LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

VANTAALAISTEN PÄIVÄKODIN JOHTAJIEN ODOTUKSET COACHING-PROSESSISTA

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Sosiaaliala
Sosionomi amk
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Sari Ikonen-Polamo

Lahden ammattikorkeakoulu
Koulutusohjelma

IKONEN-POLAMO, SARI

VANTAALAISTEN PÄIVÄKODIN JOHTAJIEN ODOTUKSET COACHING-PROSESSISTA

Sosionomi amk opinnäytetyö, 61 sivua, 3 liitesivua
Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä vantaalaisten päiväkodin johtajien odotuksia kehittämishankkeena olevasta varhaiskasvatuksen coaching-prosessista. Materiaali opinnäytetyöhön kerättiin kyselytutkimuksen avulla. Vastauksia hyödynnettiin mm. kokoamalla päiväkodin johtajien antamaa palautetta prosessille asetetuista tavoitteista. Lisäksi vastauksista saatiin prosessin mahdollisen jatkokehittämisen kannalta koottua ja kirjattua tietoa, mikä mahdollistaa varhaiskasvatuksen mahdollisuutta punnita johtamisen tuen ratkaisuja arvioinnin ja palautteen näkökulmasta.

Teoreettisina viitekehyksinä tässä opinnäytetyössä ovat sosiaalinen konstruktionismi ja oppiva organisaatio. Tullakseen coachaavaksi päiväkodin johtajaksi, täytyy kyetä coaching-taitojen opetteluun, harjoitteluun ja omaksumiseen. Käsitys siitä, mikä merkitys coachingilla on oleva päivittäisessä työssä, rakentuu vuorovaikutusprosessissa, jossa ovat läsnä osallistujat käsityksineen, odotuksineen ja kokemuksineen ja kouluttajat menetelmineen, kokemuksineen ja odotuksineen.

Kyselytutkimuksesta saatu tieto oli saman suuntainen prosessille asetettujen tavoitteiden kanssa. Vastauksista voi päätellä, että päiväkodin johtajien odotukset prosessista ovat hyvin korkeat niiden tavoitteiden osalta, jotka kohdistuvat omaan kehittymiseen ja osaamisen lisääntymiseen. Toisaalta odotukset tavoitteista, joissa kohteena ovat odotukset prosessin vaikutuksesta toimintaympäristön, vastuunottamisen ja johtamisen johtamisen varmistamisesta jakavat päiväkodin johtajien näkemyksiä. Päiväkodin johtajat kaipaavat kollegiaalista tukea, mutta suhtautuvat varauksella uuden johtamisrakenteen käyttöönottoon. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta vaikuttaa siltä, että esimiehet hyväksyvät sosiaalisen todellisuuden rakentumisen vuorovaikutuksen tuloksena, mutta ovat epävarmoja coaching-prosessin hyödyllisyydestä itselle saatavaan tukeen.

Asiasanat: sosiaalinen konstruktionismi, oppiva organisaatio, coaching, päiväkodin johtaja

Lahti University of Applied Sciences

Degree Programme in Social Services

IKONEN-POLAMO, SARI:

THE EXPECTATIONS OF DAY-CARE DIRECTORS OF VANTAA ON COACHING-PROCESS

Bachelor's Thesis in Social Services, 61 pages, 3 pages of appendices
Spring 2014

ABSTRACT

The aim of this thesis was to gather the expectations of day-care directors of Vantaa on development plan on early childhood education coaching process. All the material for the thesis was collected using a survey. The answers of the survey were utilized in collecting the feedback given by day-care directors and the information about possible future development of the process.

The theoretical contexts of this thesis are social constructionism and learning organization. It's important to be able to learn, exercise and assimilate coaching skills to become a coaching day-care manager. The perception of the importance of coaching in daily work is based on the communication process in which all the patricipants and educators are present with their opinions, expectations, methods and experiences.

The information gathered with the survey and the objectives set in the process were much alike. It's possible to draw a conclusion that day-dare directors' expectations of the process were very high on the aims that were directed to one's own development and knowledge improvement. On the other hand, expectations on goals which are concerned with the process' impact on the work environment, taking reponsibilities and management leadership divide the opinions of the managers. Day-care managers need collegial support but react to the comissioning of new leading system with a grain of salt. In the viewpoint of social constructionism it seems like managers allow the consisting of social reality if it's a result of communication, but they are unsure about the usefulness of the coaching process in getting support to themselves.

Key words: social construction, learning organization, coaching, day-care center manager

Sisältö

1 JOHDANTO 3

2 SOSIAALINEN KONSTRUKTIONISMI JA OPPIVA ORGANISAATIO 4

2.1 Sosiaalinen konstruktionismi 4

2.2 Oppiva organisaatio 8

3 COACHINGIN MÄÄRITELMÄÄ 13

3.1 Coaching-taidot 15

3.2 Coaching-menetelmät 16

4 PÄIVÄKODIN JOHTAJA VANTAAN VARHAISKASVATUKSESSA 20

4.1 Päiväkodin johtajan toimintaympäristö 20

4.2 Vantaan varhaiskasvatuksen organisaatio 22

4.3 Opinnäytetyön kohteena oleva coaching-prosessi 24

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS 27

5.1 Tutkimustehtävä 27

5.2 Tutkimusmenetelmät 27

5.3 Aineiston käsittely ja analysointi 29

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET 31

7 JOHTOPÄÄTÖKSET 44

7.1 Coaching-kulttuurin rakentaminen 44

7.2 Coaching-ydintaitojen opiskelu ja harjoittelu 45

7.3 Työparimallin tukeminen ja vakiinnuttaminen osana johtamisjärjestelmää 46

7.4 Vapaamuotoiset vastaukset 47

8 LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS 50

9 POHDINTA 53

LÄHTEET 57

LIITTEET

1 JOHDANTO

Vantaan sivistystoimessa alkoi tammikuussa 2013 varhaiskasvatuksen johtamisen kehittämishanke, coaching-prosessi. Coaching-prosessi on kestoltaan noin 1½ vuotta. Tässä opinnäytetyössä coaching-prosessi tarkoittaa tätä käynnissä olevaa kehittämishanketta. Coaching-prosessiin osallistuvat varhaiskasvatuksen toimialalta kaikki päiväkodin johtajat (86), heidän esimiehensä varhaiskasvatuspäälliköt (5) ja varhaiskasvatuksen tulosalueen varhaiskasvatuksen johtaja (1).

Virolainen (2010, 17) toteaa väitöskirjassaan, että Suomessa coaching-ala on nuori. Suomen Coaching-yhdistys ry perustettiin 2004, jonka jälkeen organisaatiokontekstiin kohdistuva coaching on alkanut yleistyä Suomessa. Johdon coaching on siis suhteellisen tuore ilmiö Suomessa (Virolainen 2010, 21, 24). Coachingista on ainakin kaksi uutta väitöskirjaa suomessa, Ilkka Virolaisen (2010) Johdon coaching: Rajanvetoja, taustateorioita ja prosesseja sekä Ria Parppein (2008) Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona.

Olen kiinnostunut tästä ”ajanilmiöstä” coachingista. Sana on siirtynyt urheilun valmennusmaailmasta organisaatioihin. Mielenkiintoni kohteena ovat erityisesti prosessiin osallistujista päiväkodin johtajien näkemykset. Millaisilla odotuksilla he ottavat coaching-prosessin osaksi tukemaan johtamistyötä? Opinnäytetyössäni selvitän näitä odotuksia kyselytutkimuksen menetelmin. Kysely pohjautuu suoraan prosessille ennakkoon asetuista tavoitteista.

Teoreettisena viitekehyksenä käytän sosiaalista konstruktionismia ja oppivaa organisaatiota. Sosiaalinen konstruktionismi kuvaa sosiaalisen todellisuuden rakentumista vuorovaikutuksessa. Päiväkodin johtajien odotuksen muodostavat eräänlaiseen ”suhteen” odotuksen kohteena olevasta prosessista. Oppivan organisaation mukaan siirrytään pois suorituskeskeisyydestä jatkuvaan oppimiseen ja kestävään kehitykseen, luomalla toimintakulttuuri, jossa coachingille on tilaa (Rasimus & Tevalin 2013).

2 SOSIAALINEN KONSTRUKTIONISMI JA OPPIVA ORGANISAATIO

Gergenin (2009, 73) mukaan sosiaalisessa konstruktionismissa vuorovaikutussuhteet perustuvat keskusteluille ja tapaamme olla vuorovaikutuksessa. Kieli ja keskustelut nousevat tärkeimmiksi työkaluiksi todellisuuden rakentumisessa. Tapamme puhua on tapamme liittyä muihin ihmisiin. Merkitykselliseksi nousevat ihmisten väliset suhteet. (Gergen 2009, 73.)

Winkin (2012) mukaan ihmisten erilaisissa vuorovaikutustilanteissa käyttämä puhe tai keskustelu luo organisaatiossa sosiaalista todellisuutta. Tätä puhetta ja keskustelua voidaan kutsua myös dialogiksi. Sydänmaalakka (2012, 54) toteaa, että oppiva organisaatio on organisaatio, jolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti: se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan.

Varhaiskasvatuksen coaching-prosessilla on tavoitteena muuttua ja muuttaa varhaiskasvatuksen johtamisen toimintakulttuuria johtamisrakenteen ja johtamisen johtamisen kautta. Coaching-prosessi tulee etenemään dialogisesti erilaisissa kokoonpanoissa. Prosessin tavoitteiden saavuttamisen edellytyksenä on, että henkilöstö oppii, harjoittelee ja omaksuu yhdessä uusia toimintatapoja ja toimintamenetelmiä, joita voi hyödyntää johtamistyössä.

2.1 Sosiaalinen konstruktionismi

Karkeasti tiivistäen sosiaalinen konstruktionismi on tutkimuksellinen viitekehys, jonka mukaan sosiaalinen todellisuutemme rakentuu (rakentaa=construct) sosiaalisessa, kielellisessä vuorovaikutuksessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kuusela (2002, 51 - 52) toteaa sosiaalisen konstruktionismin olevan laaja ja hajanainen tieteenaloja ylittävä ajatteluperinne, johon voidaan lukea suuri määrä erilaisimpia tieteenperinteiden edustajia sosiologian, sosiaalipsykologian, kulttuurihistoriallisen psykologian, kulttuuritutkimuksen, kirjallisuustieteen, kielitieteen ja kielifilosofian, hermeneuttisen filosofian ja fenomenologian piiristä. Konstruktionismiksi tunnustetaan lähes kaikki uusi, jossa puhutaan tavalla tai toisella kielen merkityksestä sosiaalisen todellisuuden

rakentumisessa ja korostetaan sekä kulttuurin että historiallisuuden merkitystä. (Kuusela, 2002, 51 - 52.)

Saastamoinen (2006, 175) puolestaan kuvaa, että sosiaalinen konstruktionismi voidaan ymmärtää löyhäksi yläkäsitteeksi ajatuksille, joiden mukaan todellisuus sekä määritelmät hyvästä ja pahasta rakentuvat jatkuvassa ihmisten välisessä kommunikatiivisessa toiminnassa, joka hyödyntää olemassa olevia kulttuurisia resursseja. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan maailma on tekstuaalinen, kertomuksista ja merkityksistä syntynyt, jota voimme lukea ja tulkita aivan kuten erilaisia tekstejäkin. Tekstuaalisessa maailmassa ei ole löydettävissä lopullisia totuuksia. (Saastamoinen 2006, 175 - 176.)

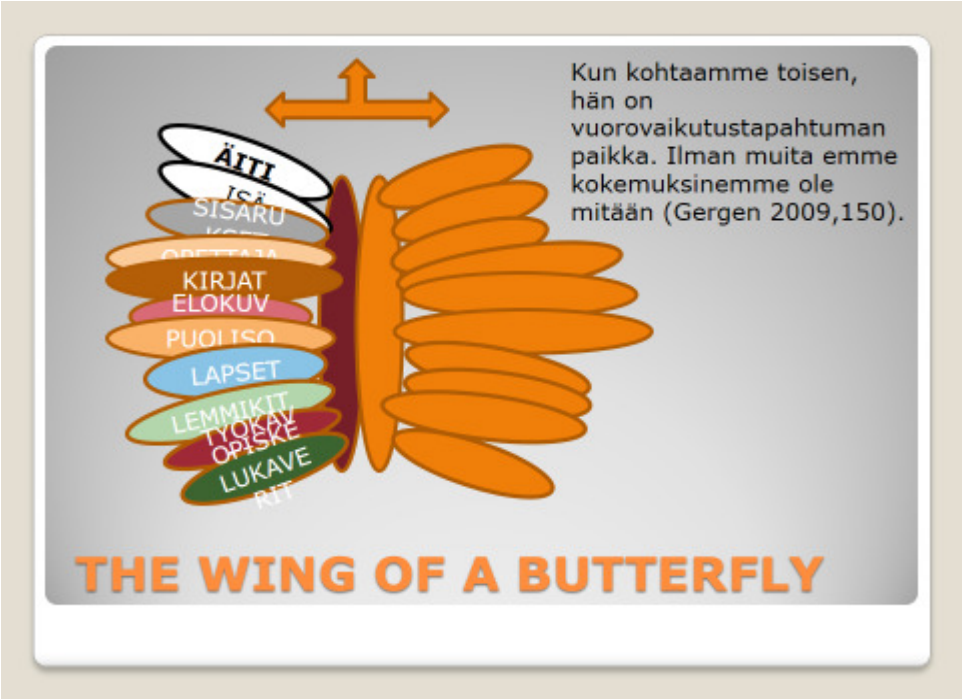
Hacinhgin (2009, 20) mukaan ”sosiaalisen konstruktion” ensisijainen käyttötarkoitus on ollut tietoisuuden lisääminen. Se tehdään kahdella toisistaan selvästi toisistaan erottuvalla tavalla, joista toinen on kaiken kattava ja toinen rajoitetumpi. Ensinnäkin väitetään, että suuri osa (tai kaikki) eletystä kokemuksistamme ja asuttamastamme maailmastamme on ymmärrettävä sosiaalisesti rakentuneeksi. Toiseksi esitetään rajattuja väitteitä jonkun tietyn X:n sosiaalisesta rakentumisesta. Rajallinen väite saattaa olla seurausta kaiken kattavasta asenteesta, mutta rajallisen väitteen ydinajatus on lisätä tietoisuutta jostain tietystä asiasta. (Hacing 2009, 20.) Tässä opinnäytetyössä rajallinen väite koskee coaching-prosessia ja siihen liittyviä tapaamisia. Toisaalta osallistujat saapuvat näihin tapaamisiin ja osallistuvat koko prosessiin sellaisina persoonina kokemuksineen kuin sillä hetkellä ovat.

Gergenin (2009, 61) mukaan sosiaalisen konstruktionismin keskeisenä ajatuksena on sosiaalisen todellisuuden rakentuminen vuorovaikutuksessa. Keskeisiksi asioiksi teoriassa nousevat kieli, keskustelut ja vastuut suhteen rakentamisen prosessista. Löytönen (2004) kuvaa vuorovaikutuksessa rakentuvaa käsitystä todellisuudesta, joka muuttuu jatkuvasti. Tällaiset käsitykset muutoksista koskevat mm. maailmaa, toisiamme ja itseämme. Löytösen (2004) mukaan vuorovaikutuksemme voi olla myös sanatonta viestintää, liikkeitä, ilmeitä, asentoja.

Burr (1995, 2003, 2 - 5) on luetteloinut neljä pääkohtaa sosiaalisesta konstruktiosta:

1. Kriittisyys itsestään selvyyksiä kohtaan. Havaintomme eivät vain yksinkertaisesti kerro maailmasta, vaan maailmamme on sosiaalisesti luotu. Siksi myös selviöltä näyttävät asiat voisivat olla toisin.
2. Käsitystemme historiallis-kulttuurisuus. Käsityksemme ovat historiamme ja kulttuurimme tuotteita, ja siksi relatiivisia eli suhteellisia.
3. Tiedon syntyminen sosiaalisissa prosesseissa. ”Totuus” on se, mikä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa sellaiseksi tunnustetaan ja tunnistetaan, ei se mikä oletetusti parhaiten vastaa ulkoista todellisuutta.
4. Tiedon ja sosiaalisen toiminnan yhteenkuuluminen. Silla mikä kulloinkin hyväksytään totuudeksi, on monenlaisia seurauksia toiminnalle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Gergen (2009, 150) kuvaa ihmisten välille syntyvää ”mentaalista maisemaa”. Ihminen on kokemustensa summa. Gergen (2009, 149) kuvaa ihmistä perhosen puolikkaana, siivet muodostuvat erilaisista kokemuksista (kuvio1). Kahden ihmisen kohdatessa puolikkaista perhosista syntyy kokonainen, yhdessä he rakentavat sen hetkisen todellisuuden, jossa haetaan merkityksiä yhdessä. (Gergen 2009, 149 - 150.) Olen versioinut Gergenin ”The wing of butterfly” – kuvaa, konkretisoidakseni Gergenin ideaa kokemusten summasta.



KUVIO 1. The wing of a butterfly (Gergen 2009, 159).

Winkin (2008) mukaan uuden oppimiseen tarvitaan metataitoja, joka tarkoittaa tiedon luovaa käyttöä ja soveltamista. Yhdessä oppimisessa on keskeistä vuorovaikutus toisten kanssa. Tällöin tuotetaan yhteinen sosiaalinen todellisuus sen puheen ja kielen avulla jota kulloinkin eri tilanteissa käytämme.

Sosiaalisessa konstruktionismissa nousee esille näkemys siitä, että ajatukset, ideat ja tunteet syntyvät ja sijaitsevat jäsentyneesti yksilöiden välillä, siinä kommunikatiivisessa tilassa, jossa he elävät. Kielellä on keskeinen rooli siinä, millä tavoin erilaiset kokemukset ja tapahtumat ovat läsnä kielessä, ja millä tavalla kyseisiä seikkoja tuotetaan ja siirretään eteenpäin. (Virolainen, 2010, 30.) Tiivistäen Burrin (2004, 163) ajatukset: sosiaalinen konstruktionismi on näkemys, jonka mukaan sisäiset tai ulkoiset syyt eivät määritä ihmistä, vaan he rakentuvat sosiaalisen vuorovaikutuksen ja kielen prosessien kautta.

Kaikki coaching-prosessille asetetut tavoitteet edellyttävät vuorovaikutusta, kykyä vaikuttaa ja vaikuttua, sekä kykyä toimia yhdessä, osana isompaa yhteisöä. Coaching-prosessin eräänä määriteltynä tavoitteena on coaching-kulttuurin luominen. Coaching-kulttuurin syntyminen edellyttää yhteistä coaching-kieltä ja vuorovaikutteista toimintaa. Tämän opinnäytetyön viitekehyksessä sosiaalinen

konstruktionismi edustaa ajatusta, että jokainen odotus prosessille asetuista tavoitteista on eräänlainen suhde. Meillä on mielikuvia, käsityksiä, odotuksia, mitä kukin tavoite saattaa tuoda tulleessaan, mitä tavoitteet toteutuessaan tarkoittaa meille. Jokaisella meillä on omanlainen odotus tavoitteiden tarpeellisuudesta, toteutumisesta ja merkityksestä. Odotuksiin vaikuttavat jokaisen henkilökohtaiset kokemukset prosesseista, työkokemus- ja johtamiskokemus sekä kyky olla vuorovaikutuksessa. Sisäiset mallit määrittelevät, miten näemme maailmaa ja miten toimimme tietyissä tilanteissa. Sisäiset mallit ovat usein tiedostamattomia ja rutiineiksi muuttuneita ajattelu- ja toimintatapoja (Sydänmaalakka 2012, 59). Ruohotie (1997, 43) puhuu ajatusmalleista, jotka ovat syvälle juurtuneita olettamuksia, yleistyksiä tai mielikuvia, jotka vaikuttavat siihen, kuinka ymmärrämme maailmaa ja kuinka toimimme.

