

KIRSI RYTKÖNEN

Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa

KIRSI RYTKÖNEN

Palveleva johtajuus
varhaiskasvatuksessa

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Esitetään Tampereen yliopiston

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunnan tiedekuntaneuvoston

suostumuksella julkisesti tarkastettavaksi

Seinäjoen yliopistokeskuksessa, Frami B-talon

auditoriossa 2, Kampusranta 9 B, Seinäjoki,

08.06.2019, klo 12

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta

<i>Vastuuohjaaja</i>	Professori Eero Ropo Tampereen yliopisto Suomi	
<i>Kustos</i>	Professori emerita Eeva Hujala Tampereen yliopisto Suomi	
<i>Ohjaajat</i>	Professori emerita Eeva Hujala Tampereen yliopisto Suomi	Yliopistonlehtori Päivi Kupila Tampereen yliopisto Suomi
<i>Esitarkastajat</i>	Professori emerita Soili Keskinen Turun yliopisto Suomi	Dosentti, KT Pirkko-Liisa Vesterinen Tampereen teknillinen yliopisto Suomi
<i>Vastaväittäjä</i>	Professori Lasse Lipponen Helsingin yliopisto Suomi	

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

Copyright ©2019 tekijä

Kannen suunnittelu: Roihu Inc.

ISBN 978-952-03-1115-5 (painettu)

ISBN 978-952-03-1116-2 (verkkojulkaisu)

ISSN 2489-9860 (painettu)

ISSN 2490-0028 (verkkojulkaisu)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1116-2>

PunaMusta Oy – Yliopistopaino
Tampere 2019

KIITOKSET

Kun viisas johtaja johtaa kansan päämääräänsä, kansa sanoo, "me teimme sen!" Kiinalaisen viisauden mukaan voin tänään todeta, että me teimme sen! Väitöskirjan valmistuminen ei koskaan ole yksilösuoritus. Tutkimusmatkani varrella on ollut monia ihmisiä, ja heidän vaikutus näkyy tässä tutkimuksessa. Ensinnäkin lämmin kiitos työni ohjaajat: professori emerita Eeva Hujala, professori Eero Ropo ja yliopistonlehtori Päivi Kupila. Eeva, olet kannustanut, luottanut ja ennen kaikkea uskonut sekä minuun että tähän tutkimukseen. Eero, Sinulla on taitoa esittää oikeita kysymyksiä, herkkyyttä nähdä kokonaisuuksia ja valmiutta antaa tutkijalle tilaa. Päivi, Sinun avullasi tutkimukseni jäsenyi. Tarkasti, kärsivällisesti ja ystävällisesti autoit minua yksityiskohtien ja kokonaisuuksien hionnassa.

Väitöskirjani eteni monen lukijan kautta kohti lopullista muotoaan. Siukku Kuoppala, luit työni kun se oli vielä hyvin keskeneräinen. Kiitos tarkkanäköisistä huomioistasi. Varhaiskasvatuksen painokkuutta tutkimukseeni lisäsi yliopistonlehtori Elina Fonsénin alkutarkastus. Kiitos Elina arvokkaista kommentteistasi. Väitöskirjani kielentarkistuksesta kiitän äidinkielen ja kirjallisuuden opettaja Anna Huh-tamäkeä. Tia Ukkola, kiitos kun autoit minua löytämään Annan.

Työni esitarkastajia kasvatustieteen professori emerita Soili Keskistä ja dosentti, KT Pirkko-Liisa Vesteristä kiitän tarkoista, arvostavista ja perustelluista lausunnoista. Olen kiitollinen teidän molempien työtäni kohtaan osoittamasta kiinnostuksesta. Lausuntonne lisäsivät luottamusta omaan ajatteluuni ja innostivat tutkimusaiheeni pariin uudelleen.

Erityiset kiitokset kaikille teille tutkimukseen osallistuneille, jotka oman työn ohella jaksoitte jakaa näkemyksenne tutkimukseni aineistoksi sekä kehittää varhaiskasvatuksen johtajuutta. Lämmin kiitos syvällisistä keskusteluista ja kehittämishalusta. Olen kiitollinen siitä, että sain olla juuri teidän työkaverinne. Lisäksi osoitan kiitoksen kaikille muille entisille ja nykyisille työkavereille, jotka olette olleet kiinnostuneita tutkimuksestani. Työnantajalla on tärkeä rooli, etenkin silloin kun tutkimusta tekee työn ohessa. Kiitän Lapuan kaupunkia ja silloista esimiestäni Mika Kamusta siitä, että luotit minuun ja sain mahdollisuuden toteuttaa hankkeen Lapuan varhaiskasvatuksessa. Kokkolan kaupunki ja nykyinen esimieheni Eija Pienimäki, kiitos kannustavasta suhtautumisesta ja kiinnostuksesta tutkimustani kohtaan.

Vaikka suurin osa väitöskirjatyöskentelystäni tapahtui työn ohessa, avautui minulle mahdollisuus tehdä tutkimusta ajoittain myös kokopäiväisesti. Anja Mäntylän rahasto, Työsuojelurahasto ja Lapuan naisyhdistys ry ovat tukeneet tutkimustani taloudellisesti. Arvokkaat tuet ovat edistäneet merkittävästi tutkimukseni valmistamista suunnitellun aikataulun mukaisesti ja luoneet uskoa tutkimukseni yhteiskunnalliseen merkitykseen. Lämmin kiitos tutkimukseni taloudellisesta tuesta.

Ystävien, sukulaisten ja perheen tuki on ollut erityisen tärkeää. Raija Kujanen, kiitän lämpöisesti hauskojen hetkien jakamisesta, syvällisistä keskusteluista ja surujen puolittamisesta. Jussi Talvitietä kiitän käytännön avusta ja tuesta perheemme arjessa. Iso kiitos arvokkaasta avusta käännoistyössä ja tilastojen työstämisessä István Rytököselle. Alekski Maasaloa kiitän tilastollisten asioiden selkiyttämistä ja syvällisistä johtajuuden keskusteluistamme.

Siskoni Minna Kultalahti ja veljeni Mika Rauhala, olette perheineen myötäeläneet ja arvostaneet tekemääni työtä. Kiitos. Olette minulle rakkaita. Rakkaat äiti ja isä, Marjatta ja Reijo Rauhala, olen kiitollinen siitä miten vahvasti tuette ja kannustatte meitä lapsia. Olette seuranneet tutkimukseni eri vaiheita suurta kiinnostusta osoittaen, huolia ja iloja kanssani jakaen. Olen oppinut teiltä kaikilta paljon hyvän-
tahtoisuudesta, sisukkuudesta, aitoudesta, herkkyydestä ja ystävyystestä.

Suurin innoittajani tähän tutkimukseen on ollut rakas mieheni Jussi. Rakas, olet palveleva johtaja parhaimmillaan: sinun rinnallasi tunnen olevani rakastettu, hyväksytty ja arvostettu. Olet tukenut ja mahdollistanut monin tavoin. Olet ollut tukipilari, johon olen voinut turvallisesti nojautua. Sinulla on taito saada minut tuntemaan, että pystyn mihin vain. Kiitos kun olet rinnallani. Jussin lapset István, Josefina, Kaisu, Hanna, Sanna ja Tero. Kiitos kun olette olleet kiinnostuneita tutkimuksestani ja myötäeläneet kanssamme.

Kiitos rakkaat lapseni Laura, Anni, Aatu ja Eetu. Teihin kiteytyy elämäni tarkoitus. Te olette opettaneet minulle kaiken pyyteettömästä rakkaudesta, hyvydestä, vastuullisuudesta ja huolenpidosta. Olette auttaneet ja olleet hengessä mukana sekä ymmärtäneet tutkimuksen vaatiman ajan, joka on ollut yhteisestä ajastamme pois. Toivon pystyvän tukemaan teidän oppimista ja innostamaan esimerkilläni elinikäiseen oppimiseen. Tutkimuksen tekeminen on ollut minulle yksi elämäni opettavimmista ajanjaksoista. Olen kiitollinen siitä, kun sain kulkea tämän matkan, oppia jokaisesta kohtaamisesta ja jokaisesta hetkestä. Me teimme sen!

Seinäjoella 4.4.2019

Kirsi Rytönen

TIIVISTELMÄ

”Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa” on kasvatustieteen alan toimintatutkimus, jonka tavoitteena on selvittää palvelevan johtajuuden toteutumista ja kehitymisprosessia kunnallisen varhaiskasvatuksen organisaatiossa. Tutkimus on työelämälähtöinen, ja siinä korostuu teorian ja käytännön liittouma.

Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat liittyvät kontekstuaalisesti rakentuvaan johtajuuteen sekä palvelevan johtajuuden viitekehykseen. Kunnallisen varhaiskasvatuksen johtajuus kietoutuu suomalaisen kuntajohtamisen perinteeseen makrotasolla sekä varhaiskasvatuksen erityispiirteisiin ja toimintakulttuuriin mikrotasolla. Palveleva johtajuus on ihmislähtöistä ja eettistä johtajuutta. Palveleva johtaja tukee työntekijän kasvua ja kehitystä sekä varhaiskasvatuksen perustehtävän toteuttamista.

Tutkimuksen ontologiset ja epistemologiset perusteet tulevat pääosin sosiaalisesta konstruktionismista. Tutkimus rakentuu humanistiselle ihmiskäsitykselle. Tutkimusympäristönä oli Lapuan kaupungin varhaiskasvatus. Tutkimusaineisto kerättiin kunnallisen varhaiskasvatuksen eri tasoilta: sivistyslautakunnan poliittiselta tasolta, varhaiskasvatuksen eri johtamistasoilta ja henkilöstöltä. Tutkimusaineisto koostui ryhmähaastatteluista, kyselyistä sekä johtajien reflektiivisistä kirjoituksista. Laadullinen aineisto ja kyselyjen avoimet vastaukset analysoitiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia käyttäen.

Palvelevan johtamiskulttuurin rakentuminen oli yhteisöllinen ja osallistava prosessi. Prosessi käsitti varhaiskasvatuksen johtamiskulttuurin lähtöanalyysin ja rakenteiden tarkastelun, joita peilattiin palvelevan johtajuuden tavoitteisiin. Johtamiskulttuurin muutoksen tavoitteenasettelua ohjasivat varhaiskasvatuksen perustehtävä ja palvelevan johtajuuden viitekehys. Prosessin dynaamisina tekijöinä toimivat katalyyttinen, refleктоiva ja vastavuoroinen toiminta.

Tutkimustulosten mukaan varhaiskasvatuksen johtajat painottivat ihmislähtöistä johtamista ja päivittäisjohtamista. Päättäjien päätöksentekoa ohjasivat ensisijaisesti taloudelliset faktat. Palvelevan johtajuuden toteutumisessa korostuivat henkilöstön vastuuttaminen, suunnan näyttäminen ja voimaannuttaminen. Tulosten mukaan palveleva johtajuus osoittautui soveltuvan kasvatuksellisen organisaation johtamiseen, jossa moraalit ja arvot sekä ihmisyyden kasvattaminen ovat vahvasti läsnä.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa sovellettavissa olevaa tietoa päättäjille, asiantuntijoille ja kouluttajille, kuten myös johtajille ja muille työntekijöille paremman johtajuuden ja työelämän kehittämiseen. Toivon, että väitöskirjani herättää myös yhteiskunnallista keskustelua palvelevan johtajuuden arvosta.

Avainsanat: varhaiskasvatus, palveleva johtajuus, toimintatutkimus

ABSTRACT

Servant leadership in early education is an action research in the field of education science, examining how servant leadership is applied and developed within the municipal organisations for early childhood education and care (ECEC). The research is working life oriented; hence it underlines the interaction between theory and practice.

The theoretical foundations for the research are laid down in the constructive leadership model and the framework of servant leadership. Municipally organised early education in Finland benefit from leadership theories both on macro and microlevels. Servant leadership is considered as humane and ethical. The theory of servant leadership supports both the development and the growth of an employee, as well as aspires to fulfil the mission of ECEC.

Social constructionism provides the ontological and epistemological basis for the research, and the study is founded on a humanist conception of human beings. The context of the research was the ECEC services of the city of Lapua, Finland. The research data were collected from the organizational layers of the ECEC. The first layer was the Education Board of the City Council, representing the political level of the city decision-making. Second level was operational, namely, leaders of the ECEC, and the third level the employees in the ECEC. The data collection methods included focus group interviews, surveys, and reflective essays written by the leaders. The qualitative data and the answers to the open-ended questionnaire questions were analysed with the theory-driven content analysis.

The construction process of a servant leadership model in the organization was a collective and inclusive. It consisted of an initial analysis of the management culture and its structures in the city. Those results were compared to the theoretical objectives of the servant leadership framework. The objectives to be achieved in the management culture were set in the mission statement of the ECEC and the theoretical framework of the servant leadership. The role of the researcher was that of a catalyst, and the dynamics of the process were created by the reflections and interactions between the participants and the researcher.

Findings of the study indicate that the leaders in the ECEC found the humane perspective into leadership and daily management practices as the most important

aspects in their own leadership, whereas decision-makers regarded financial indicators as their primary guiding force concerning their work as policy makers. The most underlined aspects of servant leadership were the delegation of tasks to employees, showing the direction for future, and empowerment. According to the findings, servant leadership seems to be applicable in the leadership of an educational organization in which the core characteristics are based on morals, values and on the ambitious objectives of humane education and development.

The objective of the study was to provide decision-makers, experts and trainers as well as leaders and employees with knowledge applicable in their work practice to enhance the positive development of working life. Furthermore, the thesis aims at to fostering discussion on the value of servant leadership in the societal context of leadership.

Key words: early childhood education and care, servant leadership, action research

SISÄLLYS

KIITOKSET

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

LUETTELO KUVIOISTA, TAULUKOISTA JA LIITTEISTÄ

1	JOHDANTO.....	13
2	VARHAISKASVATUKSEN JOHTAJUUS.....	17
	2.1 Johtamisen historialliset painotukset Suomessa.....	18
	2.2 Varhaiskasvatuksen johtajuus kuntajohtamisen kontekstissa.....	22
	2.3 Johtajuustutkimus varhaiskasvatuksessa.....	27
	2.4 Kontekstuaalinen johtajuus.....	32
	2.5 Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri ja johtajuus.....	36
3	PALVELEVA JOHTAJUUS.....	41
	3.1 Palvelevan johtajuuden käsite.....	41
	3.2 Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa.....	48
	3.3 Johtajuus palvelutehtävänä?.....	54
4	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	58
5	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA.....	60
	5.1 Tieteenteoreettiset perusteet.....	60
	5.2 Toimintatutkimus strategisena lähestymistapana.....	64
	5.3 Tutkimuskonteksti ja toimijat sekä tutkijan positio.....	70
	5.4 Tiedonkeruu ja tutkimusaineisto.....	75
	5.5 Aineiston analyysi.....	83
6	TULOKSET: KOHTI VARHAISKASVATUKSEN PALVELEVAA JOHTAJUUTTA.....	88
	6.1 Orientoituminen varhaiskasvatuksen johtajuuteen ja sen kehittämiseen.....	89

6.1.1	Perustehtävä johtajuutta ohjaavana tekijänä	90
6.1.2	Varhaiskasvatuksen johtajuus johtajien ja päättäjien tulkitsemana.....	93
6.1.3	Johtajuuden kehittämistoiveet	96
6.2	Palvelevan johtajuuden rakentuminen	98
6.2.1	Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa - lähtötilanne.....	99
6.2.2	Johtamisen kehittäminen: yhteisöllinen prosessi.....	103
6.3	Palvelevan johtajuuden sisäistyminen	107
6.3.1	Johtajat muutoksen arvioijina	107
6.3.2	Työntekijöiden näkemykset muutoksesta.....	113
7	TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET	117
7.1	Perustehtävä johtamisen keskiössä.....	117
7.2	Varhaiskasvatuksen johtaja vastuuttaa, voimaannuttaa ja näyttää suuntaa	124
7.3	Palvelevan johtamiskulttuurin rakentumisen prosessi	126
8	POHDINTA.....	131
8.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	131
8.2	Johtopäätökset	140
	LÄHTEET.....	146
	LIITTEET.....	160

LUETTELO KUVIOISTA, TAULUKOISTA JA LIITTEISTÄ

Kuviot

Kuvio 1. Moniulotteisen johtajuuden malli	25
Kuvio 2. Varhaiskasvatuksen kontekstuaalisen johtajuuden malli	34
Kuvio 3. Perinteinen organisaatio	39
Kuvio 4. Palvelevan johtajuuden organisaatio	39
Kuvio 5. Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa	48
Kuvio 6. Palvelevan johtajuuden toimintatutkimuksen ja kehittämisen syklisesti etenevät päävaiheet	67
Kuvio 7. Johtajuuden kehittämissprosessiin osallistuneet toimijat organisaation eri tasoilta ja heidän lukumääränsä	71
Kuvio 8. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin eteneminen tutkimuksessani	85
Kuvio 9. Palvelevan johtajuuden kehittämisen osa-alueet	127

Taulukot

Taulukko 1. Johtamisen suunnat Suomessa	19
Taulukko 2. Päätaavoitteet palvelevan johtamiskulttuurin kehittämislle	69
Taulukko 3. Tutkimusaineisto tutkimuskysymysten mukaan luokiteltuna	76
Taulukko 4. SLS-kyselyn osa-alueet ja osa-alueiden kysymysten keskeisin sisältö	79
Taulukko 5. Ryhmähaastattelujen kysymysten sisällöt arviointityyppien mukaan teemoiteltuna	82
Taulukko 6. Aineistojen analyysi	83
Taulukko 7. Esimerkki aineiston pelkistämislstä ja ryhmittelystä ihmislshuhteiden ulottuvuuden luokkaan	85
Taulukko 8. Esimerkki aineiston pelkistämislstä ja ryhmittelystä sisäisen ulottuvuuden luokkaan	86
Taulukko 9. Esimerkki aineiston kvantifioinnista	87
Taulukko 10. Toimintatutkimuksen ja kehittämislprosessin päävaiheet ja tavoitteet	88
Taulukko 11. Työntekijöiden, johtajien ja päättäjien näkemykset varhaiskasvatuksen perustehtävälstä ja siitä nousevat työnkuvat	90

Taulukko 12. Varhaiskasvatuksen työntekijöiden, johtajien ja päättäjien näkemykset johtajuuden kehittämisestä	97
Taulukko 13. Palvelevan johtajuuden toteutuminen lähtötilanteessa	100
Taulukko 14. Palvelevan johtajuuden osa-alueet vuosina 2016 ja 2017	114
Taulukko 15. Toimintatutkimuksen luokat ja niihin liittyvät keskeisimmät validiteetin käsitteet	137

Liitteet

- Liite 1. Tutkimuslupapäätös
- Liite 2. Lähtöanalyysikysely, henkilöstö
- Liite 3. Lähtöanalyysikysely, päättäjät
- Liite 4. SLS-kysely

1 JOHDANTO

”Palveleva johtaja on palvelija ensin. Se alkaa luonnollisesta tunteesta, että haluaa palvella, palvella ensin. Sitten tietoinen valinta tuo johtajalle pyrkimyksen johtaa.” Tällä tavoin Greenleaf kuvaili palvelevaa johtajuutta ensimmäisen kerran vuonna 1970. (Greenleaf, 2002a, 21.) Greenleaf sai ajatuksen palvelevasta johtajuudesta lukiessaan Herman Hessen kirjaa ”Journey to the East”, jossa miesjoukko matkustaa mystiselle matkalle Kaukoitään. Keskeinen henkilö matkan aikana on Leo. Hän suorittaa palvelijan tehtäviä matkan onnistumiseksi ja on vahvasti läsnä henkisellä tasolla yhteishengen luoja. Matka sujuu hyvin, kunnes Leo katoaa. Hänen katoamisensa jälkeen ryhmä joutuu sekasorron valtaan ja joutuu keskeyttämään matkan. Muutaman vuoden kuluttua yksi ryhmän jäsenistä tapaa Leon. Samalla selviää, että matkalla palvelijana toiminut Leo oli todellisuudessa veljeskunnan arvostettu johtaja ja hän oli heille matkan järjestänyt. Greenleaf oivalsi, että suuren johtajan suuruus perustuu syvälliseen haluun palvella muita yhteisen päämäärän saavuttamiseksi ja kykyyn nähdä johdettavansa ihmisarvo. (Greenleaf, 2002b, 21, 27.) Palvelevan johtajuuden vahvuus piilee siinä, ettei se ole johtamisen ohimenevä trendi tai malli. Johtamistavat voivat vaihdella eri tilanteissa, mutta palvelevan johtajuuden kestävyys pohjautuu ihmisarvon kunnioittamiseen sekä kontekstin ja perustehtävän huomioimiseen.

Palveleva johtajuus on ihmislähtöistä johtamista, joka vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden työhyvinvointiin, positiiviseen työilmapiiriin, työntekijöiden luovuuteen, toistensa auttamiseen sekä sitoutumiseen. Tiimin tasolla palveleva johtajuus parantaa yhteistyötä ja tiimin tehokkuutta (ks. esim. Cerit, 2009; Dinh et al., 2014; Irving & Longbotham, 2007; Sendjaya & Pekerti, 2010.) Varhaiskasvatuksen viimeaikaiset tutkimukset osoittavat, että johtaminen vaikuttaa merkittävästi varhaiskasvatuksen toimintakulttuuriin ja pedagogisen laadun vahvistamiseen (ks. esim. Hujala, 2013, 48; Strehmel, 2016). Palveleva johtajuus edistää varhaiskasvatuksen toi-

minnan ja laadun kehittämistä, sillä hyvinvoiva työntekijä on laadukkaan varhaiskasvatuksen tärkein voimavara. Hyvinvoiva työntekijä myötävaikuttaa lapsen hyvään kasvuun, oppimiseen ja hyvinvointiin.

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää palvelevan johtajuuden ilmiötä ja kehitymisprosessia varhaiskasvatuksen organisaatiossa. Varhaiskasvatukseen on viime vuosina kohdistunut historiallisesti merkittäviä lainsäädännöllisiä ja informaatio-ohjaukseen kytkeytyviä muutoksia. Muutoksissa johtamisen merkitys työntekijöiden hyvinvoinnin ja motivaation säilymiseksi korostuvat. Ihmislähtöinen johtaminen tukee onnistuneiden muutosten toteuttamista ja henkilöstön hyvinvointia (Vakkala, 2012, 204).

Ihmislähtöisen johtamisen myönteisestä vaikuttavuudesta huolimatta sen painoarvoa on vieroksuttu suomalaisessa johtamisperinteessä. Johtamista on Kuokkasen (2015, 102) mukaan toteutettu pääosin rationaalisin opein, tuotannon tehostamiseen, tekniikoihin ja strategiseen johtamiseen keskittyen. Peltonen (2015, 20) huomauttaa, että johtamisperinteemme synnyttää tukahduttavaa suorittamista ja laskelemointia, mikä puolestaan johtaa pitemmällä aikavälillä toimintakyvyn lamaanumiseen. Työelämä 2020 -tutkimuksen mukaan suomalaisen johtajan asia- ja prosessiosaaminen on vahvaa, mutta ihmislähtöinen ote vaatii kehittämistä (Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus, 2018, 16-17).

Varhaiskasvatuksen johtajuutta Suomessa on viime vuosina tutkittu pedagogisen ja jaetun johtajuuden sekä hajautetun ja strategisen johtamisen dimensioista käsin. Pedagogisen johtajuuden tavoitteena on turvata ja kehittää opetus- ja kasvatustyön laatua (Fonsén, 2014, 194). Strateginen johtaminen nähdään tehtävänä, jossa tavoitteena on edistää varhaiskasvatustyön edellytyksiä toteuttaa laadukasta varhaiskasvatusta (Akselin, 2013, 216). Hajautettu johtajuus on johtajuuden toteuttamista organisaatiossa, jossa johtajalla on johdettavanaan useita varhaiskasvatuksen yksiköitä (Halttunen, 2009; Soukainen, 2015). Heikka (2014) on tutkinut jaettua pedagogista johtajuutta, joka ilmentää pedagogisen johtamisen toteuttamista organisaation eri tasoilla.

Palveleva johtajuus kiinnittää huomion ihmisarvoa kunnioittavaan ja työntekijän kasvua tukevaan johtajuuteen. Tutkimukseni laajentaa varhaiskasvatuksen johtajuus-

den tutkimuskenttää ja yhdistyy edellä mainittuihin aiempiin tutkimuksiin jakamalla teoreettisia lähtökohtia ja käsitteitä. Tarkastelen tutkimuksessani johtajuutta varhaiskasvatuksen perustehtäväpohjaisen, kontekstuaalisen näkökulman kautta.

Tässä tutkimuksessa varhaiskasvatuksen johtajuus nähdään yhteisöllisenä prosessina, joka muodostuu johtamisen ja johtajuuden eri osa-alueista, tasoista ja kontekstista. Johtajuus on varhaiskasvatuksen perustehtävästä nousevan vision ohjaama vastuun kantamista lapsen hyvinvoinnin, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuudesta. Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa on johtajan vilpittömää halua palvella työntekijää ja työyhteisöä kasvussa ja kehityksessä sekä varhaiskasvatuksen perustehtävän toteuttamisessa.

Tutkimukseni on työelämälähtöinen ja työelämää palveleva toimintatutkimus, jossa yhdistyvät uuden tiedon tuottaminen ja palvelevan johtajuuden kehittäminen. Prosessi käynnistyi Lapuan kaupungin esimiestyöhön liittyvien tarpeiden pohjalta vuoden 2015 alussa. Aktiivisina toimijoina prosessissa olivat varhaiskasvatuksen johtajat ja muut työntekijät sekä sivistyslautakunnan jäsenet. Tutkimus kuvaa yhden organisaation omakohtaista matkaa kohti palvelevaa johtajuutta. Tavoitteena ei ole tuottaa suoraan kopioitavissa olevaa mallia johtajuuden kehittämiseen. Sen sijaan tutkimus tarjoaa kehiksen, jonka avulla organisaatio voi rakentaa palvelevaa johtajuutta.

Toivon, että tutkimukseni auttaa organisaatioita tunnistamaan palvelevan johtajuuden, kehittämään sitä sekä hyödyntämään palvelevaa johtajuutta organisaation aineettomana arvona ja kilpailuetuna. Luotan siihen, että väitöskirjani edistää laajempaa yhteiskunnallista keskustelua ihmislähtöisen johtamisen tarpeesta ja vaikutavuudesta organisaation inhimilliseen, laadulliseen ja taloudelliseen menestykseen.

Tutkimusraportin teoriaosuus rakentuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa tarkastelen varhaiskasvatuksen johtajuutta. Luku etenee varhaiskasvatuksen johtajuuden makrotason tarkastelusta varhaiskasvatuksen johtajuuden sisäiseen mikrokontekstiin. Toisessa pääluvussa avaan palvelevaa johtajuutta van Dierendonckin (2011) mallia mukailien. Luvussa 4 avaan yksityiskohtaisesti tutkimustehtävän ja tutkimuskysymykset. Luvussa 5 käsittelen metodologisia ratkaisuja ja tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä teemoja. Luvussa 6 kuvaan tutkimuksen tulok-

set, joita liitän teoreettiseen tarkasteluun luvussa 7. Tutkimusraportin viimeinen luku 8 sisältää tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelua sekä johtopäätöksiä ja jatkotutkimusajatuksia.

2 VARHAISKASVATUKSEN JOHTAJUUS

Kunnallisen varhaiskasvatuksen johtajuudessa ja toimintakulttuurissa on piirteitä kuntajohtamisen perinteestä, ajattelumallista ja tavasta toimia. Varhaiskasvatuksen johtajuus on saanut vaikutteita myös monista koulun, liike-elämän ja muiden alojen johtajuuden konsepteista (ks. esim. Kagan & Hallmark, 2001). Johtamisen tutkimusta on pitkään hallinnut rationaalisuus, älyllisyys ja loogisuus. Sankarillisista ja vahvoista johtajayksilöistä ja heidän ominaisuuksiensa tarkastelusta on siirrytty johtajuuden prosessien tarkasteluun. Nykyään johtajuutta ei enää nähdä yksilön vaan koko organisaation ja kulttuurin prosessina ja laatuna. Sankarijohtajat ovat vaihtuneet johtajiin, jotka eivät korosta johtajan asemaa tai ylivertaisuutta vaan vastuuta ja yhteisöllisyyttä, joka edistää yhteisen hyvän toteutumista. (Salovaara, 2011, 97.)

Tarkastelen varhaiskasvatuksen johtajuutta osana laajempaa yhteiskunnallista kontekstia sekä osana varhaiskasvatuksen sisäistä toimintakulttuuria. Johtajuuden makro- ja mikrotason tarkastelu lisää tutkimusten mukaan ymmärrystä johtajuuden ilmiöstä (ks. esim. Nivala, 1999; Peltonen, 2004). Kunnallisen varhaiskasvatuksen johtajuus kietoutuu suomalaisen johtamisen ja kuntajohtamisen perinteeseen makrotasolla sekä varhaiskasvatuksen erityispiirteisiin ja luonteeseen mikrotasolla. Tutkimukseni ensimmäinen pääluku avaa varhaiskasvatuksen johtajuutta osana johtajuuden historiallista painotusta sekä kuntajohtamisen ja varhaiskasvatuksen kontekstia.

2.1 Johtamisen historialliset painotukset Suomessa

Tulevaisuuden johtajuutta ei voida rakentaa ilman jatkuvuutta ja yhteyttä historiaan (Ropo, 2006, 47). Eri aikakausina on korostettu erilaisia johtamismalleja, jotka ovat osaltaan vaikuttaneet siihen, miten myös varhaiskasvatuksen johtajuus on ajan saatossa rakentunut. Kuokkasen (2015, 23) mukaan johtamisen suuntaukset ovat levinneet muihin maihin pääsääntöisesti Yhdysvalloista. Malleja ei ole omaksuttu sellaisinaan, vaan ne näyttävät kussakin maassa maan omalla tavalla ja omine erityispiirteineen. Vaikuttavuutta ovat ohjailleet maan historialliset tapahtumat sekä institutionaaliset tekijät, kuten valtion tuki, yritysten koko ja kansainvälistyminen, elinkeinorakenne, talouden suhdanteet, valtaryhmittymät sekä tieteen traditiot ja ammattiliittojen toiminta (Barley & Kunda, 1992, 372-374).

Johtamisen suuntausten omaksuminen tapahtuu Kuokkasen (2015, 24) mukaan monitasoisesti ja eri tahtiin. Suuntausten vakiintumista edistää, mikäli sekä organisaatio että johtamisen suuntaus jakavat samanlaiset arvot sekä oletukset tehokkuudesta ja ongelmanmäärittelystä. Painotukset näyttävät eri tavoin eri aloilla, organisaatioiden eri tasoilla ja julkisessa keskustelussa. Taulukossa 1 olen kuvannut johtamisen historiallisia painotuksia kronologisesti jäsentäen. Ajanjaksot ovat viitteellisiä, koska suuntaukset eivät toteudu puhtaasti peräkkäisinä. Kussakin vaiheessa on vaikutteita myös edelliseltä tai edellisiltä aikakausilta.

	Tieteellinen liikkeenjohto	Ihmissuhde-koulukunta	Rakenneteoria	Organisaatio-kulttuuri	Innovaatio-teoria
Saapuminen Suomeen	1940-	1940-	1960-	1980-	2000-
Vaikuttavuus	Vahva vaikuttavuus	Heikko vaikuttavuus	Vahva vaikuttavuus	Heikko vaikuttavuus	Meneillään
Painotus	Asiat	Ihmiset	Asiat	Ihmiset	Asiat (ja ihmiset)
Ideologia	Työn organisointi ja erikoistuminen, valvonta ja kontrolli (laatujärjestelmät)	Työntekijöiden hyvinvointi ja työmotivaatio (henkilöstöjohtaminen)	Rakenteet ja päätöksenteon muokkaaminen (rakennemuutokset, strategien johtaminen)	Organisaation arvot, symbolit, yhtenäinen kulttuuri ja sitouttaminen (arvojohtaminen)	Työntekijän asiantuntemus ja luovuus, prosessien, kehittelyn ja tehokkuuden edistäjänä
Johtamistyyli	Piirreteoriat	Käyttäytymisteoriat	Tilanneteoriat	Integroivat mallit	Osaamisen johtaminen

Taulukko 1. Johtamisen suunnat Suomessa (mukailten, Juuti 2006a; Kuokkanen, 2015)

Yhteistä kaikille johtamisen painotuksille on pyrkimys tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantamiseen mutta eri menetelmin. Suomalaiseen johtamiskulttuuriin on vahvasti vaikuttanut asioiden johtamista korostava tieteellinen liikkeenjohto. Se saapui Suomeen vasta noin 1940-luvulla edistäen rationaalisuuden vetovoimaa. Suuntaus sai vahvan kannatuksen erityisesti insinöörien keskuudessa. (Kuokkanen, 2015, 94.) Tieteellinen liikkeenjohto tavoitteli toimintojen tarkoituksenmukaisuutta,

organisointia ja tehokkaasti ositettuja työprosesseja. Työn tekemisen suunnittelu ja siihen liittyvä päätöksenteko sekä itse työn tekeminen erotettiin toisistaan. Työ jakautui johtajien suunnittelu- ja valvontatehtävien sekä työntekijöiden toteuttamistehtävien kesken. (Wren, 2005, 239-241; Kuokkanen & Seeck, 2007, 120.)

Tieteellisen liikkeenjohdon rinnalle nousi ihmisten johtamista painottava ihmishuuhdekoulu. Ihmissuhdekouluun ideana oli työntekijän tarpeiden ja motivaation laajempi näkökulma. Katsottiin, että pelkät taloudelliset kannustimet eivät riitä motivoimaan työntekijöitä, vaan huomiota tuli kiinnittää työyhteisön ja yksilön tarpeisiin, tunteisiin ja työoloihin. (Wren & Greenwood, 1998, 176.) Ihmislähtöistä johtajuutta ei Kuokkasen (2015, 45) mukaan 1940-luvulla Suomessa juurikaan omaksuttu ja kehitetty.

Rakenneteorioiden vaikutus 1960-luvulta eteenpäin on ollut Suomessa suuri. Suuntauksen vaikuttavuus näkyy yhä edelleen muun muassa rakennemuutoksiin liittyvässä strategisessa johtamisessa. Rakenneteoriat vastasivat organisaatioiden kasvun, byrokratian ja kansainvälistymisen haasteisiin ja muokkasivat organisaation rakenteita ympäristöön paremmin sopiviksi. (Huhtala & Laakso, 2006, 14.) Asioita korostavan rakenneteorian rinnalle nousi ihmislähtöinen organisaatiokulttuuri. Teollisuuden kilpailukyvyyn haasteiden voittamiseksi työyhteisöjen oli muutettava joustaviksi, luoviksi ja työntekijöitä motivoiviksi. Vaatimuksiin pyrittiin vastaamaan sitouttamalla henkilöstöä organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. (Barley & Kunda, 1992, 380.) Suomessa organisaatiokulttuuriteorian vaikuttavuus on ollut heikkoa ja siitä on tieteellisissä julkaisuissa kirjoitettu melko vähän (Huhtala & Laakso, 2007, 15-16).

Parzefall & Huhtala (2006) väittävät, että tämän päivän organisaatiossa keskeisimmän vaikuttava suuntaus on innovaatioteoria. Heidän mukaansa innovaatioteorian taustalla on usko jatkuvaan uudistamiseen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Uudistaminen taataan teknologialla ja työntekijöiden osaamisella. Työprosessien ja tuotekehittelyn rinnalla työntekijä nähdään yksilönä, jolla on tarve oppimiseen ja kehittymiseen. Taloudellisen kannustimen lisäksi työntekijää motivoi mahdollisuus käyttää asiantuntemustaan ja luovuuttaan. Innovaatioteorian piirteitä näkyy varhaiskasvatuksen oppivaa yhteisöä korostavassa toimintakulttuurissa. Varhaiskasvatussuun-

nitelman perusteissa (2016, 29) henkilöstöä kannustetaan uudenlaisten toimintatapojen kokeiluun, itsearviointiin sekä tiedon ja osaamisen jakamiseen. Yhteisön oppimista pyritään edistämään myös kehittämistyöstä, arvioinneista ja tutkimuksesta saadun tiedon avulla. Oppiva yhteisö pohjautuu dialogiin, osallisuuteen ja luottamukseen sekä digitalisaation tuomiin mahdollisuuksiin.

Työelämä 2020 -hanke on tutkinut suomalaista johtajuutta. Tutkimuksen mukaan suomalaisen johtajan asia- ja prosessiosaaminen on vahvaa, johtajaa on helppo lähestyä matalan hierarkian vuoksi ja luottamus johdon ja työntekijöiden välillä on melko hyvää. Sen sijaan henkilöstön innostaminen ja työn merkityksellisyyden korostaminen jäävät vähemmälle. Kehityskohteina tutkimus nosti esille keskustelukulttuurin luomisen, ihmisläheisemmän otteen ja suuremman kunnianhimon tason. Tulevaisuuden johtajilta odotetaan yhä enemmän läsnäoloa ja vuorovaikutusta. Prosesseihin kiinnittyminen ja asioiden johtaminen vie huomiota inhimillisyydeltä. (Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus, 2018, 20-21)

Johtamisen painotuksissa käsitys työntekijästä on vaihtunut valvontaa ja määräämistä vaativasta työntekijästä omaa tietämystään ja luovaa potentiaalia käyttävään inhimilliseen työntekijään, jota ei ohjaa pelkästään ulkoinen motivaatio. Johtajuuden keskiössä on aina ihminen, jonka ei tulisi jäädä lukujen ja laskelmien alle. Paakkanen, Martela & Pessi (2016, 127, 140-141) arvioivat työelämän murroksen muuttaneen ihmiskäsitystä siten, että siinä korostuvat myötätunto ja sisäisen motivaation merkitys. Heidän mukaansa rikkaampi ihmiskäsitys edistää inhimillisten resurssien huomioimista. Kun työntekijälle annetaan tilaa innostua, toteuttaa itseään ja kokea myötätuntoa työpaikalla, saa ihmisyys enemmän tilaa. Tuloksena ovat innostuneet, sitoutuneet ja luovat työntekijät, jotka aikaansaavat inhimillistä ja taoudellista kasvua.

Johtamisosaamista on pyrittävä kehittämään yhteiskunnan muuttuessa. Joidenkin tutkimusten mukaan johtamisessa ja työelämässä tapahtuvat muutokset nousevat esille etenkin nuorempien sukupolvien ja työntekijöiden kautta (ks. esim. Kultalahti, 2015). Kultalahti (2015, 214) väittää, että ikäluokat noin 1980-luvun alusta vuosisadan vaihteeseen arvostavat johtajuudessa työntekijän henkilökohtaisten toiveiden ja tarpeiden huomiointia sekä kuuntelevaa, kunnioittavaa ja arvostavaa

otetta. Työpaikalta he odottavat hyvää työilmapiiriä ja sosiaalisia suhteita. He arvostavat työyhteisöä, jossa saa olla oma itsensä ja jossa tuetaan ja autetaan toisia. Työn ja muun elämän joustava yhteensovittaminen on tärkeää. Työn sisällöllä ja laajemmalla merkityksellä on arvoa, ei rahalla. Haasteet, uudet tehtävät ja ammatillinen kehittyminen ovat tärkeitä, mutta kuitenkin siten, ettei työlle uhrata liiaksi aikaa.

Varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimuksessa on nähtävissä samansuuntaista painopisteen siirtymistä johtajakeskeisyydestä ja johtajan toiminnan tutkimisesta prosessien tarkasteluun ja yhteisöjen vastuuseen (McDowall Clark & Murray, 2012, 28). Kunnallisen varhaiskasvatuksen johtajuus on osa kunnallista julkista organisaatiota, joten kuntajohtamisen perinteet ovat vaikuttaneet varhaiskasvatuksen johtamiseen. Näin ollen kuntajohtamisen painotusten tarkastelu on tärkeää. Seuraavassa alaluvussa jatkan makrotason tarkastelua kuvailemalla varhaiskasvatuksen johtajuutta osana kuntajohtamisen kontekstia.

2.2 Varhaiskasvatuksen johtajuus kuntajohtamisen kontekstissa

Kuntajohtaminen on kopioinut johtamisoppeja yritysmaailmasta; vielä senkin jälkeen, kun yksityinen sektori on kyseiset mallit hylännyt (Kuittinen, 2006, 177). Julkisella hallinnolla on oma toimintalogiikkansa ja siihen sisältyvät ajattelutapansa (Rannisto, 2005; Virtanen & Stenvall, 2010, 41-50). Kunnat eivät pääsääntöisesti tavoittele voittoa, ja kuntien toiminnan rahoitus ja siitä päättäminen ovat eri pohjalta yrityksiin nähden. Eroista huolimatta julkisen ja yksityisen toiminnan rajapinnat ovat viime vuosina lähentyneet toisiaan. (Meklin, Rajala, Sinervo & Vakkuri, 2009, 182-183.)

Varhaiskasvatuksen johtajuuteen ovat väistämättä vaikuttaneet sellaiset tavoitteet, jotka palvelevat julkisjohtamiseen liittyviä teemoja julkisten toimintojen tehokkuudesta ja tuottavuuden lisäämisestä (Akselin, 2013, 42). Voidaankin olettaa, että varhaiskasvatuksen johtamisen kontekstissa tuotantoa ja tehokkuutta painottavat liikkeenjohdolliset ideologiat ovat aiheuttaneet hämmennystä, koska varhaiskasva-

tuksen kysymykset, perustehtävä ja olemus ovat hyvin erilaiset kuin liikkeenjohdollinen ideologia. Kagan & Hallmark (2001, 10) toteavat, että liike-elämän johtamisopit eivät toimi kovin hyvin pedagogisen, kasvatuksellisen yhteisön johtamisessa.

Kuntien toimintaa ohjaavat periaatteet ovat sidoksissa koko julkisen sektorin toiminnan lähtökohtiin. Hyvinvointitehtävä on ollut ja on edelleen keskeinen osa kuntien perustehtävää. Kunta muodostuu monista itsenäisistä toimialoista, joita ohjaa oma lainsäädäntö, etiikka ja arvot. (Jäntti & Majoinen, 2008, 8, 13.) Rannisto (2005, 102) väittää, että itsenäisistä toimialoista huolimatta kuntaa tulisi voida johtaa yhtenäisenä kokonaisuutena ja yhtenäisin painoituksin, koska kunta on kokonaisuudessaan hyvinvointipalveluista vastaava organisaatio. Ranniston väittämä edellyttää vahvaa yhdensuuntaista tavoitteenasettelua ja tavoitteisiin sitoutumista kunnan sisällä. Toimialojen ja tehtävien kirjo sekä erilaiset poliittiset ja ideologiset linjaukset haastavat yhteisten tavoitteiden asettamista.

Kuntajohtaminen pohjautuu byrokraattis-legalistiseen malliin, jossa korostuvat kansalaisten oikeusturva, hierarkkinen johtaminen, muuttumattomuus, ennustettavuus, panosperusteinen budjetointi ja vähäinen korruptio (Karppi & Sinervo, 2009, 200). Kuntajohtamista on kehitetty 1980-luvulta alkaen uuden julkisjohtamisen eli NPM-oppien mukaisesti. Kirjainyhdistelmä NPM on vakiintunut lyhenne englanninkielisestä käsitteestä New Public Management. (Haveri & Anttiroiko, 2009, 200.)

Yliaskan (2014, 95) mukaan NPM pohjautuu demokratian ja yksilön valinnan suhteisiin ja sitä on kutsuttu politiikan markkinateoriaksi. Teoria pyrkii tuomaan markkinaehtoisia käytäntöjä julkiseen toimintaan. Pollitt ja Bouckaert (2000) liittävät teorian synnyin julkisen hallinnon akateemisen tutkimuksen painopistemutokseen 1970-luvun Yhdysvalloissa. Hallinnon tutkimus siirtyi politiikantutkimuksen laitoksilta talous- ja kauppatieteen laitoksille. Muutoksen jälkeen johtaminen nähtiin tehokkaana, taloudellisena ja nopeana asajohtamisena. Haverin ja Anttiroikon (2009, 200) mukaan NPM korostaa muun muassa tuloksellisuutta, toiminnan seuranta ja arviointia sekä innovatiivisuutta ja asiakkaiden vaikuttamismahdollisuuksia. Heidän mukaansa johtamismalli toi kuntiin yritysmaailmasta tutun tulosjohta-

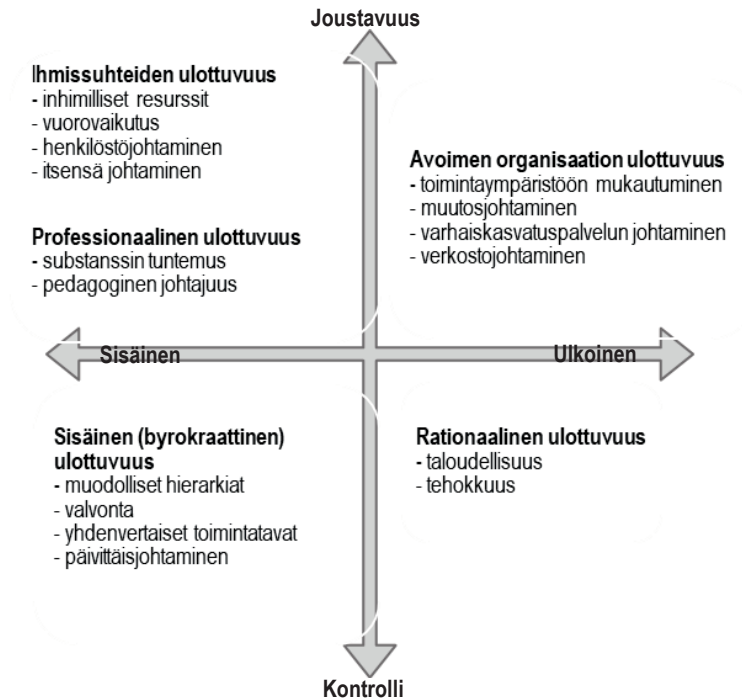
misen ja tulospalkkauksen, kilpailun, toimintojen yhtiöittämisen sekä seurannan ja arvioinnin prosessit.

Kuntien monitahoiset suhteet, verkostot ja yhteistyö sekä kuntalaisten osallisuuden vahvistaminen ovat nousseet keskiöön 1990-luvun lopulta lähtien hallinta-ajattelun myötä. Hallinta painottaa kunnan yhteistyötä paikallisesti, seudullisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti. Suuntaukseen liittyy pyrkimys parantaa kuntalaisten osallisuutta erilaisten palautekanavien ja asukasraatien avulla. (Haveri & Anttiroiko, 2009, 200.) Salmisen (2010, III) mukaan tulevaisuudessa julkisen johtamisen uusi hallintatapa perustuu keskeisesti etiikan antamiin sisältöihin. Ojakoski (2014, 7) täsmentää, että eettinen ulottuvuus osana kuntajohtamista kytkeytyy laajempaan kuntien roolin ja johtamistyön muutokseen.

Joidenkin tutkimusten mukaan ihmisten johtamisen taidot tulevat painottumaan kuntien verkostomaisen toimintatavan, poikkihallinnollisten tiimien sekä organisaatioiden välisen ja sisäisen yhteistyön korostumisen myötä (ks. esim. Pakarinen, 2017.) Pakarinen (2017, 36) tarkentaa, että kunnat pyrkivät muuttamaan perinteisiä linjaorganisaatioitaan matriisiorganisaatioiksi, jotka rakentuvat organisaation sisään poikkileikkaaviksi prosesseiksi. Hän huomauttaa, että toimiva matriisiorganisaatio vaatii yhteistyön, luottamuksen ja yksilöllisen edun yli ulottuvan kollektiiviseen hyvään pyrkivän kulttuurin. Pakarisen väittämän perusteella voidaan päätellä, että matriisiorganisaatio vaatii ennen kaikkea ihmisten johtamista, jossa johtaja mahdollistaa luottamuksellisen ilmapiirin ja avoimen vuoropuhelun erilaisten ihmisten välille. Tiimien johtaminen on vastuun jakamista ja uskoa työntekijöiden osaamiseen.

Moniulotteisen johtajuuden malli (Niiranen, 1995, 77; Quinn & Rohrbaugh, 1981) (kuviokuva 1) kuvaa julkiseen johtamiseen ja varhaiskasvatukseen johtajuuteen liittyviä kirjavia arvoja ja intressejä sekä painotuksia. Kunnallisen varhaiskasvatuksen johtamista luonnehtii moniarvoisuus, joka johtajan on otettava työssään huomioon. Moniulotteisen johtajuuden mallissa organisaatiota voidaan tarkastella sen mukaan, painottaako organisaatio sisäisiä asioita, kuten henkilöstöä ja toimintaprosesseja, vai ulkoisia seikkoja, kuten yhteistyötä ulkoisen toimintaympäristön kanssa. Lisäksi organisaatiota voidaan tarkastella sen mukaan, korostaako organisaatio

pysyvyyttä ja toiminnan säätelyä vai joustavuutta ja dynaamisuutta (Quinn & Rohrbaugh, 1983).



Kuvio 1. Moniulotteisen johtajuuden malli (mukaillen, Niiranen, 1995; Quinn & Rohrbaugh, 1981)

Mallin avulla tutkimukseen osallistuneet reflektoivat omaa johtajuuttaan. Moniulotteisen johtajuuden alkuperäinen malli sisältää neljä ulottuvuutta: ihmissuhteiden, avoimen, rationaalisen ja sisäisen ulottuvuuden. Myöhemmin Niiranen (1995, 77) on tutkimuksessaan lisännyt malliin professionaalisen ulottuvuuden. Suuntaukset asettuvat kahdelle akselille, jotka muodostavat neljä lohkoa. Vertikaalinen akseli kuvaa ennustettavuuden, vakauden ja kontrollin sekä toisaalta joustavuuden ja

sopeutuvuuden painotuksia. Horisontaalinen akseli kertoo organisaation suuntautumisesta sisäisiin tai ulkoisiin toimintoihin.

Ihmissuhteiden painotus sijoittuu nelikentässä joustavuutta ja sisäisiä prosesseja painottavaan kulmaan. Se korostaa inhimillisyyttä ja ihmissuhteita. Henkilöstön osallisuutta, sitouttamista, vastuullisuutta ja kehittymistä tuetaan moraalilla ja koheesiota vahvistaen. Työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus sekä johtajan ymmärtävä, kuunteleva ja keskusteleva ote ovat tärkeitä. Johtajan tehtävänä on mahdollistaa perustehtävän toteuttaminen. (Quinn & Rohrbaugh, 1981, 136; Quinn, 1988.) Samassa neljänneksessä on professionaalinen osa-alue, joka liittyy substanssin tuntemukseen (Niiranen, 1995, 77).

Rationaalinen painotus edustaa kontrollia ja ulkoisia asioita. Suuntauksessa korostuvat tavoitteet, tehokkuus ja tuottavuus. Johtamisorientaatio on vahvasti tulos- ja tehtäväorientoitunut. Toiminnassa painottuvat yhdenmukaisuus, mitattavuus ja tuloksellisuus. Joustavuutta ja ulkoista yhteistyötä painottava avoin ulottuvuus korostaa uudistumista, innovaatioita ja mukautumiskykyä. Johtaja innostaa, innovoi sekä rakentaa ja ylläpitää ulkoisia suhteita. Sisäinen painotus, jota Niiranen (1995, 77) nimittää suomalaisen kunnallishallinnon kontekstiin paremmin sopivaksi byrokraattiseksi ulottuvuudeksi, koostuu laadusta, yhdenvertaisista toimintatavoista ja toiminnan luotettavuudesta. Se on nelikentässä kontrollia ja sisäisiä prosesseja painottavassa kulmassa. Sisäistä toimintaa tuetaan suunnittelun, valvonnan ja organisoimalla keinoin. (Quinn, 1988.)

Edellä kuvasin varhaiskasvatuksen johtajuutta makrotason kontekstissa. Seuraavaksi avaan varhaiskasvatuksen johtajuustutkimusta ja varhaiskasvatuksen johtajuuden mikrotasoa. Mikrotason tarkastelulla tarkoitan varhaiskasvatuksen toimintakulttuuria ja sen eri tasoja, joihin johtaja osallistuu ja joihin hän välittömästi vaikuttaa.

