

2016

Johtamisen tarkastelu varhaiskasvatuksen perustehtävän toteutumisen näkökulmasta - orientaatioprojektissa kerätyn johtajuusaineiston analysointi sekä tiedon hyödyntäminen johtajuuden kehittämisessä varhaiskasvatuksen yksiköissä.



Työsuojelurahasto

Arbetskyddsfonden

The Finnish Work Environment Fund

Ulla Soukainen

30.10.2016

Sisällysluettelo

Johdanto.....	2
Varhaiskasvatus päivitty 2	2
Varhaiskasvatuksen johtajuuden tarkastelua pedagogiikan näkökulmasta	3
Tutkimusongelmat.....	5
Tutkimuksen toteuttaminen	6
Hyvää johtamista – laadukasta pedagogiikkaa	7
Vastaajien kuvailu.....	7
Kuusi summamuuttujaa – johtajien arviointi omasta toiminnastaan	8
Vertailua lasten toimintaan.....	13
Vertailua henkilöstön suorittamaan arviointiin	14
Johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia.....	15
Pohdinta	16
Lähdeluettelo	16

JOHDANTO

Jyrki Reunamo Helsingin yliopistosta käynnisti Orientaatioprojekti vuonna 2008. Projektin tarkoituksena oli:

- selvittää, mitä varhaiskasvatuksessa todella tapahtuu
- selvittää, miten lasten näkemykset, taidot ja kaverisuhteet muotoutuvat
- selvittää, miten aikuisten toiminta ja oppimisympäristö ovat yhteydessä toimintaan
- löytää keinoja vaikuttaa myönteisesti löydettyihin ilmiöihin
- elvyttää refleктоiva ja dynaaminen varhaiskasvatuskulttuuri
- vakiinnuttaa varhaiskasvatus inhimillisen hyvinvoinnin itujen luontevaksi loughintapaikaksi.

Projektin ensimmäisessä vaiheessa luotiin myös kansainvälinen yhteistyö, joten projektiin mukaan tulivat Taiwan, Singapore sekä Hongkong.

Havainnointiaineiston perusteella mukana olleet päivähoitoyksiköt laativat oman yksikkönsä kehittämistehtävän. Mukana oli sekä päiväkoteja että perhepäivähoitoa. (<http://blogs.helsinki.fi/reunamo>.) Ensimmäisen vaiheen perusteella todettiin, ettei toiminnan havainnointi pelkästään riitä, vaan on kiinnitettävä huomiota myös johtajuuteen. Johtajan toiminnalla on suuri merkitys siihen, mitä lapsiryhmissä tapahtuu.

Orientaatioprojektin toinen vaihe käynnistyi vuonna 2014. Suomesta mukana ovat Espoo, Helsinki, Hyvinkää, Hämeenlinna, Järvenpää, Kerava, Kouvola, Mäntsälä, Nurmijärvi, Sipoo, Turku, Tuusula ja Vantaa. Ennen toisen vaiheen alkua Marja-Liisa Keski-Rauska, Jyrki Reunamo ja Ulla Soukainen laativat johtajille suunnatun kyselyn. Projektissa laadittiin myös lomake oppimisympäristön havainnointiin.

Tämä raportti perustuu johtajuusaineiston tarkasteluun siten, että johtajuudesta on pyritty löytämään yhteisiä tekijöitä pedagogiikan toteutumisen tueksi. Johtajuusaineistoa tarkastellaan myös suhteessa havainnointiaineistoon, jolloin pitäisi näkyä, mitkä johtajuuden osa-alueet vaikuttavat lasten toimintaan. Työsuojelurahasto on tukenut tutkimusta (<https://www.tsr.fi/meneillaan-olevat-hankkeet/hanke?h=115504&textsize=2>).

VARHAISKASVATUS PÄIVITTY

Vuodelta 1973 ollut päivähoitolaki päivitettiin varhaiskasvatuslaiksi (1973/36) siten, että kunnissa sitä tuli noudattaa 1.8.2015 alkaen. Merkittävä muutos aikaisempaan versioon oli, että nyt laissa määriteltiin varhaiskasvatukselle asetetut kymmenen tavoitetta (§2a):

- 1) edistää jokaisen lapsen iän ja kehityksen mukaista kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä, terveyttä ja hyvinvointia;
- 2) tukea lapsen oppimisen edellytyksiä ja edistää elinikäistä oppimista ja koulutuksellisen tasa-arvon toteuttamista;
- 3) toteuttaa lapsen leikkiin, liikkumiseen, taiteisiin ja kulttuuriperintöön perustuvaa monipuolista pedagogista toimintaa ja mahdollistaa myönteiset oppimiskokemukset;
- 4) varmistaa kehittävä, oppimista edistävä, terveellinen ja turvallinen varhaiskasvatusympäristö;

- 5) turvata lasta kunnioittava toimintatapa ja mahdollisimman pysyvät vuorovaikutussuhteet lasten ja varhaiskasvatushenkilöstön välillä;
- 6) antaa kaikille lapsille yhdenvertaiset mahdollisuudet varhaiskasvatukseen, edistää sukupuolten tasa-arvoa sekä antaa valmiuksia ymmärtää ja kunnioittaa yleistä kulttuuriperinnettä sekä kunkin kielellistä, kulttuurista, uskonnollista ja katsomuksellista taustaa;
- 7) tunnistaa lapsen yksilöllisen tuen tarve ja järjestää tarkoituksenmukaista tukea varhaiskasvatuksessa tarpeen ilmettyä tarvittaessa monialaisessa yhteistyössä;
- 8) kehittää lapsen yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, edistää lapsen toimimista vertaisryhmässä sekä ohjata eettisesti vastuulliseen ja kestävään toimintaan, toisten ihmisten kunnioittamiseen ja yhteiskunnan jäsenyyteen;
- 9) varmistaa lapsen mahdollisuus osallistua ja saada vaikuttaa itseään koskeviin asioihin;
- 10) toimia yhdessä lapsen sekä lapsen vanhemman tai muun huoltajan kanssa lapsen tasapainoisen kehityksen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin parhaaksi sekä tukea lapsen vanhempaa tai muuta huoltajaa kasvatustyössä.

Tavoitteiden määrittelyn lisäksi lasten ja huoltajien osallisuuden lisäämiseen kiinnitettiin erityistä huomiota. Varhaiskasvatuksen arviointi määriteltiin Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen tehtäväksi (www.karvi.fi).

