

SOSIONOMI PÄIVÄKODIN JOHTAJANA

Santra Kapanen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2014

Sosiaalialan koulutusohjelma
Sosiaali- ja terveysala





Tekijä(t) Kapanen, Santra	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 17.11.2014
	Sivumäärä 57	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: X
Työn nimi Sosionomi päiväkodin johtajana		
Koulutusohjelma Sosiaalialan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Hintikka, Timo		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia sosionomitaustaisten päiväkodin johtajien näkemyksiä johtajuudesta sekä kuinka he toteuttavat työssään johtajan eri tehtäviä. Tutkimuksessa peilattiin myös johtajien näkemyksiä sosionomi-koulutukseen ja sen kompetensseihin sekä kuinka sosionomi kykenee johtajan työhön ja sen haasteisiin. Lisäksi tutkimus selvitti johtajien ajatuksia tulevaisuuden haasteista omassa työssään.</p> <p>Tutkimus oli kvalitatiivinen, jossa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teema-haastattelua. Tutkimukseen osallistui kuusi Jyväskylän kaupungin alueella toimivaa päiväkodin johtajaa, joilla on sosiaalikasvattajan, sosionomi (AMK) tai sosionomi (YAMK) –tutkinto. Haastattelut toteutettiin kesä-heinäkuussa 2014. Aineiston analyysitapana käytettiin teemoittelua.</p> <p>Tutkimustuloksissa nousi esille että tutkimukseen osallistuneet johtajat olivat varsin yhtä mieltä päiväkodin johtajan työtehtävistä ja osa-alueista, joita heidän mukaansa olivat henkilöstö-, pedagoginen sekä talouden johtaminen. Eniten voimavaroja vei talouden ja henkilöstön johtaminen sekä tekniset järjestelmät. Lisää resursseja johtajat toivoivat pedagogiseen johtamiseen. Johtajien mielestä päiväkodin johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia olivat hyvät ihmissuhdetaidot ja ihmistuntemus. Johtamistyyleistä korostui demokraattinen johtamistyyli sekä jaetun johtajuuden arvostaminen. Sosionomikoulutuksen johtajat kokivat hyvänä ja luovan erinomaisen pohjan mutta lisäkoulutus sekä työelämän kokemukset ovat auttaneet heitä johtamistyössä. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon käyneet kokivat saaneensa tästä koulutuksesta parhaat valmiudet johtajan työhön.</p>		
Avainsanat (<u>asiasanat</u>) Varhaiskasvatus, päiväkotitoimi, johtajuus, sosionomikoulutus		
Muut tiedot		



Author(s) Kapanen, Santra	Type of publication Bachelor's thesis	Date 17.11.2014
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 57	Permission for web publication: X
Title of publication A Bachelor of Social Services as the manager of a day-care centre		
Degree programme Degree programme of Social Services		
Tutor(s) Hintikka, Timo		
Assigned by		
Abstract <p>The purpose of this study was to investigate day-care centre managers with the degree of a Bachelor of Social Services and their views on leadership as well as how they carried out the duties of a manager in their work. The study also examined the views of these managers on their education and their competences as well as on the challenges that they faced in their work. In addition, the thesis discussed the ideas that the managers had about the future challenges in their work.</p> <p>The thesis was a qualitative study in which the data collection method was a semi-structured interview. The interviews were conducted with six day-care centre managers who had the degree of a Bachelor of Social Services or that of a Social Educator or of a Master of Social Services. The interviews were conducted in June and July 2014. The analysis of the data was performed with a content analysis and by categorizing the data into themes.</p> <p>The results of the study indicated that the respondents of the study had quite similar views on the tasks of a day-care centre manager. According to them, the duties included human resource management, pedagogical leadership and financial management. Most of their work concentrated on financial management and human resources as well as on technical systems. They wanted more time for pedagogical leadership. They believed that the most important features in a manager were good interpersonal skills and knowledge of human nature. Democratic leadership was highlighted as a good leadership style as well as shared leadership. The respondents appreciated their education of social services and stated that it was a good base for their work. However, they also said that further education and work experience had helped them in their work. Those with the Master's degree felt that it was the best education for their work.</p>		
Keywords/tags (subjects) Early childhood education, day-care, leadership, Bachelor of Social Services		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	Johdanto	3
2	Johtajuus sosiaali- ja kasvatusalalla	4
2.1	Johtajuuden määrittelyä.....	4
2.2	Johtamisen teorioita.....	5
2.2.1	Leadership, management ja administration	5
2.2.2	Johtamistyyliä.....	6
2.2.3	Jaettu johtajuus.....	6
2.3	Johtajuuden erityispiirteitä varhaiskasvatuksessa	7
3	Johtajan työnkuva ja tehtävät varhaiskasvatuksessa	9
3.1	Henkilöstöjohtaminen	9
3.2	Pedagoginen johtaminen.....	10
3.3	Talousjohtaminen	12
3.4	Kehittäminen ja laadun arviointi	13
4	Sosionomin (AMK) valmiudet lähiesimiestyöhön	15
4.1	Sosionomi (AMK) – tutkinnon kompetenssit johtajuuden osalta	15
4.2	Sosionomi (YAMK) – tutkinnon kompetenssit johtajuuden osalta	17
4.3	Kelpoisuuslaki ja tehtävärakennesuositus.....	17
5	Aiheeseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia	19
6	Tutkimuksen toteuttaminen	21
6.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	21

	2
6.2 Tutkimusaineiston keruu	22
6.3 Tutkimusaineiston analysointi.....	25
6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	26
7 Tutkimustulokset.....	27
7.1 Haastateltavien taustatiedot.....	28
7.2 Johtajuus.....	28
7.3 Johtajan työnkuva ja tehtävät	31
7.4 Sosionomin koulutus pohjana johtajan työhön	38
7.5 Tulevaisuuden näkymiä	40
8 Johtopäätökset ja pohdintaa	41
8.1 Tutkimustulosten tarkastelua.....	41
8.2 Tutkimuksen toteutuksen arviointia	47
8.3 Jatkotutkimusaiheet	48
Lähteet	50
Liitteet.....	55
Liite 1. Teemahaastattelurunko	55

1 JOHDANTO

Varhaiskasvatus ja lasten päivähoito on suurien muutosten myllerryksessä ja varsinkin sen johtaminen on muuttunut viimeisten vuosikymmenien aikana. Suuret yksiköt, alaisten määrän lisääntyminen ja tehtävien laaja-alaisuus ovat asettaneet päiväkodin johtajille haasteita ja muutokseen reagoimista. Johtajat joutuvat hallitsemaan kokonaisuuksia jotka sisältävät varhaiskasvatustyön johtamisen ohella myös työyhteisön johtoa, palvelurakenteiden hallintaa ja yhä enemmän myös talouden hallinta ja siitä vastuussa oleminen on lisännyt johtajan työnsarkaa. (Varhaiskasvatuksen johtamiskoulutus.) Näiden muutosten edetessä johtajan rooli ja merkitys vain korostuu.

Kun työelämä muuttuu, tulee myös koulutusten vastata tähän muutokseen ja tuottaa ammattilaisia jotka kykenevät parhaaseensa, tässä yhteydessä varhaiskasvatuksen laadukkaaseen johtamiseen ja kehittämiseen. Päiväkodin johtajaksi voi hakeutua jos koulutuksen pohjana on vähintään kasvatustieteen kandidaatin tutkinto tai sosiaali- ja terveystieteiden ammattikorkeakoulututkinto jotka sisältävät varhaiskasvatukseen ja sosiaalipedagogiikkaan suuntautuneet opinnot 60 opintopistettä. Lisäksi tarvitaan riittävä johtamistaito. Sosionomi (AMK tai YAMK) – tutkinnolla toimii päiväkodin johtajana jo yhä useampi. Jyväskylän ammattikorkeakoulun sosiaalialan koulutusohjelma on tunnettu ja valmistuneiden ammattitaitoa arvostetaan myös päivähoitojen saralla johtotehtävissä.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää sosionomi-taustaisten päiväkodin johtajien näkemyksiä johtajuudesta sekä kuinka he toteuttavat työssään johtajan eri tehtäviä. Lisäksi peilaan johtajien näkemyksiä sosionomi-koulutukseen ja sen kompetensseihin ja kuinka sosionomi kykenee johtajan työhön ja sen haasteisiin. Halusin myös selvittää johtajien ajatuksia tulevaisuuden haasteista omassa työssään. Tutkimuksen laadullinen aineisto kerättiin haastatteleamalla kuutta Jyväskylän kaupungin alueella työskentelevää sosionomi-taustaista päiväkodin johtajaa.

Päiväkodin johtajuutta on tutkittu paljon eri näkökulmista mutta melko vähän on tutkimuksia sosionomi-johtajista tai heidän kokemuksistaan. Mielestäni aihe on ajan-

kohtainen ja mielenkiintoinen sillä varhaiskasvatuksen muutokset ovat juuri nyt pinnalla ja osaamista ja pätevyyksiä punnitaan tarkoin. Tutkimukseni tuo ajankohtaista näkemystä johtamisesta, sen eri tehtävistä mutta myös sen haasteista. Koin työn tärkeäksi myös oman ammatillisen kehittymiseni kannalta sillä laadukas varhaiskasvatus ja sen kehittäminen ovat sosionomina yksi läheisin osa-alue.

2 JOHTAJUUS SOSIAALI- JA KASVATUSALALLA

2.1 Johtajuuden määrittelyä

Johtajuudella tarkoitetaan organisaation toiminnan koordinoimista, kontrollointia ja vastuun jakamista työntekijöille. Toiminta on sosiaalista, se tarvitsee yhteisön toimikseen ja sillä on selkeä tavoite tai tavoitteita. Johtamisen avulla työyhteisö pyrkii näihin asetettuihin tavoitteisiin. Johtamisella varmistetaan myös toimintaedellytykset ja niiden ylläpitäminen. Johtajuutta määrittävät organisaatioon liittyvät tekijät kuten työyhteisö ja hallinnointi sekä organisaation suhde ympäristöihin joissa se toimii. Myös johtajan henkilökohtaiset persoonalliset ominaisuudet vaikuttavat johtajuuden määrittelyyn ja kuinka organisaatio toimii. (Ojala 2007, 131–134.)

Johtajuuden yksi ulottuvuus on myös visionäärisyys sillä organisaation toiminnan kehittäminen ja tulevaisuuden suunnittelu ovat tärkeitä laadun parantamiseksi (Minna 2012, 3-4). Johtajuus perustuu perustehtävän ympärille ja kuinka työorganisaatio on kehitettävä, jotta perustehtävä toteutuu ja laadukas toiminta mahdollistuu.

Sosiaali- ja kasvatustalouden johtajuuden määrittely on haastavaa sillä sen toiminta on monien säädösten, lakien ja odotusten alasta. Päivähoidon toimintaa määrittävät muun muassa Päivähoitolaki sekä Sosiaalihuoltolaki. Lisäksi odotukset toiminnalle tulevat niin hallinnon, vanhempien kuin työntekijöidenkin puolelta. Johtaja joutuu kovan paineen alle yrittäen luovia näiden odotusten ristitulessa. (Reikko, Salonen, ja Uusitalo 2010, 21.)

Sosiaali- ja kasvatustieteiden johtaja toimii linkkinä johdon ja työntekijöiden jokapäiväisen työn välillä. Reikon ja muiden (2010, 22) mukaan asiantuntijuus yhteisössä tuotetaan yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa. Johtajan olennaisena tehtävänä on henkilöstön osaamisen ja työkyvyn ylläpitäminen, työssä jaksaminen ja voimavarojen hyödyntäminen.

2.2 Johtamisen teorioita

Johtamista tarkastellessa tulee esille erilaisia johtamisen teorioita ja malleja. Kukin johtaja tekee työtään persoonallaan ja panoksellaan mutta suuntaa antavia linjoja ja keskeisiä käsitteitä on hyvä pohtia. Painotan näitä kuvatessani juuri päiväkodin ja yleisemmin varhaiskasvatuksen näkökulmaa.

2.2.1 Leadership, management ja administration

Eri tutkijat korostavat johtajuutta tarkastellessa käsitteitä *leadership*, *management* ja *administration*. Näihin on erilaisia määritelmiä mutta päiväkodin johtajuudessa *leadership* voidaan kuvata ”johtajuutena”. Se tarkoittaa perustyötä ja sen tekemisen mahdollistamista. Johtajuus on tulevaisuuteen suuntaavaa, visioivaa sekä kehittämiseen panostavaa. (Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski ja Nivala 2007, 131.) Hujala, Heikka ja Halttunen (2011, 290) myös tuovat esille muutosjohtamisen ja ihmisten johtamisen tärkeiksi osiksi *leadership*-johtajuutta.

Management kuvataan ”päivittäisjohtamisena”. Se kohdistuu perustehtävän suorittamiseen ja asioiden hoitamiseen. Näitä ovat esimerkiksi palaverit, henkilöstöneuvottelut sekä alaisten kouluttaminen ja hyvinvointi. Kaikki päivähoidon perustehtävään vaadittavat toimet kuuluvat tähän. *Administration* puolestaan on ”hallintotyötä”. Päiväkodin johtajan tehtävissä tämä näkyy toiminnoissa joissa yksikkö ajatellaan osana koko kunnan tai valtion organisaatiota. Hallintotyö liittyy vain välillisesti perustehtävään, se joko ohjaa tai seuraa sen toimintaa. Resurssien hallinta, tilastot sekä dokumentointi ja sen seuraukset ovat konkreettisia esimerkkejä hallintotyöstä. (Hujala ym. 2007, 131.)

2.2.2 Johtamistyylejä

Johtamistyylejä on erilaisia ja niitä käsitteleviä tutkimuksia on paljon. Vaikka ennen on tehty karkeitakin jakoja siitä, että johtaja on vain yhden tyylin omaava, nykyään korostetaan enemmän mukautuvuutta ja tilannesidonnaisuutta. Johtajan tulee soveltaa johtamistyyliään sen mukaan, mikä missäkin tilanteessa on sopiva. Karkeasti johtamistyyliä voidaan jakaa kolmeen, autoritaariseen, demokraattiseen ja anna mennä-tyyliseen johtamiseen, joista yksi ei ole ainoa oikea vaan näitä yhdistelemällä voidaan päästä parhaaseen lopputulokseen. (Viitala 2004, 78.)

Autoritaarinen johtaminen on johtajakeskeistä, jossa päätökset ja vaikutusvalta on suoraan johtajalla. Viestintä on vähäistä ja usein sitä tapahtuu vain johtajalta alaisille. Johtaminen on hyvin etäistä ja käskevää ja usein voi esiintyä jopa pelkoa tai risti-riitoja johtajaa kohtaan. Näistä sekoista huolimatta työn jälki on usein hyvää. (Viitala 2004, 78.)

Demokraattinen johtaja on ihmiskeskeinen ja avoin kommunikointi sekä luottamus ovat sen kulmakiviä. Hyvä yhteistyö alaisten ja johtajan välillä vievät asioita eteenpäin ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi tehdään paljon työtä. Myös päätökset tehdään yhdessä niitä pohtien ja keskustellen. (Mts. 78.)

Antaa mennä -johtamistyyliä johtaja ei välitä toiminnasta tai työtä tekevistä ihmisistä. Kaikki tekevät työtä oman päänsä mukaan ja valtaa on sillä joka sen ottaa. Järjestelmällisyys, kommunikointi ja työn seuranta uupuvat, jolloin myös työntekijöillä esiintyy epätietoisuutta, epävarmuutta ja toivottomuutta. Työmotivaatio on usein heikko ja työn jälki huonoa. (Mts. 78.)

2.2.3 Jaettu johtajuus

Johtajuuden teoriomalleissa on ennen ollut hyvin tarkka työnjako sekä hierarkia ja johtajuus ovat koostuneet suunnittelusta, organisoinnista, toiminnan ja henkilöstön ohjaamisesta sekä valvonnasta. Tämän päivän työssä tarvitaan kuitenkin yhä enem-

män erilaisia osaajia ja toimintamalleja eikä yksi ihminen voi olla asiantuntija jokaisessa toiminta-alueessa. Työssä vaaditaan joustavuutta ja kaiken tietotaidon hyödyntämistä. (Minna 2012, 12–13.)

Hujalan ja muiden (2011, 291) mukaan Hannula (2007) määrittää nykyjohtajuuden vuorovaikutussuhteiden muodostamaksi. Se ei ole yhden ihmisen toimintaa vaan henkilöstö pääsee mukaan päätöksentekoon ja asiat koetaan yhteisiksi. Myös Minna (2012, 16) korostaa johtajan luottamusta työntekijöihinsä ja heidän kuuleminen ja mielipiteiden huomioiminen ovat tärkeässä roolissa.

Vaikka puhutaan jaetusta johtajuudesta, se ei tarkoita, etteikö johtajaa tarvita. Päinvastoin, organisaation identiteetin luominen, jatkuvan oppimisen ylläpitäminen sekä rakenteiden toimivuuden takaaminen vaativat johtajaa. Hujala ja muut (2011, 292) toteavat Hujalan ym. (1999) sekä (2009) teoksista että tietoisuus perustehtävästä eri organisaation tasoilla on edellytys jaetun johtajuuden toimivuudelle. Kun tavoitteet ja tehtävät koetaan yhteisiksi, sitoutuminen on vahvaa ja jaettu johtajuus toimii. Käytännössä kaikki arjen ratkaisut ja valinnat ovat osa johtajuutta ja päätöksentekoa ja tällöin myös saavutetaan laadukas varhaiskasvatus.

Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen ja Koivunen (2005, 19) toteavat, että varhaiskasvatuksessa jaettu johtajuus voi tarkoittaa erilaisia vastuu- ja osaamisalueita. Kuitenkin kattavat, organisoidut rakenteet sekä välineet ovat johtajuuden perusta, sillä ne edistävät yhteistyötä, tiedonkulkua ja oppimista. Johtajan tulee ymmärtää omia tunteitaan, kohdata erilaisia ihmisiä ja tuoda esille työntekijöiden kykyjä, jotta yhteistä todellisuutta voidaan rakentaa. Jaetun johtajuuden toimivuus edellyttää myös avoimuutta, luottamusta ja ymmärrystä, yhteisön yhteistä tekemistä.

2.3 Johtajuuden erityispiirteitä varhaiskasvatuksessa

Minnan (2012, 7) mukaan Ebbeck & Waniganayake (2003, 20–21) toteavat että päiväkodin ja yleisemmin varhaiskasvatuksen johtajuus sisältää piirteitä, jotka ovat tyy-

pillisiä vain sille organisaatiolle. Perinteisistä johtajuusmääritelmistä poiketen varhaiskasvatuksen yksiköt ja johtajat ovat useimmiten naisvaltaisia. Lisäksi yksiköt ovat melko pieniä ja ne tarjoavat laajan kirjon palveluja lapsille ja perheille. Toimintaympäristön muutokset ovat yleisiä ja ne vaativat joustavaa, monipuolista ja yksilöllistä tarpeisiin vastaamista. Johtajan tulee olla myös sitoutunut yhteistyöhön ja yhteistoinnalliseen toimintamalliin.

Päiväkodin johtaja voi toimia tehtävässään joko hallinnollisena johtajana tai lapsiryhmävastuisena johtajana (Minna 2012, 7). Hallinnollinen johtaja vastaa vain päiväkodin hallinnollisista tehtävistä, talouden seurannasta ja hallinnoinnista, henkilöstöasioista sekä seuraa ja kehittää pedagogiikan toteuttamista. Hänellä on myös vastuu kehitystyöstä sekä laadun valvonnasta. Hallinnollinen johtaja toimii suoraan linkkinä varhaiskasvatushenkilöstön sekä ylemmän johdon ja esimerkiksi kunnan päättäjien välillä. Lapsiryhmävastuinen johtaja puolestaan vastaa esimerkiksi oman yksikkönsä henkilöstön johdosta ja muista johtajan tehtävistä mutta hän toimii myös oman lapsiryhmänsä lastentarhanopettajana. Tämä on erityispiirre sosiaali- ja kasvatustalouden johtamisessa. Johtaja joutuu tekemään kahden työn tehtäviä ja tasapainoilemaan oman ajankäytön sekä vaatimusten välillä. Usein pienten yksiköiden johdossa on lapsiryhmävastuinen johtaja.

Päiväkodin johtajan työ on sidoksissa sekä omaan päiväkotiyksikköön ja sen sisäiseen toimintaan sekä yhteiskunnan sosiaaliseen ympäristöön ja ulkoisiin rakenteisiin. Nämä rakenteet määräytyvät lainsäädännön, hallinnon, lasten vanhempien sekä työyhteisön kautta. Johtajuus ja sen onnistuminen ovat riippuvaisia johtajan ja ympäristön vuorovaikutuksesta sekä johtajan omasta persoonasta ja millaisella tyylillä hän johtaa yksikköään. (Hujala ym. 1998, 159–160.)

Suomessa varhaiskasvatuksen johto voi poiketa muista myös siinä, että johtajilla on sama koulutus kuin lastentarhanopettajilla. Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (L. 272/2005) määrittää että vaadittava kelpoisuus päiväkodin johtajaksi on lastentarhanopettajan kelpoisuus sekä riittävä johtamistaito. Minnan (2012, 7) mukaan nykyisin voi olla myös niin, että lastentarhanopettajalla on kasvatustieteen maisterin tutkinto, jolloin hänellä on enemmän koulutusta kuin

yksikkönsä johtajalla, joka on voinut suorittaa vain kasvatustieteen kandin tutkinnon tai sosionomi (AMK) – tutkinnon. Tämä voi tuoda osaltaan ristiriitoja tai näkemuseroja johtajan ja henkilökunnan välille. Toisaalta on yleistä että päiväkodin johtajaksi pyrkivä sosionomi päivittää tutkintonsa ylemmäksi ammattikorkeakoulututkinnoksi.

3 JOHTAJAN TYÖNKUVA JA TEHTÄVÄT VARHAISKASVATUKSESSA

3.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen keskittyy nimensä mukaisesti päiväkodin henkilökunnan organisointiin, suunnitteluun, tiimityön edistämiseen sekä motivointiin. Johtajalla on tärkeä rooli esimerkkinä, sovittelijana, kannustajana sekä hyvän työilmapiirin luojana ja mahdollistajana. Henkilöstöjohtaminen linkittyy myös vahvasti muihin johtamisen osa-alueisiin, sillä hyvän henkilöstödynamiikan ylläpitäminen mahdollistaa myös laadukkaan varhaiskasvatuksen ja toimintatapa-kulttuurin.

Hokkanen ja Strömberg (2003, 169–171) korostavat monia eri henkilöstöjohtamisen osa-alueita. Johtamisen tavoitteita ovat ylläpitää pätevä, työssään viihtyvä, tavoitteisiin myönteisesti suhtautuva sekä kehityskykyinen henkilöstö, huolehtia henkilöstöresurssien käytöstä, edistää yhteistyötä ja vuorovaikutusta, luoda parhaat mahdolliset työolosuhteet ja kehittää henkilöstöpalveluja tarkoituksenmukaisesti. Nämä vaativat omalta osaltaan erilaisia toimia, käytäntöjä ja foorumeja onnistuakseen ja johtajan tulee saada jokaisen työntekijänsä parhaat puolet esille.

Ryan, Whitebook, Kipnis ja Sakai (2011) korostavat myös työyhteisön ristiriitojen selvittämistä ja niistä keskustelemista yhtenä tärkeänä osana henkilöstöjohtamista. Koska päiväkodin työympäristö ja työkaverit tulevat todella läheisiksi tiiviin työskentelyn vuoksi, myös ristiriitoja ilmenee ja niihin tulee osata puuttua. Romppanen ja Kallasvuo (2011, 37, 132) tuovat esille yhteisten pelisääntöjen seuraamisen ja noudattamisen, avoimen keskustelukulttuurin ylläpitämisen, työilmapiiristä huolehtimi-

sen sekä mahdollisten häiriöiden ratkaisemisen avaintekijöiksi ristiriitojen välttämiseksi ja selvittämiseksi.

Henkilöstöjohtamisen toimivuutta edistää hyvä viestintä. Varsinkin isoissa yksiköissä johtajan on mietittävä tarkkaan miten tiedottaa henkilöstöä ja ylläpitää sitä kautta hyvä ilmapiiri. Tämä vaatii suunnittelua, henkilöstön tuntemista ja huolellisuutta. Hyvän viestinnän kautta myös henkilöstön motivaatio sekä mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja sitä kautta kokemus oman työn tärkeydestä vahvistuu. (Hokkanen & Strömberg 2003, 253–255.)

3.2 Pedagoginen johtaminen

Minnan (2012, 24) mukaan pedagoginen johtaminen on määritelty eri tavoin eri varhaiskasvatuksen kentillä. Vaikka varhaiskasvatuksen johtajuutta ja sen eri tehtäviä on tutkittu paljonkin, pedagogisen johtajuuden tutkiminen on vielä uutta ja vähäistä. Lisäksi käsitys pedagogisesta johtajuudesta voi erota jo yhden varhaiskasvatusyksikön sisällä eri toimijoiden kesken. Tästä syystä on tärkeää määritellä ja aukaista tätä käsitettä sillä se on yksi päiväkodin johtamisen perustehtävistä.

Päivähoito ja sen tehtävät on aiemmin määritelty kunnille sosiaalilainsäädännöstä (L. 710/1982). Tämä laki on painottanut hoidollista sosiaalipalvelua. Lisäksi voimassa on ollut Laki lasten päivähoidosta (L. 36/1973) joka määrittelee yhdeksi päivähoiton tehtäväksi myös kotikasvatuksen tukemisen ja lapsen persoonallisuuden kehittämisen. Minnan (2012, 1-2) mukaan Nivala (2002, 196) kokee tämän olevan kasvatuksellista ja opettavaa, eli pedagogiikkaa. Kuitenkin vuoden 2013 alusta päivähoito siirtyi opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen. Tällöin se irrotettiin sosiaalihuollon kokonaisuudesta ja liitettiin osaksi kasvatus- ja koulutusjärjestelmää. Varhaiskasvatuksessa on tarve nykyistä enemmän painottaa kasvatusta ja opetusta. Tällöin pedagoginen johtajuus ja sen merkitys lisääntyy sekä pedagogiikan olemassaolo ja tärkeys tiedostetaan. (Minna 2012, 1-2; Alila ym. 2014, 25–26.)

Pedagogista johtajuutta tarkastellessa on tärkeää kuvata ja määritellä varhaiskasvatuksen pedagogiikka. Fonsén (2014, 20-21) kuvaa Blatchfordin (2010) sekä Millerin ja Poundin (2011, 5) määritelmiä, joissa pedagogiikka käsittää kaikkia niitä ohjaavia tekniikoita ja strategioita, joilla oppiminen mahdollistuu varhaiskasvatuksessa. Pedagogiikka sisällyttää itseensä piirteitä eri kasvatusajattelujen painotuksia ja muodostaa niistä pohjan oppimiselle. Miller ja Pound (2011, 5) tuovat Fonsénin (2014, 21) mukaan esille eri ulottuvuuksia, joiden ympärille päiväkodin pedagogiikka rakennetaan. Lapsi- ja lapsuuskäsitys, opetussuunnitelma, opetus ja leikki, aikuisen rooli suhteessa lapseen sekä tutkimus ja tieteellinen tieto muodostavat kokonaisuuden johon pedagoginen toiminta ja lasten oppiminen tukeutuvat. Suomalainen varhaispedagogiikka ohjautuu asiakirjoissa vahvasti Varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin (2005) sekä Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteisiin (2010) (Fonsén 2014, 24).

Pedagoginen johtajuus on tämän pedagogiikan, eli opetus- ja kasvatustyön kehittämistarpeiden tiedostamista ja toteuttamisen mahdollistamista (Fonsén 2014, 56–61). Tämä ei sisällä vain pedagogiikan johtamistoimia vaan se määrittää laajemmin päivähoito-organisaation arvopohjaa, rakenteita ja kulttuuria. Johtajalla on pedagogista tietoa, taitoa ja menetelmiä, joiden avulla hän ohjaa työntekijöitä toimimaan paremmin ja tehokkaammin. Fonsénin (2014, 51) mukaan Their (1994, 62–65) korostaa, että johtaja kehittää omaa sekä työntekijöiden osaamista.

Pedagoginen johtaja ottaa vastuuta varhaiskasvatustyöstä sekä kehittää ja huolehtii perustehtävästä ja henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista. Perustehtävän laadun kehittäminen, tavoitteellinen Vasu-työ sekä muu sisällöllinen kehittäminen ovat avainasemassa. (Hujala ym. 2011, 291–198.) Jouttimäen (2008) mukaan johtajalla tulee olla pedagogiset silmälasit, joiden kautta hän katselee toimintaa ja tekee päätöksiä. Tämä korostaa sitä, että pedagogiikka ulottuu johtajan kaikkiin työtehtäviin ja että johtajan tulee tuntea ammatillinen asiasisältö, jotta voi tehdä ja tuoda esille pedagogisia ratkaisuja. Hujalakin (2011, 298) painottaa että pedagoginen johtaminen ulottuu esimerkiksi hallinnon puolelle. Esimerkiksi lasten päivähoitosijoitukset ja lapsiryhmään valitsemiset ovat pedagogisia päätöksiä, joissa mietitään, mikä on ryhmän ja lapsen kannalta oleellista ja tärkeää, mikä toimii ja millä saavutetaan paras lopputulos.

Leadership-johtajuutta pidetään oleellisena pedagogisen johtajuuden toimivuuden kannalta, sillä se kasvaa vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Pedagoginen johtajuus on koettu jakaantuvan kaikille työyhteisössä, jokaisen ottavan osaa oman osaamisensa kautta. Tämä saavutetaan ajan kanssa ja se muotoutuu sekä yksilöissä että yhteisössä. Ebbeck & Waniganayake (2003, 18) toteavat Minnan (2012, 26) mukaan että pedagoginen johtajuus tarkoittaa sekä selviytymistä tästä päivästä että tulevaisuuden visioimista.

Tutkimustulokset osoittavat että pedagoginen johtajuus muotoutuu eri osista. Johtajan tai johtajuuden omaavien henkilöiden omat arvot vievät pedagogiikkaa eteenpäin. Konteksti eli missä tilanteessa ja paikassa pedagogiikkaa kehitetään ja toteutetaan vaikuttaa myös sen johtamiseen. Lisäksi organisaation kulttuuri ja sen toimintatavat sekä johtajan ammattitaito ohjaavat kuinka pedagogiikkaa toteutetaan mutta myös työntekijät ja lapset organisaatiossa vaikuttavat millaista pedagogiikkaa ja sen johtamista tarvitaan. Pedagoginen johtaminen toimii näin ollen pohjana kaikille päätöksille ja toiminnalle. Pedagogisen johtajuuden toimiessa varhaiskasvatusta arvostetaan ja samalla se tuottaa laadukasta toimintaa ja tuo lapsen asemaa esille. Pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksen voimavara ja parhaimmillaan sitä jaetaan eri työntekijöiden kesken. (Fonsén 2014, 99–100.)

3.3 Talousjohtaminen

Talousjohtamisesta on tullut kasvava osa-alue päiväkotien johtajien työssä. Yksiköiden esimiesten tulee Lavion (2012, 23) mukaan yhä tarkemmin suunnitella seuraavan vuoden toimintaa ja taloutta, sillä myös sosiaali- ja terveysalan sekä kasvatustalouden organisaatioita pidetään enemmän liiketoimintayksiköinä, joiden tuottavuutta ja taloushallintaa seurataan ja arvioidaan. Myös Reikko ja muut (2010, 57) toteavat että nykyään alan kaikkea henkilöstö- ja perustyötä koskevaa päätöksentekoa ja toteutusta tarkastellaan taloudellisten kysymysten kautta.

Löfin (2012, 43) tutkimuksessa tuli esille, että keskimäärin 11 % lähijohtajien työajasta kului talouteen liittyviin asioihin. Vaikka teoreettisessa viitekehityksessä yksikön tuloksellisuudessa korostui talous, tutkimuksen haastattelujen kautta se ei tullut vahvasti esille. Monien vastaajien mukaan asiakas tulee ensin ja talous vasta toisena. (Löf 2012, 52–60.) Edelleen perustyössä ja sen johtamisessa korostetaan siis asiakaslähtöisyyttä ja eettisiä, työn tarkoituksenmukaisia ratkaisuja.

Talouden johtaminen käsittää alleen kuitenkin paljon tehtäviä. Päiväkodin johtaja suorittaa taloudenhallintaa joko päivittäin, jos kyseessä on hallinnollinen johtaja, tai esimerkiksi kerran viikossa toimistoaikana, jos johtaja on myös lapsiryhmätyössä. Taloudellisia työtehtäviä ovat toiminnan suunnittelu ja seuranta, raportointi, talousarvion laatiminen, kuukausittainen talousseuranta, välitilinpäättöksen valmistelu, laskujen hyväksyminen sekä henkilöstöpäättösten tekeminen (palkkaus ja lomat). (Reikko ym. 2010, 57.)

Jyväskylässä siirryttiin vuonna 2009 palveluperusteiseen talouden ja toiminnan ohjausjärjestelmään (Hakanen 2011, 76). Sen tavoitteena on kunnan näkökulmasta taloudellisuuden parantaminen sekä laadun ja asiakastyytyväisyyden lisääminen. Näin siis taloudelliset ja laadulliset tekijät yhdistyvät eivätkä sulje toisiaan pois. (Myllylä 2012, 23.)

Myllylän (2012, 24–29) mukaan Pokki (2011, 80) jakaa Palveluperusteisen talouden ja toiminnan ohjausjärjestelmän viiteen eri osa-alueeseen: tuotteistamiseen, tuottavuuden parantamiseen, palkitsemiseen, tulospalkkaukseen sekä määrällisiin ja laadullisiin tavoitteisiin. Nämä määrittelevät pitkälti päiväkodin johtajan talouteen mutta myös muuhun toimintaan liittyviä tehtäviä, toimia ja päätöksiä.

3.4 Kehittäminen ja laadun arviointi

Kehittämistyö päiväkodin johtajalla on päivittäistä. Johtaja on esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä sekä rohkaisee työntekijöitä uudistumaan ja pohtimaan omia työtapojaan. Johtajalla tulee olla välineitä uusien ajatusmallien esille tuomiseen eikä hän

myöskään voi pelätä päätöstentekoa tai perustella vanhoissa toimintamalleissa pysymistä. Muutosten tekeminen vain muutoksen vuoksi on kyettävä kitkemään pois. Johtajan on otettava oma roolinsa ja myös uskaltava tehdä ikäviä päätöksiä. (Fonsén 2014, 105.)

