

Liisa Kurvinen

NÄKÖKULMIA PÄIVÄKODIN JOHTAMISEN KEHITTÄMISEEN

Kuntoutuksen YAMK koulutusohjelma
2020

NÄKÖKULMIA PÄIVÄKODIN JOHTAMISEN KEHITTÄMISEEN

Kurvinen, Liisa
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Kuntoutuksen YAMK koulutusohjelma
Joulukuu 2020
Sivumäärä: 35
Liitteitä: 3

Asiasanat: Johtaminen, henkilöstöjohtaminen, päiväkot

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, miten päiväkodin henkilökunta koki päiväkodin johtajuuden nykypäivänä. Ajatuksena oli miettiä näiden pohjalta kehitysideoita. Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tutkia millaisia haasteita päiväkodin johtajuudessa nykyään on, sekä miten johtajuutta voitaisiin kehittää. Hallinnollinen johtajuus sekä useamman päiväkodin johtaminen olivat lisääntyneet. Etäjohtajuudesta oli tullut nykypäivää.

Teoriaosuudessa käytiin läpi henkilöstöjohtamista, päiväkodin johtamista, sekä työhyvinvointia. Päiväkodin johtajuudella oli merkittävä osuus työhyvinvointiin.

Tutkimusosiossa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkittaville lähetettiin verkkokysely ja saadut vastaukset analysoitiin. Kerättyjä vastauksia vertailemalla ja teoriaa yhdistämällä luotiin kehittämissuhteita ja johtopäätöksiä.

Vastauksista ilmeni, että päiväkodin johtajan työnkuva oli pirstaleinen. Työntekijät toivoivat johtajalta enemmän läsnäoloa, aitoa kiinnostusta kentällä tapahtuvaan työhön ja tasapuolisuutta. Vain yksi vastaajista koki johtajan läheisemmäksi kuin aikaisemmin. Työpaikka koettiin kuitenkin mielekkäänä, vaikka moni oli miettinyt työpaikan vaihtoa. Kirjalliset työt ja varsinkin tietotekniikan lisääntyminen koettiin kuormittavana sekä veivät aikaa perustehtävän tekemiseltä. Johtajan työ koettiin mielekkäänä, mutta siihen toivottiin lisää koulutusta. Usean päiväkodin johtaminen oli haastavaa. Vastaajat kokivat kuitenkin oman tiiminsä hyvänä, sekä oman johtajansa läheisenä, jonka kanssa voidaan luottamuksellisesti keskustella.

PERSPECTIVES FOR THE DEVELOPMENT OF KINDERGARTEN MANAGEMENT

Kurvinen Liisa

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Rehabilitation Master's Degree

Month 2020

Number of pages: 35

Appendices: 3

Keywords: Management, personnel management, kindergarten

The aim of my thesis was to find out how the kindergarten staff experienced the kindergarten leadership today. The idea was to think of development ideas based on these. The purpose of my thesis was to study what kind of challenges there are in kindergarten leadership today, as well as how leadership could be developed. Administrative leadership as well as the management of several kindergartens had increased. Remote leadership had become the present day.

The theoretical part covered personnel management, kindergarten management, and well-being at work. Kindergarten leadership played a significant role in well-being at work.

A quantitative research method was used in the research section. An online questionnaire was sent to the subjects and the responses received were analyzed. By comparing the collected answers and combining the theory, development suggestions and conclusions were created.

The responses revealed that the job description of the kindergarten director was fragmented. Employees expected the manager to have more presence, a genuine interest in the work on the field, and fairness. Only one of the respondents felt that the leader was closer than before. However, the job was perceived as meaningful, even though many had considered changing jobs. Written work, and especially the increase in information technology, was perceived as burdensome and took time to complete the basic task. The manager's job was perceived as meaningful, but more training was desired. Running several kindergartens was challenging. However, the respondents felt that their own team was good, as well as close to their own leader, with whom they could have a confidential conversation.

SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	5
2. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI.....	7
2.1. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen	7
2.1.1 Alaisen yksilöllinen huomioiminen.....	8
2.1.2 Avoimuus työyhteisössä	9
2.2 Hajautetun organisaation johtamisen haasteet.....	10
2.3 Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä.....	12
2.4 Työhyvinvointia vähentäviä tekijöitä.....	13
2.5 Työpahoinvointi ja pelolla johtaminen	14
3. JOHTAMINEN PÄIVÄKODISSA	15
3.1. Johtaminen muutoksessa ja johtamisen roolit.....	15
3.2 Pedagoginen johtaminen.....	18
3.3 Päiväkodin johtamisen kehittäminen.....	21
4. OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUS-ONGEL- MAT.....	23
5. OPINNÄYTETYÖN ASETELMA	24
5.1 Tutkimusasetelma	25
5.2 Kyselytutkimus.....	25
5.3 Tutkijan rooli	27
6. TULOKSET.....	28
7. POHDINTA	31
LÄHTEET	33
LIITTEET	

1. JOHDANTO

Eeva Hujalan (2006) mukaan kivijalka ihmisen elämänkaareissa on varhaiskasvatus. Oppimiskapasiteetti ensimmäisten ikävuosien aikana on suurempi kuin koskaan. Itsetunto ja tunne-elämän perusta rakentuvat varhain ja luovat ihmiselle pohjan, mikä kantaa aikuisuuteen asti. Neurologisessa tutkimuksessa on havaittu, että viiden ensimmäisen vuoden aikana rakentuu 90 prosenttia aivojen neurologisesta rakenteesta. Tämä tekee varhaiskasvatuksesta todella merkittävää ihmisen kehitykselle. (Tirronen 2009, 10.)

Opinnäytetyöni aiheena on johtaminen päiväkodissa. Halusin tutkia aihetta miten työntekijät ja miten johtajat kokevat päiväkodin johtamisen. Millaista on hyvä johtaminen ja mitä siihen vaaditaan? Johtajuudella on todella suuri merkitys varsinkin päiväkodissa. Huono johtajuus näkyy monella eri tapaa ja vaikuttaa työympäristöön. Hyvä, johdonmukainen ja tasapuolinen johtajuus luo hyvän työilmapiirin.

Päiväkodin johtajalla on vastuu päiväkodin toiminnasta, kehittämisestä sekä työntekijöistään. Ylemmiltä tahoilta tulee raamit työn tekemiselle. Työntekijöillä on myös omat odotuksensa päiväkodin johtajalta. Johtajuus päiväkodissa on muuttunut viime vuosikymmenten aikana. Johtajat ovat siirtyneet ryhmässä työskentelystä täysin hallinnolliseen johtajuuteen. Lisäksi yhden päiväkodin sijaan johtajilla voi nykyään olla useita päiväkoteja johdettavana. Tietotekniikan lisääntyminen tuo myös uusia mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Suomalaisessa yhteiskunnassa on tapahtunut viime vuosikymmenten aikana suuria muutoksia. Muutoksista keskusteleminen ja niiden tunnistaminen auttaa ymmärtämään niitä ja ottamaan ne ammatillisesti haltuun. Organisaatioihin on usein juurtunut toimintatapoja, jotka toimivat kyseenalaistamattomina totuuksina. Näitä sanotaan usein talon tavoiksi. Kaikki tällaiset käytännöt eivät enää ole perusteltuja tässä ajassa ja kasvatushengessä. (Parrila& Fronsén 2016, 61.)

Yhteiskunta on muuttunut vuosien saatossa. Perherakenteet ovat saaneet uusia muotoja. Yhteiskunta ja perheet asettavat omat haasteensa ja odotuksensa päivähoitoon. Näihin tarpeisiin ja vaatimuksiin päiväkodin henkilökunta yrittää vastata. Tässä kaikessa muutoksessa päiväkodin johtaja on avainasemassa. Päiväkodin johtajaksi ei ole varsinaista koulutusta ja monet johtajat ovatkin nousseet kentältä johtajaksi. Mielestäni johtajaksi on hyvä nousta kentältä, jolloin ymmärtää mitä perustyö pohjimmiltaan on. Johtajuuteen olisi hyvä saada myös koulutusta, sillä esimies työskentely vaatii omanlaistaan osaamista. Toisilla esimiestaidot tulevat luonnostaan. Kaikista ei aina ole esimies työskentelyyn ja tämä on hyvä itse tiedostaan, sillä työn luonne voi myös polttaa johtajan jaksamisen loppuun. Johtamiseen löytyy erilaisia koulutuksia: lyhyitä päivän koulutuksia sekä pidempiä koulutusjaksoja. Päiväkodissa myös työntekijöiden kirjo saattaa olla suuri, joten johtajan osaamisella on tässäkin suuri merkitys. Haasteita nykyään tuottaa osaavan ja koulutetun henkilöstön saaminen. Päiväkodin johtajien motivoituneisuutta tulisi tukea. Päivähoito ennaltaehkäisee lastensuojelun tarvetta tukemalla perheitä kasvatuksessa. Päivähoidossa saadaan tietoa perheen tilanteesta, jolloin pystytään ryhtymään tukitoimiin ajoissa. Päivähoidolla on myös koulutuspoliittinen tehtävä. Esiopetuksen nähdään antavan eväitä koulumaailmaa varten. Päiväkodin pedagoginen toiminta toteuttaa yhdessä vanhempien kanssa kasvatustehtävää. Päivähoito täytyy muistaa toteuttaa lapsen ehdoilla. (Tirronen 2009, 11.)

Tutkimukseni tarkoitus on tuoda lisää tietoa siitä, miten päiväkodin henkilökunta ja johtajat näkevät tämän päivän johtajuuden. Tutkimustuloksista voi olla apua johtamistehtävien selkeyttämisessä sekä johtajuus tietoisuuden lisäämisessä. Tutkimukseen vastasivat päiväkodin henkilökunta.

2. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI

2.1. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Se miten työpaikalla tulee kohdelluksi ilmenee kyselyissä ja tilastoissa tyytyväisyytenä tai pahoinvointina sekä näkyy eläkepäätöksissä ja terveydenhuollossa. Työpaikan tulisi luoda turvalliset olosuhteet työntekoon fyysisesti ja psyykkisesti. Jos työhyvinvointi ei ole kunnossa se näkyy terveydenhoitokuluina, sairaseläkkeenä sekä vajaana työvoimana. Tämä kuormittaa myös meidän kansantalouttamme. (Viitala 2013, 13).