Tullaksemme coachaaviksi päiväkodinjohtajiksi, meidän täytyy kyetä coaching taitojen opetteluun, harjoitteluun ja omaksumiseen. Käsitys siitä, mikä merkitys coachingilla on oleva päivittäisessä työssä, rakentuu vuorovaikutusprosessissa, jossa kaikki edellä mainitut elementit ovat läsnä: osallistujat käsityksineen, odotuksineen ja kokemuksineen ja kouluttajat menetelmineen, kokemuksineen ja odotuksineen.

2.2 Oppiva organisaatio

Seuraavassa tarkastelen coaching-prosessin merkitystä varhaiskasvatuksen organisaatiolle. Coaching-prosessin odotusarvona on, että varhaiskasvatuksen toimialalle tulisi coachaava johtamiskulttuuri. Edellytyksenä on, että coaching taitojen opettelu, harjoittelu ja omaksuminen tapahtuvat yhdessä prosessin edetessä. Sydänmaalakan (2012, 60) mukaan yhteinen visio varmistaa, että organisaatio on menossa samaan suuntaan. Vision tulee olla selkeä, koska se ohjaa organisaation toimintaa myös osaamisen kehittämisen suhteen. Älykkäässä oppivassa organisaatiossa on paljon dialogia, aktiivista vuoropuhelua. Dialogisuus sisältää erilaisten kysymysten ja ongelmien pohdintaa, toisten kuuntelua ja omien ajatusten kyseenalaistamista. Todellinen dialogi edellyttää

avointa organisaatiokulttuuria, jossa sallitaan asioiden kyseenalaistaminen ja erilaiset mielipiteet. (Sydänmaalakka 2012, 60.)

Organisaation oppiminen tapahtuu siten, että organisaatiossa tarvittavaa osaamista johdetaan määrätietoisesti. Osaamisen kehittäminen edellyttää aktiivista johtamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 14.) Ruohotie (1997, 40) määrittelee oppivan organisaation olevan yhteisö, jolla on kyky uusiutua ja muuttaa toimintaansa. Oppiva organisaatio -termi kuvaa organisaation toimintatapaa, joka kannustaa yksilöitä ja tiimejä jatkuvaan oppimiseen ja työsuorituksen parantamiseen. Sydänmaalakan (2012, 54) mukaan oppiva organisaatio muuttaa itseään ja tekee kaikkien jäsentensä oppimisen helpommaksi.

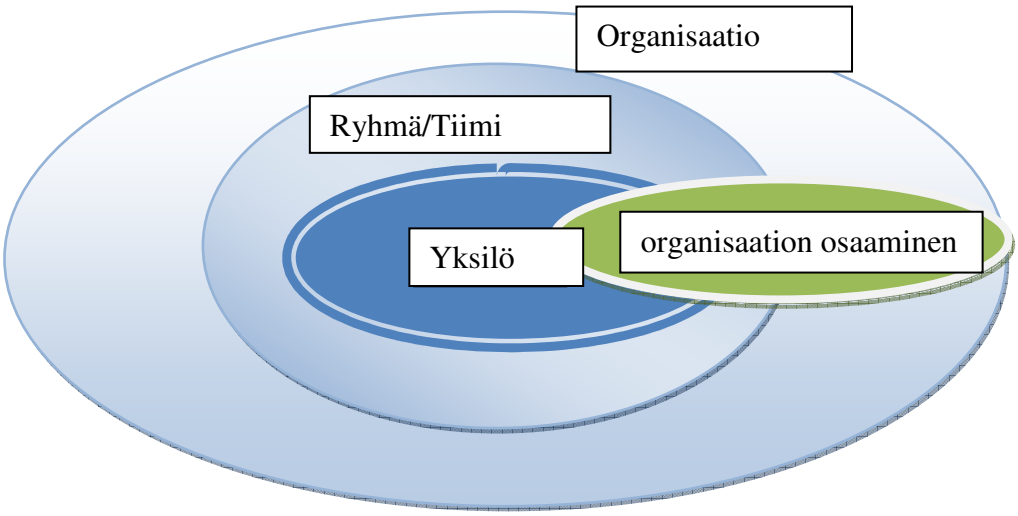
Oppiva organisaatio voi syntyä vain koko organisaatiossa ilmenevän oppimisen tuloksena. Toiminnan taustalla vaikuttavat vahvat arvot ja selkeä visio. (Sydänmaalakka 2012, 54.) Varhaiskasvatuksen coaching–prosessiin osallistuvat kaikki johtavassa asemassa olevat henkilöt. Menetelmänä on yhdessä oppiminen ja tähtäimenä on koko johtamiskulttuurin muuttaminen. Prosessin alkuunpanijana on toimialan varhaiskasvatuksen johtaja, jolla on selkeä visio varhaiskasvatuksen johtamisen suunnasta.

Oppivalle organisaatiolle ominaisia tunnuspiirteitä ovat itseohjautuvuus ja –kontrolli, tiedon kulku ja palaute, tiimityöskentely, keskustelukulttuuri, toisen kuunteleminen, vapaus, toisen auttaminen, refleksiivisyys ja kannustava ilmapiiri. (Ruohotie 1997, 43.) Ruohotie (1997, 43) korostaa, että organisaatioiden tarpeelle olla oppivia on taustalla erilaiset menestyksen ja tuloksellisuuden kannalta kriittiset menestystekijät kuten nopeus, joustavuus, integraatio ja innovatiivisuus. Lisäksi tulee huomioida kuluttajien (asiakkaiden) vaatimukset.

Vantaan varhaiskasvatuksen tuloskortilla on hyvin voimakkaasti esillä asiakaskeskeisyys. Varhaiskasvatuksen erilaisia palveluja perustetaan, päivähoitoyksiköitä järkeistetään ja palveluja asiakkaille pidetään monimuotoisina ja nopeasti uusiutuvina. Tämän hetkinen kaupungin taloustilanne kannustaa innovoimaan palveluita ja ottamaan asiakkaat mukaan palveluiden kehittämiseen. (Varhaiskasvatuksen tuloskortti 2013.)

Moilasen (1996, 10) mielestä oppiva organisaatio voidaan nähdä toimintapainotteisena, ympäristöä ja toiminnan muutoksia korostavana. Organisaatio voidaan nähdä myös älyllisenä, ajattelun ja tiedon prosessien kautta oppivana. Viimeisessä vaiheessa organisaatio nähdään kokonaisvaltaisena, erilaisia toiminnan, ajattelun ja organisaation ominaispiirteitä korostavana. (Moilanen 1996, 10.)

Organisaatio osaamisen kokonaisuus muodostuu yksilöiden ja ryhmien organisaation osaamisten yhdistelmistä (kuvio 2). Organisaation osaamisen kokonaisuus kehittyy, kun yksilön osaaminen kehittyy ja jalostuu ryhmän osaamiseksi ja edelleen organisaation osaamiseksi. (Tuomi & Sumkin 2012, 51.) Mikäli organisaatiolla ei ole yhteistä visiota, myöskään yhteistä oppimista ei tapahdu (Moilanen 1996, 10).



KUVIO 2. Organisaation osaamisen kokonaisuus (Tuomi & Sumkin 2012, 51).

Mielestäni coaching-prosessia voi hyvin kuvata oppivan organisaation näkökulmasta. Prosessia ohjaavat ennalta asetetut tavoitteet ja visiot. Se perustuu ryhmän eli johtavan henkilöstön yhteiseen oppimiskokemukseen, keskusteluun eli dialogisuuteen ja taustalla pyrkimys parempaan työsuorituksiin yksilö, ryhmän ja organisaation tasolla.

Oppivan organisaation kokonaisuus

Oppiva organisaatio muodostuu erilaisista perustekijöistä. Virtasen (2005) mukaan näitä tekijöitä ovat yhteinen jaettu käsitys tavoitteista ja olemassaolosta, yhteinen tulkinta organisaation suorituskyvystä, ajatus organisaation toimintatapojen kehittämisestä, työn tuloksellisuutta mitataan, työyhteisökulttuuri, jossa virheistä oppiminen on nostettu johtotähdeksi.

Sydänmaalakka (2012, 59) puolestaan puhuu organisaation oppimistaidosta. Hänen mukaansa oppivan organisaation oppimistaidot ovat systeemiajattelu, sisäistä toimintaa ohjaavat mallit, strateginen oppiminen, palautejärjestelmien käyttö, itsensä johtaminen, tiimioppiminen, dialogi, yhteinen visio, tietojärjestelmien hyödyntäminen, osaamisen ja tiedon jakaminen. (Sydänmaalakka 2012, 59.)

Luoma ja Salojärvi (2007, 22 - 23) korostavat, että oleellista on sen henkilöstön ammatillinen kehittäminen, jonka kohteena ovat operatiivisen toiminnan kannalta välttämättömät tiedot, taidot ja osaaminen. Avainhenkilöstön kehittäminen ja keskeisesti organisaation suoritukseen vaikuttavien asiantuntijoiden kehittäminen vaatii erityisiä huomioita siksi, että heidän toiminnallaan on mittavia seurausvaikutuksia muun organisaation toimintaan. Tärkeää on lisäksi työyhteisön kollektiivinen kehittäminen, jolloin keskipisteenä ovat vuorovaikutus, aloitteellisuus, itseohjautuvuus, uudistumiskyky ja -halu, kokonaisajattelu, työyhteisön hyvinvointi. (Luoma & Salojärvi 2007, 22 - 23.)

Oppivan organisaation kehittymistä edistetään luomalla oppimisen perusrakenne. Perusrakenteella tarkoitetaan, että tuetaan uusien keksintöjen ja ideoiden kokeilua, annetaan valtuuksia työntekijöille. Lisäksi esimiehen tulee saada ihmiset työskentelemään yhteisen vision puolesta. Esimiehen tulee hallinta epävarmuutta ja toimia mallina organisaation muille jäsenille. (Ruohotie 2000, 69 -71.)

Organisaation osaamisen ja kehittämistarpeiden tunnistamiseen liittyy myös henkilöstöresurssien tarkastelua. Jokaisella henkilöstön jäsenellä on yksilöllinen elämäntilanne kokemus, osaaminen ja työhistoria, jotka vaikuttavat henkilön toimintaan työssään. (Tuomi & Sumkin 2012, 60.)

Coaching-kulttuuri istuu hyvin oppivaan organisaatioon. Näkyvissä ovat luottamukselliset suhteet, yhteistyö, näkemyksellinen johtaminen ja ihmisten tukeminen. Oppivan organisaation mukaan siirrytään pois suorituskeskeisyydestä jatkuvaan oppimiseen ja kestävään kehitykseen, luomalla toimintakulttuuri, jossa coachingille on tilaa. (Rasimus & Tevalin 2013.)

Oppivan organisaation teorioissa korostuvat mm. käsitteet visio, tavoitteet, kehittäminen, vuorovaikutus, oppiminen. Coaching-prosessin tavoitteista voi löytää kaikki oppivan organisaation tunnuspiirteet: visio uuden coaching-kulttuurin luomisesta, coaching-taitojen opettelua yhdessä ja oppimista vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Prosessin sisältää oppimisen tavoitteita yksilö, tiimi ja koko varhaiskasvatuksen organisaation tasolla. Osallistumme tähän prosessiin omine kokemuksinemme, mielikuvinemme, käsityksinemme ja odotuksinemme.

3 COACHINGIN MÄÄRITELMÄÄ

Suomen Coaching-yhdistys lähtee määritelmässään siitä, että coachingin avulla coachattava kykenee selkeyttämään ajatteluaan ja toimintaansa sekä saavuttamaan tavoitteittaan ja toimintastrategioita. Coaching edesauttaa saavuttamaan punnittuja päätöksiä, reflektoivaa oppimista ja syvällistä kehitystä. Coachingin avulla coachattava pystyy hyödyntämään koko potentiaalinsa ja siten kehittymään yksilönä. Coaching tähtää kokonaisvaltaiseen kehittymiseen. (Suomen Coaching-yhdistys ry.)

Coaching on prosessi, jossa coachingvalmentaja auttaa ihmistä ottamaan käyttöönsä omia voimavaroja niin, että hän voi saavuttaa tavoitteensa (Suomen Coaching-yhdistys ry).

Coach on coachattavan kumppani, joka tarjoaa tukea jo olemassa olevien taitojen, resurssien ja luovuuden kehittämisessä (Virolainen 2010, 15).

Coachattava on henkilö, johon coaching kohdistuu (Virolainen 2010, 15).

International Coaching Federation (ICF) on coachingin laatua valvova vuonna 1995 perustettu kansainvälinen coaching-yhdistys, International Coaching Federation (ICF), joka nykyään vastaa koulutusten akkreditoinneista (pätevyyden toteaminen) ja coachien sertifioinnista (puolueeton arviointi ennalta laaditun kriteeristön ja standardin avulla) (Carlsson & Forssell 2008, 29).

ICF:n mukaan coaching on ajatuksia herättävä ja luova yhteistyösuhde, jonka tavoitteena on inspiroida asiakasta hyödyntämään kokonaisvaltaisesti henkilökohtainen ja ammatillinen potentiaalinsa. Toimintatapana coaching perustuu systemaattiseen rakenteeseen ja coaching-dialogiin, jotka ovat kaikissa toimintayhteyksissä samat.

Parppein (2008) mukaan toimintayhteys ja valmennettavan tilanteeseen tuoma sisältö, johon coaching kohdistuu, mahdollistavat coachingin luokittelun eri kategorioihin. Näitä kategorioita osoittavat coaching -sanan etuliitteet. Martin (2001) mukaan selkein erottelu tehdään työyhteisöissä ja liiketoiminnassa tapahtuvan (business coaching) ja oman elämäntaidon (personel/life coaching)

coachingin välille. Parppei (2008) jakaa nämä yläkäsitteet vielä tarkempiin alaluokkiin: business coaching esimerkiksi ylimmälle johdolle (executive coaching) tai organisaation kehittämiseen (corporate coaching) suunnattuun sekä yrityksen sisäiseen coachingiin (internal coaching); life coaching puolestaan esimerkiksi henkistymiseen (spiritual coaching) tai urasuunnitteluun (career coaching) suunnattuun coachingiin. (Parppei 2008, 5-6.)

Carlsson ja Forssell (2008, 22) kuvaavat coachingin ytimen olevan valmentavan tietoisuuden kasvamista ja siitä johtuvat oivaltamisen mahdollisuudet. He näkevät, pelkkä reflektointi ei riitä vaan itsetutkiskelun ja -oppimisen lisäksi tarvitaan myös oivallus ja tietoisuus erilaisista mahdollisuuksista. Brockbankin ja McGillin (2008) mielestä juuri coachin avoimet kysymykset auttavat asiakasta, coachattavaa, analysoimaan ja löytämään itse haasteensa ja ratkaisunsa. Coach ei anna valmiita neuvoja ja ohjeita.

Räsänen (2007, 18) kuvaa samaa määritelmää hieman toisin. Hänen mukaansa coaching on ”mindset” (ajattelutyyli), ”skillset” (taitopohja) ja ”toolbox” (työkalupakki). Ajattelutyyli koostuu asiakkaan voimavaroista, tavoitteista ja arvostava asenteesta asiakasta kohtaan. Taitopohja tarkoittaa dialogia valmennettavan ja valmentajan välillä, prosessin ohjaamista. Työkalupakilla tarkoitetaan laajaa coaching-prosessissa hyödynnettäviä välineitä. Työskentelyyn tavoitteet tulevat asiakkaalta, coachattavalta. (Räsänen 2007, 18.)

Rasimus ja Tevalin (2013) mukaan coach haastaa coachattavaa asettamaan tavoitteita sekä kehittämään toimintaansa tavoitteiden saavuttamiseksi. Coaching antaa mahdollisuuden lisätä omaa itsetuntemustaan, motivaatiotaan ja tahtotilaa. Se on positiivinen ja mahdollistava prosessi, joka kehittää ihmisten kapasiteettia ratkaista tämän päivän haasteita. Coaching on myös johtamisfilosofia, jossa esimies ohjaa tiimiään tarjoamalla tekijöille itselleen tilaa johtaa omaa toimintaansa organisaation asettamien tavoitteiden suuntaisesti. (Rasimus & Tevalin 2013).

Voisin karkeana yhteenvetona tiivistää, että määritelmien mukaan coaching on tavoitteellista toimintaan. Se haastaa coachattavan kehittymään, reflektoimaan ja kokemaan oivaltamisen iloa. Coaching on työtavaltaan dialoginen ja sen pohjavire

ja asenne ovat positiivisia. Coachin taitoihin kuuluu erilaisten coaching-taitojen ja -menetelmien käyttäminen. Opinnäytetyön kohteena oleva coaching-prosessi on organisaation kehittämiseen tähtäävää coachingia.

3.1 Coaching-taidot

Ydinosaaminen

International Coaching Federation (ICF) on määritellyt coaching-työssä nykyisin käytettävistä taidoista ja lähestymistavoista niin sanotut yksitoista ydinosaamista. Näitä ydinosaamisia on käytetty myös ICF:n sertifiointiin johtavaan pätevöitymisprosessiin liittyvän tutkinnon perustana.

A. PERUSTAN LUOMINEN
   Eettisten ohjeiden ja ammatillisten vaatimusten noudattaminen
   Coaching sopimuksen laatiminen
B. COACHING – SUHTEEN LUOMINEN
   Luottamuksen ja läheisyyden rakentaminen
   Coachaava läsnäolo
C. TEHOKAS VUOROVAIKUTUS
   Aktiivinen kuuntelu
   Vahvojen kysymysten esittäminen
   Suora kommunikaatio
D. OPPIMISEN JA TULOSTEN SYNTYMISEN HELPOTTAMINEN
   Tietoisuuden luominen
   Toiminnan suunnittelu
   Suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen
   Edistymisen ja vastuullisuuden hallinta
   (International Coaching Federation (ICF), Tevalin 2013).

3.2 Coaching-menetelmät

Menetelmät ovat merkittävä osa prosessiin sisältyvää oppimista. Menetelmät sisältyvät myös tehtyyn kyselyyn.

Kuuntelemisen tarkoituksena on sekä vastaanottaa informaatiota valmennettavalta, mutta myös osoittaa ymmärtävänsä informaation merkitys hänelle. Olennaista on se, miten valmentaja kuuntelee ja keskittyy valmennettavan kertomuksiin. Keskittynyt kuunteleminen auttaa valmennettavaa itse antamaan äänensä ajatuksilleen ja rohkaisee siten itsensä ilmaisua.(Parppei 2008, 47.)

