

”Kyllä kapteeni laivamme perille vie”  
Hallinnollisen päiväkodin johtajan osaaminen



Makkonen, Anne

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Tikkurila

”KYLLÄ KAPTEENI LAIVAMME PERILLE VIE”  
Hallinnollisen päiväkodin johtajan osaaminen

Anne Makkonen  
Sosiaalialan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2009

Anne Makkonen

"Kyllä kapteeni laivamme perille vie" - Hallinnollisen päiväkodin johtajan osaaminen

Vuosi 2009 Sivumäärä 67

---

Suomalaisen päivähoiton johtajuus on elänyt muutosvaiheiden keskellä viime vuosien aikana. Yrity maailmassa jo pidempään tunnettu käsite, hajautettu organisaatio, on rantautunut myös päivähoiton kentälle. Käytännössä tämä tarkoittaa, että päiväkodin johtajien työkenttä on laajentunut ja johdettavat yksiköt ja työyhteisöt saattavat sijaita maantieteellisesti toisistaan erillään. Päiväkodin johtajan työssä vaaditaan yhä monipuolisempaa osaamista ja useiden erilaisten asioiden hallinnan taitoa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää millaista osaamista hallinnollisen päiväkodin johtajan työ edellyttää ja millaisia lisähaasteita hajautetun organisaation johtaminen tuo työhön. Hallinnollisella päiväkodin johtajalla tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan johtajaa, joka ei työskentele lapsiryhmässä. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu johtajuuden, osaamisen, hajautetun organisaation ja Keravan päivähoiton käsitteiden kuvaamisesta. Johtajuutta käsitellään sekä yleisestä että päivähoiton näkökulmasta mutta myös kontekstuaalisen näkökulman kautta. Kontekstuaalinen näkökulma tarkastelee johtajuuden toteutusta erilaisten toimijatahojen keskiössä.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen. Opinnäytetyön aineisto on hankittu haastattelulla kolmea hallinnollista päiväkodin johtajaa sekä tekemällä lomakekysely kaikille hallinnollisille päiväkodin johtajille. Lomakekyselyt ja haastattelut on toteutettu Keravan päivähoitossa syksyllä 2008. Haastattelut toteutettiin käyttämällä teemahaastattelua. Lomakekyselyn kysymykset olivat sekä puolistrukturoituja että avoimia.

Tulosten mukaan johtajan työ edellyttää hyvin monipuolista ja laajaa osaamista. Lomakekyselyiden pohjalta muodostui yhdeksän keskeistä johtajan tarvittavaa osaamisenaluetta, joita ovat pedagoginen osaaminen, hallinnollinen osaaminen, johtamisosaaminen, työhyvinvointi ja stressinhallinta, henkilöstöhallinto, asiakaspalvelu -ja verkostotyön osaaminen, työn arviointi ja kehittäminen, kokonaisuuksien hallinta sekä työn arviointi ja reflektiivinen osaaminen. Vuorovaikutustaidot sekä ihmissuhdeosaaminen korostui tärkeänä osaamisena johtajan työssä liittyen erityisesti asiakaspalvelu -ja verkostotyöhön sekä henkilöstön johtamiseen. Lisäksi yleinen tilannetaju, läsnäolontaito sekä organisoiminen ovat osaamisenalueita, joita johtaja tarvitsee työssään hyvin monella alueella.

Asiasanat: Johtajuus, hajautettu organisaatio, osaaminen, päivähoito

Anne Makkonen

"Our captain knows how to navigate the ship" - Knowledge and skills of administrative day care director

Year 2009 Pages 67

---

The notion of directorship within Finnish day care has been going through some changes during the last years. The concept of decentralized organization, which has been familiar in the business world already for a longer period, has now also arrived in the world of day care. In practise, it means that the field of work for administrative directors has extended and the units and work communities may be located geographically far from each other. The work of administrative director requires extensive knowledge and the skill to manage various different things.

The purpose of this thesis was to find out what kind of knowledge the work of administrative director requires and what kind of extra challenges exist when leading a decentralized organization. In the thesis, the concept of administrative director refers to a director that does not directly work in children's groups. The theoretical frame of reference of the thesis consisted of such concepts as directorship, knowledge, decentralized organization and the day care in Kerava. The concept of directorship is viewed from general, day care's and contextual point of view, the latter referring to directorship as realized with different co-operative partners.

The material of this qualitative thesis was collected by interviewing three administrative directors and by presenting a questionnaire to all the administrative directors in Kerava. The questionnaires and the theme-based interviews were realized in Kerava day care autumn 2008. The questions of the questionnaire were open and half-structured.

According to the results of this thesis, the work of administrative director requires extensive knowledge and know-how. Based on the results of the questionnaires, the work of administrative director requires knowledge of nine key areas, which are pedagogical knowledge, administrative knowledge, leadership and management skills, work welfare and stress management, human resources management and HR skills, client service and network skills, work evaluation and development skills, holistic view on management, and reflectivity.

Interaction and interpersonal skills were emphasized as an important part of the work of administrative director, especially in terms of client service and networking as well as personnel management. Also, situational awareness, the skill to be present, and the ability to organize are such areas of knowledge that are extensively needed in the work of administrative director.

Keywords: Leadership, decentralized organization, knowledge, daycare.

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	7
2	JOHTAJUUS .....	9
2.1	Johtajuuden määrittelyä .....	9
2.2	Johtajuuden ominaisuuksia .....	10
2.3	Johtajuuden kontekstuaalinen näkökulma .....	10
2.3.1	Mikrotason johtajuus.....	10
2.3.2	Makrotason johtajuus .....	12
3	HAJAUTETTU ORGANISAATIO .....	13
4	OSAAMINEN .....	14
4.1	Reflektointi .....	16
4.2	Asiantuntijuus.....	16
4.3	Ydiosaaminen .....	18
4.4	Osaaminen ja hajautettu organisaatio.....	19
5	KERAVAN PÄIVÄHOITO .....	20
5.1	Rakennemuutos .....	21
5.2	Päivähoito Keravan kaupungin johtamisjärjestelmän osana .....	21
5.3	Päivähoidon johtamisosaaminen .....	22
5.4	Päiväkodin johtajan kelpoisuus .....	22
6	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....	23
6.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimusongelma .....	23
6.2	Aineiston keruu ja kohderyhmä .....	24
6.3	Aineiston keruun prosessi .....	24
6.3.1	Lomakekysely.....	26
6.3.2	Teemahaastattelu .....	27
6.4	Analyysin kuvaus .....	28
6.4.1	Lomakekyselyn analyysi .....	29
6.4.2	Haastattelun analyysi .....	29
7	TAUSTATIEDOT .....	30
7.1	Lomakekyselyn taustatiedot.....	30
7.2	Haastattelun taustatiedot.....	31
8	TULOKSET .....	32
8.1	Lomakekyselyn tulokset .....	32
8.2	Lomakekyselyn ja haastattelun tulokset .....	33
8.2.1	Pedagoginen osaaminen .....	33
8.2.2	Hallinnollinen osaaminen.....	34
8.2.3	Henkilöstöhallintoon liittyvä osaaminen.....	34
8.2.4	Kokonaisuuksien hallinta .....	37

8.2.5	Stressinhallinta ja työhyvinvointi .....	38
8.2.6	Asiakas- ja verkostotyöosaaminen.....	39
8.2.7	Työn arviointi ja kehittäminen .....	41
8.2.8	Johtamisosaaminen.....	42
8.2.9	Reflektiivinen osaaminen.....	43
9	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	45
9.1	Substanssiosaaminen .....	45
9.2	Työyhteisöosaaminen .....	46
9.3	Kehittämisaosaaminen .....	48
9.4	Kehittymisaosaaminen .....	49
10	POHDINTA.....	49
10.1	Luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä.....	50
10.2	Opinnäytetyöprosessin ja ammatillisen kasvun pohdintaa .....	51
10.3	Jatkotutkimusaiheita .....	53
	LÄHTEET .....	55
	KUVIOT.....	57
	LIITTEET .....	58

## 1 JOHDANTO

Innostuksen kipinä tämän opinnäytetyön aihetta kohtaan on syntynyt puhtaasti omasta mielenkiinnosta, mutta myös Keravan päivähoidossa syksyllä 2007 suorittamani hallinnollisen harjoittelun myötä. Näiden kahden asian lisäksi yhteiskunnallinen tilanne ja päivähoitoa kohtaneet rakenteelliset muutokset ovat olleet lisäämässä aiheen ajankohtaisuutta. Suomessa ollaan päivähoidossa siirtymässä kohti johtajuusmallia, jossa yksi päiväkodin johtaja johtaa useampaa päivähoidon yksikköä. Keravalla tähän on siirrytty jo vuosia aiemmin. Suomalainen päivähoito on elänyt johtajuuden suhteen tietyn murrosvaiheen lähivuosien aikana, jonka tuloksia alamme vähitellen hahmottamaan. Onko sellaisella vaikutusta päivähoiton ja varhaiskasvatuksen laatuun, jos johtaja on välillä poissa tai joutuu jakamaan huomiotaan useiden eri yksiköiden välillä? Lastentarhanopettajaliiton tekemän tutkimuksen mukaan päivähoiton johtajuudessa kuljetaan yhä enemmän hallinnollista johtajuusmallia kohti. Reilut kymmenen vuotta noin kolme neljästä johtajasta työskenteli lapsiryhmässä johtajan työnsä ohessa. Vuonna 2004 määrä oli laskenut 65 prosenttiin ja vuoden 2007 tutkimukseen vastanneista enää 44 % oli lapsiryhmässä työskenteleviä johtajia. (2007:7.) Hallinnollisessa johtajuusmallisissa on sekä hyviä että huonoja puolia. Toisaalta silloin on mahdollisuus keskittyä pelkästään johtajan töihin, eikä työ edellytä jatkuvaa tasapainoilua lapsiryhmän odotusten ja johtajan töiden vaatimusten ristitulessa.

Rakenneuudistusten myötä johdettavien yksiköiden määrät ovat lisääntyneet ja johtajien työsaattaa joskus olla hyvin hajallaan ja eri toimipisteissä sijaitsevaa. Lastentarhanopettajaliiton tekemän kyselyn mukaan yli 90 % päivähoiton henkilökunnasta ja lähes 90 % päiväkotien johtajista kaipaavat, että päiväkodilla on oma esimies jota ei tarvitse jakaa muiden kanssa. Businessmaailmassa jo pitempään tunnettu käsite, hajautettu organisaatio, on tullut tutuksi myös varhaiskasvatuksen ammattilaisten keskuudessa. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatiot on hajautettu maantieteellisesti toisistaan erillään sijaitseviksi yksiköiksi, joissa työskentelevä henkilökunta tekee työtä saman johtajan alaisuudessa. Tässä vaiheessa nousee mieleen ajatus siitä, että tällaisten organisaatioiden johtajien tulee mitä todennäköisimmin olla aika-omaisia superosaajia. Vartiaisen, Kokon ja Hakosen (2004:84) mukaan keskeisiä hajautetun organisaation johtajan ominaisuuksia ovat avoin ja myönteinen asenne, kyky delegoida, tehokkaat viestintätaidot sekä tuloksiin suuntautuva johtamistyyli. Yhtenä haasteena hajautetun organisaation johtajuudessa on pysyminen kiinni eri yksiköissä tapahtuvan ”ruohonjuurita-son työn sykkeessä” sekä työn tarpeiden hahmottaminen käytännön tasolla. Työn kehittämisen, katkeamattoman tiedonkulun sekä laadukkaan varhaiskasvatuksen varmistamisen kannalta tärkeää on johtajan ja henkilökunnan yhteyden ja tiedonkulun vaaliminen sekä sopivien yhteistyöfoorumien rakentaminen työyhteisöön.

Pauli Juuti (2006:237) muistuttaa, että johtaminen on ilmiö, jota on tapahtunut aina ja niin sitä tulee myös aina tapahtumaan. Onnistuneella johtamisella on positiivinen merkitys johdettavan organisaation menestyksen sekä siellä työskentelevien ihmisten hyvinvoinnin kannalta. Huonolaatuinen johtaminen taas puolestaan aiheuttaa sekä organisaation, että siellä työskentelevien ihmisten keskuudessa taloudellista ja henkistä huonovointisuutta. Jos kerran tiedämme, että johtajuus on ilmiö, jota tarvitsemme ja jota tulee aina esiintymään, niin miksi emme selvittäisi millaiset asiat ovat onnistuneen johtajuuden edellytyksiä? Tämä opinnäytetyö on syntynyt omasta kiinnostuksesta sekä itse johtajuutta kohtaan, mutta myös halusta pyrkiä kehittämään päiväkotien johtajuutta konkretisoimalla ja määrittelemällä niitä osaamisalueita, jotka ovat keskeisiä onnistuneen johtamisen toteuttamisen kannalta. Uskon, että olemalla asioista tietoinen, on mahdollista myös kiinnittää enemmän huomiota niiden kehittämiseen omassa työssään ja toiminnassaan.

Opinnäytetyö on toteutettu Keravan päivähoitossa syksyllä 2008 ja siihen on osallistunut useita kunnallisten keravalaisien päiväkotien hallinnollisia johtajia joko osallistumalla lomakerekyselyyn, haastatteluun tai molempiin. Haluan kiittää kaikkia tämän opinnäytetyön tekemiseen osallistuneita keravalaisia päiväkodin johtajia sekä Keravan päivähoiton johtoa siitä, että sain käyttää johtajien työaika haastatteluiden ja kyselyiden tekemiseen. Toivon, että tästä voisi olla hyötyä johtajuuden kehittämisen kannalta sekä Keravan päivähoitossa, että mahdollisesti muualla.



## 2 JOHTAJUUS

### 2.1 Johtajuuden määrittelyä

Johtajuudessa voidaan nähdä aikakausien ja yhteiskunnan tilanteiden vaikutus siihen, millaisia suuntauksia tai painopisteitä johtamisessa kulloinkin korostetaan. On kuultu puhuttavan erilaisista ismeistä, kuten ikäjohtaminen, projektijohtaminen, strategiajohtaminen ja arvojohtaminen. Uusien tutkimusten myötä johtamiseen syntyy uusia näkökulmia, jotka voivat motivoida johtajia entistä parempaan esimiestyöhön. On hyvä muistaa, että erilaisista trendeistä huolimatta tiettyjen johtamisen perusasioiden tulee toteutua. (Hyppänen 2007: 250 - 251.) Johtajuus ei Viitalan (2002: 69) mukaan voi toteutua ilman ihmisiä. Tällä hän viittaa aiempaan määritelmään, jonka mukaan johtajuus nähtiin joko asioiden johtamisena tai ihmisten johtamisena. Sen sijaan, että nämä kaksi asiaa erotettaisiin toisistaan, Viitala nostaa esiin John P. Kotterin (1982) määritelmän, jonka mukaan nämä kaksi johtamisen elementtiä kulkevat käsi kädessä. Tilanteesta riippuen johtaja voi painottaa toiminnassaan joko asioiden johtamista tai ihmisten johtamista. Lönnqvistin (2003: 9,13) mukaan johtajuus on organisaation perustehtävän toteutumisen sekä olemassaolon kannalta kriittistä toimintaa, joka voidaan nähdä myös yhtenä organisaation ydinprosessina. Onnistuneen johtamisen kokonaisuus muodostuu ihmisten johtamisesta, asioiden johtamisesta ja päivittäisten toimintojen hoitamisesta huolella. Johtamiskäytännöt vaihtelevat tilanteen ja tarpeen mukaan.

Sydänmaalakka (2004) on tiivistänyt johtajuuden määritelmän seuraavanlaisesti: ”Johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti”. Älykkään johtajuuden taustateorioina voidaan pitää suorituksen johtamista, tilannejohtamista, transformationaalista johtamista, tiimijohtamista, arvojohtamista ja itsensä johtamista. Näiden teorioiden, taustalla vaikuttavien filosofioiden (rationaalinen älykkyys, tunneälykkyys, henkinen älykkyys) ja riittävän käytännön kokemuksen yhteistyöstä syntyy älykäs johtajuus. Tunneälykkyydellä tarkoitetaan kykyä tunnistaa omia ja toisten tunnetiloja sekä hyödyntää tätä tietoa erityisesti vuorovaikutustilanteissa muiden ihmisten kanssa. Henkinen älykkyys ei viittaa hengellisyyteen tai uskontoihin, vaan henkilön keinoihin vaikuttaa toisiin ihmisiin (karisma) sekä kiinnostukseen olemassaolon peruskysymyksiä kohtaan. (Sydänmaalakka 2004: 106-107, 113.) Johtajuus on vaikuttamista organisaation jäseniin sellaisella tavalla, että jäsenet alkavat toimia organisaation tavoitteiden kannalta hyödyllisellä tavalla. Johtaminen voidaan nähdä vuorovaikutuksellisenä ilmiönä, jossa osapuolina ovat vaikuttava osapuoli, vaikutettava osapuoli sekä työyhteisön tavoite. (Jalava 2001: 10.)

## 2.2 Johtajuuden ominaisuuksia

John C. Maxwell (2008) nostaa esiin neljä ominaisuutta, joiden tiedostaminen auttaa johtajaa menestymään työssään paremmin. Näitä ominaisuuksia ovat kurinalainen työskentely, kyky priorisoida, luottamuksen herättäminen sekä näyn merkityksen ymmärtäminen johtajan työssä. Johtajan tulee kyetä johtamaan itseään sekä toimimaan kurinalaisesti. Itsekurin harjoittaminen on avain kestävään johtajuuteen ja menestyksen saavuttamiseen sekä ylläpitämiseen. Maxwell korostaa myös tärkeysjärjestyksen laatimisen merkitystä, priorisointia. Keskeistä ei ole se, miten ahkerasti johtaja tekee työtään vaan se, millaisiin asioihin hän keskittää työskentelynsä. Johtajan työssä on välttämätöntä kyetä työstämään ja johtamaan useita, erilaisia projekteja samaan aikaan. ”Kurinalaisuus tärkeysjärjestyksen laatimisessa ja taito työskennellä asetetun päämäärän saavuttamiseksi vaikuttavat ratkaisevasti johtajan menestymiseen”. Yksi johtajuuden tärkeimmistä asioista on kyky herättää luottamusta. On olemassa kolme ominaisuutta, joissa johtajan tulee olla esimerkillinen kyetäkseen rakentamaan luottamusta. Näitä ominaisuuksia ovat: kyvykyys, yhteys ja luonteenlujuus. Maxwell viittaa PepsiCola yhtiön pääjohtajan Craig Weatherupin sanoihin: ”Ihmiset sietävät rehellisiä virheitä, mutta jos loukkaa heidän luottamustaan, saa huomata, että sitä on hyvin vaikea voittaa takaisin. Se on yksi syy siihen, että luottamusta tulee käsitellä kallisarvoisimpana voimavarana. Voit kyllä sumuttaa esimiestäsi, mutta et milloinkaan kykene huiputtamaan työtovereitasi tai alaisiasi”. Johtajan tulisi tiedostaa näyn merkitys omalle työlleen. Näky johtaa johtajan työskentelyä. Se ikään kuin maalaa kuvan jota kohti kuljetaan, vetäen johtajaa eteenpäin ja innostaen muita seuraamaan näyn omaavaa johtajaa. Olennaista näyn merkityksen tiedostamisessa on ymmärtää, että näky lähtee ja syntyy ihmisen sisältä perustuen ihmisen taustoihin ja aiempiin kokemuksiin. Tietyt avainkokemukset elämässä ovat saattaneet vaikuttaa hyvinkin ratkaisevasti johtajan näyn muodostumiseen. Näky auttaa johtajaa jaksamaan omassa työssään, mutta se palvelee myös työntekijöitä. Näky haastaa ja yhdistää työntekijöitä toimimaan yhteisen vision puolesta sekä auttaa kokoamaan voimavaroja yhteen. (Maxwell 2008: 37 - 70.)

## 2.3 Johtajuuden kontekstuaalinen näkökulma

### 2.3.1 Mikrotason johtajuus

Päiväkodin johtajuus voidaan nähdä tapahtuvan erilaisten toimintaympäristöjen keskiössä. Näitä toimintaympäristöjä kutsutaan välittömiksi ja välillisiksi toimintaympäristöiksi ja niihin kuuluvat mikrosysteemi, mesosysteemi, eksosysteemi ja makrosysteemi (Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski & Nivala 1998: 160 - 161). Näiden tasojen avulla päiväkodin johtajuus voidaan yhteiskunnassamme nähdä erilaisissa rooleissa (Hujala 2005: 50). Välittömiä mikrotason toimintaympäristöjä ovat työyksikkö, asiakasperheet ja lapset. Näiden tahojen kanssa päiväko-

din johtaja on aktiivisessa ja suorassa vuorovaikutuksessa yleensä päivittäin (Hujala ym. 1998: 160-161). Mikrotason johtajuutta on esimerkiksi päivähoitotoiminnan kehittäminen -ja arviointi, työyhteisön kehittäminen ja hyvinvoinnista huolehtiminen sekä päivähoidon yhteiskunnallisen merkityksen ja arvostuksen lujittaminen (Hujala 2005: 50). Mikrotason toimintaympäristöjen eli asiakasperheiden, lasten, henkilökunnan ja johtajan keskinäistä yhteistyötä kutsutaan mesosysteemiksi. Asiakkaiden, lasten, henkilökunnan ja johtajan välinen toimiva yhteistyö on onnistuneen johtajuuden kannalta olennaisen tärkeää. (Hujala ym. 1998: 160-161.)

Tahoja, joissa johtaja ei itse ole aktiivisena toimijana, mutta jotka kuitenkin vaikuttavat päiväkodin johtamistyön onnistumiseen, kutsutaan välillisiksi toimintaympäristöiksi eli eksosysteemiksi. Tällaiset tahot vaikuttavat päiväkodin toimintaan epäsuorasti ja niitä voivat olla esimerkiksi vanhempien, työntekijöiden tai johtajan henkilökohtaisessa elinpiirissä tapahtuvat asiat taikka erilaiset kunnalliset instituutiot (sosiaali, -talous, -rakennus, tai -henkilöstötoimi). (Hujala ym. 1998: 161.) Myös Nivala (1999: 98) nostaa esiin Huttusen (1984:50) näkökulman siitä, että johtajan oma sosiaalinen verkosto (muut johtajat, ylempi hallintoaste, tuttavat, sukulaiset ym.) vaikuttavat johtajan toimintaan eksosysteemitasolla.

Laadukkaan toiminnan ja johtamistehtävän kannalta on olennaisen tärkeää, että organisaatiossa on henkilökunnan kanssa yhteistyössä laadittu, perustehtävään integroitava kasvatustilafilosofia. Jotta kasvatustilafilosofia voidaan muodostaa, Hujala, Parrila, Lindberg, Nivala, Tauriainen & Vartiainen (1999) esittelee Åhlbergin (1997) ajatuksen siitä että henkilökunnan täytyy olla selvillä organisaation yhteisestä perustehtävästä (missiosta). Perustehtävän päälle henkilökunta voi rakentaa käsityksen muutoksen suunnasta eli visiosta. Uudet, toimintaan kohdistuvat visiot (eli muutokset) uudistavat kasvatustilafilosofiaa. Organisaation sisäisellä kommunikatiivilla on tärkeä rooli yhteisen vision ja mission muodostumisen ja ylläpitämisen kannalta. (1999: 122.) Miten asiakkaat voivat olla vaikuttamassa päivähoiton toimintaan? Hujalan ym. (1999) mukaan päivähoiton asiakkaita ovat lapset, perheet ja yhteiskunta. Päivähoiton välittömiä asiakkaita ovat perheiden lapset. Lasten vanhempien katsotaan olevan sekä sosiaalipalvelujen (päivähoitopaikan kautta) että varhaiskasvatuksen (osallisuus ja yhteistyö varhaiskasvatuksessa) asiakaspiiriin kuuluvia. Päivähoito vaikuttaa sen sosiaalipalvelullisen ja varhaiskasvatustilafilosofian luonteensa kautta yhteiskunnan toimivuuteen ja hyvinvointiin nyt ja pitämällä aikavälillä. Käsitykset päivähoiton laadusta vaihtelevat ajasta ja paikasta riippuen. ”Subjektiiivisen, arvosidonnaisen ja dynaamisen luonteensa laatu saa jokaisen yksilön omien näkökulmien kautta”. Sen vuoksi on tärkeää, että koko päivähoiton asiakasryhmä osallistuu päivähoiton laadun määrittelyyn. Laatutyön käynnistyminen lähtee siitä, että yhteistyössä asiakkaiden kanssa lähdetään käymään laatufileosofista pohdintaa asioista, joita palveluiden käyttäjät pitävät tärkeänä toteutettaessa laadukasta varhaiskasvatusta. (1999: 55-56, 123.)

