

TAMPEREEN KAUPUNKI VARHAISKASVATUKSEN
LÄHIJOHTAJUUTTA TUKEMASSA:
Kyselytutkimus päiväkotien varajohtajille

Sari Hepo-oja-Ohtola
Opinnäytetyö, syksy 2016
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Sosiaalialan koulutusohjelma
Sosionomi (YAMK)

TIIVISTELMÄ

Hepo-oja-Ohtola, Sari. Tampereen kaupunki varhaiskasvatuksen lähijohtajuutta tuke-
massa. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Pori, syksy 2016, 56s., 2 liitettä.

Diakonia- ammattikorkeakoulu, Sosiaalialan koulutusohjelma, Lasten, nuorten ja per-
heiden hyvinvointi, Sosionomi YAMK.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia miten Tampereen kaupunki tukee varhaiskasvatuk-
sen lähijohtajuutta ja miten tätä tukea tulisi kehittää. Tässä työssä lähijohtajalla tarkoite-
taan päiväkodin varajohtajaa tai vastaavaa lastentarhanopettajaa. Tutkimus oli sähköisenä
versiona toteutettu kyselytutkimus. Tutkimuksen kohderyhmänä toimivat Tampereen
kaupungin varhaiskasvatuksen lähijohtajat. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin
kuvailevaa analyysia ja avointen kysymysten kohdalla sisällönanalyysi-menetelmää.

Tutkimus toteutettiin keväällä 2016, jolloin kyselylomake lähetettiin, saatekirjeen kera,
Webropol – ohjelman avulla sähköisesti kaikille varhaiskasvatuksen lähijohtajille. Kyse-
lylomakkeen aihealueet liittyivät, taustakysymysten lisäksi, lähijohtajan työn hallintaan,
ammattilliseen kehittymiseen sekä yhteistyöhön esimiehen ja muiden toimijoiden kanssa.

Vastaajista lähes kaikki olivat naisia. Koulutustaustaltaan kaksi kolmannesta oli lasten-
tarhanopettajia ja yksi kolmasosa sosionomeja. Lähijohtajista lähes puolet oli toiminut
lähijohtajina alle 5 vuotta. Työn hallinta -osiossa tutkittiin johtajuussopimuksen toimi-
vuutta, tiedonkulkua lähijohtajan ja esimiehen välillä sekä lähijohtajan työnkuvan resurs-
seja. Ammatillisen kehityksen aihealueina olivat koulutukset, perehdytys sekä se, miten
työnantaja tukee lähijohtajan osaamisen kehittymisen mahdollisuuksia. Kyselylomak-
keen yhteistyö-osassa kysyttiin palautteen saamisesta sekä antamisesta, kommunikoin-
nista, johtotiimin toiminnasta ja lähijohtajatiimistä. Avoimessa osiossa kysyttiin, miten
muuten työnantaja tukee lähijohtajan työtä ja miten työtä voisi tukea entistä paremmin.

Tutkimustuloksissa nousi esiin hyvin yhteneväisiä asioita. Yleisellä tasolla voidaan sa-
noa, että Tampereen kaupunki tukee lähijohtajuutta hyvin koulutusten kautta. Toisaalta
tutkimuksesta ilmeni myös, että nimenomaan johtamiseen liittyviä koulutuksia toivottiin
lisää. Lähijohtajan yhteistyö esimiehen ja muiden toimijoiden kanssa toimi lähestulkoon
kaikkien vastaajien mielestä hyvin. Johtotiimin sisällöt tukivat lähijohtajaa työssään ja
johtotiimistä koettiin saatavan tarvittava tieto lähijohtajan työhön. Tutkimuksen mukaan
resurssit lähijohtajan työhön koettiin riittämättömiksi. Lähijohtajien työtä voisi tukea
vielä enemmän käynnistämällä ammatilliset verkostokokoontumiset uudelleen koko kau-
pungin alueella.

Asiasanat: kyselytutkimus, kvantitatiivinen analyysi, varhaiskasvatus, johtajuus

ABSTRACT

Hepo-oja-Ohtola, Sari. City of Tampere supporting local leadership of early childhood education. 56., 2 attachments. Language: Finnish. Pori, autumn 2016. Diaconia University of Applied Sciences. Degree program in social services, wellbeing of children, young adults and families, bachelor of Social Services YAMK.

The aim of the thesis was to study how the city of Tampere supports local leadership of early childhood education and the ways this support could be developed. In this profession local leader means assistant leader in daycare or equivalent kindergarten teacher. The study was a quantitative study that was put into practice as a questionnaire online. The target group of the study were local leaders of early childhood education in the city of Tampere. Descriptive analysis was used as the analysis method for analyzing the material and content analysis method was used for open-ended questions.

The study was carried out in the spring of 2016 when the questionnaire was sent, with a cover letter, through Webropol- program online to all local leaders of early childhood education. The topics of the questionnaire were, among background questions, about professional development, cooperation between superior and other employees, and how local leaders control their own work.

Nearly all of the respondents were women. Two third's of the respondents' educational background was kindergarten teacher and one third was bachelors of Social Services. Nearly half of the local leaders had been working as a local leader for less than 5 years. The functionality of the agreement of leadership was studied in the controlling work-part as well as the communication between the local leader and the superior and the resources of local leader's job description. The topics of professional development were education, orientation as well as how the employer supports local leader's opportunities to develop their skills. In the cooperation part of the questionnaire were questions about giving and receiving feedback, communication, functioning of the leader team and local leader team. Open-ended questions referred to other ways employer could support the work of local leaders and how this support could be improved.

The research results brought up very congruent matters. In a general level could be said that the city of Tampere supports local leadership well through education. On the other hand, the study showed that more education for leadership would be needed. Cooperation with superiors and other participants works well according to nearly all of the respondents. The insight of the leader team supports the local leaders in their work and they think they get the necessary information for local leader's work from the leader team. According to the research the resources for the local leader's work are insufficient. The work of local leaders could be supported even more with opening professional networking meetings again.

Keywords: survey, quantitative analysis, early childhood education, leadership

1 JOHDANTO.....	6
2 TAMPEREEN KAUPUNGIN VARHAISKASVATUKSEN ORGANISAATIO	7
2.1 Organisaation kuvaus	7
2.2. Kohti hajautettua organisaatiota	9
3 VARHAISKASVAUKSEN JOHTAMINEN	12
3.1 Johtamiseen liittyviä käsitteitä	12
3.2 Itsensä johtaminen	14
3.3 Pedagoginen johtaminen	16
3.4 Lähijohtaminen.....	20
3.5 Johtajuuden tukeminen	21
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	24
4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	24
4.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimusympäristö	24
4.3 Kvantitatiivinen tutkimusote ja kysely aineistonkeruumenetelmänä.....	25
4.4. Kvaileva analyysi aineiston analyysimenetelmänä.....	26
4.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	28
5. TUTKIMUSTULOKSET	30
5.1 Taustatietoja vastaajista.....	30
5.2 Työn hallinta.....	31
5.3 Ammatillinen kehittyminen.....	33
5.4 Yhteistyö eri toimijoiden kanssa.....	34
5.5 Miten työnantaja tukee lähijohtajaa.....	37
5.6 Miten lähijohtajien työtä voitaisiin tukea paremmin.....	38
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	41
7 LOPUKSI.....	46
LÄHTEET.....	48

LIITE 1: Saatekirje.....51

LIITE 2: Kyselylomake.....52

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten Tampereen kaupunki tukee varhaiskasvatuksen lähijohtajuutta. Tässä työssä lähijohtajilla tarkoitetaan päivähoidon varajohtajaa, jolle lastentarhanopettajan työn lisäksi kuuluu ennalta sovittuja lähijohtajan tehtäviä kuten työvuorosuunnittelua. Olin kiinnostunut tästä asiasta, koska työskentelen itse lähijohtajana Tampereen varhaiskasvatuksessa ja myös siksi, että varajohtajuutta ei ole tutkittu aikaisemmin. Päivähoiton johtajuutta on Suomessa nykyään jo jonkin verran tutkittu, aikaisemmin löytyi vain lähinnä englanninkielisiä tutkimuksia. Suomessa päiväkotiin liittyviä tutkimuksia on tarkasteltu lähinnä pedagogisesta, varhaiskasvatuksen tai päivähoiton johtamisesta näkökulmista. (Soukainen 2015, 31.)

Lähijohtajia on päivähoitossa käytännössä kahdenlaisia. Toinen lähijohtaja työskentelee fyysisesti samassa yksikössä päiväkodin johtajan kanssa ja toinen työskentelee eri yksikössä kuin johtaja. Erillisen yksikön ryhmien lukumäärä määrittelee, onko yksikössä lähijohtaja. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työtehtävät ja vastuut voivat erota paljon toisistaan. Erillisessä yksikössä oleva lähijohtaja ei näe läheskään päivittäin yksikkönsä johtajaa ja yhteydenpito tapahtuu lähinnä puhelimitse tai sähköpostin kautta. Työ on itsenäistä ja toisaalta myös yksinäistä ja kuormittavaa. Tässä tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan, miten lähijohtajat saavat tukea omaan työhönsä sekä sitä, miten tukea tulisi kehittää. Varhaiskasvatus on hyvin laaja Tampereen kaupungissa. Päivähoitoyksiköitä oli keväällä 2015 82, näiden lisäksi varhaiskasvatukseen kuuluivat avoin varhaiskasvatus ja perhepäivähoito sekä yksityiset palveluiden tuottajat. Tämän tutkimuksen kohteena olivat kaikki 82 päiväkodin varajohtajaa. Heille tehtiin Webropolkysely sähköisesti.

2 TAMPEREEN KAUPUNGIN VARHAISKASVATUKSEN ORGANISAATIO

Tampereen kaupungin organisaatio on laaja ja varhaiskasvatus on osa hyvinvointipalveluita. Varhaiskasvatuksen keskeisin tehtävä on tukea lapsen kasvua, kehitystä ja oppimista lapsilähtöisesti yhteistyössä perheen kanssa. Tampereen kaupunki yhdistää päiväkoteja isoiksi yksiköiksi, joissa jokaisessa on oma johtajansa. Tampereen kaupungin varhaiskasvatuksessa on käynnissä apulaisesimies-pilotti, joka liittyy hajautettuun organisaatioon. Apulaisesimiehen toimi perustetaan yksikköön, jossa on lapsia 250–350 sekä henkilöstöä yli 40.

2.1 Organisaation kuvaus

Tampereen kaupungin varhaiskasvatus kuuluu osaksi hyvinvointipalveluita, joita ovat sosiaali- ja terveystyöpalvelut sekä sivistyspalvelut. Nämä puolestaan koostuvat kuudesta eri tuotantoalueesta, jotka ovat avopalvelut, kotihoito ja asumispalvelut, sairaala- ja kuntoutuspalvelut, varhaiskasvatus ja perusopetus, toisen asteen koulutus sekä kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut. Päivähoito kuuluu varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen tuotantoalueeseen ja sitä johtaa tuotantojohtaja. Varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen tuotantoalue tuottaa lakisääteistä päivähoitopalvelua ja perusopetusta. Tampereen kaupungissa varhaiskasvatus pitää sisällään avoimen varhaiskasvatuksen, perhepäivähoidon, päiväkotihoidon, esiopetuksen sekä erho-yksikön. Erho-yksikön kohderyhmänä ovat lapset ja nuoret, iältään 0-18vuotiaat, joilla on erityisen vaativaa hoitoa tarvitseva pitkäaikaissairaus tai vamma, jota ei voida hoitaa olemassa olevien palveluiden kautta. (Tampereen kaupunki i.a.)

Tampereen kaupungin varhaiskasvatus ja perusopetus muodostuu kolmesta yhteistointialueesta, joita ovat itäinen, keskinen ja läntinen alue. Jokaisella alueella on oma aluepäällikkö tai aluejohtaja. Aluemallin perusteena ovat perusopetuslain muutoksen edellyttämä uudenlainen yhteistyö ja päätöksenteko oppilasalueilla sekä kuntalaisten saaman palvelun tasavertaisuus kaupunkialueella. Aluejako parantaa Tampereen eri alueiden tasa-arvoisuutta opetuspalveluissa etenkin tuen saantimahdollisuuksissa, valinnaisuudessa ja oppilashuollon erityispalveluissa. Varhaiskasvatuksen aluepäällikköjärjestelmän tavoitteena on yhdessä perusopetuksen aluejohtajajärjestelmän kanssa edistää toiminnan

joustavuutta ja tiedonkulkua lapsen siirtyessä päiväkodista kouluun. Tavoitteena on luoda yhtenäinen opinpolku varhaiskasvatuksesta perusopetukseen ja varmistaa kasvatus- ja opetustoiminnan hyvä, kattava laatu. (Tampereen kaupunki i.a.)

Tampereen kaupungin päivähoidossa tehtiin tammikuussa 2015 lähijohtajien nykyisen tehtäväkuvan määritykset. Siinä määriteltiin lähijohtajan työssä tarvittavia osaamisia sekä vastuita. Lähijohtajan työtehtävät ovat kirjattuna johtajuussopimukseen, sopimus tehdään päiväkodin johtajan kanssa. Lähijohtajilla voi olla eri yksiköissä erilaisia tehtäviä ja vastuita. Erillisyksikön lähijohtajan työmäärä voi olla paljon laajempi kuin sellaisen lähijohtajan, joka työskentelee samassa yksikössä johtajan kanssa. Erillisyksikön lähijohtajan työnkuvaan voi kuulua yksiköstä vastaaminen yleisesti, esimerkiksi pedagogiikasta, hoitosopimuksista sekä turvallisuuteen ja perehdytykseen liittyvistä asioista. Lähijohtaja ei ole kuitenkaan henkilöstön esimies.

Syksyllä 2015 alkoi Tampereen päivähoitoyksikön apulaisesimies-pilotti kahdeksassa päivähoitoyksikössä. Varhaiskasvatuksen apulaisesimiehen tehtävänä on päiväkodin johtajan työparina ja yksikön johtotiimin jäsenenä osallistua yksikön toiminnan johtamiseen, arviointiin ja kehittämiseen. Apulaisesimies vastaa yksikön työvuorosunnittelusta sekä alle viiden päivän sijaisten ja määräaikaisen henkilöstön rekrytoinnista ja tähän liittyvistä esimiehen tehtävistä. Lisäksi hän osallistuu yksikön pedagogiseen johtamiseen ja vastaa työssäoppimisen ohjauskokonaisuuden organisoinnista yksikössä. Resursoinnilla ja työvuorosunnittelulla mahdollistetaan hänen työnsä kokonaisuus. (Tampereen kaupunki 2015.)

Tampereen kaupungin päiväkotien lähijohtajille tehtiin kysely keväällä 2014 heidän koulutustarpeistaan. Lähijohtajien koulutuksia tullaan suuntaamaan niihin tarpeisiin, jotka nousivat kyselyssä esiin. Tämä on yksi tapa kuinka työnantaja voi tukea lähijohtajia heidän työssään.

2.2 Kohti hajautettua organisaatiota

Hajautetuksi organisaatioksi voidaan luokitella sellainen organisaatio, jossa joukko ihmisiä työskentelee eri aikaan ja eri paikoissa saman yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Organisaatio voi olla pysyvä tai määräaikainen. Tavoitteiden ja toteutusten saavuttamisen apuna käytetään tieto- ja viestintäteknologiaa. Hajautetussa organisaatiossa ihmiset työskentelevät muun muassa eri huoneissa tai eri rakennuksissa. Työskentelypaikojen etäisyys vaikuttaa siihen, miten ihmiset kommunikoivat keskenään. Välitön kommunikaatio, reagointi ja vuorovaikutus vähenevät jo pienemmästä etäisyydestä. Hajautetun organisaation haittoina ovat muista eristäytyminen sekä se, että johto voi ”unohtaa” etäällä työskentelevän ryhmän. Ongelmallista on myös palautteen saaminen ja antaminen, tiedon ja osaamisen siirtäminen voi olla vaikeaa. Ristiriitoja voi muodostua väärinkäsityksistä. Hajautetun organisaation hyvinä puolina pidetään asiakkaan kanssa läheistä yhteistyötä sekä mahdollisuutta yhdistää monipuolista osaamista. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 14–39.)

Hajautetussa organisaatiossa johdon tehtäväksi jää se, että työntekijät eivät jää informaatiosuorittamiseen. Johtajan tärkeitä ominaisuuksia ovat empaattisuus ja kuunteleminen, delegointikyky sekä ihmisten johtamisen taito. Johtajalta edellytetään myös kykyä luottaa työntekijöiden ammattitaitoon ja työmoraaliin. Johtajan erityishaasteena hajautetussa organisaatiossa voidaan pitää työntekijöiden huomioimista, motivointia, sitouttamista ja osallistamista. Tällaisessa organisaatiossa olisi panostettava kokonaisvaltaiseen ja aktiiviseen tukeen sekä viestintään ja tiedonjakoon. Luottamusta vahvistaa johtajan johdonmukaisuus ja arvostus työntekijöitä kohtaan. Hajautetussa organisaatiossa pitäisi olla riittävät, toimivat ja helposti käytettävät viestintä- ja yhteistyövälineet. Kaikki toimipisteet tulisi huomioida suunnittelussa ja voimavarojen suuntaamisessa. (Vartiainen ym. 2004, 84–126.)