Reikon ja muiden (2010, 58) mukaan kehittämistyöhön johtajalla kuuluu sisäiset, oman yksikön kehittämishankkeet, henkilöstön uudistautuminen, koulutus sekä asiakastyön parantaminen, tilojen kehittäminen sekä kaiken tämän linkittäminen yksikön perustehtävään, jonka on oltava jatkuvasti mielessä myös muutosprosessissa. Tärkeänä osana kehittämistyössä on henkilöstön osaamisen kehittäminen, jossa johtajalla on suuri rooli. Johtajan tulee nähdä henkilöstönsä vahvuudet mutta myös kehittämisen kohteet ja kuinka jokaisen työntekijän osaamista voidaan parantaa ja lisätä. Johtaja motivoi, kannustaa ja esittää mahdollisuuksia lisäkoulutuksiin sekä opintoihin.

Laadunhallinta on tärkeässä roolissa myös kehittämistyössä. Kun yksikössä huomataan muutoksen tarpeessa olevia asioita, niitä pyritään muuttamaan tai muovaamaan niin että laadukas päivähoido säilyy tai jopa paranee. Päiväkodin johtajan on seurattava yksikkönsä toimintaa ja työskentelymalleja jatkuvasti ja paneuduttava kehittämään sitä eteenpäin. Ruokolainen ja Alila (2004, 74) kuvaavat Hujalan ja muiden (1999, 80) muovaamia laadullisia tekijöitä, joita arvioidaan ja kehitetään päivähoidossa. Näitä osa-tekijöitä ovat Puitetekijät (ryhmän koostumus, ihmissuhteiden pysyvyys, fyysinen ympäristö), Välillisesti ohjaavat tekijät (henkilökunnan ja vanhempien välinen yhteistyö, yhteistyö muiden tahojen kanssa, henkilökunnan yhteistyö ja hyvinvointi, henkilökunnan koulutus ja ammatillinen kasvu, johtajuus), Prosessitekijät (perushoito, aikuinen - lapsi vuorovaikutus, lasten keskinäinen vuorovaikutus, lapsilähtöinen toiminta, toiminnan suunnittelu ja arviointi) sekä Vaikuttavuustekijät (lapsen myönteiset kokemukset, lapsen kasvu, kehitys ja oppiminen, vanhempien tyytyväisyys, yhteiskunnallinen vaikuttavuus). Nämä laadulliset tekijät ohjaavat päivähoidon toimintaa, johtajuutta sekä kehittämistyötä.

Päivähoidossa myös määrälliset mittarit laadunhallinnassa ovat yleistyneet ja korostuneet. Yhä enemmän, johtuen yhteiskunnan taloudellisesta tilanteesta, päivähoi-

dossa on tarvetta seurata tuloksen tekemistä ja tuottavuutta, jolloin saatetaan unohtaa laadullisten tavoitteiden saavuttaminen sekä esimerkiksi kasvun ja oppimisen tukemisen onnistuminen.

Laatujohtaminen korostaa nimensä mukaisesti toiminnan laatuun panostamista ja se tuo tasapainoa tulosjohtamiseen. Kasvatusorganisaatiossa on käsitteeseen liitetty kasvatuksen laadunhallinta (TQE=Total Quality Education). Tässä lähtökohtana ovat asiakas ja tämän tarpeet ja toiveet. Toiminta on laadukasta ja kokonaisvaltaista, johon kuuluu voimakkaasti ennaltaehkäisevä työ, jokaisen työntekijän vastuu, sitoutuminen ja osallistuminen, tiimityön korostaminen sekä kehittämistyö. (Hujala ym. 2007, 135–136.)

4 SOSIONOMIN (AMK) VALMIUDET LÄHIESIMIESTYÖHÖN

Sosionomi (AMK) tutkinnon laajuus on 210 opintopistettä ja koulutuksen optimaalinen suoritus aika on 3,5 vuotta. Tutkinto antaa valmiudet toimia asiantuntijana sosiaaliohjauksessa ja kasvatuksessa ja muita tärkeitä painopisteitä ovat hyvinvointi, sosiaalinen turvallisuus, palvelujärjestelmäosaaminen sekä asiakkaiden tukeminen heidän arjessaan ja elämässään. (Sosionomi – kasvatuksen ja sosiaaliohjauksen asiantuntija.) Koulutuksen myötä sosionomi (AMK) saa asiantuntevan ja yhteiskunnallisesti valveutuneen osaamisen, joka vastaa työelämän vaatimuksia (Jyväskylän ammattikorkeakoulun sosiaalialan koulutusohjelman opetussuunnitelma 2013, 1).

4.1 Sosionomi (AMK) – tutkinnon kompetenssit johtajuuden osalta

Kompetensseilla tarkoitetaan laajoja osaamiskokonaisuuksia, jotka yhdistävät yksilön tietoja, taitoja ja asenteita. Kompetenssi kuvaa pätevyyttä ja kykyä suoriutua ammatteista. Koulutusohjelmakohtaiset kompetenssit ovat opiskelijan ammatillisen kehittymisen perusta ja opetussisällöt ovat muodostuneet pääasiassa näiden kompetenssien ehdoilla. (Ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneiden yleiset kompetenssit 2006.)

Ammattikorkeakoulujen yhteistyönä on määritelty sosionomi (AMK) tutkinnon kompetenssit vuonna 2006. Nämä päivitettiin vuonna 2010. Uudistus pyrkii vastaamaan sosiaalialan työkentällä tapahtuneisiin muutoksiin sekä kansallisiin vaatimuksiin. (Sosionomi (AMK) – tutkinto 2012; Esitys sosionomi (AMK) – tutkinnon kompetensseista 2010, 1.) Sosionomi (AMK) tutkinnon kompetenssit ovat eettinen osaaminen, asiakastyön osaaminen, sosiaalialan palvelujärjestelmäosaaminen, kriittinen ja osallistava yhteiskuntaosaaminen, tutkimuksellinen kehittämisosaaminen sekä johtamisosaaminen (Esitys sosionomi (AMK) – tutkinnon kompetensseista 2010, 2-3.)

Sosionomi (AMK) – tutkinnon kompetenssit määrittelevät johtamisosaamisen seuraavasti:

- Sosionomi (AMK) tuntee talous- ja henkilöstöhallinnon peruseriaatteet
- Sosionomi (AMK) osaa toimia työyhteisön lähiesimiehenä
- Sosionomi (AMK) osaa kehittää sosiaalialan osaamista, työyhteisöjä ja palveluprosesseja
- Sosionomi (AMK) kykenee päätöksentekoon ennakoimattomissa toimintaympäristöissä
- Sosionomi (AMK) omaa perusedellytykset toimia alan itsenäisenä yrittäjänä (Esitys sosionomi (AMK) –tutkinnon kompetensseista 2010, 2-3)

Nämä kompetenssit ovat pohjana sosionomin koulutuksessa ja työssä ja ne antavat tukea niin johtamiseen mutta myös alaisena työskentelyyn ja esimiehen työn ymmärtämiseen. Johtajana toimiminen ja oma johtamistyyli muotoutuvat näiden pätevyyksien sekä työkokemusten yhdistämisestä. Esimerkiksi Rouhiainen-Valo, Rantanen, Hovi-Pulsa sekä Tietäväinen (2010, 22) sanovat että johtamisosaamisen kehittymistä tapahtuu koulutuksen, täydennyskoulutuksen mutta myös työelämän sekä siellä tapahtuvan oppimisen kautta.

4.2 Sosionomi (YAMK) – tutkinnon kompetenssit johtajuuden osalta

Yhä useammin päiväkodin johtajana toimiva sosionomi päivittää tutkintoaan tai hankkii lisää pätevyyttä ylemmän AMK-tutkinnon kautta. Ylempi korkeakoulututkinto painottaa tiettyyn osaamisalueeseen ja syventää näin aiempaa osaamista. Sosionomi (YAMK) – tutkinnon kompetenssit johtajuuden osalta ovat:

- Sosionomi (ylempi AMK) ymmärtää strategisen ajattelun periaatteet sekä tuntee laatujärjestelmiä ja osaa arvioida ja soveltaa niitä
- Sosionomi (ylempi AMK) hallitsee talous- ja henkilöstöhallinnon perusperiaatteet ja osaa soveltaa niitä
- Sosionomi (ylempi AMK) osaa kehittää ja johtaa työyhteisön toimintaa sekä edistää työhyvinvointia yhteistyössä henkilöstön kanssa
- Sosionomi (ylempi AMK) kykenee johtamaan osaamista sekä sosiaalialan työkäytäntöjen ja palvelujen kehittämistä monimutkaisissa ja ennakoimattomissa verkostoissa ja toimintaympäristöissä

(Eesitys Sosionomi (YAMK) – tutkinnon kompetensseista 2010, 2)

Näiden kompetenssien avulla sosionomi (YAMK) –tutkinnon kautta saadaan valmiuksia juurikin johtamisosaamiseen, jolloin johtaja kykenee henkilöstön, osaamisen eli pedagogiikan sekä talouden johtamiseen, mutta myös sosiaalisten, kulttuuristen sekä fyysisten rakenteiden ymmärtämiseen ja kehittämiseen. (Rouhiainen-Valo ym. 2010, 26.)

4.3 Kelpoisuuslaki ja tehtävärakennesuositus

Sosiaalihuollon henkilöstön tehtävärakennetta, ja nimenomaan lasten päivähoitoa koskevien suositusten tavoitteena on edistää ja ylläpitää lasten kehitystä ja kasvua. Lisäksi turvataan perheen toimintakykyä. Varhaiskasvatuksessa painotetaan kotien ja perheiden tukemista kasvatustehtävässä ja yhdessä edistää lapsen persoonallisuuden tasapainoista kehitystä. Eri ammattiryhmien osaamista hyödynnetään asiakasprosessin eri vaiheissa toimivaksi kokonaisuudeksi. Tällöin palvelun vaikuttavuus ja

tuloksellisuus voidaan taata. Juuri asiakkaiden takia prosessissa tarvitaan vastuuhenkilö, usein lähiesimies tai vastaava, joka toimii yhteistyössä sekä asiakkaan että osallistuvien sosiaalihuollon ja muiden ammattihenkilöiden kanssa. (Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtävärakennesuoritus 2007, 11–13.)

Asiakasprosessin lisäksi sosiaalihuollon tehtävärakennetta koskevat suositukset pohjaavat sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annettuun lakiin (Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtävärakennesuoritus 2007, 21). Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (272/2005, 10§) määrittää sosiaalihuollon johtotehtäviin valittavien henkilöiden kelpoisuuden. Vaatimuksena kunnan tai kuntayhtymän lasten päivähoidon ammatillisiin johtotehtäviin on 7 §:n mukainen kelpoisuus sekä riittävä johtamistaito. Tämä tarkoittaa sitä että kelpoisuusvaatimuksena päiväkodin johtajaksi on vähintään kasvatustieteen kandidaatin tutkinto tai sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto jotka sisältävät varhaiskasvatukseen ja sosiaalipedagogiikkaan suuntautuneet opinnot 60 opintopistettä. Säännös jättää työnantajalle laajaa harkintavaltaa sillä riittävä johtamistaito voi vaatia lisäkoulutusta tai työkokemusta. On kuitenkin tärkeää, että johtajan asiantuntemus on niin vahvaa, että hän kykenee tukemaan asiakkaitaan, heidän käyttämiään palveluita sekä henkilöstönsä osaamisen kehittämistä. Narikka (2008, 114) kuvaa riittävän johtamistaidon edellyttävän joko tutkintoon sisältyvää tai sen lisäksi suoritettua johtamiskoulutusta tai käytännön työkokemuksen kautta saatua johtamistaitoa.

Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtävärakennesuosituksen mukaan (2007, 45) päiväkodin johtajalla on vastuu lapsikohtaisten varhaiskasvatussuunnitelmien laatimisesta ja huolehtia siitä, että henkilöstöllä on riittävä ammattitaito kasvatuskeskusteluiden käymiseen ja lapsikohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman laatimiseen yhteistyössä huoltajien kanssa. Työ on lähiesimiestyötä, joka sisältää ammatillisen työn johtamista ja ohjausta, toiminnan kehittämistä sekä palvelu- ja työorganisaation johtamista. Johtajalla on kokonaisvaltainen vastuu varhaiskasvatuksen laadusta ja tuloksellisuudesta ja työnkuvaan voi kuulua myös lapsiryhmätyöskentely. (Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtävärakennesuoritus 2007, 49–52.)

Uusi tuleva varhaiskasvatustalaki ei luultavasti tuo suuria muutoksia varhaiskasvatuksen johtotehtäviin tai sen kelpoisuusvaatimuksiin. Hallinnollisiin johtotehtäviin on esitetty riittävän soveltuva ylempi korkeakoulututkinto, alan tuntemus sekä riittävä johtamistaito. Ammatillisiin johtotehtäviin puolestaan vaaditaan vähintään 27 tai 28 §:n mukainen kelpoisuus sekä riittävä johtamistaito. Nämä tarkoittaisivat varhaiskasvatuksen opettajaa tai varhaiskasvatuksen sosionomia, jos kyseiset tehtävänimikkeet tulisivat käytäntöön. Kuitenkin koulutukset kyseisiin ammattinimikkeisiin pysyisivät ennallaan. (Kohti varhaiskasvatustalakea 2014, 27.) Perusteluina näille kelpoisuuksille työryhmä esittää että tehtäväkuva sekä hallinnollisissa että ammatillisissa johtotehtävissä pysyy samana. Edelleen työnantajalla on vastuu riittävän johtamistaidon määrittely ja varmistaminen. Vaatimukset siis johtotehtäviin pysyivät ennallaan. (mts. 2014, 57–58.)

5 AIHEESEEN LIITTYVIÄ AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA

Päiväkodin johtajuutta käsitteleviä tutkimuksia on suhteellisesti melko paljon, varsinkin liittyen johtajan eri tehtäviin, jaoteltuna henkilöstöjohtamiseen, pedagogiseen johtamiseen sekä talouden johtamiseen. Seuraavassa kokoan mielestäni omaa tutkimustani läheisesti liittyvät tutkimukset ja niiden keskeisimmät tulokset.

Kauppinen (2004) tutki mitä työtehtäviä sekä taitoja ja ominaisuuksia eri ammattiryhmät pitivät tärkeinä päiväkodin johtajalla sekä onko näiden eri ammattiryhmien käsitysten välillä eroja. Tutkimukseen osallistui päiväkodin johtajia 41, lastentarhanopettajia 40 sekä lastenhoitajia 41. Aineisto koottiin kyselyn muodossa. Kyselyssä johtajan työtehtävät luokiteltiin viiteen osaan, johtajan yleinen rooli, pedagoginen johtaminen, palvelu- ja asiakastyön johtaminen, hallintotyö sekä talousjohtaminen. Taitoina tai ominaisuuksina lueteltiin ammatilliset taidot, yhteistyötaidot, päätöksentekotaidot, muutosvalmius sekä arvomaailma ja itsetuntemus. Tuloksissa selvisi että työyhteisön johtamista pidettiin johtajan tärkeimpänä työtehtävänä, varsinkin johtajat olivat tätä mieltä. Myös pedagoginen johtaminen korostui johtajien vastauksissa. Ammatilliset taidot nähtiin tärkeimpinä taitona tai ominaisuutena.

Heikka (2014) tutki väitöskirjassaan varhaiskasvatuksen johtajuuden toteutumista suomalaisissa kunnissa. Siinä tutkittiin jaetun pedagogisen johtajuuden toteutumista päiväkodissa. Tutkimuksessa 10 kunnassa eri johtajuustasoilla toimivat varhaiskasvatushenkilöt osallistuivat ryhmäkeskusteluihin teeman mukaisesti. Tutkimustuloksissa kaikki osallistujat pitivät pedagogista johtajuutta keskeisenä johtajuusvastuuna, vastuuta siitä ei kuitenkaan jaeta riittävästi. Osallistujat pitivät tärkeänä että eri tasojen johtajuustoiminta kytkeytyy tiiviisti toisiinsa.

Fonsén (2014) tutki väitöskirjassaan myös pedagogista johtajuutta sekä kuinka tuottaa tietoa sen toteutumisesta ja kehittämistarpeista. Aineisto koostui 105 varhaiskasvatuksen pedagogiikan vastuuhenkilöiden päiväkirjoista, haastatteluista, kyselyistä ja tutkimukseen liittyvän hankkeen kehittämistehtävistä. Tutkimustuloksissa selvisi että pedagoginen johtajuus rakentuu eri osatekijöiden varaan, joita ovat arvo, konteksti, organisaatiokulttuuri, johtajan ammatillisuus sekä substanssin hallinta. Tärkeimpinä pedagogisen johtajuuden toimivuutta lisäävinä tekijöinä mainittiin riittävät aineelliset ja henkilöstöresurssit, luottamus organisaation ylätasolta sekä johtamistaidot. Pedagoginen johtajuus nähtiin laadukkaana varhaiskasvatuksen ja lapsen aseman puolesta puhumisen välineenä.

