



# **Kehity osaamisen johtajana**

Osaamisen johtaminen  
päiväkodin johtajan työssä

Mäkelä Mervi

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2013  
Sosiaalialan koulutusohjelma  
Sosionomi (ylempi AMK)  
Tampereen ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaalialan koulutusohjelma  
Sosionomi (ylempi AMK)

MÄKELÄ MERVI:

Kehity osaamisen johtajana  
Osaamisen johtaminen päiväkodin johtajan työssä

Opinnäytetyö 58 sivua, liitteitä 1 sivu  
Toukokuu 2013

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia osaamisen johtamista päiväkodin johtajan työssä. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia sitä, miten päiväkodin johtaja määritteli osaamisen johtamisen käsitteen ja miten osaamista johdettiin päiväkodissa. Arkityö, ydinosaaminen on oppimisprosessi, jota pitää aktiivisesti johtaa. Prosessin johtamiseen tarvitaan toimintamalli, jotta sosiaalisessa toiminnassa kerätty tieto saadaan tallennettua, analysoitua ja siirrettyä käytännön toiminnaksi. Organisaation oppiminen riippuu vuorovaikutuksesta ja siitä, miten ihmiset jakavat ja antavat omaa osaamistaan muille ja vastaanottavat sitä toisiltaan. Tässä opinnäytetyössä kehittämistehtävänä oli muodostaa toimintamallia ylläpitävä ja sen siirtämistä helpottava kehys osaamisen johtamiseen.

Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen tutkimus. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena olivat tutkittavien kokemukset ja heidän määrittelmänsä tutkittavasta asiasta sekä sen ymmärtäminen. Aineisto kerättiin haastattelemalla seitsemää päiväkodin johtajaa. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Tutkimustulosten perusteella osaamisen johtaminen oli osa päiväkodin johtamista. Tiedon käsittely (sosiaalistaminen), dokumentointi (ulkoistaminen), omaksuminen (yhdistäminen) ja sisäistäminen nousivat aineiston analyysissä haastateltavien vastauksista siten, että tutkimustulokset voitiin sijoittaa Nonakan ja Takeuchin (1995) organisaation oppimista kuvaavan tiedon luomisen malliin. Organisaation oppimista ja osaamista edistävällä johtamistavalla päiväkodin johtaja selkiytti osaamisen kehittymisen suuntaa, loi oppimista edistävää ilmapiiriä ja tuki yksilö-, ryhmä- ja työyhteisötasoisia oppimisprosesseja.

Johtopäätöksenä voitiin todeta, että henkilöstön osaamisen varmistaminen oli keskeinen johtajan tehtävä. Rakenteellisen mallin avulla osaamisen johtaminen tuli näkyväksi ja sen merkitys johtamisessa voitiin ymmärtää.

---

Asiasanat: Varhaiskasvatus, päiväkodin johtaminen, osaamisen johtaminen, organisaation oppiminen

**ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Social Services

MÄKELÄ MERVI:

Develop Yourself in Knowledge management  
Knowledge Management in the Work of a Day-Care Director

Master's thesis 58 pages, appendices 1 page.  
May 2013

---

The aim of this study was to explore knowledge management in the day-care center director's work. The objective of the study was to investigate how a day-care center director defined the concept of knowledge management and how knowledge management was implemented in the day-care center. Everyday work, core competence is a learning process that needs to be actively led. In order to successfully lead this process, a modus operandi is needed so that information gathered in social interaction can be stored, analyzed and transferred into practice. Organizational learning depends on the interaction and how people share their knowledge and receive it from others. In this thesis the development task was to create a framework for sustaining and transferring the modus operandi into practice.

This was a qualitative research. In this phenomenological-hermeneutic research the focus was on the experience of the subjects and their definitions on and understanding of the phenomenon under study. The data was collected by interviewing seven day-care center directors. The interviews were semi-structured theme interviews. The data were content-analyzed.

The results show that knowledge management was a part of the day-care center management. Information processing (socialization), documentation (externalization), adopting (combination) and internalization emerged in the analysis from the respondent's answers in such a way that the results could be placed in the model by Nonaka and Takeuchi (1995), which describes organizational learning. Through leadership that promoted organizational learning and the knowledge, the director of the day-care clarified the direction of the development of knowledge, created a climate conducive to learning, and supported individual, group and work community learning processes.

Draw conclusions suggested that ensuring the knowledge of the personnel was central to the manager's role. The framework made knowledge management visible and its relevance to management could be understood.

---

Key words: early childhood education, management in day-care center, knowledge management, organizational knowledge creation

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 VARHAISKASVATUSHENKILÖSTÖN JOHTAMINEN.....	7
2.1 Johtaminen .....	7
2.2 Varhaiskasvatuksen johtamisen konteksti.....	8
2.3 Päiväkodin johtaminen .....	10
3 OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	13
3.1 Osaamisen johtamisen tehtävät .....	15
3.2 Osaaminen ja tieto.....	17
3.3 Tiedon luomisen malli.....	17
3.4 Organisaation oppiminen .....	19
4 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	22
5 MENETELMÄLLISET VALINNAT.....	24
5.1 Metodologia .....	24
5.2 Haastattelu .....	25
5.3 Tutkimuksen luotettavuus .....	30
5.4 Aineiston analyysi .....	31
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	33
6.1 Osaamisen johtamisen määrittely.....	33
6.2 Osaamisen johtaminen päiväkodissa.....	40
6.2.1 Tiedon käsittely kohtaamisissa – sosiaalistaminen.....	41
6.2.2 Tiedon dokumentointi- ulkoistaminen.....	42
6.2.3 Tiedon soveltaminen – yhdistäminen .....	43
6.2.4 Oppimista edistävä ilmapiiri - tiedon sisäistäminen.....	44
7 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	48
8 POHDINTA .....	53
LÄHTEET .....	56
LIITTEET .....	59

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena oleva osaamisen johtaminen on ajankohtainen aihe nopeasti muuttuvassa ja jatkuvasti uusia haasteita työelämään tuovassa yhteiskunnassa. Organisaation tavoitteiden toteutuminen edellyttää osaamisen ylläpitoa ja lisäämistä sekä henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksenmukaisen toiminnan, jonka avulla vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan osaamista organisaatiossa. Osaamisen johtaminen päiväkodin johtajan työssä on johtamistyötä, jota tehdään päiväkodin arjessa yhdessä osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön kanssa. Päiväkodin henkilöstöllä on näköalapaikka yhteiskunnan muutoksiin ja haasteisiin, jotka heijastelevat muutostarpeina toimintaan ja sen kehittämiseen. Arkityö, ydinosaaminen toimii aktiivisena oppimisprosessina, jota pitää aktiivisesti johtaa. Kiinnostuksen kohteena on päiväkodin johtajan työ pedagogisena johtajana, johon sisältyvät organisaation strategiset lähtökohdat, mutta myös henkilöstöjohtaminen, lähiesimiehenä toimiminen.

Osaamisen varmistaminen on keskeinen johtajan tehtävä. Johtaja voi omalla toiminnallaan edistää henkilöstön sitoutumista laadukkaaseen varhaiskasvatukseen toteuttamiseen ja sen tavoitteelliseen kehittämiseen. Otalan (2011, 18) mukaan osaamisen johtaminen ja hyödyntäminen on ennen kaikkea esimiesten osaamishaaste. Suomen työmarkkinoilla on vaihtumassa uusi sukupolvi, jonka arvomaailma ja asenne työhön eroavat merkittävästi aikaisempien sukupolvien työhön liittyvistä ajatuksista ja odotuksista (Sumkin & Tuomi 2012, 9). Ihmisten ja osaamisen johtaminen on organisaatiossa keskeistä, koska asiantuntijuus ja siinä vaadittava osaaminen on tuotava esiin, jotta tulevaisuuden haasteisiin voidaan vastata. Organisaation tiedonluomisprosessin inhimillisen vuorovaikutusprosessin luonnetta onkin tuettava johtamisella ja organisaation rakenteilla, jotta hiltainen tieto olisi kaikkien yhteinen resurssi.

Lapsella ja lapsen vanhemmilla on oikeus laadukkaaseen varhaiskasvatukseen. Päiväkotityö on osa julkista hyvinvointijärjestelmää, joka tekee mahdolliseksi lasten päivähoidon järjestämisen vanhempien työssäolon aikana. Varhaiskasvatuksen henkilöstö toteuttaa tätä tavoitetta. Jotta kasvatushenkilöstön osaaminen voi kehittyä kulloisessakin yh-

teiskunnallisessa tilanteessa, tarvitsee työyhteisö esimiehen, jonka tavoitteena on antaa tilaa oppimiselle ja uudenlaisten toimintatapojen omaksumiselle. Osaamisen johtamisen ymmärtäminen ja sen reflektointi luo päiväkodin johtajalle työskentelytavan, jonka avulla erilaisten osaamisten kirjo saadaan toimimaan yhdessä ja niistä voidaan oppia. Vaikka lapsen lapsuus ja kehitysvaiheet toistuvat vuodesta toiseen samalla tavalla, niin kulttuuriset ominaisuudet yhteiskunnassa luovat haasteita uusien tilanteiden hoitamiselle ja osaamiselle jatkuvasti. Osaaminen ei siis perustu vain tietoon ja tekemiseen vaan myös laajemmin osallistumiseen ja oppimiseen (Eteläpelto, Collin & Saarinen 2009, 186). Organisaatiossa onkin osattava johtaa oppimisen ja osaamisen prosesseja kokonaisvaltaisesti. Organisaation jatkuva tarve uudistumiseen ja kehittymiseen toteutuu vain, jos jokainen sen jäsen kehittyy mukana.

Tässä opinnäytetyössä kiinnostuksen kohteena on tutkia osaamisen johtamista varhaiskasvatuksessa päiväkodin johtajan työssä. Tutkimustehtävänä on saada selville päiväkodin johtajien käsitys siitä, miten he määrittelevät käsitteen osaamisen johtaminen. Osaamisen johtamiseen liittyy kiinteästi henkilöstön monimuotoisuus. Päiväkodeissa työskentelee moniammatillinen tiimi, jolloin kasvattajien koulutustausta ja osaaminen vaihtelevat. Mielenkiintoiseksi tämän tekee vielä se, että tiimeissä työskentelee kasvattajia, jotka ovat koulutautuneet eri aikoina, jolloin koulutusten kokonaisuus ja painopisteet ovat vaihdelleet. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten päiväkodin johtaja johtaa henkilöstön osaamista.

## 2 VARHAISKASVATUSHENKILÖSTÖN JOHTAMINEN

### 2.1 Johtaminen

Johtaminen on toimintaa, jolla on aina jokin tietty kohde ja henkilöstö on organisaation keskeinen voimavara. Ilman henkilöstöä organisaation toiminta ei ole mahdollista. Henkilöstöjohtamisessa tarvitaan toiminnan tueksi ja välineiksi kehittyneitä ja luotettavia järjestelmiä sekä selkiyttäviä pelisääntöjä ja toimintamalleja (Viitala 2009, 22). Niiden käytön perusteena on henkilöstön aseman turvaaminen siten, että kohtelu on oikeudenmukaista, ihmistä kunnioittavaa, hyvinvointia vaalivaa, työhön kannustavaa ja työsuorituksia tukevaa. Henkilöstön ohjaus ja tukeminen ovat päivittäistä työskentelyä henkilöstön kanssa. Tavoitteena onkin varmistaa, että henkilöstö vastaa toiminnan ja tavoitteiden edellytyksiä. Henkilöstöjohtaminen on yrityksen henkisestä pääomasta huolehtimista. (Viitala 2009, 20–22.) Viitala (2008) kuvaakin sitä, miten haastavaa on ymmärtää sitä arvoa, miten organisaation toiminta-ajatuksen ja päämäärien edellytykset voivat toteutua. Jos vain tavoite, tekeminen ja tulos ovat tarkastelussa, niin voi olla, että ihmiset eivät kykene uusintamaan omaa osaamistaan. Kuitenkin ihminen psykologisena olentona rakentaa osaamistaan omista lähtökohdistaan käsin, omassa kokemukseksensä ja sosiaalisessa ympäristössään. (Viitala 2008, 17.)

Julkisen sektorin toimintaympäristö on monimutkaistunut ja samalla se on saanut piirteitä yritysmaailmasta, jolloin vaikuttavuus yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti ovat haasteina organisaatiokulttuurin muutoksessa. Yhteisen yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen on julkisen johtamistyön kohde ja ensisijainen tavoite (Virtanen & Stenvall 2011, 245). Tämä tarkoittaa kykyä luoda yhteistä toimintakulttuuria ja vahvistaa yhteisiä merkityksiä. Haasteena onkin löytää johtamisen osaamiseen, kompetenssiin, sellainen näkökulma ja käyttöteoria, jota johtaja voi soveltaa organisaation kontekstissa ja vuorovaikutuksessa moniäänisten osallistujien kesken. Tieto johtamistyöstä auttaa hallitsemaan johtamistyön realiteetteja ja käytäntöjä (Virtanen & Stenvall 2011, 15). Yleisimmin johtamisella ymmärretään toimintaa, jolla tarkoitetaan päätöksentekoa, voimavarojen hankkimista, ohjaamista, asioiden järjestämistä ja vastuun jakamista (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 14).

Johtajan tehtävissä yhdistyvät hallinnolliset työt ja varhaiskasvatuksen pedagoginen johtaminen. Näin ollen päiväkodin johtajan tehtävä on kaksijakoinen. Yhtenä tehtävänä on toimia varhaiskasvatuspalvelujen tarjoajana lapsiperheille organisaation edustajana. Varhaiskasvatuksen uudistamisen linjausten (2009, 16) mukaan suomalaista varhaiskasvatusta sekä palvelujärjestelmän että palvelujen sisällön osalta luonnehtii *educare*-käsite. Siinä yhdistyvät lapsen oikeus yhteiskuntaan järjestämään varhaiskasvatukseen ja vanhemman oikeus saada lapselleen päivähoitopaikka. Varhaiskasvatukseen sisältyvät silloin lapsen kasvatusta (education) ja hoito (care). Toinen merkittävä tehtävä on siis tarjota lapselle varhaiskasvatusta, johon lapsella on subjektiivinen oikeus osana elinikäisen oppimisen oppimispolkua (Fonsén 2008, 6–7.) Johtaja tarvitsee siis varhaiskasvatuksen osaamisen lisäksi johtamisen ja hallinnollisten tehtävien osaamista eli varhaiskasvatuksen johtaminen päiväkodissa on oma ammatillinen tehtävänsä: osaamisen ja työn johtaminen ovat esimiesten ja johtajien arkitoimintaa. Johtajan perustehtävä on johtaminen (Nivala 2008, 30).

## **2.2 Varhaiskasvatuksen johtamisen konteksti**

Varhaiskasvatus käsitteenä ymmärretään kokonaisuutena, jossa hoito, kasvatusta ja opetus nivoutuvat toisiinsa. Käytännön työssä varhaiskasvatuksen osat ja niiden merkitys toteutuvat ja painottuvat eri tavoin eri-ikäisillä lapsilla vuorovaikutuksessa kasvattajien kanssa. Hyvä hoito muodostaa perustan kaikelle toiminnalle varhaiskasvatuksessa (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2007, 16). Varhaiskasvatusympäristö muodostuu fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden kokonaisuudesta. Kasvattajatiimin näkemys hoidon, kasvatusta ja opetuksen kokonaisuudesta ohjaa kasvattajien toimintaa, jota suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti toteutetaan arjessa lapsiryhmässä.

Varhaiskasvatustyötä tehdään ihmisten arjessa, johon asiakkaat eli lapset ja heidän vanhempansa sekä päiväkodin henkilöstö tuovat omat vivahteensa. Kasvatusorganisaation käytännön toiminta on jatkuvaa lasten, vanhempien ja ammattihenkilöstön näkemysten yhteensovittamista (Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski & Nivala 1998, 159). Yhteiskunnallisen tilanteen hahmottaminen, organisaation perustehtävän ymmärtäminen ja tulevaisuuden visioiden näkeminen muokkaavat päiväkodissa työskentelevien ihmisten maailmankuvaa. Työ muodostuu osaamisen ja toiminnan yhdistelmästä siis osaamisesta

ja tekemisestä (Sumkin & Tuomi 2012, 26). Varhaiskasvatuksen kontekstissa henkilöstöön ja sen johtamiseen kohdistuvat haasteet muuntuvat ja laajenevat jatkuvasti. Henkilöstön johtamisessa on mukana kaikki se toiminta, joka liittyy työnantajapuolen ja työntekijäpuolen välisten työelämän pelisääntöjen kehittämiseen sekä ihmisten johtamiseen (Viitala, 2009, 20). Käytännön johtamistyössä asiat sulautuvat toisiinsa, eikä niitä voida aina selvärajaisesti erottaa toisistaan.

Varhaiskasvatuksen johtamistyössä korostuu johtajan monitaitoisuus ja ymmärrys varhaiskasvatuksen toimintaympäristön luonteesta. Selkeimpänä pyrkimyksenä on pitää yllä ja vahvistaa osaamista, jotta kyettäisiin tuottamaan mahdollisimman laadukkaita sosiaalipalveluja (Niiranen ym. 2010, 164). Haasteena varhaiskasvatuksessa päiväkodissa onkin asiakkaiden tarpeiden monimuotoisuus ja yksilöllisyys, joka asettaa henkilöstön sellaiseen asemaan, jossa johtajan tuki on korvaamaton. Varhaiskasvatuksen alueella johtaja kiinnittää huomiota inhimillisiin tekijöihin ja voimavaroihin. Työ ymmärretään tärkeäksi osaksi ihmisen elämän sisältöä. Tässä opinnäytetyössä työ määritellään osaamisen kautta, sillä työn tekeminen edellyttää osaamista, jota pitää jatkuvasti kehittää. Varhaiskasvatustyö on ensisijaisesti ammatti, jolloin huomio kiinnittyy ammatti-identiteettiin lapsen kasvatuksen osajana.

Suomalainen päiväkotityö perustuu lastentarhanopettajista ja lastenhoitajista koostuvien moniammatillisten kasvattajatiimien toiminnalle (Karila & Kupila 2010, 25). Kasvattajatiimit vastaavat päiväkodissa lapsiryhmän hoidosta, kasvatuksesta ja opetuksesta sekä yhteistyöstä vanhempien kanssa. Moniammatillisuudella tarkoitetaan useimmiten Karilan ja Kupilan (2010, 25) mukaan eri ammattiryhmiin kuuluvien asiantuntijoiden yhteistyötä ja yhdessä työskentelyä työryhmissä, jossa valta, tieto ja osaaminen jaetaan. Moniammatillisessa toimintakulttuurissa kasvattajat pyrkivät lisäämään osaamistaan ja oppimaan toisiltaan sekä jakamaan ammatillista toimintaansa perustehtävän toteuttamiseksi. Moniammatillisessa kasvattajatiimissä lisätään ja täydennetään yksilöiden eri osaamisalueita käytännön toiminnassa. Päiväkoti voidaankin nähdä yhteisönä, jossa on erilaisia kohtaamisia, jolloin kaikilla on mahdollisuus oppia ymmärtämään erilaisia tapoja tulkita asioita ja ymmärtää elämää. Kasvattajat toimivat ryhmässä, jonka suhteiden muodostumiseen vaikuttaa koulutuksen määrittämä hierarkkinen asema. Koska päiväkodissa työskentelee useita kasvattajaryhmiä, on järkevää, että työnjako yhteisössä hoi-

detaan järkevästi. Tämän yhteistyön organisoimiseen varhaiskasvatus tarvitsee päiväkodin johtamista.

