

**ORGANISAATIOUUDISTUS JA
JOHTAMISEN UUDET HAASTEET
VARHAISKASVATUKSESSA**

Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden tiedekunta
Opettajankoulutuslaitos
Varhaiskasvatuksen yksikkö
Pro Gradu – tutkielma
Hannu Päivinen
2010

Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden tiedekunta
Opettajankoulutuslaitos
varhaiskasvatuksen yksikkö
PÄIVINEN, HANNU: Organisaatiouudistus ja johtamisen uudet haasteet
varhaiskasvatuksessa
Pro gradu -tutkielma, 95 sivua
Kasvatustiede, erityisesti varhaiskasvatus
Huhtikuu 2010

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa varhaiskasvatuksen siirtämistä sosiaalitoimen alaisuudesta sivistyskeskuksen alaisuuteen, sekä ennen kaikkea varhaiskasvatuksessa suoritettujen organisaatiomuutosten vaikutuksia esimiesten työhön ja toimenkuviin. Tutkimus käsittelee johtajuutta ja esimiestyötä useamman eri johtamisen osa-alueen kautta. Tutkimuksessa käsitellään johtamista yleensä sekä käsitteitä strateginen johtaminen, pedagoginen johtaminen, muutosjohtaminen sekä osaamisen ja muutoksen johtaminen.

Tutkimusongelmaksi asetettiin päiväkodinjohtajien nimikkeellä toimivien henkilöiden kokemusten ja mielipiteiden, toiveiden ja odotusten sekä myös mahdollisten parannus- ja kehittämisehdotusten selvittäminen. Tutkimuskohteena oli kunta, jossa on juuri suoritettu sekä varhaiskasvatuksen siirto sosiaalitoimen alaisuudesta sivistystoimen alaisuuteen, että myös mittava varhaiskasvatuksen organisaation uudelleenjärjestäminen. Tutkimuksessa kartoitetaan johtajien kokemuksia tapahtuneista muutoksista.

Tutkimus on kvalitatiivinen, ja perustuu fenomenologiseen tutkimusperinteeseen ja tieteenfilosofiaan. Tutkimuksen analysoinnissa sovellettiin Giorgin fenomenologisen analyysin metodologiaa. Tutkimusaineistona oli Kangasalan kunnan varhaiskasvatuksessa päiväkodinjohtajien nimikkeellä toimiville henkilöille tehty lomakepohjainen kysely.

Tutkimustulokset osoittivat, että organisaatiomuutoksella saatiin aikaan johtajien työn selkiintymistä ja se toi johtajille lisää aikaa ja mahdollisuuksia keskittyä omien yksiköidensä johtamiseen. Toisaalta työmäärän koettiin lisääntyneen ja uusien organisaatiomuutosten seurauksena johtajille siirtyneiden tehtävien kerrottiin vievän paljon aikaa ja kuormittavan johtajia. Valtuuksia ja mahdollisuuksia päättää itsenäisemmin oman yksikkönsä asioista ja toimintalinjoista toivottiin. Parannettavaa ja kehitettävää tutkimuksen perusteella on vielä edessä, mutta monessa asiassa uudistus oli saanut positiivista muutosta ja kehitystä aikaan. Tutkimuksen mukaan organisaatiouudistuksen sisäänajo ja oikeiden toimintamallien löytäminen ovat vielä alkuvaiheessa eli oikeita ratkaisuja ja toimivia käytäntöjä ollaan vasta etsimässä ja rakentamassa. Yhteistyö ja keskustelu eri henkilöiden ja portaiden välillä koettiin tutkimuksessa avaintekijäksi organisaatiouudistuksen eteenpäinviemisessä.

Avainsanat: Organisaatiouudistus, varhaiskasvatus, päiväkodin johtaja, johtajuus, strateginen johtaminen, pedagoginen johtaminen, fenomenologia

Sisällysluettelo

1	Johdanto	4
2	Tutkimuksen taustaa.....	6
2.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	6
2.2	Tutkimuksen rakenne.....	7
2.3	Hallintomalliuudistus ja uudet organisaatiomallit Kangasalan kunnassa.....	8
2.4	Kangasalan varhaiskasvatuksen strategia.....	12
3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	14
3.1	Yleistä teoriaa johtamisesta.....	14
3.2	Johtaminen muuttuvassa organisaatiossa.....	19
3.2.1	Strateginen johtaminen.....	20
3.2.2	Muutosjohtaminen.....	25
3.3	Johtaminen varhaiskasvatuksessa.....	29
3.3.1	Pedagoginen johtaminen.....	33
3.3.2	Osaamisen ja tiimien johtaminen.....	36
4	Tutkimusongelmat ja metodologiset lähtökohdat.....	39
4.1	Tutkimusongelmat.....	39
4.2	Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat	39
5	Tutkimuksen suorittaminen.....	44
5.1	Tutkimusaineiston kerääminen.....	44
5.2	Tutkimusväline.....	47
5.3	Analyysi.....	49
5.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	51
6	Tulokset.....	54
6.1	Organisaatiomuutos ja sen vaikutukset.....	54
6.2	Strateginen johtaminen.....	59
6.3	Pedagoginen johtaminen.....	61
7	Pohdinta.....	67
8	Johtopäätökset ja tutkimuksen jatkumahdollisuudet.....	77
	Lähdeluettelo.....	80

Liitteet

Tutkimuslomake

Tutkimuslupa

1 Johdanto

Päivähoidossa ollaan tällä hetkellä eräänlaisessa murros- ja muutostilassa monissa kunnissa. Varhaiskasvatus on perinteisesti lainsäädännön mukaisesti kuulunut kunnallisessa organisaatiossa ja hallinnossa sosiaalitoimen alaisuuteen. Viime aikoina kunnille on kuitenkin annettu mahdollisuus itse päättää, minkä hallintokunnan alaisuuteen varhaiskasvatus halutaan sijoittaa. Joissakin kunnissa on suoritettu tämä ns. hallintomalliuudistus. Samaan aikaan hallintomalliuudistuksen kanssa suoritetaan monesti myös erilaisia organisaatiouudistuksia, eli organisaation toimintamalli ja organisaatiokaavio uudistuvat.

Lastentarhaopettajaliiton vuonna 2006 teettämän tutkimuksen mukaan eräs tekijä, joka vaikuttaa varhaiskasvatuksen siirtämiseen sivistystoimeen on se, että päivähoiton ja opetustoimen yhteinen hallinto lisää päivähoiton ja koulun yhteistyötä, mutta ei muuta varhaiskasvatusta sisällöltään ja työmenetelmiltään koulumaiseksi. Saman kyselyn mukaan yhteisen hallinnon katsotaan tuovan monia käytännöllisiä hyötyjä tullessaan. Sen katsotaan mm. selkiyttävän varhaiskasvatuksen perustehtävää lasten kasvun ja oppimisen tukemisessa sekä helpottavan päiväkodin ja koulun välistä tiedonsiirtoa (Opetusalan ammattijärjestö, Lastentarhanopettajaliitto 2006, 8-9)

Päivähoidolle ja sen toteuttamiselle asetetaan varsin monenlaisia odotuksia ja tavoitteita. Näitä sille tuovat esimerkiksi erilaiset varhaiskasvatussuunnitelmat. Kaiken toiminnan kattona on sosiaali- ja terveysministeriön laatima asiakirja, Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, joka valmistui vuonna 2003. Tämän pohjalta kunnat laativat omat varhaiskasvatussuunnitelmansa ja ainakin tutkimuskohteessani, Kangasalan kunnassa, on luotu vielä omat, päivähoitoyksikkökohtaiset varhaiskasvatussuunnitelmat.

Myös subjektiivinen päivähoito-oikeus on tekijä, joka aiheuttaa varsinkin voimakkaasti muuttovoittoisille kunnille huomattavia taloudellisia paineita ja vaatii suuria

panostuksia ja vaikeina taloudellisina aikoina tätä kautta myös todellisia ongelmia. Päivähoitopaikkoja ei tahdo löytyä riittävästi, joten tarvitaan uusia päiväkoteja ja muita hoitomuotoja. Toisessa vaakakupissa on kuitenkin yhä vähenevät taloudelliset resurssit ja tiukat budjetit. Tällainen ristiriitainen tilanne luo myös varhaiskasvatuksen toiminnalle ja kehittämiselle suuria haasteita ja pakottamaan muuttamaan ja kehittämään olemassa olevia malleja ja käytäntöjä.

Muiden muassa edellä esitetyt asiat ovat vaikuttavat varhaiskasvatuksen johtajien työhön sen jokaisella portaalla ja tasolla. Tarvitaan ennakkoluulottomia ja rohkeitakin johtajia suorittamaan vaadittavia muutoksia. Jokaisella johtajalla ja esimiehellä on tärkeä osa ja tehtävä tämän uudistuksen läpiviemisessä ja sen saattamisessa toimintaan ja ennen kaikkea koko henkilökunnan tietoisuuteen. Paitsi että muutokset ymmärrettäisiin, pitää muutosten olla myös hyväksytyjä henkilökunnan puolelta. Tässä esimiehillä, sekä korkeammalla johdolla, että ennen kaikkea päiväkodin johtajilla ja muilla lähiesimiehillä on merkittävä rooli.

Jorde-Bloomin (2000, 69) mukaan varhaiskasvatuksen johtajat näkevät roolinsa monitahoisena ja työn vaatimukset ovat entisestään kasvaneet viime vuosina. Myös muiden varhaiskasvatuksen parissa työskentelevien ammattilaisten työn vaativuus on muuttunut viimeisen vuosikymmenen aikana erilaisten jatkuvien yhteiskunnallisten muutosten takia. Miten varhaiskasvatus pystyy vastaamaan tähän kehitykseen, Onko esimerkiksi erilaiset organisaation rakenteen muutokset keino vastata muuttuviin vaatimuksiin ja kasvaviin tehokkuus-, taloudellisuus- ym. vaatimuksiin

2 Tutkimuksen taustaa

2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä muutoksia hallintomalli- ja organisaatiouudistus tuovat tullessaan kunnan varhaiskasvatukseen ja mitkä ovat niiden vaikutukset. Tutkimuksen huomio kiinnittyi johtamiseen ja esimiestyöhön, siihen kohdistuviin uudistuksiin ja niiden aiheuttamiin muutoksiin. Millainen malli on toimiva? Ovatko hallintomallin muuttuminen ja organisaation uusi muoto parantaneet esimiesten mahdollisuuksia hoitaa tehtäviään, vai oliko kenties vanha malli jossakin mielessä parempi?

Kangasalan kunnassa suoritettiin hallintoalan muutos 1.1.2009 alkaen ja lisäksi päivähoiton organisaatiota uudistettiin radikaalisti 1.8.2009 alkaen. Esittelen tässä tutkimuksessa sekä vanhan että uuden mallin ja pyrin selvittämään miten uusi malli ja sen mukanaan tuomat uudistukset ovat vaikuttaneet esimiesten toimenkuvaan ja tehtäviin. Onko johtajan toimenkuva ja siihen kuuluvat tehtävät tasapainossa? Pystyykö johtaja suoriutumaan kaikista hänelle kuuluvista ja määräytyistä tehtävistä? Kokeeko hän, että aikaa riittää tehtävien kunnolliseen suorittamiseen ja jääkö aikaa kohdata myös alaiset? Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää myös sitä, millä johtamisen ja esimiestyön alueella johtajat tuntevat tarvitsevansa eniten koulutusta tai ohjausta eli missä ovat johtamisen suurimmat haasteet ja tarpeet Kangasalan kunnassa uuden organisaation myötä.

Tutkimuksessa kootaan lisäksi johtajien odotuksia ja toiveita nyt suoritettulle organisaatiouudistukselle pidemmällä tähtäimellä. Mitä toivotaan, odotetaan ja myös mitä pelätään tämän uudistuksen saavan aikaan. Tutkimuksen suoritusajankohtana on uusi organisaatiomalli ollut noin puolen vuoden ajan toiminnassa, joten kyseessä on tavallaan vielä sisäänajovaihe ja sen aikana saadut kokemukset. Suurin järkytys ja alun sekaannus ovat kuitenkin jo haihtuneet ja toivotaan saatavan kokoon jo todellisia, konkreettisia kokemuksia ja ajatuksia uudesta mallista.

Kangasalan kunnassa on tämän vuoden aikana laadittu myös varhaiskasvatukselle oma strategia, ja tutkimuksessa pyritään myös selvittämään, näkyykö tämä johtajien mielestä käytännön toiminnassa kentällä ja jos näkyy niin miten. Samalla selvitetään päiväkodin johtajien tietoisuutta strategisesta johtamisesta, sen merkityksestä ja hyödyllisyydestä varhaiskasvatuksen kontekstissa.

Tälle nyt tehtävälle tutkimukselle on tarkoitus tehdä parin vuoden kuluttua uudelleenarvointi ja esittää samat kysymykset toistamiseen samoille tai samoissa tehtävissä toimiville henkilöille. Myös työntekijät on tuolloin tarkoitus ottaa mukaan ja selvittää, onko uudistus tuonut heidän näkökulmastaan katsottuna mukanaan kehitystä ja parannuksia. Tällä tavalla pyritään saamaan selville pidemmän aikavälin kuluessa saatuja kokemuksia, jolloin niitä voidaan verrata alkutaipaleen ajatuksiin ja odotuksiin, sekä siihen kuinka ne ovat käytännössä toteutuneet.

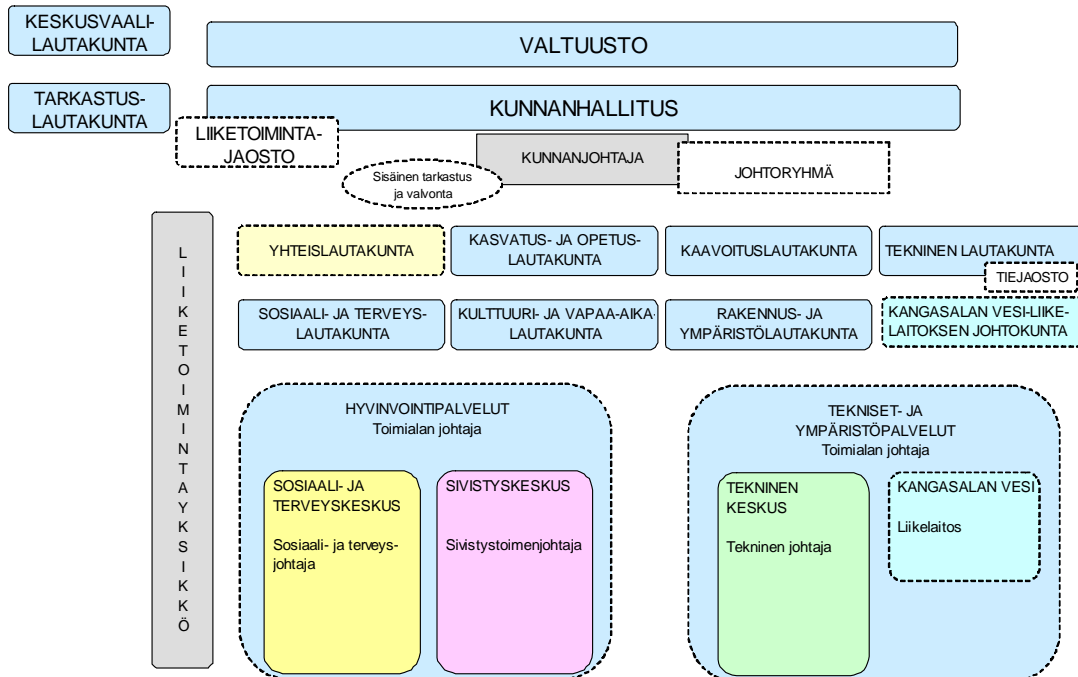
2.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen. Tutkimuksessa käytettiin apuvälineenä Kangasalan kunnan käyttöön ottamaa Internet -pohjaista tutkimusvälinettä, TAK -luotainta, joka esitellään tarkemmin hieman myöhemmin. Tutkimukseen valittiin mukaan ne henkilöt, jotka toimivat nimenomaan päiväkodinjohtajien nimikkeillä, kaikista Kangasalan kunnan varhaiskasvatuksen yksiköistä. Koska tarkoituksena oli selvittää esimiesten ajatuksia ja kokemuksia, mukaan ei tässä vaiheessa kuulunut henkilökunnan edustajia.

Tutkimus suoritettiin käyttämällä sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä sisältävää nettipohjaista kyselylomaketta eli kyseessä oli kyselytutkimus.. Lomake jaettiin sähköpostin välityksellä suoraan tutkimukseen valituille henkilöille. Tämä onnistui hyödyntämällä kunnan sisäistä postitusluetteloa, josta löytyy jokaisen kunnan työntekijän oma sähköpostiosoite. Kysely muodostui neljästä eri osiosta: 1) vastaajan taustatiedot, 2) organisaation muutos 1.8.2009, 3) strateginen johtaminen ja 4) pedagoginen johtaminen. Tämä jaottelu luotiin tutkimusongelmien perusteella.

2.3 Hallintomalliuudistus ja uudet organisaatiomallit Kangasalan kunnassa

Kangasalan kunnassa tapahtui hallintomalliuudistus, joka tarkoittaa sitä että Kangasalan kunnassa päivähoito siirtyi sosiaalitoimen alaisuudesta sivistystoimen alaisuuteen. Tämä muutos tapahtui 1.1.2009. Seuraavassa kaaviossa esitetään uudistuksen jälkeinen uusi organisaatiomalli koko kunnan hallinnosta.



Kuvio 1. Kangasalan kunnan organisaatio (Kangasalan kunnan info-materiaali 2010, Intranet)

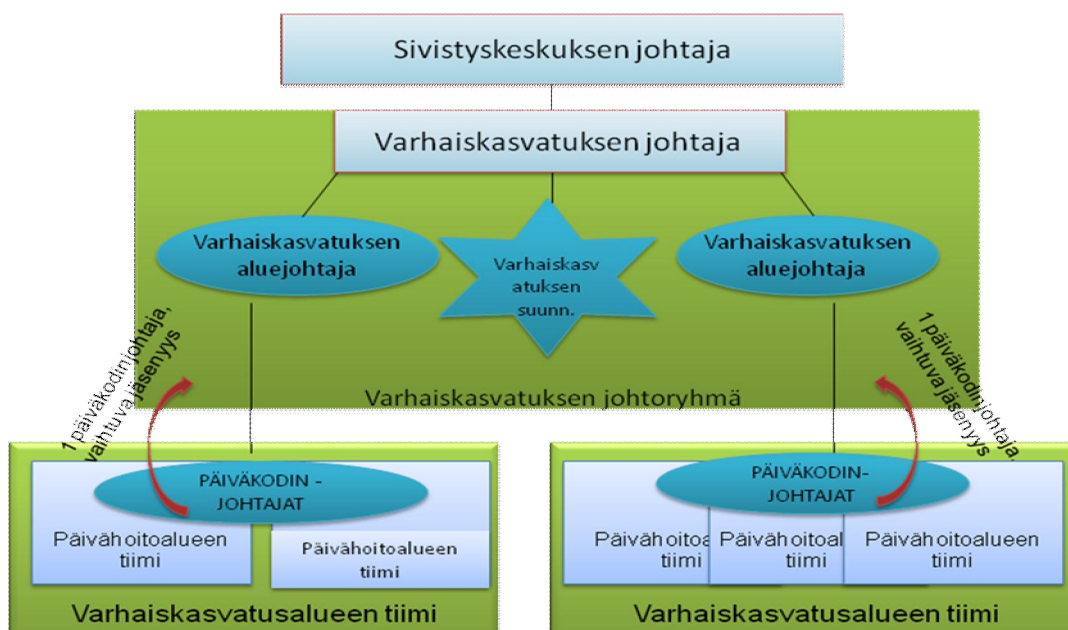
Varhaiskasvatuksen vanha organisaatiomalli: Varhaiskasvatus siirtyi 1.1.2009 sivistyskeskuksen alaisuuteen ja 1.8.2009 toteutettiin koko varhaiskasvatuksen kenttää koskeva organisaatiouudistus. Vanhan mallin mukaan varhaiskasvatus kuului sosiaalitoimen ja perusturvajohtajan alaisuuteen. Nykyisen varhaiskasvatuksen johtajan nimike oli päivähoiton johtaja.

Kunta oli jaettu kahdeksaan päivähoiton alueeseen ja jokaisen alueen johdossa oli aluejohtaja. Aluejohtajien toimenkuvaan kuului toimia oman yksikkönsä lähiesimiehenä, hoitaa alueensa asiakaspalvelua, valita ja sijoittaa lapsia päivähoitoon ja esiopetukseen sekä osaltaan osallistua myös varhaiskasvatuksen kehittämiseen koko kunta-alueella.

Kunnassa toimi ainoastaan kaksi henkilöä päiväkodinjohtajan nimikkeellä. Päiväkodeissa toimi 109 päiväkodinopettajaa, joista osa nimikkeellä vastaava päiväkodinopettaja. Kunnassa oli kuusi erityislastentarhanopettajaa, joista yksi toimi kiertävänä. Kaiken kaikkiaan henkilökuntaa varhaiskasvatuksessa oli n. 330 henkilöä.

Varhaiskasvatuksen uusi organisaatiomalli: Uudessa mallissa varhaiskasvatus kuuluu sivistyskeskuksen alaisuuteen. Sivistyskeskuksen alle kuuluu Kangasalan kunnassa kaikkiaan viisi eri sektoria. Nämä ovat varhaiskasvatus, kasvatus ja opetus, kirjasto- ja kulttuuripalvelut, vapaa-aikapalvelut sekä Kangasala-opisto. Keskuksen johtajana toimii sivistystoimenjohtaja, apunaan hallintopäällikkö.

Varhaiskasvatuksen sektorin johtajana on varhaiskasvatuksen johtaja ja hänen alaisuuteensa kuuluvat päiväkotihoidot, ryhmäperhepäivähoito, perhepäivähoito, esiopetus, viriketoiminta, yksityinen päivähoito sekä lastenhoidon tuet. Päivähoidon johtamisessa varhaiskasvatuksen johtajan apuna toimii varhaiskasvatuksen johtoryhmä, johon kuuluu hänen lisäksi aluejohtajat sekä varhaiskasvatuksen suunnittelija ja kaksi hallinnollista päiväkodinjohtajaa, joka vaihtuvat vuorovuosina. Lisäksi kummallakin alueella toimii aluejohtajan alaisuudessa oma aluetiiminsä, itäinen ja läntinen, joka muodostuu alueella sijaitsevien varhaiskasvatussyksiköiden johtajista.



Kuvio 2. Uusi varhaiskasvatuksen organisaatio 1.8.2009 alkaen (Kangasalan kunnan info-materiaali 2010)

Uuden mallin (Kuvio 2.) mukaan kunta on jaettu kahteen varhaiskasvatusalueeseen, joiden johdossa ovat aluejohtajat. Varhaiskasvatusalueet on vielä jaoteltu seitsemään eri päivähoitoalueeseen, joissa jokaisessa on yksi keskuspäiväkoti ja muita päivähoiton yksiköitä. Kaiken kaikkiaan Kangasalan kunnassa on tällä hetkellä 33 erilaista varhaiskasvatuksen yksikköä, sisältäen päiväkodit, ryhmäperhepäiväkodit sekä virikeryhmät. Lisäksi jokaisella alueella toimii perhepäivähoitajia. Päiväkotiryhmiä on kunnassa yhteensä 81, joista läntisellä alueella 36 ja itäisellä alueella 45. Perhepäivähoitajia on 40 kpl, ja heistä läntisellä alueella 28 ja itäisellä alueella 12. Päiväkodinjohtajia on kaikkiaan 20, joista hallinnollisia johtajia on 13 ja ryhmässä toimivia 7 kappaletta. Kaiken kaikkiaan varhaiskasvatuksen eri tehtävissä toimii tällä hetkellä n. 350 henkilöä.

Uutena toimena kuntaan on perustettu varhaiskasvatuksen suunnittelijan toimi. Hänen toimenkuvaansa kuuluu kuntatason varhaiskasvatussuunnitelmatyön ja laadun kokonaisvaltainen kehittäminen, esiopetus ja siihen liittyvät kuljetukset, erityispäivähoito yhteistyössä erityispäivähoidon koordinaattorin kanssa, osaamisen kehittäminen ja koulutussuunnittelu yhteistyössä aluejohtajien kanssa. Lisäksi hän kuuluu varhaiskasvatuksen johtoryhmään (Kangasalan kunnan uusi organisaatio 2009)

Kunnassa toimii uuden mallin mukaan viisi kiertävää erityislastentarhanopettajaa sekä lisäksi on neljä ryhmässä toimivaa erityislastentarhanopettajaa. Erityispäivähoidon koordinointi kuuluu keskitetysti yhden päiväkodinjohtajan toimenkuvaan.

Varhaiskasvatuksen johtajan toimenkuvaan kuuluu koko kunnan varhaiskasvatuksen tulevaisuuden suunnittelu ja kehittäminen, seutuyhteistyö, taloushallinto/seuranta, vakituisen henkilökunnan palkkaaminen sekä eri substanssien kokoaminen. Hän toimii lähiesimiehenä aluejohtajille ja varhaiskasvatuksen suunnittelijalle.

Aluejohtajien tehtäviin kuuluu mm. oman alueensa toiminnan koordinointi ja kehittäminen, uusien päiväkotien perustaminen, uusien perhepäivähoitajien rekrytointi, yksityinen päivähoito sekä henkilöstöasiat. He kuuluvat varhaiskasvatuksen johtoryhmään ja ovat päiväkodinjohtajien lähiesimiehiä. Lisäksi aluejohtaja arvioi päivähoitotarvetta omalla alueellaan ja huolehtii alueensa rakenteista ja kehittää niitä.

Päiväkodinjohtajille, niin hallinnollisille kuin ryhmässäkin toimiville, kuuluu henkilöstöjohtaminen omassa yksikössään sekä pedagoginen johtajuus. He toimivat oman alueensa aluetiimissä, jossa tehdään esim. alueen lasten sijoittamisen päätökset. Lisäksi he valmistelevat talousarvion ja vastaavat siitä yksikkönsä osalta, valitsevat yksikköönsä henkilökunnan yhdessä aluetiimin kanssa sekä huolehtivat alueensa asiakaspalvelusta. Hallinnollisilla johtajilla saattaa olla erilaisia erityisvastuualueita, kuten esim. tietokoneohjelmat tai erityispäivähoito. Ryhmässä toimivilla johtajilla on nimensä mukaisesti myös päiväkodinopettajan tehtävä lapsiryhmässä.

Syitä tähän organisaatiouudistukseen on monia eli sille on asetettu useita tavoitteita. Haluttiin saada hallittavat kokonaisuudet sekä vahvistaa lähiesiemiastyötä ja varahenkilöiden käyttöä pyrittiin järkevöittämään. Myös asiakaspalvelujen kehittäminen ja tiettyjen tehtäväalueiden keskittäminen olivat mukana tavoitteissa. Lisäksi haluttiin saada oikeat ihmiset tekemään asiantuntemuksellaan päätöksiä sijoittamalla heidät oikeisiin tehtäviin. Työmäärät haluttiin oikean kokoisiksi jakamalla alueet oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Näiden eri toimenpiteiden kautta pyritään kohti lopullista tavoitetta, joka on uusi toimiva organisaatio, joka on työvälineenä hyvälle varhaiskasvatukselle ja sen kehittämiselle.

Hujala, Heikka & Fonsen (2009, 42) mainitsevat tutkimuksessaan, että miltei kaikissa muutosprosessin suorittaneissa kunnissa prosessin aikaansaama konkreettisin edistysaskel on ollut nivelvaiheen helpottuminen lapsen oppimispolulla siirryttäessä varhaiskasvatuksesta kouluun. Tämä koulun ja varhaiskasvatuksen yhteistyön lisääminen on ollut mukana myös Kangasalla muutosta suunniteltaessa. Miten helpottaa kouluun siirtymistä ja madaltaa koulun aloittamisen kynnystä. Tämä hallinnonalan yhtenäistäminen on yksi askel ja osaltaan helpottamassa yhteistyökäytänteiden luomista ja kehittämistä. Kuten lastentarhanopettajaliiton teettämästä tutkimuksestakin (Opetusalan ammattijärjestö 2006, 8-9) ilmeni, niin päivähoidon ja opetustoimen yhteisen hallinnon ajatellaan lisäävän päivähoidon ja koulun yhteistyötä muuttamatta kuitenkaan liikaa varhaiskasvatuksen sisältöä tai sen käyttämiä työmenetelmiä.

2.4 Kangasalan varhaiskasvatuksen strategia

Kangasalan kunnassa käyttöön otettu varhaiskasvatuksen strategia on ensimmäinen varta vasten varhaiskasvatukseen suunnattu strategia. Koko kunnan tasolle luotu strateginen vision on seuraavanlainen:

Kasvava Kangasala
– kesäpäivän kulttuurikunta Tampereen kaupunkiseudulla -
turvallista ja aktiivista elämää, hyvin hoidetussa
ympäristössä, keskellä kaunista luontoa.