### 2.3.2 Makrotason johtajuus

Hujalan mukaan makrotason johtajuudesta puhutaan silloin, kun tarkastellaan päiväkodin johtajuutta osana laajempaa yhteiskunnallista verkostoa (2005: 52 - 53). Yhteiskunnan laajat organisatoriset ja ideologiset rakenteet, kuten kansanedustuslaitos, ministeriöt, poliittiset puolueet ja erilaiset järjestöt voivat vaikuttaa välittömien ja välillisten toimintaympäristöjen määrittämiseen (Hujala ym. 1998: 162). Päiväkodin johtajat joutuvat työskentelemään joskus ikään kuin ”pullon kaulassa”, jossa toisessa päässä ovat asiakkaat ja alaiset ja toisessa päässä heidän omat esimiehensä. Makrotason tärkeänä ilmiönä nähdään resurssi johtaminen, joka saattaa muodostaa joidenkin päiväkotien johtajien työhön vääranlaisia paineita. Näin on etenkin silloin, jos resurssi johtamisen käsite luo päivähoitoa kohtaan samanlaisia odotuksia kuin liiketalouden puolella, esimerkiksi päivähoiton tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen liittyviä odotuksia. Tutkimuksen mukaan päiväkotien johtajat saattavat myös kokea, että ylempi hallinto on kiinnostunut päivähoiton asioista vain silloin, kun niistä puhutaan talouselämän näkökulmasta käsin. (Hujala 2005: 52 - 53.)

Hujalan ym. mukaan ”johtajuus varhaiskasvatuksessa on päivähoiton toimijoiden sitouttamista varhaiskasvatustyön tavoitteelliseen kehittämiseen ja vastuunottamista varhaiskasvatustyön laadunhallintatyön toteutumisesta”. Johtajuuden kontekstuaalisen näkökulman kautta johtajuutta voidaan tarkastella *toimintaan vaikuttamisena* koko kunnan organisaatiotasolla niin, että kukin yksittäinen toimijataso osallistuu päivähoiton kehittämiseen ja ottaa vastuuta varhaiskasvatuksen laadunhallintatyön toteutumisesta omasta toimintaympäristöstään käsin. Johtaminen nähdään kokonaisvaltaisena toimintaan vaikuttamisena ja vastuunottamisena laadukkaan varhaiskasvatustoiminnan tuottamisesta ja kehittämisestä. ”Kokonaisvaltainen malli tarkastelee päivähoiton johtajuutta suhteessa koko siihen toimintaympäristöön, jossa johtajuus toteutuu. Tällöin johtajuuden sisältöä määrittää keskeisesti sen toiminta-alue, varhaiskasvatus”. (1999: 118.) Nivalan mukaan kontekstuaalisuus voidaan nähdä myös johtajan kaikkivoipaisuuden roolia helpottavana näkökulmana. ”Paitsi että johtaja vaikuttaa oman toimintaympäristönsä muotoutumiseen, myös toimintaympäristö määrittää johtamisen onnistuneisuutta”. Johtajan lisäksi on olemassa myös muita tahoja ja henkilöitä, jotka ottavat osaltaan vastuuta organisaation toiminnan sujuvuudesta ja tuloksellisuudesta. Nivala viittaa Keskisen (2005) nostamaan keskusteluun alaistaidoista. Sen sijaan, että johtaja olisi yksin vastuussa työntekijöidensä sitoutumisesta työhön ja työyhteisöön, hyvät alaitaidot omaavat työntekijät kantavat siitä vastuuta myös itse. (2006:129.) Laajemmasta näkökulmasta tarkasteltuna valtionhallinnon rooli päivähoiton johtamisessa näkyy esimerkiksi vaikuttamisena päivähoitoyksiköiden johtamisen mahdollisuuksiin ja edellytyksiin. Valtionhallinto voi päätöksillään vaikuttaa johtamistyön vaativuuteen ja haasteisiin sekä siihen, miten haastavaksi päiväkodin johtajan työ käytännössä muodostuu. Tästä esimerkkinä on päivähoiton suhdeluku,

joka määrittää kuinka monta aikuista tulee olla suhteessa tiettyyn määrään lapsia. (Hujala ym. 1999: 124-125.)

### 3 HAJAUTETTU ORGANISAATIO

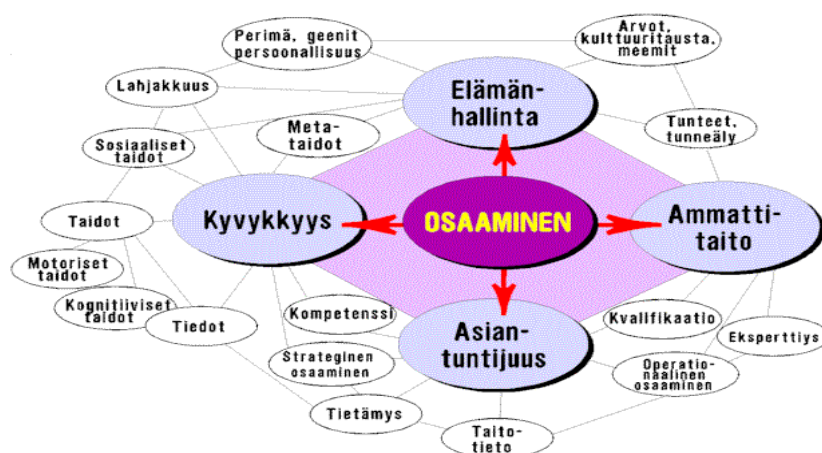
Hajautettu organisaatio on ryhmä ihmisiä, jotka työskentelevät toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tällaisessa, myös virtuaaliseksi organisaatioksi kutsutussa organisaatiossa, kommunikointi ja yhteistyö hoidetaan pääasiallisesti tai joskus jopa ainoastaan tieto -ja viestintäteknologiaa käyttäen. Hyvin harvoin kaikkea kommunikaatiota hoidetaan kuitenkaan pelkästään sähköisten viestimien kautta, koska monimutkaisten tehtävien onnistunut toteuttaminen edellyttää usein kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta ja kommunikointia. Hajaantuneisuuden määrä voi vaihdella riippuen siitä, miten paljon työ edellyttää tapauksia kasvokkain, eri kellon aikoina tapahtuvaa työskentelyä sekä tieto -ja viestintäteknikan käyttöä. Hajautettu työ voi toteutua monen yritysten kesken, pelkästään yhdessä yrityksessä, yrityksen projektissa, tiimissä ja työparien kesken. Hajautettu organisaatio muodostuu neljän ulottuvuuden ja kahden alaulottuvuuden muodostamista yhdistelmistä. Näitä ulottuvuuksia ovat paikka, aika, moninaisuus ja vuorovaikutuksen tapa. Paikka voi olla joko sama tai eri, kiinteä tai jatkuvasti vaihtuva. Ajallisesti työ voi tapahtua samaan aikaan tai eri aikaan ja olla luonteeltaan määräaikaista tai pysyvää. Työtä tekevien ihmisten kulttuuriset, organisatoriset ja koulutukselliset taustat saattavat olla erilaisia tai samanlaisia ja vuorovaikutus voi toteutua joko kasvokkain tai sähköisten viestimiä käyttäen. Useimmiten hajautetut organisaatiot ovat organisaatioita, joissa nämä ulottuvuudet toteutuvat vain joiltain osin. Harvemmin siis niin, että kaikki työntekijät tulevat eri kulttuuritaustoista, tehden työtä eri paikoissa, eri kellonaikoina, määräaikaissa tiimeissä ja jatkuvasti liikkuen paikasta toiseen kommunikoiden vain sähköisiä viestimiä käyttäen. (Vartiainen ym. 2004: 14-21.)

Ulla Lemanin mukaan hajautetun organisaation käsite on tunnettu yritysmaailmassa jo 1990-luvulla. Viimeaikaisten organisaatiomuutosten myötä hajautetun organisaation käsite on siirtynyt myös varhaiskasvatuksen alueelle, kun yhdellä varhaiskasvatusta johtavalla henkilöllä saattaa olla hallittavana useita erilaisia päivähoitomuotoja. (2008: 31.) Vartiainen ym. (2004) mukaan hajautetun organisaation neljä eri ulottuvuutta, aika, paikka, moninaisuus ja vuorovaikutuksen tapa, voivat vaihdella yksiköiden ja organisaatioiden kesken sekä saattavat ilmentyä erilaisina yhdistelminä. (2004: 21). Tämä ilmenee varhaiskasvatuksen alueella niin, että päiväkotia voi olla hajaantunut toimimaan useassa eri paikassa, vuoropäiväkodeissa työtä tehdään eri kellon aikoina ja työntekijöiltä löytyy hyvin vaihtelevia koulutustaustoja. Johtajat käyttävät viestintävälineenä usein kännykkää ja sähköpostia viestiessään eri yksiköidensä työntekijöiden kanssa. (Leman 2008: 31) Lastentarhanopettajaliiton tekemä tutkimus vuodelta 2007 käsittelee päivähoitojohtajuuden järjestelyjä. Siinä nousee esiin nykypäivän varhaiskasvatuksen palveluiden toteuttamisen monimuotoisuus sekä johtajuuden jakaantuminen

usean eri yksikön kesken. Päivähoidon johtajuus on jakaantunut eri palveluita tarjoavien yksiköiden kesken ja yhden johtajan alaisuudessa työskentelee eri koulutustaustoilla varustettuja työntekijöitä, jotka tekevät työtä eri varhaiskasvatuspalveluita tarjoavissa paikoissa ja osittain myös vaihtelevina kellonaikoina. Tutkimuksen mukaan noin neljännellä osalla päiväkodinjohtajista on enemmän kuin yksi päiväkotitoiminta johdettavanaan. Kymmenen vuoden sisällä johtajuus on kulkenut ja yhä kulkee kohti hallinnollista johtajuutta. Liiketalouden puolella tunnettu hajautetun organisaation käsite on rantautunut yhä enemmän myös päivähoitojohtajien kentälle. (2007:3,7.) Lastentarhanopettajaliiton tutkimus vuodelta 2004 osoittaa, että päiväkodin johtajan tehtäväkenttä ja vastualueet voivat olla hyvin monenkirjavia ja yhä useammin johtajan alaisuuteen kuuluu päiväkodin lisäksi myös muita varhaiskasvatuksen palveluita tarjoavia yksiköitä ja päiväkodin ulkopuolella sijaitsevia lapsiryhmiä (2004: 13). Käytännössä johtajuus on toiminnan suunnittelusta, työn organisoinnista, ihmisten motivoinnista sekä tulosten seuraamisesta muodostunut johtamisprosessi, jossa kaikki osapuolet seuraavat toisiaan ja vaikuttavat toisiinsa. (Lönnqvist 2003: 12.)

#### 4 OSAAMINEN

Helakorven mukaan ”osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin”. Ammatillinen osaaminen muodostuu työssä tarvittavista tiedoista ja taidoista sekä perimän ja sosiaalisen toimintaympäristön muokkaamasta persoonallisuudesta ja sen eri puolista. Osaaminen muokkautuu jatkuvasti ihmisen elämän ja kokemusten saattamina. Seuraava kuvio (Helakorpi, S. Muuttuvat työn taidot. Ei vuosilukua: 4.) kuvaa osaamisen yhteyksiä kyvykkyyteen, ammattitaitoon, elämänhallintaan ja asiantuntijuuteen. Kyvykkyys toimii ammattitaidon ja osaamisen perustana. Kyvykkyys syntyy koulutuksen, kokemuksen tai opittujen asioiden myötä, mutta se on myös perittyä lahjakkuutta. (Helakorpi, S. Taidot ja osaaminen. 2005: ei sivunumeroa.)



Kuvio 1: Osaamista kuvaavaa käsitteistöä.

Edellisessä kuviossa esiteltiin käsitteistöä, jotka Helakorven mukaan kuvaavat osaamista. Osaaminen käsitteenä liitetään siis kyvykkyyteen, ammattitaitoon, elämänhallintaan sekä asiantuntijuuteen ja näiden käsitteiden kautta yhä useampiin, pienempiin alakäsitteisiin. Sydänmaalakan mukaan ”osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista”(2004: 150). Jokainen näistä osa-alueista on vain yksi osa osaamista, jotka yhdessä tekevät mahdolliseksi hyvän suoriutumisen. Osaamisen todistaminen käytännössä vaatii konkreettista toimintaa ja kykyä soveltaa tietoa käytäntöön. Osaaminen syntyy oppimisen tuloksena ja sitä ei voi yhdistää luonteenpiirteisiin tai persoonallisuuteen. Johtajan osaamista Sydänmaalakka kuvaa osaamispuun kautta. Puun lehdistä muodostuvia, usein limittäinkin meneviä, osaamisenalueita ovat: ammattiosaaminen, vuorovaikutusosaaminen, hyvinvointiosaaminen, tehokkuusosaaminen ja johtamiosaaminen. Juurien kautta kuvataan johtajan olemusta, sitä millainen johtaja on. Arvot, perinteet, persoonallisuus, henkilökohtainen visio ja tavoitteet, energia ja lahjakkuus sekä tietoisuus toimivat yhteistyössä lehdistön muodostamien osaamisenalueiden kanssa. Puun runkona toimii itseluottamus. Pohjalla toimivat koti, koulutus ja sosiaalinen ympäristö ovat kasvu-ympäristöön liittyviä asioita, joista osaamispuu imee vaikutteita. (2004: 148 - 151.)

Ruhotien ja Hongan mukaan kompetenssilla tarkoitetaan ”yksilöllistä ominaisuutta, joka kausaalisesti selittää tietyin kriteerein määriteltyä tehokkuutta tai onnistumista työtehtävissä ja -tilanteissa” ja se voidaan nähdä ”joko yksilön ominaisuutena tai työtehtävien asettamina vaatimuksina”. Työtehtävien asettamien velvollisuuksien kautta nähtynä kompetenssin määrittelyssä voidaan painottaa virallisia pätevyysvaatimuksia tai työssä tarvittavaa todellista pätevyyttä. Työssä tarvittavalla todellisella pätevyydellä tarkoitetaan sellaisia työhön liittyviä vaatimuksia, jotka työtehtävien hoitamisen kannalta ovat tosiasiallisia ja välttämättömiä. Todellisten pätevyysvaatimusten suhteen saattaa esiintyä vaihtelevuutta työtehtävästä riippuen. Kompetenssi voidaan nähdä myös ihmisen ominaisuutena tai ”inhimillisenä resurssina tai pääomana, jonka yksilö tuo mukanaan työpaikalle”. Ihmisen ominaisuuksien kautta ymmärretty kompetenssin määrittely saattaa korostaa tutkintovaatimusten ilmaisemaa muodollista pätevyyttä tai yksilön todellista, potentiaalista pätevyyttä, jolloin huomioidaan myös yksilöllinen kapasiteetti selviytyä tehtävistä ja haasteista. Kolmas kompetenssin määrittelyn näkökulma korostaa yksilön ja työn välistä vuorovaikutusta sekä sellaista pätevyyttä, ”jota yksilöllä on mahdollisuus tosiasiallisesti hyödyntää ja kehittää työssään” (2003: 18, 54 -55).

Opinnäytetyön tekijän mielestä eräänlainen ihanne olisi, jos potentiaalinen kompetenssi voisi olla yhteneväinen käytössä olevan kompetenssin kanssa ja näin se myös Ruhotien ja Hongan (2003) mukaan periaatteessa voisi olla. Yksilön mahdollisuudet potentiaalisten kompetenssien hyödyntämiseen työssä ovat kuitenkin riippuvaisia yksilön itsensä lisäksi myös työelämän asettamista rajoituksista ja mahdollisuuksista. (2003: 54-55.) Ruhotie viittaa vuonna 2002 tekemäänsä kompetenssiluokitteluun, jonka mukaan asiantuntijan taitoprofiiliin kuuluvia alueita

ovat ammattispesifiset taidot ja tiedot, yleiset työelämävalmiudet ja ammatillista kehittymistä edistävät itsesäätelyvalmiudet. Ammatillista kehittymistä edistävillä itsesäätelyvalmiuksilla, joita myös metakompetensseiksi kutsutaan, tarkoitetaan henkilön kykyä arvioida omien kompetenssiensa soveltuvuutta, opittavuutta ja käyttöä. Se on ihmisen tietämystä ja arvioita itsestä, jotka myös ohjaavat ihmisen toimintaa. Metakompetenssien avulla työntekijä kykenee tehokkaammin organisoimaan ja säätelemään omaa oppimistaan työpaikalla ja siihen liittyy myös oman toiminnan tietoinen kriittinen tarkastelu ja arvioiminen. Hyvä itsetuntemus ja sen soveltaminen käytäntöön auttavat suoriutumaan paremmin vaativista, ongelmanratkaisutaitoja edellyttävistä tehtävistä. Yleisiä työelämävalmiuksia ovat oman toiminnan hallinta, kommunikointitaito, ihmisten ja tehtävien johtaminen sekä innovatiivisuus ja muutosten johtaminen. Ammattispesifisillä tiedoilla ja taidoilla viitataan sekä vahvaan ammatilliseen osaamiseen, mutta myös kykyyn siirtää ja soveltaa omaa osaamistaan uusiin tehtäviin ja tilanteisiin. Toisin sanoen, kyetäkseen siirtämään ja soveltamaan osaamistaan uusiin tehtäviin ja tilanteisiin, täytyy yksilöllä olla vahvaa ammattispesifistä osaamista. Käytännön ammatillisen osaamisen lisäksi työssä tarvitaan myös ajattelun taitoja. Kognitiiviset prosessit, kuten kriittinen päättely, ongelmanratkaisun taidot ja luova ajattelu toimivat yhdessä korkean asteen ajattelun taitojen kanssa. Niiden katsotaan yhdessä edistävän ammattispesifistä osaamista, syventäen työtehtävien ymmärrystä ja lisäten tietojen ja taitojen siirrettävyyttä. (Ruohotie & Honka 2003: 22-23, 62-69.)

#### 4.1 Reflektointi

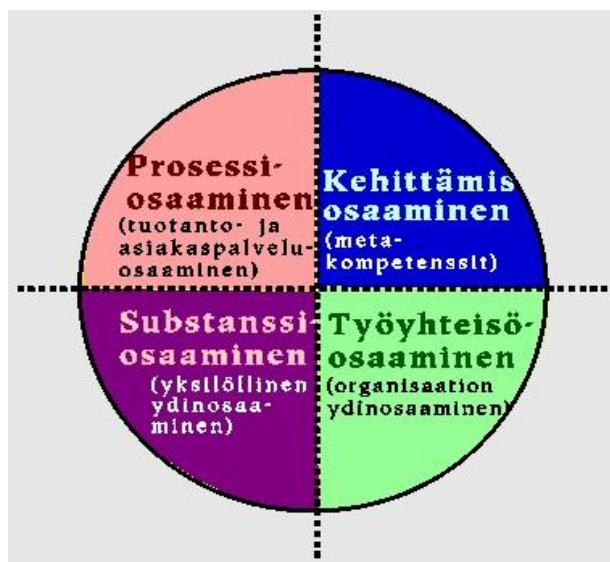
Helakorven (2006:64) mukaan reflektiivisyys eli jatkuva oman toiminnan ja toimintaympäristön kriittinen ja arvoperustainen tarkastelu sekä arviointi, on jatkuvasti läsnä asiantuntijan työssä. Asiantuntijuus on prosessi, joka kehittyy refleктоimisen kautta. Helakorpi lainaa Dreyfus&Dreyfusin (1986) ja Toiskallion (1998) ajatusta reflektiivisestä asiantuntijuudesta puhuessaan neljästä reflektiivisestä ulottuvuudesta, joiden avulla asiantuntijuutta voidaan jäsentää. Asiantuntija reflektoi osaamistaan erilaisten näkökulmien kautta suhteessa työhön, tiedeperustaan, asiakas -ja verkostotyöhön sekä omaan työorganisaatioon ja tiimeihin. Lisäksi toimintakontekstin erilaiset tekijät kuten ihmiset, asiat ja verkostot toimivat yhteistyössä ammattilaisten ja asiantuntijoiden kanssa. Omien arvoperustojen sekä tiedon merkityksen pohtiminen ovat myös osa asiantuntijuuteen kasvun prosessia. (Helakorpi, Muuttuvat työntaidot/ Ei vuosilukua: 6.)

#### 4.2 Asiantuntijuus

Helakorven mukaan (2006: 54 - 55) asiantuntijan osaamista voidaan tarkastella neljän ulottuvuuden läpi. Näitä ulottuvuuksia ovat substanssiosaaminen, prosessiosaaminen, kehittämisosaaminen ja työyhteisöosaaminen. **Substanssiosaamiseen** kuuluvat ammatilliset perustaidot ja ammatilliset toimintataidot ja persoonalliset kyvyt. Käytännössä tämä osaaminen ilme-



nee usein erilaisina käytännön osaamisen taitoina kuten esimerkiksi tiimityön -ja yhteistyön taitoina, atk- osaamisena, kielitaitona sekä erilaisina työssä tarvittavina henkilökohtaisina valmiuksina kuten palveluhaluttius, vastuullisuus ja joustavuus. Substanssiosaaminen on yleensä koulutuksen ja aiemman työkokemuksen myötä hankittua tekemisoaamista. **Työyhteisöosaaminen** eli organisaation ydinosoaminen ilmenee esimerkiksi asiakas -ja verkostoyhteistyön osaamisena sekä sisäisinä yhteistyöntaitoina. Johtajuusosaamisen näkökulmasta työyhteisöosaamisella tarkoitetaan erityisesti osaamisen johtamista työyhteisöissä. Työyhteisöosaaminen ilmenee myös taitona välittää hiljaista tietoa sekä perehdyttää uusia työntekijöitä työhön. **Kehittämisoaaminen** eli metakompetenssit on asiantuntijuuden ulottuvuus, joka liittyy yksilön taitoon kehittää itseään, työyhteisöään ja työtään kehittävän työotteen sekä oppimaan oppimisen kautta. Kehittämisoaamisen kannalta työntekijän on tärkeä olla tietoinen oman alansa tuoreista tieteellisistä tutkimuksista sekä ajankohtaisesta keskustelusta ja alan kehitymisestä. Asiantuntijan on hyvä päivittää tietojaan yhteiskunnallisesta kehityksestä sekä kehittää ja uudistaa omaa filosofista arvopohjaansa voidakseen toteuttaa kehittävää ja tutkivaa työtettä oman työnsä ja työyhteisönsä hyväksi. **Prosessiosaamisella** tarkoitetaan kykyä hahmottaa oma työ osana laajempaa työn kulun prosessia niin, että työntekijä kykenee tekemään työtä hahmottaen oman työtehtävänsä osana laajempaa kokonaisuutta. Prosessiosaaminen voi näyttäytyä myös taitona toimia asiakkaiden kanssa sekä suunnitella ja toteuttaa työtä. Seuraavassa kuviossa on esitelty kaikki nämä osaamisen alueet tiivistetysti. (Helakorpi, S. Muuttuvat työn taidot. Ei vuosilukua: 7.)



Kuvio 2: Osaamisen ja asiantuntijuuden osa-alueet.

Nurmisen ja Pennasen (2007) mukaan osaamista määriteltäessä täytyy olla ymmärrystä toimialasta, työn toimintaympäristöistä sekä toimintakokonaisuuksista -ja prosesseista. Osaamisen määrittely tulisi tuoda mahdollisimman lähelle todellista työtoimintaa, koska osaaminen ilmenee toiminnassa. (Nurminen & Pennanen 2007:14.)

#### 4.3 Ydinosaaminen

Anna-Maija Puroila esittelee (2004: 22-23) kolme päiväkodin johtajan työhön kuuluvaa osaamisen ydinaluetta, jotka pohjautuvat Ekolan ja Rantasen (1998) kehittämään jaotteluun. Perusosaamiseen kuuluvia asioita ovat varhaiskasvatuksen eettis-filosofinen perusta, työmenetelmien hallinta, sosiaalinen osaaminen ja tiedon struktuuri. Tiedon struktuuri perusosaamisen alueena tarkoittaa johtajan kykyä hallita eri päivähoidon konteksteja koskettavaa tietoa. Johtajan tulisi olla tietoinen päivähoiton johtajuuteen liittyvien tieteenalojen kehityksestä. Sosiaalinen osaaminen viittaa työn vuorovaikutuksellisuuteen ja siihen, että päiväkodin johtajan työ toteutuu vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Sosiaalinen osaaminen johtajan työssä näyttäytyy muun muassa päätöksentekotaitona, konfliktinratkaisutaitoina, kommunikaatitaitoina, kykyä vaikuttaa asioihin sekä luoda positiivinen suhde eri yhteistyö- ja toimijatahoihin. Varhaiskasvatuksen eettis-filosofisella perustalla tarkoitetaan muun muassa johtajan tietoisuutta omista päämääristään, lapsi- ja kasvatuskäsityksistään, maailmankuvastaan sekä arvoperustastaan. Koska johtaja kantaa kokonaisvastuun yksikkönsä varhaiskasvatuksen laadusta ja palveluista, hänellä tulee olla myös organisointiin ja tiedonkulkuun liittyvää osaamista sekä taitoa arvioida ja kehittää yksikkönsä päivähoitotoimintaa.