2.3 Johtajuustutkimus varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatuksessa painotetaan sosiaalisesti rakentunutta, tilannesidonnaista ja tulkinnallista johtajuuden ilmiötä, joka nivoutuu organisaation perustehtävään, toimintaympäristöön ja kulttuuriin. Johtajuus kiinnittyy vahvasti siihen kontekstiin, jossa se ilmenee ja jonka avulla johtajuudelle luodaan yhtenäinen merkitys. (Hujala, 2013; Nivala, 1999; Osborn & Marion, 2009.) Kansainvälinen International Leadership Project (ILP), joka julkaistiin vuonna 1998, oli ensimmäinen tutkimus, jossa varhaiskasvatuksen johtajuutta lähestyttiin perustehtävän makro- ja mikrokontekstin kautta ja tarkasteltiin kontekstuaalisen viitekehyksen avulla. (Nivala, 1999.) Tutkimus toteutettiin Suomessa, Englannissa, Venäjällä, Australiassa ja USA:ssa. (Hujala & Puroila, 1998, 299.) Varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimuksen kansainvälinen yhteistyö on laajentanut johtajuuden ymmärtämistä. Varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimuksen kansainvälinen foorumi, International Leadership Research Forum in Early Childhood Education (ILRF-EC), perustettiin vuonna 2011 Hujalan johdolla. Foorumi kokoaa vuosittain yhteen varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkijoita ympäri maailmaa. Foorumissa tutkijat ja tutkimusryhmät esittelevät omia tutkimuksiaan ja yhteishankkeitaan. (Rodd, 2013, 32-33.)

Rodd pyrki vuonna 1994 ilmestyneessä kirjassaan *Leadership in Early Childhood* nostamaan esille varhaiskasvatuksen kontekstiin soveltuvia toimintamalleja, joita johtajat pystyisivät omaksumaan työhönsä. Kirja vauhditti varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimusta varhaiskasvatuksen sisältä käsin. (McDowall Clark & Murray, 2012, 22; Rodd, 2006.) Kansainvälinen varhaiskasvatuksen johtajuustutkimus on viime vuosina ollut vilkasta. Keskeisimpiä tutkimusaiheita ovat olleet jaettu johtajuus (ks. esim. Heikka, Waniganayake & Hujala, 2013; Harris, 2013), opettajajohtajuus (ks. esim. Muijs & Harris, 2007; Hognestad & Boe, 2015) sekä pedagoginen johtajuus (ks. esim. Moen, 2016). Johtajuuden painotusten lisäksi on tutkittu miten varhaiskasvatuksen johtajien mentorointi ja jatko-opinnot tukevat johtajuuden kehittämistä ja johtajaksi kasvua (ks. esim. Waniganayake, 2013; Wong & Waniganayake, 2013).

Opettajajohtajuudella viitataan varhaiskasvatuksen opettajan pedagogiseen vastuuseen, joka toteutuu sekä omassa kasvattajatiimissä että laajemmin yksikkötasolla. Opettajajohtaja tukee ja ohjaa tiimin jäseniä laadukkaan pedagogiikan toteuttamisessa ja kehittämisessä sekä toimii itse esimerkkinä ja käytäntöjen perustelijana muille kasvattajatiimin jäsenille. Opettajajohtajuus on noussut varhaiskasvatuksen johtajuustutkimukseen koulukontekstista, ja se tukeutuu jaetun johtajuuden painotukseen. (Hognestadt & Boe 2015, 224.)

Jaettu johtajuus on niin ikään tullut varhaiskasvatuksen tutkimukseen koulun johtajuustutkimuksesta. Johtajuuden jakaminen on myös vastannut hajautettujen organisaatioiden haasteisiin (ks. esim. Halttunen, 2009; Soukainen, 2015). Spillanen (2006) mukaan hajautettu johtajuus korostaa tiivistä yhteistyötä eri ryhmien välillä. Toimintoja ja tehtäviä tulee miettiä vastuiden ja organisaation tavoitteiden mukaisesti. Hajautettu johtaminen parantaa hänen mukaansa koulun tuloksia ja vaikuttaa myönteisesti yhteisöllisyyteen, opettamiseen ja oppimiseen. Harris (2004, 20-21) painottaa tehtävien jakamisen ohella muiden valtuuttamista ja mukaan ottamista. Jaetun johtajuuden keskeiset elementit voidaan kiteyttää kolmeen näkökulmaan, joita ovat johtajuuden tarkastelu käytäntöjen näkökulmasta, vuorovaikutuksen korostaminen ja johtajuuden laajentuminen koko organisaatioon (Harris, 2009b).

McDowall Clark ja Murray (2012) uudelleenmuotoilevat varhaiskasvatuksen johtajuuden käsitettä. He puhuvat sisäisestä johtajuudesta, joka näyttäytyy varhaiskasvatuksen kaikilla osa-alueilla: pedagogiikan, organisaation, yksilön ja yhteisön tasolla. Heidän mukaansa johtajuus on prosessi, joka käsittää kaksi ulottuvuutta; itsensä johtamisen sekä koko organisaatioon laajentuvan johtajuuden. Itsensä johtaminen tarkoittaa tietoista omien ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista oman potentiaalinsa toteuttamiseksi ja organisaation yhteisöllisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Itsensä johtamisen lähtökohtia ovat henkilökohtainen reflektio ja siitä seurannut oppiminen, jotka kehittävät vastuullisuutta, auttavat löytämään ja käyttämään yksilön omia vahvuuksia sekä kehittämään heikkouksia. McDowall Clark ja Murray (2012, 31) väittävät, että mikäli johtaminen ei sisällä reflektiota ja oppimista, vaarana voi olla, että johtajan työskentelyä ohjaavat henkilökohtainen kunnianhimo ja henkilökohtaiset tavoitteet.

Koko organisaatioon laajentuva johtajuus on McDowall Clarkin & Murrayn (2012, 33-37) mukaan yhteisöllistä sitoutumista varhaiskasvatuksen tavoitteisiin ja käytänteisiin. He korostavat, että sisäisen johtajuuden prosessia voidaan edistää katalyyttisen, refleктоivan ja vastavuoroisen toiminnan kautta. Katalyyttinen johtaja antaa työntekijöille tilaa kehittää ja parantaa käytäntöjä. Katalyyttinen johtaja ei kulje edellä näyttäen, miten tehdään, vaan antaa kipinää, joka toimii sytykkeinä yhteiseen suunnitteluun ja toimintaan. Johtaja on voimaannuttaja ennemmin kuin dominoiva ja autoritaarinen. Katalyyttisen toiminnan myötä työntekijälle syntyy halu ja kyky kyseenalaistaa ja haastaa käytäntöjä, etenkin niitä, jotka ovat arvojen ja perustehtävän vastaisia.

Johtajuuden yhteisöllinen prosessi vaatii McDowall Clarkin ja Murrayn (2012, 37-38) mukaan reflektiota ja vastavuoroisuutta. He korostavat, että reflektio on välttämätöntä työn ymmärtämiseksi ja kehittämiseksi. Se auttaa katsomaan asioita uudella tavalla ja etsimään mahdollisuuksia muuttaa asioita ja toimintatapoja. Vastavuoroinen toiminta kuvaa varhaiskasvatuksen yhteistyötä, vuorovaikutusta ja ammatillista dialogia. Tehokas työskentely perustuu arvostavalle kulttuurille, toisten kunnioitukselle, vallan jakamiselle sekä toisten vahvuuksien ja työpanoksen huomiointiselle. Kunnioittava, sensitiivinen ja vastavuoroinen yhteistyö myös lasten ja heidän huoltajiensa sekä muiden yhteistyökumppaneiden kanssa on McDowall Clarkin ja Murrayn (2012, 38) mukaan tärkeää.

Suomessa varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimuksen teemoja ovat jaettu johtajuus, pedagoginen johtajuus, hajautettujen organisaatioiden johtaminen sekä strateginen johtaminen. Vuosien 2000-2015 aikana varhaiskasvatuksen johtajuuteen kohdistuvia väitöskirjatasoisia tutkimuksia valmistui viisi (Akselin, 2013; Fonsén, 2014; Halttunen, 2009; Heikka, 2014; Soukainen, 2015). Heikan (2014) tutkimuksessa jaettu johtajuus nähdään jaettuna toimintana, jossa eri tasojen johtajuustoiminta kytkeytyy toisiinsa. Hän huomauttaa, että jaettu johtajuus on kuntien varhaiskasvatuksessa selkiytymätön. Johtajuuden jakamisen toteuttamista hankaloittaa luottamusmiesten vaihtuminen neljän vuoden välein. Toisinaan haasteena on myös yhteisymmärryksen puute. Heikka (2014) peräänkuuluttaa tehostettua vuorovaikutusta sidosryhmien välillä sekä vastuun jakamisen kehittämistä ja arviointia.

Halttunen (2009) ja Soukainen (2015) ovat tarkastelleet johtamisen haasteita ja erityispiirteitä hajautetuissa varhaiskasvatuksen organisaatioissa. Halttunen (2009, 27, 142) käsitteellistää jaettua johtajuutta kahdesta eri näkökulmasta; ensinnäkin johtajuus on selkeästi jaettu useammalle henkilölle, joilla on määritelty asema. Toiseksi johtajuus on koko työyhteisössä siten, että johtajuus on kollektiivista, kaikkien työntekijöiden vastuuta yksiköstä. Hän jatkaa, että jaettu johtajuus selkeyttää johtajan työtä hajautetussa organisaatioissa ja ylläpitää työmotivaatiota. Myös henkilöstö kokee olevansa arvostettu saadessaan osallistua ja olla vastuussa. Organisaatioissa tarvitaan keskustelua jaetusta johtajuudesta ja sen selkeyttämisestä. Soukaisen (2015, 142) mukaan hajautetun organisaation johtamista voidaan kehittää organisaation kokonaiskuvan ja kontekstin tietoisuuden vahvistamisella, työn organisoinnilla, tehtäväkuvien määrittelyllä, toimintamallien ja rakenteiden sekä laadunhallinnan prosessin kuvauksilla sekä hallittavissa olevilla vastuualueilla.

Pedagoginen johtajuus näyttäytyy sekä koulun että varhaiskasvatuksen johtajuustutkimuksissa. Fonsénin (2014, 35-36) mukaan pedagoginen johtajuus rakentuu viiden osatekijän varaan, joita ovat arvo, kontekstuaalisuus, organisaation kulttuuri, johtajan ammatillisuus ja substanssin hallinta. Pedagoginen johtajuus ilmenee ennen kaikkea arvojohtamisena, jossa varhaiskasvatuksen pedagogiikan arvostus näkyy arvovalintoina siinä tahtotilassa ja niissä resursseissa, joita sille yhteiskunnallisessa päätöksenteossa suodaan. Kontekstuaalisuus määrittää pedagogisen johtajuuden edellytyksiä, sillä johtamisjärjestelmät vaihtelevat Suomen kunnissa. (Fonsén, 2014, 35-36.)

Varhaiskasvatuksen strategista johtamista suomalaisessa kuntakontekstissa tarkastellaan Akselinin (2013) tutkimuksessa, jossa on jäsennetty varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen teoreettinen malli. Mallin taustalla on näkemys varhaiskasvatuksen johtajuutta säätelevästä kontekstuaalisuudesta. Kontekstin muodostavat kunta sekä varhaiskasvatuksen professio. Akselin (2013, 7) painottaa, että varhaiskasvatuksen strateginen johtaja keskittyy suhdetoimintaan. Suhdetoiminta tarkoittaa hyvien suhteiden ylläpitämistä niiden tahojen kanssa, jotka ovat merkittäviä perustehtävän kehittämiseksi. Tällaisia tahoja ovat muun muassa poliittiset päättäjät ja keskeiset yhteistyökumppanit. Johtajan on kyettävä perustelemaan riittävät resurssit

ja puitteet. Lisäksi johtajalla täytyy olla vahva substanssiosaaminen, jotta hän voi toimia asiantuntijan roolissa osana kunnallista päätöksentekoprosessia.

Väitöskirjatasoisen johtajuustutkimuksen jälkeinen varhaiskasvatuksen johtajuustutkimus Suomessa on ollut vilkasta. Soukainen ja Fonsén (2017) tutkivat kestävän johtajuuden rakentamista varhaiskasvatuksessa. Kestävä johtajuus vahvistaa Hargreavesin ja Finkin (2006, 20) mukaan työyhteisön oppimista, jaettua vastuuta sekä sosiaalisesti kestäviä ja oikeudenmukaisia tapoja toimia. He puhuvat johtajuuden jatkuvuudesta ja säilyvyydestä. Tämä tarkoittaa menneisyyden kunnioittamista ja sen pohjalta paremman tulevaisuuden rakentamista. Hargreaves ja Fink (2006, 20) toteavat kestävän johtajuuden perustuvan moraalisesti kestäväan toimintaan, jota ohjaavat eettisyys, ammatillisuus ja arvot. Johtaja ymmärtää oman toimintansa vaikutukset osana kokonaisuutta. Kestävässä johtajuudessa on samoja ulottuvuuksia kuin palvelevassa johtajuudessa. Myös palvelevan johtajuuden lähtökohtana ovat etiikka ja moraalit sekä työntekijän kasvun ja oppimisen tukeminen. Soukaisen ja Fonsénin (2017) tutkimus osoittaa, että kestävän johtajuuden rakentamiseksi tarvitaan yhteistä käsitystä johtamisrakenteeseen vaikuttavista avaintekijöistä, kuten yhteisistä arvoista ja visioista, strategisista tavoitteista, vuorovaikutuksesta, toiminnan kehittamisestä ja pedagogisesta johtamisrakenteesta.

Fonsénin, Akselinin ja Arosen (2015) tapaustutkimuksessa tarkastellaan Hämeenlinnan kaupungin varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmän muutoksia. Johtamismalli liittyy yhteisen johtajuuden ajatukseen, jossa varhaiskasvatusyksikköä johtaa kaksi johtajaa työparina. Yhteisen johtajuuden käsite pohjautuu jaettuun johtajuuteen. Kahden johtajan työparityöskentelyn lisäksi yhteinen johtajuus on myös koko työyhteisön vuorovaikutusta (Keski-Rauska, Fonsén, Aronen & Riekkola, 2016, 322.) Yhteisen johtajuuden malli syventää ja kehittää johtajien ammatillista ja persoonallista kehitystä. Avoin dialogi, luottamus, vuorovaikutus ja yhteinen visio edistävät yhteisen johtajuuden rakentamista. (Fonsén, Akselin & Aronen, 2015, 127). Mallin kehittämiseksi tarvitaan Keski-Rauskan ym. (2016, 322) mukaan riittävästi aikaa ja vuorovaikutusta sekä käytäntöjen ja rakenteiden selkeyttämistä. Keskeistä on dialogisuus ja yhteinen ymmärrys organisaation todellisuudesta (Fonsén & Keski-Rauska, 2018.)

Suomalaista varhaiskasvatuksen johtajuustutkimusta yhdistää kontekstuaalisen johtajuuden malli sekä perustehtävälähtöisyys, kuten myös tässä tutkimuksessa. Kontekstuaalinen kehys tarkoittaa sitä, että johtajuuteen eivät vaikuta ainoastaan työyhteisön sisäiset suhteet, rakenteet ja toimintakulttuuri, vaan johtajuus on sidoksissa myös yhteiskunnan historialliseen ja kulttuuriseen kontekstiin. Seuraavassa luvussa tarkastelen johtajuuden kontekstuaalista mallia.

2.4 Kontekstuaalinen johtajuus

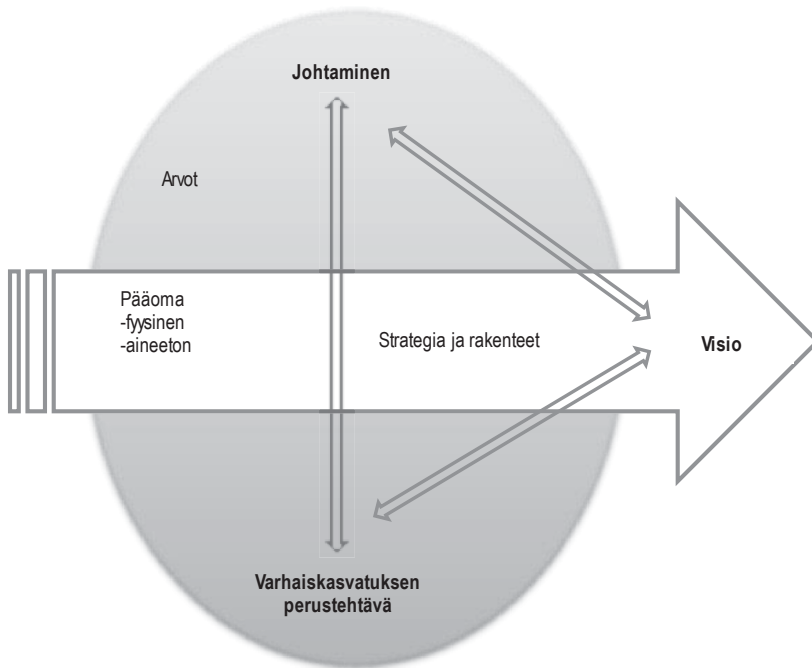
Ollakseen vaikuttavaa johtajuuden tulee kiinnittyä vahvasti siihen kontekstiin, jossa johtajuus ilmenee ja jonka avulla johtajuudelle luodaan yhtenäinen merkitys. (Hujala, Waniganayake & Rodd, 2013, 15). Tässä tutkimuksessa johtajuutta tarkastellaan varhaiskasvatuksen perustehtävän, lapsen kasvun, kehityksen, terveyden ja hyvinvoinnin (L 540/ 2018) näkökulmasta ja siihen kiinteästi linkitettyinä. Nivalan (1999) esiintuoma kontekstuaalisen johtajuuden näkökulma kytkee johtajuuden varhaiskasvatuksen perustehtävään. Nivalan (1999, 80) kontekstuaalisen johtajuuden malli liittyy johtajuuden tarkastelun mikrotasolta osaksi laajempaa yhteiskunnallista kontekstia. Teoria pohjautuu Hujalan (1998) teoreettiseen näkemykseen kasvun ja varhaiskasvatuksen kontekstuaalisuudesta, jonka taustalla on Bronfenbrennerin (1979) ekologisen psykologian teoria. Lähtökohtana johtajuuden kytkemiselle varhaiskasvatuksen perustehtävään ja kasvatusnäkemukseen on perustehtävän ja sen johtamisen toiminnallinen yhteys toisiinsa. Perustehtävän visio suuntaa johtajuutta eteenpäin. Kontekstuaalisen näkökulman mukaan johtajuus nousee organisaation perustehtävästä ja perustuu niihin arvoihin ja tavoitteisiin, joita organisaation työlle on asetettu. (Hujala, 2013, 47.)

Malli kuvaa johtajuuden toimintaympäristöjä mikrotasolta makrotasolle. Mikrotasoa luonnehtii toiminta, johon johtaja ottaa välittömästi osaa tai johon hän toiminnallaan suoraan vaikuttaa. Makrotason konteksti rakentuu yhteiskunnan kulttuurisesta ja ideologisesta todellisuudesta sekä lainsäädännöstä. Mikro- ja makrotasojen välillä vaikuttavat meso- ja eksotasot. Mesosysteemi kuvaa mikrotasolla

toimivien ihmisten vastavuoroista toimintaa ja vuorovaikutusta. Eksotasolla on johtajuuteen välillisesti vaikuttavia tekijöitä, kuten esimerkiksi paikallinen organisaatio kokonaisuudessaan ja elinympäristö. (Nivala, 1999, 80-83.)

Makrotason yhteiskunnalliset ja sosiokulttuuriset elementit, kuten esimerkiksi poliittiset virtaukset, rakenteet ja lait, ohjaavat varhaiskasvatuksen johtamista normiohjauksen tai informaatio-ohjauksen keinoin. Alilan (2013, 18) tutkimuksen mukaan ohjaus on enimmäkseen informaatio-ohjausta. Yksi informaatio-ohjauksen muodoista on vertailutietojen avulla ohjaaminen. Vertailutiedoilla on voimakas ohjausvaikutus, koska ne perustuvat arvottamiseen. Vertailu asettaa joitakin toimintamalleja huonoon valoon ja joitakin malleja tavoiteltaviksi. (Nyholm et al., 2016, 91.) Varhaiskasvatuksessa seurataan tarkasti muun muassa OECD:n julkaisemia vertailulukuja, joista esimerkkeinä siirtymäraportit esi- ja perusopetukseen sekä varhaiskasvatuksen laatuindikaattorihankkeen raportti.

Kuvio 2 jäsentää kontekstilähtöistä johtajuutta (Hujala, 2013; Nivala, 2010) kolmen ulottuvuuden avulla, joita ovat johtaminen, perustehtävä ja visio. Näitä keskeisiä elementtejä yhdistää organisaation strategiatyö ja rakenteet. Johtajuuden tehtävänä on perustehtävän selkiyttäminen organisaation yhteisen vision avulla siten, että työyhteisö yhdessä vie prosessia tavoitteiden suuntaan. (Hujala, Heikka, & Halttunen, 2011, 288.)



Kuvio 2. Varhaiskasvatuksen kontekstuaalisen johtajuuden malli (mukaillen, Hujala, 2013; Nivala, 2010)

Perustehtävä voidaan Korhosen (2008, 37) mukaan määrittellä toiminnan ydintar-koitusta kuvaavaksi. Se muodostaa organisaation toiminnan, arvioinnin ja kehittä-misen lähtökohdan. Nivalan (2010, 203, 206) mukaan perustehtävä kertoo organi-saation toiminta-ajatuksesta ja kiteyttää organisaation arvot, tavoitteet ja käytänteet. Varhaiskasvatuksen perustehtävä jäsentyy kontekstuaalisesta kasvatusnäkemyksestä, jossa lapsen kasvu ja kasvatusta perustuvat lapsen elämän todellisuudelle ja kasvu-kontekstille (Hujala, Heikka, & Halttunen, 2011, 287). Varhaiskasvatuksen perus-tehtävän visio antaa pohjan myös johtamisen suuntautumiselle varhaiskasvatuksen kehittämiseen. Organisaation jäsenet ovat yhteisöllisesti sitoutuneet organisaation

arvoihin, tavoitteisiin ja käytänteisiin. Johtaminen on ennen kaikkea perustehtävän mahdollistamista. (Nivala, 2010, 203, 206.)

Varhaiskasvatuksen perustehtävä määrittyy siihen liittyvien toimijoiden vastavuoroisuudessa eli lapsen, perheen, työyhteisön ja johtajan keskinäisen vuorovaikutuksen ja toiminnan kautta, mihin välillisesti vaikuttavat myös edellä kuvatut makrotason ilmiöt. (Nivala, 1999, 82.) Korhonen (2008, 37) täsmentää, että organisaation perustehtävä on historiallisesti, yhteiskunnallisesti sekä institutionaalisesti määrittyvä. Hänen mukaansa perustehtävä sisältää useita erilaisia käsityksiä, tasoja sekä ristivetoja, ja näin ollen sen jäsentäminen kuuluu johdon ohella myös henkilöstön tehtäviin. Perustehtävän kautta voidaan kirkastaa toiminnan ydintä, jäsentää prioriteetteja, luoda tarkoituksenmukaisia toimintaprosesseja, rakenteita ja kehittämisen toteutustapoja sekä tukea henkilöstön ammatillista kasvua ja organisaation elinvoimaisuutta (Korhonen, 2008, 37). Tulevaisuutta rakennetaan varhaiskasvatuksen perustehtävästä muodostuneen vision mukaisesti (Hujala, 2013, 54), mikä näkyy strategiatyössä (Akselin, 2013, 7).

Strategia on organisaation tahtotila ja liikkeelle paneva voima, jonka avulla hallitaan tulevaisuutta (Nivala, 2010, 203, 206). Nivalan väitteen perusteella kuntastrategia voidaan mielestäni ajatella olevan koko kuntaorganisaation toiminnan ja kehittämisen punainen lanka, johon varhaiskasvatuksen strategiatyö tulisi nivouttaa. Kuntastrategian tulisi konkretisoida varhaiskasvatuksen tavoitteenasettelussa ja teoissa. Käytännössä tämä tarkoittaa strategian sanoittamista varhaiskasvatuksen toiminnan ja talouden tavoitteisiin. Parhaimmillaan strategia ilmentää varhaiskasvatuksen merkityksellisyyttä osana kuntaorganisaatiota.

Rakenteet viestivät Nivalan (2010, 206-207) mukaan organisaation toiminnan sujuvuudesta ja kulttuurista. Rakenteita ovat esimerkiksi sovitut käytännöt ja johtamisjärjestelmä. Työntekijät tulkitsevat rakenteiden kautta organisaation arvoja ja asenteita, joten ne ohjaavat toimintaa voimakkaasti. Kuntaorganisaatiossa johtamisen erityispiirteenä on duaalimalli eli kaksoisjärjestelmä, joka jakaa johtamisen ja hallinnon poliittiseen ja hallinnolliseen tehtävään. Selkeästi rajattuna kaksoisjärjestelmä tarkoittaa sitä, että kunnan toimielinten luottamushenkilöt vastaavat poliittisista ja ideologisista valinnoista ja virasto-organisaatio valmistelusta sekä toimeen-

panosta. (Haveri, Majoinen, & Jäntti, 2009, 197.) Heikan (2014, 12) mukaan vuoro-vaikutus eri johtamistasojen välillä on tärkeää, jotta ylemmän tason päätöksentekoa ohjaisi varhaiskasvatuksen perustehtävä.

Kontekstuaalisen johtajuuden mallissa pääoma jakautuu aineelliseen ja aineet-tomaan. Nivalan (2010, 206-207) mukaan raha aineellisenä pääomana on hallitse-vassa asemassa ja vastaavasti osaamista aineettomana pääomana ei arvosteta riittä-västi. Viime vuosina varhaiskasvatuksen henkilöstön osaamisen arvostaminen on noussut vahvemmin esille, muun muassa ohjausasiakirjoissa. Varhaiskasvatussuun-nitelman perusteisiin (2016, 29) on kirjattu, että henkilöstöä kannustetaan itsearvi-ointiin, tiedon ja osaamisen jakamiseen ja samalla ammatilliseen kehittymiseen. Kesäkuussa 2018 hyväksytyyn varhaiskasvatuslain yhteydessä opetusministeriö ar-gumentoi henkilöstön koulutustason ja osaamisen nostamisen vaikuttavan merkit-tävästi varhaiskasvatuksen laatuun. Henkilöstön osaamisen lisäksi aineetonta pää-omaa ovat muun muassa henkilöstön työyhteisö- ja vuorovaikutustaidot, sisäinen motivaatio sekä toimintakulttuuri ja sen johtaminen. Varhaiskasvatuksen toiminta-kulttuuriin vaikuttavat monet mikro- ja makrotason tekijät, mutta merkittävimmin siihen voidaan vaikuttaa johtamisella (ks. esim. Schein, 1987). Seuraavaksi tarkaste-len varhaiskasvatuksen toimintakulttuuria ja johtajuutta.

2.5 Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri ja johtajuus

Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuuri, joka ohjaa ihmisten ajattelua, valintoja ja käyttäytymistä. Vaikka kulttuuri näyttäytyy organisationaalisenä ilmiönä, vaikuttaa taustalla yhteiskunnallinen, toimialakohtainen tai ammatillinen kulttuuri, joka painottuu eri tilanteissa eri tavoin (Alvesson, 2002, 162). Jäsenän varhaiskasvatuksen toimintakulttuuria varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden ja organisaatiotutki-muksen kautta.

Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri linjattiin varhaiskasvatussuunnitelman pe-rusteissa (2016, 28) ensimmäistä kertaa. Perusteiden mukaan toimintakulttuuri on historiallisesti ja kulttuurisesti muotoutunut tapa toimia, ja se muovautuu yhteisön

vuorovaikutuksessa. Toimintakulttuuri nähdään kokonaisuutena, joka rakentuu muun muassa arvoista ja periaatteista, työtä ohjaavien normien ja tavoitteiden tulkinna, työtavoista, vuorovaikutuksesta, henkilöstön osaamisesta, johtamisrakenteista ja -käytännöistä. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaan toimintakulttuuri vaikuttaa varhaiskasvatuksen laatuun. Perusteissa painotetaan, että henkilöstön tapa toimia ja olla vuorovaikutuksessa välittyy mallina lapsille, jotka omaksuvat varhaiskasvatusyhteisön arvoja, asenteita ja tapoja. Johtamisella on keskeinen vaikutus toimintakulttuuriin.

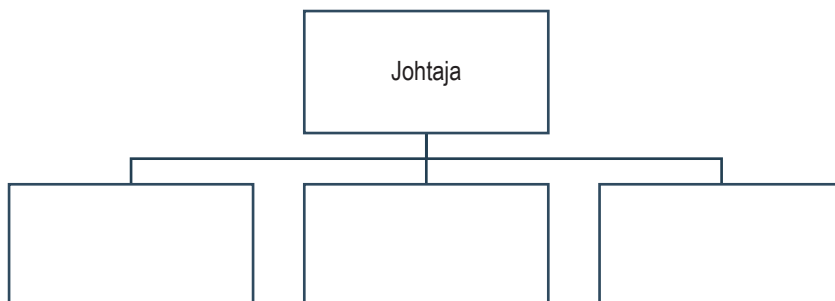
Johtajuutta ei Scheinin (1987, 20, 26, 324) mukaan voi ymmärtää, tutkia tai kehittää irrallaan organisaation kulttuurista. Kulttuuriset elementit määrittävät keskeisellä tavalla organisaation arjen toimintaa, tavoitteita ja päämääriä. Hän painottaa, että kulttuurin luominen ja sen johtaminen on yksi tärkeimmistä johtamistoiminoista. Kinnunen (2011, 166) täsmentää, että johtajalla tulee olla riittävä tietoisuus organisaation kulttuurista, koska organisaatiossa vallitseva kulttuuri määrittelee pitkälti sen, miten työyhteisössä ajatellaan, käyttäydytään ja toimitaan, mitä pidetään totuutena ja millaisia ongelmanratkaisuprosesseja käytetään.

Organisaatiokulttuurin käsite määritellään useimmiten historiallisesti määräytyneeksi, sosiaalisesti rakentuneeksi, pehmeäksi ja vaikeasti muutettavaksi. Organisaatiokulttuuri erottaa organisaation jäsenet muiden organisaatioiden jäsenistä. (Hofstede, 1993, 179-180.) Alvesson (2002, 3-4) huomauttaa, että organisaation hahmottamisessa tyydytään usein ulkoisiin ja näkyviin kriteereihin, jolloin päädytään tekemään suppeita yleistyksiä. Kulttuuri on syvemmällä, usein tiedostamattomalla tasolla. Organisaatiokulttuuri on tapa ymmärtää organisaatiota kaikkine rikkauksineen. Se ei ole niinkään yksilön käyttäytymistä vaan sosiaalinen ilmentymä. Mäen (2012, 44-45) mukaan nykyorganisaation kulttuuria voidaan kuvata myös monimuotoiseksi, mosaiikkimaiseksi. Mosaiikkimaisessa kulttuurissa organisaatio ja johtajuus nähdään kompleksisena ilmiönä, jossa arjen tilanteisiin ovat vaikuttamassa yhtä aikaa niin paikalliset kuin globaalit elementit sekä ryhmien sisäiset ja työntekijän yksilölliset tekijät. Edellä esittämiini määritelmiin viitaten tarkoitan organisaatiokulttuurilla dynaamista ja moniulotteista sosiaalista ja historiallista ilmentymää, jonka kautta organisaation toimijat tulkitsevat ja rakentavat todellisuutta.

Johtamiskulttuuri on organisaatiokulttuurin osakulttuuri ja johtamistoimintaan liittyvien fyysisten, verbaalisten ja toiminnallisten symbolien kautta tapahtuva jatkuvasti muotoutuva merkityksenanto- ja tulkintaprosessi. Johtamiskulttuuri tarkoittaa johtamiseen ja johtajuuteen liittyvää kokonaisuutta, johon sisältyy muun muassa toiminnan organisointiin, johtamiseen ja päätöksentekoon liittyviä kulttuuriarvostuksia. (Varjonen, 2000, 146; Lahtero, 2011, 43.) Suurin osa kulttuurisesta vallankäytöstä tapahtuu johtamisessa; tekemisissä, tekemättä jättämisissä, sanoissa ja eleissä (Alvesson, 2002, 124-125).

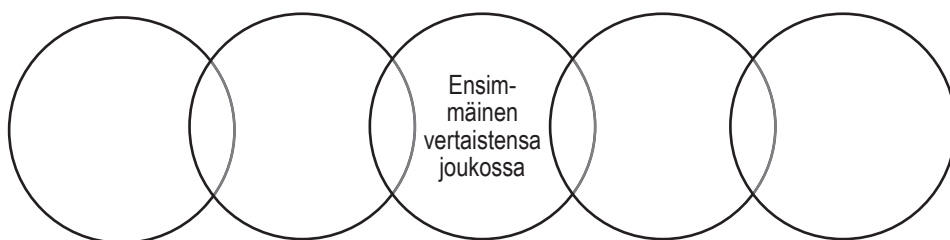
Organisaation kulttuurilla on Scheinin (1987, 32-38) mukaan kolme tasoa; artefaktit, ilmaistut arvot ja perusoletukset. Artefaktit ovat organisaation näkyviä rakenteita ja prosesseja. Niillä tarkoitetaan ihmisten rakentamaa, havaittavissa olevaa fyysistä ja sosiaalista ympäristöä. Artefaktit ovat kulttuurin tiedostetuinta tasoa mutta eivät aina tulkittavissa olevia, joten niiden merkitystä ja syvimpiä rakenteita on usein vaikea selvittää. Varhaiskasvatuksessa artefakteja ovat esimerkiksi yksiköiden toimitilat ja niiden sisustus sekä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen oppimisympäristö.

Artefaktit (Schein, 1987, 32-38) viestivät työntekijöille joko etäisyyttä tai läheisyyttä, joten niillä on oma roolinsa johtamiskulttuurin vahvistamisessa tai uudelleenmuotoilussa. Johtajan valta-aseman korostaminen artefaktien kautta, esimerkiksi työhuoneen koko, sijainti ja sisustus, voi ylläpitää muodollista viestintää ja etäisyyttä. Kuntaorganisaation perinteinen johtamispyramidi (kuviokuva 3) näyttäytyy usein myös artefakteina. Mitä korkeammalla johtaja on johtamispyramidissa, sitä tavallisemmin hänellä on isompi työhuone, huoneen keskeinen sijainti ja laadukkaampi sisustus.



Kuvio 3. Perinteinen organisaatio (mukaillen, Greenleaf, 2002a, 75)

Perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa johtaja on muiden yläpuolella. Toiminta on johtajakeskeistä, ja siinä korostuvat ohjaus, valvonta ja kontrolli. Palvelevassa toimintakulttuurissa johtaja on ”primus inter pares” eli ensimmäinen vertaistensa joukossa (kuvio 4) (Greenleaf, 2002a, 74). Palvelevan johtajuuden organisaatiossa johtajuus on työyhteisöä yhdistävää ja yhdenvertaistaavaa. Johtaja ei ole muiden yläpuolella, vaan hän toimii mahdollistajana ja yhtenä ammattilaisena muiden ammattilaisten joukossa. Johtaja kohtaa ihmisiä ja käsittelee erilaisia ajatuksia ja tunteita sekä osallistaa ja ratkaisee asioita yhdessä muiden kanssa. Näin ollen palveleva organisaatio on laadukkaan pedagogiikan perusta, joka välittyy arvona lapsille.



Kuvio 4. Palvelevan johtajuuden organisaatio (mukaillen, Greenleaf, 2002a, 75)

Organisaation ilmaistut arvot ovat Scheinin (1987, 32-38) mukaan seuraavalla tasolla. Arvoilla on selvempi tiedostamisen taso, ja ne luovat perusteet toiminnalle, kuten varhaiskasvatuksen strategialle ja päämäärille, jotka konkretisoituvat varhaiskasvatussuunnitelmassa. Perusoletukset ovat organisaation toiminnan perimmäisenä lähtökohtana. Ne ovat itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita, jotka ohjaavat organisaation jäsenten käyttäytymistä.

Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri on jatkuvasti muuntuva, joten sen arviointi ja kehittäminen on tärkeää. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2016, 28-29) mukaan kehittämisen tulisi pohjautua arvostavaan, osallistavaan ja luottamuksellista ilmapiiriä vahvistavaan dialogiin, jossa johtajalla on keskeinen rooli. Perusteet painottavat toimintakulttuurin perustana olevaa oppivaa yhteisöä. Johtajan tulisi pyrkiä luomaan edellytyksiä varhaiskasvatuksen toimintakulttuurille, jossa osaamista ja tietoa jaetaan yhdessä oppien ja toinen toista tukien.

Tutkimukseni ensimmäinen pääluku on jäsentänyt johtamista ja johtajuutta monitasoisesti edeten yhteiskunnan makrotasolta varhaiskasvatuksen johtajuuden sisäiseen tarkasteluun. Luvun johtoajatukseksi on ollut asemoida varhaiskasvatuksen johtajuus osaksi johtamistutkimuksen teoreettista ja historiallista tarkastelua. Mikro- ja makrotason tarkastelun pyrkimyksenä on ollut lisätä ymmärrystä varhaiskasvatuksen johtajuuden moniulotteisesta kontekstista. Tutkimuksen toinen pääluku käsittelee palvelevaa johtajuutta.

3 PALVELEVA JOHTAJUUS

Palveleva johtajuus voidaan kytkeä johtamisoppien historiassa inhimillisiä tarpeita ja sosiaalista yhteisöä korostavaan humanistisempaan ihmissuhdekoulukunnan suuntaukseen. Management – Leadership -akselilla palvelevan johtajuuden punaisena lankana on leadership-johtajuuden vuorovaikutteinen prosessi, jossa Peltosen (2015, 87) mukaan korostuvat johtajuuden ja johtajan henkilökohtainen esimerkki, arvot ja vastuu. Leadership suuntaa toimintaa vision avulla sekä sitouttaa ihmisiä kommunikoinnin, motivoinnin ja innostamisen keinoin (Kotter, 1990, 6).

Tutkimukseni teoriaosan toinen pääluku alkaa palvelevan johtajuuden kuvaamisella ja käsitteellistämällä. Tämän jälkeen avaan palvelevaa johtajuutta varhaiskasvatuksen kontekstissa. Lopuksi nostan esille palvelevan johtajuuden kriittisen tarkastelun.

3.1 Palvelevan johtajuuden käsite

Palveleva johtajuus on Laubin (1999, 23) määritelmän mukaan johtajuuden ymmärtämistä ja toteuttamista siten, että johdettavien etu asetetaan johtajan oman edun edelle. Palveleva johtajuus edistää ihmisten arvostamista ja kehittymistä, yhteisöllisyyttä, luottamuksen rakentumista, vallan jakamista ja yhteistä hyvää. Palveleva johtaja arvostaa ihmisiä, rakentaa yhteisöllisyyttä, kuuntelee vastaanottavaisesti ja suvaitsevaisesti sekä toimii itse hyvänä esimerkkinä. Hän johtaa yhteistä visiota ja tarjoaa ihmisille mahdollisuuksia oppimiseen ja kasvamiseen. Johtaja osoittaa luottavuutta ottamalla vastuuta muista, haluamalla oppia muilta sekä ylläpitämällä eheyttä ja luottamusta.

Palveleva johtajuus on Nathanin, Mulyadin, Sendjayan, van Dierendonckin ja Lidenin (2019) mukaan erilainen lähestymistapa johtajuuteen. He painottavat, että palveleva johtaja on ensisijaisesti palvelija ja mahdollistaja. Palveleva johtaja korostaa työntekijän yksilöllisiä tarpeita ja kantaa yhteisöllistä vastuuta laajemmin. Heidän mukaansa palvelevan johtajuuden ero muihin johtamisen tapoihin kiteytyy johtamisen motiiviin, johtajan tapaan toimia sekä hänen ajattelutapaansa.

Ihmislähtöinen palveleva johtajuus kuuluu eettisen johtajuuden viitekehykseen (Dinh et al., 2014; Lanctot & Irving, 2010). Eettinen johtajuus tarkoittaa Salmisen (2010, 41) mukaan yhteisten arvojen, oikeudenmukaisuuden ja yhteisen hyvän edistämistä kohti laajempaa eettisyyttä ja tuloksellisuutta työyhteisöissä sekä organisaatioiden ja yksilöiden päätöksenteossa. Northouse (2010, 386-393) määrittelee eettisen johtajuuden periaatteet toisten kunnioittamiseksi ja palvelemiseksi, oikeudenmukaisuudeksi, eettisen yhteisön rakentamiseksi sekä rehellisyydeksi. Sergiovannin (1992, 3, 138-139) mukaan palvelevan johtajuuden eettisyys kulminoituu velvollisuuksiin ja vastuunottoon muista ihmisistä, toisin kuin johtajan positiossa luonnostaan olevien oikeuden ja etuoikeuden kysymyksiin. Perinteisesti johtajuuden ydin on ollut ihmisiin vaikuttaminen, mutta palvelevassa johtajuudessa korostetaan palvelemisen ideologiaa, joka muuttaa suoran vaikuttamisen epäsuoraksi ja vastavuoroiseksi, yhteisöllistä vastuuta korostaen (van Dierendonck, 2011, 1245).

Palvelevan johtajuuden käsite koetaan usein ristiriitaiseksi *palvelu*-sanaan liittyvän negatiivisen konnotaation vuoksi (Ahokas ja Stenius, 2014, 312). Palvelija kuvaa yhteiskunnassamme alempana olevaa. Johtaja on perinteisen ajattelun mukaan työntekijän yläpuolella. Ahokas ja Stenius (2014, 313) toteavat, että Ruotsissa käsitteeseen liittyvä ristiriita on pyritty ratkaisemaan puhumalla käänteisestä johtamispyramidista, luovuutta edistävästä, merkityksiä luovasta tai yksilöiden mukaan sovitusta johtamiskäyttäytymisestä. Suomessa on päädytty käyttämään käsitettä *palveleva johtajuus*. Käsitteen rinnalla on esiintynyt myös korvaavia käsitteitä, kuten innostava johtaminen (ks. esim. Koskensalmi, Seppälä, Hakanen, Pahkin, 2015). Berger (2014, 163) ehdottaa termin uudelleenmäärittelemistä esimerkiksi autenttiseksi johtajuudeksi tai myötätuntoiseksi johtajuudeksi.

Ollila (2010, 187-188) puoltaa palvelemisen käsitettä. Hänen mukaansa palveleva johtajuus kuvaa parhaiten johtajuutta palveluammattina. Ollila toteaa, että johtajan tulisi esittää päivittäin kysymys ”kuinka voin auttaa?”. Kysymys herkistää johtajan ymmärtämään perustehtävänsä sekä havaitsemaan itsensä osaksi kokonaisuutta, jossa johtajan toiminnalla on yhteydet jokaisen muun työyhteisön jäsenen toimintaan. Johtajuuden ymmärtäminen palvelemisena estää Ollilan (2010, 187-188) mukaan johtajan egoismin ja sen aiheuttamat väärät päätökset. Palvelevan johtajuuden käsite ei viittaa johtajan tekemiin satunnaisiin palveluksiin, vaan johtajan vilpittömään haluun tukea perustehtävän toteuttamista sekä työntekijöiden kasvua ja kehitystä. Käsitteeseen kytkeytyy myös laajempi yhteiskunnallinen ja sosiaalinen vastuu.

Palvelevan johtajuuden lähikäsitteiksi voidaan lukea muun muassa leader-member-exchange –teoria, transformationaalinen, autenttinen ja voimaannuttava johtajuus sekä hyvejohtajuus (van Dierendonck, 2011, 1235). Palvelevan johtajuuden keskiössä on vuorovaikutussuhde esimiehen ja työntekijän välillä. Tätä vuorovaikutussuhdetta kuvaa leader-member-exchange –teoria (LMX-teoria). LMX-teorian mukaan johtajuuteen vaikuttavat sekä esimiehen että työntekijän toiminta. Esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta kuvataan kahdenväliseksi suhteeksi, joka muodostuu yksilölliseksi esimiehen ja kunkin työyhteisön jäsenen välillä. Näin ollen esimiehen suhteet työntekijöihin voivat olla eritasoisia: toisten kanssa heikompia ja toisten kanssa vahvempia. Vahvaa LMX-suhdetta luonnehtivat vastavuoroinen vaikuttaminen, luottamus, kunnioitus ja välittäminen. Korkeampilaatuinen suhde edistää työntekijän sitoutumista ja motivaatiota, hyödyttää koko organisaatiota ja parantaa tuloksellisuutta. (Graen & Uhl-Bien 1995, 225-226; Rehnäck, Keskinen & Keskinen, 2010, 134.)

Heinosen ym. (2013, 15) mukaan esimiehen tulisi tarjota kaikille työntekijöille yhtäläinen mahdollisuus muodostaa vahva suhde. Vastaavasti työntekijöiden tulisi tiedostaa ja tunnistaa omat mahdollisuutensa ja käyttäytymisensä vaikutukset johtajuuteen ja koko työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseen. Palveleva johtajuus vahvistaa Barbuton ja Haydenin (2011) mukaan esimiehen ja työntekijän korkealaatuista vaihtosuhdetta. Palvelevan johtajan kyky myötätuntoisiin ja vastavuoroiisiin suhteisiin lujittaa työntekijän ja esimiehen vaihtosuhdetta. Suhde pohjautuu työntekijän

kasvun ja kehityksen tukemiseen sekä arvostavaan kohtaamiseen, ei esimiehen itsekkäisiin pyrkimyksiin tai yksinomaan organisaation tarpeisiin.

Transformationaalinen johtaja tähtää organisaatiokulttuurin ja ihmisten käyttäytymisen muutokseen vuorovaikutusprosessin avulla. Painotuksessa korostuvat johtajan sankarillinen ja karismaattinen luonne. Transformationalisesta johtajuudesta on tehty tutkimusta vuosikymmenten ajan, ja teoria on vakiinnuttanut paikkansa. (Bass, 1991, 11.) Keskeinen ero transformationalisessa ja palvelevassa johtajuudessa on johtajan huomion kohdentuminen. Palvelevan johtajan fokus on ensisijaisesti työntekijän kehittämisessä, jonka kautta organisaation tehokkuus toteutuu (Stone, Russell, Patterson, 2004, 5). Transformationalisen johtajan toimintaa suhteessa työntekijöihin määrittävät johtajan karisma ja organisaation tavoitteet. Työntekijän kehittäminen ja voimaannuttaminen eivät itsessään ole tärkeitä, vaan niiden avulla tavoitellaan organisaation menestystä ja tuottavuutta. (Yukl, 2010, 350.) Toinen eroavaisuus liittyy viitekehykseen. Palvelevassa johtajuudessa korostuvat eettinen ja moraalinen painotus, kun vastaavasti transformationaalinen johtajuus luetaan useiden tutkimusten mukaan karismaattisen johtajuuden viitekehykseen. (ks. esim. Dinh et al., 2014; Sendjaya, Sarros & Santora, 2008; Stone et al., 2004.)

Autenttisella johtajuudella on yhteys palvelevaan johtajuuteen, jopa siinä määrin, että van Dierendonck (2011) yhdistäisi autenttisen johtajuuden palvelevan johtajuuden teoriaan. Molempien taustalla on positiivinen psykologia (Avolio & Gardner, 2005) ja johtamisen eettisyys (Dinh et al., 2014). Autenttinen johtajuus on suhteellisen uusi näkökulma, jossa korostetaan itsensä tiedostamista, ihmissuhteiden läpinäkyvyyttä, tasapuolista tiedonkäsittelyä ja sisäistettyä moraalialia. Autenttiset johtajat pyrkivät aidosti ymmärtämään omaa johtajuuttaan palvellakseen muita tehokkaasti. He ovat tietoisia omasta ajattelutavastaan, tunteistaan ja käytöksestään sekä arvoistaan ja moraalistaan, ja he pyrkivät kehittämään myös työntekijöiden itsetuntemusta. (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009.)

Voimaannuttavaa johtajuutta ja palvelevaa johtajuutta yhdistää lähinnä voimaannuttamisen käsite. Voimaannuttavassa johtajuudessa keskeisiä tekijöitä ovat luottamus, arvostus, avoimuus, itseohjautuvuus ja oikeudenmukaisuus. (Russell, 2001.) Voimaannuttamisen päätavoitteena on yksilön ja organisaation menestys:

uskotaan työntekijöiden motivaatioon ja vastuuntuntoon sekä heidän haluunsa työskennellä organisaation menestyksen eteen, joten heidän voimaansa ja valtaansa halutaan kasvattaa. (Lin, 1998.) Palveleva johtajuus on kattavampi ja kokonaisvaltaisempi kuin voimaannuttavan johtajuuden näkökulma (van Dierendonck, 2011, 1237).

Hyvejohtajuus on Havardin (2009) kehittämä hyveisiin perustuva johtajuusmalli, jonka perustana on oppi hyveistä. Hyvejohtajuudessa johtajuutta lähestytään luonnekysymyksenä, joka tarkoittaa sitä, että johtaja voi kehittää luonnettaan hyveisiin pohjautuen. Havardin (2009) mukaan johtajuutta määrittävät suurisieluisuus ja palveleminen, jotka pohjautuvat nöyryyteen. Johtajan muita hyveitä ovat viisaus, rohkeus, itsehillintä ja oikeudenmukaisuus. Palvelevaa johtajuutta ja hyvejohtajuutta yhdistävät palvelun ja nöyryyden yhteenliittymä sekä eettinen ulottuvuus. Molemmat suuntaukset korostavat enemmän palvelemisen ensisijaisuutta ja itsensä kehittämistä kuin johtamismallia tai -tekniikkaa. Erottavana tekijänä painotusten välillä on hyve-etiikka.

Collins (2005, 68-69) kuvaa johtajuutta lähes samoin määritelmän kuin Laub (1999) kuvaa palvelevaa johtajuutta. Collinsin (2005, 68-69) mukaan johtaja voi kehittyä hyvästä parhaaksi, olemalla nöyrä ja vaatimaton, mutta kunnianhimoinen ja määrätietoinen. Johtajan kunnianhimo kohdistuu etupäässä organisaation menestykseen ja tulokseen, ei johtajaan itseensä. Yhdistävänä tekijänä näiden kahden johtajuusnäkökulman välillä on se, että johtajuutta eivät määritä johtajan egoistiset tavoitteet. Collinsin kuvaama johtajuus ei kuitenkaan korosta humaania näkökulmaa, joka erottaa sen palvelevasta johtajuudesta. Palvelevassa johtajuudessa työntekijän arvo on tärkeämpi kuin organisaation tavoitteet, vastaavasti Collins nostaa organisaation tavoitteet työntekijän ohi.

Tutkijoiden kiinnostus palvelevan johtajuuden ilmiötä kohtaan on herännyt hitaasti. Parris ja Peachey (2013, 379) selittävät tutkimuksen verkkaista käynnistymistä sillä, ettei palveleva johtajuus ole noussut akateemisesta yhteisöstä vaan käytännöstä. Tutkimus käynnistyi vauhdilla vasta 2000-luvulla. Yleisimmät tutkimusteemat ovat liittyneet työntekijöiden työtyytyväisyyteen (ks. esim. Cerit, 2009) ja tiimitason tehokkuuteen (ks. esim. Sendjaya & Pekerti, 2010) sekä palvelevan johtajan ominai-

suuksiin (ks. esim. Crippen, 2004). Palvelevan johtajuuden henkisyttä (ks. esim. Wallace, Randolph-Seng, Hayek, Haden & Atinc, 2017) ja täytäntöönpanoa (ks. esim. Savage-Austin & Honeycutt, 2011) on myös tutkittu, tosin vähäisesti (Parris & Peachey, 2013).

Keskeisimpien tutkimustulosten mukaan palveleva johtajuus parantaa yhteistyötä ja tiimin tehokkuutta (Irving & Longbotham, 2007), lisää organisaatiokansalaisuutta (Ebener & O'Connell, 2010) ja on positiivisessa yhteydessä oikeudenmukaisiin menettelytapoihin (Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010). Palveleva johtajuus vaikuttaa yksilön hyvinvointiin myönteisesti, koska se lisää työntekijöiden työhyvinvointia, positiivista työilmapiiriä, työntekijöiden luovuutta, toistensa auttamista ja sitoutumista (Cerit, 2009; Sendjaya & Pekerti, 2010). Lisäksi sen on todettu vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta (Jaramillo, Grisaffe, Chonko & Roberts, 2009).