Kangasalla - oksalla ylimmällä!

Varhaiskasvatuksen strategian visio on johdettu mukailemaan koko kunnan visiota ja on muotoiltu seuraavasti: *Kasvava kangasalalainen - Pienestä linnusta uljas kotka oksalle ylimmälle - Lapsen kasvua ja oppimista edistävä, turvallinen ja monipuolinen varhaiskasvatus kesäpäivän pitäjässä.*

Varhaiskasvatuksen strategiset päämäärät on määritelty seuraavasti:

- 1) Vahvistetaan Kangasalalaisen lapsen juurtumista kotikuntaansa ja tuetaan kasvua avarakatseiseksi maailmankansalaiseksi kestävän kehityksen periaatteet tuntien.
- 2) Lapsen näkökulma ja tarpeet ovat etusijalla kasvatuskumppanuuteen perustuvassa varhaiskasvatuksessa.
- 3) Lapsen kasvun- ja kehittymisen polku on ehyt ja turvallinen.
- 4) Varhaiskasvatustoiminta on jatkuvasti kehittyvää, tavoitteellista ja ammatillista.
- 5) Varhaiskasvatuspalvelujen monimuotoisuutta kehitetään lähi- tai keskitettynä palveluna perheiden tarpeiden mukaan.

Kunnan varhaiskasvatuksen johtamisen arvot on myös esitelty uudessa strategiassa. Arvoja on kaiken kaikkiaan viisi kappaletta; vuorovaikutuksellisuus, sitoutuneisuus, kunnioitus, luottamus sekä oppiminen ja kannustaminen. Vuorovaikutuksellisuudella tarkoitetaan paitsi lapsen ja aikuisen niin myös eri yhteistyötahojen välillä tapahtuvaa jatkuvaa vuorovaikutusta sekä sen ylläpitämistä, rakentamista ja kehittämistä.

Sitoutuneisuus on tässä yhteydessä lapsen edun esiin nostamista, käsittäen kaikki eri tasoilla tehtävät päätökset sekä jatkuva, kokonaisvaltaista toiminnan kehittämistä. Kolmantena arvona mainitaan kunnioitus, joka näyttäytyy lapsen edun ja lapsuuden kunnioittamisena, vanhempien arvostamisena kasvatuskumppaneina sekä henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden osaamisen arvostamisena. Luottamus ymmärretään avoimuudeksi, rehellisyydeksi sekä oikeudenmukaisuudeksi. Viides arvo on oppiminen ja kannustaminen eli oppimista ajatellaan tapahtuvan kaikilla eri tasoilla ja siihen myös kannustetaan ja tuetaan. Näiden virallisten arvojen lisäksi myös turvallisuus koetaan tärkeäksi asiaksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että lapsen kasvuympäristön pitää olla turvallinen niin sosiaalisesti, fyysisesti kuin psyykkisestikin (Kangasalan kunnan varhaiskasvatuksen strategia 2009).

Varhaiskasvatuksen toimintaa kunnassa ohjaavat seuraavat asiakirjat: valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma ja Kangasalan kunnan varhaiskasvatussuunnitelma. Jokainen varhaiskasvatuksen yksikkö on laatinut lisäksi oman varhaiskasvatussuunnitelma sekä yksikkö- että lapsikohtaisesti. Lisäksi on olemassa vielä erillinen laatukäsikirja sekä varhaiskasvatuksen turvallisuussuunnitelma, jota päivitetään vuosittain (laadittu 03/09).

3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Esittelen johtajuuteen liittyvää teoreettista tietoa ensin yleisellä tasolla eli käsittelen johtajuutta ja sen määrittelyä eri tutkijoiden ajattelun kautta. Sen jälkeen perehdyn tarkemmin kahteen erilaisissa muutostilanteissa tärkeissä osassa olevaan johtamisen osa-alueeseen. Näistä ensimmäinen on strateginen johtaminen. Strategisen johtamisen jälkeen esittelen muutosjohtamista, koska se liittyy usein kiinteästi strategiseen johtamiseen ja koska tällä hetkellä Kangasalan kunnan varhaiskasvatuksen sisällä on tapahtumassa ja jo tapahtunutkin suuria muutoksia. Vielä esittelen johtamista varhaiskasvatuksen kontekstissa ja sen alla pedagogista johtamista sekä osaamisen ja tiimien johtamista. Nämä on erotettu omiksi osioikseen siksi, että ne kuuluvat erottamattomasti päiväkodin johtajan toimenkuvaan ja tehtäväkenttään ja ovat päiväkodin johtajan jokapäiväisen työn kannalta erityisessä asemassa ja merkityksessä.

Strateginen johtaminen on varhaiskasvatuksen kentällä suhteellisen uusi ja vielä tuntematonkin johtamisen muoto, mutta joissakin kunnissa tämäkin osa-alue on jo otettu huomioon myös varhaiskasvatuksessa. Tutkimukseni kohdekunnassa, Kangasalla, on vuoden 2009 aikana siis esitelty kokonaan uusi strategia sekä koko kuntaa ja sen toimintaa ajatellen, että myös nimenomaan varhaiskasvatukselle on luotu oma, kunnan strategiaa mukaileva strategia. Pedagoginen johtaminen taas on asia, joka on tällä hetkellä vahvasti esillä varhaiskasvatuksessa ja päivähoitoyksiköiden toiminnassa. Pedagogiseen johtamiseen ja -suunnitteluun halutaan käyttää enemmän aikaa ja se koetaan tärkeäksi osaksi laadukasta varhaiskasvatusta. Laatu ja pedagoginen johtaminen liittyvät erottamattomasti yhteen.

3.1 Yleistä teoriaa johtamisesta

Johtaminen on koko laajuudessaan tällä hetkellä suuressa murroksessa. Yhteiskunnallisten muutosten nopeus ja moninaisuus tuovat johtamiseen ja johtajille uusia ongelmia ja haasteita. Johtajien pitää pystyä näkemään kauemmas tulevaisuuteen ja olla silti kosketuksissa henkilöstöön.

”Hyvä johtaminen on asioiden ja ihmisten samanaikaista johtamista. Tavoitteena on tila, jossa asiat ja prosessit ovat kohdallaan ja ihmiset motivoituneita. Johtamisen ydinfunktio on tämän vuoksi muuttumassa valvonnasta ja käskyttämisestä kohti tukemista ja auttamista. Hyvä johtaminen tämän päivän organisaatioissa on innostamista, tukemista ja sparraamista- valmentamista” (Hellbom, Mauro & Salo 2006, 65). Nöllken (2004, 9) mukaan kaikki johtamistehtävät keskittyvät aina muiden ihmisten toimintaan. Muiden pitää saada aikaan jokin tietty suoritus ja johtohenkilön täytyy varmistaa se. Se on johtajan ydintehtävä.

Organisaatioiden henkilöstörakenne on Isokankaan (2004, 30) mukaan ollut meillä Suomessa perinteisesti yhtenäinen eli homogeeninen. Ihmiset ovat työskennelleet pitkää yhdessä työpaikassa ja saman organisaation palveluksessa. Lisäksi henkilökunta on ollut tyypillisesti suomalaista ja yhtenäisen kulttuuritaustan ja maailmankuvan omaavaa. Perkka ja Jortikka (2002) sen sijaan tuovat esiin ajatuksen siitä, että nykypäivän postmodernin organisaation myötä myös henkilökunnan diversiteetin eli monimuotoisuuden arvioidaan olevan lisääntymässä.. Syynä tähän on organisaatioiden kansainvälistynyt toiminta, sekä voimakkaasti eri maiden välillä lisääntynyt muuttoliike. Henkilöstöstä yhä useampi on siten tulevaisuudessa ulkomaalainen.

Mitä johtaminen sitten oikeastaan on? Palkkajohtamisen voidaan katsoa syntyneen teollisen vallankumouksen aikana. Siirryttäessä agraarikulttuurista teolliseen tuotantoon ja palkkatyöhön syntyi tarvetta myös työnjohdolle ja johtamiselle. Isokangas (2004, 22) esittää asian seuraavasti: ”Tehtaassa suoritettava palkkatyö oli maatalousyhteiskunnassa eläneille uutta ja outoa. Tarvittavaa osaamista ei ollut, ja työvoiman saannissa oli ongelmia. Myös organisaation toimintoja piti suunnitella, koska kehittyvä teknologia vaati uudenlaisia järjestelyjä. Palkkajohtajan ammatti syntyi”

Terminä johtaminen mielletään edelleen yleisesti käsittämään nimenomaan liikkeenjohtoa, kaupallisen toiminnan johtamista. Johtamisteorioiden ensimmäiset käytännön sovellukset eivät kuitenkaan liittyneet yritystoimintaan, vaan ne koskivat enemmänkin yleishyödyllisiä yhteisöjä ja valtion virastoja. (Drucker 2000, 16). Takalan (1999) mukaan henkilö, joka varsinaisesti käytti ensimmäistä kertaa termiä johtaminen (management) nykymerkityksessään oli teollisen liikkeenjohdon kehittäjänä ja isänä tunnettu Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915) teoksessaan *The Principles of*

Scientific Management. Painopiste tässä Taylorin opissa oli yksittäisen työtehtävän mahdollisimman tarkka ja yksityiskohtainen analyysi ja sen tieteellinen tutkiminen ja tavoitteena oli kehittää työntekijöiden käyttämiä työtekniikoita. Tieteellisen liikkeenjohdon tavoitteena oli todistaa, että tehokas toiminta oli molempien osapuolien etu.

Eräänlainen vastapaino tälle tieteelliselle liikkeenjohdolle on ihmissuhteiden koulukunta, jota Takalan (1999) teoksen mukaan oli kehittämässä mm tutkija Mayo. Hänen suorittamansa kuuluisa Hawthorne -tutkimus osoitti, että ihmissuhteilla ja inhimillisillä tekijöillä on suuri vaikutus työn tehokkaaseen suorittamiseen. Mayo teki tutkimusryhmänsä kanssa lukuisia tutkimuksia, joiden perusteella tutkijat havaitsivat seuraavia seikkoja. 1) Organisaatio toiminnan sujuvuus ja työntekijöiden työsuoritus eivät johdu fyysisistä vaan sosiaalisista tekijöistä, 2) työntekijöiden motivaatio ja tyytyväisyys johtuvat muusta kuin taloudellisesta hyödystä, 3) pitkälle menevä työnjaollinen erikoistuminen ei ole tehokkain organisoinnin muoto ja 4) työntekijät reagoivat työnantajaan, normeihin ja palkkioihin pikemminkin ryhmänä kuin yksilöinä.

Isokangas (2004, 27) nostaa esiin ajatuksen jonka mukaan havaittiin myös, että henkilökohtaiset huolet vaikuttivat työntekijöiden tuottavuuteen heikentävästi. ”Tämän perusteella pääteltiin, että esimiehiä tuli kouluttaa kuuntelemaan ja ymmärtämään työntekijöitä ja sekä heidän huoliaan. Näin syntyi käsitys uudenlaisesta johtajasta, jonka tuli olla kiinnostunut ihmisistä ja osata käsitellä ihmisten henkilökohtaisia ja työpaikan sosiaalisia kysymyksiä”.

Lähdesmäki (2003, 31 - 32) on tutkinut julkisen sektorin johtamista ja uudistamista ja puhuu johtamisen yhteydessä hallinnosta ja organisoinnista. Hänen mukaansa hallinto, organisointi ja johtaminen ovat lähellä toisiaan olevia käsitteitä. Hallinto määrää tavoitteet, joiden mukaan toimitaan, johtaminen ohjaa tavoitteiden suuntaisia tekoja ja toimintoja ja organisointi yhdistää inhimilliset ja materiaaliset voimavarat systemaattiseen ja tehokkaaseen järjestykseen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen ei ole Lähdesmäen mukaan pelkästään tekemistä vaan sitä, että saadaan asiat tehtyksi. Järvisen (1998, 18) mukaan johtamisen tehtävänä on ohjata yksittäiset ihmiset, erilaiset työryhmät ja tiimit työskentelemään tiettyyn organisaation haluamaan suuntaa. Tämäkään ei enää nykyisin kuitenkaan riitä - ihmiset ja ryhmät pitää saada yhä

enemmän itse ohjautumaan asetettuihin tavoitteisiin ja ottamaan entistä enemmän vastuuta työnsä ja toimintansa kehittämisestä. Tämä edellyttää sekä työntekijöiden että työyhteisön asennemuutosta ja halua ponnistella ja sitoutua organisaation päämääriin.

Johtamisen tärkein väline on Mäkipeskan ja Niemelän (1999, 65) mukaan yrityksen perustehtävän selkeä ja yksiselitteinen määrittäminen, koska se kertoo olemassaolon tarkoituksen. Silloin kaikki toiminta, mitä organisaatiossa toteutetaan, täytyy välittömästi liittyä perustehtävään. Perustehtävä on heidän mielestään toiminnan ydin, jonka ympärille rakentuu koko ohjausjärjestelmä: organisaatorakenne, strategiat, johtaminen, tietojärjestelmät ja kehittäminen.

Perustehtävä ohjaa yksilöllisten voimavarojen käyttöä. Esimiehen rooli tulisi muuttua valvojasta ja ohjeiden antajasta valmentajaksi, päättäjistä ja käskijästä osallistujaksi ja operatiivisesta johtajasta visioijaksi ja työyhteisön merkityksen johtajaksi. Samalla alaisen rooli tulisi muuttua tehtävän suorittajasta osaajaksi, käskytettävästä osallistujaksi ja työn raatajasta onnistujaksi (Em. 1999, 82)

Latinan kielessä johtamista tarkoittava verbi 'dirigo' juontuu kantasanasta 'directus', joka tarkoittaa suoraa, yksinkertaista ja teeskentelemätöntä. Verbillä on useita suomennoksia: suoristaa, suunnata, kääntää ohjata, kohdistaa, tähdätä, järjestää jonkin mukaan, johtaa (Salminen 2004, 13).

Hallinto, johtaminen ja johtajuus käsitteinä

Peltonen ja Ruohotie (1991, 150) jakavat johtamisen käsitteen kahteen eri osaan, jotka ovat liikkeen johtaminen (management) ja esimiehenä toimiminen (leadership). Heidän mukaansa johtaminen on tavoitteellista ja vuorovaikutuksellista toimintaa johtajan ja alaisen välillä. Piilin (2006, 13) mukaan näille englanninkielisille termeille ei ole suomen kielessä mitään varsinaista erillistä vastinetta, mikä on joidenkin tutkijoiden mielestä hyvä asia. ”Esimiehen arjessa niitä ei ole helppo erottaa, ainakaan nykypäivän asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa”. Myös monet muut tutkijat ovat edellä mainittujen kanssa samaa mieltä siitä, että tarkkoja rajoja näiden johtamisen eri segmenttien välille on erittäin vaikea, ellei jopa mahdotonta tehdä.

Mäen (2005, 206) mukaan kirjallisuudessa erotetaan usein käsitteet ihmisten johtaminen eli johtajuus (leadership) ja asioiden johtaminen (management). Vaikka käsitteitä käytetään joskus myös toistensa synonyymeinä, niiden peruserona hänen mukaansa on, että johtajuudessa on kyse monimuotoisesta vuorovaikutusprosessista johtajan ja johdettavien välillä, kun taas asioiden johtaminen tarkoittaa toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. Erottavana tekijänä pidetään monesti sitä, kuinka suhtaudutaan muutokseen.” Johtajuus on ymmärrettävissä uusien ideoiden, suuntien ja muutosten edistämisenä. Asioiden johtaminen tähtää puolestaan järjestykseen, pysyvyyteen ja vakauteen.”

Leadership-johtajan toimenkuvaan ja tehtäviin kuuluu arvojen ja visioiden luominen ja kehittäminen sekä niiden vieminen käytännön työntekijöiden pariin. Käsitteellä leadership tarkoitetaan lähinnä ihmisiin vaikuttamista, kuten heidän toimintansa motivointia ja ohjaamista haluttuun suuntaan tai heidän tukemistaan ongelmassa, vetoamalla ihmisten tarpeisiin, tunteisiin tai arvoihin (Kotter 1989, 5). Rodd (2006, 23) kuitenkin haluaa tuoda esiin sen seikan, että ollakseen hyvä ja tehokas ihmisten johtaja eli leader, pitää henkilön olla samanaikaisesti myös pätevä asioiden johtaja eli manager, nämä erilaiset johtamisen osa-alueiden taidot eivät ole toisiaan korvaavia.

Ihmisten johtaminen eli johtajuus on Mäen (2005, 206) mukaan yksinkertaisimmillaan toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista. ”Johtajuus on arvo- ja valtalatautunut ihmisten välinen vastuullinen vaikuttamisen prosessi. Siinä ihminen pyrkii saamaan toiset ihmiset ymmärtämään ja hyväksymään sen, mitä ja miten on tehtävä, jotta toiminta yhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi mahdollistuisi”.

Peltonen (2007, 20) löytää johtamisesta (leadership, management) kolme erilaista asiaa, joita näillä termeillä voidaan tarkoittaa. A) Johtaminen tiettyjen toimintojen ja funktioiden toteuttamisena (johtaja koneenkäyttäjänä), B) Johtaminen käytännön aktiviteetteina ja vaikuttamisena (johtaja neuvottelijana) sekä C) Johtaminen inhimillisenä ja subjektiivisena toimintana (johtaja ihmisenä).

Ensimmäisessä kohdassa johtajalla on Peltosen (2007, 22–25) mukaan rooli organisaation hallinnalle tärkeiden tehtävien toteuttamisessa. Toiminnan tarkoitus on varmistaa organisaation toimivuus ja soveltuvuus kulloiseenkin strategiseen

linjaukseen. Toisessa näkökulmassa keskitytään johtamistehtäviä hoitavien henkilöiden havaittavaan käyttäytymiseen. Paitsi, että johtajat huolehtivat muodollisista johtamistehtävistä, he ovat myös mm. vuorovaikutuksessa erilaisten henkilöiden kanssa. Näillä eri sidosryhmillä ja henkilöillä saattaa olla hyvinkin erilaisia tulkintoja toiminnan tavoitteista. Johtajan rooli on olla ennen muuta olla käytännöllinen neuvottelija. Kolmas aspekti johtajan työhön on se, jonka mukaan johtamisessa korostuvat ihmiset ja heidän inhimilliset ja subjektiiviset piirteensä. Kukin johtaja on persoonallisuus ja toimii asemassaan omien subjektiivisten vaikuttimiensa ohjaamana ja saattaa muokata organisaatiota omalle persoonallisuudelleen sopivaan suuntaan.

Yhteiskunnan ja sen vaatimusten alati muuttuessa ja vaihdellessa, myös johtajuus ja johtaminen ovat siis murroksessa ja kasvavien paineiden alla. Kotter (1990, 24) ilmaisee asian kirjoittamalla, että liikkeenjohtajilta vaaditaan jatkuvasti uusia tapoja tehdä asioita, joskus myös lähestymistapoja, joita ei milloinkaan aiemmin ole ollut käytössä. Näissä oloissa eivät liiketoiminnan hallinta (management) ja hallinnolliset toimet (administration) enää riitä. Kotter esittääkin, että tuotantotoimessakin tarvitaan yhä enenevässä määrin johtajuutta (leadership). Vaikka Kotter kirjassaan keskittyykin pääasiassa teolliseen tuotantoon ja sen parissa tapahtuviin asioihin, pätevät hänen esittämänsä johtamiseen ja johtajuuteen liittyvät ajatukset kaikessa muussakin johtamisessa, myös palvelusektorilla ja julkisissa toiminnoissa.

3.2 Johtaminen muuttuvassa organisaatiossa

Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan yleensä suunniteltua tai suunnittelematonta toimintojen tai toimintatapojen muuttamista. Muutoksen voi saada aikaan myös jokin ulkoinen tekijä tai paine. Kunnallisella sektorilla esimerkiksi on tällä hetkellä suuret taloudelliset paineet ja menoja pyritään supistamaan tuloja vastaaviksi. Myös toiminnan selkeämpi järjestäminen tai toimintojen yhdistäminen voivat saada muutoksen aikaan. Muutos saattaa Setälän (1994, 10) mukaan johtua myös organisaation omasta halusta tai tarpeesta. Tällöin saatetaan esimerkiksi etsiä uutta tehokkaampaa tuotteiden tai palveluiden tuotantotapaa ja poistaa tuotannollisen toiminnan esteitä.

Seuraavassa esittelen tarkemmin kahta johtamisen aluetta, joilla on suuri osuus ja merkitys silloin, kun organisaatio muuttuu tai kohtaa uusia haasteita. Toisella näistä pyritään suunnittelemaan ja ennakoimaan yrityksen tai organisaation tulevaisuutta ja suuntaamaan sen kehitystä kohti haluttua tavoitetta. Samalla pyritään valmistautumaan mahdollisiin muutoksiin ja niiden vaikutuksiin. Tämä on strategista johtamista. Toisen avulla taas etsitään välineitä ja toimintamalleja, joiden avulla muutos saataisiin mahdollisimman nopeasti, kivuttomasti ja onnistuneesti suoritetuksi. Tämä johtamisen alue on muutosjohtaminen

3.2.1 Strateginen johtaminen

Kamensky kuvaa strategian sisältöä seuraavanlaisella määritelmällä:

”Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa” (Kamensky 2004, 20).

Ansoff (1981, 153) määrittelee strategisen johtamisen oleva ympäristöä palvelevan organisaation onnistumisen ja hengissä pysymisen takaavaan strategiseen käyttäytymiseen vaikuttamista. Wikipedia -nettisanakirjan mukaan strategia on suunnitelma, jolla pyritään saavuttamaan haluttu päämäärä. Tämä määritelmä voitaneen ajatella yleisesti vallitsevaksi käsitykseksi strategiasta ja sen merkityksestä.

Strategian ja strategisen ajattelun tausta löytyy sodankäynnistä, missä strategialla tarkoitetaan kykyä käyttää sotilaallisia, taloudellisia, poliittisia ja muita kansakunnan voimavaroja sodan päämäärien saavuttamiseksi. Sodankäynnin mielessä strategia merkitsee siis niitä toimintatapoja, joilla kenraali pyrkii pettämään vihollista, sodankäynnissä käytettäviä suunnitelmia ja tapaa liikutella joukkoja.

Myös liikkeenjohdon käytössä strategia ja strateginen johtaminen on ollut jo pitkään. Strategiatyö on ollut osa liikkeenjohdon avainsanastoa yli 50 vuotta. Ajattelu on ollut olemassa jo aiemminkin, mutta vasta tuolloin se otettiin laajemmin käyttöön. Juuti ja Mäkiluoma (2009, 25) kirjoittavat, että strategiakäsite teki todellisen läpimurtonsa vasta

toisen maailmansodan jälkeen strategia-ajattelun kotipesän siirryttyä kansantaloustieteistä johtamistieteiden puolelle

Peltosen (2007, 16) mukaan strateginen johtaminen on oppialue, joka tarkastelee yritysten ja organisaatioiden ohjaamista kilpailutilanteessa. Sen avulla on hänen mukaansa mahdollista ymmärtää organisaatioiden erilaisia asennoitumisia markkinoilla sekä liiketoimintastrategian ja organisaatorakenteen välisiä yhteyksiä. Lisäksi strateginen johtaminen tarjoaa tavan tarkastella organisaation sisäisiä toimintoja ja resursseja kilpailuetuja luovina tekijöinä.

Mihin strategiaa sitten tarvitaan? Sitä tarvitaan esimerkiksi organisaation toiminnan muokkaamiseen ja erillisten yksittäisten päätösten ja toimien sovittamiseksi osaksi suurempaa koordinoitua organisaation toimintasuunnitelmaa. Strategia on suunnitelma, joka antaa vastauksen kysymykseen, miten voidaan siirtyä tilasta A tilaan B. Kamensky (2004, 22) kuvaa strategian yrityksen tietoiseksi, keskeiseksi tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinnaksi muuttuvassa maailmassa. ”Sen lähtökohta on yrityksen toimintaympäristö ja se pitää sisällään sekä yrityksen tavoitteet että sen toiminnan keskeiset suuntaviivat. Kysymys on asioiden laittamisesta tärkeysjärjestykseen”. Isokangas (2005, 26) puolestaan tuo esiin, että Mary Parker Follet on sitä mieltä, että johdon tärkein tehtävä on organisaation päämäärien asettaminen, ja niiden päämäärien tulee olla yhdenmukaisia organisaatiossa toimivien yksilöiden ja ryhmien päämäärien kanssa.

Juutin ja Luoman (2009, 24) mukaan yksikään organisaatio ei voi välttää strategisen johtamisen maailmaa, niin merkittäväksi tekijäksi se on noussut reilun puolen vuosisadan kuluessa. Yritystoiminnan strategia on ollut läsnä kaikista pisimpään. Lisäksi mainitaan mm. markkinointistrategia, tuotantostrategia ja henkilöstöstrategia. Julkinen sektori hyödyntää periaatteessa aivan samoja strategiakäsitteitä kuin yksityinenkin. Suurin ero tulee vastaan kilpailuasetelman ja sen myötä kilpailustrategian puuttumisena.

Strategialle on vaikea antaa yhtä täsmällistä ja kaiken kattavaa määritelmää. Tämän vuoksi siihen ei pyritäkään, vaan strategialle voidaan antaa erilaisia toisiaan täydentäviä merkityksiä. Juuti ja Luoma ovat antaneet strategialle neljä erilaista määrittelyä: 1)

Strategia on organisaation pitkän tähtäyksen suunta ja menestyksen resepti, 2) Strategia on tapa, jolla organisaatio hyödyntää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä, 3) Strategia on ainutlaatuisuuden kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähde sekä 4) Strategia on tapa, jolla organisaatio täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset (em. 2009, 26 - 27).

Strategiaa ja strategisia toimenpiteitä suunniteltaessa ja valittaessa on koko ajan havainnoitava ympäristöä ja siinä mahdollisesti tapahtuvia muutoksia ja oltava valmiina tarvittaessa muuttamaan tehtyjä linjauksia ja päätöksiä. Härkönen (1990, 118) mainitsee neljä erityisesti havainnoitavaa aluetta, joilla tapahtuvia muutoksia pitää havainnoida; 1) asiakkaiden tarpeissa ja arvostuksissa tapahtuvat muutokset, 2) kilpailijoiden uudet tuotteet/palvelut ja toimintatavat, 3) toimialaan vaikuttava teknologinen kehitys sekä 4) yhteiskunnalliset toimialaan vaikuttavat muutokset.

Strategia muuttaa liiketoiminnallisen teorian suorituksiksi. Strategian tarkoituksena on mahdollistaa organisaation haluamien tulosten saavuttaminen ennakoimattomassa ympäristössä. Lisäksi strategia testaa käytössä olevaa liiketoiminnallista teoriaa. Ellei valittua strategiaa noudattamalla pystytä saavuttamaan odotettuja tuloksia, se on yleensä ensimmäinen vakava merkki siitä, että teoriaa on syytä pohtia uudestaan. (Drucker 2000, 57).

Juuti & Luoma (2009, 26–27) nostavat esiin tunnetun johtamistutkijan Henry Mintzbergin ajatuksen, jonka mukaan on olemassa useita syitä strategialle ja strategiselle johtamiselle. Ensinnäkin se antaa organisaatiolle suunnan. Strategia on johtotähti, joka kuljettaa organisaatiota eteenpäin. Toiseksi strategiaa tarvitaan kohdistamaan ja yhtenäistämään organisaation tekemisiä. Ilman strategiaa organisaatio olisi vain joukko yksilöitä, kukin tekemässä omia juttujaan. Kolmanneksi strategiaa tarvitaan hänen mielestä määrittelemään organisaatiota, rakentamaan sille identiteettiä. Mintzberg rinnastaa strategiattoman organisaation organisaatioon, joka toimii ilman nimeä. Neljänneksi strategiaa tarvitaan tuomaan johdonmukaisuutta organisaation toimintaan. Strategia on vastaus ihmisten tarpeeseen tulla johdetuiksi.

Liiketoimintastrategian tarkoituksena on saavuttaa kilpailuetua resurssien johdonmukaisen yhdistämisen avulla. Kyse ei ole ensisijaisesti kilpailijoiden

nujertamisesta vaan kilpailuetujen luomisesta eli asiakkaiden tarpeiden paremmasta tyydyttämisestä, minkä ansiosta yritys saa yliotteen kilpailijoista (Karlöf 1995, 44). Palmun (2003, 44) ajatus on, että strategia on tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa ympäristössä. Strategisen suunnitelman sisältönä on rakentaa juoni tai punainen lanka tulevaisuuden, toimintaympäristön ja oman tehtävän hahmottamisen välille.

Kenen tehtävä ja vastuulla on strateginen johtaminen yrityksessä? Kamnesky (2004, 36) tuo esiin ajatuksen, että 1990 -luvulla strategista johtamista vietiin eteenpäin organisaatioissa. Ymmärrettiin, ettei strateginen johtaminen ole vain johtajien asia, vaan kaikki henkilöt omalla osaamisellaan ja toimillaan vaikuttavat strategiaan ja erityisesti sen toteuttamiseen. Juuti ja Luoma (2009, 29) ovat sitä mieltä, että strategiatyöskentely on toimivan johdon vastuulla. Sen ei kuitenkaan tule jäädä vain ylimmän johdon toiminnaksi. Nykyisen strategianäkemyksen mukaan strategiatyön tulee olla osallistuvaa, henkilöstöä mukaan kytkevää ja houkuttelevaa.

