstön välisessä yhteistyössä. Johtajien kertovat, että peruslähdekohtana varhaiskasvatussuunnitelmaan pohjautuvassa toiminnassa on toimia kasvatuskumppanuuden periaatteiden mukaisesti. Haastavana yksiköissä koetaan kouluttamattoman henkilökunnan lisääntymisen näkyminen kasvatuskumppanuuden toteutumisessa ja suoraan asiakastyytyväisyydessä. Sijaistyövoima lisää asiakastytyttömyyttä henkilökunnan vaihtuessa, vaikka joukossa on pitkäaikaisiakin ja hyviä sijaisia. Esimiehen vastuulla on toiminnan järjestämiseksi lain ja asetuksen mukainen henkilöstö sekä sijoittaa kasvatuskumppanuuden mukaisesti vakituisia työntekijöitä äärivuoroihin. Näin vakituisen kasvatushenkilöstön vastuu kasvaa.

Vahvasti esiin nouseekin varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukainen toiminnan järjestäminen ja jokaisen lapsen hyvän ja laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttaminen.

”Varhaiskasvatus yksikössäni vastaa lasten tarpeita ja tukee lapsen vahvuuksia.”

Vastaajien kokeman mukaan asiakkailta vastaanotettu asiakaspalvelu käsitellään ja hyödynnetään toiminnan kehittämässä. Palautteen saaminen sekä jo toimivista toimintatavoista että kehittämistarpeista auttaa palveluiden parantamisessa lasten ja vanhempien tarpeita vastaviksi. Palvelukyvyyn ja vaikuttavuuden toimivuus asiakkaisiin nähden on koettu vanhempien tyytyväisyytenä lastensa saamaan päivähöitoon ja varhaiskasvatukseen.

”Vanhemmat ovat tietoisia omista oikeuksistaan ja antavat herkemmin palautetta toiminnasta ja henkilökunnasta.”

Vastaajien kokeman mukaan asiakkaiden tyytymättömyys palveluiden riittämättömyyteen on yleensä yksittäisten asiakkaiden palautteita. Hoitopaikkaa ei ole pystytty järjestämään lähimmästä päiväkodista tai asiakas haluaisi lapsensa johonkin toiseen tiettyyn ryhmään. Viime kädessä kuitenkin asiakas päättää ottaako hän tarjotun päivähöitopaikan lapsellensa.

Päivähöitoyksiköissä varhaiskasvatustoiminnan toteuttamisessa on tiedostettu taloudellisen vastuun ymmärtäminen ja sen mukaisesti toimiminen. Tärkeänä koettiin ymmärrys taloudellisten ratkaisujen vaikutuksista. Esimiesten vastauksissa ilmeni, että yksiköissä toimintaa järjestettäessä huomioidaan tarkoituksenmukaisuus ja taloudellisuus.

”Palavereissa käyn henkilökunnan kanssa läpi talouteen liittyviä asioita.”

”Esimiehen voi olla joskus vaikea ratkaista, mikä on tärkeintä omassa työssään, toimintaympäristöt ovat monitahoisia ja vaatimukset ristiriitaisia. Työyhteisöjen muodostuessa eri ammattiryhmistä ja persoonista on yhteisten pedagogisten asiakirjojen laatiminen on haastavaa.”

Johtajat kokivat rakenteiden merkityksen toiminnan toteuttamisessa ja sen suunnittelussa tärkeänä. Rakenteet turvaavat laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumisen. Johdon tuki ja arvostus koetaan erittäin merkitykselliseksi johtamistyössä.

”Kiitos arvostavasta pedagogiikan johtamisesta.”

Työkokonaisuuksien tuomien lisätehtävien koetaan vaativan enemmän tapaamisia eri verkostojen kanssa.

”Rakenne muutosten jälkeen, vain harva pääsee osallistumaan vaikutuksen näkymisen mm. yli alueiden tapahtuvan verkostotyön supistuminen ja sitä kautta vaikuttamisen rajoittumisen, koska niihin voi osallistua vain harvat henkilöt.”

Johtajien mielestä johtamiskokonaisuus vaikuttaa olennaisesti työn toteuttamiseen, koska jokainen kokee oman työkokonaisuutensa subjektiivisesti. Johtajat kokevat tekemänsä työn mielekkäänä ja palkitsevana. Työkokonaisuuksien tasaiseen jakaantumiseen vastaajat olivat sekä tyytyväisiä että tyytymättömiä. Vastaajien mielestä työkokonaisuuden määrittelemisessä olennaista on selkeä ja monipuolinen työnkuva. Esimiehet toivovat, että he saisivat olla enemmän vaikuttamassa omiin työkokonaisuuksiinsa. Tärkeänä koetaan yhteinen keskustelu johdon kanssa varsinkin muutosten yhteydessä.

”Jos oletuksena on, että ei ole väliä kuka yksikköä johtaa ja kaikki johtaminen on samantasoista tasapuolisuus toteutuu. Mut silloin ei oteta huomioon yksilön osaamisen vahvuuksia ja toisaalta joitain johtajia ja yksiköitä kuormitetaan jatkuvilla muutoksilla ja epävarmuudella.”

Osa vastaajista kokee haastavana tilanteen, kun työkokonaisuudet eivät jakaudu tasapuolisesti. Tästä seurauksena on kokemus eriarvoisesta asemasta. Työkokonaisuuksien kasvaessa kaikki saavat saman palkan, ja eikä lisätyöstä makseta korvausta. Vastaajat kokevat tämän epäreiluna itseään kohtaan, mutta ennen kaikkea henkilöstölle riittämättömyden tunteena. Joidenkin vastaajien kokemuksena on, että työkokonaisuudet ovat jakaantuneet oikeudenmukaisesti, mutta ovat mitoitukseltaan liian suuret.

Työkokonaisuuksien jakaantuminen tasapuolisesti esimiesten kesken ei aina ole mahdollista, mihin vaikuttavat toimintakauden aikana tapahtuvat muutokset. Työkokonaisuuksia ja esimiesten työn kuormittavuutta tulisikin tarkastella toimintakauden aikana muutosten tapahtuessa eikä seuraamalla tilannetta. Pääsääntöisesti vastaajat kokevat työkokonaisuuksien jakaantuvan tasapuolisesti mutta esimiehen osaamisen ja vahvuuksien huomioiminen työkokonaisuuksiin nähden koettiin vähäiseksi.

”Johtamiseen vaikuttaa mun oma sitoutuminen ja osaaminen.”

Muutamassa vastauksessa esiintyi ilmiönä ikäjohtaminen, ja kokemus on, että sitä ei huomioida mitenkään. Toiveena tulkin esille, että ikäjohtaminen huomioitaisiin suunniteltaessa esimiesten työkokonaisuuksia.

7.3 Henkilöstön johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtamisen ulottuvuudet ovat laaja-alaiset, ja laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamiseksi tarvitaan tavoitteellista sekä strategian mukaista esimiestyökentelyä. Lähtökohtana hyvin toteutuvassa esimiestyössä on substanssineutraali, oikeudenmukainen ja tasapuolinen henkilöstöjohtaminen. Päiväkodin johtajan työ koetaan vastuulliseksi, mielenkiintoiseksi ja tärkeäksi. Samanaikaisesti työn sirpaleisuus koetaan kuormittavana. Työkokonaisuuden laajuuden ja sirpaleisuuden vuoksi kokemuksena on, ettei päivittäinen hyvä johtaminen toteudu niin hyvin, kuin toivoisi. Hyvän johtamisen koetaan toteutuvan parhaiten, kun henkilökunta saa tarvitsemansa ohjauksen ja tuen toiminnan toteuttamisessa. Ajoittain johtaminen koetaan mahdottomaksi suuressa hajautetussa organisaatiossa. Vastaajien kokemuksia on, että viikoittainen työaika ei riitä hyvän ja tasapuolisen lähiesimiehisyyden johtamiseen.

”Lähijohtamiseen ja pedagogiikan johtamiseen soisi olevan enemmän aikaa.”

”Nykyisessä haastavassa henkilökuntatilanteessa (epäpätevät sijaiset) esimiestyö keskittyy toiminnan perusteiden ylläpitämiseen ja siksi toivoi, että yksiköitä ja esimiehiä ei kuormitettaisi nykyisenlaisella painostavalla kehittämistavalla.”

