



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Pedagogisen johtamisen tulevaisuus

Koljonen, Jani

2016 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

## Pedagogisen johtamisen tulevaisuus

Koljonen Jani  
Sosionomi yamk  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2016

Koljonen Jani

### Pedagogisen johtamisen tulevaisuus

Vuosi

2016

Sivumäärä

54

---

Opinnäytetyöni lähtökohtana olivat kiinnostukseni uusliberalismiin, uuteen julkisjohtamiseen ja varhaiskasvatuksen johtamiseen. Opinnäytetyössäni rajasin varhaiskasvatuksen johtamisen sen perustehtävään eli pedagogiseen johtamiseen. Teoriaosuudessa esitän eri tutkijoiden määritelmiä pedagogisesta johtajuudesta ja taustoitin uusliberalismin ilmentymiä ja siitä johtuvia muutoksia päiväkodin johtajuuteen.

Opinnäytetyössäni tutkin, millaista pedagoginen johtajuus on viiden vuoden kuluttua ja miten uusliberalismi ja uusi julkisjohtaminen ovat vaikuttaneet siihen. Tutkimusmenetelmänä käytin tulevaisuudentutkimuksessa käytettävää Delfoi-tekniikkaa.

Delfoi-tekniikka on yksi tunnetuimmista tulevaisuudentutkimuksen tutkimusmenetelmistä. Sen avulla tuodaan asiantuntijaryhmän mielipiteitä jostain määritellystä teemasta esille ja jalostetaan ne tiedoksi. Nykyisin tekniikkaa käytetään nimenomaan erilaisten mielipiteiden tarkasteluun ja tutkijoiden tavoitteena onkin saavuttaa mahdollisimman laaja ymmärrys asiantuntijoiden mielipiteistä, ajatuksista ja perusteluista tutkittavasta asiasta. Delfoi-tekniikan idea on tuottaa ryhmäennuste pitäen ryhmädynamiikka minimissään. Opinnäytetyössäni Delfoi kierroksia oli kolme ja asiantuntijapaneeliin osallistui seitsemän henkilöä.

Tulevaisuudentutkimusta voidaan hyödyntää erityisesti strategia-, visio- ja skenaariotyöskentelyssä ja se antaa meille mahdollisuuksia joidenkin tulevaisuuden piirteiden ennustamiseen tai ainakin vaihtoehtoisten tulevaisuuksien arviointiin. Tulevaisuudentutkimuksen keskeisin tehtävä ei siis ole tulevaisuuksien ennakointi. Tulevaisuuksien ennakoinnin tai ennustamisen sijaan on tärkeämpää pohtia strategisesti, mitä meidän tulee tehdä, jotta tulevaisuus toteutaisi meidän haluamamme ja arvokkaana pitämämme päämäärät. Vähintäänkin meidän tulisi miettiä, miten välttäisimme ei-toivottuja tapahtumia.

Tutkimustuloksena muodostin seuraavat kolme tulevaisuuden skenaarioita: Pedagogisen johtajuuden haasteet ja merkitys kasvavat tulevaisuudessa, jaettu johtajuus korostuu tulevaisuuden pedagogisessa johtamisessa ja pedagogiseen johtamiseen tarvitaan tulevaisuudessa uudenlaisia toimintatapoja ja rakenteita.

Koljonen Jani

### The Future of pedagogic leadership

Year	2016	Pages	54
------	------	-------	----

---

The Starting points for my thesis were my interest in neoliberalism, new public management and early childhood education management. In my thesis I limited early childhood education management to its core function which is pedagogic leadership. In the theory section I go through different definitions of pedagogic leadership and give background to neoliberalism and its effects on early childhood management.

In my thesis I research what pedagogic leadership will be like in five years' time and how neoliberalism and new public management have influenced it. As a research method I used a technique used in futurology called the Delphi technique.

The Delphi technique is one of the most well-known research methods used in futurology. It gives us means to bring forth experts opinions about specific themes and refine them to knowledge. These days the technique is specifically used to view different opinions and researchers' goal is to reach as wide an understanding as possible about rexperts' opinions, thoughts and arguments about the matter in hand. The Delphi technique's idea is to generate group prediction keeping group dynamics to a minimum. In my thesis I had three Delphi rounds and seven experts were part of the panel.

Futurology can be exploited especially in strategic-, vision- and scenario work and it gives us possibilities to predict some features of the future or at least the possibility to evaluate some alternative futures. The main mission of futurology is not predict future. More important than predicting the future is to think about what we should strategically do so that the future would execute the goals we want and consider valuable or at least plan how to evade unwanted events.

As a research result I formed these three future scenarios: The challenges and meaning of pedagogic leadership will grow in the future, shared leadership will be emphasized in the future pedagogic leadership and in the future we need new kinds of procedures and structures for pedagogic leadership.

Keywords: Early childhood education, pedagogical leadership, neoliberalism, new public management, futurology, Delphi technique, leadership

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Teoria .....	7
	2.1 Pedagoginen johtajuus .....	7
	2.2 Päiväkodin johtajat muutoksessa .....	10
	2.3 Uusliberalismi .....	13
	2.4 Uusi julkisjohtaminen .....	14
3	Tutkimus.....	17
	3.1 Tausta, tarve ja tutkimuskysymys.....	17
	3.2 Tulevaisuudentutkimus.....	18
	3.3 Delfoi-tekniikka.....	21
	3.4 Aineiston hankinta ja tiedonkeruumenetelmät .....	23
	3.5 Aineiston analyysi .....	24
	3.6 Tutkimuksen toteutus .....	26
4	Tulokset.....	29
	4.1 Ensimmäinen skenaario: Pedagogisen johtajuuden haasteet ja merkitys kasvavat tulevaisuudessa.....	29
	4.2 Toinen skenaario: Jaettu johtajuus korostuu tulevaisuuden pedagogisessa johtamisessa .....	31
	4.3 Kolmas skenaario: Pedagogiseen johtamiseen tarvitaan tulevaisuudessa uudenlaisia toimintatapoja ja rakenteita.....	32
5	Johtopäätökset ja pohdinta .....	34
	5.1 Tulosten tarkastelua.....	34
	5.1.1 Ensimmäinen skenaario .....	36
	5.1.2 Toinen skenaario .....	37
	5.1.3 Kolmas skenaario .....	39
	5.2 Opinnäytetyön merkitys ja jatkotutkimus .....	41
	5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	42
	Kuviot.....	49
	Liitteet.....	50

## 1 Johdanto

Opinnäytetyössäni tutkin, millaista pedagoginen johtajuus on viiden vuoden kuluttua. Teoreettinen viitekehys muodostuu uusliberalismista ja pedagogisesta johtajuudesta. Käyn myös läpi uusliberalismin tähänastisia vaikutuksia päiväkodin johtajuuteen ja miten päiväkodin johtajuus on uusliberalistisen ajattelutavan mukaan jo muuttunut. Halusin tutkia päiväkodin johtajuutta uusliberalistisesta näkökulmasta ja varsinkin uusliberalismin vaikutuksia päiväkodin johtajuuteen. Tutkimusmenetelmänä käytän tulevaisuudentutkimuksessa käytettävää Delfoi-tekniikkaa. Valitsin menetelmän, koska halusin saada aiheeseen uutta näkökulmaa.

Ajatus tehdä tulevaisuudentutkimusta pedagogisesta johtajuudesta tuli minulle oman työni kautta. Halusin lähteä miettimään pedagogista johtajuutta uudesta näkökulmasta ja halusin myös työstäni olevan hyötyä omassa työssäni ja mahdollisesti myös Helsingin varhaiskasvatusvirastolle. Keskusteluissa kollegoideni kanssa nousi esiin epävarmuutta ja uteliaisuutta varhaiskasvatuksen tulevaisuudesta sekä päiväkodinjohtajan rooliin ja työnkuvaan tulevista muutoksista. Otin yhteyttä Helsingin kaupungin Varhaiskasvatusvirastoon ja kerroin heille ajatukseni tehdä opinnäytetyöni päiväkodin johtajuudesta tulevaisuudessa. He olivat hyvin kiinnostuneita ajatuksesta luoda erilaisia tulevaisuuden skenaarioita päiväkodin johtajuudesta. Varsinkin tutkimustulosten käyttäminen strategiatyöskentelyssä kiinnosti heitä. Sovimme, että kokoan asiantuntijapaneelin käyttäen omia kontaktejani. Yhdessä Helsingin Varhaiskasvatusviraston edustajan kanssa sovimme, että tutkimuksessani tarkastellaan päiväkodin johtajuutta Helsingin kaupungin tehtävänkuvauksen kautta ja valitsimme sieltä pedagogisen johtajuuden.

Vanha sanonta ”*Paras tapa ennustaa tulevaisuutta on tehdä se itse*” on meille useille tuttu. Arkielämässä emme vain tyydy odottamaan, että tulevaisuus muotoutuu jonkinlaiseksi, vaan tartumme toimeen ja teemme tulevaisuudestamme tietynlaisen. Tulevaisuuden tekeminen on meille kaikille yhtä luontevaa kuin tulevaisuuden ajatteleminen muutoinkin. (Kuusi & Kamppinen 2002, 117.) Tulevaisuudentutkimuksen termein otan siis selvää erilaisista mahdollisista maailmoista. Otan selvää, löytyykö asiantuntijapaneelisti jokin skenaario pedagogiseen johtajuuteen mihin Varhaiskasvatusvirasto haluaa lähteä toimiaan ohjaamaan, tai löytyykö sieltä jokin ei-toivottu skenaario, jota halutaan välttää.

Tutkimuksella ei ole yhteen sitovaa teoreettista kantaa, vaan lähestyn teoriaa monesta erikulmasta ja tarjoan erilaisten tutkijoiden näkemyksiä aiheesta. Tarkoituksena on tuoda esiin teorian monimuotoisuus ja erilaisten tutkijoiden erilaisia, joskus jopa ristiriitaisia näkökulmia. Yritykset ja monet julkiset laitokset pyrkivät ennakoimaan tulevaisuutta ja vaikuttamaan siihen millainen tulevaisuus toteutuu. Tulevaisuuden tekemiseen tarvitaan tietoa tulevaisuudesta sekä käsikirjoitus, jonka mukaan toimenpiteet kohdennetaan. (Kuusi & Kamppinen 2002, 118.)

## 2 Teoria

Tähän kappaleeseen olen koonnut keskeisimpiä teorioita pedagogisesta johtajuudesta ja yhteiskunnallisista muutoksista ja niiden taustoista ja vaikutuksista päiväkodin johtajan työhön. Keskeisimpinä ja tärkeimpinä ovat uusliberalismi ja uusi julkisjohtaminen. Voidakseen tutkia tulevaisuutta on tunnettava menneisyys ja nykyisyys.

### 2.1 Pedagoginen johtajuus

Tulevaisuudentutkimuksessa nykytila on myös yksi mahdollisista maailmoista. Kuvaan tässä kappaleessa pedagogisen johtajuuden nykytilaa. Olen hakenut eri lähteistä laajasti eri tutkijoiden käsityksiä aiheista antaakseni laajan kuvan ja perusteen tutkimukseeni.

Tutkimuksessa lähestyn päiväkodin johtajuutta Helsingin kaupungin päiväkodin johtajien tehtäväkuvauksen (2011) kautta. Nykyinen tehtäväkuvaus on vuodelta 2011, jolloin päivähoito oli vielä osana sosiaalivirastoa. Nyt päivähoito kuuluu varhaiskasvatusvirastoon. Sen mukaan varhaiskasvatuksen johtaminen koostuu pedagogisesta johtamisesta (25 %), asiakasprosessin johtamisesta (20 %), henkilöstön johtamisesta (30 %), talouden johtamisesta (20 %) ja moniammatillisesta yhteistyöstä (5 %). Opinnäytetyön näkökulmaksi valitsin näistä pedagogisen johtajuuden, yhteistyössä Helsingin kaupungin varhaiskasvatusviraston edustajan kanssa.

Helsingin kaupungin päiväkodin johtajan tehtäväkuvauksessa päiväkodinjohtajan yhtenä tärkeimpänä tehtäväalueena ja työtehtävänä on pedagogiikan johtaminen eli hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen, arviointi ja kehittäminen. Tehtäväkuvauksen mukaan siihen menee 25 % päiväkodin johtajan kokonaistyöajasta. Tehtäväkuvauksen mukaan pedagogisen johtamisen tehtäväkokonaisuuden edellyttämää osaamista ovat hyvä johtamistaito, päivähoitoa, varhaiskasvatusta ja esiopetusta ohjaavien säädösten ja ohjeiden hallinta sekä sosiaalihuoltoa koskevien ohjeiden tuntemus. Lisäksi tehtäväkokonaisuuden edellyttämää osaamista ovat henkilöstöä ja taloutta koskevien sopimusten, säädösten ja tietojärjestelmien hallinta, varhaiskasvatuksen toimintamuotojen ja pedagogiikan tuntemus, kyky hankkia uutta tietoa ja hyödyntää sitä toiminnassa sekä hallita talouden vuosikellon mukaiset tehtävät ja tunnistaa toiminnan vaikutukset talouteen. (Helsingin varhaiskasvatusvirasto Snadi 2016)

Nivalan (2001, 31) mukaan ennen pedagogisesta johtajuudesta puhuttaessa on tärkeää määritellä pedagogiikan käsite. Hänen mukaansa pedagogiikka määritelmänä viittaa toimintaan, jolla lapsen hoiva, kasvatus ja opetus toteutetaan. Fonsénin (2010, 129-130) taas määrittelee

pedagogiikan opiksi kasvatuksen taidosta ja strategioiksi ja tekniikoiksi, joilla lasten oppiminen mahdollistetaan. Hänen mukaansa se on tietoisesti johdettu kasvatuksen ja oppimisen prosessi sekä vuorovaikutusta kasvattajan ja lapsen välillä.

Hujalan ja Fonsénin (2009, 3) mielestä päiväkodeissa pedagoginen johtajuus toimii johtajuuden keskeisenä sisältönä, sillä laadukas varhaiskasvatus vaatii laadukasta johtajuutta. Myös Jouttimäen (2008, 50) mukaan päiväkodin johtajan perustehtävä koostuu hoito-, kasvatus- ja oppimisympäristön johtamisesta eli pedagogisesta johtajuudesta. Hän lähestyy pedagogista johtajuutta substanssilähtöisesti. Hänen mukaansa päävastuu päiväkodissa tehtävän työn laadusta on päiväkodin johtajalla ja hänellä tulisi olla silmillään pedagogiset silmälasit, joiden läpi hän tarkastelee kaikkia asioita. Näin ollen pedagoginen johtajuus näkyisi kaikessa päätöksenteossa ja toiminnassa. Fonsénin (2008, 47) mukaan pedagoginen johtajuus käsittää ja pitää sisällään hallinnollisen johtamisen, päivittäisjohtamisen ja yleensäkin johtamisen. Hänen mukaansa se pedagoginen johtaminen koskee kaikkia pedagogiikan kanssa kosketuksissa olevia asioita.

Nivalan (199, 16-24) mukaan pedagogisen johtajuuden voi taas määritellä vastuun ottamiseksi pedagogisesta kehittämistyöstä ja visioinnista. Pedagoginen johtaja vastaa päivähoitoyksikön sisäisestä kommunikaatiosta ja keskustelun organisoimisesta. Päiväkodin johtajan johdolla päivähoitoyksikkö muodostaa yhteisen käsityksen oppimisesta ja leikistä. Pedagoginen johtaja ei päästä itse kaikesta, vaan on mahdollistaja. Pedagoginen johtajuus on myös visioiden luomista ja työmenetelmien kehittämistä. Myös päiväkodin tavallisten arkitoimintojen organisointi voidaan sisällyttää pedagogiseen johtajuuteen, kuten myös pedagogisen työn dokumentointi ja tilastointi.

Their (1994, 89-101) puolestaan puhuu pedagogisesta johtamistavasta, eikä pedagogisesta johtajuudesta. Hän määrittelee sen henkilöstöjohtamisen välineeksi ja hänen mukaansa pedagoginen johtaja käyttää johtamisen apuna kasvatustieteellistä ja pedagogista tietoa ja taitoa. Pedagogisen johtajan päämääränä on opettaa työntekijöitä toimimaan tehokkaammin ja paremmin. Theirin (1994, 91-98) mukaan pedagoginen johtaja ei ole asiantuntija pedagogiikassa vaan vaikuttaakin enemmän ympäristöön missä pedagogiikkaa toteutetaan. Päiväkodin johtajan tärkein tehtävä on selkeyttää työntekijöille heidän perustehtävänsä ja luoda toimintaa ohjaava visio ja tavoitteet. Kun nämä on asetettu voi päiväkodin johtaja luovuttaa vastuun pedagogiikan toteuttamisesta työntekijöille. Hänen mukaansa pedagoginen johtaja ei tee päätöksiä työntekijöiden puolesta vaan antaa työntekijöille tilaa ammatilliseen kehitykseen ja kasvuun ja tukee heitä itsenäiseen päätöksentekoon. Pedagogisessa johtamisessa yhtä tärkeitä ovat suunnitteluprosessi ja toteuttaminen.



Hujalan, Korhosen, Akselin ja Korhosen (2008, 17) mielestä päiväkodin johtajan työn toteutuminen on mahdollista silloin kun siinä yhdistyvät pedagoginen johtajuus, työyhteisön kehittäminen ja ihmisten johtaminen. Johtajalta vaaditaan päiväkodissa myös kykyä tulkita alaa ulkopuolisille, esimerkiksi vanhemmille. Päävastuusiin kuuluu huolehtia hoito-, kasvatus- ja opetustyön johtamisesta ja laadusta. Ohjatessaan ja kannustaessaan henkilöstöä johtaja ohjaa varhaiskasvatuksen perustehtävää.

Nivalan (1999, 16-19) väitöskirjan mukaan suomalaisessa varhaiskasvatuksessa pedagoginen johtajuus yhdistetään perinteisesti henkilöön, joka on valittu päiväkodin johtajan virkaan. Oleanderin (2007, 5) mielestä päiväkodin johtajuus on vaativa ammattitehtävä, jonka laadukkaaseen toteutumiseen tarvitaan asiantuntemusta ja aikaa. Organisaation johtaminen perustuu organisaatiolle asetettuihin tavoitteisiin. Varhaiskasvatuksessa päiväkodin johtajuuden ydinsisällön tulee määrittää hoito, kasvatus ja opetus. Pedagogiikka on johtamisen keskiössä, sillä pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen laadun perusta. Pedagogiikan tulisi määrittellä johtajuutta kaikilla tasoilla.

Myös Jouttimäen (2008, 50) mukaan päiväkodin johtajan työ on selvästi oma ammattinsa ja se edellyttää laajaa johtamisosaamista. Pedagogisen johtajuuden kanssa käsi kädessä kulkevat strateginen ajattelu ja kyky luoda sekä toteuttaa visioita. Päiväkodin johtaja ei voi johtaa vain tämän hetken toimintaa, vaan hänen on kyettävä näkemään myös tulevaisuuteen. Lamintakanen & Rissanen (2011, 265) mielestä päiväkodin johtamisessa keskeisintä on henkilöstö voimavarojen johtaminen, strateginen johtaminen ja talousjohtaminen. He eivät nosta pedagogista johtajuutta keskeiseksi, vaan heidän mielestään päiväkodin johtajan on tärkeä kyseenalaistaa jatkuvasti eri käytäntöjen toimivuutta ja toiminnan kehittämisen tulee olla systemaattista ja jatkuvaa.

Pekkarinen (2005, 83-84) on eritellyt pro gradu työssään mitä pedagoginen johtajuus päiväkodin johtajille merkitsi. Hänen mukaansa perustehtävän eli substanssin mukainen pedagoginen johtajuus ja henkilöstön johtaminen ja osaamisen johtaminen olivat keskeisiä pedagogisen johtamisen tehtäviä kun taas Joutimäen (2008, 50) mukaan oleellisinta on työyhteisön kehittäminen ja ihmisten johtaminen.