Johansson (2003) esittelee Helsingin yliopistossa strategisesta johtamisesta pitämässään luentosarjassa strategisen johtamisen viisi vaihetta 1)Strategisen toiminta-ajatuksen ja vision kehittäminen, 2) tavoitteiden määrittäminen, 3)strategian muotoilu ja valinta, 4)toimeenpano sekä 5) arviointi ja mahdollisen korjaustoimenpiteet. Jokaisen tehtävän ja vaiheen välillä käydään vuorovaikutusta ja seurataan toimenpiteiden vaikutuksia.

Yrityksen toiminta-ajatuksen tulisi vastata kysymykseen miksi olemme olemassa. Kamensky (2004, 36) asettaa hyvälle toiminta-ajatukselle kaksi perusvaatimusta; Se on niin kantava ajatus, että se pystyy ohjaamaan toimintaa ja se on kaikkein pysyvin elementti yrityksen strategisessa arkkitehtuurissa. Visio on puolestaan näkemys siitä tulevaisuuden kuvasta, jonka halutaan toteutuvan pitkällä tähtäyksellä. Visio on arvoperusteinen eli se on yrityksen arvoankkuroitunut tulevaisuuden tahtotila.

Hyvälle visiolle voidaan antaa tiettyjä tunnusmerkkejä. Se on selkeä ja yksinkertainen, uskottava ja johdonmukainen, vaikuttava ja voimakas, joustava, johdonmukainen ja sillä on riittävä aikajänne. (Kamensky 2004, 49, 60, 64–66). Arvosen (1991, 111) mukaan hyvälle visiolle on tyypillistä se, että se on rohkea ja siinä on ”aitojakaatava” elementti. Karlöf (1991, 252) puolestaan esittää, että visio ja strategia ovat osittain

päällekkäisiä käsitteitä, sillä molemmat kuvaavat toiminnan toivottua tulevaisuutta. Voidaan sanoa, että visiossa kuvataan toimintaa sekä laajemmin että kauemmas tulevaisuuteen. Visiossa ei puututa yksityiskohtiin vaan hahmotellaan yleiskuvaa tulevaisuudesta.

Strategisten tavoitteiden asettaminen on eräs tärkeimmistä strategiaprosessin asioista. Samaan aikaan se on myös kenties prosessin vaikein asia. Karlöffin (1995, 231) mukaan tavoitteita on ainakin kolmenlaisia; liiketaloudellisia tavoitteita, määrällisiä tavoitteita sekä laadullisia tavoitteita. Kamnesky (2004, 217) tuo esiin vielä yhden tavoitelajin; kehittämistavoitteet. Vaihtoehtojen määrä on kuitenkin niin laaja, että keskeisten strategisten tavoitteiden joukkoon tulisi nostaa ainoastaan ne muutamat, joilla on suurin merkitys menestymiselle tulevaisuudessa.

Juutin ym. (2009, 41) mielestä strategian toteutuminen on onnistuessaan ennen kaikkea järjestelmällistä toimintaa. Tavoitteellinen suunta hahmotetaan alatavoitteiksi, vastuiksi ja toimenpiteiksi. Etenemistä seurataan mittareiden avulla. Pentikäisen (2009, 93) mukaan tavoitteet asetetaan pääsääntöisesti palvelemaan kahta yrityksen oleellista sidosryhmää, asiakkaita ja yrityksen omistajia. Lähtökohtaisesti tavoitteet jakautuvat rahassa mitattaviin tulostavoitteisiin ja laadullisiin tavoitteisiin. Viime kädessä tulos tehdään tai jää tekemättä asiakkaalle tärkeiden asioiden toteutumisen kautta.

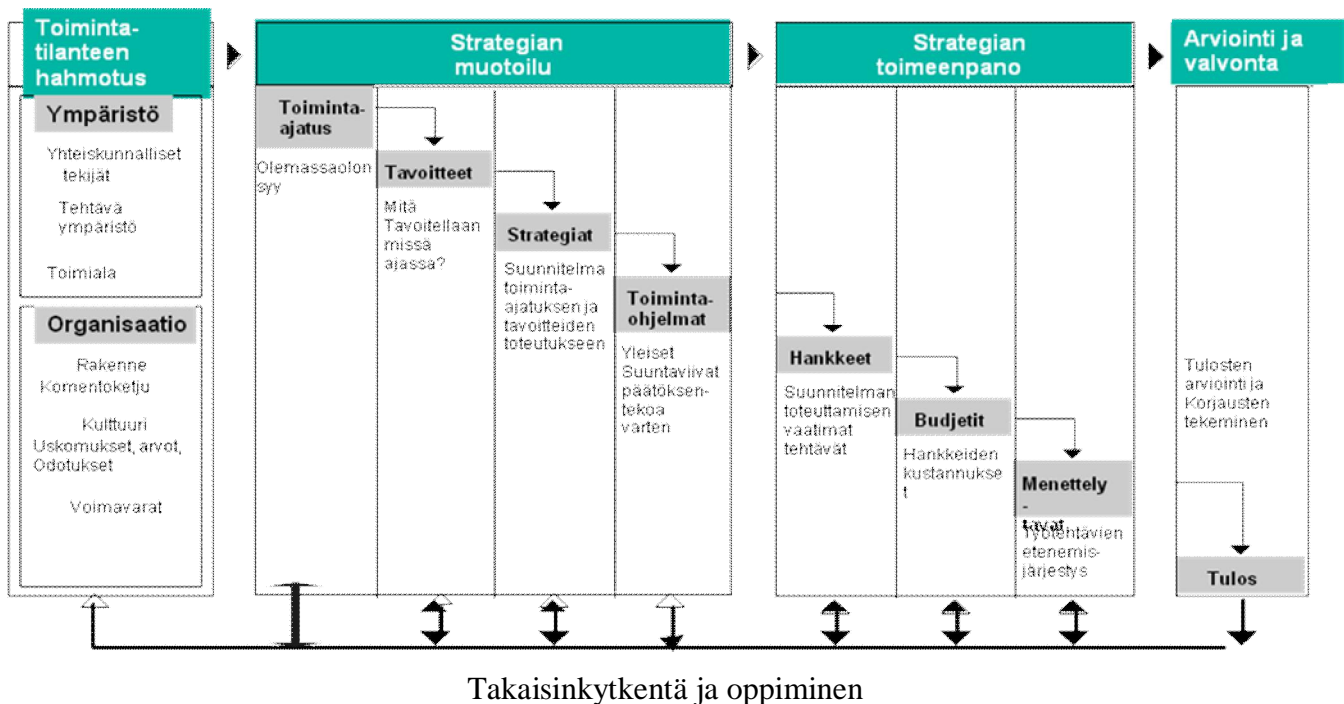
Tavoitteiden toteutumisen valvonta on tärkeä elementti strategisen johtamisen mallissa. Strategiset päätökset ja niiden mukainen toiminta on usein hyvin pitkävaikutteisista eikä pelkkä lyhyen tähtäimen tavoitteiden toteutumisen seuranta kerro strategian onnistumisesta. On valvottava myös toiminnan suuntaviivoja ja ympärillä muuttuvaa maailmaa. Strateginen valvontajärjestelmä on Kamensky (2004, 300) mukaan rakennettava niin, että se kohdistuu kaikkiin strategisen arkkitehtuurin elementteihin. Strategisen valvonnan on oltava säännöllistä ja siihen on osallistuttava kaikkien niiden henkilöiden, jotka ovat olleet strategioita suunnittelemassa.

Sekä Johansson (2003) että Paakki ja Wilska (2007) käyttävät Wheelen & Hungerin vuonna 2002 luomaa kaaviokuvaa strategisesta johtamisesta ja sen eri vaiheista. Kaavio on selkeä ja helppolukuinen ja selventää ja yksinkertaistaa hyvin koko strategisen johtamisen kenttää (Kuvio 3). Wheelen & Hunger ovat nimenneet kaavion strategisen

johtamisen perusmalliksi. Siitä selviää, minkälaisiin eri vaiheisiin strateginen johtamisen prosessi jakautuu ja mitä tekijöitä missäkin vaiheessa käsitellään.

Tärkeä osa kyseisen kaavion mukaan on koko prosessin ajan jatkuva, joka vaiheen läpäisevä arviointi ja palautetyöskentely sekä oppiminen näiden kautta. Strateginen johtaminen ei siis ole vääjäämättömästi, vastustamattomasti eteenpäin jyräävä prosessi, vaan sitä tarkkaillaan, arvioidaan ja muutetaan tarvittaessa prosessin edetessä.

Strategisen johtamisen perusmalli



Lähde: Wheelen & Hunger 2002

Kuvio 3. Wheelenin ja Hungerin strategisen johtamisen perusmalli (Johanssonin sekä Paakin & Wilskan luentomateriaali)

3.2.2 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on johtamisen alue, joka on varsin kiinteässä suhteessa jo edellä esiteltyyn strategiseen johtamiseen. Yrityksen muuttaessa strategiaansa ja pitkän tähtäimen tavoitteitaan, vaikuttaa se monesti myös organisaation rakenteeseen ja sen toimintamalleihin. Ansoff (1984, 15–16) linkittää strategisen johtamisen ja muutoksen

yhteen tuomalla esiin ajatuksen, jonka mukaan strategista johtamista on yrityksen asemoiminen muuttuvaan toimintaympäristöön esimerkiksi strategian valmiuksien suunnittelulla. Strateginen johtaminen pitää sisällään myös muutokseen liittyvän vastarinnan suunnitelmallisen hallinnan.

Suuri osa muutoksen johtamiseen liittyvästä tutkimuksesta ja teoriasta liittyy teolliseen tuotantoon tai vastaaviin taloudellista tulosta tekeviin organisaatioihin. Nämä organisaatiot toimivat hiukan erilaisilla markkinoilla ja erilaisessa ympäristössä kuin kunnallinen sektori ja vaikkapa sen osana varhaiskasvatus. Kuitenkin muutoksen johtamisessa tai muutoksessa johtamisessa on monia aspektoja ja tekijöitä, jotka sopivat kuvaamaan myös julkisen sektorin muutosta ja syitä organisaatioiden muuttumiseen.

Yksi merkittävin syy muutoksiin erilaisissa organisaatioissa on Lehdon (1990, 17) mukaan se, että ihmisten arvot ovat muuttuneet teknologian kehittymisen ohella. Hän sanoi jo tuolloin, 90-luvun alussa, että painopiste on siirtymässä traditionaalisista, materialistisvoittoisista arvoista sosiaalisiin ja henkilökohtaisiin arvoihin. Yksilö nousee instituution yli ja individualismi on yhtenäisyyttä ja laatu määrää tärkeämpi.

Lämsä ja Hautala (2004, 29) tuovat esille, että organisaatiot muuttuvat jatkuvasti, koska yhteiskunta ja sen asettamat vaatimukset ja määräykset ovat myös jatkuvien muutosten kourissa. Samaan aikaan eri organisaatioiden välinen yhteistyö lisääntyy ja perinteiset rajat ylittyvät ja murenevat. ”Muuttuva toimintaympäristö edellyttää, että organisaatiot ovat joustavia ja muuttavat toimintaansa sekä rakentuvat nopeasti tilanteiden vaatimalla tavalla”.

Alati muuttuvat organisaatiomallit ja ulkoiset vaatimukset asettavat kaikki erilaiset organisaatiot ja niiden henkilökunnan jatkuvien toimintatapojen ja käytäntöjen muutoksen eteen. On pyritty muuttamaan ja vapauttamaan myös muutosten tekemisen mahdollisuutta ja suosittamaan luovuutta voimavarana. ”Organisaation kehittämistoiminta ei olekaan enää niinkään olosuhteiden kehittämistä tai kulttuurisen syvärakenteen esille nostamista kuin retoriikkaa, joka vapauttaa ihmiset ajattelemaan uudella tavalla ja joka innostaa ihmisiä uudenslaisiin kokeiluihin”(Juuti 2006, 100)

Pentikäinen (2009, 60) esittää ajatuksen, jonka mukaan muutoksen johtamisen tavoite on pitää epävarmuuden aika mahdollisimman lyhyenä ja palauttaa työrauha mahdollisimman pian.” Merkittävän muutoksen osuessa kohdalle, esimiehen tehtävä on pitää oma joukkue tietoisena tapahtuneesta ja tulossa olevasta. Nopeus ja avoin tiedottaminen tappaa huhuja, joilla on taipumus ruokkia itseään ja muuttua ajan kuluessa entistä hurjemmiksi”.

Drucker (2000, 89–90) esittää että 2000-luvun johtamisen yksi keskeisistä haasteista on kehittyä organisaation muutosjohtajaksi. Muutosjohtaja näkee muutokset mahdollisuuksina, etsii muutoksia, löytää oikeat muutokset ja saa ne toimimaan tehokkaasti sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolellakin. Hän nimeää neljä edellytystä hyvälle muutosjohtamiselle: 1) selkeät toimintaperiaatteet tulevaisuuden luomiseksi, 2) järjestelmällisiä menetelmiä muutosten etsimiseksi ja ennakoimiseksi, 3) oikeaa tapaa toteuttaa muutokset sekä 4) muutosten ja jatkuvuuden tasapainottamisen periaatteita.

Arvonen (1991, 154) nostaa esiin koko henkilöstön merkityksen erilaisissa organisaatiomuutoksissa. Hänen mukaansa organisaation muutosprosessi on pohjimmiltaan sosiaalinen prosessi, joka perustuu osallistumiseen henkilökunnan taholta. Suurimman osan tai kaikkien pitää olla mukana muutoksen teossa. Se tekee sen, että organisaation uudet päämäärät ja strategiat omaksutaan ja sisäistetään luontevalla tavalla. Vaikka julkisella puolella eivät kaikki organisaation jäsenet pääsekään välttämättä osallistumaan muutosten suunnitteluun ja valmisteluun Arvosen esittämällä ja ajattelemalla tavalla, vaatii niiden toteutuminen kuitenkin yhtä lailla koko muutosta koskevan henkilöstön hyväksyntää, sekä muutosten ja niiden tarpeellisuuden ymmärtämistä.

Organisatorisessa muutoksessa yritys pyrkii muuttamaan rakenteitaan, toimintatapojaan ja arvojaan. Johtajan tehtävän muutostilanteessa on Peltosen (2007, 132) mukaan viestiä henkilöstölle muutoksen tarpeesta, esitellä uusi toimintatapa ja varmistaa, että työntekijät sitoutuvat uusiin arvoihin ja strategioihin. Kurt Lewin on luonut ns. kolmivaihemallin, jonka mukaan muutos etenee seuraavalla tavalla. Ensimmäisessä vaiheessa voimassaoleva rakenne ”sulatetaan” heikentämällä voimassa olevia arvoja ja normeja, toisessa vaiheessa systeemi viedään uuteen malliin, vahvistamalla haluttu

toimintatapa palkkioilla, esimerkeillä ja muuttamalla valtarakenteita, kolmannessa vaiheessa sitten pyritään puhdistamaan organisaatio muutosta vastustavista voimista ja pyritään ”jähmettämään” organisaatio uudelleen toimivaksi yhteisöksi.

Johtajatkään eivät välty muutoksilta eli hekin ovat mukana muutoksessa muutenkin kuin toteuttamassa niitä. Ropo (1989,27) kirjoittaa, että johtajat ovat myös muutoksen kohteina aivan samoin kuin muukin organisaatio. Muutosagentteina toimivat hänen mukaansa kaikki johtajat ja esimiehet, jotka ovat mukana vaikuttamassa muutoksen suunnitteluun, toteutukseen ja läpivientiin. Yukl (1998, 292 - 294) on sitä mieltä, että johtajat ja esimiehet johtavat myös omalla esimerkillään. Esimiesten tulee muutostilanteessa tukea ihmisiä motivoiden ja ohjaten heitä kohti organisaation päämäärää. Esimiesten vastuulla on tehdä alaisilleen selväksi muutoksen olevan välttämätön. Heitä tulee myös tukea sopeutumaan tuohon muutokseen. Koska ihmiset kokevat muutoksen myötä epävarmuutta, on heille hänen mukaansa annettava mahdollisuus purkaa tunteitaan ja jakaa kokemuksiaan.

Särkiämäki (2006, 26) on tullut omassa tutkimuksessaan siihen tulokseen, että muutoksen eteenpäin vieminen ja haltuunotto vaativat johtajalta kykyä pitkäjänteiseen, tavoitteelliseen ja suunnitelmalliseen kehittämistoiminnan johtamiseen. Henkilöstön osallistumisella on siinä keskeinen merkitys. Nykyisiä toimintakäytäntöjä on tutkittava yhdessä, olemassa olevat ongelmaton tehtävä näkyviksi ja haettava niihin ratkaisuja. Muutos edellyttää konkreettista toisin tekemistä eli uusien työkäytäntöjen kokeilemistä ja arviointia.

Muutoksen suorittaminen ja sen johtaminen eivät ole nopeita ja helppoja asioita. Juuti ja Virtanen (2009, 141) esittävät asioita ja tekijöitä, jotka vastustavat muutosta. Heidän mukaansa monissa tutkimuksissa on osoitettu, että johto ja henkilöstö elävät eri maailmoissa. Johto kokee yleensä organisaation asiat myönteisempinä kuin muut henkilöstöryhmät. Samoin ihmiset luottavat enemmän omiin kokemuksiinsa ja tietoihinsa kuin johdon esittämiin analyysihin. Johdon esittämät argumentit saatetaan jopa kokea henkilöstön kannalta negatiivisina; johtoa ei pidetä luotettavana.

Muutoksen johtaminen on kiinteässä suhteessa strategiaan ja strategiseen johtamiseen. Muutoksen johtaminen alkaakin tavanomaisesti strategiatyöskentelyllä. Strategia

monesti suunnitellaan hyvin, mutta sen toteutuksessa on parantamisen varaa. Henkilöstöä ei saada mukaan muutoksen toteutukseen ja muutenkaan strategian välittymiseen organisaation sisällä ei kiinnitetä riittävästi huomiota (emt. 2009, 147).

Kangasalan kunnassa suoritettu organisaatiomuutos ei juuri koske ns. tavallista työntekijää vaan keskittyy enemmänkin muokkaamaan johtamisen rakenteita ja yksinkertaistamaan ja selkiinnyttämään hallinnon organisaatiota. Normaalisti toimivien päiväkotiryhmien toimintaan tällä hallinnon organisaatiomuutoksella ei ole suoranaisia vaikutuksia. Päiväkotien johtajien toimintaan taas muutoksella on huomattavia vaikutuksia. Juuti ja Virtanen (2009, 151) kiteyttävät yhden muutoksen johtamisen perusajatuksista seuraavalla tavalla: ”Muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa.”

3.3 Johtaminen varhaiskasvatuksessa

Vaikka varhaiskasvatus onkin tavallaan aivan omanlaisensa konteksti ja siinä tarvittavat ja vaadittavat johtamistaidot erilaiset kuin esim. teollisessa tuotannossa, toimivat siinä samat johtamisen säännöt ja lainalaisuudet kuin muussakin johtamisessa. Varhaiskasvatuksessa johtaminen on suurelta osin pedagogiikan, ihmisten, osaamisen ja tiimien johtamista.

Erityispiirteenä varhaiskasvatuksen johtamisessa on se, että varhaiskasvatuksen ammattilaiset joutuvat toimimaan erilaisissa konteksteissa ja hallitsemaan monia erilaisia puolia ja osa-alueita ammatissaan. Ebbeck ja Waniganayake (2004, 7) kertovat, että aineenopettajat opettavat tiettyä ainetta, lääkärit keskittyvät terveydenhuoltoon, mutta varhaiskasvatuksen ammateissa toimivat henkilöt joutuvat suoriutumaan monista erilaisista tehtävistä. Näitä tehtäviä ovat teoksen mukaan esim. vanhempien kouluttaja, neuvottelija, tutkija, henkilöstöjohtaja, sairaanhoitaja, taiteilija, siivooja ja putkimies. Nämä antavat kuvan siitä, kuinka monenlaisia eri taitoja ja valmiuksia henkilöstöltä vaaditaan.

Ebbeckin ja Waniganayaken (2004, 11–12) esittävät johtamisen eri alueita varhaiskasvatuksessa kirjassa *Early Childhood Professionals, Leading Today and Tomorrow*. He jakavat johtamisen kolmeen eri alueeseen. Näiden alueiden englanninkieliset nimikkeet ovat administration, management ja leadership. Kirjan termit olen suomentanut seuraavasti; hallinto (Administration), johtaminen (Management) ja johtajuus (Leadership) ja ne selitetään kirjassa seuraavalla tavalla: *Hallinto* on tavallaan kuin rakennuksen kannatinpilarit tai kehys, joka mahdollistaa toiminnan ja asettaa sille tietyt rajat. *Johtaminen* on johtajan arkityötä; esim. päiväkodissa päiväkodin päivittäistä toimintaa ja sen ylläpitoa. Se on toimimista ihmisten kanssa erilaisissa yhteyksissä ja tehtävissä. On erilaista päätöksentekoa, ongelmanratkaisua ja vuorovaikutusta. Johtaminen on siis toimimista tässä hetkessä, kohdaten eteen tulevia odotettuja tai odottamattomia asioita. *Johtajuus* on enemmän kuin jokapäiväistä johtajan tehtävien hoitamista. Se on katseen suuntaamista tulevaisuuteen, visiointia ja jopa tietynlaista riskinottoa, ennakkoluulotonta ajattelua ja johtamisen jatkuvaa kehittämistä. Kirjassa sanotaankin, että ”johtamistaidot ovat tärkeitä, mutta ne eivät ole riittävä pohja tehokkaalle johtajuudelle.” Johtajuus vaatii siis erilaisia kompetensseja kuin johtaminen. Rodd (2006, 20) kirjoittaa, että vaikka on käyty paljon keskustelua managementin ja leadershipin eroista, silti niitä käytetään vaihtovuoroisesti; yhteisymmärrystä on vaikea saavuttaa.

Rodd (2006, 37) nostaa esiin joitakin ominaisuuksia, joita hänen mielestään tarvitaan, jotta pystyy toimimaan menestyksekkäästi varhaiskasvatuksen johtotehtävissä. Näitä ominaisuuksia ovat uteliaisuus (halu ja kiinnostus oppimiseen), rehellisyys (periaatteet ja toiminta ovat avoimia arvostelulle sekä halu puhua totta), tahdikkaus (kohtelee muita kunnioittavasti ja arvonsa mukaisesti), rohkeus (valmius ja halu ottaa riskejä, tehdä virheitä ja oppia niistä) sekä myötätunto (luoda luottamusta, empatiaa, toivoa ja inspiraatioita, luoda mahdollisuuksia yksilöille ja ryhmille kehittyä sekä persoonallisesti että ammatillisesti).

Hujalan (Nivala & Hujala 2002, 88–89) mukaan päiväkodinjohtajan tärkeä tehtävä on puolustaa varhaiskasvatuksen asemaa ja hoitoa sekä puolustaa lapsia ja heidän vanhempiansa sekä suojella työntekijöidensä intressejä. Vanhemmat näkevät hänen mukaansa, että päiväkodin johtajilla on lisäksi tärkeä rooli toimia yhteydenpitäjänä tai välikapaleena vanhempien ja median välillä.

Kun siirrytään päivähoiton hierarkiassa ylöspäin, vaatimukset vain kasvavat ja laajenevat. Ebbeck ja Waniganayake (2004, 9) esittelevät Haydenin ja Jorde-Bloomin ajatusten mukaan luomansa ”johtamistaitojen kompetenssien hierarkia -ajattelun”, jonka mukaan varhaiskasvatuksen johtotehtävissä vaadittavat kompetenssit tai vaatimukset voidaan luokitella 5 eri luokkaan. Ensimmäinen on ns. *teknisten toimintojen luokka*. Tähän kuuluvat sellaiset tehtävät, jotka liittyvät päiväkodin jokapäiväiseen pyörittämiseen. Erilaiset raportit, budjetointi ja henkilökunnan rekrytointi kuuluvat esimerkkeinä tähän luokkaan. Toisen luokan eli *henkilöstöhallinnon* sisään kuuluu tiimien rakentamista, henkilökunnan ongelmien ratkomista, mentorointia etc. Eli tämä luokka on asioita, joissa ollaan tekemisissä henkilökunnan ja ihmissuhteiden kanssa. Kolmas luokka on *asiakassuuntautunut osio*. Tämä käsittelee toimimista lasten ja vanhempien kanssa, opetussuunnitelman tekemistä jne. Neljänteen luokkaan kuuluu *ulkopuolisten suhteiden kanssa toimiminen eli PR -toiminta*, käsittäen mm. erilaiset edustamiset, varainkeruut, markkinoinnit ja muut vastaavat toimenpiteet. Viimeisenä tasona on *kulttuuristen ja symbolisten tehtävien/toimien luokka*. Tähän kuuluu esim. median käyttöä ja erilaisia julkisia esiintymisiä. Ennen kuin johtaja voi siirtyä ”opettelemaan” ylemmän luokan vaatimia taitoja pitää hänen hallita kaikki alemman tason vaatimat asiat eli hitaasti oppien ja asioita omaksuen kasvetaan ja kehitytään aina uudelle tasolle johtamisen saralla.

Päiväkodin johtajuutta voidaan käsitellä myös ajatellen sen erilaisia tapahtumakonteksteja. Nivala (1999, 80) esittelee Bronfenbrennerin ekologiseen teoriaan pohjautuvan kontekstuaalisen mallin. Bronfenbrenner (1979, 21 - 26) on lähtenyt käsitteellistämään ympäristöä ja tämä ajattelun pohjalta ajatellut ympäristöä neljänä erilaisena sisäkkäisenä järjestelmänä, mikro-, meso-, ekso- ja makrosysteeminä.

Karila ja Puroila (2001, 208) selventävä näitä eri tasoja seuraavasti; ”Mikrosysteemi on toimintojen, roolien ja henkilöiden välisten suhteiden kokonaisuus, jonka kehittyvä yksilö kokee tietyssä konkreettisessa, fyysiset ja aineelliset piirteet omaavassa ympäristössä. Mesosysteemi käsittää yhteydet ja prosessit, jotka toimivat kahden tai useamman sellaisen ympäristön välillä, joihin kehittyvä yksilö osallistuu. Ekosysteemi käsittää kahden tai useamman ympäristön väliset yhteydet ja prosessit, joista ainakin yksi ei yleensä sisällä kehittyvää yksilöä, mutta joissa ilmenee tuon henkilön sisältävän

välittömän ympäristön prosesseihin vaikuttavia tapahtumia. Makrosysteemi viittaa niihin yhdenmukaisuuksiin, joita mikro-, meso-, ja ekosysteemien muodoissa ja sisällöissä on tai voisi olla sekä yhdenmukaisuuksien taustalla oleviin uskomuksiin ja ideologioihin.”

”Päiväkodin johtajuuden kontekstuaalisessa tarkastelussa kiinnitetään huomiota johtajuuden toimintaympäristöihin alkaen johtamistoiminnan lähipiiristä -mikrotasot edeten johtajuutta määrääviin yhteiskunnan arvomaailmoihin ja institutionaalisiin rakenteisiin -makrotaso. Näiden mikro- ja makrotasojen välissä vaikuttavat meso- ja eksotaso. Mesotaso viittaa mikrotasojen väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Eksotaso on puolestaan mikro- ja makrotasojen välimaastoon sijoittuva, johtajuuteen vaikuttava alue.” (Nivala 1999, 80). Mikrotaso edellisessä tarkoittaa yhteisöä ja ihmissuhteita, joiden toimintaan toimija välittömästi ottaa osaa ja jonka toimintaan hän suoraan vaikuttaa (Bronfenbrenner 1979;Nivala 1999, 80).

Karila (2001, 34–35) jakaa artikkelissaan päiväkodin johtajuuden myös viiteen erilaiseen alueeseen tai osaan. Nämä ovat 1) hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen, 2) palveluorganisaation johtaminen, 3) työorganisaation johtaminen, 4) henkilöstön osaamisen johtaminen sekä 5) varhaiskasvatuksen asiantuntijana toimiminen.

Ensimmäinen tehtävä tarkoittaa sitä, että johtajan tehtävänä on tukea ja johtaa kasvatushenkilöstön tietoisuuden kehittymistä niistä odotuksista, jotka kohdistuvat päiväkotien toimintaan. Johtajalla on itsellään oltava vankka toimintaympäristöä ja sen perustehtävää koskevan tulkinnan osaaminen. Toisella tehtävällä Karila tarkoittaa sitä, että johtajan täytyy luoda työyhteisöönsä hyvän palvelukulttuurin muodostumisen mahdollistavat edellytykset. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajalla pitää olla tietoa kunnan ja oman toiminta-alueensa lapsiperheiden palveluntarpeista. Tämä tulee näkyviin esimerkiksi päiväkodin aukioloajoissa ja siinä, kuinka vanhempia osallistetaan toimintaan.