”Henkilöstöjohtaminen on resurssien oikeaa ja oikeanlaista jakamista.”

Vastaajien kokemuksia on, että eri palvelumuotojen johtamisessa on eroavaisuuksia. Yleisen tuen ryhmien henkilöstön johtaminen koetaan haastavampana kuin tehostetun tuen ryhmien sekä esiopetusryhmien henkilöstön johtaminen.

”On sekavaa ja aikaa vievää, kun täytyy tehdä kolme vasua (pk, ryhmis, esiopetus), tyhysuunnitelmaa, riskienarviointia ja kaikkiin kyselyihin vastata kolmeen kertaan. Verkostoja ja yhteistyökumppaneita on kolminkertaisesti.”

Johtaminen koetaan kuulemisena ja kuulolla olemisena. Erilaiset keskustelut, havainnoinnit ja palautteen antaminen ovat keskeinen osa päivittäistä johtamista. Johtaminen koetaan vastuunottamisena, luottamuksena henkilöstöön ja asioiden delegoimisena. Arjessa johtamisessa tärkeää on, että vastuut ja rakenteet ovat selkeät sekä kaikkien tiedossa. Päivittäinen johtaminen vastaajien mielestä on toiminnan kehittämistä yhdessä henkilökunnan kanssa. Johtajuus koetaan työyhteisössä suodattimena ja välikkappaleena olemisena erilaisten persoonien välillä.

”Asioita ja tunteita tulee ja menee, tarvitaan kykyä tunnistaa mihin niistä pitää tarttua ja mihin taas ei sekä tiedostaa kiireellisyyssaste.”

Henkilökunnasta huolehtiminen ja heidän asioidensa hoitamisessa auttaminen on merkityksellistä toimenkuvassa. Arjen rakenteiden on koettu mahdollistavan esimiehelle perustehtävän toteutumisen tukemisen ja arjessa mukana olemisen. Pääsääntöisesti palautteen antaminen sekä toteutuneesta toiminnasta henkilöstölle että päinvastoin henkilöstöltä esimiehelle on koettu toimivaksi. Vastauksissa ilmeni, että palautteen antamista tulee lisätä ja sille pitäisi löytyä enemmän aikaa. Tärkeänä koettiin positiivisen ja kannustavan palautteen antaminen. Henkilöstölle annettu tuki ja kannustus on koettu olevan ensiarvoisen tärkeää.

”Esimiehenä ei aina ole helppoa olla, tukea ja kannustusta vaativassa työssä.”

”Johtaminen on vaativaa työtä, joka edellyttää esimieheltä selkärankaa ja uskallusta vaikeisiin ja itsenäisiin päätöksiin. Aina ei voi miellyttää kaikkia. Kokonaisnäkemystä työn ja työyhteisön tilasta, elämän ja työelämän kokemusta sekä halua olla hyvä esimies.”

Johtaminen koetaan vastuullisena arjen toiminnan sujuvuuden mahdollistajana, joka sisältää päätöksiä ja valintoja, välillä ikäviäkin valintoja henkilökunnan mielestä. Johtaminen ja johtajuus koetaan omien tehtävien ja voimavarojen hallintana. Osan tehtävistä voi delegoida, eikä kaikkea tarvitse eikä ole tarkoituksen mukaistakaan tehdä itse. Jokaiselle on oma vastualueensa, eikä johtaminen ole toisten töiden tekemistä. Haasteena esimiestyössä koetaan tilapäisjärjestelyt, joiden avulla on lisätty yksiköihin hoitopaikkoja. Näihin sijaisuuksiin ei useinkaan saada henkilöstöä ja seurauksena on osaamisen tason laskeminen ja varhaiskasvatuksen laadun heikkeneminen.

Rekrytoinnin haasteena on koulutetun ja ammattitaidottoman henkilöstön palkkaaminen, tulosten perusteella useissa työyhteisöissä kouluttamattomien työntekijöiden määrät ovat lisääntyneet sekä lyhyt- että pitkäaikaisissa sijaisuuksissa. Tämä tuo lisähaasteen johtamiseen tämä varsinkin jos useammassa yksikössä on samanlainen tilanne. Huolestuttavana koetaan, että pitkäaikaisiin sijaisuuksiin ei saada pedagogista koulusta omaavaa sijaista. Useassa vastauksessa tuli esille ilmiö, että yksikössä on useita sijaisia ja tilanne tulee huononemaan. Haastavuutta resurssien riittämättömyyteen ja riittämättömään pedagogiikkaan tuovat lapset, jotka tarvitsevat paljon tukea arjen eri toiminnoissa.

”Olo on välillä kuin sirkuspöydällä, joka yrittää pitää kaikki viiskytkuus palloa ilmassa ja hymyillä kaiken päälle.”

”Haasteet arjessa ovat moninaisia, päiväkodin ryhmissä vaihtuvat työntekijät ja ajoittain toiminnan toteuttaminen puoliksi sijaisilla. Haastavat tilanteet lasten, henkilöstön ja haastavien vanhempien kanssa kuormittavat välillä.”

Johtamisessa johtajan tehtävänä koettiin olevan ilmapiirin luomisen ja jokaisen työntekijän työskentelyn mahdollistamisen. Varhaiskasvatuksen johtamisessa koetaan hyvin vahvana lapsen hyvän päivän mahdollistaminen ja kasvatuskumppanuuden tukeminen.

Tutkimuksen tuloksissa nousi esille, että johtajan omilla persoonallisilla ominaisuuksilla on merkitystä johtajuuden toteuttamisessa. Arvostus ja luottamus on ansaittava, jotta johtajuus mahdollistuu.

”Uskoisi, että johtajan ominaisuuksilla on oikeasti suuri merkitys. Itse ainakin pyrin olemaan positiivinen ja kannusta työssäni.”

8 Yhteenveto

Tutkimustehtäväni oli selvittää, miten hyvän johtamisen periaatteet ja kriteerit toteutuvat ja miten varhaiskasvatuksen johtajat määrittelevät johtamisen ja johtajuuden työssään. Tutkimukseni taustalla oli johtamiseen liittyvä arviointikysely, jossa haluttiin selvittää, miten varhaiskasvatuksen yksikköesimiehet kokevat periaatteiden ja kriteereiden toteutuvan arjessa. Arviointikyselyn tuloksia käytetään mahdollisuuksien mukaan esimiesten johtamiseen liittyvien täydennyskoulutuksien suunnittelussa.

Tutkimuksesta saadut sekä määrällinen että laadullinen aineisto osoittivat, että johtajat kokevat hyvän johtamisen periaatteiden ja kriteereiden toteutuvan hyvin työssään. Heidän kokemuksensa ovat, että he ovat osanneet selkiyttää työtään ja työskennellä periaatteiden edellyttämällä tavalla. Johtaminen ja johtajuus koetaan kokonaisuutena, jonka hoitaminen koetaan tärkeäksi tehtäväksi. Johtaminen on kokonaisuuden hallintaa, joka muodostuu pedagogisesta johtamisesta, hallinnollisesta johtamisesta ja henkilöstöjohtamisesta.

Hyvän johtamisen periaatteiden ja kriteereiden toteutuminen ilmenee tuloksissa siten, että johtajat kokevat erittäin tärkeänä varhaiskasvatussuunnitelmien ja yhteisten linjausten merkitykset sekä niiden käsitteleminen henkilöstön kanssa. Tuloksissa nousee esille, että johtajat kokevat merkitykselliseksi sen, että työkokonaisuudet olisivat yhdenmukaiset ja täten mahdollistavat yhteisten linjausten toteuttamisen tasapuolisesti ja aikataulullisesti.

