

AITIOPAIKKA HIEKKALAAHIKON REUNALLA

Johtavien virkamiesten näkemykset varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittämistarpeista.

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden laitos

Kasvatustieteen maisterin tutkinto

Pro gradu -tutkielma

Aikuiskasvatus

Syyskuu 2008

Maarit Ottman

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden laitos

OTTMAN, MAARIT: AITIOPAIKKA HIEKKALAATIKON REUNALLA.

Johtavien virkamiesten näkemykset varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittämistarpeista.

Pro gradu -tutkielma, 83 sivua, 4 liitesivua

Aikuiskasvatus

Syyskuu 2008

Päivähoidon johtajuudessa on meneillään monenlaisia muutoksia ja kehittämisprojekteja. Kuntatalouden kiristyminen ja lasten päivähoitotarpeiden lisääntyminen asettavat haasteita päivähoitopalvelun tuottamiselle ja kehittämiselle. Suomalainen kunnanjohtamisjärjestelmä asettaa tulevaisuudessa vaatimuksia entistä tiiviimmälle yhteistyölle johtavien virkamiesten ja poliittisen johdon välillä. Keskinäinen vuoropuhelu ja luottamus ovat ehdoton edellytys päivähoitotoiminnan onnistuneelle järjestämiselle. Päivähoidossa tapahtuvat muutokset ovat tuoneet tarpeen etsiä johtamistoimintaan lisää selkeyttä ja koulutuksen kehittämistä johtajille.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa päivähoidon erilaisia haasteita ja päivähoiton johtajan työssä ilmeneviä kehittämistarpeita. Samalla hahmotellaan hyvän johtajan tunnusmerkkejä, joista yhteenvetona kuvaillaan osaavan johtajan -malli päivähoitossa. Tarkastelun kohteena ovat johtavien virkamiesten kokemukset tutkittavasta ilmiöstä ja heidän käsittelemilleen asioille annetut merkitykset. Tarkastelun näkökulma on konstrukttiivinen.

Teoreettinen viitekehys koostuu johtajuuden tarkastelusta sosiaalisena prosessina, jossa eri toimijoiden välinen vuorovaikutus korostuu. Varhaiskasvatuksessa pedagoginen johtajuus on keskeinen elementti, koska toiminnan keskiössä on lapsen hoito, kasvatus ja opetus. Tässä tutkimuksessa kontekstuaalinen johtajuusmalli määrittää johtajuutta, jolloin kontekstina on varhaiskasvatus ja sen toteuttaminen.

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen. Tutkimuksen aineisto on osa Kasvatus- ja opetusalan johtajuus -projektia, johon ovat osallistuneet Espoo, Kajaani, Kerava, Kirkkonummi, Kokemäki, Kouvola, Lappeenranta, Liperi, Lohja, Nokia, Porvoo, Tampere ja Vaasa. Empiirinen aineisto on kerätty focus group -menetelmällä ja haastateltavat ovat olleet kunkin kunnan johtavia virkamiehiä.

Johtavat virkamiehet kokivat haasteellisina päivähoitotoiminnan toteuttamisessa perustehävän selkeän rajaamisen, henkilöstöjohtamisen ja laadun varmistamisen. Omassa työssään he pitivät haasteellisina asiantuntijuutta, johtamisstrategian toteuttamista ja päivittäisjohtamista. Osaavan johtajan tunnusmerkkejä kuvataan johtajan ominaisuuksina, toimintana ja itsensä kehittämisenä. Päivähoidon johtajuuden tulevaisuutta tarkastellaan ammattijohtajien tarpeellisuutena, johtamiskoulutuksen kehittämisenä ja organisaatiomuutosten aiheuttamina toimenpiteinä.

Tarvitaan kriittistä arvokeskustelua siitä, mikä on varhaiskasvatuksen varsinainen perustehtävä. tähän keskusteluun halutaan mukaan myös kunnan poliittinen johto. Johtavat virkamiehet korostavat educare -tehtävän tärkeyttä, mutta samalla epäilevät tarjoaako yhteiskunta riittävät resurssit toteuttaa sitä.

Tutkimuksessa piirtyy kuva osaavasta johtajasta, joka on pedagoginen johtaja, itseään kehittävä päivähoiton asiantuntija, joka hallitsee henkilöstöjohtamisen ja johtamistaidot. Hänellä on hyvät vuorovaikutustaidot ja sosiaalista kyvykkyyttä, jotta voi menestyä edellä mainituilla osa-alueilla.

Päivähoidon johtajan työn näkyväksi tekemisessä tarvitaan johtamisosaamisen tason nostamista koulutuksen kautta ja päivähoiton rakenteiden uudistamista vastaamaan työn vaatimuksiin. Johtajuuskoulutusta kehittämällä voidaan varmistaa laadukkaan päivähoiton tarjoaminen kunnissa.

Johtavien virkamiesten on myös mahdollisuus työssä olevan roolinsa kautta vaikuttaa niihin puitteisiin ja resursseihin, joilla varhaiskasvatusta tuotetaan. Osaavan johtajan ammattitaidolla päivähoiton johtaja voi olla mielipidevaikuttaja lapsen hyvinvoinnin lisäämisessä. Hänellä on oikea aitiopaikka hiekkalaatikon reunalla edistää turvallista lapsen kasvua ja kehitystä.

Avainsanat: Johtajuus, johtaminen, varhaiskasvatus, päivähoiton kehittäminen, osaava johtaja.

Sisältö

Tiivistelmä

Kuviot ja taulukot

Lista liitteistä

1. JOHDANTO	7
1.1 Aihealueen esittelyä	7
1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet	9
1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rakenne	9
2. NÄKÖKULMIA JOHTAMISEEN JA JOHTAJUUTEEN	11
2.1 Johtamistutkimusta eri ajanjaksoina	11
2.2 Johtamisen ja johtajuuden määrittelyä	13
2.3 Hyvän esimiehen tunnusmerkkejä	15
3. JOHTAJUUS VARHAISKASVATUSKONTEKSTISSA	18
3.1 Johtajuus päivähoidossa	18
3.2 Pedagoginen johtajuus	22
3.3 Kontekstuaalisen johtajuusmallin tarkastelua	23
3.4 Aikaisempia tutkimuksia aiheesta	25
4. MUUTTUVA JOHTAJUUS	27
4.1 Muutosjohtajan hahmottelua	27
4.2 Itsensä johtaminen	31
4.3 Johtaminen sosiaalisena prosessina	32
5. TUTKIMUSMENETELMÄT	37
5.1 Focus group –menetelmä	37
5.2 Aineiston analyysi	38
6. PÄIVÄHOIDON YLEISET HAASTEET	40
6.1 Perustehtävän selkeä rajaaminen	40
6.2 Henkilöstöjohtaminen	44
6.3 Laadun varmistaminen	47
7. JOHTAVAN VIRKAMIEHEN HAASTEET OMASSA TYÖSSÄÄN	48
7.1 Asiantuntijuus	49
7.2 Johtamisstrategian toteuttaminen	55
7.3 Päivittäisjohtaminen	62
8. OSAAVAN JOHTAJAN TUNNUSMERKKEJÄ	65
8.1 Osaavan johtajan ominaisuuksia	65
8.2 Osaavan johtajan toimintaa	67
8.3 Itsensä kehittäminen	70
9. PÄIVÄHOIDON JOHTAMISEN TULEVAISUUDEN NÄKYMIÄ	71
9.1 Ammattijohtajien tarve	71
9.2 Koulutuksen järjestäminen	73
9.3 Organisaatiomuutokset	74
10. TULOSTEN POHDINTA	77
10.1 Tutkimustulosten yhteenvetoa	77
10.2 Luotettavuuden arviointia	82
LÄHTEET	84

Kuviot ja taulukot

Kuvio 1. Kontekstuaalisen johtajuuden malli (Nivala 1999, 83 ja Pennanen 2006, 42)

Kuvio 2. Jaettu johtajuus Waniganayaken malli

Kuvio 3. Johtaminen sosiaalisena prosessina Lordin & Smithin (1999, 196) esittämänä

Kuvio 4. Varhaiskasvatuksen osaava johtaja -malli ja siihen liittyvät osa-alueet.

Taulukko 1. Johtajan keskeiset pätevyysalueet (OECD 2001, 97–99)

Taulukko 2. Emotionaaliset ja sosiaaliset taidot, joista on hyötyä työelämässä Golemanin (2006, 362) mukaan

Lista liitteistä

Liite 1. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus -projektin kirje kuntiin

Liite 2. Esimerkki on ryhmän 5 haastattelun sisällöstä ja teemojen jäsentelystä.

Liite 3. Empiirisestä aineistosta on koottu yhteenveto osaavan johtajan ominaisuuksista ja toiminnasta

1. JOHDANTO

1.1 Aihealueen esittelyä

Varhaiskasvatuksessa on meneillään tietynlainen murroskausi, koska siellä on käynnissä monenlaisia uudistuksia ja kehittämisprojekteja. Sosiaali- ja terveysministeriön laatima ohjausväline Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet valmistui 30.9.2003. Tällä ohjataan päivähoiton sisällöllistä toteutusta ja pyritään lisäämään laadukasta hoitoa lapsille. Tavoitteena on, että jokainen kunta laatisi oman varhaiskasvatussuunnitelmansa ja sen jälkeen vielä lapsikohtaiset suunnitelmat. Tällä hetkellä Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet on informaatio-ohjauksen väline ja se lisää paikallistason merkitystä myös johtamistoiminnan osalta.

Subjektiiivinen oikeus päivähoitoon on tärkeä palvelu sekä vanhemmille että lapsille. Tällä pyritään lasten ja lapsiperheiden tasa-arvon turvaamiseen. Tarjotaan hoitoa, kasvatusta ja opetusta, jolloin huolehditaan lapsen kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Tämä aiheuttaa muuttovoittoisille kunnille suuria taloudellisia panostuksia, koska ne joutuvat investoimaan uusiin päiväkoteihin ja hoitopaikkoihin. Yhteiskunnallisten muutosten takia kuitenkin monien kuntien talousnäkymät ovat varsin vaikeassa tilanteessa. Varhaiskasvatuksessa käytävissä olevat resurssit ovat riippuvaisia yhteiskunnan kulloisestakin taloudellisesta ja sosiaalisesta tilanteesta sekä poliittisesta painotuksesta. Johtajuus korostuu sellaisissa taloudellisissa tilanteissa, jolloin varhaiskasvatusta täytyy järjestää niukentuvien resurssien puitteissa.

Nämä kaikki edellä mainitut seikat vaikuttavat päivähoiton johtajien työhön ja he ovat avainasemassa mietittäessä, miten näihin haasteisiin vastataan. Koska peruskoulutuksen aikana ei ole varsinaista johtamiskoulutusta varhaiskasvattajille, on monien johtajien itse löydettävä oma tapansa tehdä tätä työtä. Ammatissa kehittymisessään kohtaa tällöin monenlaisia paineita ja usein yrityksen sekä erehdyksen kautta oppii oman työtapansa. Nivala (2002b, 200) tarttuu johtamiskoulutusongelmaan. Hän painottaa, että päivähoitoon tarvittaisiin oma johtajien koulutusjärjestelmä, jolloin osa koulutuksesta olisi peruskoulutuksen aikana ja suurin osa opinnoista annettaisiin muutaman työvuoden jälkeen. Tämä auttaisi soveltamaan opittuja johtamistaitoja paremmin käytännön työhön.

Päivähoidossa johtajuus on yleensä yhdistetty päiväkodin johtajien työhön ja asemaan organisaatiossa. Kun johtajuutta on tutkittu päivähoitokontekstissa, tutkimuskohteena ovat olleet yleensä päiväkodin johtajat. Tällöin ylemmät esimiehet on nähty pikemminkin ulkopuolisina, jotka osallistuvat hallintointiin, ohjauksen, valvonnan sekä määräysten kautta. Nämä kaksi koetaan toisistaan erillisiksi alueiksi, eikä niiden koeta olevan tarpeeksi yhteydessä toisiinsa. (Hujala 2005, 50.)

Johtamista kuvaavia keskeisiä käsitteitä englantilaisella kielialueella ovat administration, leadership ja management. Näitä käsitteitä käytetään hyvin vaihtelevasti, mikä näkyy tarkasteltaessa sekä yleistä että kasvatustutkimukseen liittyvää johtamisen tutkimusta. Näin ollen johtamiskäsitteille ei ole olemassa yksiselitteisiä määrittelyjä. (Nivala 1999, 13.) Administration tarkoittaa johtoa ja hallintoa, jolloin johtamistoiminta kohdistuu koko organisaation toiminnan toteuttamiseen. Päivähoidon johtajat toimivat julkishallinnossa ja ovat hallinnollisia johtajia, jotka vastaavat varhaiskasvatustieteen yksikön esimiestehtävistä. He tekevät päivittäin hallintotyötä, jolloin keskeisiä ovat erilaiset päätökset organisaation toiminnan järjestämisestä, sen resursoinnista ja seurannasta. Ylemmän hallintotason järjestämät kokoukset ovat myös tavanomaisia. Lisäksi tehtäviin voi kuulua tilastointia, toiminnan dokumentointia ja vertailulukujen laskemista. (mt. 24.)

Yhteiskunnalliset muutokset ovat tuoneet suuria muutospaineita ja tarvitaan johtajia, jotka osaavat hoitaa muuttuvia tilanteita. Leadership -johtajan tehtäviin kuuluvat arvojen ja visioiden luominen ja kehittäminen omassa kunnassa sekä niiden vieminen käytännön työntekijöiden piiriin. Käsitteellä tarkoitetaan lähinnä ihmisiin vaikuttamista, kuten heidän toimintansa motivointia ja ohjaamista haluttuun suuntaan tai heidän tukemistaan ongelmissa, vetoamalla ihmisten tarpeisiin, tunteisiin tai arvoihin (Kotter 1990, 5). Päivähoitokontekstissa management vastaa päivittäisjohtamista. Tällä tarkoitetaan konkreettisten toimenpiteiden suorittamista esimerkiksi päivittäin tai viikoittain, kuten erilaiset suunnittelukokoukset ja palaverit, henkilöstöneuvottelut sekä työvuorojärjestelyt. (Nivala 2002b, 191–192.)

1.2. Tutkimusongelma ja tavoitteet

Itse olen työskennellyt päivähoiossa parikymmentä vuotta ja työntekijänä olen kohdannut erilaisia johtajia ja vaihtelevaa johtajuutta. Kiinnostukseni tutkittavaan aiheeseen pohjautuu käytännön kokemuksiini ja työhöni varhaiskasvatuksen parissa. Olen kiinnostunut johtajuudesta ja siitä, mikä tekee johtajasta hyvän. Erityisesti kiinnostaa se, miten johtajuus näyttäytyy varhaiskasvatuksen kontekstissa ja miten johtavat virkamiehet itse määrittelevät oman roolinsa ja tehtävänsä. Tässä tutkimuksessani kartoitan johtajuuden haasteita ja sitä, miten näihin ongelmakohtiin voidaan löytää ratkaisuja. Kuvaan tulevaisuuden näkymiä haastateltavien näkökulmasta ja hahmottelen osaavan päivähoion johtajan tunnusmerkkejä.

Tutkimuksen tehtävänä on siis kuvata osaavaa varhaiskasvatuksen johtamista kontekstissaan. Päivähoidon johtajan työ on kokonaisvaltaista ja eri osa-alueiden merkitys huomioidaan tarkastelussa. Johtajan työ on sosiaalista vuorovaikutusta sekä organisaation sisällä että sieltä ulospäin. Näin johtajan työhön vaikuttavat varhaiskasvatusorganisaation yhteiskunnalliset ohjausjärjestelmät, säädöksineen ja paikallisen luottamusorganisaation päätökset. Päivähoidon johtajalla on toiminnallista valtaa, mutta toisaalta hänen työtään ohjataan ulkoapäin. Holistinen tutkimusote ottaa huomioon, että kasvatus on ennen kaikkea kulttuurin ja yhteiskunnallisten rakenteiden muovaamaa.

Syksyn 2006 ja kevään 2007 aikana on haastateltu päivähoitohenkilöstöä, kasvatus- ja opetusalan virkamiesjohtoa ja luottamusmiesjohtoa sekä kuntapäätäjii. Haastattelu on toteutettu focus group -menetelmällä ja tavoitteena on tutkia näkemyksiä päivähoion johtajuuden tilasta, odotuksista ja tulevaisuuden visioista. Oma tutkimusaineistoni koostuu kasvatus- ja opetusalan virkamiesjohdon ryhmähaastatteluista. (ks. liite 1.)

1.3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rakenne

Päivähoidon johtaminen on kasvatusorganisaation johtamista. Varhaiskasvatuskontekstissa tapahtuva hoito, kasvatus ja opetus ovat yhteiskunnallista toimintaa, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Yhteiskunta määrittelee ne puitteet, joissa varhaiskasvatuksen johtaminen tapahtuu. Lisäksi sosiaalinen ja kulttuurinen kehitys vaikuttavat tähän kontekstiin.

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys kuvataan luvuissa 2-4. Luvussa 2 tarkastellaan johtamista ja johtajuutta yleisesti sekä kartoitetaan hyvän johtajan tunnusmerkkejä aikaisempien tutkimusten pohjalta. Seuraava luku käsittelee johtamista varhaiskasvatuskontekstissa. Johtaminen tapahtuu kuntaorganisaatiossa, jossa on tärkeää johtavien virkamiesten ja poliittisen johdon välinen vuorovaikutus sekä yhteistyö toiminnan onnistumiseksi. Pedagoginen johtajuus on yksi keskeinen käsite päivähoiton johtajuudesta keskusteltaessa, koska päivähoito on kasvatusorganisaation johtamista. Tässä tarkastelussa Nivalan (1999) kontekstuaalinen johtajuusmalli jäsentää tutkittavaa johtamisen ilmiötä. Luku 4 tarkastelee johtajuutta muutoksessa. Tulevaisuuden johtajilta vaaditaan muutosjohtajan taitoja, jotta hän osaa luotsata henkilökuntaansa toimimaan ja sitoutumaan työhönsä jatkuvien uudistusten keskellä. Myös johtajan oma asenne ja motivaatio uudistumiseen ja työn kehittämiseen vaikuttavat toiminnan eteenpäin viemiseen. Johtaminen sosiaalisena prosessina korostaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen tärkeyttä toiminnassa.

Kirjallisuuskatsauksen avulla olen tutustunut johtamiseen liittyviin erilaisiin näkemyksiin ja analysoinut niitä. Tämän selvityksen tuloksena olen laatinut tutkimuskysymykset, joiden avulla tavoitetaan johtavien virkamiesten subjektiivisia kokemuksia johtamisesta päivähoitossa.

1. Miten kuvataan päivähoiton yleiset haasteet?

2. Millaisia ovat päivähoiton johtajan haasteet?

3. Millaisena osaava johtaja näyttäytyy haastateltavien puheissa?

4. Millaisena hahmotellaan tulevaisuus esimiesnäkökulmasta?

Ensiksi tarkastelen päivähoiton tehtäväkenttää tänä päivänä ja sitä, miten vastaajat kuvaavat tärkeinä pitämiään asioita ja niissä ilmeneviä haasteita. Tällöin kartoitan päivähoiton yleistä tilannetta yhteiskunnassa ja peilaan johtajuuden merkitystä siinä. Samalla muotoutuu kuvaa kontekstista, jossa johtajat toimivat.

Toisena tasona tarkastelen, millaisena haastateltavat kuvaavat hyvää johtajuutta ja osaavaa johtajaa. Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin niitä asioita, joita johtavat virkamiehet

pohtivat keskusteluissaan johtajuudesta, hyvästä esimiestyöstä ja johtajan kompetensseista. Kartoitan ryhmäkeskusteluissa esiin tulevia osaavan johtajan tunnusmerkkejä.

Kolmantena on johtavien virkamiesten ajatuksia esimiestehtävien muutoksista tulevaisuudessa ja mahdollisista kehittämis ehdotuksista.

Tutkimusaineiston analysointi ja tulkinta koostuvat osista, joissa pohditaan päivähoiton yleisiä haasteita, johtajan kohtaamia haasteita työssään sekä osaavan johtajan tunnusmerkkejä ja tulevaisuuden näkymiä päivähoiton johtajuudessa. Tämän jälkeen teen yhteenvetoa tutkimustulosten teoriaosuudessa käsitellyistä asioista ja analyysissa tärkeiksi nousseista näkemyksistä. Lopuksi tarkastelen tutkimuksen luotettavuuden arviointia.

2. NÄKÖKULMIA JOHTAMISEEN JA JOHTAJUUTEEN

2.1 Johtamistutkimusta eri ajanjaksoina

Suurin osa johtamisen ja johtajuuden yleisestä tietämyksestä tulee liike-elämän tutkimuksista, mutta myös varhaiskasvatuksessa voidaan hyödyntää muiden kokemuksia, kun yritämme ymmärtää oman alan johtajuutta. Toki tätä tietoa on kulkeutunut varhaiskasvatuksen työntekijöille erilaisten julkaisujen, koulutusten, konsulttien ja työpajojen kautta, mutta monet ammattilaiset eivät kuitenkaan ole perehtyneet siihen tarpeeksi. (Morgan 1997, 9.)

Johtamisen tutkiminen tieteellisenä ilmiönä alkoi 1900 -luvun alussa, jolloin yhdysvaltalaisen Frederik Winslow Taylorin kirja ”The Principles of Scientific Management” ilmestyi. Keskeisenä asiana oli yksittäisen työsuorituksen tieteellinen tutkiminen, jolloin tavoitteena oli kehittää työntekijöiden käyttämiä työtekniikoita. Taylor oli nimittäin sitä mieltä, että työntekijät työskentelivät tehottomasti aivan tarkoituksella, koska he pelkäsivät tehokkuuden vähentävän palkkoja. Tieteellisen liikkeenjohdon tutkimusten tavoitteena oli todistaa, että tehokas toiminta on molempien etu niin työntekijöiden kuin työnantajankin. Lopputuloksena olivat kuitenkin yksitoikkoiset ja rasittavat työtehtävät. Vastapainoksi tieteelliselle liikkeenjohdolle Elton Mayo kehitti kollegoidensa kanssa 1920-luvulla ihmissuhdekoulukunnan. Kuuluisan Hawthorne-tutkimuksen avulla he todistivat, että ihmissuhteilla ja inhimillisillä tekijöillä on suuri vaikutus työn tehokkaaseen suorittamiseen. Työntekijöitä ei voi pitää pelkkinä koneina eikä organisaatio toimi koneen tavoin. Ihmissuhdekoulukunta päi-

notti ihmissuhteiden ja yksilön merkitystä organisaation tehokkuuden parantamisessa. (Sydänmaanlakka 2004, 27.)

Johtamisen tutkimuksessa ja teorioissa on ollut erilaisia käsityksiä johtamisesta eri aikakausina. Johtajan tiettyjen ominaisuuksien ja piirteiden ajateltiin olevan synnynnäisiä vielä 1940-luvulla, mutta siitä oletuksesta luovuttiin, koska tietyt ominaisuudet eivät kuitenkaan ennustaneet menestystä johtajana. Seuraavaksi tutkijat kiinnostuivat erilaisten johtamistyylien vaikutuksista ja 1960-luvun lopulle asti etsittiin sitä, millainen johtamiskäyttäytyminen tuottaisi parhaan lopputuloksen. Tämän jälkeen kehitettiin kontingenssiteoreettinen näkökulma, joka oli vallalla aina 1980-luvun alkuun asti. Sen lähtökohtana oli ajatus, että tilannetekijöillä on suuri merkitys siinä, mikä johtamistyyli on kulloinkin tehokkain. Tällöin pyrittiin löytämään ne olosuhdetekijät, joissa johtaminen toteutuu ja lisäksi tarkasteltiin johtamistyylien sopivuutta eri tilanteissa. Menestykselliseen johtamiseen ei siis ole olemassa vain yhtä ainoa oikeata tapaa, vaan eri tilannetekijät vaativat erilaista johtamista. Sitten 1980-luvulla alkoi nousta esiin uusia ajatuksia johtamisteoreettisissa tutkimuksissa. Johtajilla pitää olla visioita ja kyky saada muut toimimaan vision sisältämiä tavoitteita kohti. (Bryman 1992, 121.) Tätä viimeksi mainittua vaihetta voidaan myös kutsua integroivaksi lähestymistavaksi. Eri teorioitten näkemyksiä, kuten piirreteoreettisia, käyttäytymispainotteisia ja tilanneteoreettisia lähestymistapoja on alettu yhdistellä toisiinsa ja tutkia niitä siinä sosiaalisessa ympäristössä, jossa johtaminen tapahtuu. (Yukl 2002, 10–13; Juuti 1996, 247–248.)

Drucker (1954) muotoili tavoitejohtamisen käsitteet, joita Humble (1967) ja Odiorne (1965) kehittivät edelleen. Tavoitejohtaminen kuvataan prosessiksi, jossa johtajat määrittelevät organisaation tavoitteet ja kartoittavat kunkin työntekijän vastualueet odotettujen tulosten muodossa. Keskeistä on yhteistyö tavoitteita laadittaessa ja se, että suunnittelujakson lopussa saavutettuja tuloksia tarkastellaan yhdessä. (Sydänmaanlakka 2004, 39.) Tulosjohtamisella on ollut merkittävä vaikutus työelämän kehitykseen 1970- ja 1980-luvuilla. Teoria esiteltiin keinona tehostaa työelämän demokratisointia, jolloin työntekijällä olisi parempi mahdollisuus osallistua oman työnsä suorittamiseen ja siinä kehittymiseen, mutta samalla huomioidaan organisaation tarpeet. Sovellus sai kuitenkin rationaalisen muodon, jolloin teoria jäi teoriaksi eikä kohdannut käytäntöä. Ihmiskäsitys jäi valitettavasti työkeskeiseksi ja näkemys tiedosta rajoitetuksi, joten henkilökunnan kehittäminen jäi toteutumatta. (Their 1994, 18–19.)

2.2 Johtamisen ja johtajuuden määrittelyä

Johtajuuden selkeä määrittely on vaikeaa, sillä tutkijoilla ja teoreetikoillakin on useita erilaisia määritelmiä. Johtamiselle annetaan usein korvaavia termejä, kuten valmentaminen, mentorointi, ohjaaminen tai palveleminen. Myös opettamisen ja koulutuksen todetaan sisältävän samoja elementtejä kuin johtamisen. Sydänmaanlakka (2004, 105–106) toteaa johtajuuden olevan tietynlainen prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi parhaalla mahdollisella tavalla.

Peltonen ja Ruohotie (1991, 150) määrittelevät johtamisen olevan tavoitteellista ja vuorovaikutuksellista toimintaa johtajan ja alaisen välillä. Johtajan toimenpiteet saavat organisaation ja henkilöstön toimimaan tavoitteiden suuntaisesti. Johtajuus on joko johtajana olemista tai johtajan asema. Kun tarkoitetaan johtajan asemaa, se voi olla joko virallinen tai epävirallinen. Edellinen perustuu lakiin, asetukseen, muuhun säädäntöön tai sopimukseen ja jälkimmäinen organisaation sisäisiin vaikutussuhteisiin. Johtaminen jaetaan yleensä kahteen käsitteeseen, liikkeen johtamiseen (management) ja esimiehenä toimimiseen (leadership). Näiden käsitteiden välinen ero on hyvin liukuva ja epämääräinen

Schein (1991, 324–325) toteaa johtajuuden oleellisen tehtävän olevan kulttuurin manipuloiminen. Tämä tuokin tehtävään suuria haasteita. Se edellyttää jopa omien itsestään selvinä pidettyjen olettamusten uudelleen arviointia ja ryhmän havainnointia uudesta näkökulmasta, koska johtajuus sisältyy organisaatiokulttuurin muodostumiseen, kehitykseen, muutokseen ja hajoamiseen. Johtajien toiminnat ovat keskeisessä asemassa kulttuurin kehittämässä ja toiminnan sujumisessa. Ryhmät eivät kykene toimimaan muutoksessa ilman johtajuutta, vaan on osattava tuoda esiin sellaisia asioita, jotka saavat ryhmät sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin. Johtajuuden kehittämisessä suurin este onkin itse johtaja, joka ei ole valmis eikä kykene muuttumaan ja uudistumaan (Sydänmaanlakka 2004, 13).

Yuklin (2002, 2-8) mukaan johtajuutta on muun muassa määritelty ominaisuuksien, johtajan käyttäytymisen, vallan ja vaikuttamisen, vuorovaikutusmallin, johtajan roolin ja aseman mukaan organisaatiossa. Monissa määritelmissä korostuu prosessi, jossa johtaja intentionaalisesti vaikuttaa muihin organisaation jäseniin. Suurin näkemysero määritelmissä nähdään siinä, tarkastellaanko johtajuutta erityisenä roolina vai jaettuna vaikuttamisen prosessina. Kun korostetaan johtajan roolia, tällöin nousee keskiöön johtajan rooli ja sen mer-

kitys suhteessa muihin toimijoihin. Toisessa näkökulmassa johtajuus nähdään sosiaalisessa järjestelmässä jaettuna prosessina.

Karlöf (1999, 114–115) toteaa, että johtaminen toteutuu silloin, kun organisaatiossa työskentelevät hyväksyvät sen. Johtajuutta voidaan kuvata kolmella peruslähtökohdalla: toiminnan suuntaviivojen määrittämisellä, kyvyllä saada ihmiset mukaansa ja kyvyllä saada ihmiset tekemään työtä tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan yksi tärkeimpiä tehtäviä on seurata ympäristön muutoksia ja nopeasti reagoida niihin sopeuttamalla, tehostamalla ja muuttamalla toimintaa tarpeen mukaan. Strateginen johtaminen on tärkeää, jolloin toiminta on pitkäjänteistä ja kokonaisvaltaista, parhaiden suuntaviivojen määrittelyä omalle vastualueelle. Johtajan on hallittava tehokas kommunikointi, jotta voi vakuuttavasti perustella päätökset ja toiminnan suuntaviivat. Toiminnan ja organisaation muutospainotteet ovat keskiössä, joten voidaan puhua johtajuuden muuttumisesta markkinakeskeiseksi.

Bennis ja Nanus (1986, 22) tuovat esiin monien epäonnistuvien organisaatioiden ongelman: niitä hallitaan liikaa ja johdetaan liian vähän. Päivittäiset rutiinit sujuvat yleensä hyvin, mutta ei ymmärretä, että johtamisen ja hallinnan välillä on merkittävä ero. Hallinta (management) on aikaansaamista, vastuussa olemista, velvollisuuksien suorittamista. Johtaminen (leadership) puolestaan tarkoittaa vaikuttamista ja ohjaamista tiettyyn suuntaan, toimintaan tai mielipiteeseen. Ero on siinä, että hallinnassa korostuvat rutiinien suorittaminen ja tehokkuusajattelu kun taas johtamisessa painottuvat vision muodostaminen ja toiminnan tuloksellisuus.