Halttunen tutkii väitöskirjassaan päivähoidon johtajuutta hajautetussa organisaatiossa. Hänen mukaansa hajautettu organisaatio määrittelee johtajuutta. Johtajan työhön merkittävästi vaikuttava asia on erilaisten päivähoitomuotojen yhtäaikaisten johtamien. Hänen olisi kyettävä vastaamaan niiden monenlaisiin tarpeisiin. Johtajan työn tekevät pirstaleiseksi erillään olevat yksiköt. Johtaja ei voinut jakaa tasapuolisesti aikaansa kaikille yksiköille, joka puolestaan vaikutti yksiköiden tasavertaiseen johtajuuteen. Halttunen päätyi tutkimuksessaan kuitenkin siihen, että johtaja on päätöksentekijä ja ratkaisija. Johtajan

rooliin kuului myös oleminen tukijana, erotuomarina tai ongelmien ratkaisija. Vaikka johtajuutta ja vastuita jaettiin, jäi johtajalle omia tehtäviä ja erityisyyksiä. Hallinnon ja henkilöstöhallinnon lisäksi johtaja piti yllä työilmapiiriä ja työhyvinvointia ja muun ohella hän tuki henkilöstön jaksamista. Halttunen nosti esiin myös päivittäisiä tutkimustuloksia, kuin aikaisemmin oli ollut. Yksi niistä oli se, että johtajan visiointia ja linjauksia pidettiin tärkeänä. Sen sijaan johtajan roolia kehittäjänä ei pidetty kovinkaan tärkeänä. Tutkimuksesta kävi ilmi, että jaetun johtajuuden mukaan johtajan tulisi johtaa enemmän itseohjautuvia tiimejä ja niiden kautta sekä rinnalla koko hajautettua organisaatiota. Auktoriteettisuhte johtajan ja työntekijöiden välillä liittyi työnjakoon. Organisaatioissa oli sovittujen rakenteiden lisäksi myös kollektiivisia rakenteita. Näiden lisäksi Halttunen nosti esiin muutoksia ja mahdollisia ristiriitaisuuksia ammatillisissa suhteissa, joita hajautettu organisaatio synnyttää. Hajautetussa organisaatiossa tulisi ottaa kantaa keskeisiin ilmiöihin kuten auktoriteettisuhteisiin, työnjakoon, keskityksen sekä muodollisuuden asteisiin. (Halttunen 2009, 135–145.)

Hänninen tuo artikkelissaan esille tulevaisuuden johtamista. Muutoksen johtaminen on tullut olennaiseksi osaksi päivittäisjohtamista. Johtamiskulttuurissa on tapahtunut muutosta ja johtaminen on uudistuva. Organisaation johtaja viestii käyttäytymisellään, sanoiltaan ja toiminnallaan omia ja organisaation arvoja ja haluttua toimintatapaa. Viestien, sanallisten ja sanattomien on oltava synergiassa keskenään. Johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa on yhteistyötä. Tiimiläiset ovat enemmän asiantuntijoita sisältöasioissa kuin johtaja. Jotta organisaatio toimii sujuvasti, on valta ja vastuu hajautettu sinne missä on asiantuntijajohtajuus. Tällainen toiminta vaatii luottamuksen kulttuuria. Johtajan olisikin oltava innostava valmentaja, jonka tärkein tehtävä olisi saada tiimi onnistumaan. Hänen olisi kyettävä saamaan esille jokaisen työntekijän potentiaali sekä tiimin synergia. Tulevaisuuden johtajan ominaisuuksia ovat halu ja kyky vuorovaikutukseen sekä kyky ohjata ihmisiä haluttuun suuntaan. Hänninen tuo myös esille, että johtaminen on muuttumassa palveluammattiksi. Siinä johdettava on tavallaan asiakkaan roolissa. (Hänninen 2014, 99–104.)

Tampereella on keväällä 2014 perustettu johtotiimi jokaiseen päivähoidon yksikköön. Johtotiimiin kuuluvat johtaja, lähijohtaja sekä jos yksikössä on erillisyyksikkö tai -yksiköitä, niin erillisyyksikön tai -yksiköiden lähijohtajat. Johtotiimi perustettiin tukemaan päiväkodin johtajaa työssään. Yksi johtotiimin tarkoitus on myös jakaa johtajan töitä ja vas-

tuita lähijohtajalle. Päiväkodin johtajat ovat hallinnollisia johtajia ja lähijohtajat työskentelevät pääsääntöisesti lastentarhanopettajina lapsiryhmissä. Lapsiryhmässä työskentelyn ja lähijohtajan muiden tehtävien ja vastuiden yhteensovittaminen on haasteellista. Lähijohtajan työhön luo lisää haasteita lastentarhanopettajan roolista siirtyminen pitkin päivää lähijohtajan rooliin ja lähijohtajan roolista siirtyminen takaisin lastentarhanopettajaksi sekä keskeneräisten töiden sietäminen ja molempien roolien aikataulutuksen hankaluus.

Päivähoitoyksiköiden koon tulevaisuuden suuntaus Tampereella on isojen yksikköjen ryhmittymät. Tällaisessa hajautetussa organisaatiossa voi johtajalla olla alaisuudessaan useampi päiväkotia tai erilaisia päivähoitomuotoja. Yhteen päivähoitoyksikköön voi kuulua useita päiväkoteja, esiopetusryhmiä ja perhepäivähoitajia sekä avoimia varhaiskasvatuksen leikkitoimintakeskuksia. Yhdessä hajautetussa päivähoitoyksikössä voi olla esimerkiksi kaksi päiväkotia, joissa on yhteensä lapsia 140 ja työntekijöitä 30 sekä erillisessä esiopetusryhmässä lapsia voi olla yhdessä ryhmässä noin 20 ja työntekijänä lastentarhanopettaja ja lastenhoitaja. Näiden lisäksi yksikköön voi kuulua esimerkiksi leikkitoimintakeskus, jossa toiminnasta riippuen lapsia voi olla sadan paikkeilla ja henkilökuntana voi olla esimerkiksi kolme koulutettua työntekijää. Hallinnollisesti tällainen yksikkö on iso ja se voi koostua neljästä tai useammasta eri rakennuksesta, jotka voivat maantieteellisesti sijaita kaukana toisistaan. Tämän tapaisessa yksikössä on yleensä koko päiväkodin lähijohtaja ja vielä erikseen pienemmän / pienempien yksiköiden lähijohtaja. Yleensä ison yksikön lähijohtaja toimii tarvittaessa johtajan sijaisena. Päiväkodinjohtajan poissa ollessa yksiköistä vastaa lähijohtaja ja heidän kummankin poissa ollessa vastaa niin sanottu ”kakkosvara”. Päiväkodin johtotiimin jäsenten onkin tiedettävä yksiköiden yleistilanne, lapsimäärät, käyttö- ja täyttöasteet sekä muita hallinnollisia asioita, kyetäkseen tarvittaessa vastaamaan yksiköistä. Tulevaisuudessa päivähoitoyksikköjen koon kasvaessa myös johtotiimin merkitys kasvaa. Johtotiimistä saadaan tarvittaessa tietoa ja tukea lähijohtajan hallinnolliseen työhön.

3 VARHAISKASVATUKSEN JOHTAMINEN

Varhaiskasvatuksen johtamisen käsitteissä käytetään yleisesti samoja johtamisen termejä kuin muiden alojen johtamisessa. Varhaiskasvatuksen johtamiseen tuo oman lisän pedagoginen johtaminen. Johtamiseen voidaan liittää myös itsensä johtaminen, sillä itsestään on syytä pitää huolta muuttuvassa työelämässä. Itsensä johtamiseen liittyy esimerkiksi itsetuntemuksen kehittäminen ja itseluottamuksen parantaminen sekä ammatillinen kunto. Johtaja tarvitsee omassa työssään myös tukea, sillä johtajan työ sisältää paljon vastuuta ja päätöksiä. Nämä asiat voivat olla kuluttavia ja siksi on tärkeää, että johtajaa tuetaan hänen omassa työssään.

3.1 Johtamiseen liittyviä käsitteitä

Nivala ja Fonsèn käsittelevät tutkimuksissaan käsitteitä leadership, management ja administration. ”Leadership”-termiä käytettäessä viitataan organisaation visioon ja visionääriin toimintaan, tulevaisuuteen. Siihen sisältyy visiointia, politikointia, ja kriittistä ajattelua varhaiskasvatuksen tulevia tarpeita ajatellen. (Fonsén 2014, 28.) Toisaalta kyseessä voi olla myös toiminta, jolla johtaja vaikuttaa ihmisiin. Managementilla puolestaan tarkoitetaan asioihin suuntautuvaa johtamistoimintaa. Management on enemmän tässä ja nyt -toimintaa, jonka kohteena ovat asiat, kun taas leadership toimii enemmän tulevaisuudessa ja kohteena ovat ihmiset. Hallinnollinen näkökulma organisaation toiminnassa painottuu administraatioissa. Näiden käsitteiden määrittelyiden kautta Nivala päätyy siihen, että ihmisten ja asioiden johtaminen liittyvät toisiinsa. Hän tuo tutkimuksessaan esille päivittäisjohtamisen termin. Se pitää sisällään konkreettista toimintaa kuten palaverien pitoa ja henkilöstöneuvotteluita. Hallintotyössä tulee esille päivähoidon toiminta osana kuntaorganisaatiota. Hallintotyöhön kuuluvat organisaation tasolla olevat kokoukset, toiminnan järjestelyä, resursointia, seurantaa ja dokumentointia. (Nivala 1999, 13–16; 23–24.) Fonsènin mukaan johtajan vastuualueisiin sisältyy hallinnollisia toimia, kirjanpitoa, kirjallisten töiden tekemistä, rekisterien ylläpitoa ja kirjallisten päätösten tekemistä. Päivittäisjohtamisen toimenpiteet luokitellaan management -johtamiseen. Johtajan asema organisaatiossa edellyttää johtamistoimia. Silloin johtajan rooli ja johtamisen funktiot määrittävät johtajuutta. Johtajuus ymmärretään vuorovaikutteisena prosessina ja se nähdään

nimenomaan jaettuna vastuuna perustehtävän laadusta ja kehittämisestä. (Fonsén 2014, 28–31.)

Päivähoidon asiakkaina ovat lasten vanhemmat. Varhaiskasvatuksen asiakkaina ovat lapset. Päivähoidon johtajuus liitetään perustehtävän kehittämiseen ja tuottamiseen. Johtaminen on konkreettista toimintaa päämäärää kohti. (Hujala, Fonsén & Heikka 2008.) Varhaiskasvatuksen johtajuutta kuvaa samanaikaisesti muutosjohtaminen ja johtajuuden muutos. Päiväkodin johtajan alaisuuteen on tullut useampi päiväkotitoiminta, perhepäivähoitoa ja avoimen varhaiskasvatuksen toimintaa (Soukainen 2015, 30). Päivähoidon perustehtävä on muuttunut työvoimapoliittisesta näkökulmasta kohti varhaiskasvatusta. Varhaiskasvatuksen toteutuminen arjessa, tavoitteellisuus ja arvioinnin merkitys korostuu. Heikka ja Hujalan tutkimuksessa nousi esille, että päiväkodin johtajat johtavat varhaiskasvatusta varhaiskasvatussuunnitelman pohjalta. Tutkimuksessa johtajat kokivat pedagogisen johtajuuden tärkeäksi. Haasteena siinä oli pedagogisen keskustelun ylläpitäminen ja perustehtävän kirkastaminen sekä henkilöstön pedagoginen ohjaaminen. Toisena haasteena nousi esille pedagogisen-, hallinnollisen- ja päivittäisjohtamisen ristipaineet. Johtajat kokivat, että työaika kului hallinnollisten tai päivittäis- ja palvelujohtamisen tehtävien hoitoon. Johtajien muuttunut työnkuva lisäsi henkilöstön vastuuta; se vaati yhä itsenäisempää työtettä sekä töiden jakamista. Soukainen tuo esille myös hajautetun organisaation haasteet johtajalle. Siinä työntekijät työskentelevät eri yksiköissä eri aikoihin tai eri päivähoitomuodoissa ja henkilökunnalla voi olla monia eri koulutustaustoja. Hajautetussa organisaatiossa vuorovaikutus johtajan ja työntekijöiden välillä tapahtuu puhelimitse tai sähköisesti (Soukainen 2015, 61.) Johtajuuden rakennetta pitää selvittää ja lisäksi henkilöstön asiantuntijuuden määrittämistä käytännön työssä. Nämä asiat merkitsevät sitä, että henkilöstön johtajuusosaamiseen ja yhteistyötaitoihin tulee panostaa. Johtajuustehtävät tulee olla selkeästi määriteltäviä, johtajuutta tulee jakaa ja johtajuusosaamista lisätä. Henkilöstöjohtamisen haasteina nähtiin henkilöstön jaksaminen ja hyvinvointi. Rekrytointi ja henkilöstön pysyminen varhaiskasvatuksen ammattiteissa koettiin haasteellisina, samoin kuin johtajuuden jakamisen ja organisaation uudelleen järjestelyt (Heikka & Hujala 2008, 6-13.)

Tampereen kaupungin varhaiskasvatuksessa päivähoidon johtamisen osa-alueisiin kuuluvat henkilöstöjohtaminen ja osaamisen johtaminen, työhyvinvoinnin ja turvallisuuden johtaminen, varhaiskasvatuksen johtaminen, joka pitää sisällään laatujohtamisen sekä pe-

dagogisen johtamisen, esiopetuksen johtamisen ja talousjohtamisen. Päivähoidon johtamiskokonaisuuteen kuuluu johtotiimi. Johtotiimin jäsenillä on yhteinen tietoisuus yksikön vahvuuksista ja kehittämistarpeista niiden kartoituksesta ja kehittämisen painopisteiden asettamisesta. Johtamisen eri osa-alueet muodostavat kokonaisuuden ja painotukset vaihtelevat yksiköittäin. Nämä johtamisen osa-alueet koskevat lähinnä päivähoidon johtajaa, mutta sivuavat myös lähijohtajan työtehtäviä. Tässä työssä keskityn lähinnä niihin asioihin, jotka liittyvät lähijohtajan tukemiseen.

3.2 Itsensä johtaminen

Pärjätäkseen jatkuvasti muuttuvassa työelämässä, on ihmisen pidettävä huolta itsestään. Itsensä johtaminen on itsestä huolehtimista, johon kuuluu sekä fyysisen, psyykkisen, että sosiaalisen kunnon ylläpitäminen. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi terveellisten elämäntapojen ja riittävän levon lisäksi on tärkeää huolehtia myös ihmissuhteista ja omasta henkisestä hyvinvoinnista, sillä se lisää energisyyttä, nopeaa päätöksentekoa ja oppimiskykyä. Ihmisellä on hyvä ammatillinen kunto silloin, kun hänen työllään on selkeät päämäärät, riittävä osaaminen ja hän saa palautetta työstään, sekä kehittyy siinä jatkuvasti. (Sydänmaanlakka 2009, 65.)

Aaltio määrittelee kirjassaan, mukailleen Neck ja Manz 2007, että itsejohtajuus on prosessi, jolla pyritään ensisijaisesti kehittämään itsetuntemusta ja parantamaan itseluottamusta, sekä sen myötä työn hallintaa ja työmotivaatiota. Esimerkiksi rutiinien muuttaminen voi kehittää uusia ajatuksia, ja itsensä kehittämistä voidaan tukea työpaikoilla esimerkiksi opintovapaalla. Nämä asiat vaikuttavat siihen, että yksilö havaitsee yhteyden oman myönteisen asenteensa ja työsuorituksensa välillä. Myös erilaiset ammatilliset verkostot voivat osoittautua hyödyllisiksi, sillä niiden kautta voi jakaa samantapaisia asioita ja kokemuksia. (Aaltio 2008, 256–257.)

Oman osaamisen ylläpidosta on huolehdittava ja osaamisen puutteita voi ja pitää kehittää jatkuvasti, sillä se on tekijä, johon työnantaja kiinnittää huomiota. Suunnittelu- ja kehittämiskeskusteluihin on syytä panostaa, ja niissä voi tuoda esille omia vahvoja puoliaan, mutta myös sitä, miten voi kehittää itseään tulevaisuudessa. Osaaminen pitää, tietojen ja taitojen lisäksi, sisällään korkean motivaation ja sitoutumisen ja siihen liittyy myös eri-

laisten kontaktien ylläpitäminen, myös ulkopuolisten. Oman osaamisen kautta vahvistetaan omaa asemaa ja arvoa työpaikalla. Oma osaamistaan voi kehittää jatkuvasti ja palautteen kautta esille tulee kehitettäviä osa-alueita. Yksi tekijä siihen, että organisaatio saa osaavia työntekijöitä ja he pysyvät työpaikassaan, on se, että työnantaja panostaa työntekijöiden kouluttautumiseen ja kehittymiseen. (Sydänmaanlakka 2006, 228–230.)