Tilanneosaaminen on ”kykyä soveltaa perusosaamista tilanteen edellyttämällä tavalla” ja se on yleensä osaamisen alueista kaikkein näkyvin. Ammatilliseen uusiutumiseen liittyvällä osaamisella viitataan työyhteisön kehittämiseen, yksilön ammatillisen kehittymisen tukemiseen sekä oman osaamisen kehittämiseen. Lastentarhanopettajaliiton (2005: 12-13) mukaan päiväkodin johtajan työ on monenlaisten asioiden johtamista edellyttäen laaja-alaisen kasvatusorganisaation johtamisen asiantuntemusta. Työssä korostuvia tehtäväalueita ovat hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen, palveluorganisaation johtaminen, työorganisaation johtaminen, osaamisen johtaminen sekä päivähoidon ja varhaiskasvatuksen asiantuntijana toimiminen. Toiminnan sisällöllinen kehittäminen on pääasiassa johtajan harteilla jonka vuoksi pedagoginen johtajuus nähdäänkin yhtenä suurimmista johtajuuden haasteista. Koulutuksen ja aiemman työkokemuksen kautta hankittu varhaiskasvatuksen substanssiosaaminen on keskeinen osa esimiehen ammattitaitoa. Lisäksi yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja varhaiskasvatuksen asiantuntijuus kuuluvat nykyään yhä vahvemmin päiväkodin johtajan tehtäviin. Lönnqvistin mukaan johtajan perusosaamiseen kuuluu kyky ymmärtää erilaisia ihmisiä sekä heidän käyttäytymistään. Saadakseen työntekijät toimimaan organisaation perustehtävän kannalta tehokkaasti, johtajan on tärkeää ymmärtää käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. (2003: 11.) Johtamisosaamisen kannalta yksi keskeisimmistä taidoista on kyky johtaa ihmisiä muutoksen keskellä. Muutokset ovat usein tilanteita, jotka synnyttävät työntekijöiden keskuudessa epävarmuuden tunteita ja pelkoa. Silloin myös johtajan voi olla vaikeaa tietää mihin epävarmuuden ja muutosten keskellä on oleellista panostaa tai suuntautua. Kuitenkin, vaikka epävarmuutta ja keskeneräisyyttä ei voidakaan kokonaan poistaa, voidaan vähentää pelkoa. Johtaja

voi helpottaa ja rauhoittaa työntekijöiden oloa muutoksen keskellä pitämällä heidät ajan-  
tasalla eli kertomalla heille missä kulloinkin mennään ja mitä seuraavaksi tapahtuu. Osaami-  
sen tunnistaminen ja osaamisen liittäminen työtehtäviin on johtajuuden tärkeä osaamisen  
laji. Johtajan tehtävänä on tunnistaa kyvykkäitä ihmisiä erilaisiin tehtäviin sekä talon sisäpuo-  
lelta, että ulkopuolelta. Jotta johtaja kykenee sijoittamaan työntekijät kykyineen ja lahjoi-  
neen heidän osaamistaan vaativiin tehtäviin, niin että kyvykkäät ihmiset viihtyvät niissä, tar-  
vitaan hyvää suorituksen johtamisen taitoa. Lisäksi johtajan tulee antaa työntekijöilleen  
mahdollisuuksia kehittyä työssään. Yksi kriittinen menestystekijä johtajuudessa on tiedon  
johtamisen osaaminen. Johtajan on hyvä muistaa, ettei hänen tarvitse tietää kaikkea. Sen  
sijaan rakentamalla ympärilleen toimivan tiimin, hän luo mahdollisuudet ja edellytykset an-  
toisan dialogin muodostumiselle. Näin uutta tietoa ja työn kannalta tärkeitä oivalluksia syntyy  
jatkuvasti ryhmässä syntyvän dialogin myötä. (Vistbacka, 2007: 10-11.)

#### 4.4 Osaaminen ja hajautettu organisaatio

Kommunikoinnin tukeminen ryhmän jäsenten välillä sekä tavoitteiden viestiminen ovat taita-  
van johtamistoiminnan avainasioita erityisesti silloin, kun puhutaan hajautetun organisaation  
johtamisesta. Hajautetussa organisaatiossa on kyse toisistaan erillään työskentelevistä henki-  
löistä, jotka tekevät työtä yhteisen tavoitteen puolesta. Tällöin johtamisessa on tärkeää  
huomioida organisaatio kokonaisuudessaan ja kyettävä mittaamaan ja arvioimaan sen toimin-  
taa. Niina Kokko nostaa tärkeäksi taitavan johtamistoiminnan pilariksi myös työntekijöiden  
huomioimisen, motivoimisen ja sitouttamisen. (2005: 19.) Johtajan taito kuunnella ja lukea  
ryhmän jäsenten ei-visuaalisia viestejä korostuu hajautetun organisaation johtamisessa. Jos-  
kus hajautettua työtä tekevän ryhmän jäsenet voivat kokea olonsa eristäytyneeksi, koska he  
työskentelevät eri paikoissa. Tämä voi johtajan näkökulmasta näyttäytyä niin, että työntekijä  
hakee johtajalta varmistusta tekemänsä työn tavoitteille ja tarkoitukselle. Millaisia ominai-  
suuksia hajautetun organisaation johtajalla sitten olisi hyvä olla? Vartiainen ym. (2004) mu-  
kaan johtajan tulisi olla johtamistyyliltään enemmän tuloksiin, kuin kontrolliin, muodollisiin  
rakenteisiin tai toimintatapaan suuntautunut henkilö, jolla on hyvät ja tehokkaat viestintätai-  
dot sekä kyky delegoida ja seurata työn tehokkuutta. Lisäksi johtajalla tulisi olla avoin ja  
myönteinen asenne kohdistuen enemmän ratkaisujen etsimiseen kuin hajautetun työn lopet-  
tamiseen. Työntekijöiden osallistaminen on tärkeää hajautetussa organisaatiossa työskentele-  
vien työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Johdon tulee osallistaa työntekijät työn kokonais-  
tavoitteiden kannalta jo pienempien välitavoitteiden asettamiseen, jolloin työntekijöiden  
ymmärrys tekemänsä työn merkityksestä ja suunnasta vahvistuu. Hajautetun organisaation  
johtajan tulee ottaa koko ryhmä haltuunsa ohjaten heitä työskentelemään yhteisten tavoit-  
teiden ja päämäärien hyväksi. Hajautettua työtä tekevän ryhmän jäsenten kanssa on syytä  
tarkistaa, useammin kuin paikallista yhteistyötä tehtäessä, että kaikilla on sama mielikuva  
työn tavoitteista. (Vartiainen ym. 2004: 84-85). Leidnerin, Kayworthin ja Mora-Tavarezin (ei

vuosilukua) tutkimuksen mukaan tehokkaan hajautetun tiimin johtajuuden ominaispiirteitä ovat kommunikaatio, työntekijöiden ymmärtäminen, roolien selkeä asettaminen sekä johtajan asenne. Nämä tulokset ovat muodostuneet tiimin jäsenten näkökulmasta.

**1. Kommunikointi.** On tärkeää, että johtaja haluaa sitoutua selkeään ja säännölliseen yhteydenpitoon työntekijöidensä kanssa. Olennaisia asioita hyvässä kommunikaatiossa ovat jatkuva palautteenantaminen sekä ymmärrettävä työtehtävien jakaminen. Tutkimuksessa tuli esiin myös se, että työntekijät pitivät tärkeänä johtajan kykyä delegoida asioita tiimille. Työntekijät arvostivat että johtaja ilmaisi heille selkeästi mitä toivoo heidän tekevän, kuitenkin sallien joustavat aikataulut työtehtävien suorittamisen suhteen.

**2. Ymmärtäminen.** Johtajan on tärkeä osoittaa aitoa kiinnostusta työntekijöitään kohtaan sekä halua kuunnella heidän mielipiteitään työhön liittyvissä asioissa. Tutkimuksen mukaan jotkut työntekijät kokivat tärkeänä, että esimies ilmaisi kiinnostusta oppia tuntemaan alaisiaan sekä toivoivat johtajankin kertovan asioitaan henkilökohtaisella tasolla.

**3. Roolien selkeys.** Tutkimuksen mukaan nähtiin tärkeänä, että jokaisella tiiminjäsenellä, kuin myös johtajalla, tulee olla selkeästi sovittu rooli ja vastuu osana tiimin toimintaa. Työntekijät toivoivat johtajan olevan heille kuin rinnalla kulkeva mentori, näyttäen suuntaa, antaen palautetta ja rohkaisten eteenpäin. Hyvä johtaja kykenee myös tukemaan työntekijöitä tarvittaessa myös ihan käytännön tehtävissä.

**4. Johtajan asenne.** Jämäkkä, johdonmukainen mutta kuitenkin työntekijöistään aidosti huolehtiva johtaja, joka osaa kohdata työntekijät heidän kanssaan ”samalta tasolta” osoittaa asennetta, jota erityisesti hajautetun tiimin johtamisessa tarvitaan. (Ei vuosilukua: 22-27)

## 5 KERAVAN PÄIVÄHOITO

Keravan päivähoitopalveluiden piiriin kuului vuonna 2008 noin 2800 lasta. Päivähoitopalveluita tarjoavia tahoja ovat päiväkodit, perhepäivähoito, koululaisten aamu -ja iltapäivätoiminta sekä leikkikoulut ja muu avoin toiminta. Toiminnallisesti Keravan päivähoito on jaettu kolmeen alueeseen joita ovat: Kaleva-Keskusta, Itä-Kerava ja Savio-Kannisto. Kunnallisia päiväkoteja Keravan alueella on yhteensä 17 ja yksityisiä päiväkoteja on 9. Lisäksi Ahjon ja Untolan toimintakeskukset tarjoavat päivähoiton palveluita. Päivähoitopalveluiden käyttäjien määrä on kasvussa koko ajan. Tähän tarpeeseen tullaan vastaamaan lisäämällä päivähoiton paikkoja muun muassa laajentamalla vanhoja tiloja. Virrenkulmaan ollaan suunnittelemassa uuden päiväkodin käyttöönottoa vuoden 2009 aikana. Keravalaisia kasvualueita ovat Virrenkulma, radanvarsialueet sekä Kurkela. (Keravan päivähoiton alueanalyysi 2008.) Vuonna 2006 tehdyn Keravan työhyvinvointi -kyselyn mukaan päivähoito sai hyvät tulokset erityisesti esimiestuen, johtamisen oikeudenmukaisuuden ja työn haasteellisuuden alueilla. Kyselyn summamuuttujia olivat henkilöstön huomioonottaminen, sosiaalinen ilmapiiri, hallinnan kokemus,

esimiestuki ja johtamien oikeudenmukaisuus. (Raportti Keravan päivähoiton laadun arvioinnista, 2006 - 2007.)

## 5.1 Rakenneuudistus

Päiväkoti Aarteen johtajan Hannele Koskisen mukaan (27.10.2008) Keravan päivähoiton historia juontaa juurensa yli 50 vuoden taakse, jolloin Keravalle perustettiin ensimmäinen päiväkotit. Taloudellisen laman seurauksena vuonna 1994 päivähoito jouduttiin arvioimaan ja organisoimaan uudelleen, jolloin toteutettiin järjestelmällinen rakenneuudistus sekä johtamisen että palvelujen toteuttamisen alueella. Uudistuksen myötä Keravan päivähoitoon muodostui nykypäivän asiakaslähtöinen ja lähipalveluperiaatteella toimiva monipalvelujärjestelmä, jossa palvelukokonaisuutta johtaa yksi esimies. Palvelukokonaisuudella tarkoitetaan kokonaisuutta, joka tarjoaa useita erilaisiin tarpeisiin suunnattuja varhaiskasvatuksen palveluita.

## 5.2 Päivähoito Keravan kaupungin johtamisjärjestelmän osana

Koskisen mukaan Keravalla päivähoito on sijoitettu osaksi kaupungin johtamisjärjestelmää. Keravalla päivähoiton johtaja toimii päivähoitoon liittyvien asioiden esittelijänä lautakunnassa. Tällä tavoin halutaan turvata riittävä päivähoiton asiantuntemus myös poliittisissa päätöksentekokoelimityksissä. Seuraavaksi selvitetään hieman tarkemmin päiväkodin johtajan roolia osana suurempaa kaupungin johtamisjärjestelmää, jonne päivähoitokin sijoittuu. Kaupungin valtuusto vastaa kunnan (Keravan) strategisesta ja poliittisesta johtajuudesta ja tarvittaessa priorisoi ja tekee arvovalintoja. Valtuuston tehtävänä on toimia keskeisten toiminnan ja talouden tavoitteiden sekä pitkän tähtäimen päämäärien asettajana. Kaupunginhallituksen tehtävänä on vastata kaupungin johtamisesta sekä kehittämisestä niiden tavoitteiden, suunnitelmien ja päätösten mukaan, jotka kaupungin valtuusto on asettanut. Kasvatus -ja opetuslautakunta toimii oman toimialansa johtajana ja kehittäjänä yhteisessä linjassa valtuuston asettamien tavoitteiden kanssa. Kasvatus -ja opetuslautakunnan toimenkuvaan kuuluu kehittää ja johtaa erilaisia, vaihtoehtoisia toiminta -ja tuotantotapoja, palveluita ja tuotteita toimintaympäristön muutoksia vastaavaksi. Kasvatus -ja opetusviraston johtoryhmä vastaa kasvatus -ja opetustoimen yleisestä kehittämisestä yhdessä koulutusjohtajan kanssa. Päivähoiton johtoryhmä vastaa päivähoiton kehittämisestä sekä johtajatiimin työpäivien sekä aluetiimien päivähoitoa koskevien asioiden valmistelemisesta yhdessä päivähoiton johtajan kanssa. Päiväkodin johtajan tehtävänä on johtaa omaa varhaiskasvatuspalveluita tarjoavaa yksikköään lautakunnan sekä päivähoitossa yhdessä sovittujen tavoitteiden mukaisesti, mahdollistaen oman yksikkönä persoonallisuuden näkymisen toiminnassa. (Koskinen, H. 27.10.2008.)

### 5.3 Päivähoidon johtamisosaaminen

Koskisen (27.10.2008) mukaan Keravan päivähoidon johtamisen tavoitteena on saada henkilökunnan osaaminen mahdollisimman monipuolisesti koko organisaation käyttöön. Johtajien omaa johtajuusosaamista arvioidaan vuosittain. Osaamisen arviointi haastaa johtajia ylläpitämään omaa osaamistaan erinomaisina esimiehinä ja työkavereina. Laatukäsikirjassa on määritelty johtamisen laatutekijät sekä sovitut menettelytavat, joilla johtamisen onnistumista voidaan arvioida. Johtamisen onnistumisen arvioinnin menettelytapoja ovat kehityskeskustelut henkilökunnan kanssa, henkilöstön kuuleminen sekä johtamisen eri osa-alueiden arviointi, joka toteutetaan työilmapiirikyselyn sekä kaupungin työhyvinvointikyselyn yhteydessä. Keravalla päivähoidon henkilökunnan näkemyksiä kuullaan vuosittain toteutettujen kyselyiden avulla. Henkilöstötoimenpidesuunnitelman yhtenä painopistealueena on johtaminen, joka näkyy hyvänä tuloksena vuoden 2004 työhyvinvointikyselyssä. Kyselyssä selvitettiin henkilökunnan kokemuksia johtamisen oikeudenmukaisuudesta. Päivähoidon osalta kysely osoitti että vuonna 2004 tulos oli 4,1, arviointiasteikolla 1-5 mitattuna. Keravalla on H.Koskisen mukaan (13.11.2008) määritelty päiväkodin johtajan työssä tarvittavat tiedot ja taidot. Määritelmän mukaan johtajan tulee tuntea ja kyetä soveltamaan varhaiskasvatusta, esiopetusta ja -koululaisten kerhotoimintaa ohjaavia säädöksiä. Lisäksi johtajan työssä tarvittavia tietoja ja taitoja ovat varhaiskasvatuksenpedagogiikan ja esiopetuksen pedagogiikan tuntemus, henkilöstöhallinto ja vuorovaikutusosaaminen, kokonaisuusien ja laaja-alaisen palvelukokonaisuuden hallinta, moniosaajatyöyhteisön johtaminen, viestintä (sähköinen ja kirjallinen) sekä ATK-taidot. Määritelmän mukaan työssä tarvittavia erityistietoja ja taitoja ovat esimerkiksi erilaisen johtamisen työvälineiden hallinta (Efficia, Kermit, laadunhallinnan välineet), monikulttuuristen perheiden kohtaamisen taito sekä kielitaito.

### 5.4 Päiväkodin johtajan kelpoisuus

Mutikainen (2008: 60) viittaa suomalaiseen lainsäädäntöön (L 272/2005, asetus A 608/2005), jossa on säädetty sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista. Tähän kuuluvat myös päiväkodissa työskentelevät henkilöt. 1.8.2005 voimaan tulleissa säädöksissä on säädetty myös päivähoidon johtotehtäviin vaadittavasta kelpoisuudesta. Lain mukaan johtotehtävät voivat olla joko hallinnollisia johtotehtäviä ja ammatillisia johtotehtäviä ja kelpoisuudet näihin tehtäviin määrittyvät sen mukaan, kumpaan ryhmään johtotehtävät kuuluvat. Mutikainen nostaa artikkelissaan esiin myös sosiaali- ja terveysministeriön laatiman kelpoisuusvaatimuksia koskevan oppaan (STM:n julkaisu 2007), jossa määritellään hallinnolliset johtotehtävät seuraavasti: ”Päivähoidon hallinnollisia tehtäviä ovat tehtävät, joihin ei sisälly ammatillisen ohjauksen antamista eikä välitöntä asiakastyötä lapsiryhmässä. Soveltuva ylempi korkeakoulututkinto on esimerkiksi kasvatustieteen maisterin tutkinto.” Ministeriön tehtävä-rakennesuositukseen (STM:n julkaisu 2007) mukaan olisi toivottavaa, että hallinnollisella

johtajalla olisi lisäksi lastentarhanopettajan koulutus. Silloin kun päiväkodin johtaja osallistuu lapsiryhmätyöskentelyyn, työntekijöiden työn ohjaamiseen sekä osallistuu päiväkodin varhaiskasvatuksen suunnitteluun, määritellään kelpoisuusvaatimus pykälän 3 momentin mukaan. Kelpoisuusvaatimuksena silloin on lastentarhanopettajan kelpoisuus (7pykälä) ja riittävä johtamistaito. Säädökset ja oppaat eivät tarkemmin määrittele sitä mitä tarkoitetaan riittävällä johtamistaidolla. Yleisesti tämä kuitenkin on tulkittu niin, että johtamistaidosta olisi olemassa jotain näyttöä. Riittäväksi johtamistaidon osaamisen todisteeksi voidaan siis hyväksyä esimerkiksi tutkintoon kuuluvat tai erilliset soveltuvat johtamisopinnot tai aiempi johtamiskokemus.

## 6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

### 6.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut selvittää millaista osaamista hajautetun päiväkodin johtaja tarvitsee johtaessaan organisaatiota, jossa osa yksiköistä ja työntekijöistä sijaitsee maantieteellisesti toisistaan erillään. Aiheena johtaminen on kiinnostanut minua jo ennen opinnäytetyön tekemiseen ryhtymistä, mutta alettuaani työstämään opinnäytetyötäni huomasin, että aiheen rajaaminen ja sopivan näkökulman valitseminen olikin aika vaikeaa ja lopulta muotoutui tarkan pohdinnan tuloksena. Ehkä suurin sysäys aiheen valintaan oli kuitenkin syksyllä 2007 tekemäni päivähoiton hallinnon harjoittelu, josta minulla on paljon hyviä kokemuksia seurattessani ammattitaitoisen päiväkodin johtajan työtä. Tutkimusongelmaa muodostaessani päätin, että haluan tutkia johtajuutta päivähoiton viitekehyksessä. Sen jälkeen rajasin päivähoiton johtajuuden vielä niin, että tutkimukseni kohderyhmänä ovat vain hallinnolliset päiväkodin johtajat ja nimenomaan johtajat, joiden alaisuuteen kuuluu useita toisistaan erillään sijaitsevia yksiköitä. Olisin halunnut ottaa mukaan myös keravalaisia yksityisten päiväkotien hallinnollisia johtajia, mutta päädyin työn selkeyden vuoksi rajaamaan tämänkin vielä niin, että otin mukaan tutkimukseen vain kunnallisia päiväkodin johtajia. Tutkimusongelmani on muovautunut alun ensimmäisten suunnitelmien jälkeen jo muutamaankin kertaan, kuitenkin niin, että aihe on pysynyt päivähoiton johtamisen sisällä koko ajan.

Tutkimusongelma on:

Millaista osaamista hallinnollinen päiväkodin johtaja tarvitsee johtaessaan organisaatiota, jossa johdettavat yksiköt ja työntekijät sijaitsevat maantieteellisesti erillään toisistaan?

Tavoitteena on kuvata esimiestyössä tarvittavaa osaamista ja hyvän johtajuuden näkökulmia päivähoiton kontekstissa. Millaista keskeistä osaamista hallinnollisena päiväkodin johtajana

toimiva henkilö tarvitsee työssään? Tutkimusongelman kautta halutaan etsiä konkreettisia ja käytännön ja arjen tasolla tarvittavia osaamisen alueita, joita johtajuudessa tarvitaan.

## 6.2 Aineiston keruu ja kohderyhmä

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdiana on todellisen elämän kuvaaminen, jossa pyritään tarkastelemaan tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä teorioiden tai hypoteesien testaamiseen, vaan aineiston yksityiskohtaiseen ja monitahoiseen tarkasteluun. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2000: 152, 155.) Yleisimmin käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisista dokumenteista saatava tieto. Menetelmiä voidaan käyttää hyvin vaihtelevasti tutkimusongelmasta ja resursseista riippuen. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 73.) Opinnäytetyön kohderyhmänä ovat Keravan kaupungin hallinnolliset päiväkodin johtajat. Hallinnollisella päiväkodin johtajalla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä johtajaa, joka ei toimi lapsiryhmässä, vaan keskittyy pelkästään varhaiskasvatuksen johtamiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että aineiston kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti pyrkien käyttämään ihmistä tiedon keruun lähteenä (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2000: 155). Keravalaisten päiväkodin johtajien katsottiin olevan paras kohderyhmä antamaan asianmukaista tietoa juuri opinnäytetyön aiheeseen liittyen. Tuomi & Sarajärvi (2002) mainitsee yhtenä aineistonkeruumenetelmänä eliittiotannan. Eliittiotannassa tiedonantajiksi valitaan vain sellaisia henkilöitä, joiden oletetaan olevan parhaita mahdollisia tiedonantajia tutkittavan ilmiön kannalta. Tutkimusjoukon koolla ei niinkään ole merkitystä, mutta tutkittavien valinnassa merkittäviä kriteereitä saattavat olla esimerkiksi taito ilmaista itseään, puhekyky, kirjoitustaito, orientaatio maailmaan jne. (2002: 88-89.) Tässä opinnäytetyössä voidaan puhua eliittiotannasta, erityisesti sen perusteella, että kaikki aineiston keruun kohderyhmään kuuluvat ovat päivähoidon johtajuuden rautaisia ammattilaisia. Koulutuksensa ja työnsä muokkaamina he kaikki ovat saaneet vahvan kokemuksen itsensä ilmaisemista, puhekyvystä sekä kirjoitustaidosta.

## 6.3 Aineiston keruun prosessi

Aineistoon keruuta varten tarvittava tutkimuslupa haettiin vapaamuotoisella sähköpostilla Keravan kaupungin kasvatus -ja opetusvirastolta huhtikuussa 2008. Tutkimuslupa saatiin nopeasti ja työskentely pääsi jatkumaan. Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelminä käytettiin lomakekyselyä ja teemahaastattelua. Opinnäytetyön tekemisen alkuvaiheessa tarkoituksena oli haastatella viittä päiväkodin johtajaa, joskin silloin ei ollut vielä tarkoituksena toteuttaa kyselyä. Ensimmäiset haastattelut oli tarkoitus suorittaa kesäkuussa, mutta opinnäytetyön näkökulman muuttumisen myötä haastattelut päätettiin siirtää elokuulle, jotta saataisiin lisää aikaa käsitellä aihetta ja valmistautua haastatteluun. Elokuussa aikatauluun tuli sellainen



muutos, että elokuulle sovittuja haastatteluja nähtiin parhaaksi siirtää vielä kuukaudella, jotta niihin pystyttäisiin valmistautumaan paremmin. Tässä vaiheessa haastatteluiden rinnalle tiedonkeruun menetelmäksi lisättiin kaikkia keravalaisia hallinnollisia päiväkodinjohtajia koskevat lomakekyselyt, jotka oli tarkoitus toteuttaa syyskuun aikana ennen haastatteluiden suorittamista. Lomakekyselyiden täyttämiseen osallistuvat päiväkodin johtajat saatiin mukaan niin, että kasvatus -ja opetusviraston työntekijä Heli Leino informoi asiasta aluetiimiin kuuluvia päiväkodin johtajia palaverissa ja he taas veivät viestiä eteenpäin muille alueidensa päiväkodin johtajille. Tässä suurena apuna oli myös Päiväkoti Aarteen johtaja, Hannele Koskinen, jolta saatiin tärkeää informaatio aluetiimin olemassaolosta, jotta sitä pystyttiin käyttämään informaation kanavana.