Bratton & Gold (1999) kuvaavat johtamista tieteenä ja taiteena. Kun johtajuutta tarkastellaan tieteenä, liittyy se organisaation tehokkuuteen. Henkilöstöllä oleva inhimillinen tieto ja taito on strateginen voimavara, jota pitää taitavasti johtaa. Johtajan tavoitteena onkin oppia sellainen johtamistyyli, joka kehittää ja kasvattaa henkilöstön osaamista, sitoutumista, innovatiivisuutta ja muutosvalmiutta. Johtajat voidaan kouluttaa tehokkaiksi johtajiksi. Johtaminen taiteena kuvataan kykyä olla hyvä johtaja. Tällöin johtajan ominaisuuksia ovat älykkyys, karisma, innostus ja itseluottamus. Pitää vain löytää oikeanlainen persoona johtajaksi.

Aikuiskasvattajana näkisin opettamisen ja oppimisen sisältävän samaa problematiikkaa, kuin johtamisessakin on. Johtajan tehtävänä on saada työntekijät toimimaan yhteisen vision

suuntaisesti aivan kuin opettaja ohjaa oppilaitaan tiedon omaksumisessa. Johtajan on tällöin osattava nostaa esiin kaikki se inhimillinen tieto ja taito, mitä henkilökunnalla on tarjottavanaan, jotta jokainen voisi kehittyä omassa työssään parhaalle tasolle. Hyvinvoiva ja työssä viihtyvä henkilöstö on organisaation suuri voimavara. Tässä tutkimuksessa tarkastelen johtajuutta ilmiönä, joka sisältää organisaation kulttuurin, päämäärät ja arvot. Johtajuus toteutuu siinä kontekstissa, missä johtaja toimii. Johtaja ohjaa toiminnallaan henkilöstöä kohti yhteisesti sovittuja tavoitteita ja päämäärää. Johtaminen on sitä toimintaa, jonka avulla tavoitteet ja päämäärä saavutetaan.

2.3 Hyvän esimiehen tunnusmerkkejä

Boyatzis (1982, 40–42) tutki 2000 menestyvän johtajan ominaisuuksia amerikkalaisessa tutkimuksessa. Johtajien omia näkemyksiä hyvästä johtamistyöstä tarkasteltiin toiminnan todellisiin tuloksiin suhteutettuna ja näin pyrittiin löytämään menestyvän johtajan kompetenssi- eli pätevyysalueet. Kukin pätevyysalue koostuu joukosta menestystekijöitä, jotka johtavat tehokkaaseen tai korkeatasoiseen työsuoritukseen. Työmenestystä mitattiin esimiesten, työtovereiden ja alaisten arviointien sekä työn tuloksellisuuden mukaan.

Tutkimuksen tuloksena saatiin kartoitettua menestystekijöitä, joita ryhmiteltiin seuraavasti:

1. **päämääräsuuntautuneisuus**, johon kuuluvat tehokkuussuuntautuneisuus, toiminnallisuus, diagnostiset kyvyt sekä kyky johtaa ja vaikuttaa. Tähän ryhmään kuuluvat johtajat näkevät toimintansa haasteellisena ja ongelmat ratkaistavissa olevina tehtävinä. Tapahtumat nähdään mahdollisuuksina testata omia kykyjä, toteuttaa tehtäviä tai ottaa riskejä. He osaavat arvioida, milloin kannattaa ottaa riskejä ja osoittavat edistymisensä. Heillä on oltava taito saada henkilöstö työskentelemään organisaation yhteisen toimintasuunnitelman ja päämäärän mukaisesti. (Boyatzis 1982, 61.)
2. **johtamistaito**, koostuu itseluottamuksesta, ilmaisutaidoista, loogisesta ajattelutaidosta ja asioiden käsitteellistämisestä. Nämä johtajat ovat innostavia ja osaavat kannustaa muita. He näkevät tehtävät ja tavoitteet yhteisinä, jakavat organisaation arvot, ongelmat ja päämäärät yhdessä henkilöstön kanssa. He osaavat esittää ideoita ja organisaation tavoitteet niin, että henkilöstö saadaan mukaan toimintaan.

Tämä edellyttää sitä, että he ovat kiinnostuneita myös henkilöstön hyvinvoinnista. (mt. 100.)

3. **ihimillisten resurssien johtaminen**, sisältää sosiaalisen vallan käytön, myönteisen ihmiskäsityksen, ryhmäprosessin johtamisen ja realistisen minäkuvan. Näillä johtajilla on positiivisia odotuksia muista, heillä on realistinen käsitys itsestään ja he luovat verkostoja muiden kanssa saavuttaakseen päämääränsä. Verkostojen avulla he ratkaisevat ongelmia, lisäävät yhteistyötä ja kohottavat työryhmien itsetuntoa. He luovat tietynlaista yrityssidonnaisuutta, jolloin koko henkilöstö saadaan työskentelemään organisaation hyväksi. (mt. 122.)
4. **muiden huomioon ottaminen**, tähän kuuluvat muiden kehittäminen, kyky käyttää valtaa ja spontaanisuus. Nämä johtajat haluavat kehittää henkilökuntansa toimintaa antamalla ohjeita, määräyksiä ja henkilökohtaista palautetta työtehtävistä. (mt., 143.)
5. **ryhmätöimintojen johtaminen**, kattaa itsehillinnän, arviointien objektiivisuuden, kestävyuden ja sopeutumisen. Näille johtajille on ominaista muiden huomioon ottaminen ja hyväksyä toisten näkemykset asioista. He pyrkivät luomaan hyviä suhteita muihin ihmisiin. He eivät ole itsekeskeisiä eivätkä narsistisia vaan käsittelevät henkilöstöä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. (mt. 160.)

Nykyisen johtajuuskeskustelun yksi ongelma on se, että johtajan pätevyyttä käsitellään kaksijakoisena asiana: sitä joko on tai ei ole. Bloom (1997, 35) sen sijaan tuo johtamisosaamisen esiin jatkumona. Hänen mukaansa johtajan pätevyyden käsitteellistäminen koostuu kolmesta osatekijästä, joita ovat tieto-, taito- ja asennekompetenssi. Ensimmäinen osa sisältää ryhädynamiikan ymmärtämisen, organisaatioteorioiden tuntemisen, tiedon lapsen kehityksestä, opetusmenetelmien hallinnan ja perhesysteemien havainnoinnin. Taitokompetenssi koostuu teknisistä taidoista, ihmissuhde- ja käsitteellisistä taidoista, joita tarvitaan tavoitteiden saavuttamisessa. Tällaisia ovat muun muassa budjetin laatiminen, henkilöstön motivointi ja ongelmanratkaisutaito. Kolmas osa, asennekompetenssi käsittää asioita, jotka tukevat parasta mahdollista tulosta toiminnassa, kuten uskomukset, arvot, taipumukset ja emotionaalinen osaaminen vuorovaikutuksessa.

Morgan (2000, 41) korostaa johtajan olevan avain päivähoiton laatuun. Hän on laatinut listan johtajalta vaadittavista kompetenssialueista, joka sisältää kahdeksan eri aluetta:

1. johtajan tulee osata suunnitella ja toteuttaa hoito- ja kasvatussuunnitelmia, jotka ovat kehityksellisesti sopivia lapsille ja heidän perheilleen.
2. pitää olla kyky luoda tehokas organisaatio ja säilyttää hyvä taso.
3. taito suunnitella ja toteuttaa sellainen hallinnollinen systeemi, jossa tuodaan tehokkaasti esiin tehtävät, tavoitteet ja työn kohteet.
4. hallitsee henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön kehittämisen.
5. kyky luoda hyvät yhteistyöverkostot ja kyky vaikuttaa päivähoidon politiikkaan, jolla on vaikutus varhaiskasvatussuunnitelmiin.
6. täytyy osata säilyttää ja kehittää fyysistä ympäristöä.
7. lakien tunteminen on tärkeää tehokkaalle johtamiselle.
8. hallitsee taloudellisen johtamisen.

Osaamis-käsitettä käytetään usein rinnasteisena kompetenssi-termille. Osaamisella tarkoitetaan tällöin tietyn alueen hallitsemista tai tuntemista hyvin sekä näiden taitojen käyttämistä käytännön työtehtävissä. Tällöin osaamisessa näkyvät tietojen ja taitojen moniulotteinen ja erinomainen käyttäminen, reflektiiviset taidot, kyky työn organisointiin ja tiimityöskentelyyn sekä oppimaan oppimisen taidot. Osaaminen sisältää myös kyvyn joustaa ja sopeutua muutokseen sekä taidon arvioida omaa osaamista ja toimintaa tavoitteena kehittyminen näissä osa-alueissa. (Hätönen 2003, 12–13.)

Hyvän päivähoiton johtajan ominaisuuksina tuon esiin hyvän itsetunnon, luotettavuuden, empaattisuuden, jämäkkyuden ja vastuun vuorovaikutuksesta. Hyvä itsetunto takaa sen, että hyväksyy itsensä ja omat rajoitteensa eikä tarvitse pönkittää omaa asemaansa muita määräälemällä tai alistamalla. Luotettavuus saavutetaan tasapuolisella suhtautumisella kaikkia kohtaan ja sillä, että on aina henkilöstön tukena tarvittaessa. Empaattinen johtaja osaa asettua muiden asemaan ja näin ymmärtää erilaisten perheiden ja työntekijöiden ongelmia ja vaatimuksia. Hän osaa kuitenkin olla jämäkkä, eikä ota henkilökohtaisena loukkauksena työhön liittyviä vaatimuksia tai ehdotuksia. Jämäkkä johtaja osaa ottaa kantaa asioihin siten, ettei se loukkaa tai alenna toisia. Hän on myös yhteistyökykyinen ja avoin vuorovaikutuksessaan. Hyvän johtajan ei tarvitse kätkeä tunteitaan, mutta hän kykenee itsehillintään hankalissa tilanteissa.

3. JOHTAJUUS VARHAISKASVATUSKONTEKSTISSA

3.1 Johtajuus päivähoidossa

Rodd (1998, XVII) toteaa alkupuheenvuorossaan, että varhaiskasvatuksen johtajuutta on tutkittu vähän viimeisen 20 vuoden aikana. Tarvitaankin uudenlaista ajattelua johtajuudesta, joka nousee yleisestä johtajuuskäsityksen muutoksesta ja sen lisäksi varhaiskasvatuksen johtajuuden erityisluonteesta. Rodd (2004, 22–23) esittää, että varhaiskasvatuksen johtajan tulee olla tehokas kommunikoiija ja tiimin rakentaja, hän osaa luoda palkitsevan ja motivoivan työympäristön, jolloin henkilöstön kannustava ja ammatillisesti kehittyvä työtapa mahdollistuu. Johtaja saa työntekijöistä esiin heidän parhaat puolensa, kunnioittamalla ja arvostamalla jokaisen persoonallisia tietoja, taitoja ja kokemusta. Hän jakaa informaatiota ja osaa sitouttaa henkilöstön toteuttamaan organisaation vision ja tavoitteet antamalla työntekijöille merkityksellisiä ja tärkeitä tehtäviä, jotka lisäävät itseluottamusta ja omanarvontuntoa henkilöstössä.

Varhaiskasvatuksessa johtajuus nähdään koko päivähoidon toimijoiden sitouttamisena varhaiskasvatustyön intentionaaliseen kehittämiseen ja vastuun ottamiseen laadunhallinnan toteuttamisesta. Tällöin tarkastellaan laajasti johtamistoimintaa, joka vaikuttaa niin yksikötasolla kuin kunnan ja valtionhallinnon tasoilla, jotka ovat osallisena päivähoidon johtamisessa ja ohjaustoiminnassa. (Hujala, Parrila, Lindberg, Nivala, Tauriainen & Vartiainen 1999, 118.)

Morgan (1997, 13) painottaa, että varhaiskasvatuskentällä tulisi pitää mielessä muutama perusidea johtajuudesta. Sen pohjalla on ajatus johtajuudesta eräänlaisena vastavuoroisena suhteena, ei pelkästään pysyvänä olotilana. Kokonaisvaltaista ajattelua voidaan lisätä perehtymällä siihen, miten koko systeemi toimii. Lisäksi pitää kehittää laaja-alainen tietopohja ja teoreettinen rakenne, joka koostuu rooleista, pätevyyksistä ja tiimityöstä erityisesti varhaiskasvatuksen ammattiteissa. Tärkeää on myös hyväksyä johtajan arvovalta ja sen asema suhteessa lapsiin, vanhempiin, työntekijöihin ja muihin johtajiin. Täytyy myös osata erottaa johtajuuden eri muotojen laatu ja arvo, sekä sovittaa yhteen työn monimutkaisuus, josta palkkiona saadaan korkeampi henkilökohtainen kasvu.

Tutkittaessa johtajuutta varhaiskasvatuksessa on hyvä ottaa huomioon myös yleiset paradigmat, jotka ohjaavat kasvattajan näkemyksiä ja sisältävät hänen lapsikäsitteensä sekä kasvatustieteen näkemyksensä. Paradigmaattinen keskustelu luo edellytyksiä yhdistää johtaminen päivähoiton perusfunktioihin, eikä se jää näin ollen irralliseksi toiminnaksi kasvatustieteen organisaatiossa. (Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski & Nivala 1998, 147–148.)

Schein(1991, 23–26, 66) määrittelee organisaatiokulttuurin sellaisten perusolettamusten malliksi, jonka jokin ryhmä on ottanut käyttöönsä käsitellessään ulkoa tulevia vaatimuksia tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Malli on yhteisesti havaittu toimivaksi ja opetetaan ryhmän uusille jäsenille tapana toimia ongelman ratkaisutilanteissa. Huomattavaa on, että toimintoja pidetään itsestäänselvyyksinä ja näin ollen ne ovat siirtyneet tiedostamattomalle tasolle. Ryhmän kulttuuri koostuu jäsenten yhteisistä kokemuksista, ajatuksista, uskomuksista ja arvoista. Johtajat ovat tärkeässä asemassa, kun puhutaan organisaatiokulttuurista, koska he luovat kulttuuria ja ylläpitävät sitä.

Kulttuurin tasot Schein (1991, 31–36) jakaa kolmeen osaan, joita ovat artefaktit ja luomukset, arvot sekä perusolettamukset. Artefaktit, joita ovat ihmistyön aikaansaannokset, kuten ihmisen rakentama fyysinen ja sosiaalinen ympäristö, sijoittuvat näkyvimmälle tasolle. Tähän tasoon kuuluvat teknologia, taide, näkyvä ja kuuluva käyttäytyminen. Arvot ovat tiedostettavissa olevia ja niillä on moraalinen sekä normatiivinen tehtävä ohjatessaan ryhmää. Arvot sisältävät käsityksen siitä, miten asioiden tulisi olla. Kun arvot muuttuvat joksikin päiväksi, niistä muodostuu vähitellen uskomuksia ja oletuksia, jotka siirtyvät näin tiedostamattomalle tasolle automaattisiksi tavoiksi. Perusolettamukset ovat niitä tiedostamattomalla tasolla olevia uskomuksia ja ryhmän yhdessä oppimia arvoja, jotka ohjaavat alitajuisesti ryhmän toimintaa. Ryhmän jäsenet pitävät muunlaista käyttäytymistä täysin käsittämättömänä. Perusolettamukset sisältävät muun muassa suhteen ympäristöön, todellisuuden, ajan ja paikan luonteen, ihmisluonnon, ihmisen toiminnan luonteen ja ihmissuhteiden luonteen.

Koska elämme nopean muutoksen aikaa, organisaatioiden on täytynyt sopeutua lisääntyvään teknistymiseen, kansainvälistymiseen ja globalisoituviin markkinoihin, taloudelliseen epävarmuuteen ja ihmisten arvojen muutokseen. Kova kilpailu on saanut organisaatiot kehittämään toimintansa laatua, lisäämällä innovatiivisuuttaan ja huolehtimalla inhimillisistä voimavaroistaan entistä paremmin. Keinoina ovat olleet muun muassa matalat ja kevyet

organisaatiot, tiimityöskentelyä ja toimintavapautta korostava kulttuuri sekä valtuuttamista suosiva johtamistapa. Tällöin organisaatioiden on löydettävä erilaisia ajattelu- ja toimintatapoja kuin perinteisesti. Tämä vaatii aikuismaista työskentelytapaa, jolloin käytämme sekä tunteitamme että järkeämme pyrkiessämme vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Aikuismaisuus on omien ihanteiden ja kykyjen hyväksymistä viisaalla, itseä ja muita kunnioittavalla tavalla. Se on samalla kypsyyttä yhdistää alitajunnan voimavarat järjen tietoon, mikä vaatii itsensä hyväksymistä ja omien sekä muiden tunteiden ymmärtämistä. Johtajalla on tällöin keskeinen asema kulttuurin ja ihmiskäsityksemme uudistamisessa. (Juuti 1995, 159; 201–202.)

Organisaatiokulttuuri päivähoitossa on hyvin staattinen ja aina uuden vastavalmistuneen työntekijän tullessa töihin, hänet opastetaan nopeasti niin sanotusti talon tavoille. Sosiaalistaminen paikalliseen kulttuuriin on itsestäänselvyys, jota ei helposti kyseenalaisteta. Vanhempien ja kokeneiden työntekijöiden tapaa toimia pidetään arvossa. Johtajalla on asemansa vuoksi mahdollisuus luoda työyhteisöön omalla käytöksellään ja toimillaan kannustava ja avoin ilmapiiri, jolla luodaan uutta kulttuuria kohti aikuismaisia työtapoja. Kokeilevaa ja innovatiivista työtapaa tulisi suosia ja erehdyksetkin sallitaan tällaisessa organisaatiossa.

Bloom (1997, 35–36) on muotoillut päivähoiton johtajien kompetenssien hierarkiamallin, joka pohjautuu Sergiovannin (1984) ja Haydenin (1996) malleihin. Tämä malli koostuu viidestä eri tasosta, jossa alempien tasojen hallinta on edellytys päästä seuraavalle tasolle. Näin ollen päivähoiton hyvältä johtajalta vaaditaan teknisten taitojen hallintaa, henkilöstöjohtamistaitoja, kasvatussuunnitelmien laadinnan osaamista ja yleisen suhdetoiminnan hallintaa sekä symbolista johtamis pätevyyttä. Alimmalla tasolla olevat tekniset taidot liittyvät budjetointiin, tilastointiin, aikataulujen laatimiseen ja arkisen käytännön työn sujumisen organisointiin sekä kehittämiseen. Taustalla vaikuttavat paikalliset ja valtakunnalliset säädökset, jotka ovat yhteydessä palveluiden tuottamiseen ja lasten hyvinvoinnin edistämiseen. Tämän tason taidot tulisi opetella niin hyvin, että ne sujuisivat vaivattomasti, jotta voisi keskittyä hoitamaan henkilöstöasioita. Henkilöstöjohtamisessa tarvitaan tietoja ja taitoja, joilla aikaansaadaan positiivista vuorovaikutusta ja motivoidaan työntekijöitä toimimaan korkealla suoritustasolla. Ydinosaamisena voidaankin pitää vaikuttavaa kommunikaatiota. Johtajalta vaaditaan empatiakykyä, ongelmaratkaisutaitoja ja erilaisuuden arvostamista. Erityistaitoja ovat ohjaus, mentorointi, tiimityön kehittäminen, ammatillinen ke-

hittäminen ja työtehtävien toteutumisen arviointi. Näiden kahden alemman tason hyvä hallinta edesauttaa kolmannen tason onnistumisessa. Tähän alueeseen kuuluvat kaikenlaiset asiakassuuntautuneet toiminnot, kuten yhteistyö lasten ja perheiden kanssa, opetussuunnitelmien laadinta sekä lapsen kehitystasoon sopivien opetuskäytäntöjen menetelmien kehittäminen ja niiden arviointi. Neljäs taso koostuu yleisen suhdetoiminnan hallinnasta, jolloin yhteistyö sisältää verkostotyöskentelyä eri viranomaisten ja julkisten organisaatioiden kanssa, markkinointia ja tapahtumien järjestelemistä. Symbolinen johtamispätevyys tarkoittaa johtajan kykyä luoda yhteenkuuluvuutta korostava ryhmän identiteetti, ilmaisemalla selkeästi päivähoiton visio, selkeyttämällä ja vahvistamalla arvot sekä kannustamalla oman työn reflektointiin ja kehittämiseen. Ero hyvän ja erinomaisen johtajan välillä voidaan havaita ylempien tasojen pätevyyden hallintana. Ebbeck ja Waniganayake (2004, 9-10) arvioivat tämän mallin heikkouden olevan siinä, että se ei riittävästi erittele varhaiskasvatuksen kontekstin moninaisuutta. Malli on kuitenkin päämääräsuuntautunut ja tavoite on myös mahdollista saavuttaa. Täten mallia voidaankin käyttää hyvänä työkaluna määriteltessä toiminnan tavoitteet erityisesti hallinnon ja liikkeenjohdon termein.

Taloudellisen kehityksen ja yhteistyön järjestö OECD (2001, 12) on raportissaan tuonut esiin sen, että kansalaisten intressit eivät kohtaa nykyistä julkisen sektorin palvelukulttuuria. Suurin syy lienee se, että organisaatiossa ei ole tarpeeksi omistauduttu julkisten palvelujen arvoihin ja kansalaisten intressien huomioimiseen. Raportissa määritellään uusi julkinen johtajuus normatiivisesti: Pitää kouluttaa lisää julkisen sektorin johtajia, jotka osaavat sitouttaa henkilöstön julkis palvelun henkeen ja sopeuttaa sen nykypäivän yhteiskunnan tarpeisiin. Myös palvelut tulisi saada tehokkaiksi sekä kansalaisten että hallinnon näkökulmasta. Tämä vaatii johtajalta vahvaa näkemystä julkisen hallinnon roolista tämän päivän yhteiskunnassa.

Culkin (2000, 6-9) nostaa esiin uuden johtajakoulutuksen tarpeellisuuden. Nykyisin päivähoiton johtajilla on useimmiten pedagoginen opettajan koulutus, mutta heiltä puuttuu hallinnollisia taitoja kuten budjetin laadintaan ja organisaation toimintaperiaatteiden tuntemiseen liittyviä valmiuksia. He joutuvat ottamaan vastaan uuden virkansa valmistautumattomina. Tarvittavia taitoja opetellaan sitten vasta työn kautta. Uuden johtajakoulutuksen tavoitteena olisi yhtenäisen, laadukkaan päivähoiton tuottaminen lapsille ja perheille.

3.2 Pedagoginen johtajuus

Nivala (2002b, 189202) pohtii artikkelissaan päivähoiton johtajuuteen liittyviä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita. Pedagogista johtajuutta ja johtamista kuvataan monimuotoisina ja vaikeasti määriteltävinä ilmiöinä. Arkidiskursseissa pedagoginen johtajuus tuodaan esiin useimmiten kasvatustavoitteiden saavuttamisena ja kasvatussuunnitelmien toteuttamisena, mikä tarkoittaa päivähoitossa lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen tukemista johtamistoiminnan avulla. Mikäli pedagoginen johtajuus ymmärretään vain työntekijöiden suorana ohjauksena, se on liian kapea-alainen näkökulma ja johtajuuden kehittäminen jää huomioidatta. Nivalan mukaan pedagoginen johtaminen sisältääkin muun muassa visioiden luomisen ja työmenetelmien kehittämisen, pedagogisten kokousten organisoimisen sekä pedagogisen työn dokumentoinnin ja tilastoinnin. Päivähoitokontekstissa olisi tärkeää ensimmäiseksi yhdessä miettiä, mitä pedagogisella johtajuudella oikein tarkoitetaan ja mitä se on kunkin toimijan omissa ajatusrakenteissa. Tällöin tarvitaan arvokeskustelua johtajuudesta ja johtamisesta. Johtajuus tulisi nähdä laajempänä ilmiönä kuin vain johtajan vastuuna toimenpiteistä, joita henkilöstö odottaa johtajalta. Johtajuus edellyttää kaikkien toimijoiden vastuunottamista työn kehittämisessä. Tällöin johtamistoiminnan perustana ovat yhteiset sopimukset ja niihin sitoutuminen. Samalla yhteisöllisyyden näkökulma korostuu. Tarkastelu päivähoiton substanssista tuo kuitenkin esiin ristiriidan: hallinnollisesti se on sosiaalipalvelua ja sisällöllisesti pedagogiikkaa. Yhdeksi vaihtoehdoksi Nivala ehdottaakin päiväkotien hallinnollisen ja pedagogisen johtamisen erottamisen toisistaan, kuitenkin niin, että johtajat tekisivät yhteistyötä keskenään.

Taipale (2004,72) määrittelee pedagogisen johtajuuden esimiehen taidoksi saada henkilöstö toimimaan kohti yhteistä päämäärää. Johtaja tuo näkyväksi visiot ja tavoitteet. Hän hallitsee positiivisen vuorovaikutuksen ja opettaa myös muut toimijat ymmärtämään ja tulkitsemaan sekä käyttämään avointa vuorovaikutusta keskenään. Tämä on sosiaalinen prosessi, jossa johtaja vaikuttaa työyhteisön jäseniin ja heidän oppimiseensa. Taipale korostaa, että pedagoginen johtaja peilaa oman kasvunsa kautta ammattitaidon kehittämisen tarpeellisuutta niin yksilön kuin työyhteisönkin toiminnan onnistumiseksi.

Theirin (2000, 54–56) kuvaama pedagoginen johtajuus korostaa johtajan roolia oleellisena tekijänä organisaation toiminnan sujumisen kannalta. Henkilöstö nähdään voimavarana ja johtajalla on kyky saada heidät oppimaan uutta ja kehittymään tehtävissään. Myös esimie-

heltä itseltään vaaditaan hyviä oppimaan oppimisen taitoja, jotta voi kannustaa muita. Pedagoginen johtaja ei itse jämähdä vanhoihin rutiineihin, vaan ohjaa tiimejä jatkuvasti muuttumaan. Tällöin keskitytään kokonaisuun prosesseihin, annetaan palautetta toiminnasta, kuunnellaan ja keskustellaan, samalla koko ajan opitaan yhdessä. Organisaatioissa kaivataan sellaisia johtajia, jotka saavat aikaan myönteisyyden ilmapiiriin ja oikean tunnelman. Pedagoginen johtaja ohjaa tiimin todellisen oppimisen tasolle, koska hän osaa kohdata ongelmia ja ratkaista niitä, haluaa kehittää toimintaa ja saavuttaa tuloksia, käyttää dialogia vuorovaikutuksessa erilaisten verkostojen kanssa sekä omalla panoksellaan edistää uuden osaamisen syntymistä organisaatiossa.

Pedagoginen johtajuus käsitetään tässä tutkimuksessa Taipaleen tavoin sosiaalisesti prosessiksi, jossa esimies vaikuttaa johdettaviensa toimintaan ja heidän oppimiseensa. Johtajuus perustuu arvostukseen ja keskinäisen vuorovaikutuksen muodostamaan arvovaltaan. Johtaja on omalla toiminnallaan ansainnut luottamuksen ja arvostavan ilmapiiriin.

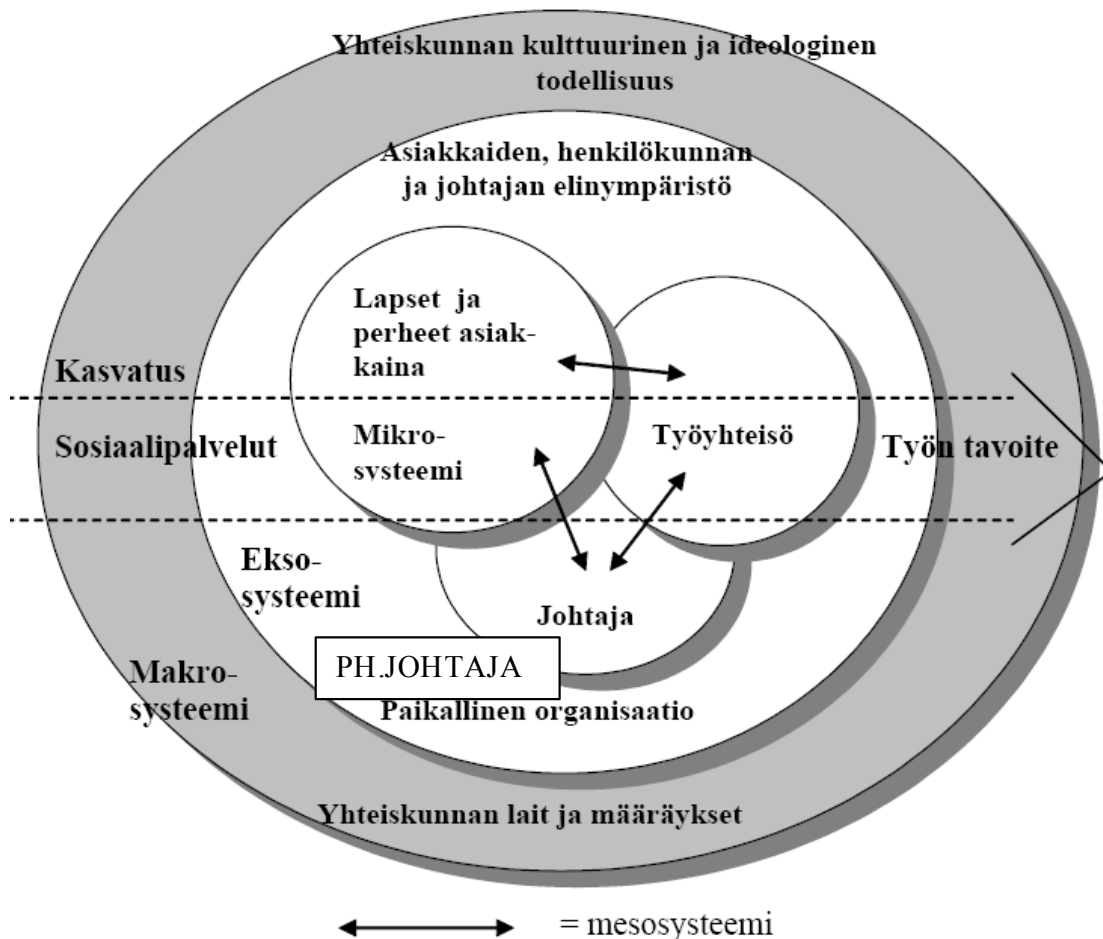
3.3 Kontekstuaalisen johtajuusmallin tarkastelua

Johtajuuden kontekstuaalinen tarkastelu kohdistuu sekä toimintaan että rakenteisiin. Kun johtajuutta tarkastellaan kasvatusorganisaatiossa, lasten ja vanhempien sekä henkilöstön erilaisten näkemysten yhteensovittaminen on käytännön toimintaa, ja rakenteellisina tekijöinä ovat yhteiskunnan sosiaalinen ja hallinnollinen ympäristö. Tällöin tietoisuus johtamistoiminnan perustasta nousee keskiöön. (Hujala ym. 1998, 159.)

