

***”Työ johtajan tiimissä vaatii paljon
joustoja, mutta tarjoaa myös
mahdollisuuksia”***

Lapsiryhmävastuinen johtajuus varhaiskasvatuksessa

Eronen Aino
Virtanen Jenna

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2017
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
Sosionomi (AMK), sosiaalialan tutkinto-ohjelma
Kasvatustyö

Tekijä(t) Eronen, Aino Virtanen, Jenna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2017
	Sivumäärä 59	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi ”Työ johtajan tiimissä vaatii paljon joustoa, mutta tarjoaa myös mahdollisuuksia” Lapsiryhmävastuinen johtajuus varhaiskasvatuksessa		
Tutkinto-ohjelma Sosiaalialan tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Hintikka Timo; Lautamo Tiina		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda esille keinoja päiväkodin lapsiryhmävastuisen johtajuusmallin edelleen kehittämiseksi. Tavoitteena oli kartoittaa, millaisia käsityksiä päiväkodin johtajilla ja alaisilla on lapsiryhmävastuisesta johtajuusmallista. Tutkimuksen kautta haluttiin selvittää, mitkä ovat lapsiryhmävastuisen johtajuusmallin koetut hyödyt ja haasteet, miten johtajuusmalli tukee päiväkodissa tehtävää työtä sekä, miten tätä johtajuusmallia voisi kehittää. Tutkimusaineisto kerättiin Webropol-kyselyllä Suomessa toimivien yksityisten päiväkotien johtajilta sekä johtajan kanssa samassa tiimissä työskenteleviltä alaisilta. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin sekä tilastollisia, että laadullisia analysointimenetelmiä.</p> <p>Lapsiryhmävastuisen johtajuuden hyötynä nähtiin, että johtaja on kiinni arjessa ja johtajat voivat toimia esimerkkeinä muille työntekijöille sekä toimia linkkinä henkilöstön ja hallinnon välillä. Tutkimuksen vastaajat painottivat johtajan kykyä olla kiinni arjen pedagogiikan toteutumisessa. Johtajien ja alaisten käsitysten mukaan johtajuusmallin suurena haasteena pidettiin ajankäyttöä, mihin liittyi olennaisesti työssä jaksaminen sekä johtajan kahden työn yhdistäminen. Tutkimuksessa ilmeni, että lapsiryhmävastuinen johtajuusmalli nähtiin muuta tiimiä kuormittavana tekijänä. Päiväkodin johtajan tärkeimpinä työtehtävinä nähtiin henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen sekä pedagoginen johtaminen.</p> <p>Tutkimuksesta ilmeni, että lapsiryhmävastuista johtajuusmallia voisi kehittää jaetulla johtajuudella, delegoimalla tehtäviä, palkkaamalla lisää henkilökuntaa, muodostamalla selkeämpiä rakenteita ja sääntöjä johtajuudelle sekä ajankäytölle. Johtajuusmallin kehittämiseksi tarvitaan tiimiltä paljon joustoa, tehtävien ja vastuun jakamista, yhdessä sovittujen toimintakäytäntöjen noudattamista sekä yleisesti toimivaa tiimityötä.</p>		
<p>Avainsanat (asiasanat) Varhaiskasvatus, yksityinen päivähoito, päiväkodin johtajuus, lapsiryhmävastuinen johtajuus, henkilöstöjohtaminen, pedagoginen johtajuus, jaettu johtajuus, tiimityö</p>		
Muut tiedot		

Author(s) Eronen, Aino Virtanen, Jenna	Type of publication Bachelor's thesis	Date June 2017
	Number of pages 59	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: X
Title of publication <i>“Work in the director’s team requires a lot of flexibility but also provides opportunities”</i> Joint Leadership in Early Childhood Education		
Degree programme Degree Programme in Social Services		
Supervisor(s) Hintikka Timo; Lautamo Tiina		
Assigned by		
<p>Description</p> <p>The purpose of the study was to highlight ways for the further development of kindergartens’ joint leadership model. The aim was to examine what kinds of views kindergarten directors and employees had about the joint leadership model. The study aimed to determine the benefits and challenges of the joint leadership model, how the model supports the work in the kindergarten and how this leadership model could be improved. The data was collected by using a Webropol survey addressed to Finnish private kindergarten directors and employees who worked in the same team with the director.</p> <p>According to the results, a great advantage of the joint leadership model is that the directors are involved in the kindergartens’ daily life, they can work as examples and work as a link between the staff and administration. The respondents emphasized the director’s opportunity to be involved in carrying out the daily pedagogical work. According to the directors and employees, a great challenge of this leadership model was the use of time, which was essentially associated with coping at work and combining the director’s two jobs. The study revealed that the joint leadership model was seen as a factor that burdened the other team members. The most important tasks of kindergarten directors were seen to be human resources management, financial management and pedagogical leadership.</p> <p>According to the results, the joint leadership model could be developed by adding the element of shared leadership, delegating tasks, hiring more staff, forming clearer structures and rules for leadership and the use of time. The development of the leadership model requires flexibility from the team, sharing tasks and responsibility, following the commonly agreed operational practices and that the teamwork is generally functional.</p>		
Keywords (subjects) Early childhood education, private day care, kindergarten leadership, joint leadership shared leadership, pedagogical leadership, human resource management, teamwork		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Varhaiskasvatusta ohjaavia lakeja ja säädöksiä	4
	2.1 Varhaiskasvatus ja yksityinen päivähoito.....	4
	2.2 Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ja esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet.....	5
	2.3 Päiväkodin henkilöstöön liittyviä säädöksiä.....	7
3	Päiväkodin johtajuus	8
	3.1 Näkökulmia päiväkodin johtajuudesta.....	8
	3.2 Päiväkodin johtajan toimintaympäristö ja työnkuva	10
	3.3 Lapsiryhmävastuinen johtajuus	11
4	Päiväkodin johtajuuden keskeisiä osa-alueita	14
	4.1 Henkilöstöjohtaminen	14
	4.2 Pedagoginen johtajuus	16
	4.3 Jaettu johtajuus	19
5	Tiimityö.....	22
	5.1 Tiimityön tunnusmerkkejä	22
	5.2 Tiimityö päiväkodissa	23
6	Tutkimuksen toteuttaminen	25
	6.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite.....	25
	6.2 Menetelmä	26
	6.3 Kyselyn toteutus.....	27
	6.4 Tutkimusaineiston kuvaus.....	28
	6.5 Aineiston analysointi	29
7	Tutkimustulokset.....	31
	7.1 Työnkuva	31
	7.2 Ajankäyttö ja organisointi	32
	7.3 Tiimityö.....	34

7.4	Päiväkodin johtajuus ja lapsiryhmävastuinen johtajuus.....	36
7.5	Lapsiryhmävastuisen johtajuusmallin hyötyjä ja haasteita	38
7.6	Lapsiryhmävastuisen johtajuusmallin kehittäminen	41
8	Johtopäätökset.....	43
9	Pohdinta.....	45
9.1	Tutkimuksen arviointi.....	45
9.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	46
9.3	Hyöty omalle ammattikunnalle ja jatkotutkimusehdotukset	48
	Lähteet	49
	Liitteet	54
	Liite 1. Webropol-kysely	54
	Liite 2. Saatekirje.....	58
	Liite 3. Sosiaalisen median saatekirje	59

Kuviot

Kuvio 1.	Johtajien ja alaisten työskentelyaika nykyisessä työtehtävässä	28
Kuvio 2.	Tiimin jäsenten erilainen työnkuva	32
Kuvio 3.	Työmäärän sopivuus.....	33

1 Johdanto

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda esille keinoja päiväkodin lapsiryhmävastuisten johtajuusmallin edelleen kehittämiseksi. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa, millaisia käsityksiä yksityisten päiväkotien johtajilla ja alaisilla on johtajuusmallista, jossa päiväkodin johtaja toimii yhtenä tiimin jäsenenä lapsiryhmän arjessa. Tässä tutkimuksessa sanalla tiimi tarkoitetaan johtajaa ja niitä alaisia, jotka työskentelevät johtajan kanssa kasvatustyössä samassa lapsiryhmässä.

Yksityisellä ja kunnallisella sektorilla on nähtävissä eroavaisuuksia johtajuusjärjestelyissä. OAJ:n (2013) teettämän kyselytutkimuksen mukaan yksityisellä puolella 82 prosenttia johtajista työskenteli lapsiryhmässä, kun taas kunnallisella puolella tämä luku oli 16 prosenttia. (Vesalainen, Cleve & Ilves 2013, 16.) Tämä tutkimus kohdistui johtajuusmalliin, jossa päiväkodin johtaja työskentelee lapsiryhmässä ja tästä johtajuusmallista käytetään käsitettä lapsiryhmävastuinen johtajuus. Aiempien tutkimusten mukaan lapsiryhmävastuinen johtajuus on yleisempää yksityisellä kuin kunnallisella sektorilla, joten tutkimus rajattiin koskemaan vain yksityistä sektoria.

Päiväkodin johtajuudesta ja päiväkodin johtajien työnkuvasta on tehty aikaisemmin tutkimuksia. Nivalan (1999) tutkimusta päiväkodin johtajuudesta voidaan pitää päiväkodin johtamista koskevana perustutkimuksena. Opetusalan ammattijärjestö OAJ raportoi vuonna 2013 päiväkodin johtajuusjärjestelyissä tapahtuneita muutoksia verrattuna aiempiin, vuonna 2004 Lastentarhanopettajaliiton ja vuonna 2007 OAJ:n ja Lastentarhanopettajaliiton tekemiin selvityksiin. (Vesalainen ym. 2013, 2.) Fonsén (2014) on tutkinut pedagogista johtajuutta varhaiskasvatuksessa ja Söyrinki (2010) puolestaan on tutkinut varhaiskasvatuksen johtajuutta, johtamista sekä jaettua johtajuutta. Näissä tutkimuksissa on sivuttu myös lapsiryhmävastuista johtajuusmallia.

Varhaiskasvatuksen laadun kannalta, johtajuuden on osoitettu olevan yksi ratkaisevista tekijöistä (Waniganayake 2013, 61). Jotta kokonaisuuden toteuttaminen on mahdollista, tarvitaan pedagogisen johtamisen, työyhteisön kehittämistaitojen sekä ihmisten johtamisen yhdistämistä (Akselin, Hujala, Korhonen & Korhonen n.d., 17).

Johtajilta vaaditaan myös laajempaa hallintaa varhaiskasvatus- ja päivähoitopalveluista, erityiskysymyksistä, sopimusmääräyksistä sekä säädöksistä (Vesalainen ym. 2013, 19).

Tutkimuksen teoriaosuudessa päiväkodin lapsiryhmävastuista johtajuusmallia on lähestytty varhaiskasvatusta ohjaavien lakien ja säädösten, päiväkodin johtajuuden sekä tiimityön kautta. Päiväkodin johtajuutta on tarkasteltu johtajuuteen liittyvien käsitteiden, johtajan toimintaympäristön ja työnkuvan sekä päiväkodin johtajuuden keskeisten osa-alueiden kautta. Osa-alueista on nostettu esille henkilöstöjohtaminen, pedagoginen johtaminen sekä jaettu johtajuus. Teoriaosuuden jälkeen siirrytään tutkimuksen toteuttamisen, tutkimustulosten ja johtopäätöksien kuvaamiseen. Työn lopussa arvioidaan tutkimusta, pohditaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta sekä tuodaan esille, mitä hyötyä tästä tutkimuksesta on omalle ammattikunnalle ja millaisia jatkotutkimusehdotuksia voidaan esittää.

2 Varhaiskasvatusta ohjaavia lakeja ja säädöksiä

2.1 Varhaiskasvatus ja yksityinen päivähoito

Varhaiskasvatusta ohjataan laeilla, asetuksilla sekä valtakunnallisilla ja kuntien omilla asiakirjoilla. Varhaiskasvatusta ohjaavia lakeja ovat muun muassa varhaiskasvatuslaki (36/1973), asetus lasten päivähoitosta (239/1973) ja laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (272/2005) (Varhaiskasvatuksen lainsäädäntö n.d). Varhaiskasvatuslain mukaan varhaiskasvatus on lapsen tavoitteellista sekä suunnitelmallista kasvatuksen, hoidon ja opetuksen muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu pedagogiikka. Lapset, jotka eivät ole vielä oppivelvollisuusiässä sekä erityisolosuhteiden vaatiessa vanhemmat lapset ovat oikeutettuja päivähoitoon. Päivähoitoa on lapselle pyrittävä järjestämään siten, että se vastaa lapsen hoidollisia sekä kasvatuksellisia tarpeita. Myöskin lapsen hoidon jatkuvuus on pyrittävä huomioimaan. (L 19.1.1973/36, 1 §, 2 §.)

Varhaiskasvatustalain mukaan varhaiskasvatuksen tavoitteena on edistää lapsen iän ja kehityksen mukaista kokonaisvaltaista kehitystä, kasvua, hyvinvointia ja terveyttä. Tärkeää varhaiskasvatuksessa on varmistaa lapselle turvallinen, terveellinen sekä opimista edistävä ja kehittävä ympäristö. Lapsilähtöisyys on avainasemassa ja onkin tärkeää turvata lasta kunnioittava toimintatapa päivittäisissä toiminnoissa. Lain tavoitteissa on erikseen mainittu myös mm. lapsen yksilöllisten tuen tarpeiden tunnistaminen sekä moniammatillisen työn toteuttaminen. (L 19.1.1973/36, 2a §.)

Koska tämä tutkimus kohdistui yksityiselle sektorille, on syytä määritellä, mitä tarkoitetaan yksityisellä päivähoitolla. Varhaiskasvatustalain mukaan yksityinen päivähoito tarkoittaa lasten päivähoitoa, jonka tuottaa yksityinen henkilö, yhteisö, säätiö tai julkisyhteisön perustama liikeyritys, harjoittamalla liike- tai ammattitoimintaa korvausta vastaan. Yksityiseen päivähoitoon sovelletaan varhaiskasvatustalain lisäksi lakia yksityisistä sosiaalipalveluista (922/2011). Yksityiseen lasten päivähoitoon liittyvät tehtävät ja toimivalta kuuluvat opetus- ja kulttuuriministeriölle. Yksityisen päivähoiton tuottajan on tehtävä kirjallinen ilmoitus ennen toiminnan aloittamista kunnan toimielimelle, joka vastaa päivähoitosta. Tämän toimielimen tehtävänä on myös valvoa päivähoitotoimintaa siten kuin valtioneuvoston asetuksessa on säädetty. (L 19.1.1973/36, 15 §, 16 §, 28 §.)

2.2 Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ja esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet

Uudet valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2016) tulevat voimaan 1.8.2017 alkaen ja ne ovat varhaiskasvatusta järjestäviä velvoittavia. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ovat Opetushallituksen antama valtakunnallinen määräys, mitkä perustuvat varhaiskasvatustalakiin. Perusteet sisältävät määräykset varhaiskasvatuksen tavoitteista ja sisällöistä, varhaiskasvatuksen järjestäjän ja lasten huoltajien välisestä yhteistyöstä, monialaisesta yhteistyöstä sekä lapsen varhaiskasvatussuunnitelman sisällöstä. Varhaiskasvatussuunnitelmien kokonaisuus tulee olemaan kolmitasoinen. Tasot koostuvat valtakunnallisista varhaiskasvatussuunnitelman perusteista, paikallisista varhaiskasvatussuunnitelmista

sekä lasten varhaiskasvatussuunnitelmista. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden uudistuksen lähtökohtana ovat muutokset lasten kasvuympäristössä ja varhaiskasvatuksen toimintaympäristössä. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 3, 8.)

Tällä hetkellä varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen sisältöä, laatua sekä kuntien varhaiskasvatussuunnitelmien ja paikallisten varhaiskasvatussuunnitelmien laatimista ohjaavat nykyisin voimassa olevat valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2005) sekä esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet (2014). Varhaiskasvatuksen valtakunnalliset linjaukset sisältävät varhaiskasvatuksen keskeiset periaatteet ja kehittämisen painopisteet. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden tavoitteena on edistää yhdenvertaisen varhaiskasvatuksen toteuttamista, ohjata sisällöllistä kehittämistä sekä luoda edellytyksiä varhaiskasvatuksen laadun kehittämiseksi. Tavoitteena on myös lisätä henkilöstön ammatillista tietoisuutta, vanhempien osallisuutta ja moniammatillista yhteistyötä. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet sekä esi- (2014) ja perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet (2014) muodostavat yhdessä valtakunnallisen kokonaisuuden, jotka edistävät lasten hyvinvointia, kasvua sekä oppimista. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 7-9.)

Kunta tai useampi kunta yhdessä laativat varhaiskasvatussuunnitelman, jonka lähtökohtana ovat valtakunnalliset linjaukset. Kunnan yksiköt tekevät oman varhaiskasvatussuunnitelman, jossa kuvataan yksikön varhaiskasvatuksen lähtökohdat ja niiden toteutuminen arjessa. Jokaiselle lapselle laaditaan vanhempien kanssa henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma ja esiopetuksen suunnitelma, jotka ohjaavat varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen toteuttamista lapsikohtaisesti. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 9.) Lapsen henkilökohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman laatimisesta on säädetty myös varhaiskasvatuslaissa. Varhaiskasvatussuunnitelmaa on arvioitava ja päivitettävä vähintään kerran vuodessa. (L 19.1.1973/36, 7 a §.)

Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet (2014) ovat Opetushallituksen antama valtakunnallinen määräys, jota ohjaa erityisesti perusopetuslaki. Valtakunnallisten

perusteiden mukaan laaditaan paikallinen esiopetuksen opetussuunnitelma ja toteutetaan esiopetusta. Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteiden tehtävänä on edistää sitä, että koko maassa toteutuu laadukas ja yhtenäinen esiopetus. Perusteet ovat päätös esiopetuksen tavoitteista, sisällöistä, huoltajien ja henkilöstön yhteistyöstä sekä oppilashuollon keskeisistä periaatteista ja tavoitteista. (Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014, 8.)

2.3 Päiväkodin henkilöstöön liittyviä säädöksiä

Lainsäädäntö ohjaa päivähoidon henkilöstörakenteen muotoutumista (Karila & Nummenmaa 2001, 37). Päiväkodissa vähintään joka kolmannella hoito- ja kasvatustehtävissä toimivalla työntekijällä tulee olla sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annetun lain 7 §:ssä säädetty ammatillinen kelpoisuus eli lastentarhanopettajan kelpoisuus. Muilla hoito- ja kasvatustehtävissä toimivilla tulee olla lain 8 §:ssä säädetty ammatillinen kelpoisuus eli lähihoitajan kelpoisuus. (A 16.3.1973/239, 6 §.)