Palautteen antaminen ja saaminen kuuluvat keskeisesti johtajuuden kehittymiseen, vaikka se olisikin lähtöisin henkilökohtaisista tavoitteista tai institutionaalisesti organisoitua. Oppimisen

mahdollistamiseksi tulee olla tietoinen toimintaan liittyvistä tuloksista ja muistaa, ettei kokemus sinällään takaa oppimista, jollei siihen liity palautteen kautta saatua konkreettista tietoa. (Nissinen 2006, 166- 167.) Tutkimukseni tulosten mukaan ja omakohtaisella kokemuksella esimiehen rooli tänä päivänä on toimia enemmän valmentajana kuin managerina. Palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa on edelleen kehittämiskohtena. Palaute on esimiehelle tehokas johtamisen väline, joka koetaan osittain hankalana asiana. Esimiehet kokevat haastavana antaa kannustavaa palautetta, jottei henkilöstö ylpisty liiallisesta kehumisesta. Työyhteisön kehittämisen ja toiminnan toteuttamisen lähtökohtana on palautteen antaminen puolin ja toisin.

Varhaiskasvatuksessa hyvän johtamisen periaatteiksi eivät pelkästään riitä taloudellisen tehokkuuden argumentit, vaan tärkeimpiä mittareita ovat kehityskeskustelut, asiakaspalautteet sekä erilaiset tyytyväisyyskyselyt. Johtajat kuvasivat vastauksissaan merkittäviksi työvälineiksi kehityskeskustelut ja henkilöstön kanssa käytävät pedagogiset keskustelut. Kehittämiskohteenä tuloksissa ilmeni, että arvioinnin mahdollistamiseksi tarvitaan mittareita. Johtamisen arviointiin mittareita on jo olemassa, mutta johtajat toivoivat niiden käyttämiseen ja hyödyntämiseen ohjausta ja opetusta.

Hyvän johtamisen ja sen toteutumisen esteenä tai oikeastaan haasteena tuloksista nousi kokemus riittämättömyydestä. Kehityskeskustelujen käyminen säännöllisesti auttaa esimiestä pysymään ajan tasalla henkilöstön osaamisen ja taitojen tiedostamisessa sekä tukemisessa. Tulosten perusteella esimiehet käyvät vuosittain kehityskeskustelut suurimman osan henkilöstönsä kanssa. Työkokonaisuuksien vaihtelut ja henkilökuntamäärä vaikuttavat oleellisesti siihen, miten esimiehet ehtivät pitämään kehityskeskustelut. Yksittäisten pedagogisten suunnitelmien toteutumisen seuraaminen koettiin haastavana.

Hyvän johtamisen toteutumiseen vaikuttavat esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet, muodollinen pätevyys, organisaation substanssiosaaminen, hallinnointikyky erilaisten ja vaikeiden tilanteiden hoitamiseen sekä tärkeimpänä motivaatio tehtävään työhön. Eduksi johtamisessa voidaan lukea yhteiskuntapoliittinen pätevyys, joka arjessa näkyy monipuolisena yhteiskunnallisena todellisuuden tuntemuksena ja hallintana. Eettisyys johtamisessa näkyy organisaatiokulttuuristen tekijöiden tuntemisena ja hallintana. Oleellisinta johtamisessa on, että johtaja löytää oman paikkansa työelämässä sekä oppii sovittamaan työn- ja perhe-elämän. (Nikkilä & Paasivaara 2010, 54-55, 63.) Tuloksista nousi vahvasti, että johtajalla tulee olla hyvät sosiaaliset ja vuorovaikutukselliset taidot. Tärkeänä johtajan ominaisuutena koettiin olevan kokonaisvaltaista hallintaa työstä ja tehdä työtä positiivisella asenteella. Tutkimustuloksissa nousi substanssiosaamisen tärkeys ja kyky tehdä itsenäisesti päätöksiä, vaikka ne eivät aina henkilökuntaa miellyttäisikään.

Johtaminen ja johtajuus koetaan ammatillisena kasvuna ja kehittymisenä. Johtamiseen liittyvän osaamisen kehittyminen ja erilaisten taitojen oppiminen tapahtuu vähitellen (Nissinen, 2006, 148- 49). Nissisen sanoin, johtamistyötä oppii sitä tekemällä. Opinnäytetyöni tulokset osoittavat myös sen, että kokemusten ja erehdysten kautta opitaan johtamiseen liittyviä taitoja. Tulosten mukaan hyvä johtaminen on läsnä olemista, havainnoimista ja työn tiedostamista.

Johtamiseen liittyy resurssien riittävyys ja saatavuus, ja tuloksista nousi merkittävästi esille pätevän henkilökunnan ja sijaisten saatavuus. Henkilökunnalla on suuri merkitys, ja tärkeänä pidettiin, että henkilökuntaa on riittävästi. Henkilökunnan pysyvyys koettiin merkittäväksi, jotta työssä olevalle henkilökunnalle muodostuisi yhtenäinen käsitys pedagogiikasta ja yhte-näiset toimintamallit takaisivat jatkuvuuden lapsen hoito- ja kasvatussuhteessa. Hujala ym. (1998, 187-194) mukaan laatutekijöiden oletetaan olevan riippuvaisia toisistaan, että tulokse-na on laadukas prosessi, joka ohjautuu välillisesti vaikuttavista tekijöistä ja on puitetekijöiden säätelemä.

Johtamisessa keskeistä on henkilöstön tukeminen, ja ohjaaminen kasvatuskumppanuuden periaatteiden mukaisessa toiminnassa ja asioiden eteenpäin viemisessä koettiin erittäin tärkeäksi johtajan tehtäväksi. Kaikki työntekijät eivät tarvitse yhtä paljon ohjausta, vaan esimiehen on kyettävä tunnistamaan ja ohjaamaan työntekijöitä heidän henkilökohtaisten tarpeiden mukaisesti. Tutkimustuloksissa nousi ajanhallinta ja oman työn suunnitelmallisuus sekä aika- tauluttamisen tärkeys, miten aika riittää jokaisen työntekijän ammatillisuuden tukemiseen ja ohjaukseen työyhteisössä. Johtajat kokivat pedagogisten ja ammatillisten keskustelujen yllä- pitämisen tärkeiksi. Fonsénin (2014, 148) tutkimuksessa henkilöstö- ja aikaresurssit ovat kes- keisiä kehittämisen reunaehtoja. Aikaresurssia tarvitaan toiminnan suunnitteluun ja toteut- tamiseen sekä pedagogiset keskustelut ja pedagogiset palaverit vaativat etukäteen valmiste- luaikaa.

Keskeistä varhaiskasvatuksen johtamisessa on pedagogiikan ja toiminnan kehittäminen sekä kehittämistyön dokumentointi. Tutkimustuloksissa ilmeni, että esimiehen tietämys muiden yksiköiden tapahtumista samanaikaisesti tuo haasteen, sillä useassa paikassa samanaikaisesti oleminen on mahdotonta. Esimiesten kokemus siitä, että saadakseen työt hoidetuksi pedago- gisesta johtamisesta sekä jatkuvasta parantamisesta ja kehittämistyöstä on ollut pakko tinkiä.

Pedagogisella johtajalla on moninaiset roolit ja osaamisen alueet. Pedagoginen johtaja on suunnannäyttävä, toiminnan arvioija, valmentaja ja tukija. Johtajan tehtävänä on kirkastaa henkilöstölle, mitä heiltä odotetaan ja mikä on hyvä ja tavoiteltava suoritus. Pedagogisen johtajan tehtävänä on auttaa henkilöstöä varhaiskasvatussuunnitelman mukaisen toiminnan suunnittelussa, toteuttamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Johtajan tehtävä on konkreti-

soida valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman periaatteet arjen toimintaa kuvaaviksi toimintaperiaatteiksi. (Parrila 2011, 2.)

Rahikaisen (2001, 20) mukaan johtajan tehtävä on kehittää päiväkodin kasvatusilmapiiriä sekä ohjata henkilökuntaa kohti menetelmällisesti monipuolista ja laadukasta kasvatustyötä. Hänen on toimittava pedagogisten keskustelujen ylläpitäjänä ja sen mahdollistajana, millä taataan suunnitelmallinen toiminnan kehittäminen ja arvioiminen. Parilan (2011,1) mukaan työyhteisö tarvitsee selkeät pedagogisen johtamisen rakenteet, ammattitaitoisen ja osaavan johtajan sekä toimintamallit. Edellä mainitut mahdollistavat ja tukevat henkilöstön oppimista ja kehittymistä. Tutkimukseni tuloksissa tulee esille, että johtajat pitävät tärkeänä osana johtajuutta omaa esimerkillistä toimintaansa. He kokevat olevansa valmentajia ja tukijoita.

