



Turun yliopisto
University of Turku

JOHTAJAN JÄLJILLÄ

Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa
organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen
näkökulmasta

Ulla Soukainen

Turun yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

Rauman OKL

Kasvatustiede

Oppimisen, opetuksen ja oppimisympäristöjen tutkimuksen tohtoriohjelma (OPPI)

Työn ohjaajat:

Prof. (eremita) Soili Keskinen
Kasvatustieteiden tiedekunta
Opettajankoulutuslaitos
Turun yliopisto

Prof. Marjaana Soininen
Kasvatustieteiden tiedekunta
Opettajankoulutuslaitos
Turun yliopisto

Tarkastajat:

Prof. Eeva Hujala
Kasvatustieteiden yksikkö
Tampereen yliopisto

Prof. Matti Vartiainen
Tuotantotalouden laitos
Aalto-yliopisto

Vastaväittäjä:

Prof. Eeva Hujala
Kasvatustieteiden yksikkö
Tampereen yliopisto

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä.

Kansi: Ulla Soukainen & Hilja Léman

ISBN 978-951-29-6016-3 (PRINT)

ISBN 978-951-29-6017-0 (PDF)

ISSN 0082-6995

Painosalama Oy - Turku, 2015

Esipuhe

Väitöskirjan nimeä hahmottelin oikeastaan jo suorittaessani johtajuuden erikoisammattitutkintoa vuosina 2004–2006. Jouduin silloin miettimään omaa johtamistaitoani ja mahdollisuuksiani selviytyä varhaiskasvatuksen hajautetun organisaation johtamisesta. Kävi selväksi, että mikäli johtajalla ei ole selkeää käsitystä siitä, minne työyhteisöään vie, koko joukko joutuu hakoteille. Eli johtajan jäljillä on hyvä kulkea, mikäli johtaja tietää suunnan.

Elinikäisen oppimisen polulle ”ajautumiseen” olen keksinyt monenlaisia syitä. Yhtenä pidän sitä, että synnyin muinoin koulussa. Synnytytosasto oli remontin alla, joten toiminta oli siirretty sairaalan lähistöllä olevaan kouluun. Toinen melkein yhtä hyvä syy on, että olen päässyt ylioppilaaksi ala-asteelta. Lukioaikana kouluamme laajennettiin, joten lukiolaiset siirrettiin kaupungin ala-asteen tiloihin pienten koululaisten joukkoon. Selittäneekö edellä esitetty nykyistä toimintaani – mene ja tiedä!

Nyt olen kuitenkin päässyt hieman eteenpäin omalla polullani, joka alkoi Ebeneserin kurssilla 125 ja jonka pohtiva ilmapiiri syntyi 90-luvulla osallistuessani alkuopetuksen opintoihin yhdessä Raivaaja-tovereideni kanssa Monika Riihelän johdolla Tikkurilassa. Ja jotta tähän on päästy, olen tarvinnut opastusta. On siis aika esittää kiitokset, joista suurimmat ansaitsee ykkösohjaajani professori eremita Soili Keskinen. Professori Keskinen lämminhenkinen ja rakentavalla tavalla kysymyksiä esittävä ohjaus on innostanut minua silloinkin, kun olen kokenut, ettei tästä taida tulla mitään. Tutkimuksen loppuvaihetta kirjoittaessani koin, että olin löytänyt ”oman sisäisen soilini”, joka esitti tarkentavia kysymyksiä silloinkin, kun ohjaajani ei ollut läsnä. Kiitokset ansaitsevat myös toiset ohjaajani, professori eremita Aili Helenius, joka toimi toisena ohjaajana tutkimuksen alkuvaiheessa sekä professori Marjaana Soininen, joka paneutui erityisesti tulososion selkeyttämiseen. Professori Soinisen rakentavat kommentit antoivat minulle hyvän suunnan, mutta jättivät kuitenkin vastausten löytämisen itselleni. Esitarkastajina toimineet professori Eeva Hujala sekä professori Matti Vartiainen tekivät suurenmoisen työn kommentoidessaan käsikirjoitustani. Kommentit edesauttoivat oman ajatteluni selkeyttämistä ja eheyttivät työtäni entisestään. Myös statistikko Eero Laakkonen ansaitsee aiheuttamieni harmaiden hiuksien lisäksi suuret kiitokset antamastaan opastuksesta. Tiivistelmän englanninkielisen version tarkasti Suzanne Collins. Thank you!

Kiitos myös tutkimukseeni osallistuneille informanteille, lomakkeen esitestajille, tuomariarviointeja suorittaneille sekä jatko-opintoseminaareissa tutuiksi tulleille opiskelijatovereille. Edellisten lisäksi olen myös saanut kunnian kuulua kansainväliseen varhaiskasvatuksen johtajuustutkijayhteisöön, johon kutsumisesta kiitän professori Eeva Hujalaa. Omia työtovereitani kiitän ”elävänä laborato-

riona” toimimisesta – olen kanssanne ja tietämättänne pystynyt reflektoimaan omaa tutkimustani ja luomaan jopa uusia hypoteeseja! OAJ:lle osoitan kiitokseni aineiston luovuttamisesta. Aineisto auttoi minua muodostamaan entistä monipuolisemman kuvan varhaiskasvatuksen johtajuudesta. Rahallisesta tuesta kiitän OKKA-säätiötä sekä Turun yliopistoa, joista ensimmäinen auttoi minua tutkimustyön alussa ja jälkimmäinen väitöskirjan loppuunsaattamisessa. Kiitokset myös Ainille ja Tatelle ammatillisista kasvatuskumppanuuskeskusteluista, joiden voin ajatella hyödyntävän meitä kaikkia.

Kiitokset kuuluvat myös läheisilleni. Molemmat vanhempani yhdessä äidinäitini, mammun, kanssa ovat ilmeisesti omilla kasvatustieteillään saaneet jotain aikaiseksi. Äitiäni kiitän erikoislaatuista kannustamisesta väitöskirjatyöhön. En vielä tiedä, onko se ollut piiskaa vai porkkanaa! Viisi lastani ovat näyttäneet todeksi, mitä kasvatustiede käytännön tasolla tarkoittaa ja onko sillä mitään tekemistä teorian kanssa. Rakkaintani kiitän hiljaisesta kannustamisesta, uskonnollisesta tutkimuksen valmistamiseen sekä sinnikkästä luku-urakasta, jonka avulla viimeisetkin pilkut ovat löytäneet omat paikkansa.

-Äiti, miten sä voit tietää kaiken, mut muut ei tiedä?

-Kyllä muutkin tietää.

-Ei, kun sä, äiti tiedät, kun olet johtaja.

– Tyttäreni Loviisa 6-vuotiaana ollessaan esikoulussa johtamassani päiväkodissa –

Käsityöläiskadulla Tapaninpäivänä 2014

Ulla Soukainen

TURUN YLIOPISTO

Turun opettajankoulutuslaitos, Rauman yksikkö

Kasvatustieteiden tiedekunta

SOUKAINEN, ULLA: Johtajan jäljillä – Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta

Väitöskirja, 211 s., 16 liitesivua

Kasvatustiede

Helmikuu 2015

Tutkimus sijoittuu varhaiskasvatuksen hajautetun organisaation kontekstiin, mutta tulokset ovat siirrettävissä muihinkin suomalaisiin kasvatus- ja opetustoimen organisaatioihin. Hajautettujen organisaatioiden tutkimus on ollut varhaiskasvatuksen kentällä vielä vähäistä, vaikka organisaatiomallin vaikutukset johtajuuden toteuttamiselle ovat merkittävät. Hajautetulla organisaatiolla varhaiskasvatuksessa tarkoitetaan sitä, että yhden johtajan alaisuudessa on monta eri päiväkotia tai erilaisia päivähoitomuotoja. Tämä organisaatiomalli on yhä enenevässä määrin kasvava suomalaisessa varhaiskasvatuksessa.

Varhaiskasvatuksen hajautettujen organisaatioiden tutkimuksessa on aiemmin tarkasteltu johtajan ja työntekijöiden ja työntekijöiden keskinäisiä ammatillisia suhteita. Tässä tutkimuksessa näkökulma painottuu johtamiseen ja työskentelyyn hajautetuissa organisaatioissa sinänsä sekä myös laadunarviointiin sekä pedagogiikkaan.

Viitekehysenä tutkimuksessa on LMX-teoria (leader-member-exchange, johtajuuden vaihtoteoria), jossa tarkastellaan esimies-alaisuutta ja siihen kiinteästi liittyvää luottamuksen käsitettä. Luottamuksen merkitys hajautetuissa organisaatioissa korostuu, koska esimies ei ole fyysisesti päivittäin läsnä työntekijöiden arjessa.

Tutkimuksessa tarkastellaan hajautetuissa varhaiskasvatuksen organisaatioissa työskentelyä seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- 1) Mitkä ovat varhaiskasvatuksen hajautettujen organisaatioiden johtamisen erityispiirteet?
- 2) Miten eri työntekijäryhmät kokevat hajautetussa organisaatioissa työskentelyn?
- 3) Millaisia kokemuksia esimiehillä ja työntekijöillä on heidän yksiköissään toteutetusta laadunarvioinnista?
- 4) Millaiseksi työntekijät ja esimiehet kokevat esimieheltään saadun tuen?

Tutkimuksessa oli kolme eri aineistoa. Ensimmäinen aineisto koostui 11 hajautetun organisaation johtajan haastattelusta. Toinen aineisto (n = 223) sisälsi haastateltujen esimiesten lomakevastausten lisäksi heidän alaisuudessaan toimivien työntekijöiden, 10 esimieskoulutukseen osallistuneen johtajan sekä kolmen erillisyyksikön työntekijöiden vastaukset. Kolmas aineisto oli kerätty pääkaupunkiseudulta varhaiskasvatuksen johtajilta lomakekyselynä (n = 112). Aineistoa on analysoitu teorialähtöisen ja aineistolähtöisen sisällönanalyysin ja tilastollisten analyysien avulla.

Tulokset osoittavat, että johtajat kokivat hallinnollisten töiden vievän paljon aikaa. Esimiehen kanssa eri työpaikassa työskentelevät työntekijät hahmottivat koko organisaation selkeämmin kuin esimiehen kanssa fyysisesti samassa paikassa työskentelevät. Esimiesten käsitysten mukaan laadunarviointia suoritettiin enemmän kuin mitä työntekijöiden mukaan. Työntekijät kaipaivat esimiehiltään tukea yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen, pedagogiseen ohjaukseen, kehittämiseen ja toiminnan resursseihin liittyen. Erillisyyksikössä työskentelevät kokivat saavansa enemmän tukea kuin esimiehen kanssa fyysisesti samassa yksikössä työskentelevät työntekijät.

Sekä esimieheltä saadun pedagogisen tuen että luottamuksen kokemukset kiinnittävät tämän tutkimuksen tulosten mukaan huomion rakenteiden merkitykseen hajautetuissa organisaatioissa. Arviointiin, pedagogiseen tukeen ja tiedonkuluun liittyvien rakenteiden huomioiminen helpottaa hajautetussa organisaatiossa johtamista. Edellisten lisäksi johtajan selkeä visio omasta johtamistyöstään ja jaetun johtajuuden hyödyntäminen edesauttavat työn hallinnan kokemuksia.