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista määrittelee, että lastentarhanopettajalla täytyy olla vähintään kasvatustieteen kandidaatin tutkinto, joka pitää sisällään lastentarhanopettajan koulutuksen. Lastentarhanopettajana voi työskennellä myös sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinon suorittanut henkilö, jonka tutkintoon on sisältynyt varhaiskasvatukseen ja sosiaalipedagogiikkaan suuntautuneet opinnot. Näiden opintojen laajuudesta määrää valtioneuvoston asetus. (L 272/2005, 7 §.) Asetuksen mukaan opintojen tulee olla vähintään 60 opintopisteen laajuiset (A 29.7.2005/608, 1 §).

Päiväkodin johtajan tehtäviin vaatimuksena on kelpoisuuslain 7 §:n mukainen eli lastentarhanopettajan kelpoisuus sekä riittävä johtamistaito. (L 272/2005, 8 §, 10 §.) 1.3.2016 on tullut voimaan uusi sosiaalihuollon ammattihenkilöistä annettu laki, mikä on kumonnut sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksia koskevan lain. Päivähoidon henkilöstöön sovelletaan kuitenkin varhaiskasvatustilain 4 a§:n

mukaisesti kelpoisuuslakia. (Uusi sosiaalihuollon ammattihenkilölaki vaikuttaa useisiin lakeihin 2016.)

Lainsäädäntö säätelee myös päiväkodin lapsiryhmien kokoa sekä henkilöstön määrää suhteessa lapsimäärään. Päiväkodissa tulee olla hoito- ja kasvatustehtävissä vähintään yksi kelpoisuusehdot täyttävä henkilö enintään kahdeksaa kolme vuotta täyttänyt lasta kohden. Enintään neljää alle kolmevuotiaita lapsia kohden tulee olla yksi kelpoisuusehdot täyttävä henkilö. (A 16.3.1973/239, 6 §.) Lain mukaan yhdessä päiväkodin lapsiryhmässä saa olla läsnä samaan aikaan enintään kolmea hoito- ja kasvatustehtävissä olevaa henkilöä vastaava määrä lapsia (L 19.1.1973/36, 5a §). Tämä tarkoittaa siis sitä, että alle kolmevuotiaiden lasten ryhmässä lapsia voi olla läsnä samaan aikaan enintään 12 ja yli kolmevuotiaiden ryhmässä enintään 24 lasta.

3 Päiväkodin johtajuus

3.1 Näkökulmia päiväkodin johtajuudesta

Nivalan (1999, 128) tutkimuksen mukaan Suomessa päiväkodin johtajat voidaan jakaa kahteen ryhmään; lapsiryhmävastuisiin ja niin sanottuihin hallinnollisiin johtajiin, jotka on vapautettu lapsiryhmätyöskentelystä. Kasvatusorganisaatioiden johtamiseen liittyvissä keskusteluissa nousevat esiin käsitteet johtajuus, johtaminen, johtamistyö, päivittäisjohtaminen ja hallinnointi. Johtaminen on johtamistyötä, joka rakentuu siihen, että johtaja on tietoinen organisaation kokonaisuudesta ja siitä, mikä hänen roolinsa on siinä. Varhaiskasvatuksen johtamistyöllä tarkoitetaan sitä, että yhdessä henkilöstön kanssa jäsennetään varhaiskasvatuksen missiota ja rakennetaan yhteistä visiota. Se tarkoittaa myös strategiatyön ja siihen liittyvän arvioinnin asettamista kehittämisen perustaksi. Päivittäisjohtaminen ja hallinnointi kuvaavat perustehtävän johtamista käytännössä. Nämä termit kuvaavat ns. reaktiivista johtajuutta, jolla hoidetaan tehtäviä, jotka nousevat arjen käytännön tilanteista. (Hujala, Heikka & Halttunen 2016, 292.)

Asiantuntijaorganisaatiot, kuten kuntien varhaiskasvatusyksiköt odottavat, että perinteisen hallinnollisen johtamisen tilalle tulisi leadership-johtajuus. Leadership-johtajuudessa nähdään mahdollisuudet perustyölle ja sen tekemiselle, visioidaan tulevaisuutta ja tuetaan työntekijöitä, jotta he voivat kehittää omaa työtään. (Hujala ym. 2016, 292.) Leadership käsitteenä liitetäänkin muutosten toteuttamiseen (Lönngvist 2002, 60). Leadership-johtajuuteen kuuluu perustehtävän kehittämistyö, muutosjohtaminen sekä ihmisten johtaminen. Muutosjohtamiseen katsotaan liittyvän turvallisuuden tunteen ylläpito ja muutosvastarinnan käsittely. Jatkuva muutos vaatii vahvaa ja yhteistoiminnallista johtamista, jonka avulla henkilöstön parhaat puolet saadaan esille ja henkilöstöä autetaan kehittymään ja jaksamaan. Ihmisten johtamisella voidaan tarkoittaa myös sitä, että annetaan mahdollisuus kehittää pedagogiikkaa, jolloin lähestytään **pedagogista johtajuutta** (Hujala ym. 2016, 292).

Varhaiskasvatuksen palveluissa johtajuus voidaan nähdä ilmiönä, joka pitää sisällään sosiaaliset suhteet, kokemuksen, palvelun rakenteen sekä kontekstin (Rodd 2013, 33). Johtamistyöhön sekä -kulttuuriin vaikuttavat monet osatekijät. Kun johtajuutta tarkastellaan kontekstuaalisesti, johtajuus kiinnittyy vahvasti varhaiskasvatuksen arjen kontekstiin. Haasteena toimivalle johtajuudelle on selkeyttää johtamistyö siten, että työyhteisöllä on johtajan lisäksi yhteinen selkeä käsitys johtajuudesta (Hujala 2013, 47-48.)

Usein johtajuutta tarkastellaan pelkästään johtajan näkökulmasta, eikä siinä huomioida välttämättä tekijöitä, jotka vaikuttavat johtajuuteen. Halttunen (2013) tutkimuksesta voidaan nähdä, että tekijöitä, jotka määrittelevät johtajuutta on monia. Näitä ovat esimerkiksi tiimien ja ryhmien roolit sekä organisaation fyysinen rakenne. Johtajuutta määrittelee mm. myös se, miten johtajuus on järjestetty ja toteutettu sekä miten työntekijöiden yksilölliset tarpeet on huomioitu osana johtajuutta. Kun johtajuutta tarkastellaan ja arvioidaan olisi syytä kiinnittää huomiota kokonaisvaltaisesti eri elementteihin, jotka vaikuttavat sekä liittyvät johtajuuteen (Halttunen 2013, 97-98, 109.)

3.2 Päiväkodin johtajan toimintaympäristö ja työnkuva

Toimintaympäristö, jossa päiväkodin johtaja työskentelee, on monitahoinen ja johtajan työnkuva on moninainen. Johtajan työn sisältöön ja työtehtävien hoitamiseen vaikuttavat monet tekijät, kuten toimintayksikön rakenne ja koko, henkilöstön koulutustausta ja tehtävarakenne sekä se, montako lasta ja millaisia lapsia päiväkodissa on. Päiväkodin johtajan vastuulla voi olla yksi tai useampi päiväkotitoiminta ja vastuulla voi olla perinteisen päiväkotitoiminnan lisäksi esimerkiksi erityispäivähoidon, perhepäivähoidon, koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan tai kerhotoiminnan järjestäminen. (Monitahoinen toimintaympäristö 2004, 4-5.)

Päiväkodin johtajien työnkuva on muuttunut paljon viimeisen vuosikymmenen aikana. Päiväkodin johtajan työn muutokset liittyvät niin laajempiin yhteiskunnallisiin ja kulttuurisiin muutoksiin kuin myös substanssissa, varhaiskasvatuksessa tapahtuneisiin muutoksiin. Aiemmin päiväkodin johtaja oli lastentarhanopettajan tehtävässä toimiva henkilö, joka kasvatusta ja opetustehtävien lisäksi hoiti päivittäisjohtamista eli esimerkiksi laati työvuorolistat, kirjasi ja laski laskuja, hankki sijaisia ym. Nykyään päiväkodin johtaja vastaa laajemmasta kokonaisuudesta. Keskeisiä tehtävälajeja ovat hoidon, kasvatuksen ja opetuksen, palveluorganisaation, työorganisaatioiden ja osaamisen johtaminen. Päiväkodin johtaja toimii myös varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana ja vastaa siitä, että päiväkodin perustehtävä toteutuu. (Oleander 2004, 30.)

Päiväkodin johtajan vastuulla on monenlaista johdettavaa. Johtaja vastaa pedagogiikan, henkilöstön, hallinnon ja talouden johtamisesta. Päiväkodin johtajalta vaaditaan visionäärisiä ominaisuuksia ja johtajan on hallittava myös päivittäisjohtamiseen liittyviä käytäntöjä. (Järvinen & Mikkola 2015, 70.) Nivalan (1999) mukaan päivittäisjohtaminen on konkreettista toimintaa, kuten esim. palaverien pitoa ja henkilöstöneuvotteluja. Se on päivittäin tai viikoittain johtajan suorittamaa johtamisen arkityötä. Hallinnointityössä korostuu se, että päiväkodin toiminta on osa suurempaa organisaatiota, kuten kuntaorganisaatiota. Keskeisessä asemassa ovat hallinnon tasolla tehdyt päätökset organisaation toiminnasta, resursseista ja seurannasta. Hallinnointi voi olla

myös tilastointia, toiminnan dokumentointia, vertailulukujen laskemista yms. (Nivala 1999, 23-24.)

3.3 Lapsiryhmävastuinen johtajuus

Varhaiskasvatuksen johtajuutta voidaan kuvata johtajuuden ja koko päivähoitojärjestelmän sektoroituneen rakenteen sekä päivähoidon johtajan työn osa-aikaisuuden kautta. Päivähoitorakenne ja sitä kautta johtajuus on perinteisesti jakautunut kolmeen sektoriin: päiväkodit, perhepäivähoito sekä leikki- ja avoin toiminta. Päivähoidon johtajan työn osa-aikaisuus tarkoittaa sitä, että päiväkotien johtajat ovat samaan aikaan johtajia ja lastentarhanopettajia lapsiryhmässä. Tällaisesta rakenteesta voidaan käyttää myös nimitystä **lapsiryhmävastuinen johtajuus**. Voidaan puhua myös johtajan kaksoisroolista tai yhdistelmäjohtajuudesta. Päiväkotien lapsiryhmävastuinen johtajuus tarkoittaa yleensä sitä, että johtajalla on alaisuudessaan yksi päiväkotijohdaja ja johtaja ja työntekijät työskentelevät näin ollen samassa yksikössä. (Hujala ym. 2016, 295-296.)

Lastentarhanopettajaliiton tutkimuksen (2004) perusteella kyselyihin vastanneista johtajista noin kaksi kolmasosaa työskenteli lapsiryhmässä johtotehtävien lisäksi. Heidän viikoittainen työaikansa oli keskimäärin puoli tuntia pidempi kuin muilla johtajilla. Tutkimuksen perusteella myös lapsiryhmässä työskentelevien johtajien työajan jakautumisessa oli suuria eroja. Osalla johtajista lapsiryhmässä työskentely vei suurimman osan heidän työajastaan, kun taas osa johtajista työskenteli lapsiryhmässä vain muutamia tunteja viikossa. Suurempi osa lapsiryhmässä toimivien johtajien työajasta kuluu hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtamiseen, kun taas hallinnollisilla johtajilla suurin osa viikoittaisesta työajasta kuluu työorganisaation johtamiseen. (Monimuotoinen työnkuva 2004, 6.)

Lastentarhanopettajaliiton (2004) tutkimuksen mukaan lapsiryhmässä toimivat johtaja vastaavat pienemmistä päiväkotiyksiköistä kuin hallinnolliset johtajat (Monimuotoinen työnkuva 2004, 6). Tämä ilmenee myös tuoreemmasta, OAJ:n vuonna 2013

tehdystä tutkimuksesta. Jos johtaja työskenteli lapsiryhmässä, johdettavan henkilöstön määrä oli pienempi. Yli 90 prosenttia alle 10 alaisen päiväkotien johtajista työskenteli säännöllisesti lapsiryhmässä. Henkilöstömäärän kasvaessa väheni myös johtajien työskentely lapsiryhmässä. 11–15:ta henkilöä johtavista johtajista enemmistö työskenteli lapsiryhmässä, mutta tämän jälkeen osuus putosi selkeästi. Lapsiryhmässä työskentelevät johtajat johtivat myös muita johtajia vähemmän erilaisia palveluja. Lapsiryhmässä työskentelevät johtajat johtivat keskimäärin vain kahta eri varhaiskasvatus- tai päivähoitopalvelua ja heillä oli myös muita vähemmän toimipisteitä johdettavanaan. Lapsiryhmässä säännöllisesti työskentelevistä johtajista 70 prosenttia johti yhtä toimipistettä. Muissa johtajissa tällaisia johtajia oli vain 22 prosenttia. Niissä päiväkodeissa, joissa johtaja työskenteli lapsiryhmässä, voitiin siis muita useammin olettaa, että johtaja on kaikkina päivinä viikossa paikalla. (Vesalainen ym. 2013, 6.)

OAJ:n (2013) tutkimuksen perusteella voidaan huomata, että lapsiryhmässä työskentelevien johtajien määrä on vähentynyt. Kyselyn perusteella vain neljäsosa johtajista työskenteli vuonna 2013 lapsiryhmässä säännöllisesti. Vuonna 2004 65 prosenttia johtajista työskenteli lapsiryhmässä, kun taas 2007 lapsiryhmässä työskentelevien osuus oli laskenut 44 prosenttiin. Kuitenkin lapsiryhmävastuun johtajuuden vähene-
misen nähdään johtajien keskuudessa hyvänä asiana, sillä vuonna 2007 68 prosenttia johtajista ajatteli, että lapsiryhmässä toimisen ja johtamisen yhdistäminen on huono asia. (Vesalainen ym. 2013, 5.)

Lastentarhanopettajaliiton (2004) tutkimuksessa noin kaksi kolmesta kyselyyn vastanneesta oli sitä mieltä, että ei ole toimivaa yhdistää johtajan tehtäviä ja lapsiryhmässä työskentelyä. Näin vastasi lähes 90 prosenttia hallinnollisista johtajista ja noin 56 prosenttia lapsiryhmässä toimivista johtajista. Johtajien tehtävien ja lapsiryhmässä työskentelyn yhdistäminen koettiin ongelmallisemmaksi, jos johtajalla oli suurempi päiväkotivastuullaan. 60 prosenttia alle 30 lapsen päiväkodin johtajista 60 prosenttia koki johtajan tehtävien ja lapsiryhmässä työskentelyn yhdistämisen toimivaksi ratkaisuksi, kun taas yli 90 lapsen päiväkodin johtajista näin koki vain noin 24 prosenttia. (Yhdistelmäjohtajuus toimii huonosti 2004, 9.)

Lastentarhanopettajaliiton (2004) tutkimuksessa nousi esiin myös lapsiryhmässä toimivien johtajien kokema rooliristiriita lastentarhanopettajana toimimisen ja johtajuuden välillä. Lapsiryhmässä toimivista johtajista hieman alle puolet pitivät työssään ensisijaisena lastentarhanopettajan roolia ja hieman alle puolet johtajan roolia. Noin 10 prosenttia vastaajista ei osannut asettaa, kumpi rooli menisi toisen edelle. Roolin asettelu oli selkeästi yhteydessä päiväkodin kokoon. Ne johtajat, jotka olivat vastuussa isoimmista yksiköistä, korostivat enemmän johtajan roolia, kun taas pienemmissä päiväkodeissa toimivat johtajat kokivat ensisijaiseksi työssään lastentarhanopettajan roolin. (Yhdistelmäjohtajuus toimii huonosti 2004, 9.)

Puroilan (2002) tutkimuksen mukaan päiväkodin johtajan toimiminen lapsiryhmässä johtaa siihen, että johtaja on usein sekä työtoveri että esimies. Samanaikaisesti johtajana ja työtoverina toimiminen voi tuottaa arjenhallinnan näkökulmasta jännitteen. Kun johtaja toimii johtajan roolissa, on hänellä enemmän valtaa, mutta kun hän toimii lastentarhanopettajan roolissa, lähtökohdat ovatkin samat kuin muilla työntekijöillä. Liittyen kysymykseen, miten johtaja käyttää tätä valtaa arkipäivän tilanteissa, nousi tutkimuksessa esiin, että hallinnan ja vallan elementti näkyi tilanteissa, joissa johtajan rooli oli olla päätöksentekijä sekä viimekätinen vastuunkantaja. Johtajat olivat merkittävässä roolissa mm. luomassa pedagogisia ja toiminnallisia linjauksia sekä yhteisiä rakenteita, mitkä koskivat koko päiväkotia. Arkipäivän toiminnassa nousi esiin myös äkillisiä päätöksentekotilanteita, jotka koskivat akuutteja ongelmia tai käytännön tilanteita. Johtajan rooli päätöksentekijänä vaihteli tutkimuksessa eri tilanteissa ja eri johtajien välillä. Päiväkodin johtajan ja työyhteisön välisissä suhteissa tasa-arvon ihanne nousi esiin, kun pyrkimyksenä oli demokraattinen johtamistyyli. (Puroila 2002, 103-105.)

Fonsénin (2014) tutkimuksessa johtajan ja lastentarhanopettajan työ yleisesti koettiin uuvuttavaksi, mutta siinä nähtiin myös hyviä puolia. Osa johtajista toi esiin, että he ovat tällöin kiinni arjen pedagogiikassa ja he kokevat voivansa toimia esimerkeinä muille työntekijöille ja sitä kautta voivat toimia parempina pedagogisina johtajina. Tutkimuksen mukaan moni johtaja kokee syyllisyyttä siitä, että pedagogiselle johtajuudelle ei jää tarpeeksi aikaa. Yhdeksi syyksi mainitaankin lapsiryhmätyöskentely. Ryhmässä toimivalle johtajalle ei jää tarpeeksi aikaa pedagogiseen johtajuuteen

ryhmässä työskentelyn ja hallinnollisten rutiinien takia. Ylimääräistä toimistotyötä kritisoidaan ja talouden hallinta, henkilöstöjohtaminen, erilaiset ATK-ohjelmat, työryhmät ja kokoukset vievät resursseja pedagogiselta johtajuudelta. (Fonsén 2014, 101, 119, 128.)

Söyringin (2010) tutkimuksen mukaan henkilöstö tuo esiin johtajuuden haasteena päivittäisjohtamisen. Heidän mukaan hallinnollinen johtaja on liian kaukana arjesta ja vieraantunut perustehtävästä ja lapsiryhmätyöstä. Näin ollen hallinnollinen johtaja ei tiedä, mitä lapsiryhmissä tapahtuu. Henkilöstön mielestä ryhmässä toimiva johtaja ei pysty paneutumaan kumpaankaan työhön tarpeeksi hyvin, ei lapsiryhmätyöhön eikä johtajuuteen. Henkilöstö nosti haasteeksi myös pedagogisen johtamisen. Henkilöstön mielestä johtajan tulisi olla läsnä arjessa, jotta pedagogista kehittämistyötä voisi toteuttaa. (Söyrinki 2010, 65-67.)