Kaikille hallinnollisille päiväkodin johtajille lähetettiin lomakekysely sähköpostin kautta perjantaina 12.9.2008. Lomakekysely lähetettiin 14:lle Keravan päivähoidon hallinnolliselle johtajalle ja vastausaikaa annettiin yksi viikko. Heistä seitsemän vastasi kyselyyn. Johtajille annettiin mahdollisuus palauttaa kysely Keravan kasvatus -ja opetusvirastoon, jotta vastaajan ei tarvitsisi paljastaa henkilöllisyyttään. Muutamat johtajat kuitenkin palauttivat kyselyn vastaukset takaisin suoraan sähköpostilla opinnäytetyön tekijälle ja noin puolet vastaajista palautti kyselyn kasvatus -ja opetusvirastoon. Kyselyyn päädyttiin, koska se nähtiin kattavana ja monipuolisena tiedonkeruumenetelmänä ja sen kautta mahdollistui tiedon hankkiminen koko Keravan kaupungin laajuudesta näkökulmasta. Kyselyn lisäksi haastateltiin kolmea keravalaista hallinnollisen päiväkodin johtajaa. Haastattelujen tarkoituksena oli syventää ja tarkentaa kyselyn kautta saatuja tietoja niin, että kyselyssä vastauksena olleita käsitteitä voitaisiin avata enemmän konkreettiselle tasolle.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2000: 155) mukaan kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että siinä käytetään tutkimusmenetelmiä, joissa tutkittavien oma ääni ja näkökulmat pääsevät esiin. Haastateltavien hankinnassa suurena apuna oli jälleen kasvatus -ja opetusviraston henkilökunta, joka esitteli opinnäytetyöni yhteisessä palaverissa päiväkodin johtajien kanssa. Samalla johtajilta tiedusteltiin ketkä olisivat halukkaita osallistumaan haastatteluun. Kasvatus -ja opetusvirastosta ilmoitettiin haastatteluun halukkuutensa ilmoittautuneiden johtajien tiedot ja heihin otettiin yhteyttä puhelimitse haastatteluajkojen sopimista varten. Haastattelujen aikatauluja jouduttiin vielä muuttamaan matkan varrella puolin ja toisin, mutta lopulta kaikki haastattelut saatiin suoritettua loppuun syyskuun lopussa 2008. Haastatteluja tehtäessä haastateltavien määrä väheni alun perin suunnitellusta viidestä, ensin neljään, ja lopulta kolmeen haastateltavaan. Ensimmäiseen vähennykseen päädyttiin, koska lomakekyselyn tullessa haastattelun rinnalle katsottiin, että haastatteluja voidaan vähentää viidestä neljään. Haastattelujen tekovaiheessa vähennettiin vielä yksi haastattelu, kun kolmen jo tehdyn haastattelun jälkeen alkoi näyttää siltä, että tutkittavan aiheen kannalta tietoa oli tullut jo riittävästi. Lisäksi ensimmäisen, keväällä tehdyn suunnitelman mukaan aineis-

toa kerättiin myös haastattelemalla päivähoiton johtaja Anneli Rautiaista, mutta tutkimusongelman näkökulman muuttumisen myötä (syksyllä 2008) haastattelu päätettiin jättää aineistosta kokonaan pois. Yhteensä aineisto koostuu siis seitsemästä lomakekyselystä ja kolmesta haastattelusta, jotka suoritettiin teemahaastatteluna. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään saturaation käsitettä kuvaamaan aineiston riittävyttä.

Hirsjärvi ym. (2000) viittaa Eskola & Suorannan (1996) suomentamaan kylläisyys-käsitteeseen, jota voidaan käyttää kuvaamaan saturaatiota. Saturaatiosta puhutaan silloin, samat asiat alkavat toistua haastatteluissa ja kun aineisto alkaa olla niin riittävä, että siihen ei tutkimusongelman kannalta saada enää uutta tietoa. Toisaalta saturaatioon liittyy myös joitakin epäkohtia. Ensinnäkin on tutkijan omalla vastuulla miten paljon hän kykenee huomaamaan ja löytämään aineistostaan uutta tietoa tuottavia näkökulmia. Hirsjärvi ym. (2000) mukaan saturaation käsite on kuitenkin käytännössä osoittautunut riittävän toimivaksi keinoksi määritellä kerättävän aineiston määrää. (2000: 169.) ”Ajatuksena on että tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, joka tutkimuskohteesta on mahdollista löytää” (Tuomi & Sarajärvi 2002: 89). Tässä opinnäytetyössä saavutettiin saturaatio kolmen teemahaastattelun jälkeen, jolloin haastattelijasta alkoi tuntua, että tutkimusongelmien kannalta hyödyllistä tietoa oli saatu riittävästi ja että samat asiat alkoivat toistua haastatteluissa. Saturaatioon perustuen katsottiin, että neljäs teemahaastattelu nähtiin sopivaksi perua.

### 6.3.1 Lomakekysely

Hirsjärven ym. (2000) mukaan kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselytutkimus mahdollistaa tutkimuksen kannalta olennaisten tietojen keräämisen mahdollisimman monelta ihmiseltä ja kyselyn kautta voidaan saada paljon hyvin erilaista tietoa. Lomakekyselyn kautta voidaan saada tietoa tosiasioista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista, uskomuksista, käsityksistä sekä mielipiteistä. Näiden asioiden lisäksi lomakekyselyissä halutaan tietää vastaajan taustatiedot eli sukupuoli, ikä, koulutus, ammatti ja perhesuhteet. (2000: 182, 184.) Tässä opinnäytetyössä lomakekyselyihin päädyttiin haastattelujen lisäksi siksi, että niiden avulla pystyttiin saamaan mahdollisimman kattavaa tietoa päiväkodin johtajien osaamisesta koko Keravan kaupungin tasolla. Lomakekyselyssä jokaisen kysymyksen täytyy perustua tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen eli siihen, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. Kysymykset on tärkeä laatia niin, että kysymysten kautta saadaan tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellistä tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 77.) Tässä opinnäytetyössä lomakekyselyn kysymykset muodostettiin Seppo Helakorven asiantuntijuuden arviointiin (2006:63) liittyvän määritelmän mukaisesti. Lomakekyselyn kysymysten kautta haluttiin saada tietoa seuraaviin osaamisalueisiin perustuen:

1. Substanssiosaaminen
  - Ammatilliset perustaidot
  - Omaan persoonaan liittyvä osaaminen
  
2. Työyhteisö-osaaminen
  - Asiakaspalvelutyöhön liittyvä osaaminen
  - Verkostotyöhön liittyvä osaaminen (liittyen asiakkaisiin)
  - Tiimi -ja verkostotyöhön liittyvä osaaminen (liittyen työyhteisöön)
  
3. Kehittämisoosaaminen
  - Työn kokonaisuuden hallintaan liittyvä osaaminen
  - Oman työn kehittämiseen liittyvä osaaminen
  - Oman/omien työyhteisö(jen) kehittämiseen liittyvä osaaminen
  
4. Kehittymisoosaaminen
  - Oman osaamisen jatkuvaan kehittämiseen liittyvä osaaminen
  - Omaan itsearviointiin liittyvä osaaminen

Viimeisenä lomakekyselyssä oli avoin kysymys:

1. Millainen on sinun mielestäsi hyvä päiväkodin johtaja? Mainitse vähintään kolme asiaa, jotka mielestäsi kuvaavat parhaiten hyvää johtajaa?

Lomakekyselyssä käytettiin sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymysten kautta kysyttiin haastateltavien taustatietoihin liittyviä asioita. Avoimet kysymykset oli aseteltu niin että haastateltavan odotettiin vastaavan asiaan ainakin kolmen käsitteen kautta.

### 6.3.2 Teemahaastattelu

Tuomen & Sarajärven (2002: 76) mukaan teemahaastattelu on yksi haastattelun muoto, jota voidaan käyttää, kun tutkitaan erilaisia ilmiöitä tai haetaan vastauksia erilaisiin ongelmiin. Teemahaastattelussa käytettävät teemat ja niiden pohjalta muodostettavat kysymykset perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli siihen mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. Haastattelu etenee näiden etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 76-78.) Hirsjärvi ym. viittaa haastattelusta puhuesaan Robsonin (1995) sanoihin: ”kun tutkitaan ihmistä, miksi ei käytettäisi hyväksi sitä etua, että tutkittavat itse voivat kertoa itseään koskevia asioita?”. Haastattelutilanteessa ihminen tulisi nähdä subjektina, jolle tulisi antaa mahdollisuus kertoa omaa itseään koskevia asioita

mahdollisimman vapaasti. Lisäksi on hyvä huomioida, että aineisto ei muodostu pelkästään puheesta, vaan siihen sisältyvät myös ilmeet ja eleet. Yhtenä haastattelun etuna voidaan pitää myös sen joustavuutta tiedon keruun suhteen. Haastattelutilannetta voidaan säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla sekä vastaajia myötäillen. Joskus haastateltavilta voidaan saada tietoa enemmän kuin etukäteen on ennakoitu. (Hirsjärvi ym. 2000: 191-192.)

Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Hirsjärven ym.(2000) mukaan on tyypillistä, että teemahaastattelun aihepiirit eli teemat on mietitty etukäteen, mutta haastattelun kysymysten tarkka muoto tai järjestys puuttuvat. Haastattelun kritiikkinä voidaan nähdä se, että haastateltava saattaa antaa vastauksia, jotka ovat sosiaalisesti suotavia tai sitten haastateltava antaa tietoa asioista, joista haastattelija ei kysy mitään. Tällaiset seikat voidaan nähdä kulttuurisidonnaisina ja haastateltavat voivat toimia ja puhua haastattelutilanteessa eri lailla kuin jossain muussa tilanteessa. Haastattelijan tehtävänä on pyrkiä löytämään oikeita tulkintoja haastateltavan vastauksista kyeten näkemään kulttuuristen merkitysten ja merkitysmaailmojen läpi. (Hirsjärvi ym. 2000: 194.)

Tässä opinnäytetyössä kaikki tutkittavat olivat suomalaisia ja toimivat suomalaisen kulttuuri-taustan pohjalta. On kuitenkin tärkeä huomioida, että jokaisessa työyhteisössä vallitsee omanlaisensa kulttuuri, joka voi vaikuttaa haastateltavien tapaan hahmottaa kysymyksiä sekä vastata niihin. Haastattelutapahtuma eteni niin, että alussa haastateltaville jaettiin lomake (liite 3), jossa he numeroarvioinnilla saivat arvioida tiettyjen osaamisalueiden tarpeellisuutta omassa työssään. Lomakkeessa olevat osaamisalueet oli määritelty ja kuvattu lauseiden muodossa Seppo Helakorven asiantuntijan osaaminen -jaottelun pohjalta. (Helakorpi 2006: 68-70.) Lomakkeen täyttämisen tarkoituksena oli viritellä haastateltavien ajatuksia suuntautumaan tulevaan haastatteluun. Haastattelun kysymyksiä ei oltu määritelty tarkasti etukäteen ja kysymykset muodostettiin haastattelun edetessä, mutta ne perustuivat Helakorven asiantuntijan osaaminen -lomakkeeseen. Tästä johtuen haastattelulla ei ole olemassa tarkkaa etukäteen tehtyä teemahaastattelurunkoa kysymyksineen. Haastattelun tarkoituksena oli syventää lomakekyselyssä saatuja tuloksia. Tuomen & Sarajärven mukaan (2002: 77) ei ole muodostettu tarkkaa käsitystä siitä, pitääkö kaikille haastateltaville esittää täysin samat kysymykset, esitettyinä samassa järjestyksessä ja samaa sanamuotoa käyttäen. Tässä opinnäytetyössä haastateltaville esitettyjen kysymysten järjestykset vaihtelivat sen mukaan miten haastattelu eteni luonnollisesti. Kysymykset esitettiin erilaisten sanamuotojen kautta, mutta niin, että kysymyksellä haettiin vastauksia samaan kysymykseen. Yhden haastateltavan kanssa oli kaksi poikkeavaa kysymystä, joita muille ei esitetty, mutta muuten kysymykset olivat samoja.

#### 6.4 Analyysin kuvaus

Sisällönanalyysi on analyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikkien laadullisten tutkimusten analysoimiseen. Analysointivaiheessa litteroidusta aineistosta erotetaan kaikki tutkimuksen

kannalta oleellinen tieto, jonka jälkeen se luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään. Tässä opinnäytetyössä aineiston analyysina on käytetty sisällönanalyysia ja se on luokiteltu käyttämällä teemoittelua. Teemoittelu ja luokittelu ovat muuten samankaltaisia, mutta teemoittelussa aineisto järjestellään sen perusteella mitä teemoista on sanottu. Sen jälkeen kun aineisto on järjestelty, siitä kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 94 - 95.)

#### 6.4.1 Lomakekyselyn analyysi

Lomakekyselyn analyysi aloitettiin järjestelemällä koko lomakekyselyn aineisto kysymysten perusteella. Jokaisen kysymyksen alle kerättiin kaikkien vastaajien siihen kysymykseen tulleet vastaukset, jotta saatiin systemaattisempi kokonaiskuva lomakekyselyn vastauksista. Kun koko aineisto oli järjestelty, alettiin aineistosta etsiä samaa tarkoittavia ilmaisuja. Ilmaisujen koamisessa käytettiin apuna erilaisia värejä niin, että samaa tarkoittavat ilmaisut alleviivattiin aina samalla värillä. Kun kaikki ilmaisut oli kerätty värien avulla omiksi ryhmikseen, jokaiselle ryhmälle muodostettiin sitä kuvaava yläkäsite (teemoittelu). Tämän jälkeen analyysia tarkennettiin pilkkomalla isommat ryhmät vielä kerran pienempiin ryhmiin keräämällä ryhmän sisällä olevat samaa tarkoittavat ilmaisut yhteen (teemoittelu). Näin ollen lomakekyselyiden aineistosta muodostettiin yhdeksän laajempaa osaamista kuvaavaa luokkaa sekä niitä tarkentavia, pienempiä ryhmiä. Tämän jälkeen jokaiselle yhdeksälle osaamistulokselle etsittiin oma paikka Helakorven osaamisen alue -jaottelusta. Osaamistulokset ”istutettiin” Helakorven osaamisen jaotteluun sen mukaan millaista osaamista kunkin muodostuneen osaamisen tuloksen katsottiin parhaiten kuvaavan. (Liite 5). Tästä jatkettiin perehtymällä haastatteluaineistoon ja etsimällä sieltä tarkentavaa tietoa siitä, mitä lomakekyselyiden pohjalta muodostuneet osaamistulokset käytännössä tarkoittavat.

#### 6.4.2 Haastattelun analyysi

Haastattelun analyysi aloitettiin litteroimalla koko aineisto sanatarkasti ylös. Sen jälkeen litteroitu aineisto järjesteltiin haastattelukysymysten perusteella niin, että yksittäisten haastattelukysymysten alle kerättiin kaikkien haastateltujen siihen kysymykseen kohdistuneet vastaukset. Haastattelukysymysten sanamuoto saattoi hieman vaihdella haastateltavien välillä, mutta tärkeänä pidettiin sitä, että kysymyksillä etsittiin vastauksia samoihin teemoihin. Vastausaineistossa toistuvat ja samaa tarkoittavat ilmaisut kerättiin yhteen ja niistä muodostettiin osaamista kuvaavia käsitteitä. Ilmaisujen keräämisessä käytettiin apuna erilaisia värejä, niin että samaa tarkoittavat ilmaisut alleviivattiin aina samalla värillä. Analyysiyksikkönä käytettiin lausetta tai ilmaisua, joka kuvasi tutkimustehtävän mukaisesti johtajuudessa tarvittavaa osaamista (teemoittelu). Alla on kaavion avulla kuvattu sitä, miten pedagogista ohjaamista kuvaavia ilmaisuja on kerätty haastatteluaineiston litteroidusta tekstistä. Teemoitteleamalla kerätyistä ilmaisuista on muodostettu käsite pedagoginen ohjaaminen.

AlkuperäisilmausAlakategoria

<ul style="list-style-type: none"> <li>- puuttuu niihin tilanteisiin että, et jos, näkee että ryhmäs toimitaan väärin</li> <li>- pitää olla tuntemus siitä että milloin otetaan yhteyttä esimerkiks lastensuojeluviranomaisiin</li> <li>- mikä on kulloi..kulloinkin sen lapsen ja perheen etu</li> <li>- pitää nähdä se että, et mi minkälaista koulutusta kukin työntekijä tarvii siinä pedagogis...pedagogises ohjauksessa</li> </ul>	<p>PEDAGOGINEN OHJAAMINEN</p>
--	-------------------------------

Kuvio 3: Haastattelun analyysin prosessin kuvausta.

Haastattelua analysoimalla on pyritty löytämään tietoa, joka tarkentaa lomakekyselyn tuloksista muodostuneita osaamisenalueita (9) sekä saamaan konkreettisempaa tietoa siitä, mitä nämä yhdeksän osaamisen aluetta tarkoittavat käytännössä johtajan työssä. Tuloksia tukemaan on käytetty haastatteluista ja lomakekyselyistä kerättyjä haastateltavien suoria ilmaisuja, jotka on merkitty kursivoidulla tekstillä tulosten joukkoon. Kursivoidun tekstin perässä on merkitty haastateltavan tunnus (H a,b,c) tai lomakekyselyn tunnus (L a-g).

## 7 TAUSTATIEDOT

### 7.1 Lomakekyselyn taustatiedot

Kyselyyn osallistuneet päiväkodin johtajat ovat toimineet hallinnollisina päiväkodin johtajina 4-18 vuotta ja heidän johdettavaan olevien alaisten määrä vaihtelee 14 - 36 henkilön välillä. Kaikki kyselyyn osallistuneet johtajat vastaavat yhden tai useamman päiväkodin lisäksi myös avoimesta päiväkotitoiminnasta. Näiden lisäksi kahdella johtajalla on vastuullaan ryhmäperhepäivähoito, neljällä koululaisten aamu -ja iltapäivätoiminta, yhdellä erityispäivähoidon ryhmä sekä kahdella perhepäivähoito. Lisäksi muina vastuualueina mainittiin koululla toimiva esiopetusryhmä, leikkipuistotoiminta ja hakuvastaavuus. Seuraavassa kaaviossa on esitelty varhaiskasvatuksen palvelut, joita lomakekyselyyn osallistuneiden henkilöiden alaisuuteen kuuluu.

KYSYMYS 1. Millaisia varhaiskasvatuksen palveluita alaisuuteesi kuuluu?

Päiväkoti 1-2	ErityisPH	RyhmäPPH	PerhePH	IP/AP toiminta	Avoin Päiväkoti+ leikkipuisto	Esiopetus	Hakuvastavuus
7	1	2	2	4	7	1	1

Kuvio 4: Opinnäytetyöhön osallistuneiden päiväkodin johtajien alaisuuteen kuuluvia varhaiskasvatuksen palveluita.

Viisi lomakekyselyyn vastanneista johtajista kertoi työn edellyttävän matkustamista 1-3 kertaa viikossa. Yksi haastatelluista kertoi työn edellyttävän matkustamista päivittäin. Viidellä kyselyyn vastanneella päiväkodin johtajalla johdettavat yksiköt ja henkilökunta sijaitsivat maantieteellisesti toisistaan erillään niin, etteivät ne eivätkä työn puolesta kohtaa toisiaan muuten kuin yhteisissä tapaamisissa.

Kaikkien kyselyyn vastanneiden päiväkodin johtajien henkilökuntaan kuuluu lastentarhanopettajia, sosionomeja tai sosiaaliskasvattajia sekä lastenhoitajia ja lähihoitajia ja laitosapulainen, päiväkotiapulainen tai siivooja. Muita henkilökuntaan kuuluvia ammattiryhmiä esiintyi seuraavasti: kahdella päiväkodin johtajalla henkilökuntaan kuului erityislastentarhanopettajia (ELTO), neljällä perhepäivähoitajia (PPH), kolmella erityisavustajia, yhdellä keittiöapulainen/ruokapalvelutyöntekijä sekä kolmella työllistetty. Lisäksi ryhmään ”muu henkilökunta” esiintyviä ammattiryhmiä olivat siviilipalvelusmies (2), ryhmäpäivähoitaja (1), ohjaaja (1) sekä oppisopimusopiskelija (2). Seuraavassa kaaviossa on esitelty ammattiryhmät, joita lomakekyselyyn osallistuneiden henkilöiden työntekijät edustavat.

#### KYSYMYS 2. Mitä ammattiryhmiä työntekijät edustavat?

LTO/ Sosionomi Sosiaali- kasvattaja	ELTO	Lastenhoitaja/ Lähihoitaja	PPH	Erytis- avustaja	Laitosapul. PK-apul. Siivooja	Keittiöapul. Ruokapalv. työntekijä	Työllistetty	Muu
7	2	7	4	3	7	1	3	5

Kuvio 5: Opinnäytetyöhön osallistuneiden päiväkodin johtajien alaisuuteen kuuluvien työntekijöiden edustamia ammattiryhmiä.

Kaikki kyselyyn osallistuneet johtajat olivat saaneet johtajuuteen valmentavaa koulutusta. Vastaajista neljä oli saanut koulutusta johtajuusaikana, kaksi ennen johtajaksi tuloa ja yksi sekä ennen johtajaksi tuloa, että johtajuusaikana.

#### 7.2 Haastattelun taustatiedot

Opinnäytetyöhön haastateltiin kolmea keravalaista hallinnollista päiväkodin johtajaa, joista kukaan ei toiminut lapsiryhmässä vaan keskittyi varhaiskasvatuksen johtamiseen. Kaikkien haastatteluun osallistuneiden johtajien alaisuuteen kuuluu päiväkodin lisäksi 2-4 muuta varhaiskasvatuksen palveluita tarjoavaa yksikköä. Kaikki haastatteluun osallistuneet johtajat olivat osallistuneet johtajuuskoulutukseen ja heidän alaisuuteen kuuluvaa henkilökuntaa on 14 - 35 henkilöä. Hallinnollisen johtajuuden kokemusta haastateltavilla on 4-11 vuotta.

## 8 TULOKSET

Seuraavassa kaaviossa on esitelty lomakekyselyiden kautta nousseita keskeisiä tuloksia. Hirsjärven ym. (2000: 212) mukaan tulosten muodostumisen jälkeen niistä pitäisi laatia synteesejä. ”Synteetit kokoavat yhteen pääseikat ja antavat kirkkaasti vastaukset asetettuihin ongelmiin”. Kaaviota seuraavassa kappaleessa lomakekyselyiden tulokset esitellään perusteellemmin ja niissä on yhdistettynä sekä lomakekyselyiden, että haastatteluiden vastausten myötä syntyneitä tuloksia.

### 8.1 Lomakekyselyn tulokset

Lomakekyselyistä muodostui yhdeksän hallinnollisen päiväkodin johtajan työssä tarvittavaa osaamisenaluetta, jotka seuraavaksi esitellään tiivistetyssä muodossa kaaviona. Lomakekyselyn tulosten mukaan keskeisiä osaamisen alueita ovat pedagoginen osaaminen, hallinnollinen osaaminen, henkilöstöhallintoon liittyvä osaaminen, kokonaisuuden hallinta, työhyvinvointi ja stressinhallinta, asiakas -ja verkostotyön osaaminen, työn arviointi ja kehittäminen, johtamisosaaminen ja reflektiivinen osaaminen. Jokainen näistä osaamisen alueista on esitelty yksitellen seuraavana ja jokaisen yhteyteen on liitetty alakohtia, jotka kuvaavat osaamista tarkennetummin. Myös alakohdat on muodostettu lomakekyselyn aineiston pohjalta.

<p><u>1. PEDAGOGINEN OSAAMINEN</u></p> <p>Pedagogiikan tuntemus</p>	<p><u>5. TYÖHYVINVOINTI JA STRESSINHALLINTA</u></p> <p>Epävarmuuden sietäminen Omasta ja muiden työhyvinvoinnista huolehtiminen</p>
<p><u>2. HALLINNOULLINEN OSAAMINEN</u></p> <p>Talouden tunteminen ATK - osaaminen</p>	<p><u>6. ASIAKAS-JA VERKOSTOTYÖOSAAMINEN</u></p> <p>Asiakaspalveluosaaminen Tiedottaminen Verkostojen ja palveluiden tunteminen Yhteiskunnallisen tilanteen tunteminen Johdonmukainen palveluiden kohdentaminen Tieto kaupungin linjauksista palveluiden suhteen</p>
<p><u>3. HENKILÖSTÖHALLINTO</u></p> <p>Osaamisen ja tiimien johtamisosaaminen Vuorovaikutustaidot Henkilöstöpolitiikan tunteminen Työyhteisön ilmapiiriin vaikuttaminen</p>	<p><u>7. TYÖN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN</u></p> <p>Henkilökunnan osallistaminen Visionäärisyys Oman työn arviointi ja kehittäminen Työyhteisön arviointi ja kehittäminen</p>
<p><u>4. KOKONAISUUDEN HALLINTA</u></p> <p>Tehtävien delegointi Työn organisointi Kloonautuminen Työtehtävien priorisointi Työtä ylläpitävien rakenteiden luominen ja ylläpitäminen</p>	<p><u>8. JOHTAMISOSAAMINEN</u></p> <p>Tavoitteellinen johtaminen Johtamistaito</p>
	<p><u>9. TYÖN ARVIOINTI JA REFLEKTIIVISYYS</u></p> <p>Palautteen vastaanottaminen Reflektiivisyys: työnohjaus, kehityskeskustelut, kollegat, mittaristot Itsetuntemus ja itsearviointi</p>

Kuvio 6: Lomakekyselyn myötä syntyneet keskeiset tulokset liittyen hallinnollisen päiväkodin johtajan osaamiseen.