Kyky pärjätä ja edetä työuralla sekä työn tasapainottaminen muun elämän kanssa kuvaa hyvin ammatillista älykkyyttä. Ammatillinen älykkyys koostuu fyysisestä -, rationaalista -, emotionaalista ja henkisestä älykkyydestä. Rationaalinen älykkyys ja älykkyysosamäärä ovat hyödyllisiä, jotta pärjää työuralla. Kuitenkin niitä tärkeämpiä ovat tunneäly ja henkinen äly. Ihminen tarvitsee tunneälyä eli sosiaalista lahjakkuutta, jotta hän voi menestyä työurallaan. Henkisen älyn merkitys on siinä, että voi löytää oman juttunsa ja työnsä syvemmän sisällön ja tarkoituksen sekä menestyksen myös elämänuralaan. Myös itsensä motivointi on osa ammatillista älykkyyttä. Itsensä johtaminen on vielä sitä, että huolehtii omasta työmotivaatiosta. Motivaatiota voidaan kehittää niin, että työ tuntuu haasteelliselta ja merkitykselliseltä. Läsnäolo, keskittyminen tekemiseen eikä tulokseen, on olennaista. Energiaa vapautuu, kun minäkeskeisyys häviää ja antaa tekemisen viedä mennessään. Lopputuloksena on erinomainen tulos ja työnilo. (Sydänmaanlakka 2006, 230–250.)

Oman työuran tiedostaminen ja hallinta on myös itsensä johtamista. Työura on pitkä ja se on hyvä sopeuttaa muuhun elämänuraan ja hakea tasapainoa työn ja elämän väliltä. Työura on mielekästä etenemistä ja ammatillista kehittymistä. Sydänmaanlakan mielestä työura on oman osaamisen järjestelmällistä kasvattamista. Se näkyy asiantuntemuksen eli tietojen, taitojen ja kokemuksen lisääntymisenä, vuorovaikutusverkoston kehittymisenä ja omasta motivaatiosta, asenteesta huolehtimisena. Työuralle on ominaista joustavuus ja monimuotoisuus. Uraa luodaan määrättyllä ammatilla ja työuran aikana voi kouluttautua uuteen ammattiin. Sydänmaanlakka on tuonut teoksessaan esille myös Edgar Scheinin käsitteen *ura-ankkuri*. Se sisältää omat motiivit, tavoiteltavaa ja jo kertynyttä osaamista sekä arvoja. Oman elämänuran vaiheiden tiedostaminen on myös itsensä johtamista. Elämänura määritellään syntymästä kuolemaan. Elämänuran vaiheita kutsutaan myös murroksiksi, käännekohdiksi, kriisiksi tai siirtymiksi. Vaiheiden kautta poistuu aina jotakin vanhaa ja uutta tulee tilalle. Näiden asioiden tiedostaminen auttaa ymmärtämään menneisyyttä ja valmistautumaan tulevaisuuteen. (Sydänmaanlakka 2006, 238–248.)

3.3 Pedagoginen johtaminen

Varhaiskasvatuksessa käytetään kahta johtamiskäsitettä, jotka ovat johtaminen ja pedagoginen johtaminen. Nivalan mielestä pedagogisen johtajuuden käsite on hieman ristiriitainen, sillä se on hajanaisesti määritelty, mikä on ongelmallista. Hän ja Soukainen kyseenalaistavat sen, että esimiesten koulutustausta on sama kuin heidän alaisillaan olevilla lastentarhanopettajilla. Päiväkodin johtajan kelpoisuusvaatimukset ovat lastentarhanopettajan kelpoisuus sekä riittävä johtamistaito (Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 2005). Nivala nostaa esiin sen, että johtajalla ei välttämättä ole laajempaa pedagogista tietämystä ja osaamista kuin hänen alaisillaan. Johtajat ovat usein aluksi työskennelleet pedagogisina lastentarhanopettajina, jonka jälkeen he ovat nousseet esimiesasemaan samassa työyhteisössä. Kuitenkin pedagoginen johtaja vaikuttaa siihen toimintaympäristöön, jossa pedagogiikka toteutuu. Pedagogisen johtajuuden lisäksi pedagogiikalla voidaan myös viitata tieteelliseen teoriaan, joka koskee kasvatusta, tutkimusta tai käytännön kasvatustyötä. Päivähoidossa pedagogiikka yhdistetään useasti erityisesti käytännön kasvatus- ja opetustyöhön. (Nivala 1999, 17–19; Soukainen 2015, 22.)

Pedagogiseen johtajuuteen liittyy vahvasti visioiden luominen ja työmenetelmien kehittäminen. Se sisältää tavanomaisia toimintoja, kuten esimerkiksi pedagogisten kokouksien järjestämistä ja organisointia. Nivalan tutkimuksen mukaan johtajat näkevät pedagogisen johtajuuden olevan enemmän erillisten johtamistaitojen hallitsemista, kuin varsinaista esimerkkinä olemista. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajuus vaatii myös laajaa pedagogista asiantuntemusta. Tutkimus tuo myös esille sen, että johtajat näkevät usein oman roolinsa pedagogisena johtajana lähinnä yleisen johtamisroolin ja työn organisoinnin kautta. Tutkimuksessa korostui, että tärkeä tekijä pedagogisessa johtajuudessa on johtajan oman pedagogisen asiantuntijuuden korostaminen, mutta tämän lisäksi tutkimuksesta nousi kuitenkin esille se, että johtajilla ei joko ole aikaa tai tieto-taitoa pedagogisen johtajuuden toteuttamiseen. (Nivala 1999, 24, 147–148.) Heikka ja Hujala tuovat omassa teoksessaan esille, että pedagogiselle johtajuudelle saadaan tilaa, kun hallinnollisia tehtäviä keskittään sekä asiantuntijatiimejä ja verkostoja hyödynnetään. Pedagogisen johtajuuden haasteina nähtiin myös muun muassa varhaiskasvatussuunnitelmaprossin toteuttamiseen liittyvät haasteet, sekä pedagogisen keskustelun ylläpitäminen ja henkilöstön pedagoginen

ohjaaminen. Pedagogisen johtajuuden lisäksi päiväkodin johtajuuteen sisältyy myös henkilöstöjohtaminen, jonka haasteina nähtiin henkilöstön jaksaminen ja työhyvinvointi. Myös ammatillinen uudistuminen ja uuden henkilöstön ohjaaminen käytännön työhön nähtiin haasteellisena. (Heikka & Hujala 2008, 6-13.)

Fonsénin pro gradu - tutkielmassa nousee esille varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden tehtävät johtajuustasoisuittain, joita arvioivat luottamusmiehet, virkamiehet, johtajat sekä henkilöstö. Tutkielmasta käy ilmi, että varhaiskasvatuksessa pedagoginen johtajuus on henkilöstön, virkamiesten, johtajan ja lautakunnan jäsenten vastuulla. Yhtenäinen käsitys varhaiskasvatuksen perustehtävästä on edellytys siihen, että pedagoginen johtajuus onnistuu. Pedagoginen johtajuus pitää sisällään pedagogisen keskustelun ylläpitoa ja reflektiivistä otetta. Nämä sisältöalueet ovat kaikkien toimijoiden mielestä kehittämisen ehtona. Fonsén nostaa esille myös pedagogisen keskustelun ylläpitämisen tärkeyden työyhteisössä sekä organisaation tasojen välillä. Onnistuneen pedagogiikan edellytyksenä on organisaation rakenteellinen toimivuus. Johtajan tehtäväkentän hallittavuus on erittäin merkittävä asia. Hallittavuutta heikentää liian laaja tehtäväkenttä, jolloin johtajan kentän tuntemus heikkenee ja se vaikuttaa siihen, että hän ei kykene muodostamaan toimivia tiimejä henkilöstöstä ja tekemään pedagogisesti toimivia lasten sijoituksia. Rekrytointi ei myöskään ole silloin optimaalinen. Tutkimuksesta käy ilmi, että johtajalla tulisi olla aikaa pedagogisten keskusteluiden ylläpitämiseen sekä reflektointiin, henkilöstön arviointiin, koulutustarpeiden huomioimiseen sekä uuden tutkimustiedon esille tuomiseen. Pedagogista vastuuta voi jakaa jaetun johtajuuden kautta niille henkilöille, joilla on riittävästi pedagogista koulutusta. Fonsénin mielestä varhaiskasvatuksen kontekstissa pedagoginen johtajuus nähdään pääasiassa pedagogisen keskustelun ylläpitämisenä, ihmisten ja toiminnan johtamisena, varhaiskasvatussuunnitelmatyönä ja perustehtävän määrittämisenä. (Fonsén 2008, 2, 104–107.)

Halttunen tutkii väitöskirjassaan muun muassa johtajuutta sellaisessa organisaatorakenteessa, jossa päiväkodin johtajalla on johdettavanaan vähintään kaksi fyysisesti erillään toimivaa päivähoitoyksikköä. Tutkimuksesta kävi ilmi, että johtajilla on erilaisia käytäntöjä siinä kuinka kohdata työntekijöitä ja olla läsnä heidän arjessaan. Joku johtaja kävi erillisyyksikössä pari kertaa vuodessa ja viikoittain tapasi yksikön edustajan henkilöstöpalaverissa. Toinen johtaja kävi etäyksikössä kerran kuukaudessa pitämässä palaveria, muutoin tarvittaessa tai spontaanisti. Yhdessä etäyksikössä johtaja oli enemmän läsnä kun

yksikkö perustettiin. Toisessa uudessa yksikössä oli tarkoitus, että johtaja siirtäisi sinne toimistonsa joksikin aikaa, mutta se ei toteutunut. Johtajan fyysinen läsnäolo vaikutti johtajan ja henkilöstön vuorovaikutukseen ja johtajan osallistumiseen arjen toimintaan sekä asioiden keskusteluun heti tuoreeltaan. Palavereja ja konkreettisia kohtaamisia korvattiin, yksiköistä riippuen, puhelimitse tai sähköpostin kautta. Lisäksi etäyksiköiden henkilökunta kävi johtajan luona. Henkilöstöltä nousi esiin, että johtajan läsnäoloa olisi tarvittu ongelmatilanteissa esimerkiksi henkilöstöristiriidoissa ja haastavissa tilanteissa perheiden ja lasten kanssa. Johtajan läsnäoloa olisi kaivattu myös muutostilanteissa sekä henkilökohtaisessa tuessa ja kehittämisessä. Johtajan vaikuttaminen toiminnan sisältöihin oli laajempien pedagogisten linjojen luomista ja pedagogisen keskustelun aukaisemista. Johtaja nähtiin myös henkilönä, joka voisi tuoda uusia näkemyksiä ja ideoita toimintaan. Johtaja oli määritellyt puitteet toiminnalle jättäen liikkumatilaa myös henkilöstölle. Lisäksi johtaja vaikutti toiminnallaan yksiköiden ilmapiiriin. Johtajan kiire ja vähäinen läsnäolo vaikutti siihen, että toimintayksikön ja tiimin asioita piti henkilökunnan hoitaa itsenäisemmin. Johtaja ei myöskään tuntenut työntekijöitä, lapsia tai perheitä. Halttusen tutkimuksessa koettiin myös, että etäyksiköön ei saatu tarvittavaa avustavaa henkilökuntaa ja johtaja ei nähnyt työntekijöiden uupumista. Johtajan antamaan palautteeseen oli vaikea luottaa, koska johtaja ei tunne työntekijöitä. Tutkimuksessa nostettiin esiin myös kriittisimpien mielipide siitä, että pedagogista johtajuutta ei ole ollut vuosiin joissakin tutkittavissa yksiköissä. (Halttunen 2009, 11, 100–109.)

Kasurisen tutkimustulosten mukaan pedagoginen johtaminen päiväkodissa yhdistetään eri teemoihin, joita ovat: varhaiskasvatussuunnitelma, pedagogiikka, perustehtävä, työyhteisö, johtaminen ja vuorovaikutus. Päiväkodin yhteisöllinen ilmapiiri ja ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet tukivat johtamista. Arjen velvoittavat rutiinit ja liian suuret johtamisalueet vaikeuttivat pedagogista johtamista. Varhaiskasvatuksen hallinnonalan muutos ja perheiden erilaisuus herätti tutkimuksessa keskustelua. Tutkimustuloksissa tuli esiin myös se, että pedagoginen johtaminen koettiin kuuluvan kaikille työntekijöille, nimenomaan lastentarhanopettajille sekä erityisesti päiväkodin johtajalle. Pedagoginen johtaminen toteutuu parhaiten, tutkittavien mukaan, kun päiväkodin johtaja on läsnä johtamissaan yksikössä ja lastentarhanopettajat johtavat pedagogiikkaa tiimeissään. Pedagogisen johtamisen perustana olivat työyhteisön ja vanhempien kanssa olevat yhteiset keskustelut. Niissä määritellään toiminnan arvot ja tavoitteet sekä pedagogisen johtamisen

käsite ja johtamistyön koko idea. Toisena pedagogisen johtamisen perusteena on kannustava ja myönteinen ilmapiiri, avoimuus ja ihmisyyden ymmärrys. (Kasurinen 2013, 2.)

Heikan mukaan johtajuuden toteutuminen varhaiskasvatuksen ympäristössä on nimenomaan pedagogista johtamista. Pedagoginen johtaminen liittyy vahvasti varhaiskasvatuksen perustehtävään. Ensisijaisena johtamisvastuuna nähtiin etenkin pedagoginen johtaminen. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että eri tutkimusryhmien mielestä vastuuta pedagogisesta johtajuudesta ei jaeta riittävästi. Toisena tutkimustuloksena ilmeni, että kahden tutkimusryhmän mielestä makrotason johtajat ovat vieraantuneet jokapäiväisistä käytän-teistä. Tämä asia vaikuttaa heikentävästi heidän mahdollisuuksiinsa kehittää pedagogisia strategioita. Näiden tutkimustulosten lisäksi johtajilta nousi esiin johtamisvastuiden jakamisen vaikeus henkilöstön kanssa. (Heikka 2014, 11–12.)

Pedagoginen johtajuus on johtamistoiminnan läpäisevä arvokysymys. Se näkyy käytännön päätöksenteossa arvovalintoina kaikessa, mikä päiväkodin johtajan työhön kuuluu. Lisäksi se myös kattaa kaikki johtamistoiminnon osa-alueet. Pedagoginen johtajuus on hallinnointia, hankintoja, lapsiryhmien muodostamista, ihmissuhteista huolehtimista sekä lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen johtamista pedagogisten arvojen ohjaamana. Tämän lisäksi se näkyy myös henkilöstöjohtamisessa, rekrytoinnissa, osaamisen johtamisessa, palvelujohtamisessa sekä hoidon ja kasvatus- ja opetustoiminnan johtamisessa. Pedagoginen johtajuus nähdään myös laadukkaana varhaiskasvatuksen sekä lapsen edun ajamista kaiken toiminnan ja päätöksenteon ensisijaisen vaikuttimena. Pedagoginen johtaja edustaa lasta varhaiskasvatuksen moniammatillisissa työryhmissä, sekä toimii asiantuntijana silloin, kun toimitaan yhteistyössä ulkopuolisten kanssa. Hänellä on vastuu lapsilähtöisen toiminnan suunnittelusta ja ammatillisesta pedagogiikasta lapsiryhmätasolla. Pedagogisella johtajalla on lisäksi myös vastuu toiminnan ammatillisuudesta ja varhaiskasvatuksen laadusta. Pedagogisen johtajan tehtävä on vielä ylläpitää keskustelua varhaiskasvatuksen toiminnan periaatteista sekä arvioida sen toimintaa. Tämän lisäksi hän vastaa myös toiminnan kehittämisestä ja ammatillisuuden ylläpitämisestä. Fonsènin mukaan pedagogisen johtajuuden ensisijainen tavoite on vastata siitä, että kasvatushenkilöstö toteuttaa laadukasta pedagogiikkaa. Sen tuloksena on lapsi, joka on hyvinvoiva, oppiva ja kasvaa omana persoonana. (Fonsèn 2014, 98–100, 194.)

3.4 Lähijohtaminen

Lähijohtaminen on suhteellisen uusi käsite sosiaali- ja terveysalalla, ja sitä on tutkittu vähemmän kuin varsinaista johtamista. Käsitteenä lähijohtaja ja lähijohtaminen pohjautuvat termeihin esimies ja työnjohtaja. Lähijohtajat työskentelevät lähellä asiakasta ja työntekijöitä ja heidän vastuullaan voi olla esimerkiksi palveluyksikkö, päiväkotitoiminta. Päivähoidossa lähijohtajia ovat päiväkodin johtajat, varhaiskasvatusyksikön johtajat ja perhepäivähoidon ohjaajat. Lähijohtajan vastuulla on yksikön päivittäisen toiminnan johtaminen. Siinä huomioidaan asiakkaiden tarpeet, henkilöstö ja sen osaaminen. Lisäksi on otettava huomioon erilaiset säädökset ja linjaukset. He ovat vastuussa siitä, että lyhyen ja pitkän ajan tavoitteet saavutettaisiin omassa yksikössä. Työnkuva on laaja ja lähijohtajaan kohdistuu odotuksia ja vaatimuksia esimiehiltä ja henkilöstöltä. Lähijohtajan työnkuva muotoutuu organisaation tavoitteiden, johtamiskäytäntöjen sekä henkilökohtaisen koulutuksen ja kokemuksen myötä (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010.) Surakan mukaan lähijohtajan tehtäviin ja työnkuviin kuuluvat perustyön ymmärtäminen, johon kuuluu asiantuntijuus sekä yleistyöntekijän rooli. Työn vastuullisuuteen kuuluvat henkilökunnan ammatti-identiteetin tukeminen, osaamisen varmistaminen ja kehittäminen. Toimivaltana hänellä on työssään organisointi ja yhteistyö, lisäksi hän toimii tiedon välittäjänä. (Surakka 2006, 137.)