4 Päiväkodin johtajuuden keskeisiä osa-alueita

4.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisella voidaan tarkoittaa kaikkea henkilöstöön liittyvää tarkoituksellista toimintaa yrityksessä. Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen, joita ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen eli human resource management, työelämän suhteiden hoitaminen eli industrial relations sekä johtajuus ja esimiestyö eli leadership. Henkilöstöjohtamisessa on mukana kaikki se toiminta, joka liittyy työnantaja- ja työntekijäpuolen välisten työelämän pelisääntöjen kehittämiseen ja ihmisten johtamiseen. Käytännön johtamistyössä nämä asiat kietoutuvat toisiinsa, joten niitä ei voida aina selkeästi erotella. (Viitala 2013, 20-21.) Henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä eräänä johtamistyön ulottuvuutena, jonka tarkoitus on taata keskeisten resurssien hankinta sekä ylläpito ja kehittäminen, jotta organisaation tavoitteet toteutuvat. Johtajan tehtäviin kuuluu kehittää toiminnan toteuttamiseen tarvittavia taitoja ja osaamista sekä työyhteisön toimintakykyä. (Peltonen 2008, 95.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen toteutuu käytännössä johtajan kautta. Johtajan rooli on tärkeä mm. organisaation rakentamisessa ja kehittämisessä, henkilöstövoimavarojen muodostamisessa, suoriutumisen johtamisessa, henkilöstön osaamisen uudistamisessa ja kehittämisessä, palkitsemisessa, hyvinvoinnista huolehtimisessa sekä henkilöstön osallistamisessa. Organisaation rakentamiseen ja kehittämiseen kuuluvat toiminnan ja prosessien kehittäminen sekä tehtäväalueiden ja tehtäväkuvien määrittäminen. Henkilöstövoimavarojen muodostamiseen kuuluvat määrällinen ja laadullinen suunnittelu, rekrytointi, perehdytys, henkilösiirrot sekä irtisanominen. Suoriutumisen johtaminen on tavoitteiden asettamista ja seuranta. (Viitala 2013, 266.)

Henkilöstön osaamisen uudistamiseen ja kehittämiseen liittyvät tiedon levittäminen, kehityskeskustelut, kehityssuunnitelmien laadinta ja kehittämisen toimenpiteet. Palkitsemisessa esiin nousevat palkan tason määrittely, palaute sekä muut palkitsemiskeinot. Hyvinvoinnista huolehtimiseen kuuluu ilmapiiri, työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainosta huolehtiminen sekä työntekijöiden kohtelu tasa-arvoisesti. Henkilöstön osallistamisessa olennaista on tavoitteiden asettelu ja niiden saavuttaminen sekä toiminnan kehittäminen. Työelämässä työelämäsuhteet asettavat toiminnalle isoja reunaehdot ja tärkeitä alueita työelämäsuhteiden hoitamisessa ovatkin työehtosopimusten määräysten hallinta ja noudattaminen sekä yhteistoiminta. (Viitala 2013, 21, 266.)

Varhaiskasvatuksen johtajat panostavat nykyisin enemmän henkilöstöjohtamiseen ja johtajien ajankäytön jakautuminen sekä tehtävien priorisointi vaikuttavat oleellisesti johtajien työnkuvaan. Päätoimisten johtajien työajasta suurin aika kuluu henkilöstöjohtamiseen, kun taas ryhmässä toimivien johtajien työajasta suurin osa kuluu pedagogiseen johtamiseen. Kuitenkin ryhmässä toimivat johtajat pitävät päivittäisjohtamista tärkeimpänä tehtävänä. (Hujala & Eskelinen 2013, 214.) Moenin ja Granrustenin (2013, 86) määritelmästä ilmenee, että henkilöjohtamiseen kuuluvat myös henkilöstön motivointi, konfliktien selvittäminen sekä rekrytointi.

Söyringin (2010) mukaan johtajaan kohdistuu paljon odotuksia ja vaatimuksia. Kun ajatellaan päivähoitoyksikköä, päiväkodin johtajan rooli nähdään erittäin keskeisenä.

Tutkimuksessa ilmenee, että johtaja ei välttämättä pärjää työssään, mikäli henkilöstöjohtaminen ei ole hallinnassa. Johtajan voidaan kokea olevan vastuussa koko työyhteisön hyvinvoinnista ja ilmapiiristä. Vuorovaikutus sekä keskustelun tärkeys korostuivat kaikilla johtajuustasoilla, kun kyse oli henkilöstöjohtamisesta. (Söyrinki 2010, 9, 55, 72.) Päivähoidon henkilöstö on moniammatillinen ja henkilöstö koostuu eri koulutustaustan omaavista työntekijöistä (Halttunen 2009, 37). Henkilöstöjohtamiseen johtajien näkökulmasta vaikuttaa olennaisesti työntekijöiden koulutustausta. Osamisen johtamiseen menee enemmän aikaa johtajan työstä, mitä alhaisempi koulutustausta henkilöstöllä on. (Karila 2004, 18.)

4.2 Pedagoginen johtajuus

Pedagogiikalla tarkoitetaan suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa lasten hyvinvoinnin ja oppimisen toteutumiseksi. Pedagogiikka perustuu monitieteiseen, erityisesti kasvatukseen ja varhaiskasvatustieteelliseen tietoon ja se on ammatillisesti johdettua ja ammattilaisten toteuttamaa. Pedagogiikka näkyy varhaiskasvatuksen toimintakulttuurissa, oppimisympäristöissä sekä kasvatuksen, opetuksen ja hoidon kokonaisuudessa. Pedagogiikan painottuminen edellyttää pedagogista asiantuntemusta ja henkilöstön yhteistä ymmärrystä siitä, miten lasten hyvinvointia ja oppimista voidaan parhaiten edistää. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 20.)

Pedagoginen johtajuus terminä pitää sisällään sekä pedagogisen tuen että ohjauksen. Pedagogista johtajuutta voidaan kuitenkin määritellä monella eri tavalla. (Soukainen 2013, 133.) Pedagoginen johtajuus liittyy varhaiskasvatusympäristössä oleellisesti johtajuuden toteutumiseen, mikä heijastuu Suomessa tehtävään varhaiskasvatuksen perustehtävään (Heikka 2014, 11). Pedagogista johtajuutta voidaan kuvata niin, että otetaan laajaa vastuuta varhaiskasvatustyöstä ja varhaiskasvatuksen kehittämisestä. Se on myös perustehtävän kehittämistä ja henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen huolehtimista. (Hujala ym. 2016, 299.)

Organisaation perustehtävän kehittäminen tulisi olla tavoitteellista sekä yhteisöllistä, mikä tarkoittaa osallistuvaa ja jaettava johtajuutta. Henkilöstön voimavarat tulisi siis

ottaa mukaan kehittämistyöhön. Pedagogisen johtajuuden ja jaetun johtajuuden yhdistämisessä painopisteeksi nousee organisaatiotasoinen ja vuorovaikutteinen johtaminen, joka kohdistuu organisaation pedagogiseen perustehtävään. Pedagogisen johtamisen englanninkielinen käsite, pedagogical leadership, keskittyy pedagogiseen tehtävään ja painottaa johtajuutta siten, että se on tulevaisuuteen suuntautunutta ihmisten johtamista. (Hujala ym. 2016, 299-300.)

Mikkola ja Nivalainen (2009) puhuvat pedagogiikan johtamisesta, joka tarkoittaa kasvattajayhteisön ohjaamista niin, että yhteiset päämäärät tehdään näkyviksi, niistä keskustellaan ja niitä kehitetään tarpeen mukaan. Pedagogiikan johtaminen on myös kasvatustyön ytimen eli ihmiseksi kasvamisen ja kasvattamisen ymmärtämistä, sitoutumista siihen sekä haasteiden ja muutospaineiden tunnistamista. Tämä tarkoittaa arjessa kykyä perustehtävän mukaisesti ohjata kasvatustoiminnan suunnittelua, toteutusta ja arviointia. (Mikkola & Nivalainen 2009, 26-27.) Järvisen ja Mikkolan (2015) mukaan pedagogiikan johtamiseen ja työn ytimeen liittyy arvostava ja kannattava kohtaaminen sekä vuorovaikutus. Tämä ei koske ainoastaan lasten ja vanhempien kanssa työskentelyä, vaan johtamisella varmistetaan näiden toteutuminen kaikilla tasoilla. Varhaiskasvatussuunnitelmiin kirjatut periaatteet ja pedagogiset painopisteet eivät itsestään synny arjen käytännöiksi, vaan se vaatii johtajalta syvällistä pedagogista tietoisuutta sekä kykyä asettaa arjen työlle rajoja. (Järvinen & Mikkola 2015, 70.)

Myös uusissa varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2016) nostetaan esiin pedagogiikan johtaminen. Varhaiskasvatuksen laatuun vaikuttaa toimintakulttuuri, ja varhaiskasvatusta järjestävien ja johtavien henkilöiden tehtävänä on toimintakulttuurin kehittämisen arviointi. Toimintakulttuurin kehittämiseen tarvitaan pedagogiikan johtamista, mikä tarkoittaa varhaiskasvatuksen kokonaisuuden tavoitteellista ja suunnitelmallista johtamista, arviointia ja kehittämistä. Tällainen johtaminen sisältää niitä toimenpiteitä, joiden avulla luodaan edellytykset sille, että henkilöstöllä on hyvät työolosuhteet, ammatillista osaamista ja koulutusta hyödynnetään ja kehitetään sekä pedagogista toimintaa toteutetaan. Johtaja luo rakenteita ammatilliseen keskusteluun, joka edistää osallistavaa toimintakulttuuria. Johtaja myös rohkaisee työyhteisöä kehittämään säännöllisesti yhteistä toimintakulttuuria ja tukee yhteisön kehittymistä

oppivaksi yhteisöksi. Johtaja rohkaisee henkilöstöä itsearvointiin ja osaamisen ja tiedon jakamiseen. Tavoitteena on yhteisen toiminta-ajatuksen ja tavoitteiden näkyminen käytännössä. Johtajan tehtävänä on varmistaa, että yhteiset käytännöt tuodaan näkyväksi ja niitä arvioidaan säännöllisesti. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 28-29.)

Fonsénin (2014) mukaan pedagoginen johtajuus liittyy arvoihin, jotka läpäisevät kaiken johtamistoiminnan. Pedagoginen johtajuus näyttäytyy arvovalintoina päätöksenteoissa ja se kattaa kaikki johtamistoiminnan osa-alueet, kuten henkilöstöjohtamisen, rekrytoinnin, osaamisen johtamisen, palvelujohtamisen ja hoidon-, kasvatusta- ja opetustoiminnan johtamisen. Pedagoginen johtajuus on hallinnointia, hankintoja, lapsiryhmien muodostamista, ihmissuhteista huolehtimista ja lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen johtamista, mitä ohjaavat pedagogiset arvot. Pedagoginen johtajuus on laadukkaan varhaiskasvatuksen sekä lapsen edun ajamista ja sillä on ensisijainen vaikutus toimintaan ja päätöksentekoon. (Fonsén 2014, 99.)

Pedagoginen johtaja toimii moniammatillisissa työryhmissä varhaiskasvatuksen ja lapsen edustajana sekä asiantuntijana. Hallinnollisia ratkaisuja voidaan kuvata pedagogiseksi johtajuudeksi, sillä niiden kautta luodaan edellytyksiä laadukkaalle varhaiskasvatukselle. Pedagoginen johtajuus voidaan ymmärtää vastuuna lapsilähtöisen toiminnan suunnittelulle ja ammatilliselle pedagogiikalle lapsiryhmätasolla. Se on myös vastuuta yksiköiden ammatillisesta toiminnasta, varhaiskasvatuksen laadusta ja pedagogisen näkökulman tuomisesta keskusteluun. (Fonsén 2014, 100-101.) Juusenahon (2008) mukaan pedagogisessa johtajuudessa on tärkeää luoda työpaikalle yhteisöllistä kulttuuria, tehdä yhteistyötä, kehittyä yhteisesti ja ammatillisesti sekä yhtenäistää ja valaista lapsen kasvua ja kehitystä siten, että sekä lapsi että huoltajat tietävät, mikä on tilanne nyt ja mihin ollaan menossa. Hyvä johtaja huolehtii selkeän viestintämallin rakentamisesta, palkitsee henkilöstöä, tunnustaa muiden osaamisen, luottaa alaisiin ja näyttää myös sen. Pedagogiseen johtamiseen kuuluu myös esimerkiksi johtaminen. (Juusenaho 2008, 25.)

Jotta arjessa olisi tilaa ja aikaa pedagogiselle pohdinnalle, vaatii se riittävää henkilöstömitoitusta ja johtajan kohtuullista vastuualuetta. Pedagogista johtajuutta tukevat

myös perustehtävän selkeys, substanssin hallinta, selkeä kuva ja tavoite hyvästä varhaiskasvatuksesta sekä hyvät pedagogiset käytänteet. Pedagogiselle johtajuudelle tulee luoda rakenteet, joista pidetään kiinni. Jotta pedagogiseen johtamiseen löytyy riittävästi aikaa ja voimavaroja, vaatii se johtajalta suunnitelmallisuutta ja oman työn organisointia. Pedagogista johtajuutta vahvistavat johtajan vuosikelloon liitetyt tehtävät pedagogiselle johtamiselle, vastuuhenkilöiden tehtävänkuvien avaamiset sekä hyvät palaverikäytänteet. Hyvään pedagogiseen johtajuuteen liitetään myös dialogitaidot, jämäkkyys päätöksenteossa ja ajantasaisesta tietämyksestä huolehtiminen. Keskeinen varhaiskasvatuksen voimavara on hyvinvoiva henkilöstö ja keskeinen pedagogisen johtajuuden tekijä onkin myönteisen yhteisöllisyyden rakentaminen. Henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin johtaminen on yhtä tärkeää pedagogiikan turvaamisen kannalta. (Parrila & Fonsén 2016, 29-31.)

4.3 Jaettu johtajuus

Jaetulla johtajuudella voidaan tarkoittaa mm. johtajan tehtäväkuvan tai vastuiden jakamista ja se voidaan määritellä asioiden yhteiseksi tekemiseksi. Yhteiseksi tekeminen tarkoittaa kokemusten jakamista ja ajatuksien vaihtamista eli kuunnellaan ja tuodaan esiin omia sekä muiden tulkintoja arjen tapahtumista. Prosesseissa jaetaan kokemuksia, tietoa, tietämättömyyttä, arvostusta ja luottamusta. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 19-20.) Jaettu johtajuus voidaan nähdä myös yhteisenä vastuuna varhaiskasvatuksen laadun tuottamisesta. Varhaiskasvatuksessa jaettu johtajuus tarkoittaa sitä, että henkilöillä on erilaisia vastuu- ja osaamisalueita, mutta johtajuuden vaikuttavuus perustuu kattaviin, hyvin järjesteltyihin johtajuuden rakenteisiin ja välineisiin. Nämä edistävät yhteistyötä, tiedonkulkua ja oppimista organisaatiossa ja muuttuvat johtajuustehtävien mukaan. Jaettu johtajuus syventää pedagogista johtajuutta ja tarkastelee sitä eri osien välisenä vuorovaikutuksellisenä toimintana, mikä taas tehostaa pedagogisen perustehtävän johtamista. (Hujala ym. 2016, 294-295, 300.)

Fonsénin (2014) tutkimuksen mukaan jokaisella työntekijällä on vastuu ja oikeus olla osana pedagogiikan suunnittelua ja toteutusta. Jaettu johtajuus on vahvaa sitoutumista yhdessä päätettyihin arvoihin sekä toimintatapoihin ja se nähdään osana organisaation kulttuuria. Vaikka vastuu jakaantuu myös muille työntekijöille, johtajalla on lopullinen vastuu. Pedagoginen johtaja ymmärtää henkilöstön panoksen tärkeyden ja osaa luoda henkilöstölle tilaa ja uskallusta ottaa vastuuta pedagogisesta toiminnasta sekä keskustelusta. Pedagogisen johtajuuden jakamisessa johtaja arvioi, milloin ja missä tilanteissa pedagogista johtajuutta annetaan muiden työntekijöiden vastuulle. Johtajuutta voidaan jakaa kasvattajille itselleen itse kasvatustyössä ja sen suunnittelussa. (Fonsén 2014, 104, 115.) Vastuu työn laadusta ja kehittämisestä ulottuu yhtä lailla organisaation kaikille tasoille, suorittaville tahoille, johtajille ja poliittisille päätöksentekijöille. Päätöksentekijät ovat vastuussa tahtotilan tuottamisesta, jonka avulla varhaiskasvatuksen laatuun panostetaan. Tämä vaatii erityisesti henkilöstöresursseja. (Parrila & Fonsén 2016, 29.) Jaetun johtajuuden ymmärtäminen auttaa ihmisiä paremmin hahmottamaan johtajuutta, jota toteutetaan hajautetusti eri kunnallisilla toimijoilla (Heikka 2014, 11).

Jokainen työntekijä toteuttaa pedagogista johtajuutta kantamalla vastuun omasta ammatillisuudesta, olemalla kiinnostunut omasta työstään ja osoittamalla kiinnostusta oman alansa kehitykseen. Johtajuuden jakaminen ja jaettu vastuu pedagogiikan laadusta liittyvät organisaation kulttuuriin, johon liittyvät pedagogisen keskustelun rakenteet ja niistä kiinnipitäminen. Hyvän johtajuuden, suunnittelun ja organisoinnin avulla palaverikäytännöt ja varhaiskasvatuksen suunnitteluun liittyvät toimintatavat muotoutuvat osaksi organisaation kulttuuria. Jaetun johtajuuden kulttuuri syntyy, kun henkilöstöön luotetaan ja osaamista arvostetaan. Tällöin myös henkilöstö motivoituu kantamaan vastuuta pedagogiikan laadusta ja kehittämisestä. (Fonsén 2014, 116, 121.) Jos henkilöstöllä pedagoginen osaaminen on vahvaa, voidaan sille helposti jakaa johtajuutta. Usein myös kiertävät tai konsultoivat erityislastentarhanopettajat antavat oman panoksensa pedagogiseen johtajuuteen. Pedagogiikan laatua ja kehittämistä pidetään yhteisenä tehtävänä. Jaettu pedagoginen johtaminen ei siis tarkoita hallinnollisten tehtävien delegeimista johtajalta opettajille vaan kohteena on pedagogiikka. (Parrila & Fonsén 2016, 31, 52.)