Fonsénin (2008, 105-107) mukaan pedagogisen johtajuuden tärkeimmät asiat ovat pedagogisen keskustelun ylläpitäminen, ihmisten ja toiminnan johtaminen, perustehtävän määrittäminen sekä varhaiskasvatussuunnitelmatyö. Hyvä pedagoginen johtaja korostaa varhaiskasvatuskeskusteluiden merkitystä, arvostaa tiimien pedagogista työtä ja antaa aikaa sisältöjen suunnitteluun.

Voidakseen toteuttaa laadukasta pedagogista toimintaa päiväkodeissa on yhtenä edellytyksenä myös pedagogisen keskustelun ylettyminen kaikille organisaation tasoille. Kaikilla organisaatiotasolla tulee olla selkeää mitä edellytyksiä vaaditaan pedagogisesti laadukkaana toiminnan toteutukseen. (Fonsén 2008, 104.)

Tulevaisuudessa julkisen sektorin lähi- ja keskijohdon rooli vahvistuu varsinkin strategisessa päätöksenteossa. Päiväkodin johtajan on tiedettävä yksikkönsä tarpeet ja asiakkaiden odotukset entistä tarkemmin, että hän pystyy ohjaamaan pienentyneet resurssit tehokkaasti sinne missä niitä tarvitaan. Päiväkodin johtajan on myös osattava johtaa ja kohdata eri ikäpolvien edustajia ja johtaa heitä. (Vuori 2011, 195.)

## 2.2 Päiväkodin johtajat muutoksessa

Seuraavissa kappaleissa käyn läpi, millaisia muutoksia päiväkodin johtajuus on viime aikoina (vuosikymmenenä) käynyt läpi ja mistä muutokset ovat johtuneet sekä mikä niihin on syynä. Muutosten taustalla on vahvasti vaikuttanut uusliberalismi ja uusi julkisjohtaminen. Avaan seuraavissa kappaleissa myös varhaiskasvatuksen ja julkisen sektorin välistä yhteyttä. Tarkastelen muutoksia pääasiassa hallinnon ja yhteiskunnan näkökulmasta. Kuvaan yhteiskunnallisia muutoksia ja niiden heijastuksia julkisen sektorin johtamiseen ja sitä kautta päiväkodin johtajuuteen ja lopulta pedagogiseen johtajuuteen. Kappaleessa avaam tulevaisuudentutkimuksen terminä sitä tulevaisuuspolkua mitä olemme seuranneet saavuttuamme nykyiseen mahdolliseen maailmaan.

Julkisen sektorin muutosten taustalla vaikuttavat vahvasti uudet opit ja ajatukset, kuten uusliberalismi ja uusi julkisjohtaminen sekä niiden leviäminen globaalisti. Käsittelen uusliberalismia ja uutta julkisjohtamista seuraavissa kappaleissa. Yksi taustavaikuttaja on myös niin sanottu Washington-konsensus, joka on vaikutusvaltaisten taloustoimijoiden näkemys siitä, miten maailman tulisi mennä. Sen mukaan valtioiden pitäisi avata markkinoitaan enemmän vapaalle kilpailulle ja luopua erilaisista kaupan esteistä ja tukijärjestelmistä. Kyseinen ajattelumalli suosii enemmän yksityisiä kuin julkisia hyvinvointijärjestelyjä. (Julkunen 2006, 64-65.)

Julkunen (2006, 77-78) mukaan Suomessa alkoi 1980-luvulla reformiaalto, jota on tapana kutsua julkisen sektorin reformiksi. Lama antoi sille vauhtia ja oikeutusta ja monivaihteinen uudistusaalto limittyi julkisen sektorin säästökuuriin. Reformilla haluttiin antaa valtiolle ja hallituksille ajanmukaisempi ilme ja vastata 1980- ja 1990-luvun markkinointia, yrittäjyyttä ja individualismia vastaavaan ajanhenkeen ja hyvinvointivaltion kustannus- tehostomus- ja byrokratiakritiikkiin. Sen keskeisiä tavoitteita oli julkisen sektorin kasvun rajoittaminen ja markkinoiden alueen laajentaminen. Keinoina olivat julkisen sektorin menokuri, markkinasektorille

ominaisten ohjaus- ja johtamismekanismien käyttöönotto julkisella sektorilla ja julkisten toimintojen markkinaistaminen ja yksityistäminen.

80-luvulta alkaen julkishallintoa alettiin Suomessa johtaa uusien julkishallinnon oppien mukaisesti enemmän kuin liikelaitosta. 80-luvun loppupuolelta alkaen Suomea on uudistettu uusliberalismin periaatteiden mukaan, angloamerikkalaisen maailman esimerkin mukaisesti. Suomessa julkisen sektorin hallintoa on ulkoistettu, yksityistetty ja viety mahdollisimman paljon yksityisten markkinoiden suuntaan. Uusliberalismi on tullut Suomeen kansainvälisten järjestöjen kautta. Tärkeimpiä näistä järjestöistä ovat Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Kansainvälinen valuuttarahasto (IMF) ja Euroopan unioni (EU). (Patomäki 2007, 11-12.)

Suomen valtionhallinnossa reformin merkittävimmät muutokset ovat olleet liikelaitostaminen, yhtiöittäminen ja yksityistäminen, keskusvirastojen lakkauttaminen ja korvaaminen asiantuntijaorganisaatioilla, kuntiin kohdistuneen normiohjauksen muuttuminen puite- ja informaatio ohjaukseksi sekä valtionosuusuudistus ja tulsohjauksen käyttöönotto. Nämä muutokset valtionhallinnossa antoivat merkin hyvinvointipalveluiden laajentamisvaiheen päätyemisestä ja siirtymisestä säästömentaliteettiin. Kyseiset valtionhallinnon uudistukset vaikuttivat myös suoraan kuntiin ja sen kautta myös kunnat ovat omaksuneet manageristisia käytäntöjä. Kunnissa uuden julkisjohtamisen hengen mukaisia uudistuksia ovat olleet vapaakokeilu, kuntalaki, ulkoistaminen, valtionosuusjärjestelmän uudistus, tulos- ja laatuohjausmenetelmien käyttöönotto ja tulospalkkaus. (Julkunen 2006, 80.)

Julkisen sektorin uudistusten taustalta löytyy vahva tyytymättömyys julkisen hallinnon tilaa ja toimintaa kohtaan. Merkittävin näistä syistä liittyy julkisen sektorin taloudelliseen ja rahoitukseen perustaan. Hallinnon tuottavuutta ja tehokkuutta oli ja on edelleen lisättävä, koska budjetteja ei enää voida kasvattaa. (Lähdesmäki 2003, 9.) Myös Julkunen (2006, 84) puhuu julkisen sektorin tuottavuuden tarkkailusta. Kun resursseja on niukasti, on ratkaisuna käyttää ne tehokkaammin ja tuottavammin. Uuden julkisjohtamisen mallin mukaan soveltamalla yksityisen sektorin johtamisperiaatteita voidaan parantaa julkisen sektorin taloudellisuutta ja tehokkuutta. (Lähdesmäki 2003, 15.)

Sosiaaliturvan ja terveydenhuollon menot ovat Suomessa hieman yli puolet kaikista julkisista menoista ja reilu neljännes kansantuotteesta. (Julkunen 2006, 65). Uusliberalismin vaikutuksista varhaiskasvatuksessa puhuttaessa on ymmärrettävä varhaiskasvatuksen merkitys hyvinvointipalveluissa. Kuokkanen (2013) kertoo Helsingin Sanomien artikkelissaan, että Suomessa päivähoitoon kuluu vuodessa yli 2,6 miljardia euroa. Varhaiskasvatustaloutta tuottavat Suomessa yksityinen ja julkinen sektori. Julkisen sektorin palveluita käyttää noin 92 % päivähoitoon lapsista ja yksityisen sektorin palveluita käyttää vain noin 8 % päivähoitoon lapsista. 2,6

miljardin summasta yksityisen sektorin osuus on vain kahdeksan prosenttia. 40 % neljävuotiaista lapsista käyttää Suomessa varhaiskasvatuspalveluita (Julkunen 2006, 114).

Lähdesmäki (2003, 14-15) kertoo väitöskirjassaan, kuinka viime vuosikymmeninä julkisen sektorin kasvaessa, myös menot kasvoivat ja niiden seurauksena myös kansalaisten verotaakka ja tyytymättömyys kasvoivat. Tarve ja paine julkisen hallinnon muutokselle ja uudistukselle oli suuri. Uudistusten keskeisemmiksi arvoiksi tulivat taloudellisuus ja tehokkuus. Alettiin kiinnostua yhä enemmän palveluiden kustannuksista ja siitä, kuinka niitä voisi tuottaa tehokkaammin ja edullisemmin sekä kyseenalaistettiin, tarvitseeko julkisen sektorin toteuttaa niitä kaikkia. Esikuvia haettiin yksityiseltä sektorilta. Muutosten myötä julkisista organisaatioista tuli pienempiä, hierarkioiltaan matalampia, toiminnaltaan innovatiivisempia ja tuloksellisuuden kannustavia.

Vuonna 2008 silloinen opetusministeri Sari Sarkomaa (2008) painotti puheessaan lastentarhanopettajaliitolle, että päiväkodin johtajan tehtävä on entistä selkeämmin oma ammattinsa joka edellyttää monipuolista asiantuntijuutta ja johtamisosaamista. Päiväkodin johtajan perinteisten työtehtävien rinnalle on noussut entistä vahvemmin kyky nähdä tulevaan. Ei myöskään riitä, että päivähoito toimii tällä hetkellä haasteistaan huolimatta erinomaisesti, on myös osattava nähdä, miten toimintoja voidaan kehittää. Sarkomaa piti myös tärkeänä, että johtamisen kysymykset ovat vahvasti esillä sekä varhaiskasvatuksen tutkimuksessa, että koulutuksessa.

Viime vuosina eri päivähoitomuotoja on alettu kokoamaan hallinnollisesti ja toiminnallisesti isommiksi päivähoitoyksiköiksi. Yksiköiden johtaminen on annettu päiväkodin johtajien vastuulle. Palvelujen tuotannossa tapahtuvista muutoksista johtuen myös päiväkodin johtajan työ on joutunut muutosten kohteeksi. Usein nämä muutokset ovat tapahtuneet päiväkodin johtajasta riippumatta ja ainoana mahdollisuutena on ollut muutoksiin sopeutuminen. Parhaassa tapauksessa nämä muutokset ovat tuoneet mukanaan uusia ja mielenkiintoisia työtehtäviä ja haasteita. Kolikon toisella puolella taas on lisääntynyt työmäärä sekä työssä jaksamisen ja viihtymisen laskeminen. (Päiväkodin johtaja on monitaituri 2004, 3.)

Uuden julkisjohtamisen ideologian käyttöönoton jälkeen kuntien työntekijöiden työolot ja työn kuormittavuus ovat lisääntyneet. Työn kuormittavuus ja kiire ovat tärkeitä realiteetteja työssä ja niistä seuraa myös vastuuta koskevia eettisiä ristiriitoja. Työtä ei enää pystytä tekemään niin hyvin kuin haluttaisiin. (Julkunen 2006, 98.) Muutoksia varsinkin päiväkodin johtajuudessa on usein perusteltu niin, että niillä pyritään antamaan johtajille aikaa pedagogiseen johtamiseen. Käytännössä järjestelyiden taustalta löytyvätkin usein säästösyöt. (Oleander 2007, 5.)

### 2.3 Uusliberalismi

Uusliberalismin katsotaan olevan 1900-luvun oppi, vaikka sen tärkeimpiin ideologeihin kuuluvat Friedrich Hayek (1899-1992) ja Milton Friedman (1912-2006) puolsivat paluuta 1800-luvun keskeisiin talousliberalismin ihanteisiin ja elvyttivät monia keskeisiä ideoita klassisesta taloustoriasta. Uusliberalismin päätavoitteena on yksityisen omistusoikeuden suojeleminen sekä vaalia yksilön vapautta valita miten hän omaisuutensa käyttää. (Patomäki 2007, 27-28.)

Julkusen (2001, 291-300) mukaan uusliberalistinen käänne Suomessa on tapahtunut hiljalleen. Hän ei ota kantaa tarkoittaako uusliberalistinen käänne samalla myös hyvinvointivaltion alarajoja, vaan käyttää termiä jälkiekspansiivinen hyvinvointivaltio. Termi viittaa hyvinvointivaltion laajenemisen ja kasvun jälkeiseen hallinta- ja toimintatapaan sekä korostaa syvempiä muutoksia kuin mitä laman vaikutuksesta on pakotettu tai oikeutettu tekemään. 1980-luvulta alkaen muutokset hallinnon rakenteissa eivät enää tähdänneet sosiaalietuuksien tai hyvinvointijärjestelmän laajentamiseen vaan julkisten menojen rajoittamiseen ja kontrolliin. Sosiaaliturvaetuuksien leikkaamista tai yleisesti sosiaalietuuksia ja palveluita olennaisempaa on nyt sellaisten hallinnon mekanismien ja mentaalisten mallien omaksuminen, joiden avulla voidaan luoda pohja jatkuvalla menokontrollille.

Heiskala & Luhtakallio (2006,7) kertovat kuinka vuosien 1980-2005 välillä Suomi muuttui täysin. Julkishallinnosta otettiin niin sanotusti turhat pois ja hallintoa alettiin johtaa kuin liikelaitosta uuden julkishallinnon oppien mukaisesti. Tämän muutokseen pohjana toimi 1980- ja 1990-lukujen välissä tapahtunut yhteiskunnallisten toimintamallien muutos, kun suunnittelu-taloudellinen ajattelu korvattiin kilpailukykytaloudellisilla periaatteilla (Heiskala 2006, 14.) Muutos johti kulttuurisesti siihen, että entistä holhousta suosinut, sääntelyyn ja suunnitteluun nojannut ajattelu- ja puhetapa vaihtui kaikkialla kilpailua korostavaksi. Taloudellisesti tämä muutos tarkoitti bruttokansantuotteen kasvua ja taloudellista menestystä, mutta myös alueellisen ja ryhmien välisen eriarvoisuuden lisääntymistä. Eli muutoksen jälkeen Suomi ja suomalaiset olivat vauraampia, avoimempia ja tehokkaampia, mutta myös eriarvoisempia. Suomalaisen vapaus lisääntyi, mutta kyseenalaista on, parantuiko elämänlaatu kaikille samassa suhteessa? (Heiskala & Luhtakallio 2006,7.)

Patomäen (2007, 12-13) mukaan Suomessa uusliberalismi näkyy tänä päivänä siinä, kuinka valtion ja kuntien hallintoa on ulkoistettu, yksityistetty ja viety yksityisten markkinoiden suuntaan ja sen kaltaiseksi samalla kun yksityisen markkinatalouden aikajänne on lyhentynyt ja toiminta on tullut yhä epävarmemmaksi. Hänen mukaansa kansainväliset komiteat ovat hallinnon asiantuntijoiden ja valtionvarainministeriön virkamiesten avulla syöttäneet Suomessa käyttöönotettuja uusliberalistisia ajatuksia.

Uusliberalistisessa tematiikassa yhteiskunnan yleiset organisointiperiaatteet kuten kilpailun, voiton, tehokkuuden, markkinoiden ja yrittäjyyden ihannointi täydentyvät sosiaalipoliittisilla periaatteilla, jotka korostavat yhteisöjä, vapaaehtoisjärjestöjä, keskinäisapua ja varsinkin yksilön omaa vastuuta. Sosiaalisen vastuun sisäistäminen pieniin yhteisöihin ja omaehtoisein va-  
kuutuskassoihin on uusliberalismin yksi johtoaajatuksia. (Julkunen 2001, 163-164.)

## 2.4 Uusi julkisjohtaminen

Julkunen (2006, 78-79) mukaan julkisen sektorin uudistamisen taustalla on vaikuttanut paljon uudeksi julkisjohtamiseksi kutsuttu oppi. Sen taustalla on niin sanottu julkisen valinnan teoria, jonka lähtökohtana on ajatus siitä, kuinka julkiset ja poliittiset valinnat ohjaavat resurssien käyttöä markkinavalintoja huonommin. Teorian mukaan taloudelliset resurssit olisivat tehokkaammin käytössä markkinoilla, kun ne vastaavat taloussubjektien budjettirajoitteiden alaisia valintoja. Tässä suhteessa Suomi on edennyt määrätietoisesti, joskin hieman myöhässä. Suomessa on omaksuttu aktiivisesti uuden julkisjohtamisen ideologian mukaisia uudistuksia ja toteutettu niitä myös tehokkaasti.

Lähdesmäen (2003, 54) mukaan termi uusi julkisjohtaminen ei ole Suomessa vielä vakiintunut, vaan siitä käytetään yleensä joko englanninkielistä termiä new public management tai siitä tulevaa lyhennettä NPM. Tässä työssä käytän kuitenkin suomenkielistä termiä uusi julkisjohtaminen.

Lähdesmäki (2003, 9-10) sanoo väitöskirjassaan, että uutta julkisjohtamista voidaan pitää johtamisdoktriinina<sup>1</sup> oppina, joka sisältää normatiivisia periaatteita julkisen johtamisen uudistamisesta ja parantamisesta. Se pitää sisällään joukon näkemyksiä siitä, millaista julkisen sektorin johtamisen tulisi olla. Termi keksittiin, koska tarvittiin yleinen nimike kuvaamaan muutosta johtajuudessa ja ilmaisemaan lyhyesti asetelma samankaltaisia johtamisperiaatteita, jotka ovat vaikuttaneet julkisen sektorin reformeihin länsimaissa 1970-luvulta lähtien. Uusi julkisjohtaminen toimii ohjenuorana julkisen sektorin modernisoimiseen ja sen pyrkimys on vastata siihen mikä on paras tapa organisoida ja johtaa. Sitä voi käyttää myös kuvaamaan julkista johtamista, erityisesti millaista sen pitäisi olla ja miten sitä tulisi parantaa. Suomessa julkisen sektorin taloutta ja hallintoa uudistetaan uuden julkisjohtamisen oppien mukaisesti.

Lähdesmäen (2003, 57-58) keskeisimmät uuden julkisjohtamisen doktriinit ovat seuraavanlaisia: julkisen organisaation johtaminen edellyttää ammattimaista otetta, toiminnan arviointiin

---

<sup>1</sup> Sanakirjassa määritellään doktriini oppijärjestelmäksi tai oppilauselmäksi. Laajemmin määriteltynä se voidaan tulkita myös teoreettiseksi katsantokannaksi. Se on myös käsitys tai joukko käsityksiä, jotka muodostavat suurimman osan ideoiden järjestelmää. (Suomen kielen perussanakirja 1990, 89)

tulee olla tarkat kriteerit, suoritteisiin ja aikaansaannoksiin on kiinnitettävä enemmän huomiota, julkista hallintoa on hajautettava ja organisaatorakenteita on madallettava, kilpailua on lisättävä, julkisen sektorin tulee omaksua johtamiskäytänteitä yksityiseltä sektorilta ja julkisia resursseja on käytettävä säästävällä ja kurinalaisella tavalla.

Nämä doktriinit ovat ohjanneet uudistustyöskentelyä myös Suomessa, vaikka painopisteet vaihtelevatkin. Erilaisista näkemyseroista huolimatta ollaan yhtä mieltä siitä, että toiminnan painopiste siirtyy toimintapolitiikkojen laadinnasta kohti johtamistaitoa, prosessin tarkkailusta suoritekeskeisyyteen, hierarkioista kohti kilpailua palveluiden tuotannosta ja kiinteästä palkkausjärjestelmästä kohti tulospalkkausjärjestelmää. (Lähdesmäki 2003, 57-58.)

Julkusen (2006, 78) mukaan uuden julkisjohtamisen lähtökohtana on ajatus siitä, kuinka julkiset ja poliittiset valinnat ohjaavat resurssien käyttöä markkinavalintoja huonommin. Eräsäärin (2007, 90-91) mukaan sen peruseriaate on, että julkinen on huonompi kuin yksityinen. Julkusen (2006, 254) mukaan sen kaksi keskeistä motiivia on asettaa julkisen toiminnan taloudelle rajat ja varmistaa julkisten resurssien tehokas käyttö. Keskeisempiä ajatuksia siinä ovat tehokkuus, kustannusten alentaminen, suoritusten arviointi, tulospalkkaus, yksityiseltä sektorilta peräisin olevien johtamismenetelmien suosiminen, selkeät ja mittavat johtamistavoitteet ja managerismi. (Oinonen 2005, 143.)