Joulukuussa 2014 julkaistiin Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet (Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014), joiden pohjalta kuntien piti laatia omat esiopetussuunnitelmansa. Nämä piti ottaa käyttöön 1.8.2016. Uudet varhaiskasvatussuunnitelman perusteet julkaistiin 18.10.2016. Kuntien täytyy ottaa omat suunnitelmansa käyttöön 1.8.2017. Aiemmat varhaiskasvatussuunnitelmat olivat kunnille vapaaehtoisia, nyt ne ovat normi, jota tulee noudattaa. Ohjaavien asiakirjojen lisäksi on muutoksia tullut myös subjektiivisen päivähoito-oikeuden rajaamiseen sekä aikuinen-lapsi -suhdelukujen määrittelyyn (1973/36§ 11, 1973/239 § 6a).

Ohjaaviin asiakirjoihin tulleiden muutosten lisäksi yhteiskunnalliset muutokset – esimerkiksi lisääntyvä monikulttuurisuus – haastavat sekä varhaiskasvatuksen johtajia että henkilökuntaa.

VARHAISKASVATUKSEN JOHTAJUUDEN TARKASTELUA PEDAGOGIIKAN NÄKÖKULMASTA

Varhaiskasvatuksen johtajuuteen liittyen on 2000-luvulla ilmestynyt uusia väitöstutkimuksia (esim. Halttunen 2009, Akselin 2013, Heikka 2014, Fonsén 2014, Soukainen 2015). Suomalaisia varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkijoita on jäsenenä International Leadership Research Forumissa (<http://ilrfec.org/>), joka on julkaissut varhaiskasvatuksen johtajuuteen liittyvät teokset vuosina 2013 ja 2015 (Hujala, Waniganayake & Rodd 2013, Waniganayake, Rodd & Gibbs 2015).

En paneudu tässä raportissa niinkään varhaiskasvatuksen johtajuuden yleiseen tarkasteluun vaan otan huomioon tämän tutkimuksen näkökulman eli pedagogiikan toteutumisen varhaiskasvatustyksikössä. Karila (2013, 9) kuvaa osuvasti pedagogiikan muotoutumista ammatillaiskasvattajien näkökulmasta todeten: ”*Varhaiskasvatuksen*

pedagogiikka määrittäyty varhaislapsuuden julkisten instituutioiden toimintana.”

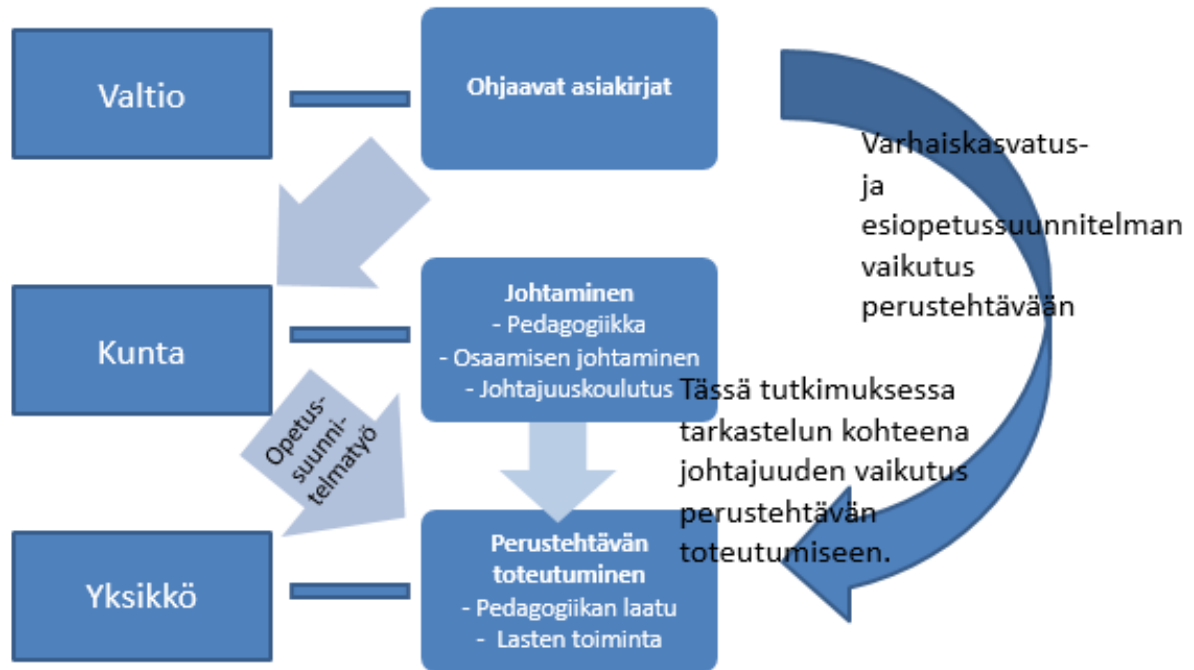
Pedagogiikka on aikaan ja yhteiskuntaan sidottua. Hännikäisen (2013, 32) mukaan: *”Suomessa pedagogiikan katsotaan tarkoittavan kasvatuksen, opettamisen ja koulutuksen tutkimusta, eli kasvatustiedettä, kasvatusta- ja opetusoppia, erilaisiin kasvatuskäsityksiin perustuvia opetuksen suuntauksia, taitoa toimia erilaisilla kasvatusta- ja opetusaloilla ja erilaisissa kasvatustyöympäristöissä sekä koulutusjärjestelmä- ja koulutuspoliittisia ratkaisuja.”* Huolimatta siitä, että ”varhaispedagogiikassa” hoidon, kasvatuksen ja opetuksen tilanteita on vaikea erottaa toisistaan, institutionaalille varhaiskasvatukselle pitää asettaa tavoitteellisen toiminnan vaatimus (Hännikäinen 2013, 50-51). Tämä edellyttää, että henkilökunta pystyy argumentoimaan toimintaansa pedagogisesti ja on tietoinen omista käytännöistään.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2016, 20) pedagogiikka määritellään seuraavasti: *”Pedagogiikalla tarkoitetaan monitieteiseen, erityisesti kasvatusta- ja varhaiskasvatustieteelliseen tietoon perustuvaa, ammatillisesti johdettua ja ammattihenkilöstön toteuttamaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa lasten hyvinvoinnin ja oppimisen toteutumiseksi. Se näkyy varhaiskasvatuksen toimintakulttuurissa, oppimisympäristöissä sekä kasvatusta, opetuksen ja hoidon kokonaisuudessa. Pedagogiikan painottuminen varhaiskasvatusta kokonaisuudessa edellyttää pedagogista asiantuntemusta sekä sitä, että henkilöstöllä on yhteinen ymmärrys siitä, miten lasten oppimista ja hyvinvointia voidaan parhaalla tavalla edistää.”*