Suomessa palveleva johtajuus on melko uusi sekä tutkimuksen kohteena että johtajuusnäkemys. Sitä on tutkittu työhyvinvoinnin ja työn imun tutkimusten yhteydessä. Perhoniemi ja Hakanen (2010) tutkivat tuomareiden ja esittelijöiden työhyvinvointia yleisissä tuomioistuimissa. Tutkimus osoitti palvelevan johtajuuden olevan myönteisessä yhteydessä oikeudenmukaisiin käytäntöihin ja hyvään työn hallintaan. Nämä asiat edistivät myös työssäjaksamista. Upadyaya, Vartiainen ja Salmela-Aro (2016) tutkivat työuupumusta ja työskentelyintoa. Tutkimuksen mukaan palveleva johtajuus suojaa työntekijöitä työuupumukselta. Palvelevalla johtajuudella on yhteys työntekijöiden työn imuun ja yleensä tyytyväisyyteen elämässä. Lisäksi palveleva johtajuus ehkäisee työuupumusta ja masennusoireita.

Työterveyslaitoksen Innostuksen spiraali (INSPI) on tutkimus- ja kehittämishanke, jonka mukaan palveleva johtaminen voi vaikuttaa myönteisesti työn imuun ja vähentää työhön leipääntymistä. Lisäksi palveleva johtajuus on yhteydessä parempaan työkykyyn, organisaatioon sitoutumiseen ja aikomukseen jatkaa työelämässä pidempään. (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin, 2012.) Inspi – hanke pyrki levittämään palvelevaa johtajuutta suomalaisille työpaikoille muun muassa Inspistä esimiehelle -työkirjan avulla. Työkirjassa esitellään palvelevan johtajuuden ulottuvuudet käytännönläheisinä pohdintoina sekä harjoitellaan palvelevaa

johtajuutta erilaisten kysymysten, tehtävien ja harjoitusten avulla (Koskensalmi, Seppälä, Hakanen & Pahkin, 2015). Helsingin yliopiston Myötätunnon mullistava voima -hankkeen (lyhennys CoPassion) tavoitteena on niin ikään synnyttää uutta, kestäväää osaamista myötätunnon johtamisen ja ylläpitämisen myötä sekä ennakoita pitkän aikavälin muutosta siirryttäessä ihmisen kokonaisuutena huomioivaan palvelevaan johtajuuteen ja työkuultuuriin (Rautio, 2014).

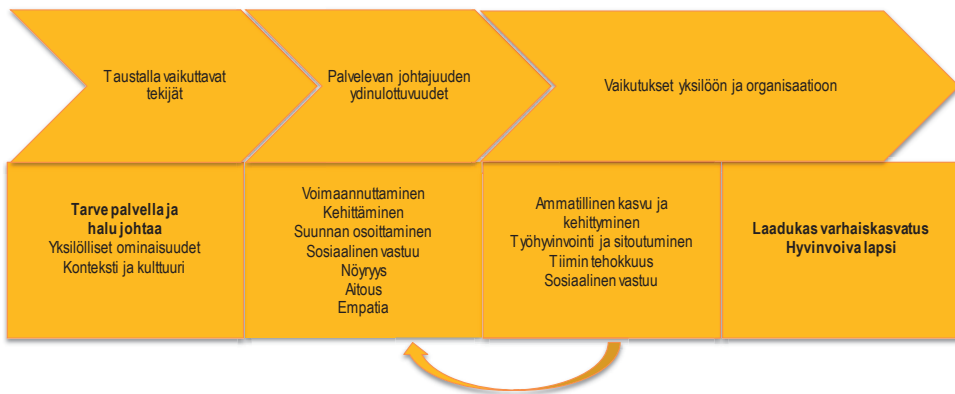
Johtamiskirjallisuudessa on eritelty useita erilaisia johtamistapoja ja -tyylejä, jotka painottuvat hieman eri tavoin eri aikakausina. Monet johtamistavoista rakentuvat jonkin aikaisemman johtamisnäkemysten perustalle, jatkaen tai jalostaen aikaisemmissa tavoissa korostettuja asioita. Palveleva johtajuus voidaan kytkeä johtamisoppien historiassa ihmissuhdekoulukunnan suuntaukseen. Suuntaus painottaa työpaikan ihmissuhteita, vuorovaikutusta ja yhteistyötä.

Palveleva johtajuus laajentaa johtamisnäkemysten kenttää, koska perinteisesti johtajuuden ydin on ollut ihmisiin vaikuttaminen, mutta palvelevassa johtajuudessa korostuu palveleminen. Palveleminen muuttaa suoran vaikuttamisen epäsuoraksi ja vastavuoroiseksi, yhteisöllistä vastuuta korostaen (van Dierendonck, 2011, 1238). Palvelevassa johtajuudessa johtajan ydintehtävä on tukea ja ohjata työntekijöitä saavuttamaan tavoitteet sekä kannustaa heitä hyödyntämään kaikki kykynsä, erityistaitonsa ja osaamisensa. Monissa johtamistyyleissä työntekijän kehittäminen ja voimaannuttaminen eivät itsessään ole tärkeitä, vaan niiden avulla tavoitellaan organisaation menestystä ja tuottavuutta (Yukl, 2010, 349). Palveleva johtajuus on ihmisarvoa kunnioittavaa ja työntekijän kasvua tukevaa johtajuutta. Palveleva johtaja kohtaa ja kohtelee työntekijää arvokkaasti, huomioi hänen tarpeensa organisaation perustehtävästä nousevien tarpeiden rinnalla sekä kohdistaa huomionsa työntekijän kehittämiseen. Näin ollen palveleva johtajuus on ihmisarvoista johtamista, jonka kautta myös organisaation tehokkuus toteutuu. (Stone, Russell & Patterson, 2004.)

Olen tarkastellut palvelevan johtajuuden käsitettä, lähikäsitteitä sekä sitä mitä uutta palveleva johtajuus tuo johtamisnäkemysten kenttään. Seuraavaksi siirryn tarkastelemaan palvelevaa johtajuutta varhaiskasvatuksessa.

3.2 Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa

Taustoitin palvelevaa johtajuutta varhaiskasvatuksen kontekstissa van Dierendonckin (2011) teoreettista mallia mukaillen. Valitsin van Dierendonckin jäsenyyksen, koska malli huomioi johtajuuden kontekstuaalisuuden, kuten varhaiskasvatuksen kontekstuaalisen johtamisen mallikin. Lisäksi malli on laaja-alainen ja kokonaisvaltainen. Siinä yhdistyvät useamman palvelevan johtajuuden tutkijan teoreettiset jäsenyykset.



Kuvio 5. Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa (mukaillen van Dierendonck, 2011)

Taustalla vaikuttavat tekijät

Palvelevan johtajuuden mallin lähtökohtana ovat kuvion 5 mukaan johtajan tarve palvella yhdistettynä haluun johtaa. Palvelevaa johtajuutta edistävät tai estävät taustalla vaikuttavat mikro- ja makrotason tekijät, kuten johtajan yksilölliset ominaisuudet sekä konteksti ja kulttuuri. Van Dierendonckin (2011) mukaan johtajan yksilöllisiin ominaisuuksiin kuuluvat itseohjautuvuus, moraaliskognitiivinen kehittyminen ja kognitiivisen monimutkaisuuden ymmärtämisen taito.

Johtajan kognitiivisen monimutkaisuuden ymmärtämisen taito tarkoittaa hänen valmiuttaan ymmärtää sosiaalisten tilanteiden monitasoisuutta sekä herkkyyttä ja

taitoa toimia erilaisissa tilanteissa (van Dierendonck, 2011). Palvelevan johtajan vuorovaikutus on tunnetasolla myönteisesti vaikuttavaa ja lojaalia. Hän arvostaa työntekijän osallisuutta ja ammatillisuutta. (Greenleaf, 1998, 44.) Vuorovaikutusosaamisella on varhaiskasvatuksen kontekstissa korostunut merkitys. Varhaiskasvatuksen henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus on tiivistä, kuten myös vuorovaikutus lasten ja heidän huoltajiensa kanssa. (Soukainen, 2015, 65.) Roddin (2006) mukaan vuorovaikutus on menestyksekkään varhaiskasvatuksen johtamisen kannalta yksi tärkeimpiä tekijöitä.

Laadukkaan vuorovaikutuksen perusta on jokaisen työntekijän luontaisen kyvykkyyden tunnistaminen ja tunnustaminen sekä oppimisen arvostaminen (Greenleaf, 1998.) Varhaiskasvatuksen johtajan tulee tukea työyhteisön kehittymistä oppivaksi yhteisöksi, jossa osaamista kehitetään ja jaetaan. Jaetun johtajuuden käytänteet edistävät jokaisen työntekijän vastuunottoa oman työn suunnittelusta ja toteutuksesta sekä oman osaamisen hyödyntämisestä. Johtajan tehtävänä on luoda rakenteita ammatilliseen keskusteluun sekä rohkaista työntekijöitä kehittämään ja innovoimaan toimintaa. (Fonsén, 2014, 193; Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, 2016, 29.)

Itseohjautuvuus liittyy sisäisen motivaation syntymiseen ja säilymiseen silloin, kun johtajan kolme perustarvetta: autonomia, pätevyys ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus, täyttyvät (Deci & Ryan, 2000). Näiden perustarpeiden toteutuminen edistää johtajan parempaa ymmärrystä omista resursseistaan, positiivisten vuorovaikutussuhteiden luomista sekä työntekijän sisäisen motivaation tukemista. Johtajat, joilla on vahva sisäinen motivaatio, eivät perusta johtajuuttaan autoritäärisyyteen, kontrolliin, valvontaan ja omien etujen ajamiseen. (van Dierendonck, 2011.)

Moraalis-kognitiivinen kehittyminen on johtajan elinikäistä moraalin oppimista ja kasvua sekä moraalista tahtoa (Kohlberg & Hersh, 1977). Moraalinen tahto tarkoittaa sitä, että johtaja tietää, miten hänen tulisi toimia, ja hänellä on tarvittavaa rohkeutta ja moraalista tahdonlujuuutta toimia moraalisisessa ongelmatilanteessa. (Huttunen & Kakkori, 2014, 725.) Palveleva johtaja on moraalisesti korkealla tasolla, ja hänen johtajuuttaan ohjaavat eettiset aikomukset ja eettinen käyttäytyminen sekä ihmisarvon kunnioittaminen (van Dierendonck, 2011). Varhaiskasvatuksessa

johtajan eettinen käyttäytyminen näkyy ennen kaikkea ihmisarvon kunnioittamisena sekä johtajan rohkeutena kyseenalaistaa totuttuja toimintatapoja. Johtaja etsii luovia ja kestäviä ratkaisuja varhaiskasvatuksen arvojen ohjaamana. Johtajan linjakas ja lahjomaton toiminta vaatii oman itsensä tuntemusta ja omien arvojen tunnistamista. Soukaisen (2015, 176) mukaan varhaiskasvatuksen johtajan pitää johtaa itseään, jotta hän pystyy johtamaan työntekijöitään

Valtaetäisyys ja inhimillinen suhtautuminen näyttäytyvät palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa- mallin makrotason kontekstissa ja kulttuurissa. (van Dierendonck, 2011). Inhimillinen suhtautuminen ilmenee yhteiskunnassa ja organisaatiossa tapana kannustaa yksilöitä olemaan oikeudenmukaisia, pyyteettömiä, ystävällisiä, anteliaita ja toisista huolehtivia (Kabasakal & Bodur, 2004, 569). Inhimillisyyden taso vaihtelee eri yhteiskunnissa. Inhimillisyyden asteen ollessa korkea johtajuus perustuu vahvemmin humaaneja arvoja korostavaan johtajuuteen (van Dierendonck, 2011).

Suomalaisten inhimillisyyden aste on Pessin ja Oravasaaren (2011) mukaan korkea siitä huolimatta, että suomalaista yhteiskuntapolitiikkaa on 1990-luvun alusta alkaen leimannut taloudellisen kilpailukyvyyn edistäminen. Heidän mukaansa taloustaantuma nostaa auttamisen merkitystä, mutta mikäli talouden ja tuottavuuden arvot entisestään voimistuvat, voivat inhimilliset arvot jäädä kilpailukyky-yhteiskunnan jalkoihin. Värriin (2011) mukaan taloudellisen kilpailukyvyyn määräysvalta voi kiinnittyä myös kasvatuksen kenttään, mikäli kasvatusajattelua ei sidota vahvemmin ihmisyyden ja etiikan kysymyksiin. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2016) pyrkivät osaltaan tukemaan inhimillisyyden lähtökohtia varhaiskasvatuksessa. Perusteet painottavat varhaiskasvatuksen pohjautuvan elämän, kestävän elämäntavan ja ihmisoikeuksien kunnioittamiseen sekä ihmisarvon loukkaamattomuuteen. Varhaiskasvatuksessa tulee tukea lasten kasvua ihmisyyteen, jota kuvaa pyrkimys totuuteen, hyvyteen ja kauneuteen sekä oikeudenmukaisuuteen ja rauhaan. Edellä esitetyt painotukset varhaiskasvatuksen perusteissa voivat osaltaan luoda edellytyksiä toteuttaa palvelevaa johtajuutta varhaiskasvatuksessa.

Kulttuurinen ja kontekstuaalinen valtaetäisyys näkyy johtamisen autoritäärisyyden asteena ja vallan keskittymisenä. Ahokas ja Stenius (2014) väittävät, että

vähemmän muodollisen valtaetäisyyden organisaatiot, kuten asiantuntijaorganisaatiot, ovat otollisempia kehittämään palvelevaa johtajuutta johtajan ja työntekijän tasa-arvoisemman suhteen vuoksi. Kunnallinen varhaiskasvatuksen organisaatio on valtaetäisyydeltään ristiriitainen. Se on itsessään matalaa valtaetäisyyttä ilmentävä asiantuntijaorganisaatio mutta kuuluu korkean valtaetäisyyden kontekstiin. Korkealla valtaetäisyydellä tarkoitetaan kuntaorganisaation muodollista, hierarkkista ja byrokraattista toimintaympäristöä. Halttusen (2009, 103) mukaan muodollisuuden aste varhaiskasvatuksessa on ristiriitainen: samalla kun johtajalta toivotaan linjauksia ja puuttumista työhön, toivotaan myös vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja itsemääräämisoikeutta.

Palvelevan johtajuuden ydinolollisuudet

Voimaannuttaminen, kehittäminen, nöyryys, aitous, empatia, suunnan osoittaminen ja sosiaalinen vastuu ovat palvelevan johtajuuden osa-alueita, jotka van Dierendonck (2011) on johtanut keskeisempien palvelevan johtajuuden tutkijoiden tutkimuksista (Laub, 1999; Patterson, 2003; Russell & Stone, 2002; Spears, 1998). Kehittämisen ja voimaannuttamisen kautta johtaja pyrkii tuottamaan työntekijöille henkilökohtaisen voimaantumisen tunnetta ja synnyttämään proaktiivista, itseluottamukseen perustuvaa asennetta. Johtaja luottaa työntekijän kykyihin, tukee työntekijän itsensä kehittämistä, valtuuttaa päätöksentekoon ja oman työn kehittämiseen. (Greenleaf, 1998; Laub, 1999, 25.) Varhaiskasvatuksen voimaannuttava ja kehittävä johtaja tunnistaa työntekijöiden vahvuuksia, kannustaa heitä itsearviointiin, ajatusten vaihtoon ja uusien toimintatapojen kokeiluun. Voimaannuttava johtaja pystyy tukemaan yhteisön kehittymistä oppivaksi yhteisöksi, jossa osaamista kehitetään ja jaetaan.

Suunnan näyttäminen kertoo työntekijöille, mitä heiltä odotetaan (Laub, 1999, 25). Varhaiskasvatuksen palvelevalta johtajalta edellytetään pedagogista johtamista, joka on varhaiskasvatuksen kokonaisuuden tavoitteellista ja suunnitelmallista johtamista, arviointia ja kehittämistä (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, 2016, 28). Varhaiskasvatuksen kontekstuaalisen mallin mukaan tulevaisuutta rakennetaan varhaiskasvatuksen perustehtävästä muodostuneen vision mukaisesti (Hujala, 2013,

54). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että johtajan tulee luoda rakenteita ammatilliseen keskusteluun, joiden kautta mahdollistuu koko henkilöstön yhteinen ymmärrys siitä, miten lasten kasvua, kehitystä, oppimista ja hyvinvointia voidaan parhaalla tavalla edistää. Van Dierendonck (2011) korostaa, että johtajan tulee kannustaa yhteistyöhön ja yhteisölliseen vastuuseen. Yhteisöllinen vastuu on lojaalisuutta ja huolenpitoa toisista. Sosiaalista vastuuta voidaan edistää yhdessä tekemisen ja osallisuuden kokemusten kautta. McDowall Clark ja Murray (2012, 38) painottavat, että varhaiskasvatuksen sosiaalinen vastuu ilmenee työntekijöiden vastavuoroisen vastuun lisäksi vastuuna lapsista ja heidän vanhemmistaan sekä laajemmin yhteiskunnasta.

Nöyryys on johtajan kykyä asettua itse taustalle ja tunnustaa työntekijöiden osaaminen ja arvo (van Dierendonck, 2011). Aitous sen sijaan viittaa johtajan uskollisuuteen omalle olemukselleen, rajoituksilleen ja heikkouksilleen. Johtajalla on moraalinen ote aikomuksiinsa ja sitoumuksiinsa, jotka hän tuo avoimesti ilmi. (Peterson & Seligman, 2004.) Aitous on myös lupausten pitämistä, rehellisyyttä, läpinäkyvyyttä ja inhimillistä herkkyyttä (Russell & Stone, 2002). Empatia mahdollistaa tunnetilojen ymmärtämisen ja myötätuntoiset teot myös silloin, kun työntekijä on tehnyt virheitä. Varhaiskasvatuksen palveleva johtaja pystyy luomaan hyväksyvän oppivan yhteisön, jossa voi rohkeiden kokeilujen rinnalla myös epäonnistua ilman torjutuksi tulemisen pelkoa. Turvallinen psykologinen ilmapiiri edistää työntekijöiden edellytyksiä sisäistää organisaation tavoitteet ja yhteiskunnallinen vastuu. Johtajan nöyryys, aitous ja hyväksyntä synnyttävät luottamusta ja oikeudenmukaisuutta, jotka ovat keskeisiä turvallisen psykologisen ilmapiirin saavuttamisessa. (van Dierendonck, 2011, 1247.)

Vaikutukset yksilöön ja organisaatioon

Palveleva johtajuus näkyy sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Malliin sisältyy ajatus vastavuoroisuuden kehästä johtajan ja muiden työntekijöiden välillä. Tämä kehä edistää koko organisaation palvelevaa toimintakulttuuria. Laubin (1999, 25) mukaan palveleva organisaatio on palvelevan johtajuuden ominaispiirteiden osoittamista läpi koko organisaation. Tämä tarkoittaa sitä, että palveleva johtajuus on arvostet-

tua ja opittua koko työyhteisössä. Palveleva johtajuus edistää yhteisöllistä vastuuta, työhyvinvointia ja työhön sitoutumista sekä työntekijöiden itsensä toteuttamista omassa työssään. Työntekijällä on mahdollisuus tehdä merkityksellistä työtä, johon voi itse vaikuttaa (ks. esim. Ebener & O’Connell, 2010; Irving & Longbotham, 2007; Mayer, Bardes & Piccolo, 2008; Sendjaya & Pekerti, 2010). Itsensä toteuttaminen on keskeinen motivointitekijä ja yksi työhyvinvoinnin lähde (ks. esim. Rauramo, 2004).

Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa – mallin lopputulos on laadukas varhaiskasvatus ja hyvinvoiva lapsi. Tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden hyvinvointi ja myönteinen toimintakulttuuri heijastuvat suoraan lasten hyvinvointiin (ks. esim. Onnismaa, 2010; Virtanen ym., 2009). Opetushallituksen selvityksessä todetaan, että opettajien työhyvinvointi ja työyhteisön ilmapiiri näkyvät oppilaiden hyvinvoinnissa ja kouluviihtyvyydessä sekä opetuksen laadussa. Luottamuksellinen ilmapiiri aikaansaa kokemuksen ymmärretyksi ja hyväksytyksi tulemisesta. Jos työntekijät kokevat, ettei heitä ymmärretä tai hyväksytä, myös oppilaat kokevat, ettei heidän näkemyksiään kuulla. (Onnismaa, 2010.) Psykososiaalinen ilmapiiri on merkittävä tekijä lasten ja nuorten terveyden ja hyvinvoinnin edistämisessä (Virtanen ym., 2009).

Varhaiskasvatuksen johtajuustutkimukset vahvistavat, että johtaminen vaikuttaa merkittävästi varhaiskasvatuksen toimintakulttuuriin ja pedagogisen laadun vahvistamiseen (ks. esim. Hujala, 2013, 48; Strehmel, 2016). Näin ollen palvelevalla johtajuudella on laaja merkitys kasvatuksellisessa organisaatiossa: hyvinvoiva työntekijä on laadukkaan varhaiskasvatuksen tärkein voimavara, joka myötävaikuttaa lapsen hyvään kasvuun, oppimiseen ja hyvinvointiin.

Edellisten lukujen perusteella määrittelen lopuksi, mitä tarkoitan palvelevalla johtajuudella varhaiskasvatuksen kontekstissa. Varhaiskasvatuksen palveleva johtajuus on kontekstiin kiinnittynyt johtajuuden vuorovaikutteinen prosessi. Prosessissa painottuu johtajan vilpittömän halu palvella työntekijää varhaiskasvatuksen perustehtävän toteuttamisessa sekä työntekijän kehityksessä ja kasvussa. Palveleva johtajuus edistää yhteisöllistä sitoutumista varhaiskasvatuksen arvoihin, tavoitteisiin ja käytän-

teisiin. Toiminta rakentuu vastuullisuudesta lapsia, lasten huoltajia, yhteistyökumppaneita ja laajemmin yhteiskuntaa kohtaan.

Tutkimuksen toisen pääluvun lopuksi tarkastelen palvelevaa johtajuutta kriittisesti. Kriittisten näkökulmien avoin käsittely syventää ja laajentaa palvelevan johtajuuden ymmärtämistä sekä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

3.3 Johtajuus palvelutehtävänä?

Johtaminen on ollut suomalaisessa johtamisperinteessä hierarkkista, pyramidin yläosaan sijoittuvaa toimintaa. Keskeisiä piirteitä ovat olleet muun muassa vallankäytön keskittyminen, ylhäältä alaspäin tapahtuva viestintä ja johtajan status. Palveleva johtajuus kääntää johtamispyramidin toisin päin. Palveleva johtaja näkee kaikilla hierarkian tasoilla yhtä tärkeitä ihmisiä ja asiantuntemusta. Palveleva johtaja ei ole muiden yläpuolella valtaa tavoitellen. Johtajuus perustuu johtajan vilpittömään kiinnostukseen työntekijöitä kohtaan, tasa-arvoiseen toimintaan ja sosiaalisen vastuun lähtökohtiin. Johtajalle työntekijä, hänen ammatillinen kehittymisensä, kasvu ja hyvinvointi ovat organisaatiota tärkeämpiä. (ks. esim. Ahokas & Stenius, 2014.)

Käänteinen johtajuusajattelu voi herättää kysymyksiä muun muassa siitä, luovuttaako palveleva johtaja valtansa tai sivuuttaako hän organisaation tavoitteet? Van Dierendonck (2011) huomauttaa, että organisaatiot eivät pääsääntöisesti ole olemassa työntekijöiden kehittämiseksi vaan tuloksen tekemiseksi. Kuittinen (2006, 177) muistuttaa, että ihmisistä huolehtiminen ja tuloksen tekeminen eivät ole toisilleen vastakkaisia vaan tiiviisti toisiinsa kietoutuneita tavoitteita. Hän korostaa, että vaikka ihmiset ovat työssään organisaation tarpeita ja intressejä varten, heillä on myös omat sisäiset tarpeensa ja odotuksensa. Kuittisen (2006, 177) mukaan johtajan kohdellessa työntekijää organisaatiossa muuna kuin pelkkänä hyödynnettävänä resurssina tai taloudellisen lisäarvon tuottajana, työntekijöiden henkinen hyvinvointi kasvaa, ja ennen pitkää kasvaa myös organisaation tuottavuus.

Whetstone (2002) kysyy, onko johtajan palveleva asenne pehmoilua, jossa johtaja on johdettavan manipuloinnin kohde. Hän epäilee toteuttaako palveleva johtaja

työntekijöiden kaikki toiveet ja tarpeet. Työntekijöiden kaikkien toiveiden täyttäminen tarkoittaisi Ollilan (2010, 190) mukaan pelkästään palvelua, eikä toiminta sellaisenaan liity johtamiseen. Palvelevan johtajuuden ydin on palvelun ja johtajuuden synteesi. Johtajuus ja palvelu toteutuvat perustehtävän suuntaisesti. Johtaja turvaa tarvittavat aineelliset ja aineettomat resurssit perustehtävän ja työntekijöiden työssä onnistumisen mahdollistamiseksi.

Palveleva johtajuus ei tarkoita johtajan passiivisuutta, päättämättömyyttä tai vallan luovuttamista. Sen sijaan palveleva johtaja näyttää suuntaa ja kantaa vastuun kokonaisuudesta. Hän tekee päätöksiä työntekijöitä osallistaen ja vastuuttaen, ei autoritäärisesti käskyttäen. Palveleva johtaja on myös rohkea. Hän haluaa työyhteisölleen parasta ja on valmis toimimaan sen eteen. Johtajan legitiimi asema todennäköisesti vahvistuu palvelevan otteen myötä. (van Dierendonck, 2011, 1233-1234.) Johtajan kunnioittaessa työntekijöitä alkavat työntekijät kunnioittaa johtajaa. Huuhkan (2010, 30-33) mukaan palvelevan johtajuuden vahvuus piilee siinä, ettei se ole johtamisen keino. Johtamisen keinot saattavat vaihdella eri tilanteissa, mutta palvelevan johtajuuden johtamiskäsitys, jossa elämä sinänsä koetaan arvokkaana ja johdettavat kanssaihmisinä, joista kannetaan vastuuta, pysyy.

Palvelevan johtajuuden haasteena voi olla puuttumisen ja puuttumattomuuden kysymykset. Milloin johtajan tulee puuttua työyhteisön toimintaan ja milloin tulee olla puuttumatta? Työyhteisössä voi syntyä muun muassa ristiriitatilanteita, jotka vaativat joko johtajan tai tiimin puuttumista. Palvelevalta johtajalta vaaditaan van Dierendonckin (2011, 1245) mukaan valmiutta ymmärtää sosiaalisten tilanteiden monitasoisuutta sekä herkkyyttä ja taitoa toimia tai olla toimimatta erilaisissa tilanteissa. Tärkeintä on kuitenkin se, että päätös olla puuttumatta tai puuttua on tietoinen.

Dinh ym. (2014) toteavat, että palvelevan johtajuuden tutkimusta ja käyttöönottoa vieroksutaan, koska palveleva johtajuus ei lähtökohtaisesti ole noussut akateemisesta tutkimuksesta. Sitä voidaan pitää mystisenä, epätodellisenä tai liian optimistisenä. Palvelevan johtajuuden on ajateltu olevan liian hyvää ollakseen totta ja siten vain joidenkin erityisten ihmisten saavutettavissa. (Berger, 2014.) Ilmiön mystisyyttä saattavat lisätä joidenkin tutkimusten vertauskuvalliset viittaukset suuriin vaikutta-

jiin, jotka ovat tehneet merkittäviä tekoja asettamalla toisen edun oman etunsa edelle (Ebener & O'Connell, 2010). Palveleva johtajuus syntyy halusta ja motivaatiosta palvella. Ajatukseen ei liity mystiikkaa. Lähtökohtana on, että henkilö haluaa johtajaksi sen vuoksi, että pystyy johtajan tehtävässä parhaiten auttamaan työyhteisöä perustehtävän toteuttamisessa.

Palvelevan johtajuuden tarkastelu uskonnollisten ja hengellisten esimerkkien kautta (ks. esim. Sendjaya & Sarros, 2002) hämmentää Bergerin (2014) mukaan tutkijoita. Näissä tutkimuksissa palvelevaa johtajuutta pyritään avaamaan Jeesuksen opeilla. Vertauskuvat voivat luoda mielikuvaa epärealistisesta tai hengellisestä johtajuudesta, joka realisoituu harvoilla johtajilla tai yksinomaan uskonnollisissa yhteisöissä. Parris ja Peachey (2013, 390) painottavat, että kapea-alaisuuden ja epärealistisuuden pelko on turhaa. Heidän mukaansa palveleva johtajuus on realistinen ja toteuttamiskelpoinen.

Palveleva johtajuus saattaa herättää työntekijöissä ristiriitaisia ajatuksia. Joillakin työntekijöillä voi olla perinteisiä odotuksia johtamisesta, johon eivät kuulu työntekijän vapaus, myötävaikuttaminen ja vastuu. Työntekijät saattavat haluta johtajalta selkeää tehtävänantoa ja asiajohtamista. Kaikki eivät ole tottuneet siihen, että johtaja kohtaa työntekijät tasa-arvoisesti, kannustaa heitä toimimaan itseohjautuvasti ja tekemään päätöksiä yhdessä ja itsenäisesti. Palveleva johtajuus voi asettaa haasteita myös johtajalle itselleen. Johtajan on kyettävä ihmislähtöiseen toimintaan ja reflektiiviseen otteeseen. Hänen on uskallettava päästää irti kontrollista ja vahvistaa luottamustaan työntekijöihin ja heidän osaamiseensa.

Finleyn (2012, 143) mukaan palveleva johtajuus ei voi toimia kaikissa organisaatioissa. Hänen mukaansa se on yhteensopimaton suorittavaa, rutiiniluontoista työtä tekevässä organisaatiossa sekä tuotantoa, tehokkuutta ja taloutta painottavassa kovassa liike-elämässä. Melchar ja Bosco (2010, 84) kuitenkin väittävät, että palveleva johtajuus voi myös menestyä kilpailukykyisessä, voittoa tavoittelevassa liiketoiminnassa. Heidän mukaansa palvelemaan johtajuuteen kytkeytyvät luottamuksen, arvostamisen ja eettisen käyttäytymisen tekijät laajentavat työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja sitä kautta tuottavuutta. Schneiderin ja Georgen (2011, 73-74) väittävät, että palveleva johtajuus soveltuu hyvin vapaaehtoisorganisaatioon. Cerit (2009,

315) puolestaan toteaa, että palveleva johtajuus soveltuu niihin organisaatioihin, jotka keskittyvät ihmisten kasvuun ja kehittämiseen, kuten perusopetukseen.

Työelämän tilanteet vaihtelevat. Asiantuntijaorganisaatiot ja niiden toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti, jolloin autoritäärisen ja kaiken hallitsemiseen pyrkivän johtamisen ei enää nähdä olevan mahdollinen (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013, 87). Työelämässä on kuitenkin tilanteita, jotka vaativat johtajalta selkeää käskyvaltaa ja kontrollia. Näitä tilanteita ovat muun muassa toiminta poikkeusoloissa ja erilaisissa kriiseissä.

Luvuissa 2 ja 3 olen kuvannut tutkimukseni teoreettista kehystä, josta käsin tarkastelen varhaiskasvatuksen palvelevaa johtajuutta ja jonka pohjalle tutkimukseni rakentuu. Teoreettinen tarkastelu sitoo tutkimukseni aikaisempaan tutkimustietoon sekä ohjaa ja täsmentää tutkimustehtävää ja tutkimuskysymyksiä.

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää palvelevan johtajuuden ilmenemistä ja kehitymisprosessia kunnallisen varhaiskasvatuksen organisaatiossa. Tutkimukseni on toimintatutkimus, jossa yhdistyvät uuden tiedon tuottaminen ja palvelevan johtajuuden kehittäminen. Käsittelen johtajuuden kehittämistä ilmiönä, jossa kehittämisen päämäärä, keinot ja organisaation konteksti sekä kulttuuri kytkeytyvät toisiinsa monitasoiseksi kokonaisuudeksi. Toimintatutkimuksen aktiivisina toimijoina ovat varhaiskasvatuksen johtajat ja muut työntekijät.

Tutkimuskysymykset ovat

1. Miten kunnallisen varhaiskasvatuksen johtajat, henkilöstö ja päättäjät määrittävät ja kuvailevat varhaiskasvatuksen johtajuutta?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyrin selvittämään varhaiskasvatuksen johtajuuden ilmiötä monitasoisesti sekä suuntaamaan johtajuuden kehittämisen prosessia. Tutkimuskysymys kiinnittää johtajuuden varhaiskasvatuksen kontekstuaaliseen kehykseen.

2. Miten varhaiskasvatuksen perustehtävä ohjaa johtajuutta johtajien ja päättäjien tulkitsemana?

Ensimmäinen ja toinen tutkimuskysymys liittyvät lähtötilanteen analyysiin, jossa johtajuuden kehittämisen suunta jäsentyy. Toinen tutkimuskysymys selvittää varhaiskasvatuksen perustehtävän asemaa johtajuuden ja päätöksenteon taustalla.

Perustehtävän tarkastelu johtajuuden tutkimuksen yhteydessä on keskeistä, koska johtajuus mahdollistaa perustehtävän toteuttamisen (ks. esim. Nivala, 2010).

3. Miten palveleva johtajuus toteutuu varhaiskasvatuksen organisaatiossa?

Tutkimuskysymys kolme pyrkii selvittämään, miten palvelevan johtajuuden ydinulottuvuudet - voimaannuttaminen, vastuuttaminen, suunnan näyttäminen, taustalla pysyttely, aitous, nöyryys, anteeksiantavuus ja rohkeus - toteutuvat varhaiskasvatuksen johtajuudessa. Ydinulottuvuuksia tarkastellaan sekä ennen palvelevan johtajuuden tavoitteellista kehittämistä että kehittämisprosessin jälkeen.

4. Miten palveleva johtajuus rakentuu johtajien ja päättäjien yhteisöllisenä prosessina?

Vuimeinen kysymys selvittää, miten palvelevaa johtajuutta voidaan rakentaa organisaation johtamiskulttuuriksi. Tutkimuskysymyksen selvittäminen etenee toimintatutkimuksen vaiheiden; suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin avulla.

Tutkimuskysymyksiin haen vastauksia empiirisen aineiston analyysin, tulosten tulkinnan ja ymmärtävän tutkimusotteen kautta. Aineiston kanssa käytävää vuoropuhelua sävyttää itseymmärtämisen oppimisprosessi. Oppimisprosessiin liittyy pyrkimykseni tiedostaa ennakkokäsitykseni tutkittavasta ilmiöstä, joka edistää ymmärrystä ja tulkintaa johtajuudesta.

Tavoittelen tutkimuksellani sekä mikrotason että makrotason vaikutuksia. Tutkimukseni pyrkii auttamaan organisaatioita tunnistamaan palvelevan johtajuuden, kehittämään sitä sekä hyödyntämään palvelevaa johtajuutta organisaation aineettomana arvona ja kilpailuetuna. Yksilötasolla tutkimukseni antaa johtajille mahdollisuuden reflektoida ja kehittää omaa johtajuuttaan.

5 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tässä luvussa avaan tutkimukseni tieteenfilosofisia valintoja eli metodologisia ratkaisuja. Metodologisilla ratkaisuilla tarkoitan teoreettista tarkastelua, joka koskee tutkimukseni rakentumista, perusteita ja välineitä. Erittelen omat ennakkoletukseni, tutkimuksellisen viitekehyksen sekä käsitykseni tiedon luonteesta. Laadullisessa tutkimuksessa olen osa sitä merkitysyhteyttä, jota tutkin. Tutkijalla ja tutkimukseen osallistuvilla on sekä samoja että erilaisia merkityskokonaisuuksia, joiden perusteella maailmaa ymmärretään. (Varto, 1996, 27.)

Tutkimuksen ontologiset ja epistemologiset perusteet tulevat pääosin sosiaalisesta konstruktionismista, ja lähestymistapa noudattaa kvalitatiivisen tutkimuksen luonnetta. Kvalitatiivisina menetelminä käytän ryhmähaastatteluja ja johtajien reflektiivisiä kirjoituksia. Laadullisia aineistonkeruumenetelmiä täydentävät kvantitatiiviset menetelmät, joita ovat SLS –kyselyt ja lähtökysely. Aineistotriangulaatio ja metodologinen triangulaatio mahdollistavat laajan ja syällisen tutkimustehtävän ratkaisun (Pitkäniemi, 2015, 267.) Tutkimukseni strategisena otteena on toimintatutkimus. Tutkimus rakentuu humanistiselle ihmiskäsitykselle.

Luvun alussa käsittelen tutkimustani ohjaavaa ihmiskäsitystä sekä tutkimukseni hermeneuttisia piirteitä. Tämän jakeen avaan toimintatutkimusta tarkemmin. Lopussa käsittelen tutkimuskontekstia, tietojensaannin tekniikkaa ja tietojen analysoinnin tapoja.

5.1 Tieteenteoreettiset perusteet

Ontologiset ja epistemologiset lähtökohdat ohjaavat tekemiäni valintoja ja ovat yhteydessä siihen, millaista tietoa tavoittelen. Ontologinen tarkasteluni liittyy siihen,

millaiseksi ymmärrän tutkittavan ilmiön ja millaiselle ihmiskäsitykselle tutkimukseni rakennan. Tutkimuksen perustana olevalla ihmiskäsityksellä tarkoitan niitä oletuksia ja edellytyksiä, joita tutkijalla on tutkimuskohteestaan silloin, kun hän rajaa kohteensa, asettaa hypoteeseja ja valitsee menetelmiä. Yleisellä tasolla ihmiskäsitystä voidaan luonnehtia subjektiivisesti värittyneeksi ja usein tiedostamattomaksi perusassennoitumiseksi toista ihmistä kohtaan. Perusassennoituminen on muodostunut kulttuuriperinteen vaikutuksista, teoreettisesta tiedosta, kokemuksista, uskomuksista ja ideologioista. Tieteellisen tutkimuksen perustana oleva ihmiskäsitys on tiedostetumpi, rationaalisempi ja selkeämpi. (Rauhala, 2005, 17-18.)

Tutkimukseni rakentuu humanistiselle ihmiskäsitykselle (ks. esim. Rauhala, 1993). Tässä tutkimuksessa humanistinen ihmiskäsitys tarkoittaa uskoa ihmisen kasvuun, oppimiseen ja itsensä toteuttamiseen. Kunnioitan tutkimukseen osallistuneiden toimijoiden näkemyksiä, tuen heidän osallisuuttaan ja keskinäistä dialogiaan. Prosessin aikana pyrin edistämään palvelevan johtajuuden rakentumista vuorovaikutuksen, reflektiivisen työtavan sekä kannustamisen ja myönteisen palautteen avulla. Käsitykseni mukaan tutkimukseen osallistuneet toimijat ovat aktiivisia subjekteja, eivät passiivisia sopeutujia.

Uskon toimijoiden vastuunottoon ja osaamiseen sekä siihen, että he ovat johtajuuden ja toimintatapojen parhaimpia kehittäjiä. Vastuunotolla tarkoitan erityisesti eettistä näkökulmaa. Tutkimusprosessin myötä pyrimme yhdessä tutkimukseen osallistuvien kanssa vahvistamaan johtajuutta, jossa johtaja tiedostaa ja ymmärtää oman toimintansa, valintojensa ja päätöstensä seuraamukset kokonaisvaltaisesti sekä kantaa niistä vastuun. Johtajien itsetuntemus ja omien arvojen tiedostaminen edistävät heidän eettisiä valintojaan ja päätöksiään sekä suuntaavat päämäärää kohti palvelevaa johtajuutta.

Ihmisen arvostaminen ja kunnioittaminen realisoituivat aineistonkeruun tavoissa. Ryhmähaastattelut ja johtajien reflektiiviset työpajat ja kirjoitukset ilmensivät osallisuutta, dialogisuutta ja erilaisten näkemysten kunnioittamista. Uskon, että johtajuutta voidaan ymmärtää ja siitä voidaan saada tietoa vain sen kanssa suhteessa olevien ja siinä toimivien ihmisten merkitystulkintojen välityksellä. Myös minä

tutkijana olen osa tutkimaani todellisuutta. Tulkitsen tutkimuskohdetta subjektiivisesti oman maailmankuvani mahdollistamana ja rajoittamana.

Epistemologiset oletukset viittaavat siihen, miten maailmaa voi ymmärtää ja miten tutkittavasta ilmiöstä voi saada tietoa. Subjektivistinen tutkimus lähtee liikkeelle ymmärtävästä tavasta, eli ihmisen toiminta on ymmärrettävissä hänen sosiaalisesta vuorovaikutuksestaan ja tilanteestaan käsin. Ihmisen käsitykset vallitsevasta totuudesta ovat relatiivisia eli suhteessa kunkin omaan sosiaaliseen todellisuuteen. Objektivistisella otteella sivuuttaisin tutkimuksen kohteena olevan ihmisen käsitykset, ajatukset ja pyrkimykset. (Burrell & Morgan, 1998, 1.)

Oletukseni on, että tieto on subjektiivista ja se rakentuu vuorovaikutteisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että sekä tutkija että muut tutkimukseen osallistuvat tuottavat yhdessä aineistoa ja kuvausta johtajuuden ilmiöstä puhumalla siitä yhdessä. Näen tutkimukseen osallistujat johtajuuden kehittämisen subjekteina. Tutkimukseni ontologiset ja episteemiset perusteet löytyvät pääosin sosiaalisesta konstruktionismista, jonka mukaan sosiaalinen maailma rakentuu sosiaalisesti vuorovaikutuksen ja kielen kautta (Berger & Luckmann, 1994).

Johtajuuden erilaiset merkitykset muodostuvat ja rakentuvat yhteisöllisissä sosiaalisissa konteksteissa, eivät valmiiksi annettuina, pysyvinä totuuksina. Tutkimukseni kohteena ei kuitenkaan ole kieli, eivätkä aineiston analysointitavat ole diskursiivisia. Haastatteluaineistot aineistonkeruun tapana nojaavat sosiaalisen konstruktionismiin käsitykseen todellisuuden rakentumisesta kielellisessä vuorovaikutuksessa. Sosiaalinen konstruktionismi on perusteltu lähestymistapa toimintatutkimuksessa, jossa yhteinen ymmärrys ja tiedon rakentuminen perustuvat kielelliseen vuorovaikutukseen. Dialoginen pyrkimys tietoon tuo osapuolten välille jotain ylimääräistä, jota keskustelijat eivät voisi löytää yksin (Hankamäki, 2003, 161). Todellisuuden sosiaalisen rakentumisen rinnalla hyväksyn sen, että on olemassa tiettyjä kulttuuri- ja historiallisia ja rakenteellisia reunaehtoja, joista irrallisena johtajuutta ei voi tutkia.

Tutkimuksessani on hermeneuttisia tunnuspiirteitä. Hermeneutiikka lähestyy ilmiöitä ymmärtämisen ja tulkinnan avulla, ja tavoitteena ei ole objektiivinen tulkinta. Ymmärtäminen perustuu tutkijan esiymmärrykseen sekä historian ja ajallisuuden

vaikutusten ymmärtämiseen. Tulkitsija ei usko omaan ylivertaisuuteensa ja antautuu myös itsekritiikkiin. (Gadamer, 2004, 64, 67, 73-74, 151.) Itsekritiikki tarkoittaa tutkimuksessani sitä, että tutkijana asetan omat luulotellut totuuteni ja ennakkoluuloni koetukselle. Ennakkoluulot voivat olla syvään juurtuneita, joten jo pelkkä ennakkoluulojen tiedostaminen auttaa irrottautumaan niiden otteesta.

Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt erittelemään ennako-oletuksiani muun muassa tutkimuspäiväkirjan kirjoittamisella sekä keskustelemalla tutkimuskohteesta kollegoiden ja ohjaajieni kanssa. Hankamäki (2003, 164) korostaa, että ymmärtäminen on aina toisin ymmärtämistä ja tutkija lisää väistämättä jotakin kohteeseensa, koska hän tulkitsee kohdettaan aina oman maailmankuvansa kokonaisuudesta käsin. Tehtäväni tutkijana on aineiston tulkinnan kautta osoittaa tutkimukseen osallistuneille toimijoille erilaisia mahdollisuuksia johtajuuden ilmiön ja palvelevan johtajuuden kohtaamiseen ja ymmärtämiseen. Velvollisuuteni on myös ohjata tutkittavia kasvun prosessiin jatkuvan oppimisprosessin kautta.

Tutkijan position lisäksi olin myös tutkimani työyhteisön jäsen. Jaoimme yhteisen tapojen, kulttuurin, perinteiden ja ihanteiden sekä niihin liittyvien arvojen maailman. Jokaisella tutkimukseen osallistujalla on omat ennakkokäsityksensä ja historiansa, joiden kautta johtajuuden merkitykset rakentuvat. Johtajuudelle annettujen yhteisöllisten merkitysten tiedostaminen mahdollistaa syvällisemmän ymmärryksen ja tulkinnan tutkimukseen osallistujien näkemyksistä. Tutkijana en voi lähteä liikkeelle ”tyhjänä tauluna” tai saavuttaa objektiivista totuutta. Dialogisuus minun ja muiden tutkimukseen osallistuvien välillä tuotti yhä laajenevaa ja vähitellen syvennyvää ymmärrystä sekä johtajuuden ilmiöstä että itsestäni.

Tutkimukseni tiedonhankinta ja tieteellinen ymmärrys ovat muistuttaneet hermeneuttisen kehän luonnetta (Gadamer, 2004, 34-35.) Tulkintaprosessi on vaikuttanut esiymmärrykseen ja uusiin tulkintoihin sekä uuteen ymmärrykseen. Aineiston kanssa käytävää vuoropuhelua voi kuvata jatkuvan oppimisen prosessiksi. Laajan tekstiaineiston perusteella olen tulkinnut ja pyrkinyt ymmärtämään ilmiötä, luomaan loogisia merkityksiä ja tarkastelemaan, miten johtajuuden ilmiö varhaiskasvatuksessa näyttäytyy. Aineiston yksityiskohtien tulkinta on edistänyt kokonaisuuden ymmärtämistä ja kokonaisuudet ovat edistäneet yksittäisten kohtien ymmärtämistä.

5.2 Toimintatutkimus strategisena lähestymistapana

Toimintatutkimusta voi luonnehtia lähestymistavaksi, jonka tavoitteena on saada aikaan muutos tai muutoksia tutkimuskohteessa (Heikkinen & Jyrämä, 1999, 26, 51; Kuula, 1999, 118). Kuula (1999, 2, 218-219) määrittelee toimintatutkimuksen pyrkimyksenä muuttaa tutkittavaa todellisuutta ja sosiaalisia käytäntöjä ottamalla tutkittavat aktiivisiksi osallisiksi tutkimuksessa. Kemmis ja McTaggart (2005, 5) korostavat, että toimintatutkimus on yhteisöllinen ja itsereflektiivinen tutkimustapa, jonka avulla sosiaalisen yhteisön jäsenet pyrkivät kehittämään yhteisönsä käytäntöjä järkipäisemmiksi ja oikeudenmukaisemmiksi. Samalla pyritään ymmärtämään entistä paremmin olemassa olevia toimintatapoja sekä niitä tilanteita, joissa toimitaan. Toimintatutkimus edustaa myös tutkijan toiminnallisuutta. Tutkija osallistuu kohteensa toimintaan, havainnointiin ja arviointiin (Lehtonen, 2008, 245-246).

Toimintatutkimuksen määrittelyssä nojaan yllä esitettyihin toimintatutkimuksen määritelmiin, jotka korostavat tutkimuksen reflektiivisyyttä, yhteisöllisyyttä, toiminnasta tuotettua uutta tietoa ja toiminnan kehittämistä. Painotan tutkimuksessani teorian ja käytännön keskinäistä riippuvuutta, jota Bradbury ja Reason (2001, 2) kuvaavat seuraavasti: ”toiminta ilman reflektiota ja ymmärtämistä on sokeaa, aivan kuin teoria ilman toimintaa on merkityksetöntä”. Käytännössä toiminnallisuus tarkoittaa tutkimuksessani johtajuuden ilmiön kehittämistä kohti palvelevaa johtajuutta yhteisöllisenä ja yksilöllisenä oppimisen ja kehittymisen prosessina. Prosessissa vuorottelivat suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin vaiheet. Lisäksi tutkijan ja muiden tutkimukseen osallistujien aktiivinen ja reflektiivinen rooli oli keskeistä.

Habermas on tarkastellut toimintatutkimusta kriittiseen ajatteluun pohjautuvan, tiedonintressiteorian ja kommunikatiivisen toiminnan teorian kautta (Huttunen & Heikkinen, 1999, 160). Habermas (1979, 130-139) jaottelee työhön, kieleen ja valtaan liittyvät tieteellisen tiedonmuodostuksen lähestymistavat kolmeen lajiin: tekniseen, praktiseen ja emansipatoriseen. Tekninen tiedonintressi edustaa positivistista

empiiris-analyttista asetelmaa. Tiedontuottamisen tehtävänä on ennakoida ja ohjata tulevaa tuottamalla välineellisen toiminnan avulla luonnosta kaikkea sitä, mitä ihminen tarvitsee aineelliseen hyvinvointiinsa. Ihmistieteissä tekninen tiedonintressi johtaa sosiaalitekologiaan, jonka pyrkimys on hallita yhteiskuntaa ja luontoa. Praktinen tiedon tavoittelu tähtää inhimillisen toiminnan parempaan ymmärtämiseen. Tutkimus pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan erityisesti kielen sisäistyneitä merkityksiä ja kulttuurin symbolisia ilmiöitä. Tietoa synnyttävät ymmärtämisen prosessit ovat tulkitsijan ja tulkinnan kohteen vuorovaikutuksessa syntyvän näkökulman laajentamista ja syventämistä. Ymmärtämisen prosessit ovat historiallisesti määrityneitä ja liittyvät sosiaalistamiseen. Emansipatorinen eli vapauttava tiedon intressi ohjaa itsereflektioon, etsii yhteiskunnassa vallitsevia muuttumattomia vallan ja riippuvuuksien lainalaisuuksia ja pyrkii vapauttamaan ihmisen niistä.

Habermasin tiedonintressiteoriaan pohjautuen Carr ja Kemmis (1986, 202-203) määrittivät kasvatustieteellisen kriittisen toimintatutkimuksen perinteen. He jaottelivat tutkimuksen kolmeen luokkaan, joita ovat tekninen, praktinen ja emansipatorinen toimintatutkimus. Tutkimustyypeistä emansipatorinen tutkimus edustaa parhaiten kriittisen kasvatustieteen arvoja. Siinä tutkitaan tapoja, perinteitä, rakenteita ja byrokraattisia rutineja, jotka ylläpitävät vääristynyttä ja epäoikeudenmukaista valtaa. Emansipatorinen toimintatutkimus on toimijoiden valtuuttamista, jossa kriittinen reflektio johtaa toimintaan ja muutoksen tavoitteluun.