Myllylä (2012) sekä Koivisto (2013) puolestaan tutkivat Palveluperusteista talouden ja toiminnan ohjausjärjestelmää. Myllylä (2012) selvitti päivähoidon työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia Patun vaikutuksista päivähoiton laatuun. Kyselyyn osallistui 44 työntekijää ja tuloksista kävi ilmi, että Patu on kehittänyt yhteisöllistä työotetta, parantanut työntekijöiden mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon sekä parantanut lasten ja vanhempien osallisuutta. Se on myös tehostanut yksiköiden talouden suunnittelua ja – seurantaa. Koivisto (2013) puolestaan selvitti tutkimuksellaan Patun aloitukseen liittyviä henkilökunnan ajatuksia ja ennako-odotuksia. Tutkimukseen osallistui yksi päiväkotiki ja sen henkilöstö. Tutkimus käytti asiakas- ja henkilöstökyselyjä aineistonaan ja tulosten avulla päiväkodille laadittiin laadulliset tavoitteet vuodelle 2013. Henkilökunta toivoi lisätietoa Patun käyttöönottoon ja asiakas- ja henkilöstökyselyissä puutteita nähtiin päiväkodin tiedottamisessa lasten vastaanottamisessa.

Hirvosen (2005) tutkimuksessa tavoitteena oli selkeyttää laatujohtamisen käsitettä. Tutkimus toteutettiin teoreettisena tutkimuksena perehtyen kirjallisuuteen ja tehtyihin tutkimuksiin. Tulosten perusteella laatujohtaminen sisältää laaduntarkkailun, -varmistamisen, -parantamisen, sekä – hallinnan. Sen keskeisenä ytimenä pidetään laaja-alaista laatukäsitystä sekä asiakaslähtöisyyttä mutta myös henkilökunnan osallistumista ja sitouttamista. Myös toiminnan suunnittelu ja kehittäminen nähdään tärkeänä laadun hallinnassa. Keskeisenä tekijänä laatujohtamisessa ja sen onnistuneessa toteutumisessa Hirvonen (2005) kuvaa organisaation olemassa olevan kulttuurin tunnistamisen sekä valittujen menetelmien soveltuvuuden tarkastelun.

Sosionomien kokemuksia johtamistyöstä taas ei juurikaan ole tutkittu, joten siksi oma tutkimukseni on tärkeä. Nostan kuitenkin esille Ahosen ja Harjulan (2011) tekemän opinnäytetyön, jonka tavoitteena oli selvittää valmistuneiden sosionomien (AMK) työllistymistä sekä tuottaa kehitysideoita Jyväskylän ammattikorkeakoulun sosiaalialan koulutusohjelmalle. He tutkivat myös sosionomikoulutuksen tuottaman osaamisen ja työelämän osaamistarpeiden vastaavuutta sekä työllistymisen esteitä. Tutkimus oli sekä määrällinen että laadullinen, aineiston keruu toteutettiin kyselylomakkeen muodossa ja tutkimukseen osallistui 23 2010 ja 2011 valmistunutta sosionomia (AMK). Tulosten perusteella sosionomi (AMK) ovat työllistyneet koulutusta vastaaviin tehtäviin hyvin ja kompetenssit toteutuivat melko hyvin. Kehittämisideoina tutkimuksessa tuli esille työllistymisnäkökulman painottaminen sekä koulutuksen ja työelämän yhteistyön lisääminen.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Aihetta valitessani koin tärkeäksi sen liittyvän varhaiskasvatukseen ja päiväkotimaailmaan, sillä omat opintoni ovat painottuneet lähinnä sinne. Lasten kanssa tehtävä työ on arvokasta ja sen kehittäminen ja tutkiminen on mielestäni tärkeä osa kasvun ja kehityksen tukemiseksi sekä uusien näkökulmien nostamiseksi.

Varhaiskasvatusta on tutkittu paljon, joten halusin keskittyä tarkemmin sen toiminnan johtoon ja siihen, kuinka laadukasta päivähoitoa rakennetaan. Halusin tuoda myös sosionomi-näkökulman voimakkaasti esille, sillä vaikka sosionomi-johtajia on jomonessa päiväkodissa, heidän osaamistaan tai näkemyksiään johtajuudesta on tutkittu melko vähän. Oman ammatillisuuden kehittymisen kannalta aihe on myös tärkeä, sillä sosionomina ja varhaiskasvatuksen ammattilaisena voin paremmin ymmärtää myös päiväkodin johtajan työtehtäviä ja haasteita.

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää päiväkodin sosionomitaustaisten johtajien näkemyksiä ja ajatuksia johtajuudesta ja heidän työnkuvastaan.

Tutkimuskysymykset muotoutuivat seuraavasti:

1. Mitä sosionomitaustaiset päiväkodin johtajat näkevät tärkeimpinä työnsä osa-alueina, kuinka he toteuttavat työssään johtajan eri tehtäviä ja millaisia johtamistyyplejä he edustavat tai pitävät arvossa?
2. Kuinka sosionomi-koulutuksesta saatu pätevyys vastaa päiväkodin johtajan työnkuvaan ja haasteisiin?
3. Millaisia tulevaisuuden haasteita ja kehittämistarpeita sosionomitaustaiset johtajat kuvaavat työhönsä liittyvän?

6.2 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimukseni selvitti johtajien yleisiä näkemyksiä johtajuudesta sekä kuinka he toteuttavat työssään eri johtajan tehtäviä. Keskityin tutkimuksessani päiväkodin johtajan osa-alueisiin henkilöstöjohtaminen, pedagoginen johtaminen, talousjohtaminen, kehittäminen ja laadunarviointi. Koin, että tämä jaottelu oli suurimmalle osalle haastateltavista tuttu ja teoreettinen viitekehys toi näihin eniten pohjaa. Lisäksi halusin peilata johtajien näkemyksiä sosionomi-koulutukseen ja sen kompetensseihin. Näin saisin tietoa, kuinka hyvin sosionomi kykenee johtajan työhön ja sen haasteisiin. Viimeisenä aihe-alueena halusin selvittää johtajien näkemyksiä tulevaisuuden haasteita omassa johtajan työssään.

Tutkimukseen osallistui kuusi Jyväskylän alueella toimivaa päiväkodin johtajaa, joilla on sosiaalikasvattajan, sosionomin (AMK) tai sosionomin (YAMK) tutkinto. Kyseiset johtajat saatiin selville opinnäytetyön ohjaajan kautta. Alun perin tutkimukseen osallistuvia ehdokkaita oli 8, joihin otettiin yhteyttä sähköpostitse, jossa kysyttiin kiinnostusta osallistua tutkimukseeni. Myöntävä vastaus tuli kuudelta johtajalta. Haastattelut sovittiin jokaisen kanssa erikseen, ja haastattelut tehtiin jokaisen johtajan omassa päiväkodissa, heidän työaikansa puitteissa. Haastattelut toteutettiin kesä- ja heinäkuun aikana 2014.

Haastateltavien hankkiminen toteutettiin kyseisellä tavalla, sillä ohjaajalla oli jo ennestään tiedossa kyseiset johtajat. Näin heidän henkilöllisyytensä olivat vain tutkimuksen tekijän ja ohjaajan tiedossa. Ennen tutkimuksen aloittamista tutkimusta varten haettiin tutkimuslupa Jyväskylän kaupungin varhaiskasvatuspalveluiden vastuualuejohtajalta, sillä suurin osa haastateltavista oli Jyväskylän kaupungin päiväkotiyksikön johtaja. Yksityisen päiväkodin kanssa luvasta sovittiin erikseen. Vaikka jokainen johtaja suostui tutkimukseen omana itsenään, he kuitenkin edustavat kaupungin palveluita ja kertovat haastatteluissa yksikkönsä asioista, jolloin lupa kaupungilta oli tarpeen.

Tutkimusotteena tässä tutkimuksessa oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, sillä näkökulma oli johtajien kokemukset ja ajatukset johtajuudesta sekä sosionomitutkinnon tuomista vahvuuksista ja heikkouksista ajatellen johtajan työnkuvaa ja haasteita. Näiden perusteella myös työn kehittämisenäkökulma vahvistaa kvalitatiivista otetta. Tuomen ja Sarajärven (2013, 71) mukaan onkin tärkeää, että haluttaessa tietää mitä ihminen jostakin ajattelee, on hyvä kysyä sitä häneltä itseltään.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta ja kuvata todellista elämää ja ihminen onkin tiedon keruun instrumentti. Kvalitatiivinen tutkimus löytää ja paljastaa tosiasioita eikä niinkään todenna jo olemassa olevia totuuksia. Tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin enemmän kuin mittausvälineisiin. Aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotolla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara

1997, 160–164.) Keyn (1997) mukaan kvalitatiivinen tutkimus tuottaa syvällistä ja kokonaisvaltaista tietoa, jolla saadaan ilmiöstä laajempi kuva.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelu onkin yleinen kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä (Hirsjärvi ym. 1997, 205). Haastattelun suurin etu on joustavuus, jolloin tutkija voi keskittyä jokaiseen haastateltavaan yksilönä ja muuttaa tai tarkentaa kysymystä, toistaa sen sekä käydä ikään kuin keskustelua, jolloin tutkimustilannekin on luontevampi ja rennompi. Heikkouksina voidaan pitää, että haastattelu vie aikaa, sen suunnittelu ja siihen kouluttautuminen on haastavaa ja tämä kaikki voidaan myös ajatella olevan kalliimpaa kuin esimerkiksi määrällisen tutkimuksen tekeminen. Myös luotettavuus voi kärsiä jos näissä osa-alueissa on parannettavaa.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 47) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa jokin näkökulma on lyöty lukkoon mutta muuten keskustelu etenee vapaasti. Haastattelussa kaikille esitetään samat kysymykset mutta haastateltavat vastaavat omin sanoin eikä vastausvaihtoehtoja ole. Hirsjärven ja muiden (1997, 164) mukaan tässäkin laadullisen tutkimuksen ominaispiirre eli joustavuus toteutuu.

Teemahaastattelulle tyypillistä on, että aihepiirit eli teemat on määritelty mutta tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym. 1997, 208). Tässä tutkimuksessa haastatteluiden yhteinen teema oli päiväkodin johtajuus. Haastattelurungossa (Liite 1.) kysymykset oli jaettu neljään pääteemaan: Johtajuus, Johtajan työnkuva ja tehtävät, Sosionomin koulutus pohjana johtajan työhön sekä Tulevaisuuden näkymiä. Kysymyksiä oli yhteensä 20 ja ne toimivat runkona haastattelulle. Haastattelut nauhoitettiin jotta ne olisi myöhemmin helpompi analysoida.

Haastattelun aluksi kysyttiin muutama lämmittelykysymys jotka koskivat haastateltavan taustatietoja ja työuraa. Lämmittelykysymysten avulla tilanne saadaan rennomaksi ja päästään aiheeseen luontevalla tavalla. Haastattelun aikana tehtiin tarkentavia kysymyksiä tai toistettiin kysymys, jos haastateltava ei ymmärtänyt sitä. Tärkeää oli kuitenkin keskittyä, ettei johdatellut haastateltavaa tietäntyyppiin vastauk-

siin. Tätä oli täytynyt jo miettiä laadittaessa kyselylomaketta. Haastattelut kestivät 45 minuutista 1½ tuntiin.

6.3 Tutkimusaineiston analysointi

Aineiston analyysitavaksi valikoitui sisällönanalyysi. Tämä analyysitapa on Tuomen ja Sarasjärven (2012, 91) mukaan sopiva kaikkiin laadullisiin tutkimuksiin. Ensin nauhoitetut haastattelut purettiin litteroimalla eli kirjoittamalla puhtaaksi. Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole yhtenäistä ohjetta, tärkeää on tietää, minkälaista analyysia tulee tekemään. Jos tärkeintä on asiasisältö eikä niinkään tapa tai paino jolla se sanotaan, voidaan litteroida valikoiden, teema-alueiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 1997, 222; Ruusuvuori 2011, 424–425.) Tässä tutkimuksessa olennaista oli asiasisältö ja haastateltavien kokemukset, joten litterointi tapahtui valikoiden.

Seuraavaksi litteroidusta aineistosta etsittiin tutkimuksen kannalta merkittävimmät asiat, jotka myös vastasivat tutkimuskysymyksiin ja teoriapohjaan. (Tuomi ja Sarasjärvi 2012, 92.) Sitten tutkimuskysymysten alle listattiin aineistosta vastaavia tuloksia eli aineisto teemoiteltiin. Koska tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelulla, pilkkominen ja ryhmittely eri aihepiireihin oli helppoa, koska haastattelun teemat muodostivat itsessään jäsennyksen. Eri vastaajien vastaukset merkittiin eri väreillä jotta myöhemmässä analyysivaiheessa oli helppo erottaa yhdistetyistä ja luokitelluista vastauksista jokaisen vastaajan pohdinnat. Tuloksissa eri vastaajia on kutsuttu nimillä Johtaja 1, Johtaja 2 ja niin edelleen.

Pääteemoiksi muodostuivat tutkimuskysymysten kautta 1. Mitä sosionomitaustaiset päiväkodin johtajat näkevät tärkeimpinä työnsä osa-alueina, kuinka he toteuttavat työssään johtajan eri tehtäviä ja millaisia johtamistyytlejä he edustavat tai pitävät arvossa 2. Kuinka sosionomi-koulutuksesta saatu pätevyys vastaa päiväkodin johtajan työnkuvaan ja haasteisiin ja 3. Millaisia tulevaisuuden haasteita ja kehittämistarpeita sosionomitaustaiset johtajat kuvaavat työhönsä liittyvän. Yläluokkia olivat Johtajuus, Johtajan työnkuva ja tehtävät, Sosionomin koulutus pohjana johtajan työhön sekä Tulevaisuuden näkymiä. Tällaista analyysitapaa voidaan kutsua teoriaohjaavaksi si-

sällönanalyysiksi (Tuomi & Sarasjärvi 2012, 117). Pääteemat ja analyysin yläluokat olivat jo muotoutuneet valmiiksi ennen haastatteluja mutta alaluokat synnytettiin aineistolähtöisesti. Analyysissa teoreettiset käsitteet siis luodaan jo valmiista ilmiöstä, eikä kokonaan aineistosta itsestään.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin käytiin käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Reliabelius voidaan todeta joko niin, että kaksi arvioijaa päätyy samaan tai samanlaiseen tulokseen tai että samaa ilmiötä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja niistä saadaan sama tulos. Tutkimuksen vaiheet on kuvattu mahdollisimman tarkasti jotta tutkimus voitaisiin toistaa samalla tavalla. Myös teemahaastattelurunko ja sen kysymykset on tehty niin, että haastattelut voitaisiin toistaa samalla kaavalla. Tällöin reliabiliteetti voidaan todistaa. Toki, puolistrukturoidun haastattelun mukaisesti haastattelut edenneet kaikki samalla tavalla, joskus tein tarkentavia kysymyksiä, tai jätin osan pois, jos vastaus tuli jo edellisessä osassa. Tällöin reliabelius voi hieman kärsiä. Vertailuja toisiin tutkimuksiin on tehty luvussa *5 Aiheeseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia*.

Validius puolestaan tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä mitä luvattiinkin mitata (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää päiväkodin sosionomitaustaisten johtajien näkemyksiä ja ajatuksia johtajuudesta ja heidän työnkuvastaan. Tutkimuskysymyksiä pääteemoina olivat sosionomikoulutuksen antama pätevyys suhteessa johtajan työnkuvaan ja haasteisiin, päiväkodin johtajan tärkeimmät työtehtävät ja johtamistyylit sekä tulevaisuuden haasteet ja kehittämistarpeet johtajan työhön liittyen. Tutkimuksen vaiheet, aineiston keruumenetelmä, aineiston analyysitapa sekä tutkimustulokset on pyritty esittämään selkeästi ja yksityiskohtaisesti, mikä lisää validiutta. Lisäksi haastatteluista poimitut suorat sitaatit lisäävät luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233.)

Tutkimuksen eettisyyden arviointia pohjustaa hyvät tieteelliset käytännöt. Suomen akatemian tutkimuseettiset ohjeet (2008) korostavat Tuomen ja Sarasjärven (2013, 133) mukaan hyvän tieteellisen käytännön pitävän sisällään rehellisyyden, huolellisuuden ja tarkkuuden tutkimusta tehtäessä. Lisäksi tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät tulee olla tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaiset. Tutkimuksen on tärkeää olla myös avoin ja sen raportointi tulee olla yksityiskohtaista. Näitä pohtiessa on hyvä pitää myös mielessä kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan, miksi tutkimukseen ryhdytään ja lisäksi tutkijan on selvitettävä osallistujille tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit. Tutkittavilla on vapaaehtoinen suostumus ja oikeus kieltäytyä, keskeyttää tai kieltää jälkikäteen aineiston käyttö. Osallistuja tietää mistä tutkimuksessa on kyse ja tutkimustiedot ovat luottamuksellisia eivätkä ne leviä ulkopuolisille tai muuhun tarkoitukseen. Tutkijan on myös huolehdittava osallistujien anonymiteetista. (Tuomi ym. 2013, 131.)

