



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Papereita ja pedagogiikkaa

Etnografinen tutkimus päiväkodin johtamisesta

Kihlman, Arja
Koskinen, Emmi

2014 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Papereita ja pedagogiikkaa
Etnografinen tutkimus päiväkodin johtamisesta

Arja Kihlman
Emmi Koskinen
Sosiaalialan koulutusohjelma
Perhekeskeisen varhaiskasvatuksen
kehittäminen ja johtaminen (YAMK)
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2014

Kihlman, Arja, Koskinen, Emmi

Papereita ja pedagogiikkaa

Etnografinen tutkimus päiväkodin johtamisesta

Vuosi

2014

Sivumäärä

54

Tämä opinnäytetyö käsittelee päiväkodin johtamista arjen kontekstissa. Opinnäytetyö on tehty etnografisella tutkimusotteella ja on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Keskiössä ovat päiväkodin henkilöstön ja johtajan väliset kohtaamiset. Opinnäytetyön taustalla on OAJ:n tekemä tutkimus päiväkodin johtajien ajankäytöstä.

Teoreettinen viitekehys muodostuu johtamisen kontekstuaalisuuden tarkastelemisesta sekä kolmesta johtamisen osa-alueesta. Osa-alueet ovat pedagoginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja palvelujohtaminen. Tutkimuskysymyksenä on: Miten päiväkodin johtajuus näkyy arjessa?

Etnografisen tutkimusotteen mukaisesti aineistonkeräysmenetelminä on käytetty havainnointia ja haastatteluja. Aineisto muodostui tekemästämme havainnoinnista, henkilöstön havainnointipäiväkirjoista sekä ryhmä- ja teemahaastatteluista. Tutkimus toteutettiin kahdessa päiväkotiyksikössä keväällä 2014. Tutkimukseen osallistui kaksi johtajaa ja 15 henkilöstön jäsentä. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin.

Tuloksien valossa voidaan todeta, että eniten päiväkodin johtajan työajasta käytettiin henkilöstöjohtamiseen ja palvelujohtamiseen. Pedagogiseen johtamiseen käytettiin pienin osuus työajasta. Kiinnostus pedagogista johtamista kohtaan oli kuitenkin merkittävä, varsinkin johtajilla. Henkilöstö arvosti johtajan kohtaamista ja läsnäoloa sekä kokivat johtajan luottavan heihin. Johtajien tärkeimpiä voimavaroja olivat henkilöstö sekä vertaistuki kollegoilta. Keskeisinä haasteina nousivat esiin johtajan pirstaleinen arki sekä ajankäytön jakaminen johtamisen eri osa-alueiden välillä.

Päiväkodin johtaminen näkyi tämän tutkimuksen mukaan arjessa henkilöstöjohtamisen taitamisena, palvelujohtamiseen liittyvien paperitöiden ja palaverien suurena määränä, jaetun pedagogisen työotteen toteuttamisena sekä tasapainoiluna pedagogisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen ja palvelujohtamisen vaatimusten välillä. Tutkimus osoittaa, että päiväkodin johtajan arki on hektistä ja vaihtelevaa.

Asiasana: varhaiskasvatus, johtaminen, etnografia

Kihlman, Arja, Koskinen, Emmi

Papers and pedagogy

An ethnographic research of day care management

Year	2014	Pages	54
------	------	-------	----

This thesis deals with the management of a day care center in the context of everyday working life. Thesis is based on an ethnographical research method and has qualitative approach. Encounters between staff and the day care centre manager are at the heart of the research. In the background of this thesis is a survey made by OAJ that maps the day care center managers' use of work time.

The theoretical framework consists of contextuality of management and three main sectors of management. These sectors are pedagogical leadership, human resource management and service management. The research question of this thesis is: How is management reflected in everyday working life of a day care centre?

In accordance with an ethnographical research method the data has been collected through observation and interviews. The data consists of observation material collected by researchers and members of the staff as well as group interviews and theme interviews. The research was made in two day care centres in the spring 2014. The participants of the research were two day care centre managers and 15 staff members. The data was analyzed using theory guided content analysis.

On the basis of the results, most of the work time of day care centre managers was spent on human resource management and service management. The least amount of time was spent on pedagogical leadership. Interest in the pedagogical leadership was, however, significant, especially among the managers. The staff appreciated the encounters with their manager as well as manager's presence. The staff felt that their manager trusted them. The most important assets for the managers were their staff and the peer support from colleagues. Key challenges were shattered work days and difficulty to divide the time between different sectors of management.

According to this research the management of a day care centre was reflected in skillful human resource management, the amount of paperwork and meetings related to service management, practicing distributed pedagogical leadership and balancing between the demands of pedagogical leadership, human resource management and service management. This research shows that the everyday working life of day care centre manager is hectic, varied and includes a lot of changes.

Keywords: Early childhood education, management, ethnography

Sisällys

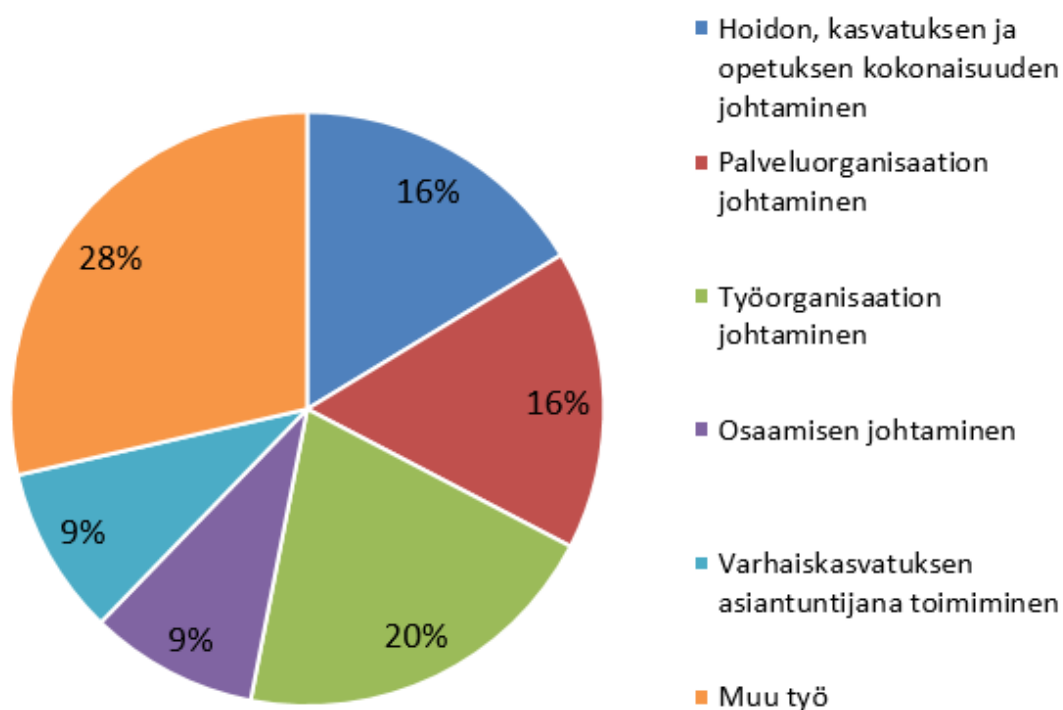
1	Johdanto	6
2	Päiväkoti toimintaympäristönä	8
3	Johtamisen kontekstuaalisuus	9
4	Päiväkodin päivittäisjohtaminen	13
4.1	Pedagoginen johtaminen.....	13
4.2	Henkilöstöjohtaminen	15
4.3	Julkisen sektorin palveluyksikön johtaminen sekä johtamista ohjaavat tekijät	17
5	Tutkimusprosessi: Etnografia ja opinnäytetyön tutkimusmetodologia	20
5.1	Kohderyhmä ja aineiston kerääminen	22
5.2	Aineiston analyysi	25
5.3	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys	27
6	Opinnäytetyön tulokset	30
6.1	”Punaisen langan kokoaja” - Ajatuksia pedagogisesta johtamisesta	30
6.2	”Sellanen tietopankki” - Ajatuksia henkilöstöjohtamisesta	32
6.3	”Työtä resursseja hyvin käyttäen” - Ajatuksia palvelujohtamisesta	35
6.4	”Sit tietysti ne kollegat” - Ajatuksia johtamisen voimavaroista ja haasteista	38
7	Johtopäätöksiä	41
8	Lopuksi	45
	Lähteet	48
	Kuvat	51
	Liitteet	52

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee päiväkodin arjessa tapahtuvaa johtamista. Kiinnostus päiväkodin johtamistehtävää kohtaan on herännyt työkokemuksen tuomasta havainnoinnista. Olemme seuranneet varhaiskasvatusta koskevaa keskustelua ja käytännön työn muuttumista omasta, työntekijälähtöisestä näkökulmasta. YAMK-opiskeluiden myötä mielenkiinto johtamista ja johtamistyön elementtejä kohtaan kasvoi siihen pisteeseen, että aihe valikoitui myös opinnäytteen aiheeksi.

Varhaiskasvatustyön kentällä tapahtuvaa muutosta auttoi ymmärtämään tutustuminen opintojen kautta käsitteeseen New Public Management. New Public Management -käsitteellä viitataan johtamismalliin, jonka tarkoituksena on toimia julkisen sektorin modernisaatiomallina. NPM-mallin periaatteena on tarkastella, miten julkisen sektorin johtamista tulisi toteuttaa, miten sitä voisi parantaa sekä mikä olisi paras tapa organisoida julkinen sektori. New Public Management, suomalaisittain uusi julkisjohtaminen lähtee siitä, että julkinen sektori voi ottaa hyvistä johtamiskäytännöistä mallia yksityiseltä sektorilta. Huomiota kiinnitetään erityisesti vahvaan johtamiseen, tehokkuuteen sekä hyvään taloudenpitoon. Keskeistä NPM-ajattelussa on laaja-alainen julkista sektoria koskeva uudistushenkisyys. (Lähdesmäki 2003, 9-10; 53-55.)

Tämä opinnäytetyö kohdistuu päiväkodin johtamiseen arjen tasolla. Tässä opinnäytetyössä onkin vain yksi tutkimuskysymys: Miten johtajuus näkyy päiväkodin arjessa? Teoreettisen viitekehyksen raamittajana on käytetty OAJ:n teettämää tutkimusta päiväkodin johtajien ajankäytöstä. Vuonna 2004 Lastentarhanopettajaliiton ja vuonna 2007 Opetusalan ammattijärjestön (OAJ) yhdessä Lastentarhanopettajaliiton kanssa tutkivat varhaiskasvatuksen johtajuutta kyselytutkimuksilla. Uusi kyselytutkimus toteutettiin vuonna 2013, jossa vertailtiin, miten johtajuusjärjestelyt ovat muuttuneet varhaiskasvatuksen kentällä. Tutkimus osoitti, että johtajat käyttivät vähiten työaikaansa osaamisen johtamiseen ja eniten muuhun työhön. Johtajien työn eri osa-alueisiin käytetyt aikaresurssit jakoutuivat Kuvan 1. osoittamalla tavalla. (Vesalainen, Cleve & Ilves 2013,2; 9-10.)



Kuva 1: Työn eri osa-alueisiin käytetyn ajan jakautuminen viikossa (Vesalainen ym. 2013, 8.)

Tässä opinnäytetyössä johtajan työnkuva on kiteytetty kolmeen osa-alueeseen: pedagogiseen johtamiseen (hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen, varhaiskasvatuksen asiantuntijan toiminta), henkilöstöjohtamiseen (työorganisaation johtaminen, osaamisen johtaminen) sekä palvelujohtamiseen (palveluorganisaation johtaminen, muu työ). Lisäksi johtamista tarkastellaan kontekstuaalisuuden valossa. Teoreettinen viitekehys esitellään luvuissa 2, 3 ja 4.

Opinnäytetyö etenee teoreettisen viitekehysten kautta etnografiseen tutkimusmetodologiaan. Etnografista tutkimusotetta käsitellään luvussa 5 ensin pääpiirteittäin, sitten tämän opinnäytetyön tulokulmasta. Luvussa 5 esitellään myös opinnäytetyön kohderyhmä, aineistonkeräysmenetelmät sekä aineiston analyysi.

Opinnäytetyön tuloksia käydään läpi luvussa 6. Tuloksia on jaoteltu teoriaohjaavasti pedagogisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen sekä palvelujohtamisen otsikoiden alle. Lisäksi tehdään katsaus johtamisen voimavaroihin ja haasteisiin. Tutkijoiden johtopäätöksiä esitellään luvussa 7, pohdintaa ja kehittämisehdotuksia puolestaan luvussa 8.

Haluamme kiittää opinnäytetyöprosessissa mukana olleita tahoja. Tutkimukseen osallistuneet työyhteisöt ottivat tutkijat vastaan lämmöllä ja yhteistyö oli sujuvaa. Kiitos halutaan antaa opiskelijakollegoille hyvistä näkökulmista ja kannustuksesta. Lisäksi tutkijat kiittävät läheisiä ja ystäviä kärsivällisyydestä ja tuesta koko pitkän prosessin ajan.

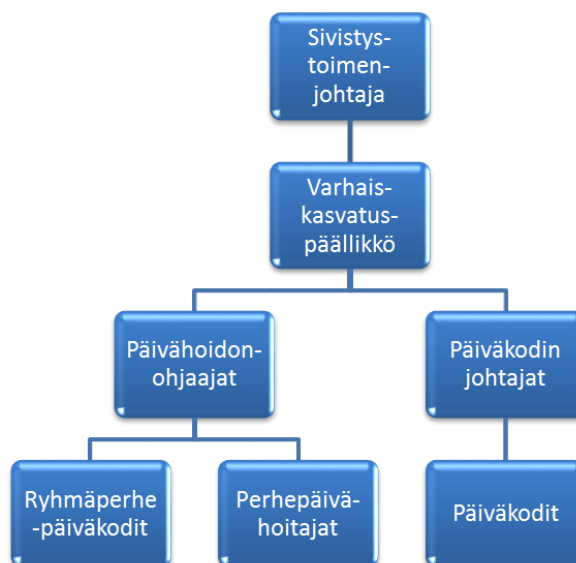
2 Päiväkoti toimintaympäristönä

Päiväkotityön voi nähdä olevan niin fyysisesti kuin henkisesti vaativaa työtä. Fyysinen kuormitus syntyy muun muassa lasten nostamisesta ja jatkuvasta liikkeellä olemisesta. Henkinen rasitus muodostuu esimerkiksi työn vastuullisuudesta, jatkuvan valppauden vaatimuksesta sekä kiireen ja melun kokemisesta. Työssäjaksamiseen vaikuttavat monet eri tekijät, joista työyhteisön rooli on merkittävä. Toimivalla työyhteisöllä on selkeä yhteinen tavoite, joka haastaa työntekijää käyttämään omia henkilökohtaisia vahvuuksiaan sen saavuttamiseksi. Tavoitteen on oltava riittävän selkeä, jotta siihen sitoutuminen on mahdollista ja jokaisen ammattiryhmän edustaja ymmärtää, miten tavoitteeseen pääsyä voi omalla panoksellaan tukea. Tavoitteen asettamiseen osallistuu koko työyhteisö, joskin hyvällä johtamisella ja johtajuudella tavoite pidetään realistisena ja selkeänä. (Keskinen 1999, 8-9; 18.)

Johtajan näkökulmasta varhaiskasvatus työympäristönä on moninainen sekä toisinaan sirpaleinen. Suuri osa varhaiskasvatuksen johtajista johtavat päiväkotityötä, mutta johtamisvastuualueeseen voi myös sisältyä perhepäivähoidon sekä avoimen päiväkodin ja leikkitoiminnan johtaminen. Keskimäärin johtajan vastuulla on 83 lasta ja 16 alaista. (Päiväkodin johtaja on monitaituri 2004, 4-5; Hujala, Heikka & Halttunen 2011, 293.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan päiväkodissa tapahtuvaan johtamistyöhön.

Yksi tämän päivän keskeisistä haasteista johtamistyössä on johtajuus- ja organisaatorakenteiden kohtaamat muutokset. On siirrytty yksi yksikkö/yksi johtaja-rakenteesta hajautetun organisaation malliin. (Hujala ym. 2011, 298.) Johtajalla siis saattaa olla oman toimintayksikkönsä fyysisesti ulkopuolisia ryhmiä johdettavana. Tämä laajentaa johtajan tehtäväkenttää sekä lisää työmäärää ja vastuita. Lisäksi erilaiset muutokset toimintaympäristössä (esimerkiksi kuntatasolla hallintoalasta toiseen siirtyminen) aiheuttavat paineita johtajuudelle. (Päiväkodin johtaja on monitaituri 2004, 13.) Tämän opinnäytetyön esimerkkipäiväkodit ovat molemmat hajautetun organisaatiomallin mukaisia, eli yhdellä johtajalla on vastuullaan kaksi tai kolme fyysisesti erillään olevaa yksikköä.

Tämän opinnäytetyön esimerkkikunnassa varhaiskasvatus toimii sivistystoimen alaisena. Varhaiskasvatusta kunnassa järjestetään päiväkotihoidona, ryhmäperhepäiväkotihoidona, perhepäivähoidona, avoimena varhaiskasvatuksena ja esiopetuksena. Julkisen varhaiskasvatuksen lisäksi kunnassa toimii yksityisiä päiväkoteja ja perhepäivähoitajia. Esiopetusta järjestetään niin koulujen kuin päiväkotienkin yhteydessä. Esimiestyön hierarkia muotoutuu kuvan 2. tavalla.



Kuva 2: Päivähoitojärjestelmä opinnäytetyön esimerkkikunnassa.