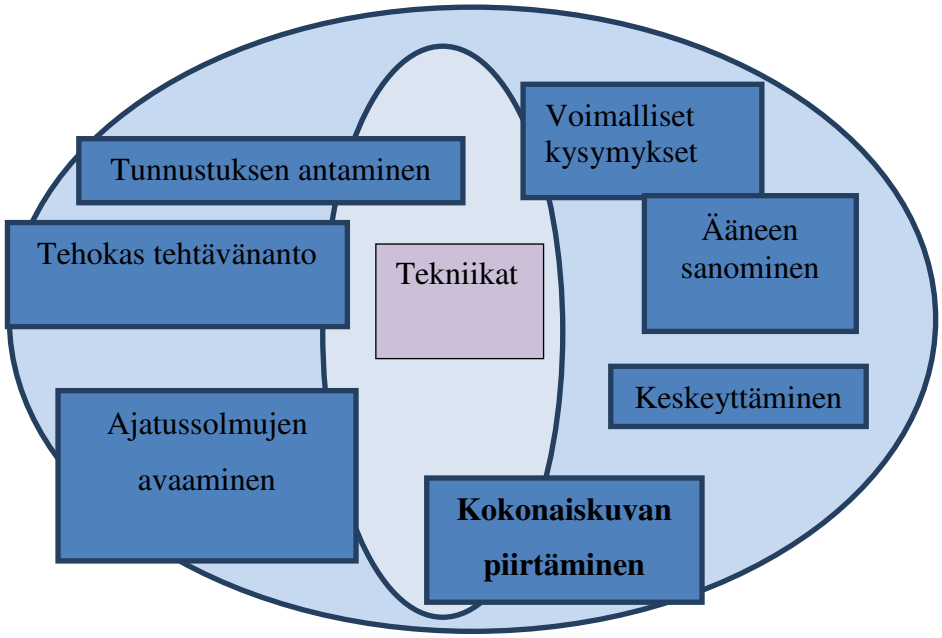
Parppei (2006, 47) lisää, että kohdistetuilla ja syventävillä kysymyksillä valmentaja pyrkii kyseenalaistamaan valmennettavan nykyisiä näkemyksiä ja siten synnyttämään uusia oivalluksia (Parppei 2008, 24). Avoimeen kysymykseen vastaaminen vaatii enemmän kuin yhden sanan. Avoimet kysymykset alkavat sanoilla, miten tai mitä. Missä, milloin ja kuka voidaan myös määritellä avoimiksi, mutta ne eivät aukaise puhetta yhtä hyvin kuin miten ja mitä. (Parppei 2008, 24.)

Wilson (2007) on lajitellut coachingissa käytettäviä tekniikoita seuraavasti:

1) Aktiivinen kuuntelu; Coach auttaa coachattavaa esimerkiksi pyytäen täsmentämään jotain asiaa. Coachin on tärkeää hyödyntää intuitiotaan.
2) Kysymysten esittäminen; Tarkoituksena on se, että coachattava löytää (uutta) tietoa itsestään. Coachauksessa hyödynnetään erilaisia kysymystyyppejä tilanteesta riippuen. Pääasiallisesti käytetään avoimia kysymyksiä, mutta joskus myös suljettuja tai ”puhtaita” kysymyksiä (clean questions). Coach ei saa käyttää johdattelevia tai tuomitsevia kysymyksiä (miksi – alkuiset kysymykset).
3) Selventäminen (Clarifying); Coachattavan sanojen toistaminen eri sanoin, jolloin voidaan varmistua, että coach on ymmärtänyt asian oikein (niin kuin sanoja sen tarkoitti).
4) Reflektointi (Reflecting); Toisen sanojen toistaminen täsmälleen samoin sanoin, mukaanlukien äänenpainot ja kehon kieli. Reflektointia voidaan käyttää coachingissa esim. auttamaan coachattavaa arvioimaan omia näkemyksiään. Jos coach on epävarma, mitä kysyä seuraavaksi, hän voi reflektoida takaisin

coachattavan kertoman, joka taasen voi kertoa lisää ajatuksistaan.
5) Intuitio; Vahvin coachin työkaluista oikein käytettynä. Tarkoittaa esimerkiksi tilanteita, jolloin coachattavan kertomus herättää coach'issa uusia näkemyksiä tilanteesta, joita coachattava ei itse ole tuonut esille. Tällöin coach voi esittää asiaan liittyen kysymyksen. Jos asia ei osoittaudu coachattavan kannalta kiinnostavaksi, niin coachin tulee luopua asian enemmästä käsittelystä.
6) Luvan pyytäminen (Permission); Esimerkiksi luvan pyytäminen kysymysten esittämiseen alueelta, jota coach epäilee coachattavalle araksi aiheeksi.
7) Palautteen antaminen ja vastaanottaminen; Hyvä, tehokas palaute on tarkka, palautteen antajan oma mielipide asiasta. Vastaanottajan tulee itse haluta palautetta. Coachattavaa autetaan tekemään itsearviointia ja antamaan palautetta itselleen. Coachattavalle kannattaa antaa positiivista palautetta aina kun siihen on aihetta.

Myös Carlsson ja Forssell (2008, 54, 129) ovat kuvanneet coachingissa käytettäviä tekniikoita (kuvio 3). Carlsson ja Forssell (2008, 129) käyttävät coachingista termiä oivaltava coaching, jolla he tarkoittavat sitä, että coachattavalla on kaikki tarvitsemansa voimavarat tavoitteissaan etenemiseen.



KUVIO 3. Coachingissa käytettäviä tekniikoita (Carlsson & Forsell 2008, 129).

Seuraavassa esittelen Carlssonin ja Forssellin (2008, 129 - 154) kuvaamat coaching tekniikat. Ne ovat menetelmiä, joita opinnäytetyön kohteena olevassa coaching-prosessissa opiskellaan.

Voimalliset kysymykset ovat ylivoimaisesti tärkein tekniikka oivaltavassa coachingissa. Voimallisiin kysymyksiin ei voi vastata pelkästään ”kyllä” tai ”ei” vaan ne pakottavat pohtimaan kysymystä laajemmin. Kysymykset ovat joko tulevaisuuteen tai nykyhetkeen kytkeytyviä. Voimalliset kysymykset eivät ole johdattelevia eivätkä ne ole tuomitsevia tai kyseenlaistavia. Voimalliset kysymykset ovat coachattavalle yllättäviä, ja siksi tämän on pakko paneutua kysymykseen löytääkseen oman vastauksensa. (Carlsson & Forssell 2008, 130 - 131.)

Ääneen sanominen auttaa coachattavaa hahmottamaan ja jäsentämään omat ajatuksensa. Coachin toistaessa ääneen kuulemansa hän antaa coachattavalle mahdollisuuden tutkia ajatuksiaan ja muokata niitä eteenpäin haluamaansa suuntaan. Ääneen sanominen toimii parhaimmillaan coaching keskustelun nopeuttajana ja coachattavan ajatusten kirkastajana. (Carlsson & Forssell 2008, 136 - 137.)

Mikäli coachattava käyttää coachingissa paljon aikaa kertoakseen vuolaasti ongelmistaan, muiden suhtautumisesta niihin ja kaikista asiaan liittyvistä menneistä tapahtumista voi coach ottaa käyttöön keskeyttämisen. Keskeyttämisen tarkoituksena on johdattaa keskustelu takaisin dialogiseksi niin, että coaching-sessio on mahdollisimman tehokas ja antoisa coachattavalle. (Carlsson & Forssell 2008, 141 - 142.)

Kokonaiskuvan piirtäminen tarkoittaa, että coach pyrkii kysymyksillään laajentamaan coachattavan näkemystä ohi pienten yksityiskohtien kohti laajempaa fokusta. Kokonaiskuvan pitäminen avaa ajatuksenjuoksulle uusia kanavia, joita coachattava ei itse tietyllä hetkellä tai tietyssä yhteydessä näe. Tarkoitus on irrottaa coachattava tuloksettomasta pähkäilystä ja auttaa siirtymään eteenpäin oivaltavampaan suuntaan. (Carlsson & Forssell 2008, 144 - 145.)

Ajatussolmujen avaaminen tekniikkana tarkoittaa, että coach auttaa coachattavaa, mikäli hän tekee johtopäätöksiä tai yleistyksiä puutteellisella todistusaineistolla. Usein ajatussolmujen avaamista tarvitaan, kun coachattava linkittää yhteen kaksi toisiinsa kuulumatonta tapahtumaa tai asiaa ja vetää niistä itseään rajoittavia johtopäätöksiä tai vahvistaa rajoittavia uskomuksiaan. Coach nostaa epäjohdonmukaiset päätelmät pöydälle ja auttaa coachattava näkemään niiden epäloogiset vajeet. (Carlsson & Forssell 2008, 146.)

Tehokas tehtävänanto on coahin käyttämä tekniikka, kun coachattavan oivallukset kytketään yhteen toiminnan kanssa. Usein tehtävät ovat konkreettisia, kuten lyhyen aikavälin tavoitelistan laatimista, pienen harjoitusaskeleen ottamista tietyn käyttäytymisen muuttamiseksi tai päiväkirjan pitämistä valituista aiheista. Tehokkaassa tehtävänannossa coachin pitää muotoilla tehtävä tarkasti. Lisäksi coachattavan tulee sitoutua suoriutumaan annetun tehtävän suorittamiseen sovitussa aikataulussa. Tehtävän suorittamisen jälkeen coachattava raportoi, miten tehtävän suorittaminen on sujunut. (Carlsson & Forssell 2008, 149 - 150.)

Tunnustuksen antamisen tulisi kuulua jokaiseen coaching-sessioon. Tunnustuksen antamisella vahvistetaan coachattavan itsetuntoa, itseluottamusta, tehokkuutta ja uskoa siihen, että hänen toimintansa on hyväksyttävää. Tunnustuksen antamisesta on osoitettu olevan suurta hyötyä henkilön kehittymiselle ja onnistumiselle. Coach antaa tunnustusta coachattavasta itsestään ei pelkästään teosta. Coachin tulee esittää tunnustusta coachattavalle tämän saavutettua omat tavoitteensa. Tunnustuksen on oltava rehellistä ja sitä pitää antaa anteliaasti. Tunnustusta on vaikea käyttää liian usein. (Carlsson & Forssell 2008, 151 - 154.)

4 PÄIVÄKODIN JOHTAJA VANTAAN VARHAISKASVATUKSESSA

Opinnäytetyöni aihe on ” Vantaalaisten päiväkodin johtajien odotukset coaching-prosessista”. Pyrin keskeisten käsitteiden kuvaamisella selkeyttämään tutkimuksen taustalla olevia asioita kuten päiväkodin johtajan toimintaympäristö, organisaatio ja kehittämishankkeena oleva coaching-prosessi.

4.1 Päiväkodin johtajan toimintaympäristö

Pystyäkseen toimimaan ja työskentelemään johtajan tulee hallita ja tuntea monimuotoinen toimintaympäristö. Korpivuoma ja Pirttilä (2001) kuvaavat toimintaympäristön koostumuksen eri tasoissa. Heidän mukaansa toimintaympäristö voidaan kuvata makro, meso- ja mikrotasolla. Makrotaso muodostuu normeista, laista ja asetuksista, ohjeista sekä oppaista, joilla toimintaan säädellään ja ohjataan. Makrotasoon kuuluvat myös mm. työlainsäädäntö ja eläkelait. Tällä tasolla seurataan talouselämän kehitystä ja yrityskulttuuria eri toimialoilla. Lisäksi makrotasoon kuuluvat yhteistyösuhteet taustalla olevien organisaatioiden välillä ja työmarkkinajärjestöt. (Korpivuoma & Pirttilä 2001.)

Korpivuomaa ja Pirttilää (2001) mukaillen päivähoidossa tämä makrotaso muodostuu päivähoitolaeista ja asetuksista sekä toimintaa ohjaavista asiakirjoista kuten esiopetuksen suunnitelman perusteet, varhaiskasvatuksen suunnitelmat niin valtion kuin kunnankin tasolla. Lisäksi täytyy olla yleinen tietämys henkilöstöä koskevasta lainsäädännöstä kuten työaikalaeista ja eläkelaista.

Mesotaso muodostuu kunta-, kuntayhtymä-, seutukunta- tai talousaluetasolla. Siihen kuuluu kunnan talous- ja työelämänkehitys, kilpailutilanne sekä yhteistyösuhteet muiden toimijoiden välillä. Lisäksi mesotasoon kuulu yhteistyösuhteet paikallisten työmarkkinaedustajien kanssa. Mikrotason toimintaympäristö kuvaa toimialaa ja konkreettisesti toimipaikkaa, suhdetta johtoon ja muihin toimipaikalla vaikuttaviin toimijoihin. (Korpivuoma & Pirttilä 2001.)

Päiväkodin johtajan toimintaympäristönä mesotaso olisi esimerkiksi ymmärrys ja tietämys, miten kunnan talous vaikuttaa päivähoitoon, päivähoitopaikkojen riittävyys, pätevän henkilökunnan saaminen. Lisäksi häneltä edellytetään kykyä tehdä yhteistyötä esimerkiksi neuvolan, lastensuojelun ja koulujen kanssa.

Vantaan kaupungin henkilöstökeskus on lisäksi kuvannut näillä eri tasoilla (makro- meso- ja mikrotaso) olevat päiväkodin johtajan työn keskeiset osa-alueet. Yleiskuva päiväkodin johtajan työnkuvasta muodostuu viidestä keskeisestä osa-alueesta. Nämä johtamisen osa-alueet ovat toiminnan johtaminen, henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen, pedagoginen johtaminen ja kumppanuuksien hallinta (Vantaan kaupunki, Henkilöstökeskus 2002).

Toiminnan johtamisella tarkoitetaan, että päiväkodin johtaja johtaa ja kehittää yksikkönsä toimintaa asiakaslähtöisesti ja muutoksia ennakoivasti ottaen huomioon kaupungin arvot ja strategiat. Hän vastaa yksikön rakenteista ja niiden toimivuudesta. Lisäksi hän vastaa yksikkönsä asiakaspalvelusta ja palveluohjauksesta. (Vantaan kaupunki, Henkilöstökeskus 2002.)

Päiväkodin henkilöstöjohtaminen tarkoitetaan, että päiväkodin johtaja toimii johtamansa yksikön operatiivisena johtajana. Hän vastaa henkilöstötyöstä Vantaan toimintamalli ja delegointipäätösten mukaisesti. Lisäksi hän vastaa henkilöstön ammattitaidon ja osaamisen kehittämisestä. (Vantaan kaupunki, Henkilöstökeskus 2002.)

Talousjohtamisella tarkoitetaan, että päiväkodin johtajan vastaa yksikkönsä taloushallinnosta kustannus- ja tulosvastuullisesti yhdessä sovittujen periaatteiden mukaisesti. Lisäksi hän vastaa yksikkökohtaisen käyttösuunnitelman toteutumisesta. (Vantaan kaupunki, Henkilöstökeskus 2002.)

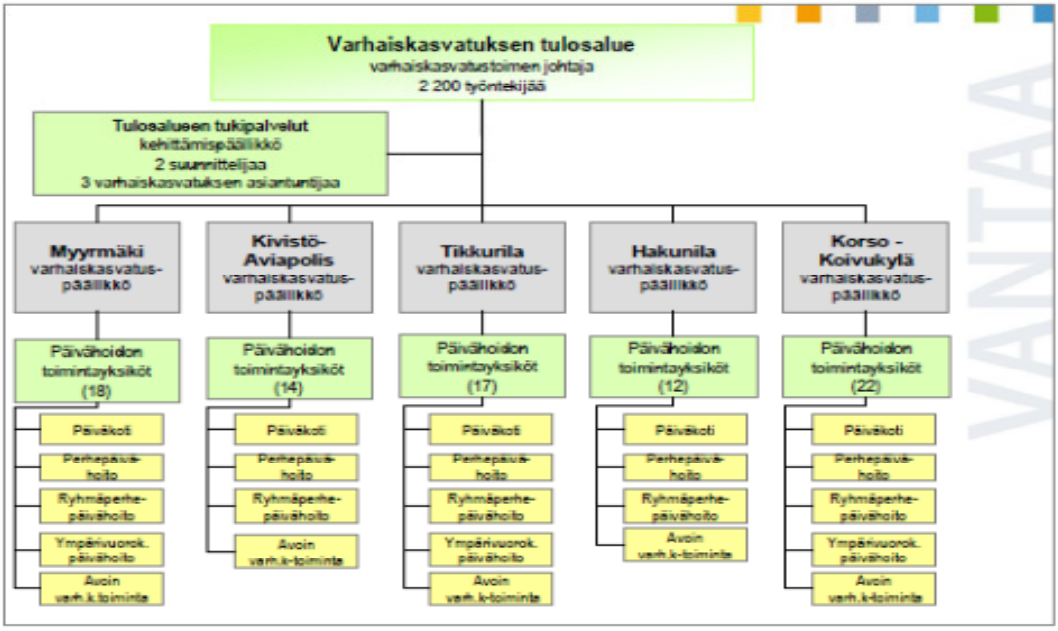
Pedagogisella johtamisella tarkoitetaan, että päiväkodin johtaja yksikkönsä varhaiskasvatuksen laadusta, kehittämisestä ja arvioinnista sekä pedagogisen keskustelun ylläpitämisestä. Hän vastaa strategiaan ja yksikön opetussuunnitelmaan perustuvan työsuunnitelman laadinnasta ja toteutumisesta. Lisäksi hän kehittää omaa pedagogista- ja johtamisosaamistaan. (Vantaan kaupunki, Henkilöstökeskus 2002.)

Kumppanuuksien hallinta tarkoittaa, että päiväkodin johtaja vastaa yhteistyöstä ja sen toteutumisesta lasten huoltajien kanssa. Lisäksi hän vastaa osaltaan laajamittaisesta yhteistoiminnasta eri yhteistyötahojen ja verkostojen kanssa. (Vantaan kaupunki, Henkilöstökeskus 2002.)

4.2 Vantaan varhaiskasvatuksen organisaatio

Vantaan kaupunki on linjaorganisaatio. Rissasen, Sääskin ja Vornasen (1996, 24) mukaan linjaorganisaatio on organisaation perusmalli. Linjaorganisaatio perustuu kokonaan hierarkkiseen ajatukseen ja käskyvalta on keskitetty ylimpään johtoon. Työntekijä saa käskyjä vain omalta esimieheltään ja vastaa vain hänelle. (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 24.)

Vantaan varhaiskasvatuksen tulosaluetta johtaa varhaiskasvatuksen johtaja. Tulosalue jakautuu viiteen alueelliseen tulosalueeseen. Näitä alueita johtavat varhaiskasvatuspäälliköt. Varhaiskasvatuspäälliköt johtavat omaa aluettaan ja heidän alaisiaan ovat päiväkodin johtajat. Päiväkodin johtajat johtavat päiväkoteja, ryhmäperhepäiväkoteja, perhepäivähoitoa ja avointa varhaiskasvatuspalvelua (kuvio 4).



KUVIO 4. Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen tulosalue organisaatiokaaviona (Vantaan kaupunki, keskushallinto 2012).

Vantaan kaupungin henkilöstökertomuksessa 2012 lukee, että jokaisella tulosalueella on kuvattuna johtamisjärjestelmä. Johtamisjärjestelmä muodostuu organisaatiokulttuurista, strategisesta johtamisesta ja johtamisrakenteista. Erityisesti johtamisjärjestelmässä painotetaan johtamisen johtamista.