## 8.2 Lomakekyselyn ja haastattelun tulokset

Lomakekyselyn tarkoituksena oli tavoittaa koko Keravan hallinnolliset johtajat ja saada heiltä arvokasta tietoa liittyen johtajuusosaamiseen. Haastatteluaineiston tarkoituksena oli tarkentaa lomakekyselyiden kautta saatua tietoa ja haastattelu toteutettiin kolmen hallinnollisen päiväkodin johtajan kanssa. Seuraavassa kappaleessa esitellään hallinnollisen päiväkodin johtajan työssä tarvittavat keskeiset osaamisen alueet, jotka ovat muodostuneet sekä lomakekyselyn, että haastatteluiden aineiston analyysin tuloksena. Nämä tulokset on lisäksi esitelty tiivistetympin kaavion muodossa. (Liite 5.)

### 8.2.1 Pedagoginen osaaminen

Lomakekyselyn tuloksena nousi vahvasti esiin johtajan työssä tarvittava pedagoginen osaaminen. Haastatteluissa esiin tulleiden vastausten mukaan pedagogisella osaamisella tarkoitetaan kykyä ohjata ja tukea päiväkodin henkilökuntaa lasten ja perheiden kanssa tehtävään yhteistyöhön liittyvissä kysymyksissä sekä lapsen kasvuun ja kehitykseen kuuluvien vaiheiden tuntemusta. Pedagoginen osaaminen tarkoittaa myös taitoa ja rohkeutta puuttua asioihin silloin, kun huomataan, että päiväkodissa ei toimita lasten tai perheen edun mukaisesti tai kun joku perhe tarvitsee erityistä tukea. Johtajalla tulee olla tietoa verkostoista ja tahoista, joihin tukea tarvitsevia perheitä voi ohjata sekä ymmärrystä tunnistaa tilanteet, milloin tulee ottaa yhteyttä sosiaaliviranomaisiin.

*”...tukea sitä lapsiryhmän, lapsiryhmien aikuisia niinku pedagogisessa kasvatuksessa ja nähdä niit tilanteita että et missä ne ryhmän aikuiset tarvii tukee...”(Ha)*

*”...puuttuu niihin tilanteisiin että, et jos, näkee että ryhmäs toimitaan väärin...” (Hb)*

*”...mikä on kulloi..kulloinkin sen lapsen ja perheen etu...”(Ha)*

*”...pitää olla tuntemus siitä että milloin otetaan yhteyttä esimerkiks lastensuojeluviranomaisiin...”(Ha)*

*”...pitää tietää lapsen kasvu ja kehitys, hänen pitää tietää varhaisen puuttumisen kriteerit, ja se että miten ohjata perheitä eteenpäin...” (Ha)*

Toisaalta johtajan tulee tunnistaa tilanteet, jolloin henkilökunta tarvitsee pedagogista ohjausta ja tukea kasvatustyöhön. Pedagogisella ohjauksella voidaan erään johtajan mielestä tarkoittaa johtajan oman osaamisen ja näkemysten jakamista henkilökunnan kanssa. Johtajan on hyvä olla tietoinen uusimmista tutkimuksista sekä millaista uutta tietoa niiden kautta on saatava lapsiin, perheisiin, verkostoihin ja varhaiskasvatukseen liittyen.

### 8.2.2 Hallinnollinen osaaminen

Hallinnollisen päiväkodin johtajan hallinnollinen rooli tuli esiin sekä lomakekyselyihin vastanneiden että haastatteluihin osallistuneiden vastauksissa. Hallinnollisuudella tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan niin sanottuja arjen johtamiseen kuuluvia toimistotöitä, mutta arjen johtamiseen liittyvään osaamiseen sisältyy myös muita alueita kuin toimistotyön osaamista. Tässä kohtaa on hyvä mainita, että keravalaisilla päiväkodin johtajilla on työssään apuna yhteiset aluesihteerit, jotka toimivat muun muassa tiettyjen ohjelmien asiantuntijoina. Tämä on koettu hyväksi avuksi, niinkuin eräs haastateltavista kuvailee asiaa.

*”...Niin kyllä sitte mut semmonen mikä on Keravan hyvä ratkasu ni meil on aluesihteerit elikkä meillä on niinku muutamalla päiväkodin johtajalla yhteinen sihteeri, niin että he ova niitä öö ohjelmien asiantuntijoita ja ja meille riittää enemmän aikaa siihen johtamiseen eli eli meidän ei tarvi ihan kaikkea alusta alkaen hallita...” (Hc)*

Talouden ja lainsäädännön sekä työntekijöiden oikeuksien ja velvollisuuksien tunteminen sekä atk -osaaminen nousivat tärkeiksi osaamisen alueiksi.

*”Kyl sitä (lainsäädäntöä) pitää tuntea, pitää olla aktiivinen itsekin sen, että missä mennään”. (Hc)*

Päiväkodin johtajien vastuulla on huolehtia, että heidän alaisuuteen kuuluvien päivähoidoin yksiköiden työntekijöillä on riittävästi tietoa esimerkiksi lainsäädäntöön liittyvistä muutoksista. Tietokone on yksi keskeinen työssä käytettävä työväline, jota tulee osata käyttää samoin kuin työssä käytettäviä ohjelmia, kuten Effica. Johtajan tulee olla tietoinen mistä kysyä lisää apua, jos ei itse tiedä mitä tehdä esimerkiksi tietokoneen kanssa. Toisaalta päiväkodin johtajien käyttöön on laadittu ohjeet, jossa on määritelty milloin heidän tulisi itse pyrkiä selvittämään asiaa ja milloin ottaa yhteyttä tietohallintoon.

### 8.2.3 Henkilöstöhallintoon liittyvä osaaminen

Vuorovaikutusosaamisen merkitys nousi suuressa osassa sekä lomakekyselyiden, että haastatteluiden vastauksia esiin ja sen nähtiin olevan erittäin oleellinen osa johtajan osaamista linkittyen useaan alueeseen johtajan työssä. Tämän opinnäytetyön tulosten käsittelyssä vuorovaikutusosaaminen on kuitenkin nähty parhaaksi liittää henkilöstöhallinnon alle kuuluvaksi osaamisen alueeksi, koska se näyttäytyy ehkä eniten sillä alueella. Lomakekyselyissä vuorovaikutustaidot mainittiin erityisesti asiakas - ja verkostotyöhön sekä henkilöstöhallintoon liittyvään osaamiseen. Tulosten perusteella vuorovaikutusosaaminen on ihmisten välistä vuorovaikutusta ja se ilmenee erilaisina tapoina välittää kommunikaatiota sekä toimia vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa. Lomakekyselyiden vastauksissa korostui tärkeänä johtajan kyky kohdata ja johtaa ihmisiä tilanteen ja tarpeen edellyttämällä tavalla. Läsnä olemisen merki-

tystä, jämähyyttä ja johdonmukaisuutta pidettiin tärkeinä kuin myös sitä, että johtajan tulisi olla ikään kuin kuulolla ja käytettävissä aina siellä missä tarvitaan. Toisaalta vastausten mukaan johtajan pitäisi kuitenkin kyetä myös ikään kuin ”kloonautumaan” ja kyetä tekemään useita asioita yhtä aikaa ja limittäin.

*”Pitää pystyä tekemään montaa asiaa limittäin” (La)*

Toisaalta johtajan kyky olla kuulolla ja tilanteessa ajan tasalla nousivat tärkeiksi vuorovaikutusosaamisen alueiksi liittyen useampaankin alueeseen johtajan työssä. Johtajien tulisi kyetä olemaan kuulolla suhteessa vanhempiin kasvatuskumppanuuteen liittyvissä kysymyksissä perheiden kanssa. Toisaalta myös johtajien tulisi olla halukkaita olemaan kuulolla ja vastaanotettavaisia asiakkailta tulevien ideoiden suhteen liittyen yhteistyöhön.

*”Aikaa ja halua kasvatuskumppanuuteen” (Lb)*

*”Kyky ottaa ideoita myös asiakkailta eli saada heidät innostumaan yhteistyöstä” (Lf)*

Kuuleminen liittyy myös henkilökunnan kuulemiseen ja kommunikointiin. Johtajan tulee olla kuulolla ja tilanteen tasalla myös henkilökunnan suunnasta tulevien ideoiden ja tarpeiden suhteen. Tilannetajua johtajat tarvitsevat arvioidessaan milloin heidän täytyy puuttua johonkin henkilökuntaa koskevaan tilanteeseen,

*”Pitää pystyä erottamaan et mis kohtaa lähetään viemään asiaa eteenpäin, esimerkiksi et mis kohtaa mun tuleekin sitte huoli jostain työntekijästä” (Hc)*

tai milloin jonkun asiakasperheen asia pitää lähteä viemään eteenpäin esimerkiksi tekemällä lastensuojeluilmoitus. Päiväkodin johtajalla nähtiin tärkeä tehtävä myös työyhteisön ilmapiirin luojana. Lomakekyselyn vastauksissa nousi esiin johtajan yhtenä osaamisen alueena *”Olla tsemppaaja ja yhteisen hengen luoja”*. Tässäkin yhteydessä merkittäväksi nousivat johtajan vuorovaikutustaidot merkityksellisenä osaamisen alueena luottamuksellisen ilmapiirin syntymisen suhteen. Haastattelun mukaan luottamuksellisen ilmapiirin synnyttäminen työyhteisöön edellyttää johtajalta vuorovaikutteisuutta sekä itse esimerkkinä toimimista.

*”Sä tunnet ne työntekijät ja ne työntekijät tuntee sinut, se on mun mielestä keskeisin.” (Ha)*

*”Itse on pitänyt olla sen luottamuksen arvon, on pitänyt olla niitten sanojensa takana itse esimerkkinä”(Hb)*

Toinen henkilöstöhallintoon olennaisena sisältyvä osaamisen alue liittyy osaamisen ja tiimien johtamiseen. Osaamisen ja tiimien johtamisen onnistumiseen liittyy keskeisesti johtajan kyky tunnistaa millaista osaamista työyhteisön sisältä löytyy sekä tietää miten sitä voi hyödyntää työyhteisön kehittämisessä. Vastauksissa esiin nousseita teemoja ovat henkilökunnan ja ryh-

mädynamiikan tunteminen, henkilökunnan johtaminen, tilanteen arviointi ja kartoitus sekä työntekijöiden näkökulman esiin tuominen. Johtajan tulee oppia tuntemaan henkilökuntansa, jotta hän voi tietää millaisia osaamisen alueita sieltä löytyy. Ajan järjestäminen tiimien kuuntelemiseen on hyvä keino oppia tuntemaan ihmiset kuin myös tiimien sisällä olevat työn tarpeet.

*”Aikaa työntekijöiden, tiimien kuunteluun” (Lb)*

*”Osaamisen hyödyntäminen” (Lc)*

Voidakseen johtaa osaamista työyhteisönsä sisällä, johtajalla tulee olla työalueen tuntemusta. Hänen tulee tietää millaisia tarpeita työstä nousee ja millaisia valmiuksia tehtävää hoitavalla työntekijällä tulisi olla.

*”Se edellyttää ensinnäkin sen työn tuntemusta, ja sen mitä, miltä, mitä siitä ammatista edellytetään, mitä mitä vaaditaan siihen, että että pystyy sen työn tekemään hyvin niin siinä pitää sit nähdä se että minkälaisia osaamisia työntekijällä jo on ja missä hänellä on selviä puutteita .” (Ha)*

Osaamistarpeiden ja olemassa olevien resurssien taitava yhdistäminen on eräänlaista palapelin kokoamista. Johtajan tulee osata katsoa osaamisen johtamista myös pitemmällä tähtäimellä ja arvioida työyhteisön sisällä olevaa osaamista jopa vuosia eteenpäin.

*”Mikä myös on tänä päivänä otettava huomioon ni on tää kun on näitä hiljaisen tiedon omaavia muutaman vuoden sisään eläkkeelle jääviä ja sit on toisaalta just koulun penkiltä tulleita innokkaita osajia sillä tavalla niin niitten myös taitava yhdistäminen” (Hb)*

*”Mun pitää ottaa selville,... et minkälainen ... siit lapsiryhmästä muotoutuu sen mitä on mahdollista ottaa, tottakai joka vuoteen tulee sit yllätyksiä mitä ei tiedä, mut se mikä on tiedettävissä” (Hb)*

Päiväkodin johtaminen on usein moniammatillisen asiantuntijatiimin johtamista. Siihen sisältyy monenlaisia ihmisiä, jotka ovat erilaisten asioiden asiantuntijoita. Johtajan tulisi osata laittaa nämä erilaiset osaamiset aina sinne missä niistä eniten voidaan hyötyä. Lomakekyselyssä korostuu tässä suhteessa monessa vastauksessa tiimien ja henkilökunnan tuntemisen merkitys. Jos johtaja haluaa johtaa organisaationsa asiantuntija-osaamista menestyksekkäästi, hänen tulee tuntea työntekijänsä. Johtajan tulee tuntea henkilökunnalle kuuluvat oikeudet ja velvollisuudet sekä virkaehtosopimus. Lomakekyselyn erään vastauksen mukaan johtajan tulee tietää esimiehen tehtävät ja psykologinen rooli työyhteisössä.

*”Esimiehen tehtävät ja psykologinen rooli työyhteisössä. Alaistaitojen käsitteen ymmärtäminen.” (Le)*

Henkilökunnan oikeuksien ja velvollisuuksien tuntemisen lisäksi esimiehen tulisi myös olla henkilö, joka huolehtii ja valvoo että ne toteutuvat työyhteisön sisällä.

*”Henkilökunnan velvollisuuksista ja oikeuksista huolehtiva” (Le)*

#### 8.2.4 Kokonaisuuksien hallinta

Johtajan työssä erilaisten tilanteiden hallinta ja ennakoiminen edellyttävät organisoimista ja delegoimisen taitoa. Organisoimisen ja delegoimisen taitoa johtajat tarvitsevat niin työyhteisön sisällä tapahtuvien kriisitilanteiden keskellä yhtä hyvin kuin arkisten asioidenkin keskellä. Toisaalta työtehtävien delegoimisella nähtiin olevan voimauttava merkitys myös työmotivaation kannalta. Erään johtajan mukaan jotkut työntekijät saattoivat saada lisää motivaatiota omaan työhönsä, jos johtaja osasi delegoida heille oikeanlaisia tehtäviä. Tässä tietysti edellytyksenä oli se, että johtaja oli jo oppinut tuntemaan työntekijän ja osasi katsoa millaisesta tehtävästä hän saattaisi motivoitua.

*”Joku saattaa motivoitua jos hänellä on joku, vaikka ruokien tilaus on hänelle delegoitu, hän voi, se on hänelle semmonen ominainen, hän tykkää paperitöistä mut hän ei voi tehdä sitä ryhmässä mut hän voi sillä niinku tavallaan ruokkia sitä omaa öö motivoitu..motivaatiota siihen työhön tai sitten on monenlaisia asioita mitä voi delegoida” (Ha)*

Delegoimisella nähtiin olevan merkitystä myös johtajalle itselleen, sillä oikeanlaisen delegoimisen katsottiin vähentävän johtajan omaa työmäärää mutta vastaavasti lisäävän henkilökunnan työmotivaatiota.

*”Sillä et delegoidaan asioita oikeille ihmisille, oikealla tavalla niin niin se motivoi ihmisiä ja se vähentää mun työmäärää. ” (Ha)*

Haastatteluiden vastausten mukaan organisoimiseen liittyvä osaaminen näyttäytyy kykynä priorisoida ja rajata työtehtäviä, odottamattomien tilanteiden hallintaan liittyvänä osaamisena sekä koko työyhteisön osaamisen ja prosessien johtamisena. Organisoimiseen liittyvää osaamista johtaja tarvitsee yhdistellessään työyhteisön tarpeita ja resursseja asian mukaisella tavalla, ohjatussa työyhteisössä yhteistä visiota kohti tai silloin jos työyhteisössä tapahtuu jotain odottamatonta esimerkiksi kriisitilanteiden yhteydessä. Organisoimisella nähtiin olevan myös ennaltaehkäisevää merkitystä kuten eräs johtaja kuvaa haastattelussa.

*”Jos prosessit on kunnossa et sä et niinku täs, meil on niinku paljon erilaisia prosesseja sisältyy tähä, tai jos ne on niinku kunnossa ja ja tiedossa niin ni sehän suunnattomasti auttaa, sillon ei tarvi niinku poukkoilla ja tempoilla siellä ei tarvi enää hakee niitä, vaan sä tiedät miten se juttu menee.” (Hc)*

Näin ollen organisoimisella nähtiin olevan merkitystä myös ennakoinnin kannalta. Kun työhön liittyvät prosessit on organisoitu niin että ne toimivat, johtaja voi tehdä työtään tehokkaammin. Erään vastaajan mukaan organisoimisella voidaan vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Kun työolot, sekä fyysisesti että henkisesti luodaan ja järjestetään toimiviksi, kenenkään ei tarvit-

se kokea työympäristöä kaaottisena. Tämä luonnollisesti edesauttaa työssäjaksamista ja viihtymistä.

#### 8.2.5 Stressinhallinta ja työhyvinvointi

Kyky toimia paineen alla sekä stressinhallinta esiintyvät lomakekyselyn vastauksissa liittyen johtajan omaan persoonaan liittyvään osaamiseen, mutta myös johtajan oman työn kehittämiseen liittyvään osaamiseen. Erään haastateltavan mukaan epävarmoja tilanteita tulee oppia sietämään, jos työskentelee päiväkodissa.

*”Se on semmonen (epävarmat tilanteet) mitä tässä työssä joutuu sietämään”(Hb).*

Päiväkodin johtajalta edellytetään epävarmojen tilanteiden keskellä toimiessaan stressin -ja epävarmuuden sietokykyä, rauhallisuutta, itseluottamusta -ja itsetuntemusta sekä hyvää itsetuntoa mutta toisaalta myös armollisuutta ja kykyä olla kuulolla. Johtajalla tulee olla tietoa siitä, miten epävarmuutta aiheuttavia asioita tulisi käsitellä työyhteisön sisällä. Ennakoinnilla ja kokonaisuuden hahmottamisella nähtiin myös olevan merkitystä. Johtajan tulisi ikään kuin kyetä näkemään asia laajemmassa mittakaavassa ja toimia sen pohjalta.

*”Pitemmälle näkeminen kun tässä ja nyt hetkessä oleminen” (Hb)*

Jos on kysymys kriisitilanteesta, niin johtajan tulisi kyetä toimimaan työnjohtajana ja organisoimaan työtehtävät muille.

*”Ja sit se organisaattori, täytyy osata johtaa siinä kohtaa sit, sä teet sitä ja sä meet tonne ja minä soitan tuonne ja ja mikä se juttu onkaan” (Hc)*

Johtajan tulisi kyetä rauhoittamaan tilanne ja ikään kuin nousemaan epävarmuutta aiheuttavan tilanteen yläpuolelle. Toisaalta tärkeää on pitää mielessä, että johtajakin on vain ihminen ja hänkin saa sallia itselleen inhimilliset tunteet.

*”Pitää olla armollinen itselleen sillä tavalla että et suo itselle myös ne ne tunteet” (Ha)*

Johtajan tulisi toimia työyhteisön keskellä niin, että johtajan oma toiminta poistaa paniikkia ja edistää rauhallisuutta. Omasta jaksamisestaan huolehtimisen lisäksi johtajan tulisi pyrkiä edistämään myös työyhteisön hyvinvointia. Erään vastaajan mukaan on tärkeää, että johtaja huolehtii omasta jaksamisestaan, jotta jaksaa ja kykenee huolehtimaan myös työyhteisönsä hyvinvoinnista. Työyhteisön hyvinvointiin kuuluvina alueina mainittiin työergonomia ja psyykinen työhyvinvointi.

### 8.2.6 Asiakas- ja verkostotyöosaaminen

Monet johtajat mainitsivat tärkeänä verkostojen tuntemisen, mutta myös taidon hyödyntää niitä. Johtajien tulee tuntea verkostojen tarjoamat mahdollisuudet ja osata ottaa yhteyttä asiakkaan ja tarpeen kannalta oikeisiin verkostoihin. Tähän liittyy myös sen tunnistaminen, milloin apu löytyy oman talon väen sisältä ja milloin lähdetään etsimään ja kartoittamaan erilaisten verkostojen tarjoamaa apua.

*”Osata tarvittaessa ottaa yhteyttä neuvolaan, sosiaalityöhön, maahanmuuttajakoordinaattoriin, sairaalan kanssa tehtävään yhteistyöhön, terapeutteihin jne...” (Lf)*

*”Missä kohtaa mihin asti mun osaaminen riittää ja missä kohtaa mä tarvin sen verkoston”(Hb)*

Toisaalta verkosto-osaamiseen liittyy myös moniammatillinen yhteistyö eri tahojen kanssa. Eräs haastateltava mainitsee, että johtajan työhön liittyviä yhteistyötahoja on todella paljon ja verkostojen kanssa käytävät yhteistyöpalaverit vievän ison osan päiväkodin johtajan työajasta. Tähän liittyen nousi esiin myös priorisoinnin ja oikeanlaisen kohdentamisen merkitys suhteessa yhteistyöhön eri verkostojen kanssa. Johtajan tulee osata kohdentaa yhteistyö eri tahojen kanssa oikein niin, että asian kannalta oikeat ammattilaiset kutsutaan palaveriin.

*”Kyky nähdä verkostotyön tarve (ketä ja mihin palaveriin kutsutaan)” (Lc)*

*”Ne verkostot pitää niinku tuntea ja tietää... et sä tiedät, ku sulla on tämmönen juttu et mihin sä otat yhteyttä” (Hc)*

Verkostojen asian mukainen hyödyntäminen ja kohdentaminen edellyttää verkostojen sisältämien mahdollisuuksien tuntemista. Tiedottaminen nähtiin sekä perheisiin että työyhteisöön suuntautuvana tiedottamisena. Johtajan tulee osata hyödyntää erilaisia tiedottamisen tapoja omassa työssään, niin että tiedottaminen on sopivaa ja asian mukaista. Tähän liittyy myös tiedotuskanavan (puhelin, keskustelu, sähköposti, tekstiviesti, fax) valitseminen niin, että se on olemassa olevan tilanteen kannalta hyödyllistä.

*”Mitkään kahvipöytäkeskustelut ei oo tiedottamisen paikkoja” (Hb)*

Johtajan tulee osata luoda työyhteisöön sellaisia foorumeja, joissa tiedottaminen voi toteutua koko työyhteisön kannalta tasapuolisesti ja johdonmukaisesti. Lomakekyselyjen vastauksen mukaan johtajat pitivät tärkeänä sitä, että esimies on ajan tasalla siitä, mitä yhteiskunnassa tapahtuu. Tähän sisältyy yhteiskunnallisten trendien seuraaminen ja niiden ymmärtäminen asiakkaan näkökulmasta. Yhteiskunnallisen tilanteen seuraaminen voi auttaa johtajaa

löytämään työstään sellaiset painopiste alueet, jotka yhteiskunnallisen tilanteen näkökulmasta ovat merkityksellisiä.

*”Yhteiskunnallisten trendien seuraaminen ja ymmärtäminen asiakkaan näkökulmasta”(Le)*

*”Kannattaa lukee lehdet ja kattoo uutiset ja ja ja olla seminaareissa missä missä tällöisiä tulevaisuusseminaareja ja ja niin niin kyl se, kyl sieltä kautta niinkun lähtee nousee ne, niitä semmosia trendejä mihin meidän tulisi kiinnittää huomiota” (Hc)*

Yhteiskunnallisen tilanteen seuraaminen nähtiin merkityksellisenä myös liittyen tulevaisuuden ammatillisten haasteiden tunnistamiseen. Kaikki haastatteluihin vastanneet johtajat pitivät tärkeänä sitä, että johtaja seuraa aikaansa ja on tietoinen yhteiskunnalliseen tilanteeseen liittyvistä muutoksista. Tähän liittyen yksi johtaja mainitsi merkityksellisenä perhetilanteisiin liittyvien muutosten tunnistamisen tai sen että myös taloudellinen tilanne voi vaikuttaa päivähoidon tarpeisiin.

*”Tiedetään et perheet ja perherakenteethan on muuttunu ja ja yhteiskunnat et perheen asema ja vanhempien asema perheessä on muuttunu”(Ha)*

*”Trendien niinku lamakausien ja tää noususuhdanteiden ja laskusuhdanteiden aikana et miten se vaikuttaa meidän päivähoidon ja nähdä se meidän tarve ja kehitys” (Ha)*

Yhteiskunnallisen tilanteen seuraaminen on merkityksellistä myös tulevaisuudessa tarvittavien osaamisen alueiden ja käytössä olevien resurssien täyttämisen kannalta.

*”Täs rekrytoinnissa niinku täytyy mieltii se että et et saadaanko me tulevaisuudessa oikeanlaisia osajia” (Ha)*

Koulutuksella nähtiin olevan merkitystä erityisesti johtajien oman kehittymisen kannalta. Yksi vastaaja näki tärkeänä, että johtaja on kiinnostunut uusista asioista. Lisäksi koulutuksen kautta johtajat saavat tietoa liittyen uusiin alaan liittyviin tutkimuksiin.

*”Tulevaisuusorientaatio: kiinnostus uusia asioita kohtaan” (Ld)*

Opiskelijoiden ja oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö nähtiin merkityksellisenä johtajan yhteiskunnallisen tietoisuuden osaamisen lisääjänä.