3 Johtamisen kontekstuaalisuus

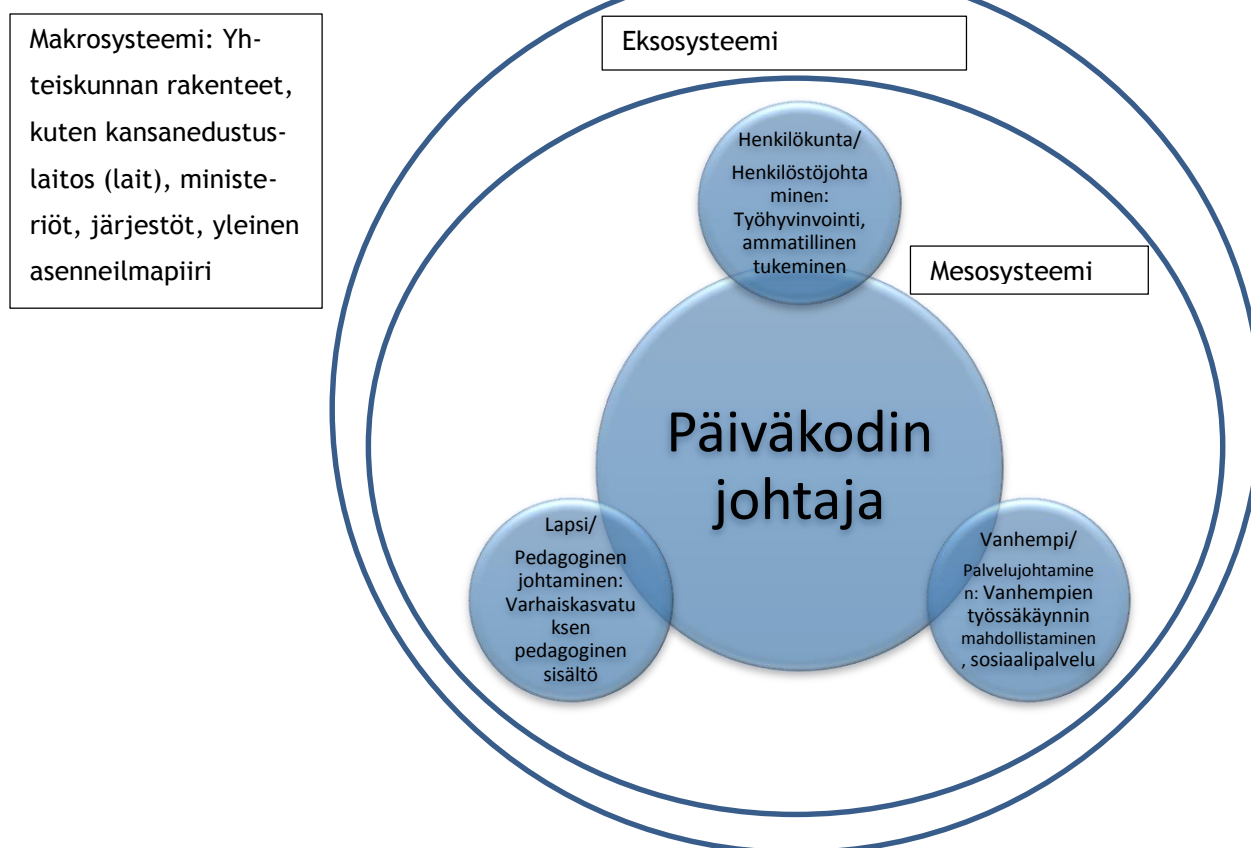
Esimiestyötä hahmotettaessa on hyvä tarkastella myös itse käsitteitä. Karkeasti esimiestyön voi jakaa kahteen osaan: johtamiseen (management) ja johtajuuteen (leadership). Johtamisella viitataan yleisimmin itse johtamistyöhön, joka rakentuu tietoisuudelle organisaation toiminnasta kokonaisuutena sekä johtajan omasta roolista tässä kokonaisuudessa. Varhaiskasvatuksen näkökulmasta johtaminen näyttäytyy strategiatyönä siten, että varhaiskasvatuksen missiota ja visiota rakennetaan yhteistyössä henkilöstön kanssa. (Hujala ym. 2011, 290.) Johtamistyö linkittyy termiin management, jolla tarkoitetaan käytännönläheistä, reaktiivista johtamistyyliä. Manager-johtaminen on tässä ja nyt tapahtuvaa järkipäristä, järjestystä ylläpitävää, ongelmanratkaisukeskeistä asiajohtamista. (Simonet & Tett 2012, 200; Nivala 1999, 14.)

Toinen keskeinen käsite on leadership-johtajuus, joka on tulevaisuuteen suuntaavaa ihmisten johtamista. Tämä johtamistyyli painottuu perustehtävän kehittämistyöhön sekä muutoksen johtamiseen. (Hujala ym. 2011, 290.) Leadership-johtajuudelle ominaista on proaktiivinen, inspiroiintiin pyrkivä, ei-hierarkkinen ja vuorovaikutuspainotteinen työote (Mertkan 2013, 3). Leadership-johtajuus on siis ihmisten avulla ja kautta tapahtuvaa johtamista (Nivala 1999, 13). Termien leadership ja management vivahde-eroa voidaan kuvaila myös siten, että johtajuus on organisaation yhteinen, kompleksinen sisäinen tila, johon vaikuttavat muun muassa sen eri osien vuorovaikutussuhteet. Johtaminen on tämän tilan koordinoimista ja hallinnointia. (Jäppinen 2014.)

Varhaiskasvatuksen johtamista ja johtajuutta tarkasteltaessa on tärkeää ottaa huomioon toimintaympäristö eli konteksti, jossa työ tapahtuu. Nivala (1999) on tarkastellut päiväkodin johtajuutta kontekstuaalisen mallin avulla. Nivala toteaa, että johtajuus on sidoksissa siihen työn tarkoitukseen, jota työyhteisö olemassaolollaan toteuttaa. Toisin sanoen johtajuus tapahtuu siinä kulttuurisessa ympäristössä, jossa myös kasvatustyö tapahtuu. Tästä näkökulmasta johtajuutta tarkasteltaessa on otettava huomioon myös työn sisältö eli substanssi. Kontekstuaalisen mallin teoriapohjana Nivala on käyttänyt Urie Bronfenbrennerin ekologista teoriaa. (Nivala 1999, 79.)

Bronfenbrenner loi ekologisen teoriansa lisäämään ymmärrystä lapsen kasvuympäristön vaikutuksesta lapsen kehitykselle. Hän vertaa lapsen ekologista kasvuympäristöä venäläiseen maatuska-nukkeeseen, jossa eri rakenteet, ympäristöt limittyvät päällekkäin. Lähimpänä lasta on mikrosysteemi eli lapsen lähipiiri, päiväkotia, koulu ja vertaisryhmä. Seuraava taso, mesosysteemi, käsittää eri mikrosysteemien välisen vuorovaikutuksen, esimerkiksi kodin ja päiväkodin välisen kasvatuskumppanuuden. Eksosysteemissä siirrytään toisiinsa välillisesti vaikuttaviin rakenteisiin, kuten vanhempien työpaikan ja päivähoiton väliseen suhteeseen, paikallishallintoon ja massamediaan. Viimeisenä tasona Bronfenbrenner pitää makrosysteemiä, jota määrittävät yleisesti vallitsevat arvot, asenteet, ideologiat, lainsäädäntö ja kulttuuri. (Bronfenbrenner 1979, 3; 7-8; Härkönen 2008, 27-32.)

Johtajuuden mallina ekologista teoriaa voi käyttää lisäämään ymmärrystä sekä johtajan että hänen toimintaympäristönsä välisestä suhteesta. Johtaja on subjektin asemassa ja hänen persoonansa, johtamistyylinsä, kyky tukea henkilöstöä sekä kyky viedä päiväkodin asioita määrätietoisesti eteenpäin ovat elementtejä, jotka johtajuutta arvioitaessa on tärkeää ottaa huomioon. Kontekstuaalinen malli ei jätä tarkastelua tähän, vaan johtajuuteen vaikuttavat ulkoiset tekijät, kuten yhteistyö vanhempien kanssa sekä valtion tasolla tehtävä lainsäädäntö, vaikuttavat kokonaiskuvan muodostumiseen. Toisin sanoen johtajan ja toimintaympäristön välisen vuorovaikutuksen toisiinsa sovittuminen määrittävät johtamisen onnistumisen. (Hujala ym. 2007, 140-141.)



Kuva 3: Päiväkodin primääri kulttuurikenttä (mukaillen Hujala ym. 2007, 140-142; Virtanen 1999, 70-71).

Mikrosysteeminä päiväkodin johtajalla on ympäristö, jossa johtajalla on aktiivinen rooli. Ensimmäinen niistä on oma työyksikkö ja siellä tapahtuva henkilöstöjohtaminen. Toisen ja kolmannen ympäristön muodostavat lapset ja vanhemmat ja heidän kanssaan tehtävä yhteistyö. Nämä kolme mikrosysteemiä muodostavat päiväkodin primäärin kulttuurikentän eli määrittävät päiväkodin keskeiset vuorovaikutussuhteet. (Hujala ym. 2007, 141.)

Kolmen tärkeimmän mikrosysteemin välistä yhteistyötä kutsutaan mesosysteemiksi. Kontekstuaalisen mallin mukaan juuri mesosysteemin hallinta ja tasapainon löytäminen on johtajan työn näkökulmasta paineita kasvattava tekijä. Mikrosysteemeistä siirryttäessä laajempaan tarkastelukulmaan päästään eksosysteemiin. Eksosysteemissä johtajalla ei ole aktiivista roolia, mutta eksosysteemissä tapahtuvat muutokset vaikuttavat johtamiseen. Esimerkiksi vanhempien työjärjestelyt ovat päiväkodin johtamistehtävään vaikuttavia tekijöitä. Myös kunnan eri toimialojen (sosiaalitoimi, rakennustoimi ym.) välisen yhteistyön voi katsoa kuuluvan eksosysteemiin. Viimeisenä toimintaympäristönä voi pitää makrosysteemiä, jolla tässä tarkoitetaan yhteiskunnan rakenteita, kuten kansanedustuslaitosta, ministeriöitä, poliittista puoluejärjestelmää sekä eri järjestöjä. Päiväkodin johtajan työhön makrosysteemin tapahtumat vaikuttavat esimerkiksi lainsäädännön tasolla. Konkreettinen esimerkki on päivähoitoasetuksessa (239/1973) määritelty henkilöstön ja lasten välinen suhdeluku, joissa lasten ikä vaikuttaa päivähoitojärjestelyihin päiväkotitasolla. (Hujala ym. 2007, 141-142.)

Kontekstuaalisen johtajuuden mallissa yhdistyvät kolme johtajuuden elementtiä: johtaminen, perustehtävä ja visio. Näitä kolmea elementtiä sitoo yhteen organisaation strategiatyö: johtaminen nojaa perustehtävää, ja osio antaa suunnan kehittämistyölle. (Heikka & Hujala 2008, 3.) Strategisen osaamisen taitamisessa puhutaan niin kutsutusta johtamisen ekseleenssistä, visionäärisestä katseesta tulevaisuuteen (Akselin 2010, 177). Kontekstuaalinen malli johtajuuteen antaa näkökulman yhteistoimintaan perustuvalla johtamistyyllille. Vastuu johtamisen onnistumisesta on jaettu laajasti, myös vain välillisesti johtamiseen vaikuttaville tekijöille. Näin ollen päiväkodin johtajan ei oleteta ottavan kaikkea vastuuta päiväkotityöhön liittyvien toimintojen onnistuneisuudesta. (Hujala ym. 2007, 142.) Lisäksi kontekstuaalisuuden malli antaa mahdollisuuden tarkastella johtajuutta laajempina projektina, joka kehittyy ja päivittyy ajan kuluessa. Toimintaympäristön ymmärtäminen avaa väylän myös johtamisessa käytettävien välineiden ja käytäntöjen kartoittamiselle. Tämä edesauttaa esimerkiksi oikein kohdennetun koulutuksen järjestämistä. (Virtaharju, Kostamo & Liiri 2012, 284-285.)

Tulevaisuudessa on tapahtumassa ainakin yksi merkittävä makrosysteeminen muutos eli uuden päivähoitolain voimaan tuleminen. Tämä uudistus on hyvin merkittävä, koska laki lasten päivähoitolaista (36/1973) on yli 40 vuotta vanha ja uusi varhaiskasvatustalaki on ollut valmisteltavana jo vuodesta 1999. Hallituksen esitys uudesta laista on tarkoitus antaa joulukuussa 2014, mutta rahaa ei ole budjetoitu lain toteuttamiseen. Tämä asettaa kyseenalaiseksi lain voimaantulon aikataulun. Varhaiskasvatustalaki on tällä hetkellä Opetus- ja kulttuuriministeriön käsiteltävien asioiden listoilla. Opetus- ja kulttuuriministeriön ylijohtaja Eeva-Riitta Pirhonen on syyskuussa 2014 kommentoinut, että uusi laki on työn alla, mutta sen etenemisestä ei vielä voida sanoa mitään. (Lammi 2014.)

Yksi tämän päivän johtamistyön ydinhaasteista on jaetun johtajuuden toteuttaminen. Jaetun johtajuuden näkökulmasta traditionaalinen yksinjohtaminen ei ole tehokkain ja vaikuttavin johtamismuoto esimerkiksi päiväkodin pedagogisen ilmapiirin kannalta. Tärkeässä roolissa ovat lapsiryhmässä työskentelevät lastentarhanopettajat, jotka kykenevät tuomaan esille käytännön arkityön näkemyksiä sekä pedagogisen kontekstin. Näin ollen jaetun johtamisen mallissa puhutaankin tiimityyppisestä johtamisesta, jossa yhdistyvät laaja pedagoginen ajattelu ilman perinteisiä raja- ja vastuualueita. (Heikka & Waniganayake 2010, 103-104.) Jaettu johtajuus ei kuitenkaan vähennä päiväkodin johtajan merkitystä, vaan tarkoituksena on lisätä moniäänisyyttä ja löytää yhteisvastuullinen ymmärrys päiväkodin sisällöllisestä linjasta (Rajakaltio 2012, 120).

4 Päiväkodin päivittäisjohtaminen

Päivittäisjohtaminen tarkoittaa johtamistyötä, joka tapahtuu päivittäin tai määräajoin työpaikalla, ja jota johtaja suorittaa (Rodd 1994). Päivittäisjohtamisessa johtamistoiminta suuntautuu yksikön perusfunktion toteuttamiseen eli perustehtävän johtamiseen käytännössä. Toiminta on konkreettista, muun muassa erilaisten palaverien pitoa ja neuvotteluja. Lisäksi tehtäviin kuuluu konkreettista toimintaa, joka suuntautuu esimerkiksi työntekijöiden kouluttamiseen, tukemiseen ja heidän hyvinvointiin. Hyvällä päivittäisjohtamisella tarkoitetaan, että johtaa osaa johtaa jokaista oikeudenmukaisesti ja yksilöllisesti ja näin motivoida työntekijöitään. Tämän vuoksi johtajan tulee tuntea työntekijänsä. (Hujala ym. 2007, 131; Hujala ym. 2011, 290; Sydänmaanlakka 2007, 110; 288-289.) Nivalan (1999, 23) määritelmä päivittäisjohtamisesta näyttyy arkityönä muun muassa palavareineen ja henkilöstökysymyksi-neen. Päivittäisjohtaminen koskettaa siis niin ihmisten kuin asioiden johtamista.

Päiväkodin päivittäisjohtaminen on tässä opinnäytetyössä jaettu kolmeen keskeiseen osa-alueeseen: pedagogiseen johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen sekä palvelujohtamiseen. Seuraa-vassa käsitellään kutakin johtajuuden osa-aluetta.

4.1 Pedagoginen johtaminen

Päiväkodin esimiestehtävissä toimii usein kasvatustyön ammattilainen. On kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota myös johtajuustaitojen kehittämiseen, sillä työyhteisön johtamisessa onnistuminen vaatii eri taitoja kuin kasvatustyössä onnistuminen. (Keskinen 1999, 18.) Koska tämä opinnäytetyö tehdään juuri varhaiskasvatuksen näkökulmasta, on mielekästä tarkastella pedagogisen johtamisen käsitettä. Pedagogisen johtajuuden määrittelemisen yksiselitteisesti on haastavaa, koska käsite voidaan ymmärtää jo yhden päivähoitoyksikön sisällä hyvin eri tavoin. Se, minkä henkilöstö ajattelee olevan pedagogista johtamista, ei välttämättä vastaa esimiehen näkemystä kyseisestä asiasta. Kyse on johtajuuden sisällöllisestä elementistä: pedagoginen johtajuus voidaan nähdä laajasti katsottuna kaiken sisällöllisen kehittämisen yläkäsitteenä, kun taas kapeammasta näkökulmasta se voi olla henkilökunnan yhteisten palaverien järjestämistä. (Fonsén 2010, 127; 131.)

Pedagogisella johtamisella tarkoitetaan siis vastuun ottamista varhaiskasvatuksen kehittämistä mutta myös henkilöstön osaamisen huolehtimisesta sekä hallintoa pedagogisella otteella. Pedagogisen johtajuuden voi nähdä olevan sidoksissa laadun johtamiseen, koska siinä kiinnitetään huomiota muun muassa pedagogisen keskustelun ylläpitämiseen työyhteisössä. Arkityön tasolla pedagogista johtajuutta voi toteuttaa esimerkiksi varhaiskasvatussuunnitelmatyönä. (Hujala ym. 2011, 297-298.)

Pedagogisen johtajuuden määrittelyyn vaikuttaa merkittävästi se, miten käsite pedagogiikka nähdään. Nivala (1999) kytkee pedagogisen johtajuuden päiväkodin kahden perusfunktion, sosiaalityön ja varhaiskasvatuksen, väliseen yhteyteen. Pedagogisen johtajuuden rinnalle Nivala nostaisi palvelujohtamisen, jota käsitellään tämän opinnäytetyön luvussa 4.3. (Nivala 1999, 19-20.) Their (1994) puolestaan näkee pedagogiikan osana johtamistyyliä. Pedagogiseen johtajuuteen vaikuttaa metodivalinta, jonka kautta johtaja toteuttaa työtään. Tällaisia metodeja ovat esimerkiksi välityspedagogiikka ja dialogipedagogiikka. Välityspedagogiikan perusajatuksena on nähdä johtaja tiedonvälittäjän roolissa ja työntekijät vastaanottajina. Dialogipedagogiikka puolestaan synnyttää yhteisöllistä tietoa työyhteisön havaitsemista ilmiöistä. Dialogia voidaan käydä organisaation kaikilla tasoilla. Kolmantena pedagogiikan metodina voidaan mainita vapaa pedagogiikka, joka painottaa yksilön minä-kokemuksen vahvistamista: johtajan tehtävänä onkin tukea työntekijää synnyttääkseen ja kehittääkseen hänessä oppimisprosesseja. (Their 1994, 146-148.)

Vaikka varhaiskasvatuksen kentällä toimiva johtaja usein työskentelee läheisessä vuorovaikutuksessa muun henkilöstön kanssa, johtajana olemista leimaa tietynlainen kyky erillään oloon. Haastetta ja epäselvyyttä johtajuuteen voi aiheuttaa se, että johtaja saattaa työskennellä kaksoisroolissa: hän voi toimia niin kollegana kuin esimiehenä. (Virtanen 1999, 77.) Johtajuuden voi tällöin katsoa olevan osa-aikaista johtajuutta ja voidaan puhua yhdistelmäjohtajuudesta (Hujala ym. 2011, 293). Pedagogisen johtajuuden käsite asettaa haasteen varhaiskasvatuksen johtajuudelle, sillä varhaiskasvatuksessa esimiehenä toimivalla on usein sama koulutus (lastentarhanopettaja) kuin henkilöstöllä. Miten siis nousta nimenomaan pedagogiseksi johtajaksi, mikäli ei omaa suurempaa pedagogista osaamista tai tietämystä kuin alaiset? (Nivala 1999, 18.) Pedagogisen johtajuuden haaste palautuu siis johtajan kaksoisroolin tarkasteluun.