Hujalan (1996, 1999) kehittämän kontekstuaalisen varhaiskasvatusteorian mukaan toimijat kuuluvat laajaan sosiaaliseen järjestelmään ja siksi on tärkeää tutkia olosuhteita, joissa toimijat elävät. Tässä mallissa toimija on osa systeemiä ja jo olemassaolollaan hän vaikuttaa systeemin toimintoihin. Näin hän sekä ajatuksillaan, toiminnoillaan että valinnoillaan vaikuttaa ympäristöönsä. Mallissa on holistinen näkökulma ja oleellista siinä on toimijoiden todellisuuden tiedostaminen osana koko kontekstia. Toimintaprosessit nähdään sosiaalisesti rakentuneiksi ja vuorovaikutuksellisiksi ilmiöiksi. (Hujala 2002, 77–95.)

Nivala (1999) on kehittänyt tutkimuksessaan kontekstuaalisen johtajuusmallin, jonka teorian rakenne pohjautuu Hujalan (1996, 1999) kontekstuaalisen kasvun teoriaan. Hujalan teo-

ria puolestaan pohjautuu Bronfenbrennerin (1979, 1989) ekologiseen teoriaan ja systeemiiseen ajatteluun. Tämä kontekstuaalinen varhaiskasvatusteoria tarjoaa teoreettisen perustan johtajuuden ja kasvatuksen yhdentymiselle. Näin voidaan huomioida koko johtajuuden toimintakenttä mikrotasolta makrotasoon asti. (Nivala 2002a, 15.)



Kuvio 1. Kontekstuaalisen johtajuuden malli (Nivala 1999, 83 ja Pennanen 2006, 42)

Kuviossa mesosysteemi on kuvattu tummilla nuolilla mikrosysteemien välillä, jolloin mikrotasojen vuorovaikutuksena syntyvät rakenteet eli mesotaso. Haastateltavat ovat kunnan johtavia virkamiehiä, joten heidän työnsä sijoittuu paikalliseen kunnan hallinto-organisaatioon ja näin ollen pääosin eksosysteemin alueelle (PH:JOHTAJA).

Nivalan mukaan neljä tärkeää kontekstuaalista elementtiä varhaiskasvatuksen onnistuneelle johtajuudelle ovat paradigmat, toiminta, kasvatustilastanssina ja ympäristö. Paradigmat ohjaavat valintoja ja toimintaa sekä ovat pohjana toiminnalle. Substanssi ja ympäristö ovat

läsnä johtajuudessa ja ne voidaan nähdä johtajuuden kontekstina. Johtajuutta tarkastellaan kokonaisvaltaisemmin ja sitä tutkitaan organisaationaalisessa ja sosiaalisessa kulttuurissa. Kontekstuaalista näkökulmaa voidaan pitää varhaiskasvatuksen johtajuudessa osana traditiota, jossa tulkinnallinen lähestyminen on tullut yhä tärkeämmäksi. (Nivala 2002a, 16–21.)

Tässä tutkimuksessa päivähoidon johtaja sijoittuu eksosysteemin alueelle ja näkökulma on hieman eri kuin Nivalan tutkimuksessa, jossa keskiössä on päiväkodin johtaja mikrotasolla. Kontekstuaalinen malli on silti sama ja jäsentää päivähoidon johtajuutta mikrotasolta makrotasolle asti.

3.4 Aikaisempia tutkimuksia aiheesta

Hujalan (2002) tutkimuksessa kartoitettiin päivähoidon parissa toimivien näkemyksiä johtajuudesta. Tutkimusaineisto kerättiin ryhmähaastatteluina, joihin osallistui päivähoidon asiantuntijoita, yhteiskunnallisia vaikuttajia, päättäjiä, kouluttajia, opiskelijoita, johtajia, päivähoiton kasvatushenkilöstöä ja päivähoitolaisten vanhempia. Tutkimuksessa selvitettiin päivähoiton johtajuuden luonnetta ja merkitystä sekä siihen liittyviä rooleja ja vastuita. Johtajuutta kuvattiin johtajan työn ja aseman kautta. Tulokset osoittivat, että johtamisen konteksti määrittää johtamispuhetta ja johtamiskulttuuria. Lisäksi johtajuuteen liittyvät tehtävät ja velvollisuudet näyttivät olevan epäselviä kaikilla johtajuuden tasoilla.

Tiuraniemi (1994) teki väitöskirjan kahden sosiaaliviraston välisistä eroista muun muassa esimiestaitojen suhteen. Johtamistoiminnan laadukkuudella on yhteys työyhteisön toiminnan laatuun ja ongelmiin sekä työntekijöiden suhtautumisessa omaan työhönsä. Tiuranien mukaan merkittävää on, että esimies osaa arvioida omaa toimintaansa yhtenevällä tavalla henkilöstön kanssa. Hänen mukaansa julkisen sektorin työyhteisöissä olisi tärkeää kehittää palaute- ja arviointijärjestelmiä, kuten esimies-alais-keskusteluja, tiedonkulkua ja sosiaalista tukea. Tutkimuksessa tuli esiin myös, että esimiehet arvioivat usein oman johtamisen taitonsa laadukkaammaksi kuin henkilöstö.

Nivala (1999) on tutkinut päiväkodin johtajuutta yleisenä, teoreettisena ilmiönä, jolloin se kuvataan osana laajaa kontekstia, päiväkodin mikrosysteemeistä suomalaisen yhteiskunnan makrosysteemeihin. Teoreettisena viitekehyksenä on kontekstuaalinen johtajuusmalli, jossa johtajuus on sosiaalisesti rakentunut, situationaalinen ja tulkinnallinen ilmiö. Tällöin

johtajuus kuvataan moniulotteisena ilmiönä, jolloin se voi olla intentionaalista tai latenttia. Merkille pantavaa on pedagogiikka-painotteisen substanssi-intressin ja hoivakorosteisen hallinto-intressin välinen jännite, joka hakee vielä muotoaan. Johtajien mielestä päiväkotityö on asiakkaina olevien perheiden ja lasten palvelua. Työn yhteisöllinen luonne korostuu johtajien näkemyksissä, vaikkakin vanhemmat saattavat jäädä tämän yhteisöllisyyden ulkopuolelle.

Rodd (1998) tarkastelee johtajuutta ottamalla huomioon päiväkotityön erityisyyden, jota hän selittää naisnäkökulmalla ja vallalla. Naiset määrittävät vallan eri tavoin kuin miehet. Heidän johtajuutensa koostuu vastavuoroisesta yhteistyöstä ja he ovat osa tiimiä. Roddin tutkimusten mukaan päiväkodin johtajan hyvä ammattitaito koostuu pätevyydestä varhaiskasvatuksen ammattilaisena, jolloin hän toimii mallina, oppaana tai ohjaajana ja yleisestä johtamisesta, talousjohtamisesta, tehokkaasta kommunikaatiosta sekä ihmisten johtamisesta.

Bloom (2000) on pohtinut sitä, miten yksilöt näkevät oman roolinsa ja mikä on henkilökohtaisen havainnon voima muodostettaessa ammatti-identiteettiä. Hän on tutkinut metaforien avulla, miten päivähoidon esimiehet näkevät organisaationsa, roolinsa ja työnsä siellä. Yleisin metafora organisaatiosta oli hoivan ja huolenpidon kategoriaan sisältyvä, jolloin sitä verrattiin esimerkiksi perheeseen, puutarhanhoitoon tai puun kasvattamiseen. Toisena kategoriana oli muutos, kasvu ja yllätyksellisyys, jolloin johtajat kuvasivat jatkuvan muutoksen ja kasvun olevan organisaatiossa meneillään, kuin kiipeäisi tikapuita ylös. Kuvatesaan johtajan roolia, yleisin määritelmä oli jonglööri. Johtajan roolin koettiin olevan jatkuvaa tasapainottelua moninaisten työtehtävien ja vastuiden kanssa. Johtaminen ja opastaminen-kategoriassa kuvattiin johtajan roolia valmentajan, avaruusaluksen kapteenin, orkesterin johtajan ja pelinrakentajan rooleilla. Kysyttäessä metaforia omasta työstään, johtajat nostivat esiin vauhdin ja yllättävien tilanteiden hoitamisen, jota kuvattiin vuoristoradalla ajamiseen. Huolenpitoa ja hoitamista verrattiin Äiti-Teresan tai puutarhurin työhön. Kun johtajat ovat tietoisia omista heikkouksistaan ja vahvuuksistaan sekä siitä, kuinka heidän omat odotuksensa muokkaavat käytöstä, he kykenevät paremmin ymmärtämään, tarkkailemaan ja muodostamaan persoonallisen ja ammatillisen välistä vuorovaikutusta. Kun johtajat reflektoivat omia metaforissa esittämiään merkityksiä, analyyseissa löytyy usein ristiriita käytössä olevan ja ideaaliroolin kuvauksen välillä. Esimerkiksi, jos johtajalla on toive olla jumbojetin kapteeni ja todellisuudessa hän onkin vain ovimatto, jonka yli kaikki kä-

velevät, syntyy roolistressi ja riittämättömyyden tunteita. Metaforinen analyysi tarjoaa näin ollen mahdollisuuden tutkia vallitsevan ja ideaalin tilanteen välistä epäsuhtaa. Tämän työkentelyn avulla voidaan omia kaaosmaisia mielikuvia työstä muuttaa toivottuun tasapainoisempaan ja rauhallisempaan suuntaan.

4. MUUTTUVA JOHTAJUUS

4.1 Muutosjohtajan hahmottelua

Johtaminen tulee nousemaan yhä tärkeämmäksi organisaatioissa, jotka pystyvät vastaamaan epävakaisiin ja jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin. Tehokas johtaminen voi siirtää organisaation nykytilanteesta tulevaisuuteen. Luomalla visioita organisaation saavutettavissa olevista mahdollisuuksista voidaan saada henkilöstö sitoutumaan muutokseen sekä hyväksymään uusia kulttuureita ja strategioita, joilla ohjataan energiaa ja resursseja. Tällöin ilmaantuvat sellaiset johtajat, jotka ovat valmiita ottamaan vastuuta käytäntöjen uudelleenmuotoilemisesta ympäristön vaatimuksia vastaavaksi. He osaavat ohjalla organisaatiomuutoksia, joilla aikaansaadaan henkilöstössä luottamusta ja uskoa tulevaisuuden uusiin käytäntöihin sekä niiden hallintaan. (Bennis & Nanus 1986, 19–20.)

Johtamisen kehittämiseen liittyen keskeisiä näkemyksiä ovat esimerkiksi määritelmät tulevaisuuden johtajilta vaadittavista valmiuksista, miten tunnistaa ja valita parhaat johtajat ja kuinka voidaan kehittää johtamiskoulutusta tulevaisuuden haasteita vastaavaksi. Tulevaisuuden julkisen sektorin johtajan tulisikin olla responsiivinen erilaisten kansalaisten tarpeille. Tämä edellyttää jatkuvaa toimintaympäristön haasteiden tunnistamista ja analysointia. (OECD 2001, 17–19.) OECD:n raportissa Public Sector Leadership for the 21st Century on koottu keskeisiä johtajan pätevyyden ydinalueita, joita odotetaan olevan tulevaisuuden johtajilla.

Taulukko 1. Johtajan keskeiset pätevyysalueet (OECD 2001, 97–99).

<p>1. Muutoksen johtaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> – jatkuva oppiminen – luovuus ja innovatiivisuus – tietoisuus ulkoisesta toimintaympäristöstä – joustavuus – sitkeys – palvelualltius – strateginen ajattelukyky – visiointitaito
<p>2. Ihmisten johtaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> – konfliktien ratkaisutaito – kulttuurinen tietoisuus – rehellisyys/ luotettavuus – tiimien rakentaja
<p>3. Päämääräsuuntautunut</p>	<ul style="list-style-type: none"> – vastuun kantaja – asiakaspalveluorientoitunut – määrätietoinen päätöksen tekijä – yrittäjähenkkinen – ongelmien ratkaisija – tekninen osaaja
<p>4. Liikkeenjohdollinen taito</p>	<ul style="list-style-type: none"> – talousjohtaminen – henkilöstöjohtaminen (HRM) – teknologian hyväksikäyttö ja hallinta
<p>5. Verkostojen ja suhteiden rakentaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> – vaikuttamis- ja neuvottelutaito – vuorovaikutustaitojen hallinta – esiintymistaito – verkostojen luoja – politiikan taju – kirjallinen viestintätaito

Drucker (2000, 89–100) kuvailee muutosjohtajaa henkilöksi, joka suhtautuu muutoksiin mahdollisuuksina, hän on valmis etsimään uusia muutoksia ja hän löytää oikeita vaihtoehtoja. Tällainen johtaja saa muutokset toimimaan sekä organisaatiossa sisällä että sen ulkopuolella. Muutoksessa pitää osata luopua vanhoista toimintaperiaatteista ja suunnata resurssit uusille urille. Hylätään vanha tapa kokonaan tai tehdään se eri tavalla kuin ennen. Täytyy myös osata organisoida parannuksia, jotka johtavat tuoteinnovaatioihin, palvelumuutoksiin ja uusiin prosesseihin työssä. Muutosjohtajan tulee kehittää toimintapolitiikkaa

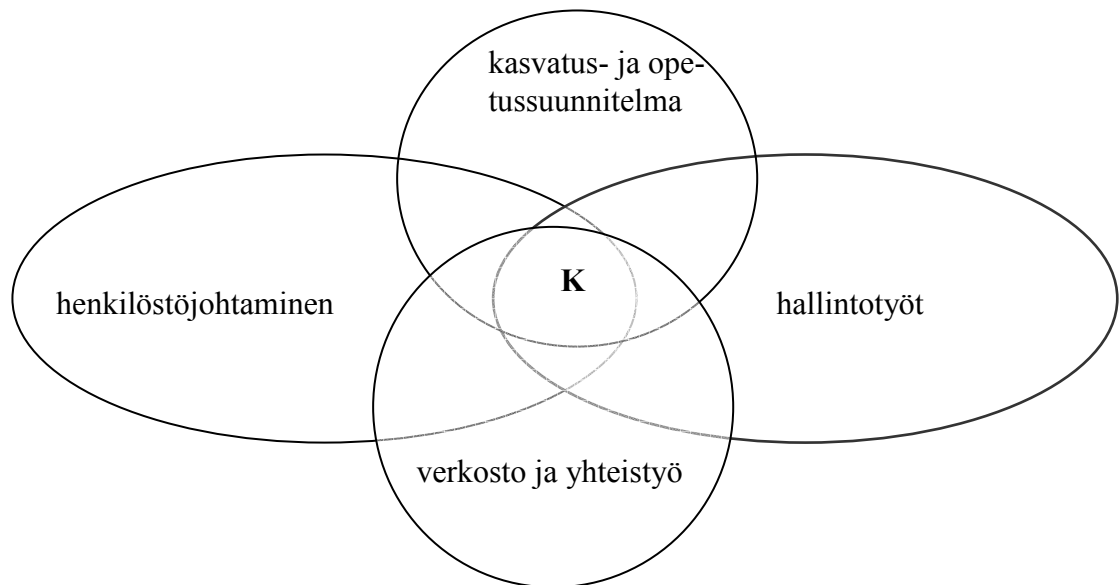
menestyksen hyödyntämistä varten. Tällöin keskitytään mahdollisuuksiin ja mietitään parempia tuloksia, sen sijaan, että jäädään pohtimaan pelkkiä ongelmia.

New Public Management–ajattelu eli uusi julkisjohtaminen korostaa johtajuuden merkitystä ja pyrkimystä parantaa julkisen sektorin toiminnan tuloksellisuutta. 1980-luvun lopulta lähtien New Public Management on levinnyt anglosaksista maista myös Suomeen. Tavoitteena on lisätä julkisen sektorin toiminnan tehokkuutta, etsiä toimivia ratkaisuja niukentuneissa taloudellisissa tilanteissa, pohtia hallinnon ja politiikan suhteita uudelleen, miettiä julkisen sektorin roolia palvelujen tuottajana sekä samalla korostaa kansalaisten asemaa taloudellisia intressejä omaavina veronmaksajina. Tällöin johtamisen näkökulmasta korostuu vahvan johtamisen ihanne, joka hakee malleja yksityisen sektorin johtamisen periaatteista toiminnan parannuskeinona. New Public Management nähdään vanhan byrokraattisen johtamistavan uudistajana, jolloin entiset virkamiehet tulevat tulosvastuullisiksi taloudellisesta ja tehokkaasta toiminnasta kansalaisten hyväksi. Uudelta johtajalta odotetaan yrittäjähenkistä ajattelua, uusien ideoiden kehittelyä ja toimintamahdollisuuksien etsimistä. Taustalla on toive parantaa julkisen sektorin toiminnan uskottavuutta ja poistaa tehottomuuden mielikuvia kansalaisten mielissä. Asiakastyytyväisyys rakentuukin onnistuneesta palvelutilanteesta, jossa tärkeänä osana on palvelun tarjoajan asiantuntemus. (Lähdesmäki 2000, 31–33.)

Tulevaisuuden johtajalta edellytetään kahta ominaisuutta luotettavuutta (credibility) ja kyvykkyyttä (cabability). Luotettavuudessa tarkastellaan johtajan suhdetta muihin toimijoihin. Se, miten johtajaa arvostetaan, kunnioitetaan ja onko hänen kanssaan helppo työskennellä, vaikuttavat myös siihen, voiko johtajan kanssa luoda persoonallisen ja emotionaalisen suhteen. Kyvykkyys ilmenee taidossa saada organisaatio menestymään. Kyvykäs johtaja osaa luoda visioita, joihin henkilöstö on valmis sitoutumaan ja joita se on halukas toteuttamaan. Tulevaisuuden johtajalla on kyky kehittää muiden taitoja ja saada ihmiset vastuullisesti toimimaan halutun tulevaisuuden tavoittamiseksi. Menestyäkseen näillä kahdella ulottuvuudella, tulevaisuuden johtajan täytyy kiinnittää huomiota kehittämiseen sekä persoonallisella että organisaationaalilla tasolla, arvioiden molempien heikkouksia ja vahvuuksia. Visioiden esiin tuominen ja tavoitteiden sekä päämäärien selkeä esittäminen ohjaavat organisaation toimintaa toivottuun suuntaan. Resurssit tulee osata jakaa tarkoituksenmukaisesti ja keskittää huomio olennaiseen. Johtajien täytyy varmistaa, että palautteen anto puolin ja toisin toimii, jotta tavoitteet voitaisiin saavuttaa. (Ulrich 1996, 209–219.)

Rodd (1998, 127) kirjoittaa, että muutos varhaiskasvatuksessa on vääjäämätöntä ja tarpeellista. Se on prosessi, joka tapahtuu henkilöille, organisaatioille ja yhteiskunnille. Muutosta voidaan ennakoida ja suunnitella, kun sen perustana ovat määritellyt tarpeet. Muutos on hyvin emotionaalinen prosessi, joka voi aiheuttaa asianomaisissa jännitteitä sekä stressiä ja siksi monet vastustavat sitä. Johtaja voi omalla käytöksellään tukea henkilöstöä sopeutumaan muutoksen tuomiin uudistuksiin. Muutokset tuovat mukanaan asenteiden, taitojen, toimintaperiaatteiden ja käytännön menettelytapojen kehittymisen mahdollisuuden.

Waniganayake (2000) ehdottaa varhaiskasvatuksen kontekstissa johtajuuden uudelleen käsitteellistämistä jaettuna johtamisena. Nykyisessä mallissa johtajan pitää olla monitaituri, jonka tulisi hallita yksinään monikerroksista ja laajaa kenttää. Uudessa mallissa tieto ja asiantuntemus olisi organisationaalisen oppimisen keskiössä (kuviossa merkitty **K**) ja johtajuus olisi jaettu neljän eri henkilön kesken. (Ebbeck & Waniganayake 2004, 34.)



Kuvio 2. Jaettu johtajuus Waniganayaken malli

Kukin neljästä johtajasta olisi asiantuntija omalla alueellaan, joita ovat kasvatus- ja opetussuunnitelman laatiminen, henkilöstöjohtaminen, keskeiset hallintotyöt sekä verkostoyhteistyön kehittäminen. Nämä johtajat tekisivät tiivistä yhteistyötä keskenään vastaten kukin oman osa-alueensa ohjauksesta ja koordinoinnista. Tällä saavutettaisiin selkeämpi rooli-

jako ja voitaisiin jakaa monimutkaiset vastuukysymykset. Vanha perinteinen johtajuusteoria siirretään näin sivuun ja uudessa mallissa on osallistuva ja hajautettu lähestyminen johtajuuteen. Tiimityö, oppivan organisaation kulttuuri ja yhteisöllisyys nousevat esiin tärkeinä elementteinä. (Ebbeck & Waniganayake 2004, 34–35.)

4.2 Itsensä johtaminen

Muutosjohtamisen yhtenä osa-alueena Drucker (2000, 183–198) nostaa esiin itsensä johtamisen taidot. Ensimmäiseksi pitää tunnistaa omat vahvuutensa ja pyrkiä kehittämään niitä lisää. On tärkeää päästä eroon älyllisestä ylimielisyydestä, sillä aivan liian monet ihmiset väheksyvät toisten tietämystä. Lisäksi pitää pyrkiä korjaamaan niin sanotut pahat tapansa, joita kukin tekee tai jättää tekemättä sillä seurauksella, että tehokkuus ja työn suoritus kärsivät. Itsensä johtamisessa täytyy tunnistaa omat työskentely- ja oppimistapansa. Lisäksi on hyvä tuntee omat arvonsa ja toimia niiden mukaan. Jos työskentelee vastoin omaa arvojärjestelmäänsä ja organisaation arvot eivät sovi yhteen omien arvojen kanssa, työnteko johtaa turhautumiseen ja huonoihin työsuorituksiin. Toiset ihmiset sopivat parhaiten tiimi-työskentelyyn kun taas toiset ovat parempia valmentajina ja mentoreina.

Itsensä johtamisessa itsearviointi on oman osaamisen kehittämisen peruskiviä. Arvioinnin avulla voidaan tuottaa tietoa, jonka avulla asetetaan kehittämistavoitteita. Yksilö on omaa toimintaansa ja osaamistaan arvioiva subjekti, jolloin tarvitaan kriittistä ajattelua, taitoa tunnistaa oman työn vaatimukset sekä taso, jolla suoriutuu omassa työssään. Arviointiin vaikuttavat myös uskomukset omista voimavaroista. (Hätönen 2003, 40.)

Johtajuudessa korostuvat ihmissuhdetaidot, joten itsetunnon puute voi heikentää monella tapaa työn tuloksellisuutta. Itsearvostuksen merkitys on suuri, koska se vaikuttaa työn suorittamiseen esimerkiksi johtajan kykyyn kohdata eri elämäntilanteissa olevia työntekijöitä. Oman aseman korostaminen voi tapahtua vetäytymällä autoritaarisuutta, professionaalisuutta tai ammattitaitoa painottavaan rooliin. Tällöin roolien eriarvoisuus vaikuttaa kielteisesti vuorovaikutussuhteen laatuun. (Rauste-von Wright & von Wright 1994, 102.)

Cialdini (2001, 34–42) korostaa suostuttelutaidon merkitystä menestyvän johtajan tärkeänä työkaluna. Tutkimukset ovat osoittaneet, että suostuttelu toimii vetoamalla muutamaan inhimilliseen viettiin ja tarpeeseen, jotka ovat ennustettavissa. Cialdini toteaa, että suostut-

telua hallitsevat perusperiaatteet voidaan oppia ja johtajat voivat soveltaa niitä organisaatioissaan. Se, miten johtaja kohtelee henkilöstöä, vaikuttaa siihen, miten he puolestaan käyttäytyvät johtajaa kohtaan. Johtajat voivat näin omalla käytöksellään houkutella alaisistaan esiin haluamansa käyttäytymismallin. Cialdini korostaa eettisten sääntöjen mielessä pitämistä. Sosiaalisten vaikuttamisen periaatteiden epärehellinen käyttäminen on eettisesti arvotonta ja käytännössä typerää. Organisaation kannalta ne ovat haitallisia, jos ne eivät perustu riittävään luottamukseen ja yhteistyöhön. Perusteltu asiantuntemus, aidot velvoitteet, oikea sosiaalinen vahvistus ja vapaasta tahdosta tehdyt sitoumukset auttavat sekä johtajaa että henkilöstöä työn onnistumisessa.

4.3 Johtaminen sosiaalisena prosessina

Lordin ja Smithin (1999, 192196) teoreettisessa mallissa johtamista tarkastellaan sosiaalisena prosessina, jonka taustalla on sosiaalis-kognitiivinen psykologia. Tulevaisuudessa työelämän vaatimukset ja organisaatioiden muutokset vaativat johtajilta uudenlaista suhtautumista työhönsä. Teorian pohjautuu neljään perusoletukseen, joista ensimmäisessä hierarkinen järjestys organisaatiossa odotetaan muuttuvan johtajan ja henkilöstön vastavuoroiseksi toiminnaksi. Toiseksi organisaatiossa tapahtuvat muutokset vaativat tehokkaampaa johtamistaitoa, sillä pelkät uudelleen järjestelyt eivät korvaa johtamiseen kohdistuvia vaatimuksia. Johtajalla on vastuu myös jatkuvan oppimisen ja ammatti-identiteetin kehittämisestä organisaation eri tasoilla. Lisäksi johtajan täytyy ymmärtää omien toimiensa vaikutukset työntekijöiden kognitiivisiin, affektiivisiin ja sosiaalisiin systeemeihin.

Kuviossa 3 kuvataan johtamisen sosiaalista prosessia, joka koostuu kognitiivisista ja affektiivisista rakenteista sekä niiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta dynaamisina prosesseina. Johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutus kuvataan erilaisina tuotoksina, jolloin ne sisältävät työyhteisön jäsenten tyytyväisyyden ja erilaisten tuotosten onnistuneisuuden.

<p>kognitiiviset rakenteet:</p> <p>minäkäsitykset, minäidentiteetti taitojen kehittäminen ja käyttö erilaisuus</p>	<p>affektiiviset rakenteet:</p> <p>sosiaalinen oikeudenmukaisuus vuorovaikutussuhde johtajan ja alaisen välillä tunnetilan vaikutus tehtävän suorittamiseen</p>
---	--

<p>sosiaaliset prosessit:</p> <p>implisiittiset prosessit eksplisiittiset prosessit dynaamiset prosessit</p>
<p>tuotokset:</p> <ul style="list-style-type: none"> - työhön liittyvät - ajattelutapa - sosiaaliset tuotokset

Kuvio 3. Johtaminen sosiaalisena prosessina Lordin & Smithin (1999, 196) esittämänä.

Lordin ja Smithin (1999, 207–209) teoriassa kognitiiviset rakenteet painottavat minäkäsitystä ja minäidentiteettiä. Johtajan tulisi tarjota työntekijälle sellaisia tehtäviä, jotka tukisivat tämän minäidentiteetin kehittymistä. Työtehtävien tulisi myös mahdollistaa taitojen kehittäminen ja samalla hyväksytään virheistä oppiminen ja osaamisen kehittäminen. Esimieheltä edellytetään kykyä havaita työntekijöiden erilaisuus ja erialiset taustat, jotta vältetään turhilta vuorovaikutusongelmilta. Affektiivisilla rakenteilla tarkoitetaan tunteita ja emootioita. Lordin ja Smithin (1999, 214–219) mallissa sosiaalinen oikeudenmukaisuus voidaan varmistaa luottamuksen, aseman ja neutraalisuuden avulla. Luottamus saavutetaan ottamalla huomioon työntekijöiden tarpeet ja mielipiteet, arvostamalla heitä ja toimimalla rehellisesti sekä tasapuolisesti kaikkia kohtaan. Vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta on tärkeää se, miten oikeudenmukaiseksi henkilöstö tulkitsee esimiehen toiminnan. Tällöin

tulkinta voi kohdistua sekä menettelytapoihin että resurssien ja kannustuksen jakamiseen. Esimiehen tulee erityisesti huomioida, että tulkintaerot ovat tunnesidonnaisia ja määrittävät sen, miten työntekijä hyväksyy saamansa palautteen.

Kognitiot ja affektit yhdistyvät sosiaalisissa prosesseissa. Tiedostamattomat (implisiittiset) ja tiedostetut (eksplisiittiset) prosessit ovat usein vaikeita erottaa toisistaan ja ne muodostavat dynaamisen prosessin, jossa ne vaikuttavat erilaisiin havaintoihin ja tulkintoihin. Johtajan tehtävänä onkin edistää työhön liittyviä tuotoksia, joita muun muassa ovat työn laatu ja asenteet, jotka voivat joko vahvistaa tai heikentää työhön sitoutumista sekä työtyytyväisyyttä. (Lord & Smith 1999, 219–223.)

Argyris (1998, 98–105) kuvaa sitoutumista joko ulkoiseksi tai sisäiseksi. Työntekijöiden ulkoinen sitoutuminen toteutuu silloin kun, johtajat itse määrittelevät toiminnan tarkoituksen ja päämäärät, työtehtävät sekä käyttäytymisen, joka vaaditaan toiminnan suorittamiseksi. Työntekijöiden sisäinen sitoutuminen edellyttää vapautta tehtävien määrittelyssä ja oman toiminnan suunnittelussa. Lisäksi toiminnan päämäärät määritellään yhdessä johtajien kanssa sellaiseksi, että ne ovat yksilön kannalta haastavia ja tärkeitä. Sisäinen sitoutuminen tukee henkilöstön valtauttamista. Teoriassa johtajat kannattavat työntekijöiden valtauttamista, mutta käytännössä määräily ja kontrollointi ovat tutumpaa ja siihen luotetaan. Henkilöstön valtauttaminen on asia, jota voidaan oppia, kehittää ja kunnioittaa. Argyris esittää työntekijöiden olevan valmiita henkilökohtaisesti sitoutumaan, jos johtajuus on rehellistä, työnteke mahdollistaa sitoutumisen ja yksilöllinen motivaatio tukee sitä.

Nykyinen johtamiskäsitys näkee vuorovaikutuksen vastavuoroisena sosiaalisena prosessina, jolloin esimiehellä ja työntekijällä on yhtäläinen mahdollisuus osallistumiseen kanssakäymisessä. Keski-Luopa (2005, 76–77) tarkastelee prosessia ulkoisen ja sisäisen todellisuuden välisenä vuorovaikutuksena. Ulkoinen tarkoittaa silmin tai korvin havaittavaa ympärillämme olevaa todellisuutta ja sisäinen itse koettua todellisuutta, joka sisältää subjektiivisia tapahtumille annettuja merkityksiä. Käytännön työssä johtajan tulisi pyrkiä löytämään yhteyksiä näiden kahden todellisuuden välille, mikä vaatii kykyä aistia henkilöstön erilaisia tunnetiloja. Tavoitteeseen päästään, kun johtaja oppii tunnistamaan oman inhimillisyytensä ja sitä kautta ymmärtää toisten inhimillisiä tarpeita. Näin ollen tarvitaankin paljon niin sanottua hiljaista tietoa ihmisten välisen vuorovaikutuksen ymmärtämiseksi, ei riitä pelkkä ulkoisen käyttäytymisen tarkkailu.