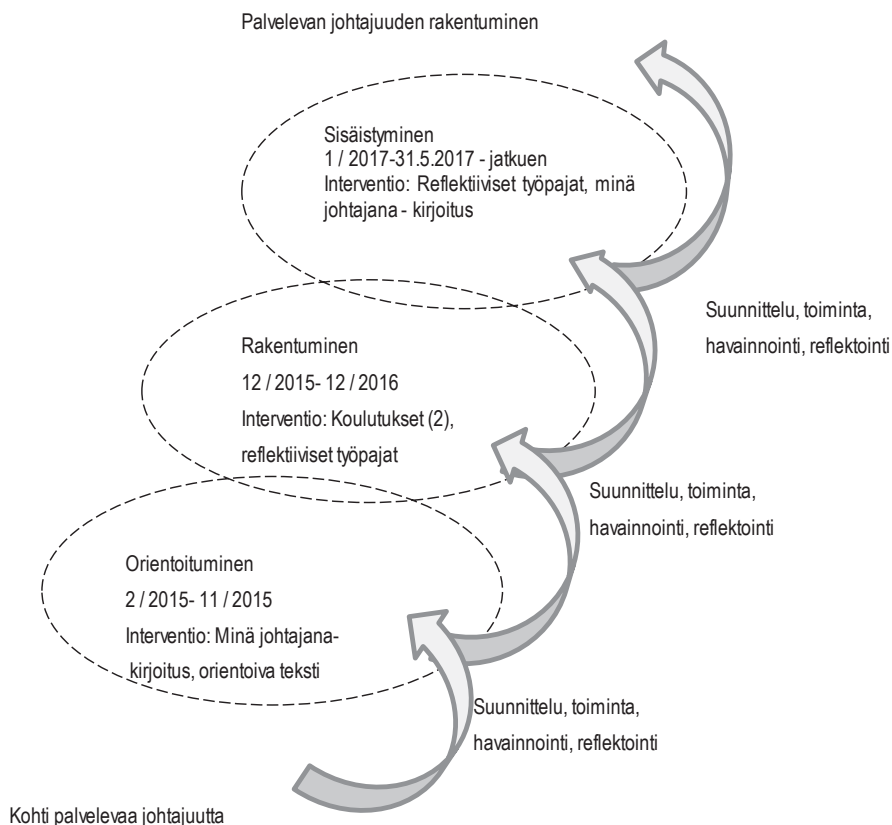
Teknisen toimintatutkimuksen voidaan ajatella olevan emansipatorisen tutkimuksen vastakohta. Sen avulla ei kehitetä toimintakäytäntöjä toimijoiden oman osallisuuden ja itsereflektion avulla, vaan tutkimusta luonnehtii ulkoisten tutkimustulosten testaaminen käytännössä. Praktisessa tutkimuksessa tutkija on ulkopuolinen fasilitaattori, joka toimii yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Tutkija pyrkii auttamaan ongelmien havaitsemisessa ja ilmiön käsitteellistämässä sekä toiminnan suunnittelussa ja arvioinnissa. Tutkijaa voidaan luonnehtia työntekijöiden kaiku-pohjaksi, jota vasten toimijat voivat oppia toimintakulttuurinsa perusteista, kokeilla uusia ideoita sekä oppia lisää itsereflektion avulla. (Carr & Kemmis, 1986, 202-203.)

Kriittisen toimintatutkimuksen orientaatioissa korostetaan tutkimuksen syklisyyttä ja syklien toistuvuutta sekä toimintaa, kehittämistä ja osallisuuden systemaatti-

suutta tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Carr ja Kemmis (1986, 164-165) jäsentävät tutkimuksen vaiheet Lewiniltä peräisin olevan ajattelun pohjalta suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin sykleihin. Vaiheet toistuvat jatkuvuuden spiraalimaisena kehänä. Käytännössä tutkimus ei kuitenkaan etene puhtaan syklisesti, vaan prosessi reagoi herkästi toiminnassa ilmeneviin muutoksiin.

Tutkimukseni nojaa lähinnä praktiseen toimintatutkimukseen. Tutkimuksen alkuvaiheessa roolini painottui tutkimukseen osallistuvien osallistumisen ja reflektoinnin rohkaisuun. Tutkimusidea oli lähtökohtaisesti minun, mutta johtajuutta ja toimintatapoja kehitettiin alusta alkaen yhteisvastuullisesti. Osallistujat olivat vahvasti tutkimuksen subjekteja. Prosessin edetessä tutkimus sai piirteitä myös emansipatorisesta näkökulmasta, koska johtajuuden ilmiön ymmärryksen lisääntyessä tutkimukseen osallistujat halusivat tietoisesti ravistella totuttuja toimintatapoja ja ajatusmalleja. He ottivat itseohjautuvammin vastuuta kehittämisestä.

Toimintatutkimukselle luonteenomainen syklisyys on lewiniläisen toimintatutkimuksen yksi pääperiaate. Syklisyys etenee ongelmien tunnistamisesta toiminnan suunnitteluun, itse toimintaan sekä toiminnan tulosten arviointiin. Syklisyys näkyi tutkimukseni kehittämisprosessissa, joka on kuvattuna kuviossa 6. Palvelevan johtajuuden kehittämisen prosessi eteni kolmen päävaiheen syklissä. Päävaiheet olivat orientoituminen, rakentuminen ja sisäistyminen. Vaiheet sisälsivät edellä mainitut suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin jaksot. Tutkimusraportissa tarkastelen päävaiheita kronologisesti etenevinä ajanjaksoina, jotta lukija pystyy seuraamaan ja jäsentämään prosessin etenemistä. Käytännössä vaiheet nivoutuivat toisiinsa, eivätkä ne edenneet aikataulullisesti puhtaina jaksoina, joilla olisi ollut selkeästi määritelty alku ja loppu. Päävaiheiden lisäksi jokaisella tutkimukseen osallistuvalla oli oma henkilökohtainen muutosrytminsä.



Kuvio 6. Palvelevan johtajuuden toimintatutkimuksen ja kehittämisen syklisesti etenevät päävaiheet

Orientoitumisen, rakentumisen ja sisäistymisen käsitteet olen johtanut toimintatutkimuksen dynaamisesta luonteesta. Orientoitumisen käsite kuvaa toimintatutkimuksen alkuvaiheessa muotoutunutta kontekstuaalista ymmärrystä varhaiskasvatuksen johtajuuden ilmiön erityisyydestä ja ainutlaatuisuudesta. Rakentuminen kertoo työyhteisön tavoitteesta pyrkiä ymmärtämään entistä paremmin johtamiskulttuuria sekä tuottamaan toiminnan kautta uutta tietoa johtajuuden kehittämiseksi. Sisäistyminen kuvaa arvioinnin ja reflektiivisyyden sekä yhteisöllisen ja yksilöllisen

oppimisen ja kehittymisen prosesseja, joiden avulla johtajuuden uudet käytännöt ja kulttuuriset muutokset vakiinnutetaan osaksi olemassa olevaa kulttuuria.

Interventioilla eli toimintatutkimukseen vaikuttavilla toimenpiteillä pyrin avaamaan uusia näkökulmia johtajuuteen ja sen kehittämiseen. Orientoitumisen vaiheessa johtajat kirjoittivat refleктоivan kirjoituksen aiheesta minä johtajana 2015. Tämän jälkeen johtajat ja päättäjät lukivat palvelevaa johtajuutta kuvailevan tekstin ja keskustelivat tekstin herättämistä ajatuksista ryhmähaastattelussa. Tekstin ja keskustelun tarkoituksena oli tuoda uusia ajatuksia tottumukseksi muodostuneiden johtajuuden ajattelu- ja toimintamallien rinnalle.

Rakentumisen vaiheessa, keväällä 2016 ja syksyllä 2016, toteutettiin kaksi palvelevan johtajuuden koulutusta. Ensimmäinen koulutus oli suunnattu koko varhaiskasvatuksen henkilöstölle ja päättäjille. Toinen koulutus järjestettiin esimiehille. Molemmat koulutukset olivat kestoltaan 2,5 tuntia ja kouluttajana toimi VTM, kehittämiskonsultti Saija Koskensalmi. Koulutussisällöt avasivat palvelevan johtajuuden ilmiötä, sen perusteluja sekä yhteyttä työn imuun. Henkilöstön ja päättäjien koulutus oli pääosin luentotyypinen, kun taas johtajien koulutus oli vuorovaikutteinen ja osallistava. Johtajien koulutuksessa keskusteltiin palvelevan johtajuuden ilmenemisestä varhaiskasvatuksen organisaatiossa ja palvelevan johtajuuden kehittämisestä.

Sisäistymisen vaiheessa johtajat kirjoittivat reflektiivisen kirjoituksen aiheesta minä johtajana 2017. Vaiheen aikana jatkuivat rakentumisen vaiheessa alkaneet johtajien reflektiiviset työpajat. Työpajat eivät tuottaneet tutkimusaineistoa. Sen sijaan niiden tarkoituksena oli mahdollistaa vaiheittainen eteneminen kohti palvelevaa johtajuutta tavoitteiden, konkreettisten toimenpiteiden ja sovitun aikataulun avulla. Työpajoja oli yhteensä kolme: tammikuussa 2016, elokuussa 2016 sekä tammikuussa 2017. Työpajoissa rakentuivat palvelevan johtajuuden kehittämisen konkreettiset tavoitteet, toimenpiteet ja aikataulu. Tavoitteiden asettelua ja toimenpiteiden suunnittelua ohjasivat tutkimusaineiston tulokset. Ensimmäisessä työpajassa työstimme palvelevan johtajuuden kehittämisen päätavoitteet ajalle tammikuu 2016- toukokuu 2017 (taulukko 2). Jokainen kolmesta päätavoitteesta pilkkottiin

pienempiin osa-alueisiin ja konkreettisiin toimenpiteisiin. Myös aikataulusta, vastuhenkilöistä, arvioinnista ja seurannasta päätettiin yhdessä.

Johtajuuden kehittämisen päätavoitteet	Tavoitteen toteuttaminen
Työhyvinvointi (vuorovaikutus, viestintä, tiedottaminen)	Kevät 2016
Työntekijän ammatillisen kehityksen ja kasvun tukeminen	Syky 2016
Yhteisöllisyys	Kevät 2017

Taulukko 2. Päätavoitteet palvelevan johtamiskulttuurin kehittämiseksi

Varhaiskasvatuksen kaikki 12 johtajaa osallistuivat työpajoihin aktiivisesti. Työpajat olivat kestoltaan 2-3 tuntia ja luonteeltaan ne olivat vuorovaikutteisia, innovatiivisia, luottamuksellisia ja reflektiivisiä. Pajojen tuloksena syntyneitä toimenpiteitä olivat muun muassa varhaiskasvatuksen eri ammattiryhmien vertaispalaverien käynnistyminen, palvelevaa johtajuutta edistävien rakenteiden luominen, kuten osallistavat palaverikäytännöt sekä viestinnän ja tiedottamisen läpinäkyvyyden tehostaminen. Toimenpiteiden tarkoituksena oli pyrkiä vahvistamaan palvelevan johtajuuden voimaannuttamisen ja vastuuttamisen osa-alueita. Lisäksi tavoitteena oli edistää laadukasta johtaja-työntekijä vuorovaikutusta sekä luottamuksellisen ilmapiirin rakentamista.

Kehittämisen aikataulu mukaili varhaiskasvatuksen toimintakausia. Toimintakausi tarkoittaa joko sykyä, eli elokuun alusta joulukuun loppuun jatkuvaa ajanjaksoa, tai kevättä, tammikuun alusta heinäkuun loppuun jatkuvaa ajanjaksoa. Toimenpiteet eivät kuitenkaan edenneet puhtaasti peräkkäisinä jaksoina vaan limittyivät toisiinsa jatkuvana prosessina. Kunkin toimintakauden päätteeksi arvioimme tavoitteiden toteutumista ja suuntasimme tulevaa.

Spiraalimaisen syklisesti etenevä prosessi muuntui joustavasti tutkimukseen osallistuvien ja aineistojen vuoropuhelussa. Vaikuttavien toimenpiteiden perimmäisenä pyrkimyksenä oli prosessin jatkuminen itseohjautuvana tutkimuksen päätyttyä.

Prosessin yhteisöllinen luonne muistutti yhteisöllistä toimintatutkimusta, joka ei ole pelkästään tutkijajohtoista, vaan tutkimustoimintaa ja tavoitteenasettelua suuntaavat tutkijan lisäksi muut osalliset (Kiviniemi, 1999, 70). Yhteisöllisyys oli perusteltua, koska todellinen muutos ja kasvu tapahtuvat parhaiten silloin, kun työntekijät itse osallistuvat toimintansa kehittämiseen ja siihen liittyvien ongelmien ratkaisuun.

5.3 Tutkimuskonteksti ja toimijat sekä tutkijan positio

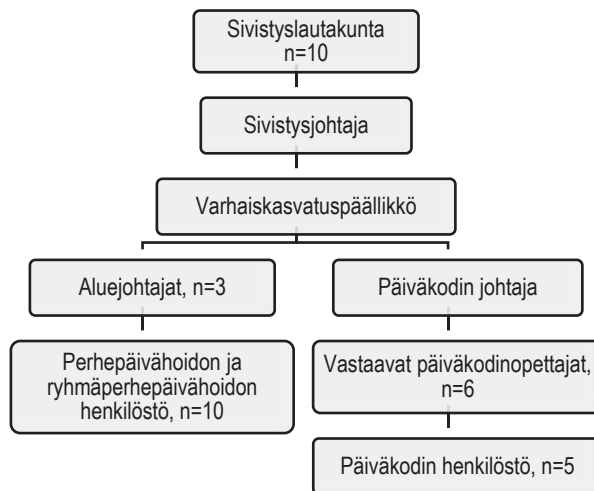
Tutkimusympäristö rajautui Lapuan kuntaorganisaation sisälle varhaiskasvatuksen yksikköön. Varhaiskasvatuksen johtajuuden ilmiö on sisäisen kontekstin lisäksi osallista, makrotason kontekstia. Lapuan kaupungin varhaiskasvatuksen valikoitumiseen tutkimusympäristöksi vaikuttivat johtajuuden kehittämistarpeet sekä tutkimusympäristön tuntemus. Työskentelin Lapuan kaupungin varhaiskasvatuspäällikkönä ennen tutkimusprosessia ja osittain sen aikana. Yhteinen toimintakulttuuri historiallisine perinteineen, toimintaa ohjaavine normiperusteineen ja sisäisine ohjeineen edistivät tutkimusympäristön valikoitumista. Ratkaiseva päätös tutkimuskontekstista syntyi Lapuan kaupungissa syksyllä 2014 toteutetun työhyvinvointikyselyn tulosten johdosta. Kysely toteutettiin yhteistyössä Kuntien eläkevakuutuksen (Keva) kanssa. Kyselyn tulosten mukaan Lapuan kaupungin johtamisen osaluokkien tulokset saivat vertailuaineistoon nähden heikommat arvosanat. Vaikka varhaiskasvatuksen johtamisen tulokset olivat keskiarvoltaan paremmat verrattuna kunnan muiden työyksiköiden johtamisen keskiarvotuloksiin, halusivat varhaiskasvatuksen johtajat kehittää johtajuutta hyvästä paremmaksi. Palvelevan johtajuuden toimintatutkimuksella pyrittiin vastaamaan työhyvinvointikyselyssä esille nousseisiin kehittämistarpeisiin.

Lapuan kaupunki on noin 15 000 asukkaan kaupunki Länsi-Suomessa, Etelä-Pohjanmaalla, Seinäjoen seutukunnassa. Vuoden 2016 tilastojen mukaan Lapualla oli 0-14-vuotiaita suunnilleen 19 %, 15-64-vuotiaita oli arviolta 61 % ja yli 64-vuotiaita oli noin 20 %. Suurin työnantaja oli Lapuan kaupunki, jossa työskenteli noin 870 työntekijää. Lapuan kaupungin varhaiskasvatuksessa oli noin 140 työntekijää.

kijää ja lähes 900 lasta. Varhaiskasvatuksen muodot olivat perhepäivähoito, ryhmäperhepäivähoito, päiväkotihoito, esiopetus sekä avoin varhaiskasvatus. Kunnallisen varhaiskasvatuksen rinnalla oli yksityistä varhaiskasvatusta lähes 20 %.

Varhaiskasvatus kuului sivistyslautakunnan alaisuuteen, ja sivistyslautakunnan esittelijänä toimi sivistysjohtaja. Varhaiskasvatuksesta vastasi varhaiskasvatuspäällikkö. Muita hallinnollisia johtajia oli yhteensä neljä. Kolme heistä vastasi alueellisesti perhepäivähoidosta ja yksi päiväkodeista. Jokaisessa päiväkodissa oli lisäksi vastaava päiväkodinopettaja, joka pienissä (alle 63-paikkaisissa) päiväkodeissa toimi myös päiväkotinsa lähiesimiehenä lapsiryhmästä käsin. Vastaavia päiväkodinopettajia oli yhteensä kuusi, joista viidellä oli esimiesvastuu.

Tutkimuskonteksti kattoi sisäisen rakenteen eri tasoja (kuvio 7). Näitä tasoja olivat sivistyslautakunnan poliittinen taso ja varhaiskasvatuksen eri johtamistasot (ryhmässä toimivista johtajista hallinnollisiin johtajiin) sekä henkilöstö.



Kuvio 7. Johtajuuden kehittämisprosessiin osallistuneet toimijat organisaation eri tasoilta ja heidän lukumääränsä

Toimintatutkimukseen osallistui aktiivisesti yhteensä 36 henkilöä prosessin eri vaiheissa. Lapuan kaupunki käytti varhaiskasvatuksen eri tasoilla olevista johtajista nimikkeitä aluejohtajat, päiväkodin johtaja, vastaavat päiväkodinopettajat, varhaiskasvatuspäällikkö sekä sivistysjohtaja. Tutkimuksessa kutsun edellä mainittuja johtajia ensisijaisesti nimikkeellä johtajat tai tarvittaessa tutkittavan kunnan käyttämällä nimikkeillä. Johtajista miehiä oli yksi ja naisia kymmenen. Heidän koulutustaustansa vaihteli lastentarhanopettajista kasvatustieteen kandidaatteihin ja kasvatustieteen maistereihin sekä sosiaaliskasvattajista sosionomeihin (AMK ja YAMK). Alan työkokemus vaihteli 10 vuodesta aina yli 34 vuoteen. Johtamiskokemusta tutkimukseen osallistuvilla johtajilla oli muutamasta vuodesta yli 20 vuoteen. Johtajien ikäkauma oli 35- yli 60 vuotta. Johtajat valikoituivat tutkimus- ja kehittämishankkeeseen tehtävänsä perusteella. Ne johtajat, jotka toimivat varhaiskasvatuksen esimies-tehtävissä prosessin aikana, saivat mahdollisuuden osallistua tutkimus- ja kehittämishankkeeseen. Kaikki johtajat päättivät osallistua prosessiin.

Sivistyslautakunnan jäseniä kutsun nimikkeellä päättäjät. Sivistyslautakunnan jäsenet valikoituivat tutkimus- ja kehittämishankkeeseen siksi, että sivistyslautakunta ohjasi ja hallinnoi varhaiskasvatusta Lapuan kaupungissa. Sivistyslautakunta oli kunnanhallituksen alainen toimielin, ja sen jäsenistä neljä oli valittu myös valtuustoon ja viisi varavaltuutetuiksi. Päättäjistä kuusi oli miehiä ja naisia oli neljä. Päättäjät edustivat eri ammattiryhmiä.

Perhepäivähoidon, ryhmäperhepäivähoidon ja päiväkodin henkilöstöä kutsun nimikkeellä työntekijät. Työntekijät valikoituivat tutkimus- ja kehittämisprosessiin omien esimiestensä kautta. Aluejohtajat ja päiväkodin johtaja kutsuivat prosessiin mukaan viisi työntekijää kustakin varhaiskasvatuksen toimintamuodosta. Työntekijöiden osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Perhepäivähoitajista kaksi oli toiminut perhepäivähoitajana alle 3 vuotta, kaksi noin 10 vuotta ja yksi yli 20 vuotta. Ryhmäperhepäivähoitajista yksi oli toiminut ryhmäperhepäivähoitajana noin 5 vuotta, yksi noin 15 vuotta ja loput kolme yli 20 vuotta. Päiväkotityöntekijöistä kaksi toimi lastenhoitajan tehtävissä ja kolme päiväkodinopettajan tehtävissä. Kahdella heistä oli työkokemusta alle 3 vuotta, yhdellä noin 15 vuotta ja kahdella yli 20 vuotta. Työntekijöistä kaikki olivat naisia.

Johtajat osallistuivat johtajuuden kehittämiseen läpi koko tutkimusprosessin. Päättäjien osuus painottui tutkimuksen alkuvaiheeseen. Heidän panoksensa oli merkittävä johtajuuden lähtöanalyysin kartoituksessa sekä palvelevan johtajuuden rakentumisen ideoinnissa. Työntekijöiden osallisuus oli jatkuvaa, mutta ei yhtä intensiivistä kuin johtajien toiminta. Tutkijana olin yksi tutkimuksen toimija ja osa tutkimuskontekstia. Tutkimusprosessin aikana työskentelin Lapuan kaupungin varhaiskasvatuspäällikkönä vastaten varhaiskasvatuksen johtajuudesta, hallinnoinnista sekä sisällön ja palvelurakenteen kehittämistä yhteistyössä sisäisten ja alueellisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Prosessin loppuvaiheessa, marraskuussa 2017, siirryin Kokkolan kaupungin henkilöstön kehittämisspällikön virkaan.

Tutkimusprosessin avoimuuden ja luotettavuuden vahvistamiseksi avaan omaa esiymmärrystäni tutkittavasta ilmiöstä sekä horisonttiani, josta käsin tulkitsen johtajuuden ilmiötä. Tuomalla taustaoletukseni esille luon lukijalle edellytykset arvioida päättelyni ja tulkintojeni kestävyyttä. Avoimen ja reflektiivisen tarkastelun kautta pyrin myös kyseenalaistamaan taustasitoumuksiani ja siten laajentamaan ymmärrystäni tutkittavasta ilmiöstä.

Työurani painottuu kuntaorganisaatioon, varhaiskasvatuksen toimialueelle. Esi-miestehtäviä olen hoitanut noin 15 vuotta. Mielestäni kunta työnantajana on pääosin turvallinen ja vakaa, siitä huolimatta, että kuntaorganisaation toimintaympäristö on muuttunut monimutkaisemmaksi ja epävakaammaksi. Kompleksinen ympäristö on lisännyt monialaista yhteistyötä ja uudistamista kunnan sisällä ja ulkopuolella. Kunnan organisaatorakenteen koen ajoittain jäykäksi. Jäykkyys ilmenee valtarakenteina ja asioiden hitaana etenemisenä moniportaisten tasojen kautta. Pahimmillaan hierarkkinen järjestelmä hidastaa kehittämistä, mutkistaa aitoa osallisuutta sekä rajoittaa työntekijän osaamisen laaja-alaista hyödyntämistä. Parhaimmillaan byrokratia vahvistaa oikeudenmukaisia menettelytapoja ja luotettavuutta.

Kuntajohtamisen duaalimalliin liittyvät moniääniset intressit ja arvot olen ajoittain kokenut ristiriitaisena. Haastavia tilanteita on syntynyt etenkin silloin, kun poliittikalinjaukset ja varhaiskasvatuksen perustehtävään liittyvät tavoitteet ovat poikenneet merkittävästi toisistaan. Kuntatalouden pidempään jatkuneet talouden haasteet ovat mielestäni vahvistaneet kuntaorganisaation talouspainotteisuutta ja

rationaalista johtamista. Ajoittain olen pohtinut, onko kunnan perustehtäväksi noussut säästäminen ja kustannustehokkuus ja mikä on varhaiskasvatuksen perustehtävän asema?

Esiymmärrykseni tarkentui ja muovautui tutkimusprosessin aikana edistäen oppimisprosessiani. Tutkimuksen alussa vahvistui teoreettinen tietoni johtajuudesta ja tieteenfilosofiset ja metodologiset kysymykset täsmentyivät. Tutkimuksen edetessä esille nousivat kokemuksellinen taitoni organisoida prosessia ja innostaa tutkimukseen osallistujia. Haasteita toivat ammatillisen kokemukseni myötä opittu ja työssäni vaadittu itsenäinen työote ja asioiden hallinta, jotka eivät palvelleet osallistavaa toimintatutkimusta. Pyrin tietoisesti luopumaan hallinnoinnista saadakseni tilalle yhteisöllistä tapaa toimia. Prosessin edetessä opin luottamaan strukturoimattomaan tilanteeseen ja yhteisölliseen osallisuuteen. Omien taustaoletusten syväluotaaminen sekä valmius teorian ja empirian synkronisointiin kasvoivat tutkimuksen edetessä.

Esiymmärrystäni johtajuuden ilmiöstä sävyttää pitkä johtamiskokemus sekä henkilökohtainen kokemukseni palvelevan johtajuuden myönteisestä vaikuttavuudesta. Myönteinen kokemukseni palvelevasta johtajuudesta on syntynyt aikaisemmasta työyhteisöstäni, jota johdettiin palvelevalla otteella. Johtaja kohtasi arvostavasti, kuunteli kiireettömästi, vaali oikeudenmukaisuutta, rakensi yhteisöllisyyttä ja kirkasti tavoitteet. Hän korosti työntekijöiden osaamista eikä koskaan ylentänyt itseään tai omia saavutuksiaan. Hänen puheistaan ja teoistaan välittyi ihmislähtöisyys. Kokemukseni mukaan palvelevalla johtajuudella oli myönteinen vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ja perustehtävän toteuttamiseen.

Olen tietoisesti huomionnut kokemukseni, etten peittäisi vastakkaisia näkemyksiä omien myönteisten kokemusteni alle. Omaa reflektiotani olen työstänyt monipuolisesti läpi koko tutkimuksen. Reflektiivinen ote suhteessa esiymmärrykseeni edisti kykyäni erotella aineistosta tutkimuksen kannalta olennainen tieto, tulkita tutkittavien kuvauksia sekä liittää käytäntöä teoriaan ja teoriaa käytäntöön. Ilman vahvaa esiymmärrystäni ja reflektiota vaarana olisi ollut pelkkä havaintojen kuvaaminen ilman teoreettista pohjaa.

5.4 Tiedonkeruu ja tutkimusaineisto

Toimintatutkimuksessa kentältä saatavan aineiston rooli korostuu teoreettisen tarkastelun jäsentäjänä ja käyttöteoreettisen tietämyksen kehittäjänä. Aineiston keruuta koskevia yksityiskohtaisia ratkaisuja ei välttämättä voi määritellä ja strukturoida etukäteen. Tutkimusprosessin ja tutkimustehtävien muuntuessa myös aineistonkeruu ja tutkimusmenetelmät muuttuvat. Tutkimusprosessia voi luonnehtia tutkijan oppimisprosessiksi, jossa tutkijan tietoisuus tarkasteltavana olevasta ilmiöstä ja sitä ohjailevista tekijöistä kasvavat koko tutkimusprosessin ajan. (Kiviniemi, 1999, 71-74.)

Tutkimuksen alkuvaiheessa tein joustavan suunnitelman aineistonkeruumenetelmistä. Suunnitelma sisälsi lähtöanalyysikyselyn, johtajien ja päättäjien ryhmähaastattelut sekä minä johtajana -kirjoitukset. Tutkimuksen edetessä teoreettinen näkökulmani jäsenyi, jolloin aineistonkeruumenetelmät täydentyivät henkilöstön ryhmähaastatteluilla sekä palvelevan johtajuuden kyselyllä (Servant Leadership Survey), josta jatkossa käytän nimitystä SLS-kysely. Työyhteisön jäsenillä on oma tulkintansa johtamisesta ja johtajuudesta, josta johtajat eivät välttämättä ole tietoisia. Tietämättömyys täytetään johtajien omilla mielikuvilla, jotka ylläpitävät johtamiskäytäntöjen toteuttamista. Tämän vuoksi aineistonkeruu henkilöstöltä on tärkeää.

Menetelmät ja aineistot eivät olleet tutkimuksen missään vaiheessa erillisiä tai irrallisia, vaan ne tukivat ja täydensivät toisiaan prosessin edetessä. Tutkimusaineistot ovat kuvattuna taulukossa 3. Tiedonkeruu tapahtui kahden vuoden aikana tutkimuskysymysten ohjaamana.

	Menetelmä	Osallistujat	Ajankohta	Aineistokuvaus
Tutkimuskysymys 1 ja 2	Lähtöanalyysikysely	Työntekijät, johtajat ja päättäjät (kokonaismäärä 152, n=96)	5-8 / 2015	Vastausprosentti 63
	Ryhmähaastattelu	Johtajat, n=11	10-12 / 2015	Haastatteluja 6 t 30 min, litteroitua tekstiä 39 sivua
		Päättäjät, n=10	10-12 / 2015	Haastatteluja 3 t 30 min, litteroitua tekstiä 14 sivua
	Minä johtajana – kirjoitus	Johtajat, n=9	11 / 2015	11 sivua
Tutkimuskysymys 3	SLS-kysely	Työntekijät ja johtajat (kokonaismäärä 142, n=108)	5 / 2017	Vastausprosentti 76
	Ryhmähaastattelu	Työntekijät, n=15	5 / 2016	Haastatteluja 4 t, litteroitua tekstiä 21 sivua
Tutkimuskysymys 4	SLS-kysely	Työntekijät ja johtajat (kokonaismäärä 135, n=113)	5 / 2017	Vastausprosentti 84
	Ryhmähaastattelu	Työntekijät, n=15	5 / 2017	Haastatteluja 3 t 45 min, litteroitua tekstiä 15 sivua
		Johtajat, n=10	5 / 2017	Haastatteluja 2 t 15 min, litteroitua tekstiä 9 sivua
	Minä johtajana-kirjoitus	Johtajat, n=9	5 / 2017	11 sivua

Taulukko 3. Tutkimusaineisto tutkimuskysymysten mukaan luokiteltuna

Aineistot toimivat sekä tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden saavuttamisen että tutkimukseen osallistuneiden toimijoiden reflektion ja johtajuuden kehittämisen välineinä. Käytettyjä aineistoja ja menetelmiä oli useita. Triangulaatio tukee paremmin moniulotteisen johtajuuden ilmiön haltuunottoa mahdollistaen laajan ja syvälli-

sen tutkimustehtävän ratkaisun. Sillä on myös keskeinen rooli kasvatustieteen tutkimuksessa. (Yin, 2006.) Ihmistieteellinen ilmiö on kompleksinen, vuorovaikutteinen ja ajassa prosessoituva, ja se vaatii monien metodologisten aspektien sulautumista yhdistettynä laajasti ilmiötä peittävään metodologiaan. Metodien miksaus antaa erilaisen ja pätevämmän käsityksen tutkittavasta ilmiöstä. (Pitkäniemi, 2015, 267.)

Hyödynsin tutkimuksessa sekä aineistotriangulaatiota että metodologista triangulaatiota. Triangulaatio ei ollut tutkimuksen päämäärä tai tarkoitus sinänsä, vaan tutkimusaineisto ja -menetelmät syntyivät tutkittavan ilmiön lähtökohdista käsin, ja ne tarkentuivat läpi koko tutkimusprosessin. Kvalitatiivinen aineisto, ryhmähaastattelut ja minä johtajana -kirjoitukset olivat tutkimukseni pääasiallinen aineisto. Kvantitatiivinen aineisto ja menetelmät täydensivät kvalitatiivista aineistoa sekä omia näkemyksiäni ja tulkintojani. Kvantitatiivista näkökulmaa edustivat lähtöanalyysi- ja SLS-kyselyt sekä joidenkin laadullisten aineistojen kvantifiointi. Kvantifioinnilla pyrin selvittämään kuinka yleisiä tietyt näkemykset olivat ja varmistamaan, että tutkimuksen tuloksina esitetyt päätelmät eivät perustu pelkästään aineistosta saamaani vaikutelmaan. Johtajien minä johtajana -kirjoitukset tuottivat yksilöllisiä näkemyksiä ja organisaation eri tasojen ryhmähaastattelut yhteisöllisiä näkemyksiä. Kyselyt kattoivat koko varhaiskasvatuksen toimialan ja antoivat siten laajan perspektiivin johtajuuden ilmiön ymmärtämiseen ja tulkintaan.

SLS- kysely ja lähtöanalyysikyselyt

Lähtöanalyysikyselyn tavoitteena oli tukea lähtötilanteen kartoitusta ja johtajuuden kehittämisprosessin jäsentämistä. Lisäksi kyselyn tulokset toimivat johtajien ja päättäjien itsereflektion tukena. Lähtöanalyysikyselyjä oli kaksi; työntekijöille ja johtajille oli oma kysely ja päättäjille oma (liitteet 2 ja 3). Molemmat kyselyt sisälsivät sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Loin kysymyksistä selkeitä, täsmällisiä ja lyhyitä. Näin pyrin varmistamaan, että vastaajat ymmärtäisivät kysymykset mahdollisimman samalla tavalla. Vastausohjeet olivat kunkin kysymyspatteriston alussa. Kysymykseen liittyvä lisäselvitys tai käsitteen määrittely olivat välittömästi kyseisen

kysymyksen yhteydessä. Kyselylomakkeen avoimet kysymykset olivat loogisesti ryhmiteltyinä omaan osioon.

Henkilöstön lähtöanalyysi kyselyssä kysymyksiä oli 21. Kysely alkoi asteikkotyypillisellä kysymyssarjalla, jossa oli 17 väittämää. Vastaja arvioi vallitsevaa johtamistapaa asteikolla 1-5. Toinen kysymys oli monivalintakysymys, jossa vastaajan tehtävänä oli valita 26:sta johtamisen painotuksesta varhaiskasvatuksen johtamisen 10 tärkeintä painotusta. Työyhteisön palvelevaa toimintakulttuuria kartoitettiin asteikkotyypillisellä kysymyssarjalla. Strukturoitujen kysymyspatteristojen tuloksia en käyttänyt tutkimusaineistona, joten en käsittele niitä tutkimusraportissa tarkemmin. Sen sijaan tuloksia tarkasteltiin johtajien reflektiivisissä työpajoissa. Avoimia kysymyksiä oli kaksi. Kysymykset kartoittivat vastaajien näkemyksiä perustehtävästä ja siitä mihin suuntaan ja millä tavoin vastaaja kehittäisi johtamista omassa työyhteisössään. Tutkimusaineisto muodostui kyselyn avoimista kysymyksistä.

Sivistyslautakunnan lähtöanalyysikyselyssä kysymyksiä oli yhteensä viisi, joista neljä kysymystä oli avoimia ja yksi kysymys oli monivalintakysymys. Ensimmäinen kysymys oli monivalintakysymys, jossa vastaajan tehtävänä oli valita 26:sta johtamisen painotuksesta varhaiskasvatuksen johtamisen 10 tärkeintä painotusta. Kysymys oli sama kuin henkilöstön kyselyssä. Ensimmäinen avoin kysymys kartoitti vastaajien näkemyksiä perustehtävästä. Toinen kysymys selvitti vastaajien näkemyksiä omasta roolistaan varhaiskasvatuksen tulosyksikön kehittäjänä ja johtajana. Kysymykset kolme ja neljä liittyivät varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittämiseen. Tutkimusaineistona huomioin avoimien kysymysten tulokset.

Ennen kyselyjen lähettämistä varhaiskasvatuksen esimiehet ja tutkimukseni ohjaajat kommentoivat kyselylomakeluonnoksia. Lisäksi lomakkeita käsiteltiin tutkimusseminaarissa toukokuussa 2015. Palautteiden perusteella tein lomakkeisiin vaa-dittavat tarkennukset ja esitestautin lomakkeet ulkopuolisella henkilöllä. Toteutin kyselyt sähköisesti Webropol-tiedonkeruujärjestelmällä. Webropol on internetin välityksellä toimiva kysely- ja raportointisovellus, joka mahdollistaa kyselyiden luomisen ja muokkaamisen. Vastaajat, joilla ei ollut internet yhteyttä, vastasivat kyselyyn nimettömästi paperilomakkeella.

Lähetin kyselyn päättäjille, johtajille ja työntekijöille toukokuussa 2015. Sähköisen kyselyn yhteydessä vastaajat saivat sähköpostitiedotteen, jossa kerroin kyselyn tarkoituksesta, käytöstä ja luotettavuudesta. Paperilomakkeen täyttäneet vastaajat saivat vastaavat tiedot sanallisesti lomakkeen jakamisen yhteydessä. Jouduin uusimaan sähköisen aineistonkeruun kahdesti Webropol 3.0 -sovelluksen toimivuudessa ilmenneiden ongelmien vuoksi. Epäonnistuneet aineistonkeruut työllistivät ja hidastivat suunniteltua tutkimusaikataulua sekä mahdollisesti alensivat vastausprosenttia. Työntekijöiden ja johtajien vastausprosentti oli 61. Päättäjille suunnatun kyselyn vastausprosentti oli 90.

SLS- kyselyn (liite 4) avulla pyrin selvittämään tutkimuskysymystä kolme; miten palveleva johtajuus toteutuu varhaiskasvatuksen organisaatioissa. Toteutin kyselyn samansisältöisenä toukokuussa 2016 ja 2017. Tällä tavoin pyrin arvioimaan toimintatutkimuksen avulla tavoiteltua muutosta. Laadin kyselyn van Dierendonckin ja Nuijtenin (2011) SLS- kyselyä mukailien. Kyselyssä oli kysymyssarjoja kahdeksalta eri palvelevan johtajuuden osa-alueelta, yhteensä 30 kysymystä. Kyselyn osa-alueet keskeisine kysymyssidältöineen on kuvattuna taulukossa 4.

Osa-alue	SLS-kyselyn osa-alueiden kysymysten keskeinen sisältö
Voimaannuttaminen	Esimies kannustaa, rohkaisee, jakaa tietoa, osallistaa ja tukee ammatillista kehittymistä.
Taustalla pysyttely	Esimiehellä on kyky korostaa toisten ansioita pysytellen itse taustalla.
Vastuuttaminen	Esimies vahvistaa työntekijän vastuullisuutta tekemästään työstä.
Anteeksiantaminen	Esimiehen suhtautuminen työntekijöiden tekemiin virheisiin.
Rohkeus	Esimiehen valmius riskinottoon tarvittaessa.
Aitous	Esimiehen sensitiivisyys ja vilpittömyys sekä omien rajoitustensa ja heikkouksiensa tunnistaminen.
Nöyryys	Esimiehen kyky myöntää virheet ja oppia kriittisestä palautteesta.
Suunnan näyttäminen	Esimiehen kyky visioida sekä painottaa yhteiskunnallista vastuuta ja yhteistä hyvää.

Taulukko 4. SLS-kyselyn osa-alueet ja osa-alueiden kysymysten keskeisin sisältö

Kysely käännettiin tarkasti suomeksi kaksoiskäännösmenetelmää mukaillen ja se testattiin ennen käyttöä. Lisäksi lisäsin jokaisen kysymyssarjan yhteyteen avoimen tekstikentän, johon vastaaja sai halutessaan tarkentaa ajatuksiaan kysymyssarjaan liittyen. Kyselyn arviointiasteikko oli viisiportainen 1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä. Ensimmäiseen kyselyyn vastasi 108 varhaiskasvatuksen työntekijää 142 työntekijästä, jolloin vastanneiden osuus oli 76 %. Toiseen kyselyyn vastasi 113 varhaiskasvatuksen työntekijää 135:sta työntekijästä. Vastanneiden osuus oli 84 %.

Ryhmähaastattelut

Ryhmähaastattelut toteutin johtajille, päättäjille ja työntekijöille. Haastattelukertoja oli tutkimusprosessin aikana yhteensä 16. Lokakuussa-marraskuussa 2015 tehdyissä haastatteluissa tarkoituksena oli selvittää tutkimuskysymyksiä yksi ja kaksi; miten johtajat ja päättäjät määrittivät ja kuvailivat varhaiskasvatuksen johtajuutta, ja miten varhaiskasvatuksen perustehtävä ohjasi johtajuutta. Lisäksi selvitin johtajuuden kehittämistarpeita ja palvelevan johtajuuden rakentumista. Jaoin osallistujat kahteen johtajista muodostuvaan ryhmään ja kahteen päättäjistä koostuvaan ryhmään. Ryhmät kokoontuivat kaksi kertaa. Kussakin ryhmässä oli 4-6 henkilöä. Haastattelutilanteet pyrin luomaan mahdollisimman avoimiksi ja luonnollista keskustelua mukaileviksi. Ensimmäisen haastattelukerran alussa perehdyimme lähtöanalyysikyselyn tuloksiin, joita jäsensimme moniulotteisen johtajuuden viitekehyksen (Niiranen, 1995; Quinn & Rohrbaugh, 1981) kautta. Tämän jälkeen esitin ryhmille seuraavat kysymykset;

Kuvaillaa millä tavoin omassa johtajuudessanne / päätöksenteossanne painottuvat moniulotteisen johtajuuden osa-alueet?

Millä tavoin perustehtävänäkemyks on mielestänne tiedostettu, määrittynyt ja jäsentynyt varhaiskasvatuksen eri muodoissa ja tasoilla?

Millä tavoin lapualaisessa varhaiskasvatuksen johtajuudessa / päätöksenteossa nojaututaan varhaiskasvatuksen perustehtävään?

Ennen toista ryhmähaastattelua osallistujat olivat lukeneet orientoivan tekstin palvelevasta johtajuudesta. Tapaamisen alussa perehdyimme lähtöanalyysikyselyn

tuloksiin, jotka liittyivät johtajuuden kehittämistoiveisiin. Toisella kokoontumiskerralla esitin kysymykset;

Mitä ajatuksia tulokset johtajuuden kehittämistoiveista Sinussa herättävät?

Millaisia ajatuksia palveleva johtajuus herättää?

Miten palvelevaa johtajuutta voisi mielestäsi kehittää työyhteisön johtamiskulttuuriksi?

Työntekijöiden ryhmähaastattelut pyrkivät selvittämään millä tavoin palveleva johtajuus toteutui varhaiskasvatuksessa. Haastattelut olivat toukokuussa 2016, ennen SLS-kyselyä ja palvelevan johtajuuden koulutusta. Ajankohdan valinnalla pyrin varmistamaan mahdollisimman autenttisen aineiston. Koulutuksen jälkeen työntekijöiden mielikuvat johtajuuden kehittämisestä ja johtajuudesta olisivat voineet värittyä palvelevan johtajuuden sisällöstä ja siten saattaneet vaikuttaa kyselyn ja haastattelujen tulokseen. Haastatteluryhmiä oli yhteensä kolme. Perhepäivähoidon, ryhmäperhepäivähoidon ja päiväkodin työntekijät muodostivat omat ryhmänsä. Kussakin ryhmässä oli viisi työntekijää. Ohjasin haastateltavia kuvailemaan näkemystään sen hetkisen johtajuuden vahvuuksista ja heikkouksista sekä mahdollisuuksista ja uhista.

Toukokuussa 2017 toteutetut ryhmähaastattelut pyrkivät arvioimaan tutkimus- ja kehittämisprosessia. Työntekijöiden ja johtajien ryhmähaastatteluja oli yhteensä viisi. Kussakin ryhmässä oli 4-6 työntekijää. Perhepäivähoidon, ryhmäperhepäivähoidon ja päiväkodin työntekijät muodostivat omat ryhmänsä. Johtajat jakautuivat kahteen ryhmään siten, että hallinnolliset johtajat ja lapsiryhmästä vastaavat johtajat muodostivat omat ryhmänsä. Ryhmähaastatteluiden keskeinen tarkoitus oli tutkimus- ja kehittämisprosessin arvioiminen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.

Johtajien ryhmähaastattelurunko noudatti väljästi Newtonin ja Burgessin (2008) validiteettityyppien mukaisten luokkien ohjaamana rakentamaani kysymyksenasettelua (taulukko 5).

Arviointityyppi	Kysymys
Katalyyttinen	Kuinka hyvin tehdyt toimenpiteet ovat auttaneet syventämään ymmärrystä johtajuudesta ja palvelevasta johtajuudesta? Kuinka hyvin aikaansaannokset motivoivat osallistumaan jatkotoimenpiteisiin?
Tulos	Missä määrin olemme aikaansaaneet muutosta? Prosessin pidempikestoiset seuraukset työyhteisöllemme?
Prosessi	Prosessin rakenne ja intensiivisyys?
Demokraattinen	Osallistuminen ja osallisuus tutkimusprosessiin?

Taulukko 5. Ryhmähaastattelujen kysymysten sisällöt arviointityyppien mukaan teemoiteltuna

Katalyyttisen validiteettityypin mukaiset kysymykset arvioivat johtajien ymmärryksen syventymistä tutkittavasta ilmiöstä sekä heidän motivaatiotaan toiminnan kriittiseen kehittämiseen myös jatkossa. Tulosvaliditeetti sisälsi muutoksen aikaansaamisen sekä tulosten ja tavoitteiden välisen suhteen kysymyksiä. Prosessivaliditeetti tarkasteli tutkimusprosessin tarkoituksenmukaisuutta ja suhdetta tutkimusongelmaan. Demokraattinen validiteetti liittyi yhteisöllisyyden ja osallisuuden arviointiin. Teemoiteltujen kysymysten ohella pyrin antamaan haastatteluissa mahdollisimman paljon tilaa haastateltaville.

Työntekijät arvioivat ryhmähaastatteluissa johtajien vuosina 2016-2017 asettamien tavoitteiden toteutumista. Haastattelut etenivät teemoittain arvioitavien tavoitteiden mukaisesti. Ohjasin työntekijöitä kertomaan näkemyksiään siitä, millä tavoin luottamus, osallisuus, yhteisöllisyys ja vaikutusmahdollisuudet olivat esiintyneet prosessin aikana. Lisäksi työntekijät kuvailivat, millä tavoin johtajat olivat pyrkineet edistämään työntekijöiden ammatillista kasvua, heidän kohtaamistaan ja kuuntelemistaan sekä suunnan osoittamista.

Minä johtajana –kirjoitukset

Johtajat kirjoittivat minä johtajana -reflektiivisen kirjoituksen tutkimusprosessin alussa ja lopussa. Kirjoitusten ensisijainen tavoite oli johtajien itsereflektion

tukeminen. Toiseksi kirjoitukset tuottivat aineistoa, jonka avulla arvioin toimintatutkimuksen kautta tavoitellun muutoksen toteutumista. Vertailun mahdollistamiseksi otin aineistona huomioon kirjoitukset niiltä yhdeksältä johtajalta, jotka olivat kirjoittaneet reflektoinnin molempina vuosina.

5.5 Aineiston analyysi

Pääasiallisena analyysimetodina käytin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Lomakekyselyt toteutin Webropol-kyselytyökalulla, joka tuotti aineistosta suorat jakaumat sekä jakaumien graafiset esitykset. Analysoin keräämäni aineiston kokonaisuudessaan. Hyödynsin lähes kaiken analysoimani aineiston tutkimuksessa, poislukien lähtöanalyysikyselyn monivalinta- ja asteikkotyypisten kysymysten tulokset. SLS-kyselyn suorat jakaumat dokumentoin tiiviisti ja analysoin kontekstisidonnaisesti sekä tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Analysoin myös tulosten epävarmuuskertoimia. Taulukko 6 havainnollistaa pelkistettyä yhteenvetoa aineiston analyysistä.

Aineisto	Analyysi
Lähtöanalyysikysely	Strukturoidut kysymykset: suorat jakaumat, kontekstisidonnainen ja tavoitelähtöinen analyysi. Avoimet kysymykset: teoriaohjaava sisällönanalyysi, kvantifiointi.
Ryhmähaastattelut	Teoriaohjaava sisällönanalyysi, teemoittelu, luokittelu
SLS-kyselyt	Suorat jakaumat, kontekstisidonnainen ja tavoitelähtöinen analyysi
Minä johtajana – kirjoitukset	Teoriaohjaava sisällönanalyysi, luokittelu, kvantifiointi

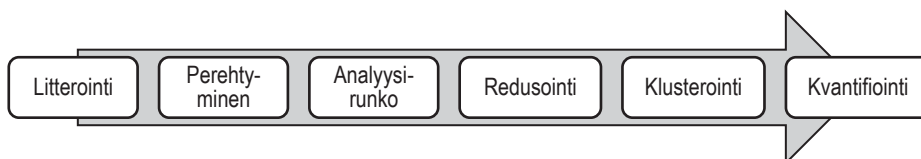
Taulukko 6. Aineistojen analyysi

Sisällönanalyysia voi käyttää yksittäisenä metodina, kuten tässä tutkimuksessa, tai väljänä teoreettisena viitekehystenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysin tarkoitus on saavuttaa tiivis, tiheä ja laaja kuvaus ilmiöstä. (Elo & Kyngäs, 2008; Kyngäs, Elo, Pölkki, Kääriäinen & Kanste, 2011, 139.)

Sisällönanalyysillä aineisto saadaan järjestettyä johtopäätösten tekoa varten. Analyysiin saadaan syvyyttä, kun siihen yhdistetään konteksti ja lasketaan asioiden esiintymistiheys. Konteksti yhdistettynä sisällönanalyysiin herättää tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia teoreettisia kysymyksiä. (Grönfors, 2011, 94.)

Sisällönanalyysi voidaan jaotella deduktiiviseen, induktiiviseen tai abduktiiviseen päättelyyn (Krippendorff, 1980), joista Eskola (2001) käyttää käsitteitä aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 97-99) luonnehtivat teorialähtöistä analyysia perinteiseksi luonnontieteellisen tutkimuksen analyysimalliksi, joka nojaa tiettyyn teoriaan tai malliin. Heidän mukaansa aineiston analyysia ohjaa valmis, aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys, jonka taustalla on usein aikaisemman tiedon testaaminen. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi pyrkii puolestaan luomaan aineistosta teoreettisen kokonaisuuden. Analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja ja harkittuja, vaan ne valitaan aineistosta tutkimustehtävän ohjaamana. Aikaisemmilla havainnoilla, tiedoilla tai teorialla ei pitäisi olla merkitystä analyysin toteuttamisessa tai lopputuloksen kanssa. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 97-99.) Miles ja Huberman (1994) kuvaavat aineistolähtöistä sisällönanalyysiä kolmi-vaiheiseksi prosessiksi, joka etenee aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä, aineiston klusterointiin eli ryhmittelyyn ja lopuksi abstrahointiin eli teoreettisten käsitteiden luomiseen.

Teoriaohjaava tai teoriasidonnainen sisällönanalyysi sisältää nimensä mukaisesti tiettyjä teoreettisia kytkentöjä. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 98-99) painottavat, että teoriaohjaava sisällönanalyysi ei pohjautu suoraan teoriaan, vaan teoria toimii apuna analyysin etenemisessä. Aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaavaa vaan uutta ajattelua luovaa. Teoriaohjaavan päättelyn logiikka on usein abduktiivista päättelyä, jossa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit, kuten tässä tutkimuksessa. Sisällönanalyysin etenemisprosessi voidaan tiivistää tutkimuksessani kuvion 8 mukaisesti. Kvantifiointia en toteuttanut kaikkien aineistokokonaisuuksien osalta.



Kuvio 8. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin eteneminen tutkimuksessani

Nauhoitin ryhmähaastattelut äänitallentimelle, josta litteroin koko haastatteludialogin. Aineistoon perehtyminen alkoi aktiivisella lukemisella, jonka jälkeen pelkistin tekstiaineistoa alleviivaamalla tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Muodostamani analyysirunko ohjasi poimimaan aineistosta ne asiat, jotka siihen kuuluivat. Moniulotteisen johtajuuden viitekehys (Näiranen, 1995; Quinn & Rohrbaugh, 1981) toimi aineiston analyysirunkona pyrkiessäni selvittämään, miten johtajat ja päättäjät määrittivät ja kuvailivat varhaiskasvatuksen johtajuutta. Taulukot 7 ja 8 havainnollistavat aineiston pelkistämistä ja ryhmittelyä moniulotteisen johtajuuden mukaisiin luokkiin.

Alkuperäinen ilmaus	"Minä itte painotan inhimillisyyttä ja ihmissuhteiden ulottuvuutta aina vaan enemmän ja enemmän. Se kantaa jos joku tässä elämässä, näitten muittenkin kustannuksella"	"Sellasta tukemista, asiointen sopimista ja sitouttamista"	"Pitää huolehtia, että tiimi lähtöö toimimaan" Jos siellä ei ihmissuhteet toimi niin sitte siellä ei kukaan myöskään viihdy"
Pelkistetty ilmaus	Ihmistä arvostava johtaja	Keskusteleva johtaja	Yhteistyötä korostava johtaja
Alaluokka	Inhimillisuus	Vuorovaikutus	Ilmapiiri
Yläluokka	Pehmeä henkilöstöjohtaminen		
Analyysirunko	Ihmissuhteiden ulottuvuus		

Taulukko 7. Esimerkki aineiston pelkistämisestä ja ryhmittelystä ihmissuhteiden ulottuvuuden luokkaan

Alkuperäinen ilmaus	"Pitää pitää huolen siitä, että homma hoituu siellä arjessa"	"Että on tiimikokouksia" "Asioista tulisi tiedottaa, ennen kuin huhut saavat siivet"	"Sijaisjärjestely ja tämmönen, mikä on sitä päivittäistä arkipäivää"
Pelkistetty ilmaus	Juoksevia asioita hoitava johtaja	Palaverikäytäntöjä kehittävä johtaja	Hallinnoiva johtaja
Alaluokka	Toimintatavat	Rakenteet	Päätökset
Yläluokka	Päivittäisjohtaminen		
Analyysirunko	Sisäinen ulottuvuus		

Taulukko 8. Esimerkki aineiston pelkistämisestä ja ryhmittelystä sisäisen ulottuvuuden luokkaan

Poimin aineistosta analyysirunkoon sopivia alkuperäisiä ilmauksia. Kävin alkuperäisilmaukset tarkasti läpi, minkä jälkeen pelkistin ja ryhmittelin aineistoa, jolloin aineisto tiivistyi hallittavaan ja jäsentyneeseen muotoon. Noudatin kyseistä analyysiprosessia myös muissa laadullisissa aineistoissa. Analyysirungot vaihtelivat tutkimuskysymyksen mukaan. Tutkimuskysymyksessä kolme; miten palveleva johtajuus toteutuu varhaiskasvatuksessa, analyysirunko muotoutui palvelevan johtajuuden ydinulottuvuuksista (van Dierendonck 2011).