Uusi julkisjohtaminen pyrkii löytämään vastauksia kysymyksiin; mikä on paras tapa johtaa ja organisoida sekä sisältää periaatteita kuinka johtamista voidaan parantaa. Näitä periaatteita ovat vahvan johtamisen ihanne, yksityisen sektorin johtamiskäytänteiden soveltaminen julkiselle sektorille ja huomion kiinnittäminen talouden ja tehokkuuden kysymyksiin. (Lähdesmäki 2003, 53.)

Uuden julkisjohtamisen avulla halutaan uutta yrittäjämäistä ja ammattimaista johtamisotetta julkiselle sektorille korvaamaan byrokraattista johtamista. Se merkitsee muun muassa uudishenkeä, jatkuvaa innovoimista, uusien toimintamahdollisuuksien etsimistä ja joustavuutta. (Lähdesmäki 2003, 74-75.) Uusi julkisjohtaminen on yrittänyt tuoda tehokkuutta julkisen sektorin toimintaan tai ainakin tekemään näytöstä, tilivelvollisuudesta ja vaikuttavuudesta arvioitavia ja läpinäkyviä kysymyksiä. (Julkunen 2006, 63.)

Lähdesmäki (2003, 69-70) kertoo väitöskirjassaan uuden julkisjohtamisen korostavan johtamisen yleistettävyyttä. Sen mukaan johtamisen peruseriaatteet ja -lähtökohdat olisivat samankaltaiset yksityisellä ja julkisella sektorilla ja siten yleistettävissä ja voitaisiin siirtää yksityiseltä sektorilta julkiselle ja näin tulisi myös tehdä. Julkisella sektorilla ja julkisia virastoja tu-

lisi johtaa kuin yrityksiä ja näin voitaisiin paremmin ratkaista julkisen sektorin johtamisiongelma. Tällaisia peruseriaatteita olisi muun muassa pyrkimys tuottaa suoritteita mahdollisimman tehokkaasti ja käyttää siihen mahdollisimman vähän varoja.

Julkusen (2006, 79-80) mukaan uusi julkisjohtaminen suuntaa kritiikkinsä julkisen sektorin byrokraatiaan, asiantuntija- ja poliitikkovaltaan, joita se tarkastelee vain kielteisiltä puoliltaan. Byrokratia kuvataan jäykkänä ja itseään ja kustannuksiaan kasvattavana. Asiantuntijoiden ja varsinkin poliitikkojen katsotaan ajavan enemmän omia etujaan kuin toteuttavan aitoa demokratiaa ja tekevän lyhytjänteisiä lupauksia turvatakseen uudelleenvalintansa.

Uuden julkisjohtamisen ideologian hengessä julkinen sektori ja hyvinvointivaltio alettiin kehystää kriittisellä tavalla. Uusi julkisen sektorin hallinta on kokenut paljon muutoksia, se on muuttunut alun radikaalista kritiikistä käytännön sovelluksiksi. Sen pääsuuntauksia ovat muun muassa tehokkuuslinja, jossa kritisoidaan tehottomuutta ja tuhlaavaisuutta ja toteutetaan tiukkaa työnantajapolitiikkaa, johdon roolia, tulosvaatimuksia ja poliittisen vaikutusvallan vähentämistä. Toisena pääsuuntauksena otan esille uudistuvan julkis palvelun linjan, joka korjaa yksityiseltä sektorilta otettujen keinojen käyttöönoton synnyttämää kritiikkiä laatujohtamisella ja laadunvarmennuksen ohjelmilla ja käyttäjää kuuntelemalla. (Julkunen 2006, 80.)

Julkusen (2006, 81) mukaan ei ole mitään empiirisiin tutkimuksiin nojaavaa näyttöä uuden julkisjohtamisen aikaansaannoksista. Kaksi asiaa on kuitenkin varmoja, eli julkisen sektorin organisaatioiden itsenäistyminen ja kustannustietoisuuden lisääntyminen. Julkisia palveluita katsotaan yhä enemmän organisaatioina ja yksikköinä. Muodostetaan pienempiä tulosvastuullisia ja tulohajattuja yksiköitä, joilla on oma identiteetti, hierarkia ja tuotetut tulokset. Johdon ja johtamisen roolia painotetaan. Managerismi on hyvin tärkeä ja keskeinen osa uutta julkishallintoa.

Uusi julkisjohtaminen on Julkusen (2006, 82) mukaan pyrkinyt tekemään julkisen sektorin toiminnasta taloudellisesti vastuullisempaa, sillä julkisille resursseille on saatava tehokas vastine. Tässä toteutetaan uuden julkisjohtamisen iskulausetta ”vastiketta rahalle”. Uuden julkisjohtamisen avulla on siirrytty tuloksiin, vaikutuksiin ja vaikuttavuuteen, eikä enää vain kontrolloida resursseja. Sen tavoitteena on läpinäkyvyyden ja vastuullisuuden omaksuminen.

Uuden julkisjohtamisen myötä yksiköiden itsenäistämisen lisäksi on otettu käyttöön uusia sääteleviä aktiviteetteja. Standardit, suuntaviivat, tavoitteet, tuloskriteerit, tuloskortit ja muut etä- ja jälkikontrollin muodot ovat yleistyneet. Julkista toimintaa uudistetaan niin että siitä voidaan tehdä tiliä ja niitä voidaan tarkastaa, suorituksia voidaan tarkastaa ja vaikuttavuutta voidaan arvioida. (Julkunen 2006, 82.)



### 3 Tutkimus

Kappaleessa käyn läpi mitä tutkin opinnäytetyössäni ja miten tutkin aihetta. Avaan tutkimusmenetelmää, aineistonkeruumenetelmää ja analyysimenetelmää. Avaan myös opinnäytetyöni taustoja ja hyötyjä.

#### 3.1 Tausta, tarve ja tutkimuskysymys

Tässä työssä tavoitteenani on tarjota, tulevaisuudentutkimuksen termeillä ilmaistuna, skenaarioita pedagogisen johtajuuden tulevaisuudesta. Tulevaisuudentutkimus ei tarjoa ratkaisuja, vaan kartoittaa mahdollisia tulevaisuuksia, joiden avulla toimeksiantaja voi tehdä tarvittavia toimenpiteitä eli rakentaa tulevaisuuspolkuja toivottuun tulevaisuuteen tai välttää ei-toivottua tulevaisuutta. Opinnäytetyöni antaa siis yhden työkalun lisää Helsingin varhaiskasvatusviraston tulevien strategioiden suunnitteluun. Minulle tämä opinnäytetyö toimii ammatillisen osaamisen kehittämisen välineenä.

Mahdollisiin maailmoihin tulevaisuuspolkujen rakentaminen jää Helsingin varhaiskasvatusvirastolle ja siinä he voivat hyödyntää opinnäytetyöni tuloksia. Menetelmiä, joiden avulla organisaation keskeiset toimijat omakohtaisella työskentelyllään pyrkivät kartoittamaan tulevaisuuden näkymiä, omia strategioitaan ja konkreettisia lähiajan toimintalinjauksiaan, kutsutaan strategiseksi työskentelyksi. (Mannermaa 1999, 21.)

Tutkimuskysymyksenä on ”Millaista pedagoginen johtajuus on viiden vuoden kuluttua?” Koosan helsinkiläisistä varhaiskasvatuksen asiantuntijoista asiantuntijapaneelin, jonka avulla selvitan pedagogisen johtajuuden tulevaisuutta. Tähän tutkimukseen asiantuntijat koottiin varhaiskasvatuksen parissa esimiesasemassa työskentelevistä henkilöistä.

Varhaiskasvatusta ja päiväkodin johtajuutta on tutkittu paljon, joten halusin keskittyä tarkemmin mihin pedagoginen johtajuus on tulevaisuudessa menossa asiantuntijoiden mielestä. Tulevaisuuden tutkimusta pedagogisesta johtajuudesta ei ole ainakaan lähivuosina tehty. Johdattamisesta tulevaisuuden muutoksissa on myös paljon kirjallisuutta tarjolla. Ne tarjoavat erilaisia ajatuksia mihin johtajuuden pitää tulevaisuudessa suuntautua tai mitä siltä odotetaan.

Tässä tutkimuksessa otan selvää erilaisista uhkista ja mahdollisuuksista pedagogisen johtajuuden tulevaisuudessa. Asiantuntijapaneelin ajatusten pohjalta luon mahdollisia maailmoja, jotka kuvaavat mahdollisia tulevaisuuksia mihin pedagoginen johtajuus on matkalla. Opinnäytetyöni antaa vaihtoehtoisia tulevaisuusmahdollisuuksia mistä Varhaiskasvatusvirasto voi valita haluamansa ja luoda toimenpiteitä sen saavuttaakseen. Tutkimuksen avulla voidaan myös kartoittaa ei-toivottuja skenaarioita ja luoda toimenpiteitä niiden estämiseksi.

### 3.2 Tulevaisuudentutkimus

Tulevaisuudentutkimus on verrattain nuori akateeminen oppiala ja se etsii vielä tieteellistä identiteettiään. Sen monitieteelliset lähtökohdat eli yhteiskuntatieteet, humanistiset tieteet, luonnontieteet, tekniset tieteet sekä ympäristötieteet tarjoavat erilaisia menetelmiä ja näkökulmia, joiden avulla nykyhetkeä koskevan tiedon avulla voidaan yrittää nähdä tulevaisuuteen. (Niiniluoto 2002, 7.)

Nykytiede antaa meille mahdollisuuksia joidenkin tulevaisuuden piirteiden ennustamiseen tai ainakin vaihtoehtoisten tulevaisuuksien arviointiin. Tulevaisuudentutkimuksen ainoa tai edes keskeisin tehtävä ei siis ole tulevaisuuksien ennakointi. Tulevaisuuksien ennakkoinnin tai ennustamisen sijaan on tärkeämpää pohtia strategisesti, mitä meidän tulee tehdä, jotta tulevaisuus toteuttaisi meidän haluamamme ja arvokkaana pitämämme päämäärät, tai vähintäänkin välttäisimme ei-toivottavina pitämämme uhat. (Niiniluoto 2002, 9.)

Tulevaisuustiedon tärkeä erityispiirre on tiedon kontingenttius eli se on tietoa vaihtoehtoisista tulevaisuuksista, vaikka mahdollisesti tuodaan esiin vain yksi monista vaihtoehdoista. Tulevaisuustiedossa asiat ovat tulevaisuudessa näin tai noin tai jollakin muulla tavalla. Sen mukaan tulevaisuus ei ole ennalta määrättyä eikä siinä yritetä lähteä ennustamaan eli ilmoittamaan varmana jokin määrätynlainen tulevaisuus. (Kuusi & Kamppinen 2002, 118-119.) Tulevaisuudentutkimuksen tärkein tehtävä on erilaisten mahdollisten maailmojen ja niiden saavutettavuuden ehtojen kartoittaminen eli millaisilla päätöksillä ja toimenpiteillä voidaan haluttuun tulevaisuuteen nykyisyydestä käsin pyrkiä. (Kamppinen, Malaska & Kuusi 2002, 25.)

Aaltonen & Wilenius (2002, 9) kertovat, että tuottamalla perusteltuja näkemyksiä tulevaisuudesta, tarkastelemalla tulevaisuuden tärkeimpiä kehityssuuntia ja haastamalla nykyiset tulevaisuuden näkemykset luodaan pohjaa päätöksenteolle ja toiminnalle ja vaikutetaan tulevaisuuteen epäsuorasti tai suorasti.

Bell (2006, 111-112) kertoo, kuinka tulevaisuustutkimus perustuu ajankohtaiseen ja hyvään tietoon menneisyydestä ja nykyisyydestä. Sen avulla tutkitaan asioita ja ilmiöitä, jotka tulevat vaikuttamaan tulevaisuuteen. Mannermaa (1999, 25-42) kertoo, kuinka systemaattisen lähestymistavan kautta tulevaisuudentutkimuksessa selvitetään vaihtoehtoisia tulevaisuuksia sekä niiden kehityspolkuja ja rajoitteita. Hänen mukaansa tulevaisuudentutkimuksessa mitataan myös arvoja ja arvovalintoja. Tulevaisuuden tutkimuksessa ei haeta totuutta tulevaisuudesta, eikä totuus myöskään ole tutkimuksen kohteena, eikä sitä pidetä onnistumisen mittarina.

Usein sanotaan, että tulevaisuutta ei voida ennustaa. Täsmällisempää olisi sanoa, että tulevaisuutta ei voida profetoida eli tulevaisuuden vaihtoehtoja ei voida supistaa yhdeksi ainoaksi. Tulevaisuudentutkimuksessa nimenomaan ennustetaan ja sitä perustellaan sillä, että jonkin ajatellun vaihtoehdon tapahtumista tulevaisuudessa voidaan pitää muita vaihtoehtoja todennäköisempänä. Tätä kutsutaan todennäköiseksi tulevaisuudeksi ja sen poimimista tai määrittämistä eri vaihtoehtojen joukosta kutsutaan ennustamiseksi. (Kuusi & Kamppinen 2002, 119.)

Ennustettaessa tulevaisuutta tarkoitetaan siis todennäköisen vaihtoehdon määrittelemistä ja kuvaamista ja ennustamisen tuloksena saatua todennäköisintä vaihtoehtoa voidaan kutsua passiiviseksi, sivustakatsojan ennusteeksi. Kaikkien kannalta katsottuna ennuste ei aina ole se tulevaisuuden vaihtoehto jonka he halusivat toteutuvan ja jonka puolesta hän olisi valmis itse toimimaan. Ennuste voi olla myös vältettävä tulevaisuus tai jopa uhkakuva. Silloin ennuste muodostaa välttämättömän lähtökohdan tekojen määrittelemiselle halutun tulevaisuuden toteuttamisen tai uhkakuvan torjumiselle. (Kuusi & Kamppinen 2002, 119.)

Tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteisiin kuuluu käsite mahdolliset maailmat. Sillä tarkoitetaan niitä mahdollisia asiantiloja ja tapahtumia, jotka voivat olla jonkin toimijan toimenpiteillä saavutettavissa tai niistä huolimatta toteutua. Mahdollisten maailmojen arvoriskit vaihtelevat ja ne ovat eri tavoin haluttuja tai vältettyjä ja ne riippuvat ihmisten intresseistä. Mahdollisilla maailmoilla on erilaiset inhimilliset ja aineelliset esiintymisedellytykset, joista ihmisillä on enemmän tai vähemmän tarkkaa tietoa. Tätä tietoa mahdollisista maailmoista ja edellytyksistä sanotaan tulevaisuustiedoksi. Mahdollisten maailmojen toteutumiseen vaikuttavat ihmisten voimavarat, tavoitteet ja heistä riippumattomat rajoitteet ja myös mahdollinen kilpailu toimijoiden välillä. Nämä määrittelevät mahdollisten maailmojen saavuttavuuden ja toteutumisen. (Kamppinen ym. 2002, 26.)

Mahdollinen maailma koostuu maailmantilasta ja reitistä, joka johtaa nykyisestä tilasta tulevaisuuteen eli mahdolliseen maailmaan. Nykyisyys on yksi maailmantila ja mahdollinen maailma. Reittiä nykyisyydestä haluttuun tulevaisuuteen eli mahdolliseen maailmaan kutsutaan tulevaisuuspoluksi. Tulevaisuuspolku on siis reitti mahdollisten maailmojen välillä. Se tarkoittaa myös niitä toimenpiteitä, jotka toisesta mahdollisesta maailmasta toiseen siirtyminen edellyttää. (Kamppinen ym. 2002, 27.)

Tulevaisuudentutkimuksen keskeinen tehtävä on jäljittää ja artikuloida erilaisia mahdollisten maailmojen reittejä eli polkuja. Tunnusomaista on myös mahdollisten maailmojen polkujen artikulointiin puuttuminen. Silloin kannustetaan ihmisiä ajattelemaan erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja ja sitä millaisia toimenpiteitä tarvitaan, että voidaan siirtyä haluttuun mahdolliseen maailmaan. (Kamppinen ym. 2002, 30.)

Tulevaisuudentutkimuksen erityisosaaminen ja anti liittyvät nimenomaan erilaisten mahdollisten maailmojen tekemiseen ja niihin johtavan polkujen artikulointiin yhdessä erilaisten intressiryhmien kanssa. Tulevaisuudentutkimuksessa onkin kehitetty joukko erilaisia menetelmiä joiden avulla mahdollisia maailmoja ja niihin johtavia polkuja jäljitetään. (Kamppinen ym. 2002, 30-31.) Tässä tutkimuksessa käyttämäni Delfoi-tekniikka on suosittu menetelmä tulevaisuudentutkimisessa.

Yksi tärkeä käsite tulevaisuuden tutkimuksessa on skenaario. Se tarkoittaa erityisen merkittävää toteutettavissa olevaa mahdollista maailmaa. Eli sellainen mahdollinen maailma ja siihen johtava polku, johon halutaan kiinnittää erityistä huomiota. Skenaario voi olla toivottu mahdollinen maailma tai erityisen ei-toivottu mahdollinen maailma, jota halutaan välttää ja joka pitää ottaa huomioon suunnatessa tulevaisuuteen. (Kamppinen ym. 2002, 31.) Opinnäytetyössäni luon asiantuntijapaneelin vastausten perusteella tulevaisuuden skenaarioita pedagogisen johtamisen tulevaisuudesta.

Hiltusen (2012, 181) mukaan meidän pitää miettiä erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja, koska emme pysty ennustamaan tulevaisuutta. Tulevaisuuden tutkijat puhuvat erilaisten skenaarioiden tekemisestä. Niiden avulla pyritään pohtimaan tulevaisuutta ja tekemään toimenpiteitä niitä varten. Skenaariot eivät ole visioita tulevaisuudesta, mutta ne eivät myöskään ole ennusteita, vaan näkemyksiä siitä mitä erilaiset tapahtumaketjut tulevaisuudessa voisivat tuoda mukanaan.

Kuvatessa ihmisyhteisöjen toimintaa skenaariot kuvataan tyypillisesti joko haluttuina tai todennäköisinä tulevaisuuspolkuina. Silloin kun tulevaisuudentutkija on mukana viemässä yhteisöä kohti haluttua tulevaisuutta skenaarioiksi nousevat ne tulevaisuuspolut, jotka vievät kohti toivottua tai ei-toivottua mahdollista maailmaa. Skenaariota ja niihin liittyviä toimintasuunnitelmia eli strategioita luodaan yhdessä tulevaisuudentutkijan ja niiden ihmisten kanssa, joiden tulevaisuudesta on kyse. Tulevaisuudentutkimus sopii menetelmänä paitsi ihmisyhteisöjen päätöksenteon jalostamiseen, mutta myös kilpailutilanteessa oman aseman parantamiseen. Skenaarioiden luominen on osa strategista ajattelua, joka edistää yhteistä hyvää. (Kamppinen ym. 2002, 31-32.) Tavoitteeni opinnäytetyössäni on luoda Helsingin varhaiskasvatusviraston käyttöön skenaarioita strategisen työskentelyn tueksi.

### 3.3 Delfoi-tekniikka

Delfoi-tekniikka on yksi tunnetuimmista tulevaisuudentutkimuksen tutkimusmenetelmistä. Se on vaiheittainen strukturoitu tai puolistrukturoitu asiantuntijakyselymenetelmä. Sen avulla tuodaan asiantuntijaryhmän mielipiteitä jostain määritellystä teemasta esille ja jalostetaan ne tiedoksi. Katsotaan, että subjektiivisten mielipiteiden perusteella muodostetun tiedon katsotaan sisältävän ”hiljaista tietoa”, joka muodostaa tulevaisuustiedon perustasta ison osan. Delfoi-tekniikka koostuu useimmiten kahdesta tai kolmesta asiantuntijakerroksesta. Niistä saadut mielipiteet kerätään ja saatu informaatio syötetään takaisin asiantuntijoille lisätarkastelua varten. Nykyisin tekniikkaa käytetään nimenomaan erilaisten mielipiteiden tarkasteluun ja tutkijoiden tavoitteena onkin saavuttaa mahdollisimman laaja ymmärrys asiantuntijoiden mielipiteistä, ajatuksista ja perusteluista tutkittavasta asiasta. (Kamppinen, Kuusi & Söderlund 2002, 891.)