Työstä suoriutuminen ja työn sujuminen vaihtelee tilanteiden mukaan. Toisinaan työ antaa tekijälleen suurta mielihyvää ja onnistumisen kokemukset vahvistavat itsetuntoa. Ajoittain työnteko tuottaa mielihäpä ja epäonnistumiset koettelevat itsetuntoa. Työ pitää sisällään sekä positiivisia että negatiivisia asioita. Henkilön persoonalla on myös oleellinen siihen, miten hän suhtautuu työhönsä. (Järvinen 2009, 22- 23.) Tutkimustuloksissa johtajat kokivat, että omalla asenteella tehtävään työhön on erittäin suuri vaikutus työstä suoriutumiseen vastoinkäymisestä huolimatta.

Halttunen (2009, 138- 143) on tutkinut päivähoitotyötä ja johtajuutta organisaatorakenteissa, jossa johtajalla on erillään toimivia yksiköitä. Jaetun johtajuuden ajattelutavan perusteella näyttäisi, että johtajan tulisi johtaa entistä enemmän itseohjautuvia tiimejä sekä niiden kautta ja rinnalla hajautettua organisaatiota. Tutkimuksessa nostetaan esille muutoksen tuomia ristiriitaisuuksia ja mahdollisuuksia, joita hajautettu organisaatio voi tuottaa. Keskeisiä ilmiöitä ovat mm. työnjako ja auktoriteettisuhteet, joihin hajautetussa organisaatiossa tulisi ottaa kantaa. Tutkimuksessani nousi esille työkokonaisuuden hajanaisuus ja sirpaleisuus. Johtajat toivoivat enemmän yhteistä keskustelua ja vaikutusvaltaa johtamiskokonaisuuksiin. Hyvän johtamisen toteutumisen lähtökohtana koettiin, että johtamiskokonaisuus on mielekäs. Työkokonaisuuksien jakaminen osaamisalueittain tukisi jokaisen esimiehen työssä jaksamista. On sekä työnantajan että työntekijän etu, että jokaisen erityisosaaminen huomioidaan toiminnassa ja johtamisessa. Näillä on suoranaista vaikutusta hyvän johtamisen toteutumiseen ja johtajuuden vahvistamiseen.

Esimiestyössä kollegiaalinen tuki koetaan tärkeänä, ja pienalueittaiset esimiesryhmät toimivat osittain esimiehille työhönsä jaksamisena. Johdon tuki ja luottamus lähiesimiehiin on ensiarvoisen tärkeää arjen johtamisen onnistumiselle. Hyvät vuorovaikutustaidot omaava esimies tukeutuu enemmän luottamukseen ja visioiden jakamiseen kuin muodolliseen vallankäyttöön (Nissinen 2006, 162). Liukkonen (2012, 2, 73) tutki päiväkodin johtajien vertaisryhmien merkitystä johtajuuden vahvistamiselle. Tutkimustulokset osoittivat, että vertais-

ryhmätoiminta tuki ryhmän jäsenten toimintaa. Päiväkodin johtajat saivat vertaistukea ryhmässä, ja ryhmä toimi hyvien käytäntöjen ja asenteiden siirtämisen paikkana. Ryhmän tapaamisien keskusteluaiheet oli ennalta sovittuja. Tutkimukseni tuloksissa tuli myös esille kollegiaalisen tuen ja esimiesryhmien tapaamisten merkityksellisyys.

Tutkimustulokset ovat tietyn ajankohdan tilanteesta, ja tärkeää on samanlaisen kyselyn toistaminen säännöllisin väliajoin. Nissinen (2006) tuo esille johtamisen tarkastelun yksilön, ryhmän ja organisaation näkökulmasta sekä vaikutusten tarkastelun eri aikoina. Nivalan (1999) tutkimuksessa ilmeni, että esimiehet kokivat työyhteisön kohdistavan heihin ylisuuria odotuksia. Nyt 15 vuotta myöhemmin kokemukset ovat samansuuntaiset. Henkilöstön pedagogisen johtamisen haasteista osa pysyy samana vuodesta toiseen. Esimies kertoo omalla esimerkillään ja ajankäytöllään, mitä asioita hän pitää tärkeänä. Kun esimiehellä on kiire, hänen kannattaa sanoa se ääneen ja sopia alaisensa kanssa parempi hetki keskustelulle. Aikaa alaisille on löydettävä, kun he sitä tarvitsevat.

Johtaminen lähtee itsensä tuntemisesta ja johtamisesta. Henkisesti kypsä esimies on sinut itsensä kanssa, ja hänelle on muotoutunut oma tyyli ajatella, puhua ja olla. Hänen sanaansa voi luottaa, ja hänellä on kokemuksen tuomaa rauhaa toiminnassaan. Työyhteisön kannalta ajateltuna johtajan toimet ovat silloin johdonmukaisia ja luovat turvallisuuden tunnetta ja vähentävät työyhteisön kuormitusta. Kukaan ei ole kaikkietävä, vaan esimiehen tulee löytää nöyryys ja tiedostaa omat tietämisen rajat. (Jabe & Häkkinen 2010,43-45.) Tuloksista ilmeni, että johtamiseen tarvitaan johtajan lisäksi henkilökunta. Johtaminen on henkilökunnan toiminnan mahdollistamista. Henkilökunta tarvitsee hyvää johtajuutta oman työnsä onnistumiseksi. Johtaja ei selviä ilman henkilökuntaa eikä henkilökunta ilman hyvää johtamista.

Tutkimustuloksissa johtajat toivat esille, että työelämän johtamisessa kuin arkipäiväisessä elämässä olennaista on oppia sietämään epävarmuutta ja virheitä. Johtamistyön yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on paineensietokyky ja oma positiivinen asenne.

Hyvä johtaminen edellyttää ainakin kuuntelemisen taitoa. Martti Lindqvistin sanat ”kuuntele, että sinulle halutaan puhua, puhu siten että sinua halutaan kuunnella”, kuvaavat erittäin keskeistä taitoa hyvän johtamisen mahdollistajana. Tulosten perusteella varhaiskasvatuksen johtajilla on tahtotila hyvän johtamisen toteuttamiseen ja työvälineitä sen toteuttamiseen. Johtamistyössä keskeisiksi kumppaneiksi nähdään kollegiaalinen verkosto ja ennen kaikkea oman yksikön henkilökunta. Joissakin vastauksissa tuotiin esille esimies-alaistaitojen merkitys johtamisen toteutumisessa.

Opinnäytetyöni tulokset osoittavat, että päivähoitoyksikköjen johtajat ovat ammatillisesti toimivia, sitoutuneita ja vastuullisia tekemässään työssään. Johtamisen tärkeys ja merkityk-

sellisyys työyhteisön kokonaisuuden hallinnassa koetaan erittäin tärkeänä ja keskeisenä. Johtaminen on tietoista ja tavoitteellista toimintaa. Positiivinen kokemus hyvästä johtamisesta vaikuttaa myönteisesti sekä työyhteisön että esimiehen tekemään työhön.

9 Pohdinta

Opinnäytetyöni tulokset ovat samansuuntaisia kuin muissakin varhaiskasvatuksen johtajuuteen ja pedagogiseen johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa. Johtaminen ja sen suunnittelu sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen on koettu tärkeäksi. Henkilöstöjohtamisella ja pedagogisella johtamisella on suuri merkitys ja niillä on suoranaisesti vaikutuksensa päivähoiton laatuun. Tuloksissa ilmeni myös henkilökunnan merkitys ja osaaminen. Johtaminen nähdään henkilökunnan osaamisen tukemisena ja mukana toteuttamassa kasvatuskumppanuutta työntekijöiden ja asiakasperheiden kanssa. Hyvä johtajuus tukee varhaiskasvatuksen toteutumista, ja pedagogisten keskustelujen ylläpitäminen ja henkilökunnan ammatillisen osaamisen tukeminen koettiin tärkeiksi asioiksi. Merkityksellistä oli myös kehittävän työotteen tukeminen.