Lähtöanalyysikyselyn avointen kysymysten analyysi eteni aineistolähtöisemmin. Tutkimustehtävän ohjaamana nostin aineistosta erilaisia teemoja, jotka valaisivat tutkimuskysymystä. Käytännössä pilkoin ja järjestelin aineistoa erilaisten aihepiirien mukaan. Irrotetut sitaatit järjestin teemoittain eräänlaiseksi sitaattikokoelmaksi, josta jatkoin aineiston ryhmittelyä. Analyysia ohjaavat teoreettiset käsitteet nousivat sekä abstrahoinnin eli käsitteellistämisen kautta että teorialähtöisesti kasvatusorganisaation johtamisen ja johtajuuden vastualueiden keskeisimpien luokitusten (Hujala & Eskelinen, 2013) käsitejärjestelmästä. Jatkoisin sisällönanalyysia kategorioiden muodostamisen jälkeen tilastollisen analyysin avulla. Laskin, kuinka usein teemat esiintyivät vastauksissa. Kvantifioinnin tarkoituksena oli varmistaa oman päättelyni

ja tulkintani johdonmukaisuus. Taulukossa 9 havainnollistan analyysin etenemistä kvantifiointiin.

Redusointi	Klusterointi	Kvantifiointi	Abstrahointi
"Esimiehen käyntejä toivoisin enemmän"	Läsnäolo	14	Henkilöstöjohtaminen
"Tulisi ottaa enemmän kantaa ristiriitatilanteisiin"	Vastuu	4	
"Viikottaiset kuulumisien vaihdot"	Kuuntelu	3	
"Kaikkia pitäisi kohdella tasavertaisesti"	Oikeudenmukaisuus	3	
"Hyvinvointiin täytyy panostaa"	Työhyvinvointi	2	
		yhteensä 26	
"Asioista tulisi tiedottaa"	Tiedottaminen	6	Päivittäisjohtaminen
"Säännölliset tiimipalaverit"	Rakenteet	7	
		yhteensä 13	

Taulukko 9. Esimerkki aineiston kvantifoinnista

Minä johtajana -kirjoitusten teoriaohjaavaa sisällönanalyysia ohjasi moniulotteisen johtajuuden viitekehys, jonka avulla selvitin, millaisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia johtajuuteen liittyi vuosien 2015 ja 2017 välillä. Samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien osoittamiseksi tein aineistosta taulukon, jossa erottelin vuoden 2015 ja vuoden 2017 aineiston. Jatkoin aineiston analyysia laskemalla, kuinka monta mainintaa kukin johtajuuden painotus sai vuosina 2015 ja 2017. Vertailun mahdollistamiseksi otin aineistona huomioon kirjoitukset niiltä yhdeksältä johtajalta, jotka olivat kirjoittaneet reflektoinnin molempina vuosina.

6 TULOKSET: KOHTI VARHAISKASVATUKSEN PALVELEVAA JOHTAJUUTTA

Tutkimuksen tulokset kuvaan toimintatutkimuksen ja kehittämisprosessin kolmen päävaiheen; orientoitumisen, rakentumisen ja sisäistymisen kautta (taulukko 10). Orientoitumisen vaiheen keskeisimpänä tavoitteena oli ensimmäisen ja toisen tutkimuskysymyksen selvittäminen. Vaiheen keskeinen sisältö kietoutui tutkijan esiymmärryksen rakentumisen sekä johtajuuden lähtöanalyysin selvittämisen ja kuvaamisen ympärille. Rakentumisen vaihetta ohjasivat kolmas ja neljäs tutkimuskysymys. Vaihetta luonnehtivat ilmiön jäsentäminen ja johtamiskulttuurin kehittäminen. Sisäistymisen vaihe keskittyi palvelevan johtajuuden integrointiin ja juurruttamiseen sekä prosessin arviointiin. Johtamiskulttuuri ei ole koskaan staattinen ja valmis, joten kehittäminen ei päättynyt sisäistymisen vaiheeseen vaan jatkuu työyhteisössä päättymättömänä prosessina.

Toimintatutkimuksen ja kehittämisprosessin päävaiheet	Tavoitteet
Orientoituminen	Varhaiskasvatuksen johtajuuden määrittäminen ja kuvailu. Varhaiskasvatuksen perustehtävä johtajuutta ohjaavana tekijänä.
Rakentuminen	Palvelevan johtajuuden toteutuminen varhaiskasvatuksen organisaatiossa. Palvelevan johtajuuden rakentumisen prosessi.
Sisäistyminen	Palvelevan johtajuuden juurruttaminen ja prosessin arviointi.

Taulukko 10. Toimintatutkimuksen ja kehittämisprosessin päävaiheet ja tavoitteet

Luvussa esiintyvät aineiston kuvaukset kunnioittavat kauttaaltaan tutkittavien alkuperäisiä käsitteitä ja painotuksia.

6.1 Orientoituminen varhaiskasvatuksen johtajuuteen ja sen kehittämiseen

Orientoituminen tarkoitti varhaiskasvatuksen perustehtävän jäsentämistä sekä varhaiskasvatuksen johtajuuden määrittämistä ja kuvailua. Tavoitteena oli selvittää miten kunnallisen varhaiskasvatuksen johtajat ja päättäjät määrittivät ja kuvailivat varhaiskasvatuksen johtajuutta ja miten varhaiskasvatuksen perustehtävä ohjasi johtajuutta, johtajien ja päättäjien tulkitsemana? Orientoitumisen vaiheessa rakentuivat tutkimuksen ja kehittämisen lähtötilanne ja suunta.

Tässä luvussa luonnehdin orientoitumisen prosessiin liittyviä keskeisiä tuloksia. Aluksi kuvaan työntekijöiden, johtajien ja päättäjien perustehtävään liittyviä näkemyksiä, minkä jälkeen avaan johtajuuden lähtötilannetta. Lopuksi tarkastelen johtajuuden kehittämistoiveita. Orientoitumisen vaiheen keskeisimmät tulokset, jotka seuraavaksi raportoin yksityiskohtaisesti, tiivistän seuraavasti:

- Varhaiskasvatuksen johtajilla johtajuutta ja johtamistoimintaa ohjasi varhaiskasvatuksen perustehtävä. Päättäjien puhetta ja päätöksentekoa hallitsivat ensisijaisesti taloudelliset faktat.
- Kaikki johtajat painottivat ihmisten johtamista sekä työyhteisön sisäisiä asioita, kuten suunnittelua ja organisointia. Päiväkodeissa korostui pedagoginen johtajuus. Päättäjät tähdensivät tuloksellisuutta ja taloudellisuutta.
- Työntekijöiden, johtajien ja päättäjien mukaan johtajuuden kehittämistä tulee suunnata henkilöstöjohtamisen taitoihin.

6.1.1 Perustehtävä johtajuutta ohjaavana tekijänä

Orientoitumisen vaiheen keskeisenä tavoitteena oli pyrkiä selvittämään, miten johtajat, henkilöstö ja päättäjät määrittivät ja kuvasivat varhaiskasvatuksen perustehtävää ja miten perustehtävä ohjasi johtajuutta. Perustehtävän määrittelyä koskevaan tutkimuskysymykseen haettiin vastausta lähtöanalyysikyselyn avoimella kysymyksellä, jossa vastaaja sai kertoa oman näkemyksensä perustehtävästä. Kyselyyn vastanneista 96 vastaajasta 56 vastasi perustehtävää käsittelevään kysymykseen. Taulukko 11 kuvaa tutkimukseen osallistuneiden luokiteltuja ja kategorisoituja näkemyksiä varhaiskasvatuksen perustehtävästä ja siitä, miten osallistujat tehtävässään tukevat perustehtävää. Suluissa oleva luku tarkoittaa sitä, kuinka monta kertaa sama asia esiintyi kuvauksissa.

Työntekijät	Johtajat	Päättäjät
Hoito, kasvatusta, opetus (22)	Pedagoginen johtajuus (6)	Varhaiskasvatuspalvelun järjestäminen (3)
Lapsen perustarpeet ja hoiva (22)	Päivittäisjohtaminen (4)	Lapsen perustarpeista huolehtiminen ja hoiva (2)
Kasvatusyhteistyö / vanhempien kasvatustehtävän tukeminen (11)	Henkilöstöjohtaminen (4)	Kasvatusyhteistyö / vanhempien kasvatustehtävän tukeminen (1)
Turvallinen varhaiskasvatusympäristö (7)	Varhaiskasvatuspalvelun järjestäminen (2)	Hoito, kasvatusta, opetus (1)
Yhteistyö (7)	Verkostoyhteistyö (2)	
Perustehtävälle ei ole riittävästi aikaa (3)	Talusojohtaminen (1)	

Taulukko 11. Työntekijöiden, johtajien ja päättäjien näkemykset varhaiskasvatuksen perustehtävästä ja siitä nousevat työnkuvat, n=56

Varhaiskasvatuksen työntekijät korostivat lapsen hoitoa, kasvatusta ja opetusta sekä lapsen perustarpeista huolehtimista ja hoivaa. Myös vanhempien kanssa tehtävä kasvatusyhteistyö nousi esille. Lapsen hoitoon, kasvatukseen ja opetukseen liittyvät

maininnat korostivat varhaiskasvatuksen pedagogista merkitystä. Tosin myös hoi-
valla ja huolenpidolla oli työntekijöiden mukaan pedagoginen arvo lapsen kasvua ja
oppimista tukevana toimintana ja perustan luomisena kaikelle muulle toiminnalle ja
oppimiselle. Turvallinen varhaiskasvatusympäristö tarkoitti työntekijöiden mukaan
sekä fyysisesti että sosiaalisesti turvallista kasvuympäristöä, jossa lapsi voi kasvaa,
kehittyä ja oppia. Yhteistyön kategoria sisälsi varhaisen ja erityisen tuen sekä mo-
niammatillisen yhteistyön. Omaksi kategoriakseen nousi *perustehtävälle ei ole riittävästi
aikaa* - luokka. Maininnoissa kuvailtiin viime vuosina vahvasti lisääntyneitä paperi-
töitä, jotka liittyvät lapsen kasvun ja kehityksen arviointiin, seuraamiseen sekä mo-
niammatilliseen yhteistyöhön. Myös erilaisten selvitysten, asiakirjojen, kyselyjen ja
tutkimusten täyttämisen mainittiin vievän aikaa lapsilta.

Johtajat painottivat johtamisen perustehtävänä pedagogista johtajuutta, henki-
löstöjohtamista ja päivittäisjohtamista. Heidän mukaan varhaiskasvatuksen perus-
tehtävää voi parhaiten tukea pedagogisen johtamisen avulla. Johtajat korostivat, että
pelkkä pedagoginen toiminnan ohjaaminen ei riitä, vaan tarvitaan moniulotteista
johtajuutta, jossa vahvimmin näyttäytyvät päivittäisjohtaminen ja henkilöstöjohta-
minen.

Päätäjien vastaukset muodostuivat heidän näkemyksistään varhaiskasvatuksen
perustehtävästä sekä siitä, miten he voivat omasta positiostaan käsin tukea varhais-
kasvatuksen perustehtävää. Kolmasosa päättäjistä arvioi heidän perustehtävänsä
olevan varhaiskasvatuspalvelun järjestäminen. He liittivät palvelun järjestämiseen
taloudelliset reunaehdot, joita he pystyvät omasta positiostaan käsin säätelemään.
Varhaiskasvatuksen pedagoginen merkitys nousi esille muutaman päättäjän vasta-
uksissa.

Johtajien ja päättäjien ryhmähaastattelut täydensivät lähtökyselyn avoimia vasta-
uksia. Ryhmähaastattelussa arvioitiin varhaiskasvatuksen perustehtävän asemaa
päättöksenteon ja johtamisen taustalla. Tulokset osoittivat perustehtävän aseman
muuttumista varhaiskasvatuksen eri johtamistasoilla. Johtajien ja päättäjien erilaiset
positiot nousivat ryhmäkeskusteluissa esille. Kaikki johtajat ja päättäjät olivat sitä
mieltä, että johtajien johtamistoimintaa ohjasi varhaiskasvatuksen perustehtävä,
mutta päättäjien päätöksentekoa ohjasivat ensisijaisesti taloudelliset faktat. Eräs

johtaja kuvasi, kuinka perustehtävän asema muuttuu taloudellisuutta painottavaksi organisaation ylemmällä tasolla. Päättäjien mukaan lapsen ensisijaisuus suhteessa taloudellisiin reunaehtoihin aiheutti ajoittain ristiriitaa.

”Esimiehet painottaa pedagogista johtajuutta, lautakunta järjestämistä ja sitte jos tää jatkuis hallitukseen ja valtuustoon, sitte siinä tuloo se talous ensimmäisenä.”(johtaja 4)

”Kyllä se (perustehtävä) varmaan huomioidaan. Mä uskon, että operatiivisella tasolla huomioidaan varmasti, mut sitte ku mennään lautakunnan tasolle, niin kyllä se siellä huomioidaan mutta kaikkea ei saa mitä halutaan, jostain pitää tinkiä ja monta kertaa tulee kieltämättä sellainen ajatus itelle, että väärästä paikasta säästetään tai otetaan pois.”(päättävä 3)

Johtajat kertoivat perustehtävän aseman heikentyneen suhteessa korostuneeseen talousajatteluun ja -toimintaan.

”Aina me ei voida vaikuttaa siihen, että onko siellä se lapsi aina etusijalla. Jotkut on vaan niitä taloudellisia ratkaisuja.” (johtaja 10)

”Mä luulen, että johtajia sitoo nää talous- ja säästötavoitteet, että ehkä tavallaan enemmän pitäis siinä arjessa nostaa lapsen hyvinvointia, sitä perustehtävää. Tällä hetkellä on niin hirveesti puhuttu näistä tulevista kiristyksistä, että annettais niitten elää omaa elämää ja toimittais sitten kun se on ajankohtaista. Keskityttäis joka päivä perustehtävään ja nostettais sitä. Oikeesti me ollaan tääl lapsii varten.” (johtaja 8)

Perustehtävän ja talouden keskinäisen suhteen lisäksi eräs päättävä korosti urautunutta ja kapea-alaista perustehtävänäkemystä. Suppea näkemys perustehtävästä ei hänen mukaansa edistä kehittämistä ja innovointia. Päättävä arveli, että työn kehittämiseen tähtäävää uudistamista ei ehkä mielletä perustehtävään kuuluvaksi. Eräs päättävä huomautti, että perustehtävään sisältyvä jatkuva työn kehittäminen tarvitsee tilaa ja mahdollisuuksia.

”Ajatellaanko sitä, että se kehittäminen ja innovointi on sitte kuitenkin jonkun muun hommaa, et täällä tehään sitä perustyötä, ei tarvi miettiä semmosia?” (päättävä 1).

”Miten paljo teillä on oikeesti perustyöntekijän mahdollisuus vaikuttaa asioihin? Kylmä nään tossa just sen, että ei anneta tilaa sille (vaikuttamiselle).” (päättävä 1).

6.1.2 Varhaiskasvatuksen johtajuus johtajien ja päättäjien tulkitsemana

Varhaiskasvatuksen johtajien ja päättäjien kuvausten perusteella johtajuuden lähtötilanne muodostui ihmisistä, taloudesta, pedagogiikasta ja byrokratiasta. Päättäjien puheessa korostui pääosin talousjohtaminen. Johtajat kuvailivat organisaation pysyvyyttä ja toiminnan säätelyä sekä sisäisiä asioita, kuten henkilöstöä, toimintaprosesseja ja substanssin tuntemusta. Kaikkien johtajien johtamisorientaatiossa painottuivat eniten ihmisten johtaminen ja työyhteisön sisäisten asioiden hoitaminen.

”Minä itte painotan inhimillisyyttä ja ihmissuhteiden ulottuvuutta aina vaan enemmän ja enemmän ja mun mielestä se kantaa jos joku tässä elämässä, näitten muittenkin (johtajuuden osa-alueiden) kustannuksella. Pyrittäis vähän pehmeää maailmaa kohti, että arvostettais ihmistä ja aitoutta, kuulemista. Kovaa on nähty jo ja ihmiset voi pahoin, hirveän pahoin koko ajan.” (johtaja 5)

Työntekijöiden työhyvinvoinnin tukeminen, heidän kuunteleminen ja kohtaaminen olivat johtajille tärkeitä asioita. Myös päättäjät arvioivat ihmistä arvostavan johtajuuden edistävän myönteistä ilmapiiriä, työhyvinvointia ja tuloksellisuutta. Heistä kolme neljäsosaa painotti ihmislähtöisen johtajuuden olevan johtajien tärkein tehtävä. Omaa rooliaan he kuvailivat taloudellisten raamien ja reunaehtoien antajina.

Johtajien mukaan ihmisten johtamisen osa-alue oli tärkein ja aikaa vievin mutta myös haastavin ja vaikein tehtävä. Keskeisimmät haasteet liittyivät työyhteisön risti-riitatilanteisiin ja vuorovaikutuksen vinoumiin sekä riittävän ajan antamiseen työntekijöille. Edellä mainituissa tilanteissa johtajat kertoivat kokeneensa usein riittämättömyyden tunteita. Riittämättömyyden tunne syntyi työntekijän ja työnantajan risti-riitaisista odotuksista. Puolet johtajista kuvaili, että heidän työntekijänsä odottivat vahvempaa työhyvinvoinnin johtamista. Toisaalta työnantaja asetti vaatimuksia tavoitteista ja tuloksellisuudesta, ja nämä vaatimukset eivät aina tukeneet työntekijän jaksamista. Kiireinen työtahti, jatkuvat muutokset, tulostavoitteet sekä ylemmän johdon ja henkilöstön välisenä välittäjänä toimiminen vaativat johtajilta herkkyyttä ymmärtää sosiaalisia tilanteita ja kykyä toimia erilaisissa tilanteissa.

Päivittäisjohtamisen asiat painottuivat kaikilla johtajilla, mutta etenkin vastaavilla päiväkodinopettajilla. Vastaavat päiväkodinopettajat hämmästelivät arjen sujumi-

seen ja asioiden hoitamiseen käytettyä työmäärää ja aikaa. Päivittäisjohtamisen työtehtävät muodostuivat tarkasti aikataulutetuista tehtävistä, kuten tilastoista ja raporteista, täytettävistä asiakirjoista sekä yllättävistä tehtävistä, kuten äkillisten sijaisten hankinnasta. Varhaiskasvatuksen päivittäisessä toiminnassa oli monia muuttuvia tekijöitä. Asioiden johtamisen ennakoimattomuus yhdistettynä aikataulutettuihin rutiinitehtäviin oli kombinaatio, joka kaikkien johtajien mukaan vei aikaa ihmisten johtamiselta ja pedagogiselta johtajuudelta.

”Ovet huoneessani ovat olleet avoinna ja tuntuu, että voimaantumista ja kohtaamista on tapahtunut puolin ja toisin. Ihmisläheinen työote vie aikaa paperitöiltä ja tuntuikin että kirjallisia töitä on vähän liiaksikin asti”. (johtaja 8).

”Ja sellanen alati riittämättömyden tunne vaikka mitä tekis ni tuntuu että ei ikinä oo riittävästi” (johtaja 3).

Palaverikäytännöt saivat kritiikkiä kaikilta vastaavilta päiväkodinopettajilta. Päätöksenteon käytäntöön oli muotoutunut määrättyjä rakenteita ja prosesseja, jotka he kokivat osallisuutta estäviksi. He ilmaisivat vaikutusmahdollisuutensa olevan rajallisia erityisesti varhaiskasvatuksen johtoryhmän päätöksentekoon. Puolet vastaavista päiväkodinopettajista oli sitä mieltä, että heille saneltiin ylhäältä käsin resursseja, joihin he pyrkivät päivittäisen toiminnan sovittamaan. He epäilivät, ettei johtoryhmän päätöksenteon pohjana ollut aina ajantasainen tieto yksikön toiminnasta ja lapsiryhmän luonteesta.

”Johtoryhmässä ei oo sitä tietoa minkälaista se arki siellä päiväkodissa on tässä lapsiryhmässä. Vaikka siellä olis 12 lasta niin siellä saattaa olla viisi tosi vaativaa ilman mitään erityismerkintää.” (johtaja 7).

Talouteen liittyvät painotukset jakoutuivat johtajien kesken siten, että puolet heistä toteutti talousjohtamista ja puolet eivät. Vastaavat päiväkodinopettajat eivät pääsääntöisesti vastanneet talousjohtamisesta. Tästä huolimatta taloudelliset paineet heijastuivat välillisesti myös heidän työhönsä. Talouteen liittyviä työtehtäviä oli keskitetty päiväkodin johtajalle, jotta lapsiryhmässä toimiville vastaaville päiväkodinopettajille jäisi aikaa lapsiryhmätyöhön ja pedagogiseen johtajuuteen. Päiväkodin

johtajan lisäksi aluejohtajat, varhaiskasvatuspäällikkö ja sivistysjohtaja olivat vahvasti kiinni ajankohtaisessa talouskeskustelussa ja tehtävissä.

Päätäjät perustelivat talouspainotteista päätöksentekoaan kunnan haastavalla taloustilanteella. Kaikki päätäjät ilmaisivat, että kustannustehokkuus ja talouden tasapainottaminen olivat viime vuosina olleet kuntien hallitseva teema. Varhaiskasvatuksessa taloudellista tehokkuutta oli haettu erilaisilla ratkaisuilla, kuten esimerkiksi johtajien talousosaamisen, - vastuun ja - ymmärryksen kehittämällä, palvelujen yksityistämällä, toimintojen keskittämällä ja suurilla yksiköillä. Seuraavat kommentit ilmentävät päätäjien talousajattelua ja taloudellisten raamien asettamiseen liittyvää positiota.

”Ymmärrettävää, että sivistyslautakunta painottaa eniten rationaalista muihin verrattuna, ruohonjuuritasolla ei ehkä sillä tavalla sisäistetä sitä kuin tuolla päätävissä elimissä.” (päättäjä 3)

”Lautakunta katoo kunnan kannalta taloudellisuutta ja tehokkuutta” (päättäjä 6)

”Varsinkin tänä aikana. Rationaalinen ulottuvuus on aikalailla niinku raamien antamista.” (päättäjä 2)

Kolmannes päättäjistä ja johtajista kertoi uudistusten, innovoinnin ja kehittämisen olevan tahmeaa ja rajoittunutta varhaiskasvatuksessa. Kaksi päättäjä peräänkuulutti laajempaa näkökulmaa työn kehittämiseen, jossa innovointiin otettaisiin mukaan myös lapset ja vanhemmat.

”Onko kasvatustaloudella pikkasen konservatiivinen ajatus Suomessa edelleen. On tietty ajatus siitä, että ei nyt ruveta hirveästi hötkyilemään tai muuttamaan tätä hommaa, siinä on paljo hyvää. Mutta kuitenkin aika muuttuu, valtavat harppaukset. Kyllä siinä jollain lailla pitää olla muutosmyönteisyyttä ja että me saahan porukka innostumaan ja aattelemaan uudella tavalla. Se vaatii kouluttautumista ja muutosmyönteisyyttä ja asennetta.” (johtaja 2)

Pedagogista johtajuutta kuvailtiin rajatusti. Keskustelu tiivistyi lähes yksinomaan päiväkotien pedagogiikan rakenteisiin ja käytänteisiin. Perhepäivähoidon pedagoginen johtajuus ei korostunut. Johtajat olivat kiinnittäneet huomiota siihen, että päiväkotien pedagogiikka ja pedagoginen johtajuus olivat voimakkaasti esillä sekä

yhteiskunnallisessa keskustelussa että päiväkodeissa. Päiväkotien pedagogiselle keskustelulle oli viime vuosina luotu pysyviä rakenteita. Johtajien mukaan etenkin päiväkotien säännölliset tiimipalaverit ja yksikköpalaverit olivat edistäneet pedagogiikkaa. Johtajat kertoivat pyrkivänsä tukemaan laadukasta pedagogiikkaa pedagogisen johtajuuden avulla. Seuraava kommentti kuvaa erään johtajan näkemystä pedagogisesta johtajuudesta.

”Tää perustehtävän tukeminen ja mahdollistaminen, kun tietää, että henkilöstöllä on se ammattitaito. Sitte kun niille sanotaan, että on sellaset ja sellaset säännöt ja aidat ympärillä, niin siellä sisällä saa säpeltää niin paljon ku tykkää niiden puitteissa. Kun annetaan ehdot ja luotetaan siihen, että on se ammattitaito, niin ei muuta kun ruvetaan hommiin.” (johtaja 1)

6.1.3 Johtajuuden kehittämistoiveet

Johtajuuden kehittämistoiveita kartoitettiin lähtöanalyysikyselyn avoimella kysymyksellä, jossa vastaaja sai kuvailla miten hän kehittäisi nykyistä johtamistapaa. Kyselyyn vastanneista 96 vastaajasta 46 vastasi johtajuuden kehittämistä käsittelevään kysymykseen. Varhaiskasvatuksen työntekijät, johtajat ja päättäjät painottivat johtajuuden kehittämisessä eniten esimiehen läsnäoloa, tiedottamista, työntekijän yksilöllistä huomioimista, osallisuutta, tasapuolisuutta, vastuuta ja velvoitteita sekä palaverirakenteita. Taulukossa 12 olen luokitellut kehittämisen painotukset Hujalan ja Eskelisen (2013) mukaisiin kasvatusorganisaation keskeisimpien johtajuustehtävien kategorioihin. Lisäksi aineistosta nousivat *ei kehittämistä* -luokka ja *itsensä johtamisen* -luokka. Luokiteltu ja kategorisoitu aineisto on myös kvantifioitu.

Johtajuuden kehittäminen	Mainintojen määrä
Henkilöstöjohtaminen	26
Päivittäisjohtaminen	13
Ei kehittämistä	8
Pedagoginen johtajuus	7
Itsensä johtaminen	4
Muutosjohtaminen	4
Varhaiskasvatuspalvelun johtaminen	3
Verkostojohtaminen	2

Taulukko 12. Varhaiskasvatuksen työntekijöiden, johtajien ja päättäjien näkemykset johtajuuden kehittämisestä, n=46

Varhaiskasvatuksen johtajuuden kolme yleisintä kehittämisen painotusta olivat henkilöstöjohtaminen, päivittäisjohtaminen ja pedagoginen johtajuus. Henkilöstöjohtamisen osa-alueen vastaukset liittyivät muun muassa organisaation tuloksellisuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin väliseen yhteyteen, joka on tulkittavissa seuraavasta lainauksesta.

”Ensimmäisenä asiana näen henkilöstöjohtamisen taitojen kartuttamisen kaikille esimiesasemassa oleville. Substanssiosaaminen on tärkeää mutta jos henkilöstö voi huonosti organisaation huono maine kiirii, henkilöstön vaihtuvuus on suuri, suuria sairauspoissaoloja, suuret työterveyshuollon kustannukset ja työkyvyttömyydet. Kaikki nämä kuormittavat organisaatiota taloudellisesti ja laadullisesti. Henkilöstön arvostaminen ja sen osoittaminen on äärettömän tärkeää.” (päättävä 1)

Henkilöstöjohtamisessa korostuivat henkilöstön tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu, työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen sekä esimiehen läsnäolo ja välittäminen. Puolet vastanneista työntekijöistä piti viikoittaisia kohtaamisia oman esimiehen kanssa tärkeinä. Lisäksi he nostivat esille avoimuuden, rehellisyyden, työntekijän kannustamisen, motivoinnin ja osallisuuden teemat.

Päivittäisjohtamisen kehittäminen, kuten palaverikäytännöt ja tiedottaminen, oli toiseksi yleisin johtajuuden kehittämiskohde. Kolmannes työntekijöistä toivoi sään-

nöllisiä keskustelufoorumeita ja oikea-aikaista tiedottamista. Liian yleisluontoinen tai toisaalta liian varhain yksityiskohtiin painottuva tieto ei välttämättä saavuttanut kohderyhmäänsä. Tiedottamisen toivottiin olevan jatkuvaa ja kulkevan samaan tahtiin asioiden etenemisen kanssa. Työntekijät toivoivat voivansa osallistua vahvemmin tiedon merkityksellistämisen prosessiin eli tekemään tulkintoja todellisuudesta, kertomaan arjen toimivuudesta, laatimaan yhteisiä työsuunnitelmia ja sopimuksia.

Vastaukset *Ei kehittämistä* –luokassa olivat samansuuntaisia. Vastaajista kolme oli sitä mieltä, että johtajuutta ei pidä kehittää mitenkään. Loput vastaajat kertoivat olevansa tyytyväisiä nykyiseen johtamistapaan, eivätkä sen vuoksi nähneet tarvetta kehittää johtamista.

Pedagogisen johtajuuden kehittäminen nousi esille päiväkotityöntekijöiden vastauksissa. Seitsemän työntekijää kuvasi toivetta vahvasta pedagogisesta johtajuudesta, jossa johtaja tunnistaisi ja tunnustaisi lapsen kontekstin ja toimintaympäristön. He kuvailivat tarpeitaan käyttää vahvemmin omaa pedagogista asiantuntemustaan ja arjen sujumisen tietouttaan. Lisäksi vastaajat toivoivat esimiehen vahvempaa arjen käytäntöjen tuntemusta. Tähän liittyen eräs vastaaja kuvaili, että esimiehen tulee nähdä päiväkotiryhmässä olevat lapset ihmisinä ja yksilöinä, ei pelkkinä numeroina paperilla ja tilastoissa. Lisäksi osa päiväkotityöntekijöistä esitti pedagogisten käytäntöjen ja rakenteiden kehittämistä ja niiden yhteisvastuullista toteuttamista.

6.2 Palvelevan johtajuuden rakentuminen

Rakentamisen vaiheessa palvelevan johtajuuden omaksumista ja käytäntöjä pyrittiin syventämään ilmiön reflektiivisellä tarkastelulla sekä koulutusten kautta. Syklin aikana järjestettiin kaksi palvelevan johtajuuden koulutusta. Koulutuksista ensimmäinen suunnattiin koko varhaiskasvatuksen henkilöstölle ja sivistyslautakunnan jäsenille. Toinen kohdennettiin johtajille. Vaiheen aikana tutkittiin palvelevan johtajuuden ilmenemistä varhaiskasvatuksessa ennen tavoitteellista kehittämisprosessia. Lisäksi selvitettiin, millä tavoin palveleva johtajuus rakentuu työyhteisön johtamiskulttuuriksi.

Rakentumisen vaiheen keskeisimmät tulokset, jotka seuraavaksi raportoin yksityiskohtaisesti, tiivistän seuraavasti:

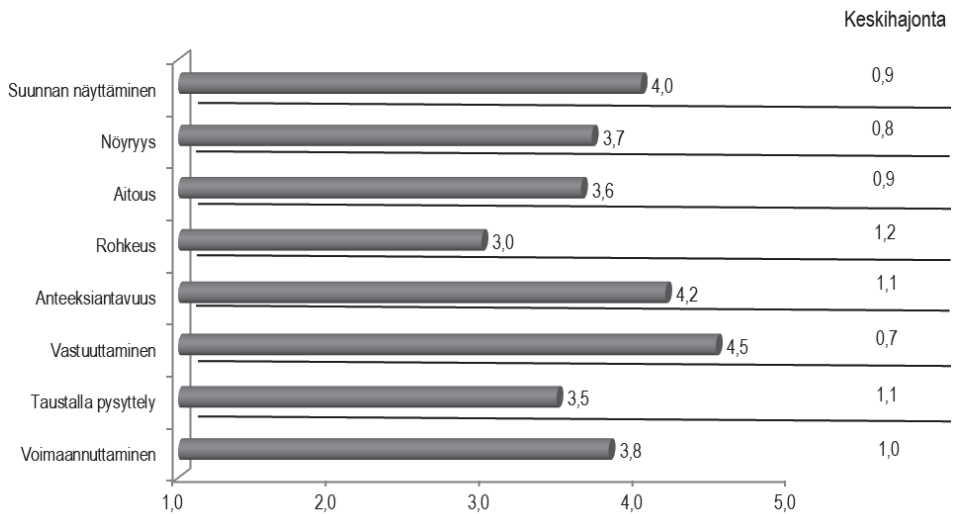
- Työntekijöiden ja johtajien mukaan varhaiskasvatuksessa painottuivat vastuuttamisen, suunnan näyttämisen ja voimaannuttamisen osa-alueet.
- Palveleva johtajuus soveltuu hyvin kasvatuksellisen organisaation johtamiseen päättäjien ja johtajien mukaan.
- Palvelevan johtajuuden rakentumisen prosessi on yhteisöllinen ja monitasoinen. Prosessissa korostuvat muun muassa itsensä johtaminen, koulutus, vuorovaikutustaidot ja rakenteet.

Luvun aluksi tarkastelen, miten palveleva johtajuus toteutuu varhaiskasvatuksessa ennen johtamiskulttuurin tietoista ja tavoitteellista kehittämistä. Tämän jälkeen tarkastelen palvelevan johtajuuden rakentumista.

6.2.1 Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa - lähtötilanne

Varhaiskasvatuksen henkilöstölle kohdennetun SLS-kyselyn tulokset osoittivat, että tutkimuksen lähtötilanteessa palvelevan johtajuuden osa-alueista eniten korostuivat vastuuttaminen, anteeksiantavuus ja suunnan näyttäminen. Vastaajien mukaan johtajat pitivät työntekijöitä vastuullisina työsuorituksistaan, eivät tuominneet eivätkä kantaneet työntekijöille kaunaa heidän tekemistään virheistä. Johtajan yhteiskunnallisen vastuun kantaminen ja suunnan osoittaminen onnistuivat tulosten mukaan hyvin.

Taulukossa 13 esitän henkilöstön arviot palvelevan johtajuuden eri osa-alueiden ilmenemisestä keskiarvoina. Keskiarvon lisäksi olen esittänyt kuviossa keskihajonnan, joka ilmaisee arvojen keskimääräisen poikkeaman keskiarvosta. Kyselyyn vastasi varhaiskasvatuksen 142 henkilöstä 108 henkilöä.



Taulukko 13. Palvelevan johtajuuden toteutuminen lähtötilanteessa, n= 108 (vastausten keskiarvot asteikolla 1-5; 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä)

Matalimmat arviot saivat esimiehen rohkeus, taustalla pysyttely ja aitous. Rohkeutta käsittelevän kysymysohjelmän keskihajonta oli korkein. Vastaukset jakautuivat asteikon ääripäihin, mutta myös keskelle. Vastauksista 26 % painottui vastausvaihtoehtoihin täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä. Jokseenkin samaa ja täysin samaa mieltä oli 34 % vastaajista. Loput vastaukset, 39 % asettuivat vastausvaihtoehtoon kolme eli ei samaa eikä eri mieltä.

Avoimiin kysymyksiin kirjattiin joitakin tarkennuksia, jotka liittyivät voimaannuttamisen, vastuuttamisen ja rohkeuden osa-alueille. Kaksi työntekijää toivoi, että esimies ottaisi työntekijät yksilöinä huomioon ja pyrki vahvistamaan heidän vahvuuksiaan. Vastuuttamisen osa-alueella eräs työntekijä halusi johtajan vaativan sekä itseltään että työntekijöiltä vastuullista ja turvallista työn tekemistä. Yksi työntekijä kuvaili, kuinka hänen esimiehensä varmistelee usein asioita omalta esimieheltään. Varmistelu ja varovaisuus eivät vastaajan mukaan olleet pelkästään negatiivinen asia, vaan työntekijä tulkitsi sen positiiviseksi harkitsevuudeksi.

Työntekijöiden ryhmähaastattelut syvensivät kyselyn tuloksia. Eniten työntekijöiden keskusteluissa nousivat esille voimaannuttamisen ja vastuuttamisen teemat. Kaikki työntekijät pitivät tärkeänä johtajilta saamaansa kannustamista, rohkaisua, kohtaamista ja kuuntelemista. Työntekijät kuvailivat helposti lähestyttävän ja sallivan johtajan mahdollistavan työntekijöille rohkeutta ja halua kokeilla, erehtyä ja oppia turvallisesti. Tekemään kannustaminen, myönteinen palaute ja työntekijän kuunteleminen viestivät johtajan luottamuksesta työntekijän kykyihin ja oman työn kehittämiseen.

”Kai se sanallinen palaute, joka tulee, teidän tiimi on joustava tai teillä on hoitunut tämä asia hyvin. Kyllä se sanallinen palaute on tärkeää”. (työntekijä 1)

”Esimiehellä on oikeasti aikaa kuunnella ja hän on kiinnostunut meistä työntekijöistä ja mitä mieltä me ollaan. Tulee tunne, että tulee kuulluksi”. (työntekijä 14)

”Johtaja kannustaa tekemään”. (työntekijä 12)

Vuידestätoista työntekijästä kaksitoista koki johtajan toimivan voimaannuttavasti ja vastuuttavasti. Kaksi toivoi vielä vahvempaa oman osaamisensa ja ammattitaitonsa hyödyntämistä sekä mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon. Puolet työntekijöistä kertoi voivansa vaikuttaa melko hyvin oman yksikkönsä asioihin, mutta ylempään tason päätöksenteko ja varhaiskasvatuksen laajempi kehittäminen olivat etäisiä ja osallisuus niihin heikkoa.

”Ehkä keskustelua enemmän, ettei ne asiat vaan tippus sillai, että aha näin on päätetty. Ne koskee työntekijöitä, mutta työntekijät ei oo saanu sanoa mitään, vähän sellainen demokratia on hävinny”. (työntekijä 12)

”Jos johtajalla olis viisautta ja näkökulmaa ja osais käyttää hyödyksi sitä mitä on työntekijöissä tai talossa, rakenteissa, ympäristössä, semmosia asioita mitkä on ilmasia. Innovatiivisuus. On asioita joita voi tehdä vähällä rahalla”. (työntekijä 14)

Johtajan anteeksiantavuus ei korostunut työntekijöiden puheissa. Kaksi työntekijää piti tärkeänä johtajan kykyä empatiaan, joka mahdollistaisi myötätuntoiset teot ja tunnetilojen ymmärtämisen. Johtajan empatia ja anteeksiantavuus liitettiin hyväksyvän toimintakulttuurin edistämiseen, jossa voi oppia myös virheistä. Seuraava

kommentti kuvaa erään työntekijän näkemystä myötätuntoisen ilmapiirin yhteydestä kokeilevaan kulttuuriin.

”Johtajan pitää olla empaattinen. Salliva ilmapiiri luo uskallusta ja halua kokeilla”.
(työntekijä 12)

Kaikki työntekijät pitivät tärkeänä esimiehen aitoutta ja inhimillisyyttä. Aitous ilmeni työntekijöiden puheessa joko toiveena tai kuvauksena johtajan inhimillisestä herkkyydestä. Kolme neljäsosaa työntekijöistä kuvaili oman esimiehensä arvostavaa työkäyttäytymistä. Vastaavasti kaksi työntekijää toivoi, että johtaja kiinnittäisi enemmän huomiota sensitiivisyyteen ja sanattomaan viestintään. He ilmaisivat, että esimiehen negatiiviset tunnetilat näyttäytyvät työyhteisössä ja voivat siten kohdistua työntekijöihin.

”Se miten meitä kohdellaan näkyy meille, ei johtajan tekninen osaaminen näy meille. Ei ne sanat vaan se millä äänellä, tyylillä tai katseella. Välillä esimiehen kireys näkyy. Se ei oo hyvä, hohkaa työntekijöihin. Sä et tiedä onks jotain vialla”. (työntekijä 13)

”Ylipäättään se, että se (esimies) kohtaa sut (työntekijän) tasavertasena. Hyvä johtaminen kumpuaa yksinkertaisista asioista, kohtaaminen ja kohteleva. Tärkeimpiä on inhimillinen kohtaaminen”. (työntekijä 9)

Kaikkien työntekijöiden mukaan suunnan näyttäminen onnistui johtajilta hyvin. Työntekijät arvostivat johtajan pedagogista suunnan osoittamista, etenkin uudistuksissa ja muutoksissa. Työntekijöiden puheissa korostui näkemys esimiehen vastuusta strategisten tavoitteiden suuntaamisesta, mutta myös koko työyhteisön yhteisöllisistä vastuusta perustehtävästä ja yhdessä sovittujen tavoitteiden toteutumisesta.

Yllä olen esittänyt lähtötilanteen kuvauksen palvelevan johtajuuden osa-alueiden ilmenemisestä varhaiskasvatuksessa. Yhteenvedon kyselyn ja ryhmähaastattelun tuloksista voi todeta, että palvelevan johtajuuden osa-alueista eniten korostuivat voimaannuttaminen, vastuuttaminen ja suunnan näyttäminen. Voimaannuttaminen ja vastuuttaminen herättivät työntekijöiden ryhmähaastattelussa kaksisuuntaisia näkemyksiä; toisaalta työntekijät kuvailivat, kuinka heitä kannustettiin, heille annettiin vapauksia ja heidän ammatilliseen pystyvyyteensä luotettiin. Toisaalta työnteki-

jät toivoivat voivansa vaikuttaa vielä vahvemmin työhönsä ja käyttää ammatillista osaamistaan tehokkaammin.

Suunnan osoittaminen oli työntekijöiden kuvausten mukaan työn merkityksen kirkastamista ja vastuullisuutta varhaiskasvatuksen perustehtävään. Anteeksiantavuus nousi kyselyssä vahvasti esille, mutta haastatteluissa anteeksiantavuus esiintyi työntekijöiden puheissa niukasti. Johtajan aitous oli sekä oman esimiehen inhimillisen toiminnan kuvailua että toive johtajan tasavertaisesta kohtelusta ja omien tunteiden hallinnasta. Rohkeuden, nöyryyden ja taustalla pysyttelyn osa-alueet ilmenivät kyselyssä ja haastattelussa vähäisesti.

6.2.2 Johtamisen kehittäminen: yhteisöllinen prosessi

Päätäjien ja johtajien ryhmähaastatteluilla pyrin selvittämään miten varhaiskasvatuksen palveleva johtamiskulttuuri rakentuu. Haastattelukysymyksenä oli: miten palvelevaa johtajuutta voisi mielestäsi kehittää työyhteisön johtamiskulttuuriksi? Ryhmähaastattelujen aineistosta nousseet tulokset ohjasivat johtamiskulttuurin yhteisöllistä kehittämistä ja vastasivat tutkimuskysymykseen neljä: miten palveleva johtajuus rakentuu johtajien ja päätäjien yhteisöllisenä prosessina?

Johtamiskulttuurin kehittämisessä päätäjien rooli oli lähinnä ideoida ja mahdollistaa, toisin kuin johtajat, jotka osallistuivat prosessin suunnitteluun, toiminnan toteuttamiseen ja arviointiin. Kehittämistoiminnan seurauksena toteutettiin muun muassa kaksi palvelevan johtajuuden koulutusta, käynnistettiin johtajien vertaispalaverit ja kehitettiin palaverirakenteita.

Johtajien ja päätäjien näkemykset jakautuivat muutamaan pääkohtaan, joita olivat itsensä johtaminen, koulutus ja vuorovaikutus sekä rakenteet. Kehittämisen lähtökohtana pidettiin osallisuutta ja yhteisöllisyyttä. Päätäjät korostivat, että palvelevan johtajuuden kehittämistä ei pidä toteuttaa ylhäältä alaspäin vaan osallistaen ja yhteistä ymmärrystä rakentaen.

“Kun tätä ajatusta lähetään viemään niin se pitäis tulla jotenkin sillä tavalla, että ne itse sen tajuaa. Tavallaan se herääminen tulee sieltä sisäsyntyisesti eikä niin, että no niin täs on tää palveleva johtajuus, imekää tämä. Pitäisi viedä vaihikkaan. Asennekasva-

tus, siitähän se lähtee kaikki. Ajattelumalli johtamisesta pitää muuttua. Sen ymmärtäminen, että eettisyys ja moraali on vahvasti mukana.” (päättäjät 1)

Kaikki päättäjät pitivät tärkeänä sitä, että johtaja pysähtyisi miettimään, kuunteleeko hän työntekijää vain kohteliaisuudesta vai onko hän oikeasti kiinnostunut siitä, mitä toiselle kuuluu. Läsnäolo ja kiinnostus näkyvät, kuten myös se, jos johtaja ei ole kiinnostunut. Sanattoman viestinnän arvoa ei vastaajien mukaan tule väheksyä. Päättäjät arvioivat, että työntekijälle merkitsee paljon, jos esimies toisinaan kysyy, miten päivä on mennyt tai miten selviät työtehtävistäsi. He painottivat, että kysymystä ei pidä esittää kerran vuodessa kehityskeskustelun yhteydessä tai pelkästä kohteliaisuudesta.

”Parin sanan vaihtaminen työntekijän kanssa, ja kun sä kohtaat, katot silmiin ja kysyt. Se nostaa hirveesti sitä fiilistä, että toi on aidosti kiinnostunut. Siinä näkyy johtajan arvomaailma, että arvostatko sä ihmistä. Ihmiset eivät välttämättä ymmärrä kuinka paljon ne antaa signaaleja ilmeillä ja eleillä, asennoilla, äänenpainoilla. Kyllähän työntekijä aistii jos teeskentelet. Tää (palveleva johtajuus) jos mikä, vaatii johtajan itsensä tuntemusta. Se on sitä aitoa työntekijän kohtaamista eikä mitään muuta.” (päättäjät 1)

Eräs johtaja korosti johtajan oman esimerkin voimaa ja ihmisen arvostamisen ensisijaisuutta palvelevan johtajuuden kehittämisen lähtökohdaksi. Työyhteisössä esimiehen tulisi näyttää omalla esimerkillään, että jokainen työntekijä on tärkeä, oli hänen asemansa organisaatiossa mikä tahansa. Tämä johtaja kyseenalaisti yhteiskunnassamme vallitsevan tehokkuusajattelun, jossa ihminen välineellistetään ja häntä pyritään valmentamaan tulevaisuuden tarpeisiin. Ajan henki viestii hänen mukaansa siitä, että ihminen itsessään ei ole riittävä ja arvostettava, vaan ihmisen hyvyys ja tarpeellisuus mitataan elinkeinoelämän tarpeista tai aseman ja statuksen kautta. Palvelevan johtajuuden toimintakulttuurissa jokainen saa kokea olevansa tärkeä ja arvostettu sekä tekevänsä merkityksellistä työtä osana kokonaisuutta.

”Eiköhän se oo se johtajan oma esimerkki, ensin aloittaa arvostamisesta ja näyttää sitä, että sä oot tärkeä. Ihmistä ei välineellistetä, arvioiden millaisia ihmisiä tulevaisuus tarvitsee, vaan kaikessa toiminnassa korostetaan ihmisarvoa, kaikista ei tarte tulla

niitä maistereita, tohtoreita... me tarvitaan täällä kirvesmiehiä, lapiomiehiä ja niistä tulee hyviä ihmisiä ja ne on onnellisia siinä omassa työssä.” (johtaja 5)

Palvelevan johtajuuden rakentumisen prosessia edistävät päättäjien ja johtajien mukaan palvelevan johtajuuden koulutus, vuorovaikutustaitojen kehittäminen, vertaistuki ja itsensä johtaminen. Eräs johtaja tähdensi palautteen merkitystä. Hän huomautti, että esimiehen tulee kuunnella vastaanottavasti ja suvaitsevaisesti työntekijöiden antama palaute. Johtajan suhtautumista tulee hänen mukaansa ohjata ajatus siitä, että asioita voi tehdä ja niistä voi ajatella monella tavoin. Johtajan oma mielipide tai tapa toimia ei saa olla ainoa oikea. Johtajan tulee omalla toiminnallaan kannustaa työntekijöitä palautteen antamiseen. Palautetta voi antaa myös toinen toisilleen, ja lisäksi olisi pyrittävä luomaan edellytyksiä ja rakenteita säännölliseen palautteikäytäntöön.

Johtajuuden kehittämisessä ja erityisesti itsensä johtamisen syvenemisessä palautetta on tärkeä saada myös muilta johtajilta. Vertaistuen merkitys painottui päättäjien ja johtajien kommentoissa. Johtamiskulttuurin kehittäminen vaatii yhteisöllistä reflektiota. Johtajien mukaan johtajuus on yksinäistä työtä, jossa johtajan jaksamisen tukemista ja itsetuntemusta edistävät vertaistuki ja verkostot. Itsensä johtaminen nousi esille sekä päättäjien että johtajien kuvauksissa. Puolet heistä korosti itsensä johtamisen merkitystä kaikkien työntekijöiden osalta, mutta erityisen tärkeänä itsensä johtamista pidettiin johtajan tehtävässä. Eräs johtaja painotti, että itsensä johtamista voi oppia. Jokainen voi oppia muuttamaan sitä mitä tekee ja miten tekee. Prosessia edistävät muun muassa kyky vastuullisuuteen itseä ja muita kohtaan, oivaltaminen, tiedostaminen ja reflektointi.

”Pystyy myöntämään omat heikkoutensa ja tietämättömyytensä ja on tietoinen ajateltavastaan, tunteistaan ja käytöksestään ja omista arvoistaan ja moraalistaan.” (johtaja 8)

Päättäjien ja johtajien mukaan palvelevan johtamiskulttuurin laajempi juurruttaminen kuntaorganisaation muille toimialoille on haastavaa. Suurin ongelma liittyi heidän mukaansa johtajuuden auktoriteettinäkökulmaan. Johtaja on perinteisesti ollut korkeassa hierarkkisessa asemassa, mikä on näkynyt autoritaarisena otteena. Palve-

levassa johtajuudessa ajattelu ja toiminta kääntyvät toisin päin, jolloin johtaja voi ajatella menettävänsä johtajuutensa tai pelätä, että joku toinen työyhteisön jäsen ottaa johtamisvallan. Tästä huolimatta palvelevan johtamiskulttuurin laajentumista koko kuntaorganisaation tasolle pidettiin lähes kaikkien tutkimukseen osallistuneiden mielestä tavoiteltavana.

Johtajuuden arvopohjan muutos vaatii kriittistä tarkastelua ja asteittaista ajattelutavan ja kulttuurin muutosta. Nämä muutokset ovat kuitenkin hitaita. Eräs päättäjä arveli, etteivät kaikki ihmiset pysty sitoutumaan palvelevaan johtajuuteen. Johtajat peilasivat rehellisesti omaa johtajuuttaan suhteessa palvelevaan johtajuuteen. Kahta heistä mietitytti oma johtajana jaksaminen. Siihen he löysivät voimavaran jaetusta johtajuudesta ja koko organisaatioon laajentuneesta palvelevasta toimintakulttuurista. Eräs johtaja epäili, voiko kukaan johtaja johtaa täysin epäitsekkäästi, koska ihmisyyteen liittyy hänen mukaansa tietynlainen itsekkyyys, joka näyttäytyy myös johtajuudessa.

”Ei tällaista oo elämäs. Helppohan näitä on nyökytellä. Jotenki tuntuu, että kun johtaja on palveleva niin kukas sitä johtajaa sitte auttaa? Tai sitten niin, että kaikki on niitä johtajia, koko työyhteisö ja silloin se johtaja saa niistä kaikista henkilöistä sen voiman tehdä omaa työtä. Kaikesta itsekkyydestä vapaa, kyllä se on aika haastavaa ihmiselle. Kyllähän ihmisyyteen varmaan jonkinlaista itsekkyyttä kuuluu.” (johtaja 1)

”Kyllähän tää vaatii paljon siltä ihmiseltä, paljo sellasia pehmosia arvoja. Sais kaikki ees niitä murusia tästä ajattelusta. Tähän ei ihan kaikki ihmiset taivu kyllä.” (päättäjä 7)

Tutkimukseen osallistuneista johtajista kolmannes piti palvelevaa johtajuutta erityisesti eteläpohjalaiseen kulttuuriperimään soveltuvana. Erään johtajan mukaan palveleva johtajuus nivoutuu luonnostaan eteläpohjalaiseen herännäisyyteen ja talkoohenkeen eli kökkäperinteeseen.