### **2.3 Päiväkodin johtaminen**

Päivähoidossa päiväkodin johtajuus yhdistetään päiväkodin johtajaan, hänen työhönsä ja asemaansa. Päiväkodin johtajalta edellytetään lastentarhanopettajan koulutusta (L 272/2005), jolloin johtaja tuntee luontevasti varhaiskasvatuksen kokonaisuuden. Päiväkodin johtamiseen kohdistuu haaste roolista ja asemasta. Varhaiskasvatuksen yksikössä varhaiskasvatus on ennen kaikkea työyhteisö- ja johtamiskysymys (Nivala 2008, 31). Hujalan, Puroilan, Parrila-Haapakosken ja Nivalan (1998, 168) tutkimusten mukaan ilmiöön liittyy se, että johtajan työtä tehdään kasvattaja sydämellä. Sen lisäksi Hujalan (2008, 33) mukaan johtajat joutuvat luomaan itse oman johtajuuskuvansa. Johtajuuteen kasvetaan työkokemuksen ja elämäkokemuksen kautta. Kuitenkin johtajien työ hallinnollisina johtajina on pääsääntöisesti hallintotyötä. Päiväkodin johtajan tehtäviin kuuluvat laadukkaan varhaiskasvatuksen takaaminen ja henkilöstön hyvinvoinnista sekä osaamisesta huolehtiminen. Sisällöllinen kokonaisvaltaisuus on erityisesti suomalaiselle varhaiskasvatukselle tyypillistä (Varhaiskasvatuksen uudistamisen linjauksia 2009, 16). Suomalaisessa varhaiskasvatuksessa kiinnitetään huomiota kontekstiin, joka takaa lapselle laadukkaan ja monipuolisen toimintaympäristön. Varhaiskasvatuksessa tuetaan lapsen hyvinvointia kokonaisvaltaisesti, mikä edellyttää varhaiskasvatuksen keinojen ja menetelmien hyvää hallintaa ja osaamisen varmistamista. Johtamistoiminnassa johtamista ei lähestytä aseman kautta, vaan nimenomaan toimintana, jolloin se koskettaa jokaista ja kaikki siinä mukana olevat ovat johtamistoiminnasta osallisia (Mäki & Saranpää 2012, 54).

Osaamisen varmistaminen tarkoittaa johtamisen näkökulmasta sitä, että johtajan on oltava riittävän lähellä henkilöstöään, jotta organisaation ja kasvattajien perustehtävän, varhaiskasvatuksen toteuttamisen tavoitteet voivat toteutua. Halttusen (2009, 39) mukaan hoito, kasvatus ja opetus ovat painottuneet lasten iän, ammattirakenteiden, tehtävä- ja koulutusrakenteiden sekä instituutioiden mukaan. Varhaiskasvatus on laaja-alaista hyvinvointipalvelua, jota arvioidaan myös henkilöstön osaamisvaatimusten valossa. Sen vuoksi johtaja onkin ratkaisevassa asemassa kasvattajien tukijana yksiötasolla, tiimita-

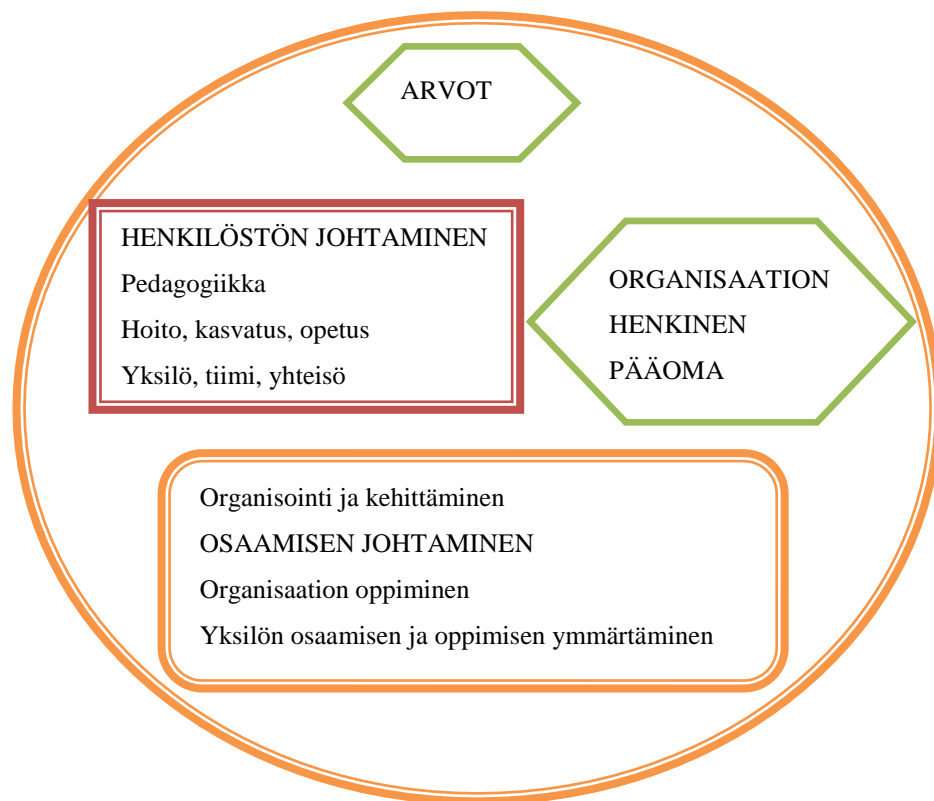
solla ja koko työyhteisön tasolla. Osaamisen ja oppimisen mahdollistajana johtaja voi kehittää ja edistää organisaation oppimista. Tämän vuoksi osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen (Viitala 2008, 17). Mäki ja Saranpää (2012, 56) kuvaavat oppivaa aluetta, joka heidän mielestään tarjoaa ympäristön, joka rohkaisee yhteisöjä ja yksilöitä oppimisprosesseissa ja kehittämisessä. Johtajan on myös ymmärrettävä se, että oppiva alue muuntuu kollektiivisen oppimisen toimintatavoiksi ja –ympäristöksi, jossa tapahtuu kollektiivista yhteiskehittelyä, osaamisen jakamista, uuden luomista ja eri toimintakulttuurien yhdistymistä. (Mäki & Saranpää 2012, 56.)

Päiväkodin johtamiskäytännön kannalta on oleellista johtajan ja työyhteisön sekä ympäristön tietoisuus käytössä olevasta johtamisajattelusta (Hujala ym. 1998, 159). Tietoisuus määrittelee sen arvoperustan, jolle johtajuus rakennetaan. Arvoperusta sisältää mallin ihmiskäsityksestä ja johtamisen luonteesta. Pedagoginen johtajuus on käsite, jolla tarkoitetaan yhteisön perustehtävän toteutumisen varmistamista (Kiesiläinen 2004, 121). Pedagoginen johtajuus sisältää sen konkreettisen toiminnan, jolla päiväkodin johtaja pyrkii ohjaamaan kasvattajayhteisöään kohti laadukasta kasvatustyötä. Sen mukaan johtajalla ja kasvattajilla on yhteisiä näkemyksiä työstä ja päiväkotityön luonne on yhteisöllinen. Kiesiläisen (2004, 121) mukaan johtajuuteen liittyy kasvatustyöyhteisöissä siten perustehtävän syvä sisäistäminen, kasvatuskulttuuriin (lapsen kasvattajana) liittyvien vaatimusten tunteminen, yhteisön kehittymisen vaiheiden ja edellytysten ymmärtäminen sekä yleisesti hyvä ihmistuntemus ja kykyä sietää erilaisuutta. Nivalan (2008, 31) näkemyksen mukaan varhaiskasvatuksen johtaminen kohdistuu ensisijaisesti työyhteisön organisointiin ja sen osaamisen kehittämiseen. Tästä toiminnasta vastaa viime kädessä päiväkodin johtaja.

Mäen ja Palosen (2012) mukaan johtajalta vaaditaan siis sosiaalista älykkyyttä ja hänen tulee havaita yhteisönsä sosiaaliset liikkeet. Kun tarkastellaan ihmisen, tietämisen tai osaamisen johtamista, huomataan, että niitä on vaikea mitata tai määritellä. Johtajuudesta on kirjoitettu yleensä liiketalouden näkökulmasta, jolloin siihen on etsitty teorioita liiketoimintaosaamisen alalta. Voidaankin pohtia, minkälaisen näkökulman kasvatustiede voisi tarjota johtamiseen. Päätöksenteon mekanismien sijaan tutkitaan sitä, miten tunteet ovat osa johtamista, miten johtaminen on osa yhteisöjen toimintaa, miten johtajuus on piiloista ja jaettava. Lisäksi voidaan vielä tarkastella johtamista johtajan ja henkilöstön

välisenä suhtena. Johtolankana voisikin olla käsitys siitä, että voisiko kasvatustiede asettua teoriaksi siihen, miten johtaminen nähdään ihmisten keskinäisenä ja yhteisöllisenä toimintana, johon kaikki voivat osallistua. (Mäki & Palonen 2012, 10–13.)

Seuraavassa kuviossa (kuvio 1) kiteytetään varhaiskasvatushenkilöstön johtaminen päiväkodissa. Kaiken perustana ovat johtamista ohjaavat arvot, ja jolla myös rakennetaan organisaation henkistä pääomaa. Päiväkodin johtaminen jakautuu hallinnollisiin tehtäviin sekä kasvatustyön, pedagogiikan johtamiseen. Pedagogiikan johtaminen tarkoittaa käytännön kasvatustyön johtamista päiväkodissa. Laadukas hoito, kasvatusta ja opetus toteutetaan henkilöstöjohtamisen keinoilla yksilö-, tiimi- ja työyhteisötasolla. Henkilöstön johtamisen organisointiin ja kehittämiseen tarvitaan työkaluja. Organisaation oppiminen ja osaamisen johtaminen ovat näitä työkaluja.



KUVIO1. Päiväkodin johtaminen ja siihen vaikuttavat tekijät.

### 3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Varhaiskasvatuksen henkilöstö muodostaa moniammatillisen kasvattajayhteisön, jonka toiminta pohjautuu suomalaisen yhteiskunnan määrittelemissä asiakirjoissa yhteisesti sovittuihin toimintatapoihin (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2007, 16). Ohjaavissa asiakirjoissa määritellään ja kiinnitetään huomiota myös kasvattajien koulutukseen ja osaamiseen. Laadukas varhaiskasvatus tarvitsee sen lisäksi johtajaa, jossa henkilöstöjohtaminen kuvaa keskeistä johtamisen sisältöä. Varhaiskasvatustyö ja henkilöstön osaaminen edellyttävät tietoisuutta organisaation suunnasta ja keinoista sekä jatkuvaa arviointia, jotta varhaiskasvatustyön tavoitteellinen kehittäminen ja toteuttaminen voisi olla mahdollista. Henkilöstö kokee jatkuvuuden tunnetta, kun heidän osaamistaan halutaan kehittää (Hujala & Fonsén 2009, 6). Osaamisen kehittäminen kohentaa työhyvinvointia, lisää luottamuksen tunnetta organisaatiota kohtaan ja lisää yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisössä. Strateginen osaamisen johtaminen on siten keskeinen tekijä henkilöstön ja esimiehen välisessä vuorovaikutuksessa. Nykyajan organisaatioiden tärkein resurssi on henkilöstö ja sen osaaminen (Niiranen ym. 2010, 93.)

Virtainlahden (2009, 68) mukaan osaamisen johtamisella tarkoitetaan laajaa johtamisen kokonaisuutta, johtamisen järjestelmää, jonka varassa ja ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu. Prosessien johtamiseen tarvitaan työkaluja, jotta kerätty tieto saadaan tallennettua, analysoitua ja siirrettyä käytännön toiminnaksi. Sopivan työvälineen löytäminen ja sen käyttäminen edellyttää uusien toimintatapojen käyttöönottoa, muutosta johtamisessa ja uusia taitoja esimiestyössä. Mitä enemmän organisaatiot hajaantuvat ja verkostoituvat, sitä oleellisempia ovat yhteisölliset työvälineet organisaation toiminnassa ja oppimisessa (Ojala 2011, 2). Osaamisen johtaminen ja hyödyntäminen on ennen kaikkea esimiesten osaamishaaste (Ojala 2011, 18). Asiat muuttuvat toiminnaksi ja tuloksiksi vasta pienemmissä yksiköissä eri puolilla organisaatiota. Sen vuoksi kunkin yksikön esimiehen rooli on lopulta ratkaiseva. Esimies on myös luonnollinen taho kantamaan vastuuta henkilöstön kehittymisen tukemisesta ja oppimista tukevien toimintakäytänteiden kehittämisestä ryhmässään. (Viitala 2008, 298.)

Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on organisaation tavoitteiden tai päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen johtamisen tulokset näkyvät kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina. Osaamista voidaanakin kuvata organisaation oppimisen, oppivan organisaation, älyllisen ja henkisen pääoman, ydiosaamisen, strategisen osaamisen, tiedon johtamisen ja osaamisen johtamisen teemojen kautta. (Viitala 2008, 7.) Osaamisen johtamiseen liittyvät monitahoiset käsitteet ja niiden painottuminen riippuu siitä, mistä näkökulmasta organisaatio ja johtaja osaamisen johtamista tarkastelevat ja millaista tietoa sillä tavoitellaan. Käsitteiden määrittelylle on haettu suuntaviivoja kysymysten kautta (taulukko 1). Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan osaamisen johtamista siitä näkökulmasta, miten organisaation osaaminen karttuu ja miten organisaatio oppii.

TAULUKKO 1. Osaamisen johtamisen käsitteitä (Viitala 2008, 34, muokattu)

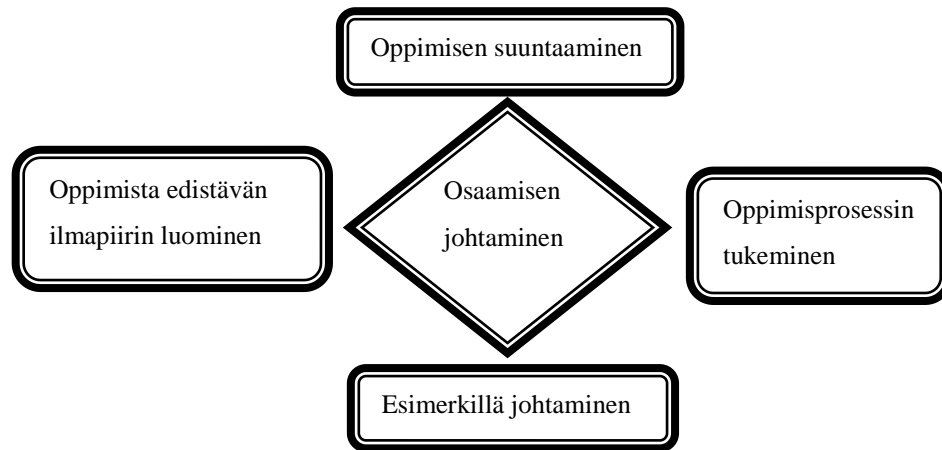
Kysymys, johon etsitään vastauksia	Käytetyt käsitteet	Kirjoittajia, jotka ovat etsineet vastauksia ja määritelleet käsitteitä
Mitä pitäisi osata? Mikä osaaminen pitäisi olla erityisen vaalimisen kohteena?	Strateginen osaaminen Ydinkyvykyys (core capability) Ydinpätevyys (core competence)	Peters & Waterman 1980 Pralhad & Hamel 1990 Stalk, Evans & Schuman 1992 Leonard-Barton 1992 Long & Vickers. Kohc 1995 Sanchez & Heene 1997
Missä osaaminen on? Minkä varassa osaaminen tapahtuu? Mihin osaaminen sitoutuu?	Aineeton pääoma Tietämispääoma Älyllinen pääoma Henkinen pääoma Inhimillinen pääoma	Stewart 1997 Edvinsson & Malone 1997 Svelby 1997 Ulrich 1998
Miten organisaation osaaminen karttuu? Miten organisaatio oppii?	Organisaation oppiminen	Argyris & Schön 1978 Woolner 1991 Crossan, White & Lane 1991 Garvin 1993 Nonaka & Takeuchi 1995
Minkälainen organisaatio tukee oppimista mahdollisimman hyvin?	Oppiva organisaatio	Senge 1990 Pedler, Burgoyne & Boydell 1991 McGill & Slocum 1993
Minkälaiden systematiikkojen ja tietojärjestelmien avulla voitaisiin mahdollisimman hyvin tukea yrityksen osaamisen kehittymistä? Minkälainen arkkitehtuuri tukee osaamisen johtamista?	Tiedon johtaminen (knowledge management) Organisaation muisti (organizational memory)	Walsh & Ungson 1991 Ruggles 1998 Zack 1999 Coates 1999
Millainen johtajuus tukee osaamisen kehittymistä ja uudistamista?	Oppimista tukeva johtajuus Uudistava johtajuus Valmentava johtajuus	Senge 1990 Bass 1990 Ellinger & Bosstrom 1999

### 3.1 Osaamisen johtamisen tehtävät

Kasvatuksessa ei ole läsnä vain mennyt ja tuleva ulottuvuus, vaan kasvatuksellisen vuorovaikutuksen näkökulmasta kasvatusta toteutuu tässä ja nyt (Karila & Nummenmaa 2001, 30). Työelämän muutokset heijastuvat myös varhaiskasvatukseen alueelle ja se herättää kysymyksen siitä, millaista ammattitaitoa ja asiantuntijuutta se kasvattajilta vaatii. Päiväkotien henkilöstö työskentelee siis historiallisesti muuttuvassa toimintaympäristössä (Karila & Nummenmaa 2001, 27). Ammatillinen peruskoulutus muodostaa siten tietoperustan, jonka pohjalta osaamista hahmotetaan ja arvioidaan. Haasteena onkin elinikäisen oppimisen ja työssä oppimisen merkitys henkilökohtaisen osaamisen jäsentäjänä. Kasvattajalle merkityksellinen teoria- ja käytäntötieto integroituvat kokemustietoon ammatillisen harjaantumisen kautta, johon yhdistyy hiljainen tieto. Tämän lopputuloksena on osaaminen, jota ei voi saavuttaa millään koulutuksella, vaan pitkällisen ammatillisen työskentelyn tuloksena. Työyhteisö on siis se paikka, missä ammattitaitoa hiotaan ja kehitetään. Sen vuoksi johtajalla on suuri merkitys tämän kehityssyklin muodostamisessa ja ylläpitämisessä.