Kauppisen (2006, 23 - 24) mukaan johtamisen johtamista (management leadership) edellytetään, kun organisaatio haluaa kontrolloida tärkeitä aineettomia varojaan ja strategista tulevaisuuttaan. Johtamisen johtamisella pyritään siihen, että johtaminen on hallittua, tietoista toimintaa, jolle on asetettu strateginen päämäärä. Johtamisen johtaminen muodostuu käsitteistä management system ja leadership system. Management system tuottaa järjestelmänä selkeitä vastuita, tavoitteita, seurantietoa tuloksista ja luotettavaa taloudellista informaatiota. Leadership system puolestaan tuottaa rajat ylittävää yhteistyötä, asiakaskeskeistä asennetta, dialogia ongelmista ja parannusehdotuksia, näkemystä, ymmärrystä ja sitoutumista muutokseen. Leadership tulisi nähdä järjestelmäratkaisuna, eikä pelkästään henkilökohtaisena esimiestoimintana, silloin organisaatioon saataisiin uutta energiaa, yhteistyötä, muutosta ja parempaa esimiestoimintaa. (Kauppinen 2006, 23 - 24.)

Vantaan varhaiskasvatuksen johtoryhmä on kuvannut johtamisjärjestelmän koostuvan linjaorganisaation mukaisesta organisaatiorakenteesta. Organisaatiorakenne koostuu kolmesta johtamisen mallista, jotka ovat työpari toimintamalli päiväkodin johtajan tukena, varajohtajajärjestelmä ja varhaiskasvatuksen tukiyksikkö (Vantaa kaupunki, varhaiskasvatuksen johtoryhmä 2012).

Työparin muodostaa kaksi päiväkodin johtajaa. Työpari on päiväkodin johtajan vertaistuki, joka tuntee parinsa yksikön rakenteen ja henkilökunnan. Työpari on kollegiaalinen tuki päiväkodin johtajalle. Työpari tukee varajohtajaa ja huolehtii erikseen sovituista tehtävistä päiväkodin johtajan estyneenä ollessa (lyhytaikaiset poissaolot). (Vantaan kaupunki, varhaiskasvatuksen johtoryhmä 2012.)

Työparin lisäksi jokaiselle päiväkodin johtajalle nimetään yksi varajohtaja. Päiväkodin johtaja ottaa huomioon henkilöstön sijoittumisen sekä työvuorojen suunnittelussa, että varajohtajalla on aikaa suorittaa varajohtajan tehtävät.

Päiväkodin varajohtajan tehtävät on kuvattu päiväkodin johtajan työn keskeisten osa-alueiden pohjalta, jolloin tehtäviin sisältyy päiväkodin johtajan työn tukemiseen liittyviä yleisiä tehtäviä. Lisäksi on kuvattu tehtäviä, joita varajohtaja tekee päiväkodin johtajan estyneenä olleessa. (Vantaan kaupunki, varhaiskasvatuksen johtoryhmä 2012.)

Tukiyksikön ensisijainen tehtävä on varhaiskasvatuksen johdon, varhaiskasvatuksen johtajan ja varhaiskasvatuspäälliköiden tukeminen. Tukiyksikön valmistelemat asiat menevät yleensä johtoryhmän käsittelyyn ja päätettäväksi. Niiden toimeenpano- ja tiedottamisvastuu on varhaiskasvatuspäälliköillä. (Vantaan kaupunki, Varhaiskasvatuksen työryhmäraportti 2012, 2.)

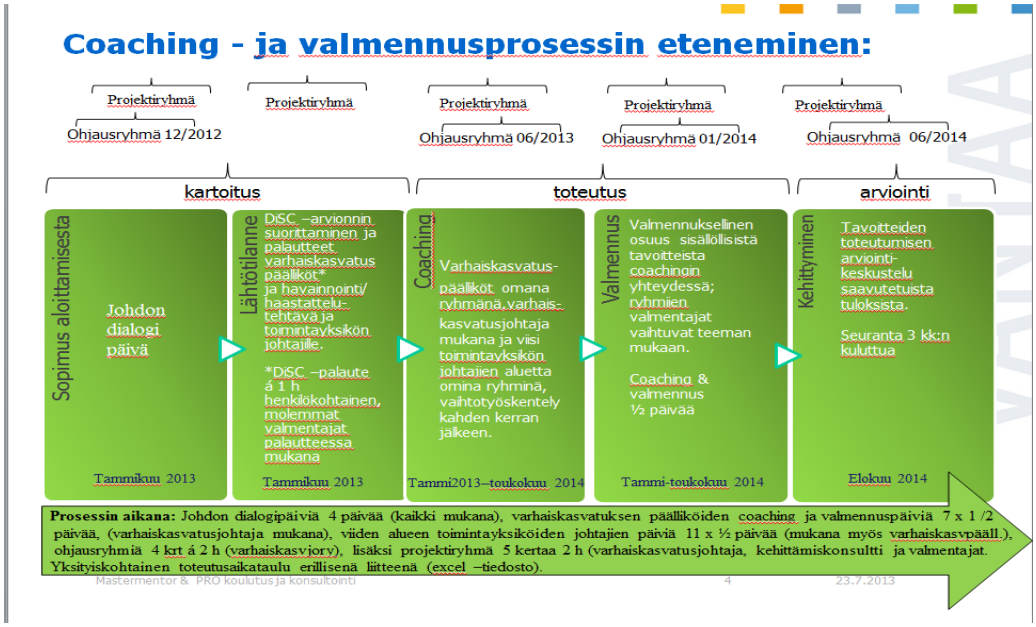
4.3 Opinnäytetyön kohteena oleva coaching-prosessi

Vantaan varhaiskasvatuksen coaching-prosessi on päiväkodin johtajille osa johtamisen kehittämistä. Prosessit ovat organisaatioiden, varsinkin niiden tuotantojärjestelmien, vaatimusten mukaista ja tavoitteellista toimintaa (Karimaa 2002, 10). Juutin (2011) mukaan johtaminen nähdään nykyään kontekstuaalisena (asiayhteyttä koskeva) ja jaettuna toimintana. Johtamisen kehittämistä pidetään työtä tekevien henkilöiden yhteisen päämäärähakuisen, sitoutuneen ja koordinoidun toiminnan kehittämisenä. (Juuti 2011, 157.)

Coaching-prosessin myötä johtamiseen odotetaan siirtyvän coaching-taitoja, joita johtaja voi käyttää suhteessa asiakkaisiin, alaisiinsa ja omiin kollegoihinsa. Carlsson ja Forssell (2008, 35) kuvaavat, että monet organisaatiot ovat kiinnostuneet valmentavan johtamiskulttuurin juurruttamisesta läpi organisaation. Toisaalta Räsäsen (2007, 16) mielestä coachingin tähtää muutokseen ja kehitykseen, jota saadaan aikaan monella tasolla: valmennettavassa, valmennettavan työssä sekä organisaatiossa.

Coaching-prosessi on tarkasti aikataulutettu johtamisen kehittämishanke (kuvio 5), joka ajoittuu ajanjaksolle tammikuu 2013- elokuu 2014. Coaching-prosessi käynnistyi päiväkodin johtajien osalta tammikuussa 2013 kehittämishankkeen

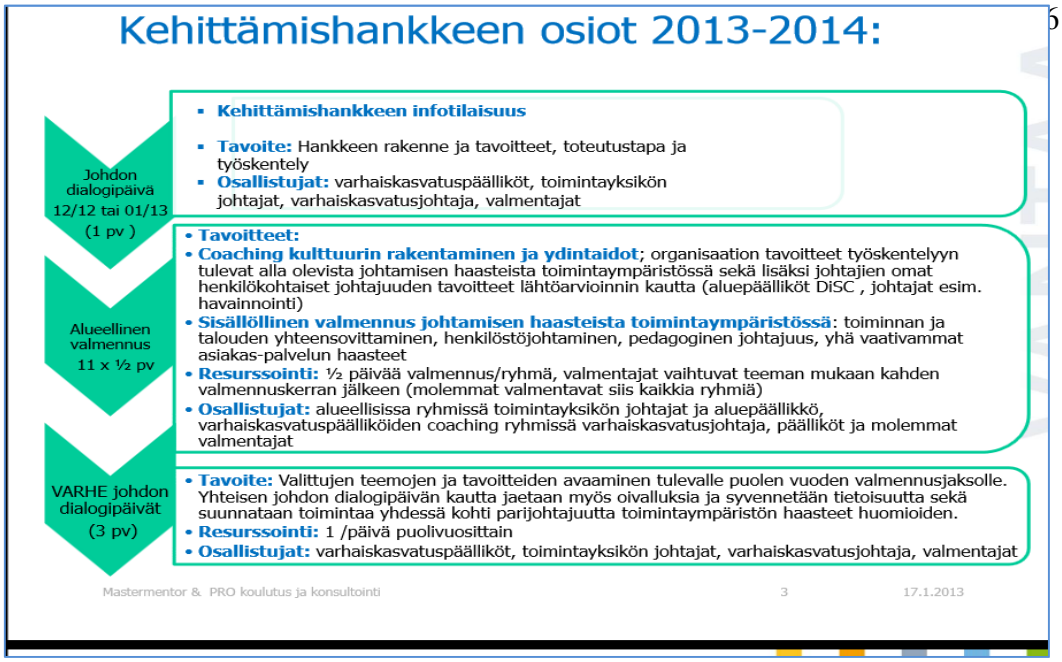
dialogipäivällä. Päivään osallistuivat koko Vantaan varhaiskasvatuksen johtavahenkilöstö. Prosessi etenee erilaisten tapaamiskokoonpanojen muodossa.



KUVIO 5. Coaching-prosessin aikataulu (Rasimus & Tevalin 2013.)

Vuosittain on kaksi tapaamispäivää, dialogipäivää, joihin osallistuvat kaikki prosessiin osallistujat. Alueellisia coaching-päiviä eli ohjausryhmän päiviä on kuukausittain toimintavuoden aikana. Niihin osallistuvat alueen päiväkodin johtajat ja heidän lähin esimiehensä alueen varhaiskasvatuspäällikkö. Varhaiskasvatuspäälliköt osallistuvat lisäksi omaan coaching-ryhmäänsä. Ylemmällä johdolla on omat coaching tapaamiset eli projektiryhmän tapaamiset.

Coaching-prosessi eli kehittämishanke on tarkasti strukturoitu, tavoitteellinen hanke, jossa on etukäteen pohditut tavoitteelliset sisällöt (kuvio 6). Alueelliset coachingpäivät rakentuvat prosessille asetettujen tavoitteiden pohjalta. Lisäksi päivät sisältävät menetelmäopintoja ja harjoituksia.



KUVIO 6. Coaching-prosessin osiot (Rasimus & Tevalin 2013.)

Coaching-prosessin tavoitteet

Vantaan sivistysviraston varhaiskasvatus johtaja on coaching-prosessin kouluttajien Rasimus ja Tevalin avustuksella asettanut tavoitteet varhaiskasvatuksen coaching-prosessille. Coaching-prosessille asetetut tavoitteet ovat johdettu Vantaan kaupungin johtamisjärjestelmän viitekehyksestä (Vantaan kaupunki, Henkilöstökeskus 2012). Coaching-taidot ovat osana varhaiskasvatuksen ammatillisen johtamisen kehittämistä. Tavoitteet ovat kirjattu alkuperäisessä muodossaan:

1. Coaching -kulttuurin rakentaminen ja energisoivan johtamisen kehittäminen;

•lisätä johtajien tietoisuutta toimintaympäristön tilanteista, itsestään, ajattelutavastaan, vaikutuksestaan toimintaan

•tukea ja rohkaista itseluottamusta ja uskoa mahdollisuuksiin synnyttää intoa, energiaa ja sitoutumista omalla johtamisella

•kehittää ottamaan vastuuta tuloksista ja omasta sekä alaisten kehityksestä

2. Coaching - ydintaitojen opiskelun ja harjoittelun avulla tavoitteena on johtamisen johtamisen osaamisen lisääminen sekä varmistaminen.

3. Työparimallin tukeminen ja vakiinnuttaminen osana johtamisjärjestelmää. (Rasimus & Tevalin 2013).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Ennen varsinaisen prosessin alkua päiväkodin johtajilla oli tiedossa tulevan prosessin aloituspäivä eli ns. dialogipäivä tammikuussa 2013. Valmiiksi asetetut tavoitteet ja prosessin eteneminen esiteltiin päiväkodin johtajille ensimmäisessä tapaamisessa.

5.1 Tutkimustehtävä

Opinnäytetyöni keskeinen tutkimuskohde oli päiväkodin johtajien odotukset coaching-prosessista. Työni tarkoituksena oli selvittää päiväkodin johtajien antamaa palautetta prosessille asetetuista tavoitteista ja lisäksi kerätä prosessin mahdollisen jatkokehittämisen kannalta koottua ja kirjattua tietoa. Palaute antaisi varhaiskasvatuksen organisaatiolle mahdollisuuden punnita johtamisen tuen ratkaisuja arvioinnin tai palautteen näkökulmasta.

Aluksi opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä oli pelkästään sosiaalinen konstruktionismi. Karkeasti tiivistäen sosiaalinen konstruktionismi on tutkimuksellinen viitekehys, jonka mukaan sosiaalinen todellisuutemme rakentuu (rakentaa=construct) sosiaalisessa, kielellisessä vuorovaikutuksessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Coaching-prosessi tapahtuu sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa, koska osallistujina ovat kaikki varhaiskasvatuksen esimiestasot, ja prosessi edellyttää paljon kommunikointia edellyttäviä menetelmäopintoja. Tässä opinnäytetyössä keskiössä ovat kuitenkin yksittäisten päiväkodin johtajien odotukset. Perehdyttyäni enemmän coachingkirjallisuuteen totesin, että niissä viitattiin usein oppiva organisaatio-käsitteeseen. Halusin tuoda lisäksi organisaatio-näkökulman, koska yhteinen prosessi edellyttää organisaatiotason oppimista ja kehittymistä.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Suoritin opinnäytetyöhöni liittyvän kyselyn Internet-pohjaisen Webropol -sivuston avulla. Kyselyn suoritin määrällisenä tutkimuskyselynä, jossa oli lisäksi kolme laadullista kysymystä ja mahdollisuus avoimeen palautteeseen. Laadullista

ja määrällistä tutkimusta voidaan käyttää samassa tutkimuksessa, jolloin on kyse eräänlaisesta moni-menetelmäisestä tutkimuksesta eli triangulaatiosta (Kananen 2008a, 25). Laadullisilla kysymyksillä hain aiheeseen liittyen laajentavaa tietoa tutkimuksen kohteena olevasta prosessista.

Kyselyyn liittyvää saatekirjettä valmistelin helmi-maaliskuussa 2013. Vilkka (2007, 80) kuvaa saatekirjettä yhden sivun mittaiseksi tekstiksi, joka sisältää tietoa tutkimuksesta. Saatekirjeen perusteella tutkittava voi päätellä tutkimukseen osallistumisesta tai kieltäytymisestä (Vilkka 2007, 80). Saatekirjeen laadinnassa sain palautetta viideltä kollegalta, jotka eivät kuuluneet kyselyhaastatteluni pariin. Lisäksi sain palautetta opponoijaltani sekä työni ohjaajalta. Sain palautetta kirjallisesta ulkoasusta, luettavuudesta ja tekstin ymmärrettävyydestä. Tein korjauksia saamani palautteen mukaisesti. Opinnäytetyöni ohjaajan avustuksella saatekirjettä hiottiin vielä tarkemmaksi oikeita sananvalintoja myöten (liite 1).

Saatekirjeen lisäksi pyysin erillistä palautetta kyselylomakkeesta, jonka lähetin koetäytettäväksi samoille kollegoille, opponentille ja ohjaajalle. Kanasen (2008b, 12) mukaa lomakkeen suunnittelija on paneutunut kysymyksiinsä ja tutkimusongelmaansa niin, että hän olettaa kaikkien muidenkin ymmärtävän kysymykset samalla tavalla. Usein tutkija ei myöskään erota kirjoitusvirheitä omasta tekstistään (Kananen 2008b, 12). Kyselylomakkeesta sain palautetta ulkoasusta, sana valinnoista, selkeydestä ja tulkinnan mahdollisuudesta. Tein kyselylomakkeeseen tarvittavat korjaukset ja muutokset maaliskuun aikana. Valmiin kyselyn saatekirjeineen lähetin huhtikuussa 2013. Vastausaikaa varasin kaksi viikkoa ja ensimmäisen viikon jälkeen laitoin muistutuksen kyselystä kaikille, jotka tutkimukseeni kuuluivat. Vastaukset palautuivat suoraan valmiiseen Webropol-koontipohjaan, joten niistä voi voinut eritellä yksittäistä vastaajaa vaan koko otosryhmä sai muistutusviestin.

Kyselyn suorittamisen ajankohdaksi ajoitin huhtikuun 2013. Silloin päiväkodin johtajat olivat osallistuneet yhteen dialogipäivään ja yhteen alueelliseen valmennuspäivään. Oletettavasti jokaiselle oli muodostunut jonkinlainen käsitys, mitä prosessin myötä olisi odotettavissa. Kyselyn vastaajina toimivat kahden tulosalueen päiväkodin johtajat. Muiden tulosalueen esimiehiä käytin saatekirjeen

ja kyselyn koekäyttäjinä. Vaikka kyselyn tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä kaikkien Vantaan kaupungin päiväkodin johtajien näkemyksiksi odotuksista, kuvaavat ne kuitenkin otosmaisesti koko ammattikunnan odotuksia. Vantaalla on päiväkodinjohtajia 86, joista kyselyn sai 26. Vastauksia sain 20 kappaletta. Vastausprosentiksi tuli noin 77 %.

5.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Kokosin tutkimuksen aineiston kyselytutkimuksen avulla. Tutkimuksen aineisto on koottu purkamalla prosessille asetetut tavoitteet omiksi arviointikohteiksi. Aineisto koostuu pääsääntöisesti strukturoiduista haastattelu kyselylomakkeesta saaduista vastauksista, joten niiden osalta vastausten käsittely ja lajittelu tapahtuu valmiiden kaavioiden avulla. Vastaukset tallentuvat suoraan havaintomatriisipohjaan, josta saatuja tietoja voi analysoida.

Kysely rakentuu asteikkokysymyksille, jotka peilaavat coachingille asetettuja tavoitteita. Metsämuurosen (2009, 110) mukaan Likert-tyyppisillä mittareilla voidaan mitata tyytyväisyyttä, motivaatioita tms. sisäistä subjektiivista tuntemusta. Kyselylomakkeen suoritin asenneasteikkoina käyttäen Likertin - asteikoita. Vastaukset koodataan Excel-muotoon, jolloin vastauksia voidaan käsitellä ja analysoida. Metsämuuronen (2009, 509) toteaa, että Excel-ohjelmistossa voi suorittaa useat tutkimuksen tekemisessä tarvittavat tilastolliset laskemisen apuvälineet kuten perustunnusluvut, laskeminen tai otantajakaumaan liittyvät tilastolliset testaukset.

Kyselyssä oli lisäksi kolme kysymystä, joissa ei ollut valmiiksi määritelty vastaus vaihtoehtoja tai -valikkoa. Nämä kysymykset oli kuitenkin rajattu käsittelemään coaching-prosessia ja sille asetettuja tavoitteita. Viimeisenä oli mahdollisuus avoimeen palautteeseen. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksistä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaalimaailman (Kananen 2008a, 25). Halusin näiden vapaamuotoisten vastausten täydentävän kuvaa prosessille asetetuista tavoitteista.