Työn luonne on muuttunut paljon vuosikymmenien aikana. Tehtävät muuttuvat ja koko ajan tulee uusia asioita, joita työntekijöiden tulee osata. Omaan osaamistaan joutuu päivittämään tehtävien muuttuessa. Aloilla joissa aikaisemmin tehtiin pitkiä työuria, ovat lyhytaikaiset työsuhteet yleistyneet. Epävarmat työsuhteet, työttömyys ja jatkuva kouluttautuminen ovat luoneen oman haasteensa ja vaativat henkistä joustavuutta. Sitoutuminen työpaikkaan ja työtehtävään ovat organisaation ja työntekijän kannalta hyviä. Työntekijän katsotaan olevan sitoutunut silloin, jos hän esimerkiksi voittaa lotossa ja haluaa silti jatkaa työn tekoa. Tällainen työntekijä on usein työnantajalleen lojaali ja valmis kehittämään itseään ja venymään työnsä takia. Tämän katsotaan kuitenkin olevan kahden kauppa, jossa myös työnantajan on osoitettava sitoutumista ja sitä, että luottaa työntekijäänsä. Työmotivaatio on yksi tärkeä tekijä. Työ joka on mielekästä, riittävän haastavaa, riittävän palkitsevaa ja hyvä työympäristö, motivoivat työntekijää hyvään suoritukseen. Motivaatio voi olla sisäistä ja ulkoista. Sisäinen motivaatio on mielestäni tärkeämpää, sillä siinä tyydytys tulee itse työstä ja aikaansaannoksista. Ulkoisessa motivaatiossa voi olla, ettei itse työ ole niin mielekästä, mutta ulkoinen palkkio, esimerkiksi raha, motivoi tekemään työtä. Ilmapiirillä on myös suuri merkitys, sillä huonossa ilmapiirissä ei kukaan jaksaa kauaa tehdä töitä. Henkilöstö johtamiseen kuuluu henkilöstö suunnittelu, henkilöstön hankinta, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, suorituksen seuranta ja palkitseminen, työhy-

vinvoinnin edistäminen, irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen sekä päivittäisjohtaminen. (Viitala 2013, 14-24.)

Henkilöstösuunnittelu on yrityksen toiminnan kannalta tärkeää. Se on tulevaisuuden ennakkointia ja siihen varautumista. Sen avulla varmistetaan, että yrityksellä on suunniteltua toimintaa varten oikea määrä työntekijöitä oikeissa paikoissa ja osaaminen on varmistettu. On myös hyvä suunnitella ne toimenpiteet, joilla kehitetään toimintaa, ylläpidetään osaamista ja hyvinvointia sekä tavoite tietoisuutta. Henkilöstöjohtamisessa voidaan ottaa kova tai pehmeä lähestymistapa. Kovassa henkilöstösuunnittelussa henkilöstö nähdään kustannuseränä. Suunnittelu on teknistä ja sitä johdetaan ylhäältä käsin. Pehmeässä henkilöstösuunnittelussa prosessi nähdään yhteistoiminnallisena sekä joustavana; henkilöstö nähdään pääomaeränä. Henkilöstösuunnittelu on tärkeää ja se auttaa yritystä suunnittelemaan tulevaa. (Viitala 2013, 57-58.)

Hujalan tutkimuksessa henkilöstöjohtaminen nousi haasteeksi monissa kunnissa. Työhyvinvointi, henkilöstön jaksaminen, rekrytointi ja henkilöstön pysyminen varhaiskasvatuksen ammateissaan olivat suurimmat haasteet, joita tutkimuksessa nousi esille. Myös henkilökunnan ammatillinen tukeminen sekä uusien työntekijöiden ohjaaminen koettiin haasteelliseksi. (Hujala ym. 2008, 11-12.)

2.1.1 Alaisen yksilöllinen huomioiminen

Esimiehen on tärkeää tiedostaa, että hänellä on erilaisia alaisia ja kaikki odottavat esimieheltä vähän erilaista johtamista. Esimies ei pysty koskaan miellyttämään kaikkia. "Olenaiseen keskittyvä esimies huomioi eri persoonallisuustyyppien odotukset ja käy niistä keskustelua." Olisi hyvä, että työntekijöiden kanssa käydään läpi mitä esimiehen rooliin ja tehtäviin kuuluu. Näin työntekijälläkin olisi realistisia odotuksia johtajaa kohtaan. Kun esimies keskustelee alaistensa kanssa olisi hyvä, että konkreettisesti käydään läpi esimerkiksi minkälainen on hyvä esimies. (Aarnikoivu 2013, 142-144.)

Esimiehen on tärkeää myös panostaa alaistensa kuuntelemiseen. Kuuntelemiseen sitoutunut esimies: ”On aidosti kiinnostunut keskustelukumppanistaan. Keskittää huomionsa henkilöön, jota kuuntelee ja kuuntelee aidosti. Esimies ei lähde tulkitsemaan kesken keskustelun vaan kuuntelee ensin loppuun. ”Esimiehen tulee myös hyväksyä se, että hän ei välttämättä tiedä kaikkea ja alainen voi tietää jostain asioista paremmin.” (Aarnikoivu 2013, 155.)

2.1.2 Avoimuus työyhteisössä

Työyhteisö kärsii, jos siellä ei ole avoin ilmapiiri ja työntekijöiden sitoutuminen työyhteisöön ei ole niin hyvä, kuin sellaisessa työyhteisössä, jossa on avoin ilmapiiri. Tämä avoimuuden puuttuminen saattaa jopa hankaloittaa itse työn tekemistä ja vähentää onnistumisen kokemuksia. Kun työssä viihtyminen laskee, se vaikuttaa työntekijän motivaatioon tehdä työtä. Avoimuudella tarkoitetaan sitä, että kaikki toiminta työyhteisössä on avointa eli kommunikointi, yhteistyö ja päätöksenteko. Viestien tulisi tavoittaa kaikki ja niin, etteivät ne muuttuisi matkalla. (Vilkman 2016, 33-34.)

Avoimuus työyhteisössä tuo luottamusta siihen, että ihmiset pystyvät tekemään itsenäisiä päätöksiä. Esimiehen ei välttämättä tarvitse tietää kaikesta kaikkea ja olla vaikuttamassa kaikkiin päätöksiin. Työntekijöiden on hyvä pystyä päättämään pienemmissä päätöksissä myös itsenäisesti. Jos kaikkia päätöksiä kysytään esimieheltä, se myös kuormittaa esimiestä ja on taas pois tärkeimmistä asioita. Avoimessa työympäristössä on tärkeää, että jos ongelmia ilmenee ne tuodaan heti esille. Ongelmista tulee puhua heti niiden ilmaantuessa ja tätä on esimiehen hyvä painottaa, sillä hän on se joka on viime kädessä kuitenkin vastuussa. Olisi hyvä, että työntekijöitä muistutellaan perustehtävästä ja siitä mitä ja miksi työtä tehdään, mikä auttaa ja selkeyttää työntekijöiden työntekoa. Etäjohtaminen vaatii esimieheltä hyviä sosiaalisia taitoja, mutta myös tiimiltä vaaditaan näitä taitoja. Jokaisen pitää pystyä antamaan palautetta ja kyettävä ottaa palautetta vastaan. Kellekään ei saa tulla tunnetta, ettei pystyisi tuomaan ajatuksiaan ja asioita esille. (Vilkman 2016, 33-36.)

2.2 Hajautetun organisaation johtamisen haasteet

Päiväkodin johtajien työnkuva on muuttunut paljon kolmenkymmenen vuoden aikana. Työnkuvasta on tullut pirstaleisempi kuin aikaisemmin ja yhden päiväkodin johtamisen sijaan on tullut useita päiväkoteja, jotka saattavat sijaita kaukana toisistaan. Johtajat ovat alkaneet kaipaamaan johtamiseensa pedagogisia taitoja sekä koulutusta henkilöstöjohtamiseen. On huomattu, että johtaminen kunnissa on riittämätöntä. Jokainen työyhteisö tarvitsee selkeät johtamisen rakenteet. Monet johtajat kokevat, että eivät saa riittävästi koulutusta työhönsä. Valitettavasti kuntien taloudellinen tilanne, ei tue johtajien lisäkoulutus mahdollisuutta. Varhaiskasvatuslaissa on asiakirjoja, joiden pohjalta suunnitellaan, arvioidaan ja kehitetään ammatillista osaamista. Valitettavasti kaikissa kunnissa näitä asiakirjoja ei käytetä jatkuvasti ja kunnat ovat myös laatineet omia lomakkeita. Yhä enemmän korostetaan jaetun johtajuuden merkitystä. Tämä vaatii luottamusta henkilöstön ammattitaitoon. Jotta jaettu johtajuus onnistuisi se vaatii vahvaa tiimin johtamisrakennetta. Keskeisenä lähtökohtana jaetussa johtajuudessa ovat selkeät yhteisesti määritellyt arvot, tavoitteet ja toimintakulttuuri, johon koko työyhteisö on sitoutunut. Johtajaa näkee arjessa entistä harvemmin, joten vanhempienkin odotukset johtajalle ovat muuttuneet. (Parrila & Fronsén 2016, 17-21.)

Lastentarhanopettajille on siirtynyt lapsiryhmän pedagoginen johtajuus. Usein myös etäyksiköissä on lastentarhanopettaja, jolla on vastuu yksikön toimivuudesta eli vastuulastentarhanopettaja. Rooli ristiriitaa aiheuttaa toimenkuvien määrittelemättömyys. Voiko ilman virallista johtamisvastuuta olla kuitenkin työnjohdollista vastuuta. Miten taas muut työntekijät kokevat vastuulastentarhanopettajan roolin. Yhteiskunta muuttuu koko ajan ja varhaiskasvatuksen johtajan rooli hakee siinä vielä paikkaansa. (Parrila & Fronsén 2016, 18-21.)

Taulukko 1. Perustehtävät.