Voidaan puhua myös jaetusta pedagogisesta johtajuudesta (Distributed Pedagogical Leadership, DPL). Tällä käsitteellä tarkoitetaan joustavaa, vuorovaikutussuhteissa ilmenevää johtajuutta, joka kohdistuu pedagogisiin käytänteisiin. Jaettu pedagoginen johtajuus on osa yhteisöllisen johtajuuden kokonaisuutta, jolla tarkoitetaan kaikkea systemaattista, pitkäkestoisista ja yhdessä toteutettavaa ammatillista toimintaa. Toisin sanoen, yhteisöllisen johtajuuden mallissa koko ammatillinen henkilöstö toimii ja ottaa vastuuta elinikäisen oppimisen prosesseista asiantuntijaryhmänä. Jaetun pedagogisen johtajuuden tulokulmasta päiväkodin johtajuus näyttäytyy siis yhteisenä, lasten monenlaisiin tarpeisiin systemaattisesti vastaavana tehtävänä, jossa jokainen kasvatusyhteisön jäsen toimii yhteisesti sovitun linjan mukaisesti. (Jäppinen 2014.) Tämä malli on myös selvästi kytköksissä Theirin (1994, 148) mainitseman dialogipedagogiikan metodiin.

Pedagogiikassa kyse on pitkälti sisällöllisistä ja oppimisprosesseihin liittyvistä elementeistä, voidaan nähdä, että pedagogisen johtajan työ on vision johtamista. Pedagogisen johtajan

ydintehtävä on vision, näkemyksen toivotusta tilasta, näkyväksi tekeminen sekä sille käytännön muodon antaminen. Toisaalta pedagoginen johtaja stimuloi työntekijöidensä elinikäistä oppimista ja tukee työtehtävistä selviytymistä samanaikaisesti itse oppien ja kehittyen. Tärkeää on myös se, ettei pedagoginen johtajuus jää vain puheen ja muutostarpeiden kuvailun tasolle: pedagoginen johtaja on ennen kaikkea toimija ja esimerkinnäyttävä. (Their 1994, 90; 43; 165.)

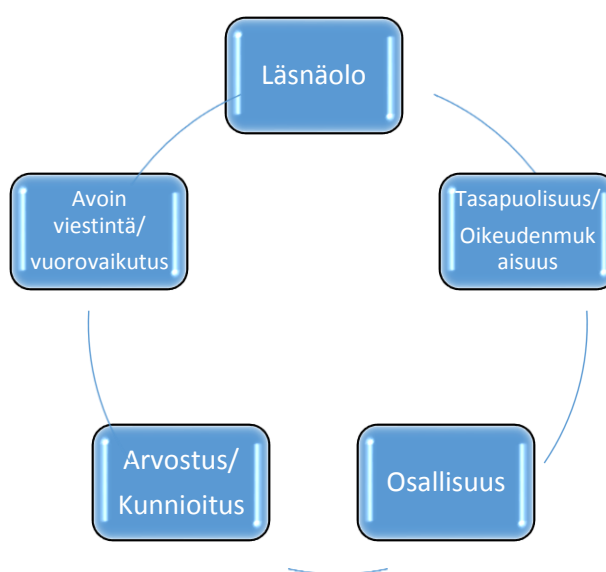
4.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen määrittelemisen yksiselitteisesti on haasteellista. Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan organisaation henkisestä pääomasta huolehtimista eli ihmisten johtamista. Henkilöstöjohtamisen voi karkeasti jakaa kolmeen osaan: henkilöstövoimavarojen johtamiseen (human resource management, HRM), työelämän suhteiden hoitamiseen (industrial relations, IR) ja johtajuuteen (leadership). Käsitteenä henkilöstöjohtaminen voidaan siis nähdä laajempaan kuin vain henkilöstövoimavarojen johtamisena. Henkilöstövoimavarojen johtaminen organisaatiossa on ihmisten johtamista, johon sisältyvät esimerkiksi henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, perehdyttäminen sekä palkitseminen. Työelämän suhteiden hoitaminen puolestaan viittaa työnantaja-työntekijä-suhteeseen, jossa keskeisiä ovat työehtosopimukset, yhteistoiminta, työlakien noudattaminen ja erilaisten konfliktien ratkaiseminen. Johtajuuden käsite on henkilöstöjohtamisen kannalta myöskin tärkeä, koska esimiehet toteuttavat henkilöstöjohtamista käytännössä. Esimiehet ovat keskeisessä asemassa muun muassa osaamisen kehittämisessä, motivoinnissa, suunnan selkiyttäjinä sekä henkilöstön valinnassa. (Sydänmaanlakka 2007, 111; Viitala 2007, 20-22; 269.)

Henkilöstöjohtamisen avulla voidaan tukea koko toiminnan strategista toteutumista. Strategisella toiminnalla tarkoitetaan niitä periaatteita, joiden avulla organisaatio aikoo menestyä. Strategiaan kirjataan ylös esimerkiksi organisaation pelisäännöt ja menettelytavat ja strategia voidaan nähdä johdonmukaisena toimintamallina ja keinovalikoimana. Strategisessa johtamisessa on tärkeää, että organisaation toiminta-ajatus (missio) ja päämäärä (visio) ovat selkeät. Strategisella henkilöstöjohtamisella taataan, että organisaatiolla on käytettävissään kulloiseenkin tilanteeseen sopiva henkilöstö sekä oikein mitoitettu osaaminen. Esimerkiksi työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin panostaminen edesauttavat työhön sitoutumista, mikä osaltaan vaikuttaa hyvään työmotivaatioon ja hyviin työsuorituksiin. Hyvin johdettu henkilöstö muodostaa hyvän työyhteisön, jossa on innostava ja kehitysmuotoinen työilmapiiri. Henkilöstöjohtamisessa on siis kyse kokonaisuudesta, vaikka sen tulosvaikutuksia voi olla hankalaa mittareilla todentaa. (Viitala 2007, 59: 10-11.)

Vakkala (2012) on tutkinut henkilöstöjohtamista ajankohtaisesti kuntauudistuksien näkökulmasta. Kuntarakennelaisissa (1698/2009) määritellään kuntarakennemuutoksen toteuttaminen

(luku 1a), kuntien yhdistymisen valmistelu (luku 2) sekä yhdistymiseen liittyviä taloudellisia näkökohtia (omaisuuden ja velkojen siirtyminen, valtion tuet ym., luvut 7-9). Laissa on myös annettu kunnille yhdistymistä koskeva selvitysvelvollisuus (luku 1a 4b §). Useissa Suomen kunnissa on siis lähitulevaisuudessa edessä suuria organisatorisia muutoksia, mikä edellyttää vahvaa muutosjohtamisen otetta. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta Vakkala (2012) nostaa ihmislähtöisen johtamisen mallin merkitykselliseksi johtamistavaksi. Muutostilanteissa esimieheltä odotetaan ennen kaikkea tasapuolisuutta, oikeudenmukaisuutta sekä läsnäoloa. Voi- daankin puhua niin sanotusta pehmeästä henkilöstövoimavarojen johtamisesta, jossa henkilöstö nähdään arvona, voimavarana sekä kilpailuetuna. (Vakkala 2012, 199; 202; Syrjälä 2010, 405.) Ihmislähtöisen johtamistyylin edellytyksiä voi havainnollistaa seuraavan kuvan avulla.



Kuva 4: Ihmislähtöinen johtamistyyli (mukaiillen Vakkala 2012, 194.)

Päiväkotimaailman tulokulmasta henkilöstöjohtaminen määrittyy konkreettisenä toimintana henkilökunnan kanssa sekä henkilökunnan hyväksi. Henkilöstöjohtamisen elementeistä arjen kannalta merkityksellisiä ovat muun muassa henkilöstöpalaverit, joilla edistetään toimivaa ja tasapuolista tiedonkulkua. Henkilöstöjohtamisen piiriin kuuluvat lisäksi henkilöstön kouluttamisen mahdollistaminen sekä yleinen henkilöstön hyvinvointiin suuntaama työskentely. (Hujala ym. 2007, 131.) Henkilöstöjohtamisen arvopohjalla vaikuttaa osallisuus, jolla pyritään jokaisen henkilöstön jäsenen äänen kuuluvaksi tekemiseen sekä yhteisten ja yksilöllisten tavoitteiden määrittelyyn osallistumiseen.

Käytännön työvälineenä henkilöstöjohtamisessa ja myöskin osallisuuden toteuttamisessa käytetään muun muassa kehityskeskusteluita. Kehityskeskustelut ovat hyvä keino jalkauttaa orga-

nisaation tavoitteet työyhteisöön sekä pohtia niiden kautta työntekijän henkilökohtaisia kehittämistavoitteita. Tavoitteiden määrittelemisen ja läpikäyminen helpottaa työntekijää kirjastamaan oman työpanoksensa merkitystä, minkä jälkeen sitoutuminen tavoitteiden saavuttamiseen vahvistuu. Johtajalle puolestaan avautuu kehityskeskusteluissa kokonaiskuva henkilöstönsä osaamisesta sekä odotuksista, jolloin jokaisen henkilökohtainen kehitystarve voidaan ottaa huomioon. Parhaimmillaan kehityskeskusteluiden avulla jokaiselle henkilöstön jäsenelle voidaan tarjota osaamista ja kiinnostusta vastaavia työtehtäviä. Tämä edistää työyhteisön hitautumista toimivaksi kokonaisuudeksi. (Pentikäinen 2009, 127-128; 134.)

4.3 Julkisen sektorin palveluyksikön johtaminen sekä johtamista ohjaavat tekijät

Julkiseen sektoriin määritellään kuuluvaksi valtio ja kunnat. Valtiosektorilla tarkoitetaan muun muassa valtion hallintoa, Kansaneläkelaitosta, yliopistoja, Suomen Pankkia ja valtion liikelaitoksia. Vuorostaan kuntiin ja kuntayhtymiin luetaan kunnan hallinto, kunnallinen koulu- laitos, kuntien ja kuntayhtymien eri toimipaikat, jotka eivät ole yhtiömuotoisia, kuten terveyskeskukset, sairaalat, päiväkodit sekä kuntien ja kuntayhtymien liikelaitokset. (Julkinen sektori 2014.) Julkinen sektori muodostuu kansantalouden osuudesta, joka on kuntien ja valtion omistuksessa. Suurin osa julkisen sektorin rahoituksesta tulee verotuloista. Suomessa julkinen sektori järjestää ison osan varhaiskasvatuspalveluista, kuten myös muista sosiaali- ja terveystalouden palveluista. Suomessa julkisten menojen osuus on noin 60 % bruttokansantuotteesta (Julkisen menot kuriin kolmella askeleella 2014).

Perinteisen mallin mukaan työskentelevien johtajien tulee palvella kokonaisuutta sekä tiedottaa arvolähtökohdat, jotka ohjaavat julkisen sektorin toimintaa ja toimittava niiden mukaan. Perinteisessä mallissa johtajien tulisi toimia rationaalisesti eli järkeen perustuen. Tässä mallissa johtaminen saattaa johtaa tehottomuuteen, koska julkinen johtaja on enemmän lainsäädännöllisen toiminnan valvoja sekä politiikan toteuttaja. (Virtanen 2010, 40-45.) Johtaminen säätelee lopulta lähes kaikkea yrityksen tai organisaation toimintaa, mutta johtamisella on merkitystä myös organisaation työn tuloksen saavuttamisessa. Perinteisen mallin mukaan johtajat ja esimiehet on jaettu hierarkkisesti kolmeen tasoon: työnjohtajat, päälliköt ja johtajat. Tämä jako on edelleen käytössä ja näkyy myös nimiketasolla. (Nivala 2010, 204.)

Julkisen sektorin näkökulmasta perinteisen mallin mukaan kunnan- tai kaupunginjohtajan voi katsoa olevan työnjohtaja, toimialojen, kuten varhaiskasvatuksen, esimiesten päälliköitä ja yksiköiden esimiesten johtajia. Tämän opinnäytetyön esimerkkikunnassa perinteinen jako näkyy lisäksi ammattinimikkeissä: päiväkodin johtajat ovat nimenomaan johtajia ja heidän esimiehensä varhaiskasvatuspäällikkö.

Tänä päivänä on siirrytty enemmän perinteisestä julkisen johtamisen mallista uuteen julkiseen johtamiseen, joka korostaa tehokkuutta ja verkostoitumista. Julkisen sektorin johtaminen muuttuu jatkuvasti. Johtamiseen vaikuttavat esimerkiksi kuntauudistus, soite-uudistus ja talouden jatkuva kiristyminen. Koko ajan odotetaan myös tulosta ja tuottavuutta mahdollisimman pienillä menoilla. Rajakaltion (2012) mukaan uusi julkisjohtaminen keskittyy työntekijöiden ja esimiesten yksilöllisyyden huomioimiseen erilaisten arviointi- ja valvontamekanismien avulla. Eräs uuden julkisjohtamisen ydinalueista on oppimisen ja osaamisen johtaminen eli niin sanottujen yksilön pään sisäisten prosessien johtaminen. (Rajakaltio 2012, 110.) Johtajan työnkuvan muutos on nostanut tiimityöskentelyn keskiöön ja voidaankin puhua niin sanotusta hajautetun työn johtajuudesta, jossa korostuvat yhteistyön sähköinen tiedonkulku sekä kasvatusten tapahtuvan vuorovaikutuksen puute (Kokko & Vartiainen 2006, 10).

Varhaiskasvatuksen näkökulmasta palvelujohtamisen määrittelyssä on keskeistä se, kuka nähdään palvelun asiakkaana: lapsi, vanhemmat, koko yhteiskunta vai kenties jonkin muu taho. Asiakkuusmääritelmä linjaa samalla myös sitä, mikä nähdään palvelun kehittämisen kohteena, päämääränä, ja mitkä ovat kehittämistyön keinot. (Nivala 1999, 22.) Uuden julkisjohtamisen maliin mukainen yksilöllisyyden korostaminen näkyy myös varhaiskasvatuksen asiakkuuden määrittämisessä. Perheet nähdään asiakkaina, jolle päivähoito tarjoaa palveluna yksilöllisen varhaiskasvatussuunnitelman ja opinpolun aloituksen. Tämä muokkaa päiväkodin johtajan, henkilöstön, perheiden ja muiden sidosryhmien vuorovaikutussuhteita uuteen muotoon. Mittareina onnistuneesta palvelujohtamisesta käytetään monesti asiakastyytyväisyyskyselyjä. Vaikka kyselyt antavat perhekohtaisen puheenvuoron palvelun laadusta, pulmallisena elementtinä asiakastyytyväisyyskyselyissä voi pitää sitä, että perheiden yksilölliset mieltymykset voivat painaa enemmän kuin pedagoginen asiantuntijuus. (Rajakaltio 2012, 116.)

Päiväkodin johtajuutta ohjaavat tekijät voidaan hahmotella kolmeksi ydinkokonaisuudeksi:

1. päivähoitoa koskeva ja työoikeudellinen lainsäädäntö
2. valtakunnallinen ja kuntatasoinen ohjausjärjestelmä sekä
3. valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma.

Päivähoitoa säännellään kahdella keskeisellä lailla ja asetuksella. Laki lasten päivähoitosta (36/1973) pitää sisällään muun muassa velvoitteet päivähoidon (2 luku 11 §) ja yksityisen päivähoidon järjestämisestä (3 luku 15-18 §) sekä vastuun henkilökunnan täydennyskoulutuksen huolehtimisesta (4 luku 27 §). Asetus lasten päivähoitosta (239/1973) puolestaan antaa puitteet päivähoidon järjestämisvastuun aikataulutuksesta 2 §:ssä ja päivähoitopäivän pituudesta 4 §:ssä sekä henkilöstömitoituksesta 6 §:ssä. Päivähoitolaki on tällä hetkellä uudistettavana, mutta varhaiskasvatustlain nimikkeellä etenevä lakityöryhmän esitys odottaa vielä käsittelyä.

Työoikeudellisen lainsäädännön piiristä keskeisimpinä päiväkodin johtajuutta ohjaavina lakeina voidaan nähdä työsopimuslaki (55/2001), työehtosopimuslaki (436/1946) ja työaikalaki (605/1996). Työturvallisuuden näkökulmasta tärkeitä säänteleviä lakeja ovat työturvallisuuslaki (738/2002) sekä työterveyshuoltolaki (1383/2001). Lakien kirjainta toteutetaan arjen käytännöissä esimerkiksi työsopimuksia laadittaessa ja purettaessa henkilökuntamitoitusta suunniteltaessa työvuorojen avulla sekä työkyvyn ja työssä jaksamisen kartoittamisessa ja tukemisessa.

Päivähoidon valtakunnallinen ohjausjärjestelmä ulottuu eduskunnasta yksittäiseen päiväkotiyksikköön. Näiden kahden tahon välissä toimivat valtioneuvosto, opetus- ja kulttuuriministeriö, opetushallitus ja Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, aluehallintovirastot, kunta sekä opetuslautakunta. (Alila 2010, 113-114.)



Kuva 5: Päivähoidon ohjausjärjestelmä (mukaillen Alila 2010, 114.)

Eduskunta, valtioneuvosto, ministeriö ja aluehallintovirastot muodostavat valtiohallinnon ohjausjärjestelmän, jonka avulla kuntia, päivähoidosta vastaavia lautakuntia ja yksittäisiä päiväkotiyksiköjä ohjataan. Ohjauksella pyritään vaikuttamaan muun muassa päivähoitopalveluiden järjestämiseen sekä varhaiskasvatuksen laadun kehittämiseen. Opetushallitus ja Terveiden ja hyvinvoinnin laitos toimivat enemmänkin tutkimus- ja kehittämistyön asiantuntijoina ja vaikuttavat päivähoitoon ohjausasiakirjojen muodossa. Tällaisia asiakirjoja ovat Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet sekä Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet. Aluehallintovirastot puolestaan ohjaavat ja valvovat peruspalveluiden saatavuutta ja käsittelevät mahdolliset kantelut. (Alila 2010, 113-115.)

Etenkin pedagogista johtajuutta ohjaa vahvasti valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet -julkaisu (2005) on Stakesin laatima perusopas varhaiskasvatuksen sisällöllisen toteuttamista varten. Sen tavoitteena on yhdenvertaista Suomen varhaiskasvatusta, antaa ohjausta sisällölliseen kehittämiseen sekä luoda edellytyksiä laadun ylläpitämiselle. Julkaisussa kannustetaan myös vanhempien ja lasten osallisuuden lisäämiseen sekä varhaiskasvatushenkilöstön tietoisuuden kasvattamiseen. Koko maan tasolla kunnallisten varhaiskasvatussuunnitelmien ja -strategioiden sekä yksikötason suunnitelmien yhdenmukaistamisella tavoitellaan kaikkien lasten hyvinvoinnin, kasvun ja oppimisen edistämistä. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 1; 7-9.)