Vapaamuotoisia vastauksia, jotka täydentäisivät aineistoani hain seuraavilla kysymyksillä:

1. Mitä ajatuksia coaching-prosessin tavoitteet herättävät?
2. Mitkä ovat odotukseni coaching-prosessista?
3. Miten coaching-prosessi vaikuttaa johtamisen tukeen?
4. Lisäksi oli mahdollisuus antaa palautetta.

Vapaamuotoiset vastaukset kysymyksistä 1 - 3 purin määrälliseen tietoon vastauksista tulleiden aiheiden mukaan. Laitoin vastaukset teemoittain aluksi mind map -menetelmällä kooten kysymyksen ympärille vastauksista nousseita vaihtoehtoja. Samankaltaiset vastaukset merkitsin + -merkillä. Kananen (2008a, 59) kuvaa, että eräs tapa hahmottaa tutkittavaa ilmiötä on mind map:n käyttö, jolla voidaan kerätä, arvioida ja jäsennellä asioita (liitteet 2 - 4). Saaduista teemoista kokosin vastausten kokonaiskuvan. Vapaamuotoisia vastauksia kysymyksiin tuli vähemmillään kahdeksan ja enimmillään seitsemäntoista kappaletta. Osa vastauksista oli hyvin yksiselitteisiä ja niukkoja tyyliin ”ei odotuksia”, toiset vastaukset olivat kovin laajoja ja niitä tuli +-merkintöjä useampaan teemaan.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Aineisto koostuu 20 päiväkodin johtajan vastauksista. Lähetin kyselyn 26 päiväkodin johtajalle, joista kuusi jätti vastaamatta. Vastaajat pysyivät nimettöminä, koska kysely oli weprobol-pohjainen kyselylomake, jossa tehty kyselyohjelma kokoaa tiedot suoraan laskentaohjelmaan. Yksittäinen vastaaja ei voi tunnistaa vastauksista. Kyselyssä oli lisäksi kolme avointa kysymystä liittyen coachingiin. Näissä kysymyksissä vastaajia oli 8 - 14 kysymyksestä riippuen. Lisäksi oli mahdollisuus vapaamuotoiseen palautteeseen. Palauteosioon tuli kahdeksan vastausta. Esittelen tutkimuksen tulokset kohdan kerrallaan. Esitän tulokset sekä havaintomatriisissa että diagrammina kokonaiskuvan paremmin hahmottamiseksi. Vilkkan (2007, 138) mukaan kuviot antavat lukijalle helposti mielikuvan yleisestä jakumasta, lisäksi kuvien avulla on helppo visuaalisesti havainnollistaa tuloksia.

Coaching-kulttuurin rakentaminen ja energisoivan johtamisen kehittäminen:

”Coaching-kulttuurin rakentaminen ja energisoivan johtamisen kehittäminen” - tavoite oli jaettu vielä kolmeen alaosioon:

1) Lisätä johtajien tietoisuutta toimintaympäristön tilanteista, itsestään, ajattelutavastaan, vaikutuksestaan toimintaan (taulukko 1, kuvio 7).

2) Kehittää ottamaan vastuuta tuloksista ja omasta sekä alaisten kehityksestä.

3) Tukea ja rohkaista itseluottamusta, ja tukea uskoa mahdollisuuksiin synnyttää intoa, energiaa ja sitoutumista omalla johtamisella (taulukko 2, kuvio 8). Kyselyssä nämä alaosiot on jaettu kahteen erilliseen osioon vastaamisen selkeyttämiseksi.

Päiväkodin johtajien odotukset siitä, että coaching-prosessi lisää tietoisuutta oman toimintaympäristön tilasta jakaa vastaajien käsityksiä. Vastaajista kuusi on täysin samaa mieltä ja lisäksi kuusi lähes samaa mieltä. Kuitenkin vastaajista seitsemän ei osaa sanoa ja vastaajista yksi on jokseenkin eri mieltä. Prosessin odottaa lisäävän tietoisuutta omasta itsestään yhdeksän ja lisäksi seitsemän on jokseenkin samaa mieltä tästä. Vastaajista kolme ei osaa sanoa ja yksi on jokseenkin eri

mieltä. Omassa ajattelutavassa tietoisuuden lisääntymiseen odottaa yksitoista johtajaa tukea prosessilta, seitsemän johtajaa on jokseenkin samaa mieltä ja kaksi johtajista ei tiedä, onko prosessilla merkitystä omaan ajattelutapaan. Kymmenen päiväkodin johtajan mielestä coaching-prosessi lisää tietoisuutta omasta vaikutuksestaan toimintaan ja lisäksi seitsemän on jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista kolme ei osaa sanoa. Näissä vastauksissa mediaani eli keskihajontaluku oli kuitenkin neljä tai viisi, mistä voi päätellä, että useimmat olivat edellä esitettyjen kohtien kohdalla joko täysin samaa mieltä tai lähes samaa mieltä.

Coaching - kulttuurin rakentaminen ja energisoivan johtamisen kehittäminen:

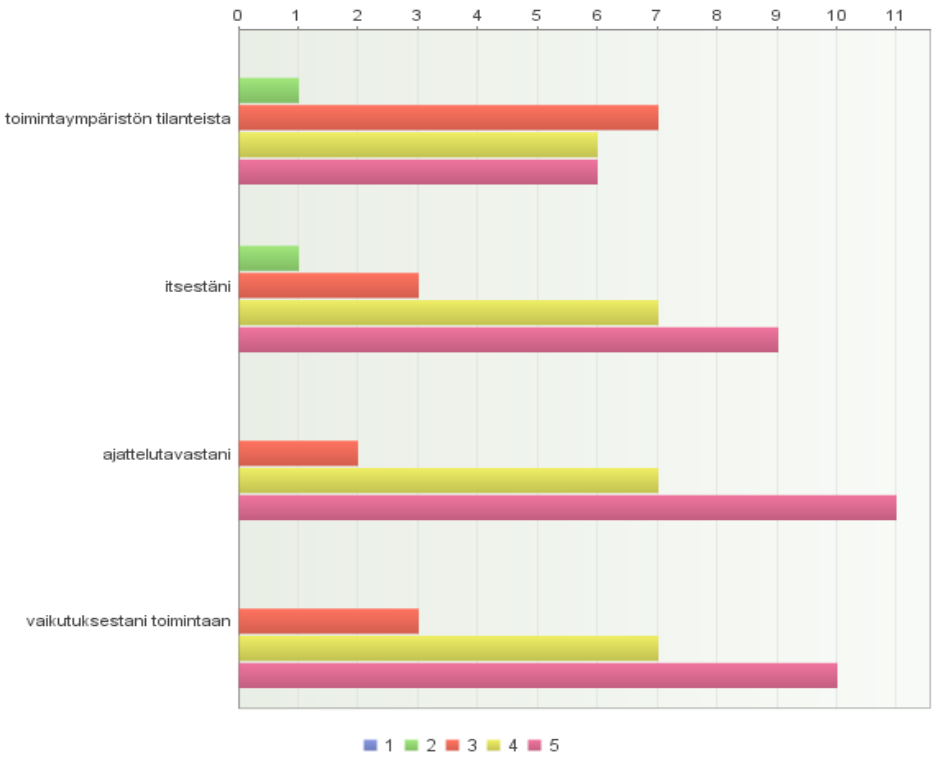
Osio1.

Arvioi omaa odotusta suhteessa tavoitteisiin asteikoilla 1-5. 1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= en osaa sanoa 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä.

Vastaajien määrä: 20

TAULUKKO 1. Coaching-kulttuurin rakentaminen ja energisoivan johtamisen kehittäminen, osio1.

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**Yhteensä**	**Keskiarvo**	**Mediaani**
toimintaympäristön tilanteista	0	1	7	6	6	20	3,85	4
itsestäni	0	1	3	7	9	20	4,2	4
ajattelutavastani	0	0	2	7	11	20	4,45	5
vaikutuksestani toimintaan	0	0	3	7	10	20	4,35	5
Yhteensä	0	2	15	27	36	80	4,21	4,5



KUVIO 7. Coaching-kulttuurin rakentaminen ja energisoivan johtamisen kehittäminen, osio 1

Osiot 2 ja 3.

Vastaukset, jossa kysytään odotuksia prosessin vaikutukseen tuloksista, kehittämisestä, tukemisesta ja johtamisesta. Päiväkodin johtajista kuudella on odotus siitä, että coaching-prosessi auttaa kehittämään ottamaan vastuuta tuloksista. Vastaajista kymmenen oli jokseenkin samaa mieltä tästä asiasta. Kolme vastaajaa ei tiennyt, onko heillä odotuksia prosessia kohtaan ja yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä. Enemmistö vastaajista oli siis jokseenkin samaa mieltä.

Odotus, että coaching-prosessi kehittää ottamaan vastuuta omasta kehityksestä oli vastaajien mielestä melko selkeää. Yhdeksän vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja yhdeksän jokseenkin samaa mieltä. Yksi vastaaja ei tiennyt kehittyykö vastuun ottaminen omasta kehityksestä ja yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä asiasta. Päiväkodin johtajien enemmistöllä näyttää olevan vankka odotus siihen, että prosessi kehittää ottamaan vastuuta omasta kehittymisestä.

Toisaalta vastaajista yhdeksän oli sitä mielestä, että prosessi tulee kehittämään päiväkodin johtajaa ottamaan vastuuta alaistensa kehityksestä. Seitsemän

vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä asiasta. Neljä vastaajaa ei osannut sanoa, tuleeko prosessi kehittämään heitä vastuun ottamisessa alaistensa kehityksestä.

Vastaajista kaksitoista eli enemmistö odottaa coaching-prosessin tukevan ja rohkaisevan itseluottamusta. Kuusi vastaaja oli jokseenkin samaa mieltä ja kaksi vastaaja ei osannut sanoa. Coaching-prosessi tukee uskoa mahdollisuuksiini synnyttää intoa, energiaa ja sitoutumista omalla johtamisellani oli yhdeksän vastaajan odotus. Samoin yhdeksän vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä. Kaksi vastaaja ei osannut sanoa.

Vastauksista voi päätellä, että päiväkodin johtajat odottavan coaching-prosessin lisäävän ”Coaching-kulttuurin rakentaminen ja energisoivan johtamisen kehittäminen” – tavoitetta niiltä osin kun, odotukset kohdistuvat päiväkodin johtajaan itseensä (ajattelu, vaikutus omaan toimintaan) tai tukevat häntä työssään (itseluottamus, energiaa ja sitoutumista). Toisaalta yhteys oman toimintaympäristön tilanteista ja kehittyminen ottamaan vastuuta tuloksista sekä erityisesti alaisten kehityksestä hajottaa vastaajien käsityksiä. Näissä vastauksissa kaikkien muiden osioiden kohdalla mediaani oli 4, siis vastaajat olivat keskimäärin lähes samaa mieltä. Kohdassa ”coaching-prosessi tukee ja rohkaisee itseluottamusta” mediaani oli 5 eli vastaajat olivat keskimäärin täysin samaan mieltä.

Odotan, että coaching-prosessi

Vastaajien määrä: 20

TAULUKKO 2. Coaching kulttuurin rakentaminen ja energisoivan johtamisen kehittäminen, osiot 2 ja 3

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**Yhteensä**	**Keskiarvo**	**Mediaani**
kehittää ottamaan vastuuta tuloksista	0	1	3	10	6	20	4,05	4
omasta kehityksestä	0	1	1	9	9	20	4,3	4
alaisten kehityksestä	0	0	4	7	9	20	4,25	4
tukee ja rohkaisee itseluottamusta	0	0	2	6	12	20	4,5	5
tukee uskoa mahdollisuuksiini synnyttää intoa, energiaa ja sitoutumista omalla johtamisellani	0	0	2	9	9	20	4,35	4
Yhteensä	0	2	12	41	45	100	4,29	4

KUVIO 8. Coaching kulttuurin rakentaminen ja energisoivan johtamisen kehittäminen, osiot 2 ja 3

Coaching-ydintaitojen opiskelu ja harjoittelu

Päiväkodin johtajista kymmenellä on odotuksena, että coaching-prosessi lisää johtamisen johtamisen osaamista. Johtamisen johtamisen osaamisesta seitsemän oli jokseenkin samaa mieltä ja kolme ei osannut sanoa mielipidettä asiasta. Neljä vastaajaa on sitä mieltä, että coaching-prosessi lisää johtamisen johtamisen varmistamista. Yksitoista vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä ja viisi vastaajaa ei osannut sanoa lisääkö prosessi johtamisen johtamisen varmistamista (taulukko 3, kuvio 9).

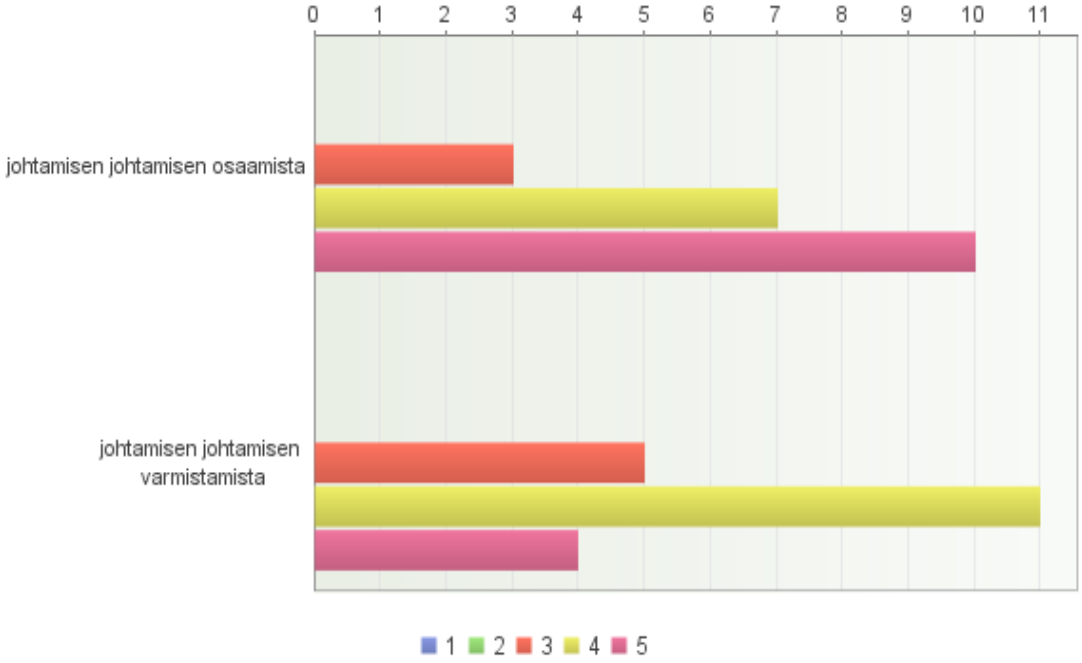
Coaching-ydintaitojen opiskelu ja harjoittelu

Arvioi omaa odotusta suhteessa tavoitteisiin asteikoilla 1- 5. 1= täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3= en osaa sanoa 4= jokseenkin samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä. Odotan, että coaching - prosessi lisää

Vastaajien määrä: 20

TAULUKKO 3. Coaching-ydintaitojen opiskelu ja harjoittelu

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**Yhteensä**	**Keskiarvo**	**Mediaani**
johtamisen johtamisen osaamista	0	0	3	7	10	20	4,35	5
johtamisen johtamisen varmistamista	0	0	5	11	4	20	3,95	4
Yhteensä	0	0	8	18	14	40	4,15	4,5



KUVIO 9. Coaching-ydintaitojen opiskelu ja harjoittelu

Työparimallin tukeminen ja vakiinnuttaminen osana johtamisjärjestelmää

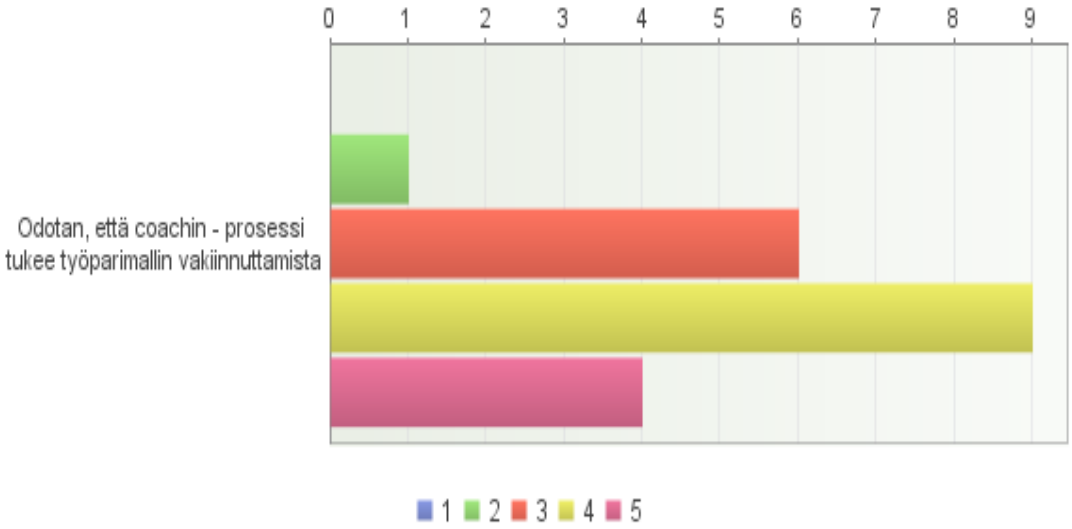
Vantaalla varhaiskasvatuksen johtoryhmä on kuvannut johtamisjärjestelmässä, että työpari toimintamalli päiväkodin johtajan tukena on osa johtamisrakennetta. Johtajista viidennes eli neljä vastaajaa on täysin samaa mieltä, että coaching-prosessi tukee tämän rakenteen vakiinnuttamista käytäntöön. Yhdeksän vastaajaa on jokseenkin samaa mieltä, kuitenkin kuusi vastaajista ei osaa sanoa, edesauttaako tämä prosessi tätä johtamisrakennetta. Yksi vastaaja on sitä mieltä, ettei coaching-prosessilla ole juurikaan merkitystä tämän johtamisrakenteen vakiinnuttamiselle (taulukko 4, kuvio 10).

Työparimallin tukeminen ja vakiinnuttaminen osana johtamisjärjestelmää

Vastaajien määrä: 20

TAULUKKO 4. Työparimallin tukeminen ja vakiinnuttaminen osana johtamisjärjestelmää

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Odotan, että coaching - prosessi tukee työparimallin vakiinnuttamista	0	1	6	9	4	20	3,8	4



KUVIO 10. Työparimallin tukeminen ja vakiinnuttaminen osana johtamisjärjestelmää

Ajatuksia coaching-prosessin tavoitteista

Mitä ajatuksia coaching-prosessin tavoitteet herättävät? Vastauksia tähän kysymykseen tuli neljätoista. Samalla vastaajalla saattoi olla useampia ajatuksia coaching-prosessin tavoitteista (taulukko 5). Vastauksista löytyi neljä pääajatusta.