Henkilöstö	Päiväkodin johtajat ja perhepäivähoidon ohjaajat	Johtavat virkamiehet	Luottamusmiehet ja kuntapäättäjät
Lapsi ja varhaiskasvatus Hoito, kasvatus ja opetus Kasvatuskumppanuus	Lapsi ja varhaiskasvatus Hoito, kasvatus ja opetus Kasvatuskumppanuus Palvelujen järjestäminen ja monimuotoisten palvelujen kehittäminen Elinikäinen oppiminen Varhainen puuttuminen	Lapsi ja varhaiskasvatus Lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen tukeminen Kasvatuskumppanuus VASU ja laatu Varhainen puuttuminen Elinikäinen oppiminen Päivähoito - esiopetus - koulu - jatkumo Palvelujen monimuotoisuus Lain toteutuminen	Työvoimapolitiittinen tehtävä Yhteistyö vanhempien kanssa Palvelujen järjestäminen Lapsi ja varhaiskasvatus

Ylemmästä kuvasta näkyy miten työt ovat jakautuneet päivähoidon alalla. Tarkastelu näyttää, että varhaiskasvatustyö on ensisijaisesti henkilöstön, päiväkodin johtajien ja johtavien virkamiesten perustehtävä. Siitä miten perustehtävää toteutetaan on eroja näiden tasojen välillä. Kuntapäättäjien ja luottamusmiesten perustehtävä painottuu työvoimapolitiikkaan. Kentällä koetaan, että vanhemmat ja yhteiskunta näkevät päivähoidon perustehtävän erilailla. (Hujala ym. 6-7.)

Hujalan tutkimuksessa ilmeni, että arvioinnin kehittäminen, laatuvastuiden selkiyttäminen ja työnkuvien selkiyttäminen ovat haasteita päivähoidon kehittämisessä. Laadun prosessin ohjaaminen nousi haasteeksi johtajuudessa. Myös selkeämpiä yh-

teisiä johtajuus linjoja halutaan saada kunnassa. Tämä onkin perusedellytyksiä jaettussa johtajuudessa. (Hujala ym. 2008, 8.)

2.3 Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä

Työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen lisääntyessä herättiin miettimään miten suomalaisten työkykyä saadaan lisättyä. Näin päätettiin tehdä valtakunnallinen työkyky-ohjelma, jolla parannettaisiin suomalaisten työkykyä. Tyky-ohjelma oli ensin varsin liikuntapainotteinen, koska fyysisen kunnon ylläpitämistä pidettiin keskeisenä työkyvyn parantajana. (Jääskeläinen, 2013, 16.)

Työkyky sanaa käytetään nykyisin vähemmän ja tilalle on tullut työhyvinvointi käsite. Työkyky on yksi keino, millä voidaan edistää työhyvinvointia. Työkykyä pystytään mittaamaan esimerkiksi seuraavin tavoin; yksilön kokeminen, terveys, sairaudet ja psyykkiset voimavarat. Toimintakyky on tekijä mikä vaikuttaa hyvinvointiin. Itsenäinen työskentely lisää aluksi työhyvinvointia, mutta jos työ muuttuu liian itsenäiseksi, eikä työntekijä saa riittävää tukea ja välittämistä, niin silloin itsenäinen työskentely muuttuu negatiiviseksi asiaksi.

Työntekijä joka on ”työn imussa” eli omistautunut ja uppoutunut työhönsä kokee myös työhyvinvoinnin positiivisemmin, kuin henkilö joka on stressaantunut ja haluaa vaihtaa työpaikkaa. (Jääskeläinen 2013, 17-19.)

Työntekijä on sitä tyytyväisempi mitä pienempi ero todellisuuden ja odotusten välillä on. Tyytyväisyys eri osatekijöihin kuten rooliin työpaikalla sekä työtehtäviin lisää työntekijän työhyvinvointia. Jokaisella työntekijällä on myös tavoitteita ja tyytyväisyys on sitä suurempi, mitä parempi mahdollisuus työntekijällä on päästä tavoitteisiin. Työhyvinvointia lisäävät myös vaikuttaminen omaan työhönsä, mahdollisuus nähdä työnsä tulokset sekä vaihtelevuus ja saatu palaute. Se että saa tehdä tarpeelliseksi kokemaansa työtä mielekkäällä tavalla on myös tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. (Jääskeläinen 2013, 20-21.)

Nykypäivänä työ on hyvin muuttuvaa ja muutoksia tulee jatkuvasti. Jollekin tämä tuo sopivasti lisähaastetta ja muutosta työhönsä, mutta toiset voivat kokea sen rasittavana ja voimia kuluttavana. Tässä auttaisi se, että työntekijä pystyisi osallistumaan muutoksen kehittämiseen, oppimiseen ja ymmärtämiseen. (Jääskeläinen 2013, 26.)

Kiireettömyys, oma joustaminen, avoin ilmapiiri ja yhteen hiiliin puhaltaminen ovat asioita millä on merkitystä työhyvinvointiin ja omaan jaksamiseen. Positiivinen suhtautuminen asioihin auttaa myös työssä jaksamisessa. Työtovereiden keskinäinen vuorovaikutus koetaan todella tärkeäksi. Jos työkavereiden kanssa on ongelmaa se vaikuttaa koko työilmapiiriin ja työntekijöiden jaksamiseen. Kaleniuksen tutkimuksessa tuli esille esimerkiksi, jos työkaveri ei vastaa tervehdykseen, koetaan tämä haitalliseksi omassa jaksamisessa. Ongelmien ja omien tuntemusten kertominen ja huolien purkaminen auttavat työssä jaksamisessa. Positiivisen palautteen tärkeys nousi tässäkin tutkimuksessa. Työhyvinvoinnin kannalta on merkitystä myös miten hyvin on saanut oman työn suunniteltua, priorisoitua ja organisoitua. Tärkeää on saada etukäteen valmistella päivän ja viikon työt. (Kalenius 2013, 16-18).

Hyvä työilmapiiri edistää myös työntekijöiden terveyttä. Kun työilmapiiriä mitataan, keskeistä siinä on työyhteisön vuorovaikutuksen laatu. Laatua voidaan arvioida tuen määrällä, mitä on saatu esimiehiltä ja työkavereilta, yhteisten tavoitteiden saavuttamisella ja yhteisillä keskusteluilla. Hyvä työilmapiiri houkuttelee motivoituneita ja osaavia työntekijöitä. Johtajuuden läpinäkyvyys on oleellista hyvässä työilmapiirissä, jolloin se kestää myös epävarmuudet ja vastoinkäymiset. (Sysinoro 2019, 20.)

2.4 Työhyvinvointia vähentäviä tekijöitä

Työuupumuksen ajatellaan olevan seurausta työhyvinvoinnin puuttumisesta. On myös todettu, että heikot elämän lähtökohdat lapsuudessa altistavat myöhemmin henkilöitä hakeutumaan yksitoikkoisiin töihin ja sitä kautta kokevat työuupumusta. Työuupumukseen vaikuttaa myös työuran epävakaus sekä heikko taloudellinen

tilanne. Työstressi vähentää työhyvinvointia ja pitkään jatkunut stressi alkaa näkyä kotonakin. Työpaikalla olisikin tärkeää, että välillä pysähdytään tarkastelemaan ja arvioimaan omaa ja yhteisön toimintaa. Oppimista pääsee tapahtumaan silloin, kun jaetaan ajatuksia ja tunteita. Arvioinnissa tarkoituksena on kehittää uusia kehittämistoimenpiteitä. Jokainen työntekijä kehittää ja arvioi toimintaa. Työyhteisö oppii omista kokeiluistaan sekä toisten hyvistä käytännöistä. (Jääskeläinen 2013, 35-36.)

2.5 Työpahoinvointi ja pelolla johtaminen

Johtajuudessa on erilaisia pelkoja kuten pelolla johtamista, johtamisen pelkoa, pelokasta johtamista ja pelkoa johtamisesta. Nyky-yhteiskunnassa tuntuu olevan menossa sosiaalinen eloonjäämistaistelu, jossa työntekijät joutuvat pelkäämään työnsä menettämisen puolesta. Johtaja saattaa pelätä tehdä vaikeita päätöksiä tai pelkää saavansa osakseen kritiikkiä. Johtaja voi myös pelätä vastuun ottamista, epäonnistumista sekä puhumista. Johtajan sisäiset pelot vaikuttavat kuitenkin olennaisesti työyhteisöön. Johtajan sanat ja puhetyyli vaikuttavat työyhteisön työntekijöidenkin tapaan puhua toisilleen. Johtaja antaa mallin arvokkaasta ja kunnioittavasta puheesta, jolloin tämä myös todennäköisesti välittyy työntekijöiden tapaan puhua ja toimia. Johtajan käytös ohjaa koko organisaation tunneilmastoa. Johtajat pelkäävät monia asioita tiedostamattaan sekä tiedostaen. Johtajien pelko-orientoitunut käyttäytyminen vaikuttaa myös johtamiseen ja saa aikaan huonoja päätöksiä. Johtajan on itse tunnistettava mikä saa heissä aikaan pelon tunteita. (Lange & Järvinen 2019, 22-25.)

3. JOHTAMINEN PÄIVÄKODISSA

3.1. Johtaminen muutoksessa ja johtamisen roolit

Johtajuus on ollut muutoksessa viime vuosien aikana. Yksi muutos on ollut alueellinen johtajuus, jossa johtajalla on useita satelliitti päiväkoteja joita hän johtaa. Parrilan tutkimuksen mukaan johtajat haluavatkin itse lisäresursseja, toimisto apua ja lisää aikaa sekä koulutusta, työnohjausta ja vertaistukea esimies työhönsä. Halttusen tutkimuksessa selvisi, että hajautetun organisaation johtamisessa varajohtajat ja vastuuhenkilöt ovat tärkeitä. (Hujala & Turja 2011, 298-299.)

Päiväkodin johtajan työnkuva on moninainen. Sen tehtäväalueisiin kuuluu kasvatuksen, hoidon ja opetuksen johtaminen, työorganisaatio johtaminen, palvelujohtaminen, osaamisen johtaminen sekä varhaiskasvatuksen asiantuntijana toimiminen. Johtajat itse pitävät tärkeimpinä osa-alueina kasvatuksen, hoidon ja opetuksen johtamista sekä työorganisaation johtamista. Näihin alueisiin johtajilta kuluukin eniten aikaa. Henkilökunta painottaa johtajan työssä eniten kannustamista, välittämistä ja ihmissuhteista huolehtimista. Henkilökunta myös korosti hallintoon ja henkilöstön hyvinvointiin liittyviä tehtäviä johtajan työssä. (Hujala & Turja 2011, 296.)