5 Tutkimusprosessi: Etnografia ja opinnäytetyön tutkimusmetodologia

Etnografialla tarkoitetaan havainnoinnin muotoa, joka tapahtuu tutkittavan kohteen tai ilmiön luonnollisessa toimintaympäristössä. Etnografian juuret löytyvät vieraita kulttuureita tutkivan antropologian piiristä. Suomessa etnografista näkökulmaa on käytetty 1970-luvulta lähtien esimerkiksi elämäntapa-, työelämän- ja naistutkimuksen parissa. (Eskola & Suoranta 1998, 103.)

Etnografisessa tutkimuksessa tutkija eli etnografi tutustuu fyysisesti tutkimuskohteeseensa ja toimii sen sosiaalisissa ja kulttuurisissa ympäristöissä. Etnografi suodattaa kokemuksensa kenttätyöstä ja tulkitsee niistä saatuja tuloksia muistaen raportoida oman toimintansa. (Lappalainen 2007, 10.) Etnografisen tutkimuksen tekeminen on ennen kaikkea kokemalla oppimista: tutkija pyrkii ymmärtämään yhteisön tapaa toimia niin sanotusti sisältä päin. Jotta kokemalla oppiminen mahdollistuu, tutkijan on kiinnitettävä huomiota yhteisön osaksi pääsemiseen. Kokemalla oppiminen edellyttää tutkijalta kykyä kuunnella, kysellä ja katsoa yhteisöä yhteisön omasta kokemusmaailmasta käsin. Etnografinen tutkimus on luonteeltaan kuvaavaa ja ymmärrykseen pyrkivää sekä aina ainutkertaista. (Eskola & Suoranta 1998, 105; 109.) Lisäksi etnografisen tutkimusprosessin erityisyyttä ja kokonaisvaltaisuutta lisäävät sen fyysinen ja emotionaalinen läsnäolo tutkimuskohteessa, jotka toisaalta myös kasvattavat tutkimusmenetelmän kuormittavuutta ja työläyttä (Lappalainen 2007, 10; 14).

Etnografiseen tutkimukseen on haasteellista antaa yhtä selkeää toimintamallia. Tutkimusta lähdetään tekemään etnografian luonteen mukaisesti tapauskohtaisesti ja tutkittavasta kohteesta käsin. Tutkimuksessa on tärkeää kerätä tietoa eri lähteistä ja eri metodein. Aineistonkeräysmenetelminä mielekkäitä ovat esimerkiksi havainnointi, haastattelu, videointi ja valokuvaus. Merkillepantavana aineistona voidaan pitää myös tutkijan omia muistiinpanoja tämän omista kokemuksista, heränneistä ajatuksista sekä tunteista. (Genzük 2003, 5-6.)

Etnografista tutkimusotetta käyttäessä tutkija pyrkii lähestymään kenttätutkijan ajatuksin tutkittavaa ilmiötä ja tarkoituksena on päätyä lopulta arkipäivästä hahmottavaan kuvaan sekä tutkittavaa ilmiötä piirtäviin käsitteisiin ja teoreettiseen ymmärrykseen (Aarnos 2010, 183). Onnistuakseen etnografisessa tutkimuksessa tutkijan on hyvä kiinnittää erityistä huomiota seuraaviin seikkoihin:

1. Tutkimustehtävä tai tutkimuskysymykset kehittyvät ja fokuoituvat tutkimuksen kuluessa.
2. Tutkittavan ilmiön tai kohteen alkuperäistä toimintaympäristöä eli kontekstia on kunnioitettava eikä sitä saa häivyttää taka-alalle tulkintoja tehtäessä.
3. Aineistonkeräämisessä käytettävät haastattelurungot muovautuvat tutkimuksen kuluessa eli ovat osa tutkimusprosessia. Haastattelukysymyksiä mietittäessä on kiinnitettävä huomiota siihen, ettei tutkija ohjaa liiaksi kysymyksillään vastaajia.
4. Aineistonkeräämisessä on käytetty teknisiä apuvälineitä mielekkäällä tavalla.
5. Tutkijan rooli ja asema tutkittavassa yhteisössä on avattu tutkimusraportissa.

(Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, 103-104.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin etnografista tutkimusstrategiaa. Tämä tarkoitti sitä, että päiväkodin johtamista tutkittiin kenttätutkimuksen näkökulmasta ja pyrittiin muodostamaan kuvaa päivittäisjohtamisesta ja sen näkymisestä arjessa. Tässä tutkimuksessa ei tutkittu lapsia, vaan päiväkodissa työskenteleviä henkilöitä. Tutkimusta suunniteltaessa pyrimme ottamaan mahdollisimman tarkasti huomioon edellä kuvatut etnografisen tutkimuksen erityistarpeet, kuten roolimme ja asemamme tarkastelu sekä toimintakontekstin esillä pitäminen. Etnografisen tutkimusote oli uusi meille molemmille, joten sen sisäistäminen ja haltuunotto oli oppimiskokemus jo itsessään.

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, joka keskittyy ihmisen ja ihmisen elämismailman tutkimiseen. Laadullisessa tutkimuksessa elämismailmassa tapahtuville ilmiöille annetaan merkityksiä ja huomiota kiinnitetään juuri ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Laadullinenkin tutkimus tähtää teorianmuodostamiseen ja yleistysten tekemiseen siten, että yksittäisen tutkimuksen tuloksia voidaan selittää, ymmärtää ja ennakoida myös muissa yhteyksissä. (Varto 1992, 23-24; 101.)

Laadullisen tutkimuksen aineisto muodostuu pelkistetystä määrittelyssä tekstistä, joka syntyy tutkijasta riippuen tai riippumatta. Tutkijalähtöistä aineistoa kerätään esimerkiksi haastatteluilla ja havainnoilla, tutkijasta riippumattomaa aineistoa ovat esimerkiksi tutkittavan päiväkirjat, omaelämäkerrat tai kirjeet. (Eskola & Suoranta 1998, 15.) Tässä opinnäytetyössä aineis-

toa kerättiin tutkijalähtöisesti haastatellen ja havainnoiden, tutkijoista riippumatonta aineistoa syntyi päiväkodin henkilökunnan pitämistä havainnointipäiväkirjoista. Aineiston keräämistä tarkastellaan tarkemmin seuraavaksi luvussa 5.1.

5.1 Kohderyhmä ja aineiston kerääminen

Etnografisen tutkimuksen yleisimmin käytetyt aineistonkeräysmenetelmät ovat osallistuva havainnointi sekä haastattelu (Vuorinen 2003, 65), joita käytettiin myös tässä opinnäytetyössä. Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuskohteessa tutkija osallistuu toimintaan tutkimuskohteen ehdoilla yhdessä kohteen jäsenten kanssa. Useimmiten osallistuvaa havainnointia toteutetaan ennalta valitusta teoreettisesta näkökulmasta. Havainnointi koskee aina tätä hetkeä, nykyisyyttä. Haastattelun avulla voidaan tarvittaessa nostaa myös menneisyyttä esiin. Menetelmien yhdistämisen avulla saadaan esiin laajemmin näkökulmia ja tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä. (Vilka 2006, 44; Hirsjärvi & Hurme 2009, 38.) Haastattelut olivat ryhmä- sekä yksilohaastatteluja, ja lisäksi havainnointimateriaalia kerättiin niin henkilöstön kuin tutkijoiden toimesta.

Tutkittavista ihmisistä käytetään usein ilmaisua informantti eli tiedon antaja tai välittäjä. Informanttien joukko koostetaan monipuolisesti, jolloin tutkimusaineistoksi saadaan monta eri näkökulmaa sisältävä aineisto. Etnografisessa tutkimuksessa informanttien lukumäärä ei ole keskeinen tekijä, vaan tutkimuksessa korostetaan aineiston monipuolisuutta ja syvällisyyttä. Koska tutkittava kohderyhmä saattaa olla pieni, tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi on tärkeää raportoida informanttien lukumäärä, demografiset tiedot sekä haastattelujen ja havainnointikertojen kestot. Raportoinnissa havaintojen kuvaaminen vaatii monesti tarkkaa ja elävää kirjottamistyyliä. (Vuorinen 2003, 65-66.)

Tämän opinnäytetyön informanttiryhmä koostui kahdesta päiväkodinjohtajasta sekä yhteensä viidestätoista (15) henkilöstön jäsenestä. Johtajat valittiin siten, että molemmilla oli samantyyppiset työyksiköt alaisuudessaan: molemmat päiväkodit toimivat kahdessa fyysisesti erillisessä talossa. Toisen johtajan alaisuudessa oli lisäksi koulun alaluokkien iltapäivätoiminnan työntekijöitä. Henkilöstön jäsenet valikoituivat osittain vapaaehtoisina, osittain johtajan ohjaamina. Pääsääntöisesti jokaisesta työtiimistä osallistui yksi työntekijä. Henkilöstön jäsenet olivat koulutustaustaltaan lastentarhanopettajia, sosionomeja (AMK), sosiaaliohjaajia sekä lähi- ja päivähoitajia. Molemmat johtajat olivat peruskoulutukseltaan lastentarhanopettajia.

Tässä opinnäytetyössä toteutetut haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joissa haastattelujen teema oli kaikille sama. Perinteisesti teemahaastattelu etenee keskeisten teemojen mukana. Haastateltavat saavat vastata kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastat-

telua kutsutaan puolistrukturoiduksi, koska haastattelun aiheet eli teemat olivat kaikille samat, vaikka muuten teemahaastattelu muistuttaakin enemmän strukturoimatonta haastattelua. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47-48.) Tätä opinnäytetyötä varten haastattelijat tekivät haastattelurungon, johon sisällytettiin päivittäisjohtamista koskettavat teemat:

- Johtajan keskeiset työtehtävät
- Johtamistehtävän keskeiset haasteet
- Johtamistehtävän keskeiset voimavarat

Haastattelurunko oli sama niin johtajille kuin henkilöstöllekin. Haastatteluteemoille laadittiin lisäksi apukysymyksiä:

- Mitkä työtehtävät kuuluvat päiväkodin johtajalle?
- Mihin johtajan työssä kuluu mielestäsi eniten aikaa?
- Mihin johtajuuden osa-alueeseen johtajan työ mielestäsi tällä hetkellä painottuu?
- Mitkä tekijät edesauttavat haasteiden muodostumista?
- Mitkä tekijät edesauttavat voimavarojen syntymistä?

Apukysymyksiä ei suoranaisesti kysytty haastateltavilta, mutta ne olivat meidän apunamme. Näin varmistettiin riittävän tiedon saanti tutkimuskysymystä ajatellen. Haastattelujen tarkoituksena oli antaa puheenvuoro johtajille ja henkilöstölle tämän päivän johtamistehtävästä. Opinnäytetyön tutkimuskysymys (Miten johtajuus näkyy päiväkodin arjessa?) ohjasi haastattelurungon laatimista siten, että näkökulmaksi otettiin itse työtehtävän ja ajankäytön lisäksi myös tämän päivän työelämän asettama konteksti. Tämän vuoksi haastatteluissa kartoitettiin johtamistyön haasteita ja voimavaroja. Haastatteluiden tukena johtamisen näkyvyyttä päiväkodin arjessa toivat henkilöstön havainnointipäiväkirjat sekä tutkijoiden kenttätöinä tekemä havainnointi. Havainnointia käsitellään tarkemmin myöhemmin tässä luvussa.

Haastatteluissa käytettiin tutkittaville johtajille yksilöhaastatteluja ja heidän henkilöstöilleen ryhmähaastatteluja. Ryhmähaastattelut suunniteltiin suhteellisen vapaamuotoisiksi ja niissä ajatuksena oli saada osanottajat tuottamaan monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä, päiväkodin päivittäisjohtamisesta. Ryhmähaastattelun etuna voidaan mainita, että se tulee edullisemmaksi kuin sama määrä yksilöhaastatteluja. Toisinaan ryhmähaastatteluissa joku osanottajista saattaa alkaa dominoida haastattelua, jolloin haastattelijan tai haastattelijoiden rooli korostuu esimerkiksi pyytämällä muilta kommenttia. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 61-63.)

Ryhmähaastattelu henkilöstölle oli koko työyhteisön edun mukaista, koska se ei vienyt työyhteisöltä kuin hetken aikaa. Järjestimme ryhmähaastattelut lasten päiväuniaikaan, jolloin iso

osa työntekijöistä oli työvuorossa. Tämä ajankohta myös rasitti vähiten työtiimejä, sillä haastatteluun osallistujat tulivat eri tiimeistä. Ensimmäinen ryhmähaastattelun toteutimme siten, että kyseisessä päiväkodissa havainnoimassa ollut johti myös haastattelua toisen tehdessä muistiinpanoja. Roolit vaihdettiin toisessa ryhmähaastattelussa. Ensimmäinen haastattelu oli luonteeltaan dialoginen ja tasapuolinen: jokainen haastateltava osallistui keskusteluun ja meidän rooliksi jäi keskusteluaiheiden antaminen sekä varmistaminen haastattelurungossa pysymisestä. Keskustelu oli rauhallista ja ilmapiiri oli kiireetön. Nauhurin läsnäolo jännitti haastateltavia aluksi, mutta tämä jännitys hälveni pian. Päällimmäiseksi tunteeksi meille jäi tästä haastattelusta hyvä yhteistyöhenki työyhteisön kesken sekä se, että haastattelu eteni mukavasti.

Toinen ryhmähaastattelu oli tunnelmaltaan erilainen. Haastattelu keskeytyi kahdesti, sillä haastatteluajankohdasta oli syntynyt väärinkäsityksiä henkilöstön keskuudessa. Nämä haastateltavat tulivat molemmat haastatteluun jo keskustelun alettua. Nauhuri aiheutti jälleen jännitystä aluksi. Haastateltavat jakautuivat selvästi osanottajiin sekä kuuntelijoihin, joten haastattelusta vastaavan piti ottaa enemmän kontaktia hiljaisempiin haastateltaviin. Tämä tapahtui esimerkiksi katseella tai kohdistamalla apukysymyksiä näille henkilöille. Pari keskustelun keskeytystä vaikutti jonkin verran haastattelun sujuvuuteen.

Molempien johtajien haastattelut sujuivat luontevasti haastattelurunkoa mukailien. Haastattelut olivat tunnelmaltaan avoimia, vapautuneita ja asiapitoisia. Haastattelun edetessä johtajat analysoivat omaa työnkuvaansa ja pohdiskelivat vuosien varrella tapahtuneita johtajuuden muutoksia. Haastattelut olivat luonteeltaan enemmänkin keskustelunomaisia. Kummatkin haastattelut keskeytyivät pariin otteeseen esimerkiksi puheluiden ja henkilökunnan huoneessa käyntien takia. Haastatteluaineistoista muodostui rikasta sekä hyvin arkitodellisuutta kuvaavaa.

Keräsimme havainnointiaineistoa kolmen päivän ajan kummassakin tutkimuskohteessa ja kirjassimme havainnot muistikirjoihimme. Havainnointikerrat kestivät kerrallaan kolmesta seitsemään tuntia. Kirjatessa kiinnitimme huomiota siihen, että havainnointi olisi mahdollisimman tarkkaa ja yksityiskohtaista. Lisäksi kirjoitimme muistiin heränneitä ajatuksiamme havainnoinnin aikana. Henkilöstön havainnointipäiväkirjat olivat vapaampimuotoisia ja keskittyivät enemmän henkilöstön omaan kokemukseen päiväkodin johtajuudesta arkitilanteissa. Sallassapitoon kiinnitimme huomiota siten, että henkilöstön päiväkirjat palautettiin suljetussa kirjekuoressa takaisin meille. Tällä tavoin meillä ei ollut mahdollisuutta yhdistää yksittäistä havainnoijaa päiväkirjan materiaaliin.

Havainnointi menetelmänä oli meille molemmille ennestään sellainen, jota ei ollut aikaisemmin konkreettisesti käyttänyt. Havainnointi vaati pitkäkestoista tarkkaavaisuutta sekä intensiivistä läsnäoloa. Havainnointikertojen jälkeen koimme päässeemme läheiseen kosketukseen arjen todellisuuden kanssa. Toisaalta menetelmänä havainnointi on melko vaativa juuri intensiteettinsä vuoksi. Tämä näkyi esimerkiksi väsymyksen tunteena havainnointipäivien jälkeen. Koimme, että koko päivän havainnointi oli varsin raskasta pitkäjänteisen tarkkaavaisuuden ylläpitämisen takia. Myöskään liian lyhyt havainnointiaika ei ollut toimiva, koska tällöin aineistoa ei saatu tuotettua riittävästi. Optimaalinen havainnointiaika olisi tämän kokemuksen perusteella noin neljä tuntia.

5.2 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen aineistoanalyysiä lähdetään usein tekemään ilman ennakoasetelmia tai määritelmiä. Tämä tarkoittaa sitä, että aineistoa, esimerkiksi havainnointimateriaalia, rajataan, tiivistetään ja selkeytetään kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää informaatiota. Aineistoon voi suhtautua kahdella tavalla: sen voi nähdä kertovan vääristelemättömän totuuden tutkittavasta ilmiöstä tai toisaalta aineisto voidaan nähdä olevan tietyllä tapaa tilannesidonnaista, jolloin tutkimusta toistettaessa tulokset eivät välttämättä olisi samankaltaisia. Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissä käytetään usein sisällönanalyysiä, jolla tarkoitetaan aineistosta tiivistettävän ilmiön kuvausta ja tiivistämistä. Sisällönanalyysi on laadulliselle aineistolle tyypillistä tekstiperustaista analyysiä (Eskola & Suoranta 1998, 19; 137; 141; Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöistä (induktiivista) tai teorialähtöistä ja teoriaohjaavaa (deduktiivista). Aineistolähtöisen analyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jonka kautta empiirisestä aineistosta liikutaan kohti käsitteellisempää yleistystä ja luodaan teoreettista käsitteistöä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä vastaus tutkimuskysymykseen saadaan yhdistelemällä eri käsitteitä. Teorialähtöisessä analyysitavassa puolestaan empiirisesti hankittua aineistoa analysoidaan jostakin teoreettisesta viitekehystä käsin ja aineiston käsitteet enemminkin nostetaan esiin jo valmiiksi tiedettyinä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 109-110; 115-116.)