Hyvän pedagogiikan toteuttaminen varhaiskasvatustyöympäristössä on siis varhaiskasvatusta perustehtävä. Mikä on johtajan perustehtävä hyvän pedagogiikan näkökulmasta? Mitä tarkoitetaan, kun puhutaan pedagogisesta johtajuudesta ja voiko sitä irrottaa muista johtamistehtävistä?

Karilan & Nummenmaan (2001) mukaan esimiehen tehtävänä on toimia suunnan- näyttäjänä sekä mahdollistaa pedagoginen keskustelu ja dialogi varhaiskasvatusta. Pedagoginen osaaminen tukee lapsen kehitystä ja oppimista. Jotta pedagogiikka olisi laadukasta, se tarvitsee myös hyvää pedagogista johtamista (Fonsén 2014). Johtajuudesta puhuttaessa se usein jaetaan asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamiseen (esim. Juuti 2007). Mikäli pedagoginen johtaminen nähdään pedagogisesti painottuneen perustehtävän johtamisena (Soukainen 2015, 47), käsittää se silloin molemmat edellä mainitut elementit. Tällöin voidaan puhua – ei niinkään pedagogisesta johtamisesta – vaan pedagogiikan johtamisesta. Pedagogiikan johtaminen on määritelty Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa hyvin: *”Toimintakulttuurin kehittäminen edellyttää pedagogiikan johtamista, joka on varhaiskasvatusta kokonaisuuden tavoitteellista ja suunnitelmallista johtamista, arviointia ja kehittämistä. Se sisältää kaikki ne toimenpiteet, joilla luodaan edellytykset henkilöstön hyvälle työolosuhteille, ammatillisen osaamisen ja koulutusta hyödyntämiselle ja kehittämiselle sekä pedagogiselle toiminnalle.”* (OPH 2016, 28.) Edellä kirjattu määritelmä sisältää asioiden ja henkilöstön johtamista.

Johtajuuteen ja varhaiskasvatusta tapahtuviin muutoksiin perustuen tutkimuksen viitekehikseksi muodostuivat kuviossa 1 esitetyt elementit.



Kuvio 1. Ohjaavien asiakirjojen vaikutus johtamistyöhön ja johtajuuden vaikutus perustehtävän toteutumiseen

TUTKIMUSONGELMAT

Pääasiallisena tutkimusongelmana oli, **miten johtajien vastaukset korreloivat yksikön lapsihavainnoista saatuihin tuloksiin. Voidaanko ajatella, että tietynlainen näkemys omasta johtajuudesta vaikuttaa toimintaan niiltä osin kuin sitä on havainnoitu?**

Alaongelmia ovat:

- Minkälaisena pedagogisena johtajana johtajat näkevät itsensä?
- Minkälaisissa organisaatioissa vastaajat (n = 156) työskentelevät?
- Minkälainen on vastaajien koulutustausta, onko heillä johtamiskoulutusta?
- Ovatko tehtäväkuvat selkeät?
- Miten henkilöstön osaaminen huomioidaan käytännössä?

Lisäksi kyselylomakkeessa oli vastausvaihtoehtoja, jotka suoraan viittasivat lasten fyysisen aktiivisuuden mahdollistamiseen omassa yksikössä (esim. Pidän monipuolisesti ja jatkuvasti huolta päiväkodin turvallisuudesta, Päiväkodin turvallisuus on kunnossa, Henkilöstö on sitoutunut ulkoilun kehittämiseen, Henkilöstö on sitoutunut fyysisen oppimisympäristön kehittämiseen päiväkodin sisällä, Henkilöstö on sitoutunut uusien projektien kehittämiseen lasten kanssa, Henkilöstö huomioi toiminnassaan monipuolisesti erilaiset lasten oppimisen tavat ja tarpeet).

Kyselylomake löytyy kokonaisuudessaan

http://blogs.helsinki.fi/reunamo/orientaatioprojekti-2014/tutk_ryhma/

TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämä tutkimus toteutettiin osana orientaatioprojektin kakkosvaihetta. Kyselylomake lähetettiin kaikille osallistuvien päiväkotien johtajille (N= 194). Aineisto käsiteltiin tilastollisesti (SPSS) tutkimalla mm. korrelaatioita, frekvenssejä, keskiarvoja.

Havainnointiaineisto sekä johtajuusmateriaali kerättiin keväällä 2015. Mukana olleet yksiköt saivat yksikkökohtaisen palautteen suoritetusta havainnoinnista elosyyskuussa 2015. Kuntakohtaiset palautteet julkaistiin lokakuussa 2015.

Johtajuusaineiston yleistulokset esiteltiin kunnille tammi-helmikuussa 2016 kolmessa tilaisuudessa (Helsinki 27.1.2016, Turku 3.2.2016 ja Hämeenlinna 10.2.2016).

Kyselylomakkeessa oli 26 taustatietokysymystä, joiden tarkasteluun en omassa osuudessani paneutunut kuin tutkimuskysymysten osalta. Likertasteikkoisia (1 = ei kuvaa lainkaan, ..., 7 = kuvaa erittäin hyvin) kysymyksiä oli 85. Lopuksi oli vielä kaksi tukeen liittyvää avointa kysymystä sekä kysymys johtamiseen liittyvistä asioista, joita ei tullut esille tässä kyselyssä.