Kolmas tehtävä eli työorganisaation johtaminen voidaan jakaa kahteen osaan, laadukkaaseen henkilöstöhallintoon ja laadukkaaseen työkuulttuuriin. Nämä kaksi kulkevat käsi kädessä ja niiden rakentaminen ja kehittäminen on johtajan tehtävä.

Työorganisaation kunnollinen ja menestyksekkäs johtaminen vaatii johtajalta ennen muuta vuorovaikutustaitoja. Henkilöstön osaamisen johtaminen on johtajan neljäs tehtävä ja Karilan mukaan yksi keskeisimmistä tehtävistä. Osaamisen johtaminen edellyttää johtajalta tietoa päiväkotityön edellyttämästä osaamisesta. Tämän tiedon avulla hän voi saada aikaan toimivan ja tasapainoisen työyhteisön.

Viimeinen Karilan mainitsemista tehtävistä on varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimiminen. Suurin osa päivähoitoa koskevista päätöksistä tehdään kuntatasolla. Päiväkodin johtaja toimii päivähoidon ja varhaiskasvatuksen asiantuntijana ja vaikuttajana omassa kuntaorganisaatiossaan päivähoitoa koskevia päätöksiä tehtäessä. Samoin hänen kuuluu tiedottaa ajankohtaisista, päivähoitoa koskevista asioista lasten vanhemmille.

Seuraavaksi esitellään kaksi varhaiskasvatuksessa vahvasti läsnä olevaa ja varsinkin päiväkodinjohtajan toimenkuvaan ja arkiseen työhön erottamattomasti liittyvää johtamisen osa-alueita. Nämä alueet ovat pedagoginen johtaminen sekä osaamisen ja tiimien johtaminen. Molemmat johtamisen alueet kuuluvat lähijohtamiseen ja päiväkodin jokapäiväisen toiminnan mahdollisuuksiin niin voimakkaasti, että niitä on sen vuoksi hyvä tarkastella tarkemmin

3.3.1 Pedagoginen johtaminen

Pedagoginen johtaminen on käsite tai termi, joka yleisimmin liitetään koulun ja muun opetustoimeen liittyvään johtamiseen. Tällöin tähän johtamiseen oletetaan kuuluvan mukaan myös kasvatustieteellistä teoriaa. Varsinaisesti käsitettä pedagoginen johtaminen ei ole kovinkaan tarkasti määritelty, eikä sitä ole kovin paljoa tutkittu. Myös Nivalan (1999, 19) on samaa mieltä siitä, että pedagogisen johtamisen käsitteen tekee ongelmalliseksi se, että pedagogiikka on käsitteenä varsin hajanaisesti ja epämääräisesti määritelty. Koulun ja päiväkodin arkisessa toiminnassa sana pedagogiikka yhdistetään kuitenkin hänen mukaansa useimmiten käytännön kasvatusta- ja opetustyöhön.

Pedagogisessa johtamisessa pätevät periaatteessa pitkälti samat johtamisen periaatteet ja lainalaisuudet kuin aiemmassa, strategista johtamista koskevassa kappaleessa tuli ilmi. Pedagogista johtamista käsittelevässä artikkelissaan Lastentarha -lehdessä Nivala (2001,31–34) soveltaa päiväkotijohtajuuteen yleisiä johtamistehtäviä, jotka tähtäävät pedagogiikan kehittämiseen. Näitä tehtäviä ovat pedagogisen toiminnan visiointi, luoda strategia, jolla pedagogisia toimia toteutetaan, pedagogisen toiminnan suunnittelu ja organisointi, sekä toiminnan toteutumisen seuranta ja arviointi.

Pedagogiikka termiä ei perinteisesti aina ole liitetty päivähoitoon ja siihen liittyvään kasvatukseen ja opetukseen. Nivala (1999, 18–24) kuitenkin määrittelee substanssijohtamisen kahteen ulottuvuuteen päivähoiton perustehtävien mukaisesti. Päivähoito on sosiaalipalvelua vanhemmille; lapsen päivähoitopaikan tarjoamista ja siihen kohdistuvat johtamistoimet ovat palvelujohtamista. Kun päivähoitoa tarkastellaan varhaiskasvatuksena, tähän kohdistuvia johtamistoimia voidaan nimittää pedagogiseksi johtamiseksi. Koulun ja varhaiskasvatuksen piirissä pedagoginen johtaminen on yksikön perusfunktion mukaisesti kasvatusta ja opetustoiminnan johtamista. Sen ydinsisältö on silloin kasvatusta- ja opetustoiminnan kehittämisessä.

Olander (2007, 5) haluaa nostaa varhaiskasvatuksen johtajuutta ja sen tärkeänä osana pedagogista johtajuutta esiin. Hän korostaa, että varhaispedagogiikka tulee saada johtamisen keskiöön. Pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen laadun perusta. Varhaiskasvatuksen pedagogiikan tulisi määritellä johtajuutta kaikilla tasoilla. Erätuulen ja Leinon (1992, 5) määritelmän mukaan pedagoginen johtaminen on kokonaisvaltaista ihmisten, asioiden ja tietämyksen jaettua ohjantaa, joka sallii ja hyödyntää yhteisöllisyyttä, erilaisuuksia ja innovatiivisuutta

Hujala, Puroila, Parrila ja Nivala (2007, 132) ovat sitä mieltä, ettei pedagoginen johtajuus ole päivähoiton näkökulmasta käsitteellisessä mielessä yksiselitteinen ja yksinkertainen asia. Kun puhutaan pedagogisesta johtamisesta päivähoiton kontekstissa sillä tarkoitetaan johtamisen yhteyttä päivähoiton yhteiskunnalliseen perustehtävään; lapsen kasvun ja oppimisen tukemiseen. Kuitenkin päivähoitolla on kirjoittajien mukaan olemassa myös toinen perusfunktio eli pedagogiikan lisäksi päivähoito on myös sosiaalipalvelua.

Toisaalta Hujala ym. (2007, 133) haluavat nostaa esiin myös ajatuksen siitä, miksi johtamiskäsitteessä pitää näkyä organisaation perusfunktio. He kysyvätkin että onko koko käsite pedagoginen johtaminen syntynyt ajatuksesta ja voimistuvasta käsityksestä, että niin koulussa kuin päivähoitossakin pedagogiikan kehittämiseen tulisi kiinnittää entistä suurempi huomio. Heidän mukaansa kaikkien johtamistoimintojen tulisi tähdätä organisaation päämäärien edistämiseen.

Kun päivähoiton yhteydessä käsitellään pedagogista johtamista, korostetaan siis vain toista päivähoiton funktiota. Tämän vuoksi Hujala ym. (2007, 132) ovatkin sitä mieltä, että puhuttaessa pedagogisesta johtamisesta pitää puhua myös palvelujohtamisesta. Molemmat perusfunktiot tulee ottaa huomioon. Vaikka päivähoiton tavoitteena on tarjota hyvää ja pedagogisestikin laadukasta palvelua, ei voida kokonaan unohtaa tuota päivähoiton sosiaalisen palvelun aspektia.

Taipale (2004, 72) määrittelee pedagogisen johtajuuden esimiehen taidoksi saada henkilöstö toimimaan kohti yhteistä päämäärää. Johtaja tuo näkyväksi visiot ja tavoitteet. Hän opettaa ymmärtämään ja tulkitsemaan sekä keskustelemaan ja hallitsemaan vuorovaikutusta positiivisesti ja avoimesti. Hänen mukaansa pedagoginen johtaminen on sosiaalinen prosessi, jossa esimies vaikuttaa alaisiinsa. Myös Their (2000, 54–56) nostaa esiin esimiehen merkittävän roolin pedagogisen johtamisen onnistumisessa. Hän korostaa johtajan roolia oleellisena tekijänä. Henkilöstö nähdään voimavarana ja johtajalla on kyky saada heidät oppimaan uutta ja kehittymään tehtävässään. Pedagoginen johtaja ohjaa tiimin todellisen oppimisen tasolle, koska hän osaa kohdata ongelmia ja ratkaista niitä. Lisäksi hän haluaa kehittää toimintaa ja saavuttaa myös tuloksia.

Taipaleen (2004, 72) ajattelu nostaa esiin eri johtamisen osa-alueiden linkittymistä ja sulautumista toisiinsa. Vaikka puhutaan erilaisista johtamisen alueista, näyttävät ne kuitenkin myös päällekkäisinä ja toisiaan täydentävinä osina. Esimerkiksi Taipaleen ajattelun mukaiset visiot ja tavoitteet kuuluvat erottamattomasti strategisen johtamisen tärkeiksi elementeiksi mutta toimivat apuvälineinä ja ohjaavina asioina myös muiden johtamisen osa-alueiden ajattelussa. Teirin (2000, 54–56) ajattelu pedagogisesta johtajasta tiimien inspiroijana ja motivaattorina kytkee myös seuraavaksi esiteltävän osaamisen ja tiimien johtamisen samaan yhteyteen. Yhden tietyn toiminnon, tässä

tapauksessa varhaiskasvatuksen, johtamisessa tarvitaan ja käytetään monia eri johtamisen osa-alueita ja niiden metodeja yhdessä. Johtaminen on siis monikäsitteinen ja -ulotteinen asia

3.3.2 Osaamisen ja tiimien johtaminen

Kotter selventää tulosjohtamisen ja osallistuvan johtamisen eroja Pauli Juutin (2006, 21) toimittamassa kirjassa siten, että asioiden johtamisessa painotetaan suunnittelua, budjetointia, organisointia ja valvontaa. Sen sijaan ihmisten johtamisessa painotetaan visiointia, avoin keskustelu, ihmisten mukaan ottamista, innokkuutta ja kannustamista.

Virkkunen (2001, 12–14) jakaa osaamisen johtamisen kahteen erilaiseen sukupolveen. Ensimmäisessä sukupolvessa, ja keskustelun alkuvaiheessa, tarkasteltiin tietoa ja osaamista yrityksen varallisuuden erityisenä muotona. Pyrittiin luomaan erilaisia mittareita ja pidettiin voimassaolevaa osaamista yrityksen tärkeänä tekijänä. Yrityksen osaaminen oli sen eri osien ja yksilöiden osaamisen summa. Toisessa sukupolvessa keskitytään uuden osaamisen muodostamiseen ja niiden yhteisöjen ja verkostojen kehittämiseen, joissa osaamista luodaan ja pidetään yllä. Erilaisten mittareiden ja asteikkojen sijaan painotetaan uusien merkitysten muodostamiseen ja oppimiseen, joka samalla tarkoittaa yleensä myös aikaisempien käsitteiden ja käsitysten hylkäämistä ja korvaamista uusilla ja toimivammilla.

Haapalainen (2005, 22) luonnehtii osaamisen johtamisessa olevan ripaus strategiaa ja loppu ihmisten johtamista. Strategiaa se on hänen mielestään siltä osin, että yrityksen tai organisaation pitää pysyä ja kehittyä toiminnoissaan sen mukaan, mitä osaamista sillä ja sen henkilöstöllä on ja mitä sinne hankitaan. Ihmisten johtajuutta on osa, jossa valitsemalla oikeaa osaamista hallitsevat henkilöt oikeaan paikkaan ja kehittämällä heidän osaamistaan luodaan yritykselle paremman menestymisen mahdollisuudet.

Osaamisen johtaminen on Viitalan (2005, 14) mukaan toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla. Osaamisen johtaminen käsittää kaiken sellaisen toiminnan, jonka avulla strategian edellyttämää osaamista vaalitaan,

kehitetään, uudistetaan tai hankitaan. Se ei ole vain osaamiskartoitusten tekemistä, osaamisen arviointia tai koulutustoimintaa. Osaamisen johtamisessa osaamista vaalitaan ja kehitetään kaikilla organisaatioiden eri tasoilla.

Viitala löytää kolme erilaista suurta tehtäväkenttää, joihin osaamisen johtamisessa tulee kiinnittää huomiota. Ensimmäinen on osaamisen suunnan selkiyttäminen. Tämä tarkoittaa sitä johtamisen ulottuvuutta, jolla esimies määrittelee osaamisen kehittämisen tavoitteita ja suuntaviivoja. Toinen alue on oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen. Tämä alue sisältää kaksi erilaista tehtäväryhmää: koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen ja esimiehen ja alaisten välisten vuorovaikutussuhteiden rakentamisen. Kolmas alue on oppimisprosessin tukeminen. Tämänkin ulottuvuuden sisällä on kaksi eri tehtäväaluetta eli ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen sekä yksilöiden kehittymisen tukeminen (em. 2005. 313–321)

Viimeisten vuosikymmenten aikana ovat erilaiset tiimit ja tiimityö lisääntynyt voimakkaasti. Erilaisia ryhmätyömenetelmiä on harjoitettu jo pidempäänkin, mutta useissa yrityksissä aika ei ole ollut otollinen aidolle ryhmätyölle. Monet ympäristömuutokset ovat Kamenskyn (2004, 333) mukaan auttaneet tiimityön parempaa onnistumista. Hän mainitsee seuraavat tekijät: liiketoiminta on yhä useammin tiedostettu joukkuepeliksi, monien yritysten kasvu on suorastaan pakottanut pilkkomaan niitä pienempiin yksiköihin, yksiköiden pilkkominen prosesseiksi ja alaprosesseiksi on antanut luonnollista pohjaa tiimeille, demokraattisemmat ja osallistavammat johtamistavat ovat edesauttaneet tiimityöskentelyä sekä erikoistuminen on monissa tapauksissa suorastaan pakottanut aitoon ryhmätyöhön: yksin, ilman kavereita ei kerta kaikkiaan pärjää.

Mitä tarkoittaa moniammatillinen tiimi? Palmun (2003, 107–109) mukaan moniammatillinen tiimi syntyy silloin, kun työn kohde on sama, mutta jäsenet erilaisia. ”Sen tavoitteena on osaamisen yhdistäminen, synergia ja uuden aikaansaaminen. Moniammatillisten tiimien ongelmina ovat usein yksilökulttuuri ja yhteisen tavoitteen muodostaminen”. Hän esittelee lisäksi kuusi tiimille tunnusomaista piirrettä: 1) jokaisella sen jäsenellä on voimakas yhteinen tavoite, 2) tiimin jäsenet hyväksyvät ja hyödyntävät toistensa erilaisuuden, 3) tiimin jäsenet toimivat aidosti ja tiiviissä vuorovaikutuksessa, 4) tiimissä arvostetaan asemavallan sijasta pätevyyttä, 5) tiimillä

on valtuudet toimia ja tehdä pätevyytensä perusteella toiminnalle tarpeellisia päätöksiä sekä 6) tiimissä on kokonaisvaltainen näkemys ja se korostaa yhteisvastuullisuutta.

Huusko (2007, 139) määrittelee tiimin olevan pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin, yhteiseen toimintamalliin sekä pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. Varhaiskasvatuksessa, ja varsinkin päiväkotien lapsiryhmissä, työntekijät muodostavat selkeän tiimin, jossa on monenlaista osaamista. Tiimijohtaminen onkin siis myös osaamisen johtamista.

Tiimien kokoaminen ei ole helppo tehtävä. Kun pyritään saamaan aikaan toimivia tiimejä, olisi hyvä saada samaan tiimiin erilaisia toisiaan täydentäviä ja kannustavia henkilöitä ja taitoja. Kun puhutaan toisiaan täydentävistä taidoista tiimin tunnusmerkkinä, voidaan tarkoittaa Huuskon mukaan joko erilaista koulutusta ja osaamista tai tiimin sisäisiä rooleja ja jäsenten luontaisia eroja. Molemmat tekijät pitää kuitenkin hänen mukaansa ottaa huomioon (em. 2007, 70).

Tiimeillä ja ryhmillä on havaittavissa tiettyjä erilaisia kehitysvaiheita toimintansa aikana. Onkin hyvä tietää ja tunnistaa nämä erilaiset tiimin vaiheet ja ilmiöt. Piili (2006, 65) erottaa kaikkiaan viisi erilaista tiimin kehitysvaihetta; 1) Ryhmän muotoutuminen, 2) suvanto, yhdenmukaisuus, 3) kuohunta ja selkiytyminen, 4) erilaisuuden hyödyntäminen ja hyvä tiimityö sekä 5) joko tiimin säilyminen tai lopetus.

Puhuttaessa osaamisen johtamisesta päivähoidon kontekstissa puhutaan samaan aikaan moniammatillisten tiimien johtamisesta. Tiimit muodostuvat eri ammattiryhmien osajista, jotka kaikki tuovat tiimin omaa osaamistaan ja tietoaan. Tiimin täytyy pystyä toimimaan vuorovaikutuksessa ja pyrkiä sitä kautta hyödyntämään jokaisen jäsenen osaamista parhaalla mahdollisella tavalla. Erilaiset henkilökohtaiset vahvuudet ja niiden käyttö tiimin ja koko työyhteisön hyväksi on osa onnistunutta osaamisen ja tiimien johtamista varhaiskasvatuksessa. Päiväkodinjohtajan täytyy tuntea oma henkilökuntansa hyvin, jotta hän voi muodostaa siitä toimivia tiimejä. Erilaisten persoonallisuuksien ja luonteiden yhteensovittaminen ei aina onnistu. Vaikka tiimeissä onkin tarkoitus toimia ammatillisesti ja erilaisuudet hyväksyen, asiat eivät aina onnistu. Tiimien henkilöstövalinnoilla on täten suuri merkitys työyhteisön ja tiimien toiminnalle.

4 Tutkimusongelmat ja metodologiset lähtökohdat

4.1 Tutkimusongelmat

Tutkimuksella pyritään selvittämään hallintotapa- ja organisaatiomalliuudistuksen vaikutuksia käytännön esimiestyöhön. Selvitetään sekä koko kunnan strategian että varhaiskasvatuksen strategioiden vaikutusta päiväkotien esimiestyöhön, eri johtajuuden osa-alueiden näkymistä ja vaikutuksia johtajien ajankäyttöön sekä johtajien kokemuksia uudesta organisaatiosta. Lisäksi tutkitaan johtajien ajatuksia ja käsityksiä muutamista johtamisen osa-alueista ja niiden merkityksestä varhaiskasvatuksessa

Tutkimusongelmat voidaan tiivistetysti esittää seuraavalla tavalla:

1. Millaisia ovat päiväkodinjohtajien kokemukset uudesta organisaatiomallista?
2. Mitä odotuksia ja toiveita päiväkodinjohtajilla on organisaation kehittämiseksi?
3. Millainen vaikutus organisaatiomuutoksella on ollut päiväkodinjohtajan eri työtehtäviin ja työajan jakautumiseen?
4. Miten kunnan uusi strategia ohjaa päiväkodinjohtajan työtä ja sen eri osa-alueita?
5. Miten pedagoginen johtamisen näkyä tai vaikuttaa päiväkodin käytännön johtamisessa?

4.2 Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on kenttänä varsin laaja ja moninainen käsite. Sen sisälle kätkeytyy moninaisia erilaisia tapoja ja perinteitä. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 7) esittävät, että laadullinen tutkimus on terminä eräänlainen sateenvarjo, jonka alla on useita erilaatuisia laadullisia tutkimuksia. Heidän mukaansa kvalitatiivisesta tutkimuksesta voidaan puhua sekä laajassa merkityksessä, että monissa erilaisissa kapeammassa merkityksissä. Laadulliselle tutkimukselle on suomalaisissa alan oppaissa

annettu monia erilaisia ilmaisuja. Näitä ovat edellä mainittujen tekijöiden mukaan mm. ihmistieteellinen, pehmeä, ymmärtävä ja tulkinnallinen tutkimus. Käsitteitä voidaan käyttää sekä synonyymeinä, että myös tarkoittamaan jotakin tiettyjä merkityksiä ja taustoja käsittävää tutkimusta.

Metsämuurosen (2008) mukaan kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu hyvin tutkimukseen silloin, kun: 1) ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niinkään niiden yleisluontoisesta jakautumisesta, 2) ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista, 3) halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi tai joissa ei voida kontrolloida läheskään kaikkia vaikuttavia tekijöitä tai 4) halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla.

Omaa graduani ajatellen koen fenomenologian ja sen näkökulman soveltuvan parhaiten tutkimukseni työvälineeksi. Syy siihen, miksi käytän juuri tätä menetelmää on se, että fenomenologia tutkii juuri ihmisten kokemuksia ja sitä ympäristöä, josta ja jonka mukaan he ovat ne muodostaneet. Koska oma tutkimukseni koskee päiväkodinjohtajia ja heidän kokemuksiaan juuri tapahtuneesta organisaatiomuutoksesta ja sen vaikutuksista heidän omaan työhönsä sekä koko kontekstin ja toimintaympäristön muuttumista, kohdistuu aiheen fokus mielestäni juuri fenomenologian alueelle.

Fenomenologisen tutkimuksen kohteena on ihmisen elämismaailma. Sen mukaan ihmisen maailmasuhteen perusmuoto on kokemuksellisuus ja elämyksellisyys. Fenomenologisen tutkimuksen varsinainen kohde on siis ihmisen kokemuksen tutkiminen ja sitä kautta erilaiset merkitykset, inhimillisen kokemuksen merkitykset. Merkitykset eivät kuitenkaan fenomenologisen ajattelun mukaan ole synnynnäisiä, vaan niiden lähde on se yhteisö, jossa kasvetaan ja joka yksilöä kasvattaa. Näiden kokemusten ja merkitysten kautta todellisuus avautuu ja valottuu yksilöille

Virtanen (2006, 152) kirjoittaa, että fenomenologisen tutkimuksen kohteena on varsin mielenkiintoinen asia; ihmisen kokemus. Hänen mukaansa tämä tutkimuskohde voi antaa eri tieteenaloille uuden tavan lähestyä jotakin jo ehkä enemmän tutkittua ilmiötä.

Erilaiset kokemukset kulkevat koko ajan mukana ja sitä kautta ilmiöön palaaminen saattaa tuoda esiin ja tuottaa jotakin uutta ja mielenkiintoista.

Fenomenologian perustaja, saksalainen filosofi Edmund Husserl määritteli Syrjäläisen, Erosen & Värin (2007, 62) mukaan fenomenologisen tieteen tarkoitukseksi tutkia noemaa, joka on tietoisuudessamme oleva tiedostettavan kohteen osa. Fenomenologia tutkii tietoisuuden rakenteita havaintokokemuksessa. Tieto on aina yhteydessä inhimilliseen älylliseen toimintaan. Havaitseminen on intentionaalinen tilanne, jossa havaitaan aina joku joksikin niin, että havainto käsitteellistää kohteensa. Kohde voi olla sellainen, josta on tietoa, luuloja ja mielikuvia.

Tämä tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että kaikki havaintomme ja ajatuksemme pohjautuvat aiempaan tietoon ja omiin kokemuksiimme sekä niiden pohjalta luomiimme ajatuksiin ja käsityksiin. Emme voi suhtautua tai asennoitua mihinkään asiaan ikään kuin ”puhtaalta pöydältä”, vaan aina aiemmat kokemuksemme ja tietomme sekä oma asenteemme luovat ajattelullemme ja suhtautumisellemme jonkinlaisen pohjan ja samalla myös rajat. Virtanen (2006, 157) esittää saman suunnilleen seuraavasti; ”Fenomenologisen tutkimuksen lähtökohtana on aina ollut ihmisen subjektiivinen kokemus eli heidän mielisään rakentamansa merkitykset. Mielen merkitysmaailma koostuu erilaisista kokemuksista, kuten havainnoista, tunne-elämyksistä, mielikuvista, kuvitelmista, uskomuksista, mielipiteistä, käsityksistä ja arvostuksista.” Tutkija ei pysty koskaan tavoittamaan täysin subjektiivista merkitysmaailmaa, vaan aina mukana vaikuttavat omat kokemukset ja asenteet.

Syrjäläisen ym. (2007, 63) esittelevät kirjassaan Husserlin ajatuksia, joiden mukaan kaikki tieto myös nojaa esiteoreettiseen kokemukseen. Esiteoreettisen kokemuksen maailma on elämismaailma. Siksi palautuminen kokemuksen maailmaan on Husserlin mukaan samalla palautumista elämismaailmaan, eli siihen maailmaan, jossa aina jo elämme ja joka muodostaa pohjan kaikelle tietämiselle ja tieteelliselle toiminnalle.

Fenomenologia voidaan Virtasen (2006, 153–157) kirjoituksen mukaan jakaa kahteen päätutkimusperinteeseen tai luokkaan. Toinen on Husserlin puhdas fenomenologia ja toinen Heideggerin fenomenologia. Husserl otaksui, että kaikki tieto perustuu kokemukseen, joten todellista maailmaa on tutkittava kokemuksen kautta. Hän on

kiinnostunut ihmisten tajunnan rakenteista, muttei kuitenkaan kiellä ulkomaailman vaikutusta ja olemassaoloa. Hän on kiinnostunut ulkoisen maailman rakentamisesta ihmisen tajunnassa ja on sitä mieltä, että ulkoinen maailma välittyy ihmiselle nimenomaan hänen oman kokemuksensa kautta. Husserlilainen fenomenologia on kiinnostunut tavoista, joilla ihmisen tietoisuus jäsentää ulkomaailmaa ja sen tavoite on kuvata tätä tapaa ilman teoreettisia käsitteitä ja rajoitteita. Heideggerin hermeneuttinen fenomenologia painottaa voimakkaammin tulkintaa ja sen merkitystä.

Metsämuuronen (2008) esittää, että fenomenologia voidaan ymmärtää periaatteessa kolmella eri tavalla. Se voidaan käsittää tieteellisenä paradigmana eli lähestymistapana, tutkimusotteena tai suppeimmassa merkityksessään vain metodina ilman tieteenfilosofisia suuntauksia. Omassa tutkimuksessani tulen käyttämään fenomenologista lähestymistapaa ja tieteenfilosofisia lähtökohtia ja edellä esitetyistä eri fenomenologian tutkimusperinteistä koen Husserlin ajattelun olevan lähempänä omaa ajattelua ja tutkimusta. Syrjäläinen ym. (2007, 66–90) esittelevät kolmet erilaiset fenomenologisen metodin ja analyysin askeleet; Husserlin, Spiegelbergin ja Crotty. Crotty jakaa askeleet viiteen eri vaiheeseen, kun esim. Spiegelbergin mallissa askeleita on kaiken kaikkiaan seitsemän. Husserl jakaa metodin kolmeen eri vaiheeseen, mutta vaiheiden sisällä on erilaisia alaluokkia. Ensimmäinen vaihe jakautuu hänen ajattelussaan neljään eri osaan, toinen vaihe kolmeen. Ainoastaan viimeinen vaihe on yksi kokonaisuus, Kaiken kaikkiaan hän jakaa metodin siis kahdeksaan eri osaan.

Giorgi (1991, 10–19) fenomenologisen tutkimuksen omassa ajattelussaan neljään eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa Giorgin mukaan tapahtuu se, että koko aineisto luetaan huolellisesti läpi tarpeeksi moneen kertaan, että siitä muodostuu tutkijalle selkeä kuva. Tässä vaiheessa tutkijan omat esioletukset ja asenteet tulisi saada karsittua mahdollisimman hyvin pois. Toinen askel Giorgin ajattelussa on merkitysyksiköiden erottelu. Tämä pitäisi suorittaa ilman tieteenalan asettamia rajoja tai suosituksia eli mahdollisimman spontaanisti poimimalla aineiston esiin nostamia merkityksiä ja yhteyksiä, Tämä vaihe on oikeastaan jo aiemmin kerrottua teemoittelua ja tyypittelyä.

Kolmannessa vaiheessa on tarkoitus muuttaa löydetty merkitysyksiköt tieteen kielelle ja tieteellisen ajattelun mukaisiksi. Luotuja merkitysyksiköitä tarkastellaan valitun

teoreettisen viitekehyksen asettamien mallien ja ajatusten mukaisesti eli reflektoidaan jo aiemmin esitettyyn teorian tietoon ja etsitään tulosten yhteyksiä siihen. Tärkeää on Giorgin mukaan pyrkiä kyseenalaistamaan ja varmistamaan suoritettujen muunnosten oikeellisuus. Neljäs askel tässä mallissa on yksilökohtaisten merkitysverkostojen luonti alkuperäisessä merkityksessä.

Giorgin malli nostaa tutkimusaineiston ja sen esiin tuomat merkitykset tärkeään asemaan. Tutkimuksen analyysi tapahtuu täysin aineiston varassa ja saa merkityksensä siitä, miten aineisto tutkijalle avautuu. Kvalitatiivinen tutkimus onkin vahvasti aineistoon ja sen tulkintaan perustuvaa. Myös Perttula (1995, 43) korostaa aineistolähtöisyyttä ja se on hänen mukaansa myös laadullisen tutkimuksen luotettavuuden yksi mittari. Eskola & Suoranta (1998, 93) korostavat edelleen aineiston merkitystä kirjoittaessaan, että aineistolähtöisesti tutkimusta tehtäessä tutkimuksen pääpaino on aineistossa. Tämä tarkoittaa heidän mukaansa sitä, että analyysiyksiköt eivät ole ennalta määrättyjä ja teoria rakennetaan aineisto lähtökohdaksi. Tutkimuksessa edetään yksittäisestä havainnosta yleisempiin väitteisiin. Tämä ajattelu tukee Giorgin analyysin mukaista etenemistä, jossa yksittäiset havainnot kootaan yleisiksi ajatuksiksi, muutetaan sitten tieteen kielelle ja saatetaan vielä yhteyteen teoreettisen tiedon kanssa. Teoria ei siis aseta tuloksille ehtoja, vaan siitä haetaan tukea ja varmistusta saaduille tutkimustuloksille.