Varhaiskasvatuksen arjen hyvä johtaminen, mitä se oikeastaan on? Yhtä ainoaa oikeaa vastausta ja teoriapohjaa ei varhaiskasvatuksen johtamiselle löydy, vaan se muodostuu yksilön subjektiivisesta kokemuksesta, miten hyvä johtaminen toteutuu omassa työssään. Tutkimuksen tuloksistakin ilmeni, että johtaminen on kaikkea sitä, mitä työpäivä pitää sisällään keskustelua, ohjausta, tilastointia ja vanhempien kanssa keskusteluita ym. Lähtiessäni tekemään tätä opinnäytetyötä minulla oli henkilökohtaisesti suuri motivaatio lähteä tutkimaan johtamiseen liittyviä ilmiöitä. Olen toiminut lähes 15 vuotta päivähoitossa esimiestehtävissä ja työvuosien myötä johtamiskokemus on vahvistunut. Työssäni olen huomannut positiivisen ja rakentavan ajattelumallin olevan hyvä pohja johtajuuden toteuttamiselle. Tämä nousi myös tutkimuksen tuloksista, että omalla myönteisellä ajattelumallilla on vahvistava vaikutus johtamistyöhön.

Opinnäytetyöni on aiheeltaan ajankohtainen, sillä kiinnostus varhaiskasvatukseen ja sen johtamiseen on lisääntynyt viimeisen vuosikymmenen aikana. Tämän päivän yhteiskunnan muutoksissa ja muuttuvissa organisaatioissa tarvitaan vahvaa ja osaavaa johtajuutta. Varhaiskasvatuksen johtajien ammatilliseen koulutukseen ei sisälly suoranaisesti johtamiseen liittyviä opintoja. Työn reflektoinnin ja täydennyskoulutusten avulla saadaan kokonaisvaltaisempaa näkemystä tehtävään esimiestyöhön. Täydennyskoulutuksen tarve on ollut ilmeinen ja tutkimukseni kohdealueella onkin panostettu päiväkodin johtajien täydennyskoulutukseen järjestämällä pedagogisen johtamisen täydennyskoulusta. Johtajuuskoulutuksen tarkoituksena on antaa työvälineitä pedagogiseen johtamiseen, jotka ovat pohjana varhaiskasvatuksen laadukkaalle toteuttamiselle. Pedagoginen johtaminen on varhaiskasvatuksen laadun perusta ja se määrittelee johtajuuden kaikkia tasoja. Johtajuus on vastuun kantamista ja vastuunottamista omasta työyhteisöstä ja sen työhyvinvoinnin edistämisestä. Hyvä johtaminen sallii erehtymi-

sen; tilanne arvioidaan ja mietitään uusi toimintatapa, jolla päästään etenemään kohti tavoitettua. Hyvän johtamistavan näkyväksi tekeminen on mahdollisuus kehittää omaa ammatillisuuttaan ja pienin askelin edetä kohti hyvää ja tavoiteltavaa.

Johtaja tarvitsee henkilökunnan voidakseen toteuttaa johtajuutta sekä vastaavasti työyhteisö tarvitsee johtajan ja yhtenäiset toimintatavat, jotka ohjaavat toimintaa. Johtaminen tapahtuu yhteistyössä henkilöstön kanssa dialogisuuden ja vuorovaikutustilanteiden myötä. Vastuu laadukkaana varhaiskasvatuksen toteutumisesta on varhaiskasvatuksen yksiköiden johtajilla. Johtajan vastuulla on innostaa, kehittää ja haastaa henkilökuntaa kohti yhteistä tavoitettua. Johtajuudelta vaaditaan uskallusta ottaa haasteita vastaan ja kokeilla uusia toimintamalleja. Johtajuuden toteutuminen vaatii luottamuksen syntymistä johtajan ja alaisten välille, ja luottamus johtajan täytyy ansaita, se ei tule automaattisesti. Yhteiset pedagogiset keskustelut sekä henkilökohtaisten kehityskeskustelut antavat mahdollisuuden tutustua henkilökuntaan sekä ammatillisesti että henkilötasolla. Tuloksissa tuli esille henkilöstön tuntemisen tärkeys, koska silloin tukeminen ja ohjaaminen mahdollistuvat parhaalla mahdollisella tavalla.

Tulosten perusteella henkilöstöjohtamisen merkitys, osaamisen tukeminen ja pedagogisten tiimien säännölliset kokoontumiset koetaan tärkeiksi johtamiseen liittyviksi asioiksi. Oman osaamisen ja ammatillisuuden reflektointi ja johtamisen merkityksen avautuminen antavat mahdollisuuden laadukkaalle johtajuudelle. Johtaja viestii omalla ammatillisuudellaan ja hyvinvoinnillaan henkilökunnalle tasapainoisuuden ja sallivan toimintamallin. Hyvällä johtajuudella mahdollistetaan tuloksellinen ja toimiva yhteisö, jossa on hyvä toimia. Johtajan tehtävänä on kirkastaa ja selkiyttää henkilöstölle perustehtävän merkitys, yhtenäisiä arvoja ja toimintatapoja, joilla toteutetaan laadukasta ja monipuolista varhaiskasvatusta.

Yhteiskunnan muutokset ravistelevat varhaiskasvatustakin; organisaatiomuutokset, rakenteelliset muutokset ja kuntatalouden kiristyminen vaikuttavat varhaiskasvatukseen ja päivähoitopalveluiden järjestämiseen. Subjektiiivinen päivähoito-oikeus on lisännyt ja mahdollistanut päivähoitopalvelut perheille, joissa toinen vanhemmista on kotona pienemmän sisaruksen kanssa. Lasten ja perheiden päivähoitotarpeiden monipuolistaminen asettaa haasteen palveluiden järjestämiselle ja niiden kehittämiselle. Uudistettua varhaiskasvatustaloutta odotetaan, jotta se vastaisi tämän päivän lapsiperheiden tarpeita.

Tämän päivän johtaminen ei ole enää ylhäältä-alas-johtamista, vaan tarvitaan uudenlaista johtamismallia, jota toteutetaan yhteistyössä henkilökunnan kanssa. Tutkimukseni tarkoitus oli tuoda näkyväksi johtajuutta ja sen toteutumista sekä sitä, miten esimiehet kokevat johtajuuden ja sen toteutumisen johtajuuden periaatteiden ja kriteereiden mukaisesti. Vaikuttavuutta voidaan ajatella yhteiskunnallisesta näkökulmasta tai yksilön hyvinvointia tuottavasta

näkökulmasta. Hyvän johtamisen toteutuminen palvelee asiakasperheitä ja lisää asiakastytyväisyyttä.

Jatkuvan muutoksen myötä varhaiskasvatuksen esimiehiltä vaaditaan ammattimaista otetta johtamiseen ja kykyä hyödyntää uusinta tutkimustietoa johtamisen tueksi. Hyvä johtaminen ei siis ole pelkästään esimiehen yksin tekemää työtä, vaan siihen tärkeänä osallisena liittyy työyhteisö, asiakkaat ja verkostot. Hyvän johtamisen mallia tukee kontekstuaalisen johtamisen malli. Johtamisen kehittäminen tarvitsee jokaisen yksilön osallistumisen, aktiivisuuden ja sitoutumisen yhteiseen hyvän johtamisen periaatteisiin.

Tavoitteet johtamiselle nousevat strategiasta, visiosta sekä hyvän johtamisen periaatteista ja kriteereistä. Niiden avulla jokaisen esimiehen on luotava puitteet omalle johtamiselleen ja näiden asioiden jalkauttaminen henkilöstön tietoisuuteen ja myös ohjaamaan heidän toimintaansa. Työn vaatimukset lisääntyvät jatkuvasti tuoden uusia haasteita esimiestyöhön ja työnhallintaan. Nämä vaativat johtajalta asioiden hyväksymistä, positiivisuutta, luovuutta ja sinnikkyyttä.