Johtamisyksiköiden määrittelyssä tein luokittelua perustuen varhaiskasvatuslain pykälässä 1 määriteltyihin varhaiskasvatusyksiköihin (*"Tätä lakia sovelletaan kunnan, kuntayhtymän sekä muun palvelujen tuottajan järjestämään varhaiskasvatukseen, jota annetaan päiväkodissa, perhepäivähoidossa tai muuna varhaiskasvatuksena..."*)

Alkuperäisessä aineistossa oli 156 vastausta, joissa oli mainittu 121 erilaista yhdistelmäyksikköä sekä 5 tyhjää vastausta. Seuraavaksi on lueteltu muutama esimerkki:

- 1 päiväkotia ja 2 ryhmäperhepäiväkotia
- 1-5v. päivähoito, 6v. esikoulu ja täydentävä ph, leikki- ja taitotoiminta
- 2 päiväkotia
- 2 päiväkotia, 1 integroitu erityisryhmä
- 2 päiväkotia, 2 esikouluryhmää ja 1 erityisryhmä
- 2 päiväkotia, kerhoja, vuorohoito
- 2 päiväkotia, lastenkerhot, vuorohoito
- 2 ryhmäperhepäiväkotia ja 13 perhepäivähoitopaikkaa
- Erityispäivähoito, iltahoito
- Erityisryhmä, esiopetus ja kerhotoiminta
- Esikoulu, varhaiskasvatus
- Esiopetus

Luokittelin eri vastaukset seuraavasti:

- maininta kokopäivä tai osapäivä → päiväkotia
- kerhot, avoimet, leikkitoiminta → avoin varhaiskasvatus
- ryhmikset (yksi perhepäivähoidon muoto) → perhepäivähoito
- erityisryhmä tai vuorohoito → oletus, että tapahtuu päiväkodissa
- varhaiskasvatus tai päivähoito → päiväkotia

Taulukosta 1 seuraavalla sivulla voidaan nähdä, että tutkimukseen vastanneiden johtajien yksiköt ovat luokittelun jälkeenkin hyvin moninaiset. Yli puolet vastanneiden johtajien yksiköistä on päiväkoteja ja lähes 40 % yhdistelmäyksiköistä sisältää päiväkodin.

Taulukko 1. Erilaiset johtamiskokonaisuudet luokittelun jälkeen.

Varhaiskasvatuksen ”muoto”	n	%
esiopetus (ilmeisesti päiväkodissa)	1	0,64
yksityisen perhepäivähoidon valvonta	1	0,64
”pelkkä” päiväkoti / useita päiväkotia (5 erityisryhmä, 5 vuoroa, 1 erityis- ja vuoroa)	44	28,21
päiväkoti sisältäen esiopetuksen (yhdellä perhetyö, 6 erityisryhmää, 5 vuoroa, 2 erityis- ja vuoroa, 1 monikulttuurisuusshenkilö)	42	26,92
päiväkoti + avoimet (4 erityisryhmää, 4 vuoroa, 17 myös esiopetus)	33	21,15
päiväkoti + perhepäivähoito (myös ryhmikset, yhdellä erityisopettajalla alaisuudessaan, 2 vuoroa, 4 vuoro- ja erityishoito, 8 esiopetus)	24	15,38
päiväkoti + perhepäivähoito + avoimet (yhdellä vuoroa)	3	1,92
”pelkkä” perhepäivähoito (kahdessa myös ryhmis)	3	1,92
tyhjiä	5	3,21

Kvantitatiivisen aineiston analyysin tein SPSS-ohjelmalla. Tein rotatoidun faktorianalyysin (Varimax), jonka perusteella muodostin summamuuttujia, jotka esittelen Tulokset-osiassa. Summamuuttujia muodostettaessa käänsin neljä muuttujaa:

väittäjä 35: Mielestäni lasten sijoittelu päivähoitoon on pedagogista johtamista.

väittäjä 41: Työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen vie paljon aikaa ja resursseja.

väittäjä 46: Johtajana olen erinomaisesti perillä siitä mitä ryhmässä tapahtuu.

väittäjä 73: Päiväkodissa on viime aikoina ollut häiriöitä, epätietoisuutta, turhautumista ja kaaosta.

HYVÄÄ JOHTAMISTA – LAADUKASTA PEDAGOGIIKKA

Vastaajien kuvailu

Johtajuuskysely lähetettiin projektissa mukana olleiden yksiköiden johtajille (N = 194). Kyselylomakkeen palautti yhteensä 156 johtajaa, joten vastausprosentiksi muodostui 80.

Eri kunnista oli vastauksia seuraavasti:

Espoo	12
Helsinki	38
Hyvinkää	2
Hämeenlinna	27
Järvenpää	4
Kerava	2
Kouvola	6
Mäntsälä	3
Nurmijärvi	3
Sipoo	3
Turku	42
Tuusula	4
Vantaa	10

Yhteensä 156

Edellisessä luvussa kertoessani luokittelusta toin esille myös varhaiskasvatuksen toteuttamispaikat, joita johtajilla oli alaisuudessaan (taulukko 1). Kyselyyn vastanneet johtajat olivat olleet lapsiryhmytyössä noin 16 vuotta ja johtajina keskimäärin 17 vuotta. Naisia vastanneista oli 92,9%. Vastaajien ikä vaihteli 34 ja 64 vuoden välillä keskiarvon ollessa 53 vuotta.

Kuusi summamuuttujaa – johtajien arviointi omasta toiminnastaan

Aineistosta muodostui 6 summamuuttujaa, jotka nimesin seuraavasti:

Laadukas pedagogiikka
Johtaja kehittäjänä
Heikko pedagoginen johtajuus
Rakenteet
Tehtäväkuvat ja työnjako
Johtamisen haasteellisuus

Summamuuttujien ulkopuolelle jäivät seuraavat väittämät, jotka eivät faktorianalyyseissä ”sopineet” mihinkään luokkaan:

Yhteistyö muiden päiväkotien kanssa on antoisaa.
Tärkeintä on ryhmien ja lasten luovat prosessit, vaikkei prosessien lopputulosta tunnettaisikaan.
Työaikajärjestelyt perustuvat tarkasti KVTEs:n tasapuoliseen soveltamiseen.
Kasvatuksesta vastaava henkilöstö saa johtajalta eniten aikaa ja resursseja.
Viime aikoina oma työni on ollut rutiininomaista.
Lasten sijoitus päivähoitoon vie paljon aikaa.
Mielestäni lasten sijoitus päivähoitoon on pedagogista johtamista.