Asiasanat: *hajautettu organisaatio, varhaiskasvatuksen johtaminen, LMX-teoria, pedagoginen tuki, luottamus*

UNIVERSITY OF TURKU
Department of Teachers Education in Rauma
Faculty of Education

SOUKAINEN, ULLA: On the tracks of the leader – Leadership in distributed organizations of early childhood education from the quality and pedagogical support point of view

Doctoral Dissertation, 211 pages, 16 appendix-pages
Educational Science
February 2015

The context of this study is the distributed organization of early childhood education, although the results are transferable to other organizations of education in Finland. Research into distributed organizations in the field of early childhood education has been limited, even though the organizational model significantly affects the implementation of leadership. For example, in such distributed organizations, managers may have several different day-care centers or a variety of day care to lead.

Earlier studies of distributed organizations of early childhood education have aimed to analyze the professional relationships between a leader and employees and employees themselves. The focus of this study is in leadership and working in a distributed organization as such and also in quality assessment and pedagogy.

The frame of reference for the study is the leader-member-exchange (LMX) theory, which looks at the relationship between managers and subordinates and the closely related concept of trust. In distributed organizations, the importance of trust is emphasized because the supervisor is not physically present daily in the workplace.

The study aimed to analyze the experience of working in distributed organizations in early childhood education with the following research questions:

- 1) What are the characteristics of leading distributed organizations of early childhood education
- 2) How do different employee groups experience working in a distributed organization?
- 3) How is quality assessment carried out in the units, from the perspectives of both managers and employees?
- 4) What kind of support do employees and leaders think they are getting from their superiors?

There were three different data sets. The first data set consisted of distributed interviews for the leaders of 11 organizations. The second data set (n = 223) contained the answers to the questionnaires completed by the interviewed managers and the answers of their employees. In addition, the questionnaire was answered by 10 leaders who had participated in leadership training and workers of three separate units. The third data set was collected in the metropolitan area from early childhood education leaders in the form of a questionnaire (n = 112). The data

were analyzed with theory-based and data-based content analyses and with statistical analyses.

The results show that the leaders felt that their administrative work takes a lot of time. Employees working in a different location than their manager conceptualized the whole organization more clearly than employees working in the same physical location as their manager. The employees wanted to have support from their superiors in cooperation and interaction, for pedagogical guidance, in development and for operational resources. Employees working in separate units felt that they received more support than did employees working in the same physical unit as their supervisor.

The results of this study, namely the importance of the perceived pedagogical support and confidence that the superior provides, thus draw attention to the significance of these structures in distributed organizations. Thus, management in a distributed organization can be facilitated by considering evaluation, pedagogical support and information flow structures. In addition to a clear vision of the management's role and utilization of shared leadership, these factors contribute to effective management of the working experience.

Keywords: *distributed organization, leadership in early childhood education, LMX theory, pedagogical support, trust*

SISÄLLYSLUETTELO

Esipuhe

Tiivistelmä

Abstract

Sisällysluettelo

Kuviot

Taulukot

1	JOHDANTO	15
1.1	Muuttunut varhaiskasvatuksen johtajuus	17
1.2	Tutkimusraportin rakenne	24
2	JOHTAMINEN JA VARHAISKASVATUS	26
2.1	Varhaiskasvatus johtamisen kontekstina	26
2.2	Johtamiskäsitteen määrittely	28
2.3	Päiväkodin johtaminen	31
2.4	Perhepäivähoidon johtaminen	35
2.5	Johtaminen arvioinnin näkökulmasta varhaiskasvatuksessa	36
2.5.1	Varhaiskasvatuksen laadunhallinta	38
2.5.2	Arvioinnin monipuolisuus	41
2.5.3	Palautteen merkitys toiminnan kehittämiseksi	43
2.6	Pedagoginen johtaminen ja esimiehen tuki	44
2.7	Työn hallinta	48
2.7.1	Työn hallinnan kokemuksia kuntatyössä	52
2.7.2	Antonovskyn elämänhallinnan malli	53
2.8	Huomioitavia asioita varhaiskasvatuksen johtajuuden tarkastelussa	54
3	JOHTAMINEN HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA	57
3.1	Varhaiskasvatuksen hajautettu organisaatio	60
3.2	Jaettu vai hajautettu johtajuus	63
3.3	Esimies- ja alaitaidot hajautetussa organisaatiossa	65
3.4	Luottamuksen merkitys hajautetussa organisaatiossa	69
3.5	LMX-teoria varhaiskasvatuksen johtamisen kuvaajana	72
4	TUTKIMUSKYSYMYKSET	76
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	81
5.1	Metodologisena valintana mixed methods	81
5.2	Aineistonkeruumenetelmät ja mittareiden konstruointi	84
5.2.1	Haastattelu tiedonhankintatapana	84
5.2.2	Kysely tiedonhankintatapana	85
5.3	Aineistonkeruun toteutus ja tutkimushenkilöiden kuvailu	87
5.3.1	Esimiesten haastatteluaineisto	88
5.3.2	Lomakekysely	90

5.3.3	Valtakunnallinen lomakeaineisto	94
5.4	Aineiston analysointi	96
5.4.1	Lomakeaineistojen esikäsittely	96
5.4.2	Kvalitatiivisen aineiston analysointi	97
5.4.3	Kvantitatiivisen aineiston analysointi	101
6	TUTKIMUSTULOKSET	105
6.1	Johtamistehtävä johtajien näkökulmasta	105
6.1.1	Johtamishaasteet rakenteiden ja substanssin näkökulmasta	105
6.1.2	Hajautetun organisaation ja yhden yksikön johtaminen	118
6.2	Työntekijöiden kokemuksia hajautetussa organisaatiossa työskentelystä	125
6.3	Esimiesten ja työntekijöiden kokemukset laadunarvioinnista	130
6.4	Sekä esimiehet että työntekijät tarvitsevat tukea.....	134
6.4.1	Työntekijät kaipaavat esimiehensä tukea.....	135
6.4.2	Esimiesten saama tuki	138
6.5	Yhteenveto tuloksista	141
7	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA TULOSTEN YLEISTETTÄVYYS	144
7.1	Kvalitatiivinen aineisto.....	145
7.2	Kvantitatiivinen aineisto.....	147
7.3	Tulosten yleistettävyys ja siirrettävyys	151
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	153
8.1	Hajautetun organisaation johtaminen.....	156
8.1.1	Rakenteet.....	156
8.1.2	Substanssi.....	162
8.2	Hajautettuun organisaatioon kuuluminen ja osallisuus	166
8.3	Laatujärjestelmä johtamisen avuksi	169
8.4	Pedagogisen johtamisen malli	171
8.5	Kehittämisehdotuksia varhaiskasvatuksen johtajan työhön.....	176
8.6	Tutkimuksen tarkastelua toteutuksen ja teoreettisen viitekehyksen valinnan kannalta.....	178
8.7	Ehdotuksia jatkotutkimukselle	181
9	LÄHDELUETTELO.....	183
Liite 1.	Teemahaastattelurunko.....	212
Liite 2.	Kyselylomake	213
Liite 3.	OAJ:n lomake.....	219
Liite 4.	Esimerkki haastatteluaineiston luokittelusta	222
Liite 5.	Esimerkki pedagogiseen tukeen liittyvistä maininnoista ja niistä muodostetuista luokitteluista.....	224
Liite 6.	Eri työntekijäryhmien vertailu arviointiin liittyvissä väittämissä	226

Kuviot

Kuvio 1.	Tutkimuksen peruskäsitteet ja niiden suhde toisiinsa.....	25
Kuvio 2.	Työn vaatimusten, hallinnan ja tuen malli (JDCS-malli) Karasekia ja Theorellia mukailleen	50
Kuvio 3.	Hajautettujen varhaiskasvatusorganisaatioiden muodot mukaiillen Lipnackia ja Stampsia (2000)	59
Kuvio 4.	Kaksi esimerkkiä varhaiskasvatuksen hajautetusta organisaatiosta.....	62
Kuvio 5.	LMX-suhteen laadun yhteys työntekijän kokemaan tukeen.....	72
Kuvio 6.	Esimies-alaissuhteen vaihdossa käytettävät resurssit abstrakti- konkreetti –akselille ja kohdistettu-yleinen –akselille sijoitettuna mukailleen Wilsonia, Siniä ja Conlonia (2010).....	75
Kuvio 7.	Aineiston keruuprosessi	88
Kuvio 8.	Yhteenveto tuloksista nelikentän muodossa	142
Kuvio 9.	Työn eri osa-alueisiin käytetty aika vertailuvuosina 2004 ja 2013 (Vesalainen ym. 2013)	157
Kuvio 10.	Asiantuntijaorganisaation johtaminen Niirasen (2012b) mukaan	164
Kuvio 11.	Hajautettu organisaatio tutkimustulosten mukaan.....	173
Kuvio 12.	Pedagogisen johtamisen malli tutkimustuloksista johdettuna	174

Taulukot

Taulukko 1.	Kunta10-seurantakyselyn keskiarvoja työn hallintaan sekä työstressiin liittyvistä summamuuttujista seurantavuosilta 2008, 2010 ja 2012 (Työterveyslaitos 2013).	53
Taulukko 2.	Tutkimuksen lähtökohdat ja metodologiset sitoumukset tutkimuskysymyksittäin	83
Taulukko 3.	Aineiston 2 kohdejoukon taustamuuttujat frekvensseineen ja prosenttiosuiksineen.....	91
Taulukko 4.	Tehtävänimikkeet jaoteltuina sen mukaan, työskenteleekö samassa työpaikassa esimiehen kanssa vai ns. erillisyyksikössä.....	92
Taulukko 5.	Aineistot 1 ja 2 jaoteltuna yksiköittäin	93
Taulukko 6.	Katoanalyysi vastauksista kysymykseen 'kehittämisehdotuksia esimiehen työtehtäviin'	95
Taulukko 7.	Katoanalyysi vastauksista kysymykseen 'johtamistyössä tarvittavaan tukeen'	95
Taulukko 8.	Aineiston 3 muuttujien kääntäminen	97
Taulukko 9.	Esimerkki aineiston koodauksesta ja luokittelusta	100