Sisällönanalyysiin liitetään monesti myös termi sisällön erittely. Kun sisällönanalyysillä keskitytään aineiston sanalliseen sisältöön, sisällön erittelyllä tarkoitetaan tapaa jäsentää aineistoa siten, että tekstin sisältöä kuvataan kvantitatiivisesti. Tällöin analyysissä käytetään apuna myös kvantifiointia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 106-108.) Kvantifioinnilla tarkoitetaan määrällisen analyysin soveltamista aineistoanalyysin siten, että aineistoa luokitellaan eri tekijöiden mukaan. Tärkeää on, että luokitteluperusteet ja -kriteerit on tarkasti määritelty ennen kvantifioinnin tai muunkaan luokittelun aloittamista. Määrällisellä tekstianalyysillä voidaan lisäksi

kartoittaa esimerkiksi tiettyjen sanojen esiintymistiheyttä eli frekvenssiä. (Eskola & Suoranta 1998, 164-165; 169.)

Karkeasti määriteltynä laadullisen aineiston analyysillä tarkoitetaan aineiston järjestämistä sellaiseen muotoon, että siitä on mahdollista löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin. Analyysin tekeminen on siis uusien merkitysten rakentamista. Kun aineisto on saatettu tekstimuotoon (esimerkiksi haastattelut litteroitu eli kirjoitettu puhtaaksi sana sanalta), sitä on mielekästä alkaa jäsentää ja selkeyttää ennen varsinaista analyysiä. Tässä apuna voi käyttää teemakortistoa tai koodausta. Teemakortiston tekemisellä tarkoitetaan tekstin jakamista eri teema-alueiden alle. Mikäli aineistoa on kerätty teemahaastattelun, haastattelurunko on oiva väline teemakortiston rakentamiseen. Koodauksella puolestaan tarkoitetaan aineiston pilkkomista ja systemaattista läpikäymistä siten, että aineistosta nostetaan esiin tutkimuskysymyksiin vastaavia osia. Molemmista tavoista aineistoa rajataan pitäen mielessä tutkimuskysymykset. Tutkijan subjektiivisuus on hyvä tunnustaa tässäkin työvaiheessa, sillä etenkin koodauksessa tutkija on se, joka nostaa aineistosta esiin merkityksellisiä asioita eli toisin sanoen tekee jo eräänlaisia tulkintoja aineistostaan. (Eskola & Suoranta 225; 152-159.)

Tämän opinnäytetyön aineistoksi muodostuivat:

- kaksi teemahaastattelua
- kaksi ryhmähaastattelua
- 15 kappaletta henkilöstön havainnointipäiväkirjoja
- tutkijoiden omat havainnointipäiväkirjat.

Tämän opinnäytetyön aineistoa on analysoitu sisällönanalyysin ja sisällön erittelyn keinoin. Sisällönanalyysi oli luonteeltaan teorialähtöistä, koska aineistoa tarkasteltiin OAJ:n johtamistutkimuksen tuloksista käsin. Päiväkodin johtajan työnkuva oli tutkimuksessa jaettu kolmeen keskeiseen osa-alueeseen: pedagogiseen johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen sekä palvelujohtamiseen. Nämä kolme kokonaisuutta antoivat puitteet analyysille ja tekstimuotoon saatettu aineisto jäsennettiin, koodattiin ja analysoitiin näissä puitteissa.

Opinnäytetyön aineistoanalyysi aloitettiin aineiston purkamisella. Haastatteluaineisto litteroitiin sana sanasta -periaatteella. Tämän jälkeen haastatteluaineistoa sekä havainnointipäiväkirjojen materiaalia jäsennettiin teoreettisen viitekehyksen avulla ja apuna käytettiin koodausta värien avulla:

- pedagogiseen johtamiseen liittyvä aineisto oranssilla
- henkilöstöjohtamiseen keltaisella
- palvelujohtamiseen vihreällä

- muut huomiot violetilla

Lisäksi haastatteluaineistoa koodattiin nostamalla esiin johtajuuden voimavaroja (vaaleanpunainen) ja haasteita (sininen).

Koodaamisen jälkeen tarkastelimme aineiston painotuksia: mihin osa-alueeseen johtajien työaika kuluu johtajien itsensä mielestä, henkilöstön näkökulmasta ja havaintojemme perusteella. Laskimme kunkin värikoodin kappalemäärät ja suhteutimme ne prosentuaalisiksi osuuksiksi toisiinsa nähden. Tällä tavoin saatiin näkemys, mihin johtajuuden osa-alueeseen tutkittavissa päiväkotiyksiköissä johtajuus painottuisi. Analyysissä käytettiin siis määrällisen tekstianalyysin menetelmiä.

Koodaamisen jälkeen tarkasteltiin tekstimuodossa olevaa aineistoa siten, että siitä nostettiin esille kutakin johtajuuden osa-aluetta parhaiten kuvaavia ja relevantteja sitaatteja. Näistä alettiin muodostaa kokonaiskuvaa aineiston annista sekä etsiä vastausta tutkimuskysymyksiin.

5.3 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Laadullista tutkimusta tehdessään tutkija joutuu tekemään jatkuvaa arviointiprosessia aineistonsa analyysin kattavuudesta sekä työnsä luotettavuudesta. Tutkijan apuna ovat usein vain omat ennako-odotukset ja vahva teoreettinen näkemys. Näin ollen laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa onkin merkityksellistä muistaa, että tutkija on subjektiivisessa suhteessa aineistoonsa nähden ja melkein pä yksi tutkimusvälineistä. Luotettavuuden arviointi on siis myös koko tutkimusprosessin luotettavuuden arviointia, ei vain tulosten. (Eskola & Suoranta 1998, 208-210.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin molempien omassa työorganisaatiossa. Toinen tutkimuskohdeena olleista päiväkodeista oli myös toisen oma työyhteisö. Tämä otettiin huomioon esimerkiksi anonymiteetin ja salassapitovelvollisuuden korostamisella. Lisäksi kyseinen henkilö pyrki mahdollisemman suureen objektiivisuuteen. Näkemystemme vaihto edesauttoi havaintojen ja haastatteluaineiston puolueetonta tarkastelua.

Luotettavuuden arviointi liitetään monesti käsitteisiin uskottavuus ja merkittävyys. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tarkastellaan vastaavatko tutkijan tekemät tulokset tutkittavien käsityksiä. Merkittävyydellä tarkoitetaan aineiston merkittävyyttä suhteessa tutkimuskysymykseen eli onko kerätty aineisto merkityksellistä tiedonvälittäjänä. Tutkijan on tärkeää ymmärtää aineistonsa tilannesidonaisuus sekä sen tuotantoehdot. Tuotantoehdoilla tarkoitetaan tapaa, jolla aineisto on kerätty. (Eskola & Suoranta 1998, 211-214.)

Opinnäytetyön aineisto kerättiin havainnoimalla sekä haastatteleamalla. Aineistoa tarkastelemalla ja analysoimalla päädyimme siihen tulokseen, että kerätty aineisto oli rikasta ja merkityksellistä, joten siitä voitiin tehdä johtopäätöksiä. Tutkimuksen edetessä harkitsimme myös lisähavainnointikertojen mahdollisuutta mutta päädyimme aineiston tarkastelun jälkeen siihen, että aineisto oli jo riittävä. Aineiston tuotanto eli havainnointi ja haastattelut toteutettiin hyvin valmistautumalla sekä edellistä havainnointia tai haastattelua arvioiden: yhdessä keskustelemalla ja aineiston keräämistä läpikäymällä tutkijat jäsensivät kokemuksiaan sekä pohtivat, mihin seuraavalla aineistonkeräyskerralla tulisi kiinnittää huomiota.

Havainnoidessamme työskentelimme yksin. Havainnointikerrat purettiin yhdessä arvioiden havainnointia metodina sekä alustavia huomioita kerätystä materiaalista. Haastattelut toteutettiin parityöskentelyn keinoin, jolloin toinen tutkijoista otti haastattelijan roolin toisen keskityessä tekemään kirjallisia muistiinpanoja. Lisäksi haastattelut nauhoitettiin kahdella välineellä, ääninauhurilla sekä puhelimella. Aineiston litteroinnista vastasi haastattelija, jolloin molemmille tutkijoille tuli kaksi haastattelua litteroitavaksi. Me molemmat analysoimme havainnointimuistiinpanomme yhdessä määritellyin sisällönanalyttisin keinoin.

Etnografisen tutkimuksen näkökulmasta luotettavuutta lisääviä tekijöitä on seikkaperäinen raportointi. Raportoinnissa kiinnitetään huomiota käsitteiden avaamiseen sekä tutkimusprosessin tarkkaan kuvaamiseen. Etnografisessa tutkimuksessa luotettavuuden kannalta on myös merkitystä sillä, että esimerkiksi havaintoja tai haastatteluja on tekemässä kaksi tutkijaa. Lisäksi mielekkään teknologian käyttö on suotavaa (esimerkiksi ääninauhuri). Koska etnografisessa tutkimuksessa käytetään usein useaa aineistonkeräysmenetelmää, ristiinvalidointi eli aineiston merkityksen pätevynti mahdollistuu. Loppujen lopuksi etnografisen tutkimuksen pätevyyden ja uskottavuuden arviointi jää kuitenkin lukijalle, mikä korostaa jälleen raportointia. (Syrjälä ym. 1995, 100-101.)

Tutkimusetiikka on käsitteenä moniulotteinen. Tutkimusetiikan piiriin voi lukea seuraavat tekijät:

- rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus
- eettisesti kestävä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät
- avoin ja vastuullinen tiedonvälitys
- muiden tutkijoiden työn kunnioittaminen oikein lähdeviittein
- tietojen raportointi ja tallentaminen tieteellisten vaatimusten edellyttämällä tavalla
- tutkimusluvan hakeminen
- tutkijoiden välillä sovitut oikeudet tekijänoikeuksista
- rahoituslähteiden ja muiden sidonnaisuuksien ilmoittaminen

(Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012, 6.)

Tutkija on viime kädessä yksin vastuussa tutkimuksensa eettisyydestä, mutta tutkimusetiikka koostuu yleisesti hyväksytyistä periaatteista ja tavoitteista. Tutkijan tehtävä onkin pyrkiä noudattamaan näitä periaatteita parhaansa mukaan. (Kuula 2006, 26.)

Tutkimuseettisistä kysymyksistä tärkeimmäksi tässä opinnäytetyössä nousi jo luotettavuudenkin kannalta merkityksellinen avoin ja vastuullinen tiedonvälitys. Tämä tarkoitti riittävää tiedottamista kohderyhmille, mihin kerättyä aineistoa käytetään ja mitä sille tapahtuu tutkimuksen jälkeen. Tätä edellyttää vuonna 1999 voimaan tullut henkilötietolaki (523/1999), jonka 14 § käsittelee tutkimuksessa käytettävien henkilötietojen käyttämistä. Sinne on kirjattu muun muassa velvoite henkilötietojen hävittämisestä sen jälkeen, kun tiedot eivät ole enää tutkimukselle tarpeellisia. Laissa määritellään myös tutkijoiden vaitiolovelvollisuus (33 §). Vaikka tässä opinnäytetyössä ei eksakteilla henkilötiedoilla ollut niinkään merkitystä tutkimustulosten kannalta, noudatettiin tutkimusta tehdessä henkilönsuojaan liittyviä toimintatapoja. Tämä näkyy esimerkiksi raportoinnissa siten, ettei yksittäistä vastausta voida yhdistää tiettyyn henkilöön.

Lisäksi tutkimusluvan hakeminen oli merkityksellinen osa tutkimusetiikkaa. Kirjallinen tutkimuslupa pitää sisällään kuvauksen tutkimuksesta, aineistonkeräämisestä sekä sen käsittelystä. Toisiaan myös suullinen tutkimuslupa on riittävä, jolloin tutkittava ilmaisee vapaaehtoisuutensa suostumalla esimerkiksi haastatteluun. (Kuula 2006, 117.) Tähän opinnäytetyöhön haettiin ja saatiin kirjallinen tutkimuslupa esimerkkikunnan sivistystoimelta. Henkilöstölle suunnautuva tiedottaminen toteutettiin päiväkotien johtajien sekä tutkijoiden yhteistyössä. Johtajille tiedotimme lähinnä sähköpostilla. Henkilöstön havainnointipäiväkirjoihin laitettiin mukaan saatekirje, johon kirjattiin tutkimuksen tavoite, aineistonkeräyksen toteutustapa, osallistumiseen arvioitu aika, aineiston käyttötarkoitus, käsittely ja säilyttäminen (Kuula 2006, 121) sekä tutkijoiden yhteystiedot. Yhteydenottoja tutkimuksen aikataulutuksen vuoksi tuli pari kappaletta. Yhteyttä otettiin sähköpostitse.

Tutkimusraportoinnissa kiinnitimme huomiota tutkimuskentän hyviin tapoihin eli oikeaan lähdeviittaustekniikkaan sekä tarkkuuteen ja huolellisuuteen. Tutkimuksen tekijänoikeudet kuuluvat meille molemmille. Tutkimuseettisyyden avoimuuden henkeä noudattaen tämä tutkimusraportti tulee luettavaksi tutkimukseen osallistuneille tahoille sekä varhaiskasvatuspäälliköille. Muut halukkaat voivat tutustua tutkimukseen Theseus-tietokannassa.

6 Opinnäytetyön tulokset

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tuloksia. Tulokset koostuvat kaikesta tutkimuksen aikana kerätystä materiaalista. Haastattelusitaattien koodeina on käytetty kahta kirjainta: H ja J. Kirjaimella H viitataan henkilöstön jäseneen, kirjaimella J puolestaan johtajaan. Haastateltavia ei ole eritelty muuten, jotta intimiteettisuoja olisi mahdollisimman aukoton. Henkilöstön havainnointipäiväkirjojen sitaatit on niin ikään kirjattu vain havainnointipäiväkirjamerkinäksi. Omiin päiväkirjoihimme viittaamme havaintojemme muodossa.

6.1 ”Punaisen langan kokoaja” - Ajatuksia pedagogisesta johtamisesta

Pedagoginen johtaminen nimettiin kaikissa haastatteluissa merkittävimäksi painopisteeksi johtajuuden kentässä. Tämä kävi ilmi esimerkiksi siten, että johtajan työnkuvaa kysyttäessä pedagoginen johtaminen mainittiin miltei heti kussakin haastattelussa. Henkilökunnan haastatteluissa katsottiin pedagogisen johtajan olevan pedagogisen osaamisen ylläpitäjä:

”Päiväkodin tämmöisen pedagogisen linjan - punaisen langan kokoaja.” (H)

Johtajat korostivat lisäksi, että pedagogisen johtamisen piiriin kuului myös eräässä koulutuksessa esiin noussut ”lapsen hyvinvoinnin ja oppimisen tukeminen ja sen johtaminen” (J). Toisaalta henkilökunnan haastatteluiden maininnoista pedagogista johtamista tai sen tematiikkaa sisältäviä mainintoja kertyi vain 12 % koko aineistosta. Johtajat nimesivät pedagogista johtamista koskevia asioita haastatteluissa 38 % edestä.

Johtajien vastauksista huokui, että toisaalta pedagogiselle johtamiselle kaivattiin lisää aikaa.

”Laadulliseen pyörittämiseen ei oo tarpeeks mun mielestä aikaa”. (J)

”Mun keskeiset työtehtävät on eri järjestyksessä, miten ne pitäis olla, et se painotus, pedagoginen johtajuus on ykkönen ja sitte tulis henkilöstöjohtaminen ja sitte tulis taloudellinen johtaminen”. (J)

Juuri pedagogisen johtamisen osa-alueeseen molemmilla johtajilla oli halukkuutta panostaa enemmän. Myös henkilökunta oli samoilla linjoilla johtajien kanssa:

”Meillä on kyllä siit hyvä pedagoginen johtaja koen näin mut se mitä ehkä häneltäkin oon aistinu rivien välistä niin jos mahdollista niin kyl hän enemmän olis ryhmässä ja kävis kattoon mitä siel tapahtuu.” (H)

Pedagoginen johtaminen nähtiin lisäksi eräänlaisena ammatillisuutena. Hyvä pedagoginen johtaja antaa henkilökunnalle tilaa toimia, mutta tarpeen mukaan tukee vaikeissa tilanteissa. Toisin sanoen pedagogisella johtajalla on silmää nähdä, milloin on mielekästä antaa henkilökunnalle mahdollisuus toimia oman ammatillisen ohjauksen varassa ja milloin on aika astua johtajan ominaisuudessa päätöksentekijän rooliin. Pedagoginen johtajuutta kuvattiin seuraavasti:

”[Johtaja] tuo omaa ammattitaitoaan esille mutta ei tyrkytä sitä.” (Havainnointipäiväkirja)

”[Johtaja] poistaa esteitä meidän edestä jotta pystymme toimimaan paremmin lasten kanssa työskentelyssä.” (Havainnointipäiväkirja)

Henkilöstön havainnointipäiväkirjojen mukaan pedagoginen johtaminen näkyi arkityössä melko vähäisenä osana johtamistyötä. Sen prosentuaaliseksi osuudeksi jäi 17 %. Pedagoginen johtaminen näkyi esimerkiksi henkilökuntaa tukevien keskusteluiden muodossa. Johtajan kanssa muun muassa keskusteltiin:

”Miten suunniteltu toiminta saadaan toteutettua vai saadaanko.” (Havainnointipäiväkirja)

Lisäksi lasten asioista keskusteleminen, johtajan vierailut lapsiryhmissä sekä pedatiimin pitäminen voidaan nähdä pedagogisena johtamisena.

Pedagogisen johtajuuden tärkeimmäksi tueksi nostettiin tiiminvetäjistä koostuvat, pedagogisen linjan ylläpitämisestä vastaavat pedatiimit. Näiden tiimien tehtävänä on esimerkiksi olla johtajan rinnalla:

”Yhteistyöelin joka pitäisi siitä huolen ja vastais sitte niinku ryhmissä siitä [pedagogisesta linjasta].” (J)

”Semmoinen ryhmä, joka niinku auttaa siinä pedagogiikan johtamisessa.” (J)

Parhaimmillaan pedatiimin voi katsoa tukevan johtajuutta pedagogiikan viemisessä konkreettiselle tasolle. Pedatiimit ovat siis yksi jaetun johtajuuden väline, jonka avulla vastuuta varhaiskasvatuksen sisällöstä ja laadusta jaetaan isommalle joukolle työyhteisössä. Myös koko kaupungin tasolla tapahtuva yhteistyö päiväkotien johtajien välillä koettiin merkitykselliseksi.

”Siellä saadaan semmonen pedagoginen suunnittelu elikkä sitte yhteinen ymmärrys”. (J)

Näin ollen johtajien verkostoituminen on kuntatason varhaiskasvatusta ajatellen keskeinen tekijä, mikäli varhaiskasvatuksessa halutaan saavuttaa tasalaatuisuus.