Taulukko 2. Muodostettu summamuuttuja ”Laadukas pedagogiikka”

Summa- muuttuja	Osiot	Osioden luku- määrä	Cron- bachin alpha	Osien korrelaatiot	Summa- muuttujan	
					Ka.	Kh.
Laadukas pedagogiikka	Päiväkodissa arvioidaan toimintaa monipuolisesti. Henkilöstö on sitoutunut uusien projektien kehittämiseen lasten kanssa. Pedagoginen työ päiväkodissa toimii erinomaisesti. Henkilö kehittää työtään innostuneesti ja monipuolisesti. Henkilöstö on paneutunut vasun laatimiseen perusteellisesti. Henkilöstön työnjako on selkeä. Kasvatuksen tavoitteet ja suunnitelmat näkyvät toiminnan toteuttamisessa. Henkilöstöllä on yhteinen visio.	29	,941	,375- ,777	5,22	0,75

Vanhemmat pidetään hyvin tietoisina päiväkodin vasusta.

Henkilöstö on sitoutunut ulkoilun kehittämiseen.

Päiväkodin vasu on keskeinen yhteisen vision toteuttamisessa.

Henkilöstö on sitoutunut fyysisen oppimis-ympäristön kehittämiseen päiväkodin sisällä.

Arviointi on keskeinen perusta toiminnan kehittämisessä.

Uudet työntekijät perehdytetään aina talon toimintatapoihin.

Uusien työntekijöiden perehdytys toimii hyvin.

Päiväkodin toimintaa dokumentoidaan monipuolisesti.

Henkilöstö on vahvasti sitoutunut työhönsä.

Henkilöstö huomioi toiminnassaan monipuolisesti erilaiset lasten oppimisen tavat ja tarpeet.

Henkilökunta osaa kuvata ja perustella perustehtävänsä.

Työyhteisössä voidaan hyvin.

Arvoihin perustuvat periaatteet näkyvät toiminnan toteuttamisessa.

Päiväkodin toiminta perustuu selkeästi arvoihin.

Dokumentointi on olennainen tekijä toiminnan eteenpäin kehittämisessä.

Päiväkodin toimintasuunnitelma on keskeinen yhteisen vision toteuttamisessa.

Päiväkodissa on viime aikoina ollut häiriötä, epätietoisuutta, turhautumista ja kaaosta.

→käännetty: päiväkodissa ei ole viime aikoina...

Kasvatuskumppanuuden toteutumista tuetaan vahvasti.

Henkilöstön IT-taitoja aktivoidaan ja päivitetään pedagogiikan kehittämiseksi.

Henkilöstön rekrytointi on onnistunut hyvin.

Tiedonkulku ja viestintä toimivat työyhteisössä erinomaisesti. Päiväkodin turvallisuus on kunnossa.

Asteikko: 1 = ei kuvaa lainkaan,..., 7 = kuvaa erittäin hyvin

Summamuuttujassa on paljon osioita, mutta väittämistä voidaan nähdä, että ne kuvaavat laadukasta pedagogiikkaa ja niiden Cronbachin alpha on suuri.

Taulukko 3. Muodostettu summamuuttuja ”Johtaja kehittäjänä”

Summa- muuttuja	Osiot	Osioiden luku- määrä	Cron- bachin alpha	Osien korrelaatiot	Summa- muuttujan	
					Ka.	Kh.
Johtaja kehittä- jänä	Herätän säännöllisesti henkilöstön kehitys- prosesseja uusilla haasteilla. Haastan ja kyseenalaistan aktiivisesti henkilöstön työtapoja. Johtajana olen ennen kaikkea työyhteisön kehittäjä. Johtajana olen ennen kaikkea kasvatus- toiminnan kehittäjä. Kehityskeskustelut ovat minulle hyvä väline kehittää toimintaa. Johtajana olen ennen kaikkea esimerkki henkilöstölle. Johtajana keskityn henkilökunnan ammatil- liseen osaamisen kehit- tämiseen. Viime aikoina oma työni on ollut erittäin kehittävä. Viime aikoina olen kokenut onnistuvani työssäni. Pidän monipuolisesti ja jatkuvasti huolta päivä- kodin turvallisuudesta. Oma pedagoginen johtamiseni on erinomaista. Henkilöstön IT-taitoja aktivoidaan ja päivitetään suunnittelun ja hallinnon tehostamiseksi. Työaikajärjestelyjä ohjaa laadukkaan perustehtävän toteutumisen vaatimukset. Henkilöstön työnjako perustuu heidän koulu- tukseensa. Johtaminen päiväkodissa on yhteisvastuullista. Sijaisuuksissa työnjako on etukäteen määritelty.	20	,861	,337- ,788	5,22	0,68

Kehityskeskustelut ovat olennaisia henkilöstön vaikuttamiskanavia. Viime aikoina oma työni on ollut erittäin tehokasta. Johtajana vastaan ennen kaikkea perheiden palveluiden tuottamisesta. Verkostoyhteistyö päiväkodin ulkopuolisten tahojen kanssa on antoisaa ja tuloksellista.

Asteikko: 1 = ei kuvaa lainkaan, ..., 7 = kuvaa erittäin hyvin

Summamuuttuja ”Johtaja kehittäjänä” koostuu väittämistä, jotka kuvastavat johtamistyössä onnistumista ja selkeää suuntaa kohti jatkuvaa laadun parantamista.

Taulukko 4. Muodostettu summamuuttuja ”Rakenteet”

Summa- muuttuja	Osiot	Osioiden luku- määrä	Cron- bachin alpha	Osien korrelaatiot	Summa- muuttujan	
					Ka.	Kh.
Raken- teet	Sijaisten perehdytys on paneutunutta ja pätevää Kullakin työntekijällä on omat vastualueensa. Tärkeintä päiväkodissa on harmoninen, luonteva ja kiireetön ilmapiiri. Tärkeintä on suunnittelu ja tavoitteellinen kasvatus-toiminta lasten oppimisen edistämiseksi. Johtajana pidän huolta että henkilöstöllä on päivittäin aikaa suunnitella työtään. Johtajan tehtäviä on delegoitu henkilöstölle. Päätösvaltaa on delegoitu henkilöstölle.	6	,738	,365- ,572	5,05	0,81

Asteikko: 1 = ei kuvaa lainkaan, ..., 7 = kuvaa erittäin hyvin

Rakenteita ovat mm. ajan ja työn hallinta (aikarakenne), vastuu ja hyvät alaistaidot, erilaiset koulutustaustat, toimintamalleista sopiminen ja tehtävä rakenne (Soukainen 2015).