Osaamisen suunnan selkiyttäminen sisältää sen johtamisen ulottuvuuden, jolla esimies määrittelee osaamisen kehittämisen tavoitteita ja suuntaviivoja. Muutos ja oppiminen ovat vuorovaikutteisesti sidoksissa toisiinsa: muutos muuttaa nykyistä osaamista riittämättömäksi ja haastaa uusien hankkimiseen ja toisaalta kehittyvä osaaminen mahdollistaa kehityksen ja siihen liittyvät muutokset. Oppimisen käsitteistö tuokin esiin sen, että kysymys on perimmiltään toimivien ihmisten oppimisesta. (Viitala 2008, 29–30.) Ihminen ja ihmisten johtaminen korostuvat entistä enemmän ja johtajan onkin tunnettava vastuu osaamisesta ja ammattitaidon säilymisestä. Esimiehen on osattava tunnistaa ja selvittää tulevia osaamistarpeita sekä kehittää ja hankkia tarvittavaa osaamista (Ojala 2008, 287).

Viitalan (2008) tutkimuksessa selvitettiin esimiehen aktiivisuutta osaamisen johtamiselle tärkeissä asioissa. Aineisto voitiin ryhmitellä tilastollisesti osaamisen johtamisen ulottuvuuksiin tai elementteihin, jotka kertovat jotain esimiehen tehtäväkentistä tai rooleista. Tutkimuksen esille nostamat ja organisaation oppimista edistävän johtamisen keskeiset elementit on esitelty kuviossa 2. (Viitala 2008, 312–313.)



KUVIO 2. Osaamisen johtamisen elementit. (Viitala 2008, muokattu)

Osaaminen syntyy oppimalla. Otalan (2011) tutkimushankkeessa selvitettiin työelämän osaamiseen ja oppimiseen liittyviä haasteita. Siinä todettiin, että esimiesten oma johtamisosaamisen puute nähtiin tärkeimpänä kehittämiskohteena. Osaamisen johtamiseen suhtaudutaan kielteisesti. Ojala (2011) kuvaa myös sitä, että henkilöstön kielteinen suhtautumiseen vaikuttivat asenteet ja vanhat ajattelumallit. Aikuisen oppiminen perustuu aiempaan kokemukseen ja tiedon lisäämisen tai päivittämisen tarpeeseen. Oppimiselle luovat merkityksiä motivaatio, kanssaoppijat ja oppimisympäristö. Otalan (2008) mukaan yksilöiden oppiminen on organisaation oppimisen perusta. Sen vuoksi tiedon hankinnalle on luotava oikeat olosuhteet ja sitä pitää tukea ja ohjata. (Ojala 2008, 66; 2011, 18.) Erilaiset palaverit, kokoukset ja foorumit, jotka on järjestetty siten, että niissä käsitellään tietoa yhteistoiminnallisilla menetelmillä edistävät parhaiten johtamista. Yhteistyötaidot, osaamisen jakaminen, yhdessä uuden kehittäminen ja toisten kokemuksista oppiminen luovat tarpeen yhteisöllisyyden kehittymiselle. Tarve yhteisöllisyydelle pitää otteessaan, koska vain yhdessä toisten kanssa luodaan uutta ja ennen kokematon (Mäki & Saranpää 2012, 75).

### 3.2 Osaaminen ja tieto

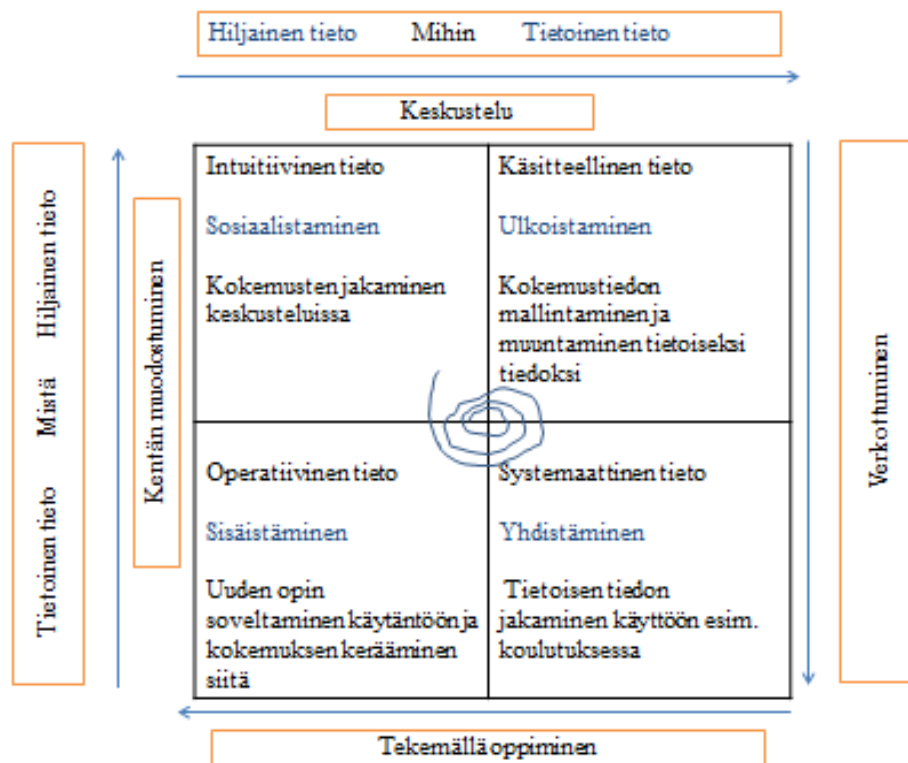
Yksilön osaamisen tärkeä perusta on tieto, vaikka yksin sen avulla taitava työsuoritus ei olekaan mahdollista (Viitala 2008, 126). Tieto kanavoituu osaamiseksi vain, mikäli tiedon haltija osaa käyttää eli soveltaa tietoa työsuorituksessa. Soveltamiseen tarvitaan taitoa ja motivaatiota. Ammattitaitona näkyvä osaaminen koostuu siis tiedoista, taidoista ja asenteesta. Tiedon lisäksi tietorakenteet muodostuvat myös uskomusten, mielipiteiden, asenteiden ja tunteiden varassa. Tiedon ymmärtäminen ja tulkinta pohjautuvat siis aikaisempiin tietoihin ja kokemuksiin. (Viitala 2008, 126–127.) Huotarinen (2009, 24) mukaan osaaminen määritellään organisaation tai sen osan kyvyksi vastata toimintaympäristöstä tuleviin haasteisiin tai yksilön tasolla kyvyksi suoriutua tehtävästään, olla pätevä (competence, qualification). Englanninkielisessä kirjallisuudessa osaaminen liitetään myös käsitteisiin tieto tai tietämys (knowledge), ydinosaaminen tai ydinkyvykkyydet (core competencies).

### 3.3 Tiedon luomisen malli

Kun keskustellaan johtamisesta sekä työn ja työyhteisön kehittymisestä, hyödyllisiä ovat sellaiset oppimisen käsitteet, jotka sitovat yhteen niin yksilön kuin organisaation (Niiranen ym. 2010, 135). Viitalan (2008) näkemyksen mukaan osaamisen monimutkaisen kokonaisuuden tuoma haaste ei ole vähäinen. Samanaikaisesti on hallittava organisaation strategisen johtamisen kehys, organisaation hierarkkinen systeemi, ryhmien dynamiikka ja yksilön oppimisen psykologia. Osaamisen johtaminen edellyttää organisaation menestymisestä huolehtimista ja toisaalta yksittäisten osaajien henkilökohtaisen tason osaamisten, motivaation ja hyvinvoinnin tekijöistä. Sillan muodostaminen organisaation strategian ja henkilöstön osaamisen välille tapahtuu kahdella tavalla. Ensinnäkin organisaation sosiaalisissa prosesseissa ihmiset jakavat, luovat ja hyödyntävät tietoa ja osaamista. Toiseksi organisaation rakenteet, järjestelmät ja toimintamallit muodostavat kehyksen, joka ohjaa, pakottaa, tukee ja luo osaamisen kehittymisen ja hyödyntämisen prosesseja organisaatiossa. Näiden kahden asian kehittyneisyys ratkaisee organisaation osaamisen ja oppimisen tason. (Viitala 2008, 165.)

Organisaatiossa tapahtuvan osaamisen tutkimisen malleiksi on luotu joitakin malleja, joista tässä opinnäytetyössä esitellään niistä yksi. Mallit antavat visuaalisen kuvan siitä, miten oppiminen organisaatiossa tapahtuu (Viitala 2008, 167). Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat kuvanneet uuden tiedon luomisen teoriassaan, miten tieto ja osaaminen siirtyvät organisaatiossa sekä yksilön ja ryhmän välillä että myös niiden ja organisaation järjestelmätason välillä (kuvio 3). Mallissa organisaation oppimisen ajatellaan riippuvan vuorovaikutuksesta ja erityisesti siitä, miten ihmiset jakavat ja antavat omaa osaamistaan muille ja vastaanottavat sitä toisiltaan. (Nonaka & Takeuchi 1995, 40; Eteläpelto ym. 2009, 184; Viitala, 2008, 168.) Nonaka ja Takeuchi (1995) tarkoittavat tällä oppimista. Osaamisen johtamisen tehtävänä on tukea tätä osallistumisen ja oppimisen prosessia.

Nonaka ja Takeuchi (1995) kuvaavat tätä tiedon luomisprosessia yhdeksi organisaation oppimisen uudistavaksi sovellukseksi, jossa hiljaista tietoa muutetaan jaettavaksi tietoiseksi tiedoksi tai näkyväksi tiedoksi neljän vaiheen kautta. *Sosiaalistaminen* on vaihe, jossa ihmiset jakavat kokemustietoaan keskustelussa ja oppivat siten toisiltaan esimerkiksi katsomalla toisten työskentelyä ja yhdessä tekemisen kautta. Tämä vaihe tapahtuu yleensä työn äärellä tai kahden ihmisen vuorovaikutuksen kautta. *Ulkoistaminen* on toimintamallien jäsentämistä ja tiedon käsittely tehdään tarkoituksellisesti yhdessä, jonka perusteella kokemustieto mallinnetaan ja muutetaan näkyväksi tiedoksi, joka voidaan jakaa. Hiljaisen tiedon ulkoistaminen tapahtuu juuri puhumalla, artikuloiden. *Yhdistämisessä* tämä tieto yhdistetään olemassa olevaan tietoon ja saadaan näin uutta tietoa. Vaiheen tulokset siirtyvät järjestelmiksi, toimintasäännöiksi ja muiksi näkyviksi opasteiksi toiminnalle. Tässä vaiheessa ne myös integroidaan organisaation systeemiseen kokonaisuuteen. *Sisäistämisessä* uusi tieto jaetaan ihmisille, jotka voivat soveltaa sitä ja ottaa uudet toimintamallit käyttöön sekä kerätä taas hiljaista tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 56–72; Ojala 2008, 73; Viitala 2008, 168–169.)



KUVIO 3. Tiedon luomisprosessi hiljaisesta tiedosta täsmätietoon (Nonaka & Takeuchi 1995, muokattu)

### 3.4 Organisaation oppiminen

Osaamisen johtaminen on työn johtamista, ei erillisten, työstä irrallisten toimenpiteiden tekemistä (Sumkin & Tuomi 2012, 30). Yhteisen osaamisen tavoitteena on sama suunta, johon henkilöstö pyrkii. Yhteisten keskustelujen kautta osaamista jaetaan kaikille ja se tarkoittaa myös uusien tietojen ja taitojen hankintaa. Kehittäminen on siten oltava osa arjen työtä organisaatiossa. Organisaation oppimisessa on kyse mahdollisimman nopeasta yhteisen näkemyksen luomisesta ja sen soveltamisesta yhteiseen tekemiseen (Ojala 2008, 17). Mitä useamman henkilön kokemus saadaan prosessiin mukaan, sitä nopeammin voidaan luoda uutta osaamista ja uutta toimintaa työyhteisössä.

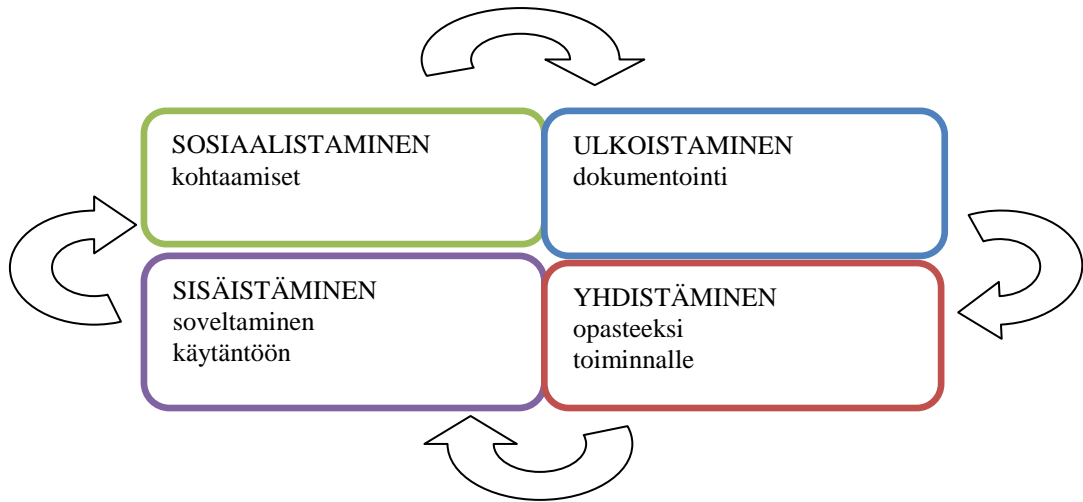
Päiväkodin johtajan on siis hahmotettava koko varhaiskasvatuksen osaamisen toimintaympäristö ja kasvattajien perustehtävään liittyvät tulokset. Kaiken perustana on tietoisuus työtä kulloinkin ohjaavasta lainsäädännöstä ja informaatio-ohjauksesta. Työn

substanssiin eli varhaiskasvatukseen liittyvä osaamisalue koostuu moniaineksisesta ydinosaamisesta, jota on pyrittävä kehittämään jatkuvasti. Tutkimustiedon lisääntyminen on jatkuvaa, jolloin aiemman tiedon kumoutuminen edellyttää kasvattajilta tiedon hankinnan ja prosessoinnin taitoja. Sen vuoksi osaamisen kehittymisen painopiste on työssä oppimisessa. Päiväkodin johtajan tehtävänä onkin luoda oppimista edistävä ilmapiiri. Oppiva organisaatio pyrkii oppimaan jokaisesta kokemuksesta yhtälailla kuin siitäkin, miten organisaatio kerää prosessoi ja käyttää informaatiota (Viitala 2008, 50).

Henkilöstön osaamisen taso ja tarvittavan uuden tiedon tarve on saatava esiin. Viitalan (2008, 175) mukaan vaikuttava oppiminen organisaatiossa edellyttää, että yksilöiden osaaminen, joka on aina osin hiljaista, siirtyy ryhmien osaamisiksi ja sen kautta edelleen organisaation kulttuurin, järjestelmien ja toimintamallien tasolla tapahtuvaksi kehitykseksi. Organisaation oppimisen prosessi on riippuvainen vuorovaikutuksesta ja erityisesti siitä, miten ihmiset jakavat ja antavat omaa osaamistaan ja vastaanottavat sitä toisiltaan. Oppivassa organisaatiossa johtamisen ja organisaation järjestelmien tehtävänä on tukea tätä prosessia. Osaamisen johtamisen prosessi voidaan nähdä rakenteena, jonka avulla voidaan saattaa erilaisia osaajia yhteen ja oppimaan toisiltaan. Henkilöstö kuuluu usein moniin ryhmiin samanaikaisesti, jolloin kommunikaatiosuhteiden määrä kasvaa suureksi. Kaaoksen välttämiseksi ja riittävän vuorovaikutuksen varmistamiseksi tarvitaan selkeitä ja sovittuja yhteisiä sääntöjä ja toimintamalleja, joilla luodaan niin sanottuja rajapintarakenteita. Rakenteita luomalla voidaan saattaa erilaisia osaajia yhteen ja oppimaan toisiltaan tai yhdessä. (Viitala 2008, 221.)

Tässä opinnäytetyössä Nonakan ja Takeuchin (1995) luoman tiedon luomisen prosessin vaiheet on pelkistetty rakenteeksi nelikenttään (kuvio 4), jossa kuvataan osaamisen johtamisen prosessi, ja jolla voidaan kerätä tietoa henkilöstön osaamisesta. Sen tarkoituksena on kehittää osaamisen johtamista päiväkodin johtajan työssä. Nelikentän rakenne helpottaa sisäistämään mallin, joka tukee johtamista. Mallin avulla voidaan myös käsitteellistää osaamisen johtamista, jolloin saadaan näkyväksi se, mitä tekijät vaikuttavat osaamisen johtamiseen. Nelikentässä osaamisen johtamisen vaiheet on pelkistetty seuraavasti. *Sosiaalistaminen* on vaihe, jossa työyhteisössä käsitellään tietoa tarkoituksellisesti yhdessä erilaisissa kohtaamisissa. *Ulkoistamisen* vaiheessa henkilöstön osaaminen rakentuu vähitellen koulutuksesta saadun tiedon ja kokemustiedon varassa. Se tieto dokumentoidaan työyhteisössä sovitulla tavalla. *Yhdistämisen* vaiheessa tätä dokumentoi-

tua tietoa on osattava hyödyntää työyhteisössä siten, että tiedon dokumentoinnista muodostuu näkyviä opasteita toiminnalle. Johtajan tehtävänä on myös auttaa henkilöstöä *sisäistämään* tätä yhdessä hankittua ja prosessoitua tietoa.



KUVIO 4. Osaamisen johtamisen prosessi. (Nonaka & Takeuchi 1995, mukailten.)

Osaamisen johtamisen kenttä on niin uusi, että yhteisöjen vakiintuneita toimintamalleja sen suunnassa on vasta vähän (Viitala 2008, 224). Tässä opinnäytetyössä kehittämisen kohteena on luoda päiväkodin johtajalle rakenteellinen malli, jonka avulla osaamisen johtaminen tulee näkyväksi ja sen merkitys johtamisessa voidaan ymmärtää. Viitalan (2008, 224) mukaan osaamisen johtaminen vakiinnuttaa paikkansa organisaatiossa vasta, kun sen määrittelyyn, jäsentämiseen ja toteuttamiseen otetaan käyttöön suuntaa antavat ja osittain siihen pakottavat systematiikat. Viitala (2008) kuvaakin sitä, että toiminnan tehokkuus ja kehittyminen edellyttävät yleensä jatkuvuutta ja systemaattisuutta. Asioita on tehtävä saman mallin mukaisesti toistuvasti, jotta siinä voidaan kehittyä. Toimintamalleja on luotava ja ne on pyrittävä vakiinnuttamaan osaksi organisaation toimintaa. (Viitala 2008, 224.)