Hyvät vuorovaikutustaidot ovat keskiössä. Johtajan tulee olla suunnannäyttävä, jolla on taito tehdä työn tarkoitus, periaatteet ja tavoitteet näkyviksi sekä taito tiedottaa ja tehdä päätöksiä. Johtajan tulee olla myös valmentaja joka innostaa ja ohjaa oppimaan sekä tukija joka ratkoo ristiriitatilanteet ja arvioija jolla on kyky reflektoida, kyseenalaistaa, antaa palautetta ja toimia peilinä. (Parrila & Fronsén 2016, 34.)

Jaetussa johtajuudessa ajatuksena on, että kasvuyhteisö osallistetaan toiminnan kehittämiseen ja yhteiseen päätöksentekoon. Tutkimuksissa on havaittu, että jaetulla johtajuudella on keskeinen merkitys tavoitteiden saavuttamisessa organisaatiossa. Hyvin hoidettu jaettu johtajuus on tavoitteellista ja suunnitelmallista ja sitä kehitetään jatkuvasti. Jaettu johtajuus ei kuitenkaan ole synonyymi delegoinnille tai työnjaolle,

eikä se tarkoita sitä, että johtajan merkitys vähenee. Johtamisvastuiden ja tehtävien jakautuminen eri henkilöille on osa jaettua johtajuutta. Jaettu johtajuus on tietoisuuden, vastuun ja toiminnan jakamista. Johtaja tietoisesti suunnittelee, ohjaa ja koordinoi. Jaettu johtajuus on myös johtajan työväline, jolla johtaja voi tarkastella omaa johtajuuttaan ja sen toimivuutta. Pedagoginen tarkastelu on myös tärkeää, jossa tarkoituksena on lapsen oppimisen ja kehityksen lisääminen sekä kasvatusyhteisön osaamisen lisääminen. Hallinnolliset tehtävät kuitenkin kuormittavat johtajia, jolloin jaetulle pedagogiselle johtamiselle jää vähemmän aikaa. Keskeisesti johtajuuteen liitetään vastuun ottaminen sekä aktiivinen toimiminen päämäärän saavuttamiseen. Haasteita päiväkodin johtajille tuottavat makrotason johtajat eli lautakunnan jäsenet ja varhaiskasvatuksen johtavat virkamiehet, jotka ovat etäänntyneet päivittäisestä käytännön työstä. (Parrila & Fronsén 2016, 44-47.)

Kaikilla työyhteisön jäsenillä tulee olla vahva yhteinen näkemys siitä, mikä on varhaiskasvatuksen ydintarkoitus. Perustan toiminnalle luovat yhteinen visio sekä vision konkretisointi arkityötä ohjaaviksi periaatteiksi. Tämän jälkeen tulee arviointia menetelmien kehittämistä ja käyttöönottoa, sekä suunnitelma ja lopuksi toiminta. Laissa (yleissopimus lapsen oikeuksista 60/1991) ydintarkoitus on määritelty lapsen oikeutena varhaiskasvatukseen. Se on lapsen tavoitteellista ja suunnitelmallista kasvatusta, opetusta ja hoitoa. Hyvän kasvun ja oppimisen turvaaminen sekä lapsen hyvinvointi ovat tärkein päämäärä. (Parrila & Fronsén 2016, 59-60.)

Hujalan ja Turjan tutkimuksen mukaan henkilökunta on sitoutunut perustehtäväänsä, mutta kokee, että johtajan tulee olla läsnä prosessin edistämisessä.

Oleellinen osa laadunhallintaa on jatkuva arviointi ja kehittäminen. Päivittäisinä arvioitsijoina toimii lapset, vanhemmat ja henkilökunta. Perustehtävän laadun kehittäminen on tärkeää ja sen tulee olla myös tavoitteellista. Henkilökunta tulee ottaa mukaan opetuksen laadun ja työyhteisön pedagogisen perustehtävän kehittämiseen.

(Hujala & Turja 2011, 296-297.)

Monimutkaisten organisaatorakenteiden takia roolit saattavat hämärtyä. Jossain tapauksissa esimies voi olla myös alainen. Lainsäädännössä (työsopimuslaki 26.1.2001/55, 3 §) sanotaan työntekijän roolista, että työntekijän tulee olla huolellinen, noudatettava työnantajan ohjeita ja määräyksiä sekä huolehdittava työturvallisuudestaan, ei saa lähteä mukaan kilpailevaan toimintaan, huolehdittava ammattisalaisuuksista sekä salassa pidettävien tietojen turvallisuudesta. Työntekijä ei saa myöskään käyttäytyä muita kohtaan häiritsevästi eikä epäasiallisesti. Kun kaikki tiedostavat ja ymmärtävät roolinsa se mahdollistaa hyvän yhteistyön ja kasvattaa motivaatiota sekä tehokkuutta. Työntekijä ymmärtää oman roolinsa ja ymmärtää, että organisaatiossa tarvitaan erilaisia rooleja ja niihin sisältyy omia tehtäviä sekä oikeuksia ja velvollisuuksia. Selkeä roolien ja tehtävien jako edesauttavat työtehtävien tekemistä ja selkeyttävät vastuukysymyksiä. Alaistaitoinen henkilö ymmärtää, että esimiehen rooli vaatii myös sitä, että päätökset pitää tehdä ajatellen koko organisaation etua. Vaikka esimies johtaa organisaatiota, jokaisen työntekijän tulee silti ottaa vastuu työstään ja hyvinvoinnistaan. Vaikka puhutaan, että työntekijän tulee ottaa vastuuta ja johtaa itseään, niin negatiivisena puolena se voi aiheuttaa sitä, ettei työntekijä asetu alaisen rooliin vaan alkaa sooloilemaan, eikä piittaa annetuista säännöistä ja ohjeista. Työntekijä voi tehdä sellaisia päätöksiä, jotka eivät kuulu hänen työnkuvaansa, eikä pidä esimiestä ajan tasalla asioista. Työntekijöillä on aina mielikuva siitä millainen on hyvä johtaja. Johtajan vastatessa mielikuvaa suhde esimiehen ja alaisen välillä muodostuu paremmaksi. Alaisen olisi kuitenkin hyvä muistaa, että esimiehen rooli velvoittaa häntä miettimään parasta koko organisaation kannalta ja esimiehelläkin on rajalliset kyvyt ja vaikutusmahdollisuudet. (Aarnikoivu 2013, 110-113.)

Tärkeää esimiestyössä on, että esimies keskittyy olennaiseen ja sietää rutiineita sekä tiedostaa oman perustehtävänsä sekä tukee niitä asioita mitkä auttavat alaisia onnistumaan työssään. Esimies myös tekee työtä sen eteen, että tavoitteet saavutettaisiin ja mahdollistaa, että alaiset voivat keskittyä perustehtävän tekemiseen. Monien tehtävien sijaan korostetaan tehtävien priorisointia. Aikaansaannokset ovat tärkeitä. Esimies ei keskity alaisen virheisiin vaan rohkaisee ja huomioi onnistumiset. Esimies työssä on kolme tärkeää tehtävää: tavoitteiden asettaminen alaisille, tukea tavoittei-

den saavuttamisessa sekä arvioida suoritusta ja antaa siitä palautetta. Olennaiseen keskittyvä esimies tekee hyvän näkyväksi ja pystyy ottamaan vaikeatkin asiat puheeksi sekä tukee itse oivaltamista. Kehittyminen työssä on tärkeää, mutta sen ei tule olla itseisarvo. Esimiehen tulee tehdä karsintaa kehittämissuunnitelmissa, eikä hukuttaa alaisiin useisiin eri projekteihin. Aikuismainen ja asiallinen käyttäytyminen alaisiaan kohtaan on tärkeää. Esimies osaa myös hyödyntää organisaatiossa olevaa osaamista ja välineitä. Esimiehen tulee omata korkea moraalinen ja toimia vastuullisesti. Esimiehen tuntemukset välittyvät alaisille hyvässä sekä pahassa. Olennaiseen keskittyvä esimies antaa tilaa myös muille, eikä suostu tekemään töitä sellaisissa olosuhteissa missä tietää, ettei pysty onnistumaan ja odotukset ovat epärealistiset. (Aarnikoivu 2013, 207-210.)

3.2 Pedagoginen johtaminen

Pedagoginen johtajuus on tavoitteellista ja suunnitelmallista henkilöstön johtamista. Keskeisin laatutekijä on oppiva henkilöstö. Pedagogisen johtamisen lähtökohdaksi on sisäistää oppimista edistävä johtaminen. Siihen sisältyy oppimista tukevaa vuorovaikutusta sekä konkreettisia tekoja. Tärkeää on ymmärtää mihin varhaiskasvatus on kehittymässä ja mikä on hyvää varhaiskasvatusta. Pedagogista johtajuutta voi toteuttaa monella eri tasolla. Johtajalla on vastuu työyhteisön rakenteiden ja työvälineiden pedagogista oppimista edistävästä käytöstä. Lastentarhanopettajat vastaavat oman tiiminsä pedagogisesta kehittämisestä. Johtajalla on keskeinen rooli inhimillisen pääoman kehittämisessä. Tähän kuuluvat: tieto laadukkaasta pedagogiikasta, tietoisuus toteutettavasta pedagogiikasta, taito ohjata henkilöstöä toteuttamaan laadukasta pedagogiikkaa ja kyky pedagogiseen argumentointiin. Oman osaamisen ja substanssitiendon päivittäminen ovat oleellisia osioita johtamistyössä. Johtajan tulee myös olla tietoinen, mitä hänen johtamassaan työyksikön arjessa tapahtuu ja missä ovat kehittämisen paikat. (Parrila & Fronsén 2016, 19-25.)

Pedagogisen johtajuuden voi rakentaa viiden osatekijän varaan, joita ovat arvo, organisaatiokulttuuri, konteksti, substanssin hallinta sekä johtajan ammatillisuus. Nämä arvot edistävät pedagogista johtajuutta, mutta voivat myös olla estäviä tekijöitä. Pedagoginen johtajuus on myös jaettua johtajuutta, joka ulottuu organisaation kaikille tasoille. Erityisesti henkilöressurit ovat niitä, jotka vaativat paljon kehittämistä. Henkilöstön tulee olla ammattitaitoista sekä yksikössä tulee olla riittävästi myös henkilökuntaa. Henkilöstön on myös päästävä vapaaehtoiseihin sekä myös pakollisiin lisäkoulutuksiin, jotka ylläpitävät henkilöstön ammattitaitoa. Päiväkoti maailma on kuitenkin alati muuttuvaa ja henkilökunnan tulee pysyä myös ajan tasalla. (Parrila & Fronsén 2016, 27-29.)