Taulukko 10. Muodostettu summamuuttuja “Esimiehen tuki”	102
Taulukko 11. Yhteenveto tutkimuskysymyksistä, kerätystä aineistosta sekä käytetyistä analyysimenetelmistä.	104
Taulukko 12. Usean ja yhden yksikön johtajien vastausten keskiarvojen erot liittyen kysymykseen 11	119
Taulukko 13. Vertailu eri yksiköiden välillä väittämistä, joissa tuli tilastollisesti merkitsevä ero	120
Taulukko 14. Organisaation rakenteen (yksi yksikkö ja monta yksikköä) ja ammatillisen osaamisen kaventumisen yhteys esimiehen vastuuseen.....	121
Taulukko 15. Organisaation rakenteen (yksi yksikkö – monta yksikköä) yhteys työn kuormittavuuden kokemuksiin.	122
Taulukko 16. Kehittämisehdotuksia esimiehen työtehtäviin.....	124
Taulukko 17. Yhden yksikön ja monen yksikön johtajien mainintojen määrä avoimeen kysymykseen “Kehittämisehdotuksia esimiehen työtehtäviin”	125
Taulukko 18. Hajautettua organisaatiota määrittelevät elementit suhteessa toisiinsa.....	126
Taulukko 19. Eri ryhmien vertailu työpaikkojen sijainnin suhteen.....	126
Taulukko 20. Eri ryhmien vertailu vuorovaikutuksen tavan suhteen.....	128
Taulukko 21. Eri ryhmien vertailu esimiehen luottamuksen suhteen	129
Taulukko 22. Arviointiin liittyvät keskiarvot ja -hajonnat esimiesten, samassa työyksikössä työskentelevien ja erillisyyksikössä työskentelevien työntekijöiden osalta	131
Taulukko 23. Esimiehen kanssa samassa työpaikassa (n = 75) ja erillisyyksiköissä (n = 46) työskentelevien työntekijöiden käsitykset arvioinnista	133
Taulukko 24. Arviointiin liittyvien mainintojen määrät prosentuaalisesti eri työntekijäryhmissä.....	134
Taulukko 25. Kahden eri työntekijäryhmän vertailua tuen saamisen kokemuksesta (väittäjä 70).....	136
Taulukko 26. Esimieheltä saadun ohjauksen koettu määrä (väittäjä 58) eri työntekijäryhmien välillä.....	137
Taulukko 27. Esimiehen ohjauksen riittävyys (väittäjä 59) fyysisen työpaikan suhteen	137
Taulukko 28. Kehityskeskustelujen käyminen ja niiden koettu hyödyllisyyden määrä luokittain (%)	138
Taulukko 29. Esimiehen kokemus tuen antajasta suhteessa siihen, johtaako yhtä yksikköä (n = 33) vai hajautettua organisaatiota (n = 71) (%).....	139

Taulukko 30. Tuen saamiseen liittyvät maininnat (f) yhden päiväkodin sekä hajautetun organisaation johtajien vastauksissa	141
Taulukko 31. Yhteenveto tutkimuskysymysten, teorian, menetelmien ja tulosten suhteesta toisiinsa ja sijoittumisesta väitöskirjan lukuihin	153

1 JOHDANTO

Muutokset kuntaorganisaatioissa ja johtajuusjärjestelyissä aiheuttavat varhaiskasvatuksen johtajille jatkuvaa pohdintaa siitä, miten työ tulisi hoitaa siten, että asiakastyytyväisyys, henkilöstön työssä jaksaminen ja yleinen tyytyväisyys kunnan varhaiskasvatuksen laatuun säilyisivät. Johtamisen trendeissä on liikuttu laidasta laitaan, ja tällä hetkellä johtajien on selviydyttävä jatkuvan muutoksen johtamisesta. Yksi tällainen suuri muutos oli varhaiskasvatuksen siirtäminen sosiaali- ja terveystieteiden alaisuudesta opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen 1.1.2013 (Hallitusohjelma 2011, 32). Jo ennen tätä muutosta päivähoitotermin muuttuminen varhaiskasvatustermiksi on vaatinut termin muutoksen lisäksi subjektiivisen päivähoito-oikeuden sisäistämistä. Päivähoito ei olekaan enää perheille pelkkä sosiaalinen etuus, vaan kysymyksessä on lapsen kehitykseen kohdentuva kasvatustoiminta. Opetusministeri Gustafsson (2012) antoi opetusministeriölle suunnattuun kirjalliseen kysymykseen (617/2012) vastauksen entisen päivähoitolain ja -asetuksen uudistamisesta varhaiskasvatustalouksella siten, että hallituksen esitys annettaisiin eduskunnalle vuonna 2014. Tavoitteena oli, että laki tulisi voimaan 1.1.2015. Rakennemuutospaketti siirsi lakiesityksen antamisen syyskuun 2014¹.

Hallinnon hajautus ylemmältä taholta kuntatasolle on aiheuttanut sen, että siirtäessä normiohjauksesta informaatio-ohjaukseen kuntien on pitänyt itse luoda rakenteita esimerkiksi laadunarviointiin (Portell & Malin 2007; Alila 2013). Koska ohjeistus ei ole enää suoraa, valtakunnan tasolla on yritetty edesauttaa tasa-arvoisen varhaiskasvatuksen toteutumista laatimalla varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (Varhaiskasvatuksen valtakunnalliset linjaukset 2002; Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005). Vuonna 2005 syksyllä julkaistiin toinen painos Valtakunnallisesta varhaiskasvatussuunnitelmasta. Sen mukaan tavoitteena on, että jokaisessa kunnassa olisi oma varhaiskasvatuksen suunnitelma, johon esiopetussuunnitelma saumattomasti nivoutuisi. Kunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman tarkoituksena on ohjata ja kehittää varhaiskasvatuksen sisältöä (Parrila 2005b, 55). Vaikka kunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman laatiminen ei olekaan lailla säädettyä², suurin osa Suomen kunnista on laatinut kuntakohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman, ja vuoden 2010 tiedon mukaan

¹ Hallituksen esitys annettiin 18.12.2014

² HE 341/2014 ehdotetaan säädettäväksi valtakunnalliset varhaiskasvatussuunnitelman perusteet.

jopa 70,7 % kunnista on tehnyt myös yksikkökohtaiset suunnitelmat (Välimäki 2010).

Työelämän ja yhteiskunnan muutosten lisäksi myös ohjausjärjestelmissä ja organisaatioissa tapahtuu muutoksia. Työelämässä tapahtuu nopeaa kehitystä, eivätkä entisenlaiset organisaatorakenteet enää palvele nykyisiä haasteita. Esimerkiksi varhaiskasvatuksessa on yhä enenevässä määrin siirretty hajautettuihin organisaatioihin, jolloin yhdellä johtajalla on monta päiväkotia tai monta päivähoitomuotoa johdettavanaan (luku 3.1). Muutoksessa olevia työorganisaatioita pitäisi tarkastella kokonaisuutena ja nähdä eri ilmiöiden väliset yhteydet. Tämänhetkiset tilanteet organisaatioissa esimerkiksi työhyvinvointiin liittyen ovat sidoksissa menneeseen, jolloin kehityshistorian tarkastelu auttaa sekä esimiestä että työntekijöitä hahmottamaan eri osa-alueiden muutosten vaikutukset toisiinsa. (Mäkitalo 2005, 329-332; Engeström 2008.) Organisaattoristen muutosten myötä myös esimiehen tuki alaisilleen edellyttää uudenlaista tarkastelua. Muutostilanteessa on vaarana, että henkilöstön ja johtajan on vaikea hahmottaa yhteistä päämäärää. (Haapakangas-Torkkeli 2011).

Varhaiskasvatuksen kentällä puhutaan osallisuuden lisäämisestä, jolloin toimintakulttuuria on mietittävä aivan erilaisesta näkökulmasta kuin aikana, jolloin päivähoito nähtiin pelkästään perheille tarjottavana sosiaalipalveluna. Lasten, vanhempien ja työntekijöiden osallisuuden lisääminen sekä lasten ja perheiden kasvatukselliset haasteet vaativat työntekijöiltä työtotta, johon he eivät ole totuneet ja johon heillä ei ole koulutustakaan (Rodd 2006, 3). Osallisuutta voidaan toteuttaa esimerkiksi ottamalla huoltajat mukaan laadunarviointiin sekä käymällä kasvatuskeskusteluja liittyen lasten kehityksen tukemiseen. Myös vanhempien työelämässä tapahtuvat muutokset edellyttävät varhaiskasvatuksen yksiköiltä joustavampia ja nopeita reagoiteja esimerkiksi hoitoaikojen muutoksiin³ sekä maksuperusteiden uudelleenmäärittelyyn (Asetus lasten päivähoitosta 16.3.1973/239, §2; Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista 734/1992; Asetus sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista 912/1992).

Johtajuuden kehittymisen kannalta on tärkeää, että työyhteisössä sekä esimiestä alaistaidot kehittyvät. Johtaja ei tee työtään yksin. Perinteinen esimiestyö on muuttunut jaetun johtajuuden suuntaan. Johtamisen sosiaalinen ulottuvuus rakentuu johtajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutussuhteessa, joka on molemminpuolinen (Hujala 2008). Alaistaidot pitävät sisällään työntekijän vastuun, velvollisuuden ja sitoutumisen työyhteisön tavoitteisiin ja hyvinvointiin (Keskinen 2005a). Johtajuuden vaihtoteoria (LMX-teoria, leader-member-

³ Asetus lasten päivähoitosta on vuodelta 1973, mutta joustavuutta päivähoitomaksuihin (tuntiperusteista päivähoitomaksua) on suunniteltu opetus- ja kulttuuriministeriössä yhtenä osana varhaiskasvatuksen lakiuudistusta.

exchange) tarkastelee syvemmin esimies-alaissuhteita (Dansereau, Graen & Haga 1975).

Edellä kerrotut haasteet varhaiskasvatuksen johtamiseen, yhteiskunnallisiin muutoksiin sekä työorganisaatioihin liittyen lisäävät paineita johtajuusosaamisen lisäämiseksi. Tässä tutkimuksessa kuvaan **varhaiskasvatuksen johtajuustyön haasteita hajautetuissa organisaatioissa. Pedagoginen johtaminen ja tuki** ovat olennaisia käsitteitä tarkasteltaessa pedagogisen organisaation, varhaiskasvatusyksikön, johtamista. Tutkimuksen tavoitteina on tarkastella sekä johtamista varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa että työntekijöiden kokemuksia varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatioissa työskentelystä. Pedagogisella johtajuudella on merkitys laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumisessa (Fonsén 2014, 16). Tästä syystä vertaan myös esimiesten ja työntekijöiden näkökulmaa **laatuprosessiin sisältyvään arviointiin** liittyen. Hajautetussa organisaatioissa työskentelyllä on työn sirpalemaisuu- den takia vaikutusta erityisesti työn hallinnan tunteisiin sitä vähentäen (Halttunen 2009). Toisaalta esimiehen tuella on työn hallintaa vahvistava vaikutus (Liusvaara 2014). Siksi on tärkeää tarkastella myös **tuen saamisen kokemuksia** niin esimiesten kuin työntekijöidenkin näkökulmasta varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa.

1.1 Muuttunut varhaiskasvatuksen johtajuus

Johtaja ja johtajuus voidaan nähdä sekä asioiden että ihmisten johtamisen näkökulmasta. 2000-luvulla tutkimukset päivähoiton johtajuudesta ovat lisääntyneet. Kun Nivala (1999) teki oman väitöskirjatutkimuksensa, suomenkielisiä lähteitä ei juuri ollut käytössä. Tällä hetkellä suomenkielisiä väitöskirjoja on kaiken kaikkiaan varhaiskasvatukseen liittyen yli 50, joista vain muutama käsittelee johtajuutta (Alila & Parrila 2011). Alkuvuodesta 2014 julkaistiin kaksi väitöskirjaa varhaiskasvatuksen johtajuuteen liittyen (Heikka 2014; Fonsén 2014). Johtajuuteen liittyvien väitöskirjojen (esim. Halttunen 2009; Akselin 2013) ja muiden tutkimusten (esim. Hujala, Heikka & Fonsén 2009) lisäksi myös Lastentarhanopettajaliitto ja Opettajien ammattijärjestö⁴ tutkivat johtajuutta vuosina 2004, 2007 ja 2013 (Lastentarhanopettajaliitto 2004; OAJ 2007; Vesalainen, Cleve & Ilves 2013).