Pedagogisen johtajuuden jakamista edesauttaa ja tukee johtajan esimerkkinä toimiminen ja toisaalta myös tilan antaminen henkilöstölle sekä pätevän henkilöstön rekrytointi. Estävinä tekijöinä pedagogisen johtajuuden jakamiselle voidaan pitää kiirettä, äkillisiä muutoksia, suunnittelemattomuutta, henkilöstön heikkoa pedagogista osaamista, sitoutumattomuutta ja sitä, että sovitusta asioista ei pidetä kiinni. (Fonsén 2014, 124.) Johtajuuden jakamista voi estää myös auki puhumaton arvopohja, mikä heikentää henkilöstön sitoutumista (Parrila & Fonsén 2016, 31).

Pedagogisen johtajuuden jakamista on myös eri tahojen kanssa tehtävä tiivis yhteistyö, kuten esimerkiksi yhteistyö muiden päiväkotien johtajien sekä erityislastentarhanopettajien kanssa. Yhteisellä johtajuudella välitetään yhteiset suunnitelmat ja toimintatavat samansuuntaisesti kaikkiin yksiköihin. (Fonsén 2014, 124.) Jaetun pedagogisen johtajuuden ydinaluetta on myös jaettu pedagoginen kehittäminen. Se edellyttää johtamis- ja toimintakulttuurin muutosta erityisesti kasvattajatiimin toiminnassa. Kehittäminen edellyttää myös reflektiivistä keskustelua ja keskusteluun perustuvaa pedagogiikan suunnittelua. (Parrila & Fonsén 2016, 53.) Johtaja vastaa varhaiskasvatuksen johtamistyöstä, mutta työyhteisön voidaan ajatella osallistuvan johtajuuteen myös pedagogisten prosessien kehittämisen vuoksi (Hujala 2013, 48).

Heikan (2014) tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin johtajuuden toteutumista varhaiskasvatuksessa suomalaisissa kunnissa, nousi esille, että päiväkotien johtajat pitivät pedagogista johtajuutta keskeisenä johtajuuden vastuualueena ja johtajat kokivat, että pedagogisen johtamisen vastuuta ei jaeta riittävästi. Päiväkotien henkilöstö sekä johtajat kokivat, että makrotason johtajat eivät ole nykyään tarpeeksi lähellä päivittäisiä käytäntöjä. Tämä heikentää johtajien mahdollisuutta tehokkaiden pedagogisten strategioiden luomiseen. Tutkimuksesta ilmenee myös, että päiväkotien johtajat pitivät johtajuusvastuiden jakamista vaikeana henkilöstön kanssa. (Heikka 2014, 11-12.)

5 Tiimityö

5.1 Tiimityön tunnusmerkkejä

Usein tiimityöstä puhuttaessa tarkoitetaan tiimissä tai ryhmässä tapahtuvaa pysyvää työskentelyä, jolloin työntekijöillä on yhteinen tehtävä ja työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä suunnitteluun arjessa (Tiimityö n.d.). Tiimin jäsenet ovat organisoituneet melko pysyväksi ryhmäksi, jotka vastaavat työkokonaisuuden, tavoitteiden sekä yhteisen päämäärän suorittamisesta (Spiik 2004, 39). Ryhmä puolestaan on usein kahden tai useamman ihmisen muodostama yhteisö, joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään ja heillä on yhteiset tavoitteet. (Tiimityö n.d.) Tässä tutkimuksessa sanalla tiimi tarkoitetaan kahden tai kolmen työntekijän muodostamaa ryhmää, jotka ovat keskenään vastuussa lapsiryhmästä työyhteisön sisällä.

Merkkejä hyvästä ja toimivasta tiimistä ovat, että tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin tavoitteisiin, yhteiseen toimintamalliin ja he pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. Tiimissä jäsenet ymmärtävät toisiaan, tietävät toistensa henkilökohtaiset vahvuudet ja heikkoudet sekä auttavat toisiaan. Hyvin toimivissa tiimeissä jäsenet eivät välttämättä vietä aikaa koko ajan yhdessä eivätkä tee töitä samassa tilassa, mutta heidän työskentelynsä on koordinoitua. Tiimin tulee kohdistaa huomiota omaan työskentelyprosessiin eli tapoihin, joilla he tekevät työtään ja kehittävät keskinäisiä suhteitaan. Hyvä tiimi keskustelee, päättää ja tekee työtä yhdessä, rohkaisee jäseniä avoimeen keskusteluun ja aktiiviseen ongelmanratkaisuun sekä arvioi omaa työtään ja sen tuloksia. Jokaisella tiimin jäsenellä on oma erityinen rooli- ja työtehtävänsä. Tiimin jäsenten tulisi oman ammatillisen osaamisen lisäksi hallita myös tiimityöskentelytaidot. Tärkeimmät tiimityöskentelytaidot ovat kommunikointitaidot kuten kuunteleminen, puhuminen, informaation jakaminen, yhdessä tekemisen taidot, luottamus ja avoimuus jäsenten kesken sekä ongelmanratkaisuprosessin hallinta. (Heikkilä 2002, 17-19, 24, 177.) Parhaassa tapauksessa tiimit koostuvat työntekijöistä, jotka tekevät hyvää yhteistyötä paremman tuloksen saavuttamiseksi (Thompson 2004, 233).

5.2 Tiimityö päiväkodissa

Päivähoidossa pääsääntöisesti työskentely tapahtuu tiimeissä ja keskeisenä periaatteena tehtävälle työlle on yhteinen suunnittelu, toteutus sekä arviointi. Yhteistyö tiimin jäsenten välillä on erityisen tärkeää lasten kasvun ja kehityksen vuoksi. (Lasten päivähoito n.d.) Varhaiskasvatustyö, jota päivähoidossa toteutetaan, on yhteisöllistä eli tiimityötä (Karila & Nummenmaa 2001, 32; Parrila & Fonsén 2016, 74). Tiimissä työskentely mahdollistaa jatkuvan henkilökohtaisen vuorovaikutuksen ja voidaankin katsoa, että sujuva yksilöiden välinen vuorovaikutus on avaintekijänä onnistuneelle työskentelylle. Suuremmissa tiimissä työntekijä ei välttämättä pääse toteuttamaan itseään vaan sulautuu enemmänkin joukon sekaan. Tiimityöskentely mahdollistaa sen, että työntekijä voi kokea itsensä tärkeäksi sekä tuntea paremmin vaikutusmahdollisuutensa vuorovaikutuksessa. Tiimin työskentelyllä on aina tavoite, ja työssä painottuukin itse tehtävätavoite. (Seinä & Helander 2007, 27–28.)

Tiimin jäsenten yhdessä toimiminen, yhteiset keskustelut, tiiminjäsenten erilaisuuksien tunnistaminen sekä yhteisistä asioista sopiminen ovat edellytyksiä tiimin kehittymiselle. Tiimin alkuvaiheessa johtajan rooli tiimissä on erittäin tärkeää. Kun muodostetaan uusia tiimejä, johtaja auttaa tiimiä laatimaan yhteiset pelisäännöt sekä konkretisoimaan toimintaperiaatteita ja tavoitteita. Lastentarhanopettajan rooli tiiminsä pedagogisena vastuuhenkilönä korostuu, sillä hänen vastuulleen kuuluu useiden tiimityötä tukevien työvälineiden hankinta ja käyttöönotto, kuten esimerkiksi tiimisopimuksen ja ryhmävasujen laatimiset. On tärkeää keskustella jokaisen tiimin jäsenen henkilökohtaisista ja ammatillisista vahvuuksista ja osaamisesta ja pohtia, miten nämä vahvuudet saataisiin käyttöön. Jokaiselle tiimin jäsenelle on tärkeää kokea, että hänen osaamista arvostetaan ja häntä tarvitaan. Tärkeää on myös yhdessä pohtia, mitkä ovat tiimin voimavarat ja erityisvahvuudet. (Parrila & Fonsén 2016, 37, 81, 87.)

Tiimityöhön liittyy olennaisesti dialogitaidot ja sitä kautta reflektio eli pohdiskelu. Opiessaan tuntemaan toisensa, tiimin jäsenet pystyvät ottamaan haltuun eri tiimin jäsenten toimivat rutiinit. Reflektiiviset alan ammattilaiset ovat avoimia uusille asioille

sekä kokemuksille, joten hyvin vuorovaikutuksessa keskenään olevat tiimit ehkäisevät sitä, etteivät ”jämähdä” vakiosuoritukseen. Tiimin sisällä työntekijät oppivat toisiltaan ja yleisesti oppimisen taustalla on yhteinen arviointi, suunnittelu ja dialogi. Omilla työskentelytavoillaan työntekijät täydentävät toisiaan. Kaikilla tiimin jäsenillä on omanlaista yksilöosaamista sekä kokemusta eri työmuodoista, mikä tuo lisärikkautta työlle. Vastuun jakaminen on myös tärkeää ja silloin, kun luottamus on riittävän vakaalla pohjalla, kykenevät tiimin jäsenet ottamaan vastuulleen sekä ratkaistavakseen asioita, joista ei ole ehditty sopia. Työntekijöiden keskinäistä dynamiikka parantaa se, kun omat työroolit ovat selkeitä. (Seinä & Helander 2007, 21, 23-24, 28.) Työntekijöiden ammatillinen tausta tulee usein näkyviin, sillä päiväkotit ovat työyhteisönä moniammatillinen. Työntekijät edustavat kukin oman koulutustaustan tietoa ja osaamista. (Karila & Nummenmaa 2001, 90.)

Tiimin sisällä ilman yhteistä keskustelua on haastavaa luoda yhteistä hyvää kulttuuria sekä sitouttaa päivähoiton henkilöstöä yhteiseen kasvatuskäsitykseen. Fonsénin (2014) tutkimuksessa ilmenee, että työyhteisön näkökulmasta on erittäin tärkeää, että johtaja tuntee henkilöstön sekä kuuntelee heitä. Yhteisöllisyyden sekä henkilökunnan välisen yhteistyön katsotaan olevan eräänlainen voimavara yhteisen hyvän toimintakulttuurin muodostumiseen. Tutkimuksessa tutkimushenkilöt toivat esille sen, että keskusteluille tulee luoda tietynlaiset rakenteet ja suunnitelmat keskustelujen sisällöille. Myös yhteiseen suunnitteluun tulisi kiinnittää huomiota. Tutkimuksesta ilmeni, että päivähoitossa olisi hyvä mm. ottaa käytäntöön viikoittaiset tiimipalaverit sekä iltoja pedagogiselle suunnittelulle. (Fonsén 2014, 103.)

Pohjoissuomalaisen kaupungin päiväkodeissa ollaan kehitetty tiimityöskentelyä osana päiväkodin arkea. Kehittämistyöstä voitiin nähdä tiimityöskentelyn onnistumisen kannalta tärkeimpiä tekijöitä, jotka vaikuttivat tiimityöskentelyn toteutumiseen. Tiimityöskentelyn onnistumisen kannalta oli mm. tärkeää, että työskentelyn alussa tavoitteet sekä päämäärät määriteltiin tarkasti ja niistä muistutettiin usein. Kehittämistyötä jatkettiin sinnikkäästi vastoinkäymisistä huolimatta ja hyvien tuloksien näkyminen koettiin yhteisöllisenä onnistumisena. Keskustelut tiimin välillä olivat avoimia

sekä rakentavia ja tiiminjäsenet kokivat oman ammattitaidon lisääntyneen. Tiimin jäsenet kokivat myös, että työn aiheuttamia henkisiä paineita voitiin purkaa entistä paremmin, sillä yhteiset ongelmat yhdistivät työntekijöitä. (Spiik 2004, 26, 28.)

6 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, joka sisälsi sekä määrällistä että laadullista aineistoa. Kyseessä oli poikittaistutkimus, jolloin aineistoa on kerätty yhdessä ajankohdassa, useilta eri vastaajilta (Vastamäki 2015, 121). Tutkimus päädyttiin toteuttamaan kyselytutkimuksen muodossa, sillä tavoitteena oli kartoittaa ihmisten käsityksiä lapsiryhmävastuisesta johtajuusmallista. Kyselytutkimus on hyödyllinen tapa kerätä tietoa, kun halutaan selvittää ihmisten mielipiteitä (Vehkalahti 2008, 11). Kyselytutkimuksen avulla päästiin esittämään tarkempia sekä avoimempia kysymyksiä, ja siten saamaan monipuolisempaa tutkimusnäyttöä. Asetettujen kysymysten avulla pyrki- myksenä oli kerätä tietoa kyseisestä moniulotteisesta johtajuusmallista sekä löytää mahdollisia kehittämisideoita. Kysely sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Osa kysymyksistä oli osoitettu vain johtajille ja osa vain alaisille.

6.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda esille keinoja päiväkodin lapsiryhmävastuisen johtajuusmallin edelleen kehittämiseksi. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa, millaisia käsityksiä yksityisten päiväkotien johtajilla ja alaisilla on johtajuusmallista, jossa päiväkodin johtaja toimii yhtenä tiimin jäsenenä lapsiryhmän arjessa. Sanalla tiimi tarkoitetaan johtajaa ja niitä alaisia, jotka työskentelevät johtajan kanssa kasvatus- työssä samassa lapsiryhmässä.

Tarkempina tutkimuskysymyksinä olivat:

1. Mitkä ovat lapsiryhmävastuisen johtajuusmallin koetut hyödyt ja haasteet?
2. Miten lapsiryhmävastuinen johtajuusmalli tukee päiväkodissa tehtävää työtä?
3. Miten lapsiryhmävastuista johtajuusmallia voisi kehittää?

6.2 Menetelmä

Kyselytutkimuksen etuna voidaan pitää sitä, että sen avulla voi kerätä laajaa tutkimusaineistoa. Tutkimukseen voi saada mukaan paljon henkilöitä ja kyselyssä voidaan kysyä monia asioita. Kyselytutkimus on tehokas, sillä se säästää tutkijan aikaa ja vaivaa. Jos kyselylomake on suunniteltu hyvin, aineiston voi saada nopeasti tallennettuun muotoon ja sitä voidaan analysoida tietokoneen avulla. Tiedon käsittelyn avuksi on kehitetty tilastollisia analyysitapoja ja raportointimuotoja, joten tutkijan ei välttämättä itse tarvitse kehitellä uusia aineiston analyysitapoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara 2009, 195.)

Vehkalahden (2008) mukaan kyselytutkimus on enimmäkseen määrällistä tutkimusta ja siinä sovelletaan tilastollisia menetelmiä. Kyselyaineistot koostuvat pääosin mitatuista luvuista ja numeroista, mutta niihin kysymyksiin, joiden esittäminen numeroina olisi epäkäytännöllistä, annetaan täydentäviä tietoja tai vastauksia sanallisesti. Sanallisten vastausten analysointi voi olla antoisampaa laadullisilla menetelmillä, mutta saatuja tuloksia voi esittää tiivistäen myös määrällisillä menetelmillä. Samassa tutkimuksessa voidaan siis hyödyntää molempia lähestymistapoja, sekä määrällisiä että laadullisia. (Vehkalahti 2008, 13.)

Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin Webropol-kyselyä. Verkkolomakkeet ovat yleistyneet nykypäivänä (Vehkalahti 2008, 48). Välineenä verkkolomake tarjoaa mm. mahdollisuuden työntekijöiden mielipiteiden mittaamiseen. Kysymysten valmistelu sekä lähettäminen vastaajille on helppoa kyseisen menetelmän avulla. Saadut kyselyt tallentuvat ohjelmaan ja vastauksia on helpompi analysoida. (Webropolin laadunvarmistustyökalut n.d.) Tutkimuksen tarkoituksena oli saada sekä laadullista että määrällistä tietoa, joten valmis kysely sisälsi strukturoituja sekä avoimia kysymyksiä. Kyselyn alkuun oltiin laadittu saatekirje (Liite 2), jossa kuvattiin mm. tutkimuksen tarkoitus ja tavoite. Verkkokyselyiden vahvuutena voidaan pitää visuaalisuutta, nopeutta ja taloudellisuutta. Verkkokyselyn ulkoasu voidaan rakentaa monipuoliseksi ja se voidaan tehdä mahdollisimman miellyttäväksi. Visuaalisuudessa on kuitenkin syytä pysyä kohtuudessa, sillä kaikkia eivät miellytä samat asiat. (Valli 2015,

47.) Tutkimuksessa käytetyn Webropol-kyselyn ulkoasun pohjana käytettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun ulkoasun pohjaa.

6.3 Kyselyn toteutus

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat yksityisten päiväkotien lapsiryhmävastuiset johtajat ja alaiset, jotka työskentelevät johtajan kanssa samassa tiimissä. Tässä tutkimuksessa sanalla tiimi tarkoitetaan johtajia ja niitä työntekijöitä, jotka työskentelevät kasvatustyössä samassa lapsiryhmässä. Tutkimusaineisto kerättiin Suomessa toimivista yksityisistä päiväkotiketjuista ja aineistoa kerättiin päiväkotien johtajilta sekä alaisilta. Ennen virallista tutkimusaineiston keräämistä, oltiin yhteydessä eri päiväkotiketjujen yhteyshenkilöihin. Yhteydenoton tarkoituksena oli selvittää, toteutuuko lapsiryhmävastuinen johtajuusmalli heidän päiväkodeissaan ja olisiko heillä kiinnostusta osallistua tutkimukseen. Kyselystä tehtiin esitestaus ennen virallisen kyselyn julkaisemista. Esitestaukseen osallistui kuusi Jyväskylän ammattikorkeakoulun opiskelija. Opiskelijat antoivat kyselystä palautetta, jonka perusteella teimme kyselyyn korjauksia. Tämän myötä lopullinen kysely (Liite 1) valmistui.