Oman tutkimukseni analyysissä tulen käyttämään pääasiassa tätä Giorgin analyysitapaa ja pyrin sen avulla saamaan aineistosta mahdollisimman kattavan ja monipuolisen tuloksen. Tulen palaamaan esittelemääni Giorgin analyysin vaiheisiin tutkimuksen analyysiä käsittelevässä osassa. Vaikka tutkimukseni onkin laadullinen ja perustuu edellä esiteltyyn fenomenologiseen tieteenfilosofiaan, hyödynnän joissakin osissa myös kvantitatiivisen tutkimuksen apuvälineitä. Huolimatta tutkimuksen laadullisesta luonteesta siinä voidaan käyttää hyväksi myös kvantitatiivisia menetelmiä. Alasuutari (1999, 53) kirjoittaa että; ”Myös laadullinen tutkimus voi sisältää kvantitatiivisia osatarkasteluja.” Tämä kvantitatiivisen analyysin osuus on tutkimuksessani hyvin pieni ja sen avulla pyritään selkiyttämään keräämäni aineistoa tutkimukseni muutamissa osissa.

5 Tutkimuksen suorittaminen

5.1 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimuksen kohderyhmä oli kaikki Kangasalan kunnan palveluksessa olevat päiväkodin johtajan tittelillä toimivat henkilöt. Heitä on tällä hetkellä 20 kappaletta; 13 heistä toimii hallinnollisina johtajina ja 7 toimii myös osana päiväkotiryhmää eli heidän nimikkeensä on ryhmässä toimiva päiväkodinjohtaja. Koska tutkimuksen tavoitteena on saada selville nimenomaan päiväkodin johtajien toimenkuvassa ja tehtävissä tapahtuneet muutokset karsittiin vielä pois aluejohtajat sekä varhaiskasvatuksen johtaja.

Tutkimuksen varsinainen suorituksen ajankohta oli heti vuoden 2010 alkupuolella, jolloin uusi organisaatio oli ollut toiminnassa hieman yli puoli vuotta. Kulunut ajanjakso ei ole kovin pitkä, mutta varmastikin jonkinlaisia kokemuksia ja ajatuksia uudesta mallista on jo ehtinyt muodostua. Tutkimukselle on, kuten jo aiemmin on mainittu, tarkoitus tehdä jatkoa noin kahden vuoden kuluttua, jolloin kokemusta on kertynyt jo huomattavasti enemmän.

Tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena, jossa tutkimuslomakkeet luotiin Internetiin ja tutkimuksen kohderyhmän jäsenille annettiin salasanat ja käyttäjätunnukset, joilla he pääsivät vastaamaan kyselyyn. Näiden tunnusten ja salasanojen avulla rajattiin pois ylimääräiset vastaajat eli vaikka kyselyn alkusivulle pääsee periaatteessa kuka vain, jolla on Internet -yhteys, on vastaaminen mahdotonta ilman oikeita tunnuksia. Vastaajat näkyvät tutkijalle ainoastaan numerosarjoina, jolloin tutkimukseen osallistujia on mahdoton identifioida ja he pystyvät vastamaan tuntemattomina. Tämä oli tärkeää siksi, että näin toimimalla toivottiin saatavan enemmän vastauksia ja tietoa tutkimukseen.

Tutkimuslomake (Liite 1) koostui tavallaan neljästä eri osiosta. Ensimmäinen osa keskittyi vastaajien taustatietojen kokoamiseen. Siinä haluttiin selvittää mm. päiväkodinjohtajien kokemusta sekä koko varhaiskasvatuksen alueelta, että myös heidän toimimaansa aikaa päiväkodinjohtajan nimikkeellä. Samalla kartoitettiin vastaajien mahdollisesti saamaa johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvää koulutusta.

Toisessa osiossa, joka oli oikeastaan ensimmäinen varsinainen tutkimusosa, paneuduttiin varhaiskasvatuksessa suoritettuun organisaatiomuutokseen ja sen vaikutuksiin päiväkodinjohtajien toimenkuviin ja työtehtäviin. Samoin kysyttiin johtajien ennakko-odotuksia ja toiveita uutta organisaatiota ajatellen. Haluttiin lisäksi selvittää muutoksen hyvät ja huonot puolet päiväkodinjohtajien näkökulmasta. Tiedusteltiin mihin johtajien työaika pääsääntöisesti kuluu ja mihin he haluaisivat käyttää enemmän aikaa. Vielä kysyttiin heidän ajatuksiaan siitä, mitkä tehtävät ovat johtajien tärkeimpiä tehtäviä sekä oman yksikkönsä että koko varhaiskasvatuksen kentän kannalta.

Kolmas osa oli omistettu strategialle ja strategiselle johtamiselle. Koska kunnassa ei vielä oltu keritty implementoimaan varsinaista varhaiskasvatukselle tehtyä strategiaa, otin tutkimukseen mukaan koko kuntaa koskevan uuden strategian. Kysyttiin, olivatko johtajat tutustuneet kunnan uuteen strategiaan ja mitä termi strateginen johtaminen tarkoittaa. Samoin haluttiin saada selville, keiden tehtäväksi strateginen johtaminen luokiteltiin. Vielä selvitettiin tarvitaanko johtajien mielestä varhaiskasvatuksessa omaa strategiaa ja voivatko johtajat käyttää jo esiteltyä ja virallisesti voimassa oleva koko kunnan strategiaa hyväkseen.

Viimeinen osio tutkimuksessa oli pedagoginen johtaminen. Kysyttiin mitä pedagoginen johtaminen johtajien mielestä on ja miten se mahdollisesti tulee esiin päiväkodin arjen keskellä. Myös kenen tehtävä pedagoginen johtaminen on ja kokevatko johtajat pystyvänsä vaikuttamaan oman yksikkönsä linjaan. Vielä haluttiin selvittää, kuinka johtajat ovat mieltäneet oman yksikkönsä pedagogista suuntaa ja linjoja, sekä kuinka ja missä tilanteissa he ovat niitä henkilökunnan kanssa käsitelleet.

Tutkimukseen valittiin mukaan nämä kolme eri osa-aluetta siitä syystä, että ne nousivat vahvasti esiin teoreettisen osuuden aikana. Ne koettiin myös erittäin ajankohtaisiksi. Vielä lisäksi nämä osa-alueet ovat juuri niitä, joiden kehittämiseen ja parantamiseen koko varhaiskasvatuksen organisaatiouudistus pyrkii ja joiden toteutumisesta ja edelleen kehittamisestä haluttiin saada tietoa.

Kyselylomake lähetettiin kaikille Kangasalan kunnassa tällä hetkellä toimiville päiväkodinjohtajille. Näin tutkimukseen osallistuvien henkilöiden lopullinen määrä oli

20. Lähetin lomakkeen vielä 3:lle tällä hetkellä erilaisilla vuorottelu-, äitiys- ym. vapaalle olevalle, mutta heiltä en saanut vastausta. Syy siihen, että otin mukaan myös nämä tilapäisesti poissaolevat henkilöt on se, että ajattelin heidän kautta kuitenkin saatavan tietoa sekä organisaatiomuutoksen mahdollisista odotuksista että myös laajempi otos strategisen- ja pedagogisen johtamisen aluetta koskevasta ajattelusta ja tiedosta. Heidän osuuttaan tutkimuksessa ei nyt kuitenkaan ole.

Lomake julkaistiin ensimmäisen kerran helmikuun alkupuolella ja lähetettiin kolmelle johtajalle, jotka oli valittu toimimaan ns. koeryhmänä. Tämän ryhmän tehtävä ja tarkoitus oli käydä lomake ja sen eri kysymykset läpi ja raportoida minulle sitä, kuinka selkeä ja ymmärrettävä kysely on. Heidän ehdotustensa pohjalta tein vielä muutamia korjauksia ja lisäyksiä.

Virallinen tutkimuksen aloituspäivämäärä oli 26.2.2010 ja vastausaikaa maanantaihin 15.3.2010 saakka. Jatkoin vastausaikaa ns. karhukirjeen välityksellä vielä perjantaihin 19.3 saakka. Tällä menetelmällä sain vielä muutamia lisävastauksia ja täten hieman laajemman materiaalin. Kaiken kaikkiaan vastauksia tuli 15 kappaletta. Tutkimukseen otin mukaan ainoastaan sellaiset vastaukset, joissa oli vastattu koko tutkimuskyselyyn. Tämän johdosta jouduin poistamaan kaksi vastaaja, koska he eivät olleet tehneet kyselyä kokonaisuudessaan. Tämän johdosta hyväksytyjen vastausten lopullinen lukumäärä oli 13 kappaletta ja kyselyn vastausprosentti oli täten 65. Vastausprosentti oli kaiken kaikkiaan mielestäni hyvä ja saamani materiaali oli riittävä tutkimuksen tekemiseksi.

Tutkimuskyselyyn vastanneet päiväkodinjohtajat olivat kaikki oikeastaan jo pitkän linjan ammattilaisia varhaiskasvatuksen kentällä. Keskimäärin tähän kyselyyn osallistunut henkilöä on toiminut 20, 54 vuotta erilaisissa varhaiskasvatuksen tehtävissä. Lyhin tutkimuksessa esiin tullut työkokemus oli 11 vuotta ja pisin oli kestoaltaan 34 vuotta.

Päiväkodinjohtajina kohderyhmän henkilöiden kokemus vaihteli juuri aloittaneesta eli 0 vuotta johtotehtävissä toimineesta pisimmillään 20 vuoden johtajakokemukseen. Johtajakokemuksen keskimääräinen arvo oli 5,54 vuotta, mikä kertoo siitä, että

Kangasalan kunnassa toimivat päiväkodinjohtajat ovat virkaiältään kuitenkin kaiken kaikkiaan vielä varsin nuoria. Tässä kohdassa vastaajat ovat lukeneet myös toimimisen päiväkodin vastaavana opettajana toimimiseksi päiväkodinjohtajana, mikä onkin ihan oikein. Vaikka heidän nimikkeensä on vaihtunut päiväkodinjohtajaksi vasta uuden organisaation mukana, ei tämä nimikkeen muutos ole muuttanut heidän esimiesasemaansa omissa yksiköissään.

Vastanneista henkilöistä ainoastaan yksi ei ole saanut jotakin erillistä johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvää koulutusta eli yli 90% vastaajista on osallistunut johonkin johtamiseen liittyvään koulutukseen viimeisen kymmenen vuoden aikana. Suurin osa kohdehenkilöistä oli ollut koulutuksessa 2000-luvun aikana, joten johtajat ovat saaneet hyvin ajan tasalla olevaa oppia. Koulutukset, joita päiväkodinjohtajat ovat johtamis- ja esimiestyöhön olivat saaneet, olivat pääsääntöisesti peräisin ammattikorkeakoulujen ja ammatillisten aikuiskoulutuskeskusten tarjoamista erilaisista koulutuksista. Esim. sekä johtamisen erityisammattitutkinto TAKK:ssa että sosiaali- ja terveysalan johtamisen erikoistumisopinnot Piramkissa oli mainittu koulutus pohjaa tiedusteltaessa. Lisäksi johtajat ovat suorittaneet erilaisia lastentarhanopettajaliiton sekä OAJ: järjestämiä koulutuksia.

Varsin suuri osa kyselyyn vastanneista päiväkodinjohtajista oli toiminut ennen organisaatiouudistusta vastaavan päiväkodinopettajan tehtävissä ja muuttanut titteliltään päiväkodinjohtajaksi uuden organisaation myötä 1.8.2009. Osa vastaajista jatkoi samoissa tehtävissä kuin ennen uudistustakin ja muutama vastaaja oli ennen organisaation vaihdosta toiminut aluejohtajan vakanssilla. Valtaosalla tutkimukseen osallistuneista organisaatiouudistus oli aiheuttanut siis jotakin konkreettista muutosta toimenkuvassa tai ainakin tehtävänimikkeessä.

5.2 Tutkimusväline

Kangasalan kunnassa on otettu käyttöön Internet -pohjainen ohjelma, TAK -luotain, joka mahdollistaa erilaisten kyselyjen ja tutkimusten tekemisen. Luotaimen kehittäjä ja markkinoija esittelee luotainta itse seuraavalla tavalla:

TAK- Luotain on monipuolinen Internet-pohjainen ohjelma, johon on saatavissa valmiit, muokattavat kysymyssidallöt. Kattavat tulokset ja graafiset kuvaajat saadaan automaattisesti ja ne ovat reaaliaikaisesti seurattavissa. Valmiit tulokset on helppoa välittää muille, siirtää erilaisiin raportteihin, verkkosivuille tai erilaisiin tilasto-ohjelmiin mahdollista jatkokäsittelyä varten (SPSS, Excel). Järjestelmän tukena voidaan käyttää myös paperilomakkeita (esimerkiksi vanhustyö). (www.tak-system.com 2010)

Koska kangasalan kunta on tehnyt sopimuksen tuon luotaimen käytöstä ja nyt tekemäni tutkimus tulee olemaan osa suurempaa, jatkuvaa prosessia, katsottiin luotaimen olevan hyvä väline tätä tutkimusta suorittaessani. Jatkotutkimuksen tulokset voidaan siten saada suoraan vertailukelpoisiksi nyt tehtävän tutkimuksen kanssa.

TAK-luotain on Internet-pohjainen formaatti, jolle tilaaja voi luoda omien toiveidensa ja tavoitteidensa mukaisia tutkimuspohjia. Pohjalle voidaan sijoittaa lukematon määrä erilaisia kysymyksiä. Luotainta voidaan käyttää sekä kvalitatiivisten että kvantitatiivisten tutkimusten tekemiseen eli on mahdollista käyttää sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä tutkijan tarpeen ja tutkimuskohteen luonteen vaatimusten mukaisesti. Sekä tutkimuskyselyihin vastaaminen että tutkimusmateriaalin tarkasteleminen tapahtuvat tietokoneen avulla. Kvantitatiivisten kysymysten pohjalta ohjelma laskee automaattisesti joitakin tunnuslukuja, kuten keskiarvon ja keskihajonnan sekä vastausten prosentuaaliset osuudet.

Tutkimuspohjia pääsevät luomaan ja muokkaamaan ainoastaan tietyt, pääkäyttäjiksi nimetyt henkilöt. Tutkimus luodaan täten tutkijan ja pääkäyttäjän yhteistyönä. Tutkija antaa kysymykset sekä määrittelee niille haluamansa muodon, jonka jälkeen pääkäyttäjä siirtää kysymykset pohjalle haluttuun muotoon. Kun tutkimus on luotu formaatin mukaiselle pohjalle, annetaan sekä kaikille vastaajille oma käyttäjätunnus ja salasana, joiden avulla he pääsevät vastaamaan tutkimuskyselyyn. Tutkija saa vastaavasti omat tunnuksensa, joiden avulla hän pääsee käsiksi tutkimuksen vastausmateriaaliin ja tuloksiin. Tutkimukselle voidaan määrittää tarkka aikaväli jolloin se on auki, eli mihin saakka tutkimukseen pääsee vastaamaan ennen kuin se lukkiutuu.

Luotaimen hyvä puoli on sen käyttämisen helppous ja tutkimuksen saavutettavuus niin tutkijan kuin kohdehenkilöidenkin kannalta. Tutkimusmateriaalia ei tarvitse myöskään fyysisesti siirrellä paikasta toiseen, jolloin vältetään mm. materiaalin mahdollinen katoaminen tai vahingoittuminen siirtojen aikana. Samoin materiaali pysyy tallessa ja siihen pääsee tarvittaessa käsiksi mistä tahansa Internet -yhteyden omaavasta tietokoneesta oikeiden tunnusten avulla. Kyselyyn vastaaminen ei sido tiettyyn paikkaan tai ajankohtaan.

5.3 Analyysi

Aloitin tutkimustulosten analysoinnin Giorgin menetelmän mukaisesti vaiheella yksi eli lukemalla tutkimusmateriaalin läpi useampaan kertaan. Tämä tehdään siksi, että tutkija saa tietynlaisen yleisvaikutelman ja tuntuman vastaajien ajatuksista. Tutkijan omat ajatukset ja ennakkokäsitykset eivät saisi vaikuttaa tutkimukseen, joten lukemisen tulisi tapahtua ilman ennako-odotuksia ja asenteita. Myös Juden-Tupakka (2007, 73) on Giorgin kanssa samalla linjalla kirjoittaessaan, että fenomenologisen metodin mukaisessa analyysissä tutkijan tulee tyhjentää mielensä esiymmärryksestä ja antaa aineiston nousta ”puhtaana” uuden ymmärryksen saavuttamiseksi. Lyhyemmissä n. 2-3 sivun teksteissä pelkkä läpilukeminen saattaa riittää, mutta pidemmät n. 15 tai useamman sivun kokonaisuudet vaativat enemmän lukemista ja useamman lukukerran. Ensisijaisesti tämä vaihe yksi palvelee ikään kuin pohjana toiselle vaiheelle, joka on erilaisten merkitysyksiköiden ja yhteneväisyyksien etsimistä aineistosta (Giorgi 1991, 10 – 11).

Tutustuin siis keräämääni aineistoon huolellisesti ja koetin olla avoin ja mahdollisimman subjektiivinen aineistoa kohtaa. Pyrin jättämään huomiotta omasta ajattelustani ja kokemuksistani nousevia ajatuksia sekä mielipiteitä. Tässä vaiheessa tarkoitus oli vain saada kuva materiaalista ja sen laajuudesta sekä päästä hiljalleen sisään vastaajien ajatteluun ja kokemuksiin. Tämän ensimmäisen vaiheen tarkoitus ja päämäärä onkin Giorgin mukaan palvella pohjana seuraavalle vaiheelle, jossa ryhdytään aineiston tarkempaan erotteluun ja järjestämiseen. Tutkijalla on lupa ja vapaus pysytellä tässä vaiheessa riittävän kauan ja lukea materiaali niin moneen kertaan kuin on

tarpeellista saadakseen hyvän käsityksen materiaalin tuottamasta kokonaisuudesta (Giorgi 1991, 10)

Seuraavaksi etsin Giorgin toisen vaiheen mukaista ajattelua ja tekstissä esiin tulleita yhtenevyyksiä ja samankaltaista ajattelua tutkimukseni eri osioiden sisällä. Giorgi (1991, 11) sanoo, että syy tähän aineiston jakamiseen erilaisiin pienempiin merkitysyksiköihin siinä, ettei tutkija kykene käsittelemään ja ymmärtämään koko tekstiä ja aineistoa samanaikaisesti. Toinen tärkeä näkökulma Giorgin ajattelussa on, että tutkijan tutkimuksen tässä vaiheessa esiin nostamat ja löytämät merkitysyksiköt eivät välttämättä näy tutkimusaineistossa sellaisenaan. Tutkija muodostaa ne itse tutkimusmateriaalin ja sen aiheuttamien ajatusten pohjalta. Se, mitkä asiat nousevat, tai jotka tutkija haluaa nostaa esiin, riippuu suuresti tutkijasta itsestään ja siitä mihin hänen huomionsa kiinnittyy (1991, 15). Tutkijan esiin nostamat merkitysyksiköt ovat tässä vaiheessa vielä luonteeltaan enemmän kontekstisidonnaisia ajatuksia ja erillisiä havaintoja kuin teoriaan sidottuja perusteltuja vastauksia.

Seuraavassa vaiheessa nostin esiin tulosten yhtenevyyksiä alkuosan teoreettisen ajattelun kanssa eli käsittelen Giorgin analyysin kolmatta vaihetta. Tässä vaiheessa tutkimuksesta löydetty merkitysyksiköt muutetaan tieteen kielelle valitun viitekehyksen puitteissa. Giorgin mukaan tässä kolmannessa vaiheessa tapahtuu tutkimuksessa esiin nostettujen merkitysyksiköiden suhde valittuun teoreettiseen viitekehykseen ja reflektointi sen sisällä esitettyyn tutkimustietoon. Giorgi esittää (1991, 17), että tämän vaiheen tarkoituksena on saada merkitysyksiköt kiinnitettyä esitettyyn teoriaan, tai ”päätyä konkreettisiin ilmaisiin”, kuten Giorgi asiaa myös kirjassaan nimittää. Tämän analyysivaiheen tarkoitus ei ole luoda uusia teorioita tai ratkaisumalleja, vaan saada löydetty asiat liitettyä tutkimukseen valittuun tieteelliseen teoriaan ja kontekstiin. Tutkimuksen luvussa kuusi suoritan juuri tätä Giorgin analyysin kolmatta vaihetta eli tarkastelen luotuja merkitysyksiköitä valitun teoreettisen viitekehyksen asettamien mallien ja ajatusten mukaisessa kontekstissa ja reflektoidaan jo aiemmin esitetyn teorian valossa sekä etsin tulosten yhteyksiä siihen.

Neljännessä vaiheessa tässä Giorgin ajattelun mukaisessa analyysimallissa luodaan yksilökohtaisia merkitysverkostoja tutkimuksen alkuperäisessä merkityksessä. Ymmärsin tämän asian siten omassa tutkimuksessani siten, että tämän vaiheen tarkoitus

on saada tutkijan löytämät havainnot ja sidokset teoreettiseen tietoon integroiduksi ja yhdistetyksi alkuperäiseen tutkimuksen lähtökohtaan ja tutkimusongelmaan (Giorgi 1991, 19). Tutkimustulosten ja niiden suhteen teoriaan pitää selittää tutkimuksen lähtökohtaa ja antaa myös vastaukset tutkimuksen alussa esitettyihin kysymyksiin ja täten saattaa tutkimus päätökseen.

Suoritin tätä Giorgin neljännen vaiheen ajattelua luomalla tutkimuksen tulosten ja niiden analyysin kautta ja niiden pohjalle pohdintaa ja yhteenvetoa tutkimustulosten ja teorian suhteesta sekä niiden positiosta tutkimusongelmaan nähden. Niiden perusteella loin yhteydet eri osioiden välille ja saatoin ne sellaiseen muotoon, että ne antoivat vastaukset tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tavallaan yhdistin Giorgin kolmatta ja neljännen vaiheen ajattelua, mutta ajattelen suorittamani analyysin kuitenkin täyttävän ja toteuttavan kaikki Giorgin analyysimenetelmän eri vaiheet. Tämä oman tutkimukseni Giorgin analyysimallin neljännen vaiheen mukaisen toiminnan tulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin löytyvät tutkimuksen luvusta seitsemän.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus.

Perttulan (1995, 39) mukaan tieteellisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerit on perinteisesti liitetty pääosin tutkimusmenetelmän ominaisuuksiin. Hänen mukaansa se perustuu ajatukseen tutkimusmetodeista mittaamisen mahdollistamina menetelmistä. Tällöin tutkimustapa on ollut kvantitatiivinen tutkittavasta ilmiöstä riippumatta. Pennanen (2006, 160) esittää, että kvantitatiivinen tutkimus on yksinkertaisempaa, koska numeeriset kuvaukset ovat objektiivisempia eikä niissä ole niin suurta tulkintaa kuin sanallisissa kuvauksissa ja ne perustuvat ennalta määriteltyihin käsitteisiin.

Perttula (1995, 41) esittää, että kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joiden perusta on tajunnassa, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja sitä jäsentävässä kielessä. Fenomenologia on ihmisen kokemuksen tutkimusta ja kuuluu ehdottomasti tuohon kvalitatiiviseen luokkaan. Fenomenologinen tutkimus tavoittelee Perttulan (1995, 45) mukaan merkityksiä, jotka ovat mahdollisimman riippumattomia tutkijan niihin liittämistä merkityksistä. Hänen mukaansa ihmistieteissä luotettavuuden

tarkastelun lähtökohtana on tutkittavan ilmiön perusrakenteen ja tutkimusmenetelmän vastaavuus (em. 1995, 41)

Perttula (1995, 40) esittää, että tutkimuksen ontologinen relevanttius on välttämätön, muttei kuitenkaan vielä riittävä edellytys tutkimuksen luotettavuudelle. Omassa tutkimuksessani tämä ontologinen relevanttius täyttyy tutkimusongelmaan liittyvään teoreettiseen tutkimukseen ja teorian tietoon perehtymisen kautta. Perttula esittääkin ajatuksen, että ilman käsitystä tutkittavan ilmiön perusrakenteesta tutkija ei pysty valitsemaan tutkimukseen parhaiten sopivaa tutkimusmenetelmää. Tämän ontologisen relevanssin lisäksi Perttula esittelee yhdeksän kriteeriä, joita voidaan käyttää tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa.

Ensimmäinen kriteeri on *tutkimusprosessin johdonmukaisuus*. Tämä tarkoittaa sitä että tutkimuksen tulee edetä loogisesti ja sen eri vaiheiden välillä pitää olla selkeä yhteys ja jatkuvuus. Oma tutkimukseni kulkee noudattaen Giorgi määrittelemää fenomenologisen tutkimuksen analyysin kaavaa. Sekä ontologia että tutkimuksen sisältö ovat loogisessa yhteydessä toisiinsa.

Toinen kriteeri on *tutkimusprosessin reflektointi ja reflektoinnin kuvaus*. Tutkimusraportin on annettava lukijoille mahdollisuus hahmottaa tutkimusprosessin kulku ja kokonaisuus. Omassa tutkimuksessani olen pyrkinyt perustelemaan tekemäni ratkaisut sekä refleктоimaan tutkimuksen edetessä saamaani uutta tietoa ja näkökulmia tutkimuksessa aiemmin esille tulleeseen materiaaliin. *Kolmannessa kriteerissä tarkastellaan tutkimuksen aineistolähtöisyyttä*. Oma tutkimusprosessini pohjaa koko tutkimuksen ajan nimenomaan juuri tässä tutkimuksessa kerättyyn aineistoon ja sen analysointiin valitussa kontekstissa.

Seuraava kriteeri Perttulan (1995, 43) ajattelun mukaan on *tutkimusprosessin kontekstisidonnaisuus*. Tutkimukseni perustuu ja kiinnittyy hiljattain tapahtuneeseen organisaatiomuutokseen ja sen vaikutuksiin, eli se on sidottu tiukasti Perttulan esittämään ihmisen ulkopuolisen todellisuuden kokonaisuuteen. Kyseessä on tietty tilanne, jonka vaikutuksia ja jonka aiheuttamia kokemuksia tutkimukseni pyrkii selvittämään. Viides kriteeri on *tavoiteltavan tiedon laatu*. omassa tutkimuksessani saadut tulokset ja tiedot eivät ole laajasti yleistettäviä vaan lähinnä niitä voisi pitää

suuntaa-antavina. Tutkimuksen kontekstissa niitä voidaan kuitenkin pitää yleistettävänä. Toisaalta laajempi yleistettävyys ei edes ole tavoitteena kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa tutkitaan ihmisten kokemuksia ja niiden muodostumista.

Kuudes kriteeri on *metodien yhdistäminen*. Perttulan mukaan voidaan metodeja yhdistää, mikäli ontologinen analyysi osoittaa, että ilmiöstä saadaan enemmän tietoa erilaisten tutkimusmenetelmien yhdistelmällä. Omassa tutkimuksessani olen käyttänyt osatarkasteluissa apuna myös kvantitatiivisia välineitä. Ne ovat kuitenkin varsin pienessä ja avustavassa roolissa. *Tutkijayhteistyötä*, joka on Perttulan kriteeri numero seitsemän, ei tutkimuksessani ole juurikaan käytetty. Tutkimuksen tekemisessä en ole ollut yhteistyössä muiden tutkijoiden kanssa muuten kuin heidän tutkimustensa materiaalin kautta. Toisaalta myös tämä on eräänlaista yhteistyötä, koska heidän työnsä on ollut edesauttamassa oman tutkimukseni valmistumista.