Hajautettujen organisaatioiden määrä on lisääntynyt ja teknologian kehityksen myötävaikutuksesta esimiehen fyysinen läsnäolo ei ole välttämätöntä. Tiedonkulku mahdollistuu, mutta se ei kuitenkaan poista sitä, että esimies ei voi olla läsnä useassa yksikössä samanaikaisesti. Tutkimukseni tuloksista ilmeni, että hajautettu organisaatio tuo haasteita johtajien työhön. Tämän tutkimuksen vastaajista suurimmalla osalla oli enemmän kuin yksi yksikkö johdettavana. Vastaajat kokivat, että johtaminen on haastavaa, kun yksiköt ovat erillään. Tulosten mukaan pedagogisten keskustelujen ylläpitäminen on tärkeää, ja haasteen tälle tuo yksiköiden erillään oleminen. Yhteisille keskusteluille ja toimintatapojen luomiselle tulee varata riittävästi aikaa. Varhaiskasvatuksen johtamisessa korostuu resurssien ja rekrytoinnin merkitys. Riittävä ja ammattitaitoinen henkilökunta takaa laadukkaan varhaiskasvatuksen ja jatkuvuuden lapsen kehityksen tukemiselle. Tärkeää on muistaa myös kasvatuskumppanuuden merkitys.

Johtaminen ja johtajuus ovat haasteellista, vaativaa ja aikaa vievää. Kokemukseni johtamisesta on, että se vaatii rohkeutta, näkemystä asioihin, tietotaitoa ja hyviä toimintatapoja. Johtajuudessa tarvitaan vuorovaikutustaitoja henkilöstön ja asiakkaiden kanssa tehtävässä yhteistyössä. Johtamiskäsitykseni johtamisesta on samansuuntainen Hujalan, Puroilan, Parri-
lan ja Nivalan kanssa. Toimin omassa työssäni johtamisen kontekstuaalisen mallin mukaisesti. Johtaminen ja esimiehisuus ovat monimuotoinen ja laaja-alainen tehtävä. Johtaminen voidaan joissakin tapauksissa tulkita myös vallankäyttönä, johon jokaisen johtamistyötä tekevän täytyykin suhtautua kriittisesti. Johtamiskokemukseni myötä olen kokenut henkilöjohtamisessa keskeiseksi tehdyn työn arvostamisen ja aidon kiinnostuksen henkilöstöä kohtaan. Haasteet

tämän päivän johtamisessa ovat rekrytointi ja henkilöstön pysyminen varhaiskasvatuksessa. Tärkeänä koen henkilöstön tukemisen tarjoamalla mahdollisuuksia ammatilliseen uudistumiseen ja kehittymiseen sekä panostamalla uusien työntekijöiden perehdyttämiseen.

Tämän tutkimuksen toteuttaminen ja siihen liittyvä tavoitteellinen hyvän johtamisen tulosten reflektointi omaan johtamiseen on ollut erittäin merkittävä oppimiskokemus. Oman paikan löytäminen esimiehenä on monen vuoden opettelun tulosta. Jokainen tietää, miten hyvä johtaja toimii, mutta harva kykenee toimimaan, kuten hyvän johtajan kuuluisi toimia. Johtajuuden onnistumiseen vaikuttavat työkokemus, työkokonaisuuden hallinta ja toimivuus sekä henkilökunta määrä ja heidän sitoutuneisuus tehtävään työhön. Esimieheksi kasvaminen, henkisesti kypsyminen vie oman aikansa. Jokaisen esimiehen on käytävä ns. Ollin oppivuodet, joiden aikana muotoutuu oma johtamismalli, puhetyyli. Oman johtajuuteen liittyvän laajalaisen kokemukseni olen saanut eri palvelumuotojen johtamisen kokemuksista, kahden eri palvelualueen toimintamalleista, organisaatiomuutoksen myötä sekä pohjoisen pienen kunnan palveluksessa olleena. Luottamus ei ole itsestään selvää, vaan se on ansaittava. Johtajuus todentuu parhaimmillaan, kun luottamus on molemminpuolista.

Työni tuo esille johtamisen ja siihen panostamisen merkityksellisyyden. Johtamiseen ja sen toteutumiseen tulee kiinnittää huomiota. Laadukkaan varhaiskasvatuksen takaa hyvinvoiva, innostunut ja motivoitunut johtaja, väsyneellä johtajalla ei ole mitään annettavaa työyhteisölle. Uskon työni tulosten hyödyttävän ja kannustavan varhaiskasvatuksessa työskenteleviä johtajia. Tulokset vahvistavat, että johtajat toteuttavat hyvää johtamista sekä pitävät sen toteutumista tärkeänä ja panostavat siihen.

Kun tutkimus on nyt valmis, miten toimisin toisin, jotta olisin saanut vielä syvällisempää näkemystä johtamiseen liittyviin kysymyksiin. Arviointikyselyn tulokset olisivat antaneet hyvän taustatiedon teemahaastattelun laatimiseen. Nyt tekisin siten, että poimisin tuloksista teemojen pohjalta haastattelurungon ja valitsisin jokaiselta palvelualueelta kaksi johtajaa, joille tekisin haastattelun. Uskoisin, että tuolla menetelmällä olisin saanut vielä yksityiskohtaisempaa tietoa johtamisesta.

Jatkotutkimuksia ajatellen olisi erittäin mielenkiintoista selvittää, mikä on ylemmän varhaiskasvatuksen johdon ja päiväkotien henkilöstön näkemys johtamisesta ja sen toteutumisesta. Miten hallinnon ja henkilöstön kokemukset sekä toiveet kohtaavat ja mitä eroavaisuuksia ilmenee. Miten varhaiskasvatuksen hallinto kokee päiväkodin johtajien työn toteutuvan, ovatko vaatimukset ja todellisuus yhdennettävissä. Hyvän johtamisen periaatteet ja kriteerit on tarkoituksenmukaista päivittää tietyin väliajoin, ainakin ennen mahdollisia jatkotutkimuksia.

Loppusanoiksi haluan ravistaa kaikkia lukijoita Tuomisen ja Lindroosin teoksesta ”Ravistettava” 10” käskyä, joita olen hieman muotoillut omaan käyttöön.

Maailma muuttuu nopeammin kuin ihminen. Pysyäksemme mukana, meidän on opittava ravistamaan itseämme

1. Meidän on opittava ravistamaan sekä ajankäyttömme että tapaamme suhtautua aikaan.
2. Meidän on ravistettava tapaamme ajatella ja hyväksyttävä ajattelemisen taitona.
3. Halutessamme tehdä asioita eri tavalla kuin muut, meidän on ravistettava itsemme irti vertailemisen pakosta.
4. Meidän on ravistettava pakonomaista haluamme välttää epävarmuutta ja hyväksyttävä se pysyväksi osaksi elämäämme.
5. Meidän on ravistettava itsemme irti yhden totuuden maailmasta, koska sellaista maailmaa ei ole olemassakaan.
6. Meidän on ravistettava mielemme eroon monimutkaisuuden houkutuksesta, sillä kaikki rakastavat yksinkertaista.
7. Meidän on ravistettava mielemme eroon hyödyllisen ja hyödyttömän käsitteestä, koska me emme etukäteen tiedä, mikä on mitäänkin.
8. Meidän on ravistettava itsemme eroon epäonnistumisen pelosta, sillä mitään suurta ei synny ilman riskiä.
9. Meidän on ravistettava minäkuvaamme, jättää pois turhantärkeys sekä kestää epäonnistumisia ja opittava nauramaan itsellemme.
10. Meidän on ravistettava maailmamme sellaiseksi, että se tukee itsetuntomme kehittymistä

(Tuominen & Lindroos 2012)