Taulukko 5. Muodostettu summamuuttuja ”Heikko pedagoginen johtajuus”

Summa- muuttuja	Osiot	Osioiden luku- määrä	Cron- bachin alpha	Osien korrelaatiot	Summa- muuttujan	
					Ka.	Kh.
Heikko pedago- ginen johtajuus	Johtajana keskityn paljon taloudellisiin tehtäviin. Johtajana keskityn ennen kaikkea hallinnollisiin tehtäviin. Johtajana en ole perillä, mitä ryhmissä tapahtuu. (käännetty muuttuja)	4	,691	,454- ,747	4,29	0,98

Johtajana olen ennen
kaikkea kuuntelija.

Asteikko: 1 = ei kuvaa lainkaan, ..., 7 = kuvaa erittäin hyvin

”Heikko pedagoginen johtajuus” -summamuuttujan väittämät kertovat johtajan keskittymisestä ns. hallinnollisiin tehtäviin.

Taulukko 6. Muodostettu summamuuttuja ”Tehtävänkuvat ja työnjako”

Summa- muuttuja	Osiot	Osioiden luku- määrä	Cron- bachin alpha	Osien korrelaatiot	Summa- muuttujan	
					Ka.	Kh.
Tehtävänkuvat ja työnjako	Henkilöstön työnjako perustuu heidän omiin intresseihinsä. Noudatamme periaatetta ”kaikki tekevät kaikkea”. Varajohtajan toimenkuva on kirkas ja toimiva. Henkilöstön työnjako perustuu heidän persoonalliseen osaamiseensa. Jokainen henkilöstön jäsen on osallistunut vasun työstämiseen. Sijaisuuksissa työnjakoon liittyvät kysymykset ratkaistaan sijaisen omasta tilanteesta käsin. Henkilöstön työnjako perustuu heidän työvuoroihinsa. Saan tukea omalta esimieheltäni riittävästi. Kaikki työntekijät saavat yhtä paljon johtajan aikaa ja resursseja. Työaikajärjestelyissä joustetaan henkilöstön tarpeiden mukaan.	10	,674	,309- ,739	4,07	0,75

Asteikko: 1 = ei kuvaa lainkaan, ..., 7 = kuvaa erittäin hyvin

Summamuuttuja ”Tehtävänkuvat ja työnjako” sisältää sekä selkeitä tehtävänkuvia että myös väittämiä, joiden mukaan tehtävänkuvia ja työnjakoa ei ole pohdittu perustehtävästä käsin, vaan toimintamallit ovat häilyviä ja riippuvat työntekijöistä.

Taulukko 7. Muodostettu summamuuttuja ”Johtamisen haasteellisuus”

Summa- muuttuja	Osiot	Osioiden luku- määrä	Cron- bachin alpha	Osien korrelaatiot	Summa- muuttujan	
					Ka.	Kh.
Johtamisen haasteellisuus	Viime aikoina oma työni on ollut erittäin vaikeaa. Viime aikoina oma työni on ollut erittäin kiireistä. Henkilöstön ongelmat ja erityistarpeet vievät eniten aikaani ja resursseja.	8	,748	,305- ,642	3,58	0,92

Henkilöstön keskinäiset ristiriidat vievät paljon aikaa ja resursseja. Verkostoyhteistyö vie runsaasti työaikaani. Sijaisjärjestelyt ovat stressaavia. Viime aikoina olen tarvinnut runsaasti jämäkkää johtajuutta ja käyttänyt vaikutusvaltaani. Viime aikoina oma työni on ollut umpikujassa.

Asteikko: 1 = ei kuvaa lainkaan,..., 7 = kuvaa erittäin hyvin

Summamuuttuja ”Johtamisen haasteellisuus” sisältää väittämiä, jotka kertovat johtajan tuskasta henkilöstöjärjestelyjen suhteen sekä myös oman työn hallinnan menettämisestä.

Väittämien asteikko oli yhdestä seitsemään seitsemän kuvatessa hyvin johtajan ajatuksia toiminnasta. Kaksi suurimman keskiarvon saanutta väittämää olivat väittämä 61 ”Kehityskeskustelut ovat minulle hyvä väline kehittää toimintaa” (ka = 6, hajonta ,975) ja väittämä 63 ”Henkilöstö on vahvasti sitoutunut työhönsä” (ka = 6, hajonta ,967). Kaksi pienimmän keskiarvon saanutta väittämää olivat väittämä 39 ”Henkilöstön keskinäiset ristiriidat vievät paljon aikaa ja resursseja” (ka = 2,54, hajonta 1,457) sekä väittämä 81 ”Viime aikoina oma työni on ollut umpikujassa” (ka = 1,72, hajonta 1,123).

Vertailua lasten toimintaan

Vertasin edellä kerrottuja summamuuttujia sekä lasten toiminnan havainnointiin että henkilöstön arviointiin. Tässä esitän summamuuttujan suhteessa havainnoinnin suurimpaan ja pienimpään korrelaatioon nähden.

Taulukko 8. Johtajuusarvioinnin summamuuttujien vertailua lapsihavainnointiin

Summamuuttuja	Vahvin korrelaatio	Heikon korrelaatio
Laadukas pedagogiikka	Kestävä intensiivinen toiminta, keskittyminen, luovuus, energia ja sitkeys ,127*	Jatkuva toiminta jossa intensiivisiä hetkiä, tarkkaavaisuus ei helposti hajoa -,087*
Johtaja kehittäjänä	Enimmäkseen jatkuva toiminta, huomio hajoaa helposti, vähän energiaa ,063*	Jatkuva toiminta jossa intensiivisiä hetkiä, tarkkaavaisuus ei helposti hajoa -,076*
Heikko pedagoginen johtajuus	Enimmäkseen jatkuva toiminta, huomio hajoaa helposti, vähän energiaa ,062*	Kestävä intensiivinen toiminta, keskittyminen, luovuus, energia ja sitkeys -,110*
Rakenteet	Kestävä intensiivinen toiminta, keskittyminen, luovuus, energia ja sitkeys ,044	Jatkuva toiminta jossa intensiivisiä hetkiä, tarkkaavaisuus ei helposti hajoa -,061*
Tehtäväkuvat ja työnjako	Yksinkertainen, kaavamainen, toistuva, passiivinen toiminta, ei	Jatkuva toiminta jossa intensiivisiä hetkiä,

	energiaa, ei älyllistä haastetta ,077*	tarkkaavaisuus ei helposti hajoa - ,048
Johtamisen haasteellisuus	Enimmäkseen jatkuva toiminta, huomio hajoo helposti, vähän energiaa ,063*	Jatkuva toiminta jossa intensiivisiä hetkiä, tarkkaavaisuus ei helposti hajoa -,076*