Opettajien ammattijärjestön suorittamissa tutkimuksissa on paneuduttu johtajuuskokonaisuuksien muutosten tarkasteluun lähinnä johtajan alaisuudessa olevien yksikkökokojen, erilaisten kokonaisuuksien muodostumisen ja työmäärän suhteen. Halttusen (2009) johtajuustutkimus on suoritettu hajautetussa organisaatioissa. Hän lähestyi johtajuutta erityisesti työntekijöiden ja johtajan välisen ja

⁴ Opettajien ammattijärjestö = OAJ

työntekijöiden keskinäisten ammatillisten suhteiden valossa. Tässä tutkimuksessa tarkastelen hajautetuissa varhaiskasvatuksen organisaatioissa työskentelyä vertailemalla yhden yksikön johtajan kokemuksia monen yksikön johtajan kokemuksiin. Myös työntekijän näkökulmaa tarkentavat tutkimuskysymykset huomioivat työntekijän fyysisen työpaikan siten, että taustamuuttujana on huomioitu se, työskenteleekö henkilö ns. erillisyyksikössä vai samassa yksikössä johtajan kanssa.

Johtajuuskäsitteen lisäksi myös johtajuuskonteksti on muuttunut (Rodd 2006, 3-4) samalla, kun johtajuutta on ruvettu yhä enenevässä määrin tutkimaan varhaiskasvatuksen näkökulmasta (Rodd 2013). International Leadership Research Forum on professori Eeva Hujalan johdolla koonnut yhteen varhaiskasvatuksen johtamisen tutkijoita eri puolilta maailmaa, joten tutkimuksen tekemisen lisäksi myös tutkimustiedon siirtyminen käytäntöön saa aiempaa paremmat mahdollisuudet kyseisen verkoston avulla (Hujala, Waniganayake & Rodd 2013). Johtajuuskontekstin muuttumiseen on omalta osaltaan vaikuttanut subjektiivinen päivähoito-oikeus, lastentarhanopettajakoulutuksen siirtyminen yliopistoihin, esiopetuksen kehittyminen ja hallinnonalan uudistukset (Kinon, Karila & Palonen 2010). Kontekstin muuttumisen lisäksi johtajuusajattelua ohjaavat erilaiset suuntaukset, paradigmat. Vaikka suuntauksilla on sama tavoite – tuottavuus, kilpailukyky, toimivat prosessit – niiden käyttämät keinot ovat erilaisia, koska taustalla oleva ongelma hahmotetaan eri tavalla. (Seeck 2008.)

Osaamisen johtaminen

Varhaiskasvatuksen henkilöstöltä vaaditaan erilaista osaamista, kuin mihin heidän koulutuksensa mahdollisesti on painottunut. Muutokset varhaiskasvatuksessa – kuten muussakin työelämässä – näkyvät osaamisvaatimusten muuttumisena; osa muutoksista on tapahtunut jopa erittäin lyhyessä ajassa (Arikoski & Sallinen 2011). Lastentarhanopettajan tehtäviin 1970–80 –luvuilla valmistuneet eivät voineet kuvitellakaan käyttävänsä työssään tietokoneita tai Internetiä. Muutama vuosikymmen sitten ei kielitaidolla eikä yhteistyötaitoilla ollut sellaista merkitystä perustyön tekemiseen kuin nykyisin. Varhaiskasvatuksen henkilöstö kohtaa päivittäin erilaisia perherakenteita, eri elämäntilanteissa sekä etniseltä, kulttuuriselta ja uskonnolliselta taustaltaan olevia perheitä. Asiakkaan kohtaaminen ja asiakaspalvelu on muuttunut sellaiseen suuntaan, että asiakas on itse määrittelemässä tarvitsemaansa palvelua – osallisuus on kasvanut.

Henkilöstön osaamiseen on vaikuttanut myös koulutuksen moninaistuminen ja sitä kautta erilaiset tehtävänimikkeet. (Varhaiskasvatuksen neuvottelukunta 2007, 15-16, 22.) Yhteistyö eri toimialojen kesken on kasvanut, ja inklusion myötä työntekijöiltä vaaditaan enemmän osaamista tukea tarvitsevien lasten kanssa (Laki perusopetuslain muuttamisesta 642/2010). Päivähoito on aiemmin nähty selvästi sosiaalipalveluna, mutta subjektiivisen päivähoito-oikeuden myötä

varhaispedagogiikka on nostettu selkeämmin esille. (Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski & Nivala 1998; Rodd 2006.) Henkilöstön tukeminen muuttuvissa ja haasteellisissa tilanteissa vaatii myös esimieheltä erilaista johtamista kuin aikaisemmin. Valtakunnan tasolla 1.1.2014 tuli voimaan laki, joka edellyttää henkilöstön täydennyskoulutuksen järjestämisen (HE 99/2013).

Tänä päivänä johtajuus nähdään perustehtävän edistämisenä. Se on vahvasti sidottu ympäristöön. Tässä kontekstilähtöisessä johtajuudessa on kolme pääominaisuutta: perustehtävä, johtamistyö ja visio. Joissakin määritelmissä johtaminen nähdään perustehtävän mahdollistamisena. Organisaatioissa tapahtuu johtamistakin eri tasoilla – on johtajia, päälliköitä, esimiehiä. (Nivala 2010.) Lähijohtajat vastaavat organisaation toiminnasta, kuten henkilökunnan saatavuudesta ja asiakkaiden tarpeisiin vastaamisesta, mutta he ovat myös vastuussa strategisista linjauksista ja päätöksenteosta – eli he ovat vastuussa suhteessa omiin esimiehiinsä sekä alaisiinsa (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010). Johtamista on erilaista. Organisaatioissa on osaamisen ja ihmisten johtamista, varhaiskasvatuksesta puhuttaessa on myös pedagogista ja tiimien johtamista (ks. Erätuuli & Leino 1992). Varhaiskasvatuksessa lasten hoito, kasvatusta ja opetus määrittävätkin johtajuuden ydinsisällön. **Pedagoginen johtajuus** on laadun perusta. Omassa yksikössään johtaja vaikuttaa toimintaan, mutta vaikuttamista tapahtuu myös ympäröivään yhteiskuntaan. (OAJ 2007.) Yksikön sisällä pedagoginen johtaminen ja sitä kautta vaikuttaminen tapahtuu järjestämällä henkilöstölle mahdollisuuksia keskusteluun, jolloin esimerkiksi perustehtävää selkeytetään ja kehitetään vision myötäisesti (Their 1994, 40-43). Pedagoginen johtaminen on olennainen osa varhaiskasvatuksen johtajuutta. Sen tarkempaan määrittelyyn palaan luvussa 2.6.

Muutokset varhaiskasvatuksen organisaatioissa

Muutokset sosiaali- tai perusturvalautakuntien alaisuudesta sivistys- tai opetuslautakuntien alaisuuteen eivät ole ainoita muutoksia varhaiskasvatuksen organisaatorakenteessa. Myös varhaiskasvatuksen organisaatiot vaihtelevat kunnasta toiseen. Päivähoitoyksikköjen yhdistäminen on lisäksi tuonut paineita johtajata-son henkilöille. Aiemmin yhden päiväkodin johtaja on saanut alaisuuteensa alueen perhepäivähoidon, toisen päiväkodin tai ryhmäperhepäivähoitokodin. Voidaan puhua varhaiskasvatuksen **haja- ja hajautetusta organisaatiosta** (Léman 2005 ja 2007; Halttunen 2009). Kunnilla on ollut erilaisia motiiveja tekemilleen organisaatiouudistuksille. Joissakin kunnissa perustellaan mallia säästön kannalta, toisissa muutokset on tehty siksi, että perhepäivähoidon ja päiväkotihoidon välillä on koettu olevan eriarvoisuutta. (Parrila 2006, 17–22.) Jotkut kunnat ovat niin pieniä, ettei ole tarpeen pitää montaa esimiestä. Lisäksi viime aikoina puhuttanut kuntauudistus on tuonut ja tuo muutoksia organisaatorakenteisiin.

Varhaiskasvatuksen johtajuuden näkeminen kontekstiin sidottuna (Hujala & Puroila 1998; Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski & Nivala 1998, 159–161; Fonsén 2008; Akselin 2013, 15, 20-22) vaikuttaa siihen, että valtakunnan tasolla mitään selkeää, yhtenäistä mallia varhaiskasvatuksen organisoinnille ei ole, vaan organisaatiot on muodostettu kunnille sopivimmalla tavalla. Tämä tuli hyvin esille, kun yritin selvittää ns. Kuusikko-kuntien (kuusi Suomen suurinta kuntaa) organisaatorakenteita alkuvuodesta 2013. Näin kommentoi kysymyksiini erään Kuusikkokunnan varhaiskasvatuksesta vastaava: ”...*tarvitsisit yksikköesimiesten määrän (joiden alaisena siis päiväkodissa ja perhepäivähoidossa + avoimessa varhaiskasvatuksessa työskenteleviä henkilöitä)*...” Lause kuvastaa hyvin sitä, että yksikköesimiehen käsitekin tulisi avata ja määritellä tarkasti. Vastaavanlaista tietoa johtamisen moninaisuudesta sain hakiessani organisaatorakenteita kuntien kotisivuilta. Kunnallisia päiväkoteja on Tilastokeskukselta 5.2.2013 saadun tiedon mukaan 3816. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen julkaiseman Lasten päivähoito 2010 – Kuntakyselyn osareportin mukaan kunnassa päiväkodin johtajan nimikkeellä työskenteleviä oli vuonna 2010 yhteensä 1885. Tilasto ei kerro, sisältävätkö lapsiryhmässä työskentelevien johtajien lukumäärä 717 edellä mainittuun lukuun. Joka tapauksessa päiväkoteja on huomattavasti enemmän kuin johtajia.