Soukaisen mielestä hajautettuun organisaatioon liittyy tiiviisti myös hajautettu johtajuus. Tämän lisäksi siihen liittyvät erilaiset varajohtajuus- tai vastuuolettaja – järjestelmät. Näiden järjestelmien kautta varmistetaan, että käytännön asiat toimivat jokaisessa yksikössä. Johtajan on valtuutettava henkilökunta toimimaan itsenäisesti ja luotettava henkilökunnan ammattitaitoon ja työmoraliin. Hajautetussa johtajuudessa on kyse määrätystä järjestelmästä, jonka avulla organisaation johtajapositiosta oleva henkilö saa tukea etäämmällä olevien yksiköidensä johtamiseen. Soukainen on sitä mieltä, että hajautettu johtajuus tarvitsee myös jaettua johtajuutta. (Soukainen 2015, 64–65.)

Halttusen väitöskirjassa on otettu esille, että päivähoitoyksiköissä varajohtajat ja vastuuhenkilöt jakavat johtajien töitä. Tutkimuksen mukaan osassa päivähoitoyksiköistä ei ollut selkeää sopimusta vastuuhenkilöistä. Kuitenkin niissä oli jaettu joitakin johtajan tehtäviä työntekijöiden kesken. Tutkimuksessa oli mainittu, että yhden varajohtajan tehtävät koskivat

koko organisaatiota sekä omaa yksikköä. Päivähoito-organisaatioissa ei ollut sovittu johtajan, varajohtajan tai vastuuhenkilön säännöllisiä palavereita. Yhden yksikön varajohtaja oli itse luonut johtajuutta ottamalla tehtäväksi itselleen sellaisia tehtäviä, joita johtaja ei ehtinyt tekemään. Toisessa yksikössä, jossa johtaja oli fyysisesti paikalla tuskin koskaan, vastuuhenkilö oli ottanut itselleen tehtäväksi huolehtia yksikön ilmapiiristä. Yksikön vastuuhenkilöä pidettiin vastuunkantajana, jota työntekijöiden mielestä tarvittiin etäyksikössä. Jossakin organisaatiossa vastuuhenkilöiden tehtävät olivat muotoutuneet ajan kuluessa. Varajohtajat toimivat johtajan sijaisena hänen ollessa pois. Työntekijät pitivät tärkeänä, että varajohtajuus oli määritelty. Varajohtajuutta pidettiin koko työyhteisön asia. Varajohtajan lyhyet poissaolot lapsiryhmästä mahdollistivat päiväkodin toiset työntekijät. Johtajat kokivat vaikeana varajohtajan ja muiden vastuuhenkilöiden hyödyntämisen johtajuuden tueksi, koska heidän olisi pitänyt pystyä irrottautumaan omasta lapsiryhmätyöstä. Varajohtajuuden rooli koettiin myös erilaiseksi persoonasta riippuen. Toinen varajohtaja koki olevansa työnantajan edustaja. Hänen oli tarvinnut miettiä sitä, miten hän ilmaisee erilaisia asioita toisille työntekijöille. Toisen varajohtajan varajohtajuus tuli esiin ainoastaan siinä, että hän oli ottanut vastuulleen joitakin tehtäviä. Kuitenkin varsinaisesta johtajuudesta ei ollut epäselvyyttä. Yksiköissä haluttiin noudattaa johtajan luomaa työnjakoa. (Halttunen 2009, 123–124.)

3.5 Johtajuuden tukeminen

Puhuttaessa sosiaalialan johtamisen pätevyyksistä ja laadusta ovat avainasemassa johtajan oppiminen, oppimisen verkostot ja johtamiskoulutus. Organisaatorakenteiden muuttumiset ja talousvastuun lisääntyminen vaativat, että johtajalla on uusien tehtävien edellyttävää osaamista. Johtajan urapolku pitää sisällään perustehtävän sisällöllistä johtamista koskevia koulutusmahdollisuuksia sekä organisaation strategiseen johtamiseen liittyviä koulutuksia. Johtajan osaamista ja johtamisvalmiuksien kehittymistä tukee myös mentorin tai työnohjauksen mahdollisuus. Mentorointi on kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde. Sille on tyypillistä henkilökohtaisuus, luottamus, avoimuus ja sitoutuneisuus. Mentorointi on myös tapa lisätä vaikuttamis- ja johtamisosaamista sekä ammatin hallintaa. Mentoroinnin ovat ottaneet käyttöön jotkut yritykset, joille se on yksi menetelmä henkilöstönsä kehittämisessä. Henkilöstöjohtamisen osa-alueelle on apua johtajan omasta työnohjauk-

sesta. Työnohjaus edistää johtajan kykyä käsitellä ristiriitoja ja hankalia tilanteita. Työnohjaus auttaa myös siinä, että johtaja kykenee havaitsemaan työntekijöiden osaamista ja tekijöitä, jotka vaikuttavat heidän suoriutumiseen. Työnohjauksen tarkoituksena on myös johtajan itsetuntemuksen edistäminen ja johtamisfunktion kirkastaminen sekä näiden asioiden kautta tuomaan voimavaroja ja tunnetta jaksamiseen. (Niiranen, Seppälä-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2004, 107–108.)

Johtoryhmä tukee jäseniään johtamis- ja esimiestehtävissä. Johtoryhmän tehtävä on auttaa johtajaa toiminnan ja talouden suunnittelussa ja resursointia koskevissa asioissa. Johtoryhmän jäsenten pitäisi tietää tulosvastuunsa lisäksi kollegiaalista vastuuta koko yksikön toiminnasta ja onnistumisesta. Johtoryhmällä on tärkeä tehtävä vuorovaikutus- ja viestintäfoorumina ja toiminnan koordinoinnissa ja sitä voidaankin pitää organisaation tärkeimpänä ryhmänä. Johtoryhmä on koettava luotettavaksi ja turvalliseksi, jotta ryhmän jäsen voi tukeutua kollegiaaliseen tukeen. (Niiranen ym. 2004, 109.)

Esimiehen voi olla vaikeaa ottaa yhteyttä omaan esimieheensä johtamiskokemuksistaan. Erilaisissa koulutustilaisuuksissa nähdään kollegoja, joiden kanssa voi vaihtaa tunteita. Kollegat arvostavat toistensa mielipiteitä ja kokemuksia. Vertaisryhmät ovat esimiehille paikkoja, joissa he voivat itse reflektoida omaa johtamistaan kollegoiden kanssa jakamalla omia kokemuksiaan, ongelmiaan ja ideoitaan. Esimies voi näin kehittää johtamistaitoja ja hyvinvoinnin käytänteitä. Muutostilanteissa esimies jää usein yksin koska hän voi ajatella, että työntekijöitä ei voi rasittaa omilla ongelmilla. Vertaisryhmän kautta työn kuormittavuus ja riittämättömyyden tunne voi vähentyä. Ryhmässä voi jakaa myös hyviä käytänteitä ja oppeja, joita voi taas hyödyntää omassa työssään. (Pirinen 2014, 155, 175–176.)

Toiminnan sujuvuuden ja työyhteisön toimivuuden kannalta työntekijän perehdytys on keskeistä. Toimivan perehdytyksen kautta uusi työntekijä tuntee olevansa tervetullut, hänen tuloonsa on valmistauduttu ja hänestä ollaan kiinnostuneita. Esimies on avainasemassa perehdytyksessä. Erityisesti johtamistehtäviin perehtymisessä merkittävää on nimenomaan luoda kontakteja henkilöihin, sisäänpääsy yhteistyöverkostoihin ja muihin tärkeisiin foorumeihin. Tämä tarkoittaa erityisesti perehdyttämistä organisaatiokulttuuriin ja erilaisiin käytäntöihin, jotka sisältävät hiljaista tietoa. (Niiranen ym. 2011, 145–146.)

Ihmisten johtamisessa pidetään huolta siitä, että ihminen kokonaisvaltaisena eri rooliensa summana jaksaa antaa työpanoksensa työnantajan käyttöön. Rooliristiriidat esimerkiksi työssä ja kotona voivat aiheuttaa työntekijälle jaksamattomuutta, uupumusta ja työkyvyttömyyttä. Nuorien työntekijöiden kohdalla uupumusta voi aiheuttaa voimien jakamattomuus eri roolien välillä. Keski-ikäiset elävät ruuhkavuosissa, joka tuo painetta rooleihin. Ikääntyville työntekijöille tuo painetta muun muassa fyysisen jaksamisen heikentyminen ja jatkuva uuden oppisen paine. Johtamistyön kannalta tämä merkitsee, että esimies on kiinnostunut eri-ikäisten alaisensa kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. (Kiviranta 2010, 108–110)

Tampereen kaupunki on kehittänyt Esimiespassi – nimisen ohjelman esimieskyselyn perusteella. Esimiespassi – ohjelma käynnistyi vuonna 2012, ja sen suoritusaika vaihtelee kahdesta ja puolesta vuodesta kolmeen vuoteen. Ohjelma sisältää yhteensä kahdeksan pakollista kurssia, jotka keskittyvät johtamistaitojen kehittämiseen esimerkiksi viestinnän, riskienhallinnan ja johtamiseen liittyvien eettisten periaatteiden tasolla. Esimiespassi – ohjelma on koulutuskokonaisuus, jonka tarkoituksena on tarjota esimiehille valmiuksia kehittyä omassa esimiestyössä, saada vertaistukea ja työkaluja esimiestyön kehittämiseen sekä antaa konkreettisia käytännön työkaluja kehittämisen tueksi. Ohjelma on avoin myös työntekijöille, jotka mahdollisesti tulevaisuudessa suunnittelevat hakeutuvansa esimiestehtäviin. Koulutuskokonaisuus painottaa tärkeitä osa-alueita esimiestyön kannalta ja koulutussisältöä kehitetään jatkuvasti kaupungin ja esimiesten osaamistarpeet huomioiden. Ohjelma tarjoaa myös mahdollisuuden uusien esimiestyöverkostojen ja vertaistukiryhmien luomiselle. Tällä hetkellä kyseinen valmennus on pakollinen kaikille Tampereen kaupungille työskenteleville uusille esimiehille. (Tampereen kaupungin intranet, i.a.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä tutkimus on kyselytutkimus ja se toteutetaan sähköisesti. Määrällisten metodien lisäksi kyselylomakkeiden vastausten analyysissä voidaan hyödyntää myös laadullisia menetelmiä. Tässä työssä laadullisia menetelmiä hyödynnetään avointen kysymysten analyysissä. Tutkimuksen kohderyhmänä toimivat Tampereen varhaiskasvatuksen päivähoidon lähijohtajat. Tutkimustuloksia pyritään havainnollistamaan erilaisten kuvallisten esitysten avulla huomioiden myös eettisten periaatteiden ja luotettavuuden toteutuminen tutkimuksen eri vaiheissa.

4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa kartoitetaan lähijohtajien nykytilannetta ja vaikutusmahdollisuuksia suhteessa omaan työhönsä ja työympäristöönsä. Tutkimuksessa pyritään sitä kautta selvittämään millaista tukea lähijohtajille tarjotaan ja millaiselle tuelle olisi mahdollisesti lisätarvetta.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten Tampereen kaupunki tukee varhaiskasvatuksen lähijohtajuutta.
2. Miten tätä tukea tulisi kehittää.

Näiden kahden teeman ympärille kytkeytyvien asiakysymysten on tarkoitus avata lähijohtajien kokemusta omasta työstään mahdollisimman monipuolisesti.

4.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimusympäristö

Tutkimuksen tutkimusympäristönä toimivat Tampereen kaupungin varhaiskasvatuksen kaikki päivähoidon yksiköt, joissa on lähijohtaja. Kohderyhmänä toimivat varhaiskasvatuksen lähijohtajat. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten Tampereen kaupunki tukee, ja voisi tukea, varhaiskasvatuksen lähijohtajuutta.

Kysely lähetettiin Tampereen kaupungin varhaiskasvatuksen johtajapostiin 4.4.2016 ja vastausaikaa oli 22.4.2016 asti. Tällä välillä lähetettiin kaksi muistutusviestiä. Kysely lähti 208 johtajalle, apulaisjohtajalle ja varajohtajalle. Kymmenkunta osoitetta ei mennyt perille ja voidaan olettaa, että näiden lisäksi mukana oli myös vanhoja sähköpostiosoitteita. Tampereen kaupungilla on tällä hetkellä päiväkoteja 88 ja niissä johtajia 52. Apulaisjohtajia on kymmenkunta. Näistä luvuista voidaan päätellä, että lähijohtajia olisi hieman yli 100.

Kyselyn mukana vastaajille lähetetään saatekirje, jonka perusteella vastaajille selviää mistä tutkimuksessa on kyse, mikä on kyselyn tarkoitus ja kuka on sen tekijä. Saatekirjeen perusteella vastaaja päättää osallistumisestaan tutkimukseen. Lisäksi saatekirjeessä mainitaan, että kaikki vastaukset ovat tarpeellisia tutkimuksessa, ja siinä painotetaan vastaajan anonymiteetin säilymistä. Saatekirjeen yksi tehtävä on myös kertoa, kuinka kauan kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa ja koska on kyselylomakkeen viimeinen palautuspäivä. (Ojasalo ym. 2014, 133–134.)

4.3 Kvantitatiivinen tutkimusote ja kysely aineistonkeruumenetelmänä

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus pyrkii kuvailemaan ja selittämään tutkimuksen kohteena olevaa asiaa järjestelmällisten havaintojen avulla. Määrällinen tutkimus keskittyy tilastollisten menetelmien soveltamiseen, sillä kyselyaineisto koostuu pääosin luvuista ja numeroista. Tutkimuksen tulokset ilmaistaan numeerisesti, mutta itse tutkimuskysymykset ovat sanallisessa muodossa. Kyselytutkimustani voidaan sanoa kokonaistutkimukseksi, koska perusjoukkona ovat koko kaupungin varhaiskasvatuksen lähijohtajat. Tutkimuksessa ei otettu perusjoukosta otosta, sillä tutkimuksen tarkoitus on selvittää yleisellä tasolla koko kohde kaupungin lähijohtajien työn tukemista. Valitsin ensisijaiseksi metodiksi määrällisen tutkimusmenetelmän, koska koin sen varmimmaksi tavaksi tavoittaa mahdollisimman monta lähijohtajaa. Lisäksi olen käyttänyt sisällön analyysia avoimien kysymysten kohdalla.

Yksittäinen kysymys tai väite on nimeltään osio ja se mittaa pääasiallisesti vain yhtä asiaa. Osioiden on oltava selkeitä, ytimekkäitä ja ymmärrettäviä, ja niissä esitetyt vaihtoehdot eivät saa olla sisällöltään päällekkäisiä. Osioiden lisäksi keskeisessä asemassa ovat

myös mittarit, jotka määrällisessä tutkimuksessa koostuvat kysymyksistä ja väitteistä. Mittari on kokonaisuus, joka koostuu osioista ja mittaa useita asioita, jotka liittyvät toisiinsa. Kyselylomakkeen keskeisin tavoite on, että aiheeseen kytkeytyvät sisällölliset sekä tilastolliset näkökohdat tulevat esille. Määrällisessä tutkimuksessa on mahdollista hyödyntää myös laadullisen tutkimuksen lähestymistapoja, sillä joissakin tapauksissa ne voivat toimia merkittävänä tukena kvantitatiivisen analyysin rinnalla. (Vehkalahti 2014, 13–25.) Tällaista kahden tai useamman näkökulman, aineistonkeruumenetelmän tai analyysimenetelmän käyttämistä tutkimuksessa kutsutaan triangulaatioksi. Näin tutkimuksen aihepiiriä voidaan käsitellä eri suunnista tai eri menetelmin. Triangulaatiota käyttämällä saadaan tutkimuksesta mahdollisimman laaja kokonaiskäsitys. (Kylmä & Juvakka 2007, 17.)

Tutkimus toteutetaan kyselytutkimuksena, ja tällaisen tiedon käsittelyyn on olemassa valmiita tilastollisia analyysitapoja. Tässä tutkimuksessa kysely tehdään sähköisesti Webropol-ohjelman kautta, joka on ohjelmoitu analysoimaan myös tutkimusten tuloksia. Sähköisen kyselyn etuna ovat edullisuus, nopeus ja vaivattomuus. Tutkimuksen kysymykset kytkeytyvät vastaajien työhön ja he ovat aiheen asiantuntijoita. Kyselylomake annetaan myös luettavaksi ja koevastattavaksi alan asiantuntijoille ja tutkimuksen ohjaajalle, jotta lopulliseen kyselyversioon voidaan tehdä vielä tarvittavia muutoksia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 128–132.)