#### 4 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tarkastelun kohteena on päiväkodin johtajan työ ja siinä tutkitaan tarkemmin osaamisen johtamista. Varhaiskasvatuksen ammattilaisten työhistoria ja koulutukset vaikuttavat siihen, miten varhaiskasvatusta toteutetaan päivähoitossa. Osaamisen varmistaminen on siten keskeinen johtajuuden tehtävä. Päiväkodin johtaminen tarkoittaa päivähoidon henkilöstön sitouttamista varhaiskasvatustyöhön ja sen kehittämiseen sekä vastuun ottamiseen varhaiskasvatuksen laadukkaasta toteuttamisesta. Osaamisen johtamisen tärkein tavoite on rakentaa silta yrityksen strategian ja yksilöiden osaamisen välille (Viitala 2008, 209). Yksittäisen kasvattajan näkökulmasta hänen osaamisensa on samalla perusta, jonka varassa hän onnistuu työtehtävässään ja työyhteisössään.

Osaamisen suuntaamisen ja kehittämisen edellytyksenä on olemassa olevien osaamisten erittely ja tarvittavien osaamisten määrittely (Viitala 2008, 212). Osaamisen kautta eri ammattiryhmille muodostuu oma osaamisen logiikkansa, joka ilmenee ajattelutavoissa, perusteluissa ja toimintamalleissa. Viitalan (2008, 235) mukaan osaaminen on aina oppimisen tulosta. Oppimisprosessin ymmärtäminen auttaa osaamisen johtamista. Osaamista edistävä johtajuus on johtamista, jossa esimies henkilöstönsä kanssa selkiyttää osaamisen kehittymisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä yhteisössään ja tukee ryhmä- ja yksilötasoisia oppimisprosesseja. Johtaja tekee sen ennen kaikkea tuemalla reflektiivistä keskustelua ja jatkuvaa oppimista tukevia järjestelmiä ja toimintamalleja henkilöstön kanssa. Sen lisäksi hän innostaa henkilöstöään omaehtoiseen kehittymiseen myös omalla esimerkillään. (Viitala 2008, 302.) Johtaessaan osaamista päiväkodin johtaja on ratkaisevassa asemassa henkilöstön henkilökohtaisen ja ryhmässä olevan kollektiivisen osaamisen kehittäjänä ja tukijana.

Opinnäytetyössä haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

1. Miten päiväkodin johtaja määrittelee käsitteen osaamisen johtaminen?
2. Miten päiväkodin johtaja johtaa henkilöstön osaamista?
  - a. Millä tavalla johtaja kerää tietoa henkilöstön osaamisesta?
  - b. Millä tavalla työyhteisössä tietoa käsitellään tarkoituksellisesti yhdessä?
  - c. Miten dokumentoitu tieto siirtyy näkyväksi opasteeksi toiminnalle?
  - d. Miten johtaja tukee tiedon sisäistämistä?

## 5 MENETELMÄLLISET VALINNAT

### 5.1 Metodologia

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2008, 157) kirjoittavat, että lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Kyseessä on tutkimus, jossa kiinnostuksen kohteena ovat tutkittavien kokemukset ja heidän määritelmänsä käsiteltävästä asiasta sekä sen ymmärtäminen. Toisin sanoen tutkimuksen metodi on fenomenologis-hermeneuttinen. Alasuutarin (2007, 82) mukaan tutkimukseen tarvitaan tutkimusmetodi, jotta aineistossa olevat havainnot voidaan erottaa tutkimustuloksista.

Laineen (2007) mukaan fenomenologiassa tutkitaan kokemuksia. Kokemuksellisuus käsitetään ihmisen kokemuksellisena suhteena todellisuuteen, maailmaan, jossa hän elää. Kokemus syntyy vuorovaikutuksessa tämän todellisuuden kanssa. Kokemusmaailman ymmärtämisen perustana on ihmiskäsitys eli millainen ihminen on tutkimuskohdeena. Tiedonkäsitys puolestaan selittää sitä, miten ihmisestä tutkimuskohdeena voidaan saada tietoa ja millaista se on luonteeltaan. Fenomenologiassa tutkitaan ihmisen suhdetta omaan elämäntodellisuuteen ja ihmistä ei voida ymmärtää ilman tätä todellisuutta. (Laine 2007, 28–29.)

Kokemus muotoutuu merkitysten mukaan ja nuo merkitykset ovat fenomenologisen tutkimuksen varsinainen kohde. Laineen (2007) mukaan merkitysten tutkimuksen mielekkyys perustuu oletukseen, että ihmisten toiminta on tarkoitusperäistä ja maailma näyttäytyy meille merkityksinä. Fenomenologinen merkitysteoria sisältää ajatuksen, että ihmisyksilö on perustaltaan yhteisöllinen ja merkitysten lähde on yhteisö, johon jokainen kasvaa ja kasvatetaan. Yhteisön jäsenenä meillä on yhteisiä piirteitä, yhteisiä merkityksiä. Tämän vuoksi voidaankin sanoa, että jokaisen yksilön kokemusten tutkimus paljastaa myös jotain yleistä. (Laine 2007, 29–30.)

Hermeneutiikalla tarkoitetaan yleisesti teoriaa ymmärtämisestä ja tulkinnasta (Laine 2007, 31). Hermeneuttinen ulottuvuus tuo fenomenologiseen tutkimukseen tarpeen tul-

kita tutkimusaineistoa. Tutkimusaineiston kerääminen tapahtuu haastattelemalla kohde-ryhmän ihmistä tai ihmisiä. Hermeneuttinen tutkimus kohdistuu ihmisten väliseen kommunikaation maailmaan, jonka kohteena ovat ihmisten ilmaisut. Nämä ilmaisut kantavat merkityksiä ja niitä voidaan lähestyä vain ymmärtämällä ja tulkitsemalla. Merkitysten ymmärtämisen lähtökohta on siinä, mikä on yhteistä ja tuttua tulkitzijalle ja tutkittavalle. (Laine 2007, 31–33.) Tavoitteena on saavuttaa tutkittava ilmiö mahdollisimman samankaltaisena kuin se tutkittavalle esiintyy.

Todellisuus on sosiaalisesti konstruoitu silloin, kun puhutaan todellisuudesta, jossa on kyse meidän subjektiivisesta tulkinnastamme, joka perustuu siihen, mitä olemme yhteisössä oppineet (Hirsjärvi & Hurme 2010, 17.) Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, jolloin tiedon kerääminen tutkittavilta perustuu keskusteluihin. Epistemologiset oletukset eli oletukset tiedon luonteesta ja tutkijan ja tutkittavan suhteesta tarkoittavat laadullisen strategian mukaan sitä, että kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittavalle on ominaista henkilökohtainen osallistuminen ja tutkija pyrkii empaattiseen ymmärtämiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 23–24.)

## **5.2 Haastattelu**

Tutkimukseen liittyy aina tiedonhankinta ja haastattelu on yksi tiedonhankinnan muoto: haastattelun avulla voidaan välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Hirsjärvi ja Hurme (2010, 11) toteavat, että kun haluamme kuulla ihmisten mielipiteitä, kerätä tietoa, käsityksiä ja uskomuksia tai kun haluamme ymmärtää, miksi ihmiset toimivat havaitsemallamme tavalla tai miten he arvottavat tapahtumia, on luonnollista keskustella heidän kanssaan. Haastattelu on keskustelu, jolla on tarkoitus ja se perustuu kielelliseen vuorovaikutukseen. Haastattelu tuo esille tutkittavien näkökulman ja kuuluviin heidän äänensä (Hirsjärvi & Hurme 2010, 28).

Haastattelu tutkimuksen osana on sellainen vuorovaikutustilanne, joka on ennalta suunniteltu, jolloin haastattelija pyrkii saamaan luotettavaa tietoa tutkimusongelman kannalta tärkeistä asioista, joihin haastattelija on tutustunut sekä käytännössä että teoriassa.

Haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on siis ennalta suunniteltua ja päämäärähakuista toimintaa (Hirsjärvi & Hurme 2010, 42). Haastattelu on haastattelijan aloittama ja ohjaama, ja haastattelijan tehtävänä on motivoida ja ylläpitää keskustelua. Haastattelijalla on tuntee oman roolinsa, mutta haastateltava oppii sen haastattelun kuluessa. Haastatteluvastaus heijastaa aina myös haastattelijan läsnäoloa ja hänen tapaansa kysyä asioita samoin kuin edeltäviä kysymyksiä ja vastuksia (Hirsjärvi & Hurme 2010, 49). Haastateltavan on voitava luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 34.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2010) mukaan tutkimuksen suunnitteluprosessissa hahmotetaan tutkimuksen päälinjat ja keskeiset ratkaisut. Tutkittavat ilmiöt ja niitä kuvaavat peruskäsitteet hahmottuvat perehdyttäessä teoriaan ja aiempaan tutkimustietoon. Haastattelun avulla pyritään keräämään sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan tehdä luotettavasti tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä. Sen vuoksi teemahaastattelussa on tärkeää haastatteluteemojen suunnittelu. Haastattelutilanteessa teema-alueuuttelo edustaa niitä teoreettisia käsitteitä, joihin haastattelukysymykset varsinaisesti kohdistuvat. Haastattelutilanteessa ne toimivat haastattelijan muistilistana ja keskustelua ohjaavana runkona. Haastattelutilanteessa teema-alueet tarkennetaan kysymyksillä. Teemahaastattelussa on sallittua, että myös haastateltava voi toimia kysymysten ja teemojen tarkentajana. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 65–66.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2010) mukaan teemahaastattelun on haastattelumenetelmä, jota kutsutaan puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, jolloin haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Hirsjärvi ja Hurme (2010) toteavat, että teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan vastaajat voivat vastata omin sanoin. Oletuksena on, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Haastattelutilanteessa haastattelijalla käyttää ennalta määrättyjä kysymyksiä, mutta haastattelijalla voi vaihdella niiden sanamuotoa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48.)

Haastattelukysymyksiä tehdessäni mietin eri näkökulmia siihen, miten haastateltava voisi ymmärtää kysymykseni ja miten siihen voisi vastata. Pidin tärkeänä, että kysymykset olivat muotoilu siten, että saisin niiden avulla luotettavaa tietoa tutkimustani varten ja ne vastaisivat tutkimuskysymyksiini. Tutkimuskysymyksistä johdetut teema-haastattelukysymykset operationalisoitiin eli yksinkertaistettiin helposti ymmärrettävään ja konkreettiseen muotoon. Huomioitavaa oli, että päiväkodin johtajan työ oli itselleni aiemmin tuttua, koska työskentelen itse samassa organisaatiossa. Varhaiskasvatuksen johtamistyöhön päiväkodissa kuuluvat ilmaisut liittyvät tämän opinnäytetyön tutkijan ja tutkittavien alan yhteisön historiaan. Tehtyäni koehaastattelun totesin, että teemahaastattelukysymyksiin ei ollut tarvetta tehdä enää muutoksia, joten pystyin liittämään koehaastattelun aineiston teemahaastatteluaineistoon. (Liite 1)

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tutkia osaamisen johtamista päiväkodin johtajan työssä, joten oli selvää, että haastatteluun osallistujat toimivat päiväkodin johtajina. Tutkimusorganisaatiossa päiväkodin johtaja johtaa päivähoitoyksikköä, jolloin johtajan alaisuudessa on yksi iso tai kaksi pientä päiväkotia. Jotkut päiväkodin johtajat toimivat esimiehenä myös alueensa perhepäivähoitajille. Osallistujien valinta toteutettiin siten, että valitsin Tampereen kaupungin internet-sivuilta satunnaisesti päiväkodin, jonka johtajaan otin yhteyden puhelimitse. Valinta oli täysin sattumanvarainen, joten en voinut vaikuttaa millään tavalla haastateltavan suostumukseen osallistua tutkimukseen. Tiedusteltuani päiväkodin johtajan halukkuutta osallistua tutkimukseeni, kerroin samalla tutkimusaiheestani hänelle ja myönnetystä tutkimusluvasta. Saatuaani myönteisen vastuksen, sovin tutkittavan kanssa hänelle sopivan ajan, jolloin tulisin häntä haastattelemaan. Yhteydenotossa kerroin siitä, että tallennan haastattelut ja haastateltavan henkilöllisyys ei tule missään tutkimuksen vaiheessa esiin sillä tavalla, että haastateltava voitaisiin tunnistaa.

Haastatteluun osallistujista kuusi oli koulutustaustaltaan lastentarhanopettajia ja yhdellä oli erityislasterhanopettajan koulutus. Yhdellä osallistujista oli lisäksi kasvatustieteen maisterin tutkinto. Osallistujien ikä vaihteli ikävuosien 45–59 välillä ja heidän keski-ikäkseen muodostui 54,6 -vuotta. Haastateltavat olivat työskennelleet lastentarhanopettajina keskimäärin 7,5 -vuotta. Päiväkodin johtajina osallistujat olivat työskennelleet keskimäärin 22 -vuotta. Haastateltujen päiväkodin johtajien alaisuudessa työskenteli keskimäärin 26 henkilöä. Päiväkodin johtajien johtamiskoulutuksesta oli pääasiassa huo-

lehtinut työnantajaorganisaatio omilla koulutuksillaan. Yhdellä osallistujista oli johtamisen erikoistutkinto.

Hirsjärven ja Hurmeen (2010) mukaan haastattelutilanne muistuttaa enemmän keskustelua kuin tiukkaan kysymysluetteloon pohjautuvaa tilannetta. Haastattelija voi olla aktiivinen kuuntelija, jonka perusteella voidaan tehdä joustavasti kysymyksiä. Hyvä haastattelija oivaltaa haastateltavan vastauksesta sen merkityksen ja näkee mahdollisuuden uuteen suuntaan, jonka haastateltavan vastaus avaa. Kysymyksillä on tärkeä merkitys, koska haastattelija ohjaa keskustelua kysymysten avulla. Haastattelut tehdään tavallisesti arkikielellä, ja heti haastattelun alussa haastattelija saa selville kielellisen ilmaisun tason. Haastattelijan olisi siis löydettävä oikea kielellisen ilmaisun taso ja omaksua se haastateltavien sanaston mukaisesti. Haastattelijalta vaaditaan joustavuutta kysymysten muotoilussa, koska kysymysten ydinosa kohdentaa kysymyksen oikeaan suuntaan ja siihen sisältyy sen oikea merkitys. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 103–104.)

Haastatteluun osallistuneet päiväkodin johtajat tiesivät, että kuulun samaan työnantajaorganisaatioon ja toimin siellä lastentarhanopettajana. Panostin avoimen ja luottamuksellisen keskusteluilmapiirin luomiseen ja siihen, että olen kiinnostunut kuulemaan heidän ajatuksiaan tutkittavasta aiheesta. Korostin haastateltaville sitä, että keskustelutilanteessa ei ole oikeita ja väriä vastauksia, vaan olen aidosti kiinnostunut siitä, mitä tutkimukseen osallistuja kertoo tutkittavasta ilmiöstä omin sanoin. Haastattelun alussa kerroin vielä uudelleen opinnäytetyöni aihepiiristä ja siitä teemasta, jota haastattelu käsittelee. Lisäksi kerroin haastateltaville, ettei heidän henkilötietojansa yhdistetä missään vaiheessa haastatteluaineistoon, eikä haastateltavaa voida tunnistaa aineistosta. Jos havaitsin haastattelutilanteessa vivahteita siitä, että haastateltava halusi tarkentaa luottamuksellisuuden astetta, niin korostin vaitiolovelvollisuuttani ja tutkimusetiikan vaatimuksia heti.

Mainitsemisen arvoinen on myös seikka, jolla on saattanut olla vaikutusta niin haastattelijan kuin haastateltavan keskittymiseen tutkimushaastattelutilanteessa. Päiväkotinäyttö on työyhteisö, missä lasten kasvatus ja hoito edellyttävät aikuiselta sensitiivisyyttä arjen tilanteissa. Vaikka haastattelupaikka olikin valittu tarkkaan, niin lasten äänet ja päiväkodin erilaiset tilanteet ovat sellaisia, että äänet saattavat kuulua oven läpi. Vahvasti tunnelautuneet tilanteet seinän tai oven takana vaikuttavat aina päiväkodissa työskեն-

televään henkilöön. Se, että kuulee haastavan tilanteen aiheuttamat äänet, aiheuttaa empaattista suhtautumista tilanteeseen ja se on voinut vaikuttaa niin haastattelijan kuin haastateltavankin keskittymiskykyyn hetkellisesti.

Kaikki seitsemän haastattelua tallennettiin digitaalisella sanelulaitteella. Haastattelun alussa varmistin, että haastattelun tallentava laite toimii ja aloitin jokaisen haastattelun käyttämällä siitä numerotunnistetta, jotta jälkeenpäin voin tarvittaessa täydentää haastattelua oikealta henkilöltä. Haastattelukysymykset tein kaikille samalla tavalla. Lisäksi tein tarkentavia kysymyksiä keskustelun eteenpäin viemiseksi ja mielenkiintoisten vastausten tarkentamiseksi. Haastateltavalla oli myös mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä tai kertoa aiheesta laajemmin, kuin olin alun perin ajatellut. Otin huomioon sen, että haastateltavan tapa ilmaista itseään keskustelutilanteessa voi vaikuttaa aineiston rikkauteen. Etukäteen olin selkiyttänyt itselleni sen, että kysyn joka tapauksessa kaikilta samat kysymykset niin, että litteroیدessani eli kirjoittaessani haastattelut sanasta sanaan voin tarkistaa, mistä haastattelukysymyksestä keskustellaan. Haastatteluja tehdessäni pyrin itse olemaan mahdollisimman neutraali, ettei omilla mielipiteilläni ja ennako-oletuksillani olisi ollut vaikutusta haastateltavien vastauksiin. Tarkentavia kysymyksiä tein siten, että käytin haastateltavan ilmaisemia käsitteitä, jolloin en voinut vaikuttaa haastateltavan vastaukseen.

Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 138) mukaan sanasanainen puhtaaksikirjoitus eli litterointi voidaan tehdä haastatteludialogista tai se voidaan tehdä valikoiden, esimerkiksi vain tema-alueista tai vain haastateltavan puheesta. Tässä tapauksessa kirjoitin teemahaastattelukysymykset ja haastateltavan puheenvuorot sanasta sanaan tietokoneelle ja tulostin ne paperille. Haastattelun laatua parantaa se, että haastattelu litteroidaan niin nopeasti kuin mahdollista, varsinkin jos tutkija itse sekä haastattelee ja että litteroi (Hirsjärvi & Hurme 2010, 185). Mielestäni oli tärkeää, että tein kirjoitustyön huolellisesti ja samalla tavalla jokaisesta seitsemästä haastattelusta, jolloin se helpotti aineiston lukemista analyysia varten, ja se vaikutti aineiston luotettavuuteen. Kaikki seitsemän haastattelua tehtiin maaliskuussa 2013 haastatteluun osallistuneiden päiväkodin johtajien työhuoneissa. Haastattelujen kesto oli yhteensä 5 tuntia 12 minuuttia. Litteroitua tekstiä kertyi kirjoitettuna fontilla 12 ja rivinvälillä 1,5 81 A4-kokoista paperia. Tutkimuksessa esiintyvät lainaukset aineistosta olen kirjoittanut kursivoidulla tekstillä ja ne on sisennetty muusta

tekstistä. Haastateltavien vastaukset erottelen käyttämällä tunnisteena kirjain-numero-yhdistelmää (H1 tarkoittaa haastattelua numero yksi ja niin edelleen).