TAULUKKO 5. Ajatuksia coaching-prosessista

AJATUKSIA COACHING-PROSESSISTA	
EI ODOTUKSIA	2
TYÖYHTEISÖTAIDOT	9
JOHTAJUUS	2
TAVOITTEET	7

Ei odotuksia. Kaksi vastaajaa.

Työyhteisötaidot. Päiväkodin johtajat ajattelevat, että coaching-prosessi myötä työyhteisötaidot paranevat. Lisäksi prosessista odotetaan apua itsensä johtamiseen ja hyötyä arkitilanteiden hallintaan. Prosessin ajatellaan tuovan uusia työtapoja itselle jopa niin, että olisi mahdollisuus toimia coachina omassa työyhteisössä.

Johtajuus. Ristiriitaisia tunteita johtamista kohtaan, miten eri tavoin asiat voidaan hoitaa.

Tavoitteet. Viisi vastaajaa koki coaching-prosessille asetetut tavoitteet hyviksi. Toisaalta tavoitteet koettiin melko yleisiksi tai yleisellä tasolla oleviksi ja toisaalta koettiin, että tavoitteet ovat melko suureelliset (yksi vastaaja).

Odotuksia coaching-prosessista

Mitkä ovat odotukseni coaching-prosessista? Tähän kysymykseen tuli vastauksia seitsemäntoista (taulukko 6). Vastauksista nousi kuusi erilaista teemaa odotuksista.

TAULUKKO 6. Odotuksia coaching-prosessista

ODOTUKSET COACHING- PROSESSISTA	
EI ODOTUKSIA	1
AIKAA PROSESSOINNILLE	1
KÄYTÄNNÖN HARJOITEITA	2
KOLLEGIAALISTA OPPIMISTA	3
JOHTAMISTAPOJA	13
ODOTUKSET	3

Ei odotuksia. Yksi vastaaja

Aikaa prosessoida. Odotus siitä, että olisi aikaa edetä rauhassa prosessin mukana ja prosessoida opittavia asioita.

Käytännön harjoitteita. Prosessi voisi sisältää etätehtäviä tai alan kirjallisuuden lukemista ja ihan konkreettisia harjoituksia.

Kollegiaalista oppimista. Odotetaan, että coaching-prosessissa olisi aikaa kollegoiden kanssa käytäviin keskusteluihin ja yhdessä oppimiseen.

Johtamistapoja. Odotetaan, että coaching-prosessi tuo uusia tapoja johtamiseen. Uudet taidot voisivat liittyä esimerkiksi työyhteisötaitoihin tai oman johtamistietoisuuden lisääntymiseen tai johtamisen tukeen.

Odotukset. Itse coaching-prosessille ladataan korkeita odotuksia. Myös omien vahvuuksien toivotaan lisääntyvän.

Coaching-prosessin vaikutus johtamisen tukeen

Mitkä ovat odotukseni coaching-prosessista? Vastauksia tähän kysymykseen tuli kaikkiaan neljätoista (taulukko 7). Vastaukset saattoivat sisältää useampia näkökulmia.

TAULUKKO 7. coaching-prosessin vaikutus johtamisen tukeen.

COACHING-PROSESSIN VAIKUTUS JOHTAMISEN TUKEEN	
EN TIEDÄ	1
ITSENSÄ KEHITTÄMINEN	6
KOLLEGIALLINEN TUKI	3
KYSEENALAISTAMINEN	2
KAIKKI TASOT MUKANA	1
TYÖNOHJAUS	1

En tiedä. Vastaajalla ei ole mielikuvaa siitä, miten coaching-prosessi tulee vaikuttamaan johtamiseen tukeen.

Itsensä kehittäminen. Odotuksena on, että prosessin myötä johtamistyöhön tulee uusia keinoja ja uusia työtapoja entisten rutiinien sijaan. Lisäksi odotetaan, että oma tietoisuus lisääntyy.

Kollegiaalinen tuki. Prosessissa mukana oleminen lähentää johtajia, kollegiaalinen tuki tulee konkreettisemmaksi. Johtamisrakenteessa oleva parityöskentelymallin käyttöönotto lisääntyy.

Kyseenalaistaminen. Odotuksena on, ettei coaching-prosessilla ei välttämättä tue johtamista.

Kaikki tasot mukana. Koetaan hyväksi, että kaikki (johtamisen)tasot mukana prosessissa: Hyvä väylä pohtia ja kehittää johtamista.

Työnohjaus. Prosessi ei saisi korvata työnohjausta.

Palauteosio

Palauteosioon kirjoitti kahdeksan vastaa palautetta. Palaute koski paitsi coaching-prosessia myös kyselyä itsessään. Palautteiden vähäisen määrän vuoksi esitän ne sellaisina kuin ne sain.

Vastaajien määrä: 8

-Ehkä olisi ollut hyvä, jos olisi tämä coaching prosessi ollut jo pitemmällä ja olisi kirkastunut itselleni enemmän nämä tavoitteet ja odotukset. Nyt ehkä vielä hiukan mutu-tuntumalta nämä vastaukseni...

-Hienoa, että saan pohtia tältäkin kannalta.

- Hieno kysely ja omalta osaltaan suuntaa taas pohtimaan omaa kehittymistä

- En ole vielä hahmottanut miten tämä tukee työparimallityöskentelyä !

- Hyvä, lyhyt ytimekäs kysely.

- Coachingtapaamisia on ollut nyt kolme. Ne ovat ovat olleet kerta kerralta hyödyllisempiä. Viimeisin oli erittäin antoisa. Minulla on innostunut, odottava ja positiivinen olo näistä tapaamisista ja prosessista.

- Olen tyytyväinen coaching-koulutuksen antiin!

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kokonaisuutena vastauksista voi päätellä, että päiväkodin johtajat ovat erittäin myötämielisillä odotuksilla coaching-prosessin suhteen. Monissa vastauskohdissa oltiin täysin samaa tai lähes samaa mieltä. Kun vastauksien maksimi keskiarvo olisi voinut olla 5, oli huonoin keskiarvo 3,85. Se ehkä kertoo siitä, että odotukset coaching-prosessista ovat suuret, mutta matkaa on vielä varsinaisesti korkeisiin odotuksiin.

7.1 Coaching-kulttuurin rakentaminen

”Coaching-kulttuurin rakentaminen ja energisoivan johtamisen kehittäminen” - tavoite oli jaettu vielä kolmeen alaosioon. Tavoitteena oli1) lisätä johtajien tietoisuutta toimintaympäristön tilanteista, itsestään, ajattelutavastaan, vaikutuksestaan toimintaan 2) kehittää 3) tukea ja rohkaista itseluottamusta ottamaan vastuuta tuloksista ja omasta sekä alaisten kehityksestä ja uskoa mahdollisuuksiin synnyttää intoa, energiaa ja sitoutumista omalla johtamisella.

Ongelmallista tämän tyyppisessä tavoitteessa on, ettei vastaajilla välttämättä ole yhtenevää käsitystä toimintaympäristö-käsitteestä. Vastauksista nousee pieni ristiriita, mikäli odotukset omaan ajatteluun ja vaikutukset omaan toimintaan eivät siirtyisi myös toimintaympäristöön. Vastauksista voi päätellä, että selkeällä enemmistöllä on odotuksia coaching-prosessin vaikutuksesta omaan ajattelutapaan. Tähän saattaa vaikuttaa yhteinen dialogipäivä, jolloin prosessiin osallistujat saivat tietoa prosessista sekä kaksi aluevalmennuspäivää, jolloin prosessissa käytettäviä menetelmistä kerrottiin.

”Odotan, että prosessi kehittää ottamaan vastuuta tuloksista”. Päiväkodin johtajat ovat työnsä ja asemansa puolesta tulosvastuussa omalle esimiehelleen. He osallistuvat vuosittain tuloskortin tekemiseen ja laativat oman yksikkötasoisen käyttösuunnitelman. Vastaajista kymmenen oli jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Voisiko ajatella, että tulosvastuullisuus on päiväkodin johtajille niin jokapäiväistä toimintaa, ettei prosessista suoraan odoteta olevan tukea kehittämiseen?

Vastuun ottaminen omasta ja alaisten kehityksestä herättää mielenkiintoisen ilmiön. Päiväkodin johtajat odottavat, että coaching-prosessi tuo mahdollisuuden vaikuttaa alaistensa kehittymiseen. Ehkä tässä nousee esille odotus omien johtamistaitojen lisääntymisestä ja coachingissa käytettävien menetelmien tuoma hyöty. Omassa kehittymisessä odotetaan prosessin myötä tulevan parannusta.

”Coaching-prosessi tukee uskoa mahdollisuuksiini synnyttää intoa, energiaa ja sitoutumista omalla johtamisellani” oli monen päiväkodin johtajan odotus. Mitä tämä tavoite konkreettisesti pitää sisällään?

Dawneyn (2003) mukaan esimiehen rooli koostuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat manager, leader ja coach (Carlsson & Forssell 2008, 32). Carlssonin ja Forssellin (20008, 32 - 34) mukaan leadership edustaa ihmisten johtamista, management tarkoittaa asioiden, tehtävien ja prosessien hallinnointia. Coachin roolissa esimies tukee työntekijöitään yhteisesti sovittujen tehtävien toteuttamisessa heille yksilöllisesti mahdollisimman sopivalla tavalla. Jokaisen esimiehen on tärkeää kehittää itsessään kaikkia näitä kolmea ydinroolia.

7.2 Coaching-ydintaitojen opiskelu ja harjoittelu

Coaching-prosessissa ydintaitojen opiskelun ja harjoittelun avulla tavoitteena on johtamisen johtamisen osaamisen lisääminen ja varmistaminen (Rasimus & Tevalin 2013). Johtamisen johtamisella pyritään siihen, että johtaminen on hallittua, tietoista toimintaa, jolle on asetettu strateginen päämäärä (Kauppinen 2006, 23). Johtamisen kehittäminen liittyy paitsi siihen, mitä pidetään johtamisena myös siihen, millaisia menetelmiä johtamisen kehittämisessä käytetään (Juuti 2011, 155).

Johtamisen johtaminen käsitteenä herättää useita mahdollisuuksia. Vantaalla johtaminen tapahtuu linjaorganisaatiossa. Se tarkoittaa, että jokaisella johtajalla on linjassa oma johtaja. Vantaalaisten päiväkodin johtajien lähin esimies on alueen varhaiskasvatuspäällikkö. Alueellisten päälliköiden lähin esimies on varhaiskasvatuksen johtaja ja hänen esimiehensä apulaiskaupunginjohtaja. Käsitteenä johtamisen johtaminen ei ole tavoitteissa aukaistuna, joten tulkinta sen merkityksestä voi vaikuttaa myös vastauksiin. Johtamisen johtaminen voidaan

myös ajatella olevan oman johtamistyönsä johtamista, itsensä johtamista. Enemmistö päiväkodin johtajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että coaching-prosessi lisää johtamisen johtamisen osaamista.

Päiväkodin johtajista vain viidennes oli täysin samaa mieltä, että coaching-prosessi tukee johtamisen johtamisen varmistamista. Mitä varmistaminen tarkoittaa? Johtamisen johtaminen on strategiatietoista johtamista, asiakasnäkökulman esilletuontia, innovaatioita ja dialogia eri toimijoiden kesken. Vantaalla varhaiskasvatus on ollut strategia sidonnaista jo useita vuosia, toimintayksiköt suunnittelevat vuosittaiset suunnitelmansa strategia pohjaisesti ja kirjaavat yhteisen kuntatason arvopohjan oman toimialan näkökulmasta.

7.3 Työparimallin tukeminen ja vakiinnuttaminen osana johtamisjärjestelmää

Vantaalaiset päiväkodin johtajat ovat jaettu heidän esimiestensä, alueiden varhaiskasvatuspäälliköiden, toimesta työpareiksi. Ennen pareiksi jakamista, johtajat saivat esittää oman toivomuksensa mahdollisesta parista. Työpareille on ennalta määriteltyjä tehtäviä esim. sijaistaminen, varajohtajan tukeminen varsinaisen johtajan poissa ollessa jne. Lisäksi parit sopivat ja kirjaavat itse omia tavoitteittaan tällä yhteistyömuodolle ja johtamisen rakenteelle.

Tähän vastauskohtaan tuli eniten eli kuusi ”en tiedä” vastauksia kaikista kysymyksistä. Lisäksi vastaajista yksi on jokseenkin eri mieltä tästä tavoitteesta. Kaiken kaikkiaan päiväkodin johtajat eivät olleet epäilyksittä samaa mieltä siitä, että prosessi tukisi tätä johtamisenrakennetta. Työpari-malli otettiin käyttöön samoihin aikoihin kuin coaching-prosessi päiväkodin johtajien osalta alkoi.

Romanan (2007, 115) mukaan esimiestaitoja kannattaa kehittää, koska johtajuus vaikuttaa muun muassa työyhteisön hyvinvointiin, motivaatioon ja tuloksen tekemiseen. Esimies voi omalla toiminnallaan lisätä tai vähentää stressiä työyhteisössä. Työpari- mallissa on myös työhyvinvoinnin näkökulma, parijohtaja voi mahdollistaa kollegiaalista tukea. Lisäksi johtamisenrakenteissa on ennalta sovitut sijaisjärjestelyt ja tuki varajohtajalle varsinaisen päiväkodin johtajan poissa ollessa. Lisäksi kollegalta on mahdollisuus oppia uusia työtapoja tai syventyä ja perehtyä yhdessä erilaisiin johtamiskäytäntöihin. Toisaalta se vaati

luottamusta ja avautumista omista johtamiskäytännöistä ja sitoutumista tekemään työtä uudenlaisessa rakenteessa. Juuti (2011, 154) korostaa, että johtamista on jatkuvasti kehitettävä. Laadultaan korkeatasoinen johtamisen kehittäminen voi auttaa organisaatioita menestymään myös nykyisessä haasteellisessa ympäristössä (Juuti 2011, 54.)

7.4 Vapaamuotoiset vastaukset

Ajatuksia coaching-prosessin tavoitteista. Yleisesti ottaen tavoitteet koettiin hyviksi, mutta melko yleisiksi ja toisaalta suureellisiksi.

Coaching-prosessille ladataan odotuksia työyhteisötaitojen parantuntumisesta. Prosessin aikana harjoitellaan erilasia coaching menetelmiä, ja niistä saatetaan odottaa uutta puhtia omaan esimiehisyyteen. Toiveissa on, että arkijohtamisen tilanteen sujuisivat jatkossa helpommin ja ehkäpä taidot kehittyvät niin paljon, että voisi jopa toimi coachina omassa työyhteisössään!

Coaching-prosessin tavoitteet johtajuudesta herättää ristiriitaisia ajatuksia. Eräs tavoite on selkeästi johtamisrakenteeseen liittyvä. Päiväkodin johtajien työpari-mallin vakiinnuttaminen työtapana sai kyselyssäkin hajontaa vastaajien kesken.

Päiväkodin johtajien odotukset coaching-prosessin vaikutuksesta johtamisen tukeen. Vastauksista voi päätellä, että päiväkodin johtajilla on paljonkin odotuksia johtamisen tukeen erityisesti liittyen omaan johtamisosaamiseen. Prosessiin kohdistetaan toiveita, että osallistumalla siihen omaksutaan uusia työmenetelmiä ja -tapoja.

Lisäksi merkitykselliseksi nousee kollegiaalinen tuki. Tämä on hieman ristiriidassa sen kanssa, että päiväkodin johtajat eivät kuitenkaan täysin varauksettomasti olleet sitä mieltä, että prosessi tukee työpari-mallin käyttöön ottoa. Työpari- mallissa työmenetelmänä on keskeisesti kollegiaalinen tuki. Yksittäisessä vastauksessa tuli huoli, ettei coaching saisi korvata työnohjausta.

Odotukset coaching-prosessista. Tässäkin vastauskohdassa tuli selkeästi esille näkemys, että eniten odotuksia ladataan uusien johtamistapojen omaksumiseen, haetaan tukea johtamistyöhön. Lisäksi halutaan vuorovaikutuksellisuutta ja edelleen kollegoiden tukea. Kollegiaalisen tuen tarve nousee monessa kohdassa esille.

Thorpen ja Golden (2010, 17) mukaan johtamisen kehittämisessä on otettu viime aikoina huomioon johtamisen kontekstuaalinen ja jaettu luonne. Tämä on aiheuttanut sen, että on luotu kehittämisohjelmia, jotka ovat sekä ongelma- että oppilaskeskeisiä. Tällaisia ovat mm. toiminnasta oppimista, coachingia, mentorointia, ja triathlonvalmennusta sisältävät johtamisen kehittämisohjelmat. (Juuti 2011, 157). Juuti (2011) lisää, että johtamisen kehittämistä tarvitaan useista eri syistä. Johtamisen kehittämistä voidaan tehdä siksi, että halutaan parantaa organisaation ja esimiesten suorituskykyä tai tarvitaan uusia esimiehiä joko organisaation kasvun tai esimiesten vaihtuvuuden tai eläkkeelle siirtymisen vuoksi. Myös organisaatiomuutokset edellyttävät johtamisen kehittämistä. (Juuti 2011, 157.)

Tarkastelen Burrin (1995, 2003, 2 - 5) listaamien sosiaalisen konstruktionismin neljän pääkohdan mukaan saatuja vastauksia.

1. Kriittisyys itsestään selvyyksiä kohtaan. Vastauksista oli tulkittavissa osittain varauksellisia odotuksia prosessia. Kysely suoritettiin prosessin alku vaiheessa, joten käytettävissä olevat tiedot coachingsta oli riittämättömät. Tavoitteet olivat asetettu niin kuin ymmärrys niistä olisi itsestään selvä, mutta vastauksista voi tulkita, että kaikki tavoitteet eivät auenneet.

2. Käsitystemme historiallis-kulttuurisuus. Esimiehet osallistuvat yhteisen prosessin, kukin omilla odotuksilla, kokemuksilla ja käsityksillä siitä, mitä coaching oikein on. Lisäksi johtamisosaaminen, -koulutus ja -kokemus vaikuttavat käsityksiin johtamiskulttuurista.

3. Tiedon syntyminen sosiaalisissa prosesseissa. Coaching-prosessin tarkoitus on olla dialoginen. Vastauksista voi lukea, että useammassa eri kohdassa esille tulee odotus kollegiaalisesta tuesta.

4. Tiedon ja sosiaalisen toiminnan yhteenkuuluminen. Coaching-prosessin tavoitteisiin kuuluu uusien työmenetelmien omaksuminen ja oppiminen. Useissa vastauksissa oli odotuksia uusien johtamismenetelmien ja -taitojen oppimisesta. Uudet menetelmät ja taidot muokkaavat olemassa olevaa johtamisenkulttuuria. (Saaranen-Kappinen & Puusniekka 2006).

Varhaiskasvatuksen coaching-prosessilla on tavoitteena muuttua ja muuttaa varhaiskasvatuksen johtamisen toimintakulttuuria johtamisrakenteen ja johtamisen johtamisen kautta. Coaching-prosessi tulee etenemään dialogisesti erilaisissa kokoonpanoissa. Prosessin tavoitteiden saavuttamisen edellytyksenä on, että henkilöstö oppii, harjoittelee ja omaksuu yhdessä uusia toimintatapoja ja toimintamenetelmiä, joita voi hyödyntää johtamistyössä.