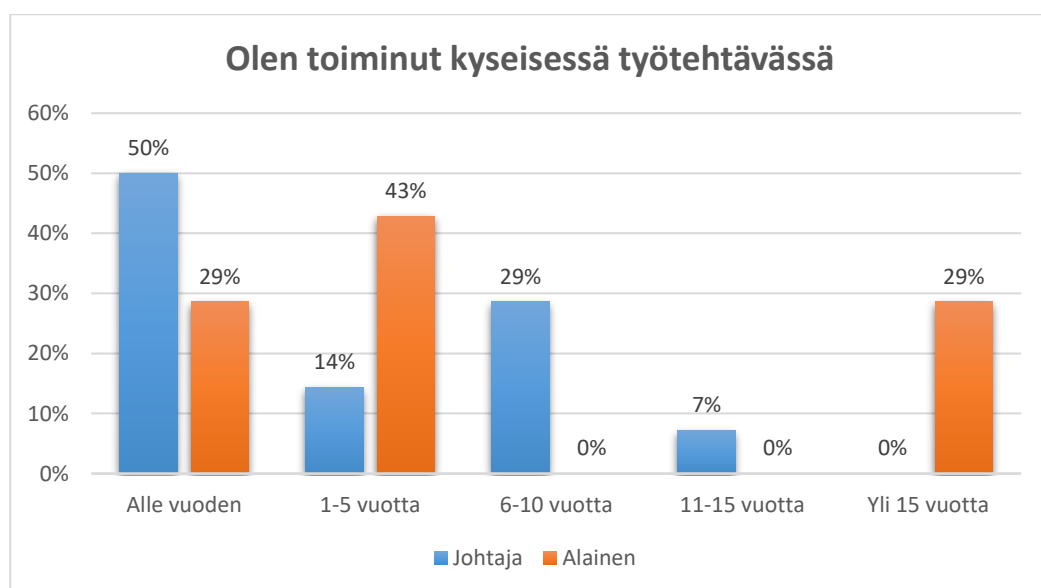
Varsinainen kysely lähetettiin 22.2.2017 neljään yksityiseen päiväkotiketjuun. Kysely saatekirjeineen (Liite 2) lähetettiin sähköpostitse kymmenelle aluejohtajalle sekä yhdelle varhaiskasvatusvastaavalle. Heitä pyydettiin lähettämään kysely päiväkotien johtajille ja heidän kanssaan samassa lapsiryhmässä toimiville työntekijöille. Vastausaika oli annettu 15.3.2017 saakka. 8.3.2017 mennessä kyselyyn oli vastannut vain kaksi henkilöä, joten niille henkilöille, joille oltiin aiemmin lähetetty sähköpostia, lähetettiin muistutusviestit. Samana päivänä lähetettiin sähköpostia myös yhdelle yksityiselle päiväkotiketjulle, joka ei vielä aiemmin ollut viestituslistalla. Sähköposti lähetettiin neljälle päiväkodin johtajalle sekä yksi sähköposti lähetettiin yhden päiväkodin yleiseen sähköpostiosoitteeseen. Kyselyn linkki laitettiin myös Facebookin eri varhaiskasvatuksen ryhmiin, kuten Varhaiskasvatuksen johtajuusfoorumi, Varhaiskasvattajan materiaalipankki ja Varhaiskasvattaja. Linkki laitettiin myös kahden päiväkotiketjun Facebook-sivuille. Nämä päiväkodit olivat samoja, joihin oltiin oltu yhteydessä jo helmikuussa. Linkin yhteyteen kirjoitettiin lyhyt saatekirje (Liite 3), jossa kerrottiin,

keitä tekijät ovat, mitä tutkitaan ja kenelle tutkimus on suunnattu. Vastausaikaa annettiin 19.3.2017 asti.

6.4 Tutkimusaineiston kuvaus

Kyselyyn vastasi yhteensä 22 henkilöä. Taustatietoja kysyttäessä vastaajien määrät vaihtelivat 15-22 vastaajan välillä, joten vastausten prosenttiosuudet on laskettu kysymyskohtaisesti. Osa kysymyksistä oli osoitettu vain johtajille. Kyselyyn vastanneista 14 (64 %) oli johtajia ja 8 (36 %) alaisia. Vastaajista 21 (95 %) oli naisia. Iältään vastaajat olivat 26-54-vuotiaita. Vastaajista 13 (62 %) ilmoitti olevansa koulutukseltaan sosionomi (AMK). Näistä johtajia oli 9 (69 %) ja alaisia 4 (31 %). Johtajista 1 (7 %) ilmoitti olevansa koulutukseltaan sosionomi (YAMK), 1 (7 %) yliopistokoulutuksen saanut lastentarhanopettaja, 1 (7 %) kasvatustieteiden maisteri ja 1 (7 %) päivähoitaja/lastentarhanopettaja. Alaisista 1 (13 %) ilmoitti olevansa lastenhojaaja, 1 (13 %) lähihoitaja sekä 1 (13 %) lastenhoitaja. Yksi kyselyyn vastaajista ei ollut ilmoittanut koulutustaustaansa.

Kysyttäessä, kuinka kauan vastaaja oli toiminut kyseisessä työtehtävässä, vastauksissa oli havaittavissa hajontaa (Kuvio 1).



Kuvio 1. Johtajien ja alaisten työskentelyaika nykyisessä työtehtävässä

Johtajista 7 (50 %) ja alaisista 2 (29 %) oli toiminut kyseisessä työtehtävässä alle vuoden. Johtajista 2 (14 %) ja alaisista 3 (43 %) oli työskennellyt työtehtävässään 1-5 vuotta. Työtehtävässään johtajista 4 (29 %) oli työskennellyt 6-10 vuotta. 1 (7 %) johtajista oli työskennellyt työtehtävässään 11-15 vuotta ja yli 15 vuotta työtehtävässään oli työskennellyt 2 (29 %) alaisista.

6.5 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin sekä tilastollisia että laadullisia analysointimenetelmiä. Tutkimuksesta esille nousseiden tulosten avulla pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuksen tutkimuskysymyksiin sekä ymmärtämään ja selittämään ilmiötä, jota tutkitaan. Tuloksiin nostettiin ne kyselyn vastaukset, joiden avulla pystyttiin vastaamaan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Strukturoitujen kysymysten esittämisessä hyödynnettiin Likertin asteikkoa. Mittausmenetelmänä Likertin asteikko on järjestysasteikkoinen mittari (Valli 2015, 55). Tyypillisesti tällaisissa asteikoissa on viisi vaihtoehtoa. On tärkeää, että käytettävä asteikko muodostaa selkeän jatkumon jostain ääripäästä toiseen. Tyypillisiä ääripäitä ovat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Likertin asteikon rakenteeseen kuuluu, että keskimäinen vaihtoehto on neutraali. Jos neutraalia vaihtoehtoa ei ole, vastaaja voi jättää kokonaan vastaamatta kysymykseen. (Vehkalahti 2008, 35-37.)

Strukturoidut kysymykset oli jaettu kolmen teeman alle. Teemat olivat työnkuva, ajankäyttö ja organisointi sekä tiimin väliset suhteet ja tiimin toimivuus. Jokaisessa kysymyksessä vastausvaihtoehtoja oli viisi; **1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä**. Webropol-ohjelmisto loi vastauksista perusraportin, mikä koostui kaikista vastauksista. Tarkempien tulosten saamiseksi, jokainen vastaus käytiin erikseen läpi. Näin saatiin eroteltua sekä johtajien että alaisten vastaukset erikseen. Kysymyksistä saadut vastaukset tilastoitiin taulukkolaskentaohjelma Excelin avulla taulukoiksi, jolloin saatiin vastausten prosenttijakaumat eri vaihtoehtojen kesken, sekä johtajien että alaisten osalta. Vastausmäärät vaihtelivat kysymysten välillä, joten prosenttijakaumat laskettiin kysymyskohtaisesti.

Avoimet kysymykset liittyivät tiimityöhön sekä päiväkodin johtajuuteen ja lapsiryhmävastuiseen johtajuuteen. Webropol-ohjelmisto kokosi vastaajien sanalliset vastaukset. Avoimet kysymykset analysoitiin sisällönanalyysillä ja se tehtiin soveltaen teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi voidaan ymmärtää menettelytapana, jolla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysi sopii hyvin täysin strukturoimattomankin aineiston analyysiin. Tällä analyysimenetelmällä pyritään saamaan kuvaus ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysillä kerätty aineisto saadaan järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten. Puhuesssa sisällönanalyysistä käsitteenä, voidaan sillä tarkoittaa sekä sisällönanalyysiä että sisällön erittelyä. Sisällön erittely tarkoittaa dokumenttien analyysia, jossa tekstin sisältöä kuvataan kvantitatiivisesti. Analyysia siis jatketaan siten, että sanallisesti kuvatusta aineistosta tuotetaan määrällisiä tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103, 106-107.)

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aineiston analysointi etenee aineiston ehdoilla. Ero aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin näkyy siinä, kun abstrahoinnissa aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta, kun taas teoriaohjaavassa käsitteet tuodaan valmiina, ilmiöstä jo tiedettynä. Teoriaohjaavassa analyysissä alaluokkia synnytetään aineistolähtöisesti, mutta aineiston yläluokat tuodaan valmiina. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117.) Avoimet kysymykset käytiin läpi kysymys kohtaisesti. Ensin vastaukset ryhmiteltiin johtajien ja alaisten vastauksiin, jonka jälkeen lähdettiin käymään vastauksia läpi ja etsimään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia eli aineistolle tehtiin klusterointia. Yhtäläisyyksistä muodostui eri teemoja/alaluokkia, joiden alle vastaukset jaettiin. Nämä teemat esitellään tarkemmin tulosten eri osa-alueiden alla. Raportoinnissa tehtiin myös sisällön erittelyä eli aineistosta tuotettiin myös määrällistä aineistoa. Analysoinnin jälkeen lähdettiin tarkastelemaan saatuja tuloksia sekä vastaamaan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

7 Tutkimustulokset

7.1 Työnkuva

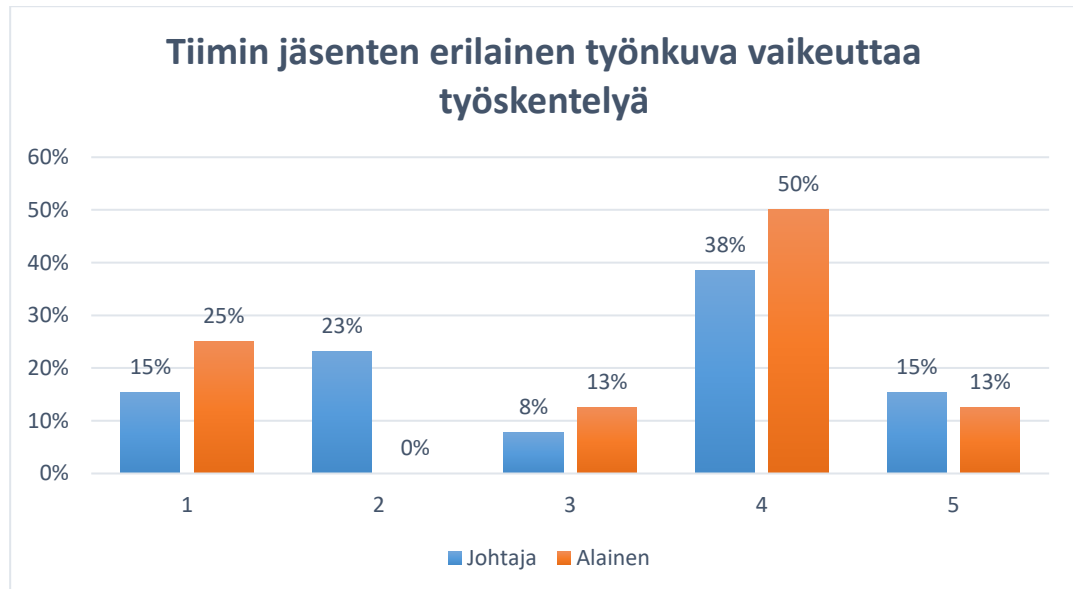
Tarkasteltaessa johtajien alaisten määrää, alaisten määrä vaihteli 3-15 välillä. Johtajista 9:llä (60 %) oli alle 10 alaista ja 5:llä (40 %) johtajista yli 10 alaista. Johtajien viikoittainen työaika lapsiryhmässä vaihteli 15 tunnin sekä 38 tunnin ja 40 minuutin välillä. Johtajista 9 (60 %) työskenteli lapsiryhmässä viikossa vähintään 30 tuntia tai yli. Johtajista 11 (79 %) ilmoitti työskentelevänsä lapsiryhmässä viisi päivää viikossa, 2 (14 %) johtajista 4-5 päivää ja 1 (7 %) 4 päivää. Tarkasteltaessa tiimin rakennetta, tiimin koot vaihtelivat kahdesta henkilöstä viiteen henkilöön.

Työnkuvaan liittyvät kysymykset liittyivät johtajan ja tiimin jäsenten työnkuvaan sekä työtehtäviin. Vastaajien määrä oli 21. Näistä 13 (62 %) oli johtajia ja 8 (38 %) oli alaisia. **Tiimillä on selkeä käsitys johtajan työnkuvasta ja työtehtävistä** -kysymykseen johtajista 1 (8 %) ja alaisista 3 (38 %) vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä. 1 (8 %) johtajista ja 1 (13 %) alaisista ei osannut sanoa, onko tiimillä selkeä käsitys johtajan työnkuvasta ja työtehtävistä. 10 (77 %) johtajista ja 3 (38 %) alaisista oli kysymyksestä jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä oli 1 (8 %) johtajista ja 1 (13 %) alaisista.

Työtehtävät lapsiryhmässä jakautuvat tasapuolisesti -kysymykseen vain 1 (8 %) johtajista ilmoitti olevansa asiasta täysin eri mieltä ja 3 (23 %) johtajista sekä 4 (50 %) alaisista oli jokseenkin eri mieltä. 3 (23 %) johtajista ei osannut sanoa jakautuvatko työtehtävät lapsiryhmässä tasapuolisesti. 6 (46 %) johtajista ja 2 (25 %) alaisista oli kysymyksestä jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä oli 2 (25 %) alaisista.

Tiimin jäsenten erilainen työnkuva vaikeuttaa työskentelyä -kysymykseen 2 (15 %) johtajista ja 2 (25 %) alaisista ilmoittivat olevansa täysin eri mieltä. Jokseenkin eri mieltä oli 3 (23 %) johtajista. Ainoastaan 1 (8 %) johtajista ja 1 (13 %) alaisista ei osannut sanoa, vaikeuttaako tiimin jäsenten erilainen työnkuva työskentelyä. 5 (38 %) johtajista ja 4 (50 %) alaisista olivat kysymyksestä jokseenkin samaa mieltä. 2 (15 %)

johtajista ja 1 (13 %) alaisista ilmoittivat olevansa täysin samaa mieltä. Johtajien ja alaisten vastauksissa oli havaittavissa hajontaa (Kuvio 2).



Kuvio 2. Tiimin jäsenten erilainen työnkuva

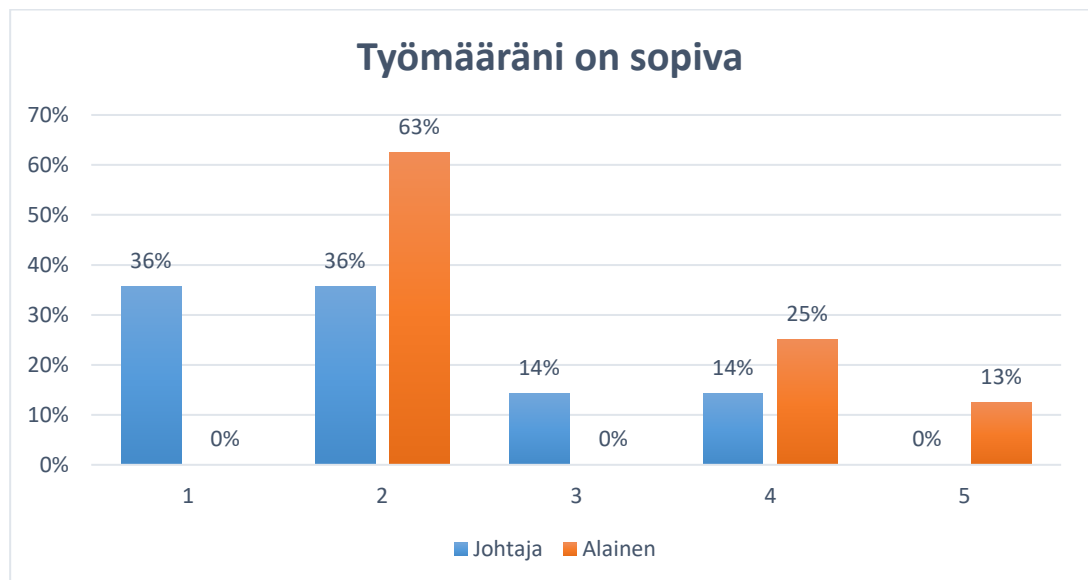
Teen sellaisia työtehtäviä, jotka eivät kuulu työnkuvaani -kysymykseen täysin eri mieltä oli 1 (13 %) alaisista. Johtajista 4 (31 %) ja alaisista 1 (13 %) ilmoitti olevansa joksikin eri mieltä. 1 (8 %) johtajista ja 2 (25 %) alaisista ei osannut sanoa, tekevätkö he sellaisia työtehtäviä, jotka eivät kuulu heidän työnkuvaansa. 4 (31 %) johtajista ja 2 (25 %) alaisista ilmoitti olevansa joksikin samaa mieltä. Täysin samaa mieltä kysymyksestä oli 4 (31 %) johtajista ja 2 (25 %) alaisista.

7.2 Ajankäyttö ja organisointi

Ajankäyttöön ja organisointiin liittyvät kysymykset liittyivät johtajan työajan käyttöön, omaan työmäärään, päätöksentekoon ja suunnitteluun sekä arkeen. Kysymyksiin vastasi yhteensä 22 henkilöä. Näistä johtajia oli 14 (64 %) ja alaisia 8 (36 %). **Johtajan työajan käyttö on selkeää kaikille tiimissä** -kysymykseen 1 (7 %) johtajista ja 2 (25 %) alaisista ilmoitti olevansa täysin eri mieltä. Joksikin eri mieltä oli 7 (50 %) johtajista ja 2 (25 %) alaisista. 1 (7 %) johtajista ja 2 (25 %) alaisista ei osannut sanoa,

onko johtajan työajan käyttö selkeää kaikille tiimissä. 5 (36 %) johtajista ja 2 (25 %) alaisista oli jokseenkin samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä.

Työmääräni on sopiva -kysymykseen 5 (36 %) johtajista ilmoitti olevansa täysin eri mieltä. 5 (36 %) johtajista ja 5 (63 %) alaisista oli jokseenkin eri mieltä. 2 (14 %) johtajista ei osannut sanoa, onko heidän työmääränsä sopiva. 2 (14 %) johtajista ja 2 (25 %) alaisista oli jokseenkin samaa mieltä, kun taas täysin samaa mieltä oli vain 1 (13 %) alaisista. Kuviossa 3 on havainnollistettu, miten johtajat ja alaiset kokevat oman työmääränsä.



Kuvio 3. Työmäärän sopivuus

Teemme päätöksiä ja suunnittelua yhdessä -kysymykseen kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä. 1 (7 %) johtajista ja 3 (38 %) alaisista ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä. 9 (64 %) johtajista ja 3 (38 %) alaisista oli jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä kysymyksestä oli 4 (29 %) johtajista ja 2 (25 %) alaisista. **Arkemme on sujuvaa** -kysymykseen vain 1 (13 %) alaisista ilmoitti olevansa täysin eri mieltä. 1 (7 %) johtajista ja 1 (13 %) alaisista oli jokseenkin eri mieltä. 2 (14 %) johtajista ja 2 (25 %) alaisista ei osannut sanoa, onko heidän arki sujuvaa. 10 (71 %) johtajista ja 3 (38 %) alaisista oli jokseenkin samaa mieltä kysymyksestä. Ainoastaan 1 (7 %) johtajista ja 1 (13 %) oli täysin samaa mieltä.