Hujalan tutkimuksessa (2008) tulivat esiin pedagogisen johtamisen haasteet. Haasteena nähtiin perustehtävän selkiyttäminen, varhaiskasvatussuunnitelma prosessin toteuttaminen ja henkilöstön pedagoginen ohjaaminen. Monet johtajat olivat nostaneet esiin pedagogisen ja hallinnollisen johtajuuden ristipaineen. Tärkeäksi koettiin pedagoginen johtajuus, mutta sitä ei pystytty toteuttamaan riittävän hyvin, sillä johtajien aika menee hallinnollisten tehtävien hoitamiseen. Henkilöstön vastuu kasvaa, kun johtajan työnkuva muuttuu. Tämä edellyttää työntekijöiltä itsenäisempää työtettä ja töiden jakamista. Työntekijät kaipaavat johtajuudessa tukea, läsnäoloa ja luottamusta omaan asiantuntijarooliinsa. Uusi tilanne johtajuusrakenteissa edellyttää sen selkiyttämistä. Käytännössä se tarkoittaa, että työyhteisötaitoihin ja johtajuusosaamiseen panostetaan. Haasteena koetaan myös jaetun johtajuuden vieminen käytäntöön. Johtajan tehtävät tulee olla selkeämmin määriteltyjä. Pedagogiselle johtajuudelle saadaan tilaa kun keskitetään hallinnollisia tehtäviä sekä hyödynnetään asiantuntijatiimejä sekä verkostoja. (Hujala ym. 2008, 10.)

Maija Saksa tutki opinnäytetyössään päiväkodin johtajuutta työntekijöiden, päiväkodin johtajien ja ylempien esimiesten näkökulmasta. Tutkimuksessa aineistonkeruuna hän oli käyttänyt haastattelua. Työntekijöiden keskusteluista nousi esiin johtajan ominaisuudet ja taidot. Erityisesti painottui johtajan keskeinen merkitys työyhteisössä ja johtajan työn vaativuus. Työntekijöille arjen sujuvuus oli tärkeintä.

Johtajien keskusteluissa nousi esiin ajankäyttö, kaksoisroolien ongelma sekä johtajan ja henkilökunnan väliset suhteet. Suuri työmäärä, kehityksen muuttuva vauhti ja työn rajaamisen tarve olivat myös asioita mitkä nousivat esiin johtajien keskusteluissa.

Päivähoidon ylempien esimiesten keskusteluissa esille nousivat itsensä johtaminen sekä johtajan itsetuntemus. (Saksa 2006, 45.)

Päiväkodeissa työskentelevät henkilöt näkevät johtajuuden kapeammin kuin ne, jotka toimivat päiväkotikontekstin ulkopuolella. Perustehtävän mukaisen toiminnan ohjaaminen ja kehittäminen nähtiin yhtä tärkeänä päivähoito ylempien esimiesten haastatteluissa. Tämä ei tullut lainkaan esille pienten päiväkotien johtajien tai työntekijöiden keskusteluissa. Oppimisen ja kehittämisen näkökulma johtajan toimintatapojen luomisessa tuli tutkimuksessa esille. Päiväkotien henkilökunta toivoi johtajien kommunikoivan enemmän toistensa kanssa ja oppivan toisiltaan. Johtajan toivottiin vaikuttavan hyvän ilmapiirin luomisen kautta päiväkodin toimintatapaan. Keskusteluista nousi vahvasti esille, että johtajan vastuulla on päiväkodin toiminta sekä hyvän ilmapiirin luominen ja turvallisuuden tuominen. Johtajuus voi olla synnynnäistä tai opittua toimintaa. Päiväkodin johtajat toivat itse tutkimuksessa esille, että kaikista ei ole johtajiksi ja persoonalla on paljon merkitystä. Johtajat olivat myös pohtineet, että empaattinen ja kaikkia miellyttävän haluinen johtaja eivät ole sellaisia luonteenpiirteitä mitä tällä hetkellä johtajuuteen vaaditaan. (Saksa 2006, 51.)

Henkilöstöjohtamisessa osallisuus on tärkeä kehittämisen kohde. Osallisuudessa koetaan olevan toiminnan subjekti eikä vain kohde. Kun päästään osallistumaan uuden tiedon tuottamisen prosesseihin se voi lisätä ymmärrystä oman organisaation tapahtumista sekä auttaa lisäämään merkityksellisiä asioita omassa organisaatiossa. Osallistuessaan ihmiset tuntevat, että pääsevät mukaan tapahtumiin ja heitä kuunnellaan, sillä on huomattu olevan positiivista arvoa sekä sitoutumista asioihin. Työelämän laadun näkökulmasta on tärkeää, miten ihmiset ovat kokeneet osallisuutensa muutosten yhteydessä. Henkilöstöjohtamisessa edistetään osaamiseen, motivaatioon ja sitoutumiseen osallistavaa innovaatiota. (Hytönen 2014, 13.)

3.3 Päiväkodin johtamisen kehittäminen

Oman tutkimukseni pohjalta päiväkodin johtajan työtä voisi kehittää enemmän tietoiseksi, siitä työ kentällä on. Johtajille olisi hyvä järjestää mahdollisuus opiskella johtajuutta sekä saada tukea omiin voimavaroihin. Johtajuus on osaksi synnynnäistä, mutta johtajuuteen voi myös harjaantua. Kaikista ei kuitenkaan ole johtajiksi. Tämä sama oli noussut esille Minna Saksan opinnäytetyössä, jossa oli myös haastateltu johtajia. Johtajien työtehtävät olisi mielestäni hyvä välillä selventää työntekijöille. Enemmistö vastaajista koki, että johtaja siirtää liikaa työtehtäviä muille. Tähän auttaisi se, että työntekijöiden kanssa käytäisiin läpi, mitä kaikkea johtajan työtehtäviin kuuluu. Se auttaisi muita hahmottamaan, kuinka paljon työtä on ja mitä työtehtäviä voidaan siirtää muille. Johtajia kuormittaa myös se, että omien työtehtävien lisäksi joutuu tekemään myös sellaisia töitä, mitkä toiset pystyisivät tekemään. Työtehtävien priorisointi on tärkeää.

Työntekijät toivoivat myös, että johtaja olisi enemmän läsnä. Johtajat saattavat myös tietämättään vieraantua käytännön työstä, jos sinne ei ole itsellä konkreettista otetta. Mielestäni on tärkeää, että on tietoisuus siitä mitä työ käytännössä on. Olisikin hyvä, jos johtajat aika ajoin vierailisivat eri ryhmissä, enemmän kuin puolen tunnin verran. Silloin on helpompi ottaa kantaa ja miettiä kehitysideoita kun tietää myös itse mitä työ käytännössä on.

Työntekijät kokivat tietotekniikan lisääntymisen kuormittavana. Tietotekniikka on tullut jäädäkseen, emmekä pysty estämään sen kehittymistä. Meidän tulee vain sopeutua siihen. Tähän auttaisi se, että työntekijät ja johtajat saisivat riittävän koulutuksen, kun tulee jotain uutta mitä pitää hallita. Kuormittavuutta lisää se, jos jotain ei osaa tai se koetaan todella haastavaksi käyttää. Tietotekniikka tuo mukanaan kuitenkin paljon mahdollisuuksia ja työtä helpottavia asioita oikein käytettynä. Kaikki yhdessä harjoitellaan, eikä vain niin, että toiset jotka ovat enemmän kiinnostuneita, jolloin tietotekniikkaan liittyvät työt kohdistuvat vain tietyille henkilöille ja ajan mittaan kuormittavat heitä.

Maija Saksa tutki opinnäytetyössään päiväkodin johtajuutta työntekijöiden, päiväkodin johtajien ja ylempien esimiesten näkökulmasta. Tutkimuksessa aineistonkeruuna hän oli käyttänyt haastattelua. Työntekijöiden keskusteluista nousi esiin johtajan ominaisuudet ja taidot. Erityisesti painottui johtajan keskeinen merkitys työyhteisössä ja johtajan työn vaativuus. Työntekijöille arjen sujuvuus oli tärkeintä. Johtajien keskusteluissa nousi esiin ajankäyttö, kaksoisroolien ongelma sekä johtajan ja henkilökunnan väliset suhteet. Suuri työmäärä, kehityksen muuttuva vauhti ja työn rajaamisen tarve olivat myös asioita, mitkä nousivat esiin johtajien keskusteluissa. Päivähoidon ylempien esimiesten keskusteluissa esille nousivat itsensä johtaminen sekä johtajan itsetuntemus. (Saksa 2006, 45.)

Päiväkodeissa työskentelevät henkilöt näkevät johtajuuden kapeammin kuin ne jotka toimivat päiväkotikontekstin ulkopuolella. Perustehtävän mukaisen toiminnan ohjaaminen ja kehittäminen nähtiin yhtä tärkeänä päivähoiton ylempien esimiesten haastatteluissa. Tämä ei tullut lainkaan esille pienten päiväkotien johtajien tai työntekijöiden keskusteluissa. Oppimisen ja kehittämisen näkökulma johtajan toimintatapojen luomisessa tuli tutkimuksessa esille. Päiväkotien henkilökunta toivoi johtajien kommunikoivan enemmän toistensa kanssa ja oppivan toisiltaan. Johtajan toivottiin vaikuttavan hyvän ilmapiirin luomisen kautta päiväkodin toimintatapaan. Keskusteluista nousi vahvasti esille, että johtajan vastuulla on päiväkodin toiminta sekä hyvän ilmapiirin luominen ja turvallisuuden tuominen. Johtajuus voi olla synnynäistä tai opittua toimintaa. Päiväkodin johtajat toivat itse tutkimuksessa esille, että kaikista ei ole johtajiksi ja persoonalla on paljon merkitystä. Johtajat olivat myös pohtineet, että empaattinen ja kaikkia miellyttävän haluinen johtaja eivät ole sellaisia luonteenpiirteitä, mitä tällä hetkellä johtajuuteen vaaditaan. (Saksa 2006, 51.)