Havaintomme tukivat henkilökunnan linjaa pedagogisen johtamisen niukkuudesta päivittäisjohtamisessa. Pedagogisen johtamisen osuus havainnoista oli 14 %. Pedagoginen johtaminen näkyi muun muassa pedatiimien ja viikkopalaverien muodossa sekä tulevan toimikauden suunnittelemistyönä. Havainnointijaksolla oli yksi pedatiimi ja kaksi viikkopalaveria. Molemmissa viikkopalavereissa vuorovaikutus oli avointa ja dialogihakuista, joskin johtajavetoista. Pedatiimissä puolestaan johtajan työskentelyohjeistuksen jälkeen tiimi otti vastuun pedagogisen sisällön käsittelystä.

6.2 ”Sellanen tietopankki” - Ajatuksia henkilöstöjohtamisesta

Henkilöstöjohtaminen nimettiin pedagogisen johtamisen tapaan välittömästi keskeiseksi johtajan työtehtäväksi. Henkilöstöjohtamisen osuudeksi haastatteluissa muodostui 43 % henkilökunnan näkökulmasta, kun johtajien mielteissä henkilöstöjohtaminen nousi esiin 35 %: edestä. Johtajat pitivät henkilöstöjohtamista tärkeänä työtehtävänä, koska henkilöstön hyvinvointi heijastuu koko työyhteisön kykyyn työskennellä.

”Ilman hyvinvoivaa henkilöstöä ei ole sitte hyvinvoivaa lastakaa”. (J)

Valtaosa henkilöstöjohtamisesta koskee henkilökunnan riittävyyden ja arjen sujuvuuden kontrolloimista. Tästä käytettiin toisessa johtajien haastatteluista termiä järjestäminen. Järjestämisen katsottiin olevan ensisijaisesti johtajan vastuulla.

”Tääl ois tarpeeks henkilökuntaa - - mut siihen ei sais mun mielestä mennä näin paljo aikaa”. (J)

Henkilökunta nimesi myös sijaisjärjestelyistä ja muusta rekrytoinnista huolehtimisen merkittäväksi osaksi henkilöstöjohtamista. Lisäksi esiin nostettiin johtajan rooli tiedonvälittäjänä koko työorganisaatiossa:

”Tuolta seuraavasta portaasta tänne alaspäin.” (H)

Henkilökunta näki johtajat luotettavina ja tietoa omaavina esimiehinä. Heiltä sai tukea pulmallisissa tilanteissa ja henkilöstöhallinnollisten asioiden hoitumiseen saattoi luottaa. Yksi haastateltavista kuvaili johtajaansa seuraavasti:

”[Johtaja] on sitte sellanen tietopankki et soitetaan et nyt mulla on tällanen ongelma mitä mä teen.” (H)

Luottamusta rakensi myös johtajan reagoitukyky pulmatilanteissa, ja lisäksi luottamus omaan johtajaan näkyi henkisenä tukena, jota johtajalta koettiin saatavan. Johtajan luonnehdittiin seuraavasti:

”Henkisen tuen luottamushenkilö päiväkodissa.” (H)

”Sä meet kertomaan johtajalle jonkun asian, niin melkein samantien ottaa puhelimen käteen ja soittaa [asia hoidossa].” (H)

Johtajan kannustavat sanat henkilökunnalle nimettiin myös tärkeiksi. Kannustusta koettiin saatavan ja siitä tuleva hyvä mieli antoi voimaa arkeen.

”Kyl must on kiva kuulla et johtaja tulee välillä sanomaan hyvä me, meidän talo”. (H)

Henkilöstöjohtamisen elementeistä johtajat mainitsivat myös kehityskeskustelut sekä henkilöstön osaamisen kehittäminen. Kehityskeskusteluiden mainittiin vievän suuren osan johtajan työajasta kausiluontoisesti, sillä kehityskeskustelut käydään kerran vuodessa. Myös henkilöstön näkemys oli samankaltainen:

”Henkilökohtaisen työnarviointi, nää kahdenkeskiset palaverit, niin ne kyllä työllistää tosi paljon.” (H)

Henkilöstön osaamisen kehittämisessä esille nousi varhaiskasvattajan työnkuvan muuttuminen. Tästä esimerkiksi annettiin lapsen kehitystä koskevien havaintojen merkittävyys sekä niiden ylös kirjaamisen tärkeys. Työelämän muutos asettaa haasteen henkilökunnan osaamisen vahvistamiselle sekä on lisäksi kytköksissä ikäjohtamisen kysymyksiin.

”Meidän työnkuvat on muuttunu tai se niin et ihan kaikki ei oookaan pysyny siinä perässä vaan ajatellaan ja haluttais sitä vanhaa - - ku havainnoidaan lapsia niin siitä pitäis kirjata jotain niin se olekkaan ihan sellasta helppoo kaikille”. (J)

Havaintojemme mukaan henkilöstöjohtaminen oli päivittäisjohtamisen näkyvin muoto. Havainnoista sen piiriin analysoitiin kuuluvan 50 % havainnoista. Suurta osuutta aineistosta selittää esimerkiksi se, että havainnointipäiviin osui useita sairaustapauksia, mikä luonnollisesti tarkoitti sijaistarpeen kartoittamista sekä sijaisten rekrytoimista. Sijaisrekrytoinnin huomattiin nostavan johtajien stressitasoa, koska sijaisen saaminen ei ole itsestään selvyys sijaisjärjestelmästä ja lisäksi sijaisjärjestelyissä käytetty ohjelma oli verrattain uusi johtajille. Henkilöstöjohtamisen muihin osa-alueisiin lukeutuivat havaintojen perusteella kehityskeskustelut, viikkopalaverit, viestiminen työtiimeihin, työvuorojen laatiminen, kohtaamiset työntekijöiden kanssa sekä henkilöstökyselyn koonti. Myös sairausloma-, opiskelija- ja loma-asioita sivuttiin havainnointijaksolla.

Jaetun johtajuuden tavoite näyttäytyi myös henkilöstöjohtamista koskevissa maininnoissa. Henkilöstöjohtamisessa kuitenkin korostui johtajan rooli vastuunkantajana, sillä henkilöstöjohtolliset tehtävät ymmärretään pedagogista johtamista vahvemmin nimenomaan johtajan tehtäviksi. Toisinaan tämä koetaan raskaaksi. Tällaiset kokemukset saattavat toimia myös katalysaattorina tehtävien ja työnkuvien uudelleen pohtimiseen.

”Et yks ihminen ei tee tätä juttua vaan meidän täytyy tehdä se yhdessä - - et me tehdään yhdessä tätä juttua”. (J)

”Sit mulle tuli sellanen apua mä oon ihan yksin - - mä en jaksaa pitää pystyssä tätä koko taloo”. (J)

”Kyl mä itken sit kotona ja saatan varajohtajalle harmitella”. (J)

”- - Kunnes mä sitte ei tää voi mennä näin et sitä jaettua johtajuutta pitää olla”. (J)

Johtajat määrittivät henkilöstöjohtamisen näkyvän arjessa esimerkiksi lomien järjestymisenä, palaverien pitämisenä sekä saatavilla olemisellä. Johtajien haastatteluista kävi ilmi, että henkilöstöjohtaminen on se johtamisen osa-alue, joka näkyy eniten päivittäisjohtamisessa. Tätä tulosta tukevat niin meidän kuin henkilökunnan havainnot.

Henkilökunta nimesi näkyvimmäksi henkilöstöjohtamisen muodoksi ”valtavan määrän tota sähköpostia” (H). Toisaalta sähköposti koettiin hyväksi tiedottamisen välineeksi, jonka avulla kiireettömät asiat oli oivallista saada jakeluun koko henkilökunnalle. Sähköpostin lisäksi tiedotettiin myös tekstiviesteillä, soittamalla sekä kasvotusten muun muassa ryhmässä vierailemalla sekä palavereissa.

6.3 ”Työtä resursseja hyvin käyttäen” - Ajatuksia palvelujohtamisesta

Palvelujohtamista havaittiin tai mainittiin haastatteluissa melko paljon. Henkilöstön haastatteluiden prosenttiosuudeksi muodostui 45 %, johtajien puolestaan 27 %. Arjen tasolla henkilöstö teki havaintoja palvelujohtamisesta 25 % edestä, kun tutkijoiden havainnoista 36 % oli palvelujohtamista.

Palvelujohtamiseksi nimettiin hallinnolliset ja byrokraattiset asiat. Johtaja nähtiin henkilönä, joka pystyy viemään muun muassa päiväkodin henkilökuntaa mietityttävän asian käsittelemistä esimiestasolle kaikkien päiväkotien johtajien tapaamisissa. Palvelujohtajan työtehtäviksi kiteytettiin:

”Apuna jossain asian eteenpäin viemisessä.” (H)

”Erilaisiin palaverihin osallistuminen.” (H)

”Juoksevien asioiden hoitaminen.” (H)

”Nää loma-ajat muutenkin päivystyksineen ja henkilökunnan lomineen.” (H)

Palvelujohtamisen piiriin luettiin myös taloudellisista asioista, kuten päiväkodin budjetista, vakuutuksista tai laskutus- ja tiliasioista, vastaaminen. Talousnäkökulma johtajan työhön näkyi esimerkiksi siten, että tavoitteena oli käyttää saatavilla olevia resursseja mahdollisimman tehokkaasti ja tuottavasti.

”Laadukasta työtä, resursseja hyvin käyttäen”. (J)

Lisäksi keskeiseksi johtajan työtehtäväksi mainittiin niin henkilöstön kuin johtajienkin haastatteluissa useaan otteeseen paperityöt, joita ei haastattelumateriaalissa avattu sen enempää. Paperityöt nousivat kaikissa haastatteluissa hallitseviksi kuvauksiksi johtajan työtehtävissä. Palvelujohtamista luonnehdittiin aineistossa näin:

”Sillialatiin purkamista, siis tärkeitä asioita mutta se vie tai tuntuu et se vie kauheesti aikaa.” (H)

”Kokoajan tulee niinku lisää paperitöitä.” (J)

Taloudellisten ja hallinnollisten tehtävien lisäksi palvelujohtamisen kenttään voi nähdä kuuluvan perheiden kanssa tehtävä yhteistyö. Tästä esimerkkinä mainittiin iltatapaamiset vanhempien ja perheiden kanssa, jonka johtajatkin mielsivät yhdeksi työtehtäväkseen.

”Johtaja osallistuu aika usein illalla tapahtuviin esimerkiksi vanhempaintoimikunnan kokouksiin ja tämmösiin tapahtumiin - - ja syksyllä vanhempainiltoihin”. (H)

”Perheen hyvinvointi ja tukeminen”. (J)

Henkilöstöjohtamista koskevien kehityskeskusteluiden tavoin myös palvelujohtamisen osa-alueissa oli havaittavissa kausiluonteisuutta. Kausiluonteisuudella tarkoitettiin muun muassa keväistä päivähoitopaikan hakuprosessia. Tänä aikana henkilökunta tekee tiiviimmin arjen yhteistyötä johtajan kanssa esimerkiksi uusien ryhmäjakojen ja päiväkodista pois siirtyvien lasten asioiden parissa. Johtajuus näkyy siis palvelujohtamisen teemoissa arjessa keväisin enemmän juuri hakuprosessien takia.

”Aika-ajoin kuormittavia just nää lasten hakuajat ja muut tämmöiset yleiset haut”. (H)

”Kun alkaa tulla nää ryhmäsiirrot ja pohdinnat ja tämmöset kaikki palaverit niin sitte se on ajoittaista, välil on hirveen tiiviisti yhteydessä useampana päivänä ja sit voi olla pitkään ettei nääkään”. (H)

Palvelujohtamisen teemoissa näyttäytyi eniten työelämässä tapahtunut muutos. Uusien tietokoneohjelmistojen haltuunotto, lisääntyneet paperityöt ja päivähoidon lomakkeiston useat muutokset nimettiin keskeisiksi muutoksiksi johtajan työnkuvassa. Henkilökunta koki, että muutoksien keskellä johtaja joutuu käyttämään työaikaansa moninaisten muutosten selvittämiseen.

”Kyselemään ylempää niitä ohjeita millon mistäki virastolta”. (H)

”[Lomakkeiden kanssa on] sitä semmosta säätämistä et kuka tekee, mitä tekee, miten pitää olla ja kaikki muuttuu ihan hurjasti”. (H)

Palvelujohtamisen koettiin olevan myös tietyllä tapaa pois siitä ajasta, jota muuten käytettäisiin oman päiväkodin johtamiseen. Toisaalta ymmärrettiin, että tämän päivän työarjessa vain oman yksikön johtamiseen keskittyminen ei ole mahdollista. Henkilökunnasta esitettiin myös toive, että johtajien työnkuvasta karsittaisiin turhaksi koettuja elementtejä. Myös johtajien

ajatukset noudattelivat samaa linjaa arjen todellisuudesta, sillä he toivoivat pystyvänsä painottamaan työtään enemmän pedagogiseen johtajuuteen.

”Mä mielummin ainakin olisin enemmän siinä omassa talossa mut nykyään ei aina vaan pysty valitsemaan sitä vaan se määrätään ylempältä taholta”. (H)

”Sälää vähemmälle”. (H)

”Nää kaks muuta [henkilöstöjohtaminen ja palvelujohtaminen] menee ikävä kyllä kaikkien tämmösten rutiinin pyörittämiseen sun muut, niin ohi sen pedagogisen johtamisen”. (J)

Johtajien haastatteluissa palvelujohtamisen piiriin kuuluvista elementeistä nostettiin esiin koko kaupungin päivähoitoa koskeva verkostoyhteistyö. Johtajien verkostotapaamisissa keskusteltiin yhteisestä pedagogisesta linjasta sekä annettiin vertaistukea johtamisen työtehtäviin. Tapaamiset koettiin tärkeiksi myös työtehtävien pulmien käsittelyssä sekä vertaistuelliseksi kohtaamispaikaksi.

”Me johtajat autetaan toinen toisiamme, siinä et me yhdessä mietitään niitä asioita, jotka jokainen tekee sit totta kai tavallaan”. (J)

”[Paikka, jossa voi] vähän puhaaltaki, ku meil ei sitä työnhajausta ole”. (J)

Varhaiskasvatuksen kehittämistyö on saanut alkusysäyksen verkostotapaamisissa. Varhaiskasvatuksen kehittämisen työryhmää kutsutaan nimellä vasutiimi, jonka puitteissa tehtiin linjauksia kaikkiin päiväkoteihin. Kehittämistyö havaittiin myös arjen tasolla, esimerkiksi johtajan valmistellessa vasuun liittyvää tehtävää pedatiimille. Vasutiimin pohdinnoissa keskeisiksi asioiksi nousi:

”Meidän täytyy kuitenkin kehittää tätä koko kaupunkia niin, että menee mihinkä tahansa kaupungin päiväkotiin, niin et me voidaan olla et kaikis on tosi hyvin ja me mennään saman suuntasesti ja vasun mukaan.” (J)

”Joku on keksinyt jotain hyviä juttuja, niin miks pyörää keksitään kahteen kertaan.” (J)

Havaintojemme pohjalta palvelujohtaminen on koko ajan läsnä arjen kulussa. Vahvimmin havainnointijakson aikana korostui verkostoyhteistyö ja ajankohtansa vuoksi päivähoitohakemus-

ten käsittely. Verkostoyhteistyöstä havaittiin, että päiväkodin johtajat ovat löytäneet niin sanotun työparinsa. Tämän kollegiaalisen tukihenkilön puoleen käännyttiin ensimmäisenä pulmatilanteissa, tämän kaltaisesta yhteistyöstä mainittiin myös johtajien haastattelussa. Palvelujohtajien työtävät olivat havaintojen perusteella sellaisia, että niihin tarvittiin eniten konkreettista apua ja tukea esimerkiksi omalta esimieheltä tai tietotekniseltä tukihenkilöltä.

6.4 ”Sit tietysti ne kollegat” - Ajatuksia johtamisen voimavaroista ja haasteista

Johtamista tukevista voimavaroista merkittävimäksi mainittiin toimiva ja luottamuksellinen työyhteisö. Henkilöstö koki johtajan luottavan heihin ja henkilöstö näki johtajan voimavarana hyvän henkilöstön.

”Pystyy delegoimaan - - ja ihmiset on itseohjautuvia ja siis ottaa vastuuta itse niistä tekemisistä”. (H)

”Osaava henkilöstö, joka pärjää ilman että aina on joku ohjeistamassa”. (H)

Henkilöstö oletti, että johtajan voimavaroja kerryttävät niin vapaa-aika kuin myönteinen asennoituminen työhön, ja lisäksi johtajan työnkuvaan katsottiin kuuluvan tietynlaista joustavuutta ja vaikutusmahdollisuuksia. Yhtenä kannattelevana voimavarana mainittiin kiitos ja positiivinen palaute palaute niin henkilökunnalta kuin johtajan omalta esimieheltä. Eräällä haastatelluista oli seuraavan lainen näkemys:

”Esimiehen työssä on sellaisiakin asioita, johon pystyy ite vaikuttamaan, ni sit siitä saa myös voimaa, et tuntee, et sillä omalla tehtävällä on merkitys.” (H)

Johtajat mainitsivat voimavaraistaviksi tekijöiksi henkilöstön, oman esimiehensä ja kollegat. Johtajat kokivat oman esimiehensä hyvin samankaltaisena, kuin johtajien oma henkilöstö oli heidät kokenut. Johtajat kuvasivat esimiestään tietopankkina, jonka puoleen aina voi käännyä.

”Jolta mä saan apua, et mä koen esimieheni semmosena tukena ja turvana”. (J)

”Ei oo vielä ollut asioita mitä mä en ois voinut häneltä kysyä - - se ei oo koskaan sanonut tieks mä en nyt ehi puhua”. (J)

Johtamisen haasteita nimettiin enemmän kuin voimavaroja. Henkilöstö näki johtajan työnkuvan pirstaleisena ja arjen töiden keskeytyvän monesti. Haasteita olivat muun muassa poikkeustilanteet henkilöstön lukumäärässä. Työajan jakaminen kaikkien työtehtävien kesken on henkilöstön näkökulmasta johtanut siihen, ettei johtajan työaika aina ole riittävä suhteessa työtehtäviin. Henkilöstöä myös huolesti se, että johtajalla on nykyään johdettavanaan useampi yksikkö, joten henkilöstöäkin on tullut enemmän johtajan alaisuuteen. Toisaalta johtajien näkökulmasta ajan saatossa tapahtuneet muutokset työnkuvassa ovat olleet positiivisia. Useamman yksikön johtamista ei kaikilta osin koettu liian raskaaksi.