Varhaiskasvatuksen kentällä on johtamiseen liittyvä ristiriita. Toisaalta esimiehen asemaa korostetaan (esim. www.salo.fi 2012)⁵ ja esimiehiä tuetaan koulutuksella. Toisaalta keskushallinnosta siirretyt tehtävät, taloudellisen sekä hallinnollisen vastuun lisääntyminen ja alaisten moninaisiin koulutustaustoihin ja ammattinimikkeiden kirjavuuteen liittyvät seikat ovat todellisuudessa lisänneet esimiesten töitä. Näin todellinen pedagogiseen ja henkilöstöjohtamiseen jäävä aika vähenee. Lastentarhanopettajaliiton ja OAJ:n (2004 ja 2007) tekemien tutkimusten mukaan siirtämällä johtajia pois lapsiryhmävastuusta pyrittiin vaikuttamaan siihen, että johtajille jäisi aikaa huolehtia pedagogisesta johtamisesta. Kuitenkin samalla yksikköjen kokoja kasvatettiin, jolloin yhdellä esimiehellä saattoi olla alaisina jopa yli 30 henkilöä (11,5 % vastanneista) (Lastentarhanopettajaliitto 2007). Lastentarhanopettajaliiton tutkimuslomake lähetettiin kaikkien OAJ:n jäsenrekisterissä olevien päiväkotien johtajille. Vuonna 2004 vastauspro-

⁵ Valtuustokauden 2009 - 2012 strategiset menestystekijät:

1. Hyvin toimivat peruspalvelut

- Terveiden ja hyvinvoinnin sekä itsenäisen suoriutumisen edistäminen

- Kasvun, oppimisen ja laadukkaan elämän mahdollistaminen

- Asuin- ja toimintaympäristön kehittäminen ja ylläpito

2. Monipuolinen elinkeinoelämä, hyvä työllisyys ja kasvava väestö

3. Laadukas johtaminen, osaava henkilöstö ja strateginen päätöksenteko

4. Tasapainoinen talous

senti oli 60 (1598 johtajaa). Vuoden 2007 tutkimukseen saatiin vastauksia yhteensä 733 päiväkodinjohtajalta (vastausprosentti 57,8). Vuonna 2013 tehdyn tutkimuksen vastausprosentti oli 40,4 (n = 554) (Vesalainen ym. 2013). Hajautettu organisaatio on ollut monen varhaiskasvatuksen esimiehen kohdalla todellisuutta jo vuonna 2007, sillä tuolloin kyselyyn vastanneista lähes 60 %:lla oli alaisuudessaan muutakin kuin päiväkotitoimintaa. Myös esimiesten nimikkeet vaihtelivat suuresti. Vuonna 2013 (Vesalainen ym.) tehdyn tutkimuksen mukaan enää vain 32 %:lla tutkimukseen osallistuneista johtajista oli yksi toimipiste johdettavanaan.

Yksikkökokoja voidaan kasvattaa joko lisäämällä pääpäiväkodin alaisuuteen ns. filiaaleja eli erillisyyksiköitä tai yhdistämällä eri toimintamuotoja samaan yksikköön. Yhdistelmässä, jossa esimiehellä on alaisuudessaan sekä päiväkotihoidtoa että perhepäivähoitoa, suurena haasteena voidaan nähdä se, että kotona työtään tekevien perhepäivähoitajien pedagoginen ohjaus jää vähäiseksi. Usein perhepäivähoitajalla on muuta päivähoitohenkilöstöä alhaisempi koulutustaso, jolloin tuen ja ohjauksen tarve korostuu. Koulutustasoa on pyritty nostamaan perhepäivähoitajan ammattitutkinnolla, jonka suorittaminen vaikuttaa perhepäivähoitajalta ostettavan hoitopaikan hintaan positiivisesti (Kuntatyönantajat 2012, 189). Muutokset organisaatioitasolla asettavat sekä johtajuudelle että työntekijöille uusia haasteita. Johtajuustutkimuksen lisäksi johtamiseen on kiinnitetty huomiota myös Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan raporteissa. Lasten kasvun, kehittymisen ja oppimisen kokonaisuus edellyttää vahvaa pedagogista johtajuutta. Johtajan merkitys myös henkilöstön osaamisen varmistamisessa on suuri. (Varhaiskasvatuksen neuvottelukunta 2007; Varhaiskasvatuksen neuvottelukunta 2008.)

Päivähoidon organisaatioissa on tapahtunut muutoksia myös ylemmällä tasolla. Suurimmat muutokset ovat syntyneet siitä, että kunnilla on ollut mahdollisuus päättää, minkä hallintokunnan alaisuudessa päivähoitoa järjestetään; päivähoidon hallintoa koskeva väliaikainen laki muuttui pysyväksi 1.1.2007 alkaen (HE 235/2006). Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos on seurannut kuntakohtaisia hallinnonalan vaihdoksia vuodesta 2004. Tällöin 97 % kunnissa (n = 429) varhaiskasvatus kuului sosiaalitoimen alaisuuteen. Kevään 2012 tilaston mukaan 67 % on siirtänyt varhaiskasvatuksen sivistys- ja opetustoimen alaisuuteen (kuntia 320). (THL 2012.) Kuten aikaisemmin jo mainitsin, valtakunnan tasolla muutos tapahtui varhaiskasvatuksen siirtyessä Opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen vuoden 2013 alusta (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011).

Organisaatioiden muutoksen lisäksi myös organisaatiotutkimus on ollut muutoksessa. Keskustelu virkamiespätevyyksistä on saanut uuden painotuksen: aiemmin keskusteltiin taidoista, joita virkamiehellä pitäisi olla, nyttemmin keskustelu on siirtynyt henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. (Vartola 2006, 212.) Ollaanko

palaamassa aiempaan ajattelumalliin siitä, että johtajalla tulee olla tietty karisma (Aditya, House & Kerr 2000)?

Jatkuva muutos organisaatioissa ja erilaisen tutkimustiedon lisääntyminen saattavat aiheuttaa varhaiskasvatuksen johtajille **työn hallinnan haasteita**. Toiminta organisaatioissa on hajautettu eri yksiköihin tai päivähoitomuotoihin. Hajautuneisuudesta huolimatta johtajan tulisi hallita oma yksikkönsä kokonaisuutena siten, että myös varhaiskasvatuksen laatu näkökulma tulee huomioiduksi. Tämä tutkimus lähestyy edellä mainittuja haasteita luoden tutkimustulosten pohjalta rakenteen helpottamaan kokonaisuuden hallintaa.

Johtamisen merkitys varhaiskasvatuksessa

Eri tutkimusten mukaan näyttää siltä, että vaikka organisaatio ja yksiköt muuttuvat, esimiehet johtavat uudistuneita yksiköitään hyvin pitkälle perinteisin päivähoiton johtamismenetelmin, mikä lisää kiireen tuntua ja ajanhallinnan vaikeutta entisestään (Parrila 2006, 17–25; Halttunen 2013). Hajautetun organisaation johtaminen edellyttää toimiakseen uudenlaista esimiesosaamista ja johtamismenetelmiä, joiden kehittäminen on päivähoiton kentällä vasta aluillaan. Esimiehen on johdettava henkilöstöään yhteisen tavoitteen suuntaan huolimatta ryhmän hajanaisuudesta. Tätä edesauttaa se, että hajautetussa organisaatiossa työskentelevät tiedostavat kuuluvansa hajautettuun ryhmään. Yhtenä haasteena voidaan nähdä se, että esimiesten koulutustausta on sama kuin osalla alaisista (Nivala 1999, 18; Lindgren 2008). Johtajat ovat toimineet lastentarhanopettajina ja siirtyneet työyhteisössä entisten kollegojensa esimiehiksi. Päiväkodissa johtajuus on hoidettu lapsiryhmätyöskentelyn ohella, joten johtajuuden toteuttamiselle ei ole annettu mahdollisuutta. Vesalaisen ym. (2013) tekemän tutkimuksen mukaan lapsiryhmässä työskenteleviä johtajia oli enää neljännes vastaajista, kun vuonna 2007 Lastentarhanopettajaliiton tekemän tutkimuksen mukaan heitä oli 44 %. Tilanne on muuttunut aikaisempaan, sillä vuonna 2001 miltei 73 % johtajista toimi myös lapsiryhmässä (Nivala 2001).

Tällä hetkellä eletään päivähoitolain uudistuksen aikaa. Hallitusohjelmassa 2011 lukee:

”Säädetään laki varhaiskasvatuksesta... Varhaiskasvatuksen ja päivähoitopalvelujen lainsäädännön valmistelu, hallinto ja ohjaus siirretään opetus- ja kulttuuriministeriöön.”

Päivähoitolaki on pysynyt vuodesta 1973 pääosin lähestulkoon muuttumattomana, vaikka erillisiä muutoksia onkin tehty vuosien 1972 ja 2012 välillä yhteensä 55 (Alila 2013, 161). Toisaalta varhaiskasvatuksen lisääntynyt tutkimus, valtakunnalliset esiopetussuunnitelman perusteet sekä varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ovat tuoneet haasteita käytännön työlle. (Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2010; Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014; Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005.) Yhteiskunnalliset **muutokset ja vaa-**

timukset nostavat esille kaksi näkökulmaa, jotka johdattelevat tutkimustani. Molemmat näkökulmat liittyvät varhaiskasvatuksen hajautettuun organisaatioon. Ensimmäinen näkökulma liittyy jo edellä mainittuihin johtamisen menetelmiin ja fyysisesti hajautettuihin varhaiskasvatuksen organisaatioihin, ja toinen liittyy **henkilöstön esimieheltään saamaan tukeen sekä laatu näkökulmaan**.

Halttunen (2009) on tutkinut Suomessa ensimmäisenä varhaiskasvatuksen hajautettua organisaatiota. Tutkimuksen mukaan työntekijät eivät kokeneet organisaatorakenteen vaikuttavan työhönsä. Työ kuitenkin kuvattiin erilaisena riippuen siitä, työskentelikö henkilö toimistoyksikössä vai etäyksikössä. Henkilöstömäärällä nähtiin olevan sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Etäyksikön vähäinen henkilöstömäärä edellytti kaikilta suurempaa vastuunottoa, ja toiminta oli itsenäisempää. Toimistoyksikössä taas suuri henkilöstömäärä koettiin tukea antavana. Eri päivähoitomuotojen vertailu tuli tutkimuksessa selkeästi esille esimerkiksi siten, ettei henkilöstö kokenut tuntevansa tarpeeksi muita päivähoitomuotoja, jotta olisi voinut toimia sijaisena. (Halttunen 2009, 81–84.)

Johtajuuden jäsentämiseksi ja ymmärtämiseksi on tärkeää huomioida myös alaisten näkemyksiä. Omassa tutkimuksessani vertailen esimiesten ja alaisten vastauksia toisiinsa. Tällöin tarkastelun keskiöön nousevat mahdolliset erot eri työntekijäryhmien vastauksissa. Näiden asioiden havaitseminen on tärkeää, sillä organisaatioissa luodaan strategioita, joiden tarkoituksena on suunnata toimintaa samaan suuntaan (Akselin 2013, 45). Miten organisaatio kehittää yhteisen vision ja strategian sinne pääsemiseksi, jos sen jäsenillä on organisaatiosta jo toisistaan poikkeavat käsitykset?

Yhteiskunta muuttuu jatkuvasti. Tämä muutos näkyy myös varhaiskasvatuksen asiakkaina. Asiakkaat vaativat saamaltaan palvelulta enemmän kuin aiemmin. Henkilökunta on koulutettua – toisinaan koulutustaustat saattavat olla erittäinkin erilaiset. Vaatimukset johtajan osaamiselle tulevat monelta suunnalta. Asiakkaan ja työntekijän lisäksi omia vaatimuksiaan asettavat kunnallisessa varhaiskasvatuksessa myös kunnan päättäjät. Lainsäädäntö, esiopetussuunnitelma ja varhaiskasvatussuunnitelma luovat ulkoiset ja sisäiset puitteet. Johtajan tehtävänä on mahdollistaa eri koulutustaustoista tuleville työntekijöilleen työskentelyresurssit ja myös vastata näin tuotetulla palvelulla asiakkaan tarpeisiin.