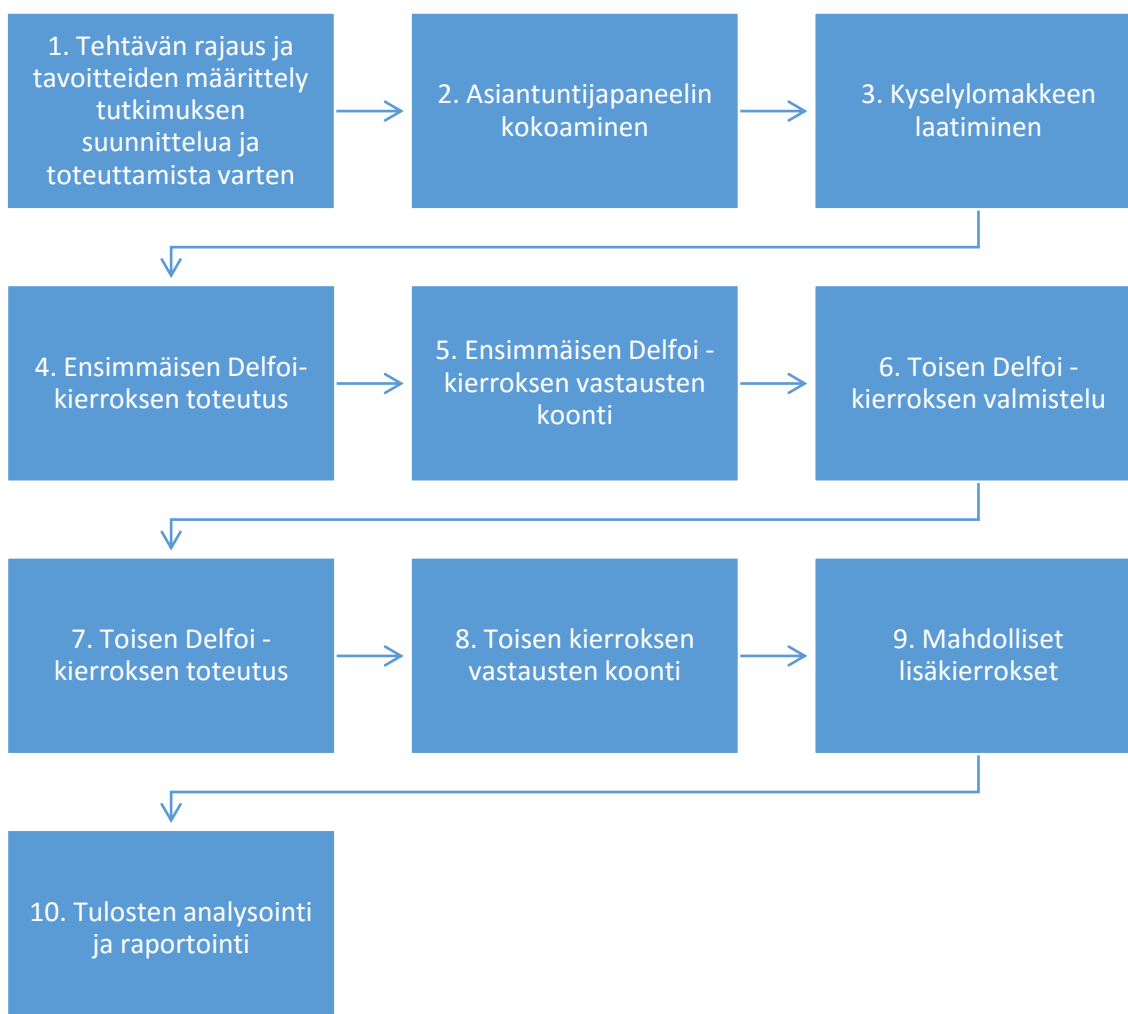
Delfoi-tekniikan historia ulottuu aina antiikin Kreikan Delfoin oraakkeliin, joka eli Parnassos vuoren rinteellä ja oli oman aikansa ajatushautomo. Delfoin oraakkeli perusti monitulkintaiset lausuntonsa eri kaupunkivaltioissa toimivien yhteyshenkilöiden välittämiin tietoihin. (Linstone 1978, 273.) Osmo Kuusi (2013, 248) kertoo, että Delfoi-tekniikan käsitettä alettiin ensimmäistä kertaa käyttää tulevaisuudentutkimuksessa Yhdysvalloissa 1950-luvulla Rand -yhtiön salaisissa sotilasteknologiaa koskevissa tutkimuksissa. Suomessa tekniikasta on käytetty myös nimityksiä Delfi ja Delphi - tekniikka. Käytän tässä työssä menetelmästä Osmo Kuusen suomennotta Delfoi-tekniikka.

Delfoi-tekniikassa on kolme keskeistä piirrettä. Ensimmäinen piirre on tunnistamattomuus (anonymity). Sillä tarkoitetaan menetelmän pyrkimystä siihen, että henkilöiden asemasta riippuen heidän arvionsa tai argumenttinsa väittelee. Toisena piirteenä on monta kierrosta tai jatkuva vuorovaikutteinen kommentointi rajattuna aikoina (Iteraation). Delfoi-tekniikassa asiantuntijoilla on mahdollisuus korjata kannanottojaan useilla kierroksilla. Kolmas piirre on palaute (feedback). Omien kannanottojen korjaukset perustuvat toisilta panelisteilta saatavaan palautteeseen. (Kuusi 2013, 249.) Delfoi-tekniikkaa käytettäessä erittäin tärkeää on argumentoinnin anonyymisyys. Se myös erottaa menetelmän muista asiantuntijamenetelmistä. Delfoi-tekniikan idea on tuottaa ryhmäennuste pitäen ryhmädynamiikka minimissään. (Kamppinen ym.2002, 219.)

Delfoi-tekniikka on tutkimusmenetelmä, jonka avulla voidaan hyödyntää asiantuntijoiden tietoa tulevaisuuden suunnittelemiseksi. Alun perin menetelmällä haluttiin saada asiantuntijaryhmän mielipiteisiin yhtäläisyyksiä peräkkäisten kyselyiden ja kontrolloidun palautteen avulla. Kyselykierroksia järjestetään yleensä kahdesta neljään kertaan, ja tämän jälkeen tutkija kokoaa tiedot yhteen ja pyrkii löytämään konsensuksen tutkittavaan asiaan. (Kuusi 2013,

248-249.) Perinteisesti Delfoi-tekniikalla on tähdätty asiantuntijoiden konsensukseen. Nykyään Delfoi-tekniikassa ei enää tavoitella yksimielisyyttä vaan perusteltuja näkemyksiä ja kritiikin kestäviä näkemyksiä tulevasta kehityksestä ilman, että ne ovat koko paneelin allekirjoittamia. Tämä johtui konseksuksen tavoittelemisen saamasta kritiikistä. (Kuusi 2013, 252.)

Delfoi-tekniikassa eri tavalla luokitellut asiantuntijat ennustavat tulevaa kehitystä, eräänlaisina oraakkeleina. Asiantuntijalla on aina mahdollisuus perustella kannanottojaan, mutta kyseessä on tulevia tapahtumia ennakoitaessa aina asiantuntijan lausunto, koska menetelmällä yleensä tarkasteltavista tulevista tapahtumista ei ole varmaa tietoa. (Kuusi 2013, 248.) Kampinen ym. (2002, 205-206) kertovat myös kuinka tulevan kehityksen ennustajina toimivat tavalla tai toisella asiantuntijoiksi luokitellut henkilöt. Delfoi-tekniikka on yksi mahdollisista menetelmistä, kun halutaan kerätä asiantuntijoiden mielipiteitä, joilla voidaan arvioida tulevan kehityksen mahdollisuuksia. Alla olevasta Delfoi-tekniikan prosessikaaviosta saa selkeän kuvan Delfoi-tekniikan eri vaiheista.



Kuvio 1. Delfoi-tekniikan prosessi Ojasalo, Moilanen & Ritalahti mukaan (2009, 133-135).

Tässä opinnäytetyössä käytän Linstone & Turoff (1975, 5) mukaan perinteistä Delfoi-tekniikkaa, joka on myös yleisin tapa soveltaa Delfoi-tekniikkaa. Perinteisessä Delfoi-tekniikassa tutkija tekee kysymyslomakkeen ja lähettää sen kokoamalleen asiantuntijapaneelille. Lomakkeen palaututtua tutkija tekee vastauksista yhteenvedon ja lähettää sen takaisin asiantuntijapaneelille, yllä olevassa kaaviossa kohdat neljästä kuuteen kuvaavat näitä vaiheita. Paneelille annetaan vähintään yksi mahdollisuus uudelleen arvioida ja perustella vastauksiaan suhteessa muiden vastauksiin, tämä on yllä olevan kaavion vaiheet seitsemästä yhdeksään.

Delfoi-tekniikalle on vuosien varrella annettu monenlaisia määritelmiä. Linstone & Turoff (1975, 3) antavat sille väljän, mutta hyvän määritelmän. Heidän mukaansa Delfoi-tekniikka voidaan luonnehtia strukturointimenetelmäksi, joka kokoaa ryhmän kommunikaatioprosessin tehokkaasti yhteen ja antaa yksilöistä kootun ryhmän lähestyä ongelmaa ryhmänä.

Delfoi-tekniikkaa voidaan käyttää monenlaiseen tulevaisuudentutkimukseen. 2000-luvulla tekniikkaa on alettu käyttämään hyväksi muun muassa koulutustarpeiden ennakointiin ja naisten tulevaisuuteen ja julkiseen terveydenhuoltoon. (Kamppinen ym. 2002, 209.) Suomessa Delfoi-tekniikka on käytetty paljon eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan teettämässä tutkimuksissa (Hiltunen 2012, 208). Painopiste Delfoi-tekniikkaan perustuvissa tutkimuksissa on siirtynyt keskeisiin argumentteihin tai näkökohtiin, jotka perustelevat kehitysarvioita. Delfoi-tekniikan monia nykyisiä versioita voidaan kutsua tulevaisuuden kartoittamisen menetelmiksi. Silloin eri näkökulmia omaavat asiantuntijat hahmottelevat Delfoi-tekniikan avulla tulevaisuuden kartoittamisen kannalta keskeisiä tekijöitä kuten skenaarioita tai trendejä. (Kamppinen ym. 2002, 212.) Delfoi-tekniikkaa ei enää käytetä niinkään tulevaisuuden ennustamiseen vaan sen toiminta keskittyy enemmän erilaisten tulevaisuuden kehittämismahdollisuuksien tutkimiseen. (Kamppinen ym. 2002, 214.)

### 3.4 Aineiston hankinta ja tiedonkeruumenetelmät

Käyttämässäni tutkimusmenetelmässä yksi tärkeimmistä asioista oli asiantuntijapaneelin valinta. Se millaista tutkimusta ja millaiset tavoitteet tutkimuksella on määrittää asiantuntijapaneelin koon. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa mielipiteiden ja dialogin laatu on vastausten määrää tärkeämpää. Ihanteellinen paneelin koko vaihtelee noin kymmenestä useaan kymmeneen asiantuntijaan. Laatu ja monipuolisuus ovat paneelin asiantuntijuuden määrittäviä tekijöitä. (Kuusi 2013, 254-256.)

Myös Metsämuuronen (2000, 36-37) nostaa esiin paneelin asiantuntijoiden valinnan. Hänen mielestään asiantuntijuuden määrää on vaikea määritellä ja viimekädessä asiantuntijoiden valintaa ohjaa tutkimuksen tekijän subjektiivinen arvio. Asiantuntijoiden valinta vaikuttaa koko tutkimuksen luotettavuuteen, sillä mikäli paneeliin olisi osallistunut eri asiantuntijat,

olisivat he voineet antaa toisenlaisia vastauksia. Kamppinen, ym. (2002, 217) korostavat, että asiantuntijamenetelmiä käytettäessä ratkaisevaa on asiantuntijoiden laatu, ei määrä. He myös nostavat esille, että parhaat asiantuntijat eivät aina ole parhaita argumenttien tuottajia.

Asiantuntija paneelin jäsenten valinnassa on tehty yhteistyötä varhaiskasvatusviraston kanssa. Paneeli koottiin syksyllä 2015. Paneeliin valittiin osallistujat niin, että saatiin mahdollisimman laaja näkökulma osallistujien koulutustausta, johtajuuskokemuksen määrästä ja otettiin huomioon asiantuntijoiden nykyiset työtehtävät. Paneeli koottiin ottamalla suoraan yhteyttä haluttuihin asiantuntijoihin ja kysymällä heidän halukkuuttaan osallistua paneeliin. Kysyin valitsimiltani henkilöiltä olisiko heillä aikaa ja kiinnostusta osallistua tutkimukseen. Näin varmistin, että valitsemani asiantuntijat osallistuisivat paneeliin aktiivisesti ja vastaisivat kysymyksiin. Tämä oli tärkeää, koska asiantuntijapaneelin koko tutkimuksessa on pieni. Lähetin jokaiselle panelistille yhteydenottolomakkeen (liite 1).

Asiantuntijapaneelissa oli seitsemän varhaiskasvatuksen asiantuntijaa, neljältä eri varhaiskasvatusalueelta ja he kaikki toimivat päiväkodin johtajina. Neljä asiantuntijaa oli kasvatustieteiden kandidaatteja, kaksi sosiaalikasvattajia ja yksi erityislastentarhanopettaja. Kolme heistä oli lisäksi suorittanut johtamisen erityisammattitutkinnon. Johtamiskokemusta kahdella oli 5-10 vuotta, kahdella 11-15 vuotta, yhdellä 16-20 ja kahdella yli 30 vuotta.

Tulevaisuudentutkimuksessa aineistoa voi kerätä ainakin kahdella päätävällä eli posti- tai verkkokyselynä. Kysely lähetetään tutkittaville, he täyttävät sen ja lähettävät takaisin tutkijalle. Tämän tapaisen kyselyn etuna on sen nopeus ja vaivaton aineiston saanti. Ongelmaksi tässä tavassa nousee vastausten katoaminen etenkin ensimmäisen kierroksen jälkeen. Siitä, kuinka suuresta katoamisesta on kysymys, riippuu vastaajista ja tutkimuksen aihepiiristä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 196.) Tässä opinnäytetyössä keräsin aineiston sähköpostikyselynä.

### 3.5 Aineiston analyysi

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen ovat vaihe mihin koko tutkimuksen ajan on tähdätty. Saadusta aineistosta voidaan tehdä analyysia sen jälkeen, kun tiedot ovat tarkistettu ja aineisto on järjestetty. Saadusta aineistosta tarkistetaan, sisältyykö siihen selviä virheellisyksiä tai puuttuuko tietoja. Tässä vaiheessa voidaan vielä myös täydentää aineistoa pyytämällä kaikkia palauttamaan vastauksensa. (Hirsjärvi ym. 2009, 221-229.)



Ensimmäisen ja toisen Delfoi -kierroksen jälkeen asiantuntijoiden vastauksia ei analysoida, vaan ne kootaan yhteen jatkoargumentointia varten. Ensimmäisellä kierroksella jokaisen asiantuntijan vastaukset liitettiin peräkkäin omalle sivulle ja annettiin heille numerot yhdestä seitsemään. Tämän jälkeen kaikkien vastaukset lähetettiin kaikille panelisteille. Toisen kierroksen jälkeen jokaisen asiantuntijan kommentit koottiin yhteen niin, että jokainen joka oli kommentoinut esimerkiksi panelisti numero yhden vastausta, koottiin samalla sivulle ja niin edelleen. Tämän jälkeen kaikkien panelistien vastaukset ja kommentoinnit lähetettiin kaikille panelisteille.

Kolmannen Delfoi -kierroksen jälkeen asiantuntijoiden vastaukset analysoidaan käyttäen sisällönanalyysia. Kolmannen kierroksen vastausten analyysien perusteella muodostetaan tässä työssä kolme tulevaisuuden skenaariota pedagogisen johtajuuden tulevaisuudesta. Tuomi & Sarajärven (2009, 91) mukaan menetelmää voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Se on tutkimusmenetelmä, jonka avulla voidaan tehdä päteviä ja toistettavia päätelmiä tutkimusaineiston suhteesta asia- ja sisältöyhteyteen. Se on myös työväline, jonka avulla voidaan tuottaa uutta tietoa, uusia näkemyksiä ja tuoda esiin mahdollisesti piileviä tosiasioita. (Anttila 2006, 292.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineistolta kysytään tutkimusongelman mukaisia kysymyksiä. Aineistoon tutustutaan ja alkuperäisten ilmaisujen etsimisen jälkeen aineisto pelkistetään. Pelkistäessä aineistosta tiivistetään alkuperäisen aineiston keskeinen sisältö. Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmitellään etsimällä aineistosta samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Ryhmiteltäessä aineistoa yhdistetään samaa tarkoittavat käsitteet yhteen luokkaan, jolle annetaan käsitteitä kuvaava nimi. Luokittelun tarkoituksena on aineiston tiivistäminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109-110.)

Luokittelun jälkeen aineisto käsitteellistetään. Sen tarkoituksena on erotella tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja mennä alkuperäisistä ilmaisuista kohti teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Lopuksi muodostetaan yhdistäviä luokkia tai kategorioita joiden avulla tutkimusongelmaan tai tehtävään vastataan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111-112.) Tässä työssä kokoan jokaisen Delfoi -kierroksen jälkeen asiantuntijapaneelin jäsenten vastaukset yhteen ja lähetän ne uudelleen asiantuntijoille kommentoitavaksi. Viimeisen kierroksen jälkeen olen koonnut vastaukset kolmeksi teemaksi. Nämä teemat muodostettiin asiantuntijapaneelin jäsenten vastausten perusteella.

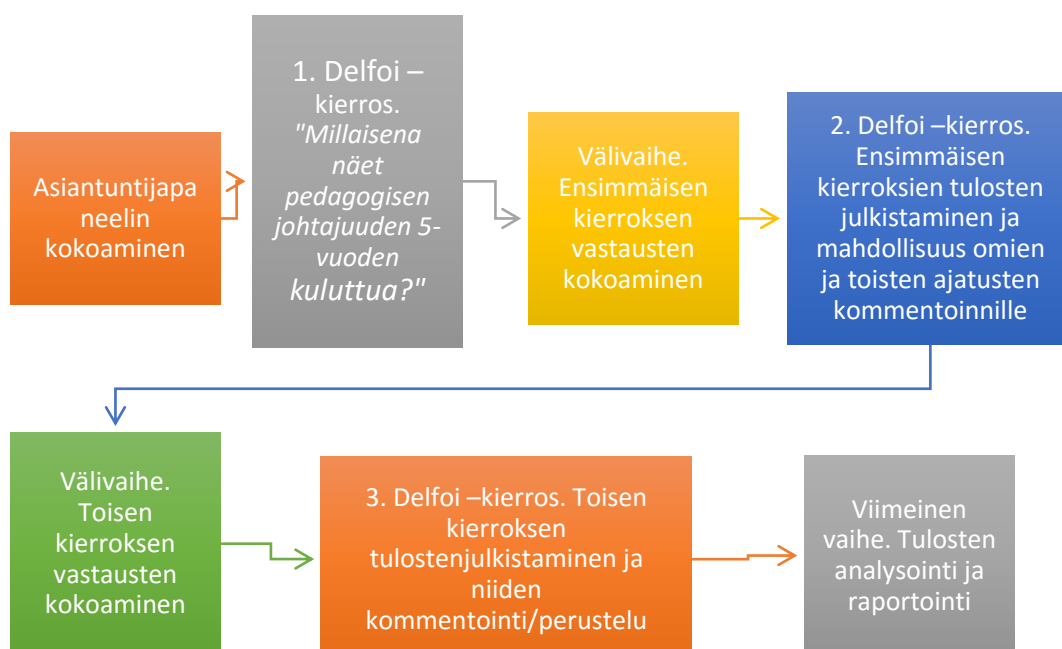
Opinnäytetyöni aineistosta nousi esille vahvasti kolme luokkaa. Avaan näitä luokkia opinnäytetyöni tuloksissa tarkemmin myöhemmin. Aineiston pelkistys ja ryhmittely olivat aineiston pohjalta selkeää, sillä aineisto oli hyvin yhdenmukaista. Asiantuntijapaneelin jäsenet olivat ensimmäisestä kierroksesta alkaen hyvin samaa mieltä pedagogisen johtamisen tulevaisuudesta.