*”Ja se oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö et pikkusen tietää et millä kou minkälaisella koulutuksella omaavia ihmisiä ja ja mitkä siellä koulutuksessa on keskeisiä asioita niin niin sitä vuoropuhelua”(Hb)*

Johtajien yhteiskunnalliseen tietoisuuteen liittyvä osaaminen lisääntyy vuoropuhelussa opiskelijoiden ja oppilaitosten kanssa. Johtajan osaamiseen katsottiin kuuluvan myös päivähoidon arvojen ja strategioiden hahmottaminen osana koko kaupungin yhteisiä arvoja ja strategioita.

*”Yhteisten arvojen ja strategioiden tunteminen ja niiden jalkauttaminen kaupungin tasolta, osasto ja yksikkötasolle” (Le)*



Päivähoitoyksiköiden tulee olla tietoisia koko kaupunkia koskevista yhteisesti sovituista päivähoidon linjauksista ja arvoista. Lomakekyselyyn vastanneen johtajan näkökulma viittaa siihen, että johtajan tulee olla tietoinen yhteisistä linjauksista ja huolehtia että hänen johtamansa päivähoidon yksiköt toimivat koko kaupungin yhteisten strategioiden ja arvojen pohjalta.

### 8.2.7 Työn arviointi ja kehittäminen

Työyhteisön osallistaminen oli teema, joka nousi esiin liittyen työyhteisöjen kehittämisosaa- miseen. Osallistaminen nähtiin johtajan kykynä saada koko työyhteisö mukaan ja osallistu- maan, tavalla että kaikki kokevat kehittämisen omaksi jutuksean. Ei niin, että se olisi vain johtajan tehtävä.

*”Kykyä saada koko työyhteisö mukaan kehittämiseen” (La)*

*”Se ei oo vaan johtaja joka sitä tekee vaan että se on se työyhteisö joka sitä tekee mut joh- taja, niinku mä mietin meidän suunnittelupäivää, mä niinkun tavallaan jo johdin sitä sitä ... sitä juttua mikä se oli että henkilökunnalta saatiin niinku niitä asioita esille” (Hc)*

Työyhteisön osallistaminen liitettiin myös muutoksen johtamiseen. Haastattelukysymyksessä, jossa kysyttiin muutoksen johtamiseen liittyvästä osaamisesta, erään johtajan vastaus viittasi johtajan kykyyn saada työntekijät osallistumaan. Tähän liittyy eräänlainen businessnäkökul- ma, jonka mukaan olemassa oleva tarve tulisi saada markkinoitua henkilökunnalle niinettä he huomaavat sen itse, vaikka se kuitenkin on jo ollut johtajan tiedossa ennen heitä.

*”En mä pysty sitä e muutosta viemään yksin vaan vaan miten mä saan niinku ihmiset siihen mukaan, se on ehkä mun mielestä se keskeisin”.(Ha)*

*”Tottakai mun on pitänyt todeta se mut mun pitäs tietyl taval kyllä saada se niinkun niin sanotusti myytyä heille niin että, et he huomaavat itse sen tarpeen ennenku mä sitä edes tuon esille”(Ha)*

Toisaalta pelkkä osallistaminen ei riitä. Vastausten mukaan tarvitaan myös sitoutumista. Joh- tajiin tulee saada työyhteisö sitoutumaan siihen, mitä he tekevät. Ensin tulee siis henkilö- kunnan osallistaminen ja sen jälkeen sitouttaminen. Näiden kaikkien keskellä kulkee vuoropu- helu, dialogi, josta itse asiassa koko osallistamisen prosessi lähtee. Dialogi ja asiasta keskus- teleminen auttaa henkilökuntaa pääsemään mukaan yhteiseen juttuun ja kokemaan, että asia koskettaa heitä henkilökohtaisella tasolla.

*”Jos lähtee jotaki asiaa... muuttamaan niin se vuoropuhelu, dialogi, ja ja jatkuva tämmönen toiminnan arviointi ja kehittäminen se se kehä mitä pitää teh tehdä ja kiertää ja kulkea niin niin sen näkyväksi tekeminen” (Hb)*

Osallistamisen ja sitouttamisen kannalta oleellista on myös koko prosessin näkyväksi tekeminen toiminnan jatkuvan arvioimisen kautta.

#### 8.2.8 Johtamisosaaminen

Johtajan tulee tietää mihin hän työyhteisöään johtaa. Johtamistaitoon sisältyy myös rohkeus ja uskallus johtaa. Tavoitteellisuuteen kuuluu olemassa olevien strategioiden tunnistaminen, ymmärtäminen ja niiden eteenpäin vieminen.

*”Tavoitteellinen johtaminen (strategioiden ymmärtäminen ja eteenpäin vieminen)” (Lc)*

Johtamisen tulee olla tavoitteellista niin että se perustuu olemassa oleviin strategiaihin ja suuntautuu yhteistä visiota kohti. Johtajuudessa tulee olla tietynlainen visionäärinen ulottuvuus, johtaja johtaa työtä ”visio silmiensä edessä” tietäen suunnan mihin on menossa. Johtajan rooli voidaan nähdä myös tietynlaisena ”helikopteriperspektiivistä” johtamisena, jolloin hän voi hahmottaa koko kaupunkia koskevat yhteiset arvot ja strategiat ja pyrkii jalkauttamaan ne kaupungin tasolta pienemmälle yksikötasolle, kuitenkin yksikölle sopivalla tavalla. Johtajan tulee myös olla tietoinen niistä prosesseista, mitä työyhteisössä aina milloinkin on meneillään. Lomakekyselyn vastauksissa korostui johtajan kyky organisoida työtä kokonaisuuden kannalta hyödyllisellä tavalla sekä priorisoida työn eri vaiheisiin liittyviä tarpeita. Johtajat näkivät tärkeänä myös roolinsa eräänlaisena ohjaajana tai suunnan näyttäjänä, huolehtien että työyhteisössä yhteisesti sovitut linjaukset ja tavoitteet toteutuvat.

*”Esimiehellä täytyy itellä olla se selkeesti kyllä, kristallinkirkkaasti tiedossa et mihin tää laiva menee.” (Hc)*

*”Nähdä se suunta eli oikeestaan semmosta henkilöstön tuntemusta ja sitten myöskin semmosta prosessin ohjausta” (Ha)*

*”Se asia on siellä johtajan hanskassa... mutta se on niinkun et se ei saa tulla ylhäältä alas-päin” (Hc)*

Johtajan rooli nähdään prosessien johtajana mutta niin, että johtajan paikka on työyhteisön rinnalla eikä yläpuolella. Ennakointi oli mainittu sekä lomakekyselyssä, että haastattelussa merkityksellisenä asiana kokonaisuuden kannalta.

*”Rakenteet kunnossa mm. palaverikäytänteet”(Lb)*

*”Jos prosessit on kunnossa et sä et niinku täs, meil on niinku paljon erilaisia prosesseja sisältyy tähä, tai jos ne on niinku kunnossa ja ja tiedossa niin ni sehän suunnattomasti auttaa, sillon ei tarvi niinku poukkoilla ja tempoilla siellä ei tarvi enää hakee niitä, vaan sä tiedät miten se juttu menee.” (Hc)*

Rakenteilla viitattiin lomakekyselyssä muun muassa palaveri -ja kokouskäytänteisiin, joiden toimivuudella katsotaan olevan merkitystä koko organisaatiota koskevien prosessien sujumisen kannalta. Rakenteilla viitattiin myös päivähoidon tukirakenteisiin, (esimerkiksi erityispäivähoito) joiden toimivuudesta johtajan tulisi huolehtia, niin että ne toimivat riittävän hyvin ja että henkilökunta saa niistä tukea työllensä.

### 8.2.9 Reflektiivinen osaaminen

Useat vastaajat sekä lomakekyselyssä että haastatteluissa viittasivat johtajan kykyyn reflektoida. Reflektiolla tarkoitetaan sekä johtajan oman osaamisen tarkastelua, mutta myös johtajuusroolin tarkastelua suhteessa omaan työyhteisöön ja muihin johtajiin. Useat johtajat liittivät reflektion erityisesti omaan itsearvioinnin arvioimiseen liittyvään osaamiseen. Haastatteluiden vastauksissa viitattiin johtajan kykyyn katsoa itseään peiliin rehellisesti, sekä sopivaan itsekriittisyyteen sekä uskallukseen olla persoonana aito ja läpinäkyvä. Reflektointi voi auttaa johtajaa arvioimaan omaa osaamistaan ja toisaalta se voi auttaa johtajaa arvioimaan muiden ammattitaitoa.

*”Arvioidaan sitä sit alueen johtajien kanssa kun peilataan, peilataan esimerkiks työnohjaustilanteissa ja muissa ni musta ne on niitä paikkoja, missä arvioidaan sitä osaamista.” (Hb)*

Vastauksissa viitattiin muun muassa työnohjauksen, kehityskeskusteluiden, henkilökohtaisten keskusteluiden ja muiden johtajien palautteen olevan tilanteita joissa reflektointia keskustelua oli mahdollista toteuttaa. Toisaalta reflektion nähtiin olevan myös keskustelua oman itsensä kanssa ja sillä nähtiin olevan merkitystä erityisesti oman itsensä kehittymisen kannalta. Johtajan kyky palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liitettiin olennaisesti itsearviointiin ja se nousi esiin useissa eri yhteyksissä sekä lomakekyselyn että haastatteluiden vastauksissa. Lomakekyselyssä yksi keskeinen esille noussut osaamisen alue liittyy johtajan kykyyn reagoida palautteeseen. Yksi vastaaja mieltää asiakkailta saadun palautteen yhdeksi itsearvioinnin keinoksi. Asiakkaiden kokemus päiväkodin toiminnasta voidaan nähdä palautteena johtajuuden onnistumisesta työyksikössä. Asiakkaiden antama palaute voi auttaa johtajaa tarkastelemaan omaa työtään kriittisesti ja sitä kautta kehittymään työssään.

*”Asiakkailta saatu palaute itsearviointina. Asiakkaiden näky toiminnasta peilaa aina johtajuutta.” (Lc)*

Palautteeseen reagoiminen ei tarkoita vain vastaanottamista tai antamista, vaan siihen kuuluu myös palautteen hyödyntäminen. Palautteen saamisen jälkeen johtajilla on mahdollisuus arvioida millä tavalla palautetta olisi järkevä hyödyntää ja millaisiin asioihin tulisi vastata ja reagoida.

*”Palautteen rakentava käsittelyminen, arviointi, johtopäätökset, korjaava toiminto” (Le)*

Oman henkilökohtaisen kasvun kannalta työnohjaus ja muulta johtajatiimiltä saatu palaute nähdään arvokkaana. Myös omalta työyhteisöltä saatu palaute nähtiin merkityksellisenä. Johtajan pitää kyetä ottamaan vastaan palautetta myös henkilökohtaisella tasolla. Johtajan rohkeus läpinäkyvyyteen nousee esiin haastattelun vastauksissa, jotka käsittelevät luottamuksellisen ilmapiirin rakentamista työyhteisöön. On tärkeä, että johtaja uskaltaa myöntää jos ei tiedä jotain. Läpinäkyvyys liittyy myös itsearviointiin. Vastaajien mukaan on tärkeää, että johtaja uskaltaa kohdata itsensä rehellisesti, katsoa itseään peiliin ja sen myötä arvioida ja kehittää omaa työtään ja itseään ihmisenä.

*”Realistinen ja myöntää itselleen ne ne omat heikkoudet esimerkiks ja tota noin nin tiedostaa ne eli eli sillonkun sen tiedostaa niin sillon pystyy itse tekemään sille asialle jotain tai sitten pyytää joltain toiselta apua siihen kohtaan et kun tää on mun heikko kohta”.* (Ha)

Myös palautteen antaminen kuuluu johtajan työhön. Palaute tulisi antaa niin, että se on aina lähtökohdiltaan työntekijää arvostavaa, eikä lyttävää.

*”Se että sä arvostat sitä työntekijää niinku työntekijänä.”* (Hc)

Joskus palautteen antamiseen voi liittyä haasteita, vaikka esimies pyrki antamaan palautteen työntekijää arvostavasti ja kunnioittavasti. Näin eräs haastateltava asian ilmaisee.

*”Vaikka miten toista kunnioittavasti ja arvostaen sä sanot sen jutun nii niin ni sit siel kuitenkin voi olla semmosia, sen ihmisen historiassa, semmosia asioita että hän reagoi, hän reagoi jollain tavalla mistä ei ite osaa aavistakaan.”* (Hc)

Seuraavilla sanoilla sama haastateltava viittaa psykologi Pekka Heinosen sanoihin siitä, että johtajan ei pidä turhaan syyllistyä jos palautteen kohde loukkaantuu palautteesta.

*”Esimieskää ei saa kantaa sitä sillä tavalla että : aahh että että aina voi miettiä kehittyäkseen että oli oisko ollu muita keinoja mut ei saa niinku syyllistyä siitä koska sen ihmisen omassa historiassa luultavasti voi olla et tää on asia mistä se on ennenkin kuullu ja nyt se loukkaantuu ja ja tai se tulee eka kertaa se se me ei tunneta... sen toisen ihmisen historiaa ja hän sen oman historiansa perusteella reagoi siihen, mitä hänelle sanotaan”.* (Hc)  
Palautteen antamisessa voi kehittyä. Johtajan työhön kuuluu jatkuvaa arviointia, reflektointia, palautteen ruotimista ja hyödyntämistä.

*”Peiliin katsomista, reflektointia, oman työn reflektointia koko ajan suhteessa niin henkilöstöön, perheisiin kun kun tuota kolleegoihin ja ja omaan esimieheen ja ja niinku myös myös niinku laajemminkin”.* (Hb)

Näiden kautta johtaja voi kasvaa ja kehittyä työssään. Pyrkimällä aitouteen ja läpinäkyvyyteen ihmisenä, opettelemalla nauramaan itselleen ja omille virheilleen oppii myös hyväksymään itseän ja omaan työhön kohdistuvat palautteet ja hyödyntämään niitä. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä itsearviointi ovat tärkeitä johtajan työhön kuuluvia osaamisen alueita, joiden myötä johtajuus vahvistuu ja auttaa koko työyhteisöä kehittymään.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut selvittää millaista osaamista hallinnollisen päiväkodin johtaja tarvitsee työssään ja millainen osaaminen johtajan työssä korostuu silloin, kun johdettavana olevat yksiköt sijaitsevat maantieteellisesti toisistaan erillään. Tässä kappaleessa opinnäytetyön tuloksia tarkastellaan suhteessa jo olemassa olevaan teoretietoon sekä aiempiin tutkimustuloksiin. Johtopäätösten kokoamisessa on käytetty tukena neljää asiantuntijan arviointiin liittyvää osaamisen alueen kuvausta. (Helakorpi 2006:64). Hirsjärven ym. (2000: 212) mukaan ”johtopäätökset perustuvat laadittuihin synteeseihin” eli tulosten perusteella yhteen koottuihin tutkimuksen pääkohtiin.

### 9.1 Substanssiosaaminen

Helakorven mukaan substanssiosaamisella tarkoitetaan yksilöllistä ydinosaamista, ammatillisia toiminta- ja perustaitoja sekä persoonallisia kykyjä. (2006: 63.) Opinnäytetyön tulosten mukaan hallinnollisen päiväkodin johtajan työssä tärkeitä substanssiosaamisen alueita ovat pedagoginen osaaminen, hallinnollinen osaaminen sekä johtamisosaaminen. Pedagogisella osaamisella tarkoitetaan pedagogiikan tuntemusta, henkilökunnan ohjaamista pedagogisten kysymysten kanssa, lasten ja perheiden tarpeiden tunnistamista ja niihin puuttumista tarvittaessa sekä tietoa ja taitoa liittyen lapsen kehitykseen ja kasvuun. On tärkeää, että johtajalta löytyisi aikaa ja halua kasvatuskumppanuuteen eli kasvatustehtävän jakamiseen yhdessä vanhempien kanssa. Jos ajatellaan johtajuutta eri aloilla tapahtuvana ilmiönä, niin näistä kolmesta osaamisen alueesta pedagogisen osaamisen merkitys korostuu päiväkodin johtajan työssä. Toisaalta on ollut keskustelua siitäkin, että tarvitseeko johtajalla olla nimenomaan johtamansa alan substanssiin liittyvää tietoa ja taitoa, mutta kyllä ainakin tähän opinnäytetyöhön osallistuneet johtajat näkivät pedagogisen osaamisen hyvin merkityksellisenä päiväkodin johtajan työssä. Tätä tukee myös lastentarhanopettajaliiton tutkimus (2004: 6), jonka mukaan 51% haastatelluista johtajista sanoo, että heidän tärkein tehtävänsä on hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen.

Hallinnollinen osaaminen liitettiin suurelta osin tietoteknillisten taitojen hallintaan, talouden hallintaan sekä lainsäädännön tuntemiseen. Hallinnollisen päiväkodin johtajan työhön kuuluu paljon työskentelyä tietokoneen kanssa sekä erilaisten tietoteknisten ohjelmien hallintaa. Siitä huolimatta, että kunnallisen päiväkodin johtajan työssä ei ole niin kutsuttua business-näkökulmaa, johtaja on vastuussa johtamiensa yksiköiden taloudesta. Talouden hallintaan liittyvä osaaminen on siis yksi osa hallinnollista osaamista. Näiden lisäksi johtajan tulee tuntea lainsäädäntöä ja virkaehtosopimukset sekä olla perillä työntekijöiden oikeuksista ja velvollisuuksista. Tutkimustuloksia tukee Keravan päivähoiton määritelmä päiväkodin johtajan osaamisesta, jonka mukaan ATK-osaaminen on yksi johtajan työssä tarvittavista tiedoista ja

taidoista (H.Koskinen 13.11.2008). Kolmantena osaamisen alueena mainittiin johtamiseen liittyvä osaaminen ja johtamistaidot. Tulosten mukaan on tärkeää, että johtaja uskaltaa johtaa yksikköään tavoitteellisesti ja rohkeasti yksikön arvojen ja strategioiden mukaisesti. Siitä huolimatta, että myöhemmin mainittu työyhteisön osallistaminen nähdään merkityksellisenä johtajan osaamisena, on kuitenkin tärkeää, että johtajalta löytyy visionäärisyyttä, rohkeutta ja itsenäisyyttä johtaa yksikköjen henkilökuntaa yhteistä visiota kohti. Luonnollisesti tämä vaatii johtajalta uskallusta ja rohkeutta ”hypätä tuntemattomaan” ja kulkea eteenpäin siitäkin huolimatta, että aina ei voi olla täysin varma siitä tekeekö oikein, etenkin kun johtaja joutuu tekemään nämä päätökset usein ihan yksin.

## 9.2 Työyhteisöosaaminen

Helakorven mukaan työyhteisöosaamisella tarkoitetaan asiakas -ja verkostotyöhön sekä työyhteisön sisäisiin yhteistyötaitoihin liittyvää osaamista. Sitä voidaan kutsua myös organisaation ydiosaamiseksi. (2006: 63.) Tässä opinnäytetyössä merkittävänä osaamisen alueena johtajan työssä näyttäytyi asiakas -ja verkostotyöhön liittyvä osaaminen. Tähän liittyen Helakorpi näkee (2006: 66) vuorovaikutustaidoilla olevan tärkeä merkitys osana asiakas -ja verkostotyötä. Moni opinnäytetyöhön osallistunut johtajakin nosti esiin vuorovaikutustaitojen merkityksen, joka liitettiin muun muassa tiedottamiseen. Asiakas -ja verkostotyössä on tärkeää tietää millaisia asioita eri taholle informoidaan ja millaisia kommunikaation keinoja käyttäen. Yhteistyötahoja kokoon kutsuessaan johtajan olisi hyvä kyetä priorisoimaan, ketä mihinkin palaveriin kutsutaan ja missä vaiheessa sekä millaista informaatiotapaa on milloinkin asianmukaista käyttää. Tiedottaminen näyttäytyi siis vain yhtenä vuorovaikuttamisen muotona. Voidakseen ohjata asiakkaita erilaisten apua tarjoavien verkostojen yhteyteen, on tärkeää, että johtaja tuntee olemassa olevat palveluverkostot sekä on tietoinen kaupungin linjauksista palveluiden tarjoamisen suhteen. Lisäksi eri yhteistyötahojen työntekijöiden henkilökohtainen tunteminen voidaan nähdä etuna johtajan työssä. Henkilöstöhallintoon kuuluvaa osaamista tulosten mukaan on osaamisen ja tiimien johtaminen, vuorovaikutusosaaminen, henkilöstöpolitiikan tunteminen sekä työyhteisön ilmapiiriin vaikuttaminen. Vuorovaikutusosaaminen nousi tulosten mukaan tärkeäksi osaamisen alueeksi johtajan työssä. Vuorovaikutusosaaminen tuli tuloksissa enemmänkin esiin osaamisena, joka näyttäytyi päiväkodin johtajan työssä tarvittavien muiden osaamisen alueiden yhteydessä ja sitä ei siis mainittu pelkästään yhtenä osaamisen alueena. Käytännössä vuorovaikutusosaamisella tarkoitetaan ihmisten käsittelemiseen -ja ihmistunte- mukseen liittyviä taitoja, kykyä toimia tilanteen mukaan ja olla läsnä sekä kuulla toista ihmistä. Toisaalta vuorovaikutusosaaminen tulkittiin myös eräänlaisena pitkäntähtäimen tuloksena tai ”kylvönä” jonka sadosta työyhteisössä voidaan ajan kuluttua nauttia. Yksi tällaisen sadon konkretisoituma voi olla esimerkiksi työyhteisö, jossa työntekijöillä on hyvä olla ja työskennellä ja jossa vallitsee toista kunnioittava ja luottamuksellinen ilmapiiri. Maxwell (2008: 76) on mielestäni kuvannut johtajan vuorovaikutustaitojen merkitystä erittäin osuvasti seuraavin

sanoin: ” Todellista johtajuutta ei voi saada palkitukseksi tulemisen, nimityksen tai toimeksianton kautta. Johtajuus saavutetaan vain vaikutusvallan kautta”. Vaikutusvalta hankitaan vain olemalla vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Tehokas ja luja johtajuus edellyttää kykyä ylläpitää lujia ja kestäviä ihmissuhteita. (Maxwell 2008: 87.) Vaikuttaa siltä, että opinäytetyöhön osallistuneille johtajille oli ainakin tiedon tasolla hyvin selkeää se, miten tärkeitä vuorovaikutustaidot ovat johtajan työssä sekä miten paljon johtaja kykenee niiden avulla vaikuttamaan työyhteisönsä hyvinvointiin. Johtajan vuorovaikutusosaamisen merkitys korostuu silloin, kun johdetaan hajautettua organisaatiota jossa työtä tehdään toisistaan maantieteellisesti erillään sijaitsevilla yksiköissä. Tällöin työntekijät arvostavat erityisesti johtajan kykyä sitoutuneeseen ja selkeään kommunikointiin työntekijän ja esimiehen välillä sekä taitoa jakaa työtehtävät ymmärrettävällä tavalla. (Leidner, Kayworth ja Mora-Tavarez, ei vuosilukua: 22-27.) Maija Saksan mukaan (2006: 62) ilman vuorovaikutusosaamista ja ihmissuhdetaitoja päiväkodin johtaja ei voi onnistua työssään.

Toinen keskeinen henkilöstöhallintoon liittyvä osaamisen alue, ihan millä alalla tahansa, liittyy ihmisissä olevan tiedon ja osaamisen johtamiseen. Johtajien tulee kyetä tunnistamaan henkilökunnassa oleva osaaminen ja tieto sekä koordinoita se niin, että se hyödyttää koko työyhteisöä. Tähän liittyy olennaisesti myös sen asian tiedostaminen ja ymmärtäminen, että johtajan ei yksin tarvitse eikä pidä tietää tai osata kaikkea. Uusia oivalluksia ja työn kannalta tärkeää tietoa voi alkaa syntyä kuin itsestään työyhteisön sisällä, kun sille annetaan siihen mahdollisuus. (Vistbacka 2007:10-11) Itse pohdin sitä, että tähän sisältyy myös eräänlainen haaste. Silloin kun joku vastuu tai asia annetaan työntekijän hoidettavaksi, johtajan tulee pystyä luottamaan, että työntekijä hoitaa asian riittävän hyvin. Osaamisen johtamisessakin johtaja tarvitsee hyviä vuorovaikutustaitoja ja tilannetajua kyetäkseen tunnistamaan ja rekrytoimaan käyttöön ihmisissä piilevät voimavarat. Erään opinäytetyöhön osallistuneen johtajan mukaan pitkään yhteistyötä tehneiden tiimien jäsenten osaaminen ja voimavarat tiivistyivät parhaiten käyttöön. Kun ihmiset tekevät töitä yhdessä, he oppivat tuntemaan toisiaan. Näin asia toimii myös johtajan näkökulmasta katsottuna. Kun johtaja oppii tuntemaan alaisensa, hänen on helpompi johtaa heissä olevaa tietoa ja osaamista, koska hän jo tuntee heidät. Tiedon ja osaamisen johtaminen lähteekin jo rekrytointivaiheesta, sillä esimiehen tulee olla uusien työntekijöitä hankkiessaan tietoinen siitä tiedosta ja osaamisesta mitä työyhteisöä jo löytyy ja millaista osaamista työyhteisö eniten tarvitsee. Kehittämispäivillä nähtiin olevan merkitystä siinä mielessä, että silloin työyhteisön sisällä olevaa osaamista voidaan tarkistaa ja tarvittaessa herätellä uudelleen henkiin. Moniosajatyöyhteisön johtaminen on määritelty myös yhdeksi päiväkodin johtajan työssä tarvittavaksi osaamisen alueeksi Keravan päivähoitossa (Koskinen, H. 13.11.2008). Stressinhallinta ja epävarmuuden sietokyky näyttäisivät olevan valitettavan tuttuja asioita johtajan elämässä. Työ voi usein olla hyvin itsenäistä ja yksinäistäkin ja asioita pitää pystyä päättämään yksin. Tämän vuoksi on tärkeää, että kukin johtaja kehittää itselleen selviytymiskanavat stressinhallintaan ja pur-

kuun. Tärkeitä taitoja ovat lisäksi oman työn ja vapaa-ajan rajaaminen sekä työhyvinvoinnista huolehtiminen niin, että työtä jaksaa tehdä ja motivaatio säilyy. Toimiessaan henkilöstönsä esimiehenä johtajuuteen kuuluu oman hyvinvoinnin lisäksi myös henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen.