”Tämä ei tunnu mitenkään erityisen vieraalta tämä palveleva johtajuus, onko se kuitenkin jossain tässä körttikulttuurissa ja pohjalaisuudessa sellainen tietty ollu aina, kaikkien kökkien ja muuta mitä on tehty. Jotenki sellane perusluonne meissä, voi sanoa ihan suomalaisessa mutta ainakin jotenki niinku eteläpohjanmaalaisessa. Niinhän sitä nyt on aina tavattu tehreä. Tää on ihan tavallista, arkista. Motivoida, innostaa sitouttaa. Sellanen luottamus ja luottaminen.” (johtaja 3)

6.3 Palvelevan johtajuuden sisäistyminen

Sisäistyminen tarkoitti palvelevan johtajuuden juurruttamista käytäntöön ja prosessin arviointia. Johtajat toteuttivat toimintatutkimuksen ja kehittämisen aikana syntyneitä toimenpiteitä käytännössä ja arvioivat prosessin toteutumista. Niin ikään työntekijät arvioivat mahdollisia muutoksia.

Sisäistymisen vaiheen keskeiset tulokset, jotka seuraavaksi raportoin yksityiskohtaisesti, kiteytän seuraavasti:

- Yhteisöllisyys ja osallisuus olivat johtajien mukaan toteutuneet hyvin läpi koko kehittämisprosessin
- Johtajien mukaan vertaistuen ja itsensä johtamisen lisäksi rakenteelliset uudistukset olivat edistäneet palvelevan johtajuuden rakentumista
- Työntekijöiden mukaan erityisesti avoimuus ja voimaannuttaminen olivat lisääntyneet kehittämisprosessin aikana

Seuraavaksi kuvaan johtajien ja työntekijöiden näkemyksiä tutkimus – ja kehittämisprosessista.

6.3.1 Johtajat muutoksen arvioijina

Johtajat arvioivat prosessin rakennetta, omaa osallisuuttaan ja ilmiön ymmärtämistä sekä muutoksen toteutumista ryhmähaastatteluissa ja minä johtajana -kirjoituksissa. Haastattelut etenivät Newtonin ja Burgessin (2008) validiteettityyppien pohjalta laatimieni kysymysten avulla, jotka esitin luvussa 5.5. Osa johtajista kuvaili johtajuuden kehittämisen käynnistyneen jo ennen tutkimusprosessin aloittamista. He pitivät tärkeänä sitä, että oikeudenmukaisia ja johdonmukaisia menettelytapoja oli työstetty yhdessä tavoitteellisemmin jo vuosia. Palvelevan johtajuuden kehittäminen nähtiin ennemmin jatkumona jo aiemmin alkaneelle yhteiselle prosessille, kuten seuraavasta kommentista ilmenee.

”Nollasta ei oo lähetty, ehkä käsitteenä ei oo vaan puhuttu palvelevasta johtajuudesta, vaikka se käytännössä on sellasta ollukki”. (johtaja 10)

Ymmärryksen syventyminen palvelevasta johtajuudesta

Kahdeksan yhdestätoista johtajasta arveli palvelevan johtajuuden tuovan tukea ihmisten johtamisen haasteisiin. Eräs johtaja uskoi palvelevan toimintakulttuurin helpottavan vaikeiden asioiden käsittelyä. Hänen mukaansa koko työyhteisöön laajentunut palveleva toimintakulttuuri kasvattaa luottamusta ja yhdistää ihmiset toimimaan saman tavoitteen eteen. Palvelevan johtajuuden yhteisöllisyys, oikeudenmukaisuus ja luottamus ihmisten vastavuoroiseen tukeen edistävät haastavien asioiden selvittämistä työyhteisössä.

Kahden johtajan mukaan kuntaorganisaation autoritaarinen johtamisperinne oli saanut heidät epävarmaksi ihmislähtöisen johtajuuden hyväksyttävyydestä. Kehittämisprosessi oli antanut heille varmuutta ja luvan johtaa ihmislähtöisesti.

”Mulle henkilökohtaisesti se kirjoitus palvelevasta johtajuudesta ja nämä mitä ollaan jutusteltu täällä, oli helpottavaa. Että saa olla pehmeä ja myötätuntoinen ja semmoinen. Toki asiat pitää hoitua, mutta mulle on enempi ominaista se, että sanon lempeästi kuin ylhäältä päin sanellen. Ja se palvelevassa johtajuudessa suvaitaan”. (johtaja 5)

Kaksi kolmasosaa johtajista kuvailivat johtajuuden kehittämisen yksilöllistä prosessia itsensä johtamisena, joka tarkoitti oman toiminnan reflektointia, tavoitteiden asettamista ja niiden saavuttamista. Prosessin jatkuvuus nostettiin esille kahden johtajan kuvauksissa. Seuraavat esimerkit kuvaavat johtajien oman ymmärryksen syvenemistä tutkittavasta ilmiöstä sekä heidän motivaatiotaan toiminnan kriittiseen kehittämiseen myös jatkossa.

”Itelle sellasia tavoitteita, että tollanen johtaja mä haluan olla, tommosen piirteen mä haluan ja sitten miettii sitä omaa toimintaa sen mukaan. Mä en oo saanu mitään koulutusta johtamiseen, niin tää on niinku semmoinen missä voi niitä miettiä”. (johtaja 7)

”Tää on prosessi joka käynnistyy sillon ja haluan nähdä mitenkä se jatkuu. Tietyntai-

nen uteliaisuus ja toisaalta myös se, että on hyvä tutkiskella omaa itteä prosessin aikana. Josko sitä tällä ikää vielä jotain oppis”. (johtaja 9)

Muutoksen aikaansaaminen

Johtajat kertoivat heidän keskinäiseen vertaistukeen ja työyhteisön avoimuuteen liittyvistä muutoksista. Päätöksenteon läpinäkyvyyttä oli prosessin aikana vahvistettu muun muassa palaverirakenteita kehittämällä. Varhaiskasvatuksen palaverirakenteita olivat ennen tutkimus- ja kehittämistoimintaa johtoryhmän kuukausipalaverit, neljä kertaa toimintavuodessa kokoontuvat varhaiskasvatuksen esimiespalaverit sekä kerran toimintavuodessa kokoontuva koko varhaiskasvatuksen henkilöstön palaveri. Lisäksi jokaisessa varhaiskasvatuksen toimintamuodossa olivat omat yksikkö- ja tiimipalaverit. Kehittämistoiminnan myötä rakenteiden avoimuutta ja henkilöstön osallisuutta vahvistettiin. Uutena menettelytapana oli varhaiskasvatuksen johtoryhmän kokousten esityslistojen ja pöytäkirjojen lähettäminen koko henkilöstölle tiedoksi. Lisäksi johtoryhmän kokoonpanoa täydennettiin: vastaavat päiväkodinopettajat valitsivat keskuudestaan toimintavuosittain vaihtuvan edustajan johtoryhmän kokouksiin. Näiden lisäksi lastentarhanopettajat aloittivat omat vertaiskoontumiset säännöllisesti. Myös muiden ammattiryhmien vertaistapaamisia käynnistettiin.

”Me ollaan vertaisporukalla viety asioita johtoryhmän kokoukseen. Se on toiminut. Ja me ollaan saatu vertaispalaverit! Ne on ollu tosi hyviä”. (johtaja 10)

”Ekana tulee mieleen avoimuus. Ennen ei yhtään tiennyt että mitä siellä johtoryhmässä oli aiheita ja että mitä siellä on päätetty. Nyt kun sieltä on tullu etukäteen esityslista niin voi jo aavistella ja odottaa mitä tulee”. (johtaja 12)

Kahden johtajan mukaan muutoksen arviointi oli vaikeaa, koska johtajuuden kehittämistoimintaa toteutettiin arjen toimintaan tiiviisti integroituna. Toimintatutkimuksen interventiot ja kehittämistoimenpiteet olivat osa päivittäistä toimintaa, jolloin tutkimukseen osallistuneet toimijat eivät aina pystyneet erottamaan kehittämistä muusta toiminnasta.

”Jotenki tuloo mieleen, että onkohan me kaikki nämä (tavoitteet) saavutettu, ihan oikeasti. Vai tulooko nämä siinä työn lomassa, eikä huomaakkaan, että tää on ollu meillä oikeen tavoitteena”. (johtaja 1)

”Ei oo ajatellu, että mäpäns nyt toteutan tätä palvelevaa johtajuutta, se on tullu siihen työhön huomaamatta. Mikä ei sitten välttämättä tunnu siltä, että nyt on tehty jotain tämän eteen”. (johtaja 7)

Johtajien reflektiivisten minä johtajana -kirjoitusten avulla pyrin kuvaamaan muutosta yksityiskohtaisemmin. Johtajat kirjoittivat kuvaukset prosessin alkuvaiheessa, syksyllä 2015, ja prosessin lopussa, keväällä 2017. Vertailun mahdollistamiseksi otin aineistona huomioon kirjoitukset niiltä yhdeksältä johtajalta, jotka olivat kirjoittaneet reflektoinnin molempina vuosina. Vuoden 2015 ja vuoden 2017 kirjoitusten välillä merkittävin muutos liittyi muutosten ja uudistusten johtamiseen. Kaikki johtajat kuvailivat vuonna 2017 uudistusten ja muutosten asettamia paineita ja haasteita. Vastaavaa kuvailua ei ollut vuoden 2015 kirjoituksissa. Muutoksilla johtajat tarkoittivat pääosin varhaiskasvatuslain mukanaan tuomia muutoksia, jotka liittyivät suunnitelmien uudistamiseen ja niiden toteuttamiseen niin varhaiskasvatuksessa kuin esiopetuksessa. Kirjoituksissa oli lisäksi kuvattuna joitain toimintakäytäntöjen ja rakenteiden sisäisestä tarpeesta nousseita uudistuksia.

Johtajista jokainen reflektoi kirjoituksessaan muutosten ja uudistusten vaikuttavuutta suhteessa johtajuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Johtajien mukaan merkittävien pedagogisten, toiminnallisten ja rakenteellisten muutosten kasaantuminen lyhyelle ajanjaksolle kuormitti sekä heitä että henkilöstöä. Johtajat ilmaisivat huolensa työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta. Johtajat pitivät itseään vastuullisina työhyvinvoinnin tukemisessa. Puolet heistä ilmaisi pyrkimyksensä keskittää voimavaroja henkilöstön hyvinvoinnin johtamiseen vahvemmin. He kuvasivat hyvinvoivan henkilöstön olevan laadukkaan varhaiskasvatuksen perusta. Kaikkien johtajien mukaan varhaiskasvatuslain mukanaan tuomat muutokset olivat tarpeellisia, vaikka he arvioivat muutosten myönteisen vaikuttavuuden näkyvän väiveellä. Hitaasti näkyvät tulokset haastoivat johtajan roolia muutoksen ohjaajana. Seuraavat lainaukset ovat vuoden 2017 kirjoituksista ja ne kuvaavat muutaman

johtajan näkökulmia muutoksen laajuudesta ja vaikuttavuudesta henkilöstön hyvinvointiin.

”Meidän rintamalla on ollut nyt myllerrystä erittäin paljon jokaiselta taholta; valtakunnallisesti, paikallistasolla ja totta kai ihan hallituksen suunnaltakin. Kuntavaaleissa varhaiskasvatus huomioitiin suuresti. Hyvä niin! Pitäähän sen muuttuakin. Mutta kyllähän tämä myllerrys voimavaroja vie henkilöstöltä”. (johtaja 11)

”Muutoksia on siis tullut tosi paljon tänä vuonna ja vielä ei voida puhua niiden positiivisista vaikutuksista, painvastoin mukana on ollut lisätyötä ja paljon uuden omaksumista”. (johtaja 8)

Seitsemän johtajaa yhdeksästä kuvailivat ihmislähtöistä johtamista enemmän vuoden 2017 kirjoituksissaan kuin vuonna 2015. Johtajien kuvaukset liittyivät lähinnä henkilöstön motivointiin, kohtaamiseen ja työilmapiiriin. Puolet johtajista kirjoitti työhyvinvointia tukevan ihmisten johtamisen vaikuttavan myönteisesti sekä työntekijään että lapseen. Työilmapiirillä ja työmotivaatiolla oli kolmen johtajan mukaan yhteys. He kuvailivat pystyvänsä johtajina edistämään työntekijän työmotivaatiota ja olevansa osaltaan vastuussa avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa. Seuraavat lainaukset kuvaavat ihmislähtöistä johtamista vuoden 2017 kirjoituksissa.

”Väitän, että johtajana en ole muuttanut mitenkään tyyliäni. Yritän olla edelleen ihminen ihmiselle”. (johtaja 3)

”Arvostan työntekijöitäni ja heidän työpanostaan. Puhallamme yhteen hiileen, mikä näkyy myös ihmisten työmotivaatiossa”. (johtaja 10)

”Se miten alaisia kohdellaan, heidän osaamistaan arvostetaan ja heitä kuunnellaan vaikuttaa suoraan työmotivaatioon. Henkilökuntaa kuuntelemalla, tukemalla ja kannustamalla saan tuotua esiin hyvän työpanoksen yhteiseksi hyväksi. Myönteinen palaute lisää työmotivaatiota. Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa myös työmotivaatioon, joko sen ylläpitäjänä tai tuhoajana”. (johtaja, 12)

”Kaiken keskiössä on lapsi. Miten me pystymme vastaamaan siitä, että oppimisympäristö on lapselle suotuisa; rauhallinen, motivoiva, kannustava...? Työntekijästä huolehtiminen ja heidän jaksamisensa ovat erittäin tärkeitä asioita, joista kannan vastuuta. Teemme työtä lasten ja heidän perheidensä parhaaksi. Työilmapiirillä on mielestäni merkittävin vaikutus työssä jaksamisen kannalta. Luottamus ja avoimuus ovat

tärkeitä työilmapiirin ylläpitäjiä ja kehittäjiä, niistä kannan osaltani vastuun”. (johtaja 9)

Johtamiskulttuurin rakentumisen prosessin heikentävinä tekijöinä olivat johtajien mukaan jatkuva kiire ja toistuvat muutokset. Päivittäisjohtaminen vei johtajien mukaan paljon aikaa. Samaan aikaan he ponnistelivat omien resurssien riittävydestä ja omasta työhyvinvoinnistaan. Seuraava lainaus vuoden 2017 kirjoituksesta on erään johtajan kuvaus arjen moninaisuudesta.

”Välillä tuntuu kohtuuttomalta, että meidän pitäisi ehtiä olemaan hallinnollisten tehtävien ja muiden työtehtävien (työryhmät, palaverit) lisäksi täysipainoisesti myös lapsiryhmässä”. (johtaja 10)

Toimintatutkimusprosessin rakenne ja johtajien osallisuus prosessissa

Tutkimusprosessin tarkoituksenmukaisuutta ja sujuvuutta johtajat arvioivat ryhmähaastatteluissa eri tavoin. Kolmannes johtajista piti kehittämistä riittävänä. Heidän mukaansa kokoontumisia, koulutuksia ja tehtäviä oli ollut sopivasti. Kolmannes olisi toivonut tiiviimpää aikataulutusta ja erityisesti reflektiivisten työpajojen kokoontumisia enemmän. Johtajat olivat yhtä mieltä siitä, että muutoskylläinen aika oli vaatinut moninaisia resursseja kehittämistyön lisäksi. Seuraavat kommentit ilmentävät johtajien vastakkaisia näkemyksiä.

”Meidän kokoontumiset on ollu aika harvakseltaan. Ehkä toisaalta hyväkin, että on ollu aikaa kypsyttellä asioita. Mutta toisaalta se arki vie niin täysin mukana, että sitten pitää aina eri tavalla asennoitua näihin tilanteisiin kun tapaamme”. (johtaja 9)

”Mulla on semmonen tunne, että tää on hyvin pysynyt ajatuksissa ja mielessä. Onhan tää päivän sana, kyllähän tästä koko valtakunta puhuu - johtamisesta ja siitä, että muutettais vähän sitä tapaa johtaa”. (johtaja 8)

Osallisuus läpi koko prosessin oli kaikkien johtajien mukaan ollut vahvaa. Prosessin aikana säännöllisesti kokoontuneet reflektiiviset työpajat olivat heidän mukaansa mahdollistaneet tavoitteisiin ja toimenpiteisiin vaikuttamisen. Lisäksi kahdeksan yhdestätoista johtajasta kuvaili sitoutumista toimintatutkimuksen ja kehittämisen

prosessiin. Tämä näkyi muun muassa johtajien aktiivisena osallistumisena kehittämiseen ja tutkimusaineiston tuottamiseen.

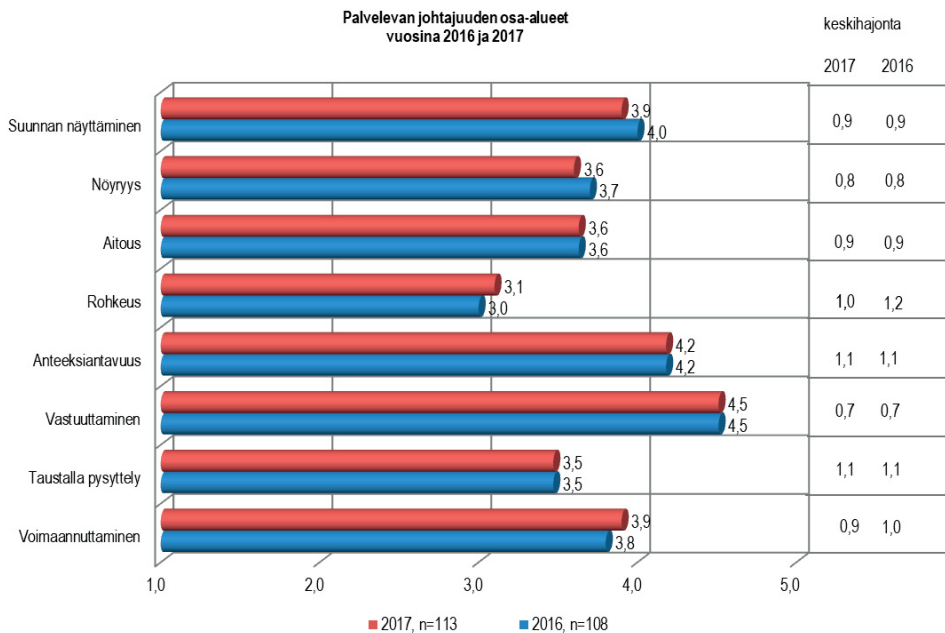
”Osallisia ollaan jo siinäkin mielessä, että juuri nämä mitä on toivottu ja suunniteltu, on toteutunut. Se on jo aika paljon”. (johtaja 10)

”Onhan tämä jo alun perin ollut yhteinen. Kyllähän sä puhuit siitä jo alussa, että se on Lapuan varhaiskasvatuksen yhteinen projekti. Meidän yhteinen väitöskirja”. (johtaja 12)

6.3.2 Työntekijöiden näkemykset muutoksesta

Työntekijät arvioivat asetettujen tavoitteiden toteutumista ryhmähaastatteluissa. Lisäksi muutosta arvioitiin vuonna 2017 toteutetulla SLS-kyselyllä, jonka tuloksia vertasin vuonna 2016 tehtyyn vastaavaan kyselyyn tuloksiin. Vuonna 2016 varhaiskasvatuksen henkilöstön kokonaismäärä oli 142, joista kyselyyn vastasi 108 työntekijää. Vuonna 2017 henkilöstön kokonaismäärä oli 135, joista kyselyyn vastasi 113 työntekijää. Kyselyyn vastanneet olivat pääosin samoja molempina vuosina, mutta vuonna 2017 vastanneita oli viisi vastaajaa enemmän. Kaikki vastaukset huomioitiin, koska vastaajat olivat olleet varhaiskasvatuksen työntekijöitä koko tutkimusprosessin ajan. Työntekijöiden ryhmähaastattelut syvensivät kyselyä ja lisäsivät arvioinnin luotettavuutta. Taulukko 14 havainnollistaa vuosien 2016 ja 2017 kyselyjen tuloksia sekä keskiarvojen että keskihajontojen kautta. Vuoden 2016 kyselyyn verrattuna vuonna 2017 hienoista nousua oli tullut voimaannuttamisen ja rohkeuden osa-alueilla. Vastaavasti aavistus laskua esiintyi nöyryyden ja suunnan näyttämisen osa-alueilla. Muut osa-alueet olivat pysyneet muuttumattomina.

Keskihajonnat olivat pääosin samansuuntaisia molempina vuosina, joten niiden perusteella ei muutosta voi todentaa. Vähäinen muutos hajonnassa oli rohkeutta käsittelevässä kysymysosiossa. Vastausvaihtoehdot jakautuivat vastausasteikolla vuonna 2017 hieman vahvemmin asteikon keskelle, ”ei samaa eikä eri mieltä” vastaukseen.



Taulukko 14. Palvelevan johtajuuden osa-alueet vuosina 2016 ja 2017, n=108 (2016) n=113 (2017) (vastausten keskiarvot asteikolla 1-5; 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä)

Kunkin kysymyssarjan jälkeen vastaajalla oli mahdollisuus tarkentaa vastaustaan avoimeen kommenttikenttään. Avoimia vastauksia tuli viisi. Tarkennukset liittyivät voimaannuttamisen ja vastuuttamisen osa-alueisiin sekä nöyryyden ja anteeksiantavuuden kysymyksiin. Eräs työntekijä kertoi esimiehen kannustavan opiskeluun ja itsensä kehittämiseen, mutta toisaalta koulutuksiin osallistuminen oli hankalaa, koska koulutuksen ajaksi yksikköön ei otettu sijaista. Toinen työntekijä totesi, että paljon on opeteltu itse ja muokattu entisiä tapoja toimia. Viisi työntekijää kertoi, että oman esimiehen nöyryyden ja anteeksiantavuuden arvioiminen oli vaikeaa. Esimies oli etäinen, jonka johdosta kysymyksiin vastaaminen oli epävarmaa.

Ryhmähaastattelutilanteissa työntekijät arvioivat tavoitteiden toteutumista mahdollisimman vapaasti keskustellen. Heidän näkemystensä mukaan prosessin aikana

muutosta oli tapahtunut erityisesti tiedottamisessa. Kaikki työntekijät totesivat, että asioista tiedottaminen oli muuttunut avoimemmaksi ja ennakoitavaksi. Tiedottaminen oli säännöllistä ja se toteutui reaaliaikaisesti. He kiittelivät sitä, että varhaiskasvatuksen johtoryhmän muistiot lähetettiin jokaiseen työyksikköön ja jokaiselle perhepäivähoitajalle. Kriitikkiä sai asioiden käsittely muistioissa lyhyesti, jolloin jotkut asiakokonaisuudet olivat vaikeasti tulkittavissa. Tästä huolimatta muistion julkisuus viestitti työntekijöiden mukaan luottamuksesta ja avoimuudesta.

Johtajat olivat pyrkineet edistämään työntekijöiden vastuuttamista ja voimaantumista vaikutusmahdollisuuksien parantamisella. Työntekijät arvioivat vaikutusmahdollisuutensa vahvistuneen vaikka kolmannes työntekijöistä kertoi, että vaikuttamista esti kuntaorganisaation hierarkkisuus. He kuvailivat, että monet asiat päätettiin ylemmällä tasolla, jolloin työntekijälle syntyi tunne siitä, että joku muu tuntee hänen työnsä paremmin kuin hän itse. Puolet työntekijöistä korosti, että he pystyivät vaikuttamaan asioihin, mikäli olivat itse aktiivisia ja tarvittaessa myös vaativat vaikuttamismahdollisuuksia. Kahden työntekijän mukaan esimies kysyi usein heidän mielipidettään, ja mielipide myös huomioitiin mahdollisuuksien mukaan.

Kymmenen viidestätoista työntekijästä kuvasi olevansa tyytyväisiä oman esimiehen tapaan kohdata ja kuunnella. He kertoivat, että oma esimies arvostaa ja kunnioittaa. Kaikki korostivat johtajan tasavertaista ja oikeudenmukaista kohtelua. Vaikka esimiehet saivat työntekijöiltä paljon kiitosta inhimillisestä ja arvostavasta kohtaamisesta, arveli kolme työntekijää talouspaineiden ja sijaisten hankkimiseen liittyvien vaikeuksien vaikuttavan johtajan vuorovaikutukseen negatiivisesti. Negatiivinen tunnelmasto näyttäytyi esimiehen sanattomassa ja sanallisessa vuorovaikutuksessa, joka välittyi myös työyhteisöön.

Kehittämisen prosessin yhtenä tärkeänä tavoitteena oli vahvistaa työntekijöiden työssä kehittymistä. Ammatillisen kehittymisen pohjaksi johtajat suunnittelivat työntekijöiden vahvuuksien ja osaamisen kartoittamista. Kartoittaminen loisi pohjaa vahvuuksien käyttöönottoon, koulutussuunnitteluun ja osallisuuden toteutumiseen. Henkilöstö keskusteli työssä kehittymisen mahdollisuuksista moniulotteisesti ja innostavasti. Henkilöstö piti tärkeänä työntekijöiden osaamisen vahvempaa

käyttöönottoa ja jakamista sekä käytännönläheistä ja työntekijöiden tarpeista lähtevää täydennyskoulutusta.

”Mielenkiinnolla odotan osaamis- ja vahvuuskartoitusta. Tosi hieno juttu ja tarpeellinen. Eikö kaikki joilla on jotakin osaamista oo halukas sitä jakamaan, kaikki samaan pöytään, niinhän se pitäis mennä”. (työntekijä 14)

”Koulutukset on ollu tälle kaudelle parempii varsinkin se käytännönläheinen. Ne on ollu aikasemmin semmosia, että istutaan penkissä ja kuunnellaan. Kun saa olla itte toteuttamassa ja tekemässä, semmoisia koulutuksia enempi. Että on oikeesti huomioitu meidän tarve”. (työntekijä 13)

”Yhteisölliset, toiminnalliset koulutukset on hyviä, mutta vielä enemmän kaipais semmosta, missä yhteisöllisyys olis vahvempi.” (työntekijä 14)

7 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen päätavoitteina oli selvittää palvelevan johtajuuden ilmenemistä ja kehitymisprosessia varhaiskasvatuksen organisaatiossa. Varhaiskasvatuksen johtajuutta tarkasteltiin monitasoisesti johtajuuden ilmiön, toiminnan ja kehittämisen tasolla. Empiiriset tulokset olen esittänyt luvussa kuusi. Tässä luvussa yhdistän tulokset teoreettiseen tietoon.

Luvun aluksi tarkastelen tutkimuskysymyksiä yksi ja kaksi; miten kunnallisen varhaiskasvatuksen johtajat, henkilöstö ja päättäjät määrittävät ja kuvailevat varhaiskasvatuksen johtajuutta ja miten varhaiskasvatuksen perustehtävä ohjaa johtajuutta johtajien ja päättäjien tulkitsemana. Seuraavaksi pohdin tutkimuskysymystä kolme; miten palveleva johtajuus toteutuu varhaiskasvatuksen johtajuudessa. Lopuksi tarkastelen palvelevan johtamiskulttuurin rakentumisen prosessia, joka liittyy tutkimuskysymykseen neljä.

7.1 Perustehtävä johtamisen keskiössä

Tuloksissa näkyivät johtajien ja päättäjien työn sisältö ja johtamispositio sekä yhteiskunnallinen ja historiallinen konteksti. Johtajat korostivat ihmisten ja asioiden johtamista sekä pedagogista johtajuutta. Päättäjät seurasivat vahvasti kuntatalouden kehitystä ja huomioivat ensisijaisesti talouden raamit päätöksenteossaan. Kuntajohtamisen historiallinen perinne hierarkkisesta johtamisjärjestelmästä näyttäytyi etenkin päätöksenteossa ja palaverirakenteissa. Tuloksissa eivät nousseet esiin uudistaminen, innovaatiot ja yhteistyö ulkoisen toimintaympäristön kanssa.

Perustehtävä

Perustehtävän asema oli erilainen varhaiskasvatuksen johtajien ja päättäjien positioissa. Johtajat kytkivät johtajuuden varhaiskasvatuksen perustehtävään. Perustehtävän visio suuntasi heidän johtajuuttaan kontekstuaalisen johtamisnäkökuvan mukaisesti (Hujala, 2013; Nivala, 1999). Päättäjien päätöksenteon taustalla vaikuttivat pääosin taloudelliset faktat. Päättäjät ja johtajat tarkastelevat varhaiskasvatusta erilaisesta orientaatiosta käsin, joka osaltaan selittää perustehtävän toisistaan poikkeavaa asemaa. Heikan (2014) mukaan yhteisen ymmärryksen synnyttäminen varhaiskasvatuksen johtamisen tavoitteista eri johtamistasojen välille on kuntaorganisaatiossa haastavaa. Hän painottaa, että ristiriitaa voidaan pyrkiä ratkaisemaan johtamistasojen välisellä dialogilla, jossa linjataan yhdessä perustehtävän asema ja arvo. Perustehtävän aseman linjaus tulisi pyrkiä toteuttamaan kuntaorganisaatiossa toistuvasti uuden valtuustokauden alussa, etenkin jos valtuustopohja vaihtuu merkittävästi.

Johdonmukainen toiminta varhaiskasvatuksen perustehtävän edistämiseksi vaatii johtamistasojen keskinäisen dialogin lisäksi yhteisen vision ja tahtotilan rakentamista varhaiskasvatuksen perustehtävän pohjalta. Yhteisen vision toteuttaminen edellyttää johtajilta ja päättäjiltä moraalista tahdonlujuuutta johtaa ja tehdä päätöksiä vision suuntaisesti.

Taloudellisten reunaehtojen huomioiminen on osa kuntajohtamisen kokonaisuutta. Talouspainotteisuus ei kuitenkaan voi olla johtajuuden ja päätöksenteon määräävä tekijä. Taloudellisen tehokkuuden ei tarvitse sulkea pois ihmislähtöistä otetta ja varhaiskasvatuksen perustehtävää. Ihmislähtöiset ratkaisut ja perustehtävää tukevat päätökset voivat samalla olla myös kustannustehokkaita ratkaisuja. Johtajan tulee pyrkiä varmistamaan perustehtävän ja yhteisen edun toteutuminen myös taloudellisesti vaikeina aikoina. Johtajan uskottavuus horjuu, ellei hänen itsensä huomata toimivan yhteisönsä perustehtävän hyväksi. Tärkeintä on, että johtajat ja päättäjät tiedostavat ja ymmärtävät toimintansa, valintojensa ja päätöstensä seuraamukset ja kantavat niistä vastuun.

Ihmiset ja asiat

Johtajien ensisijainen johtajuustehtävä oli ihmisten johtaminen. Johtajat pitivät henkilöstöjohtamista tärkeänä ja käyttivät paljon aikaa siihen liittyviin tehtäviin. Vastaava huomio nousi esille myös Hujalan ja Eskelisen (2013, 225, 227) tutkimuksessa, jonka mukaan varhaiskasvatuksen hallinnolliset johtajat pitivät henkilöstöjohtamista tärkeimpänä johtajuustehtävänä ja he käyttivät siihen eniten aikaa. Henkilöstöjohtamisen tavoitteet varhaiskasvatuksessa ovat Strehmelin (2016) mukaan kaksisuuntaiset. Ensinnäkin tavoitteena on saavuttaa ja vahvistaa pedagogista laatua ja tukea lasten oppimismahdollisuuksia. Toisaalta johtajien vastuulla on huolehtia henkilöstön ammatillisesta kehityksestä, työhyvinvoinnista, työkyvystä ja terveydestä. Laadukas pedagogikka ja henkilöstön ammatillinen kehitys ja hyvinvointi kietoutuvat tiiviisti yhteen. Näitä voidaan pyrkiä edistämään muun muassa voimaannuttamisen, vastuuttamisen ja suunnan näyttämisen keinoin. Voimaannuttava ja vastuuttava ihmisten johtaminen oli työntekijöiden mukaan kannustavaa ja motivoivaa, koska he saivat vaikuttaa työhönsä ja käyttää osaamistaan.

Palveleva johtajuus antaa konkreettisen voimavaran vaikuttaa varhaiskasvatuksen henkilöstön ja lasten hyvinvointiin, koska palvelevan johtajuuden avulla voidaan tutkimusten mukaan lisätä henkilöstön työhyvinvointia ja työn imua (ks. esim. van Dierendonck, 2011; Parris & Peachey, 2013; Upadyaya, Vartiainen & Salmela-Aro, 2016). Ihmislähtöinen johtaminen edistää osaamista, motivaatiota, sitoutumista ja hyvinvointia sekä vahvistaa organisaation tuloksellisuutta (Järnlström & Vanhala, 2014). Korkea työmotivaatio, sitoutuminen ja osaaminen tuottavat parempia työsuorituksia (Viitala, 2007, 10-11) ja vahvistavat siten pedagogista laatua.

Päivittäisjohtaminen eli organisaation sisäiset asiat työllistivät johtajia. Palaverit, päivittäinen organisointi, kirjaaminen, yhdenvertaisten toimintatapojen luominen, tiedottaminen ja suunnittelu olivat johtajien tavanomaisia tehtäviä ja ne veivät päivittäin paljon aikaa. Niin ikään Hujalan ja Eskelisen (2013, 225) tutkimuksessa osaaikaisten johtajien työajasta kuluu toiseksi eniten aikaa päivittäisjohtamisen työtehtäviin. Päivittäisjohtamisen avulla johtajat pyrkivät parantamaan työn sujuvuutta ja perustehtävän toteuttamista. Tehtävät olivat samansuuntaisia jokaisessa varhaiskasvatuksen toimintamuodossa ja – yksikössä, mutta niiden painotukset vaihtelivat eri

tavoin. Isossa varhaiskasvatustyksikössä johtajan aikaa kului enemmän tiedottamiseen, mutta vastaavasti sijaisjärjestelyt hoituivat usein joustavammin pienempiin yksiköihin verrattuna. Yksikön koon lisäksi myös yksikön ikä vaikutti päivittäisjohtamiseen. Johtajien mukaan uusi varhaiskasvatustyksikkö vaati huomattavasti enemmän päivittäisten asioiden johtamista, kuin pitkään toiminut ja selkeät rakenteet omaava yksikkö. Päivittäisjohtamisen käytäntöjen jatkuva parantaminen on tärkeää, koska päivittäiset asiat vievät johtajilta paljon työaikaa. Toimivat, yhdessä sovitut ja noudatettavat rakenteet ja käytännöt edistävät työn sujuvuutta.

Pedagoginen johtajuus

Pedagoginen johtajuus ei tutkimukseni mukaan ollut laajentunut tasaisesti koko varhaiskasvatuksen organisaatioon. Päätäjien positio asetti etusijalle ensisijaisesti taloudelliset faktat. Perhepäivähoidossa pedagoginen johtajuus ei korostunut yhtä paljon kuin päiväkodeissa. Perhepäivähoidon pedagoginen johtajuus on ollut pulmallinen ilmiö melko pitkään. Vuonna 2002 Parrila totesi, että perhepäivähoidon johtajat ovat vuosien ajan kamppailleet pedagogisen johtajuuden ja päivittäisjohtamisen ristiriitaisesta suhteesta. Perhepäivähoitajien ammatillisen kasvun tukeminen tiedostetaan perhepäivähoidon johtamisen perustehtäväksi ja koko perhepäivähoitojärjestelmän toimivuuteen ja laatuun keskeisesti vaikuttavaksi tekijäksi, jolta päivittäisjohtaminen vie liikaa aikaa ja huomiota. (Parrila, 2002, 154.)

Perhepäivähoidon pedagogisen johtajuuden vähäiseen korostumiseen voivat vaikuttaa myös perhepäivähoidon määrittelemätön ja epävarma positio varhaiskasvatustaloudessa. Perhepäivähoitoon liittyvää yhteiskunnallista keskustelua käydään lähinnä perhepäivähoidon määrän laskusta, ei johtajuuden tai sisällön kehittämisestä. Perhepäivähoito on lakisääteisesti varhaiskasvatusta, joten perhepäivähoidossa olevien lasten, työntekijöiden ja johtajien tulisi olla yhdenvertaisessa asemassa ja saman pedagogisen tutkimuksen ja kehittämisen nosteessa kuin muunkin varhaiskasvatuksen.

Fonsén (2014, 193) painottaa, että pedagoginen johtajuus ei pelkästään ole johtajan pedagogista osaamista eli substanssin hallintaa, vaan johtajalla tulee olla henkilökohtaisen johtamisen taitoja. Ilman ihmisten johtamisen taitoa johtaja ei kykene johta-

maan varhaiskasvatus- ja esiopetussuunnitelmiin liittyvää työtä eikä motivoimaan henkilöstöä laadukkaan pedagogiikan kehittämiseen ja arviointiin. Palveleva johtaja kannustaa, vastuuttaa, osallistaa sekä tukee työntekijän ammatillisen kehittymistä (Laub, 1999, 25). Nämä ovat tärkeitä tekijöitä varhaiskasvatuksen pedagogisen johtajuuden ja oppivan yhteisön rakentumisessa.

Talous ja innovaatiot

Taloudelliset faktat painoutuivat päättäjien päätöksenteossa ja varhaiskasvatuksen hallinnollisilla johtajilla. Painotus viestii kuntajohtamisen perinteiden lisäksi käsillä olevasta ajastamme. Päättäjät korostivat, että epävakaa taloudellinen tilanne pyrittään usein ratkaisemaan teknis-rationaalisella otteella. Savage-Austin & Honeycutt (2011, 53) huomauttavat, että johtajien on syytä tiedostaa taloudellisia päätöksiä tehdessään, että työntekijät odottavat päätösten olevan, ei pelkästään organisaation edun mukaisia, vaan myös työntekijöiden edun mukaisia. Heidän mukaan palvelevassa toimintakulttuurissa työntekijät ovat vahvemmin mukana päätöksenteon prosesseissa myös taloudellisia päätöksiä tehtäessä. Mikäli työntekijät suljetaan päätöksenteon ulkopuolelle, heidän luottamuksensa johtajuuteen ja organisaation kykyyn selviytyä taloudellisesti vaikeista ajoista horjuu. Epäluottamus ja epävarmuus voivat saada työntekijän lähtemään organisaatiosta.

Muutosten, innovaatioiden ja verkostojen johtamisen tehtävät eivät painottuneet tässä tutkimuksessa, kuten eivät Hujalan ja Eskelisen (2013, 227) tutkimuksessa. Tutkimukseni tulokset osoittivat varhaiskasvatuksen omaavan konservatiivisia piirteitä, johon myös Rodd (2006) on viitannut. Hänen mukaansa varhaiskasvatuspalvelut ovat kykenemättömiä reagoimaan ympäristön vaatimiin muutoksiin. Kriiseihin pystytään reagoimaan tarvittavalla tavalla, mutta innovatiivisuuden johtaminen tarvitsee vahvistusta. Rodd (2006) huomauttaa, että perinteinen konservatiivinen varhaiskasvatus voi vaarantaa pitkän aikavälin selviytymisen ja kestävyytensä, mikäli kehittämisen ja innovatiivisuuden asenteet varhaiskasvatuksessa eivät muutu positiivisemmiksi.

Päättäjät esittivät varhaiskasvatukseen laajaa innovatiivisuuden ilmapiiriä, jossa työntekijät voisivat vapaasti ilmaista mielipiteensä ja muutosehdotuksensa. Varhais-

kasvatuksen ja koko kuntaorganisaation innovatiivisuutta voi kapeuttaa kuntien johtamiskulttuuria pitkään hallinnut talouskeskeinen ajattelu ja byrokraattinen toimintatapa. Uudistamiset ovat kunnissa perinteisesti teknisiä innovaatioita, joiden kustannusvaikutukset voidaan osoittaa laskelmin ja mittarein. Tekniset innovaatiot liittyvät uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen sekä tuotantoprosessien parantamiseen ja hallinnollisiin innovaatioihin. (Parzefall, Seeck, & Leppänen, 2008, 2.) Kapea-alainen ajattelu jättää helposti huomiotta sellaiset innovaatiot, joiden kustannussäästöjä ei ole mahdollista muuttaa välittömästi euroiksi, vaan taloudelliset vaikutukset syntyvät pidemmän ajan kuluessa. Tällaisia ovat esimerkiksi sosiaaliset innovaatiot, jotka käsittävät organisaation johtamisen, joustavuuden, työskentelytapojen ja -taitojen kehittämisen sekä yhteistyön. Se on johtamisosaamista, koulutusta ja kokemusta sekä uuden tiedon soveltamista käytäntöön (Heap, Pot & Vaas, 2008.)

Sosiaalisen innovatiivisuuden käsite ei kuulu rationaalisen kuntajohtamisen ja taloudellisen mitattavuuden perinteeseen. Olisiko varhaiskasvatuksen ja koko kunnan suotavaa tunnustaa sosiaalisten innovaatioiden ja aineettomien arvojen mahdollisuudet uudistusten johtamisen kokonaisuudessa? Varhaiskasvatuksen lakimuutokset, varhaiskasvatussuunnitelma ja muut ohjaavat asiakirjat vaativat organisaation johtamisen, työskentelytapojen ja -taitojen kehittämistä, tiedon soveltamista sekä yhteistyötä. Varhaiskasvatuksen ja koko kuntaorganisaation vahvuutena makrotason muutoksiin vastaamisessa voisivat olla sosiaaliset innovaatiot, joihin myös ihmislähtöisen johtamisosaamisen kehittäminen lukeutuu.

Yhteenveto varhaiskasvatuksen johtamisesta ja johtajuudesta

Tulokset osoittivat, että varhaiskasvatuksen monitasoisessa johtajuudessa päätöksentekoa ja johtajuutta ohjasivat erilaiset arvot ja intressit, kuten taloudelliset, pedagogiset sekä palvelun tuottamiseen liittyvät painotukset. Tuloksissa näkyy kuntajohtamisen duaalimalli, jossa päättäjät ja johtajat tarkastelevat, ohjaavat ja johtavat varhaiskasvatusta eri positioistaan käsin. Johtajan ja päättäjän käyttäytymiseen ja päätöksentekoon vaikuttaa Sergiovannin (2005, 4-7) mukaan aina myös se, millaiset arvot, ajatukset, normit ja uskomukset heillä on. Åhman (2003, 52-53) huomauttaa,

että mikäli johtajan omat arvot poikkeavat organisaation arvoista huomattavasti, tehokas työskentely ja päätöksenteko organisaation tavoitteiden hyväksi on lähes mahdotonta. Edellä esitetyn perusteella johtajan henkilökohtaisten ja organisaation eri johtamistasojen arvojen yhteneväisyys lisää johdonmukaista päätöksentekoa varhaiskasvatuksen perustehtävän hyväksi.

Kuntien merkittävät rakenteelliset ja taloudelliset muutokset ja paineet voivat vaikuttaa korostuneesti johtamisessa ja päätöksenteossa. Mikäli talouskeskeinen ajattelu ylikorostuu, voi vaarana olla, että se syrjäyttää varhaiskasvatuksen perustehtävän. Kustannustehokkuus ei ole ensisijainen päämäärä kasvatuksellisen organisaation johtamisessa. Varhaiskasvatusta ohjaa lapsen ensisijaisuus eli hoidon, kasvatuksen ja opetuksen eettinen ja moraalinen tarkoitus, joiden pohjalta visio ja raamit rakentuvat. Taloudellisen tuloksen ja tuottavuuden tavoittelu ei tulisi olla varhaiskasvatuksen eikä johtajuuden ensisijainen tavoite.

Kunnallisen varhaiskasvatuksen johtajuus hierarkkisessa organisaatiossa ja eri positioista käsin tarkasteltuna antaa johtajuudesta moniulotteisen kuvan. Johtajuuden osa-alueiden yhteensovittamisella ja oikealla painotuksella löydetään johtajuuden tasapaino ja vaikuttavuus. Palveleva johtajuus ja kontekstuaalisen johtamisen malli sekä moniulotteisen johtajuuden viitekehys rakentavat yhdessä kuvaa varhaiskasvatuksen johtajuudesta. Varhaiskasvatuksen perustehtävä on johtajuuden kivi-jalka ja suunta. Perustehtävän laadukas toteuttaminen edellyttää ihmislähtöistä johtajuutta. Tämän jälkeen Parolinin (2004, 2) mukaan tulevat uudistumista ja innovaatioita korostava avoimen organisaation ulottuvuus sekä sisäiset prosessit, jotka painottavat yhteneväisiä toimintatapoja, toiminnan valvontaa ja luotettavuutta. Viimeisenä osa-alueena on rationaalinen, taloudellisuutta, tehokkuutta ja tuottavuutta korostava ulottuvuus. Myös Quinnin (1988) mukaan ihmissuhteiden ulottuvuus ja avoimen organisaation ulottuvuus ovat tärkeimpiä johtajuuden osa-alueita. Hän kuitenkin muistuttaa, että johtajan tulisi ainakin osittain liikkua kaikilla johtajuuden osa-alueilla sekä huomioida konteksti ja organisaation ajallinen tilanne.

7.2 Varhaiskasvatuksen johtaja vastuuttaa, voimaannuttaa ja näyttää suuntaa

Tulokset osoittivat, että varhaiskasvatuksessa esiintyi palvelevaa johtajuutta, mutta SLS-kyselyn tulosten mukaan interventiot eivät lisänneet palvelevaa johtajuutta. Myös ARTTU2-tutkimusohjelman mukaan palveleva johtaminen toteutuu sivistystoimessa useammin kuin muilla toimialoilla, ja vahvimmin juuri varhaiskasvatuksessa. (Laaksonen & Hakanen, 2018.) Palvelevan johtajuuden ydinulottuvuuksista korostuivat eniten voimaannuttaminen, vastuuttaminen ja suunnan näyttäminen. Alhaisimmat tulokset saivat johtajan rohkeus, aitous ja nöyryys. Hakanen ym. (2012) saivat lähes vastaavat tulokset INSPI-hankkeessa, jossa tutkittiin palvelevan johtajuuden osa-alueita kuntaorganisaatioissa. Heidän mukaansa kunnassa korostuivat eniten vastuuttamisen, anteeksiantamisen ja suunnan näyttämisen osa-alueet. Heikoimmin näkyivät rohkeus, aitous ja nöyryys, kuten myös tässä tutkimuksessa. Yhteneväisistä tuloksista ei voi vetää suoria johtopäätöksiä, mutta voidaan kysyä, antavatko tulokset viitteitä palvelevasta johtajuudesta kuntaorganisaation viitekehksessä?

Varhaiskasvatuksen johtamiskulttuurissa suunnan näyttäminen oli johtajan vastuun ottamista kokonaisuudesta ja selkeää näkemystä siitä, mihin suuntaan varhaiskasvatuksen ja työntekijöiden tuli kulkea. Tämä tarkoitti johtajan kykyä visioida sekä painottaa yhteistä tulevaisuutta. Tulokset osoittivat, että varhaiskasvatuksessa painottuu pedagoginen suunnan näyttäminen. Pedagoginen suunnan näyttäminen kunnallisessa varhaiskasvatuksessa on monitasoista. Suuntaa osoittavat sekä poliittinen johto että virkamiesjohto, kuten myös yksiköt ja tiimit. Keinoja ovat muun muassa strategiset asiakirjat ja erilaiset suunnitelmat sekä yksittäiset päätökset ja linjaukset.

Suunnan osoittaminen muutostilanteessa on tutkimuksen mukaan haastavaa. Työntekijöiden innostaminen ja kannustaminen sekä heidän työhyvinvoinnistaan huolehtiminen muutoksen aikana ei aina ollut helppoa. Varhaiskasvatukseen on

kohdistunut merkittäviä lainsäädännöllisiä muutoksia sekä varhaiskasvatussuunnitelmaan, osallisuuteen ja arviointiin liittyviä velvoitteita. Johtamiskulttuurilla on keskeinen merkitys onnistuneen muutoksen toteuttamisessa ja henkilöstön hyvinvoinnin tukemisessa muutoksen aikana. Laaksonen ja Hakanen (2018) väittävät, että palvelevalla johtajuudella on myönteinen vaikutus aktiiviseen sopeutumiseen muutostilanteissa. Heidän mukaan palvelevan johtajuuden vahvistaminen kunnissa edistää henkilöstön työhyvinvointia ja muutosten kohtaamista.

Vastuuttaminen näyttäytyi muun muassa johtajan luottamuksena henkilöstön ammatilliseen pystyvyyteen. Vastuuttaminen voidaan liittää myös jaetun johtajuuden ajatukseen, jossa johtaja vastuuttaa ja ottaa työntekijöitä mukaan toimintaan ja päätöksentekoon (ks. esim. Harris, 2004). Tulokset osoittivat, että työntekijät tiesivät, mitä heiltä odotetaan. Heillä oli hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä ja oman työyhteisönsä asioihin. Sen sijaan vaikutusmahdollisuudet ylemmän tason päätöksentekoon heikkenivät. Kunnallisessa organisaatiossa päätöksenteko on hierarkkinen, dualistinen ja selkeästi määritelty. Rakenteet voivat estää jaetun vastuun toteutumisen kuntaorganisaatiossa. Myös Heikka (2014) näkee haasteita jaetussa johtajuudessa kuntaorganisaation sisällä. Hän esittää, että vastuun jakamista on kehitettävä johtamistasojen välillä. Henkilöstön mukaan ottaminen lisää yhteisöllistä ja vastuullista sitoutumista varhaiskasvatuksen tavoitteisiin, arvoihin ja käytänteisiin.

Palvelevan johtajuuden osa-alueista vähäisimpänä esiintyi johtajan rohkeus. Palvelevan johtajan rohkeus tarkoittaa valmiutta riskinottoon, rohkeutta kyseenalaistaa asioita ja puolustaa omiaan silloin, kun se on varhaiskasvatuksen perustetävän kannalta tärkeää. Esimiehen vähäinen rohkeus voi selittyä osittain sillä, että kuntaorganisaatiossa valta ja vastuut ovat selkeästi määritetty, jolloin hierarkian alemman tason positiosta käsin voi olla vaikea puuttua ylemmän tason päätöksiin.

Anteeksiantavuus sai korkean arvosanan SLS-kyselyssä, mutta henkilöstön ryhmäkeskustelujen tuloksissa johtajan anteeksiantavuus ei painottunut. Tästä huolimatta anteeksiantava johtaja oli ryhmähaastattelujen tulosten mukaan keskeinen tekijä luottamuksellisen ilmapiirin mahdollistamisessa. Aineistojen ristiriitaisuus voi kertoa siitä, että työyhteisöissä ei ole keskusteltu johtajan anteeksiantavuudesta tai

että johtajan anteeksiantavuus ei ollut ajankohtainen asia haastatteluun osallistuneille.

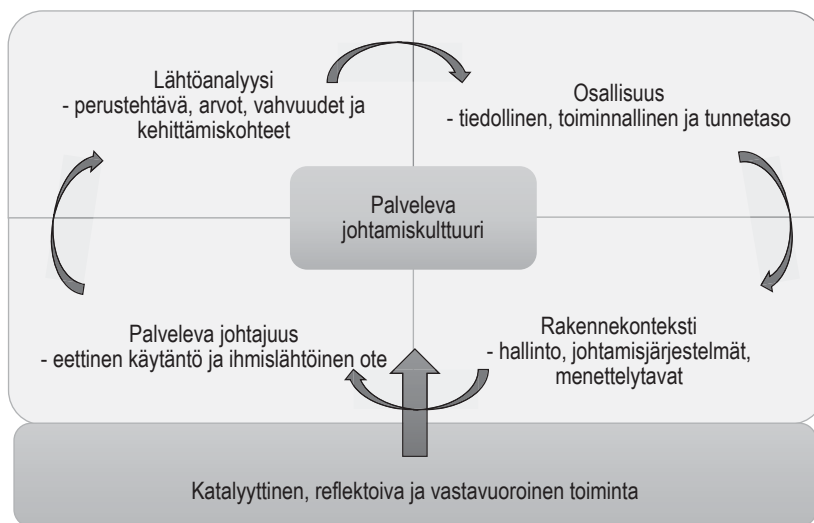
7.3 Palvelevan johtamiskulttuurin rakentumisen prosessi

Tutkimuksessa johtajuuden kehittämisen vastuuhenkilöitä olivat organisaation esimiestehtävissä toimivat henkilöt. Myös muilla organisaation jäsenillä oli tärkeä asema. Johtajuus rakentuu ja konkretisoituu kaikkien toimijoiden yksilöllisten ja yhteisöllisten merkitysten, kokemusten ja näkemysten sekä niistä tehtyjen tulkintojen kautta. Tämän vuoksi johtajuuden kehittämisessä on keskeistä huomioida ja tunnistaa johtajien tulkintojen lisäksi yhteisössä vallitsevat tulkinnat. Kokonaisuudesta identifioituivat yhteisesti sovitut tavoitteet, joiden ohjaamana kehittäminen tapahtui.