4.4 Kuvaileva analyysi aineiston analyysimenetelmänä

Kuvailevan analyysin tarkoitus on esittää tuntematon asia tai tilanne mahdollisimman eksaktisti ja totuudenmukaisesti. Kuvailevan analyysin käyttö on tärkeää erityisesti silloin kun asiaa ei ole aikaisemmin tutkittu tai halutaan selvittää, onko jo tutkitussa asiassa tapahtunut muutoksia. Yleisellä tasolla analyysi tarkoittaa vaihetta, jossa aluksi tehdään mittarit ja sitten asia esitetään asiayhteyteen sopivalla tavalla. Otoksessa pyritään selvittämään tarkastellun asian esiintyminen ja jakaantuminen, sekä otoksen osajoukkojen erillaisuus ja samanlaisuus pyritään tuomaan esille. Kyseinen analyysimenetelmä on hyödyllinen erilaisten vertailujen, esimerkiksi alueellisen, sosiaalisen tai kansainvälisen vertailun, tekemisessä. Tutkimuksen tuloksia voidaan myös vertailla aikaisempiin tutkimuksiin. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 2002, 188–189.)

Yleisimmin tulosten esittämisen yhteydessä hyödynnetään taulukoita, tunnuslukuja, sekä erilaisia graafisia esityksiä. Erilaisten vaihtoehtojen väliltä valittaessa tärkeä kriteeri on lukijan intressien miettiminen, eli millaista tietoa lukija haluaa ja tarvitsee. Taulukkoon mahtuu paljon yksityiskohtaista tietoa, mutta siitä on aina käytävä ilmi, mitä taulukossa on ja milloin se on tehty. Taulukossa esitettävän tiedon on oltava selkeässä muodossa, jotta lukija saa helposti siitä tarvitsemansa tiedon, eikä hänen tarvitse lukea koko työtä ymmärtääkseen taulukkoa. Tämän vuoksi esimerkiksi taulukossa esitettävät luvut on hyvä esittää kokonaislukuina, sillä pienemmät luvut eivät ole usein olennaista asian esittämisen kannalta. Graafista esitystä, eli kuviota, käytetään silloin kun asia halutaan esittää mahdollisimman visuaalisessa muodossa. Käytetyimpiä graafisia esityksiä ovat pylväs- ja piirakkakuviot. Taulukkoihin tai kuvioihin ei tarvitse kuitenkaan laittaa kaikkea numerotietoutta, vaan osan siitä voi jättää myös tekstiin. Nopeampaan tarkasteluun käytetään tunnuslukuja (Valli 2007b, 187–192.) Tässä tutkimuksessa pyritään hyödyntämään näitä kaikkia kolmea analyysin esitystapaa.

Avoimia kysymyksiä voidaan analysoida hyödyntämällä tilastollisia menetelmiä. Mikäli näin toimitaan, se edellyttää vastausten arviointia ja tarkastelua, jotta vastaukset voidaan luokitella ryhmiin. Toinen laadullisen analyysin menetelmä, jota kyselytutkimuksen yhteydessä voidaan hyödyntää, on teemoittelu, jossa keskitytään itse kysymysten analysointiin. Avointen kysymysten etuna on muun muassa se, että vastausten joukossa voi olla hyviä ideoita ja lisäksi vastaajan mielipide voidaan saada selville perusteellisemmin. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua avoimiin kysymyksiin vastaamatta jättäminen ja vastausten epätarkkuus. (Valli 2007a, 124.) Avovastauksista voidaan kuitenkin saada tutkimuksen kannalta olennaista tietoa, joka olisi voinut muuten jäädä huomiotta. Avoin osio on tärkeä erityisesti sellaisissa tilanteissa, jolloin vaihtoehtoja ei voida luetella tai niitä ei jostain syystä haluta luetella. (Vehkalahti 2014, 13–25.) Sisällön analyysi on laadullisen tutkimuksen perustyöväline. Sen avulla voidaan järjestellä ja kuvata tutkimusaineistoa. Ihminen, elämänpiiri ja niihin liittyvät merkitykset ovat laadullisen tutkimuksen lähtökohtina. (Kylmä, Juvakka 2007, 16, 112.)

4.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Mittauksen luotettavuuteen ja laatuun vaikuttavat monet asiat, kuten sisällölliset, kulttuurilliset ja tekniset seikat. Mittauksen luotettavuudessa erotetaan toisistaan validiteetti eli pätevyys, ja reliabiliteetti eli luotettavuus tai toistettavuus. Validiteetti kertoo siitä mitattiinko sitä, mitä piti ja reliabiliteetti kertoo, miten tarkasti mitattiin. Validiteetti on tutkitavan ilmiön sisällöllinen kysymys ja sitä voi vain osittain käsitellä tilastollisesti. Mittauksen luotettavuus tai toistuvuus on parempi, mitä vähemmän siihen liittyy mittausvirheitä. (Vehkalahti 2014, 40–41.)

Kyselylomakkeiden sisältöä laadittaessa on erittäin tärkeää huomioida se, että kysymykset ovat muodoltaan sellaisia, että kaikki vastaajat ymmärtävät ne samalla tavalla. Vastausohjeiden yksityiskohtaisuuteen on hyvä kiinnittää huomiota ja vastausvaihtoehdot on syytä jaotella numeroilla, koska havaintomatriisiin tallennetaan numeroita. Näin toimittaessa vähenevät virheet tietojen tallentamisessa ja se parantaa kyselytutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 130–132.)

Sähköisten kyselyjen haasteet liittyvät aineiston edustavuuteen ja tulosten yleistettävyyteen. Sähköisten kyselyjen yleisyys voi synnyttää vastaajissa vastausväsymystä ja vastausprosentit voivat jäädä alhaisiksi. Osa sähköisistä kyselyistä voi myös jäädä roskapostisuodattimiin. Sosiaalisen median ja internetin kautta tehtäviin kyselyihin voi osallistua määrittämätön vastaajien joukko ja tutkijalla ei välttämättä ole mahdollisuutta selvittää, keitä vastaajat ovat. Sähköisten kyselyjen vastaajien valinta voi myös olla hankalaa, koska sähköpostiosoitteita ei rekisteröidä järjestelmällisesti. (Ojasalo ym. 2014, 128–129.) Oman tutkimukseni kyselylomake lähetetään sähköisesti Tampereen kaupungin sisäisen intranetin välityksellä suoraan lähijohtajille. Tämän menettelyn tarkoituksena on minimoida se riski, että vastaajajoukko koostuisi muista kuin lähijohtajista. Tutkija toivoi, että tutkimusaihe koetaan tarpeelliseksi ja tärkeäksi, joka nostaisi vastausprosentin määrää, joka puolestaan kasvattaisi tutkimuksen reliabiliteettia. Kyselyyn vastasi 46 lähijohtajaa, joten vastausprosentti oli tyydyttävä.

Tutkimuksessa huomioitiin myös kyselyyn vastaavien anonymiteetti. Tämä tehtiin siten, että kyselylomakkeen vastaukset säilytettiin ainoastaan Webropol-ohjelmassa, johon vain

tutkimuksen tekijä pääsi käsiksi. Kysely tehtiin niin, että siihen vastattiin ilman tunnistetietoja, näin vastaajien anonymiteetti säilyi. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen kaikki tiedot ja kerätty materiaali poistetaan samalla, kun koko tutkimuksen tekemiseen käytetty ohjelma hävitetään.

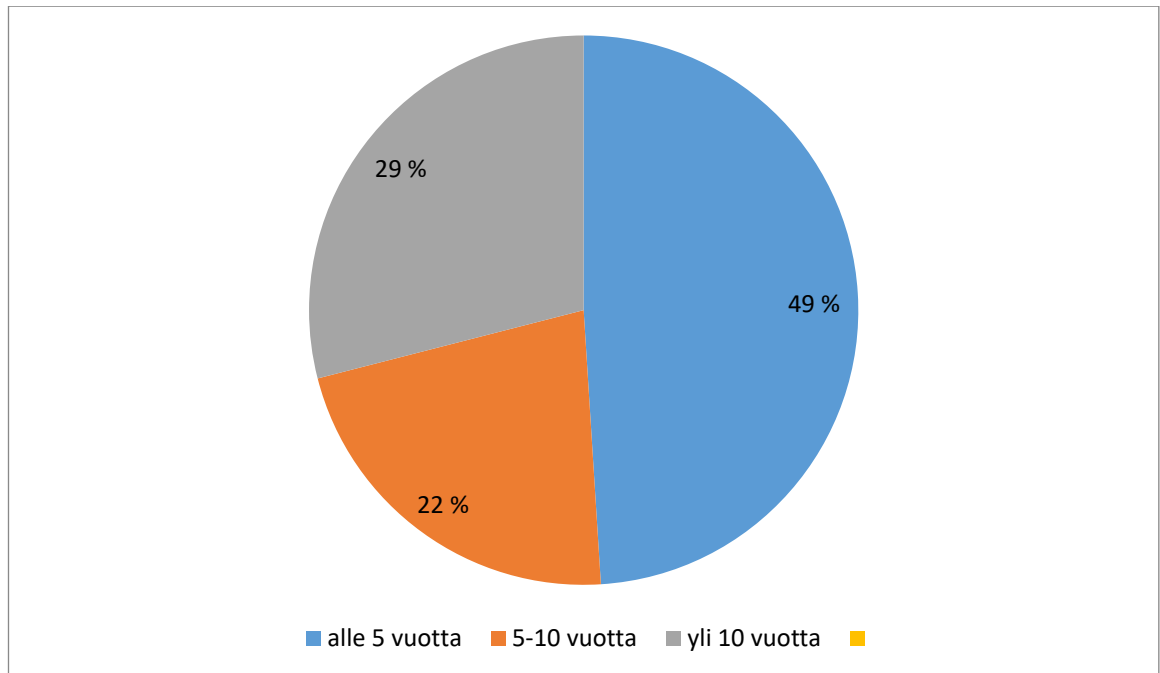
5 TUTKIMUSTULOKSET

Kyselytutkimukseen vastasi Tampereen kaupungin varhaiskasvatuksen 46 lähijohtajaa. Heidän vastaustensa analysoinnissa on hyödynnetty sekä määrällisiä, että laadullisia menetelmiä. Sisältöjä on havainnollistettu kuvioiden ja taulukoiden kautta. Vastauksia on analysoitu yhdistämällä luokat 1 ja 2 (=samaa mieltä) sekä luokat 3 ja 4 (=eri mieltä), niin kuin Vallin mukaan usein analysoitaessa tehdään (Valli 2007c, 208). Analyyseissa on myös hyödynnetty teemoittelua.

5.1 Taustatietoja vastaajista

Kyselytutkimus alkoi taustakysymyksillä, joissa kysyttiin vastaajien koulutustaustaa, sukupuolta, kuinka kauan on toiminut lähijohtajana, työskenteleekö samassa yksikössä esimiehen kanssa ja sitä, millä alueella työpaikka sijaitsee. Koulutustaustaltaan 66 % vastaajista oli lastentarhanopettajia. Heistä 34 % oli opistotasoisia lastentarhanopettajia ja 32 % oli suorittanut koulutuksen yliopistossa. 34 % vastaajista oli sosionomeja. Heistä 2 prosenttia oli suorittanut ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon.

Kyselyyn vastanneista lähijohtajista lähes kaikki oli naisia. Esimiehen kanssa samassa yksikössä työskenteli reilu puolet ja erikseen työskenteli vajaa puolet vastanneista. Vastanneiden työpaikat sijoittuivat tasaisesti itäiselle, läntiselle ja keskiselle alueella. Lähijohtajien työskentelyvuodet ilmenevät kuviosta 1.



KUVIO 1. Lähijohtajan työskentelyvuodet

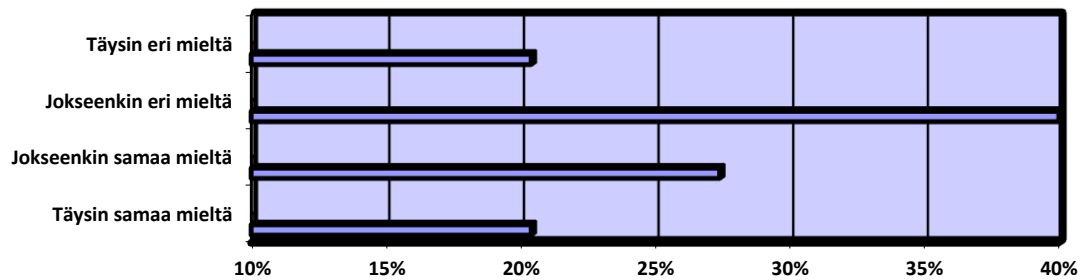
Kuviosta ilmenee, että suurin osa vastaajista, lähes puolet, oli toiminut lähijohtajana alle viisi vuotta, 29 % yli kymmenen vuotta ja 22 % 5-10 vuotta.

5.2 Työn hallinta

Kyselytutkimuksen yhtenä osa-alueena tutkittiin lähijohtajan kokemusta oman työn hallinnasta. Työn hallinta on olennainen asia työnteossa. Siihen kuuluu monta eri osa-alueita ja tässä tutkimuksessa otettiin esille niitä asioita, jotka liittyvät varhaiskasvatuksen lähijohtajan työnkuvaan. Yksi näistä asioista on johtajuussopimus, johon kirjataan lähijohtajalle sovitut tehtävät. Johtajuussopimuksen toimivaksi koki yli 80 %. ”Johtajuussopimukseeni on sisällytetty kaikki työtehtäväni,” -väittämään vastattiin siten, että täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä oli reilu 60 % vastaajista. Kuitenkin reilu 30 % oli sitä mieltä, että kaikki työtehtävät eivät olleet kirjattuna johtajuussopimukseen. Vastaajista runsas 30 % koki, että johtajuussopimusta ei ollut selvitetty muille kasvatushenkilöstölle.

Tiedonkulkua johtajan ja lähijohtajan välillä vastaajista yli 80 % piti toimivana. Lähijohtajista yli 60 prosenttia oli sitä mieltä, että fyysisen kontaktin vähyys suhteessa esimieheen ei hankaloittanut työnteoa.

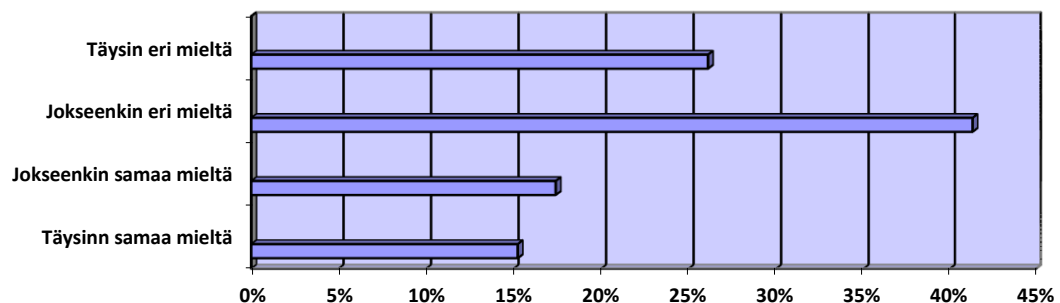
Kuvio 2 käy ilmi, että lähijohtajan työtä ei ole useinkaan sidottu tehtäväksi tiettyyn aikaan päivästä.



KUVIO 2. ”Lähijohtajalle on selkeästi määritelty aika jolloin hän työskentelee” – väitteen vastaustaulukko.

Vastaajista yli puolet koki, että lähijohtajille ei ole määritelty päivästä selkeää aikaa, jolloin he tekevät lähijohtajan työtä.

Tutkimuksesta kävi vielä ilmi, että reilu 30 % lähijohtajista oli sitä mieltä, että heille oli varattu riittävästi aikaa lähijohtajan työhön. Kuvio 3 havainnollistaa tämän asian.



KUVIO 3. ”Lähijohtajan työhön on varattu riittävästi aikaa” – väitteen vastaustaulukko.

Yleisesti voidaan sanoa, että lähijohtajat kokivat ajankäyttöön liittyviä ongelmia. Lähijohtajan toimien hoitamiseen kaivattaisiin selkeämmin rajattu ajankohta sekä lisää aikaa.

Keskeinen osa työnhallintaa ovat viestintävälineet ja niiden toimivuus. Tampereen kaupungin varhaiskasvatuksen päivähoitoyksiköissä olevista lähijohtajista lähes 70 % koki, että lähijohtajien työ painottuu tietotekniikkaan. Vastaajat kokivat suurimmaksi osaksi myös, että viestintävälineet olivat toimivia. Noin puolet lähijohtajista oli sitä mieltä, että

uusien ohjelmien koulutus on ollut myös riittävä. Tietotekniikkaan perehdyttämiseen oli tiin pääosin tyytyväisiä.

5.3 Ammatillinen kehittyminen

Tässä tutkimuksessa ammatillisen kehityksen osiossa tutkittiin muun muassa perehdytystä, koulutusta ja ammatillisen tuen saantia. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työnantaja oli tarjonnut lähijohtajan työhön tarvittavaa koulutusta ja 70 % koki saaneensa osaamistasoaan vastaavaa koulutusta. Kuitenkin sama 70 prosenttia koki tarvitsevansa vielä lisää ammatillista lisäkoulusta. Taulukko 1 havainnollistaa ammatillisen lisäkoulutuksen tarvetta eri alueilla.