Kahdeksas kriteeri on Perttulan (1995, 44) mukaisesti *tutkimustyön subjektiivisuus*. Kaikki hahmottavat ja käsitteellistävät todellisuutta oman kokemuksensa ja ajattelunsa kautta. Olen kuitenkin tietoisesti pyrkinyt toimimaan mahdollisimman objektiivisesti tutkimusta suorittaessani. Koska tutkimuksen kohde ei varsinaisesti ole aivan omaa kokemusmaailmaani, on tämä auttanut säilyttämään tutkimuksen objektiivisuutta. Ilman liian spesifejä ennakkotietoja ja odotuksia on luotettavampi lähteä purkamaan tutkimuksen antamaa materiaalia. Viimeinen eli yhdeksäs kriteeri Perttulan mallissa on *tutkijan vastuullisuus*. Oman tutkimukseni kohdalla koen toimineeni vastuullisesti ja suorittaneeni kaikki tähän tutkimukseen liittyvät toimenpiteet ja osa-alueet systemaattisesti ja vastuullisesti. Näiden edellä esittelemieni Perttulan asettamien kriteerien valossa ajattelen tutkimukseni täyttävän sille asetetut luotettavuuden vaatimukset.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan Tuomen ja Sarajärven (2006, 132) mukaan sitä, että tutkimuksessa tutkitaan sitä asiaa, mitä on luvattu tutkia. Oma tutkimukseni kulkee johdonmukaisesti alun teoriasta ja tutkimuksen taustoista lähtien ja se päättyy vastaamaan annettuihin tutkimuskysymyksiin. Tämän ajattelun mukaisesti katson validiteetin edellytysten toteutuvan omassa tutkimuksessani.

6 Tulokset

Seuraavaksi esittelen tutkimuksen tulokset. Koska tutkimus oli jaettu kyselyssä kolmeen eri osaa, esittelen myös tulokset tämän saman mallin mukaan. Ensimmäisenä on organisaatiomuutos ja sen vaikutukset, sitten strateginen johtaminen ja kolmantena pedagoginen johtaminen.

6.1 Organisaatiomuutos ja sen vaikutukset

Kangasalan kunnassa 1.8.2009 suoritettu varhaiskasvatuksen organisaatiomuutos kosketti jokaista tutkimukseen vastannutta henkilöä jollakin tavalla. Vastaaajien mukaan työn ja toimenkuvien koettiin suurelta osin selkiytyneen ja antaneen enemmän aikaa ja mahdollisuuksia keskittyä oman yksikön asioiden hoitoon ja mahdollistanut sen, että johtaja on enemmän paikalla omassa yksikössään. Koettiin, että aikaa henkilöstöjohtamiseen ja asiakaspalveluun tuli lisää.

”Selkeytti työtehtäviä, karsi jotakin, toi jotakin tilalle. Lähijohtaminen ja läsnäolo lisääntynyt huomattavasti – aikaa keskittyä asioihin, ns. ”kehittämisvastuu” siirtynyt muualle.”

Osa vastaajista oli siirtynyt vastaavan päiväkodinopettajan tehtävistä hallinnollisen johtajan tehtäviin ja myös toisinpäin. Ryhmässä toimivien entisten vastaavien päiväkodinopettajien nimikkeellä toimineita henkilöitä oli nyt siirtynyt toimimaan päiväkodinjohtajan nimikkeellä, toimien kuitenkin edelleen myös osana lapsiryhmää.

Vaikka muutoksen koettiin selkiyttäneen johtajien toimenkuvia, nousi tutkimuksessa selkeästi esiin myös se, että johtajat kokevat työmääränsä lisääntyneen huomattavasti. Vastuualueet ovat laajemmat kuin ennen ja on vielä myös epäselvyyttä eri johtajien ja työryhmien ja tiimien työnjaossa. Johtajien mukaan monet ennen aluejohtajien toimenkuvaan kuuluneet tehtävät kuuluvat nyt uuden organisaation mukana päiväkodinjohtajien tehtäviin

”Tehtäväalue kapeutui = kohtuullistui, konkreettinen työmäärä kylläkin lisääntyi.”

”Nimike muuttui, tuli lisää hommia, jotka ennen olivat aluejohtajan vastuulla, tuli lisää vastuualueita”

Toisaalta organisaatiomuutoksen koettiin tuoneen lisää päätäntävaltaa ja mahdollisuuksia tehdä omaa yksikköä koskevia päätöksiä ja ratkaisuja. Myös erilaisten esimiesten palaverien määrä oli vastaajien mukaan vähentynyt ja se koettiin positiivisena asiana.

Toiveet, odotukset, vaikeudet ja työajan riittävyys

Uudelle organisaatiolle asetettiin erilaisia toiveita ja odotuksia. Jo edellä esitettyä tehtävien ja toimenkuvien selkiytymistä ja vastuualueiden tasaista jakautumista toivottiin. Samoin jo kerrottu palaverien määrän väheneminen nousi voimakkaasti esiin tutkimusmateriaalista. Lähijohtamiseen ja oman yksikön henkilöstöhallintoon toivottiin enemmän resursseja ja mahdollisuuksia. Toivottiin johtajien mahdollisuutta ”jalkautua” enemmän tutustumaan ja osallistumaan yksiköidensä arkeen. Toiveena oli työmäärän pysyminen kohtuullisena ja ettei se ainakaan enempää kasvaisi.

”Toivoin hallinnollisten johtajien tuovan lisäresurssia johtamiseen yleensä ja varsinkin pedagogiseen johtamiseen. Odotin mallin jakavan työn tasaisemmin, että työnkuvat olisivat mahdollisia toteuttaa ilman jaksamisongelmaa (vrt. kasvaneet alueet/aluejohtajan työ). Odotin myös yhden johtajan mallin selkeyttävän yksiköiden tilannetta johtajuuden osalta (vastuuope/aluejohtaja). Toivoin myös mallin mahdollistavan johtajan jalkautumisen arjen työhön ja saatavuuden alaisien näkökulmasta”

”Toiveena oli, ettei työn määrä ainakaan lisääntyisi”

Uuden organisaatiomallin toteutumisen ja sen käyttöönoton hyvinä puolina koettiin tutkimuksen kohderyhmässä eritoten jo useampaan kertaan aiemminkin mainittu toimenkuvien ja työtehtävien selkiytyminen. Johtamisen hierarkian selkiinnyttäminen yhden esimiehen mallin mukaiseksi, niin yksikkö, kuin aluetasollakin nousi myös esiin. Johtajien mahdollisuus keskittyä täysipainoisemmin omaan yksikköönsä ja sen eri alueiden kehittämiseen ja hoitamiseen; henkilöstön hyvinvointi, oman päiväkodin asiakaspalvelu, yksikön kehittämistyö sekä pedagogisessa että toiminnallisessa mielessä olivat tekijöitä, jotka esiintyivät tutkimuksen aineistossa. Myös vastaavien opettajien nimikkeen muuttamisen päiväkodinjohtajiksi koettiin antavan selkeän positiivisen

signaalin näiden henkilöiden roolista myös ulkopuolisille henkilöille. Se on osa koko varhaiskasvatuksen profiilin nostamista.

”Työ ja tehtävät selkiytyivät. Voin keskittyä oman yhteisön kehittämiseen entistä täysipainoisemmin”

Esimiestason tiimityön väheneminen ja tiedon kulku olivat tekijöitä, joissa vastaajat löysivät parannettavaa ja kehittämistä. Ohjeiden ja määräysten sekä erilaisten linjausten ja velvollisuuksien tuleminen kirjallisena ja ikään kuin ”annettuna” ylhäältäpäin koettiin epäkohdaksi. Sitoutuminen ja myös henkilökunnan sitouttaminen tällaisiin päätöksiin koettiin hieman hankalaksi. Koetaan myös, ettei päiväkodinjohtajilla ole kuitenkaan riittävästi valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia päättää yksikkönsä/oman alueensa asioista.

”... sieltä jostakin vain tipahtelee tehtäviä ja velvollisuuksia – annettuna, ilman että on määritelty, mistä aika otetaan.”

”Vaikea sitoutua/sitouttaa itseä ja henkilöstöä linjauksiin ja päätöksiin, jotka tulevat ”ylhäältä” käsin. Tuntuu, että entisen yhden pomon sijasta siellä toimistolla on nyt neljä pomoa”

Erityistehtävien määrä ja niiden laajuus/vaativuus aiheuttavat ajankäytöllisiä ongelmia. Koetaan riittämättömyyttä ja että aika ei riitä kaikkien toimenkuvan osa-alueiden kunnolliseen hoitamiseen. Erilaisia toimistotehtäviä, niin henkilöstöhallinnon kuin päivähoidon puolelta, koetaan kohdistuvan ja siirtyvän entistä enemmän juuri päiväkodin johtajille, ja lisäävän heidän työtaakkaansa entisestään. Ryhmässä toimivan päiväkodinjohtajan rooli koetaan ongelmalliseksi ja välillä vaikeaksi toteuttaa kunnolla arjen keskellä. Tiedonkulku saa tutkimuksessa erityisen paljon huomiota eli se koetaan todella negatiivisena ja työntekoa häiritsevänä ja vaikeuttavana tekijänä.

”Tiedon kulku ylhäältä alas on hidastunut”

”Tiedonkulku on todella huonoa, kestää kauan ennen kuin tieto saavuttaa...”

Kolme suurta johtamisen aluetta, joiden parissa päiväkodin johtajat tutkimuksen materiaalin mukaan päivittäin joutuvat eniten työskentelemään ovat henkilöstöhallinto, yksikön pedagoginen johtaminen sekä erilainen suunnittelutyö. Toisaalta nämä ovat myös ne johtamisen osa-alueet, joilla he myös toivoisivat voivansa käyttää vieläkin enemmän aikaa.

Henkilöstöhallinnon sanotaan vievän toisinaan miltei koko käytettävissä olevan päivittäisen työajan. Tämä alue on kuitenkin tavattoman laaja ja monipuolinen käsittäen mm. henkilökunnan lomat, kehityskeskustelut ja erilaiset poissaolot. Poissaolojen kautta kuvaan tulee mukaan sijaisten etsiminen ja rekrytointi sekä heidän työsopimuksensa ym. siihen liittyvät asiat. Vaikka tämä henkilöstöhallinto vaatii paljon aikaa ja vaivaa, on se kuitenkin johtajien mukaan alue, johon he haluaisivat käyttää vieläkin enemmän aikaa. Henkilökunnan tukeminen ja heidän jaksamisestaan huolehtiminen nostetaan tärkeäksi tekijäksi johtajan työkentässä.

”Oman henkilökunnan jaksamisesta huolehtiminen. Heidän jaksamisensa on kuitenkin se tärkein juttu, muuten varhaiskasvatus olisi pulassa”

”Haluaisin olla enemmän läsnä päiväkodin arjessa ja ryhmien tilanteissa. Haluaisin, että olisi enemmän aikaa tukea henkilöstöä heidän kasvatustehtävässään”

Toinen suuressa roolissa oleva työtehtävä on kaikenlainen suunnittelu. Vastaajat eivät ole lähteneet sen tarkemmin erittelemään tai spesifioimaan, mitä he tällä termillä missäkin tilanteessa tarkoittavat, mutta kertovat sen kuitenkin vievän suuren osan päivittäisestä työajasta. Monesti se tuntuu liittyvän johtajan omaan erityistehtävään tai vastuualueeseen. Toisaalta johtajat ilmoittavat, ettei työpäivien aikana yleensä jää tekemättä mitään ”korvaamatonta” tai sellaista, jota ei voisi tehdä jonakin toisena päivänä. Tehtävien priorisointi auttaa järkeistämään päiviä ja karsimaan ja siirtämään joitakin työtehtäviä tuleville päiville. Kaiken kaikkiaan, vaikka työtä koetaan olevan paljon ja enemmänkin kuin mitä kerkiää päivittäin tekemään, ei kuitenkaan mitään äärimmäisen tärkeää jää tekemättä. Tosin tämä saattaa vaatia sitä että työpäivät venyvät.

”Harva työtehtävä on minulla sellainen, että se täytyy tehdä tiettyä päivänä. Jos sellaisia on, ne olen yleensä ehtinyt hoitaa.”

”Hyvin organisoitu oma aikataulutus, ei tekemättömiä töitä.”

Kaksi kolmasosaa vastaajista ilmoitti, etteivät pysty hoitamaan omaa erikoisvastuualuettaan täysipainoisesti normaalin työaikansa puitteissa. Toiset kokevat, että heillä on liian monta erikoisvastuualuetta, toisilla taas oma alue on niin laaja ja haasteellinen, ettei sen ja päiväkodin johtajan töitä pysty ongelmitta yhdistämään.

Tutkimuksesta käy ilmi, että näiden vastualueiden hoitamiseksi johtajat toivovat joitakin uudistuksia ja erityisjärjestelyjä. Mitään varsinaisia ratkaisumalleja tutkimuksen materiaali ei anna, mutta siinä ehdotettiin mm. sijaisia ryhmässä toimiville johtajille sekä tva:lla (työn vaativuuden arviointi) tuettua opettajan osallisuutta sekä vastualueiden ja päiväkotien suuruuden tarkempaa mitoittamista ja suhteuttamista keskenään.

”Perusvastuualue on kokonaisuudessaan täysin työllistävä, eli ilman jotain erityisjärjestelyjä – esim. jonkun opettajan tva:lla tuettua osavastuuta ajatus on mahdoton”

”Sijainen aina ryhmään ilman temppuilla talouden tai sijaispulan kanssa, niin ok.”

Johtajan tärkeimmät tehtävät omassa yksikössään ja varhaiskasvatuksessa

Ylivoimaisesti tärkeimmäksi tekijäksi ja tehtäväksi päiväkodinjohtajan työssä koettiin henkilöstöhallinto kaikkine alamerkityksineen. Tämä tehtävä nousi todella merkittävänä tekijänä esiin kautta koko tutkimusmateriaalin. Henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen koettiin avaintekijäksi koko varhaiskasvatuksen kannalta. Katsottiin, että henkilöstön on voitava hyvin ja tiedettävä, että heistä välitetään, koska ilman tätä tekijää ei laadukasta varhaiskasvatusta voida toteuttaa

”Kaikki lähtee siitä, että henkilöstö voi hyvin. Vain sellainen henkilöstö pystyy tekemään työnsä täysipainoisesti”

Muita johtajan tärkeitä tehtäviä omaa yksikköään ajatellen ovat tutkittavien mukaan pedagoginen johtaminen, asiakaspalvelu sekä omien yksiköidensä varhaiskasvatuksen kehittäminen. Myös taloudelliset resurssit ja niiden huomioiminen nousevat esiin tutkimuksessa. Seuraava lainaus tutkimusmateriaalista kiteyttää mielestäni hyvin muutama edellä esitetyn, esiin nousseen tehtävän:

”Ilman pedagogiikkaa ei ole laadukasta varhaiskasvatusta, ilman hyvinvoivaa henkilökuntaa sitä ei voida toteuttaa laadukkaasti, ilman eurojakaan ei voi toimia, vähätkin euroset pitää käyttää järkevästi.”

Koko varhaiskasvatuksen kenttää ajateltaessa nousee päällimmäisenä tehtävänä johtajien ajattelussa esiin kunnan asettamien linjausten noudattaminen ja toimiminen varhaiskasvatuksen johtajan ohjeistuksen pohjalta sekä osallistuminen myös itse omalla panoksellaan mukaan koko kunnan varhaiskasvatuksen kehittämiseen. Kasvatuskumppanuus ja sen edistäminen ja kehittäminen kuuluu myös suurempaa kokonaisuutta käsittelevien tehtävien joukkoon. Yhtenä varsin tärkeänä tehtävänä nousee esiin myös toimiminen varhaiskasvatuksen asiantuntijana ja sen kautta uusimman tiedon tuominen ja soveltaminen johtajien toimenkuvaan. Vähätellä ei pidä myöskään johtajien roolia toimia henkilökunnan ”äänitorvena” ja linkkinä korkeamman johdon ja henkilöstön välillä.

Edellä mainitut johtajan tehtävät koko varhaiskasvatuksen kenttää ja sen eri osa-alueita ovatkin juuri, kuten eräs tutkimukseen osallistunut johtaja kertoo; *”laadukkaan varhaiskasvatuksen kulmakiviä!”*

6.2 Strateginen johtaminen

Kangasalan kunnassa on luotu uudet strategiat niin koko kuntaa ajatellen, että myös nimenomaan varhaiskasvatukselle räätälöity oma strategia. Sekä koko kuntaa koskeva visio että ensimmäinen juuri varhaiskasvatusta varten suunniteltu strategia Kangasalan kunnassa on esitelty aiemmin tässä tutkimuksessa sivuilla 11 – 13.

Suurin osa, tarkkaan ottaen kaikki kahta vastaajaa lukuun ottamatta, oli tutustunut tähän kunnan strategiaan. Täten kunnan strategia oli entuudestaan tuttu 11:lle vastaajista. Koska varhaiskasvatuksen strategiaa ollaan vasta pikku hiljaa jalkauttamassa käytännön tasolle ja välineitä ja menetelmiä sen selkiyttämiseksi ollaan vasta luomassa, se jäi vielä tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Mukaan otettiin kuitenkin koko kunnan strategia ja sen tunnettuuden tutkiminen, koska varhaiskasvatuksen oma versio pohjaa tähän suurempaan linjaan ja noudattelee sen viitoittamaa tietä.

Vastaajista yhdeksän kappaletta oli sitä mieltä, että he voivat käyttää jo tätä kunnan strategiaa hyväkseen omassa työssään. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, etteivät kokeneet

voivansa hyödyntää sitä omassa työssään ja toiminnassaan. Kaksi vastaajaa ei osannut ottaa kantaa puolesta tai vastaan. Strategia koetaan hieman vaikeaselkoiseksi ja etäiseksi. Kaivataan apuvälineitä ja ohjausta sen ymmärtämiseksi.

”Strategian sisälle pääseminen ei ole välttämättä helppoa. Sen avaaminen on tärkeää; mitä strategia tarkoittaa varhaiskasvatuksen näkökulmasta. Se tulisi avata esimiestasolla. Tällöin päiväkodin johtajan olisi helpompi avata sitä henkilöstölle ja käsitellä sitä heidän kanssaan.”

Vastaajat mielsivät varhaiskasvatuksen oman strategian olevan kuitenkin tärkeä asia ja strateginen johtaminen koettiin myös tärkeäksi puhuttaessa päiväkodin ja varhaiskasvatuksen johtamisesta. Kaikkiaan 11 vastaajaa oli sitä mieltä, että varhaiskasvatus tarvitsee oman strategian. Yksi vastaaja ei osannut sanoa ja yksi vastaaja oli sitä mieltä, ettei varhaiskasvatus tarvitse omaa strategiaa vaan kunnan strategia sellaisenaan kattaa myös varhaiskasvatuksen:

”Mielestäni vk (varhaiskasvatus; tutkijan huomautus) ei tarvitse omaa strategiaa. Olemme osa koko kunnan kuviota- vk strategiset tavoitteet nousevat ja nivoutuvat kuntatason strategiaan- avattava ymmärrettäväksi ja nostettava kriittisten menestystekijöiden kautta näkyville vk näkökulmaa.”

Ajatukset siitä, mitä strateginen johtaminen on, olivat moninaiset. Yhteisenä nimittäjänä oli kuitenkin ajatus siitä, että kyseessä on pidemmän aikavälin suunnitelmat ja toiminnan sitominen jollakin tavalla strategiaan ja siinä esiin nostettuihin tavoitteisiin ja päämääriin. Vastaajat olivat yksimielisiä myös siitä, että strategian tulee jotenkin tulla näkyväksi ja osaksi arkea eikä jäädä ”korulauseiksi”. Strategian konkretisoiminen ja sen sitominen jokapäiväiseen työhön on haaste strategialle ja strategiselle johtamiselle

”Johtamista noudattaen kunnan yhteistä suunnitelmaa, strategiaa, pyrkimyksenä yhteisten tavoitteiden saavuttaminen; jatkuvasti kehittyvää, tavoitteellista...”

”Se on suunnan osoittamista koko kunnan ja sen eri toimintojen kehittämiseksi – peruskallio, joka joko on oikeasti merkityksellinen ja löytää tiensä perustehtävään tai sitten se jää etäiseksi.”

”Strateginen johtaminen: toiminnan nivomista strategiaan päämääriin, ja strategisten tavoitteiden tuominen näkyväksi arjen työssä. Arviointi ja pelaaminen strategiaan”

Strateginen johtaminen miellettiin tutkimuksen materiaalissa monien eri tekijöiden ja henkilöiden yhteistyöksi. Tutkimusaineistosta nousi esiin mm, seuraavat näkökulmat. Strateginen johtaminen koettiin kuuluvan laajasti koko varhaiskasvatuksen johdolle. Se ei voi olla ylhäältä annettu asia, vaan sen siihen pitää sitouttaa koko varhaiskasvatuksen henkilökunta ihan tavalliset työntekijät mukaan lukien. Strategisessa suunnittelussa toivottiin otettavan huomioon kentän työ ja arki siellä. Vasta kun nämäkin asiat huomioidaan, voi strategia todella käytännössä onnistua.

”Tosin se työ on todella käytäntöön antavaa vasta, jos se ottaa huomioon arjen ja kentän oikeasti.”

Toisaalta suunnitteluna katsottiin olevan sellainen asia, johon voisi mahdollisesti osallistu laajempikin joukko, mutta että itse johtamisen katsottiin kuuluvan johtajien toimenkuvaan. Pääsääntöisesti kuitenkin sekä strategian suunnittelu että myös strateginen johtaminen koettiin kaikkien johdon eri portaiden tehtäväksi.

”Kunnan johtoryhmän, varhaiskasvatuksessa myös johtoryhmän (suunnittelu). Johtaminen kuuluu kaikille esimiehille.”

”Suunnitteluun voisivat tavallaan osallistua kaikki. Johtajien tulee kuunnella ja kuunnella, ottaa sieltä tarpeellisia suuntaviivoja ja laatia strategiat. Strategiajohtaminen kuuluu johtajille. Toimiminen kaikille.”

6.3 Pedagoginen johtaminen

Pedagoginen johtaminen on alue, joka nousee voimakkaasti esiin oikeastaan kautta koko tutkimusmateriaalin. Tämä on alue, joka painottuu tutkimusmateriaalin mukaan vielä enemmän tulevaisuuteen ja siihen, mitä päiväkodin johtajat haluaisivat enemmän tehdä. Tällä hetkellä pedagogiikka ja pedagoginen johtaminen ja suunnittelu jäävät valitettavan usein arjen pyörittämisen jalkoihin. Se on kuitenkin alue, joka on huomioitu ja jonka tärkeydestä kaikki johtajat ovat yksimielisiä. Siihen halutaan ja aiotaan panostaa ja käyttää enemmän aikaa tulevaisuudessa. Johtajat kokevat välillä jopa huonoa omaatuntoa siitä, etteivät ole ehtineet ja pystyneet keskittymään tähän alueeseen haluamallaan tavalla. Toiveena ja tavoitteena se tulee kuitenkin näkyvästi ja merkittävästi esiin jokaisessa tutkimusvastauksessa.

”Kuten jo edellä kirjoitin, niin pedagoginen johtaminen ja varhaiskasvatuksen suunnittelu ja kehittämistyö ovat asioita, joihin en ole tänä vuonna pystynyt panostamaan niin paljon, kuin olisin tahtonut”

”Pedagoginen johtaminen: arjen pyörittämisessä se jää jalkoihin, kun välillä katsotaan kuka tekee mitä vuoroa, kun väkeä on poissa”

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt kokivat pedagogisen johtamisen olevan jatkuvaa vuorovaikutusta ja keskustelua henkilökunnan kanssa. Erilaiset koulutus- ja pedailat, osastopalaverit ja kehityskeskustelut olivat esimerkiksi sellaisia tilanteita, joissa pedagogista keskustelua nähtiin käytävän. Kaiken kaikkiaan keskusteleminen henkilökunnan kanssa koettiin suureksi tekijäksi puhuttaessa pedagogisesta johtamisesta.

Yhdessä luodaan yhteinen kasvatusnäkemys ja sen pohjalta lähdetään etsimään ja rakentamaan päiväkodille yhteisiä käytäntöjä ja toimintamalleja. Nämä keskustelut ja palaverit voivat käsitellä niin päivittäisiä asioita, jotakin yksittäistä tapausta tai suurempaa kokonaisuutta. Näistä kaikista koettiin muodostuvan yksikön pedagogiikka ja sen linja. Johtajat olivat miltei yksimielisiä siitä, että ilman näitä erilaisia vuorovaikutustilanteita ja läsnäoloa päiväkodin arjen toiminnoissa he eivät koe voivansa ohjata tai toteuttaa pedagogista johtamista.

Päiväkodin arvot ja pidemmän aikavälin linjaukset ja tavoitteet nousivat esiin puhuttaessa pedagogisesta johtamisesta. Päiväkodin yhdessä luodut ja sovitut arvot ja yhteiset toimintatavat olivat vastaajien mielestä tiukasti yhteydessä yksikön pedagogiikkaan ja pedagogiseen johtamiseen.

Varhaiskasvatussuunnitelmat, niin valtakunnallinen, koko kunnan yhteinen kuin yksiköiden omatkin versiot nähtiin varsin suuressa roolissa pedagogista toimintaa ohjaavina työkaluina ja apuvälineinä. Varhaiskasvatussuunnitelmat ja varsinkin niiden selkiyttäminen ja saattaminen arjessa konkreettisesti käyttökelpoisiksi nostettiin esiin.

”Keskustelua ja ajatusten vaihtoa päiväkodin arjesta ja lapsen päivästä tai pidemmästä polusta. Vasun ”avaamista” niin että ”sana tulee lihaksi”. Tulee tietenkin esiin myös varsinaisissa pedagogisissa keskusteluissa ja illoissa”

Pedagoginen johtaminen miellettiin myös jatkuvaksi arjen ja arjessa toimimiseksi. Päiväkodin ja sen ryhmien tuntemus, arkitilanteiden ongelmatilanteiden ratkaisut ja niiden perusteet, arjessa mukana oleminen ja eläminen, kuunteleminen, osallistuminen ja tarvittaessa myös ohjauksen antaminen ajateltiin pedagogiseen johtamiseen kuuluviksi asioiksi. Kaikkia näitä elementtejä johtajat yhdistivät ajattelussaan pedagogisesta johtamisesta. Myös esimerkkinä ja tietynlaisena mallina olemista peräänkuulutettiin vastauksissa. Pedagogisen johtamisen koettiin olevan mitä moninaisempien tekijöiden ja osa-alueiden summa:

”Se olisi parhaimmillaan arjessa mukana olemista. Kun kuulet tilanteen, niin keskusteleet työntekijän kanssa miten siinä tulisi toimia ja kuuntelet miten hän ratkaisisi asian. Arjen oikeista tilanteista opitaan. Esimerkkejä on ympärillä jatkuvasti. Perusteluja tarvitaan.”

”Mallina olemista, kasvatus- ja opetustyötä lapsiryhmässä, pedagogista ajatustenvaihtoa sekä kehitystyötä yksikössä, osastopalavereita sekä talon yhteisiä palavereita ja ns. pedailtoja.”

Vastaajista 11 kpl oli sitä mieltä, että he voivat vaikuttaa oman yksikkönsä toiminnalliseen linjaan/suuntaan sekä toimivansa yksikkönsä pedagogisena johtajana. Ainoastaan yksi vastaaja koki, etteivät hänen kohdallaan edellä esitetyt asiat toteudu. Kaiken kaikkiaan Kangasalan kunnan päiväkodin johtajat ovat siis omasta mielestään sellaisessa asemassa, että voivat vaikuttaa ja ohjata oman yksikkönsä pedagogiseen suuntaan ja linjaan. Tuloksesta voisi vetää siis sellaisen johtopäätöksen, että heidän ammattitaitoonsa ja osaamiseensa luotetaan antamalla heille valtaa ja mahdollisuuksia muokata yksiköistään itsensä ja oman henkilökuntana näköistä.

Puhuttaessa siitä, kenen tehtävä yksikön pedagogisen linjan määrittäminen on, nousi kunkin yksikön omat resurssit esiin. Sekä päiväkodin johtaja, että koko henkilökunta nostettiin tässä kohdassa esille. Päiväkodin johtajan koetaan olevan se henkilö, joka lopullisesti kyseisen yksikön linjan sitten päättää ja määrittelee, mutta koko yksikön henkilökunta ja työyhteisö on voimakkaasti sen suunnittelussa ja valmistelussa mukana.

”Kyllä henkilökunta keskustellen luo omat pedagogiset linjauksensa – pohjana kaikilla sama vasu:) Linjaukset ja painotukset voivat olla eri alueille ja eri aikoina erilaiset”

”Koko kunnassa on oltava isommat raamit, jonka mukaan jokainen yksikkö luo ja tarkentaa omat linjaukset (kunnan vasu→ yksikkövasu). Mielestäni päävastuu yksikön pedagogisen linjan luomisesta on johtajalla, mutta koko henkilöstö siihen osallistuu.”

Kuten jo edellä olevista lainauksistakin tulee selväksi, vaikuttaa toiminnan pohjana ja taustalla varhaiskasvatussuunnitelmat (vasu). Kaikissa tutkimuksen vastauksissa nostettiin eri laajuiset varhaiskasvatussuunnitelmat esiin puhuttaessa pedagogisesta linjasta ja sen määrittelemisestä. Kaikkien mielestä vasun tulee olla se kulmakivi, joka antaa peruslinjaukset ja ohjaa lopullista toimintaa. Kangasalan kunnassa on kunnallisen vasun lisäksi lähdetty vielä tekemään yksikkökohtaisia varhaiskasvatussuunnitelmia, jolloin suunnitelmista saadaan enemmän oman yksikön ”näköisiä” ja myös kunkin yksikön mahdolliset erityispiirteet huomioonottavia.