Ensimmäisen kierroksen vastauksista alkaen esiin nousivat samat teemat. Nämä teemat olivat selkeästi samankaltaisia ja analyysivaiheessa ne ryhmiteltiin kolmeen luokkaan. Ryhmittelyn kautta esiin nousi kolme tulevaisuuden skenaariota (luokkaa) pedagogisesta johtajuudesta. Analyysin kautta muodostetut tulevaisuuden skenaariot käydään läpi luvussa neljä.

### 3.6 Tutkimuksen toteutus

Tutkimukseni on kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta voidaan sanoa prosessiksi. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kerääjänä toimii tutkija itse eli ihminen. Aineistoon liittyvien näkökulmien ja tulkintojen voidaan sanoa kehittyvän tutkijan tietoisuudessa tutkimusprosessin edetessä. Tutkimusprosessiin pitää suhtautua eräänlaisena oppimistapahtumana. (Kiviniemi 2007, 70.)

Tutkijan mielenkiinto, elämäntapa, ammatti ja aikaisempi elämänhistoria vaikuttavat laadullisessa tutkimuksessa tuloksiin ja näkökulman valintaan. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tulkitsemaan ja luomaan selityksiä tutkittavalle ilmiölle. Sen tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen, selittäminen, tulkinta ja soveltaminen. (Anttila 2006, 276.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan usein otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä, koska tilastollisten yleistysten sijaan pyritään saamaan tutkimustietoa jostain paikallisesta ilmiöstä tai pyritään ymmärtämään jotain tapahtumaa syvällisemmin (Eskola & Suoranta 2005, 61.)



Kuvio 2. Delfoi-tekniikan prosessikaavio opinnäytetyössäni

Tutkimusmenetelmänä käytän Delfoi -tekniikka. Tutkimuksen vaiheet näkyvät alla olevasta kuvista (Kuvio 2). Tässä opinnäytetyössä Delfoi -kierroksia on kolme. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda kuvaa, minne suuntaan pedagoginen johtajuus on tulevaisuudessa kulkemassa. Ensimmäisellä kierroksella kysyin asiantuntijapaneelilta sähköpostin välityksellä, millaisena he näkivät pedagogisen johtajuuden viiden vuoden päästä? Heidän piti miettiä kysymystä Helsingin kaupungin päiväkodin johtajan tehtäväkuvauksessa annettujen tehtäväalueiden ja pedagogisen johtajan ja varhaiskasvatuksen asiantuntijan roolien kautta. Olen avannut päiväkodin johtajan tehtäväkuvausta opinnäytetyössäni kappaleessa pedagoginen johtaminen.

Apukysymyksinä olivat miten varhaiskasvatuksen ja pedagogisen johtajuuden asiantuntijana näet pedagogiikan johtamisen toteutuvan viiden vuoden päästä? Millaisia mahdollisia muutoksia pedagogisessa johtajuudessa tulee mielestäsi tapahtumaan? ja Millaisia mahdollisia muutoksia pedagogisessa johtajuudessa pitäisi tapahtua? Sähköpostin liitteenä lähetin myös Helsingin kaupungin päiväkodin johtajan tehtäväkuvauksen ja tutkimuksen informaatiokirjeen.

Paneelin seitsemästä asiantuntijasta kaikki palauttivat ajatuksensa pedagogisen johtajuuden tulevaisuudesta. Vastaukset koottiin, kuten kappaleessa aineiston analyysi kerroin ja lähetettiin asiantuntijoille täydennettäväksi ja kommentoitavaksi. Keskeisimmiksi teemoiksi nousi heti ensimmäiseltä kierrokselta alkaen kasvavat haasteet pedagogisen johtamisen tulevaisuudessa ja haasteisiin vastaaminen toteuttamalla pedagogista johtajuutta jakamalla sitä enemmän lastentarhanopettajien kanssa. Ensimmäisellä kierroksella vuorovaikutusta panelistien välillä ei vielä synny, vaan jokainen vastaa annettuihin kysymyksiin ja miettii annettua teemaa asiantuntijan roolista käsin.

Toiselle kierrokselle olin koonnut ensimmäisen kierroksen vastaukset yhteen ja poistanut niistä kaikki tunnistetiedot. Lähetin koonnin asiantuntijapaneelille sähköpostilla ja pyysin heitä kommentoimaan muiden ajatuksia sekä perustelemaan ja täydentämään tarvittaessa omia ajatuksia. Kaikki seitsemän asiantuntijaa kommentoivat ensimmäisen kierroksen ajatuksia ja palauttivat vastauksensa. Toisen kierroksen vastauksista tehtiin koonti ja se lähetettiin asiantuntijapaneelille lopullista ja viimeistä kommentointia varten.

Toisella kierroksella asiantuntijapaneelin jäsenillä oli mahdollisuus täydentää omia vastauksia ja kommentoida tai kehitellä muiden vastauksia. Asiantuntijapaneelin välinen anonyymi vuorovaikutus alkaa toisella kierroksella. Jokaista seitsemän asiantuntijan vastausta kommentoitiin toisella kierroksella. Muutama paneelin jäsen myös tarkensi ensimmäisen kierroksen vastaustaan. Tyypillisin kommentti toisen asiantuntijan vastaukseen oli noin 3-5- lausetta pitkä ja kommentteja annettiin keskimäärin kolmen muun asiantuntijan vastaukseen. Seuraavaksi esimerkki kierrosten välisestä vuoropuhelusta asiantuntijoiden välillä:

*”Näen, että pedagoginen johtajuus tulee nostamaan päätään seuraavien viiden vuoden aikana. Painoarvo tulee lisääntymään. Asiakaskunta hankaloituu. Yksiköt kasvavat. Monimuotoisuus varhaiskasvatuksessa lisääntyy. Tulevaisuudessa ylimääräiset tehtävät, jotka voi tehdä joku muukin, tulisi siirtää pois pedagogisilta johtajilta. Luulen, että tulee rehelliset pedagogiset johtajat, jotka keskittyvät perustehtävän kirkastamiseen ja ihmisten johtamiseen sekä moniammatilliseen yhteistyöhön. Tulevaisuudessa pitäisi pystyä ennakoimaan kasvattajien suuri ikähaitari ja osaamisen taso. Pedagogisen johtajan pitäisi olla koko ajan tasalla, jotta varhaiskasvatus saataisiin ja pysyisi tasokkaana ja tasalaatuisena.”* - Kommentoi yksi asiantuntija tutkimuskysymystä ensimmäisellä kierroksella.

*”Itse näen yksiköiden kasvamisen/ liian suuret yksiköt esteenä pedagogisen johtajuuden kehittämiseksi. Yksiköiden pitäisi olla kooltaan sellaisia, että johtajalla olisi mahdollisuus /aikaa pedagogiikan kehittämiseen. Etäjohtaminen vaikeuttaa tätä työskentelyä kun johtaja ei näe kuinka pedagogiset linjaukset on otettu arjessa käyttöön tai kuinka henkilökunta on sitoutunut yhteisiin toimintamalleihin”* - Kommentoi toinen asiantuntija toisen asiantuntijan ensimmäisellä kierroksella esittämää kommenttia toisella kierroksella.

*”Olen samoilla linjoilla siitä, että tulisi tarkkaan miettiä minkä kokoiset yksiköt esimiehillä on johdettavina. Jos liian suuret yksiköt esimiehelle ei jää aikaa pedagogiseen johtamiseen. Etäjohtaminen myös vaikeuttaa henkilökunnan sitoutumista”* - Kommentoi kolmas asiantuntija ensimmäisen ja toisen asiantuntijan aikaisemmin ilmaisemia kommentteja kolmannella kierroksella.

Vastauksissa ja kommentteissa asiantuntijat olivat samaa mieltä pedagogisen johtamisen haasteista tulevaisuudessa ja lähtivät ratkaisukeskeisesti miettimään vastauksia ja ratkaisuja tulevaisuuden haasteisiin. Heidän esittämiä ratkaisuja oli jo ensimmäisellä kierroksella esiin nousut lastentarhanopettajan roolin kirkastaminen.

Kolmannella kierroksella asiantuntijapaneelin jäsenillä oli jälleen mahdollisuus omien ja toisten asiantuntijoiden ajatusten kommentoinnille. Kolmas kierros mahdollisti hyvän anonyymin vuoropuhelun panelistien välillä. Kolmannen kierroksen vastaukset palauttivat kuusi panelistia. Lopullisista vastauksista tehtiin koonti ja tulokset analysoitiin käyttäen sisällön analyysia. Analyysin pohjalta rakennettiin kolme mahdollista tulevaisuuden skenaarioista, jotka esitellään seuraavassa kappaleessa. Tulevaisuuden skenaariot rakentuivat kolmesta alusta asti asiantuntijapaneelin vastauksissa esiin nousseista teemoista.

Kolmannella kierroksella asiantuntijat kommentoivat pääasiassa muiden kommentteja. Vuorovaikutus asiantuntijoiden kesken oli hyvää. Jokainen kuudesta kommenttinsa palauttaneesta asiantuntijasta otti aktiivisesti kantaa muiden kommentteihin. Tässä vaiheessa ei enää tullut uusia ajatuksia tutkimuskysymykseen, vaan asiantuntijat keskittyivät kommentteissaan tuomaan ratkaisuja aikaisemmin esitettyihin haasteisiin pedagogisen johtamisen tulevaisuudesta.

#### 4 Tulokset

Asiantuntijaneelin jäsenet vaikuttivat vastausten perusteella olevan hyvin yksimielisiä pedagogisen johtajuuden tulevaisuudesta. Asiantuntijaneelin jäsenten koottujen mielipiteiden pohjalta olen koonnut kolme keskeisintä teemaa, mistä asiantuntijaneelin jäsenet keskustelivat ja nostivat esiin pedagogisen johtamisen tulevaisuudesta keskusteltaessa. Alla on esittelyt kaikista kolmesta.

Tulokset muodostettiin asiantuntijaneelin vastauksista tutkimuskysymykseen. Esiin nostamani kolme teemaa nousivat esiin heti ensimmäisellä kierroksella. Toisella kierroksella asiantuntijat syvensivät näitä teemoja ja kolmannella kierroksella he pääasiassa ehdottivat ratkaisuja tai nostivat esiin uusia haasteita pääasiassa näihin kolmeen skenaarioon.

##### 4.1 Ensimmäinen skenaario: Pedagogisen johtajuuden haasteet ja merkitys kasvavat tulevaisuudessa

Asiantuntijaneeli oli melkein yhtä mieltä siitä, että pedagogisen johtamisen haasteet tulevat tulevaisuudessa lisääntymään. Suurimmiksi haasteiksi nousivat kasvavat yksikkökoot ja johtajien työtehtävien lisääntyminen. Tästä esimerkkinä toisen ja kolmannen kierroksen asiantuntijoiden välinen vuorovaikutus aiheesta:

*”Itse näen yksiköiden kasvamisen/ liian suuret yksiköt esteenä pedagogisen johtajuuden kehittämiseksi. Yksiköiden pitäisi olla kooltaan sellaisia, että johtajalla olisi mahdollisuus /aika pedagogiikan kehittämiseen. Etäjohtaminen vaikeuttaa tätä työskentelyä kun johtaja ei näe kuinka pedagogiset linjaukset on otettu arjessa käyttöön tai kuinka henkilökunta on sitoutunut yhteisiin toimintamalleihin.”* - kommentoi ensimmäinen panelisti

*”Olen samoilla linjoilla siitä, että tulisi tarkkaan miettiä minkä kokoiset yksiköt esimiehillä on johdettavina. Jos liian suuret yksiköt esimiehelle ei jää aikaa pedagogiseen johtamiseen. Etäjohtaminen myös vaikeuttaa henkilökunnan sitoutumista.”* -kommentoi toinen panelisti ensimmäisen kommenttia.

Melkein kaikkien asiantuntijoiden mielestä päiväkodin johtajien työmäärä tulee kasvamaan entisestään ja pedagogiselle johtamiselle varattu aika vähenee. Hallinnollisia työtehtäviä lisätään ja niihin kuluva aika on pois pedagogisesta johtamisesta. Suurin osa asiantuntijoista ehdotti päiväkodin johtajien hallinnollisten töiden supistamista ja siirtämistä esimerkiksi sihteereille. Ehdotettiin myös talous- ja pedagogisten johtajien eriyttämistä ja toivottiin selkeämpää toimenkuvaa päiväkodin johtajalle. Eräs asiantuntija mainitsi huolensa tulevan suuren organisaatiomuutoksen suhteen ja pelkäsi työmäärän kasvavan entisestään.

*”Johtajilla on liian suuret yksiköt johdettavina ja tämä vaikeuttaa pedagogista johtamista sekä henkilöstön sitoutumista ja motivointia. Mikäli työn määrä lapsiryhmässä kasvaa huomattavasti (isommat lapsiryhmät), saattaa se heikentää henkilöstön työhyvinvointia eikä henkilöstö jaksaa motivoitua kehittämistyöstä. Mikäli johdettavat yksiköt olisivat pienempiä, olisi esimies enemmän läsnä arjessa ja näkisi enemmän kuinka pedagoginen toiminta arjessa toteutuu.”* -Erään asiantuntijan mielipide.

Päivähoitoyksiköt kasvavat entisestään tulevaisuudessa, jolloin myös päiväkodin johtajien henkilöstömäärä kasvaa. Päiväkodit ovat eri osoitteissa, jolloin pedagogiikan ja arjen seuranta vaikeutuu. Suurissa yksiköissä pedagogiselle johtamiselle ei jää asiantuntijoiden mukaan tarpeeksi aikaa. Useat asiantuntijat paneelissa ilmaisivat huolensa liian suurista yksiköistä ja johtajan läsnäolon puutteesta. Yksi asiantuntija kutsui ilmiötä etäjohtamiseksi. Moni asiantuntija piti jo nykyistä henkilöstömäärää liian suurena.

Haasteita pedagogiselle johtamiselle asettaa myös asiakaskunta, työelämän muutokset ja henkilöstön sitoutuminen. Asiakaskunta hankaloituu asiantuntijoiden mielestä, erityistä tukea tarvitsevien lapsien määrä kasvaa tulevaisuudessa ja monimuotoisuus asiakaskunnassa lisääntyy. Myös kaupunginosien erot kasvavat. Muutokset työelämässä myös huolettivat asiantuntijoita. Varsinkin henkilöstön kyky pysyä mukana muutoksessa

*”Yhteiskunta muuttuu asiakkaat muuttuvat, nyt tarvitaan uudenlaista ajattelua mitä tulevaisuuden lapset tarvitsevat varhaiskasvatukselta. Tämän hetken henkilökunta on koulutettu siihen että mikään ei ole muuttunut. Työtä tehdään kuten 30v sitten. Pedagogisen ohjauksen ja koulutuksen suunta lähtee yliopistosta ja Amksta, näiden tulee pysyä ajan hermolla.”* -kommentoi eräs asiantuntija.

Tarvitaan rohkeutta ja osaamista kokeilla uusia toimintatapoja ja pedagogisia ratkaisuja. Henkilöstön sitoutuminen tai varsinaisesti sitoutumattomuus nousi myös esille asiantuntijoiden keskusteluudessa. Henkilökunnan vaihtuessa pedagogiikan kehittäminen arjessa hidastuu ja

hankaloituu. Myös koulutettujen lastentarhanopettajien määrän väheneminen ja saatavuus katsottiin vahvasti olevan haaste tulevaisuuden pedagogiselle johtajuudelle. Pedagogiikkaa ei voida tulevaisuudessa johtaa samalla tavalla kuin tähän asti. Se on varmaa ja tuli ilmi myös panelistien mielipiteissä. Alla kahden asiantuntija vuoropuhelu aiheesta toisella ja kolmannella kierroksella:

*”Varhaiskasvatus on muutoksessa ja myös johtajien tarvitsee muuttua mukana. Johtajien koulutus on hyvin tärkeää, että johtajat pysyvät mukana muutoksessa ja osaavat johtaa sitä.”* - sanoi ensimmäinen panelisti

*”Samaa mieltä. Tänä päivänä varhaiskasvatusta ei todellakaan voida toteuttaa samalla tavalla kuin 30-vuotta sitten”* - ilmaisi toinen panelisti.

Haasteiden kasvaessa myös pedagogisen johtajuuden merkitys kasvaa. Tulevaisuudessa päiväkodin johtajan työn tulisi keskittyä entistä enemmän pedagogiseen johtajuuteen. Yhteiskunnallisessa puheessa korostetaan varhaiskasvatuksen laatua ja päiväkodin johtaja on suurin yksittäinen tekijä päiväkodin varhaiskasvatuksen laadun suhteen. Asiantuntijat myös näkivät, että päiväkodin johtajuutta tehdään samoilla resursseilla tulevaisuudessa kuin nytkin.

*”Näen, että pedagoginen johtajuus tulee nostamaan päätään seuraavien viiden vuoden aikana. Painoarvo tulee lisääntymään. Asiakaskunta hankaloituu. Yksiköt kasvavat. Monimuotoisuus varhaiskasvatuksessa lisääntyy”* -summasi yksi asiantuntijapanelisti.

#### 4.2 Toinen skenaario: Jaettu johtajuus korostuu tulevaisuuden pedagogisessa johtamisessa

*”Pedagoginen johtajuus toteutuu jaettuna johtajuutena, jossa lastentarhanopettajat ovat tiimiensä pedagogiikan vetäjiä ja johtaja on päävastuun kantaja. Perustehtävän laadusta ja kehittämisestä on jaettu vastuu etenkin johtajan ja lastentarhanopettajien välillä (sisällöllinen ja laadullinen kehittäminen). Johtajan tulee järjestää pedagogisia koulutuksia, pedagogisia kokouksia ja luoda puitteet pedagogiselle kehittämistyölle. Koko työyhteisön vastuuna on arvojen ja tavoitteiden yhteinen pohdinta sekä perustehtävän kirkastaminen /perustehtävään suuntaaminen.”* -kiteytti pedagogisen johtamisen tulevaisuuden eräs asiantuntija heti ensimmäisellä kierroksella.

Tulevaisuuden haasteista selvittää asiantuntijoiden mielestä lisäämällä jaettua johtajuutta varsinkin pedagogiikan johtamisessa. Haasteiden lisääntyessä vastuuta ja tehtäviä pitää jakaa. Toimivat rakenteet ja selkeät työnkuvat mahdollistavat sen, että päiväkodin johtajilla jää aikaa hallinnollisten tehtävien tekemiseen.

*”Myös lastentarhanopettajien roolia pitäisi kirkastaa kaikissa päiväkodeissa ja heidän rooliaan tiimien pedagogisina vastuuhenkilöinä korostaa. Kun pedagogista johtajuutta toteutetaan jaettuna johtajuutena, jää päiväkodin johtajalle myös aikaa hallinnollisiin tehtäviin.”* -kiteytti yksi asiantuntija.

Tulevaisuudessa pedagoginen johtaminen painottuu enemmän tiimien ohjaukseen ja yksittäisten kasvattajien ohjaus vähenee. Tiimivetäjien eli lastentarhanopettajien rooli ja vastuu on merkittävä pedagogiikan kehittämisessä ja ylläpidossa. Lastentarhanopettajien rooli ryhmän pedagogisena vastuuhenkilönä korostuu, johtajan kantaessa päävastuun kokonaisuudesta, strategiasta ja visiosta. Lastentarhanopettajilla ja päiväkodin johtajalla on jaettu vastuu pedagogiikan laadusta ja kehittämisestä. Päiväkodin johtajan vastuulla on ylläpitää pedagogista keskustelua yksikössä. Viikoittaiset pedagogiset tiimit päiväkodeissa lastentarhanopettajien ja päiväkodin johtajien kesken vahvistavat pedagogiikka ja selkeyttävät rooleja ja vastuita työyhteisössä.