Henkilöstöjohtamisessa osallisuus on tärkeä kehittämisen kohde. Osallisuudessa koetaan olevan toiminnan subjekti eikä vain kohde. Kun päästään osallistumaan uuden tiedon tuottamisen prosesseihin se voi lisätä ymmärrystä oman organisaation tapahtumista sekä auttaa lisäämään merkityksellisiä asioita omassa organisaatiossa.

Osallisuudessa ihmiset tuntevat, että pääsevät mukaan tapahtumiin ja heitä kuunnellaan. Sillä on huomattu olevan positiivista arvoa sekä sitoutumista asioihin. Työelämän laadun näkökulmasta on tärkeää, miten ihmiset ovat kokeneet osallisuutensa muutosten yhteydessä. Henkilöstöjohtamisessa edistetään osaamiseen, motivaatioon ja sitoutumiseen osallistavaa innovaatiota. (Hytönen 2014, 13.)

4. OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMAT

Opinnäytetyön tarkoitus on tutkia miten lastentarhanopettajat kokevat esimiehensä nykypäivänä sekä miten päiväkodin johtajat kokevat oman työnsä. Tavoitteena on tuoda esille niitä näkökulmia mitä nousee päivähoidon henkilökunnan sekä johtajien suunnalta. Hyvä ja toimiva työilmapiiri on kaikkien työntekijöiden etu. Hyvä ilmapiiri myös lisää työntekijöiden motivaatiota ja tuottaa parempaa tulosta. Usein työntekijöiden keskuudessa vallitsevat ongelmat eivät tule johtajien tietoisuuteen, jolloin asioihin ei pystytä vaikuttamaan ja muuttamaan toimintatapoja tarvittaessa.

Tutkimusongelma on opinnäytetyön lähtökohta. Se on joukko kysymyksiä, joihin haetaan vastauksia. Tutkimusongelma määrittää tutkimusasetelman eli miten aineistoa analysoidaan sekä millaista aineistoa tarvitaan. Kun tutkimusongelmia esitellään, kerrotaan miksi näihin ongelmiin päädyttiin ja miten ne rajattiin. Tutkimusongelman muotoilu voi olla teorialähtöinen tai aineistolähtöinen tutkimusprosessi. Hypoteesilla tarkoitetaan aikaisemman tutkimuksen tai teorian pohjalta esitettyä selitystä tai ennakkoratkaisua tutkittavaan ongelmaan. Hypoteesi on väite jonka paikkansapitävyyttä halutaan tutkia. Hypoteesit täytyy perustella ja perustelut löytyvät yleensä aikaisemmista tutkimuksista tai teoriasta. (University of Applied Sciences 2020.)

Omassa opinnäytetyössäni oli erilaisia kysymyksiä, joihin halusin vastauksia ja näiden avulla selvittää, miten työntekijät viihtyvät nykyään työpaikallaan, mitkä asiat koetaan kuormittaviksi ja mihin ollaan taas tyytyväisiä. Myös miten johtajuus näh-

dään ja koetaan nykypäivänä sekä miten johtajat itse kokevat oman työnsä. Hypoteesia eli ennakko-oletusta työlläni ei ollut.

5. OPINNÄYTETYÖN ASETELMA

Opinnäytetyössäni käytin aineiston keruuseen kvantitatiivista tutkimusta jonka toteutin verkkokyselyn avulla. Aineiston keräsin satakunnassa yhden kunnan alueelta päiväkodeista. Opinnäytetyössäni on myös kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä, sillä usein kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus kulkevat käsikädessä. Laadullinen tutkimus alkaa siitä, että tutkijalla on mielessään jokin aihe, jonka kokee tarvitsevan selvittämistä. Tutkimuksen aluksi määritellään tutkimukselle tavoitteet.

Kvantitatiivisessa eli määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin liittyviä kysymyksiä. Yleensä aineiston keruussa käytetään tutkimuslomakkeita, joissa on valmiita vastausvaihtoehtoja. Tutkimuksessa tarkastellaan asioiden välisiä riippuvuuksia tai tapahtuneita muutoksia tutkittavassa asiassa. (Heikkilä 2014).

Kvalitatiivinen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja sen käyttäytymistä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien määrä ei yleensä ole kovin suuri. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään esimerkiksi kehittämään toimintaa ja etsimään vaihtoehtoja. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään tiedon keräämiseen haastatteluita. (Heikkilä 2014).

Kvalitatiivista ja kvantitatiivista analyysiä voidaan pitää jatkumona, mitkä eivät pois sulje toisiaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lomake tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimustulosten yleistämisoongelma koetetaan ratkaista satunnaisotannan avulla. Määritellään perusjoukko, johon tuloksia verrataan. Perusjoukosta otetaan otos, minä katsotaan edustavan perusjoukkoa. Analyysin perusta on siinä, että etsitään tilas-

tollisia säännönmukaisuuksia siitä, miten muuttujien eri arvot liittyvät toisiinsa. (Alasuuri 1993, 15-20.)

Reliabiliteetillä tarkoitetaan sitä, miten tutkimus pystyy antamaan ei-sattumanvaraisia tuloksia eli tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuteen vaikuttaa, miten hyvin on osattu valita oikeat mittarit ja miten ne soveltuvat mittaus kohteen mittaamiseen. Reliabiliteetin arvo vaihtelee välillä 0-1. (Valli 2015, 139).

5.1 Tutkimusasetelma

Tutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia, jolloin saadaan kerättyä empiirinen aineisto. Tutkimusasetelma on suunnitelma, jonka avulla aineisto kerätään sekä analysointi tehdään. Tutkimusasetelman kannalta keskeisiä asioita ovat mittaamiseen käytettävät menetelmät, mittauksen kohteena olevat tutkimusyksiköt, aineiston keräämiseen liittyvät järjestelyt sekä aineiston analysointiin käytettävät menetelmät. Mittaaminen voidaan suorittaa esimerkiksi kyselylomakkeella, haastattelemalla tai havainnoimalla. (Ammattikorkeakoulun tutkimusmenetelmät 2020.)

Omassa tutkimuksessani tein suunnitelman, jossa toteutin verkkokyselyn rajatulle otanta ryhmälle. Tämän jälkeen analysoin vastauksia sekä vertasin niitä muihin vastaaviin tutkimuksiin.

5.2 Kyselytutkimus

Verkkokysely on usein toteutettu samoin kuin paperinen kaavake kysely, mutta verkko mahdollistaa käyttää erilaisia visuaalisia moninaisuuksia enemmän kuin paperikysely. Verkkokyselystä saa tehtyä persoonallisemman kuin kaavakkeesta. Verkkokyselyssä vastauksien prosessointi on helppoa ja nopeaa. Lisäksi vältetään inhimillisiltä virheitä, kun tietoa ei käsittele ihminen, vaan kone kerää valmiit tulokset. Verkkokyselyyn valikoituu ne, joilla on mahdollista vastata verkon välityksellä, joten tämä voi

vähän karsia vastaajia. Internet on yhä enemmän meidän jokapäiväisessä elämässä. Vanhempaa väestöä voi olla silti vaikeampi tavoittaa sähköisin keinoin. Verkkokyselyn muotoja ovat otos- ja näyteperusteiset menetelmät. Vastaajiksi valikoituneita tavoitellaan yleensä puhelimitse, sähköpostitse tai postitse. (Pääkkönen 2017, 10-12.)

Vastaamiseen vaikuttavia tekijöitä poistuu, kun kysely tehdään verkon välityksellä. Haastattelijan vaikutus ei näin ollen vaikuta kyselyn vastaajaan. Kasvotusten tehtävässä kyselyssä asiakas saattaa jättää sanomatta niitä negatiivisia huomioita, jotka voisivat olla yritykselle todella tärkeitä, jolloin yritys voisi panostaa tulevaisuuteen. Lomakkeen pituus ja vaativuus ovat tekijöitä, mitkä vaikuttavat vastaamiseen. Vastaamatta jättämiseen voi vaikuttaa se, että kyselyyn kuluisi paljon aikaa tai vastauksia joutuisi pohtimaan tarkemmin. Nopeat monivalinta kysymykset koetaan helpommaksi kuin avoimet kysymykset. (Pääkkönen 2017, 13.)

Kyselylomakkeella on mahdollista esittää enemmän kysymyksiä kuin haastattelussa. Vastaaminen vie vähemmän aikaa kyselylomakkeen avulla. Kysymys esitetään jokaiselle vastaajalle täysin samalla lailla. Vastaukseen ei vaikuta tutkijan eleet tai ilmeet. Vastaaja pystyy vastaamaan silloin kun hänelle sopii sekä saa rauhassa miettiä vastauksia. Kysymykset on hyvä laatia mahdollisimman selkeästi samoin ohjeet kyselyn tekemiseen, mikä vähentää väärinymmärrystä epäselvien kysymysten kohdalla. Verkkokyselyn etuja ovat visuaalisuuden mahdollisuus, nopeus ja taloudellisuus. (Valli 2015, 44-47).

Avoimessa kysymyksessä vastataan vapaamuotoisesti ja suljetussa on vastausvaihtoehdot valmiina. Kyselytutkimuksissa käytetään enimmäkseen suljettuja kysymyksiä, mutta toisinaan tarvitaan myös avoimiakin. Valmiit vaihtoehdot selkeyttävät ja helpottavat tietojen käsittelyä. Avoimet kysymykset ovat välttämättömiä silloin kun vaihtoehtoja ei voida luetella, niitä on liikaa tai niitä ei ole mahdollista rajata etukäteen. (Vehkalahti 2014, 24-25.)