Johtajan tulee olla tarkka suhteessaan työntekijöihin. Hänen pitää olla tietoinen omasta käyttäytymisestään henkilöstön kanssa ja siitä, että kohtelee kaikkia tasapuolisesti. Johtajan toiminta tulkitaan epäluotettavaksi, jos tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus puuttuvat hänen toiminnastaan. Tämä näkyy vastaavasti sitten työntekijöiden heikkona sitoutumisena työhön. (Lord & Smith 1999, 225–226.)

Ongelma tavallisissa sosiaalisissa tilanteissa on usein se, etteivät ihmiset oikeasti paneudu toisen kuuntelemiseen. Kaikilla on kiire sanoa oma mielipiteensä. Sen sijaan eläytyvä kuuntelu, niin sanottu hermeneuttinen malli edellyttää luopumista omista intresseistä ja antamista tilaa toisen osapuolen ymmärtämiselle. Eläytyvän kuuntelun avulla on mahdollista saada eksakti kuva toisen ihmisen kokemuksesta ja siitä mihin se perustuu. (Keski-Luopa 2005, 83.)

Työelämässä tänä päivänä eivät enää riitä ne tiedot ja taidot, joita olemme koulussa oppineet, vaan tarvitsemme sosiaalisia taitoja, siis kykyä tulla toimeen itsemme ja toisten kanssa. Tarvitaan tunneälyä. Golemanin (2006) määrittelemä tunneäly tarkoittaa sensitiivisyyttä, herkkyyttä havaita tunteita ja oman käyttäytymisensä vaikutuksia muissa ihmisissä, kykyä motivoitua ja hallita tehokkaasti omia tunnetiloja sekä vuorovaikutustilanteisiin liittyviä tunteita. Hän on koonnut listan taidoista, joista on hyötyä tuloksellisessa johtamisessa. (Goleman 2006, 15, 361.)

Taulukko 2. Emotionaaliset ja sosiaaliset taidot, joista on hyötyä työelämässä Golemanin (2006, 362) mukaan:

<p>1. itsetuntemus</p>	<p>realistinen käsitys omista tunteista ja kyky käyttää niitä päätöksenteossa. selkeä käsitys omista taidoista. totuuspohjainen itseluottamus.</p>
<p>2. Itsehallinta</p>	<p>tunteiden käsittely niin, että ne edesauttavat tehtävien suorittamisessa. tunnollisuus. tavoitteisiin pyrkiessä osaa siirtää mielihyvän toteuttamista myöhemmäksi. toipuu nopeasti ahdistavista tunteista.</p>
<p>3. Motivoituminen</p>	<p>kokee saavansa elämän syvimmistä arvoista voimaa, joka innostaa ja on pohjana päämäärien tavoittelussa. aloitekykyinen ja sisukas. rohkea kehittäjä.</p>
<p>4. Empatia</p>	<p>ymmärrys muiden tunteista. kyky nähdä asiat toisten kannalta. yhteishengen luoja. taito luoda yhteisymmärrystä erilaisten ihmisten kanssa.</p>
<p>5. Sosiaaliset kyvyt</p>	<p>osaa käsitellä ihmissuhteisiin liittyviä tunteita taitavasti. sosiaalisten tilanteiden hyvä taju. hallitsee vuorovaikutustaidot. osaa käyttää edellä mainittuja kykyjä johtamiseen, neuvotteluun ja suostutteluun sekä lisäksi ryhmä- ja tiimityöhön.</p>

5. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusparadigmana käytän konstruktivismia. Ontologia pohjautuu relativismiin, joka on paikallisesti ja ajallisesti konstruoituva todellisuus. Epistemologia sisältyy sosiaaliseen konstruktionismiin. Yksilö nähdään kielellisenä, sosiaalisena ja kulttuurisena olentona, joka rakentaa käsitystään maailmasta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Käsityksillä on sekä subjektiivinen että tiettyyn sosiaaliseen todellisuuteen kytkeytyvä intersubjektiivinen perusta, joka koostuu eri toimijoille yhteisistä kielellisistä merkityksistä, arvoista ja rakenteista, joihin yksilö on sosiaalistunut. (Guba & Lincoln 1994, 109.)

Tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut kasvatus- ja opetusalan johtavien virkamiesten asioille, ilmiöille ja tapahtumille antamista merkityksistä ja tulkinnoista. Haastatteluaineistosta tarkastelen varhaiskasvatuksessa ilmeneviä yhteisiä näkemyksiä johtajuudesta ja siihen liittyvästä arvomaailmasta. Tämä tutkimus on tulkinnallinen.

5.1 Focus group –menetelmä

Focus group on tietty ryhmä tutkijan valitsema henkilöitä, jotka keskustelevat ja kommentoivat tutkittavasta aiheesta omien persoonallisten kokemustensa pohjalta. Focus group on vuorovaikutteista keskustelua, jonka tavoitteena on tuottaa havainnollistavia yksityiskohtia monimuotoisista kokemuksista ja perustelua yksilön käyttäytymisen, uskomusten, havaintojen ja asenteiden pohjana olevista syistä. Tätä informaatiota voidaan käyttää selvittämään tutkimuksen keskeisiä näkökohtia. (Powell & Single 1996, 499–500; Hirsjärvi & Hurme 2004, 62.)

Haastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista ja heidän asioille antamia merkityksiä. Lisäksi huomioidaan se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Haastattelu on kielenkäyttöön perustuvaa ihmisten välistä viestintää. Tällöin ihminen on tietoinen toimija, jolloin hän on myös aloitteellinen ja kantaa ottava. Ontologisen tarkastelun mukaan ihminen on aktiivinen subjekti, joka voi kehittää itseään älyllisenä, rationaalisenä ja sosiaalisena olentona. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48–49.) Ihminen on arvokas tiedonlähde itsestään ja suorista syvällisistä keskusteluista voidaan oppia ymmärtämään hänen ajatuksiinsa ja mielipiteitään tutkittavasta aiheesta. Focus group -keskusteluissa osanottajat voivat

kuvata uskomuksiaan, tunteitaan ja käyttäytymistään täsmällisellä ja rehellisellä tavalla. (Vaughn, Schumm & Sinagub 1996, 17.)

Haastattelun tavoitteena on kerätä sellainen aineisto, jonka pohjalta voi tehdä luotettavia päätelmiä. Tämä asettaa tiettyjä vaatimuksia haastatteluaineiston laadulle. Siihen vaikuttavat erityisesti haastateltavien valinta, haastatteluteemat ja haastattelun vuorovaikutustilanne. Tavoitteena on ymmärtää jotakin ilmiötä syvällisesti, saada tietoa jostakin paikallisesta tapahtumasta tai etsiä mahdollisesti uusia teoreettisia näkökulmia aiheeseen. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 58–60, 184, 105.) Focus group -keskusteluissa tavoitteena ei ole konsensus, vaan pikemminkin hankkia erilaisia mielipiteitä kyseisestä aiheesta. (Vaughn ym. 1996, 5.)

Kun aineisto on saatu kerättyä nauhoittamalla haastattelut, seuraava vaihe on puhtaaksi kirjoitus eli litterointi. Sillä tarkoitetaan aineiston sanasanaista kirjoittamista tekstiksi, joka voidaan suorittaa eri tasoilla. Esimerkiksi diskurssianalyysissä merkitään pikkutarkasti kaikki hymähdykset, taukojen pituudet ja äänenpainot. Litterointi voidaan tehdä valikoiden, jolloin se tehdään vain tarvittavista teema-alueista. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 139.)

Tutkimuksessani käytetyt haastattelut on tehnyt Tampereen yliopiston varhaiskasvatuksen yksikössä toimiva tutkija Johanna Heikka ja kaksitoista focus group -keskustelua on litteroitu varhaiskasvatussyksikössä. Sain kaksi ryhmähaastattelua mukaani, jotka litteroin itse ja näin pääsin kuuntelemaan keskustelun kulkua, erilaisia vivahteita puheessa ja ryhmän tunnelmaa. Haastattelut on kirjoitettu kokonaan tekstiksi, josta ei voi tunnistaa, kuka keskustelijoista on sanonut mitään. Näin ollen ei olla kiinnostuneita yksittäisen henkilön mielipiteistä, vaan aihetta käsitellään koko ryhmän tuotoksena.

5.2 Aineiston analyysi

Kyngäs ja Vanhanen (1999, 3) kuvaavat sisällönanalyysin dokumenttien systemaattisena ja objektiivisena analysointitapana. Tällöin dokumentteja ovat esimerkiksi ”kirjat, artikkelit, päiväkirjat, kirjeet, haastattelu, puhe, keskustelu, dialogi, raportit ja miltei mikä tahansa kirjalliseen muotoon saatettu materiaali”. Tavoitteena on kuvata tutkittava ilmiö tiivistetyssä ja käsitteellisessä muodossa. Grönfors (1982, 161) toteaa, että sisällönanalyysi on

vain keino järjestää aineisto, jotta niistä voidaan tehdä johtopäätöksiä. Tuomi ja Sarajärvi toteavatkin, että monet tutkimukset jäävät keskeneräisiksi johtopäätösten puuttuessa. Sisällönanalyysin avulla järjestetty aineisto sinänsä ei siis ole lopullinen tutkimustulos, vaan siitä tehdään vielä tarvittavat johtopäätökset. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Laadullisen aineiston käsittely sisältää useita erilaisia vaiheita. Analyysissa aineistokokonaisuus eritellään osiin ja luokitellaan ryhmiin, jonka jälkeen synteesissä pyritään luomaan uudelleen kokonaiskuvaa, jossa tutkittava ilmiö hahmotetaan uudessa teoreettisessa perspektiivissä. Pelkistetyssä mallissa haastatteluaineiston analyysin vaiheet voidaan jakaa aineiston lukemiseen, luokitteluun ja koodaukseen, yhteyksien löytämiseen ja tulosten raportointiin. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 143–144.)

Focus group–menetelmällä koottua aineistoa voidaan käsitellä metodilla, joka koostuu viidestä osiosta. Ne ovat keskeisten ajatusten (big ideas) tunnistaminen, datan jakaminen yksiköiksi, yksiköiden luokittelu, kategorioiden muodostaminen ja teemojen identifiointi sekä teorian käyttö. (Vaughn ym.1996, 105–113.)

Tutkimuksen aineiston analyysin aloitin litteroimalla kaksi ryhmähaastattelua, jonka jälkeen tutustuin kaikkiin neljääntoista haastatteluun lukemalla ne läpi useaan kertaan. Merkitsin eri ryhmät koodeilla R1, R2 ja niin edelleen. Seuraavaksi keräsin jokaisesta haastattelusta tutkimuskysymysten mukaiset teema-alueet, joista näkyivät keskeisimmät johtavien virkamiesten esiin tuomat asiat. (liite 2.) Näin jäsentelin aineiston omiin kategorioihin, joissa kuvasin kunkin ryhmän luonnehdinnat kustakin teemasta. Tämän jälkeen vertailin ja yhdistelin eri ryhmien näkemyksiä ja tein ryhmäkeskusteluista suorita lainauksia, nostaakseni esiin esimerkkejä johtavien virkamiesten pohdintoista tutkimusaiheesta. Hahmotellesani osaavan johtajan tunnusmerkkejä laadin taulukon, johon keräsin kaikki ryhmäkeskusteluissa esitetyt maininnat osaavasta johtajasta. (liite 3.) Aihetta käsiteltiin kuudessa ryhmässä. Tutkimustuloksia olen tarkastellut tulkinnallisella otteella taustateoriaan pohjautuen ja vertaillen aikaisempiin tutkimusten tuloksiin. Tutkimustulosten pohdinta lopussa kokoaa yhteen tulokset ja osaavan johtajan–mallin.

6. PÄIVÄHOIDON YLEISET HAASTEET

Johtavat virkamiehet kokivat haasteellisina asioina päivähoitotoiminnan toteutuksessa varhaiskasvatuksen perustehtävän selkeän rajaamisen, henkilöstöpolitiikan hoitamisen ja laadun varmistamisen.

6.1 Perustehtävän selkeä rajaaminen

Haastateltavat keskustelivat päivähoidon ja varhaiskasvatuksen perustehtävästä ja päämäärästä hyvin monipuolisesti. Esiin nousi paljon erilaisia kysymyksiä ja taustalla oli ajatus siitä, mikä on selkeä määritelmä varhaiskasvatuksessa tehtävälle työlle. Onko alle kouluikäisten parissa tehtävä työ hoitoa, kasvatusta vai opetusta? Johtavat virkamiehet keskustelivat siitä, onko päivähoito yhteiskunnallista palvelua, sosiaalipoliittista palvelua, kasvatuksen ja opetuksen toteuttamista vai lapsen yksilöllisen kehityksen tukemista?

Päivähoitopaikan järjestäminen

Päivähoitoa tarkastellaan yhteiskunnallisena tehtävänä, jolloin päivähoitolaki ja asetus määrittävät perustehtävää. Perheiden subjektiivinen oikeus päivähoitoon velvoittaa kunnat järjestämään kaikille alle kouluikäisille päivähoitoa ja laissa määritellään muun muassa henkilöstön koulutusvaatimukset, lasten ryhmäkokoon sekä hoidon järjestämiseen liittyviä reunaehtoja.

”... että täällä korostuu määrätyllä tavalla tää siis ihan tämmönen perustehtävä, siis sen takia, että me joudutaan kamppailemaan sen kanssa, että meillä jokaiselle halukkaalle löytyy se päivähoitopaikka, sitten kun on se subjektiivinen oikeus. Sillä tavalla voi sanoa, että meillä se, tää perus, ihan se perustehtävän luonne korostuu, että me pystytään tarjoamaan sitten.” (R1)

Paineet ja huoli päivähoitopaikkojen riittävydestä vaikeuttaa joissakin kunnissa varhaiskasvatuksen laadun ja sisällön kehittämistä. Kuntien taloudellinen eriarvoisuus näkyy niiden mahdollisuuksina järjestää ja rahoittaa päivähoitopalveluja kysyntää vastaavaksi. Perheiden tarpeet ovat lisääntyneet ja tarvitaan uusia vaihtoehtoja palvelutarjontaan, kuten

vuorohoitoaikoja, osapäivähoitoaikoja ja muita avoimen päivähoiton palveluita. Niukat resurssit kaventavat perustehtävän kuvaa huomattavasti, kun esimiehet joutuvat käyttämään työajastaan suuren osan hoitopaikkojen järjestämiseen.

”Sisällöllistä kehittämistä ja sellaista ehkä enemmän on mahdollisuus järjestää muualla, koska ja ihan totta varsinkin tässä tasossa, niin se energia suuntautuu lähes kokonaan siihen palvelujen riittävyyteen, että niitä on riittävästi.” (R1)

Päivähoidon yhteiskunnallisena tehtävänä nähdään myös päivähoitopalvelujen tarjoaminen siksi, että se mahdollistaa vanhempien opiskelun ja työssä käynnin. Tähän liittyy myös tasa-arvo näkökulma, jossa nousee esiin naisten mahdollisuus kodin ulkopuoliseen toimintaan lasten ollessa päivähoitossa. Yhteiskunta huolehtii näin lasten sosiaalistamisesta omaan kulttuuriin ja tarjoaa kasvatusta yhteiskuntakelpoiseksi kansalaiseksi. Tällöin varhaiskasvatus nähdään osana isompaa kokonaisuutta koko kunnan tehtäväkentässä, johon kuuluvat monipuoliset palvelut kuntalaisille.

Sosiaalipalvelun tarjoaminen

Päivähoitoa voidaan tarkastella sosiaalisena tehtävänä, koska yhteiskunnalliset muutokset vaikuttavat perheiden selviytymiseen arkipäivässä. Perheiden kokonaisvaltainen tukeminen on osa varhaiskasvatuksen laajaa hyvinvointihuoltoa. Kansainvälistyminen ja monikulttuurisuus lisäävät toiminnan vaatavuutta ja koko elämänkirjo näkyy perustyössä haastavana.

”...sosiaalisesta taustasta, niin tänä päivänä kuitenkin me emme voi sitä sosiaalista aspektia unohtaa, perheet voi tänä päivänä huonosti, on pätkätöitä vanhemmilla, on yksinhuoltajaäitejä, on hirveän rankkoja tilanteita ja kyllä me joudutaan se perustyössä myös ottamaan huomioon, että siinä suhteessa, siinäkin osalta perustehtävään sisältyy nämä asiat. Että olemme sosiaalipalvelun tarjoajia kuitenkin joltakin osin.” (R6)

Yleisesti on alettu käyttää varhaisen puuttumisen termiä, jolla tarkoitetaan sitä tilannetta, jossa lapsella havaitaan mahdollisesti kehitykseen, oppimiseen, kasvuun liittyviä vaikeuksia tai perhetilanteessa on jotain pulmia. Lastensuojelun kanssa tehtävää yhteistyötä korostetaan ennalta ehkäisevänä toimintana. Varhaiskasvatuksen ammatillinen osaaminen nähdään myös tärkeänä voimavarana, jota pitäisi korostaa vieläkin enemmän. Ennalta ehkäisevänä toimintana varhainen puuttuminen auttaa sekä lasta että yhteiskuntaa säästämällä

myöhempiä kustannuksia. Useissa ryhmissä korostettiin varhaisen puutumisen näkökulmaa erittäin tärkeänä asiana tämän päivän yhteiskunnassa, jossa nuoret perheet tarvitsevat monenlaista tukea lastansa kasvattamisessa.

”... että me pystytään silloin varhaisessa vaiheessa tukemaan ja löytämään ne ehkä ne tuettavat kohdat ja panostamaan jo ennen niihin asioihin, niin se on tietty sen lapsen etu, mutta että se on myös ihan taloudellinen puoli, että mitä pidemmälle ne siirtyy ne ongelmat niin sitä kalliimmaksi se tulee yhteiskunnalle, mutta sitä pahempi se on sille lapsen kannalta. Että se sillä tavalla mun mielestä tämä meidän varhaiskasvatuksen tehtäväkenttä on tosi haastava ja sillä tavalla toivoisi, että se yhteiskunnassa vielä paremmin ymmärrettäisiin se, että panostus tänne varhaisiin vuosiin niin on ihan oikeasti panostusta sille tulevaisuudelle.” (R12)

Educare-tehtävä

Monissa ryhmissä todettiin, että varhaiskasvatuksen perustehtävä on hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuus, joka huomioi lapsen yksilölliset tarpeet. Yhteisenä terminä käytetään sanaa educare-tehtävä. Tällöin luodaan pohjaa lapsen elämälle ja siihen, millaisena lapsi kokee itsensä oppijana ja miten hän suhtautuu oppimiseen. Lapsi nähdään keskiössä ja lapsen kokonaisvaltaisen kehityksen tukeminen on tärkein tehtävä. Pieniä vivahde-eroja kuvattiin painottamalla joko hoitoa ja kasvatusta tai kasvatusta ja oppimista.

”Mutta niinku me ollaan puhuttu kauan educare- mallista, jonka professori Eeva Hujala on varmasti eniten lanseerannut Suomeen, mutta ollaan otettu se jo yli 10 vuotta sitten. Eli musta se hirveän hyvin kuvaa sitä, ”edu” lapsen kasvun tukemista, hoito, kasvatusta, opetus tai kasvu, kehitys ja oppiminen ja sitten ”care” se palveluprosessi osuus. Jotenkin se on kuitenkin aika sillä tavalla selkeä kaksijako.” (R3)

Varhaiskasvatuksen perustehtävä on laajentunut aikaisemmasta päivähoitopalvelusta enemmän kasvatuksen ja oppimisen suuntaan. Nyt tehtävä nähdään jatkumona varhaiskasvatuksesta perusopetukseen, varsinkin niissä kunnissa, joissa varhaiskasvatus on siirtynyt koulun kanssa samaan hallintokuntaan. Yhteistyön koulun kanssa odotetaan syventyvän vielä entisestään, mutta samalla toivotaan varhaiskasvatuksen säilyttävän omaleimaisuutensa, ettei se muuttuisi liian koulumaiseksi.

”Elikkä alku tämmöselle elinikäiselle kasvatus ja opinpolulle.” (R1)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet on tuonut mukanaan selkeyttä toiminnan suunnitteluun, käytännön toimintaan, toteutuksen sisältöön ja arviointiin. Se miten hyvin Vasua käytetään hyväksi toiminnassa, riippuu kunkin kunnan omasta aktiivisuudesta ja henkilökunnan sitoutumisesta asiakirjaan. Keskusteluissa ollaan huolissaan siitä, että kaikki työntekijät eivät ole vielä sisäistäneet Vasun toimintalinjoja käytännön työssään. Tarvitaan lisää avointa keskustelua työyhteisöissä.

”Ja mitä mä nostasin tähän myös, niin tää meidän Vasu-työskentely. Niin mun mielestä se on jo perustehtävää. Koska se on niinku meillä koulupuolella opetussuunnitelma, se ohjaa meidän toimintaa. Se on meidän perustehtävä mitä pitää pitää ajantasalla, niin yksikkötasolla kuin kuntatasolla, ja päivittää sitä.” (R 13)

Vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö, lapsen kasvun ja kehityksen tukeminen yhdessä perheen kanssa, on tänä päivänä osa perushoitoa. Varhaiskasvatukselle onkin suuri haaste selvittää oikeasti jokaisen perheen kasvatustavoitteet ja sovittaa ne päiväkodin toimintaan. Käytännössä joudutaan tekemään kompromisseja ja etsimään ratkaisuja, jotka tyydyttävät myös vanhempia. Tavoitteena on tietenkin saavuttaa lapsen hyvinvointi parhaalla mahdollisella tavalla.

” Se on tähän mennessä ollut vähän villiä, mutta sanotaan sillä lailla, että se on enempi toiminut vähän tämmöisestä, että miten meillä niinku synkkaa semmoisten kemioiden perusteella, että miten otetaan, mutta tähän on nykyään, tämä on erittäin semmoinen ajankohtainen aihe, päivähoidossa puhutaan tämmöisestä kasvatuskumppanuudesta eli pyritään, että vanhemmat olisivat kumppaneita ja ne yhdessä kasvattaa tätä lasta. Elikkä se, että me otetaan siitä lapsesta sitä tietoa myös niiltä vanhemmilta. Että se vanhempikin myös tuota, koska hänellä on se paras asiantuntemus siitä omasta lapsestaan.” (R9)

Edellä kuvatun perusteella päivähoidon perustehtävän määrittely johtavien virkamiesten keskustelujen mukaan on erittäin monimuotoinen ja laaja-alainen. Tällä hetkellä näyttääkin siltä, että päivähoidon ja varhaiskasvatuksen yksi suuri haaste on perustehtävän ja käytännön tehtävien selkeä rajaaminen. Pitää miettiä, mitkä tehtävät ovat koulutoimen, sosiaali-

toimen, lastensuojelun tai perheneuvolan toimia ja mitkä ovat selkeästi varhaiskasvatuksen tehtäväkenttään kuuluvia tehtäviä. Eräs haastatelluista kiteyttääkin osuvasti:

”Mut niinku lainsäätäjän kannalta, onks tässä tehtävien kannalta, perustehtävä? Kun te kuvaatte noin, niin sehän on valtava palvelukokonaisuus, että kannattaako tähän vastata näin? Siten siihen tulee sata asiaa.” (R7)

Nivala (1999, 214) totesi väitöskirjassaan, että päivähoidon imago on hukassa; onko se päivähoitoa, vanhempien työssäkäynnin mahdollistamista vai opetusta. Ryhmäkeskustelun perusteella näyttäisi siltä, että tilanne ei ole vielääkään kovin paljoa muuttunut, vaan edelleen keskustellaan päivähoidon yhteiskunnallisesta, sosiaalisesta ja educare-tehtävästä. Monessa puheenvuorossa korostui taloudellinen ajattelu, jolloin lasten etu siirtyy takalalle ja yhteiskunnallinen vaatimus hoitopaikan järjestämisestä menee kaiken muun edelle. Johtajien työajasta menee suuri osa pelkästään hoitopaikkojen järjestelemiseen sen sijaan että he voisivat käyttää enemmän aikaa henkilöstöjohtamiseen tai varsinaiseen toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen.

6.2 Henkilöstöjohtaminen

Huoli henkilöstön jaksamisesta on hyvin ajankohtainen. Monet työntekijät ovat olleet jo parikymmentä vuotta työssä ja tänä aikana työn luonne on muuttunut. Hoivasta ja huolenpidosta on siirrytty enemmän kasvatukseen ja opettamisen suuntaan. Koko ajan on tullut lisää tietoa lapsen kehityksestä ja kasvusta, jota voidaan tukea erilaisilla kasvatusmenetelmillä. Jatkuva uuden oppiminen ja kouluttautuminen uusiin haasteisiin väsyttää henkilökuntaa. Lisäksi vanhemmat ovat tänä päivänä vaativia ja hyvin tietoisia oikeuksistaan, mikä lisää paineita työntekijöiden suuntaan. Johtavat virkamiehet kokivat henkilöstöpolitiikan hoitamisessa haastavana työhyvinvoinnista huolehtimisen, henkilöstön ammatillisuuden tukemisen ja rekrytoinnin onnistumisen.

Työhyvinvointi

Ryhmäkeskusteluissa työhyvinvointi kulminoituu ajatukseen, että on mukava tulla töihin ja voi olla läsnä omassa toiminnassaan. Päivähoitossa pienten lasten hoitaminen on sekä henkisesti että fyysisesti raskasta, jolloin henkilökunnan työssä jaksaminen on iso haaste.

Lapsiryhmät ovat suuria ja erityistä hoitoa sekä kasvatusta tarvitsevien lasten määrä ryhmissä on lisääntynyt, mikä osaltaan aiheuttaa työn rasittavuutta. Myös henkilöstön ikääntyminen on otettava huomioon tulevaisuudessa. Voidaanko esimerkiksi helpottaa eläkkeelle jäävän työnkuvaa niin, että hän pystyisi olemaan työelämässä mukana eläkeikään asti?

” Mutta sitten se uupumispuoli ja se, että nämä muutokset, tai on tapahtunu niin paljon muutoksia, että siellä on sitä ikääntyvää henkilöstöä, joka ei tahdo kestää muutoksessa mukana. Niin miten ne ihmiset saatais kuitenkin jaksamaan tätä työtä.” (R10)

Henkilöstön ammatillisuuden tukeminen

Ammatillisuuden ja osaamisen kehittäminen ja ylläpito on henkilöstöpolitiikan yksi tärkeimpiä haasteita. Yhteiskunnan muutokset ja tutkimustiedon lisääntyminen ovat tuoneet paineita henkilöstön ammatilliseen uudistumiseen. Työssä tarvitaan yhä enemmän suunnitelmallisuutta ja tavoitteellista toimintaa, dokumentointia sekä oman työn arviointia. Täydennyskoulutuksen tarve on ilmeinen, jotta saadaan henkilöstön tietotaito pysymään ajan tasalla. Koulutuksen avulla autetaan henkilöstöä löytämään omalle tekemiselle sanoja, jotta osataan selittää myös vanhemmille, mitä tehdään ja miksi toimitaan juuri tällä tavalla. Tarvitaan pedagogista osaamista, aktiivista, motivoitunutta ja ammatin hallitsevaa henkilöstöä, joka jaksaa uudistaa ja kehittää omaa työtään. Myös monikulttuurisuus tuo haasteita varhaiskasvatukselle ja tähänkin kaivataan lisää koulutusta.

”Joo, että osaa niinkun selittää vanhemmille oikeasti, että mitä mä nyt oon tekemässä ja miksi se on lapsille hyvä, että mä teen tätä. Että sitä niinkun, näkee ja osaa selittää, koska nämä vaativat vanhemmat just haluaa tietää miksi te teette noin.” (R3)

Rekrytointi

Ryhmissä pohditaan sitä, mistä saadaan tulevaisuudessa riittävästi koulutettua henkilökuntaa ja mikä on tällöin sopivin koulutustaso päiväkodeissa. Ihmetystä tuottaa se ristiriita, että varhaiskasvatuksen työn sisältö on painottumassa kasvatuksen ja oppimisen puolelle, mutta samaan aikaan ryhmissä olevien lastentarhanopettajien määrää on vähennetty. Ryhmissä painottuu liian suuri vastuu yhdelle opettajalle, jolloin vastavalmistuneet hakeutuvat mieluummin muualle töihin kuin päiväkoteihin. On vakavan arvokeskustelun paikka, ha-

lutaanko varhaiskasvatuksessa painottaa hoitoa vai kasvatusta tärkeimpänä tehtävänä. Tähän keskusteluun pitää saada päättäjät mukaan.

”Niin eikä siinä nyt kauhea palkkaerokaan lastenhoitajalla ja lastentarhanopettajalla ole, että jos ajattelis, että se on jonkun kunnan talouden, niinku siihen vedoten se ei voi olla, että kyllä se on se tahtotila, että halutaanko sinne korkeammin koulutettuja, että nähdään sillä koulutuksella myös arvoa siihen lapsen varhaisiin vuosiin.” (R12)

Päivähoidossa alkaa jo näkyä työvoiman rekrytoinnin vaikeuksia. Pätevistä sijaisista on puute vähän joka puolella ja vakituista henkilökuntaa on joissakin kunnissa hankala löytää töihin. Päivähoidossa tehtävän työn arvostusta tulisi nostaa, jotta se kiinnostaisi enemmän nuoria kouluttautumaan alalle. Suuri osa perhepäivähoitajista on jäämässä eläkkeelle ja uusia hoitajia on vaikea saada tilalle. Nuoria ei kiinnosta hoitajan työ, koska työajat ja palkka eivät ole kovin houkuttelevia. Perhepäivähoito on monen perheen tarpeisiin sopiva hoitomuoto, joten sitä pitäisi kehittää vastaamaan tämän päivän haasteita.

”Mä alotan, koska mä oon viimepäivien aikana kohdannut haasteen, eläköityvän henkilöstön, henkilökunnan riittävyyden tulevaisuudessa. Se on lähitulevaisuudessa iso haaste.” (R7)

Rekrytoinnin haasteena on löytää oikeat ihmiset oikeille paikoille. Johtajan taidot ovat keskeisessä asemassa siinä, miltä päivähoito hänen alueellaan näyttää. Hän vaikuttaa työilmapiiriin ja siihen, miten henkilöstö toimii, miten motivoituneita ja sitoutuneita työntekijät ovat. Johtajalta vaaditaan myös omia visioita ja innovatiivisuutta työn muutoksissa.

”Mie niinku lähtisin vielä tähän silleen että jos x:n- kaupunki ja miten niinku kaupunki haluaa että tää homma niinku kehittyy, niin silloinhan on erittäin iso merkitys että rekrytoidaan just semmosia johtajia, jotka uskaltaa tietyllä tavalla lähteä viemään sokeasti sitä kaupungin linjaa, mutta myös sitä omaa linjaa, että se niinku tulee semmonen oma keitos siitä.” (R4)

Järkevä henkilöstöpolitiikan hoitaminen on erittäin tärkeä, jotta varhaiskasvatuksessa saadaan pidettyä ammattinsa osaavaa ja sitoutunutta työvoimaa. Yhteiskunnan tavoitteena on hoitaa mahdollisimman paljon lapsia taloudellisesti. Tässä syntyy kuitenkin ristiriita, kun

muodostetaan suuria vaikeasti hoidettavia lapsiryhmiä ja samalla vaaditaan opetuksen lisäämistä toiminnassa, mutta resursseja ei kuitenkaan lisätä samassa suhteessa. Henkilöstöltä vaaditaan joustavuutta, tiimityötä ja sitoutumista ilman vastinetta.