Johtamisen näkökulmasta voidaan sanoa, että tällä coaching-prosessilla pyritään vaikuttamaan ihmisten välisiin suhteisiin. Yhteisellä coaching -prosessilla haetaan johtajuuden kehittymistä, tuloksellisuutta, johtamisen johtamista sekä uuden työmallin jalkauttamista. Coachig tapahtuu ihmisten kesken, vuorovaikutuksessa. Coaching-suhde tulee olemaan merkittävä menetelmä paitsi kollegiaalisissa suhteissa myös esimies-alaissuhteissa. Prosessin oletuksena on coaching-kulttuurin juurtuminen koko tulosalueelle, toisin sanoen koko tulosalueen organisaation odotetaan oppivan tästä yhteisestä kehittämishankkeesta eli coaching-prosessista.

8 LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Opinnäytetyössä luetettavuutta arvioidaan käsitteiden reliaabelius ja validius kautta. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 227) kuvaamina reliaabelius tarkoittaa mittatulosten toistettavuutta siis kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata.

Tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa. Tutkimuksessa tulisi tutkia tutkimuskysymyksen asettelun kannalta oikeita kysymyksiä ja mittausten pysyvyyttä (Kananen 2008b, 79). Ketokivi (2009, 54) mielestä mittaustuloksen reliabiliteetti voidaan määritellä suoraviivaisesti: jos mittaus suoritetaan samasta kohteesta uudelleen ja tulos x on sama, mittaustulos on reliaabeli. Tämä on yleisin käytössä oleva reliabiliteetin määritelmä. Se jättää kuitenkin avoimeksi monia kysymyksiä, minkä vuoksi reliabiliteetista käyty keskustelu on monesti sekavaa, ristiriitaista ja jopa harhaanjohtavaa (Ketokivi 2009, 54.) Ketokivi (2009, 69) jatkaa: ”Tärkeämpi kysymys on kuitenkin se, mitä mittari todella mittaa, jolloin saadaan mittauksen luotettavuuden toista ulottuvuutta eli validiteettia.”

Opinnäytetyöhön liittyvässä kysymyslomakkeessa olleet strukturoidut kysymykset määrittelevät vastaajalle tietyn määrän vastausvaihtoehtoja, jotka ovat käytössä. Tutkimuskysymykset oli laadittu jo olemassa olleiden prosessitavoitteiden pohjalta. Kyselyyn nämä tavoitteet avattiin sanasta sanaan alkuperäisessä muodossaan, niitä mitenkään tulkitsematta tai muokkaamatta. Kyselylomakkeen käyttö sellaisenaan olisi helpostikin toistettavissa. Kyselyyn vastaajat omaavat kuitenkin tällä hetkellä tietoa, jota heillä ei alun perin ollut käytössä, mikä saattaisi vaikuttaa vastauksiin.

Hirsjärvi ym. (2007, 228) huomioivat, että tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä. Tutkimusmenetelmien yhteiskäytöstä käytetään termiä triangulaatio (Hirsjärvi ym. 2007, 228.) Kanasen (2008, 84) mukaan triangulaatio on eräs keino lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Tämän opinnäytetyön kyselyssä on käytetty sekä strukturoituja asteikkoväittämiä

että avoimia kysymyksiä. Avoimien kysymysten vastaukset olivat hyvin samansuuntaiset kuin asteikkoväittämistä tulleet vastaukset.

Tutkimuksen reliabiliteetissa eli luotettavuudessa tarkastellaan ennen kaikkea mittaukseen liittyviä asioita ja tarkkuutta toteutuksessa. Tutkimuksen tarkkuudella tarkoitetaan, että tutkimukseen ei sisälly satunnaisvirheitä. (Vilkka 2007, 149 – 150.) Puuttellinen reliabiliteetti johtuu yleensä satunaisvirheistä (Heikkilä 2008, 187). Heikkilän (2008, 187) mukaan satunnaisvirheet aiheutuvat otannasta, ja erilaisista mittaus- ja käsittelyvirheistä. Tulosten tarkkuuteen vaikuttaa tiettyyn pisteeseen asti otoksen koko, pienellä otoksella saadaan sattumanvaraisempia tuloksia. (Heikkilä 2008, 187.)

Vantaalla on 86 päiväkodin johtajaa, tämän opinnäytetyön otoksen koko oli 26 päiväkodin johtajaa. Otoksen koko kaikista päiväkodin johtajista oli n. 32,2 %. Lopullisia vastaajia oli 20 eli vastausprosentiksi tuli otoksesta n. 77 %. Kanasen (2008, 72) mukaan tarkkaa otoksen kokoa on vaikea määritellä, usein 10 % pidetään riittävänä otoskokona. Tärkeää on kuitenkin vastausprosentti, mikäli vastausprosentti jää alle 30 % voidaan sillä olevan yhteyttä tutkimuksen luotettavuuteen. (Kananen 2008b, 72.) Vastausprosenttia tällä otoksella voidaan pitää korkeana. Otoksen kokoa olisi helposti voinut kasvattaa, mutta se ei välttämättä olisi vaikuttanut saatuihin tuloksiin.

Tutkimuksen validius tarkoittaa kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata (Vilkka 2007, 150). Tämän opinnäytetyön kyselylomakkeen kysymykset nousivat suoraan prosessille asetetuista tavoitteista. Menetelminä on Likert-asteikko, joka on selkeä käyttää sekä lisäksi avoimia kysymyksiä samoista aiheista. Lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus antaa avointa palautetta kyselystä tai coaching-prosessista. Kyselylomake oli koekäytetty otosryhmän kaltaisilla vastaajilla ja saadun palautteen avulla lomaketta oli muokattu ymmärrettävämmäksi. Kyselylomakkeessa esiintyviin väittämiin ja kysymyksiin sisältyy tulkinnan vaara, koska en lähtenyt tulkitsemaan kyselymateriaalina olevia tavoitteita oman käsitykseni mukaisesti.

Kysely suoritettiin valmiin ohjelman pohjalta, joka asetti annetut vastaukset suoraan havaintomatriisiin tai haluttaessa erilaisiin diagrammimuotoihin, niin, ettei yksittäistä vastaaja pysty erottelemaan. Anonyymiyttä suojeltiin myös sillä, ettei kysymyksiin ollut lisätty mitään tämän kyselyn kannalta epäoleellista kuten ikää, sukupolta, työskentelypaikkaa, työkokemusta vuosina jne.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) kuvaavat kolme seikkaa, joiden avulla voi pohtia tutkimuksen eettisiä näkökulmia tutkimusprosessissa. Ensinnäkin tulisi pohtia, mikä on tutkimusaiheen eettinen oikeutus eli perustelut tutkimukselle. Toiseksi tulisi pohtia saadaanko tavoiteltava tieto aiotuilla aineistonkeruumetelmillä. Kolmanneksi tutkijan eettinen velvollisuus on raportoida tutkimustulokset mahdollisimman tarkasti ja samalla suojella tutkittavia.

Tämän opinnäytetyön oikeutus oli saada yhden ammattikunnan odotukset käytävästä prosessista esille. Tarkoituksena oli selvittää päiväkodin johtajien antamaa palautetta prosessille asetetuista tavoitteista ja lisäksi kerätä prosessin mahdollisen jatkokehittämisen kannalta koottua ja kirjattua tietoa. Aineisto saatiin käyttämällä asteikkoväittämiä ja avoimia kysymyksiä. Väittämät ja kysymykset olivat suoraan johdettu prosessille asetetuista tavoitteista. Tietenkin voidaan tulkita, että vastaajat saattoivat myös antaa ”oletettuja oikeita vastauksia”, koska pääsääntöisesti vastaukset suhtautuivat prosessiin positiivisesti.

Tutkimustulosten raportointi on tapahtunut lähes sellaisenaan, kuin aineisto on kerätty. Varsinaisessa kyselyssä vastaajien anonyymettä on suojeltu, kuten jo edellä on todettu, kysymyllä vain tutkimukseen oleellisesti liittyviä asioita. Vastaajilta ei ole kysytty ikää, sukupuolta, toimipaikkaa tai muuta sellaista kysymystä, mistä yksittäisen vastaajan voisi eroittaa.

Luotettavuutta pohdittaessa on mietittävä, miten tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe ovat mahdollisesti vaikuttaneet siihen, kuinka tutkimukseen osallistuneet ovat vastanneet. Vaikkei ilmiötä katsottaisikaan sosiaalisen konstruktionismin mukaisten silmälasien läpi, on tästä huolimatta hyvä suhtautua tutkimustuloksiin kriittisesti, ja pohtia sitä, mitä ja mistä ne oikein kertovat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

9 POHDINTA

Kyselyn tulokset olivat pääsääntöisesti prosessille myönteiset. Mediaanit kaikissa kysymyksissä olivat neljä tai viisi. Tavoitteiden asettelu on osunut kohdalleen. Prosessin alussa olisi ollut hyvä avata tavoitteita ja niiden sisältämiä käsitteitä. Kyselylomakkeen kysymykset muodostuivat lähes sanasta sanaan coaching-prosessin tavoitteista. Saattaa olla, että vastauksiin olisi tullut enemmän hajontaa, mikäli kysymykset olisi muotoiltu yksinkertaisimmiksi ja selkeimmiksi. Se olisi kuitenkin edellyttänyt tavoitteiden tulkintaa. Olisiko tulkinta ollut oikea? Tässä törmäämme sosiaaliseen konstruktionismin käsitykseen: Coaching-prosessiin liittyviin koulutustilaisuuksiin päiväkodin johtajat tulevat omilla mielikuvillaan, tiedoillaan ja kokemuksillaan coachingista. Jokaiselle muodostuu ennakkokäsitys prosessille asetetuista tavoitteista. Kaikille prosessiin osallistujille muodostuu oma henkilökohtainen kokemussuhde tähän aiheeseen.

Työpari-malli johtamisen tukena sai ristiriitaisia kannanottoja. Malli saatetaan kokea uhkana omaa tuttua johtamismallia ajatellen. Toisaalta tämä olisi se malli, jossa myös kollegiaalinen tuki toteutuisi. Vaikuttaako vastauksissa mahdollisesti muutosvastarinta uutta toimintatapaa kohtaan tai vastustus valmiiksi jaettuja pareja kohtaan? Kaikkien kohdalla ei työpari ole ehkä ollut mieleinen ja sitoutuminen malliin, jota ei tunne omakseen voi olla heikkoa. Voi olla, etteivät kaikki päiväkodin johtajat koe tarvitsevansa työparia, koska ilmankin on aiemmin selvitty. Lisäksi päiväkodeissa on erilaisia käytäntöjä varajohtajan ja johtajan työjaoissa. Uusissa johtamisrakenteissa myös varajohtaja järjestelmää pyritään yhdenmukaistamaan.

Päiväkotiyksiköt ovat Vantaalla melko suuria ja usein monimuotoisia, sisältäen erilaisia päivähoidon muotoja. Päiväkodin johtajat työskentelevät melko itsenäisesti ja yksin omissa yksiköissään. Coaching-prosessin aikana säännöllisiä alueellisia tapaamisia on kerran kuukaudessa ja isompia dialogipäiviä kaksi kertaa vuodessa. Nämä tapaamiset tulevat varmasti tarpeeseen, silloin kollegoita voi tavata uudenlaisen ilmapiirin puitteissa, yhteisen oppimiskokemuksen äärellä. Useimmat päiväkodin johtajat osallistuvat useisiin erilaisiin virallisiin ja tavoitteellisiin työryhmiin, johtamisrakenteisiin kuuluviin kokouksiin ja

tiimipalavereihin. Vuorovaikutuksellinen ja vapaamuotoinen tapaaminen saattaa onnistua liian harvoin.

Ristiriitaisia ajatuksia saattoi herättää myös käsite johtamisen johtaminen. Mitä se pitää sisällään ja mitä sillä haetaan? Vastaajista kymmenen (eli puolet) odottivat, että prosessi lisää johtamisen johtamisen osaamista. Johtamisen johtamisen varmistamisesta täysin samaa mieltä olikin enää neljä vastaajaa. Voiko vastauksista päätellä, että johtamisen johtamisen osaamisen lisääntymisen kautta myös omaat johtamistaidot lisääntyvät? Useimmat päiväkodin johtajat ovat ”ajautuneet” johtotehtäviin ilman varsinasta johtamiskoulutusta. Vantaalla on paljon saatavilla esimieskoulutusta ja johtajia kannustetaan myös hakeutumaan johtamisen erityisammattitutkinnon suorittamiseen. Useimpien johtajien perusopinnoista on aikaa jo melkoisesti. Kuinka hyvin sosiaalikasvattajan, sosionomin, lastentarhanopettajan tai kasvatustieteiden kandidaatin koulutus sisältää johtamiskoulutusta, joka soveltuu suoraan päivähoitoon?

Ennen prosessin alkua jokainen päiväkodin johtaja oli oikeutettu työnohjaukseen. Prosessin aikana on yksittäisen johtajan mahdollista saada työnohjausta tilanteen mukaan. Vaikka coaching-prosessin tavoitteena on vahvistaa johtamisen työpari -mallia ja siten kollegiaalista tukea, sekä opettaa käyttämään erilaisia coaching työkaluja, ei se kuitenkaan korvaa hyvälaatuista työnohjausta. 1½ vuotta opiskella coaching-taitoja on 1½ vuotta pois hyvän työnohjauksen parista. Huoli on mielestäni aivan aiheellinen, sillä itse prosessiin osallistuminenkin saattaisi edellyttää työnohjausta.

Vastaukset jättävät paljon tulkinnan varaa johtuen siitä, ettei tavoitteita prosessin alussa tarkasti avattu ja määritelty. Prosessin kannalta olisi tietenkin hyvä, että mikäli tavoitteita ei voitaisikaan yhdessä asettaa, ne ainakin tavoitteita käytäisiin läpi dialogisesti. Tällöin osallistujille muodostuisi yhteinen käsitys tavoitteiden sisällöistä ja tapahtuma olisi yhteinen jaettu kokonaisuus. Se, ettei ole odotuksia prosessia kohtaan voidaan tulkita monella tavalla. Voi olla, että koetaan osaamisen tason olevan jo riittävän korkea tai ei haluta sitoutua tähän pitkään prosessiin ja sen tavoitteisiin, jotka edellyttävät omien työtapojen tarkastelua ja jopa muuttamista.

Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta yhteisen todellisuuden luominen alkoi ensimmäisellä yhteisellä dialogipäivällä, jolloin kaikki johtamisen tasot kohtasivat. Esimiehille esiteltiin valmiit tavoitteet, mutta jokainen ottaa ne vastaan tavallaan. Prosessin edetessä myös käsitykset ja odotukset muuttuvat, kun yhteistä todellisuutta on jo rakennettu.

Päiväkodin johtajilta tuli useassa eri yhteydessä tarve kollegiaaliseen tukeen, vertaistukeen, parijohtaja tukeen, joka tarkoittaa aikaa keskusteluille, prosessoinnille ja yhdessä oppimiselle. Odotukset mainittujen asioiden saamiseen tästä prosesseissa olivat kuitenkin arvioitu mataliksi. Mielestäni tähän ristiriitaan tulisikin tarttua aivan organisaatiotasolla asti.

Prosessin kouluttajat olivat pystyneet jo muutamassa koulutus kerrassa vaikuttamaan enemmistön kyselyyn vastanneista johtajista, koska heidän mielikuvansa tulevasta koulutuksesta oli hyvä ja odottava menetelmäoppien suhteen. Prosessi ei tee osanottajista coacheja. Tarkoituksena on oppia coachin-taitoja, joita voi hyödyntää esimiestehtävissä, asiakastilanteissa ja johtamisrakenteen mukaisesti kollegan työparina. Parhaimmillaan prosessiin osallistuminen mahdollistaa uudenlaisen couchaavan toimintakulttuurin ja antaa eväitä coachaaviksi päiväkodin johtajiksi.

Linjaorganisaatio ei ole perusasetelmaltaan dialoginen vaan perustuu hierarkkiseen johtamisen rakenteeseen. Kuitenkin sosiaalinen konstruktionismi, oppiva organisaatio ja coaching perustuvat dialogiin eli vuorovaikutukselliseen kohtaamiseen. Dialogisena avauksena voin kuitenkin pitää tutkimusluvan saamista tälle opinnäytetyölle.

Jatkotutkimukset

Tämän opinnäytetyön valmistuessa coaching-prosessi jatkuu edelleen. Mielenkiintoista olisi työstää aihetta, mitä päiväkodin johtajat ajattelevat prosessista sen päättymisen jälkeen. Kun 1½ vuoden kehittämishanke päättyy ja jokainen on ollut osa oppivaa yhteisöä. Jokainen on saanut johtamisen välineitä, konkreettisia harjoituksia, opetellut ja harjoitellut coaching-taitoja yhdessä muiden kanssa. Suhtautuvatko päiväkodin johtajat yhtä optimistisesti kuin

prosessin alussa vain onko prosessi lisännyt kriittistä ajattelua vai tuonut tulleessaan odotusten täyttymyksen innosta coachingiin?

Vantaan varhaiskasvatuksen tuloskortti luonnoksessa 2014 on tulosalueen tavoitteeksi kirjattu:” Varhaiskasvatuksen coaching-ohjelma tukee strategisen johtamisen ja esimiestyön kehittymistä”. Mittarina ovat coaching-taidot ja työparimallin käyttö osana johtamisen kehittämistä. Lähtötilanteena on kirjattu, että työparimalli on valmisteltu. Mittarin tavoitetaso vuodelle 2014 on, että työpari toimii, tukee strategista johtamista ja esimiestyötä.

Toisena jatkotutkimus aiheena voisi olla työpari- mallin jalkautuminen osana varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmää. Vastauksissa tuli työpari -mallin osalta ristiriitaisia odotuksia. Toisaalta halutaan kollegiaalista tukea mutta varauksettomasti ei työpari- mallin odoteta coaching-prosessin myötä vakiintuvan. Työpari- rakennetta voisi avata päiväkodin johtajien näkökulmasta. Kuinka onnistuneena tai hyvänä he pitävät tätä johtamisen rakennetta? Kuinka moni on pystynyt luomaan toimivan työpari- mallin johtamisen tueksi ja mitä nämä tuen muodot aivan konkreettisesti ovat? Tietysti tätä johtamisrakennetta voisi tarkastella myös organisaation näkökulmasta. Vaikka mallille on odotukset jo kirjattu, olisi ehkä syytä tarkastella yhdessä sitoutumisen astetta.

Mitä organisaatio voi oppia näistä odotuksista? Mikäli tavoitteita ei voida asettaa dialogisesti, tulisi tavoitteet avata selkeästi, että kaikille tulee edes samansuuntainen ymmärrys asioista. Johtamisrakenteita muutettaessa tulisi varmistaa, että kaikki ymmärtävät rakenteiden merkityksen, ja muutoksien tarpeellisuuden. Organisaation oppimiskokemuksessa tulisi muistaa, että paras oppiminen tapahtuu dialogin ja sitoutumisen myötä.

Winkin (2008) mukaan uuden oppimiseen tarvitaan metataitoja, joka tarkoittaa tiedon luovaa käyttöä ja soveltamista. Yhdessä oppimisessa on keskeistä vuorovaikutus toisten kanssa. Tällöin tuotetaan yhteinen sosiaalinen todellisuus sen puheen ja kielen avulla jota kulloinkin eri tilanteissa käytämme.