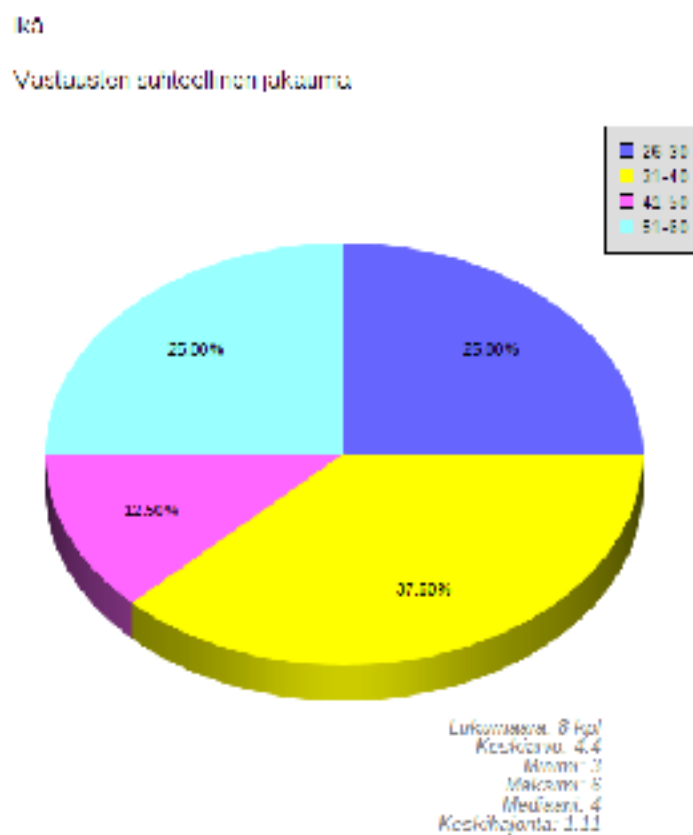
Toteutin opinnäytetyöni verkossa täytettävällä kyselylomakkeella. Verkossa tehtävä kysely oli itselleni paras tapa toteuttaa sekä ajattelin kyselyn tavoittavan paremmin vastaajat. Verkossa tehtävä kysely on myös helpompi vastaajille ja tietoja pystytään kerätä nopeasti ja helposti. Kyselyssä käytin sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä.

5.3 Tutkijan rooli

Tutkimusprosessissa tutkijalla on mahdollisuus tehdä paljon valintoja, mutta myös vastuuta. Tutkijan tulee tutkia tarjottua tietoa vaikuttamatta tuotettuun tietoon. Tutkijan tulee pyrkiä olemaan objektiivinen. Täydellistä objektiivisuutta on kuitenkin mahdotonta saavuttaa. Riittää, että tutkija tiedostaa omat ajatuksensa tutkittavasta tiedosta eikä anna niiden liiaksi vaikuttaa. Toimintatutkimuksessa tutkija pystyy olemaan itsekin aktiivisesti mukana. Luottamus on keskeistä tutkijan roolissa. Tutkittavien täytyy pystyä luottamaan, että heidän anonymiteettinsa säilyy. Tutkimuksilla voi olla myös ulkopuolisia rahoittajia, jotka toisinaan uskovat saavansa vain omaa toimintaansa hyödyttäviä tietoja. Tutkijalle tämä voi tuottaa ristiriitaa, jos tutkimustulokset ovat muuta kuin rahoittajat odottavat ja toivovat. Tutkija joutuu usein työsään monen tulen väliin. Tieteen yleisiin arvo-lähtökohtiin kuitenkin kuuluu myös puolueettomuus ja riippumattomuus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 24.)

6. TULOKSET

Kysely lähetettiin kaikkiin kyseisen kunnan päiväkodeissa työskenteleville ja vastauksia tuli vain kahdeksan kappaletta. Vastaajat olivat iältään 26-60 vuotiaita. Tarkempi ikäjakauma selviää kuvasta yksi. Valtaosa vastaajista oli lastentarhanopettajia ja kaikki vastaajat olivat naisia.



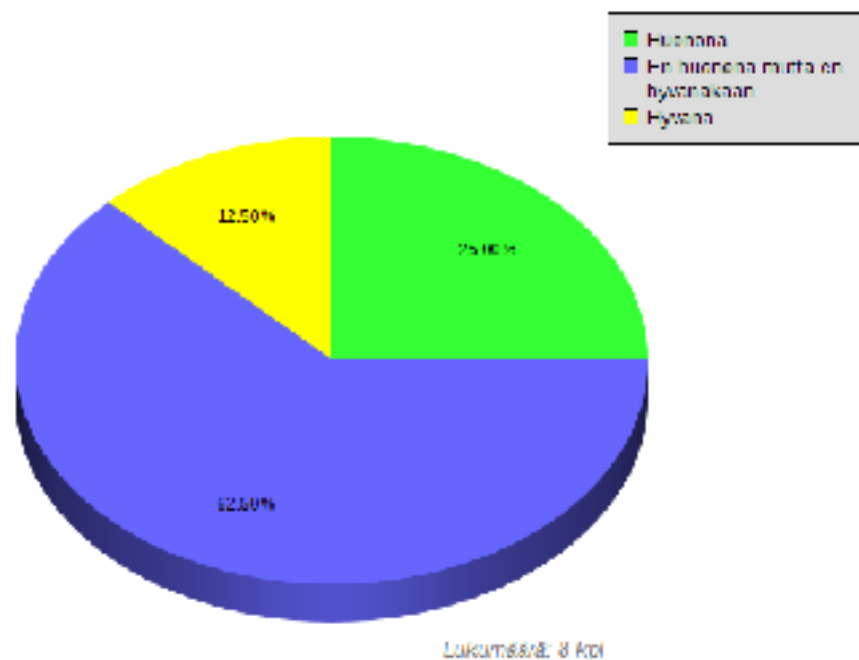
Kuva 1. Ikäjakautuma.

Omassa tutkimuksessani selvisi miten päiväkodin työntekijät ja johtajat kokevat johtajuuden. Johtajuus on muuttunut vuosien aikana enemmän hallinnolliseksi sekä johtajille on tullut yhden päiväkodin sijaan useita päiväkoteja johdettavaksi.

Kyselyssäni ilmeni että nykyistä hallinnollista johtajuutta ei pidetty hyvänä mutta ei huononakaan. Kuitenkin vanhaa johtamistyyliä, jossa johtaja työskenteli ryhmässä enemmistö piti parempana. Hallinnollinen johtajuus ei sinänsä ole huonoa, mutta johtajan työskentely ryhmässä toisi johtajalle enemmän näkökulmaa siihen mitä käytännön työ nykyään on. Enemmistö vastaajista ei kokenut hallinnollista johtajuutta hyvänä tai huonona. Tämä selviää kuvasta numero kaksi.

Tiiden nykyistä hallinnollista johtajuutta

Vastausten suhteellinen jakauma



Kuva 2. Hallinnollinen johtajuus.

Johtajaa ei kuitenkaan koettu läheisemmäksi kuin aikaisemminkaan, mutta kuusi vastaajista koki johtajan sellaisena, jolle pystyy puhumaan sekä joka ottaa toiveita huomioon. Johtajuus ei kuitenkaan ole vastauksien perusteella muuttunut paremmaksi siitä mitä se on aikoinaan ollut.

Puolet vastaajista kokivat hyväksi, jos johtaja tulee oman talon sisältä. Tätä perusteltiin muun muassa sillä, että johtaja tuntee jo lapset ja aikuiset sekä talon käytänteet. Ne jotka kokivat, että ei ole hyvä jos johtaja tulee oman talon sisältä perustelivat näkemystään sillä, että johtaja ei pysty olemaan täysin tasapuolinen ja osa työkavereista on tullut jo läheisemmäksi sekä johtajalla ei koeta olevan riittävästi johtamisosaamista. Yli puolet vastaajista koki, että johtaja siirtää liikaa työtehtäviä muille. Johtajilta toivotaan erityisesti enemmän läsnäoloa, tasapuolisuutta ja käytännön osaamista ja tietoisuutta. Kyselyyn vastanneet johtajat kokivat taas, että eivät siirrä liikaa työtehtäviä muille.

Vastaajista 75% olivat tyytyväisiä omiin työtehtäviinsä. Tyytymättömien avoimista vastauksista havaittiin, että kirjalliset työt kuormittavat liikaa. Vastaajista lähes kaikki kokivat tietotekniikan lisääntymisen kuormittavana. Tämä ilmeni myös avoimissa kysymyksissä. Koettiin, että tietotekniikka ja kirjalliset työt vievät liikaa aikaa perustehtävästä. Yhtä lukuunottamatta kaikki pitivät nykyisestä työpaikastaan, vaikka kolme neljästä vastaajasta oli harkinnut työpaikan vaihtoa.

Johtajan vastauksista selvisi, että oma työ koettiin mielekkääksi, mutta työhön haluttaisiin lisää koulutusta. Omien voimavarojen riittämättömyyttä myös koettiin. Alaisten kanssa työskentelyä ei koettu kuormittavaksi ja koettiin, että alaisten kanssa pysytään hyvin keskustelemaan. Useiden päiväkotien yhtäaikaista johtamista ei koettu hyväksi.

7. POHDINTA

Aarnikoivu (2013, 113) nostaa esille, että esimiehen roolia ja tehtävän kuvaa olisi hyvä käydä konkreettisesti läpi alaisten kanssa. Tämä asia tuli itselläkin esille johtamisen kehittämisessä, sillä tutkimuksessani päiväkodin työntekijöiden mielestä johtaja siirsi liikaa töitään muille. Työntekijöitä auttaisi hahmottamaan johtajan työnkuva paremmin, kun se käytäisiin konkreettisesti läpi. Tämä auttaisi ymmärtämään tiettyjen töiden siirtämisen alaisille.

Avoimuus ja luottamus työntekijöihin auttaa myös heitä tekemään itsenäisiä päätöksiä niissä tilanteissa, kun esimiestä ei välttämättä tarvita. Näin saadaan myös joitain esimiestä kuormittavia asioita pois jolloin hän pystyy keskittymään asioihin, joita vain hän voi hoitaa. Tämä nousi esille myös Vilkmannin (2016, 33) tutkimuksessa.

Parrilan ja Fronsén (2016, 20) tutkimuksessa nousi esille, että monet johtajat kokevat, etteivät saa riittävästi koulutusta työhönsä. Tämä sama nousi esille myös omassa tutkimuksessani, jossa johtajat toivoivat lisää koulutusta johtamiseen. Parrilan ja Fronsén (2016, 21) tutkimuksessa nousi esille myös, miten varhaiskasvatuksen johtavat virkamiehet ovat etäänntyneet päivittäisestä käytännöntyöstä. Tämä nousi esille myös omassa tutkimuksessani, kun työntekijät vastasivat, että haluaisivat esimieheltä aitoa kiinnostusta lapsiryhmistä ja kentällä työskentelystä. Monet toivoivat johtajalta enemmän läsnäoloa ja tietoutta kentällä tapahtuvasta arkityöstä. Hujalan ym. (2008, 10) tutkimuksessa nousi myös esille miten työntekijät kaipasivat johtajalta tukea, läsnäoloa sekä luottamusta. Johtajuus on muuttunut hallinnolliseksi, jolloin johtajan kosketus kentällä tapahtuvaan työhön jää vähäiseksi. Johtajan aika on rajallista, mutta päätöksiä tehdessä täytyy olla kosketus pintaa arkityöhön, jota päätökset usein koskevat. Tämä nousi omassa tutkimuksessani ehkä suurimmaksi haasteeksi johtajuudessa. Mielestäni tämä on kuitenkin asia mikä on helposti muutettavissa.