	MILLÄ ALUEELLA SIJAITSEE TYÖPAIKKASI?		
	ITÄ	LÄNSI	KESKINEN
KOEN TARVITSEVANI AMMATILLISTA LISÄKOULUTUSTA LÄHIJOHTAJAN TYÖTÄ VARTEN			
1 TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	6,3 %	42,9 %	14,3 %
2 JOKSEENKIN SAMAA MIELTÄ	68,8 %	35,7 %	35,7 %
3 JOKSEENKIN ERI MIELTÄ	25 %	14,3 %	35,7 %
4 TÄYSIN ERI MIELTÄ	0 %	7,1 %	14,3 %
KESKIJARVO	2,2	1,9	2,5

TAULUKKO 1. Koettu lisäkoulutuksen tarve eri alueilla.

Yleisesti voidaan sanoa, että ammatillista lisäkoulutusta koettiin tarvittavaksi kaikilla alueilla. Kuitenkin ammatillisen lisäkoulutuksen tarve oli idän ja lännen alueilla hieman korkeampi verrattuna keskiseen alueeseen.

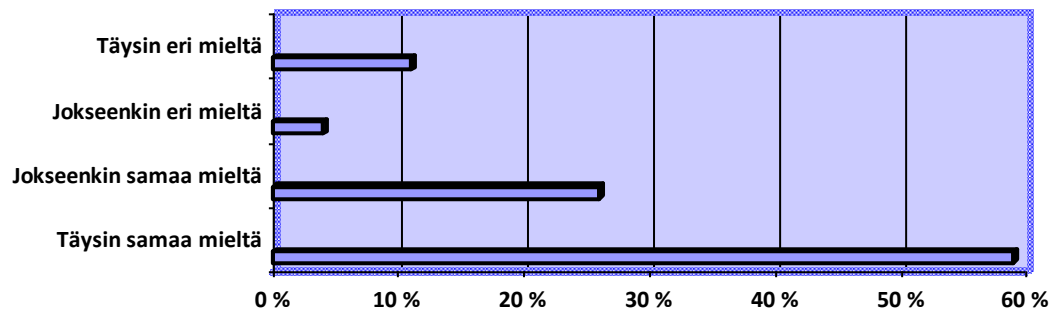
Vastaajista 70 % koki myös, että työnantaja kannusti heitä kehittymään lähijohtajana. Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että työhön perehdyttäminen oli hyödyllistä käytännön työn kannalta. 36 % vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että he eivät ole saaneet tarvittavaa perehdytystä lähijohtajan työhön.

Ammatilliseen kehittymiseen kuuluu keskeisenä osana erilaisten tutkintojen suorittaminen. Tampereen kaupunki tukee ja antaa mahdollisuuden suorittaa Johtamisen erityisammattitutkinnon (JET) oppisopimuskoulutuksena. Tutkimuksesta selvisi, että noin 10 % lähijohtajista oli suorittanut tutkinnon. Vastaajista vajaa puolet kokivat, että koulutuksen sisältö tukisi lähijohtajan työtä. Työnantaja tarjoaa esimiesasemassa oleville työntekijöille omaa kaupungin sisäistä koulutusta, Esimiespassi – ohjelmaa, joka on koulutuskokonaisuus. Vastaajista vajaa 15 % on suorittanut tai suorittaa kyseistä koulutuskokonaisuutta. Silti vastaajista lähes puolet on sitä mieltä, että koulutuskokonaisuus tukisi heidän ammatillista kehittymistä.

Tutkimuksessa selvitettiin lisäksi sitä, että onko lähijohtajille tarjottu mahdollisuutta osallistua yksilö- tai ryhmämentorointiin. 60 % oli tarjottu mentorointia ja vajaa puolet vastanneista oli sitä mieltä, että siitä oli ollut hyötyä.

5.4 Yhteistyö eri toimijoiden kanssa

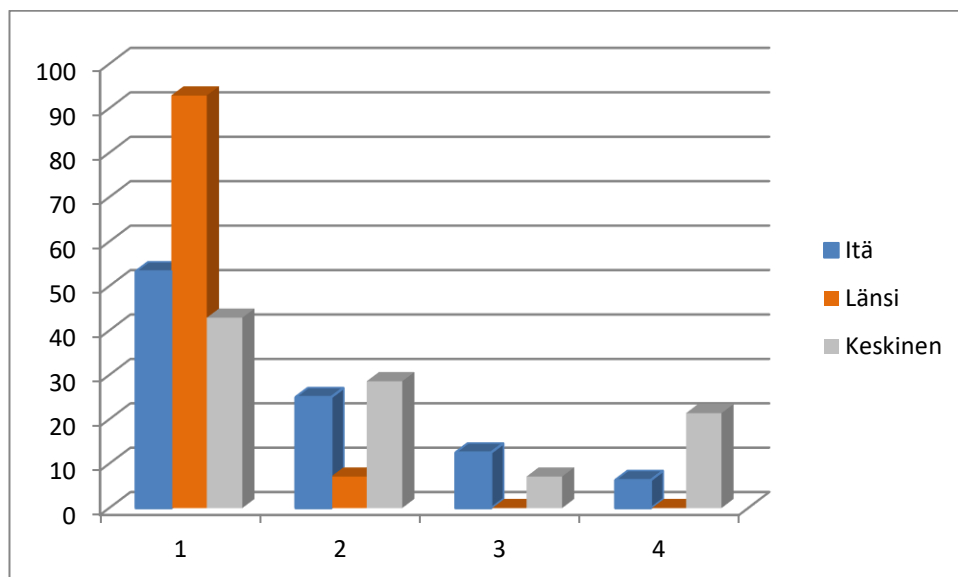
Yhteistyön sujuvuus eri toimijoiden välillä vaikuttaa työntekoon ja työn laatuun. Tässä tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota muun muassa kommunikointiin, palautteen antamiseen sekä johtotiimin toimintaan. Tätä tutkimuksen osiota vastaajat pitivät osioista eniten toimivimpana. Tyytyväisyysprosentti nousi 74 prosenttiin. Tutkimuksesta kävi ilmi, että esimieheen saa tarvittaessa nopeasti yhteyden 80 % lähijohtajista. Esimies antaa palautetta suurimmalle osalle lähijohtajia samoin kuin lähijohtaja antaa palautetta esimiehelle. Noin 20 % ei koe saavansa palautetta esimieheltä tai kokee, että sitä on vaikea antaa esimiehelle. Seuraavassa kuviossa 4 on kuvattu tutkittavien käsityksiä siitä, miten esimies luottaa lähijohtajan päätöksentekokykyyn.



KUVIO 4. Esimies luottaa lähijohtajan päätöksentekokykyyn.

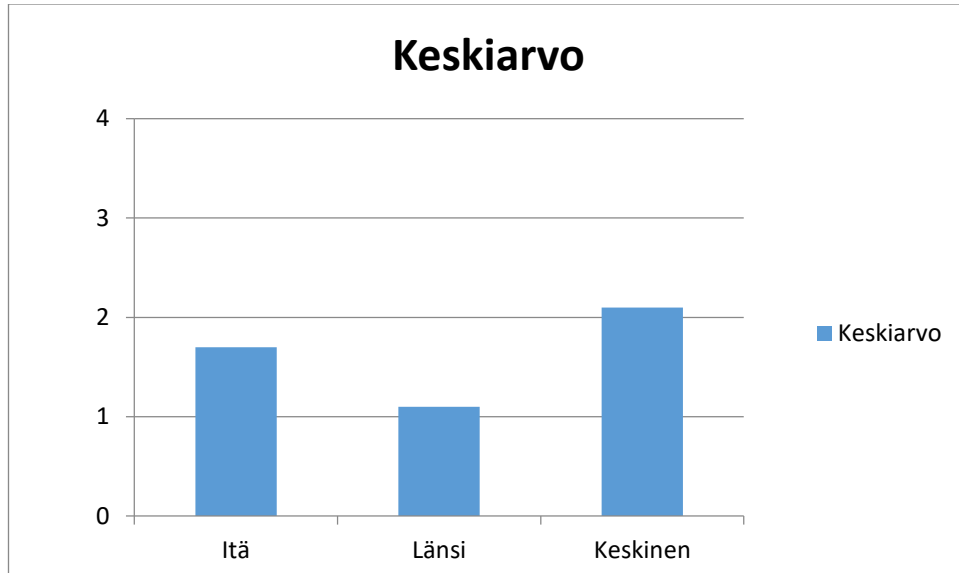
Taulukosta käy ilmi, että vastaajista 85 prosenttia koki, että esimies luotti lähijohtajan päätöksentekokykyyn.

Kommunikointi esimiehen kanssa koettiin pääosin toimivaksi, mutta kuitenkin 15 % kaikista vastaajista oli sitä mieltä, että siinä on hankaluuksia. Kuvio 5 osoittaa kommunikoinnin helppoutta esimiehen kanssa alueittain. Kuvio 6 ilmenee kyseisen kysymyksen vastausten keskiarvo myöskin alueittain. Kuvion numeroasteikko kuvaa vastauksia 1=Täysin samaa mieltä, 2=Jokseenkin samaa mieltä, 3=Jokseenkin eri mieltä, 4 =Täysin eri mieltä.



Kuvio 5. ”Koen, että kommunikaatio on helppoa esimiehen kanssa” – väitteen vastaus-taulukko.

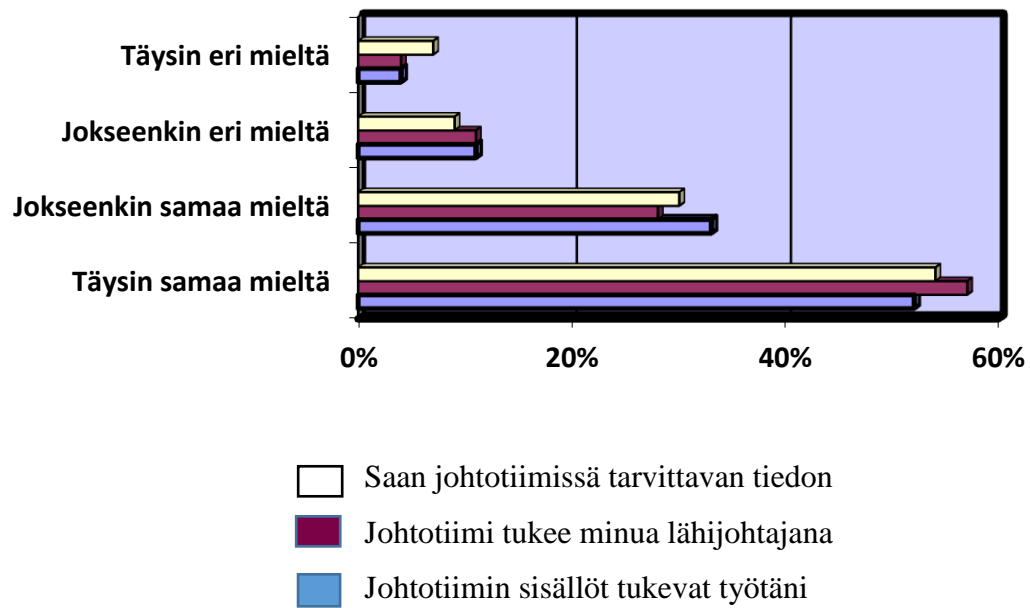
Yleisesti on havaittavissa, että kommunikointi esimiehen kanssa koettiin helpoksi. Selkein alueellinen ero ilmenee läntisellä alueella, jolla tyytyväisyys kommunikoinnin helppouteen oli 100 prosenttia.



Kuvio 6. Kommunikoinnin helppous esimiehen kanssa – kysymyksen vastausten keskiarvo alueittain, asteikolla 1-4.

Kuvio 6 osoittaa, että vaikka lännessä oltiin selvästi tyytyväisimpiä kommunikoinnin helppouteen, oli tyytyväisyystaso erittäin korkea myös muilla alueilla.

Eri yksiköt tuntuivat olevan tasa-arvoisessa asemassa suhteessa muihin yksiköihin ja resurssit jakautuivat oikeudenmukaisesti eri yksiköiden kesken. Johtotiimin toimintaa pidettiin tärkeänä ja sillä oli suora merkitys lähijohtajan työhön. Kuviosta 7 käy ilmi, että vastaajat vastasivat lähes yksimielisesti siihen, että johtotiimistä sai tarvittavan tiedon, tuen ja johtotiimin sisällöt tukivat lähijohtajan työtä.



KUVIO 7. Johtotiimin merkitys lähijohtajalle.

Yli 80 % vastaajista oli sitä mieltä, että johtotiimistä sai tukea ja siellä käsitellyt sisällöt tukivat lähijohtajan työtä. Lähijohtajat myös kokivat saavansa johtotiimistä tarvittavan tiedon.

70 % vastaajista koki, että johtotiimi kokoontuu tarpeeksi usein. Lähijohtajatiimi koostuu pelkästään päivähoidon lähijohtajista. Kuitenkin lähijohtajatiimeissä oli jäsenenä vain alle 40 prosenttia vastanneista. Reilusti yli puolet lähijohtajista oli sitä mieltä, että lähijohtajatiimi ei kokoonnu riittävän usein. Vastaajista 60 % koki saavansa vertaistukea toisilta lähijohtajilta.

5.5 Miten työnantaja tukee lähijohtajaa

Kyselytutkimuksen kaksi viimeistä osaa olivat avoimia. Vastaajat saivat vapaasti kertoa miten muuten, työnantaja tukee lähijohtajan työtä. Vastauksista nousi selkeästi esiin se, että työnantaja tarjoaa mahdollisuuden koulutuksiin.

Antaa mahdollisuuden kehittää osaamistani mahdollistamalla koulutuksiin osallistumisen.

*Hyvät mahdollisuudet osallistua koulutuksiin – mikäli se on työyhteisön kannalta mahdollista.
Koulutusta on tarjolla, aina se ei vastaa tarvetta.*

Johtotiimi koetaan merkitykselliseksi, koska se tuodaan esille useammassa vastuksessa. Niistä ilmeni, että työnantajalta on odotettavissa johtotiimikoulutusta, ja lisäksi vastauksissa käy ilmi esimiehen tuki.

*Johtotiimin kautta, koko johtotiimi selkeytetään ja koulutetaan
Työnantajalta on juuri tulossa koulutus johtotiimeille.
Neuvomalla, kuuntelemalla ja auttamalla tarpeen vaatiessa.
On aidosti kiinnostunut työstäni. saan palautetta ja tukea. Kannustaa koulutuksiin.
Voin aina kysyä neuvoa kun sitä tarvitsee.*

Toisenlaisiakin mielipiteitä nousi esiin siitä, miten työnantaja tukee lähijohtajaa työssään.

Ei mitenkään, jos ei pientä palkanlisää lasketa. Rahallinen korvaus on mättömän pieni työmäärään verrattuna, mutta siihen vedoten voi esimies säilyttää tehtävän kuin tehtävän lähiesimiehen tehtäväksi.

Lisäksi työnantajan tuki lähijohtajan työtä henkilökohtaisella puhelimella sekä apulais-esimiehisyys mahdollisti ajankäytön suunnittelun.

*Oma puhelin on hyvä juttu tiedonsaannin ja saavutettavuuden kannalta.
Apulaisesimiehisyys mahdollistaa paremmin ajankäytön suunnittelun.*

Tähän osioon tuli vastuksia lähes puolelta vastaajista. Avoimesta osasta kävi ilmi vastaajien tyytyväisyys moneen asiaan, kuten koulutuksiin sekä esimiehen tukeen. Joitakin eriäviäkin mielipiteitä tuli esille työnantajan tuesta.

5.6 Miten lähijohtajan työtä voitaisiin tukea paremmin

Avoimeen kysymykseen tuli tässä kohdassa runsaasti vastauksia. Selkeästi eniten kommentteja tuli siitä, että lähijohtajan työaika ei ole määritelty ja monet kokivat tarvitsevänsä lisää aikaa lähijohtajan työtehtävien hoitamiseen. Toinen vahvasti esille noussut asia oli resurssien tarve.

Määritellään tarkat ajat lähijohtajuuden toteuttamiseen.

Antamalla selkeä aika / aikataulu, milloin voisi keskittyä varajohtajan tehtäviin, ei kesken lapsiryhmästä...

Lähijohtajan ryhmään ehdottomasti lisää resursseja. Jatkuva poissaolo vaikuttaa ryhmän toimintaan ja omaan stressiini.

Aikaa tehtävien hoitamiseen.

Esiin nostettiin toive työnkuvan ja vastuiden selkeyttämisestä sekä työnjaosta. Samalla tuotiin esille se, että nämä asiat olisivat selkeitä myös muulle kasvatushenkilöstölle.

Tiedottamalla koko yksikköä työtehtävistäni ja vastuistani.

Selkeät tavoitteet, selkeä toimenkuva, tieto siitä mihin on valtaa ja mihin ei – mikä olisi selvä myös muille auttaisi arjessa.

Haluaisin myös selkeyttää omaa työnkuvaani ja vastualueitani.