*p< ,005

Taulukosta 8 voidaan nähdä, että johtajan arvio laadukkaasta pedagogiikasta korreloi positiivisesti lasten havainnointiin silloin, kun lapsilla on kestävää intensiivistä toimintaa, ja he ovat keskittyneitä, luovia, energisiä ja sitkeitä. Vastaavasti sama havainto korreloi heikoiden summamuuttujan ”heikko johtajuus” kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että kun johtajan arviointi omasta toiminnastaan kuvastaa heikkoa johtajuutta, lasten toiminta ei ole intensiivistä, keskittynyttä, luovaa, energistä tai sitkeää.

Vertailua henkilöstön suorittamaan arviointiin

Vertailin johtajien itsearviointeista muodostettuja summamuuttujia myös henkilökunnan arviointiin, koska ajattelen johtamistoiminnan vaikuttavan lapsiin henkilöstön välityksellä.

Taulukko 9. Johtajuusarvioinnin summamuuttujien vertailua henkilöstön suorittamaan arviointiin

Summamuuttuja	Vahvin korrelaatio	Heikoin korrelaatio
Laadukas pedagogiikka	Syvällinen suunnittelu ja huolella määritetyt tavoitteet kuvaavat hyvin ryhmän toimintaa ,342*	Työ ryhmässämme on yhteinen tutkimusmatka kohti tuntemattomia mahdollisuuksia -1,000*
Johtaja kehittäjänä	Kasvatuskumppanuudessa keskinäinen luottamus ja kunnioitus näkyvät arjessa ,278*	Työ ryhmässämme on yhteinen tutkimusmatka kohti tuntemattomia mahdollisuuksia - ,539*
Heikko pedagoginen johtajuus	Pedagogista johtajuutta tulisi vahvistaa yksikössämme ,284*	Työ ryhmässämme on yhteinen tutkimusmatka kohti tuntemattomia mahdollisuuksia - ,839*
Rakenteet	Päiväkotimme vasu on hyvä arjen työkalu ,194*	Työ ryhmässämme on yhteinen tutkimusmatka kohti tuntemattomia mahdollisuuksia -1,000*
Tehtävänkuvat ja työnjako	Kasvattajat aktiivisesti kehittävät ulkotoimintaa lasten kanssa ,185*	Ryhmässä luetaan lapsille paljon - ,208*
Johtamisen haasteellisuus	Henkilöstön oman työn kehittämistä tulisi vahvistaa yksikössämme ,232*	Työ ryhmässämme on yhteinen tutkimusmatka kohti tuntemattomia mahdollisuuksia - ,970*

*p< ,005

Kuten taulukosta nähdään, väittämä ”Työ ryhmässämme on yhteinen tutkimusmatka kohti tuntemattomia mahdollisuuksia” korreloi viiden summamuuttujan kanssa negatiivisesti. Kuudenteen summamuuttujaan verrattuna väittämän korrelaatio oli ,025, mutta sillä ei ollut tilastollista merkitsevyyttä. Johtajan arviointi laadukkaasta

pedagogiikasta, heikosta pedagogisesta johtajuudesta sekä johtamisen haasteellisuudesta saavat tukea henkilöstön arvioinneista.

JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA KEHITTÄMISEHDOTUKSIA

Summamuuttajien keskiarvojen perusteella voidaan ajatella, että tutkimukseen osallistuneilla johtajilla on vahva pedagoginen näkemys johtajuudesta, he ovat halukkaita kehittämään ja rakenteet heidän yksiköissään ovat kunnossa. Johtajuudella ja johtamistoiminnalla on vaikutusta sekä henkilöstön toiminnan itsearviointiin sekä lasten toimintaan.

Heikko pedagoginen johtajuus muodostui neljästä väittämästä, joista kaksi kohdistui suoraan hallinnollisiin tehtäviin. Aikaisemman tutkimuksen mukaan (Soukainen 2015) johtajat kokevat, että hallinnollinen työ vie aikaa pedagogiikan johtamiselta. Myös kiireen tuntu on arkipäivässä läsnä. Pohdin väittämän ”Johtajana olen ennen kaikkea kuuntelija” sopimista kyseiseen summamuuttajaan ja tulin siihen tulokseen, että johtajana toimiessa pelkkä kuuntelu ei riitä. On tärkeää kuunnella työntekijöitään, mutta johtajien täytyy olla valmiita myös tekemään päätöksiä.

Summamuuttaja ”Johtamisen haasteellisuus” sai alhaisimman keskiarvon, mikä kertoo siitä, että johtajat ovat kokeneet, etteivät summamuuttajaan sisältyvät väittämät kuvaa heidän tilannettaan erittäin hyvin. Eli näiden väittämien suhteen on johtajien työn hallinnan näkökulmasta pelkästään hyvä asia, etteivät he ole väittämien kanssa paljon samaa mieltä.

Verrattaessa johtajien näkemyksiä suhteessa lasten toimintaan, on havaittavissa, että johtajan käsitykset omasta pedagogisesta osaamisestaan näkyvät suoraan lapsiryhmässä tehdyissä havainnoissa. Silloin, kun johtajan pedagoginen osaaminen näkyy hänen omissa arvioissaan, lapset sitoutuvat toimintaan. Henkilöstön suhteen varhaiskasvatussuunnitelman ohjaava rooli ja selkeät tavoitteet toteutuvat silloin, kun johtajalla on näkemys laadukkaasta pedagogiikasta.