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tekeminen kietoutuu monella tavalla tutkimusetiikkaan eli hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen (Vilka 2005, 29). Sillä tarkoitetaan, että tutkijana noudatan eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksellani osoitan, että hallitsen tiedonhankinnan taidot, jolloin lukijalle olen ilmaissut lähdeviittemerkinnöillä sen, mikä osa on omaa tekstiäni ja mikä on otettu kirjallisuudesta. Tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta parantaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Se tarkoittaa sitä, että olen selostanut tutkimuksen kulun eri vaiheet niin tarkasti, että tutkimus voidaan toistaa samalla tavalla. Myös tutkimustulosteni on täytettävä tieteelliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset. Tutkimusaineistoa, tallennettuja haastatteluja, jotka on litteroitu, säilytetään niin, että ne eivät katoa tai vahingoitu. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkija noudattaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä ja esittäessään tutkimustuloksia. (Vilka 2005, 30.)

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat (Hirsjärvi ym. 2008, 226). Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimukseni luotettavuuden arviointiin käytettävä käsite on validius. Laadullisessa tutkimuksessa ydinasioita ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten yhteensopivuutta (Hirsjärvi ym. 2008, 227). Laadulliselle tutkimukselle voidaan tehdä kysymys siten, että sopiiko selitys kuvaukseen ja onko se luotettava. Sen vuoksi laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tekemä tarkka kuvaus tutkimuksen kaikista vaiheista on kerrottava selkeästi ja luotettavasti. Laadullisen tutkimuksen analyysissa keskeistä on luokittelu, jonka vaiheet on kerrottava lukijalle.

Tulosten tulkinta on aineiston analyysissa esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. On muistettava, että tutkija, tutkittava ja tulosten lukija tulkitsevat tutkimusta tai jotakin sen vaihetta omalla tavallaan. Totta on sellainen tosiasioiden kuvaus, joka vastaa niitä havaintoja ja päätelmiä, joita tutkimuksessani on tuotu esiin. Tutkimus pal-

jastaa tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa niin hyvin kuin mahdollista. Tutkijan on pystyttävä dokumentoimaan mahdollisimman tarkasti kaiken sen, miten hän on päätenyt luokittamaan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa juuri niin kuin hän tehnyt. Menettelytapa on perusteltava uskottavasti. Sen lisäksi on pyrittävä vastaamaan siihen, mitkä ovat olennaiset vastukset tutkimuksen ongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2008, 224–225.)

#### **5.4 Aineiston analyysi**

Fenomenologis-hermeneuttisen metodin mukaisesti kiinnostuksen kohteena ovat tutkittavien kokemukset ja heidän määritelmänsä käsiteltävästä asiasta ja sen ymmärtäminen. Aineistoa lukiessani pyrin metodin mukaiseen aineistolähtöisyyteen. Teoria on ohjannut aineistosta etsittäviä ilmaisuja, mutta kiinnostuksen kohteena ovat olleet tutkittavien antamat vastaukset kysymyksiini. Pyrin tavoittamaan mahdollisimman tarkkaan sen, mitä ilmaisut tarkoittavat, ja mitä merkityksiä nämä ilmaisut kantavat.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston runsaus ja elämänläheisyys tekevät analyysivaiheen mielenkiintoiseksi ja haastavaksi (Hirsjärvi ym. 2008, 220). Aineiston analyysia tehdessäni luin kaikkien seitsemän haastattelun litteroidut vastaukset huolellisesti, jotta saisin ymmärrystä analyysin tekoa varten. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään tavallisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa (Hirsjärvi ym. 2008, 219). Aineistoon tutustumista helpotti se, että olin itse suorittanut haastattelut ja kirjoittanut ne sanasta sanaan eli litteroinut. Osittain sisällöt ovat tuttuja, koska aineisto on ollut jo kahteen kertaan esillä: itse haastattelutilanteessa ja purkamisvaiheessa (Hirsjärvi & Hurme 2010, 143).

Koska kyseessä on teemahaastatteluaineisto, niin ensimmäinen tehtävä oli etsiä aineistosta teemoja, jotka vastasivat teemahaastattelukysymyksiin. Teemoittelun jälkeen nostin esiin keskeisiä teemoja, joiden alle kirjoitin niitä asioita, jotka esiintyivät kunkin teeman kohdalla. Laadullisessa analyysissa eritellään ja luokitellaan aineistoa. Aineiston luokittelu on olennainen osa analyysia, koska se luo kehyksen haastatteluaineiston yksinkertaistamiselle ja tiivistämiselle. Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 147) mukaan luokittelussa on kysymys päättelystä. Tutkimuksessani luokittelun ja tyypittelyn lähtökohtina olivat tutkimusongelmat alaongelmineen. Niiden pohjalta määrittelin tutkimuskysymys-

teni suuntaiset luokittelurungot. Etsin vastuksista luokkia, joita muodostin sen mukaan, miten useasti asia esiintyi aineistossa. Sen perusteella järjestin vastauksia niin, että pystyin löytämään niistä tutkimusongelmia kuvaavia vastauksia. Kun olin luokitellut aineistoani, yhdistelin niitä esiintymistiheyden mukaan uudelleen, jolloin sain aineistosta esiin säännönmukaisuutta ja samankaltaisuutta. Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 249) mukaan yhdistely tarkoittaa sitä, että yritämme löytää luokkien välille joitakin säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia.

Analysoinnin jälkeen tutkimuksen tuloksia on selitettävä ja tulkittava. Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä (Hirsjärvi ym. 2008, 224). Se tarkoittaa sitä, että pohdin aineistosta nousevia merkityksiä. Tutkija keskustelee aikaisempien tutkimusten, teorian ja oman aineistonsa kanssa (Eskola 2007, 165). Tässä opinnäytetyössä osaamisen johtaminen voitiin tehdä näkyväksi tutkimusprosessin vaiheiden kautta. Teorian rakentamisesta siirryttiin empiriaan, todellisiin kokemuksiin ja niiden jälkeen palattiin analysoimaan aineistoa niin, että teoria ohjasi sisällön analyysia. Osaamisen johtamisen prosessi rakennettiin organisaation oppimisen kehykseen, joka teki näkyväksi sen, mikä osaamisen johtamisessa on keskeistä ja merkityksellistä. Päiväkodin johtajan kokemukset osaamisen johtamisesta nostettiin esiin, ja niitä analysoitiin teoreettisen viitekehyksen avulla. Haastatteluaineisto muodostui tutkittavien henkilöiden yhteisön merkityksistä, jolloin tutkimusaineistosta voitiin saada esiin jotain yhteistä. Sen vuoksi voidaan todeta, että tutkittaessa jokaisen yksilön kokemusta voidaan saada esiin jotain yleistä. Haastatteleamalla kerätty tutkimusaineisto kantoi ihmisten ilmaisuja ja niitä voitiin tulkita ja ymmärtää. Merkitysten ilmaisujen lähtökohta oli siinä, että merkitykset olivat tutkijalle ja tutkittaville. Se, että tutkija ja tutkittava kohde olivat vuorovaikutuksessa merkitsivät sitä, että tutkittavalle oli ominaista henkilökohtainen osallistuminen ja tutkija pyrki empaattiseen ymmärtämiseen tutkittavasta kohteesta. Tavoitteena oli saavuttaa tutkittava ilmiö mahdollisimman samankaltaisena kuin se tutkittavalle esiintyi.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän opinnäytetyön tulosluvussa kuvailen keskeisimmät tutkimustulokset, jotka jaotelen tutkimuskysymysten suuntaisesti. Aluksi kuvailen sitä, miten päiväkodin johtaja määritteli käsitteen osaamisen johtaminen. Siinä johtaminen voitiin luokitella kahteen pääluokkaan, jotka kuvaavat päiväkodin johtamista varhaiskasvatuksessa. Pääluokat ovat johtaminen ja päiväkodin johtaminen. Johtamisen pääluokka rakentui seuraavista teemoista: strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, osaamisen johtaminen, kehityskeskustelu ja moniammatillisuus sekä varhaiskasvatuksen pedagogiikka. Johtamisen pääluokka kuvaa johtamista yleisellä tasolla. Päiväkodin johtamisen pääluokka luokiteltiin teemoihin, jotka kuvasivat päiväkodin johtamisen sisältöä ja käytäntöjä yksityiskohdaisesti. Päiväkodin johtamisen käsitteet kuvasivat vastaajien käsitystä päiväkodin johtamisesta ja niiden merkitykset nousivat säännönmukaisesti tutkimusaineistosta.

### 6.1 Osaamisen johtamisen määrittely

Päiväkodin johtajan tehtävää kuvattiin kokonaisvastuullisena, jonka sisältöön kuuluivat johtajan tehtävät. Kysyessäni sitä, mitä osaamisen johtaminen päiväkodin johtajan mielestä merkitsee, vastaajat kertoivat siitä, miten heidän vastuullaan oli organisaation perustehtävän hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen ja sen punaisen langan pitäminen käsissään. Nivalan (2008, 31) mukaan varhaiskasvatuksen johtaminen kohdistuu ensisijaisesti työyhteisön organisointiin ja sen osaamisen kehittämiseen.

*No, osaaminen, osaamisen johtajuus mun mielestä merkitsee hoitoon, kasvatukseen ja opetukseen liittyvän kokonaisuuden hallintaa ja sen johtamista. Sen punaisen langan johtaminen on minun vastuullani. Eli mulla on oltava kirkas visio ja tavoite, mihin minä pyrin. (H4)*

Strateginen osaamisen johtaminen määriteltiin siten, että hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuus toteutui siten, että siihen oli määritelty kirkas visio ja tavoite. Sisällöllinen kokonaisvaltaisuus on suomalaiselle varhaiskasvatukselle tyypillistä (Varhaiskasvatuksen uudistamisen linjauksia 2009, 16). Se, että osaaminen oli oikeissa paikoissa ja

kokonaisuutta voitiin hallita, edellytti sitä, että laadukas varhaiskasvatus oli kaikkien tavoitteena.

*Mutta kyllä mun mielestä osaamisen johtaminen on sitä, paitsi, että se on henkilökohtaista, niin se on sitä, että osaamisen kohdat on oikeissa kohdissa koko talossa. Ja se ylipäättänsä se, että ihmiset on, nyt on alettu puhua osaamisen johtamisesta, että se termi tulee tutuksi. (H2)*

*Osaamisen johtaminen on mun mielestä laadun johtamista. Sitä, että me varmistetaan, että me tarjotaan parasta ja laadukkainta palvelua, mikä tän hallintokunnan tehtävänä on tarjota. (H6)*

Organisaation perustehtävän toteuttamiseen vastaajat toivat esiin sen, että henkilöstöjohtaminen oli johtamista, jolla taataan henkilöstön riittävyys ja koulutusohjat ovat riittäviä ja oikeanlaisia, ja jotka loivat puitteet varhaiskasvatuksen toteuttamiselle. Päiväkodin toimintakulttuurin varmistamiseksi vastaajat kertoivat, että he tunsivat hyvin henkilökuntansa tavan tehdä työtä. Päiväkodin johtajan tavoitteena oli, että ammattitaitoinen henkilöstö vastasi toiminnan ja tavoitteiden toteutumisesta. Henkilöstöjohtaminen on yrityksen henkisestä pääomasta huolehtimista (Viitala 2009, 20).

*No, nykyisessä työssä se tarkoittaa sitä, että mulla on ensteks se tieto siitä, että minkälaisella pohjakoulutuksella mun henkilökuntani on tänne, tänne töihin tullut. (H6)*

*Ja sitten täällä meillä, on aina tämmönen sanontakin, että hyvä ammattitaitoinen henkilökunta, niin meidän täytyy pysyä sen peruskoulutuksen lisäksi tän yhteiskunnan mukana kaikissa muutoksissa ja myös itse muuttua. (H5)*

Henkilöstön osaamisen johtamista vastaajat kuvailivat myös siten, että johtaja tunsii henkilöstönsä tavan tehdä työtä. Vastaajat kuvasivat sitä, millä tavoilla osaaminen saatiin selville ja miten sitä voitiin tukea. Jatkuvan ja avoimen sekä luottamuksellisen vuorovaikutuksen merkitys päivittäisissä kohtaamisissa oli merkittävää. Mäen ja Palosen (2012, 12) mukaan johtajalta vaaditaan siis sosiaalista älykkyyttä ja hänen tulee havaita yhteisönsä sosiaaliset liikkeet. Johtaminen voitiinkin nähdä ihmisten keskinäisenä ja yhteisöllisenä toimintana, johon kaikki voivat osallistua.

*No, mun mielestä se merkitsee, et mä tunnen kaikki työntekijät henkilökohtaisesti heidän tapansa tehdä töitä. Ja pidän kehityskeskustelujen lisäksi ovet ja kanavat auki siihen jatkuvaan vuorovaikutukseen. Et sillä tavalla se osaamisen johto, osaamisen johtaminen on ihan arkista. (H2)*

*No, se tarkoittaa sitä, että mä pidän huolen, että mun työntekijöiden osaaminen otetaan käyttöön, eikä niitä tosiaan pidetä missään piilossa. (H7)*

*Et kyllä se käytännössä tarkoittaa sitä, että johtaja on tavoitettavissa ja keinoja ja menetelmiä on monia. Kuitenkin niin, että on helposti lähestyttävä johtamistapa. (H2)*

Vastaajat nostivat kehityskeskustelun osaamisen johtamisen välineeksi ja merkittäväksi tekijäksi henkilöstön osaamisen määrittelyn ja kehittämisen painopisteeksi. Kehityskeskustelussa henkilöstön tiedot, taidot ja osaaminen sekä vuorovaikutustaidot nostettiin esiin yksilöllisesti. Aluksi vastaaja kuvasi käytännönläheistä tapaa johtaa osaamista, johon henkilöstö itse osallistuu. Sitten vastaaja kuvaili kehityskeskustelun tavoitteita ja oppimista.

*Että se tietysti, että meilläkin on paljon ihmisiä, jotka on ollut täällä kauan aikaa, niin heidät mä tunnen tosi hyvin ja he hyvin avoimesti kertoo omasta osaamisestaan. Ja sitä kautta sit tavallaan on menty eteenpäin just kehityskeskustelusta toiseen. (H3)*

*Ensin tulee tietysti mieleen kehittämiskeskustelut, missä päivitetään osaamista ja luodaan tavoitteet ja mietitään, missä työntekijä on kokenut olevansa vahva ja missä hän vaan tarvitsee tukea lisää, oppia, kirjallisuutta tai sellaista. (H1)*

Kehityskeskustelussa johtaja toimi osaamiskeskustelun aktiivisena osapuolena johdatellessaan työntekijää tarkastelemaan ja arvioimaan omaa osaamistaan. Johtajan halu tietää, millä arvopohjalla työntekijän osaaminen ja motivaatio tuli esille, viittasi työntekijän tukemiseen ja kannustamiseen. Päiväkodin johtaja halusi kannustaa työntekijää uuden oppimiseen ja koulutustarpeiden esille tuomiseen. Osaamisen ja oppimisen mahdollistajana johtaja voi kehittää organisaation oppimista. Tämän vuoksi osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen (Viitala 2008, 17).

*Mutta tavallaan sitten pohtia osaamista vähän laajemmin, että minkälaista mun vuorovaikutusosaamiseni on ja minkälainen mä oon työn organisoinnissa ja mitenkä mä osaan jotain ongelmaratkaisuosaamista. Eli tavallaan samalla kun pohditaan sitä yhdessä, että mitä se osaaminen on, niin samalla myös opitaan sitä. (H3)*

Kehityskeskustelussa pohdittiin työntekijän kanssa hänen osaamistaan ja saatiin selville osaamisen kapeikot ja motivaatio. Kehityskeskustelun perusteella tehtävä määrittely

työntekijän osaamisesta saattoi johtaa väärään tulkintaan, koska kehityskeskustelu pidettiin aineiston mukaan kerran vuodessa. Päiväkodin johtajan tavoitteena oli tukea työntekijöiden osaamisen tasoa. Vastaaja toi esiin myös sitä, miten vaativaa työtä osaamisen johtaminen oli. Haastateltava toi esiin tavan jolla arjen tilanteissa pysähdyttiin havainnoimaan henkilöstön osaamista.

*Tunnen henkilökuntani tosi hyvin omasta mielestäni. Ja käyn tiimeissä nyt totta kai joka päivä. Ja sitä kautta sitten se näkyy, mitä se osaaminen on. Mutta myös sitten hyvin paljon keskustelemalla ja kuuntelemalla. (H3)*

*Jotkut meidän opettajistakin, niillä on ihan selkee suunnitelma sille omalla työleen ja kehittymiselle. Mitä isompi porukka on johdettavana, sen vaativampaa on hallita yksittäisen työntekijän osaamisen karttumista, jos työntekijä ei ole siitä itse kiinnostunut. (H6)*

Vastaaja toi esiin sen, että työntekijän kiinnostus osaamisen kehittämiseen oli avainasemassa. Jos työntekijä itse ei ollut kiinnostunut osaamisensa kartuttamisesta, niin päiväkodin johtajalla ei ollut siihen mahdollisuuksia kovinkaan paljon.

Suomalainen päiväkotityö perustuu lastentarhanopettajista ja lastenhoitajista koostuvien moniammatillisten kasvattajatiimien toiminnalle (Karila & Kupila 2010, 25). Kasvattajatiimit vastaavat päiväkodissa lapsiryhmän hoidosta, kasvatuksesta ja opetuksesta sekä yhteistyöstä vanhempien kanssa. Päiväkodissa moniammatillisuus tuli näkyväksi, ja johon johtajan oli panostettava eri tasoilla. Osaamisen johtamista tuotiin esille yksilön, tiimin ja työyhteisön sekä ammattiryhmien näkökulmasta. Johtajan on myös ymmärrettävä se, että oppiva alue muuttuu kollektiivisen oppimisen toimintatavoiksi ja –ympäristöksi, jossa tapahtuu kollektiivista yhteiskehittelyä, osaamisen jakamista, uuden luomista ja eri toimintakulttuurien yhdistymistä (Mäki & Saranpää 2012, 56).

*Ensimmäisenä on tietysti yksilön osaamisen johtaminen. Ja sen jälkeen tulee sen työtiimin osaamisen johtaminen. Ja sitten tulee koko työyhteisön osaamisen johtaminen. Plus sitten tietysti eri ammattiryhmien osaaminen. (H5)*

Johtajan tavoitteena oli rakentaa tiimejä, joissa hyödynnettiin kaikkien osaamista siten, että tiimin jäsenet täydensivät toistensa osaamista. Tämä tapa rakentaa tiimejä nähtiin tiimin toimintaan myönteisesti vaikuttavana seikkana. Moniammatillisen tiimin kokoomisessa nähtiin myös haasteita, mutta niihin osattiin varautua. Tiimityön taidot ja sosiaalinen osaaminen koettiin tiimien kannalta hyväksi. Karilan ja Kupilan (2010, 25) mu-

kaan moniammatillisuudella tarkoitetaan useimmiten eri ammattiryhmiin kuuluvien asiantuntijoiden yhteistyötä ja yhdessä työskentelyä työryhmissä, joissa valta, tieto ja osaaminen jaetaan.