Tässä tutkimuksessa eettisyyttä pyrittiin vaalimaan sen jokaisessa vaiheessa. Tutkimuslupa haettiin Jyväskylän kaupungilta ja tutkimuksesta tehtiin tutkimussuunnitelma joka hyväksyttiin. Tutkimukseen osallistuvien tiedot saatiin opinnäytetyön ohjaajalta joten vain tutkimuksen tekijä ja sen ohjaaja tiesivät osallistuvien henkilöllisyyden. Tutkittaviin otettiin yhteyttä sähköpostitse, jossa kysyttiin halukkuutta osallistua tutkimukseen. Ennen haastattelujen alkua kysyttiin vielä halukkuus ja kerrottiin tutkimuksen aihe, tarkoitus ja että keskeyttää voi missä vaiheessa tahansa. Anonymiteettiä suojeltiin kaikissa vaiheissa, litteroinnin yhteydessä tunnistetiedot poistettiin ja sen jälkeen nauhoitetut haastattelut poistettiin. Lisäksi sitaatteja tutkimuksessa on jokaiselta vastaajalta mikä lisää tarkkuutta ja luotettavuutta. Tutkimusaineistoa on käsitelty vain tutkimuksen tekijä ja se on poistettu heti tutkimuksen päätyttyä.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset on jaettu neljään pääteemaan teemahaastattelurungon pohjalta, jotka ovat Johtajuus, Johtajan työnkuva ja tehtävät, Sosionomin koulutus pohjana

johtajan työhön sekä Tulevaisuuden näkymiä. Luvun alkuun on esitelty haastateltavien taustatietoja.

7.1 Haastateltavien taustatiedot

Tutkimukseen osallistui 6 johtajaa Jyväskylän alueelta. Kaikki osallistujat olivat naisia, ikäjakauma oli 32–60 vuotta. Työvuosia johtajilla oli todella eri määrä, yksi johtajista oli toiminut vasta vuoden asemassaan, pisin työura johtajana oli 30 vuotta. Koulustaustat kaikilla oli tutkimuksen tarkoituksenmukaisesti joko sosionomi (AMK), sosionomi (YAMK) tai sosiaalikasvattaja. Näistä oli erilaisia yhdistelmiä, kahdella johtajista oli nämä kaikki edellä mainitut koulutukset, ja kahdella muulla joko sosiaalikasvattajan ja sosionomin (AMK) tai sosionomin (AMK) ja sosionomi (YAMK) tutkinto. Yhdellä johtajista oli pelkkä sosiaalikasvattajan tutkinto ja yhdellä sosionomi (amk) tutkinto. Lisäksi lähes kaikki olivat hankkineet lisä- tai täydennyskoulutusta, johtajuusopintoja sekä esiopetuspätevyyden. Johtajilla oli yksiköitä johdettavana 1-3 ja lähes kaikki (5) toimivat hallinnollisena johtajana. Alaisia johtajilla oli selkeästi vaihteleva määrä, vähimmillään 6 ja enimmillään 46.

7.2 Johtajuus

Hyvän johtajan ominaisuudet

Johtajilta kysyttiin mitä ominaisuuksia tai persoonallisuuden piirteitä hyvällä johtajalla heidän mielestään on. Puolet (3) johtajista korosti rauhallisuutta ja malttia sekä tehtävien johdossa pitkäjänteisyyttä ja paineensietokykyä. Tämä korostui johtajien mielestä siksi että työ on niin hektistä ja useiden ihmisten kanssa neuvottelua että tilanteet vaativat miettimistä sekä rauhallista otetta. Puolet (3) kokivat myös hyvän organisointikyvyn olennaiseksi ominaisuudeksi.

”No kyllä tässä lehmänhermot täytyy olla.” (Johtaja 1.)

”Että osais katto vähän sivummalta asioita.” (Johtaja 5.)

Kaksi johtajista toi esille jämäkkyyden päätöksenteossa. Koska kiperiä tilanteita tulee esiin päivittäin, he kokivat, että luja tahto sekä varmuus tehdä päätöksiä olivat hyviä ominaisuuksia. Tähän liittyen myös palautteen sietokyky ja sen muuttaminen rakentavaksi koettiin tärkeäksi. Yli puolet (4) toi esille myös joustavuuden ja että kovin mustavalkoiset käsitykset asioista eivät vie tilanteita eteenpäin.

”Täytyy uskaltaa tehdä kipeitäkin päätöksiä ja aina ne ei ole helppoja. Että täytyy myöskin kestää eikä ottaa henkilökohtaisesti.” (Johtaja 1.)

”Pystyy ottaa vaikeita asioita puheeksi ja tehdä vaikeita päätöksiä.” (Johtaja 6.)

Monien mielestä johtajan ominaisuuksista tärkeimpiä olivat hyvät ihmissuhdetaidot ja ihmistuntemus. Tasavertaisuus, myötäelämisen taito, arvostus sekä oikeudenmukaisuus ilmenivät lähes kaikkien vastauksissa (5). Johtajan ihmissuhteet eivät myöskään jää johtajien mielestä vain alaisiin vaan myös asiakkaat ja heidän tuntemisensa on tärkeää.

”Pitää olla ainakin reilu kaikkien kanssa ja tulla toimeen kaikenlaisten ihmisten kanssa.” (Johtaja 2.)

”Mulle on tärkeätä et lapset ja perheet on muutakin kun nimiä paperilla.” (Johtaja 4)

Osa johtajista oli sitä mieltä, että nämä luetellut ominaisuudet olivat niitä, jotka koettiin omiksi. Nämä ominaisuudet eivät heidän mielestään tule pelkän koulutuksen kautta eikä niitä tarvitse olla synnynnäisesti vaan työ opettaa ja kasvattaa.

”En nyt ajattele et synnynnäisesti tarviis olla, et kyllä työ kasvattaa ihmistä.” (Johtaja 6)

Johtamistyyli

Kysyttäessä millainen johtamistyyli sopii päiväkodin tai yleisemmin varhaiskasvatuksen johtajalle, moni johtajista (4) korosti sitä, ettei työtä tehdä yksin ja avoimuus ja luottamus alaisiin tulee olla korkea. Työtehtävien jakaminen sekä ihmisten vastuuttaminen nousivat keskeisiksi asioiksi. Tämä viittaa jo myöhemmin haastattelussa esille tulevaan jaetun johtamisen teoriaan.

”Ei oo tyyli puhtaasti joku vaan eri tilanteissa erilainen.” (Johtaja 6)

”Luottaa niihin, et hommat hoituu, pitääkin luottaa, vaikei oo ite paikalla.” (Johtaja 2.)

”Ilman muita ei pysty tätä työtä tekemään.” (Johtaja 3)

”Välttämättä oma läsnäolo ei oo välttämätöntä vaan jos jonkun asian antaa niin se on seuraavalla kerralla jo hoidossa.” (Johtaja 6)

Kaksi johtajista vastasi, että esimiesasema tuo myös vastuuta joka tulee tiedostaa ja myös tehdä selväksi alaisille. Yksi halusi kuitenkin korostaa että työkavereita ollaan, asemasta huolimatta ja että jokaisen työ on yhtä tärkeää.

”Vaikka oon esimiesasemassa niin nää on mun työkavereita. Toki teen tiettyjä päätöksiä ja työntekijät sen tietää. Mutta kukaan ei oo yhtään tärkeempi, kaikkia tarvitaan.” (Johtaja 5)

Jaettu johtajuus

Varhaiskasvatuksen johtamisen yhteydessä puhutaan paljon jaetusta johtajuudesta tai osallistavasta johtamisesta. Haastattelussa kysyttiin mitä tämä voisi tarkoittaa konkreettisesti haastateltavien työyhteisössä ja millä tavoin tähän mahdollisesti pyritään. Johtajat antoivat jo edellisessä, johtamistyyliä kuvaavassa kysymyksessä osittain tähän viittaavia vastauksia. Lisänä lähes kaikki (5) kuvasivat jaetun johtamisen

pitävän sisällään varahenkilö- ja varajohtaja-järjestelmän sekä yhdyshenkilön, jos johtajalla oli useampi yksikkö johdettavana. Lisäksi mainittiin johtotiimin työskentely sekä koulun ja rehtoreiden kanssa pidetty vuoropuhelu.

Konkreettisina asioina johtajat mainitsivat jaetun johtajuuden pitävän sisällään myös henkilökohtaiset keskustelut, jokaisen mielipiteen huomioiminen sekä yhteisten tavoitteiden miettiminen. Lisäksi yksi johtajista mainitsi mentoroinnin, joka tukee jaettua johtajuutta. Neljä johtajista vastasi että myös vastuualueiden jakaminen ja rohkea vastuuttaminen ovat avainasemassa jaetun johtamisen toteutumisessa.

Ajatuksellisella tasolla johtajat kokivat että jaettu johtajuus tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä on oman työnsä johtaja. Tarvitaan ihmisiä jotka kantavat vastuunsa ja että samalla ajatuksella viedään asioita eteenpäin.

”Täytyy hallita se oma työ. Ei johtaja ole se, joka tänä päivänä kulkee tuolla ryhmissä ja kattoo tekeeks ne työnsä kunnolla vaan se täytyy lähteä siitä luottamuksesta ja siitä että tää porukka hoitaa sen.” (Johtaja 1)

”En halua olla yksin päättämässä missä en tarvitse.” (Johtaja 5)

7.3 Johtajan työnkuva ja tehtävät

Johtajan työn osa-alueet ja tehtävät

Haastateltavilta kysyttiin, mitä osa-alueita ja tehtäviä heidän työhönsä päiväkodin johtajan kuuluu. Kaikki johtajat mainitsivat kolme osa-aluetta, henkilöstöjohtamisen, pedagogisen johtamisen sekä talous- ja hallinnollisen johtamisen. Lisäksi esimerkiksi verkostojen kanssa toimiminen ja moniammatillisuus nousivat esille. Näiden tehtävien onnistumiseen vaadittiin yhden johtajan mielestä oman työn hallintaa ja pelisääntöjen sopiminen henkilöstön kanssa.

”Tää on kolmen asian summa. Tää on henkilöstöjohtamista, tää on talousjohtamista ja tää on sitten pedagogista johtamista.” (Johtaja 1)

Kysyttäessä mitkä työtehtävistä veivät johtajalta eniten aikaa tai resursseja, puolet (3) johtajista mainitsi tietotekniikan ja sähköisten järjestelmien kanssa toimimisen vievän eniten aikaa. Nämä ovat lisääntyneet viime vuosina varsinkin talouden hallinnassa ja yksi johtaja lisäsi että juurikin talous on paljon resursseja vievää. Kaksi johtajista korosti henkilöstöjohtamisen olevan kuormittavinta. Kuitenkin esille tuli myös se, että johtaminen on näitä kaikkia eikä yhtä osa-aluetta pysty niin vain erottamaan omaksi alueekseen vaan kaikki vaikuttavat kaikkeen.

”Tietotekniikka vie paljon aikaa, mut enemmän se on siitä asenteesta kiinni.” (Johtaja 6)

” Sähköiset järjestelmät ja niillä toimiminen, se on niin tarkkaa.” (Johtaja 3)

” Kyllä tuntuu että paljon vie aikaa, tai näin keväällä ja ens syksynä suunnittelu, lapsivalinnat ja henkilökunnan vuosilomat ja ne.” (Johtaja 2)

Haastattelussa kysyttiin myös mihin johtajat toivoisivat enemmän aikaa käytettäväksi tai enemmän voima-varoja. Kaikki johtajat sanoivat, että pedagoginen johtaminen on jäänyt ajallisesti liian vähälle. Keskustelu henkilökunnan kanssa ja lasten asiat oivat heille tärkeitä mutta jäävät helposti taka-alalle.

”Haluaisin, että mulla olis aikaa olla enemmän ryhmissä ja siellä läsnä siinä pedagogiikassa.” (Johtaja 1)

”Työntekijät odottaa niin paljon läsnäolevaksi.” (Johtaja 3)

”Haluaisin enemmän olla perillä yksittäisten lasten kehityksestä ja muuta.” (Johtaja 5)

Henkilöstöjohtaminen

Johtajilta kysyttiin kuinka he ottavat henkilökunnan erilaisuudet huomioon. Puolet (3) johtajista mainitsi, että jokaisen työntekijän vahvuuksien ja osaamisen huomioimisen tiimeissä ja ryhmien muodostuksessa sekä rohkaisemisen niiden esille tuomiseen. Yksi johtaja sanoi, että on oltava pelisilmää kuinka eri ihmisille esittää asioita ja puhuu, ja näin totesivat myös kaksi muuta. He kokivat että erilainen asennoituminen asioihin ja osaaminen vaikuttavat siihen, kuinka asiat tuodaan esille, millaista koulutusta kukin tarvitsee sekä millaista kannustusta työhön tarvitaan.

*”Jokainen on omanlainen, erilainen ihminen, oppii ja suhtautuu eri tavalla asioihin.”
(Johtaja 6)*

”Eri ihmisten kanssa eri asiat, kun tunnetaan, otetaan eri tavalla esille. Toisten kanssa suurempaan, toisten kanssa enemmän keskustellen.” (Johtaja 4)

Haastattelussa kysyttiin, kuinka he edistävät tiimityötä. Lähes kaikki (5) mainitsivat että jokaisessa tiimissä käydään läpi kasvattajayhteisön toimintatavat. Lisäksi työyhteisön pelisäännöt sekä tiimikehityskeskustelut luovat hyvää pohjaa. Moni sanoi, että on mukana tiimikeskusteluissa mahdollisimman paljon, tai silloin kun siihen on tarvetta. Yksi johtaja sanoi että hän pyrkii varmistamaan jokaisen tiimin suunnitteluajan toteutumisen.

”Käydään niitä niiden suunnitelmia läpi ja mitä nyt onkaan mielen päällä.” (Johtaja 2)

”Hyvät rakenteet ja niiden läpikäynti luo selkeyttä ja poistaa hankaluudet ja ristiriidat.” (Johtaja 6)

Kysyttäessä työyhteisössä ilmenevistä ristiriidoista ja niiden käsittelystä neljä johtajaa mainitsi niitä olevan, jopa kaiken aikaa, ja kaksi sanoi, että niitä on yllättävän vähän tai ei montaa kertaa. Avoin puhuminen asioista, keskustelu ja yhteiset pelisäännöt olivat useimman vastauksissa asioita jotka edesauttavat ristiriidoista selviämistä. Kaksi johtajaa mainitsi myös että ensin henkilökunta pyrkii selvittämään asiat keske-

nään mutta tarvittaessa johtajan on puututtava. Mahdollisia henkilösiirtojakin tehdään jos asiat menevät liian hankaliksi.

”On luotu hyviä pelisääntöjä, konkreettisia asioita mitä sovitaan.” (Johtaja 6)

”Esimies ei istu siellä toimistossa, et sille voi tulla kertomaan ja täytyy porukassa sopia niitä asioita.” (Johtaja 1)

”Lopetetaan ja halataan.” (Johtaja 2)

Johtajilta kysyttiin myös työyhteisön tiedonkulun ja yhteisten palaverien järjestämisestä. Puolet (3) vastaajista sanoi, että sisäinen, ryhmien välinen tiedottaminen on tuu ja on ongelmallista. Vaihdellessa johdettavien yksiköiden määrästä koko talon palaveri järjestettiin joko kerran kuukaudessa tai kahdessa. Yhdessä yksikössä on joka päivä palaveri. Viikkotiedotteet jaettiin joko sähköisesti tai paperiversioina. Lisäksi johtajat mainitsivat tiimipalaverit, suunnittelupäivät, infotaulun sekä työillat tärkeinä tiedon välittäjänä ja jakajana.

”Jos mulle sanotaan, jos mä oon laittanu asian sähköpostilla, et hän ei tiedä tästä asiasta yhtään mitään, ni hän ei oo hoitanu omaa pestiäänsä siinä.” (Johtaja 1)

Johtajilta kysyttiin millaisilla keinoilla henkilöstöä motivoidaan jos siihen on tarvetta. Neljä johtajista koki kehumisen ja kiitoksen hyvästä työstä tärkeimmäksi motivoinnin keinoksi. Myös erilainen työhyvinvointi-toiminta, kuten yhdessä syömään lähteminen tai eri ympäristössä palaverin pitäminen nousi esille. Yksi johtajista mainitsi myös, että kun on saatu tulospalkkiota, on sekin nostanut tunnelmaa henkilöstössä.

”Kannustus, kiitos ja aito palaute työstä on kantava voima, varsinkin aito kiitos.” (Johtaja 4)

”Välillä toimii joku herkku tai hemmottelu. Joskus mä kirjoittelin niille semmosia hauskoja viestejä.” (Johtaja 2)

Johtajat saivat vielä miettiä millä tavoin työntekijät voivat osallistua päätöksentekoon. Lähes kaikki (5) johtajaa mainitsivat että palavereissa on mahdollista tuoda esille omia mielipiteitään ja siellä kaikkia kuunnellaan. Myös toimintatapoja ja käytännön ratkaisuja arjessa pohditaan tiimeittäin, jolloin jokainen pääsee päätöksentekoon mukaan.