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (Toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto. Vantaa: HansaBook, 153-167.
- Akselin, M. 2013. Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen yksikkö. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy Juveness Print.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Artefakta 16. Hamina: Akatiimi
- Bardy, M. 2007. Mitä meille ja meissä tapahtuu? Teoksessa Helne, T. & Laatu, M. (Toim.) Vääräyyskirja. Helsinki: Kela 241-255.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.
- Espoon varhaiskasvatussuunnitelma 2013.
- Fonsén, E. 2008. Pedagoginen johtajuus- Varhaiskasvatustyön johtamisen punainen lanka. Varhaiskasvatuksen yksikkö. Kasvatustieteen Pro gradu-tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Fonsén, E. 2010. Pedagogista johtajuutta metsästämissä-kehittämistoiminta osana laadunhallintaa. Teoksessa: Turja, L. Fonsén, E. (toim.) 2010 Suuntana laadukas varhaiskasvatus. Professori Eeva Hujalan matkassa. Tampere: Suomen varhaiskasvatus ry, 127-139.
- Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Gustafsson, S., Marniemi, J. 2012. Julkisen johtamisen työkirja- Kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen - tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Karisto.
- Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 375.
- Huhtala, H. 2004. The Emancipated Worker. A Foucauldian Study of Power, Subjectivity and Organising in the Information Age. Commentations Scientiarum Socialicum 64. Helsinki: Suomen Tiedeseura.
- Hujala, E, Puroila, A-M., Parrila- Haapakoski, S. & Nivala, V. 1998. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Oulu: Varhaiskasvatus 90.
- Hujala, E. & Heikka, J. 2008. Jaettu johtajuus. Lastentarha 2008(1) 32- 35.
- Hujala, E., Heikka, J. & Fonsén, E. 2009. Varhaiskasvatuksen johtajuus kuntien opetustoimessa ja sosiaalitoimessa. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus-projekti. Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatuksen yksikkö. Tampereen Yliopisto.
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2011. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Hujala, E. & L. Turja (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: PS- kustannus. 287-299.

- Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen- arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki: Talentum.
- Juuti, P. 2006 Onko johtamisella tulevaisuutta? Teoksessa Pauli Juuti (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava 226-239.
- Juuti, P. & Luoma M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2010a. Johtamiseen liittyy sekä hyviä että huonoja puolia. Teoksessa Juuti, P. ja Rovio, E.(toim.) Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otava 37-53.
- Juuti, P. 2010b. Ovatko parhaat esimiehet ihmisten vai asioiden johtajia? Teoksessa Pauli Juuti (toim.) Johtaminen voimavarana- Muutoksesta menestykseen. Vantaa: Hansaprint Oy. 110-124.
- Juuti, P.2010c. Sotilasjohtamisen kärsivällisyys voimavarana. Teoksessa Pauli Juuti (toim.) Johtaminen voimavarana Muutoksesta menestykseen. Vantaa: Hansaprint Oy. 154.170.
- Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kakkori, L. 2009. Hermeneutiikka ja fenomenologi. Hermeneuttis-fenomenologisen tutkimusotteen sisäisestä problematiikasta. Aikuskasvatus 4, 273-280.
- Karila, K. & Nummenmaa, A-R. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Juva: WS Bookwell Oy.
- Laki lasten päivähoitosta 36/1973.19.1.1997.
- Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (Toimi.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Uudistettu painos. Jyväskylä: Ps-kustannus.
- Laine, T. 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. ja Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II.
- Luoma, M. 2011. Organisaation toiminnan kehittäminen - monta tietä, yksi päämäärä. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: JTO.
- Manka, M. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Karisto.
- Mantere, S., Suominen, K., Vaara, E. (toim.) 2011. Toisinajattelua strategisessa johtamisessa. Helsinki: WSOY.
- Nikkilä, J & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto.
- Nissinen, V. 2006. Syväjohtaminen. 2.painos Hämeenlinna: Karisto.
- Nivala, V.1999. Päiväkodin johtajuus. Lapin yliopisto Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirj. Acta Universitatis Lapponiensis 25.
- Nivala, V. 2002b. Muutos ja sen johtaminen. Teoksessa Korhonen, R. & Neitola, M.(toim.) Päivähoito muutoksessa. Oulu: Varhaiskasvatus 90 30-43.
- Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa Juuti, P.(toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava 129-140.
- Perttula, J. 1995. Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta. Kasvatus 1, 39-47.

Pyörälä, E. 1995. Kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa. Teoksessa Leskinen, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus 11-27.

Rodd, J. 2006. Leadership in Early childhood. 3, painos. New York: Open University Pres.
Rouvinen, R. 2007. ”Tässä työssä yhdistyy kaikki”. Lastentarhanopettajat toimijoina päiväkodissa. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteellisiä julkaisuja 119.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Seeck, H. 2013. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. kolmas, uudistettupainos. Tallinna: Gaudeamus.

Seppänen-Järvelä, R. 2009. Työpaikka- yksilö, yhteisö ja organisaatio kehittämisen ytimessä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K.(toim.) Työyhteisö uusille urille. Jyväskylä: PS-kustannus 31-50.

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

Their, S. 1994. Pedagoginen johtaminen. Tampere: Tammer-paino.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta, näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Yliopistopaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.

Tuominen, S. & Lindroos, K. 2012. Ravistettava, omskakas: Toisinajattelijan käsikirja . Helsinki: Tammi.

Uusitalo, H.1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki: WSOY.

Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Kasvatus 22.

Valpola, A. 2012. Toimiva johtoryhmä aikaansaamisen aallot. Hämeenlinna: Karisto.

Varhaiskasvatussuunnitelma kestävämmän elämäntavan alkupolulla. 21.8.2013. Espoon suomenkielinen varhaiskasvatus. Opetus- ja varhaiskasvatuslautakunta.

Vesalainen, A., Cleve, K. & Ilves, V. 2013. Päiväkodin johtajien työtaakasta tuli kohtuuton. Opetusalan Ammattijärjestö OAJ:n raportti päiväkodin johtajuudesta 2013.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sähköiset lähteet

Hirvelä, S. 2010. Pedagoginen johtajuus päiväkotien johtajien ja lastentarhanopettajien silmin. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatuksen yksikkö. Kasvatustieteen erityisesti varhaiskasvatuksen Pro gradu- tutkielma.
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/81574/gradu04295.pdf?sequence=1>

Hujala, E., Fonsén, E. & Heikka, J.(toim.)2008. Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä - tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus- projekti, osa III. Opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö.
<http://www.uta.fi/edu/johtajuusfoorumi/julkaisut/030309Fooruminjulkaisu.pdf>

Hujala, E. 2014. Johtajat muutokset tekijöinä. Varhaiskasvatuksen johtajuusfoorumi Tampereen yliopisto.

http://www.uta.fi/edu/johtajuusfoorumi/materiaalit/Hujala_Johtajat%20muutoksetekij%C3%B6in%C3%A4_020414.pdf

Liukkonen, R. 2012. Vertaistyöskentelyn kehittäminen päiväkodin pedagogisen johtajuuden vahvistamiseksi. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Varhaiskasvatustieteen pro gradu-tutkielma.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37864/URN:NBN:fi:juu-201205201689.pdf?sequence=1>

Oiva, A. 2007. Strategiakeskeisen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius, kahden johtamismallin testaus.

<http://herkules.oulu.fi/isbn9789514284441/isbn9789514284441.pdf1>

Rahikainen, P. 2001. Pedagoginen johtajuus päiväkodissa. Kasvatustieteen syventävien opintojen tutkielma. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteenlaitos.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/8802/pirahi.pdf?sequence=1>

Julkaisemattomat lähteet

Espoon kaupunki. 2010. Hyvän johtamisen periaatteet ja kriteerit Espoon varhaiskasvatuksessa. Tulostettu 20.10.2012.

Espoon suomen- ja ruotsinkielisen päivähoidon järjestämisen strategiset linjaukset vuosille 2009- 2014. Tulostettu 20.3.2013.

http://www.espoo.fi/fi-FI/Paivahoito_ ja_koulutus/Paivahoito

Parrila, S. 2011. Hajautettu organisaatio & Tutkin, kehittä, johdan - Esimiehenä Espoon varhaiskasvatuksessa. Päivähoidonjohtamisen täydennyskoulutus- Pedagogiikan johtaminen. Espoo. 5.10.2011.

Parrila, S. 2012. Pedagogiikan johtamisen suunnittelu, toteutus, arviointi ja dokumentointi. Päivähoidon johtamisen täydennyskoulutus- Pedagogiikan johtaminen. Espoo. 17.4.2012

Rodd, J. 2011. Researching Leadership in Early Childhood. Where are we? What are our challenges? International Leadership Research Forum .12.-14.10.2011. Tampere.

Tossavainen, T. & Mattila, V. 2011. Esimiehenä Espoon suomenkielisessä varhaiskasvatuksessa. Espoo 5.10.2011.