Suurempien linjausten kohdalla halutaan nojautua ja hakea tukea valtakunnallisesta ja koko kunnan yhteisestä suunnitelmasta, mutta lisäksi halutaan mahdollisuutta tehdä omia linjauksia ja painotuksia perusteena vuosittaiset mahdolliset muutostarpeet ja jopa lasten yksilölliset erityisvaatimukset ja tarpeet. Yksikkötasoisia vasuja laajemmat kokonaisuudet koetaan kuitenkin myös hyväksi asiaksi. Ne eivät ole siis pelkästään rajoja ja tiukkoja suuntaviivoja antavia ja määritteleviä vaan niiden kautta koetaan myös saatavan hyötyä ja apua. Yksikön oma vasu ei voi näiden asiakirjojen olemassaolon vuoksi olla aivan mitä tahansa, vaan jokaisen yksikön vasun tulee ohjautua ja nojata suurempaan kokonaisuuteen, tässä tapauksessa kangasalan kunnan varhaiskasvatussuunnitelmaan. Paitsi, että se rajoittaa liiallisen mielikuvituksen ja ajattelun käyttöä se myös selkeyttää ja helpottaa omien yksikkökohtaisten suunnitelmien laatimista.

”Mielestäni juuri strategia ja varhaiskasvatussuunnitelma ohjaa yksiköitä, mutta niiden puitteissa pitää saada olla omat linjaukset ja jopa vuosittain kulloistenkin lasten mukaan. Lähtökohtana on aina lapsen etu”

”Kunnan linja täytyy olla taustalla tai eivät linjat ainakaan voi olla ristiriidassa. Yhteiseen linjaan tukeutuen kirkastetaan oman yksikön linjaa ja tavoitteita.”

”Valtakunnan vasu, kunnan vasu, niiden pitää olla oman vasumme pohjana. Yksikköni linjaavat omat toimintonsa niiden mukaisesti, mutta talomme ja oman henkilökuntamme näkemysten kautta. Eli ei voi olla pelkästään yksikön omaa.”

Kaiken kaikkiaan pedagoginen johtaminen ja erilaajiset varhaiskasvatussuunnitelmat kulkevat tutkimuksen mukaan tiukassa yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa. Omaa paikallista ja yksikkökohtaista väriä saadaan laatimalla omat suunnitelmat mukailten suurempia kokonaisuuksia.

Kun kohderyhmältä kysyttiin oman yksikön pedagogista suuntaa ja tavoitetta, sekä sitä, tietääkö yksikön koko henkilökunta tämän suunnan ja ovatko he myös mahdollisesti sitoutuneet siihen, saatiin seuraavanlainen tulos. Vastaaajista ainoastaan kaksi ei osannut sanoa, oliko yksikön henkilökunta tietoinen yksikön pedagogisesta suunnasta ja että onko henkilökunta myös sitoutunut siihen. Suurin enemmistö vastasi näin olevan.

Foorumit tai tilanteet, joissa pedagogisesta johtamisesta tai yksikön pedagogista linjaa on suunniteltu ja käyty läpi, olivat tutkimuksen mukaan moninaiset. Monissa yksiköissä pidetään säännöllisesti ”peda -iltoja”, joissa keskustellaan asiasta. Erilaiset talon yhteinen suunnittelu ym. muut illat olivat myös esillä. Syksyiset suunnittelupäivät ovat myös yksi mahdollinen tilaisuus käydä pedagogiseen linjaan liittyvää keskustelua.

Päiväkodin jokapäiväiseen ja -viikkoiseen toimintaan liittyvät erilaiset koko talon palaverit sekä yksittäisten tiimien palaverit esitettiin myös kuuluviksi pedagogisen keskustelun tilanteiksi. Voidaan siis perustellusti ajatella, että pedagoginen keskustelu on vilkasta ja monipuolista Kangasalan kunnan varhaiskasvatussyksiköiden sisällä ja välillä.

”Säännölliset pedagogiset illat, arviointi-illat, suunnitteluillat, talon palaverit”

”Pedailloissa olemme käyneet arvokeskusteluja ja talon tiimisopimusta tehtäessä linjasimme yhteisiä asioita. Aika ajoin myös talon tiimi-/infopalavereissa nousee yhteisesti sovittuja asioita esiin. Näissä joko sovitaan uusia linjauksia tai kerrotaan, miten on toimittu tai sovittu.”

Vastaaajien joukossa oli 5 sellaisia johtajia, jotka kokivat, etteivät tarvitse lisää tukea tai ohjausta tällä pedagogisen johtamisen alueella. Loput 8 halusivat saada lisää tietoa ja ohjausta kyseisellä johtamisen osa-alueella.

Ne alueet tai ongelmakohdat, joihin ohjausta ja tukea tarvitaan vaihtelevat suuresti. Tutkimusmateriaalista selviää, että tarpeet liikkuvat siitä, että tarvitaan tukea kaikessa mahdollisessa siihen, että johtaja tietää mistä tukea ja ohjausta tarvittaessa on saatavilla. Tähän väliin mahtuu monia erilaisia tarpeita.

Yksi tekijä, joka voimakkaasti tulee esiin tutkimuksessa, on keskustelu ja sen tarpeellisuus. Ja nimenomaan sellainen keskustelu, joka tapahtuu erilaisissa tiimeissä ja henkilökohtaisissa tapaamisissa eri henkilöiden välillä. Kaivataan keskustelua henkilökunnan sitouttamisesta ja muiden johtajien kokemuksista ja niistä menetelmistä mitä on käytetty. Tämä kollegiaalinen keskustelu ja omien kokemusten jakaminen ja reflektointi toisten kokemusten kautta on tekijä, josta ollaan kiinnostuneita. Tarvittaisiin siis enemmän avointa keskustelua ja siten siis myös mahdollisuuksia ja resursseja tällaisten tilanteiden järjestämiseen.

Myös laadullisten tavoitteiden tulisi erään vastaajan mielestä olla sitovia ja tällöin ne tulisi myös resursoida asianmukaisesti. Hän ajattelee, että laadulliset tavoitteet tahtovat jäädä tänä päivänä taloudellisten tavoitteiden ja rajoitusten vuoksi toteutumatta. Kun myös ne kirjattaisiin sitoviksi ja niille olisi myös olemassa tarvittavat resurssit, voisi niillä olla paremmat mahdollisuudet myös toteutua, tai ainakin päästä paremmin esille.

”Keskustelu varmaan kuinka on toimittu auttaisi jo kovasti. Ihan esimerkkejä kuinka toinen on tehnyt ja kokenut hyväksi. Itse osaan kyllä napata tarvitsemani vinkit jos niitä tulisi esiin”

*”Taloudelliset tavoitteet tällä hetkellä niin määrävästi ohjaavat, että muut tavoitteet uhkaavat jäädä alle eli laadulliset tavoitteet tulee olla myös sitovia jolloin ne on resursoitava asianmukaisesti.
Eli pelisäännöt kuntoon ja vallan ja vastuun rajat selkeiksi”*

7. Pohdinta

Myös pohdinta jakautuu kolmeen eri osaan tutkimuksen teemojen mukaan ja ne myös esitetään tutkimuksen mukaisessa järjestyksessä. Aluksi esitän tutkimusmateriaalin pohjalta löytämiäni vastauksia ja ajatuksia tutkimuksessa esitettyjen tutkimusongelmien näkökulmasta ja sen jälkeen reflektoin tutkimuksen tuloksia teoreettiseen viitekehykseen. Ensimmäiset kolme tutkimusongelmaa liittyivät läheisesti organisaatiomuutokseen ja ne onkin yhdistetty käsittelyssä yhdeksi kokonaisuudeksi. Strateginen johtaminen ja pedagoginen johtaminen käsitellään omina kokonaisuuksinaan.

Päiväkodinjohtajien kokemuksia organisaatiouudistuksen vaikutuksista

Uusi malli on tutkimuksen mukaan selkiyttänyt päiväkodinjohtajien toimenkuvia ja antanut enemmän aikaa keskittyä juuri sen oma yksikön johtamiseen. Toisaalta työmäärän koetaan uudistuksista huolimatta tai osittain niistä johtuen lisääntyneen. Sellaisia hallinnollisia tehtäviä, jotka ennen kuuluivat aluejohtajille, kuuluukin nyt päiväkodinjohtajien toimenkuvaan. Yleisenä ajatuksena on kuitenkin se, että lähiesimies työlle koetaan jäävän enemmän aikaa ja mahdollisuuksia kuin ennen. Samoin uudistus antoi mahdollisuuden tehdä enemmän omaa yksikköä koskevia päätöksiä, jotka ennen piti ”hyväksyttää” muualla.

Tämän omaan yksikköön keskittymisen koetaan antavan paremmat mahdollisuudet ja enemmän aikaa myös yksikön pedagogiseen johtamiseen. Vastaavien opettajien nimeäminen päiväkodinjohtajiksi koetaan myös selkeänä merkinä profiilin nostamisesta ja kyseisten henkilöiden aseman tietynlaisesta selkiinnyttämisestä.

Erilaiset erityisvastuualueet työllistävät myös päiväkodinjohtajia varsin paljon, ja valtaosa vastanneista oli sitä mieltä, etteivät pysty hoitamaan sekä yksikkönsä johtajuutta, että mahdollista/mahdollisia vastuualueitaan täysipainoisesti normaalin työajan kuluessa. Näiden hoitamiseen toivotaan joitakin erityistoimenpiteitä ja ratkaisuja. Samoin osa ryhmissä toimivista päiväkodin johtajista on sitä mieltä, että näiden heidän toimenkuvaansa kuuluvien kahden eri osa-alueen, ryhmässä toimimisen

ja päiväkodin johtajan hallinnollisten tehtävien, mm erilaisten palaverien ja työryhmien yhteensovittaminen on vaikeaa ilman jonkinlaista resurssia tai muuta ratkaisua.

Tähän onkin olemassa jo yhdenlainen ratkaisukokeilu. Kangasalan kunnassa on otettu käyttöön kiertävän päivähoitajan työsuhde, jonka tarkoituksena on juuri toimia niissä päiväkodeissa, joissa johtaja toimii myös lapsiryhmässä. Tällä menetelmällä saadaan johtajat irrotettua ryhmästä hallinnollisiin tehtäviin kokonaiseksi päiväksi kerrallaan. Kiertävä henkilö on kierrossa seitsemän eri päiväkodin välillä eli n. yksi päivä/viikko on se aika, joksi johtajat saadaan tällä menetelmällä irrotettua ryhmästä. Toiminta on vasta alkanut, joten kokemukset siitä ja sen vaikutuksista eivät ehtineet tähän tutkimukseen mukaan.

Päiväkodinjohtajat toivoivat, että heille jäisi tai olisi enemmän aikaa juuri oman yksikön ja sen toiminnan johtamiseen. Erilaisten työryhmien ja palaverien toivottiin vähenevän. Peräänkuulutettiin työnkuvien selkiinnyttämistä, sekä johtajalle mahdollisuutta jalkautua enemmän ryhmien arkisen toiminnan pariin. Toivottiin myös enemmän mahdollisuuksia ja valtuuksia tehdä omia yksiköitä koskevia päätöksiä, ilman niiden kierrättämistä muualla.

Yleensäkin kaivattiin selkeyttä koko kunnan varhaiskasvatuksen kenttään. Tietoa siitä, kuka kunnassa vastaa mistäkin asiasta ja toimialueesta, eli tietoa mistä mihinkin asiaan tai ongelmaan mahdollisesti tarvittava tieto löytyy. Yleistä toimenkuvien selkiinnyttämistä ja yhteisten linjojen vetämistä. Tiedon kulku ja sen parantaminen nousi vahvasti tutkimusaineistosta esiin, eli informaation halutaan kulkevan kentälle nopeammin.

Organisaatiouudistuksen koetaan antaneen enemmän aikaa keskittyä oman yksikön asioihin. Toisaalta, kuten jo aiemmin esitettiin, työtehtävien koetaan uudistuksen myötä lisääntyneen eli uusia tehtäviä, mm. entisten aluejohtajien toimenkuvista, kuuluu nyt päiväkodinjohtajille. Vaikka nämä asiat ovatkin kunkin yksikön omaan toimintaan liittyviä, tutkimuksessa ilmeni, että aikaa niiden tekemiseen ei kuitenkaan sitten tahdo aina olla.

Enemmän aikaa johtajat haluaisivat selkeästi käyttää yksikkönsä pedagogiseen johtamiseen ja siihen liittyvien suunnitelmien ja suuntaviivojen tekemiseen. Koko varhaiskasvatuksen kentän suunnittelu- ja kehitystyö kiinnostaa monia ja siihen toivottiin mahdollisuuksia ja kanavia. Henkilökunta ja sen jaksamisesta huolehtiminen nousi yhtenä voimakkaana asiana, johon haluttaisiin käyttää myös selkeästi enemmän aikaa; olla paikalla ja henkilökunnan tavoitettavissa

Työstä ja työajasta suurimman osan vie tutkimuksen mukaan henkilöstöhallinto eri muodoissaan. Ryhmissä toimivien päiväkodinjohtajien työajasta suuri osa kuluu luonnollisesti lapsiryhmässä toimimiseen. He toivoivatkin selkeitä mahdollisuuksia ja aikoja, jolloin pystyisivät hoitamaan toimenkuvaansa kuuluvia hallinnollisia asioita, Tähän onkin siis nyt tulossa avuksi esim. aiemmin esitelty kiertävän hoitajan malli.

Erityisvastuualueet ja niiden täysipainoinen hoitaminen olivat asia, johon miltei kaksi kolmasosaa johtajista toivoi tarkennuksia ja apuvälineitä. Työaika ei vastaajien mielestä tahdo riittää, eivätkä he koe ilman joitakin erityis- tai tukitoimia pystyvänsä hoitamaan sekä näitä vastuualueitaan että omia yksiköitään haluamallaan tavalla ja niihin kunnolla paneutuen.

Tutkimusmateriaalista nousee esiin ajatus, että johtajan työ ja arki ovat monien erilaisten tehtävien ja tilanteiden sävyttämää. Johtajan työssä kohtaavat sekä asioiden hoitaminen että eri sidosryhmiin kuuluvien ihmisten kohtaaminen ja näiden molempien yhdistelmät. Kuten Hellbom ym. (2006, 65) kirjoittavatkin, on hyvä johtaminen asioiden ja ihmisten samanaikaista johtamista, jossa tavoitteena on tila, jossa asiat ja prosessit ovat kohdallaan ja ihmiset motivoituneita.

Esimiehen rooli on muuttunut myös Kangasalan kunnan varhaiskasvatuksen kentällä. Suunta on selvästi samanlainen, kuin mitä Mäkipeska ja Niemelä (2002, 82) esittelevät, eli esimiehen rooli on muuttunut ja muuttuu yhä enemmän valvojasta, käskijästä ja operatiivisesta johtajasta kohti valmentajamaista visioijaa. Saman asian toivat esiin myös Hellbom, ym. (2000,65) nostaessaan esiin ajatuksen, jonka mukaan johtamisen ydinfunktio on muuttumassa valvonnasta ja käskyttämisestä enemmän tukemiseksi ja auttamiseksi.

Tutkimuksen tulosten mukaan varhaiskasvattajan työ on pääasiallisesti management-tyyppistä johtamista eli eräänlaista asioiden johtamista. Ebbeck ja Waniganayake (2004, 11–12) jakoivat omassa ajattelussaan johtajuuden kolmeen eri alakäsitteeseen, jotka olivat administration (hallinto), management (johtaminen) ja leadership (johtajuus). Tällä management - eli johtamiskäsitteellä he tarkoittavat juuri päiväkodin päivittäisiin toimiin liittyvää. Se on toimimista erilaisten ihmisten kanssa, päätöksentekoa ja vuorovaikutusta. Suuri osa päiväkodin johtajan ajasta kuluu näihin asioihin myös oman tutkimusmateriaalini mukaan.

Suunta ja tavoite monilla tutkimukseen osallistuneilla johtajilla olisi kuitenkin kohti tuota leadership- eli johtajuusaluetta. Heillä on halu visioida tulevaisuutta ja tehdä rohkeitakin valintoja ja voimakas halu kehittää omaa toimintaansa ja omaa yksikköään, jotka juuri kuuluvat edellä mainittujen kirjoittajien mukaan (em. 2004, 11–12) leadership -johtajan toimintaan. Myös Mäki (2005, 20) esittää että leadership -johtajan kuuluu kehittää ja luoda arvoja sekä viedä niitä työntekijöiden pariin. Samalla se on Kotterin (1990, 5) mukaan myös henkilökuntaan vaikuttamista, heidän tukemistaan sekä motivointia ja ohjaamista haluttuun suuntaan. Tutkimus antaa siis merkkejä siitä, että Kangasalan kunnan päiväkodin johtajien keskuudessa on voimakas halu visioida ja kehittää omaa ja koko varhaiskasvatuksen kenttää. Sille pitää vain löytää oikea väylä.

Kuten tutkimusvastauksista kävi hyvin ilmi, on päiväkodinjohtajalla monia erilaisia rooleja ja sidosryhmiä, joiden kanssa joutuu jopa päivittäin vuorovaikutukseen. Paitsi, että henkilöstöhallinto koetaan suureksi ja merkittäväksi, kenties kaikkein merkittävimmäksi osaksi, kokivat vastaajat olevansa johtajan asemassa toimiessaan myös alan asiantuntijoita ja toimivansa tätä kautta asiantuntija-asemassa muihin sidosryhmiin nähden. Samoin asiakaspalvelu ja kasvatuskumppanuus koettiin tärkeäksi.

Hujala (Nivala & Hujala 2002, 88–89) onkin asiasta täysin samaa mieltä kirjoittaessaan, että päiväkodin johtajan tärkein tehtävä on puolustaa varhaiskasvatuksen asemaa ja hoitoa sekä heidän vanhempiansa sekä suojella työntekijöidensä intressiä. Samassa yhteydessä hän kertoo myös vanhempien ajattelevan, että päiväkodin johtajilla on tärkeä rooli toimia yhteydenpitäjänä tai välikappaleena vanhempien kanssa.

Tutkimuksessa esiin nousseet eri päiväkodinjohtajan työtä koskevat sidosryhmät ja johtajien itse mainitsemat yhteistyötahot sopivat hyvin Bronfenbrennerin ekologiseen teoriaan pohjautuvaan kontekstuaaliseen malliin. Siinä Bronfenbrenner (1979, 21–16) jakoi vallitsevan ympäristön neljään erilaiseen sisäkkäiseen järjestelmään. Enää sen tarkemmin lähtemättä esittelemään tuota teoriaa totean, että johtajien esittämät erilaiset toimintaympäristöt ja toimenkuvan erilaiset tehtävät ja toiminnot toteuttavat tämän teorian mukaisen ajattelun varsin hyvin. Varhaiskasvatuksen ja päiväkodin johtajan työkenttää voidaan siten hyvin ajatella tuon teorian mukaisten järjestelmien kautta.

Myös alun teoriaosuudessa esittelemäni Karilan (2001, 34–35) ajattelu, jossa hän jakaa päiväkodin johtajuuden viiteen eri alueeseen tulee tutkimusaineiston kautta hyvin esiin. Hänen jakonsa mukaisesti johtajuus päiväkodissa voidaan jakaa seuraavasti: 1) hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen, 2) palveluorganisaation johtaminen, 3) työorganisaation johtaminen, 4) henkilöstön osaamisen johtaminen ja 5) varhaiskasvatuksen asiantuntujana toimiminen.

Kaikki nämä hänen jakonsa mukaiset tehtävät ja johtajuuden osa-alueet tulevat esiin tutkimukseen annetuista vastauksista. Ja kaikki ne koetaan tärkeiksi osiksi kyseistä tehtävää. Jokainen osa-alue edellyttää tietynlaista osaamista ja tieto-taitoa, jotka esiintyvät tutkimuksessa, ja joiden hallitsemista ja oppimista kyselyyn osallistuneet henkilöt peräänkuuluttavatkin.

Seuraavasta tutkimusmateriaalista otetusta lainauksesta nousee esiin monta sellaista asiaa, joita juuri tässä osiossa on käsitelty, ja jotka ovat nimenomaan niitä asioita ja tekijöitä, joiden parissa päiväkodin johtajat työtään arjessa tekevät. Samassa lauseessa on tärkeät tehtävät, sidosryhmät sekä toiminnan suuremmat ääriviivat:

”Ei ole päiväkotia ilman lapsia, ei ole päiväkotia ilman lapsia hoitavia henkilöitä. Kun pystyy saamaan henkilökunnan työhyvinvoinnin hyvälle mallille ja he jaksavat hoitaa perustehtäväämme = lasten hoitamista. Ja kun henkilökunta voi hyvin se heijastuu hoidettavien lasten vanhempiin ja he jättävät lapsensa tyytyväisinä. Asiakkaani eli perheet ovat tyytyväisiä. Samaan liittyy pedagoginen johtaminen, koska minun täytyy johtajana saada henkilökunta puhaltamaan samaan suuntaan eli tekemään tiimityötä.”

Kunnan uusi strategia ja sen käyttökelpoisuus arjessa

Vaikka varhaiskasvatuksen omaa strategiaa ei vielä tämän tutkimuksen tekoaikaan mennessä ehditty implementoimaan, koettiin kunnan strategian olevan jo sellainen, että päiväkodinjohtajat voivat käyttää sitä hyväkseen omassa työssään. Vielä kun oman, nimenomaan varhaiskasvatukselle suunnattu ja luotu strategia saadaan liikkeelle, voivat sekä varhaiskasvatuksen korkein johto, että myös päiväkodinjohtajat entistä enemmän käyttää strategioita, ja niiden antamia suuntaviivoja sekä erillisten yksiköiden, että koko varhaiskasvatuksen suunnittelussa ja kehittämisessä. Strategisen johtamisen ja sen suunnittelun ajatellaan kaikkien johtajien yhteinen tehtävä ja varhaiskasvatukselle luotu oma strategia koettiin positiiviseksi ja toimintaa ohjaavaksi ja kehittäväksi tekijäksi.

Peltosen (2007, 16) mukaan strateginen johtaminen on oppialue, jonka avulla tarkastellaan yritysten ja organisaatioiden ohjaamista kilpailutilanteissa. Sen avulla on mahdollista ymmärtää organisaatioiden erilaiset asennoitumista markkinoilla sekä myös erilaisia organisaatorakenteita. Lisäksi sen avulla voidaan hänen mukaansa tarkastella organisaation sisäisiä toimintoja.

Tutkimuksessa tuli monien eri tutkimushenkilöiden vastauksissa esiin sekä tämä organisaation sisäisten toimintojen tarkkailu että organisaation ohjaaminen. Vastaajat asettivat strategisen johtamisen toiminnaksi, jossa nivotaan yhteen strategiset päämäärät ja valvotaan ja ohjataan niiden toteuttamista ja toteutumista. Vastaajien ajattelusta on löydettävissä selkeä yhteys strategisen johtamisen, strategisten päämäärien ja käytännön johtamisen välillä. Strategian koetaan näyttävän koko kunnalle suunnan ja strategisen johtamisen ajatellaan olevan väline sen toteuttamiseen ja toiminnan ohjaamiseen. Kamensky (2004, 20) kirjoittaakin, että strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.

Strategiaa tarvitaan siis nimenomaan selkiyttämään kunnan tavoitteita ja strategista johtamista tarvitaan sen käytännön toteuttamiseen. Strategiaa tarvitaan esimerkiksi organisaation toiminnan muokkaamiseen ja erillisten yksittäisten päätösten ja toimien sovittamiseksi osaksi suurempaa toimintasuunnitelmaa. Kamensky (2004, 20) jatkaa, että strategisen johtamisen lähtökohta on yrityksen toimintaympäristö ja se pitää sisällään sekä yrityksen tavoitteet että sen toiminnan keskeiset suuntaviivat.

Tutkimuksen materiaalista on havaittavissa, että vastaajat kokevat koko organisaation olevan tai että sen täytyy olla jollakin tavalla strategian ja sen johtamisen prosessissa mukana ja eri sidosryhmien ajattelu ja tavoitteet pitää olla samansuuntaiset. Mary Parker Follet on Isokankaan (2005, 26) mukaan ollut ajattelussaan samoilla linjoilla. Hän on sitä mieltä, että johdon tärkein tehtävä on organisaation päämäärien asettaminen, ja niiden päämäärien tulee olla yhdenmukaisia organisaatiossa toimivien yksilöiden ja ryhmien päämäärien kanssa. Vaikka kyseessä onkin ajattelu, joka on suunnattu pääasiallisesti yksityiselle sektorille ja teollisiin yrityksiin, pätevät samat ajatukset ja lainalaisuudet myös julkisella sektorilla. Kunnat voivat omissa strategioissaan ja tavoitteissaan käyttää samoja strategiakäsitteitä kuin yksityinenkin puoli. Suurimmat erot löytyvät kilpailuasetelmasta ja tavallaan kilpailustrategian puuttumisen kautta.

Kenen tehtäväksi sitten strateginen johtaminen kuulu ja mielletään. Teoriaosassa nostettiin esiin Kamenskyn (2004, 36) ajatus, että strateginen johtaminen ei ole vain johtajien asia, vaan kaikki henkilöt osaamisellaan ja toimillaan vaikuttavat strategiaan ja erityisesti sen toteuttamiseen. Juuti ja Luoma (2009, 29) olivat sitä mieltä, että strategiatyöskentely on toimivan johdon vastuulla, mutta että sen ei kuitenkaan tule jäädä vain ylimmän johdon toiminnaksi, vaan että strategiatyön tulee olla osallistuvaa, henkilöstöä mukaan kytkevää ja houkuttelevaa.

Tutkimuksessa tämä ajattelu saikin kannatusta ja paljon samansuuntaista ajattelua olikin löydettävissä. Strategisen johtamisen koettiin kuuluvan loppujen lopuksi kaikille eri johtoportaan tasoille, ei pelkästään ylimmille tasoille. Varsinkin strategisten tavoitteiden ja niiden kautta asetettujen linjojen ja päämäärien saavuttaminen ja niiden mukaisesti toimiminen ymmärrettiin koko johtoa ja esimiestasoa koskevaksi toiminnaksi.

Strategian suunnitteluun ajateltiin, edellä jo esitettyjenkin ajatusten mukaisesti, voivan osallistua kaikki organisaation eri tasot, mutta toiminnan lopullinen valvonta ja toteuttaminen kuuluvat esimiesten toimenkuvaan. Suuremmat linjaukset ja päämäärät asettaa korkein johto, joka sitten valtuuttaa ja sitouttaa alemmat portaat ymmärtämään ja noudattamaan strategiaa ja siis myös valvomaan sen toteuttamista.

Strateginen johtaminen jakautuu moneen eri askeleeseen ja vaiheeseen, kuten alun teoriaosuudessa esitelty Wheelenin & Hungerin Strategisen johtamisen perusmallikaavio (Sivu 26) osoitti. Eräs tärkeä tekijä, joka kaaviossa oli, ja jonka haluan nostaa tässä kohdassa esiin, oli jokaisen vaiheen aikana ja välillä tapahtuva jatkuva palaute. Tai kuten se kaaviossa esitettiin, takaisinkytkentä ja oppiminen. Samaa palautteen antamista ja vastaanottamista eli organisaation jokaisen portaan välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta ajateltiin myös tutkimusmateriaalissa. Vastauksissa haluttiin ottaa mukaan myös kentän ääni ja huomioida arki ja kenttätyö. Tämän ajattelun ja koen liittyvän kiinteästi tähän Wheelenin ja Hungerin takaisinkytkennän ajatteluun.

Eräs tutkimusmateriaalissa ollut, lyhyt, mutta mielestäni strategisen johtamisen ajattelua ja sen moninaisia eri osia hyvin valottava ja koko strategisen johtamisen ja strategian olemusta selventävä vastaus siitä, mitä strateginen johtaminen on, oli seuraavanlainen:

”Eilisen tuntemusta, nykypäivässä elämistä, huomiseen katsomista...”

Pedagoginen johtaminen päiväkodinjohtajan työssä

Pedagoginen johtaminen oli kaikille varsin tuttu termi ja asia. Päiväkodin johtajat kokivat pedagogisen johtamisen ja oman yksikön linjan tarkemman suunnittelun olevan tulevaisuudessa aina vaan tärkeämpi asia ja he haluavat selkeästi panostaa siihen . Pedagogisen johtamisen yhteys laatuun ja hyvään varhaiskasvatukseen on selkeästi nähtävissä johtajien ajattelussa ja tavoitteissa. Uudistuksen kautta toivottiin saatava enemmän aikaa yksiköiden pedagogisen toiminnan suunnitteluun ja aikaa pedagogiselle johtamiselle. Yhteistyö ja vuoropuhelu yksiköiden henkilökunnan kanssa yksikön pedagogista linjaa suunniteltaessa nousi vahvasti esiin johtajien vastauksista.