6.3 Laadun varmistaminen

Laadukkaan työn varmistaminen on päivähoidossa haasteellista, koska siinä on mukana niin monta osapuolta, jotka määrittelevät laadun. Yhteiskunta, luottamushenkilöt, kunnan virkamiehet, päivähoidon työntekijät ja lapset perheineen ovat osallisia tässä tapahtumassa. Kukin näkee asian omasta näkökulmastaan ja ne eivät aina välttämättä kohtaa toisiaan. Johtavat virkamiehet tuovat esiin sen, että päivähoidon laadusta tulisi keskustella avoimesti ja yhdessä eri osapuolten kanssa määrittellä, mitä laatu on meidän kunnassa. Samalla määriteltäisiin, kuka vastaa laadun toteutumisesta.

Varhaiskasvatuksessa laatu on sitä, että on ammattitaitoista ja osaavaa henkilökuntaa riittävästi. Laatu on se, että systemaattisesti kehitetään päivähoidon omaa toimintaa, joka sisältää organisaation rakenteet, prosessit ja johtamisen. Taloudellisten realiteettien ja laadun tason yhteensovittaminen on yhä vaikeampi haaste varhaiskasvatukselle kuntatalouden kiristymisen vuoksi. Laatu on myös työhyvinvointia, jolloin työyhteisö on toimiva eikä työaika kulu epäoleellisten asioiden selvittelyyn. Laatu on tietyllä tavalla tunnetta, koska laadun kokemus syntyy niissä arjen tilanteissa, joissa työntekijät kohtaavat lapset ja vanhemmat päivittäin. Laatu on tällöin vuorovaikutusta, johon osallistuvat molemmat osapuolet. Näin ollen myös vanhemmat voivat itse olla omalta osaltaan luomassa hyvää laatua hoitoon.

”Ja niinku laatutyö itsessään, sitä me voidaan pyörittää joka johdon tasolta, niinku keskusjohto, mutta se ei vielä tee meidän päivähoitosta laadukasta vaan se on juurikin sitä, että joka ikinen päivä ja joka ikinen kohtaaminen niiden lasten huoltajien kanssa hoidetaan kotiin, niin sanotusti. Niin se on mun mielestä päivähoidon laatua ja siihen nähden se esimerkiksi just vaikuttaa, että kun vanhemmat huutaa, että meillä ei ole henkilökuntaa ja henkilökuntaa puuttuu ja muuta, niin kyllähän meidän täytyy ihan oikeasti olla realistisia, että jos siellä on yksi tyyppi yksin päivät pitkät, niin ei se pysty joka tilannetta silloin hoitamaan yhtä laadukkaasti kuin mitä se on alun perin laissa ja asetuksessa ajateltu. Että siellä on useampi ammattitaitoinen ihminen sitä työtä tekemässä.” (R5)

Monipuoliset päivähoitopalvelut ovat laatua. Lapsen turvallinen hoitopaikka, jossa hän voi kasvaa ja kehittyä omien kykyjensä ja mahdollisuuksiensa mukaan itseään toteuttaen, on laatua. Se on lapsen hyvinvoinnin näkyväksi tekemistä, mikä fokuksituu hyvän itsetunnon omaavaan ja aktiiviseen, leikkivään lapseen.

Johtavat virkamiehet painottavat sitä, että koko päivähoito-organisaatio on vastuussa varhaiskasvatuksen laadusta mukaan lukien yhteiskunnan määrittelemät säännökset varhaiskasvatuksesta. Kaupunginvaltuusto ja siellä toimivat luottamusmiehet päättävät resursseista ja määrärahoista, jotka vaikuttavat kokonaislaatuun. Työntekijöillä on vastuu laadun kokemuksesta, koska mielikuva laadusta syntyy arjen kohtaamisissa perheiden kanssa. Ylin virkamiesjohto vastaa siitä, että luottamusmiehille jaetaan asiallista tietoa, joilla perustellaan resurssien tarve ja luodaan edellytykset hyvälle laadulle. Johtajat vastaavat myös henkilöstön työhyvinvoinnista ja sitä kautta mahdollistavat laadukkaan työn onnistumisen.

”Joo, se on poliittinen vastuu, mutta meillä täällä johdossa pitää myös olla hyvä käsitys siitä, minkä laatuista palvelua me tänä päivänä tarjotaan ja mikä on se tavoitetaso ja mihin pitäisi panostaa, koska se viesti lähtee meiltä esimiehiltä sinne valtuustoon päin. Aika merkittävässä roolissa ovat nämä johtavat virkamiehet. Ja se, että meillä pitää olla osaamista ja tietoa siitä, minkälainen meidän laatu on.” (R7)

Focus group keskusteluissa johtavien virkamiesten yhteisenä huolena oli se, miten saadaan varmistettua hyvä laatu jatkossakin päivähoitopalveluissa. Riittävät resurssit ja motivoitunut, ammattitaitoinen henkilökunta sekä taitava johtaminen olivat tärkeitä asioita, joiden avulla lähdetään kehittämään laadukasta palvelua perheille. Vastuu laadusta koetaan kaikkien yhteiseksi asiaksi, eikä vain hoitajan ja perheen väliseksi kokemukseksi arjen kohtaamisissa.

7. JOHTAVAN VIRKAMIEHEN HAASTEET OMASSA TYÖSSÄÄN

Päivähoidon johtajan ammatillisuus koostuu monesta eri tekijästä. Täytyy olla substanssiosaamista varhaiskasvatuksesta, kokonaisuuksien hallintaa, visiointitaitoja, kyky toimia

muutoksessa ja henkilöstöjohtamisen hallintataidot. Kun keskustellaan päivähoiton johtajuudesta, siinä erotetaan ikään kuin kaksi eri tasoa: päiväkodin johtajat ja hallinnolliset johtajat. Haastateltavat olivat itse johtavia virkamiehiä ja silti he käsittelivät usein johtajuutta päiväkodin johtajan näkökulmasta eivätkä omasta asemastaan katsottuna. Varhaiskasvatuksessa johtajuus näyttää hyvin paljon kulminoituvan päiväkodin johtajan toimenkuvaan.

”Että meillä on valtavan hyvää osaamista näillä kaikilla eri alueilla, mutta sitten kun mä rupesin tätä miettimään, että varhaiskasvatuksen johtajuudessa ja sitten täällä on johtajuus päivähoitossa otsikkona, niin sitten mulla tuli semmoinen, että nämä on ikään kuin niitä päivähoiton esimiesten, päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien tärkeimpiä tehtäväalueita ja sitten mä rupesin miettimään, että entäs sivistystoimenjohtajan, päivähoitopäällikön, opetuspäällikön, päivähoiton koordinaattorin, että mehän ollaan toteuttamassa sitä johtajuutta, että mitkä meidän tärkeimmät tehtävät on sitten tässä päivähoiton johtamisessa. Niin sitten mä oikeastaan, mulla on tällä ihan tyhjää, koska mä rupesin purkamaan tätä sieltä päiväkodin johtajan näkökulmasta ikään kuin käsin ja heidän tehtäviensä näkökulmasta käsin.” (R8)

Tässä tutkimuksessa haastateltavat ovat johtavia virkamiehiä, joista käytän myös päivähoiton tai varhaiskasvatuksen johtaja -nimikettä. Pyrin kuvaamaan johtajuutta nimenomaan ylimpien virkamiesten näkökulmasta ja heidän kokemuksiaan johtajuuden haasteista sekä kokoamaan osaavan johtajan mallia keskusteluista. Päivähoiton johtavat virkamiehet nostavat esiin haasteina asiantuntijuuden, johtamisstrategian toteuttamisen ja päivittäisjohtamisen. Asiantuntijuus koostuu kehittämistyöstä, johtajana kehittymisestä ja verkostoitumisesta. Johtamisstrategian toteuttaminen sisältää muutosjohtamisen, henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön motivoinnin. Päivittäisjohtamisen tehtävät muotoutuvat muun muassa päätösten tekemisestä ja talousjohtamisesta.

7.1 Asiantuntijuus

Johtavat virkamiehet korostavat asiantuntijuuden merkitystä tärkeänä osana työssään. Varhaiskasvatuksen kehittäjänä heidän pitää olla edelläkävijän asemassa ja olla vaikuttamassa päivähoiton uudistamiseen yhteiskunnan muutosten myötä. Tällöin oma kouluttautuminen

ja johtajana kehittyminen ovat ensiarvoisessa asemassa. Myös verkostoituminen muiden yhteistyötahojen kanssa vaatii asiantuntijuutta, jotta toiminta on sujuvaa.

Kehittämistyö

Päivähoidon johtajan haasteena on varhaiskasvatuksen kehittämistyö. Hänen tulee olla hyvin aikaansa seuraava ja yhteiskunnan muutoksia havainnoiva. Pitää osata ennakoida tulevia tapahtumia, jotta osaa suunnitella esimerkiksi hoitopaikkojen määriä ja uusien päiväkotien rakentamistarvetta. Jos kunta esimerkiksi panostaa tonttien markkinointiin lapsiperheille, on samalla suunniteltava päivähoitopaikkojen riittävyys, ettei tule yhtäkkiä ongelma puuttuvista tiloista. Tällöin saumaton yhteistyö lautakunnan ja kunnanvaltuuston jäsenten kanssa on tärkeää, koska päivähoitojohtaja on asiantuntija, joka esittelee luottamusmiehille tarvittavien tilojen ja resurssien tarpeellisuuden perusteluineen. Päivähoidon johtajan haasteena on esittää hoitotyön pehmeät arvot kovina faktoina niin, että luottamusmiehinä toimivat kuntalaiset voivat ne ymmärtää ja hyväksyä resurssien lisäämisen tarvittaessa.

”Mutta väittäisin, että tuossa päivähoitojohtajan, varhaiskasvatuksen minkä ikinä johtajuudessa, meidän kaikkien johtajuudessa iso haaste on kyllä se, miten me saadaan tällainen keski-johto niin keskustelukumppanit niin sieltä poliittisesta päätöksenteosta. Että kuinka lautakunta suunnittelee, tekee strategiatyötä, keskustele ja entäs muut lautakunnan lisäksi, jos ajatellaan nyt valtuustoa ja muita vaikuttajia. Niin tämä on mun mielestä sellainen, että me voidaan strategioita ja visioita ja monenlaista, mutta se jää aika äkkiä sinne virkamiehistöön.”(R10)

Tarvitaan jatkuvaa, avointa vuoropuhelua päivähoitojohtajien ja kuntien luottamusmiesten välillä. Toiveena olisi, että löytyisi jokin yhteinen foorumi tai viestintästrategia, jolloin voitaisiin keskustella ajankohtaisista asioista ja linjauksista päivähoitossa. Päättäjille saataisiin tuotua alan asiantuntijuutta tiedoksi, jotta he voisivat olla varmoja päätöksensä vaikuttavuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Huoli on myös siitä, miten päättäjät pystyvät vastaanottamaan tarjottua tietoa ja asiantuntemusta, koska se on hidas prosessi ja luottamushenkilöt saattavat vaihtua joka neljäs vuosi.

”Mutta kyllä musta tuntuu, että yksi niitä haasteita on varmaan se, että miten me saadaan tietoa jaettua poliittiselle päätöksentekijätasolle jotenkin niin, että sitä ei tule liikaa mutta sitä tulee.”(R10)

Päivähoidon johtaja on mielipidevaikuttaja omassa hallintokunnassaan. Hän pitää yllä keskustelua yleisistä muutoksista ja siitä, että henkilökunta pohtii omissa yksiköissään toimintansa perusteita. Johtaja ohjaa henkilöstöä reflektoivaan ajatteluun ja oman työn arviointiin uusissa tilanteissa. Dialogia tarvitaan, jotta ymmärrettäisiin paremmin työssä tapahtuneita muutoksia, eikä energiaa kuluisi turhaan uusien toimintojen vastustamiseen. Taipaleen (2008, 53) mukaan yhteiset palaverit, suunnittelu ja arviointi ovat tärkeitä; jos yhteinen kieli puuttuu, tulokset jäävät laihoiksi ja aikaa kuluu turhiin yrityksiin saada yhteisymmärrystä tavoitteista, vastuista ja rooleista.

”Siihen on tietysti sitten ne taustatekijät mihin on omat vaikuttajansa niinku yhteiskunnan, toisaalta nähdään myös sitten yhteiskunnassa arvot kovenee. Yksityisellä työnantajalla selvästi näkee, millä tavalla nuoret perheet tarvitsee päivähoitopaikkoja, ne tarttee, helposti kysytään yksiköissä, että miksihän noin pieniä lapsia tuodaan, vanhemmat sanoo, että heidän on pakko viedä yhdeksänkuukautisena lapsi hoitoon kun työnantaja edellyttää että töihin palataan heti. Ja näiden asioiden niinkun pohdiskelu ja miettiminen ja yhdessä ymmärtäminen niinkun siellä yksiköissä niin se on minusta myöskin minun tehtävä, että niistä puhutaan, että se ymmärrys lisääntyy, että tuota niin se palvelujen kysyntä on hirveesti muuttunut.”(R6)

Ryhmäkeskusteluissa tuodaan esiin se, että kehittämistyö vaatii uskallusta kokeilla uusia toimintamalleja ja näin toimia tien raivaajana muille. Monissa kunnissa on meneillään erilaisia projekteja ja toiminnan uudelleen järjestelyjä, joiden tavoitteena on löytää omaan kuntaan sopiva ja toimiva systeemi. Yhteiskunnallisten muutosten myötä myös päivähoiton on pysyttävä mukana kehityksessä.

”Kyllä se näin on, että se on kuitenkin sen kehittämisen A ja O on se, että se on rehellistä se toiminta.

- Niin ja just se, että arvioidaan rehellisesti ja myönnetään, jossain meni päin seiniä ja mietitään, että mitä tästä opitaan ja taas rakennetaan sitä tulevaisuutta.”(R14)

Päivähoidon kehittämistyössä tarvitaan asiantuntijuutta, joka pohjautuu viimeisimpiin tutkimuksiin ja niistä saatuihin kokemuksiin. Päivähoidon johtajan tehtävänä on nostaa keskusteluun näitä tärkeitä pitämiään asioita ja kannustaa henkilöstöään tutkimaan uusia toimintamahdollisuuksia ja oppimaan uutta. Tietoa jaetaan myös vanhemmille ja näin saadaan kasvatusvastuuta siirrettyä eteenpäin.

”No sen voi tehdä asiantuntevasti, mutta täytyyhän meidän olla niinku varhaiskasvatuksessa ja perusopetuksessa rohkeutta siihen, että myö sanotaan miten asiat tutkimusten kautta saadun kokemuksen kautta on.”(R4)

Johtajana kehittyminen

Tänä päivänä yhteiskunnassa tarvitaan omana alan substanssiosaamisen lisäksi laaja-alaisia taitoja ja valmiuksia työelämässä. Tärkeiksi nousevat kommunikointitaidot, ihmissuhdetaidot, ongelmanratkaisutaidot ja inhimillisen käyttäytymisen ymmärtämisen valmiudet. Nämä kaikki edellä mainitut taidot edellyttävät syvällistä asioiden pohdiskelua. Tällaisten taitojen kehittyminen tulee pitkäjänteisen oppimisen, kokemuksen ja ymmärtämisen myötä. Päivähoidon johtajan haasteena on ylläpitää omaa osaamistaan jatkuvalla kouluttautumisella ja osallistumalla erilaisiin oppimistilanteisiin. Hän on oman alansa asiantuntija ja varhaiskasvatuksen kehittäjä, joka toteuttaa elinikäisen oppimisen periaatteita toiminnassaan.

”Johtajankin pitää saada se aika koulutukseen, että niinku muuten mä en usko, että se niinkun se...loppuun palaminen voi olla. Että jos ei itse saa joskus jotain uutta ja että voi lähteä muualla katsomaan mitä muualla on ja näin. Virikkeitä eri tavalla, eri paikoista.”(R3)

Johtavat virkamiehet toivovat päivähoitoon johtajan rooleihin selkeyttä ja systemaattista johtamiskoulutusta, joka olisi suunnattu juuri oman alan esimiestarpeisiin. Käytäntönä on usein se, että lastentarhanopettaja tekee ensin päiväkodin johtajan töitä, josta sitten siirtyy päivähoitoon ohjaajaksi tai johtajaksi ilman mitään johtamiskoulutusta. Se, että lastentarhanopettaja on hyvä pedagogi, ei vielä takaa hyviä johtajan taitoja, vaan tarvitaan lisää asianmukaista johtamiskoulutusta.

”...koska kyllähän me tiedetään, että johtajan rooli, ammattirooli ei ole helppo. Sun täytyy, sä et voi aina olla mieliksi, sä oot tosiaan niinku kuin X-kin sanoi, että sä oot välissä. Siellä on sun henkilökuntaa ja asiakkaita ja sitten siellä on toisaalta ne raamit, jotka sulle tarjotaan niinku kunnan puolelta ja siinä pallotteleminen ja se, että ei ole välttämättä koulutusta niihin johtotehtäviin. Voi olla kuinka hyvä vaan lasten kanssa ja siinä työssään ja enkä mä sano, että se koulutus välttämättä edes tekee susta hyvää johtajaa. Mutta että se tilanne on, se on hirveän hankala, että mun mielestä se on hirveän hyvä, että me ollaan nyt kuitenkin viime vuonna sanotaan ehkä tosi aktiivisesti alettu miettimään päivähoiton johtajuutta jotenkin yhdessä.” (R5)

Verkostoituminen

Verkostoituminen ja yhteistyö muiden kanssa koetaan erittäin tärkeäksi, mutta samalla haastavaksi. Tärkeimpinä yhteistyökumppaneina mainitaan koulutoimi, sosiaalitoimi, perheneuvola ja neuvola sekä erityistyöntekijät. Koulun kanssa tehtävän yhteistyön todetaan olevan jatkumo varhaiskasvatuksesta perusopetukseen, jolloin esimerkiksi varhaisen puuttimisen ja oppilashuollon toiminta on sujuvaa. Hallintokuntien yhdistymisen ja esikoulun myötä varhaiskasvatuksen ja koulun kulttuureja on sovitettu lähemmäs toisiaan. Päivähoito toimii myös lastensuojelun ja perheneuvolan tukitoimena ja yhteistyö on ennaltaehkäisevää toimintaa. Lisäksi yhteistyökumppaneina mainitaan kulttuuritoimi, tekninen toimi, yksityinen päivähoito, seurakunnat, seudullinen yhteistyö ja kolmannen sektorin toimijat kuten Mannerheimin Lastensuojeluliitto.

” Se onkin varmaan se haaste nykypäivänä, että yrittää pitää kirkkaana sen kuitenkin, että mikä se meidän perustehtävä on. Ja päivähoitossa on hirveen helppo esimerkiksi luiskahata tämmösen perhetyön puolelle. Että se fokus siinä, että se on kuitenkin lapsi ensisijaisesti ja sitten vasta ne verkostot, niin kyllä se on tämän päivän haaste, että pystyy vetämään niitä rajoja.” (R10)

Päivähoidon johtajat näkevät verkostoitumisen muiden peruspalvelujen kanssa tärkeänä ja mielenkiintoisena toimintana. Tavoitteena on toimia yhteistyössä koulun, neuvolan sosiaalitoimen ja kulttuuritoimen kanssa niin, että asioita tarkastellaan enemmän kokonaisuuksina eikä vain oman alan näkökulmasta. Verkostoitumisesta pitää saada jotain lisäarvoa omalle työlle. Yhteistyö koulun kanssa alkaa olla monessa kunnassa jo käytäntönä, mutta siihen kaivataan vielä uusia toimintamuotoja ja yhteistyön tiivistämistä. Toimintakulttuurin

todetaan olevan vielä erilaista koulussa ja varhaiskasvatuksessa, joten se aiheuttaa jonkin verran hankaluuksia sujuvalle yhteistyölle.

”... että nämä kaikki niinkun nämä yhteistyöt on niinku siis se taito, johtamisen taito on, että hallitsee eri yhteistyötahot ja ne kaikkihan on vaan mahdollisuuksia ja tietysti kuitenkin jos johtaminen on hyvin organisoitu ja ne on niinku selvillä, että miksi yhteistyötä tehdään, niin sieltä on helppo tavallaan hakea niitä mahdollisuuksia ja ratkaista niitä ongelmia. Mahdollisesti mitkä estää sitä yhteistyön kehittämistä. Kyllä mä näen tämmöisen johtamisen suurin haaste tämä, että miten toimitaan tässä tämmöisessä verkostossa, koska sitä lisäarvoa todennäköisesti saadaan enemmän sillä, että käytetään hyväksi sitä yhteistyöverkostoa, jos halutaan tuoda lisää laatua. Ja se on meille valtti, koska meillä on tämmöiset olemassa olevat perinteiset yhteistyöverkostot. Niitä pitäisi pystyä hyödyntämään ja tavallaan miettiä, että käytetäänkö me nyt sataprosenttisesti sitä mitä sieltä on saatavissa.”(R2)

Lisäksi monilla paikkakunnilla suunnitellaan seudullisen yhteistyön lisäämistä. Päivähoidon johtajan haasteena on nähdä yleinen kokonaistilanne ja sen perusteella harkita mihin projektiin kunnan on hyödyllistä lähteä mukaan. Uusiin hankkeisiin ei kannata osallistua vain osallistumisen vuoksi, vaan siitä pitää olla jotain etua myös omalle kunnalle. Tarvitaan selkeää oman toiminnan arviointia ja vertailua naapurikuntien kanssa, jotta voidaan muokata itselle sopivia toimintamuotoja.

”Tähän mä nostaisin sit kun tää oli nyt enemmän tämmöistä moniamatillista yhteistyötä, niin tämän seudullisen yhteistyön. Että se on ainakin meillä nyt varhaiskasvatuksessa pinnalla, että niinku tulee, teidän täytyy siihen ja siihen päivään mennessä näiden ja näiden kuntien saada paperille joku asia, että miten te yhteistyössä kehittäte varhaiskasvatusta päivähoidon. Että ne on semmosia haasteita, että onko tää nyt meidän kunnan paikka mennä tuohon työryhmään, mutta et sä voi ulkopuolellekkaan jäädä.”(R13)

Vertaistuki ja siitä koostuva verkosto koetaan tärkeäksi voimavaraksi. Päivähoidon johtajalla täytyy olla itsellään hyvät vuorovaikutustaidot, jotta voi toimia erilaisissa verkostoissa ja niiden kokoajana. Pienemmissä kunnissa päivähoidon johtava virkamies on usein ainoa tässä asemassa oleva työntekijä, joten vertaistukea täytyy hakea naapurikunnista verkostoitumalla vastaavassa asemassa olevien toimijoiden kanssa.

”Ja se mitä X sanoi siitä moniammatillisuudesta niin kyllä mun mielestä siten johtajalla justiin täytyy olla sitäkin, että osaa ne verkostot koota ja hakea sitä tukea ja apua sille omalle työlleen, että kyllähän meillä X-kaupungissa malleja on ja verkostot toimii, että se on sitten siitä, että miten jokainen omalla kohdalla on miettinyt sen, että osaa sen verkoston etsiä ja hakea, että yksinhän siihen ei tarvitse jäädä, että kyllähän näihin on olemassa se verkosto että...ne tiedetään että ne verkostot on olemassa.” (R6)

7.2 Johtamisstrategian toteuttaminen

Yhteiskunnassa arvot ovat muuttuneet kovemmiksi ja vaaditaan enemmän tehokkuutta sekä joustavuutta kaikilta työntekijöiltä työelämässä. Johtajien työpaineet ja vaatimukset ovat kasvaneet sellaisiksi, että he kokevat usein riittämättömyyttä työssään. Kuitenkin heidän on huolehdittava henkilöstön hyvinvoinnista kaikesta kiireestä huolimatta. Johtajan tulee hallita ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot sekä konfliktien ratkaisutaidot. Ryhmäkeskusteluissa korostuvat muutosjohtajan taidot, työhyvinvointi ja henkilöstön motivointi haasteellisina tekijöinä päivähoiton johtajan työssä.

Muutosjohtaminen

On hyväksyttävä se tosiasia, että päivähoito on jatkuvassa muutostilassa. Tätä kuvataan turbulenttina työympäristönä, jolloin on opittava elämään ja toimimaan kaiken muutoksen keskellä. Päivähoito työympäristönä poikkeaa muista kunnan organisaatioista siinä, että perheiden hoitopaikan tarve tulee täyttää subjektiivisen oikeuden takaamana usein hyvin nopeasti ja mihin aikaan vuodesta tahansa. Uusia lapsia sijoitetaan ryhmiin aina edellisen paikan vapautuessa tai lisäpaikoille tarpeen vaatiessa. Jos tätä verrataan esimerkiksi koulun toimintaan, niin siellä jaetaan syksyllä ryhmät, jotka toimivat koko kauden lähes muuttumattomina. Päivähoidon johtajan haasteena on pitää kokonaisuus hallinnassa ja saada henkilöstö sopeutumaan tilanteeseen niin, että kasvatustehtävä hoidetaan johdonmukaisesti rauhallisella ja varmalla tavalla jatkuvista muutoksista huolimatta. Näihin tilanteisiin kaivataan aikuiskoulutuksen osaamista ja siellä hankittuja henkilöstöjohtamisen taitoja, koska työntekijöiden ja vanhempien kanssa toimiminen vaatii erilaisia toimintamalleja kuin lasten parissa tarvittava varhaiskasvatuksen pedagoginen työskentely.

”Mutta siinä mä näen, että ehkä pitäisi olla enemmänkin jos nyt ajatellaan sitä, että miten sitten...just näitä kaikkia vaatimuksia mitä on, niin sitten kun tätä koko kuntaa johdetaan kuitenkin konsernin toimesta, niin siellä pitäisi ehkä olla enemmän, jos ei nyt kasvatustieteellistä, mutta kuitenkin paljon syvällisempää osaamista siihen, että miten prosesseja ja muutosta johdetaan. Sehän voi olla osittain ihan tämmöistä aikuiskoulutuksen osaamista, mutta että ei se niinku vaan ole sitä, että nyt päätetään, että näin tehdään, ja sitten ihmetellään, että miten tässä nyt ei käyntykään näin. Miksi ne on barrikadeilla ja nuo tekee ihan niin kuin ne haluaa ja joku lähtee ovet paukkuen muualle töihin, että mikä tämä niinkun on.”(R8)

Ryhmäkeskusteluissa käsitellään tietynlaisen toimintakulttuurin muutosta päivähoidon sisällä. Johtajien työstä suuri osa on aikaisemmin mennyt hallinnollisten asioiden käsitteelyyn, mutta nyt on nostettu esiin varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden tärkeys, jolloin halutaan keskittyä perustehtävään. Organisaation rakennemuutoksilla on saatu painopistettä muutettua toivottuun suuntaan ja johtaja voi paneutua paremmin opetus- ja kasvatustoimintaan.

”Pedagoginen johtajuus, niin sille pitäis löytyä sitä tilaa ja paikkaa että me myöskin siinä johtajuudessa jotenkin se fokuoitus siihen ite siihen perustehtävään ei siihen hallinnolliseen työhön, että se on varmaan se yks heikkous, mikä meillä on ollu joka näkyy vielä tänä päivänäkin, että ne yhteisöt on ite siinä perustehtävässä saanu elää hyvin niin kun itsenäistä elämää ja sitten esimies on ollu aika lailla irrallaan siitä ja aika tietämätönkin, että mitä siellä tapahtuu ja nyt varmaan siinä johtamisessa on tämmönen myöskin siinä on tietty kulttuurin muutos tapahtumassa ja sitten on toisaalta tämä osaston muutos, että siinä on varmaan kahden eri tason tämmönen muutosprosessi meneillänsä.” (R14)

Monien kuntien johtamisjärjestelmässä on meneillään uudelleenjärjestelyjä, jolloin siirto alueelliseen malliin on ajankohtainen. Perinteisesti päiväkodin johtajat ovat olleet mukana lapsiryhmän toiminnassa ja samalla hoitaneet johtajan tehtäviä. Uudessa mallissa hallinnollinen johtaja huolehtii tietyn alueen päivähoitotoiminnasta, johon voi kuulua perhepäivähoitajia, päiväkoteja, ryhmäperhepäiväkoteja sekä muuta viriketoimintaa. Tampereella ja Oulussa on siirrytty tilaaja-tuottajamalliin, jolloin päivähoiton järjestäminen on eriytetty tilaajaohjaukseen ja tuotantojohtamiseen. Meneillään olevat rakennemuutokset ovat haas-

tavia tehtäviä johtajille. Päivähoidon johtajalla tulee olla tilanne hallinnassa, jotta asiat sujuvat toivotulla tavalla, eikä tarvitse ryntäillä paniikissa ratkomassa eteen tulevia ongelmia.

”Tämmösestä aika stabiilista tilanteesta menty semmoseen, että on tullu suuria muutoksia ja nopeita niinku yhä nopeutuvalla rytmillä, niin me on pystytty reagoimaan niihin asioihin. Mutta mä toivon, että me saatais tämä oma systeemi kehitettyä sellaiseksi, että meidän ei tarvitsisi enää juosta niiden asioiden perässä, vaan me...ikään kuin tämä muutosvalmius olisi leivottu sisään tähän meidän hallintoon. Niin elikkä se...koska tämmönen muutostila on pysyvä, että me ollaan ikään kuin...me osataan johtaa sitä muutostilannetta. Ettei me vaan yritetä selvitä siitä muutoksesta pelkästään. Mun mielestä me ollaan ihan oikeeseen suuntaan tässä kyllä menossa.” (R11)

Kunnissa on tehty viime vuosina erilaisia keskushallinnon ja lautakunnan toimialojen siirtoja. Päivähoito on perinteisesti kuulunut sosiaali- ja terveystoimeen sekä sosiaalilautakunnan tai perusturvalautakunnan alaisuuteen, mutta nyt yhä useammassa kunnassa varhaiskasvatus on siirretty sivistys- tai koulutoimeen. Tavoitteena on lapsen kokonaisvaltaisen hoidon- ja kasvatuksen jatkumon saumaton yhteistyö. Muutoksen hyväksyminen ja siinä mukana kasvaminen on haaste monelle johtajalle.

”Suurin ongelma on se sitten, että ollaan luutuneita näihin vanhoihin kuvioihin, varsinkin me hallintoihmiset ollaan vielä semmoista, laatikoista tykätään niin hirveesti, että tuota ne laatikot, tietysti ne pysyy siellä, eletään laatikoiden sisällä paremminkin, pystyy prosessoimaan asioita.” (R9)

Siirtyminen hallinnonalasta toiseen vaatii johtajalta uusien toimintatapojen opettelemista, koska päivähoidon ja koulun kulttuurin koetaan olevan erilaisia. Päivähoidon johtaja joutuu refleктоimaan omaa työtään ja samalla miettimään omia motiivejaan työn tekemiselle. Pitää kriittisesti pohtia, mikä vanhassa mallissa oli hyvää ja kannattaisi siirtää uuteen tilanteeseen sekä mitä toimintatapoja pitäisi muuttaa, jotta työ sujuisi paremmin.