7.3 Tiimityö

Tiimin väliset suhteet ja tiimin toimivuus -teemaan liittyvät kysymykset koskivat johtajan asemaa, pedagogisen vastuun jakautumista, tasavertaisuutta tiimissä, toisen tukemista tiimissä, tiimin vuorovaikutusta, tiedonkulkua, tiimin tavoitteita sekä tiimin jäsenten välistä luottamusta. Näihin kysymyksiin vastasi yhteensä 22 henkilöä. Vastaajista 14 (64 %) oli johtajia ja 8 (36 %) alaisia. **Johtaja on tasa-arvoisessa asemassa tiimin jäseniin nähden** -kysymykseen 2 (25 %) alaisista ilmoitti olevansa täysin eri mieltä. 1 (7 %) johtajista ja 2 (25 %) alaisista oli jokseenkin eri mieltä. 11 (79 %) johtajista ja 1 (13 %) alaisista oli jokseenkin samaa mieltä. 2 (14 %) johtajista ja 3 (38 %) alaisista oli täysin samaa mieltä.

Pedagoginen vastuu jakautuu tasapuolisesti tiimin jäsenten välillä -kysymykseen vain 1 (7 %) johtajista ilmoitti olevansa täysin eri mieltä. 5 (36 %) johtajista ja 2 (25 %) alaisista oli jokseenkin eri mieltä. 3 (21 %) johtajista ei osannut sanoa, jakoutuuko pedagoginen vastuu tasapuolisesti tiimin jäsenten välillä. 2 (14 %) johtajista ja 3 (38 %) alaisista oli jokseenkin samaa mieltä. 3 (21 %) johtajista ja 3 (38 %) alaisista oli täysin samaa mieltä.

Tasavertaisuus toteutuu kaikkien tiimin jäsenten välillä -kysymykseen kukaan vastaajista ei ilmoittanut olevansa täysin eri mieltä. 1 (7 %) johtajista ja 4 (50 %) alaisista ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä. 1 (7 %) johtajista ja 1 (13 %) alaisista ei osannut sanoa. 10 (71 %) johtajista ja 2 (25 %) alaisista oli jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä oli 2 (14 %) johtajista ja 1 (13 %) alaisista. **Tiimissämme tuemme toisiamme tarvittaessa** -kysymykseen kukaan vastaajista ei ilmoittanut olevansa eri mieltä. 6 (43 %) johtajista ja 5 (63 %) alaisista ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä. Täysin samaa mieltä oli 8 (57 %) johtajista ja 3 (38 %) alaisista. **Tiimin jäsenet voivat luottaa toisiinsa** -kysymykseen ainoastaan 1 (13 %) alaisista ilmoitti olevansa täysin eri mieltä. 8 (57 %) johtajista ja 4 (50 %) alaisista oli jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä oli 6 (43 %) johtajista ja 3 (38 %) alaisista.

Vuorovaikutus tiimin sisällä on avointa dialogia -kysymykseen kukaan vastaajista ei ilmoittanut olevansa täysin eri mieltä. 1 (7 %) johtajista ja 2 (25 %) alaisista ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä. 1 (13 %) alaisista ei osannut sanoa, onko vuorovaikutus tiimin sisällä avointa dialogia. 8 (57 %) johtajista ja 2 (25 %) alaisista oli jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä oli 5 (36 %) johtajista ja 3 (38 %) alaisista. **Tieto kulkee sujuvasti tiimin sisällä** -kysymykseen 1 (7 %) johtajista ja 3 (38 %) alaisista ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä. 1 (7 %) johtajista ja 1 (13 %) alaisista ei osannut sanoa, kulkeeko tieto sujuvasti tiimin sisällä. 10 (71 %) johtajista ja 2 (25 %) alaisista oli jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä oli 2 (14 %) johtajista ja 2 (25 %) alaisista. Kukaan vastaajista ei ilmoittanut olevansa täysin eri mieltä.

Tiimissämme on selkeät, työyhteisölle yhdessä asetetut tavoitteet -kysymykseen ainoastaan 1 (13 %) alaisista ilmoitti olevansa täysin eri mieltä. 3 (21 %) johtajista oli jokseenkin eri mieltä, kun taas 1 (7 %) johtajista ja 1 (13 %) alaisista ei osannut sanoa, onko tiimissä selkeät, työyhteisölle yhdessä asetetut tavoitteet. 9 (64 %) johtajista ja 4 (50 %) alaisista oli jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä kysymyksestä oli 1 (7 %) johtajista ja 2 (25 %) alaisista.

Vastaajilla oli mahdollisuus kertoa lisää tiimityöstä avoimen kysymyksen kautta. Tähän kysymykseen vastasi yhteensä 11 henkilöä, joista 7 (64 %) oli johtajia ja 4 (36 %) alaisia. Tiimityöhön liittyvää kysymystä analysoidessa, johtajien vastauksista nousi esille erityisesti ajankäytölliset haasteet ja tiimin joustavuus, kun taas alaisten vastauksista nousi esiin työn kuormittavuus. Haasteelliseksi johtajat kokivat ajan löytämisen esimiestehtäville sekä pedagogisen vastuun jakautumisen tiimin sisällä. 3 (43 %) johtajista toi myös esiin, että tiimityö vaatii kaikilta joustamista. Puolet alaisista (50 %) toivat esille tiimityön haasteena sen, että johtajan ollessa pois lapsiryhmätyökentelystä, jää alaisille liian suuri työmäärä. Tätä näkökulmaa toi esille myös osa johtajista. Johtajista 2 (29 %) nosti esille sen, että muu tiimi kuormittuu johtajan ollessa muissa työtehtävissä.

7.4 Päiväkodin johtajuus ja lapsiryhmävastuinen johtajuus

Kysyttäessä lapsiryhmävastuisen johtajuusmallin hyötyjä, vastaajia oli 16, joista 12 (75 %) oli johtajia ja 4 (25 %) alaisia. Teemat, jotka nousivat johtajien vastauksista, olivat asiakastuntemus, suunnittelu ja kehittäminen sekä arki. 7 (58 %) johtajista toi esille lapsiryhmävastuisen johtajuusmallin hyötynä asiakastuntemuksen. Johtajan työskennellessä lapsiryhmässä lapset ja perheet tulevat tutuksi. 10 (83 %) johtajista nosti hyödyksi myös sen, että työskennellessään lapsiryhmässä, johtaja on enemmän tietoinen päiväkodin arjesta. Suunnittelun ja kehittämisen näkökulman nostivat esille 5 (42 %) johtajaa. Hyötynä nähtiin se, että johtaja saa tietoa laadukkaasta varhaiskasvatuksesta sekä on mukana pedagogiikan kehittämisessä. Alaisten vastauksista nousi erityisesti arjen tuntemus sekä tiedonsaanti. Alaisista 2 (50 %) toi esiin sen, että tässä johtajuusmallissa johtaja tuntee päiväkodin arjen paremmin. 1 (25 %) alaisista toi esille johtajan asiakastuntemuksen. 2 (50 %) alaisista toi esiin hyötynä sen, että alaiset saavat tietoa päiväkodin ja johdon asioista.

Tarkasteltaessa lapsiryhmävastuisen johtajuusmallin haasteita, vastaajia oli 16. Näistä 12 (75 %) oli johtajia ja 4 (25 %) alaisia. Teemat, jotka nousivat tässä kysymyksessä esille, olivat ajankäyttö, kahden työn yhdistäminen sekä tiimin kuormitus. Ajankäyttö nousi selkeästi esille sekä johtajilla että alaisilla. 11 (92 %) johtajaa ja 4 (100 %) alaista toi esiin suurena haasteena ajankäytön. Johtajista 9 (75 %) nosti esille suurena haasteena kahden työn yhdistämisen. Haasteellista on yhdistää esimiestyö sekä lapsiryhmässä työskentely. Johtajista 5 (42 %) koki johtajuusmallin myös kuormittavan muuta tiimiä.

Kysyttäessä, miten yksikössä toimivaa johtajuusmallia voisi kehittää, vastaajia oli yhteensä 15. Näistä 12 (80 %) oli johtajia ja 3 (20 %) alaisia. Selkeät teemat, jotka nousivat sekä johtajien että alaisten vastauksista, olivat ajankäytön organisointi sekä resurssit. 4 (33 %) johtajista ja 2 (67 %) toi kehittämissuositukseksi työntekijän määrän lisäämisen yksikössä. 7 (58 %) johtajaa ja 2 (67 %) alaista nosti esiin kehittämissuositukseksi ajankäytön organisoinnin ja ajankäytön selkiyttämisen johtajan työn osalta.

Kysyttäessä, miten pedagoginen johtajuus toteutuu vastaajan yksikössä, kysymykseen vastasi yhteensä 13 vastaajaa, joista 10 (77 %) johtajia ja 3 (23 %) alaisia. Kysymyksestä nousi johtajilta esiin neljä eri teemaa: pedagoginen arviointi ja kehittäminen, pedagoginen suunnittelu ja tavoitteellisuus, vastuun jakaminen sekä esimerkiksi toimiminen. Pedagogisen arvioinnin ja kehittämisen nosti esiin 8 (80 %) johtajaa ja pedagogisen suunnittelun ja tavoitteellisuuden nosti esiin 9 (90 %) johtajista. Johtajista 5 (50 %) toi esiin vastuun jakamisen. Erityisesti nousi esiin pedagogisen vastuun jakamisen lastentarhanopettajien ja johtajien välillä. Esimerkkinä omalle työyhteisölleen toimimisen nosti esiin 3 (30 %) johtajista. Myös 1 (33 %) alaisista toi esiin sen, että pedagoginen johtajuus toteutuu johtajan esimerkin kautta.

Kysyttäessä, miten henkilöstöjohtaminen toteutuu vastaajan yksikössä, kysymykseen vastasi yhteensä 15 vastaajaa, joista 10 (67%) oli johtajia ja 5 (33%) alaisia. Tässä kysymyksessä ei noussut esille erityistä teemaa, mutta vastauksista löytyi kuitenkin yhtäläisyyksiä. 5 (50%) johtajaa sekä 1 (20%) alainen nosti esille kehityskeskusteluiden merkityksen osana henkilöstöjohtamisen toteutumista. 4 (40 %) johtajista toi esiin työntekijöiden henkilökohtaiset kehityksen kohteet, erityisesti niistä puhumisen ja niiden kehittämisessä auttamisen. 2 (20 %) johtajista kertoi henkilöstöjohtamisen toteutuvan huomioimalla alaisten vahvuudet. 4 (40%) johtajista oli myös maininnut erinäisten palavereiden merkityksen. Keskustelun merkityksen ja toteutumisen toi vastaajista esille 4 (40%) johtajaa sekä 3 (60%) alaista. 1 (10 %) johtajista toi esiin myös johtajan saatavilla olemisen. On tärkeää, että johtaja on saatavilla silloin, kun alaiset häntä tarvitsevat. 1 (20 %) alaisista nosti esiin henkilöstöjohtamisen toteutumisen niin, että johtajan puoleen voi kääntyä ja johtaja seisoo alaisten puolella. 1 (10 %) johtajista ja 1 (20 %) alaisista nosti esiin myös johtajan tiedonjakamisen siten, että johtaja välittää tietoa ylemmältä johdolta alaisille.

Kyselyyn vastaajia pyydettiin mainitsemaan kolme omasta mielestään tärkeintä päiväkodin johtajan työtehtävää. Kysymykseen vastasi yhteensä 15 vastaajaa, joista 10 (67%) oli johtajia ja 5 (33%) alaisia. Vastauksista korostuivat sekä johtajilla että alaisilla henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen sekä pedagoginen johtaminen. Kaikki 10 (100%) johtajaa ja 3 (60%) alaista olivat maininneet päiväkodin johtajan tärkeim-

pinä työtehtävinä henkilöstöjohtamiseen liittyvät työtehtävät. Talousjohtamiseen liittyvät työtehtävät oli nostanut esille 5 (50%) johtajaa sekä 1 (20%) alainen. 4 (40%) johtajaa sekä 1 (20%) alainen nosti esiin pedagogisen johtamisen yhtenä päiväkodin johtajan tärkeimpänä työtehtävänä.

Alaisilta kysyttiin, mitä he odottavat päiväkodin johtajalta. Tähän kysymykseen vastasi 6 alaista. 2 (33 %) alaisista kertoi odottavansa johtajalta palautteen antoa. 2 (33%) alaisista nosti esiin tuen antamisen ja 1 (17 %) auttamisen tärkeyden. 2 (33 %) alaisista kertoi odottavansa johtajalta johtamista. Muita odotuksia johtajalle olivat mm. päätöksenteko, johdonmukaisuus, panostaminen työhyvinvointiin, ajan tasalla oleminen sekä vastuunottaminen. Johtajilta taas kysyttiin, mitä he odottavat alaisiltaan. Tähän kysymykseen vastasi 10 johtajaa. Johtajat toivat paljon eri asioita esiin, mutta myös yhtäläisyyksiä löytyi. Eniten vastauksissa näkyi, että alaisilta odotetaan sekä motivaatiota että sitoutumista työhön. Näin vastasi 4 (40 %) johtajista. 3 (30 %) johtajista toi esiin oma-aloitteisuuden ja 1 (10 %) kertoi odottavansa alaisiltaan itsensä johtamista. Johtajista 3 (30 %) kertoi odottavansa alaisilta joustavuutta ja 2 (20 %) johtajista nosti esiin yhteistyön ja yhteisöllisyyden merkityksen. 2 (20 %) johtajista kertoi odottavansa, että alaiset hyödyntäisivät työssään omaa osaamistaan ja omia vahvuuksiaan.

7.5 Lapsiryhmävastuisen johtajuusmallin hyötyjä ja haasteita

Tulosten raportoinnin jälkeen lähdettiin vastaamaan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymyksiin pyrittiin hakemaan vastauksia kyselyssä tarkasteltujen teemojen kautta. Vastaaajien käsityksiä on tuotu esiin myös suorilla lainauksilla, joihin on viitattu lyhenteillä. Kirjain J viittaa johtajaan ja kirjain A viittaa alaiseen. Numerot määrittelevät sen, monesko vastaaja oli kyseessä, esimerkiksi J1. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli, mitkä ovat lapsiryhmävastuisen johtajuusmallin koetut hyödyt ja haasteet. Tässä samassa yhteydessä vastattiin myös tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen, miten lapsiryhmävastuinen johtajuusmalli tukee päiväkodissa tehtävää työtä, sillä tuloksia analysoidessa havaittiin, että nämä kysymykset linkittyivät paljon toisiinsa.

Johtajat näkivät alaisia vahvempana sen, että päätöksenteko ja suunnittelu yhdessä toteutuu tiimissä hyvin, mikä voidaan nähdä edistäväksi tekijäksi päiväkodissa tehtävälle työlle. Johtajien ja alaisten vastauksista pystyi havaitsemaan, että tiimissä on selkeät ja työyhteisölle yhdessä asetetut tavoitteet. Yhdessä asetetut ja selkeät tavoitteet tukevat tiimityötä ja sitä kautta päiväkodissa tehtävää työtä. Johtajat ja alaiset olivat myös sitä mieltä, että tiimissä voidaan luottaa toisiinsa ja tiimissä tuetaan toisia. Myös tämä on äärimmäisen tärkeää päiväkodissa tehtävän työn kannalta. Johtajien ja alaisten käsitysten mukaan johtaja nähdään tasa-arvoisessa asemassa tiimin jäseniin nähden. Näin ollen vastakkainasettelu johtajien ja alaisten välillä ei ole niin näkyvää, mikä voi taas edistää tiimityötä, tiimin dynamiikkaa sekä yleisesti tasa-arvon toteutumista.

Johtajien käsitysten mukaan lapsiryhmävastuisen johtajuusmallin kautta johtajat saavat tietoa laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisesta sekä he pääsevät mukaan kehittämään pedagogiikkaa paremmin. Johtajien ja alaisten käsitysten mukaan lapsiryhmävastuisessa johtajuusmallissa hyötynä nähdään myös johtajan esimerkkinä toimiminen.

Tiedän, mitä ryhmissä todella tapahtuu ja olen tietoinen kaikista lapsista. Sekä tiedän henkilökunnan ajatuksia ja pystyn tukemaan heitä työssään. (J3)

Johtaja toimii omalla esimerkillään pedagogisena mallina. Pedagogiikasta keskustellaan viikkopalaverissa, toimintaa arvioidaan jatkuvasti ja johtajan "johdatuksella" kehitetään. (J1)

Johtaja pyrkii olemaan rakentava tuki, joka antaa omia näkökulmiaan ja ajatuksiaan. (A8)

Johtaja toimii esimerkkinä, avaa pedagogiikkaa ja sen merkitystä päiväkodissa, kertoo miten pienetkin arjen asiat pystyy samaa pedagogiseksi. Johtaja tukee ja innostaa työntekijöitään miettimään omaa työskentelyään, miksi toimimme niinkuin toimimme. Korostaa lapsen näkökulmaa toimintaa suunniteltaessa. Johtaja jakaa vastuuta mutta tarvittaessa ottaa ohjat käsiinsä ja esimerkillään johdattelee tiimiä tiettyyn suuntaan. (J12)

Alaisten käsitysten mukaan lapsiryhmävastuisen johtajuusmallin hyötynä voidaan nähdä se, että alaiset saavat tietoa päiväkodin ja johdon asioista.

Pysymme hyvin perillä oikeastaan kaikista päiväkodin asioista. (A7)

Johtajien ja alaisten mukaan lapsiryhmävastuisessa johtajuusmallissa johtaja on enemmän kiinni arjessa, jolloin erityisesti johtajan tuki on helpommin saatavilla. Samaan aikaan johtaja toimii tukena työyhteisölle matalalla kynnyksellä. Johtajien ja alaisten käsitysten mukaan lapsiryhmävastuisen johtajuusmallin hyötynä voidaan nähdä myös asiakastuntemus. Perheet ja lapset tulevat tutuksi paremmin, kun johtaja työskentelee lapsiryhmässä. Johtaja on myös enemmän tietoinen päiväkodin arjesta, mikä taas voidaan nähdä päiväkodissa tehtävää työtä tukevana tekijänä.