Lähtökohta johtajuuden kehittämiseksi oli tutkimukseen osallistuneiden toimijoiden osallisuus sekä rehellinen reflektointi ja avoin keskustelu organisaation toimintakulttuurista. Päättäjien osallisuus prosessin alkuvaiheessa oli merkityksellinen sekä sisällöllisesti että symbolisesti. Päättäjien mukana oleminen viesti johtajille siitä, että he tukevat ja kannustavat palvelevan johtamiskulttuurin rakentumista. Sisällöllisesti heidän osuutensa painottui prosessin alkuvaiheessa. Kehittämisprosessin monitasoinen ja osallisuutta korostava ote avasivat positiivisen lähtökohdan edetä kohti palvelevaa johtamisorientaatiota.

Prosessin osallistavassa ja reflektiivisessä otteessa on paljon samaa kuin McDowall Clarkin ja Murrin (2012) varhaiskasvatuksen sisäisen johtajuuden rakentumisen katalyyttisessä, reflektioivassa ja vastavuoroisessa prosessissa. Toimintatutkimus mahdollisti katalyyttisen kehittämistyylin. Tämä tarkoitti sitä, että tutkijana en pyrkinyt omalla toiminnallani suoraan vaikuttamaan ratkaisuihin, vaan suurin osa päätöksistä toiminnan suhteen tehtiin tutkimukseen osallistuneiden kanssa yhdessä. Pyrin auttamaan työyhteisöä löytämään tarkoituksenmukaisia lähestymistapoja sekä muokkaamaan ja järjestämään jo olevaa tietoa käyttökelpoisempaan ja hyödyllisempään muotoon. Reflektio osoittautui toimintatutkimuksen ja johtajuuden kehittä-

tämisen keskeiseksi polttoaineeksi ja se toteutui sekä yksilöllisenä että yhteisöllisenä. Vastavuoroinen toiminta oli yhteistyötä, vuorovaikutusta ja yhteisöllistä toimintaa. Kuvio 9 kuvaa palvelevan johtajuuden kehittämisen ulottuvuuksia tutkimuksessani.



Kuvio 9. Palvelevan johtajuuden kehittämisen ulottuvuudet

Kehittämisprosessi lähti liikkeelle lähtöanalyysistä. Lähtöanalyysin vaiheessa tutkimukseen osallistuneet tarkastelivat varhaiskasvatuksen perustehtävää, organisaation arvoja ja olemassa olevia vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Arvot avautuivat keskustelemalla johtajien kanssa siitä, miksi he tekevät sitä mitä tekevät. Lisäksi pohdittiin organisaation uskomuksia ja arvostuksia sekä sitä, mistä arvot ovat peräisin. Schein (2009, 30–34) väittää, että pitkän ajan kuluessa syntyneitä perimmäisiä oletuksia ja uskomuksia tulee tarkastella suhteessa historialliseen kontekstiin. Varhaiskasvatuksen johtajuuden historiallinen konteksti avautui tutkimukseni teoreettisessa tarkastelussa.

Tutkimuksessa kartoitettiin kattavasti organisaation eri tasojen näkemyksiä perustehtävästä sekä sitä, millä tavoin perustehtävä ohjaa johtamistyötä organisaation

eri johtamistasoilla. Varhaiskasvatuksen perustehtävä ja palveleva johtajuus toimivat peileinä, joita vasten johtajuuden kehittämisen visio ja konkreettiset tavoitteet muotoutuivat. Organisaation vahvuuksina esille nousivat ihmislähtöinen johtaminen, vastuuttaminen ja voimaannuttaminen. Ihmislähtöisen otteen vahva pohja tarjosi hyvän kasvualustan palvelevan johtajuuden rakentumiselle. Voimaannuttamista ja vastuuttamista kehitettiin tavoitteellisesti muun muassa työntekijöiden ammatillisen kehityksen ja kasvun tukemisen, avoimen tiedottamisen ja yhteisöllisyyden vahvistamisen keinoin. Lähtöanalyysin vaiheessa myös ongelmakohtat muun muassa rakenteissa tunnistettiin ja niiden voittamiseksi tehtiin tavoitteellista työtä.

Osallisuus toteutui läpi koko prosessin. Se oli yhteisöllistä ja yksilöllistä toimintaa, jossa huomioitiin toimijoiden erilaiset näkökulmat ja niiden yhteensovittaminen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Osallisuus piti sisällään tiedollisen, toiminnallisen ja tunnetason aspektit, joissa itsensä johtaminen oli keskiössä. Toiminnallisuus toteutui syklisen toimintatutkimusprosessin vaiheiden eli suunnittelun, toiminnan, toiminnan täytäntöönpanon ja havainnoinnin sekä toiminnan reflektoinnin kautta. Tunnetaso kytkeytyi prosessin merkityksellisyyteen sekä negatiivisten ja positiivisten tunteiden läpikäymiseen. Tiedollinen osallisuus tarkoitti palvelevan johtamisideologian sisäistämistä sekä yhteistä tavoitteenasettelua palvelevan johtajuuden osa-alueiden pohjalta. Johtajien reflektiiviset työpajat olivat keskeisessä asemassa kehittämisprosessin tavoitteita työstettäessä. Tietoa ja osaamista jaettiin laajasti myös vertaispalaverissa, ryhmähaastatteluissa ja palvelevan johtajuuden koulutuksissa.

Rakenneteksti tarkoitti muun muassa hallintoa, menettelytapoja ja johtamisjärjestelmiä. Kuntaorganisaation rakenteet ohjaavat ja määrittävät johtajuutta kunnan jokaisella johtamistasolla. Johtajuuden kehittämisessä rakenteiden tarkastelu ja muutokset on pyrittävä toteuttamaan linjassa läpi koko organisaation. Toimintatutkimuksen aikana tarkastelimme ja kehitimme varhaiskasvatuksen sisäisiä palaverirakenteita. Rakenteiden laajempaan tarkasteluun ei prosessin aikana ollut mahdollisuutta. Tämä johtui asetettujen aikataulujen ja tutkimuksen rajauksesta.

Palvelevan johtajuuden ydinolollisuudet ja eettinen käytäntö fokusoivat kehittämisen palvelemaan johtajuuteen. Johtajat paneutuivat palvelemaan johtajuuteen koulutuksen, itsenäisen perehtymisen sekä yksilöllisen ja yhteisöllisen reflektion kautta. Tulokset osoittivat, että eettinen toiminta oli alkanut jo ennen tutkimusprosessia. Yhteisten työsääntöjen linjaaminen, epäkohtien esiin nostaminen ja päätösten vaikuttavuuden hahmottaminen sisälsivät eettisiä näkökulmia. Ollila (2010, 46-47) huomauttaa, että johtajan eettinen toiminta vie koko organisaatiota eettisen toiminnan suuntaan. Johtamisen kautta rakentuu organisaation eettinen toimintakulttuuri. Toimintakulttuuria luonnehtii yksilön ja hänen oikeuksiensa tunnustaminen, huolenpito, palvelu ja yhteistä hyvää kohti suuntautuminen, mikä puolestaan parantaa työtyytyväisyyttä.

Eettistä johtajuutta toteutetaan jokapäiväisessä johtamistyössä. Johtajat joutuvat usein punnitsemaan ja yhteen sovittamaan ristiriitaisia arvoja. Näissä tilanteissa eettinen toimintatapa, oikeudenmukaisuuteen pyrkiminen, vastuullisuus ja perustehtävään suuntautuminen tukevat päätöksentekoa. Yhdenmukaiset linjaukset ja vertaistuki helpottavat vaikeiden asioiden ratkaisemista. Parkin (1998, 972) mukaan eettisen johtamisen kivijalan muodostavat eettinen päättely, moraaliset mieltymykset ja eettinen käytäntö. Eettinen päättely on kykyä nähdä ja arvostaa eettisten näkökulmien ja vaikuttimien moninaisuutta. Moraaliset mieltymykset tarkoittavat omien eettisten periaatteiden tinkimättömyyttä ja niiden mukaista toimintaa. Eettiset käytännöt viittaavat vastuulliseen toimintatapaan, jossa tunnustetaan eri osapuolten legitiimit oikeudet ja kunnioitetaan niitä käytännön valinnoissa.

Tulokset osoittavat, että varhaiskasvatuksen toimialue tukee palvelevan johtajuuden rakentumista. Väite saa tukea Ceritin (2009, 604) tutkimuksesta, jossa todetaan, että palveleva johtamisorientaatio sopii luontevasti kasvatuksellisen organisaation johtamiseen, jossa moraalit ja arvot sekä ihmisyyden kasvattaminen ovat väkevästi läsnä. Cerit (2009, 604) painottaa, että kasvatuksellisen organisaation johtajuus on moraalisen tarkoituksen palvelua ja tätä tarkoitusta voidaan toteuttaa moraalisiin periaatteisiin nojaavassa palvelevassa johtajuudessa. Palvelevassa johtajuudessa korostuu ihmisten kehittäminen eikä johtajan egoismi, joten palveleva johtajuus on luontainen niihin instituutioihin, jotka keskittyvät ihmisten kasvuun ja kehittämi-

seen. Varhaiskasvatusta ja palvelevaa johtajuutta yhdistävät ihmisarvon kunnioittaminen ja eettinen vastuu muista ihmisistä.

Suomessa on vähän tutkimusta, valmennuksia tai koulutuksia palvelevan johtamiskulttuurin kehittämistä. Työterveyslaitoksen Inspi-hankeen tavoitteena on edistää palvelevan johtajuuden leviämistä suomalaisille työpaikoille muun muassa INSPISTÄ esimiehelle -työkirjan avulla (Koskensalmi et al., 2015). Tutkimuksessani en käyttänyt valmista menetelmää palvelevan johtamiskulttuurin kehittämiseen. Tutkimukseen osallistuneet rakensivat prosessin aikana ne keskeiset elementit, joiden kautta palvelevan johtajuuden kehittäminen tapahtui. Tutkimukseni osoitti, että työyhteisön oman kulttuurin, historian, tiedon ja tarpeen tunnistaminen ja hyödyntäminen luovat kestävä pohjan johtamiskulttuurin rakentumiselle. Onnistunut prosessi ei välttämättä toteudu yhtä menestyksellisesti toisessa organisaatiossa, vaikka muutosinterventiot olisivat yhtäläisiä alkuperäisen kanssa. Organisaation vallitseva tila ja jopa vähäpätöisiltä vaikuttavat erityispiirteet on otettava vakavasti huomioon muutosta suunniteltaessa. (Juuti & Luoma, 2009, 127.)

8 POHDINTA

Tutkimusta koskeva eettinen vastuu on riippuvainen tutkijan lähtökohdista, tutkimustyöstä ja sen tuloksista. Laadullisessa tutkimuksessa kysymyksen valinta, otosten valinta, ratkaisut, jotka koskevat mukaan otettavia ja pois jätettäviä aiheita, lähteitä sekä tutkimuksen kohteita, ovat kaikki eettisiä ratkaisuja. (Varto, 1996, 49.) Tutkimukseni aihe nousi työelämän tarpeesta, ilmiön ajankohtaisuudesta sekä ihmislähtöisen johtajuustutkimuksen niukkuudesta varhaiskasvatuksen kontekstissa. Myös oma kiinnostukseni ilmiön laajempaan ymmärtämiseen toimi motivointitekijänä.

Pohdintaluvussa koostan yhteen tulosten ja teorian tarkastelun sekä peilaan kokonaisuutta makrotason ja mikrotason kontekstiin. Lisäksi nostan esille tästä tutkimuksesta ja muista johtajuustutkimuksista esille nousseita ajatuksia ja jatkotutkimusaiheita. Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys -luku liittyy tutkimuksen eettisen oikeutuksen tarkasteluun.

8.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen lähtökohdat

Päätös tutkimusprosessista syntyi varhaiskasvatuksen johtajien yhteisestä tahdosta kehittää johtajuutta hyvästä paremmaksi. Lapuan kaupungin sivistyslautakunta myönsi tutkimukselle luvan helmikuussa 2015 (liite 1). Tutkimusluvasta ilmenivät tutkimuksen aihe ja tavoitteet, aineistonkeruun toteuttaminen alustavine aikatauluineen, osallistumisen vapaaehtoisuus ja mahdollisuus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen milloin tahansa. Lisäksi luvassa ilmeni tutkimusaineiston käsittelyn luotettavuus ja tutkimukseen osallistuneiden yksityisyyden kunnioittaminen

tutkimusjulkaisussa. Tutkimusaineistoon liittyen tutkimusluvassa kerrottiin tutkimusaineiston hävittämisestä tai mahdollisesta arkistoinnista.

Tutkimuslupapäätöksen jälkeen helmikuussa 2015 lähetin tutkimukseen lupatuneille johtajille sähköpostin, jossa tiedustelin erikseen jokaisen henkilökohtaista suostumusta tutkimukseen. Sähköpostitiedustelu varmisti sen, että johtaja pystyi miettimään tahtoaan ja resurssiaan vielä uudestaan ja yksilöllisesti, ilman ryhmän mahdollista painetta. Toimintatutkimukseen liittyä yhteistä toimintaa ja vuorovaikutusta, joten se työllistää muun työn ohessa. Tästä syystä pidin tutkimuseettisesti tärkeänä johtajien yksilöllistä ratkaisua tutkimukseen sitoutumisessa.

Tutkimukseen osallistujat tiedostivat, että tutkimusaineiston keräämisen lisäksi heitä työllisti johtajuuden kehittäminen, joka oli toimintatutkimuksen keskeinen tarkoitus. Pyrin mahdollisimman realistisiin ja keveisiin aineistonkeruun menetelmiin, ettei hyvä tarkoitus kääntyisi itseään vastaan ja etteivät osallistujat kokisi kehittämistoimintaa ja tutkimusaineiston tuottamista rasittavana. Samasta syystä sivistyslautakunnan rooli rajautui tutkimusprosessin alkuvaiheeseen. Tutkimukseen osallistuneiden johtajien informointi tutkimuksen sisällöstä, osallistujien vapaaehtoisuudesta ja osallistumisesta toteutuivat tässä tutkimuksessa eettisesti hyväksyttävällä tavalla.

Käyttämäni lähdekirjallisuus on taustoittanut tutkimuskysymyksiä kattavasti. Johtajuutta käsittelevät lähteet painottuivat varhaiskasvatuksen - ja ihmisten johtamisen tutkimukseen. Laajempaa näkökulmaa teoreettiseen tarkasteluun olisin saanut, mikäli olisin hyödyntänyt johtajuuden tutkimusta monipuolisemmin. Toisaalta tutkimuksen rajaaminen on tärkeää ja siinä onnistuin hyvin. Lähteiden käyttö oli monin paikoin runsasta, mutta teoriaosan alkuosassa jokunen yksittäinen alaluku rakentui muutamaani peruslähteisiin. Kriittinen ote painottui lukuun 3.3., jonka vuoksi kriittisyys jäi ohuemmaksi muissa luvuissa. Tukeuduin lähdekirjallisuudessa alkuperäisiin lähteisiin, käyttäen mahdollisimman tuoreita tieteellisiä lähteitä. Kuntajohtamista käsittelevässä luvussa on joitain ei-tieteellisiä lähteitä, kuten Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. Lähde on kuitenkin relevantti ja siten perusteltu.

Laadullista tutkimusta luonnehtii Koro-Ljungbergin (2005) mukaan sisäinen, tutkijakeskeinen tarkastelu. Tutkimuksen pätevyiden sisäinen tarkastelu huomioi

utkijan ja tutkimusjoukon vaikutuksen tutkimuksen aitouteen. Näkökulma korostaa tutkimustavoitteiden, käytettyjen metodien, tulkinnan ja erityisesti niitä ohjaavien arvorakenteiden yksityiskohtaista tarkastelua ja jopa kyseenalaistamista. Koro-Ljungbergin mainitsema tutkimuksen luotettavuuden sisäinen tarkastelu voidaan liittää ymmärtämisen ja oppimisprosessin kontekstiin. Gadamer (2004, 116) puhuu hermeneuttisen tilanteen eli horisontin käsitteestä. Horisontti merkitsee tradition ja vaikutushistorian muovaamaa esiyymmärrystä, josta käsin tutkittava ilmiö ymmärretään.

Olen pyrkinyt lisäämään tutkimukseni uskottavuutta tiedostamalla ja raportoidulla horisontin, josta käsin johtajuutta ja palvelevaa johtajuutta ymmärrän ja tulkiten. Henkilökohtainen reflektioni koko tutkimusprosessin ajan on ollut kriittistä pyrkimystä tulla tietoiseksi omasta horisontistani. Tutkimusraporttiin olen kirjannut keskeiset esiyymmärrykseeni vaikuttaneet historialliset ja kontekstuaaliset tekijät.

Tiedonkeruu

Käytin tutkimuksessani useita tiedonkeruun menetelmiä. Monimetodinen lähestymistapa, jossa yhdistelin määrällisiä ja laadullisia menetelmiä, vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta (ks. esim. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 216-217). Kvalitatiivinen aineisto, ryhmähaastattelut ja minä johtajana –kirjoitukset, olivat tutkimukseni pääasiallinen aineisto. Kvantitatiiviset aineistot, SLS-kyselyt ja lähtöanalyysikysely, täydensivät kvalitatiivista aineistoa. Monimetodinen lähestymistapa oli tarkoituksenmukainen, koska se mahdollisti johtajuuden ilmiön tarkastelun monesta eri näkökulmasta ja antoi vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten aineistojen tuottamat tulokset olivat pääosin yhteneväisiä. Molempien aineistojen tulokset osoittivat, että varhaiskasvatuksessa korostuivat voimaannuttaminen, vastuuttaminen ja suunnan osoittaminen. Vastavasti rohkeus, nöyryys ja taustalla pysyttely olivat molempien aineistojen mukaan vähäisempää. Erona tuloksissa oli anteeksiantavuuden osa-alue. Anteeksiantavuus korostui SLS-kyselyn tuloksissa. Sen sijaan työntekijöiden ryhmähaastattelujen tuloksissa anteeksiantavuus ei noussut merkittävästi esille. Eroa voi selittää esimerkiksi ryhmähaastattelun tilannetekijöillä. Fyysisen ympäristön lisäksi haastattelutilan-

teen kulkuun vaikuttavat sekä haastateltavat että haastattelija. Tutkimukseen osallistuneilla ja minulla tutkijana olivat erilaiset taustat, tavoitteet ja roolit, jotka osaltaan muovasivat vuorovaikutuksen luonnetta.

SLS-kyselyn onnistumisen edellytyksenä oli toimiva lomake ja kyselyn toteuttamiseen liittyvät ratkaisut. Olin laatinut SLS-kyselylomakkeen van Dierendonckin ja Nuijtenin vuonna 2011 tekemän Servant Leadership Survey -kyselyä (SLS-kysely) mukailleen. Heidän kyselyään kehitettiin vuonna 2017 kahdeksaa maata koskevassa palvelevan johtajuuden vertailevassa tutkimuksessa, jossa myös Suomi oli mukana. Kyselystä poistettiin eri tavoin eri maissa tulkittavat osa-alueet, jolloin siitä rakentui 30 kysymyksen sijaan 18 kysymyksen kokonaisuus. Kehittämisen tavoitteena oli mahdollistaa palvelevan johtajuuden mittaaminen kansainvälisesti samalla tavoin, riippumatta mitattavasta alasta tai ammattikunnasta. (van Dierendonck et al., 2017.) Minun kyselyni mukaili aikaisempaa SLS-kyselyä, mutta se palveli luotettavasti, koska kyselyllä mitattiin yhden organisaation palvelevaa johtajuutta eikä vertailtavuutta toisen organisaation kanssa tavoiteltu.

Molempien SLS-kyselyjen vastausprosentit olivat korkeat, johon osaltaan vaikutti kyselyn käytännön toteuttaminen. Kysely täytettiin molempina vuosina varhaiskasvatuksen henkilöstölle suunnatun kokouksen alussa. Ennen kyselyn täyttämistä kerron henkilöstölle kyselyn tavoitteen ja tarkoituksen sekä kannustin heitä vastaamaan. Kyselyn täyttäminen oli vapaaehtoista. Vastausohjeet annoin sanallisesti ennen kyselyn täyttämistä. Lisäksi henkilöstöllä oli mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä täyttämisen aikana.

Ryhmähaastatteluissa työyhteisön jäsenten ja kontekstin tuntemus edisti tutkimusta. Aikaani ei kulunut esiymmärryksen hahmottamiseen, tutustumiseen ja luottamuksen synnyttämiseen. Toimintatutkijana olin samanaikaisesti osallinen ja ulkopuolinen. Osallistuin tutkittavan yhteisön toimintaan aktiivisena toimijana, vaikka välillä vetäydyin ja otin etäisyyttä pystyäkseni arvioimaan ja suuntaamaan tutkimusta. Parhaimmillaan toimintatutkimus on tasavertaista keskustelua, oppimista ja ongelmanratkaisua (Kiviniemi 1999, 64-65; Kuula 1999, 148-149).

Samanaikainen roolini toimijana, tutkijana ja johtajana muodosti monimutkaisen kokonaisuuden. Täysin puhdas tutkijan roolin ottaminen ei ollut mahdollista,

vaikka tietynlainen objektiivisuuden pyrkimys edisti havainnointia, arviointia ja prosessin etenemistä. Tutkimusprosessin aikana etenin omasta työroolistani tutkijan rooliin. Ymmärsin yhä syvällisemmin johtajuuden ilmiötä ja johtajuuden kehittämisen kompleksisuutta. Toimintatutkimus oli myös oman työni kehittämistä omassa toimintakulttuurissani. Minun johtajuuden taitoni näkyivät tutkimuskontekstin kulttuurissa. Jokaisella tutkimukseen osallistuvalla työkaverillani oli omat subjektiiviset tulkintansa minusta johtajana. Pyrin tietoisesti siihen, että en vaikuttaisi omilla mielipiteilläni liikaa prosessin kulkuun. Ryhmähaastatteluisa vaalin avointa vuorovaikutusta ja näkemysten muotoutumista kunkin omista lähtökohdista.

Päällekkäiset roolini asettivat minut pohtimaan mahdollisen ulkopuolisen avustajan käyttöä ryhmähaastatteluisa. Avustajan käyttö ei ole täysin mutkaton valinta. Syrjälä, Estola, Uitto & Kaunisto (2006) toteavat, että jos tutkijat eivät videoi kaikkia tapaamisia, he menettävät ei-kielelliseen kommunikaatioon liittyvät tärkeät tekijät ja litteroitu teksti muuttuu jähmeäksi, kun se irrotetaan kontekstista. Pyrin arvioimaan, kertovatko työkaverini, joista osa oli suorassa esimies-työntekijäsuhteessa minuun, avoimesti näkemyksiään. Tutkimuksen luotettavuutta on voinut heikentää asemani varhaiskasvatuspäällikkönä. Työntekijöiden lojaalisuus omia esimiehiään kohtaan on saattanut vaikuttaa siihen, että he eivät ole uskaltaneet tai halunneet arvioida omaa esimiestään minulle.

Päädyin siihen, että en käyttänyt avustajaa prosessin missään vaiheissa. Päätös oli mielestäni oikea. Aineistot eivät jääneet pinnallisiksi ja tutkimukseen osallistuneet nostivat myös epäkohtia rohkeasti ja avoimesti esiin. Onnistuneesta aineistonkeruusta huolimatta haastatteluryhmien välillä oli havaittavissa eroja. Omien työntekijöiden ryhmähaastattelut olivat aavistuksen varautuneempia verrattuna niihin haastatteluihin, joissa työntekijät eivät olleet suorassa esimies-työntekijäsuhteessa minuun.

Aineistojen tulkinnat olen tehnyt omasta horisontistani käsin. Työvuodet Lapuan kaupungin varhaiskasvatuksessa ovat osaltaan vaikuttaneet tekemiini tulkintoihin, vaikka tavoittelin tietoisesti tietynlaista objektiivisuutta. Tulosten tulkinnan puolueetonta tarkastelua ja tutkimuksen luotettavuutta pyrin edistämään tutkimus-

päiväkirjan kirjoittamisella, keskustelemalla tulkinnoistani ohjaajieni kanssa sekä yhdistelemällä kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Luotettavuutta olisi voinut entisestään vahvistaa, jos tutkimukseen osallistuneilla olisi ollut mahdollisuus kommentoida haastatteluista tekemiäni tulkintoja.

Tutkimuksen uskottavuutta aineiston pätevydestä ja tulkintojen loogisuudesta edisti tutkimukseen osallistuvien johtajien ja itseni yhteinen toimintakulttuuri, jonka taustalla vaikuttivat päättäjät. Tutkimuksen totuudellisuus ja tarkkuus ilmenevät pyrkimyksenä kuvata tarkasti ja avoimesti tutkimuksen kulkua, aineistoa ja kontekstia sekä omaa osallisuuttani, ennakkokäsityksiäni sekä mahdollista vaikutustani tutkimukseen osallistuneiden tuottamaan aineistoon. Olen pyrkinyt koko tutkimusprosessin ajan reflektoida omia ratkaisujani suhteessa tutkimuksen luotettavuuteen.

Toimintatutkimuksen luotettavuus

Toimintatutkimusta voidaan Newtonin ja Burgessin (2008) mukaan arvioida viiden validiteettityypin kautta. Nämä tyypit ovat tulosvaliditeetti, prosessivaliditeetti, demokraattinen, katalyyttinen ja dialoginen validiteetti. Tulosvaliditeetti käsittelee muutoksen aikaansaamisen, ymmärryksen tarkentumisen sekä tulosten ja tavoitteiden välisen suhteen kysymyksiä. Prosessivaliditeetti tarkastelee tutkimusprosessin tarkoituksenmukaisuutta ja suhdetta tutkimusongelmaan. Demokraattinen validiteetti liittyy yhteisöllisyyden ja osallisuuden arviointiin. Katalyyttinen validiteetti arvioi osallistujien ymmärryksen syventymistä tutkittavasta ilmiöstä sekä heidän motivaatiotaan toiminnan kriittiseen kehittämiseen myös jatkossa. Dialoginen validiteetti kysyy tutkimustulosten vertaisarvioinnista sekä kriittisen keskustelun ja reflektoinnin tapahtumista. Newton ja Burgess (2008) ovat sovittaneet validiteettityypit kuhunkin toimintatutkimusmuotoon taulukon 15 mukaisesti.

Tutkimusluokka	Ensisijainen validiteetti	Toissijainen validiteetti	Dialoginen validiteetti
Tekninen	Tulos Prosessi	Demokraattinen Katalyyttinen	
Praktinen	Katalyyttinen Tulos	Prosessi Demokraattinen	
Emansipatorinen	Demokraattinen Katalyyttinen	Prosessi Tulos	

Taulukko 15. Toimintatutkimuksen luokat ja niihin liittyvät keskeisimmät validiteetin käsitteet (mukaan, Newton & Burgess, 2008, Anderson & Herr, 1999)

Ensisijainen validiteetti vastaa kysymykseen: missä määrin tutkimuksen ensisijainen tavoite on saavutettu. Toissijainen validiteetti varmistaa, että tutkimus lukeutuu kriittisen toimintatutkimuksen viitekehykseen, eikä kysymyksessä ole jokin muu sosiaalinen prosessi tai tutkimus. Dialoginen validiteetti on keskeinen toimintatutkimuksen pätevyuden arvioinnissa. (Newton & Burgess, 2008.) Tutkimukseni mukaili praktista toimintatutkimusta, johon ensisijaisesti liittyvät katalyyttinen validiteetti ja tulosvaliditeetti. Toimintatutkimuksen luonteen mukaisesti ja tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyuden vahvistamiseksi työstin validiteettikriteerien arviointia yhdessä tutkimukseen osallistuneiden johtajien kanssa.

Prosessivaliditeetti tarkastelee tutkimusprosessin tarkoituksenmukaisuutta ja suhdetta tutkimusongelmaan (Newton & Burgess, 2008). Toimintatutkimuksellinen ote oli perusteltu ja tarkoituksenmukainen lähestymistapa, koska prosessin aikana pyrittiin johtajuuden kehittämiseen ja muutoksen aikaansaamiseen. Keräsin aineistoa monin eri menetelmin. Aineistonkeruun menetelmät elivät ja hioutuivat tutkimusprosessin aikana. Käytin aineistoa monipuolisesti sekä johtajuuden kehittämiseen että tutkimukselliseen tarpeeseen. Aineiston analysointiprosessin kuvasin tarkasti. Teoriaohjaava sisällönanalyysi avasi uusia ajatussuuntia analyysivaiheessa mutta ei ohjannut rajatusti johtopäätösten tekemistä. Keskeisimmät tutkimustulokset ja havainnot esittelin tutkimukseen osallistuneille tutkimusprosessin aikana ja yhteenvetona tutkimusprosessin päätyttyä.

Demokraattinen validiteetti liittyy yhteisöllisyyden ja osallisuuden arviointiin (Newton & Burgess, 2008). Tutkimukseen osallistuneet arvioivat osallisuutensa olleen vahvaa läpi koko prosessin. He saivat vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen, toimenpiteiden toteuttamiseen ja arviointiin. Dialoginen validiteetti arvioi kriittistä keskustelua ja reflektointia (Newton & Burgess, 2008). Tutkimukseen osallistuneet johtajat reflektoivat johtajuuttaan ja prosessia tutkimuksen aikana. Tutkimusraportissa kuvasin tutkimuksen tulokset ja tulosten tarkastelun erillisissä luvuissaan, joiden avulla pyrin edistämään raportin lukijan mahdollisuutta arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tekemälläni ratkaisulla pyrin parantamaan johtopäätösten loogisuuden tarkastelua. Olen raportoinut aineiston tulkintaan vaikuttaneet ohjaavat teoriat avoimesti. Tulkintani ja johtopäätökseni peilautuivat kauttani, joten olen kuvannut oman roolini ja esioletukseni sekä tutkimuksen kulun tarkasti ja läpinäkyvästi.

Katalyyttinen validiteetti arvioi osallistujien ymmärryksen syventymistä tutkittavasta ilmiöstä sekä heidän motivaatiotaan toiminnan kriittiseen kehittämiseen myös jatkossa (Newton & Burgess, 2008). Tutkimukseen osallistuneiden myönteinen motivaatio välittyi sitoutumisena. Johtajat tekivät annetut tehtävät sekä osallistuivat ryhmätapaamisiin ja koulutuksiin. Sitoutumista saattoi osaltaan edistää se, että olin tutkijana heille tuttu ja osa työyhteisöä. Johtajat arvioivat, että johtajuuden kehittäminen oli jatkumoa sille johtamisosaamisen kehittämislle, jota yhteisössä muutoinkin toteutettiin. Johtajien mukaan ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä syveni yhteisöllisen ja yksilöllisen osallisuuden myötä. Jotkut johtajista saivat vahvistusta omalle johtajuudelleen, toiset saivat tavoitteita, joita kohti kulkea. Muutama totesi kehittämisen olevan vaikeaa ja palvelevan johtajuuden olevan itselle vieras toimintatapa. Muutoksen epätahtisuus ja yksilöllisyys korostuivat.

Tulosvaliditeetti käsittelee muutoksen aikaansaamisen, ymmärryksen tarkentamisen sekä tulosten ja tavoitteiden välisen suhteen kysymyksiä (Newton & Burgess, 2008). Johtajat arvioivat, että johtamiskulttuurin muutos vaatii aikaa, jopa vuosia. Heidän mukaansa pieniä muutoksia, etenkin rakennekontekstissa ja avoimuuden vahvistamisessa, oli kuitenkin nähtävissä jo suhteellisen lyhyessä ajassa. Rakennekontekstin kehittämisen laajempaa tuloksellisuutta olisi voinut edistää kaupungin johtoryhmän sekä kaupunginhallituksen ja valtuuston puheenjohtajiston osallisuus.

Tähän ei tutkimuksen rajauksen ja laajuuden vuoksi ollut mahdollisuutta. Toiminnan ja tavoitteiden välistä yhteyttä oli vaikea havaita, koska johtajuuden kehittämässä ei ollut kyse radikaalista johtamiskulttuurin muutoksesta, vaan hienovaraiset muutosinterventiot sulautettiin arjen toimintaan.

Toteutin SLS- kyselyt samankaltaisina vuoden välein, koska tavoitteeni oli pyrkiä mittaamaan mahdollista muutosta. Vuoden kestävä prosessi on muutoksen mittaamiseen lyhyt aika. Tämän vuoksi tuloksista ei voida varmuudella päätellä, että juuri johtajuuden kehittämisprosessi olisi saanut aikaan hienoista muutosta. Vaikutus oli voinut aiheutua muistakin tekijöistä, jotka olivat muuttuneet mittausten välisenä aikana. Perättäisinä vuosina toteutettujen kyselyjen samankaltaiset tulokset viittaavat käytetyn kyselyn luotettavuuteen ja toistettavuuteen. Hirsjärvi, Remes ja Sajaavaara (2007, 216-217) painottavat, että mittauksen luotettavuudesta kertoo kyselyn kyky antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia.

Muutosten mittaaminen vuoden välein oli lyhyt aika, eikä muutosta SLS-kyselyllä arvioitaessa ollut juurikaan havaittavissa. Sen sijaan ryhmähaastatteluiden ja minä- johtajana kirjoitusten tulosten mukaan pieniä muutoksia oli todennettavissa palaverirakenteissa, avoimuuden lisääntymisessä sekä ihmislähtöisen johtamisotteen vahvistumisessa. Interventioprosessin kulku ja vähäiset tulokset eivät selity pelkästään lyhyellä ajanjaksolla. Ajanjakson lisäksi tuloksiin vaikuttivat muun muassa käytetyt interventio menetelmät sekä yksilölliset, sosiaaliset ja rakenteelliset tekijät. Tulosta selittää osittain myös se, että tulokset palvelevasta johtajuudesta olivat jo lähtökyselyssä korkeat, jolloin tulosten paranemista oli haastavampaa tavoitella.

Interventiomenetelmien valintaan vaikuttivat menetelmien soveltuvuus mahdollisimman hyvin olemassa olevaan sosiaaliseen ja rakenteelliseen kontekstiin. Päädyin joustavasti toteutettaviin ja vuorovaikutteista toimintaa tukeviin interventio- menetelmiin. Yhteinen keskustelu ja sopiminen prosessin tavoitteista ja toiminnan muutoksesta saattoi osaltaan tukea kehittämistoimintaan osallistuneiden johtajien sitoutumista ja työskentelyä yhteisten tavoitteiden eteen. Sen sijaan johtajien kiireinen työtahti sekä varhaiskasvatukseen kohdistuneet muut sisäiset ja ulkoiset muutosaasteet hankaloittivat muutoksen toteuttamista.

Jokaisella työntekijällä on erilainen suhtautuminen muutokseen. Yksilötasolla pyrin tukemaan muutoksen onnistumista painottamalla prosessin vapaaehtoisuutta ja toimintaan vaikuttamisen mahdollisuuksia. Muutoksen arviointia olisi ollut mielenkiintoista laajentaa yksilötasolle. Kukin johtaja olisi voinut arvioida miten he kokevat palvelevan johtajuuden toimintatavan, tavoitteet ja arvot omikseen sekä miten he ovat ymmärtäneet ja sisäistäneet johtamiskulttuurin kehittämisen.

Olen noudattanut tutkimuksessani hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimustyö, tulosten tallentaminen ja esittäminen sekä tutkimusten ja tulosten arviointi on ollut rehellistä, huolellista ja tarkkaa. Tulokset olen julkaissut avointa ja vastuullista tiedeviestintää noudattaen. Olen huomionnut ja kunnioittanut muiden tutkijoiden työtä ja viitannut heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla. Lisäksi olen soveltanut tutkimuksessa eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Rahoituslähteet olen raportoinut tutkimusraportin alussa avoimesti. (Varantola, 2013, 6-7.) Toimintatutkimuksellinen ote oli tutkimuksessani oikea valinta ja tutkimukseni vahvuus.

8.2 Johtopäätökset

Odotukset hyvästä johtajuudesta ovat muuttumassa. Palvelevan johtajuuden tutkimukseni osui taitekohtaan, jossa yhteiskunnallinen keskustelu johtajuudesta eettisenä ja epäitsekäänä palvelutehtävänä on vahvistunut. Johtajuustutkimuksen perusteella organisaatioiden prioriteetiksi näyttää nousseen ihmislähtöinen johtaminen, jossa painottuvat työntekijöiden hyvinvointi ja kehittäminen sekä luovuuden johtaminen. Ollila (2010, 225) korostaa, että vasta kun johtajuuden ihanteet muuttuvat, muuttuvat myös työntekijöiden todelliset arvot (Ollila, 2010, 225). Käyttämämme kieli ja sanat muokkaavat asenteitamme ja maailmankuvaamme ja niiden pohjalta me toimimme tosielämässä (Heiskanen & Salo, 2007, 54). Johtamisen ihanteet näyttäytyvät artefaktien, ilmaistujen arvojen ja pohjimmaisten perusoletusten kautta (Schein 1987). Mitä enemmän inhimilliset arvot, perustehtävä ja henkilöstön hyvin-

vointi näkyvät ja korostuvat johtajien puheina ja etenkin tekoina, sitä vahvemmin henkilöstö tulkitsee olevansa arvostettu ja tekevänsä merkityksellistä työtä.

Tutkimukseni mukaan varhaiskasvatuksessa korostui ihmisten johtamisen kulttuuri. Tämä saattoi osaltaan edistää palvelevan johtajuuden rakentumista. Kuntaorganisaation johtamisen perinteet sekä taloudellis-rationaaliset ihanteet hidastavat palvelevan johtajuuden omaksumista. Pennanen (2006) vahvistaa, että kunnissa ei anneta tilaa ihmisten johtamiselle, vaan vanha byrokratiakulttuuri hallitsee yhä. Palvelevan johtajuuden toteuttamisen esteet liittyvät Savage-Austinin ja Honeycutin (2011) mukaan organisaation kulttuuriin, muutoksen pelkoon ja palvelevan johtajuuden vähäiseen tietämykseen. He painottavat, että mikäli organisaatio ei tue palvelevaa johtajuutta, ei työyhteisö hyödy palvelevasta kulttuurista yhtä paljon kuin se olisi mahdollista silloin, kun palveleva johtajuus on laajentunut koko organisaatioon.

Historiallisen perinteen vahvaa vaikutusta voidaan käsitteellistää polkuriippuvuuden prosessilla, jonka mukaan ajallisesti myöhemmät tapahtumat ovat riippuvaisia aiemmista. Historialliset kehityspolut lukkiuttavat käytäntöjä ja ajattelutapoja. Riittävän pitkään tiettyä polkua edenneiden prosessien tapahtunutta ei saa enää tapahtumattomaksi, jolloin ne vahvistavat itse itseään ja uuden polun luominen on haastavaa. (Mahoney, 2000.) Uuden polun luominen on Heiskanen, Lovion ja Jalaksen (2011) mukaan mahdollista silloin, kun kiinnitetään huomiota vanhan polun horjuttamiseen. Horjuttamista tapahtuu tietoisuuden lisäämisen, arvioinnin ja muuttuneiden olosuhteiden kautta. Lisäksi uutta polkua tulee vahvistaa toteuttamalla muutosta yhteistyössä, lisäämällä uuden näkökulman luotettavuutta ja yhdistämällä ratkaisu olemassa olevaan kokonaisuuteen, kuten tässä toimintatutkimuksessa.

Edellä esitettyyn pohjautuen olisi perusteltua tutkia, millä tavoin palvelevaa johtajuutta voidaan rakentaa koko kuntaorganisaation johtamiskulttuuriksi. Tutkimusotteeksi sopisi esimerkiksi toimintatutkimus tai tutkimuksellisen kehittämishanke. Jatkotutkimuksen alustana voisi käyttää tutkimukseni antia kokonaisuudessaan ja kehittämisen raamina johtamiskulttuurin rakentumisen ydinulottuvuuksia; lähtöanalyysia, osallisuutta, rakennekontekstia ja palvelevaa johtajuutta. Kestävän lopputu-

loksen saavuttamiseksi palvelevan johtajuuden rakentumisessa tulee huomioida työntekijän ja organisaation ainutlaatuisuus, osallisuus ja erityisyys, historiallista viitekehystä unohtamatta. Dialogi ja ammatillisen kasvun tukeminen vievät prosessia eteenpäin. Hankamäki (2003, 161) vahvistaa, että dialogin avulla tuotettu tieto tuo osapuolten välille jotakin ylimääräistä, jota kukaan ei voisi yksin löytää.

Varhaiskasvatuksen palvelevaa johtamiskulttuuria voidaan vahvistaa myös henkilöstörekrytoinnin kautta. Työntekijän ja organisaation arvojen yhteensopivuus sekä johtajan intressit johtamistyöhön kertovat enemmän kuin pelkät tiedot ja taidot. Varhaiskasvatuksen palvelevaa toimintakulttuuria eivät tue johtajan mieltymykset asemaan, valtaan tai statukseen. Sen sijaan sosiaalinen vastuu, palveleva ja välittävä asenne, perustehtävän mahdollistaminen sekä työntekijän ammatillisen kehittämisen tukeminen ovat tekijöitä, jotka edistävät palvelevaa toimintakulttuuria.

Palvelevan johtajuuden rakentuminen on aikaa vaativa, yhteisöllinen ja monitasoinen prosessi. Käsillä oleva hektinen ja nopeatempoinen aikamme saattaa suosia ripeitä, tehokkaita ja yksinkertaisia muutosinterventioita. Tutkimukseeni vedoten totean, että johtajuuden kehittäminen on pitkällinen ja dynaaminen prosessi, joka vaatii aikaa, ajattelua ja osallisuutta. Uutta johtamiskulttuuria ei voida tuoda valmiina mallina työyhteisöön. Ulkopuoliset asiantuntijat ja valmiit mallit toimivat ideoiden virittämönä ja katalyyttisinä ohjaajina organisaation yhteisöllisessä prosessissa. Palvelevan johtajuuden rakentuminen on koko organisaation ajattelutavan ja rakenteiden asteittainen ja pysyvä muutos. Se ei ole nopea tehostamistoimi tai johtajuuden ohimenevä muoti-ilmiö. Se on työyhteisön yhteinen ja yksilöllinen sisäinen matka.

Tutkimukseni nosti esille varhaiskasvatuksen johtajuuden moraalisen ja inhimillisen ulottuvuuden ja johtajan vuorovaikutusosaamisen sekä sen kehittämisen merkityksen. Johtajalla tulee olla kykyä luoda ja ylläpitää luottamuksellisia vuorovaikutussuhteita sekä toimia sensitiivisesti ja myötätuntoisesti haastavissakin tilanteissa. Johtajan vuorovaikutustaitoihin kuuluu vuorovaikutusosaamisen lisäksi tiedonhallinnan taidot eli taito hakea tietoa, tehdä siitä merkityksellistä, kehittää ja yhdistää tietoa aikaisempaan tietoon ja luoda yhdessä toisten kanssa uutta tietoa (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009). Varhaiskasvatuksen johtajan tiedonhallinnan taidot ja

vuorovaikutusosaaminen korostuvat varhaiskasvatussuunnitelman ja lainsäädäntömuutosten onnistuneen integroinnin johtamisessa.

Harrisin (2009a) mukaan vuorovaikutus kiinnittyy luovuuden johtamiseen, joka kumpuaa palvelevasta johtajuudesta. Palveleva johtaja kehittää työntekijöiden kykyä luovuuden laajentumiseen ja vahvistamiseen yhdistämällä erilaisia ihmisiä, ideoita ja ajattelutapoja. Harris (2009a) painottaa, että keskeistä luovuuden johtamisessa on palvelevan johtajuuden epätsekäs toiminta. Johtaja aikaansaa mahdollisuuksia vuoropuhelulle ja avoimelle keskustelulle eri ihmisryhmien välillä. Palveleva johtaja pyrkii aktiivisesti poistamaan esteitä luovuuden tieltä ja tukee keskinäistä oppimista. Tärkeintä on johtajan usko jokaisen työntekijän kykyihin ja pyrkimys löytää keinoja vapauttaa niitä. Jatkotutkimusaiheena olisi kiinnostavaa selvittää, millä tavoin palveleva johtajuus tukee toimivaa vuorovaikutusta ja johtamisviestintää varhaiskasvatuksen kontekstissa.

Sisäisen motivaation ja johtajuuden välinen kysymys on Paakkasen, Martelan ja Pessin (2016, 134) mukaan viime vuosina noussut vahvasti esiin. Sisäinen motivaatio koostuu autonomian, pätevyiden ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden kokemuksista (Deci & Ryan, 2000). Paakkanen, Martela ja Pessi (2016, 134) jatkavat, että työntekijän työhyvinvointia voidaan edistää sisäisen motivaation vahvistamisella. Työntekijän sisäinen motivaatio korreloi myös tuottavuuden kanssa. Heidän mukaansa johtajan tärkeä tehtävä on vaalia työntekijöiden sisäistä motivaatiota.

Varhaiskasvatuksen palveleva johtaja pystyy vaikuttamaan myönteisesti työntekijän sisäiseen motivaatioon. Johtaja tukee työntekijän pätevyyttä voimaannuttamisen ja vastuuttamisen keinoin. Työntekijän autonomia vahvistuu, kun palveleva johtaja ohjaa ja rohkaisee työntekijää ajattelemaan itsenäisesti, etsimään luovia ratkaisuja ja esittämään mielipiteitään ja näkemyksiään. Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden eli ryhmään kuulumisen tunne syntyy johtajan vahvistaessa yhteisöllisyyttä, luottamuksellisuutta, avoimen ilmapiirin rakentumista sekä sosiaalista vastuuta. Sisäisen motivaation ja varhaiskasvatuksen palvelevan johtajuuden yhteyttä olisi tulevaisuudessa kiinnostavaa selvittää tarkemmin.

Moniulotteisen johtajuuden malli (Quinn & Rohrbaugh, 1981) osoittaa käytännön johtamistyön monimutkaisuuden. Paradoksaalisuus syntyy siitä, että johtamis-

työn eri ulottuvuudet täydentävät toisiaan. Vesterisen (2006, 154) mukaan tuloksia ei ole mahdollista saavuttaa, jos henkilöstön kehittämisestä ja hyvinvoinnista tingitään. Toisaalta yksinomaan henkilöstön tarpeista huolehtiminen ei hänen mukaansa tuota tulosta. Jatkuvat muutokset eivät ole organisaatiolle hyväksi, vaan johtajan täytyy kiinnittää huomiota myös jatkuvuuteen. Organisaatiot eivät kuitenkaan selviydy pelkästään jatkuvuuden ylläpitämisellä, koska muutokset ja uudistuminen ovat organisaatiota eteenpäin vievä voima.

Varhaiskasvatukseen on kohdistunut historiallisesti merkittäviä lainsäädännöllisiä muutoksia viimeisten vuosien aikana. Muutokset ovat vaikuttaneet ja edelleen vaikuttavat varhaiskasvatuksen toimintakulttuuriin, henkilöstöön ja palvelun tuottamiseen. Johtaminen on keskeisessä asemassa onnistuneen muutoksen toteuttamisessa ja henkilöstön hyvinvoinnin tukemisessa muutoksen aikana. Palveleva johtaja voi olla tilanteen niin vaatiessa tulos- ja tehtäväorientoitunut tai suunnittelua, valvontaa ja kontrollia edustava johtaja. Näissäkin tilanteissa palveleva johtaja toimii ihmistä arvostaen, epäitsekkäästi ja varhaiskasvatuksen perustehtävästä nousevan vision ohjaamana.

Tutkimukseni mukaan palvelevan johtajuuden rakentuminen lähtee ihmislähtöisen johtajuuden vahvistamisesta. Hyvän lopputuloksen saamiseksi myös muut johtajuuden osa-alueet, kuten pedagoginen johtajuus, talousjohtaminen ja verkostot, vaativat huomiota ja kehittämistä. Tutkimukseni ajalliset resurssit ja rajaamisen ehdot eivät mahdollistaneet kaikkien osa-alueiden kehittämistä. Vähimmälle huomiolle jäivät verkostot ja toimintaympäristö sekä talouden ja tehokkuuden kysymykset.

Tutkimukseni on kuvannut palvelevan johtajuuden ilmiötä, sen toteuttamista ja rakentumisen prosessia varhaiskasvatuksen kontekstissa. Tutkimusta voidaan pitää Suomessa ainutlaatuisena palvelevan johtajuuden tutkimuksena, joka linkittyy varhaiskasvatuksen ja laajemmin johtajuuden tutkimukseen. Tutkimukseni mainittavana ansiona on työelämälähtöisyys. Tutkimus ravistelee yhä hallitsevan rationaalisen johtamisajattelun ensisijaista asemaa ja nostaa ihmislähtöisen johtajuuden positiota.

Olen tutkinut palvelevaa johtajuutta perusteellisesti, koonnut tarkoituksenmukaisen aineiston ja laajan teoriapohjan sekä tulkinnut aineistoa luotettavasti. Tämän

kautta olen saanut esille sen, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä saattaisi toistua myös yleisemmän tason tarkastelussa (ks. esim. Hirsjärvi ym. 2007, 171). Tutkimus osoitti, että varhaiskasvatuksen johtamiskulttuurissa ilmenee palvelevaa johtajuutta. Tulokset eivät ole sellaisenaan yleistettävissä, mutta ne voivat antaa viitteitä palvelevasta johtajuudesta varhaiskasvatuksessa. Varhaiskasvatuksen ja palvelevan johtajuuden yhteensopiva arvopohja avaa mahdollisuuden hyödyntää palvelevaa johtajuutta varhaiskasvatuksen laadun ja vetovoiman edistämiseksi.

Tutkimukseni tarjoaa konkretiaa, jonka toivon päättäjien, asiantuntijoiden ja kouluttajien, kuten myös johtajien ja muiden työntekijöiden, ottavan huomioon paremman johtajuuden ja työelämän kehittämisessä. Luotan siihen, että väitöskirjani herättää yhteiskunnallista keskustelua palvelevan johtajuuden tärkeydestä. Voimmeko kyseenalaistaa palvelevan johtajuuden avulla johtamisen historiassa pitkään vallinneet turhat hierarkiat, statukset, vallan ja kontrollin? Johtajuus on ennen kaikkea luottamusta ja arvostamista, uskoa ihmisiin ja heidän kykyihinsä. Se on inhimillistä välittämistä, esimerkkinä toimimista ja halua auttaa perustehtävän toteuttamisessa sekä ammatillisessa kasvussa. Johtajuus rakentuu vastavuoroiselle toiminnalle, ei yksilösuorittamiseen. On tärkeää, että palvelevan johtajuuden kaltaiset ajatukset leviävät. Nykyinen työelämä tarvitsee niitä.

LÄHTEET

- Ahokas, M. & Stenius, M. (2014). Eettinen ja identiteetti johtaminen : oikeudenmukaisuus uusissa johtamismalleissa. Teoksessa L. Myyry, S. Ahola, M. Ahokas & I. Sakki (toim.), *Arki ajattelu, tieto ja oikeudenmukaisuus*. Helsinki: Helsingin yliopisto, sosiaalitieteiden laitos, 293-321.
- Akselin, M. (2013). Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Tampere: Tampere University Press.
- Alila, K. (2013). Varhaiskasvatuksen laadun ohjaus ja ohjauksen laatu : laatu puhe varhaiskasvatuksen valtionhallinnon ohjausasiakirjoissa 1972-2012. Tampere: Tampere University Press.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage.
- Anderson, G. L. & Herr, K. (1999) The new paradigm wars : is there room for rigorous practitioner knowledge in schools and universities? *Educational Researcher*, 28(5), 12-40.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development : getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership : current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Barbuto, J. E., & Hayden, R. W. (2011). Testing relationships between servant leadership dimensions and leader member exchange (LMX). *Journal of Leadership Education*, 10(2), 22-37.
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (1992). Design and devotion : surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399.
- Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership : learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1994). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen : tiedonsosiologinen tutkielma* (Suom. V. Raiskila). Helsinki: Gaudeamus.