Selkeämpi työnjako esimiehen ja varajohtajan välillä.

Työnantajalta toivottiin lisää palkkaa, lisäkoulutuksia sekä koulutusta lähijohtajuudesta. Lähijohtajuuden tukemiseen ehdotettiin vielä lisäksi lähijohtajatapaamisia ja apulaisiesimiehen roolia.

Voisi näkyä enemmän palkassa kun työ määrä on suuri.

... haluaisin koulutuksia lähijohtajuudesta.

Eriyisesti räätälöity Lähijohtaja-koulutus. Plus lisäkoulutus vuosittain.

Tiivistämällä yhteistyötä muiden lähijohtajien kanssa.

Yhteiset kokoontumiset muiden lähijohtajien kanssa olisivat hyvä asia, aiemmin niitä olikin.

Kaikki varajohtajat apulaisiesimieheksi. Näin varmistetaan johtotiimin toiminnan laatu.

Yksittäisinä tuen toiveina olivat työkokemuksen arvostaminen, esimiehen tuki, englanninkielen kertaus ja tietotekniikkaan avun saaminen.

... ja työkokemustani arvostettaisiin edes vähän. Nyt esim. työkokeilijalla on enemmän valta pedagogisissa kysymyksissä kuin minulla.

Englannin kielen kertausta päivähoidon asiakastilanteiden osalta kaivattaisiin.

Toiseen avoimeen osioon vastasi lähes 90 prosenttia vastaajista. Kehitysehdotuksia lähijohtajan työn tukemisesta nousi vahvasti esille eri tavoin. Lähijohtajat kaipasivat tukea lähijohtajuuteen, lähijohtajan työajan määrittämiseen sekä lisäaikaa työn suorittamiseen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että vastaajat vastasivat hyvin yhdenmukaisesti väittämiin. Tutkimustuloksissa ei noussut esiin suuria eroja. Avoimien kysymysten kohdalla vastaajat nostivat esille keskenään hyvin samantapaisia asioita. Ristiintaulukoinnin avulla pyrittiin puolestaan saamaan esille alueellisia eroja.

Kyselytutkimukseen vastanneet lähijohtajat olivat lähes poikkeuksetta naisia. Kyselyyn vastattiin hyvin tasaisesti kaikilta kolmelta eri toiminta-alueelta ja lähijohtajista yli puolet työskentelivät samassa yksikössä esimiehen kanssa. Vartiainen ym. toivat teoksessaan esille sen, että hajautetussa organisaatiossa työpaikkojen etäisyys vaikuttaa ihmisten kommunikointitapaan ja vuorovaikutus vähenee pienestäkin etäisyydestä (Vartiainen ym. 2004, 14–39). Tutkimuksessa ilmeni, että tiedonkulku toimii hyvin johtajan ja lähijohtajan kanssa. Vastaus oli ilahduttava, koska toimivaa tiedonkulkua voidaan pitää yhtenä kivijalkana lähijohtajan työssä. Vastuksista ilmeni kuitenkin, että 37 % vastaajista koki fyysisen kontaktin vähyyden suhteessa esimieheen hankaloittavan työntekoa. Tähän asiaan olisi syytä kiinnittää huomiota; miten asiaa voitaisiin parantaa ja näin lisätä lähijohtajan työn hallintaa. Melkein puolet vastanneista olivat olleet lähijohtajina vajaa viisi vuotta. Lähijohtajista yli puolet oli koulutukseltaan lastentarhanopettajia ja he olivat jakaantuneet tasaisesti yliopistosta tai lastentarhanopistosta valmistuneisiin. Kolmannes lähijohtajista oli sosionomeja, ja vain harva heistä oli suorittanut ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon.

Heikan ja Hujalan mielestä johtajuuden rakennetta pitäisi selventää ja johtajuustehtävien tulisi olla selkeästi määriteltyjä. Näiden lisäksi johtajuutta tulisi jakaa ja johtamisosaamista lisätä. (Heikka & Hujala 2008, 6-13.) Tämän tutkimuksen mukaan vastaajista lähes kaikki kokivat, että johtajuussopimus on toimiva. Kolmannes vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että kaikkia työtehtäviä ei ole sisällytetty johtajuussopimukseen. Johtajuussopimuksessa tulisikin olla tarkasti määritellyt tehtävät ja vastuut lähijohtajalle.

Työn hallinnan ja työn toimenkuvan vuoksi olisi tärkeää, että työtehtävät olisivat selkeät lähijohtajalle ja ne olisi kirjattu johtajuussopimukseen. Kolmasosa vastaajista oli myöskin sitä mieltä, että johtajuussopimusta ei ole selvitetty muulle kasvatushenkilöstölle.

Tämä tarkoittaa sitä, että osa kasvatushenkilöstöstä ei tiedä mitä lähijohtajan työnkuvaan kuuluu. He eivät välttämättä ymmärrä, miksi ryhmän lastentarhanopettaja on välillä pois ryhmästä ja vaatii lähijohtajan työn tekemiseen aikaa.

Vastaajista yli 60 % oli sitä mieltä, että heille ei ole määritelty selkeää aikaa, koska he tekevät lähijohtajan työtä. Tämä tarkoittaa sitä, että työtä on hankalaa suunnitella etukäteen, koska ei tiedä milloin työn voi suorittaa ja kuinka kauan sitä voi yhdellä kerralla tehdä. Asia ei myöskään ole selkeä muulle kasvatushenkilöstölle ja se voi aiheuttaa työyhteisössä epäsuopua. Tutkimuksessa nousi esille myös toinen työn hallintaa hankaloittava asia, joka oli se, että lähijohtajan työhön ei ollut varattu riittävästi aikaa. Nämä kaksi asiaa yhdistettynä haittaavat työn hallintaa ja lisäävät kiirettä sekä aiheuttavat paineita lähijohtajalla sekä siihen tiimiin, jossa lähijohtaja työskentelee lastentarhanopettajana. Hajautettu johtajuus liittyy hajautettuun organisaation. Erilaisten järjestelmien, kuten, varajohtajajärjestelmän, kautta varmistetaan käytännön asioiden toimivuus yksiköissä. (Soukainen 2015, 64–65).

Lähijohtajat olivat suuremmaksi osaksi sitä mieltä, että viestintävälineet toimivat hyvin Tampereen kaupungin varhaiskasvatuksessa. Tutkimuksesta käy ilmi, että työnantaja on panostanut tietotekniikan ja eri ohjelmien käyttöön liittyviin koulutuksiin. Tämä on ilahduttavaa, koska työ painottuu hyvin vahvasti tietotekniikkaan. Kuitenkin pieni osa vastaajista koki, että viestintävälineet eivät toimineet. Tätä asiaa olisi syytä selvittää tarkemmin, koska se rajoittaa lähijohtajan työn tekemistä ja – työn hallintaa sekä kuluttaa suotta resursseja lähijohtajan työn tekemisessä.

Ammatillisen kehittymisen osa-alueesta nousee selkeästi esille, että työnantajana Tampereen kaupunki kannustaa lähijohtajia kehittämään itseään ja tarjoaa heille heidän osaan vastaavaa koulutusta. Lähijohtajat ovat myös koulutusmyönteisiä, koska yli kaksikolmasosa koki tarvitsevänsä vielä lisäkoulutusta. Lähijohtajat kokivat, että he tarvitsevat lisäkoulutusta nimenomaan lähijohtajan työtä varten. Ratkaisu tähän voisi olla juuri JET – koulutus ja työnantajan tarjoama Esimiespassi – ohjelma, joka on avoin myös niille, jotka tulevaisuudessa voisivat hakeutua esimiestehtäviin. Molempien koulutusten kohdalla vastaajista oli suorittanut jommankumman koulutuksen vain pieni osa lähijohtajista. Kuitenkin lähes puolet, molempien koulutusten kohdalla, oli sitä mieltä, että koulutus tukisi heidän työtään. Nämä koulutukset voisivat olla hyvä ratkaisu heille, jotka haluavat

ja kokevat tarvitsevansa lisäkoulutusta lähijohtajan työhön. Työnantaja voisi tarjota järjestelmällisemmin näitä kahta koulutusta lähijohtajille. Lähijohtajan työhön perehdyttämisen päivittäminen voisi olla ajankohtaista vaikka yli 60 % vastaajista kokikin sen hyväksi. Perehdytyksen tarkoituksena on kuitenkin taata toiminnan sujuvuus ja toimivuus. Johtohenkilöiden perehdytyksessä on tärkeää kontaktien luominen ja sisäänpääsy yhteistyöverkostoihin. (Niiranen ym. 2011, 145–146.)

Tampereen kaupunki on tarjonnut lähijohtajille viime ja tänä vuonna mahdollisuutta osallistua mentorointiin sähköpostitse. Siksi olikin yllättävää, että 40 % vastaajista vastasi, että heille ei ole tarjottu tähän mahdollisuutta. Kuitenkin lähes puolet vastaajista piti mentorointia hyödyllisenä. Nyt olisi syytä kiinnittää huomiota siihen toiseen puoleen jotka eivät kokeneet, että mentoroinnista on ollut hyötyä. Voisi olla hyvä tarkastella mentorointiohjelman ja työnohjauksen sisältöä tai ryhmädynamiikkaa tässä kohdassa, jotta mentorointiohjelman hyödyn saisivat kaikki osallistujat. Mentorointi ja työnohjaus kuitenkin tukevat vahvasti lähijohtajan osaamista ja johtajavalmiuksien kehittämistä.

Yhtenä hajautetun organisaation ongelmista voi olla palautteen saaminen ja sen antaminen. Tämän tutkimuksen mukaan, kuitenkin yhteistyö esimiehen kanssa, palautteen saaminen ja antaminen, oli sujuvaa suurimmalla osalla vastaajista. Asia on hyvä, koska yhteistyö esimiehen kanssa on oleellinen ja tärkeä osa lähijohtajan työtä. Vaikka yhteistyö oli sujuvaa lähes kaikilla, on harmillista, että asiat eivät toimi toivotulla tavalla kaikilla lähijohtajilla. Lähijohtajan työ ei voi olla sujuvaa, jos yhteistyön eri muodot eivät toimi. Yhteistyö – osiossa nousi selkeästi esille myös lähijohtajatiimit. Ammatillisia foorumeja pidetään tärkeinä muun muassa kehittymisen, tiedon jakamisen, ajankohtaisten asioiden keskusteluiden ylläpitämisen ja vertaistuen saamisen kannalta. Suurelta osalta Tampereen kaupungin varhaiskasvatuksen lähijohtajilta puuttuu tällainen foorumi. Tämä asia olisi hyvä nostaa esille puutteena lähijohtajan ammatillisen kehittymisen kannalta.

Kyselyn avoimessa osiossa kysyttiin sitä miten muuten työnantaja tukee lähijohtajan työtä ja miten sitä voisi tukea entistä paremmin. Vastauksissa nousi selkeästi esille työnantajan tarjoamat koulutusmahdollisuudet. Tosin niihin pääseminen riippui työyhteisön tilanteesta, kuinka helposti koulutuksiin voi irtaantua omasta ryhmästä. Tutkimuksessa kävi ilmi myös se, että esimies tuki erilaisissa tilanteissa lähijohtajaa. Tämä on ilahdutta-

vaa, koska puolet lähijohtajista työskenteli hajautetussa organisaatiossa ja esimiehen läsnäolo ei ole jokapäiväistä tällaisessa organisaatiossa. Valitettavasti jotkut vastaajat myös kokivat, että eivät saaneet minkäänlaista tukea työnantajaltaan. Tässä kohdassa voisi olla apuna lähijohtajatiimi, josta voisi saada vertaistukea säännöllisesti sekä tarvittaessa. Toinen tapa saada tukea on osallistua lähijohtajien mentorointiin tai työnohjaukseen. Työnantajan yksi tapa tukea lähijohtajaa on myös henkilökohtaisen puhelimen antaminen työkäyttöön. Se auttaa työssä ja mahdollistaa nopean yhteydenoton johtajaan ja esimerkiksi erillisyksikön lähijohtajaan, silloin kun kaipaa tukea työasiassa.

Johtotiimi ja sen koulutus tuodaan esille monissa vastauksissa. Johtotiimiä pidetään merkityksellisenä ja tärkeänä johtamisen osa-alueena, myös työnantaja panostaa niiden koulutuksiin. Vastauksissa tuotiin esille myös apulaisesimiehisyyttä. Apulaisesimiehen työaika on resursoitu, se mahdollistaa tehtävien teon aivan eri tavalla kuin lähijohtajan, koska hänen työaikaansa ei ole resursoitu.

Toisessa avoimessa osiossa nousi esiin se, että lähijohtajat kaipaavat selkeästi määriteltyä aikaa siihen, koska he voivat hoitaa työtehtäviään. Tämä nousi esiin niin selkeästi, että työnantajan olisi tärkeää selvittää asiaa. Selkeästi määritelty aika päivässä voisi olla silloin, kun lastentarhanopettajan työpanos ei ole välttämätön, kuten esimerkiksi lasten lepoajan aikana. Toinen helpommin mahdollinen aika voisi olla iltapäivät silloin, kun lähijohtaja on aamuvuorossa.

Lähijohtajat ovat tuoneet esille lisäksi resurssien tarpeen hallinnollisia töitä varten. Ratkaisuksi he ehdottivat lisäresurssien saamista lähijohtajan ryhmään. Ratkaisuna voisi olla esimerkiksi avustajan tai kiertävän sijaisen hyödyntäminen. Asiaa voitaisiin miettiä myös jo silloin, kun muodostetaan uusia ryhmiä syksyksi. Huomioon voisi ottaa lapsiryhmän rakenteen ja koko tiimin jäsenet. Avuksi tilanteeseen voisi olla myös lähijohtajan ryhmän läheisyys esimiehen huoneen kanssa.

Vastauksissa toivottiin myös työnkuvan ja vastualueiden selkeyttämistä. Lähijohtajan vastuut määrittelee pääasiassa työnantaja ja lisävastuualueet voivat vaihdella eri yksiköiden välillä. Nämä asiat olisi hyvä kirjata mahdollisimman tarkasti johtajuussopimukseen. Johtajuussopimuksen aukaiseminen ja näkyminen muulle kasvatushenkilöstölle auttaisi

työyhteisöä ymmärtämään lähijohtajan työnkuvaa ja sitä, miksi hän joutuu poistumaan välillä lapsiryhmästä. Asia vaatii muilta työntekijöiltä ymmärrystä ja joustoa.

Vertaisryhmät ovat paikkoja, joissa voi reflektoida omaa toimintaa ja sen kautta työn kuormittavuus ja riittämättömyyden tunne voi pienentyä. Tampereen kaupungin varhaiskasvatuksessa on ollut aikaisemmin ammatillisia lähijohtajatiimejä ja ilmeisesti joillakin alueilla ne toimivat edelleen. Tutkimuksesta kävi kuitenkin ilmi, että lähijohtajat kaipaivat vertaisryhmien kokoontumisia. Joistakin vastauksista ilmeni, että lähijohtajatiimit kokoontuvat, mutta toivottiin, että ne kokoontuisivat useammin.

Yksittäisissä vastauksissa kiinnitettiin huomiota työnantajan palkkapolitiikkaan ja uuteen apulaisesimiehen toimeen. Palkan toivottiin vastaavan työn vaativuutta. Palkka on kuitenkin yksi motivaation ja arvostuksen keino. Johtotiimin laadun varmistamiseksi esitettiin toive, että kaikki lähijohtajan nimikkeet muutettaisiin apulaisjohtajaksi. Tässä oli varmaan kyse siitä, että apulaisesimiehen työaika oli resursoitu ja työnkuva määritelty selkeästi. Apulaisesimiehisyyden kautta ratkeaisi hyvin paljon aika- ja resurssien puute, jos toimenkuva resursoitaisiin todellisuutta vastaavaksi.

7 LOPUKSI

Tutkimustyön ja koko prosessin eteneminen oli mielenkiintoista. Olin itse kiinnostunut aiheesta omista kokemuksistani johtuen. Olen työskennellyt lähijohtajana muutaman vuoden ja minusta oli hyvä tuoda esille lähijohtajuutta. Mielestäni myös lähijohtajan työtä tulisi kehittää ja tutkimus oli oivallinen väline nostaa asioita esiin. Aihe sopi mielestäni hyvin ylempään ammattikorkeakoulun johtajaopintoihin. Kirjallisuuteen tutustuminen ja kirjallisuuden löytäminen vei aikaa, mutta se oli antoisaa. Lähteiden kautta pääsee syventymään vielä enemmän johtajuuteen ja varhaiskasvatuksen uusimpaan tietoon.