”Kyllä mä omalta osaltani koen sen sillä tavalla että myös kulttuurissa on eroa elikkä kun tullaan sosiaali- ja terveystoimesta sivistystoimen puolelle, niin se on semmosia toiminnallisia semmosia arjen käytänteiden kulttuurieroja ja jos mie sieltä kiteyttäisin, niin minusta ehkä koulutoimi on kuitenkin vähän niin kuin suurpiirteisempi ja isolinjaisempi ja päivä-

hoito on sitten kun siellä on hyvin pieniä, yksityiskohtaisia asioita, niin sen pitää tarkemmin olla tavallaan erilainen asenne olla siinä ja johtajallakin on kyllä haastetta siinä, että sovittaa oman toimintansa sivistystoimen puolelle.”(R14)

Henkilöstöjohtaminen

Keskusteluissa tuodaan hyvin esiin henkilöstöjohtamisen merkitys ja sen sujumisen tärkeys johtajan työssä. Eräs haastateltava toteaa osuvasti:

”Tässähän ei ole tietysti perustotuus miksikään muuttunut, että tietenkin johtajan pitää se asia osata, mutta kyllä se johtamisen vaikein tai yksi vaikeimmista, sanoisin melkein vaikein osa-alue viime kädessä kuteinkin ja se missä ne isoimmat ongelmat tulee yleensä tämä henkilöstöjohtaminen. Jos ei sitä osaa, niin aika vaikea pärjätä johtajana.”(R2)

Focus group keskusteluissa ilmenee huoli siitä, miten päivähoidon strategia saadaan vietyä käytännön tasolle. Johtajuus koetaan yhteiseksi asiaksi, josta päivähoidon johtaja on vastuussa. Ylimpänä virkamiehenä hän huolehtii strategian toimeenpanosta alueellaan. Päiväkodin johtajat välittävät henkilöstölle esimerkiksi hallintomallin uudet ratkaisut, jotka pitäisi saada toimimaan perustehtävässä. Ryhmissä painotetaan sitä, että henkilökunnan osaamisen ja yhteistyön kautta saavutetaan toivottuja tuloksia, kuten laadukasta hoitoa perheille.

”Mä jotenkin tätä johtajuutta ajattelin nimenomaan semmosena niinku, että se johtajuus menisi sinne kentälle. Että se tavallaan lähi-esimiesten kanssa menisi sinne päiväkoteihin ja sinne lapsiryhmään, että se laadun varmistaminen. Eli tottakai me täältä ikään kuin ohjataan ja valvotaan ja seurataan sitä laatua, mutta se laatu tehdään ikään kuin siellä päiväkodissa. Että jollakin tavalla se, että just niinku mitä sä sanoitkin, että tuo henkilökunnan niinku osaaminen. Ja tietyllä tavalla nämä strategiset ratkaisut vaikka tämän hallintomallin osalta, että se eläisi siellä ryhmässä se yhteistyö, että ne saatettais ne lapset sieltä päiväkodista sinne koulupolulle ja edelleen sitten minne asti ikinäkään. Että jollakin tavalla mä ajattelin, että saatais se meidän strategia näkymään siellä perustehtävän suorittamisessa siellä kentällä.” (R11)

Päivähoidon johtajan haasteena on työhyvinvoinnin varmistaminen. Varhaiskasvatustyö perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja se tuo työhön erilaisten näkemysten ja tunteiden yhteensovittamista. Johtajan tehtävänä on ymmärtää eri osapuolten ajattelutapaa ja sitoa eri suunnista tulevat ideat yhteen toimivaksi rationaaliseksi kokonaisuudeksi. Johtajan myötävaikutuksella myös yksilöiden erilaisuuden hyväksyminen työyhteisössä sallitaan.

”Ja sitä mitä ite viime aikoina miettiny, ---- tämmönen meille siis kasvatuspalvelua tuottava laitos, niin mitä vaatimuksia semmonen, semmosen palvelun tuottaminen asettaa sille johtajuudelle. Esimerkiks jossakin vaikka teknisen palvelun tuottaminen tai joku muu, että tämmösissä kasvatus- ja opetusyhteisössä jotenkin kun se toiminta perustuu tähän ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, niin kyllähän se sävyttää hyvin paljon sitten sitä johtamistakin että jotenkin, no ihan siis nämä tämmöset konfliktien määrät ja kaikki tämmönen. Että jotenkin se kuvaa sitä, että se vaatii kyllä niiltä esimiehiltä tosi monenlaista osaamista ja semmosta herkkyyttä eri tilanteissa kohdata niitä ihmisiä, että jollakin tavalla sitä yhteisöä luotsaa eteenpäin.”(R14)

Varhaiskasvatuksessa henkilöstöjohtaminen on työyhteisön johtamista, jossa korostuu työn luonteen vuoksi pedagoginen johtajuus. Työtä tehdään moniammatillisessa tiimissä ja työn kohteena ovat lapset, joiden hoito, kasvatusta ja opetus ovat keskiössä. Päivähoidon johtajan tehtävä on järjestää työolosuhteet niin toimiviksi kuin mahdollista. Hän on esimies päiväkodin johtajille, joilla on keskeinen rooli muun henkilöstön hyvinvoinnille ja viihtyisän työilmapiirin toteutumiselle. Hyvät kommunikaatiotaidot, avoin tiedonkulku, alaisten luottamus ja yhteistyötaidot ovat väylänä onnistuneeseen vuorovaikutukseen henkilöstön kanssa. Varhaiskasvatuksen johtajan tehtävänä on käytännön työskentelyn mahdollistaminen.

”... niin mä listasin sellaisia tärkeitä, mielestäni tärkeitä, mutta nämä ei ole missään niinku arvojärjestyksessä, että mun mielestäni asianmukaisten työolosuhteiden järjestäminen olisi hyvin tärkeää ja toimivien työkäytänteiden ja selkeiden toimenkuvien luominen. Ja sitten ennen kaikkea viihtyisän työilmapiirin luominen ja sitten semmoisen toimivien esimies-alaissuhteiden luominen, että se on todella semmoinen vuorovaikutus. Ja tuota monipuolisten kehitys- ja koulutusmahdollisuuksien luominen ja tiedonkulun esteiden raivaaminen eli mahdollisimman avoin tiedonkulku olisi niitä mun mielestä tärkeitä.”(R8)

Henkilöstön motivointi

Johtavien virkamiesten ryhmäkeskusteluissa pohditaan, miten luoda työntekijöihin sellainen innostuksen henki, että he haluavat kehittää itseään ja oppia uusia asioita. Löytyisi rohkeutta pyrkiä eteenpäin ja luottamusta omaan tekemiseen jatkossakin. Jokaiselle työntekijälle annettaisiin mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan, joka hyödyttäisi koko henkilöstöä. Jokaisella olisi mahdollisuus kehittyä sekä ammatillisesti että henkisesti täyteen mittaansa. Johtajan rooli on keskeinen työntekijöiden tukemisessa ja motivoinnissa oppimaan aktiivisesti uusia asioita.

”..., että nyt jotain pitäis keksiä tavallaan tähän tilanteeseen niinku ennakkoiden jo tulevaisuutta ja hurjan hyvä, että ollaan lähetty miettimään esimerkiksi henkilökohtaista koulutautumissuunnitelmaa että jokaiselle tehtäis tavallaan tiettyjä haasteita, että olis semmosta täkyä kehittää itseään ja pysyä mukana ja semmosta täsmäkoulutusta ...” (R4)

Lisäkoulutuksen tarve tulee esiin myös monikulttuurisuuden ja erilaisten perheiden kohtaamisessa. Johtajan haasteena on järjestää yhteistä koulutusta ja mahdollistaa halukkaiden työntekijöiden osallistuminen koulutuksiin esimerkiksi sijaisjärjestelyin. Henkilöstö saadaan koulutuksen kautta yhdessä luomaan asiakaslähtöistä toimintaa ja samalla lisätään ymmärrystä ja taitoja tehdä työtä uusilla työmenetelmillä.

”Ja nyt ainakin minkä takia X:ssä yhä enemmän huomaa, että tarvis sitä lisäpanosta sinne, niin tämmönen monikulttuurisuus on myös X:ssä lisääntynyt. Ja ne on kans semmosia haasteita henkilökunnalle, ei oo henkilökunta siihen aikaan kun he on koulutuksen käyny, niin ei oo mitään ollu tämmösestä asiasta puhetta kuin monikulttuurisuus. Miten toimitaan kun on erilainen uskontotausta, on kieli ihan erilainen, niin tää on yks semmonen. Ja ihan jo nämä, sanotaan suomalainen yhteiskunta muuttuu. On uusperheitä ja monenlaista muuta, niin se tuo kans niinku päivähoidon semmosia haasteita.” (R13)

Taitava johtaja osaa motivoida henkilöstöä niin, että se kykenee ja on halukas ottamaan vastuuta oman toiminnan suunnittelusta ja toteuttamisesta. Päivähoidon johtajan ei välttämättä tarvitse itse olla varhaiskasvatuksen pedagogisen toiminnan suunnittelija, koska ryhmissä töitä tekevät lastentarhanopettajat ovat itse pedagogeja ja osaavia asiantuntijoita. Johtajan haasteena on kannustaa ja motivoida työntekijöitä sitoutumaan työhönsä positiivisella asenteella.

” He joutuvat tekemään sen saman työn, tietyllä tavalla he joutuu luovuttamaan sen osaamisen taikka luottamaan siihen, että se osaaminen on myöskin siellä muilla ja työyhteisö pystyy itseohjautuvasti toteuttamaan sitä pedagogista toimintaa. Ei, sen johtajan ei tarvitse olla mukana jokaisessa suunnittelupalaverissa.

- Juu, ei.

- Eikä luomassa niitä rakenteita siellä, vaan hän mahdollistaa, että se toimii.”(R1)

Johtavat virkamiehet näkevät kokonaisuuksien hallinnan tärkeänä, jotta henkilöstön voimavarat osataan suunnata oikeisiin kohteisiin. Kun saadaan henkilöstö valtautettua (empowerment) ja aidosti sitoutumaan työhönsä, pitää myös järjestää mahdollisuus hoitaa vastuullinen työ itsenäisesti. Ei riitä, että delegoidaan töitä muille, vaan pitää huolehtia toiminnan toteuttamisen puitteet käytännön vaatimuksia vastaavaksi. Johtajan tehtävänä on sovittaa yhteen ajankäyttö ja tarvittavat resurssit.

”Omat esimiehet on jotenkin nähny sen kokonaisuuden, tai ne luottaa siihen, että ne näkee kokonaisuuden, on niinkun oikeat ihmiset tekemässä jotenkin oikeita asioita, tai niinkun antavat mahdollisuuden sitten, että jos on joku asia vastuutettu, niin sitten siinä voi niinku käyttää todella sen työpanoksensa. Ja sitten se ketju jatkuu ihan joka tasolle.” (R6)

Päivähoidon johtajat käyttävät varhaiskasvatuksen suunnitelmia ohjausvälineinä ja tärkeänä dokumenttina henkilöstön toiminnan ohjaamisessa. VASU on asiakirja, jonka avulla henkilökuntaa saadaan keskustelemaan pedagogiikasta ja kasvatuskäytännöistä omissa tiimeissään. Samalla se on vuosittaisen arvioinnin väline. Jos keskustelun taso pääsee paneutumaan syvällisesti aiheeseen, silloin se on myös työntekijöiden henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen foorumi.

” Peilaus, Vasu-peilaus. Se on tehty tämän Vasu-rakenteen pohjalta. Niinku tiimit keskustele tästä, näistä Vasun eri osioista, päämääristä, mitä on lapsen leikki, sisällölliset orientaatiot ja mitä kaikkea, mutta se on tehty ihan siltä pohjalta että se sopii just eikä melkeen. Ja sitten näistä tehdään yhteenveto ja sitten taas annetaan ehkä jaostoille tai lautakunnalle, kumman mä nyt teen, ja sitten myös palaute koko, että vedetään yksikön osalta ensin kaikkien ryhmien pohdinnat vedetään päiväkodin pohdinnoiksi eli miten on mennyt kausi ollut, siinä on myös asiakastytytyväisyyskyselyt jotka on pohjana. Siis vanhempien ja lasten

mielipiteet. Sitten niiden pohjalta, kun on käyty mennyt kausi, niin tehdään tämä tuleva tavoitteisto, mitkä on tavoitteet, painopisteet. Siinä on käytetty vähän eri lomakkeita, mutta ne Vasu-peilaukset on siellä yhtenä apuna. Niin nyt nämä sitten kootaan parhaillaan, kaikki päiväkodit vuoroittain kootaan yhteen ja sitten viedään lautakunnalle ja palautetaan sitten myös henkilöstölle takaisin. Nyt keväällä taas tulee uusi, että tämä meidän vuosittainen arviointi...”(R3)

7.3 Päivittäisjohtaminen

Johtavat virkamiehet kokevat päivittäisjohtamisen (administration) tehtävät kuten päätösten tekemisen ja talousjohtamisen haasteellisena. Pitää hallita kuntaorganisaation toimintamalli ja kaikki siihen liittyvät lait ja asetukset. Suuri työmäärä vaikeuttaa usein toiminnan priorisointia. Ryhmäkeskusteluissa toivotaan selkeitä rakenteita ja suuntaviivoja päivähoiton johtajuuteen, jotta se pohjautuisi koko kuntaorganisaation yhteisiin linjauksiin ja strategioihin johtajuudesta.

”Mutta sellainen johtajuus kysymys jota minä viime perjantaina esimieheni kanssa, eli X:n kanssa, kehityskeskustelussa muutamalla sanalla kritisoin, että meillä pitää olla myös selkeä johtajuus kaupungissa ja linjaukset. Ja silloin on helpompi puhua mistä tahansa johtajuudesta, kun ikään kuin on tämä viitoitus olemassa. Ja siihen peilaten sitten tätä johtajuus kysymystä päivähoitossakin varmaan niin voi miettiä, että kuinka helppoa esimerkiksi on lähestyä, mennä sinne suuntaan mihin on kaavoitettu tietä kun keskustelu on kuitenkin aika vähäistä siitä, että vaikkapa nyt tämä tavoitteemme lapsi- ja perheystävällisestä kaupungista.” (R10)

Päätösten tekeminen vaatii päivähoiton johtajalta tietynlaista jämäkkyyttä ja itsenäisyyttä. Pitää osata perustella omia päätöksiään niin, että myös henkilöstö voi sen hyväksyä. Tärkeää olisi ottaa henkilöstö mukaan jo asioiden suunnitteluvaiheissa ja näin sitouttaa heidät tehtyihin päätöksiin. Jos tilanne niin vaatii, johtajalla pitää olla tietynlaista varmuutta tehdä vaikeitakin päätöksiä ja uskallusta ottaa vastuu toiminnastaan.

”Niin paljon on, koko tunne rekisteri ihmisten elämässä ja sitten nämä yksilöllisyyden vaatimukset, niin kuitenkin se johtaminen vaatii aika kovaa asennetta tietyllä tavalla sellasta

niinkun niitä rakenteita ja selkeitä linjanvetoja, jotta pystyy saamaan sen joukon näkemään samaa, löytäminen pehmeiden ja napakkuuden linjausten tekoon...”(R4)

Päivähoidon johtajan haasteena on oma ajankäytön hallinta ja työn organisointitaidot, jottei aikaa käytetä turhiin palavereihin ja paikasta toiseen kulkemiseen. Tehtävien selkiyttäminen ja asioiden priorisointi on ensisijaisen tärkeää. Ryhmäkeskusteluissa työn määrä koettiin liian suureksi ja vaikeaksi hallita.

”Että kyllä siinä myöskin se johtaja oman työnhallinnan ja organisoinnin ja ajankäytön ja tämmöisen, jota ei hirveästi voi mennä ulkopuolelta että voidaan antaa erilaisia välineitä sille, mutta sitten itse täytyy kuitenkin loppupeleissä tehdä se, miten sitä työtänsä ihan organisoii ja jakaa. Niin se on kans aika kova haaste.”(R6)

Päivähoidon johtajan tulee hallita talousjohtaminen, ymmärtää kuntaorganisaation toiminnan kokonaisuus ja osata liittää oman hallintokunnan toiminta koko kunnan strategiaan. Koska päivähoitoa järjestetään kunnissa monin eri tavoin, niin kustannusten vertailu on vaikeaa. Useimmat päivähoidosta tehdyt tilastot eivät ole vertailukelpoisia ja niiden tulkin-
ta on erittäin vaikeaa. Näin ollen talouden hallinta on päivähoidon johtajan vastuulla ja haasteellinen tehtävä.

”Voisi oikeastaan jatkaa siitä, mihin äsken jäätiin, kun puhuttiin taloudesta. Että kyllähän jatkossa niinku entistä enemmän, oli johtaja mikä tahansa, ei se tämä liity päivähoitoon vaan yleensä mihin tahansa johtamiseen, että tämmöinen kustannustietoisuus ja taloudellisuuden lisääntyminen tai tuntemisen lisääntymisen tarve on entistä tärkeämpää.”(R2)

Lainsäädäntö asettaa tiettyjä raameja päivähoitolle ja johtajan on oltava perillä niistä. Johtavat virkamiehet kantavat huolta johtajan työn vaatimuksista, koska työ edellyttää monenlaista erityisosaamista. Lait ja asetukset on hallittava hyvin, jotta osaa tehdä oikeita päätöksiä ja pystyy antamaan neuvoja ongelmatilanteissa muillekin.

”Joo, mut se ehkä kans mitä mä ajan takaa on se, että ikään kuin erityisosaamista tarvitaan niin valtavasti johtamisessa. Niinkun jos ajatellaan hallinnon, kaikki ne hallinnon rajat, siis ne lainsäädännön rajapinnat mikä koskettaa päivähoitoa, esiopetusta, koulua, niin itse asiassa johtajan pitäisi olla niistä hyvin tietoinen. Kaikki lainsäädäntö mikä liikut-

taa meitä kaikkia, kuntalaista....voisi sanoa melkein perustuslaista lähtien, että se on semmoinen kokonaisuus tämä johtamisen osaamisen hallinta.”(R8)

Muuttuva yhteiskunta ja perheiden yksilölliset tarpeet asettavat uusia vaatimuksia päivähoitolle ja lisäävät kustannuksia. Päivähoidon johtajien tehtävänä on löytää tasapaino yksilön tarpeiden ja taloudellisten reunaehtojen välille, mikä ei olekaan ihan yksinkertaista. Kun johtaminen tapahtuu numerotietojen ja suoritteiden avulla on pidettävä mielessä, ettei ihminen unohdu systeemin alle.

”Ja jos ajattelee ihan tätä päivähoidon perustehtävään liittyviä haasteita, niin siinä näkyy mun mielestä semmoinen trendi, että yhä yksilöllisemmän palvelun suuntaan ollaan menossa. Ja se on taas sitten haaste suhteessa tähän talouden vaatimukseen, että jos halutaan hoitaa taloudellisesti, niin kuitenkin otetaan lähes yksilöinä huomioon, niin se onkin taas haasteellinen tehtävä.”(R2)

Päivähoidon johtajat kokevat olevansa kahden erilaisen intressin välissä ja heidän tehtävänsä on saada osapuolet ymmärtämään tehtyjä ratkaisuja puolin ja toisin. Päätäjille pitää osata perustella, niitä tarpeita, mitä käytännön toiminnassa tarvitaan ja taas vastavuoroisesti henkilöstölle pitää osata selittää tehtyjä päätöksiä. Päivähoidon johtaja toimii eri osapuolten yhdistäjänä. Hän sitoo yhteen ajatuksia ja ideoita, jotta niistä muodostuisi järkevä ja toimintaa edistävä kokonaisuus. Hujalan (2005, 51) tutkimuksessa makrotason johtajuus kulminoituu resurssi johtamiseen. Johtajuus on hallinnollisia vaateita, ohjeita ja määräyksiä ylhäältä alaspäin. Päivähoidon johtavat virkamiehet siirtävät luottamusmiesten näkemyksiä käytännön tasolle. Hallinnollinen hierarkia on selkeä ja talouspolitiikka määrittää makrotason johtajuutta.

”...Ja sitten sitä mietin vielä, että kyllähän johtajan tehtävä on myös sitten semmoinen, että tuota...että kun meillehän annetaan tietyt raamit ja talousbudjetit ja muut minkä suhteessa me joudutaan asiamme tekemään ja palvelut tuottamaan, niin se meidän ymmärrys pitäisi siihen saada ja sitten viedä se kentälle ja saada kenttä sitoutumaan siihen. Ja sitten taas toisaalta sen tiedon tuominen sieltä kentältä tänne päättäjille ja ylemmille tahoille missä kentässä mennään. Että niiden yhteen sovittaminen, että kyllä siinä johtaja on siinä mielessä niinkun puun ja kuoren välissä, kun pitää selittää tuonne ja pitää selittää tänne ja saada

niiden välille jonkunlainen yhteisymmärrys ja itse oltava sitten siinä niinkun että, ymmärrettävä ne molempiin suuntiin ne asiat.”(R6)

8. OSAAVAN JOHTAJAN TUNNUSMERKKEJÄ

Johtavat virkamiehet pohtivat, millainen on osaava johtaja. Määrittely osoittautui kovin vaikeaksi ja kuudessa ryhmässä neljästätoista käsiteltiin osaavan johtajan tunnusmerkkejä. Johtavat virkamiehet kuvasivat osaavan johtajan luonteenpiirteitä ja toimintaa, jota käyttämällä johtaja menestyy työssään. Keskustelijat asettivat osaavalle johtajalle monenlaisia vaatimuksia; pitäisi olla ekonomi, diplomi-insinööri, psykologi ja terapeutti sekä humanistitieteiden maisteri, jotta selviäisi kaikista mahdollisista töistään. Yhdessä puheenvuorossa osaava johtaja määritellään näin:

” Tuo osaava johtaja on mun mielestä sinänsä hyvä tuossa, että johtajallehan asetetaan, oli sitten päivähoido tai mikä muu, niin kauheasti vaatimuksia. Että kuvataan sitä, millainen haluttaisi johtajana, niin sehän on lähes super-ihminen. Että niinkun mäkin tuossa sanoin, että sen pitäisi hallita tämä kokonaisuus ja tulevaisuus ja nykytilanne ja sitten kehittää rakenteita ja muita, että siitä helposti tulee semmoinen yli-ihminen. Mutta että jos yksinkertaistaen ajattelee, niin johtajan pitäisi olla semmoinen, joka pystyy ajattelemaan rationaalisesti ja joka pystyy tavallaan näkemään metsän puilta ja sitten rauhallisesti ottamaan sen kaiken tiedon mikä tulee näistä eri tasoilta, mutta myös pitäisi olla suhteellisen herkkä kuuntelemaan. Että kyllä se niinku...hyvin helposti kiteytyy kuitenkin tavallaan semmoiseen, että jaksaa oppia, jaksaa kuunnella, jaksaa miettiä ja toimii vuorovaikutuksessa, niin kyllä siitä...kaikki on kuitenkin erilaisia. Jokainen meistä johtaa pikkaisen eri tavalla, mutta jos on tahtoa päästä hyvään ja kehittää itseään, niin kyllä sillä aika pitkälle jo pääsee.”(R2)

8.1 Osaavan johtajan ominaisuuksia

Osaavalla johtajalla on kokonaisvaltaista, selkeää näkemystä työn tavoitteista ja käytännöistä. Hän johtaa toimintaa niin, että strategia saadaan näkymään perustehtävän suorittamisessa. Johtavat virkamiehet kuvaavat päivähoidon johtajan olevan oikeudenmukainen ja

demokraattinen sekä yhteisten arvojen mukaisesti toimiva. Hänellä on oltava tietynlaista karismaa, jotta hän pystyy vaikeissakin tilanteissa tekemään päätöksiä, jotka myös henkilöstö on valmis hyväksymään. Johtajan halutaan tuovan turvallisuutta päivähoidon arkeen omalla tukevalla johtamistyyllillään.

”Mä äsken sanoin nöyrä, siis nöyrä tietyssä mielessä, siis niinkun nöyrä sille omalle kompetenssilleen ehkä enemmänkin kuin jotenkin niiden tehtävien edessä, koska mun mielestä hyvä, osaava johtaja on jollain tapaa linjakas. Että osaava johtaja on semmoinen, että sillä on tavoite selvänä, se tietää mihin me ollaan menossa ja sitten se tavallaan pystyy siihen vedoten tekemään niitä päätöksiä, esimerkiksi toimimaan demokraattisesti tai kuuntelemaan niitä sanotaan henkilökuntaa ja näin, mutta siis siinä mielessä, että ne perustelut on, ne on perusteluja ja sitten tarvittaessa muuttamaan suuntaa.”(R5)

Paineensietokyky on tärkeä ominaisuus osaavalla johtajalla. Päivähoidon johtaja on yksi osa sellaista organisaatiota, jossa hän joutuu toimimaan erilaisten intressiryhmien välissä. Paineita aiheuttavat useat dilemmat työssä, kuten esimerkiksi lasten ja perhetilanteiden asettamat vaatimukset sekä vastaavasti talouden reunaehdot kunnissa, joissa pyritään palvelua järjestämään kustannustehokkaasti.

”...,mutta tota minusta tossa just mitä X totes että tota se lapsikeskeys on koko ajan että kyllähän se johtajallakin on semmonen haaste, että kun painaa henkilökunta ja painaa huoltajat siellä. Ja onhan niitä vaatimuksia poliitikoillakin, että tää pitäis vielä edullisemmin saada hoidettua tämä asia tai tehokkaammin käyttöastetta nostamalla ja näin niin tuota kyllä siinä johtajalla on se paineensietokyky oltava hyvä ja se kotiyhteistyö ja sitten tietysti tää kouluyhteistyö että nousee ihan väistämättä siinä se nousee ylös sieltä.”(R14)

Osaavalla johtajalla on analysointikykyä, tällöin hän havainnoi yhteiskunnallisia muutoksia ja osaa sen perusteella valita järkeviä toimintatapoja ja strategioita varhaiskasvatuksen järjestämiseksi kunnassa. Hän on selvillä viimeisimmistä varhaiskasvatuksen alueella tehdyistä tutkimuksista ja jakaa tietoa henkilöstölle avoimen keskustelun ja tiedottamisen kautta.

”Että en tiedä kuinka paljon siihen nyt vaikuttaa nämä Elcotecit ja muut, mutta mulla on tullu yhtäkkiä sellanen ajatus, niin että se suurin haaste johtajuudessa onkin se, että pystyy

analysoimaan niinku tavallaan sen mitä tässä ympärillä tapahtuu. Koska ne muutoksethan näky siellä meidän varhaiskasvatuksessa niinkun kaikissa palveluissa.”(R11)

Ryhmäkeskusteluissa johtavat virkamiehet painottavat kuuntelutaitoa osaavan johtajan hyvänä ominaisuutena. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat tällöin ensiarvoisen tärkeitä, jotta kanssakäyminen muiden toimijoiden kanssa onnistuu. Henkilöstö pääsee mukaan suunnitteluun ja samalla toteutuu dialogi johtajan ja työntekijöiden välillä. Saadaan yhteistä tietoa käyttöön koko henkilökunnalta ja siitä muokataan sopiva toimintatapa käytäntöön.

”Isot korvat ja pieni suu.”(R5)

”Aikamoinen diplomaattitaitoinen ja semmoinen herkkyys.”

”Ja ne vuorovaikutustaidot kaiken kaikkiaan.”(R12)

Johtavat virkamiehet kuvaavat osaavaa johtajaa myös adjektiiveilla: korkeamoraalinen, uskottava, luotettava, joustava, empaattinen ja pitkämielinen. Edellä mainitut ominaisuudet kuvaavat luotettavaa ja turvallista sekä oikeudenmukaista johtajaa.

8.2 Osaavan johtajan toimintaa

Hyvä päivähoiton johtaja hallitsee kuntaorganisaation toimintatavat. Hän ottaa huomioon toiminnassaan kuntaorganisaation suunnitelmallisuuden ja byrokraattisen toimintatavan. Osaava johtaja on yhteistyökykyinen ja osaa selittää muille, missä mennään ja mihin suuntaa pitäisi pyrkiä. Hän osaa myös etsiä tarvittavaa tietoa ongelmatilanteissa.

”Sitten osaava johtaja, niin se on aika, jos ajatellaan päivähoitoa ja varhaiskasvatusta, niin mun mielestä kyllä pitää olla oma näkemys ja pitää olla valtavasti tietoa. Pitää olla halua pysyä ajantasalla ja pitää hallita se oma organisaationsa ja sit toisaalta pitää hallita tää kuntaorganisaatio, pitää tietää mten toimitaan. Loppujen lopuksi aika paljon hallinnosta ja tämmösestä mutta ne on semmosia asioita, että kukaan ei kaikkea voi tietää mutta pitää tietää mistä löytää tietoa.”(R13)

Se ei riitä, että osaava johtaja havaitsee päivähoidossa olevia kehittämistarpeita ja puutteita, vaan hänen täytyy myös osata informoida oikeille ihmisille ongelmista. Tietoa pitää osata jakaa vakuuttavasti kunnan päättäjille, jotta muutoksia voidaan saada aikaiseksi ja toimintaa kehitettyä. Osaava johtaja ymmärtää kokonaisuuksia ja hallitsee toiminnan osa-alueet.

”Mä ajattelin onks tässä tämmönen mainos, markkinointi, informaatio, viestinviejä ois tämmönen tärkeä rooli teille kaikille. Nimenomaan te kerrotte siitä ongelmakentästä, mitä vaikeuksia on ja mitä teidän pitää kohdata ja hoitaa. Mutta että te ette vaan omassa piirissä pidätte sen tiedon, vaan te hallitsette sen. Hurjan tärkeä osaavalle johtajalle koulutuspuolellakin. Päättäjien suuntaan lähinnä tässä tapauksessa vakuuttavasti. Siitä osaavasta johtajasta, se on kokonaisuuden ymmärtävä, tehtävänsä osa-alueet hallitseva, henkilöstöään kannustava ja tukeva sekä arvostava johtaja.”(R7)

Osaava johtaja on vastuullinen vaikuttaja, joka tuntee oman alansa ja haluaa kehittää sitä monipuolisesti. Hän voi oman asemansa kautta kehittää varhaiskasvatuksen toimintaa parempaan suuntaan omilla valinnoillaan. Hän on esimerkkinä muille omalla työpanoksellaan ja kannustaa työyhteisöä toimimaan sitoutuneesti yhteisiä arvoja noudattaen.