- Berger, T. A. (2014). Servant leadership 2.0 : a call for strong theory. *Sociological Viewpoints*, 30(1), 146-167.
- Bradbury, H. & Reason, P. (2001). Introduction : inquiry and participation in search of a world worthy of human aspiration. Teoksessa H. Bradbury, & P. Reason (toim.), *Handbook of action research : participative inquiry and practice*. London: Sage, 1-14
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development : experiments by nature and design*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1998). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Aldershot: Ashgate.
- Carr, W. & Kemmis, S. (1986). *Becoming critical : education, knowledge and action research*. London: Falmer Press.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623.
- Collins, J. (2005). Hyvästä paras : miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? (suom. M. Tillman). Helsinki: Talentum.
- Crippen, C. L. (2004). Pioneer women in manitoba : evidence of servant-leadership. *Journal of Women in Educational Leadership*, 2(4), 257-271.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits : human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium : current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Ebener, D. R. & O'Connell, D. J. (2010). How might servant leadership work? *Non-profit Management and Leadership*, 20(3), 315-335.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115.
- Eskola, J. (2001). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat : laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola, & R. Valli (Toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II : näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 159-183
- Finley, S. 2012. Servant Leadership: A Literature review. *Review of Management Innovation & Creativity*, 5, 14, 135-144.
- Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Tampere: Tampere University Press.

- Fonsén, E., Akselin, M-L. & Aronen, K. (2015). From distributed leadership towards joint leadership – a case study: the early stages of developing a new ECE leadership model for the city of Hämeenlinna. Teoksessa M. Waniganayake, J. Rodd & L. Gibbs (toim.) *Thinking and Learning about Leadership: Early childhood research from Australia, Finland and Norway*. International Leadership Research Forum (ILRF) Research Monograph #2. Sydney: Community Childcare Cooperative NSW, 116–130. <http://ilrfec.org/wp-content/uploads/2017/09/thinking-about-leadership-2015-09.pdf> (viitattu 27.10.2018)
- Fonsén, E. & Keski-Rauska, M-L. (2018) Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. *Työelämän tutkimus* 3/2018, 185-200.
- Gadamer, H. (2004). *Hermeneutiikka : ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa* (Suom. I. Nikander). Tampere: Vastapaino.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6 (2), 219-247.
- Greenleaf, R.K. (1998). *Servant : retrospect and prospect*. Teoksessa L. C. Spears (Toim.), *The power of servant-leadership : essays by Robert K. Greenleaf*. San Francisco: Berrett-Koehler, 17-60.
- Greenleaf, R. K. (2002a). *The institution as servant*. Teoksessa Spears L. C. (toim.), 62-103. *Servant leadership : a journey into the nature of legitimate power & greatness*. Essays by Robert K. Greenleaf. New York: Paulist Press, 62-103
- Greenleaf, R. K. (2002b). *The servant as leader*. Teoksessa Spears L. C. (toim.), *Servant leadership : a journey into the nature of legitimate power & greatness*. Essays by Robert K. Greenleaf. New York: Paulist Press, 21-61.
- Grönfors, M. (2011). *Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät*. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä.
- Habermas, J. (1979). *Communication and the evolution of society*. London: Heinemann.
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. (2012). *Kohti innostuksen spiraaleja. innostuksen spiraali–innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J., Kuusela, S. & Pessi, A. B. (2017). *Myötätuntoinen johtaminen*. Teoksessa Pessi, A., Martela, F. & Paakkanen, M.(toim.) *Myötätunnon mullistava voima*. Jyväskylä: PS-kustannus, 281-303.
- Halttunen, L. (2009). *Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- Hankamäki, J. (2003). Dialoginen filosofia: Teoria, metodi ja politiikka. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2006). Sustainable Leadership. Jossey-Bass. USA.
- Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement leading or misleading? *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 11-24.
- Harris, A. (2009a). Creative leadership: Developing future leaders. *Management in Education*, 23(1), 9-11.
- Harris, A. (2009b). Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential. California: Thousand Oaks.
- Harris, A. (2013). Distributed leadership: Friend or foe?. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(5), 545-554.
- Havard, A. (2009). Hyvejohtajuus. (Suom. J. Lepojärvi). Helsinki: Providentia.
- Haveri, A. & Anttiroiko, A. (2009). Kuntajohtaminen: Haasteena paikallisten kilpailu- ja yhteistyösuhteiden hallinta. Teoksessa I. Karppi, & L. Sinervo (Toim.), *Governance : uuden hallintatavan jäsentyminen*. Tampere: Tampereen yliopisto, hallintotieteiden keskus.
- Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. (2009). Haastava kuntajohtaminen. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Heap, J., Pot, F. & Vaas, F. (2008). Social innovation, the new challenge for europe. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(6), 468-473.
- Heikka, J. (2014). Distributed pedagogical leadership in early childhood education. Tampere: Tampere University Press.
- Heikka, J., Waniganayake, M., & Hujala, E. (2013). Contextualizing distributed leadership within early childhood education: Current understandings, research evidence and future challenges. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(1), 30-44
- Heikkinen, H. L. T. & Jyrkämä, J. (1999). Mitä on toimintatutkimus. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (Toim.), *Siinä tutkija missä tekijä : toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Jyväskylä: Atena, 25-62.
- Heinonen, H., Aalto-Setälä, J., Bindar, M., Rehnback, K., Kariluoma, N., & Keskinen, S. (2013). LMX-suhteen, alaistaitojen ja työhyvinvoinnin vaihtelu yksiköiden sisällä ja välillä. *Hallinnon tutkimus* 32 (1), 5-17.
- Heiskanen, E., Lovio, R. & Jalas, M. (2011). Path creation for sustainable consumption: promoting alternative heating systems in Finland. *Journal of Cleaner Production*, 19(16), 1892-1900.
- Heiskanen, E. & Salo, J. (2007). Eettinen johtaminen : tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Tammi.
- Hofstede, G. (1993). Kulttuurit ja organisaatiot : mielen ohjelmointi (Suom. R. Liljamo). Helsinki: WSOY.
- Hognestad, K. & Boe, M. (2015). Leading site-based knowledge development; a mission impossible? Insights from a study from Norway. Teoksessa : M. Waniganayake, J. Rodd & L. Gibbs (Toim.), Thinking and learning about leadership: Early childhood research from Australia, Finland and Norway. Sydney: Community Child Care Cooperative NSW, 210-228.
- Huhtala, H. & Laakso, A. (2006). Kirjallisuuskatsaus johtamisen rakenneanalyttiseen paradigmaan. Hallinnon Tutkimus, 25(4), 18.
- Huhtala, H. & Laakso, A. (2007). Kirjallisuuskatsaus organisaatiokulttuuriteorioihin : mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisissä ja suomalaisissa tieteellisissä joulunaleissa? Hallinnon Tutkimus, 26(2), 32.
- Hujala, E. (1998). Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Oulu: Varhaiskasvatus 90.
- Hujala, E.(2013). Contextually defined leadership. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (Toim.), Researching leadership in early childhood education. Tampere: Tampere University Press, 47-60
- Hujala, E. & Eskelinen, M. (2013). Leadership tasks in early childhood education. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (Toim.), Researching leadership in early childhood education. Tampere: Tampere University Press, 213-233
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. (2011). Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (Toim.), Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: PS-kustannus, 287-299.
- Hujala, E. & Puroila, A. (1998). Muuttuuko varhaiskasvatustyö päiväkodeissa - ja mihin suuntaan? Kasvatus: Suomen Kasvatustieteellinen Aikakauskirja, 29(3).
- Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (2013). Cross-national contexts of early childhood leadership. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (Toim.), Researching leadership in early childhood education. Tampere: Tampere University Press, 13-30.
- Huttunen, R. & Heikkinen, H. L. T. (1999). Kriittinen teoria ja toimintatutkimus. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (Toim.), Siinä tutkija missä tekijä : toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena, 155-186.
- Huttunen, R. & Kakkori, L. (2014). Moraalin kehitys ja täysi-ikäisyys : Gilligan–Kohlberg –kiista. Teoksessa A. Laitinen, J. Saarinen, H. Ikäheimo, P. Lyyra & P. Niemi (Toim.), Sisäisyys ja suunnistautuminen : juhlaKirja Jussi Kotkavirrälle. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 709-729

- Huuhka, M. (2010). Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Irving, J. A. & Longbotham, G. J. (2007). Team effectiveness and six essential servant leadership themes : a regression model based on items in the organizational leadership assessment. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 98-113.
- Jääntti, A. & Majoinen, K. (2008). Kuntajohtaminen 2015 : suunta, sisältö ja välineet. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B. & Roberts, J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on sales force performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(3), 257-275.
- Järnlström, M. & Vanhala, S. (2014). Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa R. Viitala, & M. Järnlström (Toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä : Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasa: Vaasan yliopisto, 221-240.
- Juuti, P. (2006a). Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa P. Juuti (Toim.), *Johtaminen, eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava, 13-29.
- Juuti, P. & Luoma, M. (2009). Strateginen johtaminen : miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?. Helsinki: Otava.
- Kabasakal, H. & Bodur, M. (2004). Humane orientation in societies, organizations, and leader attributes. Teoksessa R. J. House, P. J. Hanges, P. W. Dorfman, V. Gupta & M. Javidan (Toim.), *Culture, leadership, and organizations : the GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, Kalifornia: Sage Publications, 564-601
- Kagan, S. L. & Hallmark, L. G. (2001). Cultivating leadership in early care and education. *Child Care Information Exchange*, 140, 10.
- Karppi, I. & Sinervo, L. (2009). Governance : uuden hallintatavan jäsentyminen. Tampere: Tampereen yliopisto, hallintotieteiden keskus.
- Kemmis, S. & McTaggart, R. (2005). Participatory action research : communicative action and the public sphere. Teoksessa N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Toim.), *The sage handbook of qualitative research*. Thousand Oaks (Calif.): Sage Publications, 559-603.
- Keski-Rauska, M-L., Fonsén, E., Aronen, K. & Riekkola A. (2016). Research on a joint leadership model for early childhood education in Finland. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(2), 310–328.
- Kinnunen, J. (2011). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa S. Rissanen, & J. Lamintakanen (Toim.), *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Helsinki: WSOY, 166-180.
- Kiviniemi, K. (1999). Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (Toim.), *Siinä tutkija missä tekijä : toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Jyväskylä: Atena, 63-83.

- Kohlberg, L. & Hersh, R. H. (1977). Moral development : a review of the theory. *Theory into Practice*, 16(2), 53-59.
- Koro-Ljungberg, M. (2005). Tietoteoreettinen validiteettitarkastelu laadullisessa tutkimuksessa. *Kasvatus: Suomen Kasvatustieteellinen Aikakauskirja*, 36(4)
- Koskensalmi, S., Seppälä, P., Hakanen, J. & Pahkin, K. (2015). *Innostava esimies : inspiroiva esimiehelle työkirja*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change : how leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Krippendorff, K. (1980). *Content analysis : an introduction to its methodology*. Beverly Hills, Kalifornia: Sage.
- Kuittinen, M. (2006). Johtaminen psykologisena vallankäyttönä. *Psykologia*, 41(3)
- Kultalahti, S. (2015). *It's so nice to be at work! : adopting different perspectives in understanding generation Y at work*. Vaasa: University of Vaasa.
- Kuokkanen, A. (2015). Johtamisen ihmissuhdekoulukunta Suomessa : työntekijäkeskeiset johtamisopit suomalaisen työelämän muutoksessa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kuokkanen, A. & Seeck, H. (2007). Ihmissuhdekoulukunta - synty, sisältö ja perintö. *Työelämän Tutkimus*, (2), 118-136.
- Kuula, A. (1999). *Toimintatutkimus : kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino.
- Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. (2011). Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede*, 23, 138–148.
- Laaksonen, A & Hakanen, J. (2018). Vetovoimaiset sivistyskunnat. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisu nro 1/2018. Työterveyslaitos.
- Lahtero, T. (2011). *Yhtenäiskoulun johtamiskulttuuri : symbolis-tulkinnallinen näkökulma*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lanctot, J. D. & Irving, J. A. (2010). Character and leadership : situating servant leadership in a proposed virtues framework. *International Journal of Leadership Studies*, 6, 28-50.
- Lapuan kaupunki. (2015). *Lapuan kaupunginhallitus. Pöytäkirja 9.2.2015*.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization : development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument*. Florida: Atlantic University.
- Lehtonen, P. (2008). Tapaus ja toimintatutkimuksen yhdistäminen. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (Toim.), *Tapauksittaisen tutkimuksen taito*. Helsinki: Helsinki University Press, 245-253.
- Lin, C. Y. (1998). The essence of empowerment : a conceptual model and a case illustration. *Journal of Applied Management Studies*, 7(2), 223.

- Mahoney, J. (2000). Path dependence in historical sociology. *Theory and Society*, 29(4), 507-548.
- McDowall Clark, R. & Murray, J. (2012). *Reconceptualizing leadership in the early years*. Maidenhead: Open University Press.
- Meklin, P., Rajala, T., Sinervo, L. & Vakkuri, J. (2009). Kunta hyvinvointipalvelujen järjestäjänä : rajallisten voimavarojen tehokkaan hallinnan ongelma. Teoksessa I. Karppi & L-M. Sinervo (Toim.), *Governance : uuden hallintatavan jäsentyminen*. Tampere: Tampereen yliopisto, hallintotieteiden keskus, 237-273.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook*, 2. painos. Thousand Oaks ; London ; New Delhi: Sage.
- Moen, K. H. (2016). Leadership for Developing Consensus of Perspectives on Children's Learning in Early Childhood Centers. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(2), 226-246.
- Muijs, D. & Harris, A. (2007). Teacher leadership in (in) action: Three case studies of contrasting schools. *Educational management administration & leadership*, 35(1), 111-134.
- Mäki, K. (2012). *Opetustyön ammattilaiset ja mosaiikin mestarit : työkalut ammattikorkeakouluopettajan toiminnan kontekstina*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. 2008. Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17: 180-197.
- Nathan, E., Mulyadi, R., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, Volume 30, Issue 1, February 2019, Pages 111-132.
- Newton, P. & Burgess, D. (2008). Exploring types of educational action research : implications for research validity. *International Journal of Qualitative Methods*, 7(4), 18-30.
- Niiranen, V. (1995). *Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus*. Helsinki: Sosiaaliturvan keskusliitto.
- Nivala, V. (1999). *Päiväkodin johtajuus*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Nivala, V. (2010). Johtaminen tulevaisuudessa. Teoksessa L. Turja & E. Fonsén (Toim.), *Suuntana laadukas varhaiskasvatus : professori Eeva Hujalan matkassa*. Tampere: Suomen varhaiskasvatus ry, 202-215.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*, 5. painos. Thousand Oaks: Sage.
- Nyholm, I., Stenvall, J., Airaksinen, J., Pekkola, E., Haveri, A., Ursin, K. & Tiitonen, S. (2016). *Julkinen hallinto Suomessa*. Helsinki: Tietosanomaa.

- Ojakoski, M. (2014). Eettinen ulottuvuus kuntajohtamisessa. Helsinki: Suomen kunta-
liitto.
- Ollila, M. (2010). Johtajan parempi elämä. Helsinki: WSOYpro.
- Onnismaa, J. (2010). Opettajien työhyvinvointi : katsaus opettajien työhyvinvointitut-
kimuksiin 2004-2009. (No. 2010:1). Helsinki: Opetushallitus.
- Osborn, R. N. & Marion, R. (2009). Contextual leadership, transformational leadership
and the performance of international innovation seeking alliances. *Leadership
Quarterly*, 20(2), 191-206.
- Paakkanen, M., Martela, F. & Pessi, A. B. (2016). Kohti inhimillisempää yrityselämää.
Teoksessa S. Kivistö, S. Philström & M. Tolonen (Toim.), *Talous ja morali*.
Tallinna: Gaudeamus, 125-144.
- Pakarinen, M. (2017). Matriisimainen toimintatapa kuntaorganisaation uudistamisen
osana : tutkimus Turun kaupungin toimintamalliuudistuksesta. Tampere: Tam-
pere University Press.
- Park, H-J. (1998). Can business ethics be taught? : a new model of business ethics edu-
cation. *Journal of Business Ethics*, 17(9), 965-977.
- Parolini, J. L. (2004). Effective servant leadership : a model incorporating servant lead-
ership and the competing values framework. Virginia Beach, Virginia: Regent
University.
- Parrila, S. (2002). Perhepäivähoito osana suomalaista päivähoitojärjestelmää : näkökul-
mia perhepäivähoidon laatuun ja sen kehittämiseen. Oulu: Oulun yliopisto.
- Parris, D. & Peachey, J. (2013). A systematic literature review of servant leadership
theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393.
- Parzefall, M. & Huhtala, H. (2006). Innovatiivisuus ja aikapaine tietotyössä. *Työ Ja
Ihminen : Työympäristötutkimuksen Aikakauskirja*, 20 (2), 149-157.
- Parzefall, M., Seeck, H. & Leppänen, A. (2008). Employee innovativeness in organiza-
tions : a review. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, (2), 165-182.
- Patterson, K. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. 1-10. Virginia Beach,
Virginia: Regent University.
- Peltonen, T. (2004). Organisaatio- ja johtamistutkimuksen uudet haasteet. *Liiketalou-
dellinen Aikakauskirja*, 2 / 2004, 199-204.
- Peltonen, T. (2015). Henkisyys ja johtajuus : spirituaalisuus ja uskonto organisaation
teoriassa ja käytännössä. Helsinki: Tuomo Peltonen Consulting and Training.
- Pennanen, A. (2006). Peruskoulun johtaminen: Modernista kohti transmodernia joh-
tamista . Oulu: Oulu University Press.
- Perhoniemi, R. & Hakanen, J. (2010). Tuomareiden ja esittelijöiden työhyvinvointi
yleisissä tuomioistuimissa 2009. Helsinki: Korkein oikeus.

- Pessi, A. B. & Oravasaari, T. (2011). Suomalaisen altruismin tyypit : auttamisen kolme muotokuvaa. Teoksessa A. B. Pessi & J. Saari (Toim.), Hyvien ihmisten maa : auttaminen kilpailukyky-yhteiskunnassa. Tampere: Juvenes Print Oy, 71-90.
- Peterson, C. & Seligman, M. E. P. (2004). Character strengths and virtues : a handbook and classification. Washington (D.C.): American Psychological Association.
- Pihlanto, P. (2002). Rationaalisen toimijan myytti taloustieteissä, yritysmaailmassa ja yhteiskuntapolitiikassa. *Niin & Näin*, 2, 2002.
- Pitkäniemi, H. (2015). Mixed methods -lähestymistapa kasvatustieteessä : argumentaatiosta kehittämiseen. *Kasvatus: Suomen Kasvatustieteellinen Aikakauskirja*, 46(3), 262-268.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2000). Public management reform: A comparative analysis. New York; Oxford: Oxford University Press.
- Quinn, R. E. (1988). Beyond rational management : mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122-140.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria : towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Raatikainen, P. (2003). Ihmistieteet ja filosofia. Helsinki: Gaudeamus.
- Rannisto, P. (2005). Kunnan strateginen johtaminen : tutkimus seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Tampere: Tampere University Press.
- Rauhala, L. (1993). Humanistinen psykologia, 3. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rauhala, L. (2005). Ihmiskäsitys ihmistyössä. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rauramo, P. (2004). Työhyvinvoinnin portaat. Edita.
- Rautio, P. (2014). Merkittävän tekes-rahoituksen saaneessa CoPassion-hankkeessa kehitetään kilpailuetua myötätunnon voimasta. <http://www.helsinki.fi/teol/tdk/tiedotteet/CoPassion.htm> (viitattu 23.4.2017)
- Reason, P. & Bradbury, H. (2001) Introduction : inquiry and participation in search of a world worthy of human aspiration. Teoksessa P. Reason and H. Bradbury (Toim.), Handbook of action research : participative inquiry and practice. London: Sage, 1-14.
- Rehnback, K., Keskinen, S., & Keskinen, E. (2010). Työntekijöiden esimiesalaisuudessa toimimiseen liittyvät epäonnistumisattribuutit työhyvinvointiaan erilaisissa yksiköissä. *Psykologia* 45 (2), .
- Rodd, J. (2006). Leadership in early childhood, 3. painos. Maidenhead: Open University Press.

- Rodd, J. (2013). Reflecting on the pressures, pitfalls and possibilities for examining leadership in early childhood within a cross-national research collaboration. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (Toim.), *Researching leadership in early childhood education*. Tampere: Juvenes Print, 31-46.
- Ropo, A. (2006). Tulevaisuuden johtajuus : elämää ja estetiikkaa. Teoksessa U. Lehtinen & T. Mittilä (Toim.), *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyimme keskiössä*. Jyväskylä: Kauppatieteellinen yhdistys ry, 46-51.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. (2009). Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen : johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-84.
- Russell, R. F. & Stone, G., A. (2002). A review of servant leadership attributes : developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Salminen, A. (2010). *Julkisen johtamisen etiikka*, 3. painos. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Salovaara, P. (2011). *From leader-centricity toward leadership : a hermeneutic narrative approach*. Tampere: Tampere University Press.
- Savage-Austin, A. R. & Honeycutt, A. (2011). Servant leadership : a phenomenological study of practices, experiences, organizational effectiveness, and barriers. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 9(1)
- Schein, E. H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen* (Suom. R. Liljamo & A. Miettinen). Espoo: Weilin + Göös.
- Schein, E. H. (2009). *Yrityskulttuuri - selviytymisopas : tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*, 2. painos (Suom. A. Miettinen & P. Roisti). Espoo: Suomen Laatu keskus.
- Schneider, S. K., & George, W. M. (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 60-77.
- Sendjaya, S. & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 643-663.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C. & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Sergiovanni, T. (2005). The virtues of leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 112-123.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership : getting to the heart of school improvement*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Soukainen, U. (2015). Johtajan jäljillä : johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkukulmasta. Turku: Turun yliopisto.
- Soukainen, U. & Fonsén, E. (2018). Will the Leadership Last? Sustainable Leadership in Early Childhood Education. Teoksessa E. Rogulj, A.V. Jevtić & A. Jurčević - Lozančić (toim.) Early Childhood Relationships: The foundation for Sustainable Future. Proceedings. International Scientific and Professional Conference OMEP 2017, 312–329. <http://omep.hr/assets/zbornik.pdf> (viitattu 27.10.2018).
- Spears, L. C. (1998). Insights on leadership : service, stewardship, spirit, and servant-leadership. New York: Wiley.
- Spillane, J. P. (2006). Distributed leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stone, G. A., Russell, R. F. & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership : a difference in leader focus. Leadership & Organization Development Journal, 25(4), 349-361.
- Strehmel, P. (2016). Leadership in early childhood education - theoretical and empirical approaches. Journal of Early Childhood Education Research, 5(2), 344-355.
- Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. Työelämä 2020. (2018). Työ- ja elinkeinoministeriö, oppaat ja muut julkaisut 5 / 2018. Valtioneuvosto. http://netpaper.lonnberg.fi/tem/suomalaisen_johtamisen_tila/mobile/index.html#p=3 (viitattu 1.12.2018)
- Syrjälä, L., Estola, E., Uitto, M. & Kaunisto, S. (2006). Kertomuksen tutkijan eettisiä haasteita. Teoksessa J. Hallamaa, K. Aaltonen, V. Launis, S. Lötjönen & I. Sorvali (Toim.), Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 181-202.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Upadyaya, K., Vartiainen, M. & Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. Burnout Research, 3(4), 101-108.
- Vakkala, H. (2012). Henkilöstö kuntauudistuksissa : psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership : a review and synthesis. Journal of Management, 37(4), 1228-1261.
- van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey : development and validation of a multidimensional measure. Journal of Business and Psychology, 26(3), 249-267.

- van Dierendonck, D., Sousa, M., Gunnarsdóttir, S., Bobbio, A., Hakanen, J., Pircher Verdorfer, A., Dyan, E.C. & Rodriguez-Carvajal, R. (2017). The cross-cultural invariance of the servant leadership survey: A comparative study across eight countries. *Administrative Sciences*, 7(2), 8.
- Varantola, K. (2013). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen suomessa : Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012 = god vetenskaplig praxis och handläggning av misstankar om avvikelser från den i finland : Forskningsetiska delegationens anvisningar 2012 = responsible conduct of research and procedures for handling allegations of misconduct in finland : Guidelines of the finnish advisory board on research integrity 2012. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
- Varhaiskasvatuslaki 540 / 2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540> (viitattu 1.10.2018)
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016 (2016). http://www.oph.fi/download/179349_varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2016.pdf (viitattu 1.8.2018)
- Varjonen, P. (2000). Sotilasorganisaation kulttuuri. Puolustusvoimien henkilöstön arvostusten ja johtamiseen liittyvien toimintatapojen kriittinen tarkastelu. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Varto, J. (1996). Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Vartola, J. (2015). Byrokratia modernin hallinnan muotona. Teoksessa I. Karppi (Toim.), *Governance: Hallinnan uusia ulottuvuuksia*. Tampere: Tampereen yliopisto, hallintotieteiden keskus, 54-73.
- Vesterinen, P. (2006). Huomisen johtamisen kynnyksellä : mitä johtajat itse kertovat johtajuudestaan? Teoksessa P. Juuti (Toim.), *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava, 141-156.
- Viitala, R. (2007). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Virtanen, M., Kivimäki, M., Luopa, P., Vahtera, J., Elovainio, M., Jokela, J. & Pietikäinen, M. (2009). Staff reports of psychosocial climate at school and adolescents' health, truancy and health education in finland. *European Journal of Public Health*, 19(5), 554-560.
- Virtanen, P., & Stenvall, J. (2010). *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.
- Värri, V. (2011). Kasvatuksen ihanteista ja päämääristä tässä ajassa. Teoksessa T. Janrunen & E. Ojanen (Toim.), *Arvot kasvatuksessa*. Helsinki: Tammi, 42-56.
- Wallace, A. W., Randolph-Seng B., Hayek, M., Haden, S. P. & Atinc, G. (2017). Servant leadership and followership creativity : the influence of workplace spirituality and political skill. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 178-193.

- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A. & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior : a cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529.
- Waniganayake, M. (2013). Leadership Careers in Early Childhood: Finding Your Way through Chaos and Serendipity into Strategic Planning. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (Toim.), *Researching leadership in early childhood education*. Tampere: Tampere University Press, 61-78.
- Whetstone, J. T. (2002). Personalism and moral leadership : the servant leader with a transforming vision. *Business Ethics: A European Review*, 11(4), 385-392.
- Wong, D. & Waniganayake, M. (2013). Mentoring as a Leadership Development Strategy in Early Education. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (Toim.), *Researching leadership in early childhood education*. Tampere: Tampere University Press, 163-179.
- Wren, D. A. (2005). *The history of management thought* (5th ed.). Hoboken (N.J.): Wiley.
- Wren, D. A., & Greenwood, R. G. (1998). *Management innovators : the people and ideas that have shaped modern business*. New York: Oxford University Press.
- Yin, R. K. (2006). Mixed methods research: Are the methods genuinely integrated or merely parallel? *Research in the Schools*, 13(1), 41-47.
- Yliaska, V. (2014). *Tehokkuuden toiveuni : Uuden julkisjohtamisen historia suomessa 1970-luvulta 1990-luvulle*. Helsinki: Into Kustannus.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*, 7. painos. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Åhman, H. (2003). *Oman mielen johtaminen : näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa*. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

LIITTEET

Tutkimuslupahakemus / Rytkönen Kirsi

Sivla § 18

Valmistelija: varhaiskasvatuspäällikkö Kirsi Rytkönen
puh 06 438 4126, 044 438 4126

Olen aloittanut jatko-opinnot Tampereen yliopiston kasvatustieteiden yksikössä syksyllä 2014. Teen väitöskirjaa varhaiskasvatuksen johtamiskulttuurin rakentumisesta kohti palvelevaa johtamista, osana kuntakontekstia. Tutkimuksen avulla selvitetään ja muodostetaan kuvaa palvelevan johtajuuden toteuttamisesta ja rakentumisesta varhaiskasvatuksen esimiesten, ylemmän johdon ja lautakunnan johtajuudessa. Tutkimuksen tarkoitus on löytää käytäntöjä, joilla varhaiskasvatuksen johtamiskulttuuria kehitetään kohti palvelevaa johtajuutta.

Johtajuuden tutkimus on ajankohtaista, koska rakenteelliset, taloudelliset ja henkilöstöön kohdistuvat muutokset ravistelevat varhaiskasvatusta ja koko kuntaorganisaatiota, vaatien työyhteisöjä uudelleenarvioimaan ja kehittämään johtamiskulttuuria. Perinteinen johtaminen ei enää riitä, koska sen johdosta kuntien voimavarat ovat vajaakäytössä. Kuntiin tarvitaan uutta, ihmislähtöistä johtajuutta, jolla saadaan aikaan menestystä.

Palveleva johtajuus on kansainvälisten tutkimusten mukaan selkeimmin yhteydessä työntekijöiden vahvuuksien käyttöönottoon ja työhyvinvointiin. Palveleva johtajuus on Suomessa uusi tutkimusalue ja johtamisfilosofia, mutta kansainvälisesti vahvasti yleistymässä. Palveleva johtajuus on vahvistanut asemaansa siksi, että johtamiseen kaivataan tänä päivänä johtajuutta, joka ei ole trendikästä ja ohimenevää vaan vahvasti sidoksissa meidän jokaisen eettisiin ja moraalisiin tarpeisiimme, siihen miten toivomme itseämme kohdeltavan, motivoitavan ja johdettavan. Palveleva johtajuus on pysyvä johtamisfilosofia, ei johtamisen keino. Se ei ole henkilökohtaista pyrkimystä valtaan ja asemaan, vaan ensisijaisesti halua palvella, luoda toiminnalle mahdollisuuksia, toimia koko työyhteisön hyväksi sekä tukea työntekijöiden kasvua, hyvinvointia ja kehittymistä. Palveleva johtamiskulttuuri on inhimillistä ja innostavaa, edistäen työntekijöiden halua tehdä parhaansa.

Tutkimukseni perustuu toimintatutkimukselliseen tutkimusstrategiaan, jossa päämääränä ei ole pelkästään tutkiminen, vaan myös toiminnan samanaikainen kehittäminen eli tutkimuksen avulla saavutetaan käytännöllistä hyötyä. Tutkimuksessa käytetään sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Tutkittavasta ilmiöstä haetaan taustatietoa kyselyllä. Laadullisena lähestymistapana sovelletaan arvostavaa haastattelua, jossa lähtökohtana ovat johtajuuden myönteiset kokemukset ja organisaation johtamiskulttuurissa toimivat asiat. Haastattelut toteutetaan ryhmähaastatteluinä/ työpajoina.

Tutkimuksessa käytetään aineiston analyysimenetelmänä teoriaohjaavaa sisällönanalyysejä.

Tutkimuksesta ja varhaiskasvatuksen johtamiskulttuurin kehittämisestä on alustavasti keskusteltu varhaiskasvatuksen esimiesten kanssa. Kehittämistyö nähdään tarpeellisenä ja siihen suhtaudutaan myönteisesti. Jokaiselta tutkimukseen osallistuvalla tullee vielä erikseen pyytämään suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistujalla on oikeus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen milloin vain.

Ryhmähaastatteluja / työpajoja on yhteensä 2-4 vuoden 2016 loppuun mennessä. Työpajat kestävät n. 1,5 tuntia/ kerta ja ne nauhoitetaan ääninauhalle. Tämän jälkeen aineisto kirjoitetaan tekstitiedostoksi, jolloin tutkimukseen osallistuvien ja työpajoissa esille tulleiden nimet poistetaan tai muutetaan peitenimiksi. Äänitallennetta käsitellään luottamuksellisesti. Työpajoissa esille tulleet asiat käsitellään tutkimusjulkaisussa tavalla, jossa tutkittavia tai muita keskustelussa mainittuja yksittäisiä henkilöitä ei voida tunnistaa. Mahdolliset suorat lainaukset tutkimusjulkaisuun tehdään tavalla, josta tutkittavaa ei voida tunnistaa. Tutkimuksen jälkeen ääninauhoista tehdyt litteroinnit luovutetaan pysyvästi Yhteiskuntatieteelliseen tietoarkistoon mahdollista myöhempää tutkimuskäyttöä varten. Ääninauha tuhoetaan.

Kyselylomakkeen vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Aineisto analysoidaan tilastollisin menetelmin, eivätkä yksittäisen henkilön vastaukset ilmene tuloksista. Julkaistavat tutkimustulokset ovat tilastomuotoisia taulukoita tai kuvia. Annetuista vastauksista muodostettava sähköinen tutkimusaineisto arkistoidaan pysyvästi Yhteiskuntatieteelliseen tietoarkistoon mahdollista myöhempää tutkimuskäyttöä varten.

Tutkimukseni ohjaajina toimivat Tampereen yliopiston professori Eeva Hujala ja yliopistonlehtori Päivi Kupila.

Tutkimuslupahakemuksen keskeisimmät kohdat:

Tutkimuksen nimi	Varhaiskasvatuksen johtamiskulttuurin rakentuminen kohti palvelevaa johtamista
Tutkimusmenetelmät	Toimintatutkimus, jossa menetelminä ovat taustakysely ja arvostava ryhmähaastattelu (työpajat)
Tutkimuksen tarkoitus	Varhaiskasvatuksen johtamiskulttuurin kehittäminen
Tutkimuksen kohdejoukko	Varhaiskasvatuksen esimiehet, sivistysjohtaja, sivistyslautakunnan jäsenet
Tutkittavan suostumus	Suostumus kysytään erikseen jokaiselta tutkimukseen osallistuvalla. Osallistumi-

nen on vapaaehtoista. Tutkimukseen osallistumisen voi keskeyttää milloin tahansa

Haen tutkimuslupaa väitöskirjatutkimuksen toteuttamiseksi Lapuan kaupungin varhaiskasvatuksessa ajalla 2015-2016.

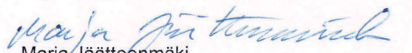
Sivistysjohtajan ehdotus: Sivistyslautakunta myöntää varhaiskasvatuspäällikkö Kirsi Rytköselle hakemuksen mukaisen tutkimusluvan väitöskirjantutkimusta varten Lapuan varhaiskasvatuksessa ajalla 2015-2016.

Päätös: Sivistyslautakunta kuuli varhaiskasvatuspäällikkö Kirsi Rytköstä asiassa ja hyväksyi sivistysjohtajan ehdotuksen.

Pöytäkirjamerkintä: Varhaiskasvatuspäällikkö Kirsi Rytkönen poistui kokouksesta tämän asian päätöksenteon ajaksi.

Lisätietoja: varhaiskasvatuspäällikkö Kirsi Rytkönen
puh 06 438 4126, 044 438 4126

Otteen oikeaksi todistaa
Lapuaalla 23.2.2015


Marja Jääteenmäki
hallintosihteeri



Johtajuuden arviointi 2015 / Henkilöstö

1. Työyhteisöni?

- Perhepäivähoito
- Päiväkoti
- Ryhmäperhepäivähoito
- Esimies

Valitse jokaisen kysymyksen osalta mielestäsi sopivin vaihtoehto, joka näkemyksesi mukaan parhaiten kuvaa **omaa esimiestäsi**

2. **Kyky kannustaa ja rohkaista**

5= Erinomainen, 4= Erittäin hyvä, 3= Hyvä, 2= Kohtalainen, 1=Huono

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

3. Arvostuksen osoittaminen muita ihmisiä kohtaan

5= Erinomainen, 4= Erittäin hyvä, 3= Hyvä, 2= Kohtalainen, 1= Huono

5

4

3

2

1

4. Yhteisöllisyyden tukeminen

(mm. yhteenkuuluvuuden tunne, vuorovaikutus, asioista keskustelu ja sopiminen, yhteistyö, yhteisvastuu)

5= Erinomainen, 4= Erittäin hyvä, 3= Hyvä, 2=Kohtalainen, 1=Huono

5

4

3

2

1

5. Suunnan näyttämisen taito

(esimies pystyy osoittamaan kokonaisuuden kannalta oleelliset asiat, joihin keskitytään)

5= Erinomainen, 4= Erittäin hyvä, 3= Hyvä, 2= Kohtalainen, 1= Huono

5

4

3

2

1

6. Esimerkillisyys

(esimiehen arvot ja teot kulkevat käsi kädessä, johdonmukaisesti. Hänen antamaan malliin on helppo samaistua)

5= Erinomainen, 4= Erittäin hyvä, 3= Hyvä, 2= Kohtalainen, 1= Huono

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

7. Jaettu johtajuus

(esimies jakaa vastuuta ja työtehtäviä. Yhteinen tekeminen, jossa jaetaan ajatuksia ja kokemuksia, toteutuu)

5= Erinomainen, 4= Erittäin hyvä, 3= Hyvä, 2= Kohtalainen, 1= Huono

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

8. Pedagoginen johtajuus

(Pedagoginen johtajuus on vastuun ottamista varhaiskasvatustyöstä. Se on perustehtävän kehittämistä ja huolehtimista henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista)

5= Erinomainen, 4= Erittäin hyvä, 3= Hyvä, 2= Kohtalainen, 1= Huono

5

4

3

2

1

9. Taito kuunnella

5= Erinomainen, 4= Erittäin hyvä, 3= Hyvä, 2= Kohtalainen, 1= Huono

5

4

3

2

1

10. Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus

5= Erinomainen, 4= Erittäin hyvä, 3= Hyvä, 2= Kohtalainen, 1= Huono

5

4

3

2

1

11. Työhyvinvoinnista huolehtiminen

5= Erinomainen, 4= Erittäin hyvä, 3= Hyvä, 2= Kohtalainen, 1= Huono

5

4

3

2

1

12. Työntekijän voimaannuttaminen

(työntekijän itsetunnon ja vaikuttamisen tukeminen sekä rohaisuus)

5= Erinomainen, 4= Erittäin hyvä, 3= Hyvä, 2= Kohtalainen, 1= Huono

5

4

3

2

1

13. Työntekijän kehityksen ja kasvun tukeminen

5= Erinomainen, 4= Erittäin hyvä, 3= Hyvä, 2= Kohtalainen, 1= Huono

5

4

3

2

1

14. Esimiehen aitous

(esimiehen työn tekeminen on läpinäkyvää ja rehellistä)

5= Erinomainen, 4= Erittäin hyvä, 3= Hyvä, 2= Kohtalainen, 1= Huono

5

4

3

2

1

15. Esimiehen nöyryys

(esimiehellä on realistinen käsitys omista kyvyistään ja arvostaan, hän arvostaa muiden osaamista ja heiltä saamaansa tukea. Esimies ei käyttäydy turhamaisesti, ylimielisesti, vallanhaluisesti.)

5= Erinomainen, 4= Erittäin hyvä, 3= Hyvä, 2= Kohtalainen, 1= Huono

5

4

3

2

1

16. Huolehtii työyhteisön mahdollisuuksista menestykseen ja onnistumiseen

(ajaa ensisijaisesti työyhteisön menestystä eikä omaansa)

5= Erinomainen, 4= Erittäin hyvä, 3= Hyvä, 2= Kohtalainen, 1= Huono

5

4

3

2

1

17. Luotettavuus

5= Erinomainen, 4= Erittäin hyvä, 3= Hyvä, 2= Kohtalainen, 1= Huono

5

4

3

2

1

18. Varhaiskasvatuksen johtajuuden 10 tärkeintä tekijää

(määrittele millä tavoin mielestäsi omaa työyhteisöäsi tulisi johtaa;

- perhepäivähoitajat valitsevat perhepäivähoidon johtamisen kannalta tärkeimmät tekijät
- ryhmäperhepäivähoitajat valitsevat ryhmäperhepäivähoidon johtamisen kannalta tärkeimmät tekijät
- päiväkodissa työskentelevät valitsevat päiväkodin johtamisen kannalta tärkeimmät tekijät
- esimiehet valitsevat koko varhaiskasvatuksen tulosalueen johtamisen kannalta tärkeimmät tekijät

Valitse 10 tärkeintä tekijää)

- **Oikeudenmukaisuus**
- **Päivittäisjohtaminen** (kuten arjen "pyörittäminen", tiedottaminen, palaverikäytäntöjen luominen ja ylläpito, ristiriitojen käsittely)
- **Kannustaminen**
- **Työntekijän kohtaaminen ja kuunteleminen**
- **Tulosjohtaminen** (taloudellisia seikkoja painottava johtaminen sekä tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta)
- **Yhteisöllisyyden tukeminen**
- **Strateginen johtaminen** (pitkän tähtäimen päämäärien ja tavoitteiden määrittely ja niiden toteuttaminen)
- **Ihmisen arvostaminen**
- **Suunnan näyttäminen** (vastuun ottaminen kokonaisuudesta ja osoittaminen mihin on kokonaisuuden kannalta parasta keskittyä)
- **Työntekijän perustehtävän tukeminen ja mahdollistaminen**
- **Jaettu johtajuus** (vastuun ja työtehtävien antaminen ja jakaminen sekä yhteinen tekeminen)
- **Muutosjohtaminen** (muutostilanteisiin liittyvän epävarmuuden hallitseminen, työkäytäntöjen uudistaminen ja henkilöstön sitouttaminen)
- **Ohjaus ja valvonta** (esimiehen ohjaus ja valvonta perustuu lakiin ja säädöksiin sekä päätöksiin)
- **Asiantuntijuus** (varhaiskasvatuksen työn sisällön tuntemus)
- **Työntekijän kehityksen ja kasvun tukeminen**

- **Pedagoginen johtajuus**
- **Työhyvinvoinnista huolehtiminen**
- **Työntekijän voimaannuttaminen** (työntekijän rohkaisu sekä itsetunnon ja vaikuttamisen tukeminen)
- **Työyhteisön menestys** (esimiehen ensisijainen tehtävä on huolehtia työyhteisön mahdollisuuksista menestymiseen ei omistaan)
- **Laatujohtaminen** (laadun valvonta, hallinta ja kehittäminen)
- **Esimerkillisyys** (esimiehen arvot ja teot kulkevat käsi kädessä. Hänen arjessa antamaan malliin on helppo samaistua. Esimies toimii johdonmukaisesti)
- **Asiakkaiden osallisuuden mahdollistaminen**
- **Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen ja tukeminen**
- **Verkostomainen toimintatapa** (yhteistyö eri hallintokuntien, päättäjien, kolmannen sektorin, yksityisten toimijoiden)
- **Nöyryys** (esimiehellä on realistinen käsitys omista kyvyistään ja arvostaan. Hän arvostaa muiden osaamista ja heiltä saamaansa tukea. Hän ei käyttäydy turhamaisesti, ylimielisesti ja vallanhaluisesti)
- **Varhaiskasvatuspalvelun johtaminen** (varhaiskasvatuspalvelun järjestäminen mahdollisimman tehokkaasti ja vaikuttavasti, rakenteiden uudistaminen ja kehittäminen)
- **Muu, mikä**

19. **Kerro näkemyksesi oman työsi perustehtävästä?**

20. **Millä tavoin kehittäisit nykyistä johtamistapaa?** (pohdi oman työyhteisösi johtamista)

21. **Valitse omaa työyhteisöäsi parhaiten kuvaava väittämä** (perhepäivähoitajat pohtivat omaa tiimiään, ryhmäperhepäivähoitajat pohtivat omaa ryhmistään, päiväkotityöntekijät pohtivat omaa päiväkotiaan kokonaisuudessaan ja esimiehet pohtivat esimiesten keskinäistä tiimiä)

	5=erinomainen	4=erittäin hyvä	3=hyvä	2=kohtalainen	1=huono
Luottamus toisiimme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisömme yhteisöllisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokaisen työkaverin ainutlaatuisuuden kunnioittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkaverin auttaminen ja tukeminen vilpittömästi ja pyyteettömästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Halu oppia toisiltamme, työtehtävien ja osaamisen jakaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostuksen osoittaminen toisiamme kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtämme ohjaa perustehtävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huolenpito ja myötätunto toisiamme kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedostamme työme tavoitteet ja suunnan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Johtajuuden arviointi 2015 / Sivistyslautakunta

1. Varhaiskasvatuksen johtajuuden 10 tärkeintä tekijää

(määrittele mitkä tekijät varhaiskasvatuksen tulosalueen johtamisessa ovat tärkeimpiä, valitse 10 tärkeintä tekijää)

- **Oikeudenmukaisuus**
- **Päivittäisjohtaminen** (kuten arjen "pyörittäminen", tiedottaminen, palaverikäytäntöjen luominen ja ylläpito, ristiriitojen käsittely)
- **Kannustaminen**
- **Työntekijän kohtaaminen ja kuunteleminen**
- **Tulosjohtaminen** (taloudellisia seikkoja painottava johtaminen sekä tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta)
- **Yhteisöllisyyden tukeminen**
- **Strateginen johtaminen** (pitkän tähtäimen päämäärien ja tavoitteiden määrittely ja niiden toteuttaminen)
- **Ihmisen arvostaminen**
- **Suunnan näyttäminen** (vastuun ottaminen kokonaisuudesta ja osoittaminen mihin on kokonaisuuden kannalta parasta keskittyä)
- **Työntekijän perustehtävän tukeminen ja mahdollistaminen**
- **Jaettu johtajuus** (vastuun ja työtehtävien antaminen ja jakaminen sekä yhteinen tekeminen)
- **Muutosjohtaminen** (muutostilanteisiin liittyvän epävarmuuden hallitseminen, työkäytäntöjen uudistaminen ja henkilöstön sitouttaminen)
- **Ohjaus ja valvonta** (esimiehen ohjaus ja valvonta perustuu lakiin ja säädöksiin sekä päätöksiin)
- **Asiantuntijuus** (varhaiskasvatuksen työn sisällön tuntemus)
- **Työntekijän kehityksen ja kasvun tukeminen**
- **Pedagoginen johtajuus**
- **Työhyvinvoinnista huolehtiminen**
- **Työntekijän voimaannuttaminen** (työntekijän rohkaisu sekä itsetunnon ja vaikuttamisen tukeminen)
- **Työyhteisön menestys** (esimiehen ensisijainen tehtävä on huolehtia työyhteisön mahdollisuuksista menestymiseen ei omistaan)
- **Laatujohtaminen** (laadun valvonta, hallinta ja kehittäminen)
- **Esimerkillisyys** (esimiehen arvot ja teot kulkevat käsi kädessä. Hänen arjessa antamaan malliin on helppo samaistua. Esimies toimii johdonmukaisesti)
- **Asiakkaiden osallisuuden mahdollistaminen**
- **Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen ja tukeminen**
- **Verkostomainen toimintatapa** (yhteistyö eri hallintokuntien, päättäjien, kolmannen sektorin, yksityisten toimijoiden)
- **Nöyryys** (esimiehellä on realistinen käsitys omista kyvyistään ja arvostaan. Hän arvostaa muiden osaamista ja heiltä saamaansa tukea. Hän ei käyttäydy turhamaisesti, ylimielisesti ja vallanhaluisesti)
- **Varhaiskasvatuspalvelun johtaminen** (varhaiskasvatuspalvelun järjestäminen mahdollisimman tehokkaasti ja vaikuttavasti, rakenteiden uudistaminen ja kehittäminen)
- **Muu, mikä**

2. Kerro näkemyksesi varhaiskasvatuksen tulosyksikön perustehtävästä?

3. Kuvaile millaisena näet tällä hetkellä oman roolisi varhaiskasvatuksen tulosyksikön kehittäjänä ja johtajana?

4. Millä tavoin toivot voitavasi osallistua varhaiskasvatuksen kehittämiseen ja johtamiseen?

5. Millä tavoin kehittäisit varhaiskasvatuksen johtamista? (voit kertoa näkemyksiäsi koko varhaiskasvatuksen tulosalueen johtamisen kehittämisestä, päiväkotien johtamisen kehittämisestä ja / tai ryhmisten - ja perhepäivähoidon johtamisen kehittämisestä. Kerro vastauksessasi minkä toiminnan johtamiseen kehittämisajatuksesi kohdistuvat)

Johtajuus kysely

1. Työyhteisöni?

Täyttöohje: Valitse nykyisen työtehtäväsi mukainen vaihtoehto. Vastaavat päiväkodinopettajat valitsevat kohdan esimies. Kiertävät perhepäivähoitajat valitsevat kohdan perhepäivähoito. Kelto ja relto valitsevat kohdan päiväkotia.

- Perhepäivähoito
- Päiväkoti
- Ryhmäperhepäivähoito
- Esimies

2. Kysymyssarja 1

(1= täysin eri mieltä, 2= joksikin eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= joksikin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Esimieheltäni saamani tiedot ovat riittävät suorittaakseni työni hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni rohkaisee minua hyödyntämään kykyjäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni auttaa minua kehittymään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kannustaa henkilökuntaa tuomaan esille uusia ideoita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni antaa minun tehdä päätöksiä, jotka helpottavat työskentelyäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni antaa minun ratkaista ongelmia itse sen sijaan, että hän päättäisi, miten minun tulee toimia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tarjoaa minulle runsaasti mahdollisuuksia oppia uusia taitoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Halutessasi voit kertoa tarkemmin näkemyksistäsi yllä oleviin kysymyksiin liittyen

4. Kysymyssarja 2

(1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Esimieheni pysyttelee taka-alalla ja korostaa toisten ansioita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni ei tavoittele tunnustusta tai palkkiota toisten eteen tekemästään työstä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni vaikuttaa nauttivan enemmän työtovereidensa menestyksestä kuin omasta menestyksestään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Halutessasi voit kertoa tarkemmin näkemyksistäsi yllä oleviin kysymyksiin liittyen

6. Kysymyssarja 3

(1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Esimieheni pitää minua vastuullisena tekemästani työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen työnantajalleni vastuussa suorituksistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni pitää minua ja työtovereitani vastuussa työtavoistamme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Halutessasi voit kertoa tarkemmin näkemyksistäsi yllä oleviin kysymyksiin liittyen

8. Kysymyssarja 4

(1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Esimiehelläni on tapana kritisoida ihmisiä heidän työssään tekemistään virheistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni asennoituu ankarasti sellaisia ihmisiä kohtaan, jotka ovat saaneet hänet pahastumaan töissä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on vaikea unohtaa menneisyydessä tehdyt virheet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Halutessasi voit kertoa tarkemmin näkemyksistäsi yllä oleviin kysymyksiin liittyen

10. Kysymyssarja 5

(1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Esimieheni ottaa riskejä, vaikka hän ei olisi varma omalta esimieheltään saamastaan tuesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni ottaa riskejä ja tekee, mitä hänen on mielestään tehtävä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Halutessasi voit kertoa tarkemmin näkemyksistäsi yllä oleviin kysymyksiin liittyen

12. Kysymyssarja 6

(1= täysin eri mieltä, 2= joksinkin eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= joksinkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Esimieheni on avoin omien rajojensa ja heikkouksiensa suhteen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiestäni koskettavat usein asiat, joita hänen ympärillään tapahtuu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on valmis näyttämään tunteensa, vaikka sillä olisi ei - toivottuja seurauksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni näyttää todelliset tunteensa työntekijöille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Halutessasi voit kertoa tarkemmin näkemyksistäsi yllä oleviin kysymyksiin liittyen

14. Kysymyssarja 7

(1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Esimieheni ottaa opikseen kritiikistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni yrittää ottaa opikseen omilta esimiehiltään saamastaan kritiikistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni myöntää virheensä omille esimiehilleen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni ottaa opikseen toisten näkemyksistä ja mielipiteistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos esimieheni saa osakseen kritiikkiä, hän yrittää ottaa siitä opikseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Halutessasi voit kertoa tarkemmin näkemyksistäsi yllä oleviin kysymyksiin liittyen

16. Kysymyssarja 8

(1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Esimieheni painottaa yhteiseen hyvään tähtäämisen tärkeyttä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehelläni on pitkän tähtäimen visio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies painottaa työmme yhteiskunnallista vastuuta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Halutessasi voit kertoa tarkemmin näkemyksistäsi yllä oleviin kysymyksiin liittyen