*”Pedagogista johtajuutta toteutetaan entistä enemmän jaettuna johtajuutena, missä ryhmien lastentarhanopettajat kantavat vastuun pedagogiikan toteuttamisesta. Yhteisissä pedagogisissa tiimeissä (lastentarhanopettajat ja päiväkodin johtaja) luodaan pedagogiset suuntaviivat. Arjen toteutus, suunnitteleminen ja arviointi jäävät entistä enemmän ryhmän pedagogisille vastuuhenkilöille eli opettajille. Päiväkodin johtaja asettaa tavoitteet ja vastaa kokonaisuudesta.”* -Erään asiantuntijan kommentti.

#### 4.3 Kolmas skenaario: Pedagogiseen johtamiseen tarvitaan tulevaisuudessa uudenlaisia toimintatapoja ja rakenteita

Kaikki asiantuntijapaneelin jäsenet olivat samaa mieltä siitä, että pedagoginen johtaminen kaipaa tulevaisuudessa rakenteiden ja toimintatapojen perin pohjaista uudelleen arviointia. Pedagogisen johtajuuden haasteisiin ei voida vastata parhaalla mahdollisella tavalla, jos päiväkotien ja varhaiskasvatusviraston toimintatapoja ja rakenteita ei uudelleen arvioida ja kehitetä.

Asiantuntijat nostivat esiin lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien välisen suhdeluvun. Nyt suhdeluku ryhmässä on yksi lastentarhanopettaja ja kaksi lastenhoitajaa. Asiantuntijoiden



mielestä tulevaisuudessa suhde pitäisi olla toisinpäin. Näin taattaisiin laadukkaampi varhaiskasvatus. Opettajien koulutustaustalla ei koettu olevan niin paljon väliä, kunhan lastentarhanopettajan pätevyyden omaavia olisi jokaisessa ryhmässä kaksi.

*”Pedagogiikan laadusta puhuttaessa kynnyskysymys on lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien suhde, ei niinkään se ovatko lastentarhanopettajat kasvatus-tieteen kandeja vai sosionomeja. Kaksi lastentarhanopettajaa ja yksi lastenhoitaja/ryhmä varmistaa laadukkaamman pedagogiikan. Lastenhoitajilla on omat vahvuutensa ja roolinsa, mutta pedagoginen keskustelu ja päätökset ovat lastentarhanopettajien. Pedagogisesti taitavia lastenhoitajiaakin tietysti on, mutta kaikilla meillä on perustehtävämme.”* -kommentoi toisella kierroksella yksi asiantuntija.

*”Olen myös kahden lastentarhanopettajan ja yhden lastenhoitajan kannalla per ryhmä. Pedagoginen osaaminen vahvistuisi. Työtämme tulisi arvostaa myös poliittisten päättäjien taholta, esim. palkkaus, että saisimme enemmän päteviä lastentarhanopettajia töihin päiväkoteihin.”* -kommentoi kolmannella kierroksella toinen asiantuntija.

Asiantuntijat myös kaipasivat selkeämpiä ja yhteisiä koko kaupungin kattavia pedagogisia linjauksia ja toimintatapoja. Esimerkiksi nostettiin Helsingin varhaiskasvatussuunnitelma. Nykyinen koettiin liian vapaana ja toivottiin tilalle vahvempaa ja velvoittavampaa varhaiskasvatussuunnitelmaa. Näin saataisiin yhtenäisempää pedagogiikkaa koko kaupunkiin. Myös lasten varhaiskasvatussuunnitelmien laadintaan toivottiin sitovampaa ja tarkempaa ohjeistusta. Kuten yksi asiantuntija asian ilmaisi:

*”Lasten vasuihin selkeämmät koko kaupungin ohjeet. Selkeät ohjeet mitä kirjataan ja miten. Lyhyesti ja oleelliset asiat. Jää aikaa muuhunkin. Vasujen kirjoittaminen vain lastentarhanopettajille.”*

Lastentarhanopettajan roolin vahvistaminen, työnkuvien ja perustehtävän selkiyttäminen nostettiin myös esiin. Tärkeänä työkaluna nostettiin esille myös koulutus. Tärkeäksi nähtiin paitsi päiväkodin johtajien kouluttaminen, myös lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien koulutautuminen, varsinkin perustehtävää tukeva sisällöllinen koulutus nostettiin esiin. Työnkierto nostettiin esille myös positiivisena asiana, varsinkin päiväkodin johtajien työkierto.

*”Mielestäni työn kierto on hyvä asia, henkilöstö liikkuu päiväkodista toiseen ja saa erilaisia kokemuksia ja näkemyksiä. Päiväkodin johtajien pitäisi myös ehdottomasti vaihtaa työpaikkaa useammin ja sitä kautta kehittyä ja nähdä uusia tapoja ja jakaa omaa osaamistaan.”* -kommentoi yksi asiantuntija.

Asiantuntijoiden mielestä päiväkodin johtajien on tärkeää olla ajan tasalla ja kehittää itseään. Vanhentuneilla tiedoilla ja taidoilla ei voi johtaa. Johtajien on myös pysyttävä mukana muutoksessa ja osattava johtaa sitä. Kuten yksi asiantuntijoista asian ilmaisi:

*”Pedagogisen johtajan pitäisi olla koko ajan tasalla, jotta varhaiskasvatus saataisiin ja pysyisi tasokkaana ja tasalaatuisena.”*

Toivottiin myös alueellisiin johtoryhmiin lisää pedagogisia keskusteluita ja sisältöjä, pedagogiikan kehittämistä aluetasolla ja enemmän viraston sisäistä keskustelua varhaiskasvatuksen sisällöstä. Aluetasolla eri johtoryhmissä oli selkeitä eroja siinä, kuinka paljon pedagogiset asiat ovat esillä.

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä kappaleessa tarkastelen saamiani tuloksia ja peilaan niitä teoriaan. Käsittelen tuloksia ensin yhteisesti ja tämän jälkeen pohdin jokaista tulevaisuuskenaariota erikseen. Pohdin teorian kautta myös tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä opinnäytetyöni merkitystä ja jatkotutkimusmahdollisuutta.

### 5.1 Tulosten tarkastelua

Tuloksia voidaan katsoa siis joko uusliberalismin lävitse tai pedagogisen johtajuuden lävitse. Nämä kaksi ovat selkeästi vastakkaisia näkökulmia. Uusliberalismi kun korostaa tehokkuutta, tuloksellisuutta ja johtamisen yleistettävyyttä ja pedagogisen johtajuuden teoria taas lepää vahvasti substanssiosaamisessa ja sen tärkeydessä ja merkityksessä.

Yksi vastaus tutkimuskysymykseeni on, että pedagoginen johtajuus on tulevaisuudessa samanaisten haasteiden edessä, minkä kanssa se kamppailee tänäkin päivänä. Samaa mieltä oli myös yksi asiantuntijoista ensimmäisen kierroksen vastauksessaan:

*”Tulevaisuudessa päiväkodin johtajan työ jatkuu samalla tavalla resursoinnin suhteen kuin tällä hetkellä.”*

Päiväkodin johtajat eivät näytä uskovan, että muutosta ja selkeyttä työnkuvaan on luvassa seuraavien viiden vuoden aikana. Tutkimukseni aineisto on kerätty Helsingin varhaiskasvatuksen parissa työskenteleviltä päiväkodin johtajilta. Helsinki on suurin varhaiskasvatuspalveluiden tuottaja Suomessa ja opinnäytetyöni tulokset antavat varmasti kuvaa pedagogisen johtajuuden tulevaisuudesta laajemmassakin mittakaavassa. Opinnäytetyöni tulokset pedagogisen johtamisen tulevaisuudesta osuvat hyvin yksiin lastentarhanopettajaliiton vuonna 2014 (Kytölä 2015) ja opettajien ammattiliiton vuonna 2014 (Komi 2014) teettämien tutkimusten kanssa joissa tutkittiin päiväkodin johtajuutta kyseisenä ajankohtana. Olen opinnäytetyössäni verrannut kyseisiä tutkimustuloksia oman opinnäytetyöni tuloksiin pedagogisen johtajuuden tulevaisuudesta.

Omassa työssäni päiväkodin johtajana en koe, että tulevaisuudessa pedagoginen johtajuus olisi haasteellisempaa johtuen henkilöstömääristä ja työtehtävien kasvusta vaan se tulee haastavammaksi, koska lapsilla ja perheillä on enemmän haasteita ja yhteiskunta muuttuu yhä nopeammaksi. Myös uusliberalismin vaikutukset varhaiskasvatukseen ja sen johtamiseen tulisi huomioida paremmin. Niihin tulisi valmistautua ja niistä tulisi keskustella yhdessä. Oma arvioni on, että usein päiväkodin johtajat eivät ymmärrä työssään tapahtuvien muutosten yhteiskunnallista taustaa. Tutkimuksessa asiantuntijat eivät myöskään kyseenalaistaneet tai pohtineet muutosten syytä, vaan pitivät tulevaisuuden muutoksia varmana miettimättä syitä tuleville muutoksille.

Tulevaisuudessa päiväkotien pedagogisilta johtajilta vaaditaan yhä enemmän kykyä nähdä kokonaisuuksia. Tärkeäksi nousee myös itsensä johtaminen tulevaisuuden muutoksissa. Sitä varten Helsingin kaupungilla on hyvä osaamisenkehittämisen suunnitelma, joka tukee päiväkodin johtajia ja lisää heidän osaamistaan. Uuden julkisjohtamisen oppien mukaan yksiköitä tullaan varmasti kasvattamaan tulevaisuudessa. Tämä vaatii johtajilta entistä enemmän osaamista ja kykyä toimia muutoksessa.

Varhaiskasvatusviraston täydennyskoulutus suunnitelma vuodelle 2016 vastaa mielestäni hyvin tulevaisuuden muutoksiin organisaatiotasolla. Tarjolla on monipuolista sisällöllistä koulutusta henkilöstölle tukemaan heidän perustehtäväänsä ja pedagogista osaamista. Pedagogisen johtajuuden jalkautuessa tulevaisuudessa yhä enemmän ryhmien lastentarhanopettajille on tärkeää, että heillä on mahdollisuus täydentää osaamistaan monipuolisesti. Siinä varhaiskasvatusvirasto näyttää onnistuneen hyvin.

Mahdollisuus suorittaa työn ohessa johtamisen erityisammattitutkinto on hyvä asia ja se pitäisi asettaa mielestäni pakolliseksi kaikille päiväkodin johtajille. Päiväkodin johtajien keski-ikä on korkea ja on erittäin tärkeää nostaa uusia, nuoria henkilöitä päiväkodin varajohtajiksi oppimaan ja kasvamaan ammatillisesti.

Hujala ym. (2008: 16) ovat tutkineet laadukasta johtajuutta ja heidän tuloksensa pedagogisen johtajuuden tilasta nyt, ovat hyvin samankaltaisia opinnäytetyöni tulosten suhteen pedagogisen johtamisen tulevaisuudesta. Tulevaisuudessa perinteisten hallinnon, henkilöstön, lainsäädännön ja talouden kysymysten rinnalle nousee entistä enemmän kyky nähdä tulevaisuuteen. Enää ei riitä, että varhaiskasvatus toimii tällä hetkellä hyvin, vaan on nähtävä tulevaisuuteen, miten kehitetään toimintaa ja tuetaan henkilöstöä kehittymään niin, että he myös tulevaisuuden haasteissa pystyvät toteuttamaan omaa perustehtäväänsä ja näin lisätä lasten hyvinvointia. (Hujala ym. 2008, 16.)

Hujala ym. (2008: 16-17) tutkimuksessa kävi ilmi, että vasta johtajan hallitessa hallinnolliset työt, jää hänelle aikaa muihin työtehtäviin, kuten varhaiskasvatuksen kehittämiseen. Johtajalle, jolla on hallinnollisen johtajan taidot halussa, jää enemmän aikaa päiväkodin johtajan perustehtävään. Hyvä johtaja pystyy ensisijaisesti suoriutumaan hallinnollisista tehtävistä ja vasta tämän jälkeen hän voi keskittyä muihin johtajuuden avaintehtäviin. Hallinnollisen johtajuuden taidot ovat tarpeellisia ja välttämättömiä, mutta ne eivät yksinään riitä hyvään johtajuuteen. Yksi asiantuntijoista ilmaisi asiaan seuraavasti:

*”Johtajan hallinnolliset työt tulevat varmasti lisääntymään, mutta siihen käytetty aika pysyy samana, sillä johtajien tietotekniikka taitojen kehittyminen mahdollistaa tehokkaamman työskentelyn.”*

#### 5.1.1 Ensimmäinen skenaario

Tuloksissa selkeästi ilmi tullutta huolta pedagogisen johtajuuden kasvavista haasteista tulevaisuudessa, voidaan tarkastella myös uusliberalismin lasien lävitse. Pedagogisen johtajuuden haasteet tulevat tulevaisuudessa kasvamaan. Uusliberalismin ja varsinkin uuden julkisjohtamisen ajatusmallin mukaan tämä on toivottavaa ja tarpeellista, kun taas pedagogisen johtamisen tutkimuksen kannalta työkentän laajeneminen vie aikaa pois päiväkodin johtajan perustehtävästä eli pedagogisesta johtajuudesta. Työtehtävien määrä tulee tulevaisuudessa varmasti lisääntymään uuden julkisjohtamisen myötä. Lisäämällä päiväkodin johtajien työtä saadaan aikaan tehokkuutta ja kustannusten alentamista. Kuten Oinonen (2005, 143) sanoi, uuden julkisjohtamisen keskeisimpiä ajatuksia ovat muun muassa tehokkuus ja kustannusten alentaminen. Lähdesmäen (2003, 69-70) mukaan on myös tärkeää tuottaa suoritteita mahdollisimman tehokkaasti ja käyttää siihen mahdollisimman vähän kustannuksia.

Puhtaasti pedagogisen johtajuuden näkökulmasta Fonsén (2008, 105) peräänkuuluttaa, että päiväkodin johtajan työmäärän tulee olla hallittava. Se ei saa olla liian laaja tai epäselvä.

Johtajalla tulee lisäksi olla riittävästi aikaa pedagogisen keskustelun ylläpitoon. Asiantuntija-paneelin vastausten perusteella työn laajuus on tulevaisuudessa ongelma, ja tätä Fonsenin näkemys myös tukee.

Uusliberalismin teesien mukaan päiväkotien palveluita on ulkoistettu myös Helsingissä. Esimerkiksi ruokapalvelut ja osin myös siivouspalvelut ovat ulkoistettu. Näin ollen päiväkodin johtajan ei enää tarvitse toimia esimiehenä keittäjille ja siivoojille, vaan he voivat keskittyä entistä enemmän pedagogiseen johtajuuteen. Tämä ei kuitenkaan tullut tutkimuksessa ilmi.

Opettajien ammattiliiton (OAJ) vuonna 2014 tehdyn tutkimuksen mukaan päiväkodin johtajilla on liikaa työtä. Tulosten mukaan työmäärä on kasvanut kohtuuttoman suureksi ja hallintotyöt vievät liikaa aikaa pois pedagogiselta johtamiselta. Tutkimustulosten mukaan myös alaisten määrä koettiin nykyään liian isona (Komi 2014: 10-11.) Nämä tutkimuksen tulokset puoltavat asiantuntijapaneelin huolta pedagogisen johtamisen haasteista tulevaisuudessa. Mielenkiintoista on myös huomata, että vuonna 2014 tehdyn tutkimuksen tulokset ja siis päiväkodin johtajan haasteet ovat samansuuntaisia kuin asiantuntijapaneelin näkemys pedagogisen johtajuuden haasteista viiden vuoden kuluttua.

Asiantuntijapaneelin vastauksista nousi esiin yksi tärkeä asia. Haasteiden kasvaessa pedagogisen johtajuuden merkitys korostuu. Päiväkodin johtajien rooli on muuttunut uusliberalismin vaikutuksesta, mutta pedagogisen johtajuuden merkitys korostuu ja kasvaa muutosten kasvaessa. Tämä osoittaa päiväkodin johtajien ammattitaitoa ja kykyä nähdä tulevaan.

Päiväkodin johtajuus on ollut ja tulee olemaan muutoksessa. Vaatimukset ovat lisääntyneet ja tulevat lisääntymään entisestään tulevaisuudessa. Päiväkodin johtajille haasteita tuovat muun muassa organisaatio- ja rakennemuutokset. (Rodd 2006, 91.) Asiantuntija paneelissa tuli myös ilmi epävarmuus tulevaisuudesta tai paremmin sanottuna varmuus tulevaisuuden muutoksista.

### 5.1.2 Toinen skenaario

Jaettu johtajuus nousi teemana vahvasti esille asiantuntijapaneelin vastauksissa. Asiantuntijapaneelin mielestä jaettu johtajuus on ratkaisu myös tulevaisuuden haasteisiin. Näin ollen he itse esittivät myös ratkaisun pedagogisen johtajuuden tulevaisuuden haasteisiin. Asiantuntijatkin olivat paneelissa sitä mieltä, että jatkossa johtaja johtaa enemmän tiimejä kuin yksilöitä. Pearce (2004, 47) tukee myös asiantuntijapaneelin esittämää skenaariota kertomalla, että työ on nykyisin ja tulevaisuudessa yhä enemmän tiimityötä. Opettajien ammattiliiton tutkimuksen mukaan johtajien muuttunut työnkuva vaikuttaa suoraan myös lastentarhanopettajien työhön heidän pedagogisen roolin ja vastuun korostumisena (Komi 2014: 12).

Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen (2005, 21-23) mukaan jaetulla johtajuudella tavoitellaan muun muassa organisaation tuottavuuden parantamista. Jaettu johtajuus ei tarkoita, että työntekijät eivät tiedä kuka vastaa päätöksistä tai sitä, että kaikki tekevät kaikkea. Jaettu johtajuus tarkoittaa, että asiat ovat yhteisiä ja päätöksiä tehdään työntekijöiden ja johtajan välisessä vuorovaikutuksessa. Se on myös vallan ja vastuun jakamista henkilöstön kanssa (Ropo ym. 2005, 33). Jaetun johtajuuden kautta hyvä johtaja saa työntekijästä tehokkaan resurssin käyttöönsä.

Suomessa päiväkodin johtajalla on sama peruskoulutus kuin lastentarhanopettajalla. Nykyisin lastentarhanopettajalla voi olla maisteritason koulutus ja päiväkodin johtajalla vain kandidaattitason koulutus. Tämä asettaa johtajuudelle uudenlaisia haasteita, mutta myös mahdollisuuksia jaetun johtajuuden kautta, sillä päiväkodin johtajalla ei välttämättä ole työntekijöitä suurempaa osaamista. (Nivala 1999, 18.) Hyvä johtaja osaa tuoda esiin työntekijöiden ammattitaidon ja osaamisen arvostamalla ja kunnioittamalla jokaisen työntekijän tietoja, taitoja ja kokemusta (Ebbeck & Waniganayake 2003, 22-23). Eräs asiantuntija nosti toisella kieroksella esiin nimenomaan työntekijöiden perustehtävän ja työkuviin mukaiset työtehtävät.

*”Hoito- ja kasvatushenkilöstön roolitus selkeäksi eli jokainen tietää oman perustehtävänsä, kaikki eivät tee kaikkea, vaan työkuviin mukaiset tehtävät.”*

Päiväkodin johtajan työtä voidaan keventää esimerkiksi apulaisjohtajajärjestelmää kehittämällä. Tärkeää on apulaisjohtajien roolin selkeyttäminen ja palkkaus (Kytölä 2015: 9-10.) Helsingissä apulaisjohtajista käytetään nimitystä varajohtajat. Mielenkiintoista kyllä, varajohtajia ei mainittu asiantuntijapaneelin keskustellessa pedagogisesta johtamisesta. Tämä voi johtua nimenomaan siitä, että varajohtajan rooli ei ole vielä selkeä. Varhaiskasvatusviraston uusi ohje päiväkotien varajohtajajärjestelmästä julkaistiin syksyllä 2015 ja siinä ensimmäistä kertaa määritellään varajohtajien tehtäviä. Uuden ohjeistuksen myötä uskon myös varajohtajien roolin ja merkityksen kasvavan tulevaisuudessa ja näin ollen päiväkodin johtajalle tulisi myös enemmän aikaa pedagogiselle johtajuudelle.