”Toki kaikkia kuunnellaan ja keskustellaan.” (Johtaja 2)

”Vien palaveriin asioita ja sanon että miettikää tiimeissä ja palataan asiaan.” (Johtaja 3)

Pedagoginen johtaminen

Johtajilta kysyttiin miten he määrittelisivät pedagogisen johtamisen. Johtajat 1, 2 ja 6 korostivat yhdessä työyhteisön kanssa asioista keskustelemista, tukemista ja kasvatuksellisen näkemyksen vahvistamista. Johtajat 1, 3, 4 ja 6 toivat esille myös perustehtävän ja sen toteuttamisen, arjen tilanteiden ratkaisuja ja kasvatustyön. Yksi johtajista koki lapsen näkökulman ja hyvinvoinnin takaamisen tärkeimmäksi pedagogisen johtamisen kulmakiveksi. Pohjana pedagogiselle johtamiselle kaksi johtajista näki omat kasvatuseriaatteet sekä ihmiskäsityksen. Johtajat 3 ja 5 mainitsivat pedagogisen johtajuuden pitävän sisällään myös varhaiskasvatussuunnitelmat niin kaupunki-, yksikkö- ja lapsitasolla.

”Onko se sitä johtajan vastuuta, onko se sitä lastentarhanopettajan ja lastenhoitajan vieressä kulkemista ja tukemista. Ollaan siellä kasvatuksen, hoidon ja opetuksen ytimessä.” (Johtaja 1)

”Kuunnellaan ajatuksia ja ideoita, osaaminen kasvaa ja kehittyy ja tulee kaikille.” (Johtaja 6)

”Jos pyöräkorjaamolla ei osata korjata pyörää niin että se kulkee, vaikka ois miten hienoja oheispalveluja ja nopeaa ja vaikka mitä ni ei se vaa pelitä.” (Johtaja 3)

”Ajatellaan asia ku asia et miten sen lapsen näkökulmasta. Millä tavalla luodaan siitä päiväkodista sille lapselle paikka et sillä on hyvä ja turvallinen olla.” (Johtaja 5)

”Tiedetään omat kasvatustähtämukset, tiedetään miks me tehdään tätä työtä ja et ne on kaikille varmasti selvää.” (Johtaja 2)

Kysyttäessä kenellä päiväkodissa on pedagogista vastuuta, kaikki johtajat sanoivat että sitä on kaikille, riippumatta koulutuksesta tai asemasta. Puolet (3) johtajista lisäsi että lastentarhanopettajilla on ryhmissä pedagoginen vastuu suurempi, mutta kaikilla on työntekijävastuu eli jokainen omista lähtökohdistaan vastaa ryhmän toiminnasta ja kasvatuksesta.

”Kaikilla on vastuu siihen koulutukseen ja siihen vastuukenttään, perustehtävään, mikä kuuluu hänen perustehtäväänsä.” (Johtaja 1)

Haastattelussa kysyttiin myös, miten pedagoginen johtaminen vaikuttaa yksikön varhaiskasvatuksen laatuun. Kolme johtajista sanoi, että sen tulisi olla ensimmäinen prioriteetti ja että tarvitaan välillä niitä jotka kysyvät ja kyseenalaistavat. Kolme johtajaa koki myös että jos pedagoginen johtaminen ontuu, se näkyy selvästi heidän laatukselyissään ja vanhempien tyytyväisyydessä palveluun.

”Tää on laatua et huomataan ne arjen tilanteet, missä lapsi voi vaikuttaa.” (Johtaja 5)

”Jos se pelaa täällä niin se näkyy mun mielestä meidän laatukselyssä.” (Johtaja 1)

Talousojohtaminen

Johtajilta kysyttiin seuraavaksi mitä työtehtäviä heidän talousojohtajan työkuvaansa kuuluu. Kaikki Jyväskylän kaupungilla työskentelevä johtajat (5) mainitsivat Palveluperusteisen talouden ja toiminnan ohjausojärjestelmän (Patu), jonka puitteissa kaikki taloudelliset päätökset tehdään. Se on osa heidän arkipäivänsä ja kaikessa mukana.

Erilaisina tehtävinä talouteen liittyen johtajat mainitsivat budjetin laatimisen ja suunnittelun, henkilöstömenot ja palkanmääritykset, ateriaseurannan, talon lapsimäärän seurannan ja tähän liittyen käyttö- ja täyttöastevaatimukset, sijaisjärjestelyt, laskujen hoitamisen sekä kiinteistöön ja tarvikkeisiin menevät kulut. Lisäksi kaksi johtajaa halusi painottaa, että laatu ei saa kärsiä taloudellisista päätöksistä.

Kun kysyttiin, kuinka paljon he käyttävät aikaa talouden hoitamiseen ja kuinka kuormittavaa se on, johtajat kertoivat että ajanmäärittely on haastavaa, koska taloudelliset päätökset linkittyvät muihin johtamisen tehtäviin kuten henkilöstöjohtamiseen. Lapsiryhmässäkin toimiva johtaja sanoi, että koko kaksituntinen toimisto-aika päivästä menee talouden hoitamiseen, joskus sekin on liian vähän. Osalle hallinnollisista johtajista (3) tehtäviin meni joka päivä, 2-3 tuntia, yhdelle vartti päivässä, ja yhdelle vajaa puolet työajasta viikossa. Puolet johtajista ei kokenut talouden johtamista erityisen kuormittavana vaan osana työtä, yksi koki sen kaikkein stressaavimpana työsäään, kaksi ei osannut kommentoida kuormittavuutta tarkemmin.

”On kuormittavaa mutta ei niin että pakahtuisin sen alle tai se olis epämiellyttävää.”
(Johtaja 2)

”Merkittävä osa työpäivää, jossain se näkyy aina.” (Johtaja 3)

”Ei oo kuormittavaa, se on niin selkee osa tätä työtä. Oon kokenu sen helpoks, se kuuluu tähän työhön.” (Johtaja 6)

Johtajan vastuu ja rooli kehittämistyössä

Haastattelussa kysyttiin, millainen vastuu ja rooli johtajalla on yksikkönsä kehittämistyössä koskien mitä tahansa työnkuvan osa-alueita. Kolme johtajista käytti sanaa ”moottori” kuvatessaan tätä roolia. Heidän mielestään johtaja vie asioita eteenpäin ja hänellä on suunta päiväkodin kehittämisestä. Tärkeänä kaikki johtajat kokivat, että johtaja herättelee ajattelemaan toisin, motivoi ja innostaa, sekä luo keskustelun mahdollisuuden.

”Kun niitä ideoita nousee et tarttuu niihin ja vie eteenpäin, antaa tilaa uudentlaisille tavoille toimia ja pohtii yhdessä henkilökunnan kanssa.” (Johtaja 4)

”Koko ajan pitäis olla vähän edellä. Ja pitäis nähdä ne asiat sivusta et näkis eri tavalla.” (Johtaja 5)

7.4 Sosionomin koulutus pohjana johtajan työhön

Sosionomi- koulutuksen antamat valmiudet johtajan työhön

Johtajilta kysyttiin millaisia valmiuksia sosionomi (AMK), sosionomi (YAMK) tai sosiaaliskasvattajan tutkinto on tuonut heille johtamistyöhön. Sosionomi (AMK)- taustaiset johtajat (2) kokivat että koulutus on antanut heillä laajaa näkökulmaa mutta työ opettaa kaikista eniten. Myös sosiaaliskasvattajan koulutuksen saanut johtaja koki saaneensa hyvän pohjan mutta lisäkoulutus on ollut tarpeen. Ne johtajat (3,) jotka olivat käyneet myös ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon, sanoivat, että se koulutus varsinaisesti toi johtamistyöhön tarvittavat välineet, amk-pohjasta melko vähän on ollut apua.

”Mä oon saanut hyvät eväät sieltä ihan tähän myöskin johtamistyöhön mutta toki, lisäkoulutus on ollu hyvää ja se oli tarpeellinen käydä.” (Johtaja 1)

”Koulutus on ajokortti ja stten lähdetään ajamaan.” (Johtaja 3)

”Amk:sta ei ehkä johtajan työhön saanut, Yamk:ista ja työn kautta tullut johtajuusteemoja ja esimiesroolia.” (Johtaja 5)

Kysyttäessä, mitä kehittämistarpeita johtajat antaisivat sosionomi-koulutukselle, kaksi heistä sanoi, että varhaiskasvatus on hieman jäänyt taka-alalle opinnoissa ja että pedagoginen osaaminen huojuu ja siihen pitäisi panostaa enemmän. Kaksi muuta kokivat, että jo AMK-tutkinnossa tulisi enemmän olla vaihtoehtoina johtajuusopintoja, jopa oma polkunsä niille, jotka kokevat sen omakseen. Lisäksi he toivoivat

että AMK-tutkinto ottaisi enemmän oppia ylemmästä korkeakoulututkinnosta. Yksi johtajista koki myös että tutkinto-opettajat voisivat enemmän kuulostella työelämää, minkä kanssa siellä painitaan, jotta jo opinnoissa voisi näihin asioihin paneutua.

”Ehkä siihen pedagogiseen johtajuuteen, että selkeesti avata sitä, että se on sitä arki-työtä eikä mikään irrallinen osa-alue.” (Johtaja 2)

”Se vois olla semmonen yks suuntautumisjuttu, et ois enemmän valinnaisia aineita ja kursseja jos kokee jo sen siinä vaiheessa.” (Johtaja 5)

Sosionomikompetenssit

Johtajille näytettiin sosionomi (AMK)- tutkinnon kompetenssit, eli yleiset osaamista-voitteet tai pätevyudet. Lisäksi niille johtajille, jotta olivat käyneet ylemmän ammatikorkeakoulututkinnon (3), näytettiin myös sosionomi (YAMK)- tutkinnon kompetenssit. Johtajilta kysyttiin sitten, kuinka hyvin nämä pätevyudet vastaavat todellista työnkuvaa ja osaamista. Jokainen johtaja koki, että peruseriaatteet niissä varmasti näkyy, ja ne hyvin toteutuvatkin käytännössä. Sosionomi (AMK) – tutkinnon kompetenssien tuomaa valmiutta johtamistyöhön moni (4) kyseenalaisti mutta varsinkin ylemmästä korkeakoulututkinnosta saatava pätevyys johtamiseen oli näiden johtajien (3) mielestä todella hyvä.

”Kyllä varmasti vastaa ihan hyvin. Tietysti se paikka missä on töissä vaikuttaa hyvin paljon mitä osaamisaluetta tulee käytettyä.” (Johtaja 2)

”Se että tuleeko sen jälkeen kun on valmistunu, osaako toimia työyhteisön esimiehenä, kyseenalaistan.” (Johtaja 4)

”YAMK:ista helpommin napattavissa. Sosionomissa (AMK) enemmän alaisena tiedät mitä johtamiseen kuuluu, kaikkien pitää tietää et työ on muutakin kun mitä minä teen, miten sitä helpotan, miten johtaja auttaa minua.” (Johtaja 5)

7.5 Tulevaisuuden näkymiä

Johtamisen muuttuminen

Haastattelussa kysyttiin, millä tavalla johtaminen on muuttunut siitä kun haastateltavat aloittivat työnsä. Yli puolet (4) sanoivat, että tekniset järjestelmät ja erilaiset ohjelmat ovat lisääntyneet huomattavasti ja tuoneet myös haastetta työn tekemiseen. Myös taloudellinen tilanne ja kuinka se on vaikuttanut tiukkuudella viime vuosina, nousi monen vastauksessa esille (3). Yksi johtajista koki myös, että jaettu johtaminen on noussut vahvasti esille hänen työuransa aikana. Myös kokonaisuuksien suureneminen ja hallinta on kasvanut kahden johtajan mielestä. Lisäksi yksi johtaja mainitsi että uutena asiana mentorointi on tuonut johtamiseen apua ja uusia näkökulmia.

”Se on helpottunu et on jaettu johtajuus ja tää on meidän kaikkien juttu, kaikkien pitää panostaa.” (Johtaja 6)

”Viimeisimmät muutokset, tuntuu et tekee eri työtä ku ennen. Ei voi tehdä niin paljon itsenäisiä päätöksiä, talousjohtaminen lisääntynyt ja kuntien yleinen taloustilanne ja tiukkuus vaikuttaa.” (Johtaja 5)

Tulevaisuuden osaaminen

Kysyttäessä, mitä osaamista johtajat ajattelevat tarvittavan esimerkiksi 10 vuoden päästä päiväkodin johtajana, yli puolet (4) korosti vuorovaikutusosaamista niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin kanssa. Haasteet asiakasperheissä lisääntyvät ja muuttuvat ja henkilöstön hyvinvointiin tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota ja ikääntyvät työntekijät ja heidän sovittamisensa työelämään tuovat haastetta. Kahden johtajan mielestä talousosaaminen ja – johtaminen vain lisääntyvät. Yksi johtaja toi esille, että vaikka nyt tekniset järjestelmät tuottavat lisätyötä ja – haastetta niin tulevaisuudessa toivottavasti ne kehittyvät ja tuovat aikaa muille tärkeille asioille.

”Vuorovaikutusosaaminen ei helpotu eikä vähene, sen vaatimustaso tulee vaan kasvamaan.” (Johtaja 3)

”Henkilöstö ja työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen nousee tärkeeseen rooliin. – työntekijät ikääntyy, osa-aikatyön määrä lisääntyy, tuo haastetta et miten pirstaleisen henkilöstörakenteen saa toimimaan.” (Johtaja 5)

”Miten nää järjestelmät ois niin kehittyneitä et jäis sitä aikaa, nyt ne vie sitä.” (Johtaja 3)

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

8.1 Tutkimustulosten tarkastelua

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää sosionomitaustaisten päiväkodin johtajien näkemyksiä ja ajatuksia johtajuudesta sekä heidän työnkuvastaan. Tavoitteena oli nostaa esille johtajien mielestä heidän työnsä tärkeimmät osa-alueet, työtehtävät sekä edustamansa johtamistyyli sekä kuinka sosionomi-koulutuksesta saatu pätevyys vastaa päiväkodin johtajan työnkuvaan ja haasteisiin. Lisäksi selvitettiin millaisia haasteita ja kehittämistarpeita tulevaisuus voi tuoda johtajan työhön. Yhteenvetona tuloksista voidaan sanoa että tutkimukseen osallistuneet johtajat olivat varsin yhtä mieltä päiväkodin johtajan työtehtävistä ja osa-alueista, ja he kuvasivat johtamistyyliään hyvin samanlaiseksi. Eroja johtajilla esiintyi eri työtehtävien hoidossa tai asioihin puuttumisessa, näkökulmissa taloudenhoidon kuormittavuudessa ja siihen käytetyssä ajassa, sekä koulutuksensa tuomassa osaamisessa. Myös tulevaisuuden tarkastelussa nähtiin monenlaisia näkökulmia.

Monien johtajien mielestä päiväkodin johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia olivat hyvät ihmissuhdetaidot ja ihmistuntemus. Tasavertaisuus, myötäelämisen taito, arvostus sekä oikeudenmukaisuus ilmenivät lähes kaikkien vastauksissa. Myös rauhallisuus ja maltti korostuivat vastauksissa. Nämä kaikki ovat tärkeitä ominaisuuksia kun työs-

kennellään ihmisten kanssa ja varsinkin johtajana henkilöstön ja työyhteisön johdos-
sa. Myös Kauppisen (2004, 65–66) tutkimuksessa selvisi että työyhteisön johtamista
pidettiin johtajan tärkeimpänä työtehtäväalueena, jolloin nämä ominaisuudet koros-
tuvat. Päiväkodin johtajat joutuvat päivittäin tekemään vaikeita päätöksiä, tekemään
yhteistyötä erilaisten ihmisten kanssa sekä organisoimaan eri asioiden kanssa, joten
myös pitkäjänteisyyttä ja paineensietokykyä tarvitaan, mikä esiintyi myös tutkimuk-
sessa, kolmen johtajan vastauksissa.

Erilaisista johtamistyyleistä johtajien oli vaikea nimetä suoraan yhtäkään. Tämä oli
haasteena varsinkin niille, joilla oli vuosia johtajana alle kymmenen. Lähes kaikki kui-
tenkin kuvasivat johtamistyyliään sellaiseksi, jossa ihmisiä vastuutetaan ja heidän
työpanokseensa ja osaamiseensa luotetaan. Yksi johtajista kuvasikin asiaa niin, että
jokainen on oman työnsä johtaja ja tarvitaan ihmisiä, jotka kantavat vastuunsa ja
samalla ajatuksella viedään asioita eteenpäin. Tällaista johtamistyyliä voidaan kuvata
demokraattiseksi johtamistyyliksi ja se tukee myös jaetun johtajuuden mallia. (Viitala
2004, 78.) Johtajat lisäsivät vielä jaetun johtajuuden pitävän sisällään varahenkilö- ja
varajohtaja- järjestelmän ja myös yhdyshenkilön jos johtajalla oli useampi yksikkö
johdettavana. Halttunen (2009, 139–143) kuvaakin hajautettujen organisaatioiden
johtajuuden toteutuvan parhaiten kun tiimit ovat itseohjautuvia. Johtajan ei tarvitse
olla jatkuvasti läsnä vaan tiimit voivat ottaa enemmän johtamisvastuuta itselleen,
jolloin työ on mielekästä ja työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä.
On kuitenkin tärkeää muistaa että johtajaa tarvitaan, ja se millä tavalla johtaja puut-
tuu tiimien toimintaan ja jakaa päätöksiä, on merkitystä. Päiväkodit voivat yhä use-
ammin olla suurempia yksiköitä ja alaisia johtajalla voi olla kymmeniä, jolloin vastuu-
ta ja luottamusta on jaettava. Johtajan rooli tässä onkin parhaimmillaan ohjaava,
työtehtäviä jakava ja rohkaiseva, mutta myös muiden mielipiteitä kuunteleva päätök-
sentekijä.