Meillä on johtaja, jonka puoleen voi AINA kääntyä ja joka "seisoo meidän puolella". (A7)

Johtaja on aidosti mukana arjessa ja näkee, miten "kentällä" menee. (A8)

Olen (lähes) aina läsnä yksikössä ja henkilöstöni tavoitettavissa. Pyrin kuuntelemaan henkilöstöni toiveita ja huolia herkällä korvalla ja toimimaan heille esimerkkinä ja kannustajana. Pyrin rakentamaan välitöntä ja avointa ilmapiiriä, joka perustuu luottamukseen eikä "tarkkailla ja rangaista" -mentaliteettiin. (J8)

Alaisten käsitysten mukaan lapsiryhmävastuisen johtajuusmallin haasteena nähdään työtehtävien epätasainen jakautuminen lapsiryhmässä ja voidaan myös todeta, että tiimin jäsenten erilainen työnkuva vaikeuttaa työskentelyä lapsiryhmässä. Yhtenä haasteena voidaan oletettavasti pitää sitä, että sekä johtajista että alaisista osa joutuu tekemään työtehtäviä, jotka eivät kuulu heidän työnkuvaansa, mikä voi mahdollisesti kuormittaa henkilöstöä. Johtajien ja alaisten näkökulmasta johtajuusmallin haasteena nähdään johtajien työajan käytön epäselvyys tiimissä. Haasteena nähdään selkeästi myös liian suuri työmäärä. Johtajien ja alaisten käsityksissä arjen sujuvuudesta oli havaittavissa eroavaisuuksia, mikä saikin pohtimaan, voidaanko johtajuusmallia pitää haasteena arjen toimivuuden ja sujuvuuden kannalta.

Johtajien ja alaisten käsitysten mukaan lapsiryhmävastuisen johtajuusmallin suurena haasteena voidaan pitää ajankäyttöä, mihin liittyy olennaisesti työssä jaksaminen sekä johtajan kahden työn yhdistäminen. Erityisesti haastavana pidettiin ajan löytämistä johtajan tehtäville. Johtajien käsitysten mukaan kahden työn yhdistäminen kuormittaa myös koko tiimiä.

Ajankäyttö ja lapsiryhmän viemä aika. Samalla esimiehen työt kasaantuvat toimistoon ja tätä kautta esimies kuormittuu sekä hänen vireystila ja henkinen jaksaminen saattaa haasteellistua ja aiheuttaa omia haasteita koko työyhteisön dynaamisuudelle. (J13)

Kahden hyvin erilaisen työtehtävän yhteensovittaminen, ajankäyttö. (J1)
Haaste on järjestää aikaa, jolloin johtaja pystyy olemaan poissa ryhmästä. (A7)

Työ kasaantuu muille koska johtajalla on omat työnsä, (A6)

Myös johtajan työtaakka kasvaa kohtuuttomaksi, ja ylityöt ovat lähes päivittäisiä. (J8)

Ajankäyttö, koko ajan tunne siitä että et ehdi tehdä kaikkea minkä haluaisit. Kaikki jää hieman vähemmälle etkä pysty suorittamaan mitään niin hyvin kuin haluaisit. Riittämättömyyden tunne kaikessa tekemisessä. (J2)

Mielenkiintoista oli havaita johtajien ja alaisten eroavia käsityksiä siitä, miten pedagoginen vastuu jakautuu tiimin jäsenten välillä. Johtajien kannalta tämä voidaan nähdä haasteena, sillä pedagogisen vastuun jakautuminen ainoastaan johtajille saattaa lisätä johtajan työn kuormittavuutta. Alaisten käsitysten mukaan pedagoginen vastuu jakautui tasapuolisesti tiimin jäsenten välillä, mikä taas voidaan nähdä hyödynä, sillä silloin pedagoginen vastuu ei jää vain yhdelle ihmiselle.

7.6 Lapsiryhmävastuisen johtajuusmallin kehittäminen

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli, miten lapsiryhmävastuista johtajuusmallia voisi kehittää. Johtajien ja alaisten käsityksissä oli eroavaisuuksia siinä, onko tiimillä selkeä käsitys johtajan työnkuvasta ja työtehtävistä. Johtajan työnkuvaa ja työtehtäviä tulisi siis jatkossa selkeyttää siten, että alaisilla ja johtajilla olisi yhtenäinen käsitys

johtajan työnkuvasta ja työtehtävistä. Yhtenäiset käsitykset voivat mahdollisesti vaikuttaa mm. työn ilmapiiriin sekä kokonaisvaltaisesti tiimityöskentelyyn positiivisella tavalla.

Selkeät "säännöt" niistä töistä mitä johtaja ei tee. Esim ulkoilu muilla niin silloin voi tehdä hallinnollisia töitä. (J3)

Johtajien ja alaisten käsitysten mukaan tällaisessa johtajuusmallissa tulisi kiinnittää huomiota enemmän erityisesti ajankäytön organisointiin sekä resursseihin. Lapsiryhmävastuista johtajuusmallia voisi vastaajien mukaan kehittää esimerkiksi jaetulla johtajuudella, delegoimalla tehtäviä, palkkaamalla lisää henkilökuntaa, muodostamalla selkeämpiä rakenteita ja sääntöjä johtajuudelle sekä ajankäytölle. Johtajuusmallin kehittämiseksi tarvitaan myös toimivaa ja joustavaa tiimityötä.

Järjestää selkeämmin ajat ryhmässä toimimiseen/toimistossa työskentelyyn. (A7)

Johtajan tilalle toinen työntekijä ja johtajasta hallinnollinen johtaja. (A6)

Jaettu johtajuus toisi apua. Pienin askelin tähän ollaan menemässä. (J12)

Selkeämpi irtiotto johtajalle lapsiryhmästä tarvittaessa ja selkeämmät rutiinit johtajuustehtäville, eikä niin että johtajan tehtävät tehdään työvuoron päätyttyä tai keskellä päivää kun ryhmässä on hetki rauhallisempaa. (J2)

Kun pyrittiin vastaamaan, miten lapsiryhmävastuista johtajuusmallia voitaisiin kehittää, oli syytä tarkastella myös alaisten odotuksia päiväkodin johtajalta sekä päiväkodin johtajien odotuksia alaisilta. Alaiset odottavat johtajaltaan palautteen ja tuen antamista sekä auttamista. Johtajalta odotetaan myös johtamista, päätöksentekoa, johdonmukaisuutta, työhyvinvointiin panostamista, ajan tasalla olemista sekä vastuunottoa. Johtajat odottavat alaisiltaan motivaatiota, työhön sitoutumista, oma-aloitteisuutta ja itsensä johtamista, yhteistyötaitoja sekä yhteisöllistä työotetta. Alaisilta odotetaan myös oman osaamisen ja vahvuuksien hyödyntämistä työssään.

8 Johtopäätökset

Tulosten perusteella voidaan todeta, että lapsiryhmävastuinen johtajuus on moniulotteinen ilmiö, jossa korostuu johtajan kyky hallita laajaa kokonaisuutta, mikä koostuu monista eri osa-alueista. Laajan kokonaisuuden johtamisen vuoksi, johtajien työmäärä voikin kertyä suureksi. OAJ:n (2013) tutkimuksen mukaan, johtajien omat kokemukset työmäärästään eivät ole muuttuneet viime vuosien aikana. Vastaajista yli puolet pitivät omaa työmääräänsä liian suurena, ja jopa kymmenesosa ajatteli oman työmääränsä kohtuuttoman suurena. (Vesalainen ym. 2013, 5, 7.) Myös tässä tutkimuksessa johtajat toivat esiin sen, että heidän työmääränsä ei ole sopiva.

Päiväkodin johtajan on katsottu vastaavan pedagogiikan, henkilöstön, hallinnon sekä talouden johtamisesta (Järvinen & Mikkola 2015, 70). Tämän tutkimuksen tuloksissa nousi esiin, että päiväkodin johtajan kolme tärkeintä työtehtävää ovat henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen sekä pedagoginen johtaminen, mistä henkilöstöjohtaminen painottui eniten. Tutkimuksesta nousi esiin, että henkilöstöjohtaminen toteutuu mm. kehityskeskusteluiden, palaverien ja päivittäisten keskustelujen kautta. Aiempien tutkimusten mukaan henkilöstöjohtamista pidetään johtajan tärkeimpänä työtehtävänä, mutta suurin osa ryhmässä toimivien johtajien työajasta kuluu pedagogiseen johtamiseen (Hujala ym. 2013, 214). Myös tämä tutkimus tukee aikaisempaa saatavilla olevaa tietoa siitä, että lapsiryhmävastuisessa johtajuusmallissa ei ole riittävästi aikaa henkilöstöjohtamiselle.

Talousjohtaminen voidaan nähdä kuuluvan osaksi henkilöstöjohtamiseen. Tässä tutkimuksessa johtajat painottivat myös talousjohtamisen tärkeyttä, mikä sisällöltään linkittyy henkilöstöjohtamiseen. Aiemman tutkimuksen mukaan pedagoginen johtajuus kattaa kaikki johtamistoiminnan osa-alueet (Fonsén 2014, 99). Tarkasteltaessa pedagogista johtajuutta myös jaetun johtajuuden tärkeys nousi esiin pedagogisen vastuun jakamisen muodossa lastentarhanopettajien ja johtajien välillä. Esimerkillä johtaminen nostetaan esiin jo aiemmissa tutkimuksissa osana pedagogista johtamista (Juusenaho 2008, 25) ja myös tässä tutkimuksessa esimerkkinä toimimisen tärkeyttä korostettiin paljon.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on ilmennyt paljon vaihtelevuutta lapsiryhmässä työskentelevien johtajien työajan jakautumisessa (Monimuotoinen työnkuva 2004, 6). Tutkiessa lapsiryhmävastuisia johtajia nähtävillä ei kuitenkaan ollut suurta eroavaisuutta työajan jakautumisen osalta. Aikaisempiin päiväkodin johtajuuden tutkimuksiin verrattuna oli havaittavissa, että tässä tutkimuksessa johtajilla oli johdettavanaan suurempi alais määrä. OAJ:n (2013) tutkimuksessa 90 %:lla johtajista oli johdettavanaan alle 10 alaista (Vesalainen ym. 2013, 6). Tässä tutkimuksessa nousi esille, että 60 %:lla johtajista oli alle 10 alaista johdettavanaan. Alaisten määrällä ei nähty olevan suurta yhteyttä sille, millaisia haasteita johtajuusmalli tuottaa. Suurempaa vertailua aikaisempiin tutkimuksiin ei kuitenkaan voitu tehdä, sillä tässä tutkimuksessa aineisto oli suhteellisen pieni.

Aiempien tutkimusten mukaan lapsiryhmässä toimiminen ja johtamisen yhdistäminen ei toimi (Vesalainen ym. 2013, 5,7). Tutkiessa lapsiryhmävastuista johtajuusmallia, tutkimustuloksista nousi esiin paljon hyötyjä sekä haasteita. Tässä tutkimuksessa nousi esille, että lapsiryhmävastuisten johtajuuden suuri hyöty on se, että johtaja on kiinni arjessa ja johtajat voivat toimia esimerkkeinä muille työntekijöille sekä toimia linkkinä henkilöstön ja hallinnon välillä. Tutkimukseen vastaajat painottivat johtajan kykyä olla kiinni arjen pedagogiikan toteutumisessa. Tästä tutkimuksesta saatu tieto tukeekin jo aikaisempaa tutkimustietoa. Söyrinki (2010, 66) nostaa omassa tutkimuksessaan esille sen, että lapsiryhmässä toimiva johtaja ei pysty paneutumaan lapsiryhmätyöhön eikä johtajuuteen hyvin. Tässä tutkimuksessa kuitenkin painottui enemmän vastaajien näkemys siitä, että haasteena on löytää aikaa johtajan tehtäville sekä henkilöstöjohtamiselle.

Aiemmissä tutkimuksissa tiimin näkökulmaa lapsiryhmävastuisessa johtajuusmallissa ei olla korostettu. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että lapsiryhmävastuinen johtajuusmalli nähtiin muuta tiimiä kuormittavana tekijänä. Johtajuusmalli vaatiikin tiimiltä paljon joustoa, tehtävien ja vastuun jakamista, yhdessä sovittujen toimintakäytäntöjen noudattamista sekä yleisesti toimivaa tiimityötä. Vastaajat painottivat keskustelujen ja avoimen vuorovaikutuksen merkitystä. Tutkimuksessa ilmeni, että johtajat odottavat alaisiltaan omien vahvuuksien ja osaamisen hyödyntämistä, joka voidaan-

kin nähdä yhtenä tiimityön avaintekijänä. Puroilan (2002, 104) mukaan lapsiryhmä-
vastuinen johtajuus johtaa siihen, että esimies on samanaikaisesti työkaveri ja joh-
taja, mikä voi tuottaa arkipäivän hallinnassa jännitteitä. Tämä näkökulma ei kuiten-
kaan noussut esille tässä tutkimuksessa, vaan johtaja nähtiin tasa-arvoisessa ase-
massa tiimin jäseniin nähden.

9 Pohdinta

9.1 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen toteuttaminen oli hyvin organisoitu ja jäsennelty kokonaisuus, joka nou-
datti pääpiirteittäin aiemmin tehtyä suunnitelmaa. Aineistonkeruu vaiheessa kohdat-
tiin haasteita kohderyhmän tavoittamisessa. Kohderyhmää lähdettiin tavoittelemaan
aluksi eri yksityisten päiväkotiketjujen aluejohtajien kautta. Muistutusviesteistä huo-
limatta, tämä ei kuitenkaan tuottanut haluttua aineistomäärää, joten kohderyhmän
tavoittamiseen päätettiin käyttää myös sosiaalista mediaa. Kyselyn julkaiseminen Fa-
cebookin eri varhaiskasvatusryhmissä auttoi tavoittamaan enemmän vastaajia. Tässä
kohtaa olisi voitu myös lähteä tavoittelemaan sähköpostitse suoraan päiväkotien joh-
tajiin ja heidän kautta myös alaisia.

Kyselyn julkaisemisajankohdalla saattoi olla merkitystä siihen, että vastaajien tavoit-
taminen oli haastavampaa, sillä siihen aikoihin suurimmassa osassa Suomea vietettiin
hiihtolomaviikkoa. Meneillään olevat uudistukset, esim. uudet varhaiskasvatussuun-
nitelmät ja sen osalta kehittämistyön tuoma mahdollinen kiire, on osaltaan voinut
vaikuttaa erityisesti johtajien vastausmäärään. Positiivista oli kuitenkin huomata,
kuinka moni johtaja oli kyselyyn vastannut. Jo tutkimuksen alussa oli tiedossa, että
alaisten tavoittaminen kyselyyn vastaamisen osalta tulee olemaan haasteellisempaa.
Vastauksia alaisilta kuitenkin saimme, mutta heidän osuus jäi selkeästi pienemmäksi
johtajiin nähden.

Kyselyn aineistoa analysoidessa kävi ilmi, että vastaajien määrä tippui kysymysten
edetessä. Tämä näkyi erityisesti avoimien kysymysten kohdalla. Onkin syytä pohtia,

oliko kysely liian pitkä, olivatko kysymykset vaikeita ymmärtää ja oliko vastaajilla kyselyssä käytetty termistö hallussa. Olisiko siis ollut syytä avata termistöä kysymysten yhteydessä? Lähes kaikkia vastauksia pystyttiin hyödyntämään tutkimuskysymyksiin vastattaessa. Webropol-ohjelmisto osoittautui tämän tutkimuksen kannalta hyödylliseksi aineistonkeruumenetelmäksi. Kyselyn luominen ja lähettäminen kohderyhmälle oli vaivatonta ja siitä saatu aineisto helposti käsiteltävissä. Webropolia olisi voitu hyödyntää enemmänkin aineiston erittelyssä, mikä olisi säästänyt tekijöiden aikaa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda esille keinoja päiväkodin lapsiryhmävastuisen johtajuusmallin edelleen kehittämiseksi. Tavoitteena oli kartoittaa, millaisia käsityksiä päiväkodin johtajilla ja työntekijöillä on toimintamallista, jossa päiväkodin johtaja toimii yhtenä työyhteisön jäsenenä lapsiryhmän arjessa. Kehittämisideoita sekä johtajien ja alaisten käsityksiä lapsiryhmävastuisesta johtajuusmallista pystyttiin tuomaan esiin. Kokonaisuudessaan tutkimus oli onnistunut. Tutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan ja tutkimus valmistui aikataulun mukaisesti.

9.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusta tehdessä tärkeää on rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus. Tutkimuksen tulee olla yksityiskohtaisesti suunniteltu, toteutettu ja raportoitu. (Hirsjärvi ym. 2009, 24.) Tämä tutkimus noudatti Jyväskylän ammattikorkeakoulun raportointiohjeita. Tutkimukseen osallistuneita tiedotettiin ennen kyselyyn vastaamista saatekirjeellä, josta he saivat kaikki tarpeelliset tiedot kyselytutkimukseen liittyen. Kyselyssä ei tarkasteltu henkilötietoja eikä kyselystä tullut esille organisaatioiden nimiä. Kyselytutkimuksesta saadut tulokset käsiteltiin aineistoa vääristelemättä. Vastaamalla kyselyyn vastaaja antoi samalla suostumuksen tietojen käsittelyyn ja julkaisuun.

Webropol järjestelmään tallennetut aineistot ovat hyvin suojattu, sillä kyselyihin on vastattu anonymisti ja kyselyt ovat suojattuna salasanan takana ohjelman sisällä. Itse kyselytutkimukseen vaikuttavat ihmisten näkemykset, mielipiteet sekä arvot ja asenteet. Nämä kyseiset asiat saattavat vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen ja

sen vuoksi onkin tärkeää panostaa mittausvaiheeseen. Sekä luotettavuuteen että laatuun vaikuttavat mm. sisällölliset, kulttuuriset, kielelliset sekä tekniset asiat. Myös kysymysten asettelu sekä oikeiden kysymysten valitseminen kyselylomakkeeseen vaikuttavat luotettavuuteen. On siis kiinnitettävä huomiota siihen, mitä kysytyllä kysymyksellä oikein saavutetaan. On tärkeää, kysytäänkö sisällöllisesti oikeita kysymyksiä, sillä mitattuja osioita ei voida jälkikäteen enää muokata. Luotettavuuteen voi vaikuttaa myös vähäinen vastaajien määrä, sillä jos kyselytutkimukseen vastausprosentti on pieni, aineisto saattaa jäädä melko suppeaksi. (Vehkalahti 2008, 17, 20, 40, 44.)