### 9.3 Kehittämisaaminen

Työn arvioinnin ja kehittämisen näkökulmasta johtajan tulisi pyrkiä luomaan osallistuva ja sitoutunut työyhteisö. Nämä kaksi asiaa (osallistaminen ja sitouttaminen) liitettiin sekä työyhteisön kehittämistä koskeviin asioihin että muutostilanteiden läpikäymiseen. Työyhteisöä koskevien muutostilanteiden suhteen olennaista on, että johtaja kykenee työstämään tilanteet niin, että tarve muutosten läpikäymiseen syntyy työyhteisön sisältä päin. Osallistamisen salaisuus piilee siinä, että silloin kun ihminen kokee olevansa itse osallinen jossain asiassa, hän paremmin myös sitoutuu siihen. Vistbackan mukaan (2007:10-11) yksi keskeinen johtamisosaamisen alue on taito johtaa ihmisiä muutostilanteissa. Käytännön vinkkinä Vistbacka näkee tärkeänä sen, että johtaja pitää työntekijänsä ajan tasalla muutoksista koskevista asioista. Tämän myötä vääränlainen muutoksiin liittyvä pelko vähenee ja poistaa epävarmuutta työyhteisön sisällä. Muita työn arviointiin ja kehittämiseen liittyviä osaamisen alueita ovat johtajan visionäärisyys, oman työn arviointi ja kehittäminen sekä työyhteisön arviointi ja kehittäminen. Visionäärisyydellä tarkoitetaan sitä, että johtaja johtaa ja kehittää työtä näkyyn eli visioon perustuen, johdonmukaisesti ja tietäen mitä tekee. Visionäärisyys on myös johtajan taito nähdä työn kehittämistä kaipaavia kohtia sekä hallita kehittämistyössä tarvittavia menetelmiä. Ei ole ihme, että lastentarhanopettajaliiton tekemän tutkimuksen (2004) nimeksi on valittu ”päiväkodin johtaja on monitaituri”. Opinnäytetyön tulosten mukaan johtajalta odotetaan usean eri asian yhtäaikaista hallintaa, jopa niin että muutaman päiväkodinjohtaja mukaan johtajan työ vaatii aika-ajoin ”kloonautumisen” taitoa. Alla olevassa kuviossa on esitelty asioita, joihin lastentarhanopettajaliiton tutkimuksen (2004:7) mukaan päiväkodin johtajien työaika kuluu.

Varhaiskasvatuksen ja päivähoiton asiantuntijana toimiminen	9 %
Osaamisen johtaminen	11 %
Muu toiminta	6 %
Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen	31 %
Työorganisaation johtaminen	26 %
Palveluorganisaation johtaminen	17 %

Kuvio 7:Päiväkodin johtajan työn eri osa-alueisiin käytetty aika.

Myös Keravan päivähoiton määritelmän mukaan päiväkodin johtajan työssä tarvitaan kokonaisuksien ja laaja-alaisen palvelukokonaisuuden hallintaan liittyvää osaamista. (Koskinen, H. 13.11.2008.) Sen lisäksi, että johtajien odotetaan kykenevän tekemään useita asioita yhtä



aikaa, heidän tulisi olla myös useiden asioiden monialosaajia. Johtuisiko se siitä, että erityisesti hallinnollisten johtajien odotetaan ehtivän hoitamaan talon kaikki muut asiat koska he eivät ole sidottuja lapsiryhmään? Tuloksissa korostuu kokonaisuuden hallinnan osalta kolme tärkeää osaamisen aluetta, joita ovat organisointi, delegointi ja priorisointi. Näiden asioiden lisäksi on tärkeää, että johtaja tunnistaa työtä ylläpitävien rakenteiden luomisen ja ylläpitämisen merkityksen. Rakenteilla tarkoitetaan esimerkiksi palaverikäytänteitä koko organisaation kesken, tukirakenteiden (esimerkiksi erityispäivähoidon suhteen) ylläpitämistä ja luomista sekä projektien ja hankkeiden hallintaa. Priorisointia tarvitaan jotta kyetään erottamaan oleellinen epäoleellisesta, organisointia työn sujumuuden kannalta ja delegointia osaamisen johtamiseen. Toki niitä tarvitaan myös muilla alueilla, mutta nämä näyttäytyvät keskeisimpinä asioina.

#### 9.4 Kehittymisosaaminen

Helakorpi (2006:64) näkee reflektiivisyyden hyvin tärkeänä osana asiantuntijan osaamista ja onkin liittänyt sen osaksi asiantuntijan kehittymisosaamisen aluetta. Hänen mukaansa reflektiivisyydellä tarkoitetaan sitä, että työntekijä tarkastelee omaa toimintaansa ja toimintaympäristöään sekä siihen liittyviä muutoksia jatkuvasti arvioiden ja kriittisesti. Asiantuntijan työssä tulisi olla jatkuvasti läsnä neljä tiettyä reflektiivistä ulottuvuutta, jotka toimivat pohjana asiantuntijan osaamisalueiden määrittelemiselle. Opinnäytetyön tulosten mukaan hallinnollisen päiväkodin johtajan osaamiseen liittyy kyky reflektoida. Reflektoisella viitataan työympäristön ja oman toiminnan kriittiseen tarkasteluun ja arviointiin sekä johtajan kykyyn vastaanottaa ja hyödyntää palautetta työssään. Asiakkailta, muilta johtajilta tai henkilökunnan taholta tullut palaute sekä työhönohjaus, koulutus, kehityskeskustelut sekä erilaiset työtä arvioivat mittarit nähtiin tärkeinä reflektoisuuden ja arvioinnin apuvälineinä. Johtajan kykeneväisyys rehellisyyteen ja läpinäkyvyyteen suhteessa itseensä että työkaluun tukee reflektiivisen työotteen muodostumista johtajan työssä, mutta toisaalta myös voi rohkaista työyhteisöä antamaan enemmän tukea johtajalleen. Onnistunut itsearviointi voi toimia myös työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Samalla kun johtaja oppii kuuntelemaan itseään, hän oppii myös tunnistamaan paremmin omia voimavarojaan ja säätelemään niitä. Leidnerin, Kayworthin ja Mora-Tavarezin (ei vuosilukua: 22-27) mukaan johtajan kyky jatkuvaan palautteenantoon kuuluu hyvään kommunikaatioon ja nousee esiin erityisesti silloin kun johdetaan hajautettua organisaatiota.

## 10 POHDINTA

Päiväkodin johtajan työssä tarvittavat osaamisen alueet limittyvät toisiinsa erilaisten tilanteiden ja tarpeiden mukaan. Mielestäni Sydänmaalakan (2004: 148-151) osaamispuu sopii hyvin kuvaamaan johtajan työssä tarvittavaa osaamista. Siinä osaamisen alueet on kuvattu puun

lehdistönä, joka on levittäytynyt puun rungon ympärille limittäin ja lomittain. Samalla tavalla johtajuudessakin erilaiset osaamisen alueet linkittyvät yhteen ja osaamista on vaikea lokeroi- da joihinkin yksittäisiin, erillisiin osaamisen alueisiin. Toinen mielenkiintoinen ja toisaalta hyvin armollinen Sydänmaalakan (2004: 148-151) ajatus johtajuudesta liittyy siihen, että joh- tajuusosaaminen ei ole yhteydessä ihmisen luonteen -tai persoonallisuuden piirteisiin. Tä- mänkin opinnäytetyön tuloksia voisi helposti yhdistää ihmisen persoonallisuuteen kuuluviksi ominaisuuksiksi. Käytännössä kuitenkin ajattelen, että jokainen ihminen voi pyrkiä kehittä- mään itsessään olevia ominaisuuksia johtajan työn kannalta hyödylliseen suuntaan. Kasvuun ja kehittymiseen kun pystyy varmasti ihan jokainen, jos vain tahtoo. Oli mielenkiintoista huoma- ta, että opinnäytetyön tulokset vahvistivat Keravan päivähoitossa jo aiemmin määriteltyjä johtajan työssä tarvittavia tietoja ja taitoja. (Koskinen, H 13.11.2008.) Oikeastaan ainoa asia, joka ei opinnäytetyön tuloksissa tullut juuri lainkaan esiin, ainakaan suoraan, oli monikulttuu- rinen osaaminen sekä kielitaito. Tätä voisi osaltaan olla selittämässä se, että monikulttuuri- suus ei suoranaisesti ole kovin vahvasti näkyvässä Keravan päivähoiton päivittäisessä arjessa ja sen vuoksi johtajat eivät koe sitä ensisijaisena osaamisen tarpeena työssään. Tämä ehkä selit- tää myös sen, että sitä ei ole niin selvästi myöskään tuloksissa tuotu esiin.

#### 10.1 Luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä

Opinnäytetyön alkuvaiheessa sovimme Hannele Koskisen kanssa, että hän ei osallistu haastat- teluiden tekemiseen ollenkaan. Katsoimme, että koska Hannele oli toiminut työharjoittelun ohjaajanani ja minä olin toiminut Päiväkoti Aarteessa harjoittelussa, niin se voisi vaikuttaa haastatteluiden vastauksiin. Ajattelimme, että on hyvä suorittaa haastattelut yhteistyössä johtajien ja päiväkotien kanssa, joiden toimintaa en tunne lainkaan etukäteen. Näin jälkikä- teen katsottuna tämä oli mielestäni oikein hyvä valinta. Minulla ei ollut etukäteiskäsityksiä eikä olettamuksia haastatteluun osallistuneiden päiväkotien toiminnasta tai johtajuudesta ja näin toimien pystyttiin kitkemään pois vahingossakin syntyneet vääränlaiset olettamukset jotka olisivat voineet näkyä tuloksissa. Lomakekysely lähetettiin kaikille keravalaisille hallin- nollisille päiväkodinjohtajille. Vastaaajille annettiin mahdollisuus palauttaa vastaukset nimet- tömänä kasvatus -ja opetusviraston kautta, mutta osa vastaajista halusi palauttaa kyselyn minulle sähköpostilla. Toisaalta en usko, että tämä vaikutti heidän vastauksiinsa, koska he itse ehdottivat tätä. Kyselyyn vastasi puolet eli seitsemän päiväkodin johtajaa. Kysely lähe- tettiin neljälletoista hallinnolliselle päiväkodin johtajalle. Kyselyyn osallistuminen pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman helpolla tavalla, ettei se aiheuta kenellekään liikaa ylimääräis- tä vaivaa. Saattaa olla, että kyselyiden ajankohtana alkusyksy saattaa olla aika kiireistä ai- kaa. Pari johtajaa ilmoittikin minulle, että ei ehdi osallistua kiireisiinsä vedoten. Mietin sel- laista, että olisiko vastausprosentti ollut korkeampi, jos olisin käynyt henkilökohtaisesti ha- kemassa kyselyn vastaukset päiväkodeista, niin kuin alun perin suunnittelin. Toisaalta olisiko

silloin joku voinut kokea, että hänen vastauksensa paljastuu jolloin vastaukset olisivat olleet varovaisempia.

Lomakekyselyn kysymysten muotoiluun käytin paljon aikaa ja mietin ne hyvin tarkkaan, jotta niiden kautta voisin saada mahdollisimman paljon tutkielman kannalta tarvittavaa tietoa. Kysymysten miettiminen oli haastavaa, jotta ne saatiin muotoiltua niin, että niiden kautta haetaan tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Haastatteluiden suhteen mietin sellaista, että olisiko haastattelukysymykset olleet hyvä mieltä tarkasti etukäteen. Mahtoiko se vaikuttaa tuloksiin, että jokaisen haastateltavan kysymys oli erilaisessa sanamuodossa, vaikkakin niillä haettiin samantyyppistä tietoa. Haastatteluiden alussa jokaiselle haastateltavalle annettiin täytettäväksi arviointikaavake täytettäväksi. Arviointikaavakkeeseen oli kirjoitettu erilaisia osaamista kuvaavia väittämiä ja johtajien piti arvioida kuinka paljon he mitään osaamista omassa työssään tarvitsevat. Olisiko tällä voinut olla väärällä tavalla johdattelevaa merkitystä? Etukäteislomakkeen tarkoituksena oli johdatella haastateltava pohtimaan johtajan osaamista ja herättelemään ajatuksia ennen varsinaista haastattelua. Haastatteluiden tarkoituksena oli syventää lomakekyselyiden kautta saatua tietoa liittyen johtajien osaamiseen. Todennäköisesti haastatteluiden aineisto olisi saatu paremmin vastaamaan alkuperäistä tarkoitustaan, jos lomakekyselyn aineisto olisi analysoitu ennen haastatteluita. Haastattelutilanteeseen mentäessä ei ollut olemassa vielä tuloksia lomakekyselystä, joskin jonkinmoisia viitteitä, koska olin silmäillyt lomakekyselyn vastauksia. Uskon, että tässä olisi onnistuttu paremmin, jos lomakekyselyn analyysi olisi tehty ennen haastatteluita. Analyysivaiheessa alkuun pääseminen oli hyvin työlästä ja tuotti paljon pohdintaa. Epävarmuudesta johtuen tein analyysin kuvauksen hyvin tarkkaan ja käytin analyysin tekemiseen hurjan paljon aikaa. Ehkä asioita ei olisi tarvinnut pohtia niinkään tarkkaan ja joka kantilta. Tämä kuitenkin varmaan vaikuttaa luotettavuuteen hyvällä tavalla siinä mielessä, että aineistoa on analysoitu tarkkaan ja hyvin huolellisesti. Lähdekirjallisuutta olisi voinut olla vähän enemmän ja monipuolisemmin erityisesti hajautetun organisaation johtamisosaamiseen liittyen. Muuten johtajuudesta oli teoriakirjoja hyvin saatavilla ja niitä oli käytetty ja etsitty ihan hyvin.

## 10.2 Opinnäytetyöprosessin ja ammatillisen kasvun pohdintaa

Opinnäytetyön prosessi sai ensimmäisen kipinän syksyllä 2007 suoritettuna päivähoiton hallinnollisen harjoittelun myötä. Suoritin päivähoiton hallinnollisen harjoittelun Keravan päivähoitossa Päiväkoti Aarteessa ja ohjaajani toimi Päiväkoti Aarteen johtaja Hannele Koskinen. Kevään 2008 pyörittelin aihetta mielessäni ja pohdiskelin erilaisia näkökulmia, joiden kautta voisin johtajuuden tutkimiseen syventyä. Toukokuussa 2008 osallistuin opinnäytetyön suunnitelmaseminaariin, jonka jälkeen opinnäytetyöni näkökulma vaihtui vielä kerran, mutta aiheena päivähoiton johtajuus on pysynyt samana alusta alkaen. Opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut mielenkiintoinen, mutta hyvin haastava prosessi. Johtajuus on pysynyt aiheena alusta

alkaen, mutta tarkastelunäkökulma on muotoutunut ja hioutunut. Olen joutunut tekemään todella paljon töitä itseni kanssa siinä, että kykenen pitämään työn ja aiheen kohtuullisissa rajoissa. Huomasin, että kokemattomana tutkijana aihe paisuu helposti liian laajaksi tai sitten sellaiseksi, että siitä ei saa mitään tarkasteluotetta. Yhdessä vaiheessa hylkäsin yhden näkökulman jo ihan siksikin, että huomasin, ettei se ollut riittävän hyödyllinen. Omat haasteensa työprosessiin on tuonut opinnäytetyön ohjaajan vaihtuminen keväällä 2008 sekä se, että olen tehnyt opinnäytetyöni itsenäisesti Laurean valmiiden hankkeiden ulkopuolella ja valinnut juuri sellaisen aiheen, joka minua kiinnostaa. Uskon, että olen joutunut tekemään hieman enemmän töitä, mutta koen, että kuitenkin olen saanut ohjausta ja tukea ihan riittävästi. Siitä huolimatta, että nämä asiat olivat haasteellisia, olen tyytyväinen, että päädyin oman aiheen valintaan. Toisaalta motivaationi opinnäytetyön tekemiseen on varmastikin ollut korkeampi, koska olen saanut valita aiheen itse ja se on ollut juuri sellainen joka kiinnostaa minua. Ohjaajan vaihtuminen kesken opinnäytetyön prosessin oli minulla tiedossa ohjaamisen alusta lähtien, joten pystyin siihen orientoitumaan etukäteen. Vaihdos tapahtui melko kivuttomasti kesän aikana ja niin että jatkoin uuden ohjaajan ohjauksessa suunnitelmaseminaarin jälkeen. Alusta alkaen olin päättänyt että haluan tehdä opinnäytetyön yksin. Tässä on omat hyvät ja huonot puolensa, joista hyvinä voisin mainita sen, että olen saanut tehdä juuri sellaisen työn kuin halusin ja olen voinut keskittyä työhön sellaisina aikoina kun ne minulle sopivat. Yksin tekemisen huonona puolena on se, että tukea ei ole saatavilla samalla tavalla kuin parin kanssa. Olen kuitenkin saanut tukea ystäviltäni ja erityisesti eräs tohtoriksi väitellyt ystäväni oli suureksi avuksi aloitellessani analyysin tekoprosessia. Hänen tuellaan pääsin työssä ison askeleen eteenpäin, juuri silloin kun se tuntui muuten vaikealta.

Sopivan aiheen valitsemisen jälkeen yksi vaikeimmista asioista alusta alkaen on ollut työn rajaaminen ja pitäminen oikeassa kurssissa koko ajan. Tuloksia kirjoittaessa haastavaa oli jättää asioita pois ja pystyä valitsemaan joukosta vain niitä oleellisimpia asioita tulosten ilmaisemisen kannalta. Koen, että olen saanut oppia paljon sekä päivähoiton johtajuudesta, mutta myös ihan johtajuudesta sinällään. Johtajuuttahan tapahtuu kaikkialla ja siinä ilmenee samoja elementtejä riippumatta millaisessa työyhteisössä tai ympäristössä sitä toteutetaan. Ammatillisesti johtamiseen perehtyminen on tärkeää, koska koulutukseni antaa valmiudet myös esimiesasemassa toimimiseen. Uskon, että tämä opinnäytetyö yhdessä hallinnollisen harjoitteluni kanssa antaa minulle hyviä eväitä esimiestyöhön, vaikkakin näen myös alalta hankitun työkokemuksen olevan olennaisen tärkeää. Toinen merkittävä asia oman oppimisen kannalta on ollut perehtyä tutkimuksen teon prosessiin. Monet tutkimuksen tekemiseen liittyvät käsitteet ja vaiheet ovat olleet niin uusia ja tuntemattomia, että minulla on mennyt ensin aikaa pelkästään niihin perehtymiseen. Koen kuitenkin, että tämäkin oppiminen on ollut merkityksellistä tulevan työni ja ammatillisen kehittymisen kannalta, koska uskon, että oman työn tarkasteleminen analyttisesti ja tutkivalla työotteella on osa nykypäivän työelämää.

Minulle itselleni merkityksellisenä asiani mainitsen sen, että opinnäytetyötä tehdessäni olen päässyt vierailemaan keravalaisiin päiväkoteihin sekä keskustelemaan henkilökohtaisesti päivähoiton yksiköitä johtavien varhaiskasvatuksen ammattilaisten kanssa. Tämä on avannut näkökulmaani johtamiseen, mutta päiväkodeissa vieraileminen on ollut antoisaa myös niiden ympäristön havainnoimisen kannalta. Olen itse työskennellyt päiväkodissa neljä vuotta, joten päivähoiton johtamiseen perehtyminen on avannut minulle myös ihan uusia ja erittäin mielenkiintoisia näkökulmia liittyen päivähoitoon ja varhaiskasvatukseen. Opinnäytetyön prosessin myötä olen ymmärtänyt yhä kirkkaammin sen, mikä merkitys hyvällä ja toimivalla johtajuudella on sekä työyksikön hyvinvoinnin ja toiminnan kannalta, mutta myös laadukkaiden varhaiskasvatuksen palveluiden kannalta.

Opinnäytetyöprosessin aikana olen herännyt pohtimaan omaa johtajuuttani ja sitä miten itse toimin, jos joku päivä työskentelisin esimiestehtävissä. Koen, että tämän prosessin myötä olen saanut lisää uusia, käyttökelpoisia vinkkejä siihen, millaista on hyvä ja toimiva johtajuus ja miten itse sitä voisin toteuttaa johtaessani työtä ja työyhteisöä. Opinnäytetyön prosessi on ajallisesti kestänyt vuoden ja noin kolme kuukautta. Keväällä 2008 työskentelyä tapahtui lähinnä ajatuksien ja suunnittelun tasolla, mutta syksyllä 2008 minulla oli mahdollisuus keskittyä opinnoissani pelkästään opinnäytetyön tekemiseen, joka oli hyvä asia. Etenkin alkuun pääseminen oli minulle hyvin haastavaa, joten siinäkin mielessä riittävän ajan antaminen ja työhön paneutuminen oli tarpeellista. Syksyn 2008 aikana suoritin haastattelut, lomakekyselyt sekä aineiston analyysin ja kirjoitin tulokset. Joulukuun 2008 olin työharjoittelussa, jolloin opinnäytetyön tekeminen oli tauolla. Johtopäätöksiä kirjoittaessani huomasin, että tauko oli hyvä ja tarpeellinen siinä vaiheessa, koska olin tehnyt niin tiiviisti työtä syksyn ajan. Kuukauden tauon myötä huomasin saaneeni uusia ajatuksia ja näkökulmia johtajuuteen johtopäätöksiä tarkastellessani. Työtä kirjoittaessani minua on motivoinut sisälläni orastava toivo siitä, että tämä opinnäytetyö voisi auttaa minua ja muita päivähoiton työntekijöitä ymmärtämään, millainen merkitys hyvällä ja osaavalla johtajuudella on osana varhaiskasvatuspalveluiden laatua.

### 10.3 Jatkotutkimusaiheita

Keravalaisen yksityisen päiväkoti Sinapinsiemenen johtaja Piia Malkki ei osallistunut opinnäytetyöni aineisto-osuuteen, mutta sain häneltä palautetta opinnäytetyöni ollessa loppuvaiheessa. Hänen kanssaan käydyn keskustelun seurauksena heräsin pohtimaan Keravan päivähoiton laatutyöskentelyn mahdollisia vaikutuksia tämän opinnäytetyön tuloksiin. Keravan päivähoito on ollut jo pitkään tunnetusti tasokasta ja laadukkaan varhaiskasvatuksen eteen on tehty yhteisesti ja tietoisesti töitä koko kaupungin päivähoiton henkilökunnan tasolla. Näin ollen on hyvinkin mahdollista, että tämän tietoisien varhaiskasvatusta koskevan ja tukevan laatutyöskentelyn seurauksena päiväkotien johtajat ovat tietoisempia omaa työtään koskevista osaa-

mistarpeista ja pystyivät paremmin jäsentämään niitä osallistuessaan opinnäytetyön haastatteluihin sekä lomakekyselyyn. Jatkotutkimuksena tähän samaan aiheeseen olisi mielenkiintoista tehdä sama tutkimus jonkun muun kunnan alueella ja sen jälkeen vertailla tuloksia Keravan kanssa. Vertailun avulla voisi saada lisää tutkimustietoa siitä, millä tavalla laadukaan varhaiskasvatuksen eteen työskenteleminen ja päivähoiton johtamisosaaminen ovat yhteydessä toisiinsa ja millainen vaikutus päivähoiton ja varhaiskasvatuksen laatutyöskenteilyllä on esimerkiksi johtamisen kehittämiseen. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi selvittää millaisia käsityksiä päiväkodin johtajien esimiehillä on johtajuusosaamiseen liittyen ja miten heidän käsityksensä kohtaavat päiväkodin johtajien käsitysten kanssa.

## LÄHTEET

Helakorpi, S. 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi. HAMK. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 4/2006.

Helakorpi, S. 2005. Taidot ja osaaminen. URL:  
<http://www.elisanet.fi/seppo.helakorpi/tiedostot/Osaamistekstii.htm> Luettu 16.9.2008.

Helakorpi, S. Muuttuvat työn taidot. Ei vuosilukua. URL:  
<http://ope.aokk.fi/~shelakorpi/mittarit/tyo%20ja%20ammattitaito.doc> Luettu 16.9.2008.

Hirsjärvi, Remes, Sajavaara. 2000. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Hujala, E. Parrila, S. Lindberg, P. Nivala, V. Tauriainen, L. Vartiainen, P. 1999. Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa. Oulun yliopiston varhaiskasvatuskeskus. Oulu.