Huolestuttavaa on, että asiantuntijapaneelin jäsenet eivät kokeneet pedagogisen johtajuuden jatkumon toteutuneen kovinkaan tehokkaasti Helsingin varhaiskasvatusvirastossa. He kokivat asiakirjat ja ohjauksen puutteellisena ja hajanaisina. Tämä on omiaan asettamaan lapset, perheet ja työntekijät eriarvoiseen asemaan kaupungin sisällä. Suunnitelmassa henkilöstön täydennyskoulutuksesta (2016) käy selville kuitenkin, että varhaiskasvatusvirasto tarjoaa uusille johtajille ja varajohtajille mentorointia ja täydennyskoulutusta. Suuri vastuu tulevien johtajien tiedoista ja taidoista on nykyisillä johtajilla. Miten varajohtaja järjestelmää käytetään hyväksi ja miten päivittäinen mentorointi johtajan ja varajohtajan välillä tapahtuu.

Varhaiskasvatusviraston osaamisenkehittämissuunnitelmassa 2015-2016 (2015) uusiutuva johtajuus ja johtajuuden jatkumo on valittu kehittämisen alueeksi. Tämä indikoi vahvasti, että organisaatio, ainakin yrittää, vastata johtajuuden tulevaisuuden haasteisiin. Perustana on muun muassa johtamisen vuoropuhelu, varajohtajuus ja urapolku lastentarhanopettajasta esimieheksi. Täydennyskoulutussuunnitelma (2015) ja osaamisenkehittämissuunnitelma 2015-2016 (2015) vaikuttavat tukevan pedagogista johtamista tulevaisuudessa. Mielestäni asiantuntijapaneelin huoli koulutuksesta ei siis ole perusteltua. Tässä tapauksessa organisaation rakenteet mielestäni tukevat pedagogista johtajuutta tulevaisuudessa.

Ensiarvoisen tärkeää olisi myös lisätä johtamiskoulutusta maisteritason opinnoissa. Sosionomien perusopinnoissa tulisi keskittyä myös enemmän varhaiskasvatukseen ja pedagogiikkaan. Sosionomien ja varhaiskasvatustieteiden kandidaattien osaaminen perustuu eri asioihin ja täydentävät hyvin toisiaan, mutta pedagogisen johtamisen kannalta on erittäin tärkeää, että ryhmän lastentarhanopettajilla on vahva pedagoginen osaaminen. Kuten eräs panelisteista mainitsi:

*”Yksiköiden koot tulevat kasvamaan tulevaisuudessa ja se luo pedagogiselle johtajuudelle lisää haasteita. Pedagogista johtajuutta toteutetaan entistä enemmän jaettuna johtajuutena, missä ryhmien lastentarhanopettajat kantavat vastuun pedagogiikan toteuttamisesta. Arjen toteutus, suunnitteleminen ja arviointi jäävät entistä enemmän ryhmän pedagogisille vastuuhenkilöille eli opettajille.”*

### 5.1.3 Kolmas skenaario

Opettajien ammattiliiton tutkimuksen mukaan työnantajien on arvioitava päiväkodin johtajien tehtäväkokonaisuudet uudestaan ja selkeytettävä niitä niin, että ne painottuvat enemmän perustehtävään eli pedagogiseen johtamiseen (Komi 2014: 12). OAJ:n tutkimuksen tulokset ovat yhteneväiset opinnäytetyöni tulosten kanssa. Asiantuntijapaneelin vastausten perusteella Helsingin varhaiskasvatusviraston päiväkodin johtajien tehtävän kuvaus ei vastaa päiväkodin johtajan nykyistä työnkuvaa. Pedagogisen johtajuuden tulevaisuuden kannalta yksi keskeisimpiä tehtäviä Helsingin varhaiskasvatusvirastolle olisi päiväkodin johtajan tehtäväkuvauksen päivittäminen.

*”Selkeä johtajan toimenkuva olisi tervetullut. Nythän me johdamme keski-suurta yritystä, ilman talousjohtajaa ym. apuja.”* -kuten yksi asiantuntija asian ilmaisi.

Hyvä johtaja hallitsee ennen kaikkea johtamisen työvälineet, hänellä on muun muassa riittävät tietotekniikka taidot. Näin aikaa jää myös päiväkodin johtajan perustehtävän hoitamiseen. Myös hallinnolliset tehtävät kuuluvat pedagogiseen johtajuuteen. Päiväkodin johtajan pitää tarkastella kaikkia päätöksiään ” pedagogisten silmälasien” lävitse. Jokaisessa teossa ja päätöksessä pitää miettiä niiden mahdollisia vaikutuksia lapsiin ja heidän hyvinvointiinsa. Kuten Fonsén (2008, 47) määritteli pedagogista johtajuutta, myös minun mielestäni tärkeää pedagogisessa johtajuudessa on muistaa, että kaikki johtajan työ on pedagogista johtamista. pedagoginen johtaminen ei ole vain yksi johtajan työtehtävistä, vaan se on työtehtävä joka määrittää koko päiväkodin johtajan työn ja antaa sille keskeisen sisällön.

Jotta varhaiskasvatus saataisiin ja pysyisi tasokkaana ja tasalaatuisena pedagogisen johtajan pitää olla tietoinen varhaiskasvatuksen sen hetkisetä tilasta ja siitä, mihin suuntaan se on menossa. Opettajien ammattiliiton tutkimuksen mukaan päiväkodin johtajat tarvitsevat perinteistä päiväkodin johtajuutta laajempaa tietotaitoa. (Komi 2014: 12.) Myös asiantuntijapaneelin mielestä johtajat tarvitsevat enemmän koulutusta. Asiantuntijapaneeli ei eritelty mihin koulutusta tarvitaan. Asiantuntijapaneelin jäsenistä kolme oli käynyt johtamisen erikoisammattitutkinnon (JET).

Varhaiskasvatusviraston suunnitelma henkilöstön täydennyskoulutuksesta vuodelle 2016 sisältää noin 450 eri koulutustilaisuutta ja niihin tulee osallistumaan yli 9000 työntekijää. Kokonaisbudjetti on noin 100 000 euroa. Suurin osa täydennyskoulutuksesta on suunnattu henkilöstölle. Esimiesten näkökulmasta koulutusanti painottuu rekrytointiin ja esiopetussuunnitelmaan. Johtajuuden jatkumon tuen kannalta positiivista oli useat uusille johtajille ja varajohtajille suunnatut koulutukset. (Suunnitelma henkilöstön täydennyskoulutuksesta 2016.)

Varhaiskasvatus ja sen mukana varhaiskasvatuksen johtaminen on muutoksessa. Selvitäkseen muutoksesta on johtajuuskoulutusta kehitettävä ja lisättävä. Todennäköistä on, että päiväkodin johtaja on tulevaisuudessa yhä enemmän hallinnollinen johtaja. Tällä hetkellä kasvatustieteiden kandidaatin perusopinnoihin ei sisälly ollenkaan johtajuuskoulutusta. Maisterintutkinnossa johtajuusopinnot ovat vapaaehtoisia. (Kytölä 2015: 9.) Lastentarhanopettajan pätevyyden suorittaneiden sosionomien perusopinnoihin ei myöskään kuulu johtamisopinnoita. Sosionomien ylempään ammattikorkeakoulututkintoon sisältyy johtamisopinnoita.

Päiväkodin johtajien on säännöllisesti reflektoitava omaa työtään ja osaamistaan, mutta tämän lisäksi vaaditaan myös säännöllisesti varhaiskasvatus organisaation ja varhaiskasvatuksen kokonaisuuden arviointia. Mitä tukea päiväkodin johtaja voi saada ja miten organisaatio tukee päiväkodin johtajuutta? - ovat tärkeitä kysymyksiä. Karilan ja Kupilan (2010, 75-76) raportissa varhaiskasvatuksen työidentiteettien muodostumisesta käy myös ilmi, että varhaiskasvatus on muuttunut niin paljon, että muuttuneita tehtäviä vastaavia ammatillisia käytäntöjä tulisi



myös kehittää. Päiväkodin johtajuutta ja sen kehittämistarpeita tulisi katsoa toimintayksikkötasolla sekä organisaatiotasolla.

Helsingin Varhaiskasvatusviraston johtaja Satu Järvenkallas (2016) kertoi puheessaan Aulangolla päiväkodin johtajille, että viraston kärkihankkeeksi ensi vuodelle otetaan uudistuva varhaiskasvatussuunnitelma. Hän kertoi myös, että viraston strategiaa ja tulospalkkiotavoitteita muokataan enemmän varhaiskasvatuksen sisältöä koskeviksi. Hän mainitsi puheessaan myös pedagogisen johtamisen vahvistamisen ja lastentarhanopettajien pedagogisen vastuun kirkastamisen. Varhaiskasvatusjohtajan esiin nostamat asiat vastaavat suoraan niihin haasteisiin ja ongelmakohtiin, mitkä asiantuntijat nostivat opinnäytetyössäni esiin. Nähtäväksi jää, mitä toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi asetetaan.

## 5.2 Opinnäytetyön merkitys ja jatkotutkimus

Opinnäytetyöni merkitys on suurin omalle organisaatiolleni eli Helsingin varhaiskasvatusvirastolle. Opinnäytetyössä tehtiin yhteistyötä viraston kanssa pohdittaessa asiantuntijapaneelin jäseniä. Asiantuntijapaneelin jäsenet kokivat paneeliin osallistumisen hyvänä oman työn reflektointina ja arvostivat mahdollisuutta pysähtyä pohtimaan omaa pedagogista johtajuuttaan. Muutama asiantuntija kertoi jälkepäin saaneensa hyviä ajatuksia ja ideoita prosessin kautta.

Opinnäytetyöprosessi on vahvistanut omaa pedagogista johtajuuttani hyvin paljon. Olen kasvanut ja kehittynyt johtajana. Opinnäytetyöni kautta olen vahvasti sitä mieltä, että pedagoginen johtajuus kuuluu paitsi päiväkodin johtajalle ja lastentarhanopettajille, myös koko organisaatiolle. Tulen vähintäänkin omassa työssäni päiväkodin johtajana tuomaan esiin pedagogisen keskustelun tärkeyttä koko organisaatiossa. Jatkotutkimuksena olisi mahdollista luoda toivotun tai ei-toivotun tulevaisuuden välttämiseksi toimenpiteet eli tulevaisuuspolku. Omassa organisaatiossa tämä tarkoittaisi Varhaiskasvatusviraston strategiaan painopisteisiin vaikuttamista. Tämä on mahdollista jo nyt, kiitos uuden julkisjohtamisen muutosten ja matalan organisaation.

Mitä enemmän tuloksia kävi läpi ja pohdintaa kirjoitti, tuli tunne, että asiaa pitää tutkia tarkemmin. Opinnäytetyöni herätti monia kysymyksiä ja tarpeen mahdollisesti jatkaa niiden selvittämistä tulevaisuudessa. Opinnäytetyöni antoi paljon materiaalia pedagogisesta johtajuudesta, sen nykytilasta ja mahdollisista tulevaisuuksista. Tätä valmista materiaalia on helppo hyödyntää viraston toiminnassa tulevaisuudessa. Tutkimuksessa nousseita asioita tuon myös oman roolini ja työni kautta esille.

Asiantuntijapaneelin jäsenten määrä oli melko pieni, mutta osallistujat olivat valikoitu heidän erilaisuutensa takia ja näin saatiin laaja kuva pedagogiikan johtamisesta tulevaisuudessa. Panelistit edustivat myös Helsingin varhaiskasvatusvirastoa ja opinnäytetyön tulokset ovat näin suoraan mahdollisia hyödyntää viraston strategian suunnittelussa. Jatkotutkimuksena voisi muun muassa olla viraston tulevien strategioiden muokkaaminen, niin, että ei toivotut tulevaisuus skenaariot eivät toteudu ja toivotut skenaariot saavutettaisiin.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tulevaisuudentutkimuksessa tärkein arvo ei ole siinä onko se totta vai ei, vaan siinä kuinka vaikuttava ja kiinnostava tutkimus on. Tulevaisuudentutkimus on nimenomaan tulevaisuuteen vaikuttamista. (Metsämuuronen 1997.) Opinnäytetyöni oli kvalitatiivinen eli tulokset ovat subjektiivisia ja kuvaavat asiantuntijapaneelin jäsenten käsityksiä ja mielipiteitä pedagogisesta johtajuudesta. Myös Metsämuuronen (2009, 286) muistuttaa, että tulevaisuutta tutkittaessa tutkimuksessa saatu tieto ei ole koko totuus, vaan asiantuntijoiden arvio tulevaisuudesta.

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään kuvaamalla tutkimusmenetelmäprosessia mahdollisimman tarkasti koko prosessin ajalta. Tässä työssä en pyrkinyt asiantuntijoiden yksimielisyyteen vaan halusin nimenomaan saada mahdollisimman laajaa ja perusteltua kuvaa mahdollisesta tulevaisuudesta. Kamppinen ym. (2002, 210-211) sanovat sen olevan ominaista nykyisille Delfoi-tekniikan soveltajille.

Aineiston perusteella tehdyn analyysin kautta tehdyt tulokset pohjautuvat omiin tulkintoihini. Olen pyrkinyt esittelemään asiantuntijapaneelin kautta tulevat tulokset tarkasti. Delfoi-tekniikkaan kuuluu asiantuntijoiden vastausten takaisin lähettäminen, joten heillä on ollut mahdollisuus korjata itse omia lausuntojaan työn edetessä. Olen myös käyttänyt jonkin verran suoria lainauksia tuloksissa, joiden avulla lukija voi arvioida johtopäätösten luotettavuutta. Olen myös tukenut johtopäätöksiäni edellisiin tutkimuksiin ja aiheista kirjoitettuun kirjallisuuteen. Luotettavuutta lisää lisäksi fakta, että seitsemästä panelistista kaikki palauttivat kyselyn ensimmäisen ja toisen kierroksen jälkeen ja kuusi heistä palautti kyselyn kolmannen kierroksen jälkeen.

Vaihtoehtoisten tulevaisuuksien tutkiminen on sidoksissa arvoihin. Hyvinä ja huonoina pidettyihin, jotka voivat ohjata valintoja tai olla toiminnan tavoitteita. Tulevaisuudentutkimuksessa arvot voivat esiintyä kolmenlaisessa roolissa. Ensimmäisessä roolissa tutkijan tehtävänä on kartoittaa mahdollisten tulevaisuuksien todennäköisyyttä ja toivottavuutta. Silloin hän voi itse haluta ottaa kantaa tavoittelemisen arvoisiin kehityspolkuihin. Toisessa roolissa tutkija voi tehdä tilaustyötä rahoittajalle, esimerkiksi kunnalle tai yritykselle, jolla on omia arvopäämääriään joiden toteuttamisesta he ovat kiinnostuneita. Tässä tapauksessa tutkija joutuu

pohtimaan, miten asiakkaan arvot saadaan parhaiten toteutettua. Kolmannessa roolissa tulevaisuutta koskevissa mahdollisuuksissa on aina mukana ihmisiä, joilla on omia arvolähtökohtiaan. Tulevaisuus haarautuu riippuen siitä millaisia arvovalintoja tutkittavat ihmiset tekevät. (Niiniluoto 2002, 9.)

Delfoi-tekniikka soveltui mielestäni todella hyvin tutkimusmenetelmäksi. Metsämuuronen puhuu artikkelissaan ”Tulevaisuuteen kohdistuvan Delfoi-tutkimuksen reliabiliteetti” (1997) Delfoi - tekniikan eduista. Ensimmäisenä hän kertoo Delfoi - tekniikan soveltuvuudesta sellaisten taite- ja käännekohtien löytämiseen, joita on vaikea päätellä analyttisesti. Sillä hän tarkoittaa sitä, että on olemassa analyttisiä tutkimusmenetelmiä, joilla yritetään ennustaa tulevaisuutta menneisyydestä ja tulevaisuudesta tulevien viestien perusteella. Tällaiset kvantitatiiviset menetelmät eivät havaitse ihmisen luovia ja innovatiivisia ratkaisuja.

Delfoi-tutkimuksen yhtenä kriittisinä kohtina pidetään asiantuntijan mielipiteen stabiiliutta eli pysyvyyttä ja tutkimuksen reliabiliteettia eli toistettavuutta. Asiantuntijoiden, kuten meidän kaikkien, mielipiteillä on taipumus ajan myötä muuttua. Muutos voi johtua asiantuntijasta itsestään tai tutkittavassa kentässä tapahtuvista muutoksista. Toisaalta Delfoi - tekniikan sisään on rakennettu mahdollisuus muuttaa mielipidettään. Haasteena tässä tutkimusmenetelmässä onkin se, olisivatko tulokset kuinka erilaisia, jos asiaa tutkittaisiin uudestaan kuu-kauden tai vuoden kuluttua? Toistettavuus on Delfoi - tekniikassa ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleensä on epämääräinen käsite. Jos tuloksia analysoisi joku muu, voisi hän saada erilaisia tuloksia. Myös toiset asiantuntijat voisivat antaa erilaiset vastauksen tutkimuskysymyksiin. (Metsämuuronen 1997.)

Toisena etuna Metsämuuronen (1997) mainitsee artikkelissaan, että hyvässä Delfoi -tutkimuksessa on mahdollista tuoda yksittäisen panelistin havaitsemat kehittämistavoitteet ja ”heikot signaalit” suuremman joukon arvioitavaksi. Näiden ”heikkojen signaalien” ajoissa ymmärtäminen, kuuleminen ja hyödyntäminen ovat ennakoivia. Juuri tähän etuun perustuu tutkimusmenetelmän valintani. Varhaiskasvatuksen kentällä työskentelevät esimiehet tuovat omia mielipiteitään ja ajatuksiaan esiin ja niistä kootaan mahdollisia tulevaisuuden skenaarioita, joita hyödyntämällä voidaan kehittää koko organisaation toimintaa.

Kolmantena etuna Metsämuuronen (1997) sanoo hyvän Delfoi - tutkimuksen ehkäisevän arvonalta ja intressiriitoja vaikuttamatta tutkimuksen lopputulokseen. Delfoi - tutkimuksessa jokainen panelisti vastaa itsenäisesti ja silloin kaikkien mielipiteet ovat yhtä arvokkaita. Nykyään Delfoi tutkimuksissa ei myöskään enää haeta konsensusta panelistien kesken, joten kaikilla on mahdollisuus olla myös erimieltä. Anonymisti tapahtuva kannanotto oli aluksi panelisteille hieman outoa, mutta toisen kierroksen jälkeen palaute oli positiivista. Palautetta ei tutkimusmenetelmästä ei erikseen kysytty.

Delfoi-tekniikan kriittinen kohta on asiantuntijoiden valinta. Ei ole olemassa yhtä oikeaa vastausta, kuinka monta asiantuntijaa tulisi paneelissa olla. Paneelien koko on vaihdellut tutkimuksesta riippuen tuhannesta kymmeneen panelistiin. Panelistien määrä on yleensä vaihdellut 30:n ja 100:n välillä, toisaalta joidenkin tutkijoiden mielestä 10-15 hengen paneeli on riittävä. (Metsämuuronen 1997.) Kysymykseen, olivatko valitsemani asiantuntijat riittäviä asiantuntijoita, on vaikea, ellei mahdoton vastata, sillä ei ole olemassa yhtä oikeaa asiantuntijuiden kriteeriä. Opinnäytetyössäni panelisteja oli seitsemän ja he olivat tarkkaan valittuja pedagogisen johtamisen asiantuntijoita, jos kriteerinä pidetään ammattitaitoa.