Tutkimuksen alun teoreettisessa osiossa nostettiin ensin käsittelyyn termi pedagoginen johtaminen. Sille ei ole edelleenkään olemassa vielä varsinaista, eksaktia määritelmää. Nivala (1999, 19) oli asiasta myös samaa mieltä kirjoittaessaan, että pedagogisen johtamisen käsitteen tekee ongelmalliseksi se, että pedagogiikka on kokonaisuudessaan käsitteenä hajanainen. Se mielletään kuitenkin hänen mukaansa useimmiten kasvatus ja opetustyöhön, joten se on käyttökelpoinen myös varhaiskasvatuksen kentällä.

Nivala (2001, 31–34) esittelee kirjassaan neljä erilaista johtamistehtävää, jotka hän liittää pedagogiikkaan ja pedagogiseen johtamiseen. Nämä ovat pedagogisen toiminnan visiointi, strategian luominen, toiminnan suunnittelu ja organisointi sekä sen toteutumisen seuranta ja arviointi. Kaikki nuo osatekijät löytyvät tämän tutkimuksen aineistosta, joten voidaan olla Nivalan kanssa samaa mieltä mainittujen tekijöiden liittymisestä pedagogiseen johtamiseen ja sen mukaiseen ajatteluun.

Olander (2007, 5) esitti, että varhaispedagogiikka tulisi saada johtamisen keskiöön. Hän haluaa nostaa esiin koko varhaiskasvatuksen johtajuutta ja pedagogista johtajuutta yhtenä sen tärkeänä osana. Pedagoginen johtajuus on Olanderin ajattelun mukaisesti varhaiskasvatuksen laadun perusta. Tutkimusmateriaalissa tuli toistuvasti esille pedagogisen johtamisen ja eri varhaiskasvatussuunnitelmien ym. laatuasiakirjojen välinen yhteys ja vuoropuhelu, joten on helppo olla hänen kanssaan yhtä mieltä siitä, että laadukkaalla varhaiskasvatuksella ja pedagogisella johtamisella on vahva side toisiinsa.

Kuten Erätuuli ja Leino (1992, 5) esittivät, on pedagoginen johtaminen kokonaisvaltaista ihmisten, asioiden, ja tietämyksen jaettua ohjantaa, joka sallii hyödyntää yhteisöllisyyttä, erilaisuutta ja innovatiivisuutta. Juuri näitä asioita ja tekijöitä päiväkodin johtajat peräänkuuluttavat ja nostavat esiin tutkimuksen aineistossa. Vasujen yksilöllinen, yksikkökohtainen, henkilökunnan ja ympäristön erityispiirteet ja mahdollisuudet huomioonottava soveltaminen oli yksi koko tämän kappaleen vahvimmista tekijöistä. Monipuolisen, yhteisöllisen suunnitelman ja olemassa olevien resurssien ja vahvuuksien hyödyntäminen on sitten osa päiväkodin johtajan pedagogista johtamisprosessia.

Vaikka pedagogiikka termi ei ole vielä kovin perinteisesti mielletty yhteen päivähoidon kanssa, on tässä asiassa kuitenkin menty suuri askel eteenpäin. Päivähoito -termin muuttaminen ja vakiintuminen varhaiskasvatukseksi on yksi tekijä, joka on nostanut tämän työn arvostusta ja merkitystä. Nivala (1999, 18–24) määrittelee substanssijohtamisen kahteen ulottuvuuteen päivähoidon perustehtävien mukaisesti. Hän määrittelee, että päivähoito on sosiaalipalvelua; lapselle tarjotaan päivähoitopaikka ja tähän liittyvät johtamisen toimet ovat palvelujohtamista.

Jos päivähoito tarkastellaan varhaiskasvatuksena, ovat siihen kohdistuvat johtamistoimet luonnollisesti pedagogista johtamista. Sekä koulussa, että varhaiskasvatuksessa tapahtuva pedagoginen johtaminen on siis hänen mukaansa yksikön perusfunktion mukaisesti kasvatus- ja opetustoiminnan eli pedagogiikan johtamista. Tällöin johtamisen ydinsisältö on kasvatus- ja opetustoiminnan kehittämisessä. Kaikki päiväkodin johtajat kokevat ja ajattelevat tarjoavansa omissa yksiköissään varhaiskasvatusta. Koska päiväkodeissa tarjotaan päivän aikana laadukasta, erilaisten päämäärien ja tavoitteiden ohjaamaa, erilaisiin ja eri laajuisiin paikallisiin ja valtakunnallisiin suunnitelmiin pohjautuvaa yksilöllistä varhaiskasvatusta, ei kyseessä ole vain sosiaalinen hoitoa tarjoava palvelu, vaan selkeästi pedagoginen kasvatus- ja opetustoiminta.

”Pedagoginen johtaminen on yksikön henkilöstön ohjaamista oikeanlaisten toimintatapojen löytämiseen lapsiryhmien toiminnassa. Se on myös suunnitelmien mukaisesta toiminnasta vastaamista. Se edellyttää henkilöstön osaamisen tuntemista, ryhmädynamiikan tuntemista erilaisten lapsiryhmien/lapsien tarpeiden hahmottamista ja pedagogista osaamista arjen tasolla”

7 Johtopäätökset ja tutkimuksen jatkumahdollisuudet

Organisaatio muuttuu yleensä joko suunnitellusti tai suunnittelemattomasti ja se tarkoittaa toimintojen tai toimintatapojen muuttumista. Kuten tutkimuksen alussa esitettiin, kunnallisella sektorilla vallitsee tällä hetkellä suuret taloudelliset paineet. Toisaalta myös toiminnan selkeämpi järjestäminen tai toimintojen yhdistäminenkin voivat saada aikaan muutoksen. Varhaiskasvatuksessa taloudellista painettakin suurempi syy uuteen organisaatiomalliin on tämä jälkimmäinen. Setälä (1994,10) esittääkin ajatuksen, että muutos saattaa johtua organisaation omasta halusta tai tarpeesta, jolloin etsitään uutta tehokkaampaa ja järkevämpää tapaa tuottaa palveluita ja poistaa erilaisia esteitä.

Viime syksynä suoritetun organisaatiomuutoksen vaikutus näkyi luonnollisesti kaikkein eniten juuri päiväkodinjohtajien ja aluejohtajien toimissa. Päiväkodinjohtajien lukumäärä kasvoi ja aluejohtajien määrä vastaavasti väheni huomattavasti. Tutkimuksen perusteella tilaa ja tarvetta päivähoidon organisaatiouudistukselle on selvästi ollut olemassa. Uusittu organisaatio on onnistunut joissakin sille asetetuissa tavoitteissa jo tämän lyhyen voimassaoloaikansa kuluessa. Esimerkiksi päiväkodinjohtajien toimenkuvia on selkiytetty ja valtuuksia omien yksiköiden asioiden suunnitteluun ja myös päätösten tekemiseen on lisätty. Aikaa oman yksikön toiminnasta huolehtimiseen on koetettu lisätä ja siinä on myös onnistuttu.

Toisaalta paljon on vielä myös parannettavia ja kehitystä vaativia kohtia. Työnjaon selkiinntäminen, eri vastuualueiden jakaminen ja niiden oikeanlainen suhteuttaminen vaativat varmasti vielä ajatustyötä ja muutoksiakin esimerkiksi erilaisten resurssien, toimintamallien ja käytänteiden luomista. Alku on kuitenkin ollut onnistunut ja kunhan malli saa lisää aikaa ja mahdollisuuden näyttää vahvat puolensa, uskon sen pienen hiomisen ja tarkennusten kautta saavan vieläkin laajempaa hyväksyntää ja osoittautuvan hyväksi organisaatioksi.

Strategia ja sen implementointi, niin koko kunnan tasolla kuin varhaiskasvatuksessakin tulee olemaan yksi lähitulevaisuuden merkittävistä tehtävissä. Se, että saadaan nämä asiakirjat ja niihin kirjoitetut hyvät lauseet ja ajatukset toimimaan käytännössä ja

muutettua ja selkiinnytettyä sellaisiksi, että jokainen varhaiskasvatuksen parissa työskentelevä ne ymmärtää. Kun strategia ja sen päämäärät saadaan koko toiminnan toimivaksi pohja-ajatuksiksi, voidaan sanoa, että strategiasta on todellista hyötyä ja sen laatimisella merkityksestä.

Yhteistyö koulun ja varhaiskasvatuksen välillä saman hallinnon alla on Kangasalan kunnassa vielä alkutaipaleella ja hakee omia uriaan ja toimintamallejaan. Tavoitteena on kuitenkin johdonmukainen ja yhteistyötä lisäävä kehitys. Saman hallinnon alaisuudessa toimimisesta on etua kummallekin kasvatustoiminnan osalle. Kunnissa, joissa yhteistyö on edennyt jo pidemmälle, on Hujalan, Heikan & Fonsénin (2009, 41) mukaan saatu yhteisten keskustelujen kautta luotua mm. yhteistä käsitteistöä ja linjausta kasvatuksen ja opetuksen keskeisiin kysymyksiin. Tutkijat esittävät myös, että jatkumon toteutumista ja yhtenäisen oppimispolun luomista pidettiin tärkeänä. Tähän samaan on suunta ja tavoite myös tutkimukseni kohdekunnassa.

Tälle nyt suorittamalleni tutkimukselle on tarkoitus tehdä eräänlainen uusinta tai kertaus noin parin - kolmen vuoden päästä. Nyt vasta alkutaipaleella oleva uusi organisaatio on silloin ollut jo pidemmän ajanjakson verran toiminnassa ja kokemuksia on siis siten myös kertynyt enemmän. Samat kysymykset tullaan esittämään uudelleen silloisille päiväkodinjohtajan nimikkeellä toimiville henkilöille koko Kangasalan kunnan alueella.

Tätä nyt tehtyä tutkimusta hieman se , ettei organisaatio ehtinyt toimia pidempään, ja se, ettei varhaiskasvatuksen omaa strategiaa oltu vielä keritty implementoimaan. Myös koko syksyn ajan tiukkana jatkunut talous aiheutti jonkin verran ongelmia myös varhaiskasvatuksen kentälle mm. sijaisten saatavuuden ja rekrytoinnin muodossa. Kulunut syksy ja alkanut kevät ovat siis työllistäneet päiväkodin johtajia vielä tavallistakin enemmän ja tämän vuoksi uusi organisaatio ei ole kenties vielä päässyt toimimaan täysitehoisesti ja näyttämään kaikkia puoliaan ja mahdollisuuksiaan. Katse on kuitenkin positiivisesti kiinnitetty tulevaisuuteen ja työtä ollaan valmiita tekemään uuden organisaation toimivuuden ja kehittämisen eteen. Suunta ja asenne ovat ainakin oikeat.

Tutkimus ja sen toteuttaminen osoittivat minulle johtajuuden kentän laajuuden ja lähiesimiesten työtehtävien moninaisuuden. Termi johtaminen pitää sisällään lukemattoman määrän erilaisia osa-alueita ja vivahteita. Tätä tutkimusta tehdessäni on ajatteluni esimiesten merkityksestä ja heidän työnsä tärkeydestä laajentunut ja syventynyt. Voidakseen toimia hyvänä esimiehenä ja johtajana, tulee henkilön osata ja hallita monia eri sektoreita. Ollakseen hyvä johtaja, pitää olla melkoinen moniosaaja ja hallita useita eri johtamisen puolia. Kaikkien eri osa-alueiden tarkoitus ja päämäärä on kuitenkin sama, kuten tutkimuksen alun teoriaosuudessa jo tuli ilmi eli:

”Johtamisen tehtävänä on ohjata yksittäiset ihmiset, erilaiset työryhmät ja tiimit työskentelemään tiettyyn organisaation haluamaan suuntaan”

-Järvinen (2004, 18)-

Lähdeluettelo

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere. Vastapaino.

Ansoff, H. I. 1981. Strateginen johtaminen. Espoo. Weilin & Göös.

Ansoff, H. I. 1984. Strategisen johtamisen käsikirja. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Arvonen, J. 1991. Johtaminen ihmisten yrityksessä. Jyväskylä: A & A Leadership Books.

Bloom, J. 2001. Images from the Field: How Directors View Their Organizations, Their Roles, and Their Jobs. Teoksessa M. L. Culkin (ed.) Managing Quality in Young Children`s Programs. New York: Teachers College Press.

Bronfenbrenner, U. 1979. The Ecology of Human Development. Experiments by Nature and Design. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Drucker, P. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: WS Bookwell.

Ebbeck, M. & Waniganayake, M. 2004. Early Childhood Professionals, Leading today and Tomorrow. Sydney: McLean + Petty

Erätuuli, M. & Leino, J. 1992. Rehtori koulunsa pedagogisena johtajana. Helsinki: Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitos.

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

Giorgi, A. 1991. Sketch of a Psychological Phenomenological Method. Teoksessa : Giorgi (edit) Phenomenological and Psychological Research. 6. ed. Pittsburg: Duquesne University Press.

- Haapalainen, I. 2005. Jämäkkä esimies. Helsinki: Edita .
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi. Helsinki: Edita .
- Hujala, E. Puroila, A-M. Parrila, S. Nivala, V. 2007. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Vantaa: Edufin
- Hujala, E. Heikkala, J. & Fonsén, E. 2009. Varhaiskasvatuksen johtajuus kuntien opetustoimessa ja sosiaalitoimessa. Tampere: Tampereen yliopisto, opettajankoulutuslaitos.
- Härkönen, E. 1990. Johtaminen 2000. Helsinki: Yritystaito.
- Isokangas, J.M. 2004. Artikkelit: työelämä muutoksessa, Teoksessa A-M Lämsä, T Hautala. (toim.). Organisaatiokäytännön perusteet. Helsinki: Edita . Sivut 7-39.
- Johansson, J-E. 2003. Strateginen johtaminen. Luentosarja Helsingin yliopiston Yleisen valtio-opin laitoksessa. www.valt.helsinki.fi/staff/jjohanso/uudet2003.ppt.
- Judén-Tupakka, S. 2007. Askelia fenomenologiseen analyysiin. Teoksessa E. Syrjäläinen, A. Eronen ja V-M. Värrin, (toim.) Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampere University Press.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen: Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Kamnesky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kangasalan kunnan infomateriaali organisaatiouudistuksesta. 2010. Henkilökunnan Intranet –sivusto. <https://kangasala-fi.directo.fi/intranet/>.

Kangasalan kunnan varhaiskasvatuksen strategia. 2009. Infomateriaali varhaiskasvatuksen esimiehille.

Karila, K. 2001. Päiväkodin johtajan muuttuva työ. *Lastentarha* 2001 (4) 30–35.

Karlöf, B. 1995. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: Weilin & Göös.

Kotter, J.P. 1989. Johtajuus menestystekijänä. Espoo: Weilin & Göös..

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

Lehto, S. 1990. Muutoksen johtaminen: strategioita ja pohdintoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Lähdesmäki K. 2003. New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta ja niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun. *Acta Wasaensia*. No 113, hallintotiede. Vaasan yliopisto. Sähköinen väitöskirja. <http://www.uwasa.fi/tutkimukset/vaitokset>.

Lämsä, A-M. Hautala, T. 2004. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.

Metsämuuronen, J. (toim.). 2006. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp.

Mäki, M. 2004. Artikkelit: Ihmisten johtamisen haasteellisuus. Teoksessa A-M Lämsä, T Hautala, T. (toim.) . *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita . Sivut 203–259.

Mäkipeska, M. Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Edita.

Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Nivala, V. 2001. Pedagoginen johtajuus ja johtaminen päivähoidossa. Lastentarha 2001/5.

Nivala, V. & Hujala, E. 2002. Leadership in Early Childhood Education: Cross-cultural Perspectives. Oulu: Oulun yliopisto.

Nöllke, M. 2004. Johtaminen -mitä johtohenkilöiden tulee tietää. Helsinki: Rastor.

Olander, S. 2007. Päiväkodin johtajuudelle rajat ja resurssit. Julkaisussa Päiväkodin johtajuus huojuu. Lastentarhanopettajaliitto/Opetusalan Ammattijärjestö OAJ. T-Print Ky.

Opetusalan Ammattijärjestö. Lastentarhanopettajaliitto. 2006. Kohti varhaiskasvatuksen ja opetustoimen yhteistä hallintoa -selvitys päivähoidon hallinnonalan muutoksesta. T-Print Oy.

Paakki, J. Wilska, O. 2007. Projektijohtamisen opetusmateriaali. Tietojenkäsittelytieteen laitos. Helsinki. www.cs.helsinki.fi/u/paakki/Proj-joht-Kalvot-2007-OW-2.pdf.

Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Helsinki: Kirjapaja.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki: Ky-palvelu.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Helsinki: Otava.

Pennanen, A. 2006. Peruskoulun johtaminen, modernista kohti transmodernia johtamista. Väitöskirja. Oulun yliopisto. <http://herkules.oulu.fi/isbn9514281527/>

- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.
- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen -vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita.
- Perttula, J. 1995. Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta. *Kasvatus* 1995 (1). 39-45.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet – ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Puroila, A-M. Karila, K. 2001. Teoksessa Karila, K. Kinos, J. Virtanen, J. Varhaiskasvatuksen teoriauuntauksia. Jyväskylä: Ps-Kustannus.
- Rodd, J. 2006. *Leadership in Early Childhood*. Maidenhead: Open University Press.
- Ropo, A. 1989. *Leadership and Organizational Change*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Setälä, M-L. 1994. Seireenien laulut; Muutoksen läpivienti johdon työnä. Helsinki. Painatuskeskus.
- Syrjäläinen, E. Eronen, A. Värri, V-M. 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampere University Press.
- Särkiämäki, M. 2008. Pedagoginen johtaminen päivähoitokäytäntöjen muutoksessa. Pro Gardu -tutkielma. Lapin Yliopisto.
- Taipale, M.E. 2004. Työnantajasta tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa. Tampereen yliopisto. *Acta Electronica Universitas Tamperensis* 379. Saatavissa [www.](http://www.uta.fi) -muodossa: URL <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6078-2.pdf> luettu 21.4.2010.
- Takala, T. 1999. *Liikkeenjohdon kehityshistoria 2*. tarkistettu painos. Jyväskylä: Atena.
- Tak-systems Oy:n verkkosivut. www.tak-systems.com/html/tak-luotain.html. 15.8.2009
-

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

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

Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Virkkunen, J. (toim.) 2002. Osaamisen johtaminen muutoksessa - ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittämisestä. Helsinki: Työministeriö.

Virtanen, J. 2006. Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki. International Methelp Ky.

Yukl, G A. 1998. Leadership in Organizations. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall.



oksalla ylimmällä
KANGASALA



Lasten päivähoito



Kuohunharjuntie 9, 36200 Kangasala

JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ VARHAISKASVATUKSESSA

ORGANISAATIOUUDISTUS JA JOHTAMISEN UUDET HAASTEET

Arvoisa vastaanottaja,

Opiskelen Tampereen yliopistossa, kasvatustieteiden tiedekunnassa ja olen suorittamassa pro gradu- tutkimustani Kangasalan kunnassa, 1.8.2009 tapahtuneesta varhaiskasvatuksen organisaatiouudistuksesta ja sen vaikutuksista päiväkodinjohtajien työhön ja toimenkuvaan. Tutkimuksen tarkoituksena on antaa kunnan päättäjille tietoa uudistuksen erilaisista vaikutuksista ja mahdollisista parannusmalleista.

Toivon, että osallistuisit tutkimukseen vastaamalla ohessa olevaan kyselyyn. Vastaamiseen kuulu mahdollisesti jonkin verran aikaa, mutta kaikki tieto ja kokemus on ehdottoman tervetullutta ja tärkeää tämän tutkimuksen onnistumisen ja tulosten oikeellisuuden kannalta.

Vastaaminen on täysin vapaaehtoista ja kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä. Ainoastaan aineiston analysointia varten saatetaan tehdä lomakekohtaisia tunnistetietoja, jotka tulevat ja jäävät ainoastaan tutkijan tietoon. Tarkoitus ei ole saada esiin yksilökohtaisia vastauksia, vaan etsiä ja löytää suurempia kokonaisuuksia ja yhteyksiä.

Tutkimuksen tulokset tulevat myös Kangasalan kunnan käyttöön ja niiden avulla on tarkoitus suunnitella ja kehittää varhaiskasvatuksen organisaatiota eteenpäin.

Suuri kiitos osallistumisestasi tutkimukseen ja varhaiskasvatuksen kehittämiseen.

Kangasalla 15.1.2010

Hannu Päivinen
Päiväkodinopettaja/ Kasvatustieteen opiskelija
hannu.paivinen@kangasala.fi

Aloita

Powered by Fountain Park



oksalla ylimmällä
KANGASALA



Lasten päivähoito



Kuohunharjuntie 9, 36200 Kangasala

 = Vastaaminen pakollista

Sivu 1/4 1 - 2 - 3 - 4 →

TAUSTATIETOJA VASTAAJASTA

Kuinka monta vuotta olet toiminut päivähoiton tehtävissä?



(Kelvolliset vastausarvot ovat 0-40)

Kuinka monta vuotta olet toiminut päiväkodinjohtajana?



(Kelvolliset vastausarvot ovat 0-40)

Oletko saanut jotakin erillistä johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvää koulutusta?



- Kyllä
 Ei

Jos vastasit kyllä, niin mitä johtamiseen ja/tai esimiestyöhön liittyvää koulutusta olet saanut ja koska?

Missä tehtävässä toimit ennen 1.8.2009 tapahtunutta organisaatiouudistusta?



Jatka

Powered by Fountain Park



oksalla ylimmällä
KANGASALA



Lasten päivähoito



Kuohunharjuntie 9, 36200 Kangasala

 = Vastaaminen pakollista

Sivu 2/4 1 - 2 - 3 - 4 →

ORGANISAATION MUUTOS 1.8.2009

Vaikuttiko organisaatiouudistus omaan työhösi?



- Kyllä
 Ei

Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, kerro miten organisaatiomuutos vaikutti työhösi.

Millaisia mahdollisia ennako-odotuksia tai toiveita sinulla oli uutta organisaatiomallia ja sen toteuttamista ajatellen?



Mitkä ovat uuden organisaatiomallin hyvät puolet oman työsi kannalta?



Mitkä ovat uuden organisaation huonot puolet oman työsi kannalta?



Mihin työaikasi pääasiallisesti kuluu (esim. henkilöstöhallinto, talous, suunnittelu, pedagogiikka)?



Mitä työtehtäviä jäi mahdollisesti tänään tekemättä? Miksi?



Mihin haluaisit käyttää enemmän aikaa työssäsi eli minkä toimenkuvasi osa-alueen koet itsellesi tärkeäksi tai läheiseksi ja miksi?



Riittääkö työaikasi erikoisvastuualueesi täysipainoiseen hoitamiseen?

- Kyllä
 Ei

Jos vastasit edelliseen kysymykseen ei, voisiko tätä asiaa mielestäsi jotenkin kehittää tai muuttaa?

Koetko saavasi hyödyllistä ja riittävää ohjausta ja apua, jos tarvitset sitä?



- Kyllä
 Ei

Millä nykyisen työtehtäväsi osa-alueella koet tarvitsevasi mahdollisesti ohjausta ja tukea?

Mitkä ovat mielestäsi päiväkodinjohtajan tärkeimmät tehtävät omassa yksikössään (3-5 kpl)?

Perustele mielipiteesi

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät päiväkodinjohtajan tehtävät koko varhaiskasvatuksen kentällä (yht. 3-5 kpl) ?

Perustele mielipiteesi

Jatka

Powered by Fountain Park



oksalla ylimmällä
KANGASALA

Lasten päivähoido

Kuohunharjuntie 9, 36200 Kangasala



 = Vastaaminen pakollista

Sivu 3/4 1 - 2 - 3 - 4 →

STRATEGIA JA STRATEGINEN JOHTAMINEN

Oletko tutustunut Kangasalan kunnan uudistettuun strategiaan?



- Kyllä
 Ei

Mitä strateginen johtaminen mielestäsi on?



Kenen tehtävä mielestäsi strategian suunnittelu ja strateginen johtaminen on?



Tarvitaanko varhaiskasvatuksessa kenttätöissä mielestäsi omaa strategiaa ja strategista johtamista?



- Kyllä
 Ei
 En osaa sanoa

Voitko käyttää kunnan strategiaa hyväksi omassa työssäsi?



- Kyllä
 Ei
 En osaa sanoa

Kommentit:

Jatka

Powered by Fountain Park



oksalla ylimmällä
KANGASALA



Lasten päivähoito



Kuohunharjuntie 9, 36200 Kangasala



 = Vastaaminen pakollista

Sivu 4/4 1 - 2 - 3 - 4 →

PEDAGOGINEN JOHTAMINEN

Mitä pedagoginen johtaminen mielestäsi on ja miten se päiväkodin arjessa tulee esiin?

Koetko voitavasi vaikuttaa oman yksikkösi toiminnalliseen linjaan/suuntaan ja toimivasi yksikkösi pedagogisena johtajana? 


- Kyllä
 Ei
 En osaa sanoa

Kenen tehtävä on mielestäsi määrittellä yksikön/yksiköiden pedagogista linjaa ja miksi? Esim. voisiko olla koko kunnan yhteinen linja vai onko mielestäsi parempi että on yksikkökohtaiset linjaukset ja tavoitteet? 

Onko yksi yhteinen, päiväkodin eri ikäryhmät kattava pedagoginen tavoite tai suunta mielestäsi mahdollinen? 

- Kyllä
 Ei
 En osaa sanoa

Mikä on mielestäsi oman yksikkösi pedagoginen suunta/tavoite? 

Onko henkilökuntasi tietoinen tästä suunnasta ja myös sitoutunut siihen? 

- Kyllä
 Ei
 En osaa sanoa

Kuinka olette käsitelleet tätä linjaa/suuntaa henkilökunnan kanssa?(peda -illat, omat koulutukset, info-palaverit etc.)



Koetko mahdollisesti tarvitsevasi lisää tukea tai ohjausta yksikkösi pedagogisen johtamisen alueella?



- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Minkälaista tukea tai ohjausta yksikkösi pedagogisessa johtamisessa tunnet tarvitsevasi?

Lopetus

Powered by Fountain Park

101 § TUTKIMUSLUPA/ HANNU PÄIVINEN

Tampereen yliopistossa, kasvatustieteiden tiedekunnassa, varhaiskasvatuksen yksikössä opiskeleva Hannu Päivinen anoo Kangasalan kunnan sivistyskeskukselta tutkimuslupaa varhaiskasvatuksen maisteriopintojen Pro Gradu-tutkielmaansa varten.

Tutkimuksen aiheena on johtaminen ja esimiestyö varhaiskasvatuksessa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää organisaatiomuutosten vaikutuksia johtamiseen ja sen eri osa-alueisiin nimenomaan varhaiskasvatuksen osalta ja sen näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitetään päiväkodinjohtajien kokemuksia ja ajatuksia uudesta organisaatiomallista ja sen toimivuudesta. Samalla koetetaan nostaa esiin mahdollisia parannus- ja kehitysehdotuksia. Tutkimuksen kohderyhmä olisi kaikki päiväkodinjohtajan nimikkeellä toimivat henkilöt.

Toimivalta

Hallintosäännön 21 §:n 2 momentin mukaan sivistystoimen johtaja päättää ratkaisuvallan käyttämisestä ja sen delegoimisesta alaiselleen viranhaltijalle, jolla tulee olla tehtävän edellyttämä pätevyys. Sivistyskeskuksen johtaja on päätöksellään 9.1.2009 § 3 päättänyt, että varhaiskasvatuksen johtaja päättää nyt kysymyksessä olevasta asiasta.

Liitteet

Tutkimuslupa-anomus

Päätös

Päätän

- 1) myöntää tutkimusluvan anomuksen mukaisesti ehdolla, että tutkimuksen suorittajan tulee sopia asianomaisen henkilön kanssa siitä, että tutkittava antaa suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta.
- 2) ilmoittaa, että anojia sitovat sosiaalihuollon asiakkaan asemasta säädetty salassapitovelvollisuus
- 3) että varhaiskasvatuksen hallinnon käyttöön tulee luovuttaa yksi kappale tutkimusta sen valmistuttua.

KANGASALAN KUNTA
Sivistyskeskus

PÄÄTÖSPÖYTÄKIRJA

Dnro SI 1194/2009

Varhaiskasvatuksen johtaja

30.11.2009

2

Tiedoksi

Hannu Päivinen

Varhaiskasvatuksen aluejohtaja Kirsi Vattulainen
Varhaiskasvatuksen aluejohtaja Tuija Pitkänen
Varhaiskasvatuksen suunnittelija Niina Kettunen-Niemi

**Allekirjoitus ja
virka-asema**



Anni Aalto-Ropo
Varhaiskasvatuksen johtaja

Oikaisuvaatimusohje

Tähän päätökseen tyytymätön voi tehdä oikaisuvaatimuksen 14 vuorokauden kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, seitsemän päivän kuluttua kirjeen lähettämisestä. Kunnan jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, kun pöytäkirja on asetettu yleisesti nähtäville. Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteluineen ja se on tekijän allekirjoitettava.

Oikaisuvaatimus tehdään: Kasvatus- ja opetuslautakunta
PL 50
36201 Kangasala