Hujala, E. Puroila, A-M. Parrila - Haapakoski, S. Nivala, V. 1998. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Gummerus: Jyväskylä.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Jalava, Urpo.2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Juuti, Pauli. Lopuksi: Onko johtamisella tulevaisuutta? Teoksesta Juuti, Pauli (Toim.). 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Keravan päivähoiton alueanalyysi 2008. Saatavilla www-muodossa: >URL: [www.kerava.fi](http://www.kerava.fi). Luettu 19.9.2008.

Kokko, Niina. 2005. Millaista osaamista ja johtamista hajautetussa organisaatiossa tarvitaan? Saatavilla www-muodossa: >URL:  
[http://kotisivut.ainaratkaisu.fi/data/gfm/files/D/219\\_kokko.pdf](http://kotisivut.ainaratkaisu.fi/data/gfm/files/D/219_kokko.pdf). (Luettu 19.9.2008).

Koskinen, Hannele. 2008. Päiväkodinjohtajan tiedonanto. 27.10.2008. Päiväkoti Aarre. Kerava.

Koskinen, Hannele. 2008. Päiväkodinjohtajan tiedonanto. 13.11.2008. Päiväkoti Aarre. Kerava.

Lastentarhanopettajaliitto: Päiväkodin johtajuus huojuu. 2007.

Lastentarhanopettaja - Varhaiskasvatuksen asiantuntija ja ammattilainen. Lastentarhanopettajaliitto. 2005.

Leidner, D. Kayworth, Timothy R. Mora-Tavarez, M. Leadership effectiveness in global virtual teams. Ei päiväystä.  
 URL:[http://www.uady.mx/~contadur/CIP/articulos/libros\\_online/administracion/JMIS2002LeadershipEffectivenessinGlobalVirtualTeams1.pdf](http://www.uady.mx/~contadur/CIP/articulos/libros_online/administracion/JMIS2002LeadershipEffectivenessinGlobalVirtualTeams1.pdf) Luettu 22.10.2008. Universidad autonoma de Yucatan.

Leman, Ulla. 2008. Hajautettu organisaatio haastaa johtajuuden. Lastentarha-lehti 02/2008.

Hujala, Eeva. 2005. Johtamisen suunta - hallinnoinnista pedagogiikan johtamiseen. Lastentarha-lehti 05/2005.

Lönnqvist, Jouko. 2003. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Maxwell, C.John. 2008. Johtajuus-Mitä jokaisen johtajan tulisi tietää? Jyväskylä: Gummerus Oy.

Mutikainen, Seija. Kelpoisuusvaatimukset ja koulutus. Lastentarha -lehti 01/2008.

Nivala, Veijo. 1999. Päiväkodin johtajuus. Lapin yliopisto. Rovaniemi: Lapin yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta.

Nivala, Veijo. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksesta Juuti, Pauli (Toim.). 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Nurminen, Ritva. Pennanen, Satu. Osaamisen hallinta - työelämän ja koulutuksen yhteinen haaste. Teoksesta Laitinen, Antti, Nurminen, Ritva, Soininen, Lea (Toim.). 2007. Tunnistatko osaamisen? Näkökulmia ja välineitä osaamisen arviointiin ja kehittämiseen ammattikorkeakoulussa. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Puroila, A-M. Työ varhaiskasvatuksessa muuttunut yhä vaativammaksi. 2004. Päiväkodin johtaja on monitaituri: Lastentarhanopettajaliitto.

Raportti Keravan päivähoiton laadun arvioinnista. Saatavilla www-muodossa: : >URL: [www.kerava.fi](http://www.kerava.fi). Luettu 19.9.2008.

Ruohotie, Pekka. Honka, Juhani. Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. 2003. Hämeenlinna: Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu.

Saksa, Maija. 2006. Päiväkodin johtajuus päiväkodin johtajien, työntekijöiden ja päivähoiton ylempien esimiesten näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. URL: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00938.pdf>. Luettu 22.1.2009.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Tuomi, Jouni. Sarajärvi, Anneli. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2002. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Vartiainen, M. Kokko, N. Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vistbacka, Tiina. 2007. Johtamisen haasteet ja johtamisen kehittäminen. Teoksesta Tainio, Risto (Toim.). 2007. Suomalainen johtajuus puntarissa. Porvoo: WS Bookwell.



## KUVIOT

Kuvio 1: Osaamista kuvaavaa käsitteistöä. ....	14
Kuvio 2: Osaamisen ja asiantuntijuuden osa-alueet. ....	17
Kuvio 3: Haastattelun analyysin prosessin kuvausta. ....	30
Kuvio 4: Opinnäytetyöhön osallistuneiden päiväkodin johtajien alaisuuteen kuuluvia varhaiskasvatuksen palveluita. ....	30
Kuvio 5: Opinnäytetyöhön osallistuneiden päiväkodin johtajien alaisuuteen kuuluvien työntekijöiden edustamia ammattiryhmiä. ....	31
Kuvio 6: Lomakekyselyn myötä syntyneet keskeiset tulokset liittyen hallinnollisen päiväkodin johtajan osaamiseen. ....	32
Kuvio 7:Päiväkodin johtajan työn eri osa-alueisiin käytetty aika. ....	48

## LIITTEET

Liite 1 Analyysin prosessin kuvausta .....	59
Liite 2 Kysely päiväkotien johtajille .....	60
Liite 3 Haastattelun yhteydessä täytettävä lomake .....	64
Liite 4 Tutkimuslupa.....	66
Liite 5 Hallinnollisen päiväkodin johtajan osaamisenalueita.....	68

Analyysin prosessin kuvausta

*Alle on kerätty lomakekyselyn vastauksissa esiintyneitä ilmaisuja, joiden pohjalta ”kokonaisuuden hallinta” on muodostunut yhdeksi keskeiseksi osaamisenaalueeksi.*

## KOKONAISUUDEN HALLINTA

1. Tehtävien delegointi
2. Työn organisointi
3. ”Kloonautuminen” eli monen asian yhtäaikainen hoitaminen yhtä aikaa eri paikoissa
4. Työtehtävien priorisointi
5. Työtä ylläpitävien rakenteiden luominen ja ylläpitäminen

### DELEGOINTI

Delegointitaito  
Delegointitaitoa  
Delegoida estää päällekkäisyydet  
Delegointi  
Delegointitaito

### ORGANISOINTI

Toiminnan organisointi:  
joustavuus ja arviointitaidot  
Organisaatiokyky  
Organisointikyky  
Organisointikykyä  
Organisointikykyä  
Organisointi  
Toiminnan organisointitaidot  
Toiminnan suunnittelu ja organisointitaidot:  
toimivan työyhteisön peruspilarit (Ruohotie)

### ”KLOONAUTUMINEN”

Täytyy olla monialaosaaja  
”Kloonautuminen” - kyky tehdä montaa asiaa yhtä aikaa

Pitää pystyä tekemään montaa asiaa limittäin

### PRIORISOINTI

Ajanhallintaa  
Ajanhallinta verkostotyössä  
Keskittäminen  
Hyvä organisointikyky: ajan hallinta  
Priorisointitaito  
Osattava nähdä töiden tärkeysjärjestys

Ajanhallinta: priorisointi  
Painopisteiden asettaminen ja niiden kautta johtaminen

Ajanhallinta: aikaa itselle ja muille sekä erilaisille työtehtäville

### TYÖTÄ YLLÄPITÄVIEN RAKENTEIDEN LUOMINEN JA YLLÄPITÄMINEN -

Kokonaisnäkyä  
Rakenteet kunnossa mm. palaverikäytänteet

Projektien ja hankkeiden hallinta  
Toimivat kokouskäytänteet

Koko päivähoidon rakenteiden oltava kunnossa

Resurssien hallinta

Tukirakenteiden oltava kunnossa esim. eph(erityispäivähoito)

**Lomakekyselyssä esiintyneitä kokonaisuuden hallintaa kuvaavia ilmaisuja**

## KYSELY KERAVAN PÄIVÄKOTIEN HALLINNOLLISILLE JOHTAJILLE - OPINNÄYTETYÖ

Päiväkodin johtajan osaaminen hajautetun organisaation johtamisessa

***Kysely palautetaan kasvatus -ja opetusvirastoon 19.9. klo 14.00 mennessä. Laita kuoreen merkintä Kasvatus- ja opetusvirasto/ "johtajakysely". Toivoisin, että voisit ilmoittaa minulle sähköpostilla .....@laurea.fi jos et ehdi täyttää kyselyä siihen mennessä.***

Kiitos osallistumisestasi kyselyyn. Kysely on luottamuksellinen ja tiedot tulevat vain minun tietooni. Valmiista opinnäytetyöstä ei voi päätellä kenenkään yksittäisiä vastauksia.

### PERUSTIEDOT

1. Kuinka kauan olet toiminut hallinnollisena johtajana? \_\_\_\_\_

2. Kuinka monta alaista sinulla on johdettavana? \_\_\_\_\_

3. Millaisia varhaiskasvatuksen palveluita alaisuuteesi kuuluu?

- a) Päiväkoti
- b) Erityispäivähoito
- c) Ryhmäperhepäivähoito
- d) Perhepäivähoito
- e) Koululaisten aamu -ja iltapäivätoiminta
- f) Avoin päiväkotitoiminta
- g) Joku muu, mikä? \_\_\_\_\_

4. Edellyttääkö työsi matkustamista?

a)Päivittäin b)1-3krt/viikko c)1-3 krt/kk d) ei edellytä

5. Montako maantieteellisesti toisistaan erillään sijaitsevaa työyksikköä alaisuuteesi kuuluu? (yksiköt, jotka eivät työn puolesta kohtaa toisiaan muuten kuin yhteisissä tapaamisissa)

\_\_\_\_\_

6. Mitä ammattiryhmiä työntekijät edustavat?

- a. Lastentarhanopettaja/Sosionomi/Sosiaalikasvattaja
- b. Erityislastentarhanopettaja
- c. Lastenhoitaja, lähihoitaja
- d. Perhepäivähoitaja
- e. Erityisavustaja
- f. Laitosapulainen/päiväkotiapulainen/ siivooja
- g. Keittiöapulainen/ruokapalvelutyöntekijä

- h. Työllistetty
- i. Muu, mikä? \_\_\_\_\_

8. Oletko saanut johtajuuteen valmentavaa koulutusta?

- a) Kyllä b) Ei
- a) Ennen johtajaksi tuloa b) Johtajuusaikana

OSAAMINEN HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA

Seppo Helakorpi (2004) on jaotellut ydinosaamisen ja asiantuntijuuden seuraaviin osa-alueisiin:

1. Substanssiosaaminen (Yksilöllinen ydinosaaminen)
2. Työyhteisöosaaminen (Organisaation ydinosaaminen)
3. Prosessiosaaminen (Tuotanto -ja asiakaspalveluosaaminen)
4. Kehittämisosaaminen (Yksilön itsensä kehittäminen ja innovaatiovalmiudet)

1. Millaisia ammattillisia perustaitoja esimies tarvitsee johtaessaan organisaatiota jossa yksiköt ja työyhteisöt sijaitsevat toisistaan erillään? Mainitse vähintään kolme (3) tärkeintä asiaa.

- a)
- b)
- c)

2. Millaiset johtajan omaan persoonaan liittyvät osaamisen alueet nousevat keskeisiksi johdettaessa organisaatiota jossa yksiköt ja työyhteisöt sijaitsevat toisistaan erillään? Mainitse vähintään kolme (3) tärkeintä asiaa.

- a)
- b)
- c)

3. Millaista asiakaspalvelutyön osaamista johtaja tarvitsee johtaessaan organisaatiota jossa yksiköt ja työyhteisöt sijaitsevat toisistaan erillään? Mainitse vähintään kolme (3) tärkeintä asiaa.

- a)
- b)
- c)

4. Millaista verkostotyön osaamista (liittyen asiakkaisiin) johtaja tarvitsee johtaessaan organisaatiota jossa yksiköt ja työyhteisöt sijaitsevat toisistaan erillään? Mainitse vähintään kolme (3) tärkeintä asiaa.

- a)
- b)
- c)

4. Millaiset johtajan tiimityön - ja verkostotyön osaamisen alueet (liittyen työyhteisöön) nousevat keskeisiksi johdettaessa organisaatiota jossa yksiköt ja työyhteisöt sijaitsevat toisistaan erillään?

Mainitse vähintään kolme (3) tärkeintä asiaa.

- a)
- b)
- c)

5. Millaisia työn kokonaisuuden hallintaan liittyviä osaamisenalueita johtaja tarvitsee johtaessaan organisaatiota, jossa yksiköt ja työyhteisöt sijaitsevat toisistaan erillään? Mainitse vähintään kolme (3) tärkeintä asiaa.

- a)
- b)
- c)

4. Millaista oman työn kehittämiseen liittyvää osaamista johtaja tarvitsee johtaessaan organisaatiota, jossa yksiköt ja työyhteisöt sijaitsevat toisistaan erillään? Mainitse vähintään kolme (3) tärkeintä asiaa.

- a)
- b)
- c)

5. Millaista oman (omien) työyhteisön (yhteisöjen) kehittämiseen liittyvää osaamista johtaja tarvitsee johtaessaan organisaatiota, jossa yksiköt ja työyhteisöt sijaitsevat toisistaan erillään? Mainitse vähintään kolme (3) tärkeintä asiaa.

- a)
- b)
- c)

6. Mitkä johtajan oman osaamiseen jatkuvaan kehittämiseen liittyvät asiat nousevat keskeiseksi johtaessasi organisaatiota, jossa yksiköt ja työyhteisöt sijaitsevat toisistaan erillään? Mainitse vähintään kolme (3) tärkeintä asiaa.

- a)
- b)
- c)

7. Millaisia oman itsearvioinnin keinoja johtajan tulee hallita johtaessaan organisaatiota, jossa yksiköt ja työyhteisöt sijaitsevat toisistaan erillään? Mainitse vähintään kolme (3) tärkeintä asiaa.

- a)
- b)
- c)

**LOPPUKYSYMYKSIÄ:**

1. Millainen on sinun mielestäsi hyvä päiväkodin johtaja? Mainitse vähintään kolme asiaa, jotka mielestäsi kuvaavat parhaiten hyvää johtajaa. ☺

*Kysely palautetaan kasvatus -ja opetusvirastoon 19.9. klo 14 mennessä. Laita kuoreen merkintä Kasvatus- ja opetusvirasto/ "johtajakysely".  
Huom! Toivoisin että voisit ilmoittaa minulle sähköpostilla .....@laurea.fi jos et ehdi täyttää kyselyä siihen mennessä.*

**Kiitos yhteistyöstä ja hyvää syksyn jatkoa!**

Terveisin, Anne Makkonen,  
Sosionomiopiskelija Laurea Tikkurila

## Haastattelun yhteydessä täytettävä lomake (Helakorpi, S. 2006: 68-70.)

1. **SUBSTANSSIOSAAMINEN**

Asteikko: 1 =Ei ollenkaan tarvittavaa osaamista

2= Harvoin ja ei niin merkittävää osaamista

3= Silloin tällöin tarvittavaa ja kohtalaisen tärkeää osaamista

4= Usein tarvittavaa ja tärkeää osaamista

5= Välttämätöntä osaamista

-	Ammatin tietoperustan hallitseminen(varhaiskasvatus/johtajuus)1	2	3	4	5	
-	Ammatin ydin -ja perustaitojen osaaminen (käytäntö)	1	2	3	4	5
-	Oman ammattitaidon arvioiminen	1	2	3	4	5
-	Ammatillisen osaamisen päivittäminen	1	2	3	4	5
-	Työn suunnittelu yhteistyössä henkilökunnan kanssa	1	2	3	4	5
-	Työhön liittyvien kehittämisprojektien suunnitteleminen	1	2	3	4	5
-	Kehittämisprojektin vetäjänä toimiminen	1	2	3	4	5
-	Tietoteknisten taitojen hallitseminen	1	2	3	4	5
-	Viestintätekniisten taitojen hallitseminen	1	2	3	4	5
-	Kyky toimia epävarmojen tilanteiden keskellä	1	2	3	4	5
-	Työtehtäviin liittyvien laatuvaatimusten tunteminen	1	2	3	4	5
-	Ammattialaan liittyvien laatuvaatimusten tunteminen	1	2	3	4	5
-	Työpaikan taloushallinto-ohjelmien käyttäminen	1	2	3	4	5
-	Ammattikuntani pelisääntöjen tunteminen	1	2	3	4	5

2. **TYÖYHTEISÖOSAAMINEN**

-	Yhteistyöosaaminen muiden toimijoiden kanssa (henkilökunta, muut johtajat)	1	2	3	4	5
-	Moniammatillisen verkoston tunteminen/hyödyntäminen	1	2	3	4	5
-	Luottamuksellisen ilmapiirin luominen	1	2	3	4	5
-	Asiakaspalvelutilanteiden hallitseminen	1	2	3	4	5
-	Odottamattomien tilanteiden hallinta	1	2	3	4	5
-	Ryhmässä syntyvien konfliktien ja ristiriitojen käsitteleminen	1	2	3	4	5
-	Palautteen hyödyntäminen työpaikan kehittämisessä	1	2	3	4	5
-	Yhteiskunnan asettamien tavoitteiden merkitys organisaatiolle1	2	3	4	5	
-	Oman osaamisen esiintuominen rakentavasti	1	2	3	4	5
-	Henkilökunnan osaamisen tunnistaminen ja johtaminen työyhteisössä1	2	3	4	5	
-	Työelämän globaaliin muutokseen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen1	2	3	4	5	



-	Työyhteisön säädösten ja määräysten mukaisesti toimiminen	1	2	3	4	5
<b>3.</b>	<b>PROSESSIOSAAMINEN</b>					
-	Työelämän kehityksen tunteminen	1	2	3	4	5
-	Työn kehittäminen ja ideointi	1	2	3	4	5
-	Alan tutkimusten tunteminen	1	2	3	4	5
-	Oman työn kokonaissuunnittelun hallitseminen (ajankäytön ja toteutuksen organisointi)	1	2	3	4	5
-	Työn kehitystarpeiden huomioiminen työn suunnittelussa	1	2	3	4	5
-	Muiden ohjaajana ja perehdyttäjänä toimiminen	1	2	3	4	5
-	Työn pelisääntöjen tunteminen ja niiden mukaan toimiminen	1	2	3	4	5
-	Oman työn ja työyhteisön toiminnan muuttaminen ja kehittäminen	1	2	3	4	5
-	Rohkeus kokeilla uusia ratkaisuja	1	2	3	4	5
-	Kiinteässä yhteistyössä toimiminen alan muiden yhteisöjen (alueen päiväkotien) kanssa	1	2	3	4	5
<b>4.</b>	<b>KEHITTÄMISOSAAMINEN</b>					
-	Uusien toimintatapojen ideoiminen yksin ja yhdessä muiden kanssa	1	2	3	4	5
-	Oman työn ja työyhteisön arvioiminen	1	2	3	4	5
-	Aloitteiden tekeminen asioiden kehittämiseksi	1	2	3	4	5
-	Oman työni vaikuttavuuden arvioiminen työyhteisön näkökulmasta	1	2	3	4	5
-	Oman työni vaikuttavuuden arvioiminen yhteiskunnan näkökulmasta	1	2	3	4	5
-	Ammattialan kehityksen seuraaminen	1	2	3	4	5
-	Tulevaisuuden ammatillisten haasteiden tunnistaminen	1	2	3	4	5
-	Kyky hakea asiantuntija-apua ja konsultaatioapua tarvittaessa	1	2	3	4	5
-	Ammattietiikan noudattaminen	1	2	3	4	5
-	Kokeneemman henkilön ohjeiden hyödyntäminen	1	2	3	4	5
-	Työn ja vapaa-ajan erottaminen	1	2	3	4	5
-	Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen	1	2	3	4	5
-	Kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa	1	2	3	4	5

KERAVAN KAUPUNKI  
Kasvatus- ja opetusvirasto  
Päivähoito-osasto  
Päivähoidon johtaja

PÄÄTÖSPÖYTÄKIRJA  
29.4.2008

§ 36/2008

Sivu  
1(2)

Pysyvästi säilytettävä  
 Määräajan säilytettävä

#### TUTKIMUSLUVAN MYÖNTÄMINEN

Tikkurilan Laureassa sosionomia opiskeleva Anne Makkonen anoo 25.4.2008 saapuneella sähköpostilla lupaa tehdä opinnäytetyön aiheesta Esimiesrooli päivähoitossa. Tutkimus toteutetaan haastattelemalla kuutta (6) hallinnollista päiväkodin johtajaa. Anojan tulee sopia päiväkodin johtajien kanssa käytännön järjestelyistä ennen tutkimuksen tekemistä.

**Päätös** Myönnän Anne Makkoselle hänen anomansa tutkimusluvan. Mahdollisista käytännönjärjestelyistä tulee anojan sopia päiväkodin johtajien kanssa.

Tutkimustulos pyydetään toimittamaan päivähoito-osastolle.

**Päätöksen  
allekirjoitus**

*Anneli Rautiainen*  
Anneli Rautiainen  
Päivähoidon johtaja

**Pöytäkirja nähtävillä** Päivähoito-osasto 13.6.2008

**Tiedoksi** Asianosaiset: Anne Makkonen  
Muut tiedoksisajaajat: päiväkodin johtajat

**Tiedoksianto  
asianosaiselle**

Tämä päätös on  
 lähetetty tiedoksi kirjeellä

luovutettu asianosaiselle

Päiväys 30.4.2008

Tiedoksiantaja

Karén Maarit

Asianosaisen allekirjoitus

KERAVAN KAUPUNKI  
Kasvatus- ja opetusvirasto  
Päivähoito-osasto  
Päivähoidon johtaja

PÄÄTÖSPÖYTÄKIRJA  
29.4.2008

§ 36/2008

Sivu  
2(2)

Pysyvästi säilytettävä  
 Määräajan säilytettävä

Oikaisuvaatimus-  
ohjeet

Oikaisuvaatimusviranomaisen  
Kasvatus- ja opetuslautakunta,  
PL 123,  
04201 Kerava

Käyntiosoite: Kauppakaari 1 B

Päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen. Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen) sekä kunnan jäsen.

Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Tiedoksisaantipäivää ei oteta huomioon määräaikaa laskettaessa. Kunnan jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, kun pöytäkirja on asetettu yleisesti nähtäväksi. Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, seitsemän päivän kuluttua pöytäkirjaotteen lähettämisestä tai erilliseen tiedoksisaantitodistukseen merkittynä aikana.

Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteineen ja se on tekijän allekirjoitettava. Oikaisuvaatimusasiakirjat on toimitettava oikaisuvaatimusviranomaiselle ennen oikaisuvaatimusajan päättymistä viraston aukioloajan päättymiseen mennessä.

Hallinnollisen päiväkodin johtajan osaamisen alueita ( A.Makkonen, 2009).

**Työhyvinvointi ja stressinhallinta**

- \*Epävarmuuden sietäminen
- \*Omasta ja muiden työhyvinvoinnista huolehtiminen

**Henkilöstöhallinto**

- \*Osaamisen ja tiimien johtaminen
- \*Vuorovaikutustaidot
- \*Henkilöstöpolitiikan tunteminen
- \*Työyhteisön ilmapiiriin vaikuttaminen

**Kokonaisuuksien hallinta**

- \*Tehtävien delegointi
- \*Työn organisointi
- \*Kloonautuminen
- \*Työtehtävien priorisointi
- \*Työtä ylläpitävien rakenteiden luominen ja ylläpitäminen

**Pedagoginen osaaminen**

- \*Pedagogiikan tunteminen
- \*Pedagoginen ohjaaminen

**Johtamisosaaminen**

- \*Tavoitteellinen johtaminen
- \*Johtamistaidot

**Asiakaspalvelu - ja verkostotyön osaaminen**

- \*Asiakaspalveluosaaminen
- \*Tiedottaminen
- \*Verkostojen ja palveluiden tunteminen
- \*Yhteiskunnallisen tilanteen tunteminen
- \*Johdonmukainen palveluiden kohdentaminen
- \*Tieto kaupungin linjauksista palveluiden suhteen

**Työn arviointi ja kehittäminen**

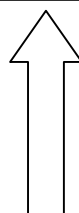
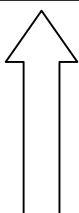
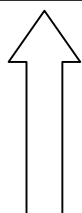
- \*Henkilökunnan osallistaminen
- \*Visionäärisyys
- \*Oman työn arviointi ja kehittäminen
- \*Työyhteisön arviointi ja kehittäminen

**Reflektiivinen osaaminen**

- \*Palautteen vastaanottaminen ja siihen reagoiminen
- \*Reflektiivisyys: työn ohjaus, kehityskeskustelut, kollegat, mittaristot
- \*Itsetuntemus ja itsearviointi

**Hallinnollinen osaaminen**

- \*Talousosaaminen
- \*Tietotekniikka



Näyttäytyy käytännössä seuraavanlaisina asioina

Näyttäytyy käytännössä seuraavanlaisina asioina

Näyttäytyy käytännössä seuraavanlaisina asioina

Näyttäytyy käytännössä seuraavanlaisina asioina

**SUBSTANSSI OSAAMINEN**

**TYÖYHTEISÖ- OSAAMINEN**

**KEHITTÄMIS OSAAMINEN**

**KEHITTÄMIS- OSAAMINEN**  
**Metakompetenssit**