Johtajuus sinällään on mielenkiintoinen tutkimuksen kohde. Puhutaan johtajuudesta, johtamisesta, pedagogisesta johtajuudesta, ohjaamisesta ja valmentamisesta. Mikä on SE, jota on vaikea saada todellisesti kiinni? Mikä on varhaiskasvatuksen johtaja ja minkälaiset ovat hänen keinosensa ja työmenetelmänsä? Johtajuus kaiken kaikkiaan vaatii johtajalta selkeää oman toimintansa johtamista. Mitä johtaja tekee silloin, kun hän on vain yksinkertaisesti noussut johtajaksi rivilasententarhanopettajasta eikä hänelle ole asetettu selkeää toimenkuvaa? Häneltä saatavaa myös puuttua johtajuuteen tarvittava koulutus. Jo pelkästään yhden päiväkodin johtaminen vaatii johtajalta selkeän organisointikyvyn, ajanhallinnan ja toi-

den suunnittelun lisäksi hyviä vuorovaikutustaitoja ja substanssiosaamista. Entä sitten, kun alaiset ovat hajallaan eri puolilla kuntaa tai kaupunkia tai työskentelevät eri työvuoroissa ympäri vuorokauden? Olisiko päivähoiton syytä ottaa mallia teollisuudesta vuoropäälliköineen tai raportointikäytäntöineen? Miten esimies vastaa asiakkaan kyselyyn mahdollisissa ongelmatilanteissa, ellei hänellä ole selkeää käsitystä, minkälaista varhaiskasvatusta hänen alaisuudessaan tuotetaan eri yksiköissä?

1.2 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportin *toisessa luvussa* tarkastelen johtamista varhaiskasvatuksessa kahden päivähoitomuodon näkökulmasta. Olen valinnut tähän kuvaukseen päiväkodin ja perhepäivähoidon johtamisen – kuitenkin unohtamatta, että hajaute- tussa organisaatiossa esimerkiksi päiväkodin tai perhepäivähoidon esimiehellä saattaa olla myös avoimia varhaiskasvatuspalveluita ts. kerho- ja puistotoimintaa sekä avoimia päiväkoteja johdettavanaan. Eri päivähoitomuotojen tarkastelulla kuvaan johtajuuden haasteita, joihin paneudun tarkemmin luvussa kolme hajaute- tun organisaation näkökulmasta. Hajautetussa organisaatiossa esimies- alaisuudet ovat väistämättä vielä moninaisempia kuin yhtä päivähoitoyksikköä johdettaessa. Toisessa luvussa esittelen myös varhaiskasvatuksen laadunhallin- taan liittyviä malleja sekä esimiehen pedagogisen tuen antamista henkilöstölleen. Tarkastelen myös työn hallinnan haasteita. Toisin sanoen luku kaksi avaa tutki- muskysymyksiin liittyviä käsitteitä.

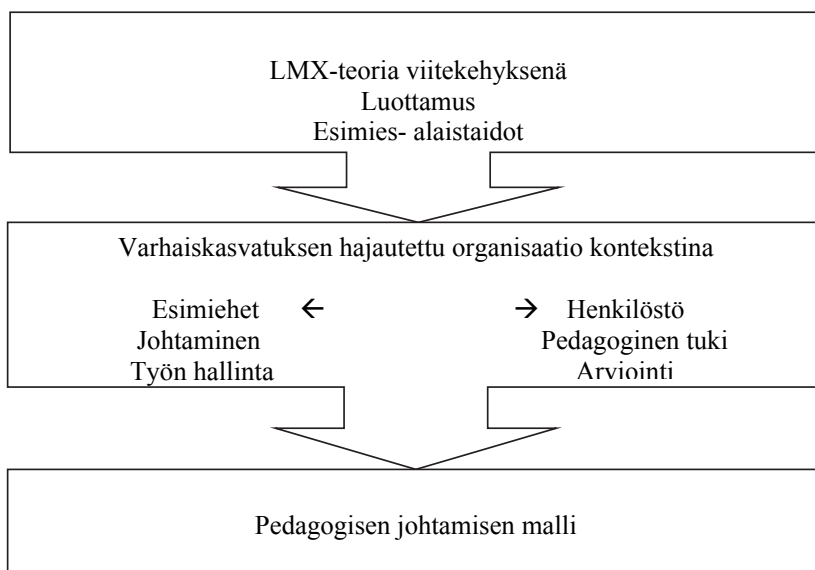
Kolmannessa luvussa esittelen tätä tutkimusta rajaavan kontekstin – hajautetun organisaation varhaiskasvatuksessa. Lisäksi avaan käsitteitä, jotka on huomioita- va hajautetusta organisaatiosta puhuttaessa. Termit hajautettu johtajuus, esimies- ja alaiset sekä luottamus ovat hajautetussa organisaatiossa niin keskeisiä kä- sitteitä, että niiden määrittely suhteessa omaan tutkimukseeni on välttämätöntä. Johtamisen vaihtoteoria (LMX-teoria⁶) kokoaa luvun kolme, sillä luvussa esitel- lyt käsitteet linkittyvät kiinteästi kyseiseen teoriaan. Luvut kaksi ja kolme siis sekä määrittelevät käsitteet että esittelevät teoreettisen viitekehyksen.

Luvussa neljä rajaan tutkimuskysymykseni. *Luvussa viisi* kerron tutkimuksen aikataululliseen toteutukseen, metodologisiin ratkaisuihin, mittareiden laadin- taan, kohdejoukon valintaan sekä aineiston keruuseen liittyvät yksityiskohdat. Lisäksi kuvailen kolme empiiristä aineistoani. Tutkimustulokset esittelen *luvussa kuusi*. Luku on jaettu neljään alalukuun tutkimuskysymyksittäin. *Luvussa seitse- män* tarkastelen tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä. *Luku kahdeksan*

⁶ LMX-teoria = leader-member-exchange -teoria

sisältää johtopäätösten ja pohdinnan lisäksi keskeiset tulokset sekä pedagogisen johtamisen mallin. Myös jatkotutkimuksen aiheet esitellään luvussa kahdeksan.

Omassa tutkimuksessani en käsittele varajohtajuutta tai varajohtajan asemaa kuin niiltä osin, kuin se on tullut aineistossa esille. Arviointiin liittyvä tarkastelu käsittelee arviointia laadunhallintaprosessissa yleisellä tasolla, eli en paneudu lapsen kehityksen arviointiin. En myöskään tarkastele yhden esimiehen vastauksia suhteessa hänen alaiensa vastauksiin vaan yleisellä tasolla esimiesten vastauksia fyysisesti eri työpaikoissa työskentelevien työntekijöiden vastauksiin.



Kuvio 1. Tutkimuksen peruskäsitteet ja niiden suhde toisiinsa

Kuviossa yksi olen kuvannut tutkimukseen liittyviä peruskäsitteitä viitekehyksen ja kontekstin näkökulmasta. Tutkimustulosten tarkastelun perusteella muodostan pedagogisen johtamisen mallin (luku 8.4).

2 JOHTAMINEN JA VARHAISKASVATUS

Johtaminen ja johtajuuteen liittyvät monet määrittelyt kuvastavat sitä, että johtajuuden merkityksen ymmärtäminen organisaatioiden kannalta nähdään tärkeänä. Vaikka esimiestyön kehittäminen on esimerkiksi erilaisten koulutusten myötä organisaatioissa nykypäivää, johtamistyön teoreettinen määrittely on vielä hajanaista ja vakiintumatonta. (Sutinen 2012, 18.) Tämä johtuu osittain siitä, että vaikka johtajuutta tutkitaan eri paradigmojen, tieteenalojen ja metodien näkökulmasta, eri tutkimustulosten irrallisuus rajoittaa tutkijoita näkemään johtajuuden kompleksisuuden (Fairhurst & Uhl-Bien 2012; Uhl-Bien & Ospina 2012). Nopeat muutokset teknologiassa, organisaatioiden muuttuminen maailmanlaajuisiksi sekä henkilöstöjohtamisen tarpeen kasvaminen asioiden johtamisen sijaan vaativat nykypäivän johtajilta uutta johtajuutta. Johtaja kohtaa erilaisia vaatimuksia, jotka tulevat sekä omilta esimiehiltä että henkilöstöltä. Uudet haasteet aiheuttavat sen, ettei johtaja ehdi tarpeeksi reflektoida omaa työtään ja toimintaansa. Tämän johdosta saattaa strateginen ajattelu hämärtyä. (Lindgren 2012, 30.) Työtehtävien ja työpaikkojen muuttuminen monimutkaisimmiksi synnyttävät tarpeen kehittää johtajuutta, mikä puolestaan lisää esimiesten koulutustarvetta. Koulutuksen saralla on kiinnostus kasvanut erilaisten johtamismallien kehittämiseen (leadership development), mutta myös useat julkaisijat ja konsulttifirmat hyötyvät tilanteesta (Sutinen 2012, 18).

Tässä luvussa kuvaan ensin varhaiskasvatusta johtamisen kontekstina ja siirryn sen jälkeen määrittelemään johtajuutta. Johtajuuden yleisen määrittelyn jälkeen tarkastelen varhaiskasvatuksen johtamista sekä niitä teoreettisia kokonaisuuksia, jotka ohjaavat tutkimuksen empiirisen osan toteutusta.

2.1 Varhaiskasvatus johtamisen kontekstina

Johtajuus kohdentuu organisaation toimintaan. Siksi on syytä määritellä lyhyesti, mitä varhaiskasvatuksen organisaatioiden tehtävistä on sanottu. Varhaiskasvatus on Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (2013b) mukaan määritelty seuraavasti:

”Varhaiskasvatus koostuu hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuudesta. Varhaiskasvatus on pienten lasten eri elämänpiireissä tapahtuvaa kasvatuksellista vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on edistää lasten tasapainoista kasvua, kehitystä ja oppimista.

Varhaiskasvatuspalvelut on keskeinen toimintakokonaisuus lapsiperheiden palvelu- ja tukijärjestelmässä. Varhaiskasvatuspalvelut muodostuvat kunnan tai yksityisen järjestämästä päivähoidosta ja esiopetuksesta sekä muusta toiminnasta kuten avoimesta varhaiskasvatustoiminnasta.”

Päivähoitotermi on kuvattu samaisen laitoksen mukaan seuraavasti:

”Päivähoito on yhteiskunnan tarjoamaa varhaiskasvatuspalvelua, jota toteutetaan pääosin päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa. Lasten päivähoito on varhaiskasvatuspalvelu, jossa yhdistyvät lapsen oikeus varhaiskasvatukseen ja vanhempien oikeus saada lapselleen hoitopaikka.

Päivähoitoa järjestetään laissa määriteltynä päiväkotihoidona, perhepäivähoidona, leikkitoimintana tai muuna päivähoitotoimintana. Nykyisin puhutaan myös avoimesta varhaiskasvatustoiminnasta. Päivähoito voi olla kunnallista tai yksityistä. Kunnat järjestävät päivähoitoa tarpeensa mukaisesti eripituisena ja päivän eri aikoihin sijoittuvana toimintana. Palvelut voivat olla hyvinkin monimuotoisia vaihdellen muutamasta tunnista ympärivuorokautiseen hoitoon. Kaikilla alle kouluikäisillä lapsilla on Suomessa lakisääteinen oikeus saada vanhempien valinnan mukaan joko kunnallinen päivähoitopaikka tai kotihoidon- tai yksityisen hoidon tuki.”