Johtajan työtehtäviä kysyttäessä jokainen johtaja luetteli kolme suurta kokonaisuut-
ta, pedagoginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen sekä talouden johtaminen. Tämä
jaottelu oli tehty myös haastattelurunkoon, joten se oli ennustettavasti tuttu johtajil-
le. Eniten aikaa tai kuormittavuudeltaan suurimmaksi osa-alueeksi johtajat kokivat
taloudenhoidon sekä siihen liittyvät tekniset järjestelmät. Nämä osa johtajista koki,

että niihin ei opiskeluaikana oltu perehdytty ja uuden Patu-järjestelmän (Palvelu-
rusteinen talouden ja toiminnan ohjausjärjestelmä) myötä tekniset järjestelmät oli-
vat vain lisääntyneet ja tuoneet ylimääräistä työtä. Tähän yksi johtajista toivoikin
muutosta ja että tulevaisuudessa nämä järjestelmät toisivat aikaa muuhun, eikä veisi
sitä. Lisäksi enemmän resursseja johtajat kaipasivat pedagogiseen johtamiseen ja
henkilöstön osaamisen vahvistamiseen. Koska tekniikka ja järjestelmien ylläpitämi-
nen vievät suuren osan päivästä, osa koki, ettei silloin ehdi kiertää ryhmissä ja kes-
kustella kasvatuksellisista näkökulmista. Tässä voidaan nähdä myös tarve johtaa jae-
tun johtajuuden periaatteella sillä enemmän täytyy luottaa jokaisen työntekijän
osaamiseen ja työtehtävien jakamiseen, jos talous ja tekniset järjestelmät edellyttä-
vät johtajan istumaan toimistossa suuren osan päivästä.

Voidaan myös kysyä, tulisiko näitä teknisiä järjestelmiä keventää tai muuttaa? Monet
johtajista korostivat että päivähoiton laatu linkittyy suoraan pedagogiikkaan ja sen
toimivuuteen. Jos johtajan fokus on muualla kuin perustehtävän toteutumisen var-
mistamisessa ja arjen tilanteiden toimivuudessa tai keskustelussa voiko laatua syn-
tyä? Johtajan tulisi olla johdettavan yksikkönsä toiminnan ytimessä ja luomassa toi-
mivia käytänteitä, antaa mallia ja luoda keskustelua. Voi olla myös niin, että johtajan
tulee tulevaisuudessa olla aina vain nopeampi, omaksua uudet järjestelmät vauhdilla
ja kyetä hallitsemaan aina vain suurempia kokonaisuuksia jolloin aikaa jäisi myös pe-
dagogiikan johtamiseen.

Henkilöstöjohtamisen koettiin olevan myös haastavaa ja aikaa vievää mutta johtajilla
oli hyviä käytänteitä ja toimia sen hoitamiseen. Jokaiselle johtajalle tärkeää oli keskus-
tella työntekijöiden kanssa ja erilaisuudet koettiin vain voimavarana ja vahvuutena.
Tiimien mukana oltiin tarvittaessa ja yhteisten pelisääntöjen sopiminen ja noudatta-
minen koettiin tärkeäksi niin tiimien toimivuuden kuin ristiriitojen selvittämisen kan-
nalta. Tiedottaminen ja viestintä koettiin ryhmien välillä haasteena mutta puolet ko-
ki, että on myös jokaisen työntekijän vastuulla ottaa vastaan ja viedä eteenpäin tie-
toa. Motivoinnin keinoina parhaiten toimiviksi koettiin suora kiitos ja kehuminen.
Päätöksentekoon johtajat kokivat työntekijöiden pääsevän helposti mukaan, erilais-
ten palaverien ja toimintatavoista sopimisen kautta. Henkilöstöjohtaminen voidaan
ajatella olevan suuri kokonaisuus johon vielä liittyy erilaiset ihmissuhdetaidot. Johtaja

saattaa joutua kiperiinkin tilanteisiin jos joudutaan ratkomaan ristiriitoja tai tiedottaminen ei onnistu. Ajatellen sosionomi-koulutusta, on kyseisillä johtajilla pohjana hyvät taidot selvittää näitä tilanteita, sillä vuorovaikutus, toisen ihmisen huomioonottaminen ja viestintä ovat tärkeitä osa-alueita sosionomi-koulutusta.

Pedagoginen johtaminen ja sen määrittely oli yhteneväistä tutkimukseen osallistuvien johtajien mukaan. Johtajat 1, 2 ja 6 korostivat yhdessä työyhteisön kanssa asioista keskustelemista, tukemista ja kasvatuksellisen näkemyksen vahvistamista. Johtajat 1, 3, 4 ja 6 toivat esille myös perustehtävän ja sen toteuttamisen, arjen tilanteiden ratkaisuja ja kasvatustyön. Yksi johtajista koki lapsen näkökulman ja hyvinvoinnin takaamisen tärkeimmäksi pedagogisen johtamisen kulmakiveksi. Pohjana pedagogiselle johtamiselle kaksi johtajista näki omat kasvatuseriaatteet sekä ihmiskäsityksen. Johtajat 3 ja 5 mainitsivat pedagogisen johtajuuden pitävän sisällään myös varhaiskasvatussuunnitelmat niin kaupunki-, yksikkö- ja lapsitasolla. Nämä määrittelyt ovat linjassa esimerkiksi Fonsénin (2014, 20–21) kuvaamien Blatchfordin (2010) sekä Millerin ja Poundin (2011, 5) teorioihin. Myös Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2005) on kuvattu päivähoiton pedagogiikkaa ja sen perusteita, jotka ovat yhteneväiset johtajien kuvaamiin määritelmiin.

Pedagogisen vastuun johtajat kokivat jakautuvan kaikille työyhteisössä. Puolet sanoivat, että johtaja on kuitenkin tien näyttäjänä ja toisaalta lastentarhanopettajilla on ryhmävastuu. Fonsén (2014, 185) kuvaa myös tutkimustuloksissaan että jaetun johtajuuden mukaisesti myös pedagoginen johtajuus jakautuu kaikille ja kukin kantaa vastuunsa oman työnkuvansa mukaisesti. Kaikki siis vastaavat laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumisesta. Tämän laadun takaamiseksi Fonsénin (2014, 181) tutkimuksessa korostui johtamistaidot, riittävät aineelliset ja henkilöstöresurssit sekä luottamus. Myös tässä tutkimuksessa johtajat sanoivat että hyvän pedagogiikan toteutuminen näkyy suoraan laadussa ja sen pitäisi olla prioriteetti numero yksi. Kuitenkin Heikan (2014, 56–57) tutkimustuloksissa osallistujat pitivät pedagogista johtajuutta keskeisenä johtajuusvastuuna mutta sitä vastuuta ei jaeta riittävästi työntekijöiden kesken. Onkin siis tärkeää työyhteisössä varata aikaa pedagogiselle keskustelulle ja toimintatavoista sopimiselle jotta jokainen voi omassa työssään toteuttaa laadukasta varhaiskasvatusta.

Talouden johtaminen oli vaihtelevan kuormittavaa johtajien kesken. Johtajat luettelivat talouden hoitoon liittyviä tehtäviä ja kaikki Jyväskylän kaupungilla työskentelevät johtajat mainitsivat Patun vaikuttavan suuresti talouden johtamiseen. Ajallisesti johtajat kokivat määrittelyn olevan haastavaa koska taloudelliset päätökset linkittyvät muihin johtamisen tehtäviin kuten henkilöstöjohtamiseen. Lapsiryhmässäkin toimiva johtaja sanoi, että koko kaksituntinen toimistoaika päivästä menee talouden hoitamiseen, joskus sekin on liian vähän. Osalle hallinnollisista johtajista (3) tehtäviin meni joka päivä, 2-3 tuntia, yhdelle vartti päivässä, ja yhdelle vajaa puolet työajasta viikossa. Puolet johtajista ei kokenut talouden johtamista erityisen kuormittavana vaan osana työtä, yksi koki sen kaikkein stressaavimpana työssään, kaksi ei osannut kommentoida kuormittavuutta tarkemmin. Vaikka osalle johtajista kuormittavuus oli suurta, Myllylän (2012, 64–65) tutkimuksessa koettiin että Patu on kehittänyt yhteisöllistä työotetta, parantanut työntekijöiden mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon sekä parantanut lasten ja vanhempien osallisuutta. Se on myös tehostanut yksiköiden taloudensuunnittelua ja – seurantaa. Voisi siis sanoa että yleisesti hyödyt ovat ehkä suuret, mutta johtajan työtä ajatellen se on kuormittanut enemmän.

Sosionomi-koulutuksen ja sen kompetenssien arvioinnissa johtajilla oli eriäviä mielipiteitä riippuen siitä, oliko johtaja sosiaalikasvattaja, sosionomi (AMK) vai lisäksi sosionomi (YAMK) tutkinnon saanut. Sosiaalikasvattaja- sekä sosionomi (AMK)- tutkinnon käyneet sanoivat pohjan olleen hyvän koulutuksessa, mutta lisäkoulutus on silti ollut tarpeen ajatellen johtamista. Ylemmän korkeakoulututkinnon käyneet johtajat kokivat että juurikin tämä koulutus on antanut kaikista eniten nykyiseen työhön. Moni koki, että varhaiskasvatus on hieman jäänyt taka-alalle opinnoissa ja että pedagoginen osaaminen huojuu ja siihen pitäisi panostaa enemmän. Kaksi johtajista koki että jo amk-tutkinnossa tulisi enemmän olla vaihtoehtoina johtajuus-opintoja, jopa oma polkunsä niille, jotka kokevat sen omakseen. Lisäksi he toivoivat että amk-tutkinto ottaisi enemmän oppia ylemmästä korkeakoulututkinnosta juurikin johtajuusopinnoissa. Myös kompetensseista johtajat sanoivat, että peruseriaatteet niissä varmasti näkyy, ja ne hyvin toteutuvatkin käytännössä. Sosionomi (AMK) – tutkinnon kompetenssien tuomaa valmiutta johtamistyöhön neljä johtajaa kyseenalaisti mutta varsinkin ylemmästä korkeakoulututkinnosta saatava pätevyys johtamiseen oli näi-

den johtajien (3) mielestä todella hyvä. Tämän perusteella voisi yhteenvetona sanoa, että pelkällä sosiaaliskasvattajan tai sosionomi (AMK) -koulutuksella päiväkodin johtaminen voi olla haastavaa ja se pitää sisällään paljon osa-alueita, joihin lisäkoulutusta tarvitaan. Vaikka Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (272/2005, 10§) antaakin ammattikorkeakoulututkinnolla pätevyyden toimia päiväkodin johtajana, on laissa mainittu riittävä johtamistaito tärkeä lisäys. Tämä voi tarkoittaa joko lisäkoulutusta, toimintavuosia esimerkiksi varajohtajana tai muuta työn kautta hankittua tietoa ja taitoa. Tärkeänä voidaan pitää myös lastentarhanopettajana toimimista ennen johtajan työtä, sillä sitä kautta saadaan kokemusta itse kenttätyöstä ja sen vaatimuksista, mikä auttaa esimerkiksi henkilöstö- ja pedagogista johtamista. Korkeakoulujen Arviointineuvosto (Varhaiskasvatuksen koulutus Suomessa 2013, 164) esittää myös että juuri ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet ovat selkeästi suuntautuneet varhaiskasvatuksen erilaisiin johtamis-, kehittämis-, koulutus- ja tutkimustehtäviin, jolloin tätä osaamista tulisi käyttää hyödyksi.

Ahosen ja Harjulan (2011, 33–34) tutkimuksessa sosionomi (AMK) -koulutuksen käyneet ovat työllistyneet hyvin ja kompetenssit toteutuivat melko hyvin. Kehittämisideoina tutkimuksessa tuli esille työllistymisnäkökulman painottaminen sekä koulutuksen ja työelämän yhteistyön lisääminen. Myös tässä tutkimuksessa yksi johtaja koki että tutkinto-opettajat voisivat enemmän kuulostella työelämää ja minkä kanssa siellä painitaan. Tällöin jo opintovaiheessa voitaisiin keskittyä sen hetken haasteisiin ja olla ajan hermoilla.

Tulevaisuuden johtajuutta mietittäessä yli puolet johtajista sanoi, että tekniset järjestelmät ja erilaiset ohjelmat ovat lisääntyneet huomattavasti ja myös yleinen taloudellinen tilanne on vaikuttanut johtamiseen viime vuosina. Tulevaisuudessa yli puolet korosti vuorovaikutusosaamista niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin kanssa. Myös Korkeakoulujen Arviointineuvoston tutkimuksessa (Varhaiskasvatuksen koulutus Suomessa 2013, 159-164) keskeisimmiksi tulevaisuuden haasteiksi nähtiin yhteiskunnan pirstaloituminen ja tämän myötä järjestelmien monimutkaistuminen. Perheiden tukeminen, vuorovaikutustaidot sekä tietoyhteiskuntaan liittyvä osaaminen nousivat vahvasti esille. Varsinkin päiväkodin johtajilta edellytettiin muutosjohtamista, pedagogista johtamista sekä henkilöstöjohtamista, mitkä ovat linjassa tämän tutkimuksen

kanssa. Haasteet asiakasperheissä lisääntyvät ja muuttuvat ja henkilöstön hyvinvointiin tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota ja ikääntyvät työntekijät ja heidän sovittamisensa työelämään tuovat haastetta. Tämä voidaan nähdä henkilöstöjohtamisen korostumisena ja että suuremmat kokonaisuudet vain lisääntyvät johtajan työssä. Tämä voidaan nähdä kuitenkin sosionomi-koulutuksen vahvuutena, sillä jo opinnoissa perehdytään erilaisiin asiakkaisiin ja asiakastilanteisiin sekä vuorovaikutusosaamiseen.

8.2 Tutkimuksen toteutuksen arviointia

Opinnäytetyön aiheen valinta oli haastava ja lopullinen aihe muotoutui ja rajautui monen mutkan kautta. Alustavasti olin suunnitellut haastattelevani myös sosionomitaustaisten johtajien alaisia ja heidän kokemuksiaan johtamisesta, mutta aiheen rajaaminen oli siinä vaiheessa tärkeää joten päädyin työskentelemään vain johtajien kanssa. Lopulta olen tyytyväinen rajaukseen ja työn tekeminen sujui hyvin. Oma kiinnostus aiheeseen ja auttoi myös osaltaan työstämistä.

Aineistonkeruu toteutettiin haastattelemalla siis sosionomitaustaisia päiväkodin johtajia Jyväskylän kaupungin alueella. Tutkimukseen osallistuvien johtajien valinta ja hankkiminen onnistui nopeasti yhteistyössä opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Johtajiin otettiin yhteyttä sähköpostitse ja kaikilta osallistuvilta saatiin vastaus nopeasti. Vaikka aluksi halukkuutta osallistua tutkimukseen kysyttiin kahdeksalta johtajalta, oli 6 myöntävää vastausta mielestäni hyvä ja sopiva työn aikatauluun ja rajaukseen nähden. Toki useampi vastaaja olisi lisännyt tutkimuksen luotettavuutta. Osallistumista helpotti johtajien osalta se että haastattelut tehtiin heidän päiväkodeissaan, heille sopivaan aikaan. Johtajat suhtautuivat tutkimukseen positiivisesti ja innokkaasti, ja heistä aihe oli mielenkiintoinen.

Haastattelut sujuivat mielestäni hyvin ja jokaiseen haastatteluun oli varattu aikaa. Haastateltavat paneutuivat aiheeseen ja sulkivat pääasiassa kaiken muun häiriötekijän ulkopuolelle. Koska haastattelu on puolistrukturoitu, kysymykset olivat kaikille samat mutta samalla pystyttiin tekemään tarkentavia kysymyksiä tai etenemään nopeammin jos yhdessä kysymyksessä tuli jo vastaus toiseen kysymykseen. Haastattelu-

jen vastauksissa saattoi näkyä se, oliko haastateltava toiminut johtajana vuoden vai 30 vuotta. Vähemmän aikaa toiminut antoi hyvin lyhyitä ja nopeita vastauksia mutta muisti tarkemmin yksityiskohtia ja esimerkkitapauksia kun taas pidemmän aikaa työskennellyt antoi pitkiä ja laajoja vastauksia, mutta vähemmän tarkkoja ja yksityiskohtaisia esimerkkejä.

Tutkimuksessa pyrittiin huomioimaan eettiset seikat mahdollisimman hyvin. Haastateltavien henkilöllisyyttä suojeltiin kaikissa tutkimuksen vaiheissa ja heidän oikeuttaan keskeyttää tai vetäytyä tutkimuksesta kunnioitettiin. Heille myös kerrottiin mihin tutkimustuloksia käytetään ja että heillä on mahdollisuus saada valmis työ heidän niin halutessaan. Kaikille osallistujille on luvattu lähettää kopio opinnäytetyöstä sen valmistuttua.

Opinnäytetyötä on mahdollista hyödyntää työelämässä sekä aihetta käsittelevissä koulutuksissa. Aihe on ajankohtainen ja se tuo uusia näkökulmia niin sosionomi- koulutukseen, johtajuuteen sekä päiväkodin työyhteisön toimintatapoihin.