Liite 1 Kyselylomake

1. Tuen henkilöstöä perustehtävän toteuttamisessa
2. Jokainen saa minulta palautetta työstään
3. Henkilökunnalla on mahdollisuus antaa palautetta toiminnastani
4. Käyn jokaisen henkilön kanssa (vakinaiset ja pitkäaikaiset sijaiset) kanssa kehityskeskustelun vähintään kerran vuodessa
5. Jokaiselle laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jonka toteutumista arvioidaan vähintään kerran vuodessa
6. Täydennyskoulutus kohdennetaan henkilökohtaisen kehityssuunnitelman mukaan siten, että se tukee toiminnan kokonaisvaltaista kehittämistä
7. Kannustan henkilöstöä tekemään aloitteita ja kehittämään työtään
8. Huolehdin, että Kunta10-tutkimuksen ja muiden arviointien tulokset käsitellään työyhteisössä ja toimintaa kehitetään tulosten pohjalta
9. Huolehdin, että visio, arvot, toiminta-ajatukset, strategiset linjaukset ja vuosittaiset tavoitteet ovat henkilökunnan tiedossa ja työyhteisön jäsenet ymmärtävät oman osuutensa niiden toteuttamisessa
10. Ylläpidän pedagogista keskustelua yksikössäni ja vastaan yksikön pedagogiikasta
11. Työyhteisö ymmärtää perustehtävänsä
12. Yksittäiset työntekijät ymmärtävät perustehtävänsä osana työyhteisön perustehtävää
13. Yksiköllä on selkeät ja dokumentoidut viestintä-, kokous-, suunnittelu-, dokumentointi- ja arviointikäytännöt
14. Huolehdin, että yksikön toimintaa arvioidaan ja kehitetään tulosten pohjalta
15. Huolehdin siitä, että asiakkaat saavat tarvitsemansa tiedon ja asianmukaisen palvelun
16. Asiakkaat kokevat tulevansa kuulluksi ja palvelluiksi
17. Ohjaan henkilökuntaa toimimaan kasvatuskumppanuuden periaatteita noudattaen
18. Asiakaspalaute otetaan vastaan, käsitellään ja hyödynnetään toiminnan kehittämisessä
19. Varhaiskasvatus yksikössäni vastaa lasten tarpeita
20. Vanhempien tyytyväisyys yksikössäni on korkealla tasolla
21. Tunnen taloudellisen vastuuni ja toimin sen mukaan sekä ymmärrän taloudellisten ratkaisujeni vaikutukset
22. Yksikköni toiminta on taloudellisesti ja tarkoituksenmukaisesti järjestetty
23. Päivähoitopaikat ovat yksikössäni tehokkaassa käytössä
24. Huolehdin siitä, että henkilökunta on tietoinen taloudesta ja resursseista sekä ymmärtää ratkaisujen perusteet
25. Henkilökuntaresurssia ja henkilökunnan osaamista hyödynnetään yksikössäni tehokkaasti
26. Esimiesten työkokonaisuudet ovat mielestäni tasapuoliset ja ottavat huomioon henkilön vahvuudet. Ne mahdollistavat lähijohtamisen hyvän johtamisen periaatteiden mukaisesti.
27. Mitä muuta haluat sanoa.

Liitteet

Henkilöstön uudistumisen ja työkyvyn näkökulma

	täysin eri			täysin samaa			N	keskiarvo
	mieltä			mieltä				
	1	2	3	4	5	6		
1. Tuen henkilöstöä perustehtävän toteuttamisessa	0	0	0	10	48	48	106	5,4
2. Jokainen saa minulta palautetta työstään	0	0	4	26	48	27	105	4,9
3. Henkilökunnalla on mahdollisuus antaa palautetta toiminnastani	0	0	0	12	40	52	105	5,3
4. Käyn jokaisen henkilön kanssa (vakinaiset ja pitkäaikaiset sijaiset) kanssa kehityskeskustelun vähintään kerran vuodessa	1	0	1	6	17	81	106	5,7
5. Jokaiselle laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jonka toteutumista arvioidaan vähintään kerran vuodessa	1	3	12	22	40	28	106	4,4
6. Täydennyskoulutus kohdennetaan henkilökohtaisen kehityssuunnitelman mukaan siten, että se tukee toiminnan kokonaisvaltaista kehittämistä	0	2	14	33	42	15	106	4,5
7. Kannustan henkilöstöä tekemään aloitteita ja kehittämään työtään	0	0	1	14	47	44	106	5,3
8. Huolehdin, että Kunta10-tutkimuksen ja muiden arviointien tulokset käsitellään työyhteisössä ja toimintaa kehitetään tulosten pohjalta	0	1	2	28	55	20	105	4,8

Prosessien, rakenteiden ja toiminnan näkökulma

	täysin eri mieltä			täysin samaa mieltä			N	
	1	2	3	4	5	6		
9. Huolehdin, että visio, arvot, toiminta-ajatukset, strategiset linjaukset ja vuosittaiset tavoitteet ovat henkilökunnan tiedossa ja työyhteisön jäsenet ymmärtävät oman osuutensa niiden toteuttamisessa.	0	1	2	28	38	33	106	4,9
10. Ylläpidän pedagogista keskustelua yksikössäni ja vastaan yksikö pedagogiikasta.	0	0	0	9	42	55	106	5,4
11. Työyhteisö ymmärtää perustehtävänsä.	0	0	1	8	50	47	106	5,4
12. Yksittäiset työntekijät ymmärtävät perustehtävänsä osana työyhteisön perustehtävää.	0	1	2	23	53	22	106	4,9
13. Yksiköllä on selkeät ja dokumentoidut viestintä-, kokous-, suunnittelu-, dokumentointi- ja arviointikäytännöt.	0	1	4	30	53	19	106	4,8
14. Huolehdin, että yksikön toimintaa arvioidaan ja kehitetään tulosten pohjalta.	0	0	2	22	49	32	105	5

Palvelukyvyyn ja vaikuttavuuden näkökulma

	täysin eri mieltä					täysin samaa mieltä	N	keskiarvo
	1	2	3	4	5	6		
15. Huolehdin siitä, että asiakkaat saavat tarvitsemansa tiedon ja asianmukaisen palvelun.	0	0	0	11	56	39	106	5,3
16. Asiakkaat kokevat tulevansa kuulluksi ja palvelluiksi.	0	0	2	22	56	25	105	5
17. Ohjaan henkilökuntaa toimimaan kasvatuskumppanuuden periaatteita noudattaen.	0	0	0	7	49	50	106	5,4
18. Asiakaspalaute otetaan vastaan, käsitellään ja hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.	0	0	0	9	45	52	106	5,4
19. Varhaiskasvatus yksikössäni vastaa lasten tarpeita.	0	0	3	13	59	30	105	5,1
20. Vanhempien tyytyväisyys yksikössäni on korkealla tasolla.	0	0	1	17	62	26	106	5,1

Talouden ja resurssien näkökulma

	täysin eri mieltä					täysin samaa mieltä		N	keskiarvo
	1	2	3	4	5	6			
21. Tunnen taloudellisen vastuuni ja toiminnan mukaan sekä ymmärrän taloudellisten ratkaisujeni vaikutukset.	0	0	0	4	44	58	106	5,5	
22. Yksikköni toiminta on taloudellisesti ja tarkoituksenmukaisesti järjestetty.	0	0	1	12	60	33	106	5,2	
23. Päivähoitopaikat ovat yksikössäni tehokkaassa käytössä.	0	0	0	7	29	70	106	5,6	
24. Huolehdin siitä, että henkilökunta on tietoinen taloudesta ja resursseista sekä ymmärtää ratkaisujen perusteet.	0	0	0	15	49	42	106	5,3	
25. Henkilökuntaresursia ja henkilökunnan osaamista hyödynnetään yksikössäni tehokkaasti.	0	0	0	25	62	19	106	4,9	
26. Esimiesten työkonaisuudet ovat mielestäni tasapuoliset ja ottavat huomioon henkilön vahvuudet. Ne mahdollistavat lähijohdamisen hyvän johtamisen periaatteiden mukaisesti.	7	10	22	39	20	7	106	3,7	