Vanhempien näkökulmasta subjektiivinen päivähoito-oikeus toteutuu lapsen päivähoitona ja perheelle tarjottuna sosiaalipalveluna. Yhä enenevässä määrin varhaiskasvatuksesta on ruvettu puhumaan lapsen oikeutena varhaiskasvatukseen. Tällöin näkökulmana on varhaispedagogiikan toteutuminen, ja keskiössä on lapsen oppimisen tukeminen. (Hujala ym. 1998, 4.) Varhaiskasvatuksen konteksti voidaan nähdä asiakkaan näkökulmasta päivähoidon ja kodin yhteistyönä, eri päivähoitomuodoissa tapahtuvana varhaiskasvatuksena tai suuremmissa mitta-kaavassa kunnan sosiaali- tai sivistystoimialaan kuuluvana kokonaisuutena.

Varhaiskasvatusta ohjaavat tällä hetkellä vuodelta 1973 olevat Laki lasten päivähoidosta (1973/36) ja Asetus lasten päivähoidosta (1973/239). Kyseisiä asiakirjoja on vuosien varrella tarkennettu, mutta mitään suurempaa rajausta esimerkiksi lapsiryhmien kokoon ei ole kirjattu. Kasvatushenkilöstön määrä ilmoitetaan suhdeluvulla, joka alle 3-vuotiaiden osalta on yksi aikuinen neljää lasta kohden ja yli 3-vuotiaiden osalta yksi aikuinen seitsemää lasta kohden. Esiopetuksen ryhmäkoko määrittelee Perusopetuslaki ja -asetus (628/1998; 852/1998). Vuoden 2014 lopulla annettiin Hallituksen esitys uudeksi varhaiskasvatuslaiksi (HE 341/2014).

Varhaiskasvatustermi kaipaa vakiintumisestaan (Akselin 2013, 29) huolimatta avaamista. Varhaiskasvatusta toteutetaan erilaisissa päivähoitomuodoissa, mutta

tarkastelun kohteena tulisivat olla lapsi kasvuprosesseineen, kasvun ja oppimisen teorit sekä näiden pohjalta nouseva ammatillisuus (Hujala ym. 1998, 2-4). Näiden tarkastelunäkökulmien kautta päästään myös laatu- ja arviointikäsitteisiin (ks. luku 2.5). Laadun ja vaikuttavuuden arviointi tuovat johtajuudelle omat haasteensa: mitä seurataan, millä indikaattoreilla ja milloin on syytä tehdä korjaavat toimenpiteet. Hoiva ja oppiminen ovat varhaiskasvatuksessa tiiviisti yhteydessä toisiinsa, jolloin puhutaan educare-mallista (Smith 1996; Hujala ym. 1998; Akse- lin 2013, 29). Hoiva ja oppiminen tapahtuvat vuorovaikutuksessa lasten ja aikuisten sekä lasten välillä erilaisissa toimintaympäristöissä. Lasta kunnioittava ja kuunteleva vuorovaikutus on edellytys sille, että lapsi kasvaisi, kehittyisi ja oppisi parhaalla mahdollisella tavalla (Hujala, Parrila, Lindberg, Nivala, Tauriainen & Vartiainen 1999, 56–57; Kalliala 2009, 11–12.) Ammatillisuuden merkitys on kasvanut, sillä pedagoginen ote on vähitellen vahvistunut ja lapset halutaan nähdä aktiivisina ja aloitteellisina toimijoina, jotka oppivat formaalien oppimistilanteiden lisäksi myös ns. arkioppimistilanteissa (Kronqvist 2011, 13–14; Turja 2011, 43–45). Varhaiskasvatuksen ammatillisuus ja asiantuntijuus kehittyvät oppivassa työyhteisössä, missä pedagogisella johtamisella on oma osuutensa (ks. luku 2.6).

2.2 Johtamiskäsitteen määrittely

Tässä tutkimuksessa määrittelen johtamisen ja johtajuuden seuraavasti mukailen Juutia (2005; 2013), Lämsää ja Hautalaa (2005, 206), Roddia (2006, 11) sekä Ruohotietä (2006):

Johtaminen

Johtaja on henkilö, joka vastaa organisaation toiminnan kokonaisuudesta työnään johtaminen. Johtaminen on toimintaa, jonka kautta johtaja osoittaa kykenevänsä ratkaisemaan ongelmia yhteisön kannalta suotuisalla tavalla edistäen organisaation menestymistä.

Johtajuus

Johtajuus on sosiaalinen prosessi ja liittyy johtamisen inhimillisiin tekijöihin eli henkilöstöön, heidän ohjaamiseensa sekä heihin ja heidän käyttäytymiseensä vaikuttamiseen. Johtajuus on yhteisen todellisuuden muovaamista. Teoillaan johtaja saa aikaan muutoksia henkilökunnan ja organisaation toiminnassa ja tuloksissa samalla edistäen heidän ajatteluaan, minäkäsitystään, motivaatiotaan, emootioitaan sekä toimintastrategioitaan.

Johtajien ominaisuuksia on yritetty määritellä monin eri tavoin. 1970-luvulla Mintzberg (1975) herätti keskustelua omilla tutkimuksillaan johtajuudesta. Hän haastoi aikaisemmat väitteet siitä, että johtajan tehtävänä on suunnitella, organi-

soida, koordinoida ja kontrolloida. Johtajuutta on tarkasteltu myös esimerkiksi ominaisuuksien (Aditya ym. 2000) tai johtajan käyttäytymisen näkökulmasta. Niin sanottujen piirreteorioiden mukaan johtajalla olisi tiettyjä ominaisuuksia edellytyksenä johtajana menestymiselle. Tällaisia ominaisuuksia ovat muun muassa älykkyys, sosiaalisuus, suoritussuuntautuneisuus ja ihmisten arvostaminen. (Juuti 1996.) Varhaiskasvatuksen johtajuudessa on edellisten lisäksi omat piirteensä, jotka eivät aina tee johtajuutta kovin yksiselitteiseksi. Hallinnollisten tehtävien lisäksi johtaminen pitää sisällään myös pedagogista johtajuutta. Perhepäivähoidon puolella johtajuuteen lisätään myös ohjaus (Parrila & Vähänen 2006). Nivala (1999) nostaa esille erään pedagogisen johtajuuden haasteen: yksikön johtajalla on usein sama koulutustausta kuin työntekijöinä toimivilla lastentarhanopettajilla. Johtajuudessa on kyse ihmisten johtamisesta, mutta ne taidot saattavat olla puutteellisia, ja esimiestehtävät ovat hoituneet oman asiantuntijatyön ohella (Senvall, Keskinen & Keskinen 2005; Lähdesmäki 2007; Harisalo 2008, 96). Muun muassa Sergiovanni (1994) on tuonut esille sen, että opetusallalla johtamiselle ei ole omaa identiteettiä, joka tekee myös johtamisen määrittelyn vaikeammaksi (ks. myös Mustonen 2003, 53).

Johtajuuden tarkastelussa on hyvä määritellä suomeksi englanninkieliset termit johtamiselle: administration, management ja leadership. Nämä esiintyvät myös varhaiskasvatuksen johtamisessa. **Administration** sisältää johtajuuden suhteessa kasvatusta- ja opetustoimeen tai koko kuntaorganisaatioon (Nivala 1998, 59). Administration on viime aikoina sisältänyt muutosjohtamista, sillä suhteessa organisaatioon varhaiskasvatuksen hallinnossa tapahtuneet muutokset ovat vaatineet sekä yksikkötasolla että ylempällä taholla ymmärrystä siitä, mitä sosiaali- ja terveysministeriön alaisuudesta siirtyminen opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen tarkoittaa. Hyvä muutosjohtajuus sisältää seuraavat osa-alueet: muutoksen johtaminen ja työhyvinvoinnin edistäminen, yrityksen tai yhteisön uudet haasteet, johtajana kehittyminen, esimiestaidot ja alaitaitojen kehittäminen (Luomala 2008, 26; Sutinen 2012, 50-53). Muutosjohtajuudessa on tärkeä ymmärtää ihmisten käyttäytymistä, ja sen ymmärtäminen on sitä tärkeämpää, mitä enemmän henkilöstön osaaminen toimii organisaation voimanlähteenä (Lönnqvist 2005, 160). Johtajana kehittyminen taas sisältää itsearviointia ja johtajan vaihtuvat roolit, joita johtamisen tilannesidonaisuus edellyttää. Varhaiskasvatuksen kentällä muutokset johtuvat esimerkiksi työtehtävien uudelleen järjestelyistä, kuntaliitoksista tai siirtymisestä sosiaalitoimesta sivistystoimen alaisuuteen. Seppäsen (2013) mukaan administration määritellään seuraavasti: johtaja huolehtii siitä, että organisaatio toimii sitä koskevien periaatteiden mukaisesti.

Management johtamisen käsitteenä tarkoittaa asioiden johtamista, ja se tapahtuu ”tässä ja nyt”. Management on päivittäisjohtamista, ja se tarkoittaa suunnittelua, töiden organisointia, koordinoitua sekä kontrollia. (Nivala 1998,

59; Nivala 1999, 14; Aditya ym. 2000, 147; Rodd 2006, 21–23). Johtamistoiminta kohdistuu tällöin yksikön perustehtävän toteuttamisen mahdollistamiseen sekä asioiden ja kokonaisuuksien hallintaan. Konkreettisesti management näkyy esimerkiksi henkilöstöneuvottelujen sekä palaverien pitona. Seppänen (2013) kiteyttää managementin seuraavasti: ”*Johtaja vastaa siitä, että organisaatio toteuttaa upeasti sitä tehtävää, mikä sillä on*”.

Leadership saa alkunsa visiosta, joka pohjautuu arvoihin, ja sen suomennos viittaa ihmisten johtamiseen. Nivala (1998, 57, 59; 1999, 14) on omassa tutkimuksessaan kuvannut aikaulottuvuudeksi leadeshipissä tulevaisuuden, kun taas management sijoittuu nykyhetkeen. Leadership luo työyhteisöön tietynlaisen suunnan, ja sen kautta syntyy työpaikan henki ja työhön sitoutumisen aste. Yhteisen päämäärän löytyminen vaatii työyhteisöltä yhteisiä kokemuksia ja keskustelua. (Juuti 2005, 20–23.) Koska johtajuus tapahtuu vuorovaikutuksessa, johtajien tutkiminen ilman johdettaviaan tuottaa vaillinaista tietoa johtajuuteen liittyvästä vuorovaikutuksesta (Fairhurst 2007, 1–6).