”Kaheksan tuntia ei meinaa riittää niihin”. (H)

”Aivan hirvee määrä lisätehtäviä samalla työajalla - - heidän ei enää tarvi olla ryhmässä, mutta työmäärä on kuitenkin siis niin moninkertaistunu, et ei sekään yksin auta, se et on vain hallinnollinen johtaja”. (H)

”Jos mä ajattelen sitä minkälainen oli lastentarhanopettaja -86, niin ei sitä työtä voi verrata, myöskin johtajuus on ihan erilaista. Hyvin paljon oltiin silloin ryhmässä ja tehtiin sitä [johtamista]. Johtajuuden niinku ymmärtäminen, et se ei oo mitään tosta et teen toisel kädellä, niin se on tietysti ollut positiivinen [muutos], et sekin on huomattu.” (J)

”Oon myös sitä mieltä, että jonkun tämmösen kokoisen yksikön johtamiseen pelkästään, niin kyllä mulla jäis aikaa pyöritellä peukaloita. Siis pelkästään niinku tommonen neljän ryhmän yksikkö, ei siin oo täyspäiväsellä johtajalla must tarpeeks työtä. Must mul on ollut hirveen hyvä koko tää, must on ihan loistava ku on nää kaks yksikkö.” (J)

Johtajan rooli tämän päivän päiväkotiarjessa tuotiin esiin monimuotoisesti. Arjen sirpaleisuutta pohdittiin molemmissa ryhmähaastatteluissa. Toisaalta haasteena korostettiin johtajan roolia oman esimiehensä ja henkilöstönsä välillä. Johtajat toivat esiin samankaltaisia tunteita omista haastatteluissaan. Henkilöstö ja johtajat kuvailivat johtajan arkipäivää seuraavasti:

”On tosi sirpaleinen - - ajatus katkee monta kertaa päivässä, et se on se johtajan arki, et pystyy niinku oleen semmoisena kuminauhana.” (H)

”Mun mielestä isoin haaste on justiin toimia siinä hänen esimiestensä antamien ohjeiden ja meidän arjen välissä, koska ne ei kohtaa toisiansa. Siellä on se raha ja meillä on sitten vähän toisenlaiset intressit täällä.” (H)

”Toisaalta on menty hyvään, mä näkisin, et tunnustetaan se johtajan merkitys, mut sit toisaalta se semmonen pirstaleisuus on tullu varmaanki siihen semmoseks mikä hajottaa kyllä. Jollekin ihmisluonnon laadulle se sopii ja joillekin se voi olla ihan haaste - - mulle jollain tapaa sopii se, mutta se työ kokonaisuudessaan koko ajan tulee niinku lisää paperitöitä sekä niinku kaikille työntekijöille, et jotenki [syvä huokaus].” (J)

Johtajien näkökulmasta työn haasteet näyttäytyivät osin samoina kuin henkilöstön esille nostamat aiheet. Johtajia puhututtivat perheiden kanssa tehtävän yhteistyön pulmat, kuten:

”Perheiden suhtautuminen ja vaatimukset on joskus must kohtuuttomia.” (J)

”[Perhe on] esittänyt vaatimuksia, et kuka henkilökunnasta tulee tai mihin ryhmään halutaan esimerkiksi.” (J)

Henkilöstöjohtamisen osilta esiin nousi henkilöstön osaamisen ylläpitäminen ja tietotaidon päivittäminen. Toisin sanoen henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen ja johtaminen palvelevat myös henkilöstön omaa kiinnostusta ammatilliseen kehittymiseen. Näin asiaa arvioi myös toinen johtajista:

”Jos henkilöstö kohtuullisesti voi hyvin, niin semmonen henkilöstö jaksaa sit taas kehittää itteensäkin - - sitä kautta myöskin se pedagogiikkakin vahvistuu.”
(J)

Pedagogisen johtamisen haasteeksi johtajat kertoivat ajan jakamisen pedagogisen ja muun johtamisen välillä. Etenkin ajan löytäminen arjessa pedagogiselle suunnittelutyölle koettiin vielä haastavaksi. Toinen johtajista pohti, että jos suunnittelu-aikaa olisi enemmän, pedagoginen ”punainen lanka” (J) konkretisoituisi arjen rakenteisiin ja tulisi pedatiimin kautta voimakkaammin osaksi ryhmien toimintatapoja. Näin ollen pedagogiselle suunnittelutyölle kaivattiin enemmän aikaresurssia omasta työajasta. Lisäksi toinen johtajista koki pedagogisen johtamisen omaksi kehityshaasteekseen; tosin päiväkotien johtajat olivat kuluneen toimikauden aikana saaneet pedagogista johtamista vahvistavaa koulutusta työnantajan taholta.

Mahdollisena tulevana haasteena mainittiin uuden varhaiskasvatuslain tuomat muutokset ja uudistukset. Johtajia mietitytti tulevan lain vaikutus ryhmäkokoihin ja kelpoisuusehtoihin sekä tasapainoilu taloudellisten arvojen ja pedagogiikan välillä. Haastatteluissa pohdittiin seuraavasti:

”Jos lain pitää olla kustannusneutraali - -, et mitään ryhmäkokojen pienentämisiä ei tulla saamaan.” (J)

Haastatteluissa mietittiin myös tulevan lain vaikutuksia kasvattajien kelpoisuusehtojen väljentyemiseen sekä koulutusten mahdollista muuttumista lyhyemmiksi. Toisaalta johtajat peilaivat nykytyöelämän ja tämän päivän toimintatapojen positiivisia elementtejä menneiden vuosikymmenten aikuisjohtoiseen, koko ryhmää painottavaan kasvatustapaan.

7 Johtopäätöksiä

Etnografinen tutkimusote sopi oivallisesti tämän kaltaisen tutkimuksen työskentelymalliksi. Jalkautumalla tutkimusympäristöihin meillä oli mahdollisuus nähdä johtajan työtä arkikontekstissaan, mikä oli vaatimus jo tutkimuskysymyksenkin kannalta. Etnografinen tutkimustyyli antoi todenmukaista ja eksaktia tietoa arjen johtamisesta. Roolimme havaintojen tekijöinä oli mielenkiintoinen ja siinä onnistumista tuki kahden henkilön tiimityöskentely. Havainnointikertoja sekä siihen liittyviä tunteita ja kokemuksia refleктоimme säännöllisesti yhdessä. Tutkijan roolin ottaminen tutkimusympäristössä vaati oman tutkijuuden vahvistamista, systemaattista tarkkaavaisuutta sekä neutraliteettia. Toisaalta tämän kaltaisessa tutkimuksessa oli tärkeää omata kyky heittäytyä arjen hektisyyteen sekä havainnoida ja kirjata tapahtumia mahdollisimman tarkasti. Toisin sanoen havainnointikerroille oli lähdeittävä ilman ennakoasetelmia päivän kulusta, avoimella, kiinnostuneella ja analyttisellä mielellä.

Päiväkodin johtajantyön moninaisuus tuli esille niin havainnointimateriaalissa kuin haastatteluissakin. Ymmärrys arjessa tapahtuvasta johtamisesta kasvoi tutkimuksen edetessä. Johtajan arki näyttäytyi pirstaleisena ja sisälsi monia työtehtävien keskeytyksiä, kuten puheluita ja henkilöstön akuutteja kohtaamisia. Johtajan tuli olla valmis sopeutumaan muuttuviin arjen tilanteisiin, ja hänen paineensietokykynsä oli koetuksella. Sopeutumiskyky edellytti hyvää ammatillisuutta ja pysymistä johtajan roolissa.

Vertailtaessa tämän opinnäytetyön ja OAJ:n varhaiskasvatuksen johtajien ajankäyttö tutkimuksen (Vesalainen ym. 2013) tuloksia voidaan todeta, että henkilöstöjohtamisen ja palvelujohtamisen osa-alueet ovat korostuneessa roolissa pedagogiseen johtamiseen nähden. Tässä tutkimuksessa toisaalta henkilöstöjohtaminen nousi palvelujohtamista keskeisemmäksi osa-alueeksi. Toisin sanoen johtamistyön hallinnollinen puoli vie resursseja pedagogiselta johtamiselta, kuten kuva 6 osoittaa.



Kuva 6: Yhteenveto johtajien työnkuvan osa-alueista tutkimuksen tulosten valossa (%).

Pedagoginen johtaminen määrittyi pitkälti sisällön johtamiseksi, eikä Theirin (1994) mainitsema pedagoginen johtamistyyli juurikaan noussut esiin. Hyvän pedagogisen johtajan merkeiksi voidaan tämän tutkimuksen tulosten valossa nostaa mahdollistajana toimiminen sekä pedagogisen tilan ja vastuun jakaminen henkilöstön kanssa.

Pedagoginen johtaminen nostettiin tämän tutkimuksen haastatteluaineistossa merkittävimäksi päiväkodin johtajan työtehtävistä. Toisaalta koettiin, ettei sille ole riittävästi aikaa tai siihen ei pystytä panostamaan niin paljoa kuin haluttaisiin. Havainnointiaineistossa puolestaan pedagoginen johtaminen jäi selvästi muita johtamisen osa-alueita vähäisemmäksi. Näin ollen voidaan todeta, että tällä hetkellä pedagoginen johtaminen jää tässä tutkimusympäristössä henkilöstö- ja palvelujohtamisen vaatimusten alle. Kuitenkin näissä tutkimuskohteissa havaittiin voimakas ja selkeä visio kehittää pedagogista johtamista, minkä voidaan katsoa viittaavan Theirin (1994) määrittelemään vision johtamiseen ja tämän näkyväksi tekemiseen. Arjen näkökulmasta pedagoginen johtaminen on siis vielä visionäärisellä, joskin kehittyvällä asteella.

Aineistossa oli havaittavissa Jäppisen (2014) esille nostamia jaetun pedagogisen johtamisen elementtejä. Tällaisia olivat ennen kaikkea pedatiimit, joissa paneuduttiin pedagogiseen sisältöön ja laatuun. Johtajat kokivat pedatiimit erittäin merkittäviksi oman johtajuutensa työvälineenä ja muutenkin johtajat olivat halukkaita toteuttamaan jaettua johtajuutta henkilös-

tönsä kanssa. Pedatiimit toimivat myös vertaistuellisina areenoina, joissa lastentarhanopettaja-taustaiset johtajat saivat käyttää pedagogista asiantuntijuuttaan hyödyksi. Vesalaisen ym. (2013) mukaan johtajien työnkuvan muutos on myös vaikuttanut lastentarhanopettajien pedagogiseen vastuunkantovelvollisuuteen: koska suuri osa johtajan työajasta kuluu hallinnollisten tehtävien tekemiseen, lastentarhanopettajien rooli pedagogisina asiantuntijoina korostuu. Toisaalta tämä tuo uuden paineen johtamiseen, sillä esimiehen tulee kiinnittää tarkempaa huomiota pedagogisen osaamisen vahvistamiseen. (Vesalainen ym. 2013, 19.)

Henkilöstöjohtaminen osoittautui arjessa näkyvimmäksi. Henkilöstöjohtamisen korostunutta roolia selittää arjessa tapahtuviin muutoksiin reagoimisen tarve; esimerkiksi sijaisjärjestelyistä vastaaminen vei melkoisen osan johtajan työajasta. Tässä tutkimuksessa korostuikin Viitalan (2007) määrittelemä henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human resource management).

Henkilöstöjohtamisen voi katsoa olevan johtamista konkreettisimmillaan. Verrattuna pedagogisen johtamisen sisältökeskeiseen visiointiin henkilöstöjohtamisen tehtävät näkyvät arjen tekoina: henkilöstön riittävyyden takaamisena, lomien järjestämisenä, osaamisen vahvistamisena koulutusten avulla sekä työyhteisön toimivuudesta huolehtimisena. Henkilöstöjohtamisen tehtävät kuormittavat arjen lisäksi kausiluonteisesti, esimerkiksi kehityskeskustelut isossa palveluyksikössä työllistävät johtajaa merkittävästi. Pentikäisen (2009) mukaisesti kehityskeskusteluissa saatava informaatio henkilöstön osaamisesta ja kiinnostuksesta palvelee johtamistyötä, mutta toisaalta on haasteellista linkittää jokaisen työntekijän henkilökohtaiset osaamistavoitteet yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi. Tämä hankaloituu etenkin suurissa työyhteisöissä.

Henkilöstöjohtamisen piiriin voi katsoa kuuluvan myös vuorovaikutussuhteiden ylläpitämisen johtajan ja henkilöstön välillä. Tämä näkyi positiivisesti molemmissa havainnointiympäristöissä esimerkiksi johtajan saatavilla olona ja henkilöstön luottamuksena johtajansa johtamistyyliin. Vakkalan (2012) määrittelemä ihmislähtöinen johtamistyyli näyttäytyi siis molemmissa tutkimuskohteissa selvänä toimintatapana. Henkilöstö arvosti johtajan konkreettista läsnäoloa ja mahdollisuutta asioida johtajan kanssa arjessa. Henkilökunta koki, että johtaja luottaa heihin. Tämä kertoo siitä, että tutkimukseen osallistuneet johtajat ovat luoneet avoimen, kunnioittavan sekä vuorovaikutuskeskeisen työilmapiirin. Johtajien näkökulmasta henkilöstö koettiin tärkeänä voimavarana ja jaetun johtamisen välineenä.

Toisaalta henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä haasteena, koska tämä vie huomattavasti enemmän aikaa, muun muassa henkilöstöltä nousseiden toiveiden kuulemisessa. Tällaisia olivat esimerkiksi tietyt sijaistoiveet sekä ryhmäkokojen pysyvyyden takaaminen. Lisäksi molem-

pien johtajien näkökulmasta haasteena nousi esiin osaamisen johtaminen, jossa olivat nähtävissä myös ikäjohtamisen mukana tuomat haasteet. Henkilöstö on tämän päivän päiväkodeissa eri-ikäisiä, eri koulutustaustaisia sekä eri elämäntilanteissa olevia työntekijöitä. Tämä asettaa haasteen esimerkiksi varhaiskasvatuksen tasalaatuiseen toteuttamiseen ja johtamiseen.

Rajakaltion (2012) mainitsema pään sisäisten prosessien johtaminen, toisin sanoen osaamisen johtaminen, nousi esille tässä tutkimuksessa. Osaamisen johtaminen nähtiin eräänlaisena haasteena, koska korkean osaamistason saavuttaminen edellyttäisi koko henkilöstön motivoitumista uuden oppimiseen. Uusien toimintatapojen omaksuminen, kuten esimerkiksi lapsihavainnoinnin lisääminen, henkilöstön arjen työväliseksi ei johtajien näkemyksestä ole aina yksiselitteistä. Johtajien huolena tuli esille nykytyöelämän kiivas kehitystahti, jonka vaikutuksesta on vaarana se, että osa henkilöstöstä ei pysy kehityksen mukana. Johtajan kannalta tämä tarkoittaa tasapainoilua ikäjohtamisen sekä osaamisen ja laadun johtamisen välimaastossa.

Julkisen sektorin palveluyksikön johtamisen kannalta merkitykselliseksi nousi resurssien oikein käyttäminen. Tähän johtamiskentän osaan voidaan lukea myös talouden johtaminen. Varhaiskasvatusyksikön budjetista kiinnipitäminen ja laskutusasioiden hoitaminen olivat talouden johtamisen näkyvimmit tehtävät. Oikein mitoitettuun resursointiin voitiin katsoa kuuluvan lisäksi jo henkilöstöjohtamisen osalta sivuttu sijaistarpeiden täyttäminen. Muutenkin henkilöstöjohtamisen ja palvelujohtamisen työtehtävissä oli havaittavissa limittäisyyttä, sillä pedagogisesta johtamisesta poiketen nämä kaksi johtamisen osa-aluetta koskettivat enemmän management-tyylistä asioidenhoitoa. Palvelujohtamista luonnehdittiinkin hallinnolliseksi tai byrokrattiseksi johtamiseksi. Toisaalta myös pedagogisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen työtehtävät kulkivat toisinaan yhdessä.

Palvelujohtamiseen kuului koko esimerkkikuntaa koskevan varhaiskasvatuksen kehittäminen. Kehittämistyöllä oli tarkoitus yhdenmukaistaa varhaiskasvatuksen laatua, ja välineenä tähän nähtiin muun muassa valtakunnallisestikin varhaiskasvatusta ohjaava asiakirja, varhaiskasvatussuunnitelma. Päiväkotien johtajista koostuvat vasutyöryhmä toimi myös johtajien vertaisryhmänä, mikä antoi voimavaroja johtamistyöhön. Vertaiskeskustelut olivat luonnehdittavissa jopa työnohjauksellisiksi, koska niiden avulla sai selvitettyä oman yksikön pulmallisia asioita.

Palvelujohtajan rooliin näytti kuuluvan jonkinlainen jakautuneisuus: kahden tai kolmen erillisen yksikön johtaminen tarkoitti niin ajan kuin fyysisen läsnäolon jakamista useampaan suuntaan. Tällöin myös siirtymät yksiköiden ja palaverien välillä veivät hieman aikaa johtajan arjesta. Palvelujohtajan roolissa korostui johtajan saatavuus puhelimitse ja sähköpostitse. Ollaanko tulevaisuudessa mahdollisesti siirtymässä enemmän kohti Kokon ja Vartiaisen (2006) mukaista hajautettua työtä?

Varhaiskasvatuksen palvelujohtamisessa on Nivalan (1999) mukaan tärkeää määrittää, kuka on palvelun asiakas. Tämän tutkimuksen valossa esimerkkikunnassa varhaiskasvatuspalveluiden asiakas on koko perhe. Palvelujohtamisen osaksi määrittyi perheiden hyvinvoinnin tukeminen ja muu yhteistyö perheiden kanssa. Yhteistyöhön kuuluivat muun muassa vanhempainillat sekä päivähoitopaikkojen hakuprosessiin liittyvät yhteydenotot. Perheiden kanssa tehtävä työtä ei aina koettu mutkattomaksi. Esille nousi kokemuksia vaativista perheistä, joiden toiveiden kuuleminen ja täyttäminen edellytti johtajilta toisaalta jämäkkyyttä, toisaalta hienovaraisuutta.

Tämän tutkimuksen tulosten valossa voidaan siis todeta, että päiväkodin johtajuus näkyy arjessa

- henkilöstöjohtamisen taitamisena
- palvelujohtamiseen liittyvien paperitöiden ja palaverien suurena määränä
- jaetun pedagogisen työtteen toteuttamisena
- tasapainoiluna pedagogisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen ja palvelujohtamisen vaatimusten välillä.