Koko prosessi lähti hitaasti liikkeelle syksyllä 2015 teorian etsimisessä ja miettimisessä. Kyselytutkimuslomakkeen tekeminen vei aikaa ja se muuntui moneen kertaan. Helmikuussa 2016 sain kyselylomakkeen siihen muotoon, että pääsin lähettämään sen koevastaajille. Koevastaajissa oli lähijohtajia sekä johtajia. Heidän antamansa palautteen mukaan tein kysymyksiin vielä pieniä muutoksia. Maaliskuussa tein Tampereen kaupungille tutkimuslupahakemuksen ja luvan tutkimukseen sain kuun lopussa. Sen jälkeen selvitin vielä miten voin lähettää kyselyn kaupungin sisäisen sähköpostin kautta ja anoin lupaa sähköpostin käyttöön. Lopulta sain kyselyn lähetettyä Tampereen kaupungin varhaiskasvatuksen johtajapostiin huhtikuussa 2016, vastausaikaa oli kolme viikkoa. Tällä välillä laitoin kaksi muistutusviestiä tutkimuksesta. Odotin innostuneena vastauksia, joita lopulta tuli 46. Olin itse niin innostunut aiheesta, että odotin hieman enemmän vastauksia, mutta hyvä näin. Ilahduin myös siitä, että avoimiin kysymyksiin oli tullut runsaasti vastauksia.

Mielestäni pääsin kuitenkin hyvin tavoitteeseeni. Vastaajia oli tarpeeksi, jotta vastauksia pystyi arvioimaan luotettavasti vaikka tutkimuksen kannalta oli ikävää, että kyselylomakkeeseen oli päässyt virhe, tarkistamisesta huolimatta. Näin piti yksi kysymys jättää arvioimatta. Vastauksissa säilyi myös vastaajien anonymiteetti. Vastauksista nousi esiin sellaisia asioita kuin etukäteen arvelinkin, esimerkiksi aikaan liittyvät asiat. Yllätyksenä ilmeni joitakin koulutuksiin liittyviä asioita. Jäin miettimään jo taustakysymyksissä ollutta kysymystä ”Kuinka kauan olet ollut lähijohtajana?” Vastaajista lähes puolet olivat olleet lähijohtajina alle viisi vuotta. Pidin tätä määrää yllättävän suurena ja jäin miettimään miksi prosentti oli näin suuri. Tästä asiasta olisi mahdollista tehdä jatkotutkimus. Liitetykö asia työssäjaksamiseen ja resursseihin, koulutukseen, itsensä johtamiseen tai siihen

onko työnantaja panostanut tarpeeksi lähijohtajuuteen? Lähijohtajien vastauksista nousi hyvin selvästi esiin toisen mahdollisen jatkotutkimuksen aihepiiri, lähijohtajan työn resursointi.

Tampereen kaupungin päivähoito tulee muuttumaan päiväkotien osalta yhä isommiksi yksiköiksi. Johtotiimin merkitys kasvaa, koska isolla yksiköllä on vain yksi johtaja. Johtajien töitä jaetaan lähijohtajille ja apulaisjohtajille. Lähijohtajien työmäärää todennäköisesti kasvaa ja silloin lähijohtajien työnajan resursoinnin tärkeys korostuu. Merkittävää on myös työhön sitoutuminen työntekijälle ja työnantajalle työhön sitouttaminen. Tähän asiaan liittyy kiinteästi myös itsensä johtaminen, jaksaminen työelämässä. Sydänmaanlakka määrittelee ammatillisen kunnon hyväksi, kun ihmisen työllä on selkeät päämäärät, osaamista ja kehitystä riittää ja hän saa palautetta työstään. Ihmisellä on itsellään vastuu työstään, kaikkea ei voi säilyttää työnantajalle. Aaltion mukaan itsejohtajuudella kehitetään itsetuntemusta ja itseluottamusta. Näiden myötä paranee työn hallinta ja työmotivaatio. Voisiko itsensä johtamisella olla yhteys siihen, että lähijohtajista melkein puolet ovat toimineet lähijohtajina vain alle viisi vuotta?

Tutkimustuloksia voidaan pitää merkityksellisinä, koska tulokset olivat hyvin yhdenmu-
kaisia suhteessa siihen, kuinka Tampereen kaupungin varhaiskasvatus tukee lähijohtajuutta ja kuinka tukea voisi edelleen kehittää. Lähijohtajien tukeminen on tärkeää ja heihin tulisikin kiinnittää nykyistä enemmän huomiota, koska heillä on merkittävä rooli varhaiskasvatuksessa.

LÄHTEET

- Aaltio, Iris 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Alkula, Tapani; Pöntinen, Seppo; Ylöstalo, Pekka 2002. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. 1.-4. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Fonsèn, Elina 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 27.7.2015. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-444444444-9397-3.pdf?sequence=1>
- Fonsén, Elina 2008. Pedagoginen johtajuus – Varhaiskasvatustyön johtamisen punainen lanka. Tampereen yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatuksen yksikkö. Pro-gradu tutkielma. Viitattu 12.7.2016. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/80562/gradu03533.pdf?sequence=1>
- Halttunen, Johanna 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 12.7.2016. [https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22480/9789513937621.pdf?s](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22480/9789513937621.pdf?sequence=1)
- Heikka, Johanna; Hujala, Eeva 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuuden toimivuus opetustuimessa. Teoksessa Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä - tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Tampereen Yliopisto, 3-16. Viitattu 23.3.2015. <http://www.uta.fi/edu/johtajuusfoorumi/julkaisut/030309Fooruminjulkaisu.pdf>
- Heikka, Johanna 2014. Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education. University of Tampere. Academic Dissertation. Viitattu 17.9.2016. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95016/978-951-44-9381-2.pdf?sequence=1>
- Hujala, Eeva; Fonsén, Elina; Heikka, Johanna (toim.) 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Tampereen Yliopisto. Viitattu 23.3.2015. <http://www.uta.fi/edu/johtajuusfoorumi/julkaisut/030309Fooruminjulkaisu.pdf>

- Hänninen, Marita 2014. Muutoksesta jatkuvaan uudistumiseen. Teoksessa Sydänmaalakka (toim.) Tulevaisuuden johtaminen. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy, 98-109.
- Kasurinen, Heli 2013. Päiväkodin pedagoginen johtajuus. Johtajan ”tuntosarvina” työyhteisö, asiakasperheet ja lapset. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu –tutkielma. Viitattu 4.9.2016.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/42806/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201401161071.pdf?sequence=1>
- Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: WSOYpro Oy.
- Kylmä, Jari; Juvakka, Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 2005/272, 29.4.2005. Viitattu 18.9.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050272#Pidp906672>
- Nivala, Veijo 1999. Päiväkodin johtajuus. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.
- Niiranen, Vuokko; Seppänen-Järvelä; Riitta; Sinkkonen, Merja; Vartiainen, Pirkko 2011. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HHY yhtymä.
- Ojasalo, Katri; Moilanen, Teemu; Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Viro: Print Best.
- Reikko, Kai; Salonen, Kari; Uusitalo, Ilkka 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimuksia 31. Viitattu 22.3.2015. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>
- Soukainen, Ulla 2015. Johtajan jalanjäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajauteissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Oppiminen, opetuksen ja oppimisympäristöjen tutkimuksen tohtoriohjelma. Viitattu 21.7.2015.
https://www.google.fi/search?q=ulla+soukainen&ie=utf-8&oe=utf-8&gws_rd=cr&ei=xz67VdukBeKfyAO7_4HoDw

- Surakka, Tiina 2006. Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla – toimivalta, vastuullisuus ja asiantuntijuus lähijohtajuudessa. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1172. Viitattu 23.3.2015.
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67642/951-44-6716-7.pdf?sequence=1>
- Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä. Helsinki: Talentum.
- Tampereen kaupungin intranet. Esimiehet, esimiespassi-ohjelma. Viitattu 6.1.2016.
- Tampereen kaupunki. Viitattu 1.9.2015. <http://www.tampere.fi/hallintojatalous/organisaatio/hyvinvointipalvelut.html>
- Tampereen kaupunki 2015. Päivähoitoyksikön apulaisesimies-pilotti 2015–2017. Tuloste tekijän hallussa.
- Vartiainen, Matti; Kokko, Niina; Hakonen, Marko 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Valli, Raine 2007a. Kyselylomaketutkimus. Toinen painos. Teoksessa Aaltola Juhani; Valli Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 102–124.
- Valli, Raine 2007b. Mitä numerot kertovat. Toinen painos. Teoksessa Aaltola, Juhani; Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 184–197.
- Valli, Raine 2007c. Vastaaja asettaa tulkinnalle haasteita. Toinen painos. Teoksessa Aaltola, Juhani; Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 208.
- Vehkalahti, Kimmo 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura.

LIITE 1: SAATEKIRJE

Arvoisa varajohtaja!

Opiskelen sosiaalian ylempää AMK tutkintoa Porin Diakonia-ammattikorkeakoulussa. Teen opintoihini kuuluvaa lopputyötä siitä, miten Tampereen kaupunki tukee varhaiskasvatuksen lähijohtajuutta, ja miten tukitoimia voitaisiin edelleen kehittää. Tässä työssä käytän varajohtajasta nimitystä lähijohtaja. Kysely on tarkoitettu jokaiselle lähijohtajalle, joka työskentelee päiväkodin lähijohtajana missä tahansa yksikössä. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15 minuuttia ja vastausaikaa on 22.4.2016 asti. Toivon, että vastaat työkiireidesi lomassa, jotta tutkimuksestani saadaan luotettava, ja sitä voidaan hyödyntää myös käytännössä. Vastauksesi käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti.

KIITOS TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA!

Ystävällisin terveisin,

Sari Hepo-oja-Ohtola

varajohtaja

xxx päiväkot

sari.hepo-oja-ohola@student.diak.fi

puh. xxx

Tämän linkin kautta pääset vastaamaan kyselyyn:

<https://www.webpolsurveys.com/S/5FE03F1FC7365510.par>

LIITE 2: KYSELYLOMAKE

***Kyselylomake Tampereen kaupungin varhaiskasvatuksen lähijohtajille***

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten Tampereen kaupunki tukee varhaiskasvatuksen lähijohtajuutta ja miten tukea voisi kehittää. Tässä kyselyssä käytetään varajohtajasta nimeä lähijohtaja.

Sinun vastauksesi on arvokas tutkimuksen luotettavuuden sekä tutkimustulosten hyödyntämisen vuoksi. Hienoa, että olet päättänyt osallistua tutkimukseen!

1. KOULUTUSTAUSTASI

- LTO, OPISTO
- LTO, YLIOPISTO
- SOSIONOMI AMK
- SOSIONOMI YAMK

Valitse itseäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto

2. SUKUPUOLI

- NAINEN
- MIES

3. KUINKA MONTA VUOTTA OLET OLLUT LÄHIJOHTAJANA?

- ALLE 5VUOTTA
- 5-10 VUOTTA
- YLI 10 VUOTTA

4. TYÖSKENTELETKO PÄÄASIASSA SAMASSA YKSI KÖSSÄ ESIMIEHESI KANSSA?

- KYLLÄ
- EI

5. MILLÄ ALUEELLA SIJAITSEE TYÖPAIKKASI?

- ITÄ
- LÄNSI
- KESKINEN

Seuraavissa kysymyksissä käytetään asteikkoa 1-4. Numeroiden merkitykset ovat: 1: olen täysin samaa mieltä, 2: olen jokseenkin samaa mieltä. 3: olen jokseenkin eri mieltä, 4: olen täysin eri mieltä. Valitse vaihtoehdoista itseäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto

Seuraavissa kysymyksissä käytetään asteikkoa 1-4. Numeroiden merkitykset ovat: 1: olen täysin samaa mieltä, 2: olen jokseenkin samaa mieltä. 3: olen jokseenkin eri mieltä, 4: olen täysin eri mieltä. Valitse vaihtoehdoista itseäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto

6. TYÖN HALLINTA

	1	2	3	4
JOHTAJUSSOPIMUS MINUN JA ESIMIEHEN VÄLILLÄ ON TOIMIVA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
JOHTAJUSSOPIMUKSEENI ON SISÄLLYTETTY KAIKKI TYÖTEHTÄVÄNI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
JOHTAJUSSOPIMUS ON SELVITETTY MUULLE KASVATUSHENKILÖSTÖLLE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TIEDONKULKU LÄHIJOHTAJAN JA ESIMIEHEN VÄLILLÄ TOIMII HYVIN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MINULLE ON MÄÄRITELTY SELKEÄ AIKA PÄIVÄSTÄ MILLOIN TEEN LÄHIJOHTAJAN TYÖTÄ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KOEN, ETTÄ LÄHIJOHTAJAN TYÖHÖN ON VARATTU RIITTÄVÄSTI AIKAA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KOEN, ETTÄ TYÖSSÄ TARVITTAVAT VIESTINTÄVÄLINEET TOIMIVAT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KOEN, ETTÄ LÄHIJOHTAJAN TYÖ PAINOTTUU TIETOTEKNIikkaAN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KOEN, ETTÄ TIETOTEKNIikkaAN PEREHDYTTÄMINEN ON OLLUT RIITTÄVÄÄ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KOEN, ETTÄ KOULUTUS UUSIEN OHJELMIEN KÄYTTÄMISEEN ON OLLUT RIITTÄVÄÄ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KOEN, ETTÄ FYYSISEN KONTAKTIN VÄHYYS SUHTEESSA ESIMIEHEEN HANKALOITTAÄ TYÖNTEKOA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. AMMATILLINEN KEHITTYMINEN

	1	2	3	4
OLEN SANUT TYÖNANTAJALTANI TARVITTAVAA KOULUTUSTA LÄHIJOHTAJAN TYÖHÖN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KOEN TARVITSEVANI AMMATILLISTA LISÄKOULUTUSTA LÄHIJOHTAJAN TYÖTÄ VARTEN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SAAN OSAAMISTASOANI VASTAAVAA KOULUTUSTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TYÖNANTAJA KANNUSTAA MINUA KEHITTYMÄÄN LÄHIJOHTAJANA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OLEN SAANUT TARVITTAVAN PEREHDYTYKSEN LÄHIJOHTAJAN TYÖHÖN	<input type="radio"/>
KOEN, ETTÄ TYÖHÖN PEREHDYTTÄMINEN ON HYÖDYLLISTÄ KÄYTÄNNÖN TYÖN KANNALTA	<input type="radio"/>
OLEN SUORITTANUT TAI SUORITTAMASSA JOHTAMISEN ERITYISAMMATTITUTKINNON (JET)	<input type="radio"/>
KOEN, ETTÄ SEN SISÄLTÖ TUKEE LÄHIJOHTAJAN TYÖTÄ	<input type="radio"/>
OLEN SUORITTANUT TAI SUORITTAMASSA ESIMIESPASSIA	<input type="radio"/>
KOEN, ETTÄ ESIMIESPASSIN SISÄLTÖ TUKEE LÄHIJOHTAJAN TYÖTÄ	<input type="radio"/>
MINULLE ON TARJOTTU MAHDOLLISUUS OSALLISTUA YKSILÖ- TAI RYHMÄMENTOROINTIIN	<input type="radio"/>
KOEN, ETTÄ MENTOROINNISTA ON OLLUT HYÖTYÄ	<input type="radio"/>
MINULLE ON TARJOTTU MAHDOLLISUUS OSALLISTUA YKSILÖ- TAI RYHMÄMENTOROINTIIN	<input type="radio"/>
KOEN, ETTÄ TYÖNOHJAUKSESTA ON OLLUT HYÖTYÄ	<input type="radio"/>

8. YHTEISTYÖ ESIMIEHEN JA MUIDEN TOIMIJOIDEN KANSSA

	1	2	3	4
SAAN PALAUTETTA TYÖSTÄNI ESIMIEHELTÄ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MINUN ON HELPPO ANTAA ESIMIEHELLENI PALAUTETTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KOEN, ETTÄ ANTAMALLANI PALAUTTEELLA ON VAIKUTUSTA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KOEN, ETTÄ ESIMIES LUOTTAÄ PÄÄTÖKSENTEKOKYKYNYI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KOEN, ETTÄ KOMMUNIKOINTI ESIMIEHENI KANSSA ON HELPPOA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SAAN ESIMIEHEEN TARVITTAESSA NOPEASTI YHTEYDEN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KOEN, ETTÄ YKSIKKÖNI ON TASA-ARVOISESSA ASEMASSA SUHTEESSA MUIHIN YKSIKÖIHIN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KOEN, ETTÄ RESURSSIT JAKAUTUVAT OIKEUDEN- MUKAISESTI ERI YKSIKÖIDEN KESKEN	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
MIELESTÄNI JOHTOTIIMI KOKOONTUU TARPEEKSI USEIN	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
KOEN, ETTÄ JOHTOTIIMIN SISÄLLÖT TUKEVAT TYÖTÄNI	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
KOEN SAAVANI JOHTOTIIMISSÄ TARVITTAVAN TIE- DON	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
KOEN, ETTÄ JOHTOTIIMI TUKEE MINUA LÄHIJOH- TAJANA	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
SAAN TUKEA MUILTA LÄHIJOHTAJILTA	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
OLEN JÄSENEÄ LÄHIJOHTAJATIIMISSÄ	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
KOEN, ETTÄ LÄHIJOHTAJATIIMI KOKOONTUU RIIT- TÄVÄN USEIN	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Kuvaile alla oleviin kohtiin:

**9. MITEN MUUTEN TYÖNANTAJASI TUKEE TYÖTÄSI LÄHI-
JOHTAJANA?**

**10. MITEN TYÖTÄSI LÄHIJOHTAJANA VOITAIIN TUKEA EN-
TISTÄ PAREMMIN?**