Hujalan ja Turjan (2011, 296) tutkimuksessa tuli esille, että oleellista on laadunhallinta ja sen jatkuva arviointi sekä kehittäminen. Tärkeää olisi ottaa henkilökunta mu-

kaan perustehtävän kehittämiseen. Kehittäminen on oleellinen osa toimivaa työyhteisöä.

Työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat itsenäinen työskentely, positiivinen palaute, osallistuminen, vähäinen stressi, hyvä ja avoin ilmapiiri ja viihtyminen omassa työssään. Omaan kyselyyn vastanneista enemmistö oli kokenut oman tiiminsä ja työpaikkansa sellaisena jossa viihtyy. Kaleniuksen (2013, 16-17) tutkimuksessa vastanneet olivat nostaneet työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin edistämiseksi keinoiksi oman joustamisen, kiireettömyyteen, hyvän ilmapiiriin ja yhteen hiiliin puhaltamisen.

Omassa tutkimukseeni osallistui vain pieni määrä, joten niiden perusteella ei voida tehdä yleispäteviä johtopäätöksiä. Tutkimukseni vastaukset kuitenkin olivat pitkälti samanlaisia mitä aikaisemmat yleispätevät tutkimustulokset ovat olleet. Samat kehittämisen kohteet tuntuvat olevan monissa eri työyhteisöissä.

Jatkotutkimusehdotuksena voisin esittää, että päiväkodin henkilökunnan näkemyksiä ja käsityksiä tutkittaisiin lisää ja niitä nostettaisiin enemmän esille. Jaettua johtajuutta on nykyään paljon, mutta tässä tutkimuksessa se jäi vähäiselle, joten sen merkityksen tarkastelua olisi mielenkiintoista tutkia lisää. Tutkimuksessa saatiin myös vahvistusta sille, että päiväkodin johtajan työnkuva ei ole täysin selkeä henkilökunnalle tai johtajille itselleen sekä työnkuva on myös aika pirstaleinen. Johtajuusmallissa on edelleen haasteita ja sitä tulisi kehittää. Kyselyiden avulla saadaan paljon arvokasta tietoa. Aikaisemmat tutkimukset tukivat näitä päätelmiä.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. Keskity olennaiseen esimies. 2013. Talentum. Helsinki.
- Alasuuri, P. Laadullinen tutkimus. 1993. Vastapaino. Tampere.
- Ammattikorkeakoulun www-sivut 2020. Viitattu 20.10.2020. <http://www2.amk.fi/mater/tutkimusmenetelmat/kvantitat/kuvailu/asete.htm>
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Viitattu 15.10.2020 <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Hujala, E., Fronsén, E. & Heikka, J. Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä. Tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. 2008. Tampereen yliopisto. Viitattu 3.4.2020. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66357/varhaiskasvatuksen_johtajuuden_ytimessa_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hujala, E. & Turja, L. Varhaiskasvatuksen käsikirja. 2011. Bookwell Oy. Juva.
- Hytönen, R. 2014. Päivähoidon toimintamallin kehittäminen palvelumuotoilua hyödyntäen. Ylempi Amk opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87270/Opinnayte_Hytonen_Riitta.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Jääskeläinen, A. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä : toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. 2013. Lapin yliopistokustannus.
- Kalenius, T. 2013. Työhyvinvointi päiväkodissa. AMK opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma.
- KAMK University of Applied Sciences. 2020. Viitattu 10.11.2020. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Tutkimusongelmat>
- Lange, I. & Järvinen, K. Pelko pois. Kohti rohkeaa johtamista. 2019. Alma Talent. Helsinki.
- Parrila, S. & Fronsén, E. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. 2016. Bookwell Oy. Juva.
- Pääkkönen, N. 2017. Sähköisen kyselytutkimuksen menetelmät. Amk opinnäytetyö. Vaasan ammattikorkeakoulu. Liiketalous. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/138127/Paakkonen_Noora.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Saksa, M. 2006. Päiväkodin johtajuus päiväkodin johtajien, työntekijöiden ja päivähoidon ylempien esimiesten näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/93258/gradu00938.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sysinoro, T. 2019. Tarinoita johtajuudesta varhaiskasvatuksessa. Päiväkodinjohtajien kokemuksia eri-ikäisten työntekijöiden johtamisessa Kaarinan päiväkodeissa. Opinnäytetyö YAMK. Turun Ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/169039/Sysinoro_Taru.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampereen yliopisto.

Tirronen, J. 2009. Muuttuva päivähoito. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän Yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Viitattu 3.4.2020. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/22357/URN_NBN_fi_jyu-200910284285.pdf?sequence=1

Työsopimuslaki 26.1.2001/55 muutoksineen.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Bookwell Oy. Juva.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki. Talentum Pro.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Oy Finn Lectura Ab.

Viitala, R. Henkilöstöjohtaminen : strateginen kilpailutekijä. 2013.4. uudistettu painos. Helsinki. Edita.

Yleissopimus lapsen oikeuksista 60/1991 muutoksineen.

LIITE 1

Johtaminen päiväkodissa

Vastaajien taustatiedot

Mies Nainen * Sukupuoli <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
* Iä <input type="radio"/> 16-20 <input type="radio"/> 21-25 <input type="radio"/> 26-30 <input type="radio"/> 31-40 <input type="radio"/> 41-50 <input type="radio"/> 51-60 <input type="radio"/> yli 60	
* Ammatti <input type="radio"/> Lastenhoitaja <input type="radio"/> Avustaja henkilökohtajain ryhmä <input type="radio"/> Lastentarhanopettaja <input type="radio"/> Erityislastentarhanopettaja <input type="radio"/> Päiväkodin johtaja <input type="radio"/> Muu henkilökunta	
Ryhmä jossa työskentelet <input type="radio"/> Alle 3-vuotiaiden ryhmä <input type="radio"/> 3-5vuotiaiden ryhmä <input type="radio"/> Yläkoulun ja esikoulun ryhmä <input type="radio"/> Opetusryhmä <input type="radio"/> 1-5 vuotiaiden ryhmä	

Kysely

Pidän nykyistä hallintoa ja johtamista <input type="radio"/> Erittäin huonona <input type="radio"/> Huonona <input type="radio"/> Ei huonona mutta en hyvänäkään <input type="radio"/> Hyväksi <input type="radio"/> Erittäin hyväksi
Pidän vanhaa johtamistyyliä, jossa johtaja työskentelee yksin ryhmien kanssa parempana <input type="radio"/> Kyllä <input type="radio"/> En

LIITE 2

Johtajuus on muuttanut vuodien aikana paremmaksi	<input type="radio"/> Kyllä <input type="radio"/> Ei
Johtaja on minulle nykyisin lähisempi kuin aikaisemmin	<input type="radio"/> Kyllä <input type="radio"/> Ei
Isen hyväksi jos johtaja tulee minun talon sisälle	<input type="radio"/> Kyllä <input type="radio"/> Ei Miksi? <input type="text"/>
Olen tyytyväinen omiin työtöihin	<input type="radio"/> Kyllä <input type="radio"/> Ei Miksi? <input type="text"/>
Tietotekniikan lisääntyminen kourmittaa minua	<input type="radio"/> Kyllä <input type="radio"/> Ei
Johtaja hoitaa työt hyvin	<input type="radio"/> Kyllä <input type="radio"/> Ei
Olen tyytyväinen nykyiseen johtajaan	<input type="radio"/> Kyllä <input type="radio"/> Ei
Johtajani toimii oikeuden mukaisesti	<input type="radio"/> Kyllä <input type="radio"/> Ei
Kaan että voisin kehoittaa luottamuskadlisesti johtajani kanssa	<input type="radio"/> Kyllä <input type="radio"/> En
Olen tyytyväinen johtajani toimintaan	<input type="radio"/> Kyllä <input type="radio"/> En
Johtajani sirtää liikaa totaan muille	<input type="radio"/> Kyllä <input type="radio"/> Ei
Pidin nykyisestä tilinistäni	<input type="radio"/> Kyllä <input type="radio"/> Ei
Pidin nykyisestä työpöytästäni	<input type="radio"/> Kyllä <input type="radio"/> En
Olen mieltynyt työpaikan vaihtoa	<input type="radio"/> Kyllä <input type="radio"/> En
Pidin nykyisestä kaikki tekee katkes ajatuksista	<input type="radio"/> Kyllä <input type="radio"/> En
Johtaja ottaa kollektiani huomioon	<input type="radio"/> Kyllä <input type="radio"/> Ei
Työskenteleminen siinä ryhmässä jossa halusin	<input type="radio"/> Kyllä <input type="radio"/> Ei

Haluaisin näihin asioihin muutosta nykyisessä johtajuudessa

Toivuisin johtajalta näitä asioita

LIITE 3

Seuraavat kysymykset ovat päiväkodin johtajille

<p style="text-align: right;">Kyllä Ei</p> <p>Pöidin mykisesti työssäni <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p style="text-align: right;">Kyllä Ei</p> <p>Koen omat voimavarani riittäväksi <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p style="text-align: right;">Kyllä Ei</p> <p>Koen sijaisten saamisen ja poikkiammisen helpoksi <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p style="text-align: right;">Kyllä Ei</p> <p>Koen useiden päiväkotien johtamisen hyvänä <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p style="text-align: right;">Kyllä Ei</p> <p>Voisin jakaa enemmän työtehtäviäni muille <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p style="text-align: right;">Kyllä Ei</p> <p>Alaiseni luottavat minua mielen työssäni <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p style="text-align: right;">Kyllä Ei</p> <p>Alaisieni kanssa on helppo työskennellä <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p style="text-align: right;">Kyllä Ei</p> <p>Koen helppoa korjata väkivaltaiset asiat alaisilleni <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p style="text-align: right;">Kyllä Ei Jos vastaisit kyllä niin mitä?</p> <p>Haluaisin lisää koulutusta työhöni <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="text"/></p>