LÄHTEET

Burr, V. 2004. Sosiaalipsykologisia ihmiskäsityksiä. Jyväskylä. Gummerus:Kirjapaino Oy.

Brockbank, A. & Mcgill, I. 2008. Facilitating reflective Learning through Mentoring & Coaching. Referoinut Lillkåll, L. Luento 2.12.2008 Postitalo.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Porvoo: WS Bookwell Oy

Gergen, K. 2009. Relational Being. Beyond Self and Community. New York: Oxford University Press, Inc.

Hacking, I. 2009. Mitä sosiaalinen konstruktionismi on? Tampere: Vastapaino.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P.2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Tammi

International Coach Federation ICF. 2013. [viitattu 15.11.2013]. http://www.coachfederation.org/credential/landing.cfm?ItemNumber=2206&navItemNumber=576

Juuti, P. 2011. Johtamisen kehittäminen. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Hansaprint, 154 – 166.

Kananen, J. 2008a. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston paino.

Kananen, J. 2008b. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston paino.

Karimaa, E. 2002. Julkisen sektorin prosessien kuvaukset. Yleinen rakenne, esitysmuoto ja käsitteet. Helsinki: Suomen kuntaliito Kuntatalon paino.

Kauppila, R. 2007. Ihmisen tapa oppia. Johdatus sosiokonstruktiiviseen oppimiskäsitykseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kauppinen, T. 2006. Johtamisen johtaminen. Kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Helsinki:Talentum.

Ketokivi, M. 2009. Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Helsinki:Hakapaino

Korpivuoma, E. & Pirttilä, I. 2001. Terveyskeskukset ja ikääntyvä työvoima [viitattu 13.9.2013]. Saatavissa: http://pre20031103.stm.fi/suomi/ikaohjelma1998-2002/julkaisut/terveyskesk/luku4.htm

Kuusela, P. 2002. Sosiaalipsykologian maailmahypoteesi. Tieteenalan historia ja sosiaalisen konstruktionismin muodot. Suomi: Oy UNIpress Ab

Luoma, M. & Salojärvi, S. 2007. Coachingilla menestykseen- tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy, 21 - 37.

Löytönen, T. 2004. Minäkö tutkija [viitattu 6.3.2013]. Saatavissa: http://www.xip.fi/tutkja/0402b.htm

Moilanen, R. 1996. Oppiva organisaatio: Tausta ja käsitteistö. 2painos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Metsämuuronen, J. 2009. 4.painos. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 4. painos. Jyväskylä: Kirjapaino Oy.

Parppei, R.2008. Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona. Helsinki: Yliopistopaino.

Ruohotie, P.2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Ruohotie, P.1997. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab

Rasimus, U. & Tevalin, A. 2013. Coaching-prosessin koulutustilaisus. Puistokulma, Vantaa 17.1.2013.

Romana, A. 2007. Coaching edistää esimiestaitoja. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy, 115 – 135.

Räsänen, M. 2007. Johdanto- miksi coaching on ajankohtaista juuri nyt? Teoksessa Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy, 15 – 20.

Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. Käsikirja organisaatiosta ja henkilöstöjohtamisesta. Pieksämäki: Kirjapaino Raamattutalo.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 18.12.2013]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Sosiaalinen konstruktionismi. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 18.11.2013]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_6.html

Saastamoinen, M. 2006. Minuus ja identiteetti tutkimuksen haasteina. Teoksessa Rautio, P. & Saastamoinen, M. (toim.) Minuus ja identiteetti. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, 170 -179.

Sosiaalipsykologian peruskurssi. TYT/Avoin yliopisto – Sosiaalipsykologian verkko-opinnot [viitattu 1.11.2013]. Saatavissa: http://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiaalipsykologia/kulttuuri.html#Konstruktionismi.

Suomen Coaching-yhdistys ry. [viitattu 13.11.2013]. Saatavissa: http://www.coaching-yhdistys.com/

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum.

Tevalin, A. 2013. Coaching-prosessin kolutustilaisuus. Puistokulma 13.11.2013. Suullinen tiedonanto.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: SanomaPro OY

Vantaan kaupunki. 2012. Vantaan kaupungin henkilöstökertomus 2012 [viitattu 12.8.2013]. Tunnuksilla saatavissa olevaa materiaalia: http://avain.vantaa.fi/download/78602_Henkilostokertomus_2012.pdf

Vantaan kaupunki/Henkilöstökeskus. 2002. Työn keskeisten osa-alueiden kuvaus [viitattu 12.8.2013]. Tunnuksilla saatavissa olevaa materiaalia: http://avain.vantaa.fi/palvelut/henkilosto/palvelussuhde

Vantaan kapunki/Henkilöstökeskus. 2012. Vantaan kaupungin johtamisjärjestelmän viitekehys [viitattu 12.12.13]. Tunnuksilla saatavissa olevaa materiaalia: http://avain.vantaa.fi/palvelut/henkilosto/johtaminen_ja_tyoyhteisot/johtaminen

Vantaan kaupunki/ Keskushallinto. 2012. Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen tulosalue organisaatiokaavio [viitattu 12.2.2013]. Saatavissa: http://www.vantaa.fi/fi/opetus_ja_kasvatus/paivahoito/hallinto

Vantaan kaupunki/ Sivistystoimi. 2013. Varhaiskasvatuksen tuloskortti [viitattu 17.12.2013]. Tunnuksilla saatavissa olevaa materiaalia: http://avain.vantaa.fi/strategia_ja_tuloskortit_piilosivu/varhaiskasvatuksen_tuloskortit

Vantaan kaupnki/ Sivistystoimi. 2013. Varhaiskasvatuksen tuloskorttiluonnos. Ei saatavissa olevaa materiaalia.

Vantaan kaupunki/ Sivistystoimi. 2012. Työpari toimintamalli päiväkodin johtajan tukena. [viitattu 12.8.2013]. Tunnuksilla saatavissa olevaa materiaalia: http://avain.vantaa.fi/etusivu/toimialat/sivistystoimi/varhaiskasvatus/prime118.aspx

Vantaan kaupunki/ Sivistystoimi. 2012. Varhaiskasvatuksen johtamisen ja johdon tuen rakenteiden arvionti ja kehittäminen. Työryhmänraportti [viitattu 12.8.2013]. Tunnuksilla saatavissa olevaa materiaalia:

http://avain.vantaa.fi/etusivu/toimialat/sivistystoimi/varhaiskasvatus/prime118.aspx

Vantaan kaupunki/ Sivistystoimi. 2012. Varhaiskasvatuksen tukiyksikkö-strategisesta johtamisesta [viitattu 12.8.2013]. Tunnuksilla saatavissa olevaa materiaalia: http://avain.vantaa.fi/etusivu/toimialat/sivistystoimi/varhaiskasvatus/prime118.aspx

Vantaan kaupunki/ Sivistystoimi. 2012. Varhaiskasvatuksen varajohtaja järjestelmä [viitattu 12.8.2013]. Tunnuksilla saatavissa olevaa materiaalia: http://avain.vantaa.fi/etusivu/toimialat/sivistystoimi/varhaiskasvatus/prime118.aspx

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virolainen, I. 2011. JOHDON COACHING: Rajanvetoja, taustateorioita ja prosesseja. Lappeenranta: Digipaino

Virtanen, P. 2005 Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Wink, H. 2008. JTO Johtamistaidonopisto pdf.painamaton lähde. Nyk. Management Institute of Finland

Wink, H. 2012. Kehittämistyöhön aktivoitunut henkilöstökö menestyksen tuottajana? – Case Kaakon kaksikko. Teoksessa Juuti Pauli (toim.) Menestyksen salat. 2012. Vantaa: Hansaprint, 170 - 187.

Wilson, C. 2007. Best Practice in Performance coaching.
Kirjan sisällöstä yhteenvedon laatinut Pirjo Puhakka [viitattu 2.11.2013]. Saatavissa: http://coachingpedia.wikispaces.com/Best+practice+in+performance+coaching

LIITTEET

LIITE 1

Arvoisa Kollegani,

opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa. Tavoitteenani on päivittää sosiaalikasvattaja tutkintoni sosionomin tutkinnoksi. Opiskeluihini kuuluu myös opinnäytetyön tekeminen. Opinnäytetyö on nimeltään "Päiväkodin johtajien odotukset coaching – prosessista". Tutkimuksen tarkoituksena on kysyä päiväkodin johtajien odotuksia suhteessa coaching – prosessille määriteltyihin tavoitteisiin. Coaching – prosessille on asetettu seuraavat tavoitteet: Coaching- taidot osana varhaiskasvatuksen ammatillisen johtamisen kehittämistä. Tavoitteena ovat:

1. Coaching -kulttuurin rakentaminen ja energisoivan johtamisen kehittäminen;

• lisätä johtajien tietoisuutta toimintaympäristön tilanteista, itsestään, ajattelutavastaan, vaikutuksestaan toimintaan

• kehittää ottamaan vastuuta tuloksista ja omasta sekä alaisten kehityksestä

• tukea ja rohkaista itseluottamusta ja uskoa mahdollisuuksiin synnyttää intoa, energiaa ja sitoutumista omalla johtamisella.

2. Coaching - ydintaitojen opiskelun ja harjoittelun avulla tavoitteena on johtamisen johtamisen osaamisen lisääminen sekä varmistaminen.

3. Työparimallin tukeminen ja vakiinnuttaminen osana johtamisjärjestelmää (Mastermentor & PRO koulutus ja konsultointi 2013).

Mielenkiintoni kohteeksi nousevat päiväkodin johtajien odotukset ja se, miten odotukset ja tavoitteet kohtaavat. Kyselyn pohjalta tarkastelen

- päiväkodin johtajien antamaa palautetta prosessille asetetuista tavoitteista
- prosessin mahdollisen jatkokehittämisen kannalta koottua ja kirjattua tietoa.
- varhaiskasvatuksen mahdollisuutta punnita johtamisen tuen ratkaisuja arvioinnin /palautteen näkökulmasta.

Varhaiskasvatuspäällikkö Leena-Mari Tornivaara toimii toimeksiantajan yhdyshenkilönä Vantaan varhaiskasvatuksen toimialalta. Tutkimuskohteena ovat hänen nykyiset (Tikkurilan alueen päiväkodin johtajat) ja tulevat (Hakunilan alueen päiväkodin johtajat) alaisensa.

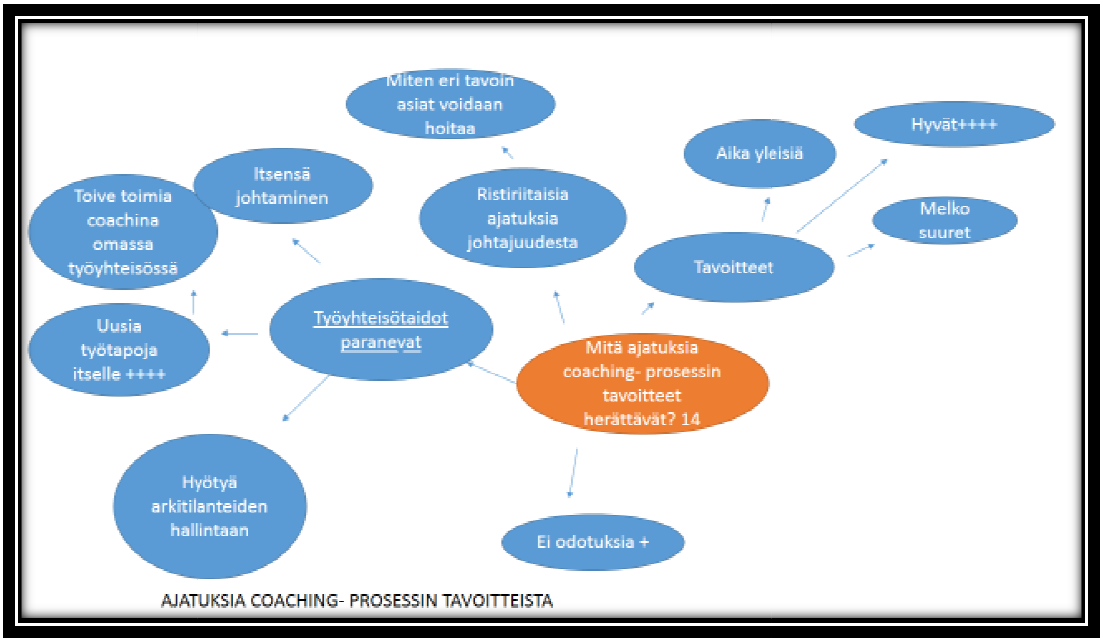
Kysely on internet -pohjainen ja se sisältää sekä määrällisiä asteikko kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Yksittäinen vastaaja ei erotu vastaajien joukosta, sillä en kysy vastaajien henkilö- tai aluetietoja. Kyselyn vastaamiseen menee noin 10 minuuttia.

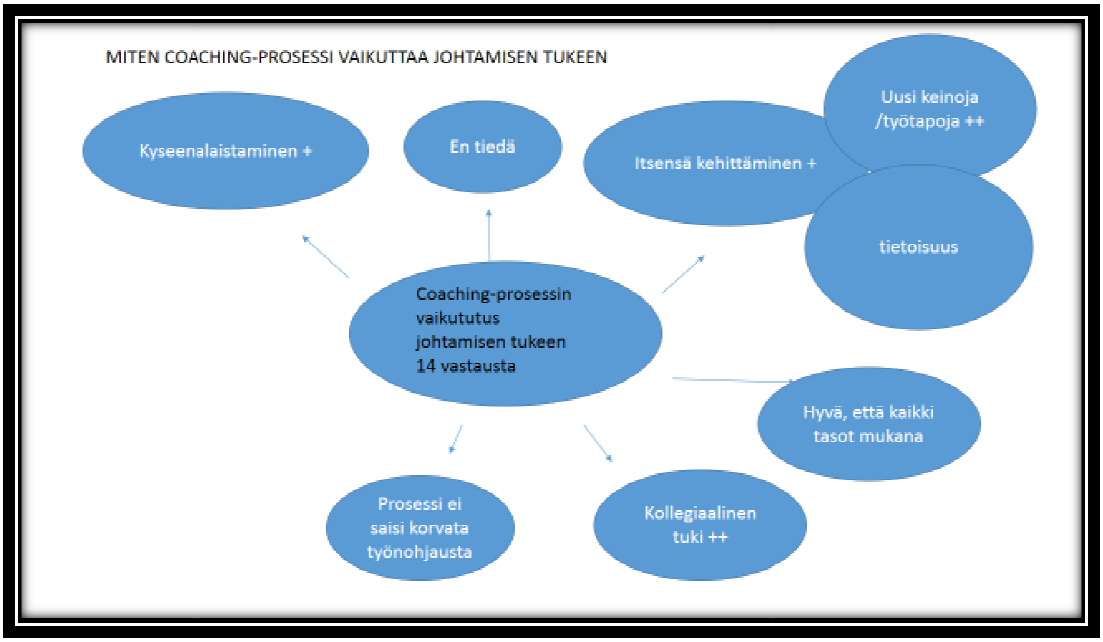
Toivon, että voisit varata ajan vastaamiseen. Vastaamisaikaa kyselyyn on kaksi viikkoa. Laitan vastausmuistutuksen noin viikon kuluttua vastausajan alkamisesta. Kiitos jo etukäteen.

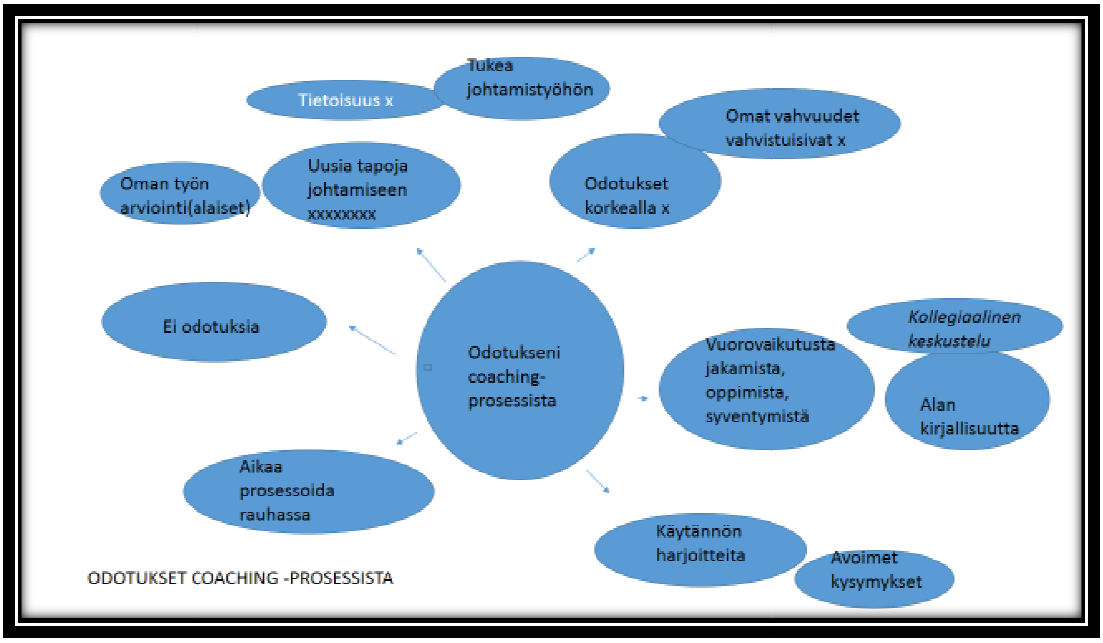
Ystävällisin terveisin

Sari Ikonen-Polamo
Ilolan toimintayksikkö
Päiväkodin johtaja
sari.ikonen-polamo@vantaa.fi
040 704 9925

LIITTEE 2-4


Miten eri tavoin asiat voidaan hoitaa
Hyvät++++
Aika yleisiä
Itsensä johtaminen
Toive toimia coachina omassa työyhteisössä
Ristiriitaisia ajatuksia johtajuudesta
Melko suuret
Tavoitteet
Uusia työtapoja itselle ++++
Työyhteisötaidot paranevat
Mitä ajatuksia coaching- prosessin tavoitteet herättävät? 14
Hyötyä arkitilanteiden hallintaan
Ei odotuksia +
AJATUKSIA COACHING- PROSESSIN TAVOITTEISTA


MITEN COACHING-PROSESSI VAIKUTTAA JOHTAMISEN TUKEEN
Uusi keinoja /työtapoja ++
Kyseenalaistaminen +
En tiedä
Itsensä kehittäminen +
tietoisuus
Coaching-prosessin vaikututus johtamisen tukeen 14 vastausta
Hyvä, että kaikki tasot mukana
Prosessi ei saisi korvata työnohjausta
Kollegiaalinen tuki ++


Tietoisuus x
Tukea johtamistyöhön
Omat vahvuudet vahvistuisivat x
Oman työn arviointi(alaiset)
Uusia tapoja johtamiseen xxxxxxxx
Odotukset korkealla x
Ei odotuksia
Odotukseni coaching-prosessista
Kollegiaalinen keskustelu
Vuorovaikutusta jakamista, oppimista, syventymistä
Alan kirjallisuutta
Aikaa prosessoida rauhassa
Käytännön harjoitteita
Avoimet kysymykset
ODOTUKSET COACHING -PROSESSISTA