*Ja sä oot tässäkin taitava ja millaset vahvuudet sulla on ja mitä osaamista sä haluat kehittää. Niin sitä kautta sitten pohditaan sitä tulevaa tiimiä. Eli me rakennetaan tiimit sen pohjalta. Ja kaikista, kaikkiin tiimeihin tulisi monenlaista osaamista. (H3)*

*Mutta täällä päivähoitossa se osaaminen pitää olla sosiaalista osaamista niin, että -----mä nään sen semmosena asiana, että osaa ne tiimityön taidot. Osaa jakaa osaamisensa, osaa kuunnella toisia. Ja arvostaa sitä, että vaikka toisella olisi vähemmän sitä pedagogista koulutusta taustalla, niin sillä on kumminkin omat silmät, omat korvat, omat aivot, oma tapa ajatella asioita. (H6)*

Varhaiskasvatuksen pedagogiikka on organisaation ydinosaamista ja henkilöstön osaamisen ydintä. Kiesiläisen (2004, 121) mukaan johtajuuteen liittyy kasvatusyhteisöissä siten perustehtävän sisäistäminen, kasvatuskulttuurin (lapsen kasvattajana) liittyvien vaatimusten tunteminen, yhteisön kehittymisen vaiheiden ja edellytysten ymmärtäminen sekä yleisesti hyvä ihmistuntemus ja kyky sietää erilaisuutta.

*Suurimmat haasteet osaamisen johtamisessa on just nimenomaan ne osaamisen kapeikot. Ja toisaalta se, että sen osaamisen, sen hankitun tiedon soveltaminen. Ja toisaalta taas varmaan just päivähoitopuolella, niin on haaste myös siinä pedagogiassa, pedagogian puuttumisessa. (H6)*

Virtainlahden (2009, 68) mukaan osaamisen johtamisella tarkoitetaan laajaa johtamisen kokonaisuutta, johtamisen järjestelmää, jonka varassa ja ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu. Osaamisen johtaminen edellytti tutkimusaineiston mukaan jatkuvaa vuorovaikutusta johtajan ja henkilöstön välillä.

*Mutta siinä vaiheessa, kun osaamisessa on puutteita taikka sitten sen henkilön, vaikka se olisi kuinka osaava, niin sopeutumisessa tekemään töitä muitten kanssa on ongelmia. Niin siinä vaiheessa johtaminen tuntuu, että se menee ihan sivuraitteille. Et sä johdat aina tilanteesta tilanteeseen, sä sammutat tulipaloja kussakin osastossa. Kun ajankäyttö menee semmoseen, jota aina ajattelee, että ei hyvä ihme, en mä tullut tämmöstä johtamaan. Mutta on upeeta johtaa yksikköä, jossa ihmiset on motivoituneita ja osaavia ja kiinnostuneita oman työnsä kehittämistä. (H6)*

Helposti lähestyttävä johtamistapa merkitsi luottamusta ja jatkuvaa päivittäistä kohtaamista. Silloin johtajalla oli mahdollisuus myös havainnoida henkilöstön osaamista ja tehdä päätelmiä siitä, millä tavalla kunkin osaaminen saatiin koko työyhteisön käyttöön. Vastaaja kuvaa sitä, miten johtajan on itse pidettävä huolta omasta tavastaan reflektoida henkilöstön osaamista ja oppimisen tasoa. Onkin tärkeää, että johtamiseen kiinnitetään huomiota, jolloin henkilöstölle voidaan luoda keskustelufoorumeita, joilla tavoitteellisesti edistetään henkilöstön tapaa pohtia työtä. Viitalan (2008, 17) mukaan on haastavaa ymmärtää sitä arvoa, miten organisaation toiminta-ajatuksen ja päämäärien edellytykset voivat toteutua.

*Että, et sitte itse huomaakin, että ahaa, he ei olekaan nyt sisäistänyt sitä asiaa. No, ei tietenkään, koska siitä ei ole puhuttu tarpeeksi. Niin nyt mä olen luonut erilaisia keskustelufoorumeita. Tavallaan, että foorumit auttaa sitä, saa mieltä. (H3)*

Osaamisen johtamisen haasteita vastaajat kuvailivat siten, että siinä pohdittiin osaamista, sen puutteita ja motivaatiota sekä hankitun tiedon soveltamista käytännön työssä.

*On laajentunu se käsitys siitä omasta osaamisesta kyllä. Mutta se on hidasta ja, mitä koko ajan tavallaan tuoda esiin siinä pedagogisessa johtamisessaan tuoda esille sitä, että kuinka sä juttelet lapsille ja minkälaista toimintaa sä järjestät lapsille ja millai sä suunnittelet sitä varhaiskasvatusta, kuinka sä sen toteutat. Et ne on sitä ydinaluetta siinä osaamisessa. (H2)*

Varhaiskasvatuksen pedagogiikka oli työn tekemisen perusta ja sitä vastaajat pohtivat. Tutkimusaineiston perusteella varhaiskasvatuksen pedagogiikka tarkoitti hankitun tiedon soveltamisen taitoa. Vastaajat kertoivat, miten siinä tulivat näkyviin osaamisen puutteet. Hyvä hoito muodostaa perustan kaikelle toiminnalle varhaiskasvatuksessa (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2007, 16).

Seuraavassa taulukossa (taulukko 2) kiteytetään se, millä käsitteillä vastaajat määrittelivät osaamisen johtamisen käsitteen. Haastateltavien vastauksista voitiin luokitella taulukko, jossa kuvataan osaamisen johtamisen käsitteet johtaminen ja päiväkodin johtaminen. Vastauksista muodostui rakenne, jonka perusteella voitiin kuvata se, miten päiväkodin johtaja määritteli osaamisen johtamisen. Tämän kehyksen avulla voitiin tuoda esille se, miten johtaminen vaikutti henkilöstön oppimiseen ja millä tavoilla organisaation oppimista voitiin edistää.

Osaamisen johtaminen ei ollut erillistä, työstä irrallaan olevien toimenpiteiden tekemistä. Johtamisen tavoitteena oli organisaation perustehtävän toteuttaminen, strateginen johtaminen. Henkilöstön osaamisen taso ja tarvittavan uuden tiedon tarve tuotiin esiin kattavasti. Osaamisen suunnan selkiyttäminen sisälsi sen johtamisen ulottuvuuden, jolla johtaja määritteli osaamisen kehittämisen tavoitteita ja suuntaviivoja. Kehityskeskustelussa varhaiskasvatuksen osaamisen suunnan varmistaminen tuli esiin siinä, miten johtaja kuvaili henkilöstön ammattitaitoa ja osaamisen kehittymisen painopisteitä. Näiden käsitteiden avulla johtaja tunnisti organisaatiossa olevaa osaamista ja tulevia osaamistarpeita. Päiväkodin johtaja oli luonut rakenteita siihen, miten moniammatillinen henkilöstö jakoi kokemuksiaan ja pyrki kehittämään osaamistaan varhaiskasvatuksen pedagogiikassa.

Päiväkodin johtaminen tarkoitti perustehtävän, hoidon, kasvatuksen ja opetuksen, toteuttamisen johtamista ja kokonaisuuden hallintaa. Johtaja varmisti, että osaamisen kohdat olivat oikeissa paikoissa laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamiseksi. Sen edellytyksenä oli ammattitaitoinen henkilökunta, jonka pohjakoulutustaso vaikutti johtajan näkemyksen mukaan osaamisen tasoon. Henkilöstön osaamista arvioitiin havainnoimalla, joka edellytti sitä, että johtajalla oli helposti lähestyttävä johtamistapa. Kehityskeskustelussa johtaja ja henkilöstö pohtivat työntekijän osaamista. Työntekijä sai tilaisuuden kertoa omasta osaamisestaan ja keskustelussa pohdittiin tavoitteita ja osaamisen haasteita, jolloin kehityskeskustelu koettiin oppimistilanteena. Päiväkodissa työskentely toteutui moniammatillisessa tiimissä. Eri ammattiryhmät toivat siihen oman osaamisensa ja se edellytti henkilöstöltä sosiaalista osaamista vuorovaikutustilanteissa. Varhaiskasvatuksen pedagogiikan toteuttaminen edellytti hankitun tiedon soveltamisen taitoa. Erilaisilla keskustelufoorumeilla käytiin keskustelua varhaiskasvatuksen pedagogiikasta, henkilöstön osaamisen ydinalueista. Näiden keskustelujen kautta saatiin selville osaamisen kehittämistarpeet.

TAULUKKO 2. Osaamisen johtaminen päiväkodin johtajan määrittelemänä.

JOHTAMINEN	PÄIVÄKODIN JOHTAMINEN
Strateginen johtaminen	Hoito, kasvatust, opetus Kirkas visio ja tavoite Kokonaisuuden hallinta Osaamisen kohdat oikeissa paikoissa Osaamisen johtaminen tulee tutuksi Laadun johtaminen
Henkilöstöjohtaminen	Henkilöstön pohjakoulutus Ammattitaitoinen henkilökunta Henkilöstön osaamisen tason arviointi
Osaamisen johtaminen	Jatkuva vuorovaikutus Osaaminen otetaan käyttöön Osaamisen arviointi havainnoimalla Helposti lähestyttävä johtamistapa
Kehityskeskustelu	Työntekijä kertoo osaamisestaan Päivitetään työntekijän osaamista Työntekijän tavoitteet mietitään Työntekijän arvopohja ja ajatukset Työntekijä pohtii omaa osaamistaan Työntekijä oppii oman osaamisen arvioinnista
Moniammatillisuus	Yksilö-, tiimi-, työyhteisötaso Ammattiryhmät: lastentarhanopettaja, lastenhoitaja Tiimissä monenlaista osaamista Tiimissä sosiaalista osaamista
Varhaiskasvatuksen pedagogiikka	Hankitun tiedon soveltaminen Osaamisen ydinalueet Osaamisen puutteet Keskustelufoorumit

## 6.2 Osaamisen johtaminen päiväkodissa

Toisena tutkimuskysymyksenä oli tutkia sitä, miten päiväkodin johtaja johtaa osaamista päiväkodissa. Tulokset esitän toisen tutkimuskysymyksen alakysymysten mukaisessa järjestyksessä, jotka kuvaavat osaamisen johtamisen prosessia.

## 6.2.1 Tiedon käsittely kohtaamisissa – sosiaalistaminen

Päiväkodin johtajan tehtävänä oli huolehtia siitä, että henkilöstö on koulutettua ja osaavaa. Osaamisen johtaminen ja hyödyntäminen on ennen kaikkea esimiesten osaamishaaste (Ojala, 2011,2). Johtajan vastuulla on se, että henkilöstön eri ammattiryhmät kävivät keskustelua yhdessä ja kaikkien osaamisen ydinalueet saatiin koko työyhteisön käyttöön. Vastaajat kuvasivat tiedon käsittelyä työyhteisössä ja pohtivat sitä, millaista tietoa päiväkodissa henkilökunnalla oli. Vastaaja kuvaa tiedon prosessiluonnetta kertomalla tiedon muuttumisesta ja uuden tiedon tulemisesta. Haastateltava luo kuvaa myös siitä, että tiedon merkitys kohtaamisissa on tärkeää: pitää mennä tiedon luo.

*No, se on varmaan tärkeätä, että se kulkee. Että se olis koko talossa se yhteinen tieto. Että meillä on eri ammattiryhmien edustajia ja heillä on omat koulutuksensa. Ja silloin tavallaan se oman koulutuksen mukainen tieto pitäisi tuoda siihen tiimiin. (H2)*

*Kyllähän sen ny jokainen tällä hetkellä tietää, kun se muuttuu koko aika ja tulee uutta tietoa. Että se ei ole asia, joka pysyis vaan aina. Sun täytyy mennä ja etsiä se. Itse ajattelen, että teoria on tosi tärkeätä, jotta päästäsi syvemmälle. Tavallaan, että liittää sitä konkreettista tekemistä siihen teoriaan aina välillä. (H3)*

Varhaiskasvatuksen osaamisen ydin on kasvatuksellisessa pohdinnassa. Vastaaja kuvasi varhaiskasvatuksen pedagogiikan merkitystä erilaisissa kohtaamisissa, joita päiväkodissa toteutettiin palaverien muodossa. Oppimiselle luovat merkityksiä työntekijän motivaatio, vertaisryhmä ja oppimisympäristö. Ojalan (2008, 66; 2011, 18) mukaan yksilöiden oppiminen on organisaation perusta. Sen vuoksi tiedon hankinnalle on luotava oikeat olosuhteet ja sitä pitää tukea ja ohjata.

*Sehän on ihanne, että me voitais ajatella, että työyhteisö jakaa koko ajan tietoa keskenään ja osaamistaan. Mä näen sen tärkeimmän tiedon jakamisen kanavan niissä päivittäisissä kohtaamisissa. (H6)*

*Taikka, jos mietitään jotain kasvatustapaa, joka me valitaan, joku vaikka jonkun lapsen kohdalla, miten edetään. Niin se ei ole mikään äänestys, että hei mitä mieltä ootte. Ei ole mikään yleinen mielipide, joka vie sitä, vaan se ammattitaito ja kasvatuksellinen pohdinta. (H2)*

Yksilön osaamisen tärkeä perusta on tieto, vaikka yksin sen avulla taitava työsuoritus ei olekaan mahdollista (Viitala 2008, 126). Johtajan työssä tiedon kanavoimiseen tarvittiin

eri tapoja, jotta tieto tavoitti henkilöstön mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Sillan muodostaminen organisaation strategian ja henkilöstön osaamisen välille tapahtui ensisijaisesti sosiaalisissa prosesseissa. Työyhteisön jäsenet jakavat, luovat ja välittävät sekä hyödyntävät tietoa näissä sosiaalisissa prosesseissa.

*Tietysti palaverissa tulee tietoa. Niin kerroin niitä tietoja palaverissa. Ja samalla tavalla, että jos joku työntekijä on saanut jotakin tietoa päästessään johonkin hyvään koulutukseen, niin sitten mietitään, että millä tavalla se tieto sitten jaetaan. Että joko se sähköpostilla kaikille, nämä yleensä saa nämä kouluttajan diat, missä melkein on se juttu, niin kaikille ne. (H1)*

Vastaaja kertoi tavoista, joita päiväkodissa hyödynnettiin siinä, miten käsiteltävän olevat tieto saatiin koko henkilöstön tiedoksi. Johtaja kertoi tavastaan jakaa tietoa nopeasti kaikkien saataville. Tiedon käsittely yhteisöllisin menetelmin, kuten palaverissa ja yhteisesti sovitulla foorumeilla edistää osaamisen johtamista. Tarve yhteisöllisyydelle pitää otteessaan, koska vain yhdessä toisten kanssa luodaan uutta ja ennen kokematon (Mäki & Saranpää 2012, 75).

## **6.2.2 Tiedon dokumentointi- ulkoistaminen**

Tiedon dokumentointi on väline siihen, millä tavalla keskusteluissa yhdessä kerättyä tietoa saadaan kerättyä ja tallennettua. Kokemustiedon tallentaminen ja jäsentäminen muuttuu näkyväksi tiedoksi, jota työyhteisössä voidaan jakaa ja hyödyntää tarkoituksenmukaisesti työtehtävässä. Organisaation oppimisessa on kyse mahdollisimman nopeasta yhteisen näkemyksen luomisesta ja sen soveltamisesta yhteiseen tekemiseen (Ojala 2008, 17). Haastateltavien vastauksista selvisi, että päiväkodissa käytyjä keskusteluja kirjattiin erilaisissa palaverissa. Ne olivat yleensä palaverimuistioita tai koulutusmuistiinpanoja eri muodoissa. Vastaajat kuvasivat eri tapoja dokumentoida tietoa ja niiden merkityksistä työyhteisölle. Vastaaja kuvaa myös sitä, että mitä useamman työntekijän kokemus saatiin prosessiin mukaan, sen merkityksellisempää se oli työyhteisön oppimiselle.

*Tietysti jokaisesta palaverista, mitä pidetään, niin niistä on sitten jonkin näköinen kirjallinen dokumentti. (H7)*

*Muistiot tehdään palavereista ja pedagogisista palavereista. Ja just näistä keskustelufoorumeista, että ne jaetaan kaikille, että mistä on puhuttu ja mikä jatkuu. Että ne kun on niin meidän varhaiskasvatussuunnitelman ykkösasioita, niin tavallaan niitten. Että ne ei jäisi vaan paperiksi johonkin kansioon. (H3)*

Vastaajat kuvasivat sitä, että kehityskeskustelussa kirjattiin henkilöstön osaamista lomakkeelle. Kuitenkin dokumentointi eri tavoin suoritettuna oli vähäistä henkilöstön keskuudessa. Tärkeimmät dokumentoinnin kohteet olivat erilaiset palaverit, kuten henkilökuntapalaveri, tiimipalaveri, lapsen kuntoutussuunnitelmapalaveri ja erilaiset henkilöstön koulutukseen ja suunnitelmien tekemiseen liittyvät yhteistyöpalaverit.

### **6.2.3 Tiedon soveltaminen – yhdistäminen**

Kysyessäni sitä, voiko johtaja vaikuttaa henkilöstön tapaan omaksua dokumentoitua tietoa, vastaajat totesivat yksimielisesti voivansa tehdä niin. Vastaajat kuvasivat johtamisen tapoja ja työkaluja, joilla voitiin vaikuttaa siihen, miten henkilöstö voi sitoutua uuden tiedon omaksumiseen. Johtajan oma esimerkillä johtaminen tuli voimakkaasti esiin sitoutumisena ja innostuksena.

*Tietysti oma sitoutuminen ja innostus siihen asiaan, mitä haluan muidenkin omaksuvan, niin se on se lähtökohta. Sitten mietin työkalua, miten me sitä tietoa käsitellään. (H1)*

*Ja se on meillä ollut velvollisuus, esikerkiksi kun käydään koulutuksissa, niin koulutusantien jakaminen palavereissa. Ja tuoda se materiaali esille, kaivaa, jos se on jossain saatavilla, niin kaikkien tietoisuuteen. (H5)*

Tiedon yhdistäminen tarkoittaa uuden tiedon soveltamista olemassa olevaan tietoon. Yhteisen osaamisen tavoitteena on sama suunta, johon henkilöstö pyrkii. Tässä vaiheessa uusi tieto integroidaan organisaation systeemiseen kokonaisuuteen. Haastateltava kertoi vastuksessaan tiedon omaksumisen merkityksestä ja siitä, miten se vaikutti johtamiseen suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti.