Aikaisempien tutkimusten mukaan (Halttunen 2009, Fonsén 2014, Soukainen 2015) esimiehiä kohtaan asetetaan monenlaisia odotuksia ja heistä itsestään tuntuu, ettei aikaa pedagogiselle johtajuudelle ole. Ei ole olemassa yhtä mallia, joka ”pelastaisi” johtajuuden. Asioista täytyy keskustella yksikkötasolla, ja johtajan pitää tehdä myös itselleen selväksi, mitä hänen mielestään pedagoginen johtajuus tarkoittaa. Johtajan täytyy tuntea hyvin ohjaavat asiakirjat ja tietää, minkälaista toimintaa hänen yksikössään on. Itse näen pedagogiikan johtamisen kokonaisuutena, josta ei voi irrottaa erikseen ns. hallinnollisia töitä. Hallinnollisten tehtävien avulla johtaja varmistaa, että henkilöstön osaaminen jakautuu päivän eri hetkiin ja eri ryhmiin. Tästä syystä vierastan ajatusta, ettei työvuorotaulukkoja laadittaessa mietittäisi tarkkaan oman yksikön tarpeita, vaan ”pyöritetään” samaa kolmen tai kuuden viikon työvuorolistaa huolimatta lapsista ja henkilöstöstä johtuvista muutostarpeista. Johtaja tarvitsee virkaehtosopimuksen ja lakikoulutuksen lisäksi koulutusta, joka velvoittaa hänet tulemaan tietoiseksi omista kehittämistarpeistaan. Tällainen koulutus tapahtuu prosessina, johon koko työyhteisö osallistuu tavalla tai toisella.

POHDINTA

Tutkimus on ollut mielenkiintoista, ja johtajien omien käsitysten vertailu päiväkodeissa tapahtuvaan toimintaan herättää ajatuksia johtamiskoulutuksen tärkeydestä. Tutkimuksen olisi voinut tehdä muodostamalla summamuuttujia myös eri tavoin. Tutkimuksen edetessä tein myös toisen jaon faktorianalyysiä apuna käyttäen. Tällöin summamuuttujia muodostui seitsemän. Nämä nimesin 1) rakenteiksi, 2) kehittämiseksi, 3) arvioinniksi, 4) toimimaton johtajuus, 5) henkilöstö, 6) ajankäyttö ja 7) jaettu johtajuus. En kuitenkaan suorittanut näiden summamuuttujien vertailua lasten toiminnan havainnointiin. Summamuuttujia olisi voinut muodostaa myös väittämien sisältöjen avulla. Näin pohtien tutkimustyöni mahdollisesti saa jatkoa jossain vaiheessa.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteluonnoksessa ei mainita sanaa päivähoito muualla kuin perhepäivähoito tai ryhmäperhepäivähoito -termien yhteydessä. Puhutaanko jatkossa lapsen osallistumisesta varhaiskasvatukseen, vaikka osa kunnista olisikin rajannut varhaiskasvatukseen 20 viikkotuntiin? Mitä on se loppuaika? Miten taataan lapselle varhaiskasvatustavoitteet, mikäli lapsi ei ole paikalla silloin, kun yksiköissä toteutetaan ”rajattua” varhaiskasvatusta? Millaiseksi lapsen yksilöllinen varhaiskasvatussuunnitelma muotoutuu? Miten ryhmän varhaiskasvatussuunnitelmaa voidaan toteuttaa tavoitteellisesti, jos ryhmässä kirjoilla olevat lapset eivät olekaan säännöllisesti paikalla? Aiemminkin tämä on ollut haasteena, mutta nyt tavoitteet ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ovat normi. Tämä asettaa henkilöstön sekä johtajan uuden toimintakulttuurin kehittämiseen. Lain ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaan lasten ja huoltajien osuudella on suuri merkitys niin toiminnan suunnittelussa kuin arvioinnissakin. Kuntien on omissa suunnitelmissaan pyrittävä kuvaamaan omat toimintamallinsa asian varmistamiseksi mahdollisimman hyvin. Tämä pohdinta tarjoaa myös aiheita tuleviin tutkimuksiin.

LÄHDELUETTELO

- 16.3.1973/239. (9. 10 2016). *Asetus lasten päivähoidosta*. Noudettu osoitteesta www.finlex.fi:
<http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730239?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=p%C3%A4iv%C3%A4hoito>
- 19.1.1973/36. (9. 10 2016). *Varhaiskasvatustalaki*. Noudettu osoitteesta www.finlex.fi:
<http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=p%C3%A4iv%C3%A4hoito>
- Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Tampere: Tampere University Press.
- Halttunen, L. (2009). *Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa*. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Huhtinen, A.-M. (2010). Sotilasjohtamisen kärsivällisyys voimavarana. Teoksessa P. Juuti, *Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen*. Vantaa: JTO-palvelut.
- Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (2013). *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press.

- Hännikäinen, M. (2013). Varhaiskasvatus pienten lasten päiväkotiryhmissä- Hoitoa, kasvatusta vai opetusta? Teoksessa K. Karila & L. Lipponen, *Varhaiskasvatuksen pedagogiikka* (ss. 30-52). Tallinna: Vastapaino.
- Juuti, P. (2007). Ihmisten johtaminen kouluorganisaatiossa. Teoksessa A. Pennanen, *Koulun johtamisen avaimia* (ss. 199-218). Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, K. (2015). *Pedagogisen johtajuuden merkitys varhaiskasvatuksen arjessa. Pro Gradu*. Helsinki: Helsingin yliopisto Käyttäytymistieteellinen tiedekunta.
Noudettu osoitteesta
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/158867/kati_jarvinen_gradu_2015.pdf?sequence=2
- Karila, K. & Nummenmaa, A. R. (2001). *Matkalla moniammatillisuuteen*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Karila, K. (2013). Ammattilaissukupolvet varhaiskasvatuksen pedagogiikan toteuttajina ja kehittäjinä. Teoksessa K. Karila;& L. Lipponen, *Varhaiskasvatuksen pedagogiikka* (ss. 9-29). Talinna: Vastapaino.
- Opetushallitus. (9. 10 2016). *Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet*. Noudettu osoitteesta www.oph.fi:
http://oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/opetussuunnitelmien_ja_tutkintojen_perusteet/esiopetus
- Opetushallitus. (2016). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016. Määräykset ja ohjeet 2016:17*. Tampere: Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy.
- Soukainen, U. (2015). *Johtajan jäljillä - Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedaogisen tuen näkökulmasta*. Turku: Painosalama.
- Waniganayake, M., Rodd, J. & Gibbs, L. (2015). *Thinkin and Learning about Leadership - Earl childhood research from Australia, Finland and Norway*. Sydney: Community Child Care Co-operative (NSW).