”...,että osaavan johtajan kantilta kauheen tärkeetä, jos me ajatellaan tätä meidän porukan tasolla on se tulevaisuuden suuntaaminen ja kehittämisen ja suunnittelun hallinta. Että kyl mä ainakin oman esimiehisyyteni koen aika semmosena todella aitiopaikkana viedä näitä asioita eteenpäin. Vaikuttaminen on tärkeä osa sitä. Ja se semmonen henkilöstöjohtaminen, henkilöstön sitouttaminen ja motivointi tehtävän hoidossa ja muuallakin.”(R7)

Osaava johtaja on asioiden alullepanija ja eräänlainen promoottori, joka ylläpitää keskustelua varhaiskasvatus- ja esiopetussuunnitelmista. Hänellä on kokonaisnäkemys siitä, missä tilanteessa kulloinkin ollaan menossa. Hän hallitsee osaamisen johtamisen ja ohjaa ihmiset oikeille paikoille. Vastuu toiminnan sujumisesta jaetaan tasapuolisesti organisaatiossa.

”Varmaan se semmoinen kokonaisnäkemysten omaaminen siitä tehtävästä niin tuosta yhteiskunnan kannalta kuin sitten siitä lapsen näkökulmasta on varmaan se, ja niin hyvä henkilöstöjohtaja, leadership-taitoja omaava, joka saa ikään kuin sen koneiston tietyllä tavalla toimimaan, koska yksinhän sitä ei voi tehdä. Meillä on työyhteisöt nykyisin varmaan kahdenkymmenen ja kolmenkymmenenviiden välillä X:ssäkin, ne on niin isoja yksiköitä, niin sitä niinku, siellä pitää se vastuu ja toiminnot osata jakaa, nähdä mitä siellä on menossa ja löytää ne oikeat ihmiset, osaamisen johtaminen ja tällöiset asiat ja sitten siitä se kokonaisnäkemys vielä.”(R12)

Vastuun antaminen henkilöstölle on osaavan johtajan toimintaa. Yhteisten arvojen pohjalta hän johtaa sovitun strategian suuntaan. Samalla hän kantaa vastuun henkilöstöstään ja on heidän tukenaan kaikissa asioissa, joissa he ovat toimineet yhteisten periaatteiden mukaisesti. Johtaja antaa vastuuta työtehtävistä niille, jotka ovat valmiita sen vastaanottamaan.

”Mä jossain vaiheessa vertasin mun työn tekemistä siitä, että mä alussa vedin kuin viikinkivenettä tuolla viikinkiretkellä, mä vedin sitä venettä perässäni. Mutta sitten jossain vaiheessa mulla oli sellanen tunne, että mä vain istuin siellä ja pidin perää. Että kun se on hyvin, kun se menee niin se menee. Ja sun ei tarvi kuin pikkasen siellä perässä pitää että se liukuu.”(R5)

Osaava johtaja arvostaa henkilöstön asiantuntemusta, kuuntelee heidän mielipiteitään asioista ja ottaa ne huomioon päättäessään strategisista ratkaisuista hallinnossa. Täytyy olla myös herkkyyttä tunnistaa yleistä tunnelmaa työyhteisössä, mitä ajatuksia tunteita ja kommentteja henkilöstöllä on meneillään.

”Pohdin näitä samoja asioita ja lisäksi ihan puhtaasti tältä johtamiselta mie odotan sitä, että myös niinku se kentän ääni saatais tänne. Kun itse nyt toimin tässä niinku vallan keskiössä ja johtoryhmässä ja hyvin paljon oon täällä virastossa ja käyn täällä tällasia tosi mielenkiintoisia keskusteluja, mutta sen kentän äänen kuulemista, sitä mie nyt vielä ootan, että mie kykenisin siihen. Että tulis niitä näkemyskiä ja tosi upeita näkemyksiä, mitä siellä on, että niitä vois nyt tuua tänne, että myö kuultais tällä tasolla niitä.”(R4)

Vastuullinen johtaja on tärkeä. Pitää olla selkeät suuntaviivat ja linjaukset toiminnassa, silloin henkilöstön on helpompi tehdä työnsä ja välttyään ylimääräisiltä hankaluuksilta, kun kaikki tietävät, missä mennään. Työntekijät arvostavat vastuuntuntoista johtajaa ja luottavat hänen asiantuntemukseensa.

”Mutta se on totta mitä X sanoi tuosta vastuun otosta, että silloin kun johtaja selkeesti ottaa vastuun siitä tehtävästään, niin työntekijöiden on huomattavasti helpompi toimia. Että kyllähän se on sellanen selkäranka tietyllä tavalla siihen. Että sitten jos se on vähän häilyvää ja ei oikein tiedä, että missä se oikeesti on se johtajuus, niin silloin on paljon vaikeampi kautta linjan toimia.”(R10)

Osaava johtaja on lasten asioiden yhteiskunnallisen keskustelun ylläpitäjä. Hän käsittelee asioita myös lapsen edun kannalta, siis lapsen näkökulmasta, eikä vain virkansa puolesta kunnan etuja ajavana ja taloudellisiin resursseihin nojaavana toimijana. Koska lasten pahoinvointi on lisääntynyt tehokkuutta ihannoivassa yhteiskunnassamme, tarvitaan vastuullisia aikuisia avaamaan yhteistä keskustelua lapsen parhaasta.

”Niin lapsen edun ajaja, koska pienten lasten vanhemmat ei kyllä kauheasti jaksava tavallaan viedä sitä viestiä, että kyllä mun mielestä semmoinen vaikuttajan paikka on päivähoiton johtajilla, viedä sitä...lapsiperheen asioita

- Niin olla asiantuntijana lapsuuden asioissa laajemmassa mittakaavassa.”(R12)

8.3 Itsensä kehittäminen

Osaava johtaja motivoi itse itsensä. Hän on kiinnostunut uusista asioista ja hakeutuu tilanteisiin, joissa voi oppia uutta. Kokemukset kartuttavat ammattitaitoa ja jaksamista omassa työssään. Positiivinen asenne jatkuvaan oppimiseen on osaavalle johtajalle luontaista.

” Se on se uusi joka motivoi, löytää itsestään sitten uutta ja innostuu.

- Kyllä sitä innostusta tarvitaan. Kyllä mä niinkun toivon, siis päämääränähän täytyy olla se lapsen hyvä kasvu, oppiminen ja vanhemmat on tyytyväisiä ja hyvä työpaikka ja hyvä työyhteisö, tiedonkulku pelaa. Siis nämä, tavoitteena siellä, niin se on kokonaan sen johtajuuden pääteipiste tavallaan.”(R3)

Itsensä kehittäminen ja oman asiantuntijuuden ylläpitäminen ovat tärkeitä asioita osaavan johtajan ammatillisen tietotaidon muotoutumisessa. Tähän tarvitaan jatkuvaa koulutusta, perehtymistä viimeisimpiin tutkimustuloksiin ja kiinnostusta erilaisiin yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin. Lisäksi osaava johtaja reflektoi omaa työtään säännöllisesti.

”Että on jonkinlainen osaava johtaja niin kyl kai se on ainakin meidän alueella sitä, että jatkuvaa semmosta ajantasalla pitämistä, että varhaiskasvatuksessakin tulee tutkimustietoa jatkuvasti ja sanotaan, että aika pian se jo vanhenee ja tulee uutta. Että jollakin tavalla niinku että näinkin pienessä kunnassa, että pystyis olemaan sen valtakunnan tasolla, ei huipulla, mutta olis siinä jossain sopivasti keskivaiheen yläpuolella tietäis missä mennään ja mitä kuuluu tehdä. Ja miettiä niitä asioita että...ja tietysti mun mielestä osaava johtaja

kyllähän se vaatti tämmöstä avointa keskusteluilmapiiriä kaikkien yhteistyötahojen kanssa, kuuntelemista, ne on ihan näitä perusasioita.”(R13)

Osaavalla johtajalla on hyvä itsetunto. Kun johdettava kokonaisuus koostuu ihmisistä, lapsista ja heidän vanhemmistaan, henkilökunnasta sekä yhteistyökumppaneista, ne sisältävät paljon erilaisia tunteita, ajatuksia ja mielipiteitä, jotka täytyy ottaa huomioon päätöksiä tehtäessä. Tarvitaan diplomaatin taitoja ja sosiaalista kyvykkyyttä, jotta onnistuu työssään.

”Ja semmoinen itsetunto täytyy olla todella vahva, että kun siinä joutuu tekemään päätöksiä, joista aina joku ei tykkää. Siis ne inhimilliset tunteetkin tulee aina niissä päätöksenteokoihin liittyen, niin se johtajan itsetunto ja semmoinen varmuus siinä päätöksenteossa on valtava haaste.”(R12)

9. PÄIVÄHOIDON JOHTAMISEN TULEVAISUUDEN NÄKYMIÄ

9.1 Ammattijohtajien tarve

Päivähoidossa johtajuuskuva on ollut epäselvä, jollain tapaa sisänpäinkääntynyttä ja toisaalta näkymätöntä. Johtajuutta on jotenkin vähätelty ja esimiehenä toimivat lastentarhanopettajat ovat mieltäneet itsensä enemmänkin muun henkilöstön työtovereiksi kuin johtajaksi. (Hujala 2005, 50.) Ryhmäkeskusteluissa päivähoitoon odotetaan johtajia, joilla on selkeä kuva johtajuudesta ja johtamisesta sekä koulutusta siihen.

”Ja se varmasti yks semmonen haaste varhaiskasvatuksen johtajuudessa on se, että niin meilläkin on aika nuorta nyt tää puhtaasti johtaminen. Se on ollut osa, se on ollut semmonen sivutehtävä siinä lastentarhanopettajan työssä. Nyt kun se on irrotettu erilliseksi, se ei ole enää tämmönen vasemmalla kädellä hoidettava tehtävä, vaan siitä on luotu ihan selkeästi oma ammattinsa.” (R1)

Johtavat virkamiehet nostavat esiin lisäresurssien tarpeen, jotta rakenteita voidaan muuttaa johtajuuden kehittämiseksi päivähoitossa. Toiminnan kehittäminen vaatii uusia ajattelutapoja ja mahdollisuuksia tuoda näkyväksi johtajuutta ja sen eri osa-alueita. Tarvitaan tietoa johtajuusteorioista ja toimivaa yhteistyötä kunnan päättäjien kanssa.

”Mä ainakin odotan sitä myös, että nähdään tärkeäksi se johtajuus myös kasvatus- ja opetuslalla. Ehkä tässä kun ajatellaan varhaiskasvatusta, niin siinä on vielä selkeä ero siihen, että koulupuolella on kuitenkin selkeästi nähty tärkeäksi johtajuus, koska sitä on voitu resurssoida. Esimerkiksi päivähoitossahan tämmöistä ei ole tietyllä tavalla olemassakaan, että niitä...että toivoo, että tulevaisuudessa voisi vaikuttaa näihin sisäisiin rakenteisiin myös niin, että sille johtajuudelle annettaisiin sitten enemmän resursseja ja tilaa.”(10)

Myös pedagogisesta johtajuudesta keskustellaan ryhmissä paljon. Johtavat virkamiehet kantavat huolta pedagogiseen johtamiseen käytettävän ajan puuttumisesta. Johtajilla on pedagogista osaamista, mutta nykyisillä työjärjestelyillä sen toteuttaminen ei ole käytännössä mahdollista. Henkilöstön ohjaamiseen tarvitaan lisää pedagogista koulutusta.

” Mulla oli varmaan samantyyppisiä ajatuksia. Mä ajattelen näitä just päiväkodin johtajia, mä oon päiväkodinjohtajien esimies, niin ajattelen heidän työtehtäviään, niin mä näkisin, että tähän pedagogiseen ohjaamiseen pitäisi olla paljon enemmän resursseja kuin mitä meillä tänä päivänä on. Että päivähoiton esimiehillä kaikilla tasoilla on hyvin paljon sellaisia tehtäviä, joita voi jollain tavalla uudelleen organisoida teettää eri ihmisillä , elikkä tällaista talous- ja toimistotyöhön liittyvää osaamista voi olla jollakin toisella ja sit meillä on tää varhaiskasvatuksen osaaminen hyvin vahva. Tietysti ihan johtotasolla pitää olla sitä muuta osaamista, mutta jos ajatellaan päiväkodinjohtajia, perhepäivähoidon ohjaajia, niin toivoisin, että olis enemmän aikaa, mahdollisuuksia ja resursseja tähän pedagogiseen ohjaamiseen. Ja siihen ei riitä ainoastaan tää varhaiskasvatuksen osaaminen, sillä sä tarvitset välillä osaamista aikuisten ohjaamiseen ja tähän kompetenssiyteen, niin työyhteisöissä.”(R7)

Yhteiskunnan muutokset ja varhaiskasvatuksen työn vaativuus asettavat uusia haasteita päivähoiton johtajan työlle. Hallinnon rakenteet ovat muuttuneet suuremmiksi muun muassa kuntaliitosten myötä ja työn koetaan olevan vaikeampaa kuin ennen. Suuremmissa yksiköissä johtaja ei pysty enää hallitsemaan koko kenttää, vaan halutaan erilaisia asiantuntijatiimejä mukaan toimintaan. Waniganayake ehdottaakin varhaiskasvatukseen jaettua johtajuutta, missä neljä eri osa-aluetta muodostaa kokonaisuuden, jolloin tieto ja asiantuntijuus ovat keskiössä. Kasvatus- ja opetussuunnitelman laatiminen, henkilöstöjohtaminen ja hallintotyöt sekä verkostoyhteistyö ovat eri johtajien vastuualueina. Näin yhden ihmisen ei

tarvitse olla monitaituri, vaan voi keskittyä omaan osioonsa ja kehittyä asiantuntijaksi siinä. (Ebbeck & Waniganayake 2000, 34–35.)

”Mä ajattelin kans tän asiantuntijatiimien hyödyntäminen se on hyvin tärkeetä, eihän yks ihminen pysty hallitsemaan kaikkea eikä osaamaan eikä kerkeä kaikkea ja mä näen, että kun meillä on tällä hetkellä nää tulosityksiköt, niin se on tosi hyvä juttu, että kaikkien ei tarvi osata kaikkea. Vastuutetaan ihmisiä eri tavalla, että vastuuta jaetaan. Sitä voidaan jakaa kentälle, voidaan tehdä työryhmiä ja jokainen tulosityksikkö vastaa omalta osaltaan omasta osaamisestaan.”(R7)

9.2 Koulutuksen järjestäminen

Tavoitteena olisi, että päivähoidon johtajilla olisi oma johtajuuskoulutus. Koulutuksen avulla saataisiin lisää tietoa ja taitoa toiminnan sujumiseen. Johtavat virkamiehet kokevat koulutuksen olevan puutteellista varhaiskasvatuksessa.

”Että kyllä tämänhetkinen tilanne ja jatkossa niin siinä pitää olla vaatimuksia. Sulla pitää tietysti olla sitä työelämän kokemusta, että mun mielestä sä et voi tulla suoraan opiskeluputkesta minkään yksikön esimieheksi, että sulla pitää olla sen työelämän kokemusta, mutta mun mielestä pitää myös vaatia siltä johtajalta, että sulla on jo joku tällöinen johtajuustutkinto siellä tai muuta mikä vaaditaan rehtoreiltakin että he voivat suorittaa sitä. Koska siinä on aikamoiset vastuut olemassa myös kun sä teet sitä tehtävää, että se olisi mun mielestä sellainen, jolla voidaan varmistaa toisaalta sitä osaavaa johtajuutta sinne.”(R12)

Johtavat virkamiehet nostavat esiin huolen oman osaamisen riittävydestä työtehtävien uusien vaatimusten edessä. Muun muassa atk-taidot, jotka kuuluvat jokapäiväiseen toimintaan, koetaan usein haasteellisiksi. Täydennyskoulutusta kaivataan johtajille, jotta saataisiin nostettua asiantuntemus- ja johtamistaitojen tasoa paremmaksi vastaamaan varhaiskasvatuksen mukanaan tuomia uusia haasteita. Asiakkaiden kohtaaminen, erityispedagogiikka ja konfliktien ratkaisutaito mainitaan haasteellisina asioina.

” Joo, sitten vielä tuosta johtamisesta, että, kyllä tämän osaamistason niinkun nostaminen meidän johtamisessa niin kyllä mä siihen odotan, että sitä pitäisi niinkun nostaa. Että siel-

lä on kyllä mun mielestä sellasia heikkoja kohtia johtamisessa ajatellen nyt ihan konkreettisesti jotain yksittäisiä tällaista niinkun atk-osaaminen, joka pitäisi olla ihan mielettömän vahvaa meillä kaikilla, jotta selviää ihan siitä arjen rutiineista. Saati sitten tällaisessa asiakastyössä näiden vaikeiden asiakkaiden kohtaaminen ja samoin erityispedagogiikan asiantuntemus ja johtaminen, niin se tulee olemaan sellainen tulevaisuuden jatkuva haaste, että miten sitä osaamista meidän johdossa myöskin...”(R8)

9.3 Organisaatiomuutokset

Johtavat virkamiehet toivovat päivähoitolainmuutosta, joka selkiyttäisi työn tekemistä ja johtamista. Silloin voisi keskittyä olennaiseen työn tekemiseen, eikä aika kuluisi turhien kriisien pohtimiseen ja asioiden selvittelyyn.

”Sitä mä tarkotin sillä päivähoitolainsäädännön muuttamisella nimenomaan, että se hallitsee, kahlitsee niin paljon sitä toimintaa, että sen johtajankin aika menee epäolennaiseen --- kontrolleri --- selkeemmäksi se laki, että paljonko ja että henkilömäärä paljonko, ja se helpottaa johtamista. Esimerkiksi semmoseen turhaan, että heitetään jostain ilmasta vaan, että siellä oli jotakin ja sitten kun tarkastetaan, niin siellä ei ollutkaan mitään, tai jos oli niin 15 minuuttia ylitys jonkun ja sitä on pohdiskeltu johtoporukassa monta tuntia. --- Niin että epäolennaista. - Epäolennaisen kun saiskin pois, mutta sitten toisaalta aattelee, että oisko se sitten enää elämää.”(R14)

Focus group keskusteluissa haastateltavat painottavat, että yhdessä tekemisen ja yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi toiminnasta, johtavien virkamiesten pitää huolehtia jatkuvasta dialogista kaikkien osapuolten välillä. Työn päämääristä, tarkoituksesta ja visioista täytyy keskustella ja niitä tulee arvioida tietyin väliajoin, jotta henkilöstö voi peilata omaa työpanostaan kokonaisuuteen ja pohtia toimintaansa. Organisaation muutostilanteissa korostuu näiden keskustelumahdollisuuksien järjestäminen.

”Mä näen, että jos ajatellaan tältä johtamiselta, niin ihan samalla tavalla ajatuksia, että just että tämä mitä säkin sanoit tuossa juuri, että se toteutuisi, niin me tarvitaan semmoista vaan, että me yhteisesti siitä keskustellaan ja luodaan se yhteinen ymmärrys sille mikä on se meidän päämäärä ja tarkoitus, yhteinen visio. Että meidän johdon täytyy myös, tai joh-

taa sitä sillä tavalla että luodaan näitä tilaisuuksia pohtia aina vain uudestaan ja uudestaan tavoitteellisesti niinkun keskustella niistä asioista.” (R12)

Työtehtävien uudelleen organisointi on yksi ratkaisu liiallisen työmäärän muuttamiseksi paremmin kohdistetuksi toiminnaksi. Esimerkiksi päivähoidon toimistosihteeri voisi olla tekemässä erilaisia kirjallisia tehtäviä, jotta päivähoidon johtajalla olisi aikaa keskittyä paremmin johtamistehtävään. Miksi korkeasti koulutetun päivähoidon johtajan työaikaa käytetään toimistotehtävien tekemiseen?

”..., että X viittas siihen, että esimerkiksi maksupäätösten tekemisen keskittäminen, sillä nythän meillä tekee kolmekymmentä ihmistä maksupäätöksiä samoilla ohjeilla ja olis ehkä tarkoituksenmukaista keskittää niitä asioita hallitseville, ihan toimistohenkilöille, työntekijälle. Siinä on yks mietittävä paikka. Tällälaillla pilkkoen sitä johtajuus tehtäviä päästään niihin ytimiin ja päästään keskittymään paremmin siihen johtajuuteen.”(R7)

Johtavat virkamiehet kuvaavat uusia organisaatiomuutoksia kuten aluemallia. Ongelmana on kuitenkin vielä monessa paikassa muutosten epämääräisyys ja keskeneräisyys. Asioihin toivotaan selkeyttä ja konkreettisia toimenpiteitä, jotta uudistus näkyisi myös käytännön työssä.

”...,niin mä haluaisin kyllä ihan tähän konkreettiseen organisaatioonkin toivon, että pääsemme tämän tyyppiseen, kun puhuttiin tästä aluemallista elikkä ihan, että se näkyy tämänmöisenä selkeänä organisaation muutoksena, että meillä on nämä alueelliset oppimiskeskukset ja heillä se oma johtajansa, joka vetää sitä, ja sitä kautta tätä työtä viedään eteenpäin. Että ihan tämä konkretiakin minusta kyllä olisi hyvä saavuttaa”(R8)

Yhteistyön koulun kanssa toivotaan tiivistyvän ja saataisiin luotua yhteiset arvot ja päämäärät. Tavoitteena on yhtenäisen oppimispolun luominen lapsille jo ihan pienestä leikki-ikäisestä koko kouluajan kestäväksi prosessiksi. Opetussuunnitelmat ja varhaiskasvatussuunnitelmat ovat jo valmiina monissa kunnissa, mutta niiden käytäntöön tuominen ja toteuttaminen on vielä puutteellista. Johtavat virkamiehet ehdottavat, että järjestetään yhteinen foorumi, jossa näistä asioista voidaan yhdessä avoimesti keskustella ja vaihtaa kokemuksia. Ryhmäkeskusteluissa tuli ilmi, että varhaiskasvatuksen henkilöstö on valmiimpaa yhteistyöhön kuin koulun puolella olevat.

*” Että eihän niissä ole mitään ristiriitaa, että jos ajatellaan, että se olennainen asia kuitenkin tässä meidän toiminnassa, voisi ajatella tavoitteita ja päämääriä, on se niinkun luoda sille lapselle se yhtenäinen oppimispolku, joka on niinku johdonmukainen. Yhtenäinen on mielestä myöskin, että se on sille lapselle johdonmukainen ja se rakentuu sille entiselle, mitä se lapsi on aikasemmin oppinut varhaiskasvatuksessa, että se ei ole ristiriidassa, mitä se sitten oppii esiopetuksessa ja perusopetuksessa. Niin meillä on itse asiassa mun mielestä ihan pieni haaste, toi mitä X tuossa sanoi, että kun se on jo siellä sekä perusteissa että ope-
tussuunnitelmissa kuntatasollakin meillä on se siellä jo, niin
- se on vaan se toteuttaminen ”(R8)*

Kun muutoksia tehdään harkitusti ja rauhalliseen tahtiin, vältetään turhilta kiistoilta toiminnan toteutuksessa. Avoimuus ja suunnitelmallisuus ovat kaiken pohjana. Kunnissa on järjestetty keskustelutilaisuuksia eri osapuolille ennen varsinaisia päätöksiä, tällöin sekä työntekijät että luottamushenkilöt tietävät, mitä ollaan tekemässä ja näin vältetään turhalta vastustukselta.

”Että kun tehdään näitä muutoksia niin semmonen tietty, pienin askelin, että saatais sitten kunnolla laatua aikaan. Että se sama mun mielestä näkyy tässä, kun päivähoiot siirrettiin koulutoimen alaisuuteen, sitä selviteltiin aika kauan, järjestettiin kaikennäköisiä infoja aika paljon ja sitten kun se loppujen lopuksi hyväksyttiin, niin se meni valtuustossa ilman, ei siinä ollu yhtään puheenvuoroa, missään kohtaa ei henkilöstö, ei luottamusmiehet ei ketään vastustanu. Mutta se oli sitä semmosta, että meillä oli aikaa siihen prosessiin, että kenellekkään mikään ei tullu yllätyksenä. Ja semmosta samaa ajatusta käytetään niinku muutenkin, että ei rysäytellä.”(R13)

Varhaiskasvatuksessa on opittava toimimaan koko ajan muuttuvassa ympäristössä. Pitäisi saada kaikki hyväksymään se ajatus, että muutos on jokapäiväistä elämää. Tarvitaan asennemuutosta ja arvokeskustelua, joka sivuaa yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia yleisesti.

”Toisin sanoen, että muutos on joka päiväistä elämää ja opittava toimimaan sen muutoksen keskellä. Että ei ole odotettavissa, että se staattinen tilanne palaisi. Tämä on ihan totta, kun katsoo meidän strategisia tavoitteita, jotka lähtee 13 prosentin kasvusta ja katsotaan meidän asuntorakentamista ja avattavia uusia asuntoalueita, niin varmasti on juuri näin.

Ja se on varmasti johtamisen haaste, kun samaan aikaan rekrytoinnit ei ainakaan helpotu. Niin se, että saadaan ihmiset ikään kuin olemaan kotonaan siinä turbulenssissa ympäristössä. Että arkea onkin se, että se on turbulentti se ympäristö.”(R11)

10. TULOSTEN POHDINTA

10.1 Tutkimustulosten yhteenvetoa

Päivähoidon johtajuudessa on meneillään organisationaalisia rakennemuutoksia sekä johtamistoiminnan uudelleen arviointia. Kuntatalouden kiristyminen ja lasten päivähoitotarpeiden lisääntyminen ja monipuolistuminen asettavat haasteita palvelun järjestämiselle ja kehittämiselle. Suomalainen kunnanjohtamisjärjestelmä asettaa tulevaisuudessa vaatimuksia entistä tiiviimmälle yhteistyölle päivähoidon johtajien ja kunnan luottamusmiesten välillä. Keskinäinen vuoropuhelu ja luottamus ovat ehdoton edellytys päivähoitotoiminnan onnistuneelle järjestämiselle. Päivähoidossa tapahtuvat muutokset ovat tuoneet tarpeen etsiä johtamistoimintaan lisää selkeyttä ja samalla vaatimuksen johtamiskoulutuksen kehittämiseksi tämän päivän toimintaa vastaavaksi.

Yhteiskunnallinen keskustelu perustehtävästä.

Päivähoidossa on tietynlainen murroskausi menossa, koska päivähoidon itsestään luoma kuva on epäselvä. Nivalan mukaan ristiriita on pedagogiikka-painotteisen substanssi-intressin ja hoivakorosteisen hallinto-intressin välinen jännite. Osittain tähän vaikuttaa yhteiskunnassa vallitsevan ajattelun kykenemättömyys tarkastella varhaiskasvatusta lasten elämänlaatuna. (Nivala 1999, 214.) Johtavien virkamiesten puheissa korostuu kasvatus- ja oppimispainotteinen educare-toimintamalli. Joten näyttää siltä, että on siirrytty askel hoivaperustaisesta päivähoitopalvelusta kohti oppimispainotteista varhaiskasvatusta. Tutkimustoimintaa on lisätty viime vuosina ja tietoa on viety käytännön tasolle.

Tarvitaan kuitenkin vielä lisää yleistä arvokeskustelua, mikä on varhaiskasvatuksen varsinaisen perustehtävä. Hujala pohtii, onko johtajuuden selkiytymättömyys syynä perustehtävän selkiytymättömyyteen. Ristiriita ilmenee ylemmän johdon hallinnollisten päätösten ja perustehtävän vaatimusten välillä. Resursseista päätetään yläportaassa, mutta vanhemmat odottavat laadukasta varhaiskasvatusta päivähoitopaikassa. (Hujala 2005, 53.) Johtavat

virkamiehet keskustelivat lähinnä kolmesta osa-alueesta: onko päivähoiton tehtävä yhteiskunnallinen, sosiaalinen vai educare -tehtävä? Määrittääkö globalisaatio ja markkinatalouden voimat varhaiskasvatuksen tehtävän yhteiskunnallisena toimintana, jolloin raha ratkaisee, mikä on tärkeää? Onko päivähoito on vain lasten säilytyspaikka, kun vanhemmat ovat työelämän palveluksessa? Vai pyritäänkö säilyttämään pohjoismainen hyvinvointivaltio ja tarjotaan varhaiskasvatusta sosiaalisena palveluna, jolloin korostuu varhaisen puuttumisen periaate? Tällöin perheitä pyritään tukemaan monipuolisesti heti ongelmien ilmaantuessa. Kolmas vaihtoehto on educare-tehtävä, jolloin kasvatusta ja opetus nousevat keskiöön. Toiminta muuttuu suunnitelmallisemmaksi ja huomioi lapsia yksilöllisemmin.

Ryhmäkeskusteluissa kritisoidaan, jos kaikki nämä tehtävät sisällytetään varhaiskasvatukselle, se on liian laaja alue ja vaikea toteuttaa nykyisillä resursseilla. Siksi johtavat virkamiehet toivovat, että perustehtävästä keskusteltaisiin avoimesti ja laadittaisiin yhteiset valtakunnalliset selkeät toimintakuviot lainsäädäntöä muuttamalla.

Päivähoidon laadun määrittävät kaikki mikrotason toimijoista yhteiskunnan makrotasolle asti. Lainsäädännössä näkyy se, miten yhteiskunnassa halutaan panostaa lapsiin ja heidän hyvinvointiinsa. Päivähoitolaki määrittelee vähimmäispuitteet hoidon järjestämiselle ja tähän ryhmäkeskusteluissa toivotaan selkeyttä. Nykyinen laki on epäselvä ja hankala tulkitta. Johtavat virkamiehet kokevat olevansa vastuussa keskustelun ylläpitämisestä päivähoiton laadusta ja lapsen tarpeista, koska he ovat varhaiskasvatuksen asiantuntijoita. Tarvitaan kriittistä yhteiskunnallista keskustelua, josta esimerkkinä voidaan mainita Siltalan (2004, 347–350) esiintuoma ajatus lapsista päivähoitossa. Laadusta ei ole tietoaakaan, jos lasten kehityspsykologisiin tarpeisiin erikoistunut henkilökunta joutuu siirtelemään massaa sisään ja ulos sekä välillä mekaanisesti syöttämään sitä.

Varhaiskasvatuksen osaava johtaja.