*Toisaalta sitten se, asenne, että hei, tutustukaa siihen, keskustelkaa siitä. Että vähän innostavaa puhetta aiheesta. Ja sitten tietenkin siihen voi palata ja on pakko-kin palata. Hei, katotaas vaikka kuukauden päästä talon palaverissa, että mitäs näille asioille kuuluu. Tavallaan semmosta seurantaa. (H2)*

*Et onhan nää tavallaan kaikki niitä rakenteitten luomista, että ihmiset lainais kirjoja kotiin taikka et lukis täällä. Et käyttäis aikaa siihen. (H2)*

Haastateltavan vastauksessa tulee esille se, että uuden tiedon omaksumiseen oli luotu rakenteita, joissa ammattiryhmät keskustelivat keskenään. Uutta tietoa voitiin käyttää keskusteluissa ja johtaja ymmärsi sen merkityksen. Osaamisen varmistaminen on työn johtamista, ei erillisten työstä irrallisten toimenpiteiden tekemistä (Sumkin & Tuomi 2012, 30).

*Kyllä mun mielestä ammattikeskustelut ja ammattiryhmien palaverit on sellasia, missä se oma ammattiryhmä avoimesti ottaa vastaan paljon enemmän kuin ehkä jos ajatellaan, että opettajat tai erityisopettajat puhuu jostain menetelmästä. Kun sen saman koulutuksen on käynyt saman ammattiryhmän edustaja, niin sitä ollaan huomattavasti paljon enemmän kiinnostuneita. Oppii toinen toisiltaan asioita. (H2)*

Haastateltavat kertoivat tavasta, jolla pidettiin yllä pedagogista keskustelua. Vastajat pohtivat sitä, miten tietoa voitiin omaksua, kun oltiin kiinnostuneita työn sisällöstä.

*Vaan, että siinä on se pedagoginen ajatus koko aika ja me pidetään keskustelua yllä. Että kyllä mun mielestä se on sitten nimenomaan johtajan tehtävä, että. Että sitä nostaa esiin, se on koko lailla siellä taustalla. (H3)*

*Miten ne omaksuu sitä sitten, niin? Ja kyllä mä uskon, että jos sulla on halu ja motivaatio, sä teet tätä työtä riemulla, niin sä omaksut. Ihmiselle aina jää joku kipinä jostain asiasta, se muistaa ainakin jotain, että mä kuulin tosta. Ja sellanen ihminen pystyy myöskin omaksumaankin sitä, kun se kuuntelee muita. Niin se tuo sen, se kokemus niiltä muilta itellekin sitä pääomaa siihen työhön. (H6)*

Haastateltavat kertoivat vastauksissaan varhaiskasvatuksen ammattilaisten motivaatiosta tehdä työtä riemulla, ja jonka johtaja on huomannut edistävän henkilöstön tapaa omaksua uutta tietoa oman ammattitaidon kehittämiseen. Vahva yhteisöllisyyden henki ja toisen työntekijän arvostaminen kuvaa vastaajan kertomusta.

#### **6.2.4 Oppimista edistävä ilmapiiri - sisäistäminen**

Kysyessäni haastateltavilta sitä, voivatko he vaikuttaa oppimista edistävän ilmapiirin luomiseen, vastaajat kertoivat sen olleen heille tärkeää ja johtajan henkilökohtainen panos on tässä merkittävä. Kasvatuksessa ei ole läsnä vain mennyt ja tuleva ulottuvuus,

vaan kasvatuksellisen vuorovaikutuksen näkökulmasta kasvatus toteutuu tässä ja nyt (Karila & Nummenmaa 2001, 30). Varhaiskasvatuksen ammattilaisten työtehtävät ovat kiinteästi sidoksissa lapsen kasvuun ja kehitykseen sekä siihen liittyvään ydinosaamiseen. Ammatillinen peruskoulutus muodostaa henkilöstön tietoperustan, jota on täydennettävä koko työhistorian ajan. Haastateltavien vastauksissa tuli esille se, että henkilöstölle pyrittiin luomaan mahdollisimman hyvät olosuhteet toteuttaa laadukasta varhaiskasvatusta päiväkodissa. Työyhteisö oli siis se paikka, missä ammattitaitoa hiottiin ja kehitettiin koko ajan. Vastaajat kuvasivat sitä, miten johtaja voi vaikuttaa tämän kehityssyklin muodostamiseen ja ylläpitämiseen.

*No, totta kai siis. Mähän näytän mallia, että missä mennään. Mä olen vaan järkeistännyt sen asian sillain, että toimitaan sillain, mikä on päiväkodin ja työyhteisön kannalta järkevää. Mä pyrin järjestään mun työntekijöille sellaset olosuhteet töissä, et niillä on hyvä tehdä töitä. (H7)*

*Tottakai itte innostamalla ja kannustamalla ja tukemalla ja järjestämällä otollisia tilaisuuksia näitten innovaatioiden eteenpäin viemiseen. Ja sitten kaiken taustalla on hyvä työilmapiiri, että täällä on helppo mennä eteenpäin. Että kun se luodaan avoimuudella ja rakenteilla ja kaikella hyvällä, niin sitten innovaatiot kukkii. (H1)*

Vastaajat kuvasivat niitä tapoja, joilla työyhteisössä kiinnitettiin huomiota oppimiseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Oppimisen käsitteistö tuokin esiin sen, että kysymys on perimmiltään toimivien ihmisten oppimisesta (Viitala 2008, 29–30). Vastaajat pohtivat sitä tapaa, jolla henkilöstön osaamiseen voitiin vaikuttaa ja innostettiin hakemaan aktiivisesti tietoa itse. Ammattitaidon vahvistaminen näytti olevan johtajan vastuulla ja niiden keinojen esiin tuominen sekä henkilöstön motivointi oppimaan uutta. Esimiehen on osattava tunnistaa ja selvittää tulevia osaamistarpeita sekä kehittää ja hankkia tarvittavaa osaamista (Ojala 2008, 287).

*Joku ei pysty kehittämään siellä niin paljon työiimissään, mutta hän voi olla työhyvinvoinnin kannalta henkilö, johonka ihmiset mielellään tukee, kertoo asioitaan. Hän on se, joka taas toisille antaa sitä pontta tehdä sitä kehittämistyötä. Mut jos sää voit hyvin, niin siitähän se lähtee sitten myös se uudistaminen ja kehittäminen ja tiedonhankinta ja näin. (H5)*

*Mä olen nyt entistä enemmän mennyt siihen, että mä en sitä järjestäkään sitä sisältöä, muuta kuin ne puitteet. Et just sitä tapaa, millä lailla innostetaan hakemaan uutta tietoa. Se vahvistaa omaa ammattitaitoa, esiintymiskykyä ja ymmärrystä siihen, että miten paljon me voidaan toisiltamme oppia ja, että muillakin on annettavaa. (H6)*

*Mikä motivaatio on oppimiseen. Ja sen merkityksellisyys, oppimisen merkityksellisyden ymmärtäminen on ydinkysymys. Mitä, miksi mä teen tämän? Ja, kun se on mulle selvä, silloin sä haluatkin oppia. (H4)*

Oppimista edistävän ilmapiirin luomiseen vaikutti vastaajien mukaan se, miten hyvin koulutuksiin osallistuminen voitiin järjestää. Päiväkodissa koulutukseen osallistumisen ehtona oli se, että työvuorot saatiin järjesteltyä siten, että riittävä määrä henkilökuntaa oli vastaamassa toiminnan sujumisesta.

*Johtaja, ensinnäkin koulutuksiin lykkäminen. Johtajana sä hyvin paljon ratkaisit sen, että pidäk sää niitä arvokkaina. Ja sitten kuitenkin se mahdollistaminen, että nyt kun ei sijaisia, niin kuitenkin se työvuorojärjestely. Ja ne pelisäännöt siihen, että kuinka osallistutaan ja miten nämä tunnit otetaan pois. (H5)*

*Mut sillai voi asenteellisesti tukea sitä ja työntekijä saa sinne myös sijaisen työtä tekeen ja tiimikaverit. (H2)*

Siitä huolimatta, vaikka koulutuksiin osallistuminen edellytti järjestelyjä, vastaajat kokivat koulutuksiin osallistumisen tärkeinä. Olosuhteisiin vaikuttamalla ja kannustamalla johtajan omalla asenteella ja omalla esimerkillä tuettiin oppimista edistävän ilmapiirin ylläpitämistä.

Tutkimusaineiston analyysivaiheessa haastateltavien vastauksia voitiin luokitella ja järjestää siten, että niitä sijoitettiin Nonakan ja Takeuchin (1995) muodostamaan tiedon luomisprosessin nelikenttään, jonka kentät olivat sosiaalistaminen, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Tutkimusaineiston perusteella nelikenttää voitiin täydentää aineistosta muodostuneilla käsitteillä, kuten johtaminen, työkalu, menetelmä ja rakenne. Haastateltavien vastausten perusteella osaamisen johtamisen rakenne muodostui johtamisesta, työkalusta ja menetelmästä. Niiden lisäksi henkilöstön sitoutuminen ja työyhteisön ilmapiiri täydensivät nelikentän sisälle rakentuneiden käsitteiden sijoittumista. Seuraavassa taulukossa (taulukko 3) nelikenttään on sijoitettu tutkimusaineiston analyysin perusteella nousseet käsitteet. Osaamisen johtamisen prosessi eteni siten, että se muodosti prosessimaisen kehän. Prosessi alkoi sosiaalistamisesta, joka käynnisti tiedon käsittelyn työyhteisössä, ja jota piti aktiivisesti johtaa. Tiedon käsittelyn johtaminen edellytti työkalua ja siihen sopivaa menetelmää. Ulkoistamisvaiheessa työkaluna oli dokumentointi ja menetelmänä keskustelu, jonka perusteella tarvittavaa tietoa voitiin tallentaa myöhempää käyttöä ja tarvetta varten. Tiedon yhdistämisen vaiheessa johtamisen

tarkoituksena oli henkilöstön sitoutuminen tiedon omaksumiseen. Sisäistämisvaiheessa rakenteen luominen vahvisti organisaation oppimista ja, joka vaikutti ilmapiiriin.

TAULUKKO 3. Osaamisen johtamisen prosessi päiväkodin johtajan työssä.

<i>SOSIAALISTAMINEN</i>			<i>ULKOISTAMINEN</i>		
JOHTAA / KÄSITELLÄÄN TIETOA			TYÖKALU / DOKUMENTOINTI		
JOHTAMINEN	TYÖKALU	MENETELMÄ	JOHTAMINEN	TYÖKALU	MENETELMÄ
osaaminen työnantajan käyttöön	henkilöstöpalaverit	puhuminen/keskustelu	punainen lanka	suunnitelmat	puhuminen/keskustelu
ammattiryhmät: lastentarhanopettaja/lastenhoitaja	tiimipalaveri	kirjat / luennot	arviointi	muistiot	tietotekniikka
henkilöstön ammatillisuus	ammattiryhmä palaveri	tiedon jakamisen keinot			vertaisoppiminen
osaamisen ja oppimisen tasot	pedagoginen palaveri	tietotekniikka			havaintojen kirjaaminen
<i>SISÄISTÄMINEN</i>			<i>YHDISTÄMINEN</i>		
RAKENNE / ORGANISAATION OPPIMINEN			MENETELMÄ / OMAKSUMINEN		
JOHTAMINEN	TYÖKALU	ILMAPIIRI	JOHTAMINEN	TYÖKALU	SITOUTUMINEN
koko organisaation tavoite	kehityskeskustelu	organisaation rakenteet	johtaja järjestää aikaa	rakenteet	kuuntelu
johtaja näyttää mallia	koulutus	johtajan tuki	henkilöstön asenne	koulutus	haasteet
keskustelu	organisointi	työvuorjärjestelyt	osaamisvajeen huomaaminen	yhdessä koko henkilöstö	kannustaminen
kannustaminen	osaamista lisätään	kannustus	varhaiskasvatuksen pedagogiikka	johtamisen keinot	vastuuttaminen
osaamista tärkeä johtaa	itseohjautuvuus	motivointi	sopimukset	ammattillinen keskustelu	innostaminen
johtaja tuntee henkilöstön osaamiset	koko työyhteisö oppia oppimaan	oppimisen merkityksen ymmärtäminen työyhteisössä	haasteet		parempi suoritus

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia osaamisen johtamista päiväkodin johtajan työssä. Osaamisen johtamisen haasteet muuttuvat niin nopeasti, että organisaatiolta vaaditaan erityistä uudistumiskykyä ja valmiutta muutoksen hallintaan, jotta haasteisiin pystytään vastaamaan. Päiväkodin johtajan tehtävää kuvataan kokonaisvastuullisena, jonka sisältöön kuuluvat johtajan tehtävät. Palveluorganisaation, päiväkodin johtamiseen sisältyvät henkilöstön johtaminen, kasvatus- ja opetustoiminnan johtaminen sekä henkilöstön osaamisen kehittäminen että varhaiskasvatuksen asiantuntijana toimiminen.

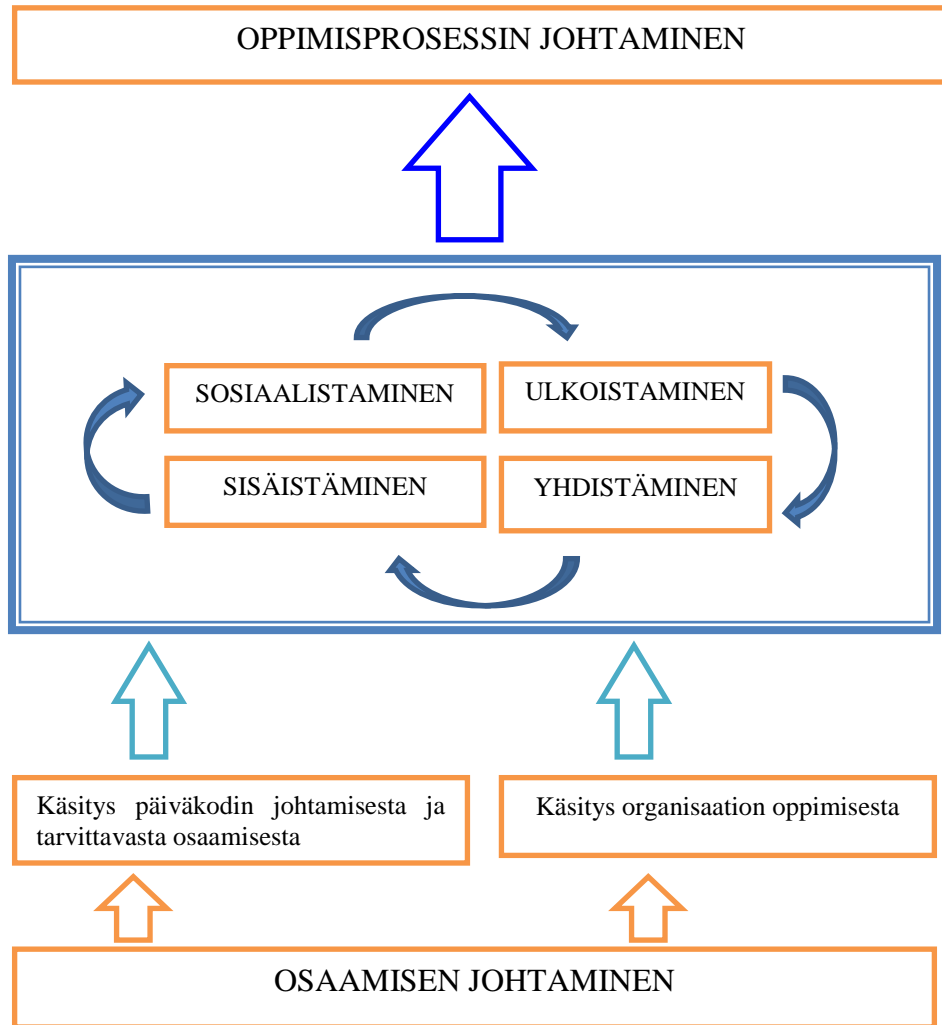
Osaamisen johtaminen ja kehittäminen ovat oma osa-alueensa, jota ei ole tutkittu päiväkodin johtajan työssä. Sen vuoksi voidaan olettaa, että osaamisen johtamisen käsitteen rajaaminen haastateltavien vastauksissa osaamisen johtamiseen oli haasteellista. Johtaja kuvasi osaamisen johtamista ensisijaisesti johtamisen käsitteillä, eikä niinkään organisaation oppimista kuvaavilla käsitteillä. Tästä voidaan päätellä, että osaamisen johtamisen käsitteen sisältö ja tavoitteet eivät ole vielä vakiintuneet organisaatiossa. Kuitenkin johtaja määritteli käytännössä tapahtuvaa osaamisen johtamista siten, että johtaja ymmärsi organisaation oppimisen perustan tärkeyden. Johtajat määrittelivät käsitettä siten, että siitä voitiin muodostaa prosessimainen rakenne, joka kuvasi osaamisen johtamista ja siinä olevia vaiheita. Osaamisen johtamisen tavoitteena oli hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden toteuttaminen ja eri vaiheiden kautta päädyttiin organisaation ydintehtävän, varhaiskasvatuksen pedagogiikan toteuttamiseen ja siihen liittyvän tiedon soveltamiseen. Ammattitaitoinen henkilökunta vastasi toiminnan ja tavoitteiden toteutumisesta.

Tutkimuskysymysten kohdentaminen osaamisen johtamisen tarkasteluun päiväkodin johtajan työssä oli mielenkiintoinen tehtävä. Haastatteluvastauksissa johtaja määritteli oman työnsä kuvaa, sitä käyttöteoriaa ja omaa johtamisfilosofiaansa, jolla hän henkilöstöään johtaa. Pohtiessaan omaa johtamistaan ja osaamisen johtamista, johtaja reflektoi henkilöstön osaamista koskevia havaintoja, tekoja ja tulkintoja. Vastauksissa korostuivat vuorovaikutuksen merkitys ja ihmistuntemus. Varhaiskasvatuksen ydintehtävän, substanssin, johtamista johtajat pohtivat oman työkokemuksensa kautta. Millainen vai-

kutus lastentarhanopettajan ja kasvattajan sydämellä tehdyllä johtamisella oli päiväkodin johtajan johtamisfilosofiaan ja käyttöteoriaan? Osaamisen johtamisen ja organisaation oppimisen ydin on oppimisprosessin ymmärtämisessä. Se, että johtaja kuvaili osaamisen johtamista siten, että vastaukset voitiin luokitella tiedon luomisprosessin mukaisesti, toi esiin sen, että kysymyksessä oli opettajuus. Näyttääkin siltä, että osaamisen johtaminen toteutui opettajuuden ja johtajuuden risteyskohdassa. Osaamisen johtaminen edellytti päiväkodin johtajalta opetustaitoja.

Tutkimusaineiston analyysin perusteella osaamisen johtaminen oli jatkuvaa vuorovaikutusta johtajan ja henkilöstön välillä. Helposti lähestyttävä johtamistapa merkitsi luottamusta ja jatkuvaa päivittäistä kohtaamista. Silloin johtajalla oli myös mahdollisuus havainnoida henkilöstön osaamista ja tehdä päätelmiä siitä, millä tavalla kunkin osaaminen saatiin koko työyhteisön käyttöön. Kehityskeskustelun merkitys nousi kaikissa haastatteluissa keskeiseksi henkilöstön osaamisen arvioinnin ja näkyväksi tekemisen kohteeksi. Kehityskeskustelu muodostui osaamisen johtamisen työkaluksi.

Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli tutkia sitä, miten päiväkodin johtaja johtaa henkilöstön osaamista. Henkilöstö on organisaation voimavara, johon johtamisella on suuri vaikutus. Nonakan ja Takeuchin (1995) tiedon luomisprosessi kuvaa organisaation oppimisen inhimillistä vuorovaikutusta, jota voidaan tukea johtamisella ja oppivan organisaation rakenteilla. Tulevaisuuden haasteena on päiväkodin johtajan rooli johtajana ja henkilöstön rooli asiantuntijana erilaisissa kohtaamisissa, joiden yhteen sovittamisella turvataan organisaation toiminnan jatkuvuus. Tiedon käsittely (sosiaalistaminen), dokumentointi (ulkoistaminen), omaksuminen (yhdistäminen) ja sisäistäminen nousivat aineiston analyysissä haastateltavien vastauksista siten, että tutkimustulokset voitiin sijoittaa Nonakan ja Takeuchin (1995) organisaation oppimista kuvaavan tiedon luomisen malliin. Organisaation oppimista ja osaamista edistävällä johtamistavalla päiväkodin johtaja selkiytti osaamisen kehittymisen suuntaa, loi oppimista edistävää ilmapiiriä ja tuki yksilö-, ryhmä- ja työyhteisötasoisia oppimisprosesseja. Henkilöstön osaamisen varmistaminen oli johtajan keskeinen tehtävä.



KUVIO 5. Osaamisen johtamisen kehittyminen päiväkodin johtajan työssä.

Tässä opinnäytetyössä osaamisen johtaminen ja organisaation oppiminen on kuvattu prosessina (kuvio 5), joka on muodostunut teoreettisen viitekehyksen ja tutkimustuloksista nousseiden käsitteiden varassa. Osaamisen johtamisen ytimessä on käsitys organisaation oppimisesta. Oppiminen on aina luova prosessi, jota pitää osata aktiivisesti johtaa. Tehtäväkohtaisen osaamisen johtaminen on osa prosessin hallintaa, johon organisaation oppiminen tuo kehyksen, jolla voidaan parantaa henkilöstön osaamista ammatti-tehtävässään. Oppiminen on jatkuvaa uudistumista, jolloin lopputulosta ei voidakaan aina nähdä, vaan prosessin eteneminen onkin johtanut jo uuteen oppimistarpeen löytymiseen. Organisaation oppimisen näkökulmasta katsottuna organisaatiossa on meneillään aina jokin oppimisen vaihe. Valmista ratkaisua ei ole, vaan uutta osaamista hankitaan samalla kun asioita kehitetään. Sen vuoksi voidaan todeta, että tämä opinnäytetyö

oli yksi vaihe organisaation oppimisen prosessissa. Tässä käynnistettiin kehittämissykli, joka etenee organisaation oppimisen tiedon luomisen vaiheiden kautta uuden tiedon sisäistämiseen ja seuraavan vaiheen oppimiseen. Merkityksellistä on ollut tutkia kokeneiden päiväkodin johtajien kokemuksia johtamisesta ja henkilöstön osaamisen määrittelystä. Osaamisen johtajat ovat tuoneet oman äänensä tähän opinnäytetyöhön, joka perustuu hiljaiseen tietoon ja kokeneiden henkilöiden merkitykseen työelämässä.

Tästä voidaan päätellä, että osallistuessaan tähän tutkimukseen, päiväkodin johtaja pääsi osalliseksi organisaation oppimisen prosessista, ja joka varmasti oli merkittävä sykäys johtajan oman osaamisen johtamisen reflektoinnille. Tutkijan positiosta katsottuna ja haastattelujen aikana tehtyjen havaintojen perusteella päiväkodin johtajat olivat hyvin motivoituneita vastaamaan haastattelukysymyksiin. Haastattelukysymyksillä ja keskustelulla haastattelutilanteessa johtajan omassa työskentely-ympäristössä voitiin lähestyä johtajan omaa osaamisrajaa. Reflektoidessaan omaa osaamisen johtamistaan luottamuksellisessa vuorovaikutustilanteessa tutkijan kanssa, päiväkodin johtaja suuntautui omalle lähikehityksenvyöhykkeelleen. Lähikehityksen vyöhyke on tuttu varhaiskasvatuksen ammattilaisille, mutta sitä voidaan soveltaa tässä myös aikuisen oppimiseen.

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli muodostaa osaamisen johtamisen prosessiin toimintamalli, jossa sosiaalisessa toiminnassa kerätty tieto saatiin tallennettua, analysoitua ja siirrettyä käytännön toiminnaksi. Tutkimustulosten perusteella osaamisen johtaminen oli osa päiväkodin johtamista. Organisaation oppimista ja osaamista edistävällä johtamistavalla päiväkodin johtajalla oli mahdollisuus selkiyttää omaa osaamisen johtamisen suuntaa, luoda oppimista edistävää ilmapiiriä ja tukea yksilö-, ryhmä- ja työyhteisötasoisia oppimisprosesseja. Tämän perusteella näyttää siltä, että päiväkodin johtaja johtaa osaamista käytännössä. Osaamisen johtamisen käsitteen määrittelyn haasteellisuus toi esiin sen, että sitä ei ole organisaatiossa avattu riittävästi päiväkodin johtajille. Osaamisen johtamisen, oppimisprosessin johtamisen ja organisaation oppimisen käsitteet tulisikin avata johtamiskoulutuksessa. Osaamisen johtamisen käsitteistön tuominen johtajan työkalupakkiin vahvistaa organisaation oppimisen osaamista ja on koko organisaation resurssi varhaiskasvatuksen osaamisen varmistamisen tehtävässä. Organisaation tavoitteiden toteutuminen edellyttää osaamisen ylläpitoa ja lisäämistä sekä henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista. Henkilöstön johtamisessa on mukana kaikki se toiminta, joka liittyy työnantajapuolen ja työntekijäpuolen välisten toimintamallien ke-

hittämiseen ja ihmisten johtamiseen. Käytännön johtamistyössä ne sulautuvat toisiinsa, eikä niitä voida aina selvästi erottaa. Toimintamallin luominen osaamisen johtamiseen päiväkodin johtajan työssä on tuonut esiin kehittämistarpeet, jotka kohdistuivat päiväkodin johtajien osaamisen johtamisen käsitteellistämiseen ja näkyväksi tekemiseen.

Jatkotutkimuksen aiheena olisi mielenkiintoista tarkastella sitä, miten tähän tutkimukseen osallistuneet päiväkodin johtajat määrittelevät käsitteen osaamisen johtaminen. Johtamisen kannalta on tärkeää, että johtaja voi selkiyttää omaa osaamisen johtamisen käsitteistöään ja liittää sen myös omaksi osaamisen alueekseen. Lisäksi tarkastelu voisi kohdistua siihen, miten osaamisen johtamisen reflektointi on edistänyt johtamistaitoa ja miten se kiinnittyy organisaation oppimisen prosessiin. Varhaiskasvatushenkilöstön johtaminen tulee kohtaamaan haasteita tulevaisuudessa. Päivähoitoyksiköiden koon kasvaminen edellyttää päiväkodin johtajalta joustavuutta ja sopeutumiskykyä. Päivähoitoyksikön johtaminen siten, että johdettavana on kaksi fyysisesti erillään olevaa päiväkotia, merkitsee jaettua johtajuutta ja varajohtajalle enemmän vastuuta. Mielenkiintoista olisi tutkia sitä, miten osaamisen johtaminen toteutuu isoissa päivähoitoyksiköissä ja sitä, miten päiväkodin johtajan ensimmäinen varahenkilö (apulaisjohtaja) osallistuu osaamisen johtamiseen päiväkodissa.

## 8 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoinen ja haastava oman oppimisen prosessi. Se on tarkoittanut uuden alueen, johtamisen alueen, haltuun ottamista. Kiinnostukseni päiväkodin johtajan työhön ja varhaiskasvatuksen substanssiin on ollut luonnollinen osa työskentelyäni omassa organisaatiossani, lasten päivähoidossa. Lähes kolmenkymmenen vuoden työkokemuksen jälkeen lasten kasvattajana erilaisissa toimintaympäristöissä, olen ollut valmis oppimaan uutta ja refleктоimaan omaa osaamistani uuden tiedon valossa. Konstruktivistinen oppimiskäsitykseni tarkoittaa elinikäisen oppimisen polkua, jota kuljen mielelläni.

Osaamisen johtaminen ei ole sattumalta ollut kiinnostukseni kohteena. Omassa työssäni lastentarhanopettajana olen ohjannut, opettanut ja perehdyttänyt uusia työntekijöitä ja opiskelijoita varhaiskasvatustyön osaamiseen. Luontaisesti olen lähtenyt liikkeelle havainnoimalla ja keskustelemalla työntekijän kanssa ja näin olen muodostanut kuvan siitä, miten etenen työhön opastamisessa. Vuosien kuluessa olen huomannut, että aikuisen opettamisen prosessi etenee samojen vaiheiden kautta ja uuden työntekijän oppimisen edistyminen on rohkaissut toimimaan havaitsemani prosessin luonteen mukaisesti. Sen vuoksi teoreettisen viitekehyksen etsiminen ja löytäminen aikuisen oppimisen prosessiin organisaatiossa on ollut kiinnostukseni kohteena. Näissä opettamisen ja ohjaamisen tilanteissa olen pohtinut aina myös oman työn kehittämistä ja omaa oppimistani. Tämä opinnäytetyö on siten myös ollut oman varhaiskasvatuksen substanssiin perustuvan työn kehittämistä kohti organisaation oppimista.

Varhaiskasvatuksen ammattilaisena tarkastelin päiväkodin johtajan työtä siitä näkökulmasta, miten osaamisen johtaminen toteutuu. Pedagogiikka ei ole mitenkään vähäinen tässä pohdinnassa, mutta tutkimuksen kohteena on ollut päiväkodin johtajan työ. Silloin voidaan tarkastella johtamista ja siihen liittyviä teemoja: päiväkodin johtajan työtehtävänä on johtaa. Mielenkiintoista olikin pohtia sitä, millaiselle perustalle lastentarhanopettajana toiminut johtaja rakentaa omaa johtamisajatteluaan? Johtajan tietoisuus omasta arvoperustastaan määrittelee käytössä olevaa johtamisajattelua. Varhaiskasvatustyön perusta on tiedon käsityksessä. Osaaminen perustuu kasvatustieteelliseen, moni-

tieteelliseen tietoon ja tutkimukseen sekä pedagogisten menetelmien hallintaan perustuvaan tietoon. Voidaankin kysyä, miten nämä tieteelliset vaihtoehdot vaikuttavat johtamiseen? Johtajalta odotetaan kuitenkin aina muiden käyttäytymiseen ja ajatteluun vaikuttamista, jotta yhteisiin päämääriin päästäisiin (Mäki & Palonen 2012, 22). Työyhteisön kehittäminen suuntautuu tulevaisuuteen, joten johtamisessa pitää osata rakentaa visioita ja johdattaa henkilöstö sitoutumaan niihin.

Johtaja ei rakenna visioita yksin, vaan vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kanssa. Organisaation strategiasta nousevat visio ja tavoitteet antavat johtajalle suunnan, jota kohti on lähdettävä. Silloin, kun matkalle lähdetään, on tiedettävä suunta, jotta päästään perille. Työyhteisön johtajalla on oltava kirkas visio siitä, mikä on se punainen lanka, joka ohjaa toiminnan toteuttamista kohti päämäärää. Johtajalla on oltava ymmärrystä psykologisista ja sosiaalisista prosesseista sekä yhteiskunnallisista vaikutuksista, jotka yrittävät viedä prosessia väärälle tielle. Matkalla on osattava lukea opasteita ja osattava tulkita niitä. Opasteiden käyttö on tärkeää, jotta matkalla olijoiden moniääninen ääni tulee kuuluviin ja matkalla olijat voivat tunnistaa itsensä yhteisön jäsenenä. Johtaja tarvitsee vastavoimaa: voiman saa käyttöteoriasta, joka ohjaa määrätietoisesti johtajaa käyttämään oikeita reittejä. Osaamisen johtaja johtaa oppimisen prosessia. Johtajalla on käsitys organisaation perustehtävästä ja käsitys organisaation oppimisesta. Näiden kahden käsitteen avulla voitiin luoda käyttöteoria, joka ohjaa, pakottaa ja luotsaa uuden oppimiseen.

Tämä kehittelemäni metafora kuvaa myös omaa oppimisprosessiani, jota tutkijana olen johtanut. Aiheen valinta ja rajaaminen sekä käsitteiden määrittäminen loivat vision ja tavoitteen tälle opinnäytetyölle. Matkalla olen pysähtynyt monille pysäkeille. Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen oli ensimmäinen pysäkki. Välillä oli pohdittava hyvin tarkkaan omaa suuntaa ja sitä, viekö prosessi oikeaan suuntaan. Silloin sain apua yhteisöltä ja ohjaajalta. Se, että olin itseni johtaja, uskalsin kysyä neuvoa. Se, että sain tähän työhöni muidenkin äänen kuuluviin, johdatti tekemään haastattelut. Haastattelukysymysten pohtiminen oli taas se pysäkki, jolle pysähtyminen edellytti suunnan tarkistamista. Keskusteleminen asiantuntijoiden kanssa oli yhtä juhlaa, mutta tiesin kyllä, mihin tämä johtaa ja miten vaikeaa se tulisi olemaan. Haastatteluaineiston analyysivaiheessa kaikki tämä tieto oli käytettävissäni. Missä oli punainen lanka?

Punainen lanka oli edelleen käsissäni. Teemoittelun, luokittelujen ja jäsenysten jälkeen karttoja olikin yht'äkkiä monta. Mihin suuntaan nyt lähdän tämän opinnäytetyön kanssa? Teoreettinen viitekehys, jonka olin kirjallisuudesta kirjoittanut ja rakentanut omaksi oppaakseni auttoi tässä tienhaarassa. Sitten taas matka jatkui ja tunsin olevani oikealla tiellä. Käyttämäni teoria ja empiirinen aineisto pakottivat tekemään tulkintoja ja johtopäätöksiä sekä valintoja käytettävissä olevasta opasteesta. Yhdistelemällä eri reittejä ja kokeilemalla niitä, uskaltauduin ymmärtämään jotakin. Se, että vielä sisäistin tämän kaiken ja osasin käyttää sitä perille pääsemiseen vaati rohkeutta. Osaamisen johtaminen ja organisaation oppimisprosessin ymmärtäminen: perillä.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. 6. painos (3. uudistettu painos). Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. 2007. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 159-183.
- Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.) 2009. Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: Wsoy pro Oy.
- Fonsén, E. 2008. Pedagoginen johtajuus – Varhaiskasvatustyön johtamisen punainen lanka. Tampereen yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatuksen yksikkö. Pro gradu tutkielma.
- Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research. Akateeminen väitöskirja.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.–14. osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- <http://www.tsr.fi/files/TietokantaTutkittu/2008/108041Loppuraportti.pdf>
- Hujala, E. & Fonsén, E. 2009. Johtajuus ja varhaiskasvatuksen laatu–projekti. Loppuraportti. Tampereen yliopisto. Varhaiskasvatuksen yksikkö. Luettu 28.5.2012.
- Hujala, E., Puroila, A-M., Parrila-Haapakoski, S & Nivala, V. 1998. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Jyväskylä: Varhaiskasvatus 90 Oy.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.
- Karila, K. & Kupila, P. 2010. Varhaiskasvatuksen työidentiteettien muotoutuminen eri ammattilaissukupolvien ja ammattiryhmien kohtaamisissa. Loppuraportti. Tampereen yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatuksen yksikkö. Tampere.
- Karila, K. & Nummenmaa, A. R. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohteenä päiväkoti. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Kiesiläinen, L. 2004. Vuorovaikutusvastuu. Ammatilliset vuorovaikutustaidot kasvatustyhteisössä. 2. painos. Arator Oy.

Laine, T. 2007. Voidaanko kokemusta tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 29–45.

Laki lasten päivähoidosta 36/1973. 19.1.1973.

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuuksista 272/2005. 29.4.2005.

Mäki, K. & Palonen, T. (toim.) 2012. Johtamisen tilat ja paikat. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja. Vantaa: Kansanvalistusseura.

Mäki, K. & Saranpää, M. 2012. Johtamistoimintaa kehittämässä. Teoksessa Mäki, K. & Palonen, T. (toim.) Johtamisen tilat ja paikat. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja. Vantaa: Kansanvalistusseura, 54–78.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Nivala, V. 2008. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Lastentarha 1/2008, 30–31.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Otala, L. 2011. Vankkaa osaamista ja ketterää oppimista. Työelämän osaamiseen ja oppimiseen liittyviä haasteita. Luettu 13.1.2013.  
[http://www.cicero.fi/documents/Tyoelaman\\_haasteet\\_raportti.pdf](http://www.cicero.fi/documents/Tyoelaman_haasteet_raportti.pdf)

Perusopetuslaki 628/1998.

Päivähoidon toimintaohje 2012. Tampereen kaupunki. Hyvinvointipalvelut, päivähoito. Luettu 16.8.2012.  
[http://www.tampere.fi/material/attchments/p/5tTAmNiP6/paivahoidon\\_toimintaohje2010.pdf](http://www.tampere.fi/material/attchments/p/5tTAmNiP6/paivahoidon_toimintaohje2010.pdf)

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Varhaiskasvatuksen uudistamisen linjauksia 2009. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009:28. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2007. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Stakes oppaita 56. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Infoviestintä.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 1.-2. painos. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2011. Julkinen johtaminen. 2. painos. Helsinki: Tietosanoma.

## LIITTEET

### Liite 1. Teemahaastattelukysymykset

1. Mitä osaamisen johtaminen mielestäsi merkitsee?
2. Mitä osaamisen johtaminen käytännössä tarkoittaa sinun nykyisessä työssäsi?
3. Mitkä ovat suurimmat haasteet osaamisen johtamisessa omassa työssäsi?
4. Millaisia onnistumisia olet kokenut johtaessasi osaamista?
5. Millä tavalla/millä välineillä keräät tietoa henkilöstön osaamisesta?
6. Millä tavalla havainnoit ja erottelet henkilöstön osaamista?
7. Millä tavalla henkilöstön osaaminen vaikuttaa johtamiseen?
  - a) yksilötasolla
  - b) tiimitasolla
  - c) työyhteisötasolla
8. Millä tavalla työyhteisössäsi tietoa käsitellään henkilöstön kanssa yhdessä?
9. Miten tietoa dokumentoidaan?
10. Miten dokumentoitu tieto siirretään yhteiseksi työskentelyn toimintamalliksi?
11. Miten työyhteisössäsi tietoa kerätään ja jäsenetään yhdessä?
12. Miten johtajana voit tukea henkilöstöä soveltamaan ja sisäistämään yhdessä hankittua tietoa?
13. Oletko käyttänyt tai kehittänyt työvälineitä osaamisen johtamiseen. Jos vastaat kyllä, niin millaisia?
14. Voitko johtajana edistää oppimista edistävän ilmapiirin luomista? Jos vastaat kyllä, niin miten?