8 Lopuksi

Opinnäytetyön tuloksista kävi selvästi ilmi, että johtajien ajankäyttö jakautuu enemmän henkilöstöjohtamisen ja palvelujohtamisen puoleen pedagogisen johtamisen kustannuksella. Tämä saa pohtimaan ratkaisuehdotuksia siihen, miten pedagogista johtamista voisi vielä vahvistaa ja resursoida sille lisää aikaa. Onko kyse työtehtävien priorisoinnista, toisin sanoen, onko niin kutsuttu hallinnollinen johtaminen tärkeämpää kuin sisällön johtaminen? Vai onko hallinnollisia työtehtäviä suhteessa enemmän, jolloin ne luonnollisesti vievät suurimman osan myös työajasta? Jos vastaus jälkimmäiseen kysymykseen on myöntävä, onko päiväkodin johtajan tehtäväkenttää mahdollista tarkastella uudella, kriittiselläkin katseella ja kehittää johtajan työnkuvaa pedagogisesti painokkaampaan suuntaan. Yhtenä kehittämisehdotuksena voisi olla paljon puhututtaneiden paperitöiden delegoiminen eräänlaiselle toimistotyöntekijälle. Toimistotyöntekijä voisi käsitellä sellaiset hallinnolliset paperityöt, jotka eivät välttämättä vaadi päiväkodin johtajan työpanosta. Tällaisista töistä johtajat itse pystyvät tekemään tarkempaa linjausta. Toimistotyöntekijän työaika olisi myös mahdollista jakaa useamman päiväkotiyksikön välillä, jolloin saatava hyöty olisi mahdollisimman laajamittaista.

Lisäksi pedagogista johtamistaitoa voisi tukea koulutuksella sekä yhteistyötä kehittämällä. Johtajien verkostoituminen on jo nyt hyvällä mallilla, ja esimerkkikunnan varhaiskasvatusta tarkastellaan yhdessä. Konkreettisista pedagogisista johtamisvälineistä keskusteleminen, mielekkäiden toimintatapojen läpikäyminen sekä arkikokemusten jakaminen vaativat aikaa ja

oikean areenan. Eräs vaihtoehto vertaistuen saamiseksi ja pedagogisen johtamisen tueksi saattaisi olla kunnan sisäisen verkkoympäristön hyödyntäminen keskustelualustana. Luomalla niin kutsutun keskustelupalstan verkkoon johtajille tarjottaisiin kätevä tapa pitää yhteyttä toisiinsa, vaihtaa ajatuksia sekä saada neuvoja nykYTEKNOLOGIAN suomin keinoin.

Tulevaisuuden päiväkodin johtamisessa katse kiinnittyy strategiseen osaamiseen. Tämä tarkoittaa kykyä verkostoitua ja pitää yllä suhdetoimintaa sekä taitoa toimia oman alan puolestapuhujana. Myös arvokeskusteluun osallistuminen on tärkeää, sillä arvolatautuneet toimintamallit ohjaavat merkittävästi johtajan päivittäistyötä. (Akselin 2010, 177.) Vaikuttajana toimiminen on tämän tutkimuksen valossa vielä vähäistä. Yhteiskunnan rakennemuutosten aikana varhaiskasvatus kaipaa kannanottoja ja puolestapuhujia. Päiväkodin johtajat ovat erinomaisella paikalla yhteiskunnallisesti ajateltuna, koska he tuntevat varhaiskasvatuksen arkitodellisuuden henkilöstönsä kautta sekä kunnallisen kehityspaineen verkostoyhteistyön ja oman esimiehensä kautta. Näköalapaikan hyödyntäminen oikein ei ole yksiselitteisesti helppoa ja vaatii harkintaa ja strategista silmää.

Entä minkälaisena näyttäytyy tulevaisuuden johtajan ja työntekijän välinen työnjako? Jaetun johtamisen trendi näkyi selvästi tämänkin opinnäytetyön aineistossa. Aletaanko seuraavaksi puhua niin sanotusta työntekijän johtajuudesta? Kuten Halttunen (2009, 112-114; 11) toteaa, organisaatorakenteen muutos edellyttää niin johtajan kuin työntekijänkin työnkuvan tarkastelua vuorovaikutusperustaisesti sekä huomion kiinnittämistä työntekijöiden osallistamiseen johtajuuden toteuttamisessa. Se, miten tulevaisuuden päiväkodissa työntekijöiden osallistaminen näkyy johtamisessa ja johtajuudessa, olisikin kiinnostava ja innovatiivinen jatkotutkimusaihe.

Yksi tämän hetken haasteista varhaiskasvatuksen johtamisen kentällä on julkista sektoria koettelevan rakennemuutoksen johtaminen. Se tarkoittaa muutosjohtamista, uusien toimintamallien juurruttamista sekä henkilöstön osaamisen fokuointia muutoksenalaiseen perustehtävään. Muutos aiheuttaa usein epävarmuutta työyhteisössä, minkä vuoksi johtajan rooli rauhoittavana tekijänä korostuu. Johtajan tavalla markkinoida muutosta henkilöstölle on suuri merkitys. Johtajan antamalla esimerkillä on keskeinen vaikutus siihen, miten työyhteisö lähtee viemään muutosta eteenpäin. Ratkaisukeskeisellä asenteella voidaan jäsentää muutoksen läpiviemistä ja asettaa välitavoitteita muutosprosessiin.

Palvelujohtamisen kannalta on merkityksellistä, etteivät johdettavat päivähoitoyksiköt kasva liian suuriksi. Mittavan yksikön johtaminen luonnollisesti lisää esimerkiksi henkilöstöjohtamisen työtehtäviä, jolloin jälleen kyseenalaistuu pedagogiselle johtamiselle tarvittavan työajan löytäminen. Lisäksi tämän tutkimuksen valossa kävi ilmi, että kasvokkain kohtaaminen henki-

löstön ja esimiehen välillä oli arvokas kokemus niin henkilöstölle kuin johtajalle. Päivähoido-
toyksiköiden kasvaessa tällaiselle vuorovaikutukselle jäisi vähemmän tilaa ja kehitys kulkisi
kohti hajautunutta johtamista. Kuormittaisiko tämä malli henkilöstöä enemmän arjen kulussa?
Entä miten päivittäisjohtaminen organisoitaisiin yksikössä, jossa johtaja ei olisi fyysisesti ta-
vattavissa kovinkaan usein?

Tämän opinnäytetyön yksi jatkotutkimusaiheista voisi olla päiväkodin johtajien ajankäytön
eksakti havainnoiminen. Tutkimuksessa voisi selvittää, miten paljon aikaa kukin johtamisen
osa-alueen työtehtävä vie aikaa johtajan arjessa. Tavoitteena olisi tehdä pirstaleista työnku-
vaa näkyväksi sekä tarjota vielä tarkempaa tutkittua tietoa ajankäytöstä. Tutkimus saattaisi
edesauttaa johtajan ajankäytön organisoimista optimaalisemmaksi. Kehittävän tutkimuksen
kannalta olisi mielenkiintoista tutkia pedagogisen johtamisen vahvistumista päiväkodin johta-
jien keskuudessa esimerkiksi kehittämisprojektin muodossa.

Arjen tasolla tapahtuva johtaminen on läsnä olevaa sekä avointa kanssakäymistä ja vuorovai-
kutusta. Läsnäololla ei viitata pelkästään fyysiseen läsnäoloon ja näkyvyyteen, vaan se on par-
haimmillaan jotakin syvempää. Läsnäolon käsite liittyy voimakkaasti luottamuksen tematiik-
kaan. Molemminpuolinen luottamus edellyttää yhteistä näkemystä sekä yhteisiä kokemuksia
työn parissa. Psykkinen ja emotionaalinen tavoitettavuus on enemmänkin johtajuutta, ver-
rattuna johtamiseen, jotain, mikä kasvaa sisäsyntyisesti. Aidosta tavoitettavuudesta kertoi
tässä opinnäytetyössä esimerkiksi johtajien työhuoneiden ovien auki oleminen. Pieni, mutta
merkittävä ele.

Lähteet

Painetut lähteet

Aarnos, E. 2010. Kouluun lapsia tutkimaan: havainnointi, haastattelu ja dokumentit. Teoksessa Aaltola, J., Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevälle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 172-188.

Akselin, M-L. 2010. Strategiatyöllä ylivertaiseen johtajuuteen varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Turja, L. & Fonsén, E. (toim.) Suuntana laadukas varhaiskasvatus. Professori Eeva Hujalan matkassa. Tampere: Suomen varhaiskasvatus, 175-186.

Alila, K. 2010. Varhaiskasvatuksen valtakunnallinen ohjaus: Vaiheita, ajankohtaiskysymyksiä ja tulevaisuudenkuvia. Teoksessa Turja, L. & Fonsén, E. (toim.) Suuntana laadukas varhaiskasvatus. Professori Eeva Hujalan matkassa. Tampere: Suomen varhaiskasvatus, 107-126.

Bronfenbrenner, U. 1979. The ecology of human development: Experiments by nature and design. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Tampere: Vastapaino.

Fonsén, E. 2010. Pedagogista johtajuutta metsästävässä - Kehittämistoiminta osana laadunhallintaa. Teoksessa Turja, L. & Fonsén, E. (toim.) Suuntana laadukas varhaiskasvatus. Professori Eeva Hujalan matkassa. Tampere: Suomen varhaiskasvatus, 127-131.

Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Väitöstutkimus. Jyväskylän yliopisto.

Heikka, J. & Waniganayake, M. 2010. Eeva Hujala's contribution to early childhood leadership study - Key achievements and future visions for research co-operation between Australia and Finland. Teoksessa Turja, L. & Fonsén, E. (toim.) Suuntana laadukas varhaiskasvatus. Professori Eeva Hujalan matkassa. Tampere: Suomen varhaiskasvatus, 99-106.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hujala, E., Puroila, A-M., Parrila, S. & Nivala, V. 2007. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Vantaa: Edufin.

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

Härkönen, U. 2008. Teorian ja tutkimuskohteen vuorovaikutus-Bronfenbrennerin ekologinen systeemiteoria ihmisen kehittymisestä. Teoksessa Niikko, A., Pellikka, I. & Savolainen, E. (toim.) Oppimista, opetusta, monitieteisyyttä. Kirjoituksia Kuninkaankartanonmäeltä. Joensuu yliopisto: Savonlinnan Opettajankoulutuslaitos, 21-39.

Keskinen, S. 1999. Päiväkoti ja työyhteisön toimivuus. Teoksessa Keskinen, S. & Virtanen, N. Päiväkoti työyhteisönä. Helsinki: Helsingin yliopisto, 7-19.

Kokko, N. & Vartiainen, M. 2006. Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät. Raportti 2006/2. Espoo: Monikko Oy.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Tampere: Vastapaino.

Lappalainen, S. 2007. Mikä ihmeen etnografia? Teoksessa Lappalainen, S., Hynninen, P., Kankkunen, T., Lahelma, E. & Tolonen T. (toim.) Etnografia metodologiana. Lähtökohtana koulutuksen tutkimus. Tampere: Vastapaino, 9-14.

- Lähdesmäki, K. 2003. New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Väitöstutkimus. Vaasan yliopisto.
- Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Väitöstutkimus. Lapin yliopisto.
- Nivala, V. 2010. Johtaminen tulevaisuudessa. Teoksessa Teoksessa Turja, L. & Fonsén, E. (toim.) Suuntana laadukas varhaiskasvatus. Professori Eeva Hujalan matkassa. Tampere: Suomen varhaiskasvatus, 202-215.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Rajakaltio, H. 2012. Pedagoginen johtaminen managerialismin ristipaineissa. Teoksessa Mäki, K. & Palonen, T. (toim.) Johtamisen tilat ja paikat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 105-125.
- Rodd, J. 1994. Leadership in Early Childhood. The Pathway to Professionalism. Buckingham: Open University Press.
- Simonet, D. & Tett, R. 2012. Five Perspectives on the Leadership-Management Relationship: A Competency-Based Evaluation and Integration. Journal of Leadership & Organizational Studies, May 2013; vol. 20, 2: pp. 199-213. First published on December 12, 2012.
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2005. Stakes Oppaita 56. Helsinki: Stakes.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1.-2.painos. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Their, S. 1994. Pedagoginen johtaminen. Maarianhamina: Mermerus.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vakkala, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Vesalainen, A., Cleve, K. & Ilves, V. 2013. Päiväkodin johtajien työtaakasta tuli kohtuuton. Opetusalan ammattijärjestö OAJ:n raportti päiväkodin johtajuudesta 2013.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.
- Virtaharju, J., Kostamo, T. & Liiri, T. 2012. Mikä esimestä johtaa: kontekstuaalisuus johtajuuden tarkastelutapana. Teoksessa Mäki, K. & Palonen, T. (toim.) Johtamisen tilat ja paikat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 262-288.
- Virtanen, N. 1999. Päiväkodin johtajan työn haasteita ja rasitteita. Teoksessa Keskinen, S. & Virtanen, N. Päiväkoti työyhteisönä. Helsinki: Helsingin yliopisto, 66-93.
- Virtanen, P. Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Vuorinen, K. 2005. Etnografia. Teoksessa Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P. (toim.) Käytettytutkimuksen menetelmät. Tampereen yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos, 63-78.

Sähköiset lähteet

Genzük, M. 2003. A Synthesis of Ethnographic Research. Viitattu 11.1.2014. http://www-bcf.usc.edu/~genzük/Ethnographic_Research.pdf

Heikka, J. & Hujala, E. 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuuden toimivuus opetustoimessa. Teoksessa Hujala, E., Fonsén, E. & Heikka, J. (toim.) Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä - tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus-projekti, osa 3, 3-14. Viitattu 4.8.2014. <http://www.uta.fi/edu/johtajuusfoorumi/julkaisut/030309Foorumin-julkaisu.pdf>

Julkinen sektori. 2014. Viitattu 26.9.2014 http://www.stat.fi/meta/kas/julkinen_sektor.html

Jäppinen, A-K. 2014. Jaettu pedagoginen johtajuus - osa yhteisöllistä johtajuutta. Viitattu 4.8.2014. <https://webapps.jyu.fi/wiki/pages/viewpage.action?pageId=12190107>

Julkisen menot kuriin kolmella askeleella. 2014. Viitattu 28.9.2014. <http://kauppakamari.fi/2014/02/05/julkiset-menot-kuriin-kolmella-askeleella/>

Lammi, H. 2014. Hallitus unohti jälleen lapset - Varhaiskasvatuslaki junnaa. Suomenmaa 5.9.2014. Viitattu 19.10.2014. http://www.suomenmaa.fi/etusivu/hallitus_unohti_j%C3%A4lleen_lapset__varhaiskasvatuslaki_junnaa_7079983.html

Mertkan, S. 2013. In search of leadership: what happened to management? Educational Management Administration & Leadership. Julkaistu 1.10.2013. Viitattu 25.1.2014. <http://ema.sagepub.com.nelli.laurea.fi/content/early/2013/09/24/1741143213499252.full.pdf+html>

Päiväkodin johtaja on monitaituri. 2004. Lastentarhanopettajaliitto. Viitattu 25.1.2014. <http://www.lastentarha.fi/pls/portal/docs/PAGE/LTOL/01LTOL/00LTOL/06JULKAISUT/TUT-KIMUSRAPORTIT/MONITAITURI.PDF>

Päiväkodin johtajuus huojuu. 2007. Lastentarhanopettajaliitto. Viitattu 25.1.2014. <http://www.lastentarha.fi/pls/portal/docs/PAGE/LTOL/01LTOL/00LTOL/06JULKAISUT/TUT-KIMUSRAPORTIT/PJSUOMI.PDF>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 28.1.2014. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_verkkoversio040413.pdf.pdf#overlay-context=fi/ohjeet-ja-julkaisut

Lait ja asetukset

Asetus lasten päivähoidosta 16.3.1973/239

Henkilötietolaki 22.4.1999/523.

Kuntarakennelaki 29.12.2009/1698.

Laki lasten päivähoidosta 19.1.1973/36.

Työaikalaki 9.8.1996/605.

Työehtosopimuslaki 7.6.1946/436.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Kuvat

Kuva 1 Päiväkodin primääri kulttuurikenttä	7
Kuva 2 Päivähoitojärjestelmä opinnäytetyön esimerkikunnassa	9
Kuva 3 Päiväkodin primääri kulttuurikenttä	11
Kuva 4 Ihmislähtöinen johtamistyyli	16
Kuva 5 Päivähoidon ohjausjärjestelmä	19
Kuva 6 Yhteenveto johtajien työnkuvan osa-alueista tutkimuksen tulosten valossa (%)	42

Liitteet

Liite 1 Henkilöstön havainnointipäiväkirjapohja

53

Liite 1 Henkilöstön havainnointipäiväkirjapohja



LAUREA - AMMATTIKORKEAKOULU

Hei!

02/2014

Opiskelemme Hyvinkään Laureassa ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintoa Perhekeskeisen varhaiskasvatuksen kehittäminen ja johtaminen. Toteutamme työyhteisössasi havainnointitutkimusta, jonka aiheena on päiväkodin johtajuus. Tutkimus on laadullinen, jossa käytetään etnografista tutkimustyyliä. Tämä tarkoittaa sitä, että päiväkodin johtajuutta tutkitaan kenttätutkimuksen näkökulmasta ja pyritään muodostamaan kuvaa arkipäivän johtajuudesta. Tässä tutkimuksessa ei tutkita lapsia, vaan päiväkodissa työskenteleviä henkilöitä.

Pyydämme sinua pitämään päiväkirjaa havainnoistasi liittyen johtajuuteen (esimerkiksi: kohtaamiset johtajan kanssa, saitko kaipaamasi avun/tuen, tuntemukset/kokemukset johtajuudesta). Kirjattujen havaintojen ei tarvitse sisältää tarkkoja yksityiskohtia tapahtuneesta, mutta niistä tulisi käydä ilmi, minkälaisissa asioissa johtaja on kohdattu/tavattu. Havainnot kirjataan 3-5 päivältä yhden viikon aikana. Lisäksi pääset mukaan ryhmähaastatteluun, joka toteutetaan päiväkirjan pitämisen jälkeen.

Tutkimuksessa kiinnitetään erityistä huomiota siihen, ettei tutkimukseen osallistuvia henkilöitä pystytä tunnistamaan. Tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja hyödynnetään vain tätä tutkimusta varten. Tutkijoilla on salassapitovelvollisuus. Kerätty aineisto hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen jälkeen. Sivistymistoimenjohtaja Esa Santakallio on myöntänyt tutkimusluvan tutkijoille 31.1.2014.

Päiväkirja palautetaan suljetussa kirjekuoressa toimistossa olevaan muovitaskuun _____.____.2014 mennessä. Jokainen vastaus on tärkeä. Kiitos osallistumisestasi.

Yhteistyöterveisin:

Arja Kihlman
arja.kihlman@student.laurea.fi
040 xxxxxxxx

Emmi Koskinen
emmi.koskinen@student.laurea.fi
040 xxxxxxxx