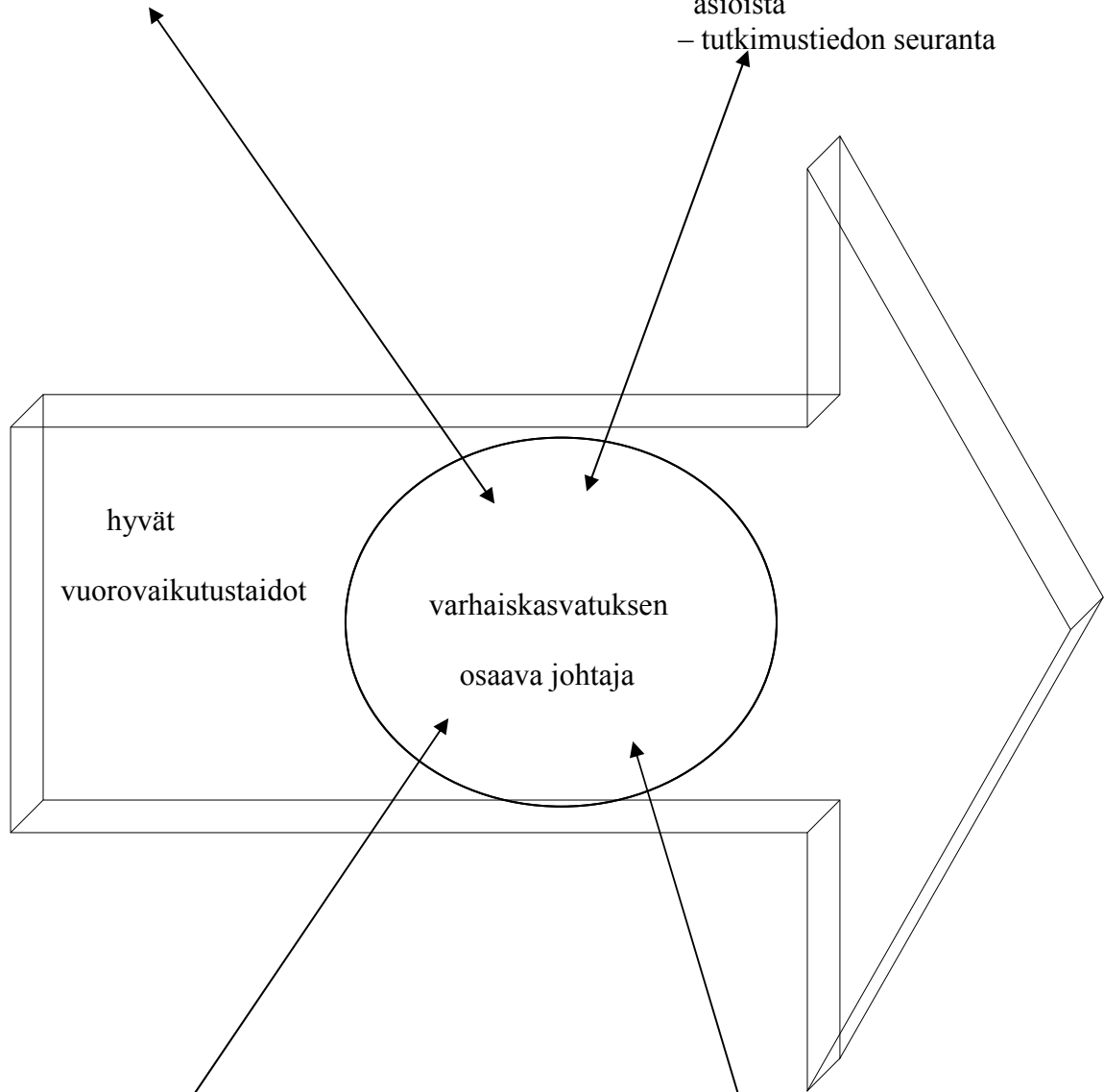
Kuudessa focus group-ryhmässä käsiteltiin osaava johtaja teemaa suoranaisesti, mutta sitä sivuttiin johtajan haasteista keskusteltaessa. Kun yhdistetään johtavien virkamiesten keskusteluissa tulleet ajatukset johtamisesta ja johtajuudesta sekä peilataan niitä tutkimuksessa esitettyyn teoriaan, piirtyy kuva varhaiskasvatuksen osaavasta johtajasta: hän on pedagoginen johtaja (vrt. Taipale 2004), itseään kehittävä, päivähoiton asiantuntija, joka hallitsee henkilöstöjohtamisen ja johtamistaidot.

Itsensä kehittäminen:

- ammatillinen kasvu
- elinikäinen oppiminen
- hyvä itsetunto
- esikuva muille
- metakognitiiviset taidot

Asiantuntijuus:

- substanssiosaaminen
- verkostoituminen
- yhteiskunnallisen keskustelun ylläpitäminen
- kokonaisvaltainen näkemys asioista
- tutkimustiedon seuranta



Johtamistaito:

- talousjohtaminen
- muutosjohtajan taidot
- vision ja strategian teko
- organisointikyky
- hallita lait ja asetukset
- päätöksenteko taito

Henkilöstöjohtaminen:

- kyky motivoida muita
- henkilöstön sisäinen sitouttaminen ja valtauttaminen
- työhyvinvoinnin edistäminen
- henkilöstön kuuntelutaito

Kuvio 4. Varhaiskasvatuksen osaava johtaja -malli ja siihen liittyvät osa-alueet.

Itsensä kehittäminen on elinikäisen oppimisen toteuttamista omassa toiminnassaan. Ammatillinen kasvu muotoutuu käytännön työssä saaduista kokemuksista ja koulutuksen avulla hankituista tiedoista, joita osaava johtaja käyttää metakognitiivisten taitojensa avulla hyödykseen. Hyvä itsetunto auttaa olemaan myös esikuvana muille työntekijöille ja lisää paineensietokykyä, jota johtavassa asemassa oleva virkamies tarvitsee.

Asiantuntijuus sisältää substanssiosaamisen, jotta kykenee seuraamaan uusimpia tutkimustuloksia varhaiskasvatuksen alueelta ja siirtämään tietoa henkilöstölle. Verkostoitumisen myötä johtaja löytää vertaistukea, jonka avulla voidaan muun muassa ylläpitää tärkeää yhteiskunnallista keskustelua varhaiskasvatuksesta. Kokonaisvaltainen näkemys asioista auttaa hahmottamaan vallitsevaa tilannetta. Asiantuntijuus muotoutuu itsensä kehittämisen, elinikäisen oppimisen ja kokemuksen kautta.

Innostuksen synnyttäminen ja työntekijöiden motivointi ovat osaavan henkilöstöjohtajan toimintaa. Tämä tapahtuu työhyvinvointia edistämällä ja mahdollistamalla asianmukaiset työolosuhteet varhaiskasvatuskentällä. Henkilöstön sisäinen sitouttaminen ja valtauttaminen tapahtuu dialogissa, jonka pitää olla aitoa vastavuoroista keskustelua ja henkilöstö tuntee tulleensa kuulluksi. Ongelmien ilmaantuessa johtajan pitää hallita kriisien ratkaisutaidot, jolloin tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus ovat kaiken perustana.

Johtamistaito koostuu talousjohtamisesta ja muutosjohtajan taidoista. Päätöksenteossa pitää osata ottaa huomioon sekä kustannustietoisuus että yksilön etu. Ne ovat usein ristiriidassa keskenään, mutta tietty selkeä linjaus asioiden käsittelyssä helpottavat toimintaa. Myös lait ja asetukset tulee hallita, jotta voi perustella toimintaansa. Muutosjohtajan taitoja tarvitaan, jotta osaa toimia tämän päivän hektisessä työympäristössä. Pitää osata visioida ja omata hyvä organisointikyky, jotta voi toimeenpanna strategioita ja hallita omaa ajankäyttöään.

Varhaiskasvatuksen osaavalla johtajalla on hyvät vuorovaikutustaidot ja sosiaalisten taitojen hallinta, jotta kaikki edellä mainitut osa-alueet saataisiin toimimaan sujuvasti. Tässä tutkimuksessa johtajuus nähdään sosiaalisena prosessina (Lord & Smith 1999), jossa pedagoginen johtajuus (Taipale 2004) määrittää toimintaa. Kontekstuaalinen johtajuusmalli (Nivala 1999) jäsentää ilmiötä.

Tulevaisuuden hahmottelua.

Kun perinteisesti ajatellaan päivähoiton johtajuutta, tulee mielikuva päiväkodin johtajasta, joka on monitaituri ja oman työnsä ohella hoitaa johtajan työt. Johtajuus nähdään paljolti mikrotason toimintana päiväkodissa. Päivähoiton johtajan työ sen sijaan koetaan ulkopuoliseksi ohjaavaksi valvonnaksi, joka jakelee erilaisia määräyksiä. (Hujala 2005, 50.) Näyttää siltä, että päivähoiton johtajan asemaa ja työtä ei osata arvostaa. Johtuuko se mahdollisesti siitä, että henkilöstö kokee hallinnollisen johtajan liian kaukaiseksi omasta työstään ja liian tiukaksi resurssien jakajaksi? Myös ryhmäkeskusteluissa johtamista ja johtajuutta kuvataan paljolti päiväkodin johtajuuden kautta. Näin joissakin ryhmissä johtavien virkamiesten oman työn arviointi ja pohtiminen jää hieman ohueksi.

Toisaalta johtavien virkamiesten puheissa kuultaa läpi oman työn arvostaminen. He saavat läheltä seurata pienen lapsen kasvua ja kehitystä. Heillä on myös mahdollisuus työssä olevan roolinsa kautta vaikuttaa niihin puitteisiin ja resursseihin, joilla varhaiskasvatusta tuotetaan. Osaavan johtajan ammattitaidolla päivähoiton johtaja voi olla myös mielipidevaikuttaja lapsen hyvinvoinnin lisäämisessä. Hänellä on oikea aitiopaikka hiekkalaatikon reunalla edistää turvallista lapsen kasvua ja kehitystä.

Miksi päivähoiton johtavan virkamiehen työ koetaan erilliseksi muusta päivähoitosta? Johtuuko se kuntaorganisaation byrokraattisesta hierarkiasta vai päivähoiton sisäisestä kulttuurista? Ihmetyttää, missä kohtaa yhteydenpito ja tiedonkulku katkeavat, koska ryhmäkeskusteluissa johtavat virkamiehet kantavat huolta henkilöstön työhyvinvoinnista ja jaksamisesta sekä sitouttamisesta ja valtauttamisesta. He tuovat esiin kokonaiskuvan päivähoiton johtamisesta ja siihen kuuluvista vuorovaikutussuhteista. He ottavat selkeästi myös vastuuta päivähoiton laadusta omalla panoksellaan. Onko päivähoiton johtajuus jollain tapaa tabu asia, josta puhumista vältetään? Sitä ei haluta hyväksyä sellaisenaan, vaan halutaan puhua yhteisöllisyydestä ja ”kaikki tekee kaikkea”-periaatteesta. Tarvitaanko asenteiden ja arvojen uudelleen tarkastelua koko päivähoitokulttuurissa?

Nyt olisikin aika nostaa päivähoiton johtajuuden profiilia ja tuoda varhaiskasvatuksen johtaja näkyvämmiin esiin. Johtavien virkamiesten puheissa päivähoiton johtaja on koko henkilöstön esimies ja omalla panoksellaan vaikuttaa siihen, miltä varhaiskasvatus näyttää kunnassa. Hänen asemaansa ja työtään ei pidä vähätellä pelkäsi paperin pyörittämiseksi,

vaan se tulisi nostaa sille kuuluvaan arvoon oikeaksi varhaiskasvatuksen kehittäjäksi ja asiantuntijaksi, joka ylläpitää yhteiskunnallista keskustelua lasten laadukkaasta elämästä.

Päivähoidon johtajan työn näkyväksi tekemisessä tarvitaan johtamisosaamisen tason nostamista koulutuksen kautta ja päivähoidon rakenteiden uudistamista vastaamaan työn vaatimuksiin. Johtajuuskoulutusta kehittämällä voidaan varmistaa laadukkaan päivähoidon tarjoaminen kunnissa.

10.2 Luotettavuuden arviointia

Tutkimuksen raportointi perustuu siihen, että tutkija kirjoittaa tekemänsä valinnat ja ratkaisut sekä päätelmät hyvin selkeästi argumentoiden. Olennaista on siis se, miten tutkija osaa selittää oman aineistonsa yhteyden tutkimustuloksiin. Tutkimuksen kuluessa täytyy selvittää tutkimuskohteen ominaispiirteitä, pohtia sekä perustella valitun tiedonkeruumenetelmän kokonaiskuvausta. Se, miten hyvin osaa kuvata tutkimuskohteen erityispiirteet, ja tavallaan, miten tiedot on koottu ja jäsennetty, kuvaavat tutkimuksen onnistuneisuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sarajärvi. 2005, 217.) Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä kirjallista että laajaa empiiristä aineistoa. Runsaan haastatteluaineiston kautta tutkimusaiheesta saatu tieto on tarjonnut monipuolisen kuvan päivähoidon johtajan työstä ja näin lisännyt aineiston luotettavuutta.

Perttula (1995) kuvaa artikkelissaan Lincolnin ja Guban (1985) näkemyksiä luotettavuudesta kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Lincoln ja Guba esittävät, että luotettavuus kvalitatiivisessa tutkimuksessa koostuu totuusarvosta, sovellettavuudesta, pysyvyydestä ja neutraalisuudesta. Totuusarvo tarkoittaa vastaavuutta, jolloin tutkijan kokemus vastaa tutkittavan alkuperäistä kokemusta. Sovellettavuus arvioi sitä, ovatko tutkimuksen tulokset siirrettävissä vastaavaan ilmiöön toisissa olosuhteissa. Pysyvyyden kriteeri on tutkimustilanteen arviointi ja käyttövarmuus, jolloin tarkastellaan analyysitavan soveltuvuutta keskenään erilaisiin tapauksiin. Neutraalisuus tarkoittaa vahvistettavuutta, joka viittaa mahdollisuuden päästä eri analyysikeinoilla samanlaisiin tuloksiin. (Perttula 1995, 42–43.)

Kvale neuvoo suorien lainausten käytöstä (ks. Hirsjärvi & Hurme 2004, 195), että ne tulisi ensisijaisesti liittää tekstiin ja lainaukset pitää esittää kontekstissaan. Lainaukset tulkitaan

ja huolehditaan, että otteiden ja tekstin välillä ei ole ristiriitaa. Lainausten pitää olla myös lyhyitä ja perustellusti valittuja. Lisäksi otteet pitää esittää alkuperäisessä muodossaan. Aineiston analyysissä olen pyrkinyt tarkasti ja totuudenmukaisesti kirjoittamaan tutkimuksen toteutumisesta ja pyrkinyt säilyttämään lainausten alkuperäisen ajatuksen. Myös murreilmaisut olen säilyttänyt ennallaan. Haastatteluista otetuilla suorilla lainauksilla olen pyrkinyt lisäämään tutkimuksen totuusarvoa ja luotettavuutta.

Tässä tutkimuksessa esitetty tulkinta päivähoiton johtajan haasteista ja osaavan johtajan teoreettisesta mallista sekä päivähoiton tulevaisuuden näkymistä on yksi mahdollinen tulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksessa on ollut mukana neljätoista kuntaa eri puolilta maata, ja voitaneen ajatella, tuloksien olevan sovellettavissa myös muihin Suomen kuntiin. Osaava johtaja -malli on teoreettinen, niin sanottu ideaali kuva päivähoiton johtajasta. Se ei pyri olemaan mikään täydellinen malli, vaan siinä on tuotu esiin osa-alueet joihin tulisi kiinnittää huomiota päivähoiton johtajuutta tarkasteltaessa. Toisaalta tulosten toivotaan tarjoavan uusia näkökulmia päivähoiton johtajuuskeskusteluun ja kehittämisehdotuksia uuden varhaiskasvatuksen johtajuuden koulutukseen.

Tulevaisuuden haasteena on varhaiskasvatuksen johtajuuskoulutuksen kehittäminen ja jatkokotkimusaiheena voisi olla johtamiskoulutuksen vaikuttavuus kuntien päivähoiton toimintaan. Pystytäänkö johtavien virkamiesten toiminnan tasoa nostamaan koulutuksen avulla vai enemmänkin vaikuttamalla yhteiskunnallisiin asenteisiin ja sitä kautta käytössä oleviin resursseihin?

LÄHTEET

Argyris, C. 1998. Empowerment: The Emperor's New Clothes. Harvard Business Review, 76(3), 98-105. Saatavissa [www-muodossa:](http://www.muodossa.fi) URL: <http://helios.uta.fi:2302/ehost/detail?vid=1&hid=5&sid=eb32fef5-a621-49c0-9896-7082b1bb820a%40SRCSM1>. Luettu 6.3.2008.

Bennis W. & Nanus B. 1986. Johtajat ja johtajuus. Tampere: Tampereen Kirjapaino Oy.

Bloom, P. J. 1997. Administrative Leadership. Commentary by P. J. Bloom. Teoksessa S. L. Kagan & B. T. Bowman (toim.) Leadership in Early Care and Education. Washington: NAEYC, 34-37.

Bloom, P. J. 2000. Images from the Field: How Directors View Their Organizations, Their Roles, and Their Jobs. Teoksessa M. L. Culkin (toim.) Managing Quality in Young Children's Programs. The Leaders Role. New York: Teachers College Press, 59-77.

Bratton, J. & Gold, J. 1999. Human resource management. Theory and practice. London: Macmillan Press LTD.

Bryman, A. 1992. Charisma and Leadership in Organizations. London: Sage Publications

Boyatzis, R. E. 1982. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York: Wiley & Sons.

Cialdini, R. B. 2001. Suostuttelu tieteenä ja johtajan työkaluna. Harvard Business Review – tähtiartikkeli. Fakta 11: 34-42.

Culkin, M. L. 2000. Children's Program Administrators and the Advancement of an Administrative Credential. Teoksessa M. L. Culkin (toim.) Managing Quality in Young Children's Programs. The Leaders Role. New York: Teachers College Press, 1-19.

Drucker, P. F. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: Ws Bookwell.

Ebbeck, M. & Waniganayake, M. 2004. Early Childhood Professionals. Leading Today and Tomorrow. Sydney: MacLennan&Petty.

Goleman, D. 2006. Tunneäly työelämässä. 4 p. Keuruu: Otavan kirjapaino oy.

Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. Helsinki: WSOY.

Guba, E. & Lincoln, Y. 1994. Competing Paradigms in Qualitative Research. Teoksessa: Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks: Sage Publications.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11 p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hujala, E., Puroila, A-M., Parrila-Haapakoski, S. & Nivala, V. 1998. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Hujala, E., Parrila, S., Lindberg, P., Nivala, V., Tauriainen, L. & Vartiainen, P. 1999. Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa. 2 p. Oulu: Oulun yliopistopaino.

Hujala, E. 2002. Leadership in a child care context in Finland. Teoksessa V. Nivala & E. Hujala (toim.) Leadership in Early Childhood Education. Acta Universitatis Ouluensis, E 57. Oulu: Oulu University press, 77-95. Saatavissa www. –muodossa: URL: <http://herkules oulu.fi/issn0355323X/> Luettu 9.11.2007.

Hujala, E. 2005. Johtamisen suunta – hallinnoinnista pedagogiikan johtamiseen. Lastentarha 5 (68), 50-53.

Hätönen, H. 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Helsinki: Otava.

Juuti, P. 1996. Mitä on johtaminen. *Aikuiskasvatus* 16(4): 244-252.

Karlöf, B. 1995. Johtamisen käsitteet ja mallit. Espoo: W & G.

Keski-Luopa L. 2005. Johtajuuden ulkoinen ja sisäinen todellisuus. 2p. Teoksessa H. Hyypä & A. Miettinen (toim.) *Johtajuus ja organisaatiodynamiikka*. Oulu: Metanoia instituutti, 76-103.

Kotter, J. P. 1990. *A Force for Change. How Leadership Differs from Management*. London: Collier Macmillan Publishers.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11, 3–12.

Lord, R. G. & Smith W. G. 1999. Leadership and the changing nature of performance. Teoksessa D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (toim.) *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation and Development*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 192-239.

Lähdesmäki, K. 2000. New Public Management julkisjohtamisen uudistajana. Paikallisen elinkeinopolitiikan johtamiskysymykset NPM:n näkökulmasta. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 1/00, 30-43.

Morgan, G. 1997. Historical Views of Leadership. Teoksessa S. Kagan & B. Bowman (toim.) *Leadership in early care and education*. Washington, D.C: NAEYC, 9-14.

Morgan, G. 2000. The Director as a Key to Quality. Teoksessa M. L. Culkin (toim.) *Managing Quality in Young Children's Programs. The Leaders Role*. New York: Teachers College Press, 40-58.

Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. *Acta Universitatis Lappeensis* 25.

Nivala, V. 2002a. Leadership in general, leadership in theory. Teoksessa V. Nivala & E. Hujala (toim.) *Leadership in Early Childhood Education. Cross-cultural perspectives*. Acta

Universitatis Ouluensis, E 57. Oulu: Oulu University press. s. 13 – 23. Saatavissa www-muodossa: URL: <http://herkules.oulu.fi/issn0355323X/> Luettu 9.11.2007.

Nivala, V. 2002b. Pedagoginen johtajuus -Näkökulmia koulun ja päiväkodin substanssi-johtamiseen. Kasvatus 33 (2), 189-202.

OECD 2001. Public Sector Leadership for the 21st Century. Paris: OECD.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Aavaranta-sarja 24. Keuruu: Ota-va.

Pennanen, A. 2006. Peruskoulun johtaminen. Modernista kohti transmodernia johtamista. Oulu: Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopisto. Saatavissa www –muodossa: URL: <http://herkules.oulu.fi/isbn9514281527/>

Perttula, J. 1995. Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta. Kasvatus 26(1), 39-47.

Powell, R. & Single, H. 1996. Methodology Matters – V. Focus Groups. International Journal for Quality in Health Care, Vol. 8, No. 5, 499-500. Saatavissa www –muodossa: >URL: <http://intqhc.oxfordjournals.org/reprint/8/5/499> > Luettu 5.11.2007.

Rauste-von Wright, M. & von Wright, J. 1994. Oppiminen ja koulutus. Juva: WSOY.

Rodd, J. 1998. Leadership in Early Childhood. The Pathway to Professionalism. 2nd Edition. Buckingham: Open University Press.

Rodd, J. 2004. Doing research on leadership. Teoksessa M. Ebbeck & M. Waniganayake (toim) Early Childhood Professionals: Leading today and tomorrow. Sydney: MacLennan & Petty, 21-23.

Schein, E. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. 3 p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. 5p. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2002. Valtioneuvoston periaatepäätös varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista. Julkaisuja 2002: 9. Helsinki: Valtion painatuskeskus. Saatavilla www-muodossa. <http://www.stm.fi/suomi/pao/julkaisut/kasvatus/varkasv.htm>. Luettu 10.2.2007.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

Taipale, M. E. 2004. Työnohjaajasta tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa. Tampereen yliopisto. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 379. Saatavissa www. -muodossa: URL: <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6078-2.pdf> Luettu 14.2.2007.

Taipale, M. E. 2008. Pedagoginen johtajuus uudistumisen välineenä. Aikuiskasvatus 1, 51-54.

Their, S. 1994. Pedagoginen johtaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Their, S. 2000. Oletko kehityksen agentti vai jarru? Fakta: talous ja tekniikka tänään 10, 54-56.

Tiuraniemi, J. 1994. Työn, työyhteisön ja esimiestoiminnan arviointi. Arviointien keskinäiset yhteydet kahdessa julkisen sektorin organisaatiossa. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C. Osa 104.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ulrich, D. 1996. Credibility x Capability. Teoksessa F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard. (toim.) The Leader of the Future. New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 209-219.

Vaughn, S., Schumm, S. & Sinagub, J. 1996. Focus group interviews in education and psychology. California: Sage Publications.

Yukl, G. 2002. Leadership in Organizations. 5. painos. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

TAMPEREEN YLIOPISTO
Opettajankoulutuslaitos
Varhaiskasvatuksen yksikkö

UNIVERSITY OF TAMPERE
Department of Teacher Education
Early Childhood Education

Kasvatus- ja opetusalan johtajuus–projekti
X-kaupunki
Focus group–keskustelut

Focus group–keskustelu kestää n. 45 min. Se pohjautuu kahden teeman alla annettuihin keskustelua johdatteluihin kysymyksiin, joita voi käsitellä joko kaikkia tai ryhmä voi valita muutamia kysymyksiä kustakin teemasta. Ryhmä voi käyttää kunkin teeman keskusteluun noin 25 minuuttia. Kysymyksiin ei ole oikeita tai väärä vastauksia, vaan tarkoituksena on löytää kunkin ryhmän näkökulma varhaiskasvatuksen johtajuuteen. Keskustelujen analyseistä tehdyt koonnit ja johtopäätökset toimivat johtajuuden kehittämisen pohjana.

Keskusteluteemat:

I Päivähoidon/varhaiskasvatuksen tehtäväkenttä

1. Millaisena näet päivähoidon perustehtävän?
2. Mikä on päivähoidossa/varhaiskasvatuksessa tehtävän työn päämäärä ja tarkoitus?
3. Kuka on asiakas – voiko päivähoidossa/varhaiskasvatuksessa käyttää asiakas termiä?
4. Kuka vastaa päivähoidon laadusta?

II Johtajuus päivähoidossa/varhaiskasvatuksessa

5. Mitä keskeisiä kysymyksiä ja haasteita johtajat päivähoidossa/varhaiskasvatuksessa kohtaavat?
6. Mitkä ovat tärkeitä asioita päivähoidon johtamisessa?
7. Mitkä ovat tärkeimmät yhteistyökumppanit?
8. Millainen on osaava johtaja?
9. Mitä odostat Kasvatus- ja opetusalan johtamiselta X-kunnassa?

LIITE 2

Ryhmä V

1. PÄIVÄHOIDON YLEISET HAASTEET?

Keskustelua perustehtävästä

Yhteiskunnallinen tehtävä

- tarjota laadukasta hoitoa kaikissa muodoissa (pph, pk, ryhmikset) eri toimintamuodoilla omat ominaispiirteensä.

Sosiaalinen tehtävä

- erityistä tukea tarvitsevat lapset: huolehtia heidän tarpeistaan.
- Varhainen puuttuminen.

Educare-tehtävä

- hoito, kasvatusta ja opetus/ oppiminen.
- opetussuunnitelman käytäntöön saattaminen, Vasu. Tavoitteellista, suunnitelmallista työtä. Vasu ei ole pelkkä asiakirja, vaan se on se, mitä tapahtuu.
- suhtautuminen oppimiseen ja itseensä oppijana.
- tukea lapsen kehitystä vanhempien kanssa.

Muut tehtävät

- poliitikkojen asettamat tavoitteet? Resurssit, rahoitus.
- yhteiskunnallinen muutos vaatii asennemuutosta henkilöstöllä.

Henkilöstöpolitiikan haasteet

Työhyvinvointi

Henkilöstön ammatillisuus

- henkilöstö on osa lapsen elämän kulun ketjua.
- henkilökunnan asennemuutos tarpeen: asiantuntijasta yhteistyöhön.

Rekrytointi

- henkilöstön vaihtuvuus, epäpätevät sijaiset.

Laadun varmistaminen

Mitä laatu on?

- laatu tulee siitä, että on tarpeeksi ammattitaitoista henkilöstöä.
- laatu syntyy asiakkaan kohtaamisessa.

1.3.2 Vastuu laadusta

- kaikki vasta laadusta
- laatutyön kehittäminen, laatujohtaminen.

Verkostoituminen

Yhteistyö koulun kanssa

- varhaiskasvatusta on jatkumo perusopetukseen

Yhteistyö sosiaalitoimen kanssa

Yhteistyö neuvolan ja perheneuvolan kanssa

Muut yhteistyökumppanit

- suomenkielinen/ruotsinkielinen yhteistyö, terapeutit, kulttuuri, terveydenhoitopuoli, naapurikunnat, yksityinen päivähoito, luottamusmiehet, valtuusto, koulutuspuoli, tekninen puoli, ruokahuolto.

* Esimerkki ryhmän 5 haastattelun sisällön esiintuomisesta ja teemojen jäsentelystä.

LIITE 2

johtajan ominaisuudet	johtajan osaamisalue	johtajan toiminta
<p>kyky saada muut toimimaan taito sitouttaa ja valtauttaa henkilöstöä halu kehittää toimintaa</p> <p>esimerkki muille kriisien hallintataito, diplomaattitaitoinen herkkä kuuntelija</p> <p>oikeudenmukainen ja demokraattinen joustava kannustava, tukeva, toisia arvostava hyvät sosiaaliset taidot</p>	<p>henkilöstöjohtaminen</p>	<p>toiminnan mahdollistaja</p> <p>sitouttaminen ja empowerment herätellä henkilökuntaa esittämällä kysymyksiä motivoi muita konfliktien ratkaiseminen</p> <p>herkkä aistimaan tunnelmaa, tunteita, ajatuksia ja kommentteja</p> <p>tasa-arvoinen henkilöstön kohtelu ja tukeminen</p> <p>huolehtii työyhteisön hyvinvoinnista pystyy toimimaan henkilöstön kanssa</p>
<p>kustannustietoinen</p> <p>ajattelee rationaalisesti</p> <p>teknologian hallintataidot</p>	<p><u>talousjohtaminen</u></p>	<p>talousasioiden hoitaminen</p> <p>kokonaisnäkemys tehtävästä sekä yhteiskunnan että lapsen kannalta tietotekniikan hyväksikäyttö</p>
<p>analysointikyky</p> <p>vaikuttaja, suunnannäyttävä</p> <p>aikaansa seuraava</p> <p>yhteistyökykyinen kyky toimia verkostoissa synergian luoja</p>	<p><u>asiantuntijuus</u></p>	<p>kehittää toimintaa ja rakenteita tutkimustiedon seuranta ja tiedon tuominen kuntaan</p> <p>seuraa yhteiskunnallisia asioita tulevaisuuden suuntaaminen verkostojen luominen erilaisen osaamisen hyödyntäminen jaettu johtajuus</p>

<p>kehittymiskykyinen hyvät vuorovaikutustaidot tahto päästä hyvään korkeamoraalinen hyvät sosiaaliset taidot</p> <p>empatiakyky hyvä itsetunto</p>	<p><u>itsensä kehittäminen</u></p>	<p>jatkuva oppiminen dialogin ylläpitäminen</p> <p>arvot kaiken toiminnan pohjana verkostoissa toimiminen, vertaistuen hyväksikäyttö osaa asettua muiden asemaan toiminnan varmuus</p>
<p>kykenee tekemään päätöksiä</p> <p>oman linjan toteuttaja kokonaisuuksien hallinta oma vahva johtamisnäkemys vakuuttava ja linjakas vahva tietotaito suunnitelmallinen</p> <p>luotettava pitkämielinen vastuunkantaja organisointitaito hyvät vuorovaikutustaidot</p>	<p><u>johtamistaito</u></p>	<p>hallitsee byrokratian ja toiminnan kuntaorganisaatiossa hallitsee tehtävänsä osa-alueet pystyy johtamaan tavoitteiden mukaisesti visiointi ja strategian toteuttaminen selkeä tavoite ja arvot toiminnan pohjana hoitaa tehtävät, mitä on luvannut prosessien eteenpäin vieminen toiminnan sujuminen kuntaorganisaatiossa: hallinto/henkilöstö</p>
<p>vastuullinen kasvatus- ja opetustoiminnasta</p> <p>omaa käytännön kokemusta päivähoidosta</p> <p>hyvät sosiaaliset taidot vuorovaikutustaidot</p>	<p><u>substanssi-osaaminen</u></p>	<p>pedagoginen osaaminen</p> <p>selkeä näkemys perustehtävästä käytännössä toiminta henkilöstön kanssa, jalkautuu joskus kentälle kuuntelee henkilöstöä</p>