8.3 Jatkotutkimusaiheet

Tämä opinnäytetyö käsitteli aihetta Sosionomi päiväkodin johtajana. Se selvitti johtajien yleisiä näkemyksiä johtajuudesta sekä kuinka he toteuttavat työssään eri johtajan tehtäviä. Lisäksi tutkimuksessa peilattiin johtajien näkemyksiä sosionomi- koulutukseen ja sen kompetenssiin. Viimeisenä aihe-alueena selvitettiin johtajien näkemyksiä tulevaisuuden haasteita omassa johtajan työssään. Koska tämä opinnäytetyö toi esille vain johtajien näkökulmaa aiheesta, olisi mielenkiintoista selvittää miten työntekijät ovat kokeneet johtajan merkityksen, työtehtävät ja roolin. Tämä oli itselläni jo alustavassa suunnitelmassa mutta aiheen rajauksen myötä työntekijöiden näkökulma piti karsia pois.

Olisi myös hyvä tehdä samantapainen tutkimus haastatellen muun koulutuksen omaavia päiväkodin johtajia. Näin voitaisiin vertailla sosionomi-taustaisten näkemyksiä esimerkiksi kasvatustieteiden kandidaatin tai maisterin ajatuksiin. Päiväkodin joh-

tajan työtehtävien ja johtamistyylien välillä saattaisi esiintyä näkemuseroja mutta myös samankaltaisuuksia. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää millaisia keinoja tai apuvälineitä löytyisi, jotta johtajalla jäisi aikaa myös tärkeällä pedagogiselle johtamiselle nykyistä paremmin.

LÄHTEET

- Ahonen, E. & Harjula, M-K. 2011. Jyväskylän ammattikorkeakoulusta valmistuneiden sosionomien (AMK) ajatuksia omasta osaamisesta ja sijoittumisesta työelämään. Opinnäytetyö. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.9.2014.
[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/37330/Ahonen Elina Harjula Mari-Kaisa.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/37330/Ahonen_Elina_Harjula_Mari-Kaisa.pdf?sequence=1)
- Alila, K., Eskelinen, M., Estola, E., Kahiluoto, T., Kinos, J., Pekuri, H-M., Polvinen, M., Laaksonen, R. & Lamberg, K. 2014. Varhaiskasvatuksen historia, nykytila ja kehittämisen suuntalinjat. Tausta-aineisto varhaiskasvatusta koskevaa lainsäädäntöä valmistelevalle työryhmän tueksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:12. Viitattu 15.9.2014.
<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2014/liitteet/tr12.pdf?lang=fi>
- Ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneiden yleiset kompetenssit. 2006. Viitattu 15.9.2014.
<http://www.karelia.fi/ects/materiaali/Yleiset%20kompetenssit%20tutkintotasoinen%2019042006.pdf>
- Esitys sosionomi (AMK) –tutkinnon kompetensseista. 2010. Sosiaalialan AMK –verkosto. Viitattu 15.9.2014.
http://www.sosiaaliportti.fi/File/c16110a5-e16c-4834-9532-48847ff5dd52/Sosionomi_AMK_Kompetenssit_15042010.pdf
- Esitys sosionomi (YAMK) –tutkinnon kompetensseista. 2010. Sosiaalialan AMK –verkosto. Viitattu 14.9.2014.
http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/sosiaalialanamkverkosto/sosiaaliala_ammattikorkeakouluissa/sosionomi_ylempiamk_tutkinto/kompetenssit/
- Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Viitattu 13.9.2014.
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1>
- Hakanen, P. 2011. Suoritusperusteisen budjetoinnin vaikutukset talouteen ja työhyvinvointiin. Pro gradu- tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Viitattu 14.10.2014.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/52423/Myllyla_Eemil.pdf?sequence=1
- Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopistopaino. Viitattu 8.11.2014.
<https://jyx.iyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22480/9789513937621.pdf?sequence=1>

Haslam, S., Reicher, S. & Platow, M. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Tallinna: Gaudemus

HE. 159/2012. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi lasten päivähoidosta annetun lain muuttamisesta sekä eräiksi siihen liittyviksi laeiksi. Viitattu 12.9.2014.
<http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2012/20120159>

Heikka, J. 2014. Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education. Väitöskirja. Tampere: Suomen Yliopistopaino. Viitattu 15.9.2014.
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95016/978-951-44-9381-2.pdf?sequence=1>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Hämeenlinna: Tammi

Hirvonen, K. 2005. Laadun tarkkailusta laatujohtamiseen. Teoreettinen synteesi laatujohtamisen käsitteestä. Pro gradu –tutkielma. Terveyshallintotiede. Terveyshallinnon ja -talouden laitos. Kuopion yliopisto. Viitattu 9.11.2014.
<https://www.uef.fi/documents/1084483/1438176/kaisahirvonengradu.pdf/ff262093-2d6c-4eeb-a141-a8d6eb195ddc>

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development

Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2011. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Varhaiskasvatuksen käsikirja. Toim. E. Hujala ja L. Turja. Juva: PS-kustannus

Hujala, E., Puroila, A-M., Parrila-Haapakoski, S. & Nivala, V. 2007. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Oulu: Varhaiskasvatus 90.

Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (toim.) 2013. Researching Leadership in Early Childhood Education. Tampere: Suomen Yliopistopaino

Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. 2009. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 16.5.2014.
http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-10778.pdf

Kauppinen, M. 2004. Päiväkodin johtajan työnkuvan sekä taitojen ja ominaisuuksien tärkeys työyhteisön näkökulmasta. Kasvatustieteen pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Varhaiskasvatuksen laitos. Viitattu 15.9.2014.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18190/G0000730.pdf?sequence=1>

Key, J. 1997. Research Design in Occupational Education. Qualitative Research. Oklahoma State University. Viitattu 11.10.2014.

<http://www.okstate.edu/ag/agedcm4h/academic/aged5980a/5980/newpage21.htm>

Kohti varhaiskasvatustalakeia. 2014. Varhaiskasvatusta koskevan lainsäädännön uudistamistyöryhmän raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:11. Viitattu 14.9.2014.

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2014/liitteet/tr11.pdf?lang=fi>

Koivisto, S. 2013. Meidän talon näköinen Patu: henkilökunnan matka päiväkodin laadullisiin tavoitteisiin. Opinnäytetyö. Pieksämäen Diakonia-Ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.10.2014. <http://www.theseus.fi/handle/10024/57779>

L 19.1.1973/36. Laki lasten päivähoitosta. Viitattu 10.8.2014.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036#L1P7a>

L 272/2005. Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista. Viitattu 10.8.2014. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050272>

Lavio, A. 2012. Räätelöity esimiesvalmius. Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutus lähijohtamisen ja esimiesvalmiuksien kehittäjänä. Opinnäytetyö Ylempi AMK. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Viitattu 15.9.2014. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47730/Lavio_Anna.pdf?sequence=1

Löf, K. 2012. Sosiaalialan johtaminen lähiesimiesten näkökulmasta. Pro gradu-tutkielma. Tampereen Yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Viitattu 15.9.2014.

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84072/gradu06292.pdf?sequence=1>

Minna, K. 2012. Pedagogisen johtajuuden toteutuminen varhaiskasvatuksen organisaation toimijatasoilla- Tapaustutkimus Kuopion kaupungin varhaiskasvatuksen organisaatiosta. Varhaiskasvatustieteen pro gradu-tutkielma. Kasvatustieteen laitos. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 9.8. 2014.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37912/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201205281746.pdf?sequence=1>

Myllylä, E. 2012. Tuottavuutta ja laatua päivähoitoon. Esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia palvelutuotepäerusteisen toiminnan ja talouden ohjausmallin vaikutuksista päivähoitön laatuun. Opinnäytetyö. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.10.2014.

http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/52423/Myllyla_Eemil.pdf?sequence=1

Narikka, J. 2008. Sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestäminen ja hankinta. Tallinna: Tietosanoma

Ojala, I. 2007. Rehtorien roolit suurten ja pienten koulujen johtamisen haasteena. Teoksessa A. Pennanen (toim.) Koulun johtamisen avaimia. Jyväskylä: PS-kustannus, 129–152.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun sosiaalialan koulutusohjelman opetussuunnitelma. 2013. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma. Viitattu 13.8.2014. <https://www.jamk.fi/fi/Koulutus/Sosiaali-ja-terveysala/Sosiaalialan-koulutusohjelma/> -> Opetussuunnitelma -> Siirry PDF-tiedostoon.

Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. 2004. Lastentarhanopettajien liiton julkaisu. Viitattu 16.5.2014. <http://www.lastentarha.fi/pls/portal/docs/PAGE/LTOL/01LTOL/00LTOL/06JULKAISUT/TUTKIMUSRAPORTIT/MONITAITURI.PDF>

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun Ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.5.2014. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>

Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen. Helsingin Kansanvalistusseuran julkaisu. Keuruu: Otavan kirjapaino.

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

Rouhiainen-Valo, T., Rantanen, T., Hovi-Pulsa, R. & Tietäväinen, S. 2010. Kompetenssit sosionomien (AMK ja ylempi AMK) ydinosaamisen avaajina. Teoksessa Sosionomin ammatti ja työ 1010-2025. Havaintoja ja päätelmiä sosionomien (AMK ja ylempi AMK) profiilista Suomen hyvinvointiasiantuntijajärjestelmässä. Toim. L. Viinamäki. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Raportteja ja tutkimuksia 3/2010. Anjalankoski: SOLVER palvelut. Viitattu 9.11.2014. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/54727/viinamaki%20A%203%202010.pdf?sequence=1>

Ruokolainen, R. & Alila, K. (Toim.) 2004. Varhaiskasvatuksen laatu on osaamista ja vuorovaikutusta. Varhaiskasvatuksen laadunhallinnan ja ohjauksen kehittämishankkeen julkaisu. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2004:6. Helsinki. Viitattu 14.9.2014. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3644.pdf

Ruusuvuori, J. 2011. Litteroijan muistilista. Teoksessa Haastattelun analyysi. Toim. Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen. Tallinna: Vastapaino

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2011. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Haastattelun analyysi. Toim. Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen. Tallinna: Vastapaino

Ryan, S., Whitebook, M., Kipnis, F. & Sakai, L. 2011. Professional development needs of directors leading in a mixed service delivery preschool system. Artikkele Early childhood research and practice- internetsivulla. Viitattu 26.10.2014.

<http://ecrp.uiuc.edu/v13n1/ryan.html>

Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtävärakennesuositus. 2007. Toim. P. Sarvimäki & A. Siltaniemi. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007: 14. Viitattu 16.5.2014.

[http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3685.pdf&title=Sosiaalihuollon ammatillisen henkiloston tehtavarakennesuositus fi.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3685.pdf&title=Sosiaalihuollon+ammattillisen+henkiloston+tehtavarakennesuositus+fi.pdf)

Sosionomi (AMK) –tutkinto. 2012. Sosiaaliportin hankesivusto Sosiaalialan ammattikorkeakouluverkosto. Viitattu 10.8.2014. http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/sosiaalialanamkverkosto/sosiaaliala_ammattikorkeakouluissa/sosionomi_amk_tutkinto/

Sosionomi -kasvatustyön ja sosiaaliohjauksen asiantuntija. Sosiaalialan koulutusohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulun internetsivut. Viitattu 10.8.2014.

<https://www.jamk.fi/fi/Koulutus/Sosiaali-ja-terveysala/Sosiaalialan-koulutusohjelma/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. p., uud. p. Vantaa: Hansaprint.

Varhaiskasvatuksen johtamiskoulutus. Artikkele Jyväskylän yliopiston internetsivuilla. Viitattu 5.11.2014.

<https://www.jyu.fi/edu/laitokset/rehtori/koulutus/varhaiskasvatuksen-johtamiskoulutus-1>

Varhaiskasvatuksen koulutus Suomessa. Arviointi koulutuksen tilasta ja kehittämistarpeista. 2013. Toim. K. Karila, H. Harju-Luukkainen, A. Juntunen, S. Kainulainen, K. Kaulio-Kuikka, V. Mattila, K. Rantala, M. Ropponen, T. Rouhiainen-Valo, M. Sirén-Aura, A-S. Smeds-Nylund. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 7:2013. Tampere: Korkeakoulujen Arviointineuvosto. Viitattu 14.9.2014.

http://www.kka.fi/files/1960/KKA_0713.pdf

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2005. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen oppaita 56. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino. Viitattu 5.6.2014.

<http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/7eef5448-e8a3-4887-ab97-19719ea74066>

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Taustatiedot

1. Ikä?
2. Koulutus
 - a. -Millainen koulutustausta sinulla on?
 - b. -Oletko hankkinut lisäkoulutusta? Millaista?
3. Montako työvuotta sinulla on johtajana? Oletko toiminut monessa päiväkodissa johtajana?
4. Aiemmat työkokemuksesi kasvatus- ja sosiaaalialalla?
 - a. -Oletko toiminut ennen päiväkodin johtajan työtä muissa työtehtävissä, esimerkiksi lastentarhanopettajana? Missä?
5. Työnkuva
 - a. -Montako yksikköä sinulla on johdettavana? Alaistesi määrä?
 - b. -Toimitko hallinnollisena johtajana vai oletko myös lapsiryhmätyössä?

Johtajuus

6. Johtamiskäsitys ja johtamistyyli
 - a. -Mitä ominaisuuksia tai persoonallisuuden piirteitä hyvällä johtajalla mielestäsi on?
 - b. -Kuinka koet näiden toteutuvan omalla kohdallasi?
 - c. -Millainen johtamistyyli soveltuu mielestäsi päiväkodin johtamiseen tai yleisemmin varhaiskasvatuspalveluiden johtamiseen?
 - d. -Varhaiskasvatuksen johtamisen yhteydessä puhutaan paljon jaetusta johtajuudesta tai osallistavasta johtamisesta. Mitä tämä voisi tarkoittaa konkreettisesti työyhteisössäsi, millä tavoin tähän pyritään/millainen rooli tällä on päiväkodin johtajuudessa?

Johtajan työnkuva ja tehtävät varhaiskasvatuksessa

7. Mitä osa-alueita päiväkodin johtajan työnkuvaan mielestäsi kuuluu?
8. Kuvaile päiväkodin johtajan työtehtäviä, kuinka niiden tulisi toteutua? Mitkä työtavat tukevat työtehtävissä onnistumista? Mitä niiden suorittamiseen vaaditaan? Mitkä työtehtävät vievät eniten aikaa, resursseja? Mihin haluaisit enemmän voima-varoja?
9. Henkilöstöjohtaminen
 - a. -Millä tavoin otat henkilökunnan erilaisuudet huomioon?

- b. -Millaisia toimintapoja teillä on tiimityön edistämiseksi? Kuinka paljon olet mukana tiimien toiminnassa?
- c. -Esiintyykö työyhteisössä ristiriitoja? Kuinka ne käsitellään?
- d. -Miten tiedonkulku ja yhteiset palaverit on päiväkodissanne järjestetty?
- e. -Millä tavoin työntekijät voivat olla mukana päätöksenteossa?
- f. -Millä keinoin motivoit työyhteisöä?

10. Pedagoginen johtaminen

- a. -Miten määrittelisit pedagogisen johtajuuden?
- b. -Millä tavoin edistät pedagogista johtajuutta työssäsi?
- c. -Kenellä työyhteisössä(si) on pedagogista vastuuta?
- d. -Miten pedagoginen johtaminen vaikuttaa varhaiskasvatuksen laatuun (yksikössäsi)?

11. Talousjohtaminen

- a. -Mitä työtehtäviä kuuluu talousjohtajan työnkuvaasi? (sijaisjärjestelyt, talousarvion laadinta, hankintojen suunnittelu, käyttöprosentin seuranta ym.)
- b. -Kuinka paljon käytät aikaa päivittäin/viikoittain talousjohtamiseen?
- c. -Millaiseksi koet talousjohtamisen kuormittavuuden?

12. Kehittäminen

Mikä on johtajan vastuu ja rooli kehittämisessä edellä mainituissa

- a. henkilöstöjohtamisessa, (kehityskeskustelut, lisäkoulutus, työnohjaus ym.)
- b. pedagogisessa johtamisessa ja
- c. talousjohtamisessa?

Sosionomin koulutus pohjana johtajan työhön

- 13. Mitä valmiuksia koulutuksesi on antanut sinulle työtäsi varten? Kuinka hyvin se vastaa työn vaatimuksiin?
- 14. Mitä kehittämisen tarpeita koulutuksella on johtajuuden osalta?
- 15. Millaista lisäkoulutusta olet tarvinnut/hankkinut/olisi hyvä saada?
- 16. Kuinka sosionomi (amk) kompetenssit mielestäsi vastaavat todellista työnkuvaa ja osaamista? (Näytetään kompetenssit, varsinkin jos ei tiedä/muista)
- 17. Kuinka sosionomi (Yamk) kompetenssit mielestäsi vastaavat todellista työnkuvaa ja osaamista? (jos käynyt sekä amk että yamk)

Tulevaisuuden näkymiä

18. Miten johtaminen on muuttunut siitä, kun aloitit johtajana? Mitkä asiat ovat tulleet uutena, mitkä korostuvat enemmän?
19. Mitä osaamista tulevaisuudessa päiväkodin johtajalta vaaditaan? Miten koulutusta tulisi kehittää?
20. Mitä muuta haluat sanoa tai täydentää?