Kyselyn tulosten tulkinta voi osoittautua ongelmalliseksi ja kyselytutkimukseen liittyy myös heikkouksia, mikä voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Aineistoa voidaan pitää pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Haittoina voidaan myös pitää sitä, että ei voida varmistaa sitä, kuinka vakavasti tutkimukseen osallistujat suhtautuvat tutkimukseen eli ovatko he pyrkineet vastaamaan huolella ja rehellisesti. Selvää ei välttämättä ole se, ovatko annetut vastausvaihtoehdot olleet onnistuneita vastaajan näkökulmasta. Väärinymmärryksiä voi tulla ja niitä on vaikea kontrolloida. Aina ei myöskään tiedetä, onko vastaajilla tarpeeksi tietoa aihealueesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Ennen virallista kyselyn toteuttamista, suoritettiin esitestaus. Esitestaukseen valikoitui kuusi sosiaali- ja terveystieteiden opiskelijaa. Heiltä saadun palautteen perusteella kyselyä muokattiin sopivampaan muotoon. Tutkimuksen luotettavuutta vähensi se, että kyselytutkimuksen vastaajien määrä jäi suhteellisen pieneksi. Kyselyyn vastaajista suurempi osa oli johtajia, mikä heikentää luotettavuutta alaisten käsitysten osalta. Koska aineisto jäi suhteellisen pieneksi, näitä tuloksia ei voi yleistää. Aineistonkeruussa hyödynnettiin myös sosiaalista mediaa, Facebookia. Ryhmät, joihin kysely lähetettiin, olivat varhaiskasvatusalaan liittyviä, suljettuja ryhmiä. Tämä ei kuitenkaan takaa sitä, etteikö ryhmässä olisi voinut olla muitakin kuin kohderyhmään kuuluvia henkilöitä. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi se, että Webropol-ohjelmisto kokosi vastaajien sanalliset vastaukset sellaisenaan ja aineistoa käsitteli sekä tulkitsi kaksi ihmistä. Kyselyn tulosten tulkitseminen oli ajoittain haasteellista, sillä erityisesti strukturoiduissa kysymyksissä vastauksissa oli nähtävillä paikoittain suurta hajontaa, mikä vaikeutti suorien johtopäätösten tekoa.

9.3 Hyöty omalle ammattikunnalle ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa perehdyttiin lapsiryhmävastuiseen johtajuusmalliin, sen hyötyihin ja haasteisiin sekä tuotiin esiin kehittämisideoita. Tutkiessa lapsiryhmävastuista johtajuusmallia saatiin arvokasta tietoa, uusia näkökulmia sekä pystyttiin kiinnittämään huomiota mallin kehittämistarpeisiin. Tutkimuksen kautta saatiin vahvistusta aikaisempiin tutkimuksiin, mikä kertoo siitä, että lapsiryhmävastuisessa johtajuusmallissa on edelleen paljon haasteita ja sitä tulisi edelleen kehittää. Tässä tutkimuksessa esiin tuotuja kehittämissuhteita voidaan hyödyntää varhaiskasvatuksen kentällä.

Jatkotutkimusehdotuksena voidaan esittää, että alaisten käsityksiä tutkittaisiin lisää ja heidän näkemyksiään nostettaisiin enemmän esille. Jaettu johtajuus jäi tässä tutkimuksessa selkeästi vähemmälle, joten olisi syytä tutkia jaettua johtajuutta ja sen merkitystä tarkemmin lapsiryhmävastuisessa johtajuusmallissa. Kiinnostavaa olisi myös myöhemmin tutkia, miten varhaiskasvatussuunnitelmien uudistukset tulevat näkymään tässä johtajuusmallissa, millaisia hyötyjä ja haasteita ne mahdollisesti tuovat.

Lähteet

Akselin, M-L., Hujala, E., Korhonen, A. & Korhonen, M. N.d. Laadukas johtajuus. Päiväkodeista varhaiskasvatuskeskuksiin. Hämeenlinna. Viitattu 30.1.2017. http://www.hameenlinna.fi/pages/67500/Laadukas_johtajuus.pdf.

A 16.3.1973/239. Asetus lasten päivähoidosta. Viim. muutos 14.4.2016. Viitattu 11.2.2017. <http://www.finlex.fi>, Ajantasainen lainsäädäntö.

A 29.7.2005/608. Valtioneuvoston asetus sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (kumoutunut). Viitattu 31.3.2017. <http://www.finlex.fi>, Ajantasainen lainsäädäntö.

Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet. 2014. 3.p. Opetushallitus. Määräykset ja ohjeet 2016:1. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 1.3.2017. http://www.oph.fi/download/163781_esiopetuksen_opetussuunnitelman_perusteet_2014.pdf.

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 12.2.2017. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3>.

Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in education, psychology and social research. 375. Jyväskylä University Printing House. Viitattu 3.2.2017. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3762-1>.

Halttunen, L. 2013. Determination of Leadership in a Day Care Organisation. Teoksessa Researching Leadership in Early Childhood Education. Toim. E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd. Tampere: Suomen Yliopistopaino - Juvenes Print., 97-111.

Heikka, J. 2014. Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education. Tampereen yliopisto. Tampere: Suomen Yliopistopaino - Juvenes Print. Viitattu 15.3.2017. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9381-2>.

Heikkilä, K. 2002. Tiimit - avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Kauppakaari.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.p. Hämeenlinna: Kirjayhtymä.

Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2016. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Varhaiskasvatuksen käsikirja. Toim. E. Hujala & L. Turja, L. 3.p. Juva: PS-Kustannus, 289-301.

Hujala, E. 2013. Contextually Defined Leadership. Teoksessa Researching Leadership in Early Childhood Education. Toim. E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd. Tampere: Suomen Yliopistopaino - Juvenes Print., 47-60.

Hujala, E. & Eskelinen, M. 2013. Leadership Tasks in Early Childhood Education. Teoksessa Researching Leadership in Early Childhood Education. Toim. E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd. Tampere: Suomen Yliopistopaino - Juvenes Print., 213-233.

Juusenaho, R. 2008. Pedagoginen johtajuus. Julkaisussa Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä - tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Toim. E. Fonsén, J. Heikka & E. Hujala. Tampereen yliopisto. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus projekti. Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatuksen yksikkö. Viitattu 1.3.2017.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-8959-4>, 21-26.

Järvinen, K. & Mikkola, P. 2015. Oletko sä meidän kaa? Näkökulmia osallisuuteen ja yhteisöllisyyteen varhaiskasvatuksessa. Pedatieto.

Karila, K. 2004. Monimuotoistuva työ haaste päiväkodin johtajalla. Julkaisussa Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. Lastentarhanopettajaliitto 2004. Viitattu 3.2.2017.
<https://staff.jyu.fi/Members/ttuomin/PaivakodinjohtajaOnMonitaituri.pdf>, 16-19.

Karila, K. & Nummenmaa, A R. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Juva: WSOY.

Lasten päivähoito. N.d. TE-palvelut. Viitattu 20.10.2016.
http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/22_ammattiala.

L 19.1.1973/36. Varhaiskasvatuslaki. Viim. muutos 29.12.2016. Viitattu 11.2.2017.
<http://www.finlex.fi>, Ajantasainen lainsäädäntö.

L 272/2005. Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista. Viitattu 19.11.2016. <http://www.finlex.fi>, Ajantasainen lainsäädäntö.

Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki: Edita Publishing.

Mikkola, P. & Nivalainen, K. 2009. Lapselle hyvä päivä tänään - näkökulmia 2010-luvun varhaiskasvatukseen. Saarijärvi: Pedatieto.

Moen, K. & P, Granrusten. 2013. Distribution of Leadership Functions in Early Childhood Centers in Norway Following Organisational Changes. Teoksessa Researching Leadership in Early Childhood Education. Toim. E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd. Tampere: Suomen Yliopistopaino - Juvenes Print., 79-95.

Monimuotoinen työnkuva. 2004. Julkaisussa Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. Lastentarhanopettajaliitto 2004. Viitattu 4.2.2017. <https://staff.jyu.fi/Members/ttuomin/PaivakodinjohtajaOnMonitaituri.pdf>, 6-7.

Monitahoinen toimintaympäristö. 2004. Julkaisussa Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. Lastentarhanopettajaliitto 2004. Viitattu 19.11.2016.
<https://staff.jyu.fi/Members/ttuomin/PaivakodinjohtajaOnMonitaituri.pdf>, 4-5.

Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Lapin yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. Rovaniemi.

Oleander, S. 2004. Lastentarhanopettajaliitto: Päiväkodin johtajuus arvoonsa. Julkaisussa Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. Lastentarhanopettajaliitto 2004. Viitattu 19.11.2016.
<https://staff.jyu.fi/Members/ttuomin/PaivakodinjohtajaOnMonitaituri.pdf>, 30.

Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.) 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Juva: PS-Kustannus.

Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. 2.p. Keuruu: KY-Palvelu.

Puroila, A-M. 2002. Kohtaamisia päiväkotiarjessa - Kehitysanalyttinen näkökulma varhaiskasvatustyöhön. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Oulu: Oulun yliopisto. Viitattu 3.3.2017. <http://urn.fi/urn:isbn:9514266501>.

Rodd, J. 2013. Reflecting on the Pressures, Pitfalls and Possibilities for Examining Leadership in Early Childhood within a Cross-National Research Collaboration. Teoksessa Researching Leadership in Early Childhood Education. Toim. E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd. Tampere: Suomen Yliopistopaino - Juvenes Print., 31-46.

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

Seinä, S. & Helander, J. 2007. Tiimeistä työpareiksi. Hämeenlinna: Saarijärven Offset.

Soukainen, U. 2013. Superior's Pedagogical Support in Distributed Organisation of Early Childhood Education. Teoksessa Researching Leadership in Early Childhood Education. Toim. E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd. Tampere: Suomen Yliopistopaino - Juvenes Print., 127-143.

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Vantaa: WSOY.

Söyrinki, T. 2010. Varhaiskasvatuksen johtajuus - yhteinen prosessi. Kasvatustieteen pro-gradu tutkielma. Tampereen yliopisto. Viitattu 3.2.2017.
<http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-20808>.

Tiimityö. N.d. Tilastokeskus. Viitattu 20.10.2016.
<http://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>.

Thompson, L. L. 2004. Making the team. A guide for managers. 2. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6.p. Latvia: Tammi.

Uusi sosiaalihuollon ammattihenkilölaki vaikuttaa useisiin lakeihin. 2016. 22.4.2016. Kuntatyönantajat. Viitattu 31.3.2017.
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/uutiset/2016/Sivut/sosiaalihuollon-ammattihenkilolaki-vaikutukset.aspx#anchor-details>.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2.p. Juva: PS-Kustannus.

Varhaiskasvatuksen lainsäädäntö. N.d. Opetushallitus. Viitattu 17.2.2017.
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/lainsaadanto/varhaiskasvatus.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2005. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus Stakes. Oppaita 56. Viitattu 1.11.2016.
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77129/Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2016. Opetushallitus. Määräykset ja ohjeet 2016:17. Viitattu 27.1.2017.
http://www.oph.fi/download/179349_varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2016.pdf.

Vastamäki, J. 2015. Kyselylomaketutkimus: Tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. Teoksessa Ikkunoida tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Toim. R. Valli & J. Aaltola. 4.p. Juva: PS-Kustannus.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala: Vammalan Kirjapaino.

Vesalainen, A., Cleve, K. & Ilves, V. 2013. Päiväkodin johtajien työtaakasta tuli kohtuuton. Lasten, alaisten ja toimipisteiden määrä kasvanut jyrkästi. Hallinto vie ajan kasvatustyöltä. Opetusalan Ammattijärjestö OAJ:n raportti päiväkodin johtajuudesta 2013. Viitattu 27.1.2017.
<http://www.oaj.fi/cs/Satellite?c=Page&pagename=OAJWrapper&childpagename=OAJ%2FPage%2Fsisalto&cid=1398855048744&contentID=1408911135123>.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4.p. Porvoo: Edita Publishing.

Waniganayake, M. 2013. Leadership Careers in Early Childhood: Finding Your Way through Chaos and Serendipity into Strategic Planning. Teoksessa Researching Leadership in Early Childhood Education. Toim. E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd. Tampere: Suomen Yliopistopaino - Juvenes Print., 61-78.

Webropolin laadunvarmistustyökalut. N.d. Viitattu 24.11.2016.
<http://webropol.fi/kayttotarkoitukset/laadunvarmistus/>.

Yhdistelmäjohtajuus toimii huonosti. 2004. Julkaisussa Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. Lastentarhanopettajaliitto 2004. Viitattu 11.2.2017.

<https://staff.jyu.fi/Members/ttuomin/PaivakodinjohtajaOnMonitaituri.pdf>, 9-10.

Liitteet

Liite 1. Webropol-kysely

jamk.fi

Kysely opinnäytetyöhön

1. Olen

- Johtaja
- Alainen

2. Olen

- Nainen
- Mies

3. Ikä?

4. Ammatillinen koulutus ja ammattinimike?

5. Olen toiminut kyseisessä työtehtävässä

- Alle vuoden
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- Yli 15 vuotta

6. Kuinka monta työntekijää tiimissäsi työskentelee sinun lisäksesi?

Johtaja vastaa kysymyksiin 7-9. Alainen, siirry kysymykseen 10.

7. Kuinka monta alaista sinulla on?

8. Kuinka monta tuntia viikossa teet töitä lapsiryhmässä?

9. Kuinka monena päivänä viikossa työskentelet lapsiryhmässä?

Arvioid seuraavat väittämät asteikolla 1-5.

1=läysin eri mieltä
2=jokseenkin eri mieltä
3=en osaa sanoa
4=jokseenkin samaa mieltä
5=läysin samaa mieltä

10. Työnkuva

	1	2	3	4	5
Tiimillä on selkeä käsitys johtajan työnkuvasta ja työtehtävistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävät lapsiryhmässä jakautuvat tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin jäsenten erilainen työnkuva vaikeuttaa työskentelyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teen sellaisia työtehtäviä, jotka eivät kuulu työnkuvaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Ajankäyttö/organisointi

	1	2	3	4	5
Johtajan työajan käyttö on selkeää kaikille tiimissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmääräni on sopiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teemme päätöksiä ja suunnittelua yhdessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arkemme on sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Tiimin väliset suhteet/tiimin toimivuus

	1	2	3	4	5
Johtaja on tasa-arvoisessa asemassa tiimin jäseniin nähden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedagoginen vastuu jakautuu tasapuolisesti tiimin jäsenten välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasavertaisuus toteutuu kaikkien tiimin jäsenten välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissä tuemme toisiamme tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus tiimin sisällä on avointa dialogia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tieto kulkee sujuvasti tiimin sisällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissämme on selkeät, työyhteisölle yhdessä asetetut tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin jäsenet voivat luottaa toisiinsa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Mitä muuta haluat kertoa tiimityöstä?

Seuraavat kysymykset ovat avoimia kysymyksiä liittyen päiväkodin johtajuuteen ja lapsiryhmävastuuseen johtajuuteen.

14. Mitkä ovat lapsiryhmävastuuseen johtajuusmallin hyödyt?

15. Mitkä ovat lapsiryhmävastuuseen johtajuusmallin haasteet?

16. Miten yksikössänne toimivaa johtajuusmallia voisi kehittää?

17. Miten saat palautetta ja tukea?

18. Kuvaa lyhyesti, miten pedagoginen johtajuus toteutuu yksikössänne. Anna esimerkkejä.

19. Kuva lyhyesti, miten henkilöstöjohtaminen toteutuu yksikössä. Anna esimerkkejä.

20. Mainitse kolme sinun mielestäsi tärkeintä päiväkodin johtajan työtehtävää

21. Alainen, mitä odotat päiväkodin johtajalta yksikössä?

22. Johtaja, mitä odotat alaisiltasi yksikössä?

Liite 2. Saatekirje

Hyvä vastaanottaja

Opiskelemme Jyväskylän ammattikorkeakoulussa sosiaalialan koulutusohjelmassa kasvatustyön polulla. Teemme opinnäytetyötä päiväkodin lapsiryhmävastuisesta johtajuusmallista, sen hyödyistä ja haasteista. Opinnäytetyömme tarkoituksena on tuoda esille kehittämisideoita lapsiryhmävastuisen johtajuusmallin edelleen kehittämiseksi tai hyödyntämiseksi päiväkodin arjessa. Tavoitteena on kartoittaa, millaisia käsityksiä päiväkodin johtajalla ja työntekijöillä on toimintamallista, jossa päiväkodin johtaja toimii yhtenä työyhteisön jäsenenä lapsiryhmän arjessa. Tutkimuksemme kohderyhmänä ovat päiväkodin lapsiryhmävastuiset johtajat ja työntekijät, jotka työskentelevät johtajan kanssa samassa tiimissä. Sanalla tiimi tarkoitamme johtajia ja niitä työntekijöitä, jotka työskentelevät johtajan kanssa kasvatustyössä samassa lapsiryhmässä.

Opinnäytetyö toteutetaan kyselytutkimuksena, Webropol-kyselyn avulla. Kysely sisältää strukturoituja sekä avoimia kysymyksiä. Kyselyyn tulee vastata samalla kerralla. Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa n. 20-30 min. Osallistuminen kyselyyn on luottamuksellista ja vapaaehtoista. Kyselyyn pääset osallistumaan oheisesta linkistä. Kyselyyn antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä. Osallistumalla kyselyyn annat suostumuksen vastaustietojen analysointiin ja julkaisemiseen. Aikaa kyselyn vastaamiseen on 15.3.2017 asti. Linkki kyselyyn:

<https://link.webropolsurveys.com/S/901F4E00A565A5BC>

Opinnäytetyön ohjaajina toimivat Timo Hintikka ja Tiina Lautamo Jyväskylän ammattikorkeakoulusta. Opinnäytetyö tullaan julkaisemaan internetissä www.theseus.fi.

Kiitos osallistumisesta!

Ystävällisin terveisin,

Aino Eronen ja Jenna Virtanen
Jyväskylän ammattikorkeakoulu
Sosiaalialan koulutusohjelma
Kasvatustyö
SSO14S

Liite 3. Sosiaalisen median saatekirje

Ylläpitäjä poistakoon, jos kokee tarpeelliseksi.

Hei, olemme tekemässä opinnäytetyöhömmä kyselytutkimusta. Kohderyhmänä ovat yksityisten päiväkotien lapsiryhmävastuiset johtajat sekä heidän kanssa samassa lapsiryhmässä työskentelevät varhaiskasvattajat. Nyt teillä on mahdollisuus tuoda esiin omia käsityksiänne sekä kokemuksia lapsiryhmävastuisesta johtajuusmallista. Jos olet yksityisen päiväkodin lapsiryhmävastuinen johtaja tai työskentelet johtajan kanssa samassa lapsiryhmässä, käy vastaamassa kyselyyn 19.3 mennessä. Vastaamiseen kuuluu aikaa noin 20 min. Vastaukset käsitellään anonyymisti ja opinnäytetyö julkaistaan kesällä 2017. Alla olevasta linkistä pääset kyselyyn, linkkiä saa myös jakaa. Jos sinulla on lisää kysyttävää, voit laittaa rohkeasti viestiä!

Yst. terv. Aino Eronen & Jenna Virtanen
Jyväskylän ammattikorkeakoulu, sosionomi

<https://link.webropolsurveys.com/S/901F4E00A565A5BC>