Kamppisen ym. (2002, 219) mukaan tutkimuksen anonyymisyys tuo mukanaan sekä hyviä, että huonoja puolia. Hyvinä puolina he nostavat esiin seuraavia asioita: Hallitseva, korkealle arvostettu henkilö ei ole määräävä ja hänen mielipiteitään voidaan vastustaa ja voidaan hylätä kanta, jonka asiantuntija on julkisesti ottanut, asiantuntijat uskaltavat esittää ideoita ja ajatuksia, jotka voivat osoittautua huonoiksi. Huonoiksi puoliksi he nostavat esiin sen, että asiantuntijoilla on mahdollista levittää perättömiä ja/tai tarkoituksenhakuisia näkemyksiä henkilökohtaisten etujen saavuttamiseksi tai epäilykset ”vääristä” mielipiteistä voi kohdistua väärään henkilöön paneelin sisällä.

Opinnäytetyössäni pyrin minimoimaan virheet huolellisella esityöllä ja suunnittelulla. Informaatiokirje laadittiin huolellisesti selkeäksi, johdonmukaiseksi ja yksiselitteiseksi. Siinä kuvattiin tarkasti tutkimuksen tavoite, tarkoitus, tutkimusmenetelmä ja mihin ja miksi tulokset kerättiin. Informaatiokirjeessä korostettiin tulosten käsittelyssä luottamuksellisuutta ja anonyymiteettia. Asiantuntijapaneelin valinnassa käytettiin erityistä harkintaa. Vastausprosentti oli opinnäytetyössäni hyvä. Aineiston purkamisen suoritin huolellisesti ja tarkasti. Mielestäni onnistuin saavuttamaan opinnäytetyölle asetetut tavoitteet ja olen tyytyväinen koko prosessiin.

Lopuksi Tötön (2004) sanoin, kaikki tutkimus on kuitenkin lopuksi vain pinnan raapimista. Tutkimuksella ei koskaan saavuteta ilmiötä kokonaan. Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla tutkimuksella voidaan kuitenkin saada monipuolista tietoa aiheesta ja lisätä niin ymmärrystä ilmiöstä ja sen luonteesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Toivon ja uskon niin tehneeni.

## Lähteet

## Painetut

Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi pidemmälle tulevaisuuteen, syvempään osaamiseen. Helsinki: Edita.

Anttila, P. 2006. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Akatiimi Oy.

Bell, W. 2006. Foundations of future studies. History, Purposes and Knowledge. New Jersey: Transaction Publishers.

Ebbeck, M. & Waniganayake, M. 2003. Early childhood professionals: Leading today and tomorrow. Sydney: MacLennan & Petty.

Eräsaari, L. 2007. New Public Management on julkista sektoria koskevien vääryyksien isä. Teoksessa Helne, T. & Laatu, M. (toim.) Vääryyskirja. Helsinki: Kelan tutkimusosasto, 87-102.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Fonsén, E. 2010. Pedagogista johtajuutta metsästäessä - kehittämistoiminta osana laadunhallintaa. Teoksessa Turja, L. & Fonsén, E. (toim.) Suuntana laadukas varhaiskasvatus. Professori Eeva Hujalan matkassa. Tampere: Suomen Varhaiskasvatus ry, 127-139.

Heiskala, R. 2006. Kansainvälisen toimintaympäristön muutos ja Suomen yhteiskunnallinen murros. Teoksessa Heiskala, R. & Luhtakallio, E. (toim.) Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky yhteiskunta? Helsinki: Gaudeamus, 14-42.

Heiskala, R. & Luhtakallio E. 2006. Johdanto: Suunnittelutaloudesta kilpailukyky yhteiskuntaan? Teoksessa Heiskala, R. & Luhtakallio, E. (toim.) Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky yhteiskunta? Helsinki: Gaudeamus, 7-13.

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Jouttimäki, R. 2008. Ihmisten johtaminen - erilaisuuden johtamista. Lastentarha 1/2008, 50-55.

Julkunen, R. 2001. Suunnanmuutos. 1990-luvun sosiaalipoliittinen reformi Suomessa. Tampere: Vastapaino.

Julkunen, R. 2006. Kuka vastaa? Hyvinvointivaltion rajat ja julkinen vastuu. Helsinki: Stakes.

Järvenkallas, S. 2016. Varhaiskasvatusviraston tulevaisuusseminaari 19.2.2016. Aulanko. Viitattu 24.3.2016.

Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. 2002. Tulevaisuudentutkimus - perusteet ja sovellukset. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Kamppinen, M., Malaska P. & Kuusi, O. 2002. Tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteet. Teoksessa Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) Tulevaisuudentutkimus - perusteet ja sovellukset. Helsinki: Tallprint, 19-53.

Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. Ikku-noita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: Ps-kustannus, 68-84.

Komi, T. 2014. Johtajilla on liikaa töitä. Lastentarha 2/2014, 10-13.

- Kuusi, O. 2002. Delfoi - menetelmä. Teoksessa Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. Tulevaisuudentutkimus - perusteet ja sovellukset. Helsinki: Tallprint, 202-225.
- Kuusi, O., Bergman T. & Salminen H. 2013. Miten tutkimme tulevaisuuksia? Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry, 248-266.
- Kuusi, O. & Kamppinen M. 2002. Tulevaisuuden tekeminen. Teoksessa Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) Tulevaisuudentutkimus - perusteet ja sovellukset. Helsinki: Tallprint, 115-249.
- Kytölä, A. 2015. Varhaiskasvatus muutoksessa - avaimia johtamiseen. Lastentarha 4/2015, 8-10.
- Lammintakanen, J. & Rissanen, S. 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen 2020-luvulla. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOY, 259-269.
- Lähdesmäki, K. 2003. New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Vaasan yliopisto. Väitöskirja.
- Linstone, H. 1978. The Delphi Technique. Teoksessa Fowles, J. Handbook of future research. Connecticut: Greenwood Press inc, 273-300.
- Linstone, H. & Turoff, M. 1975. The Delphi Method. Techniques and applications. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta - skenaariot strategiatyöskentelyssä. Helsinki: WSOY.
- Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.
- Niiniluoto, I. 2002. Alkusanat. Teoksessa Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) Tulevaisuudentutkimus - perusteet ja sovellukset. Helsinki: Tallprint, 7-11.
- Nivala, V. 2001. Pedagoginen johtajuus ja johtaminen päivähoitossa. Lastentarha 5/2001, 31-34.
- Oinonen, T. 2005. Sosiaalisen pääoman ylläpitämisen vaikeus uudessa julkisjohtamisessa. Työelämän tutkimus 3/2005, 142-152.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki WSOY.
- Oleander, S. 2007. Päiväkodin johtajuudelle rajat ja resurssit. Teoksessa Päiväkodin johtajuus huojuu. Helsinki: T-Print, 3-6.
- Osaamisenkehittämissuunnitelma 2015-2016. 2015. Helsingin Varhaiskasvatusvirasto.
- Patomäki, H. 2007. Uusliberalismi Suomessa. Lyhyt historia ja tulevaisuuden vaihtoehdot. Helsinki: WSOY.
- Pearce, C. 2004. The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. New York: Academy of Management Executive.
- Pekkarinen, R. 2005. Varhaiskasvatustyön tukeminen. Näkökulmia päiväkodin pedagogiseen johtamiseen. Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Pro gradu.

Päiväkodin johtaja on monitaituri. 2004. Lastentarhanopettajaliitto.

Rodd, J. 2006. Leadership in Early Childhood: The Pathway to Professionalism. New York: Open university press.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.

Suomen kielen perussanakirja, 1990. Kotimaisen kielten tutkimuskeskus. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Suunnitelma henkilöstön täydennyskoulutuksesta 2016. 2015. Helsingin Varhaiskasvatusvirasto.

Their, S. 1994. Pedagoginen johtaminen. Maarianhamina: Mermerus.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tehtäväkuvaus. 2011. Päiväkodin johtaja. Helsingin Sosiaalivirasto.

Vuori, J. 2011. Dialoginen viestintä johtamisessa. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOY, 183-198.

#### Sähköiset

Fonsén, E. 2008. Pedagoginen johtajuus - Varhaiskasvatustyön punainen lanka. Tampereen yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 13.6.2015.  
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/80562/gradu03533.pdf?sequence=1>

Fonsén, E. 2008. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatustyön johtamisessa. Teoksessa Hujala E., Fonsén, E., & Heikka, J. Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä - tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. 42-53. Tampereen yliopisto. Viitattu 26.2.2016.  
<http://www.uta.fi/edu/johtajuusfoorumi/julkaisut/030309Fooruminjulkaisu.pdf>

Helsingin varhaiskasvatusvirasto Snadi 2016. Viitattu 4.1.2016.  
[http://helmi/vaka/henkilosto/palkka\\_ ja\\_palkitseminen/Hyvksytyt%20TVA%20kuvaukset/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2FVaka%2Fhenkilosto%2Fpalkka%5Fja%5Fpalkitsemien%2FHyvksytyt%20TVA%20kuvaukset%2FYdintoiminta&FolderCTID=0x012000147EF284E4780148A65F0F1FC3059FA3&View={BB0CCED8-115A-4BB1-9B69-76D5EE0ADD6C}](http://helmi/vaka/henkilosto/palkka_ ja_palkitseminen/Hyvksytyt%20TVA%20kuvaukset/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2FVaka%2Fhenkilosto%2Fpalkka%5Fja%5Fpalkitsemien%2FHyvksytyt%20TVA%20kuvaukset%2FYdintoiminta&FolderCTID=0x012000147EF284E4780148A65F0F1FC3059FA3&View={BB0CCED8-115A-4BB1-9B69-76D5EE0ADD6C})

Hujala, E. & Fonsén, E. 2009. Johtajuus ja varhaiskasvatuksen laatu. Projektin loppuraportti. Tampereen yliopisto. Viitattu 7.11.2015.  
<http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2008/108041Loppuraportti.pdf>

Hujala, E., Korhonen M., Akselin, M-L. & Korhonen, A. 2008. Laadukas johtajuus, päiväko- deista varhaiskasvatuskeskuksiin. Viitattu 26.2.2016.  
[http://www.hauho.fi/pages/67500/Laadukas\\_johtajuus.pdf](http://www.hauho.fi/pages/67500/Laadukas_johtajuus.pdf)

Karila, K. & Kupila, P. 2010. Varhaiskasvatuksen työidentiteettien muotoutuminen eri ammat- tilaissukupolvien ja ammattiryhmien kohtaamisissa. Työsuojelurahaston hanke, loppuraportti. Tampereen yliopisto, opettajankoulutuslaitos. Viitattu 26.2.2016.  
[https://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-4301.pdf](https://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-4301.pdf)

Kuokkanen, K. 23.2.2013. Päivähoidosta on poikunut bisnes. Helsingin sanomat. Viitattu 18.1.2015.  
<http://www.hs.fi/paivanlehti/kaupunki/P%3%A4iv%C3%A4hoidosta+on+poikunut+bis- nes/a1361514165359?src=haku&ref=arkisto%2F>.

Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Lapin yliopisto. Viitattu 25.2.2016.  
<http://lauda.ulapland.fi/handle/10024/61652>

Metsämuuronen, J. 1997. Tulevaisuuteen kohdistuvan Delfi-tutkimuksen reliabiliteetti. Viitattu 22.2.2016.  
<http://www.methelp.com/pdf/reliabiliteetti1.pdf>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV -Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 8.3.2016.  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html)

Sarkomaa, S. 2008. Lastentarhanopettajaliiton syysvaltuusto 14.11.2008. Helsinki. Viitattu 20.2.2015.  
[http://www.sarisarkomaa.fi/vanhat\\_sivut/Ajankohtaista/Puheet2008/20081114\\_lastentarhanopettaja.html](http://www.sarisarkomaa.fi/vanhat_sivut/Ajankohtaista/Puheet2008/20081114_lastentarhanopettaja.html)



## Kuvat

Kuvio 1. Delfoi-tekniikan prosessi.....	22
Kuvio 2. Delfoi-tekniikan prosessikaavio opinnäytetyössäni .....	26

## Liitteet

Liite 1 Informaatiokirje .....	51
Liite 2 Ensimmäinen Delfoi-kierros .....	53
Liite 3 Toinen Delfoi-kierros .....	54
Liite 4 Kolmas Delfoi -kierros .....	55

## Liite 1 Informaatiokirje

**INFORMAATIOKIRJE**

Opiskelen Laurea ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa perhekeskeisen varhaiskasvatuksen kehittämisestä ja johtamisesta. Työskentelen myös Helsingin kaupungilla päiväkodin johtajana. Teen opinnäytetyöni (30 opintopistettä) aiheesta Pedagoginen johtajuus - Minne matkalla? Tutkimus tehdään joulukuussa 2015 ja tulokset julkaistaan keväällä 2016. Tutkimuksen toteutetaan yhteistyössä Helsingin Varhaiskasvatusviraston kanssa ja tutkimustulokset annetaan Varhaiskasvatusviraston käyttöön.

Tervetuloa mukaan asiantuntijapaneeliin, joka koostuu varhaiskasvatuksen ja pedagogisen johtamisen asiantuntijoista. Paneeliin kuuluu yhteensä noin kymmenen asiantuntijaa. Paneelin jäsenenä vastaat sähköpostilla pedagogista johtajuutta koskeviin avoimiin kysymyksiin. Kaikki kanssakäyminen tapahtuu sähköpostin välityksellä. Vain tutkija tietää asiantuntijapaneeliin osallistuvien henkilöllisyyden. Panelistit ovat yhteydessä vain tutkijan kanssa. Panelistien välinen yhteydenpito käydään toisella ja kolmannella kierroksella, jolloin kaikilla on mahdollisuus täydentää omia ajatuksiaan ja kommentoida toisten. Jokaisen vastauskierroksen jälkeen asiantuntijat lähettävät vastauksensa tutkijalle ja tutkija kokoaa tiedon ja uudelleen lähettää sen asiantuntijoille kommentoitavaksi. Vastauskierroksia on yhteensä kolme. Opinnäytetyössäni tutkin pedagogisen johtajuuden muutoksia ja selvitän millaista johtajuus mahdollisesti tulevaisuudessa on. Pedagoginen johtajuus, uusliberalismi ja uusi julkisjohtaminen luovat tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen. Lähden tutkimaan niiden vaikutuksia päiväkodin johtajuuteen ja sitä, mihin suuntaan ne ovat tulevaisuudessa pedagogista johtajuutta vievässä. Käytän hyväkseni tulevaisuudentutkimuksessa käytettävää Delfoi - tekniikkaa. Sen avulla luon skenaarioita erilaisista mahdollisista tulevaisuuksista ja millaisena pedagoginen johtajuus tulevaisuudessa mahdollisesti näyttäytyy.

Delfoi-tekniikka on yksi tunnetuimmista tulevaisuudentutkimuksen tutkimusmenetelmistä. Sen avulla tuodaan asiantuntijaryhmän mielipiteitä jostain määritellystä temasta esille ja jalostetaan ne tiedoksi. Nykyisin tekniikkaa käytetään nimenomaan erilaisten mielipiteiden tarkasteluun ja tutkijoiden tavoitteena onkin saavuttaa mahdollisimman laaja ymmärrys asiantuntijoiden mielipiteistä, ajatuksista ja perusteluista tutkittavasta asiasta. Delfoi-tekniikassa on kolme keskeistä piirrettä. Ensimmäinen piirre on tunnistamattomuus (anonymity). Sillä tarkoitetaan menetelmän pyrkimystä siihen, että henkilöiden asemasta riippumatta heidän argumenttinsa väittelee. Tämä erottaa menetelmän muista asiantuntijamenetelmistä. Toisena piirteenä on monta kierrosta tai jatkuva vuorovaikutteinen kommentointi rajattuna aikoina (iteraation). Delfoi-tutkimuksessa on useita kierroksia, joiden aikana asiantuntijoilla on mahdollisuus korjata kannanottojaan. Kolmas piirre on palaute (feedback). Omien kannanottojen

korjaukset perustuvat toisilta panelisteilta saatavaan palautteeseen. Delfoi-tekniikan idea on tuottaa ryhmäennuste pitäen ryhmädynamiikka minimissään.

Tulevaisuudentutkimus antaa meille mahdollisuuksia joidenkin tulevaisuuden piirteiden ennustamiseen tai ainakin vaihtoehtoisten tulevaisuuksien arviointiin. Tulevaisuudentutkimuksen keskeisin tehtävä ei siis ole tulevaisuuksien ennakointi. Tulevaisuuksien ennakoinnin tai ennustamisen sijaan on tärkeämpää pohtia strategisesti, mitä meidän tulee tehdä, jotta tulevaisuus toteuttaisi meidän haluamamme ja arvokkaana pitämämme päämäärät tai vähintäänkin välttäisimme ei-toivottuja tapahtumia.

Yhteystiedot: Jani Koljonen, Opiskelija (YAMK),

## Liite 2 Ensimmäinen Delfoi-kierros

### 1. Perustiedot (Yksittäiset tiedot eivät näy tutkimuksessa)

Koulutus:

Johtamiskokemus (vuosia) päiväkodin johtajana:

### 2. Tausta ja orientaatio

Tarkastele pedagogista johtajuutta Helsingin kaupungin päiväkodin johtajan tehtäväkuvauksen kautta ja avulla.

Tehtäväkuvauksessa varhaiskasvatuksen johtamisessa pedagoginen johtajuus vie 25% päiväkodin johtajan kokonaistyöajasta ja siihen kuuluu hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen ja arviointi ja kehittäminen.

Mieti ja vastaa kysymyksiin nimenomaan pedagogisen johtajan ja varhaiskasvatuksen asiantuntijan roolin kautta. Tärkeintä ovat sinun mielipiteesi ja ajatuksesi.

Tutkimuskysymys on ”Millaista pedagoginen johtajuus on viiden vuoden kuluttua?” Muut kysymykset ovat apukysymyksiä, joiden kautta voit miettiä aihetta.

### 3. Kysymykset

Millaisena näet pedagogisen johtajuuden viiden vuoden kuluttua?

Miten varhaiskasvatuksen ja pedagogisen johtajuuden asiantuntijana näet pedagogiikan johtamisen toteutuvan viiden vuoden päästä?

Millaisia mahdollisia muutoksia pedagogisessa johtajuudessa tulee mielestäsi tapahtumaan?

Millaisia mahdollisia muutoksia pedagogisessa johtajuudessa pitäisi tapahtua?

### Liite 3 Toinen Delfoi-kierros

#### 1. Tausta ja orientaatio

Alla on jokaisen asiantuntijan vastaukset ensimmäisen kierroksen kysymyksiin.

#### **Millaisena näet pedagogisen johtajuuden viiden vuoden kuluttua?**

- Miten varhaiskasvatuksen ja pedagogisen johtajuuden asiantuntijana näet pedagogiikan johtamisen toteutuvan viiden vuoden päästä?
- Millaisia mahdollisia muutoksia pedagogisessa johtajuudessa tulee mielestäsi tapahtumaan?
- Millaisia mahdollisia muutoksia pedagogisessa johtajuudessa pitäisi tapahtua?

Toisella kierroksella sinulla on mahdollisuus omien ja toisten ajatusten kommentoinnille. Voit siis täydentää ja lisätä omaan vastaukseesi asioita tai kommentoida ja/tai täydentää muiden ajatuksia. Vuoropuhelun mahdollistamiseksi toivoisin, että kommentoitte vähintään yhtä vastausta.

## Liite 4 Kolmas Delfoi -kierros

### Tausta ja orientaatio

Alla on jokaisen asiantuntijan vastaukset ja kommentit ensimmäisen ja toisen kierroksen kysymyksiin.

Millaisena näet pedagogisen johtajuuden viiden vuoden kuluttua?

- Miten varhaiskasvatuksen ja pedagogisen johtajuuden asiantuntijana näet pedagogiikan johtamisen toteutuvan viiden vuoden päästä?
- Millaisia mahdollisia muutoksia pedagogisessa johtajuudessa tulee mielestäsi tapahtumaan?
- Millaisia mahdollisia muutoksia pedagogisessa johtajuudessa pitäisi tapahtua?

Kolmannella kierroksella sinulla on jälleen mahdollisuus omien ja toisten ajatusten kommentoinnille. Voit siis täydentää ja lisätä omaan vastaukseesi asioita tai kommentoida ja/tai täydentää muiden ajatuksia. Vuoropuhelun mahdollistamiseksi toivoisin, että kommentoitte vähintään yhtä vastausta.

Edellisten kierroksen vastaukset ja kommentit on eritelty omille sivuilleen lukemisen helpottamiseksi.