Erilaisten aluemallien myötä varhaiskasvatuksen johtajuus on muuttunut. Päiväkodin johtajille on tullut alaisuuteen perhepäivähoitoa tai leikkipuistotoimintaa. Pääkaupunkiseudulla toteutettiin vuonna 2008–2009 organisaatiouudistus, jossa päiväkotia yhdistettiin siten, että yhdelle johtajalle tuli monta päiväkotia johdettavakseen. Lastentarhanopettajaliiton (2004) tekemän johtajuustutkimuksen mukaan kyselyyn vastanneista johtajista (n = 1575) yli 20 % johti päiväkotitoiminnan lisäksi alueen perhepäivähoitoa. Johtajien tilanne oli muuttunut vuoden 2007 tutkimuksessa: lapsiryhmävastuussa toimivien johtajien määrä oli selkeästi vähentynyt, mutta samalla johtajien tehtäväkokonaisuudet olivat kuitenkin laajentuneet (Lastentarhanopettajaliitto 2007). Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskuksen ja Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskuksen⁷ vuonna 2006 toteuttaman perhepäivähoitohenkilöstön osaamiskartoituksen (Verve 2013) mukaan kartoitukseen vastanneista perhepäivähoidon esimiehistä (n = 315) 72 %:lla oli johdettavanaan perhepäivähoidon lisäksi myös päiväkotihoidon. Muita päivähoitomuotoja päiväkodin johtamisen lisäksi olivat ryhmäperhepäivähoito, erityis päivähoito, koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminta ja erilaiset kerho- ja leikkitoiminnot. (Alila & Parrila 2007.)

Laadukas johtajuus perustuu selkeään visioon kehittämisen suuntaviivoista. Vision pohjalta määritellään toiminnan tavoitteet yhdessä henkilökunnan kanssa. Johtajan tehtävänä on jatkuvasti seurata ja arvioida toimintaa sekä puuttua asioihin rakentavalla tavalla silloin, kun se on tarpeellista. Johtajan tulee olla itse aktiivisesti luomassa muutoksia – ei riitä, että seuraa perässä. Organisaatiot kaipaavat sekä pysyvyyttä että muutosta. Tämä asettaakin johtajat haasteelliseen tilanteeseen: miten johtaa muutosta heikentämättä henkilöstön uskoa pysyvyyteen?

⁷ Nykyisin Verve

(Bolman & Deal 1994, 81.) Koska koulutus ja osaaminen ovat tehokkaita tapoja muuttaa maailmaa, on henkilöstön osaamisen johtaminen myös tärkeää. Organisaatiossa, jossa oppiminen mahdollistetaan, ihmiset kehittävät kyvykkyyttään saadakseen aikaan haluamiaan asioita (Senge 1990). Henkilöstön halu kehittyä ammatillisesti lisää ammattitaitoa, joka ymmärretään kykyinä hallita työn asettamat vaatimukset. Tällöin on kyse työntekijän taidoista ja valmiuksista vastata edellä mainittuihin vaatimuksiin ja toimia oikein vaihtuvissa tilanteissa. (Rantala 2008, 16.)

Vaatimusten ja valmiuksien saattaminen tasapainoon on yhteydessä henkilöstön jaksamiseen ja työhyvinvointiin, mistä johtajan on myös huolehdittava. Yhteisen vision ja strategisen johtamisen taustalla ovat varhaiskasvatuksen perustehtävä sekä varhaispedagogiikka. Julkisjohtaminen edellyttää johtamisen ammattiosaamista (Akselin 2013, 41). Ammattiosaamisen lisääntyminen edesauttaa johtajuustietoisuuden vahvistamista sekä myös johtajuuskielen täsmentymistä. Hyvä johtaminen sisältää henkilöstön kokemuksia hyödyntävän keskustelukulttuurin, jolloin yhteisten keskustelujen avulla jäsenetään työyhteisön ympäristön tapahtumia. Näin ulkoisen ympäristön haasteet ja työyhteisön sisäisen todellisuuden rajapinnalla toteutuva johtajuus osallistaa johtamistoimintaan koko työyhteisön. (Juuti 2005, 24.) Tämän lisäksi johtajuustutkimuksissa on vasta viimeisten 20 vuoden aikana kiinnitetty huomiota mikro-tason (esim. esimies-alaisuudet) lisäksi myös laajempiin, strategisimpiin kokonaisuuksiin (Crossan, Vera & Nanjad 2008).

2.3 Päiväkodin johtaminen

Mielenkiintoiseksi tämän luvun kirjoittamisen tekee kaksi asiaa. Ensimmäinen on se, että Nivalan (1999) väitöskirjan jälkeen yhä edelleenkin päiväkodin johtajuudesta ei ole kovin paljon väitöskirjatasoista tutkimusta suomeksi. Mikäli tutkimuksissa tai opinnäytetöissä on puhuttu päiväkodin johtamisesta, on sitä tarkasteltu pedagogisesta näkökulmasta (esim. Hirvelä 2010). Toinen seikka on, että vaikka tutkimusta on tehty ja sitä löytyy myös suomeksi, puhutaan varhaiskasvatuksen tai päivähoidon johtamisesta (Halttunen 2009; Hujala, Heikka & Fonsén 2009; Akselin 2013). Myös kansainväliset lähteet käyttävät termiä ”*leadership in early childhood*” (esim. Rodd 2006; Heikka, Waniganayake & Hujala 2013), ”*leading and managing in the early years*” (esim. Jones & Pound 2008; Aubrey 2011) tai ”*leadership in early care and education*” (esim. Kagan & Bowman 1997). Mistä tällainen suuntaus kertoo? Kertooko se siitä, että päivähoidon näkeminen sosiaalisena palveluna on vähentynyt, ja se mielletään yhä enenevässä määrin varhaiskasvatuksena, joka palvelee lapsen kasvun, kehittymisen ja oppimisen tukea (esim. Hujala ym. 1998)? Vai kertooko se siitä, että päiväkotit

omana hallinnollisena yksikkönään on siirtymässä – tai jo siirtynyt – historiaan (Léman 2005; Léman 2007; Meyer 2007; Halttunen 2009)? Puhuttiinpa siis päivähoidosta tai varhaiskasvatuspalveluista, on huomattava, että molemmat termit sisältävät eri päivähoitomuotoja, kun taas varhaiskasvatus on lapsen tarpeista lähtevää vuorovaikutuksellista toimintaa.

Nivala (1998, 55) kuvaa päiväkotien johtamisen kontekstuaalisuutta mallilla, joka perustuu Bronfenbrennerin (1979) ekologiseen lähestymistapaan. Mikrosysteeminä ovat esimerkiksi koti, perheet, lapset, työyhteisö ja johtaja. Mesosysteemi on kahden mikrosysteemin suhde. Päivähoidosta puhuttaessa mesosysteemin muodostavat esimerkiksi koti ja päiväkoti. Eksosysteemi sisältää erilaisia ympäristöjä, joissa lapsi välttämättä ei ole läsnä. Esimerkkinä tällaisesta ympäristöstä voidaan nähdä vanhempien työpaikka. Makrosysteeminä on laajempi sosiokulttuurinen ympäristö. Bronfenbrenner (1994) lisäsi malliinsa myös viidennen elementin – kronosysteemin – joka tarkastelee edellä mainittujen neljän systeemin kehittymistä. Johtajuustutkimuksissa on usein kiinnitetty huomiota johtajien työhön mikrotasolla, jolloin johtajuuden katsotaan olevan vain johtajan asia – ei niinkään koko työyhteisön (Morgan 1997).

Johtamisen kontekstuaalisuuden ohella tilannesidonnaisuuden näkökulma lisää ulottuvuuksia johtajuustarkasteluun. Tilannesidonnainen ajattelutapa huomioi kyseessä olevan tilanteen kontekstin lisäksi. Tilannesidonnaisessa ajattelutavassa ei pyritä määrittelemään hyviä johtamiskäytäntöjä, vaan ajatuksena on, että johtamistyön luonne muuttuu tilannetekijöiden mukaan. Johtamisen tehokkuus riippuu tilanteesta. Lämsä ja Hautala (2005, 230) esittelevät W.J.Reddinin luoman 3D-mallin tilanneteoriaan liittyen. Teorian mukaan tilanneherkkyys, tilanteen johtamistaito sekä tyylijousto ovat ratkaisevia johtamisen onnistumisessa. Goleman (2000) puolestaan esittelee kuusi erilaista tilannesidonnaista johtamistyyliä. Nämä hän on nimennyt seuraavasti: pakottava johtamistyyli, arvovaltainen johtamistyyli, yhdistävä johtamistyyli, demokraattinen johtamistyyli, suuntaa näyttävä johtamistyyli sekä valmentava johtamistyyli⁸. Tutkimuksen mukaan parhaiten organisaation ilmapiiriä ja suorituskykyä edistävät ne johtajat, jotka hallitsevat em. tyyleistä neljää tai useampia. Päiväkodissa johtamisen tilannesidonnaisuus tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että johtaja käyttää tiedostaen erilaisia johtamisen keinoja erilaisissa tilanteissa.

Reddinin ja Golemanin mallien lisäksi Vuori (2011) esittelee Bolmanin ja Dealin luoman kehysmallin, joka perustuu johtajan kykyyn käyttää johtamisessaan joustavasti eri kehyksiä. Tämä malli pitää sisällään ajatuksen konstruktivistisesta paradigmasta siten, että johtaminen on ilmiö, josta jokainen johtaja ja johdettava luo oman merkityksensä. Bolmanin ja Dealin kehysmallin

⁸ Suomennotokset Lämsä & Hautala 2005

mukaiset neljä kehystä ovat rakennekehys, henkisten voimavarojen kehys, poliittinen kehys ja symbolinen kehys. Mikäli esimies pystyy johtaessaan käyttämään montaa eri kehystä, johtamisesta tulee tehokkaampaa. Erityisesti muutoksen johtamisessa monen eri kehyksen käyttäminen on tärkeää.

Päiväkodin johtamisessa kehysmalli tarkoittaa sitä, että rakennekehysten läpi tarkasteltuna organisaatio näyttäytyy hierarkkisenä järjestelmänä, jossa säännöt, roolit ja ohjeet muodostuvat tärkeiksi. Johtamisen kohteena ovat tulokset, suunnittelu ja päätöksenteko. Henkisten voimavarojen kehyksen kautta johtaja kiinnittää huomioita vuorovaikutukseen ja motivointiin kannustamalla työntekijät osallistumaan yhteiseen päätöksentekoon. Poliittisen johtamiskehyksen läpi tarkasteltuna organisaatio näyttäytyy toisiaan vastaan kilpailevina ryhminä. Tällöin johtajan täytyy tuntea eri sidosryhmien intressit, joita käyttämällä hän saa oman toimintasuunnitelmansa toteutumaan. Johtajien on kuntasektorilla varauduttava myös vaihtuviin poliittisten valtasuhteiden muutoksiin. Symbolinen johtamiskehys edellyttää yhteisen kulttuurin luomista sekä sitä, että jokaisella organisaation jäsenellä on selkeä käsitys visiosta. (Vuori 2011, 193–194.)

Päiväkodin johtajan tehtäväalueita

Esimieheen kohdistuu monenlaisia paineita, ja tällöin päiväkodin johtajuudessa tapahtuneita muutoksia ei välttämättä havaita nykyisiä haasteita kuvattaessa. Johtajuus nähdään sellaisena kuin se oli vuosikymmeniä sitten (Karila 2001; Léman 2007, 137). Tällöin yksiköt saattoivat olla pieniä, ja johtajat työskentelivät lapsiryhmässä. Johtamiseen ei ollut resursoitu aikaa. Opetusalan ammattijärjestön OAJ:n (2007, 7–8) teettämän tutkimuksen mukaan lapsiryhmissä toimivista johtajista joka viides sai apua lapsiryhmään ja osaa auttoivat varajohtajat tai he saivat toimistoapua, mutta yli puolet ei saanut kyseisen tutkimuksen mukaan minäkäänlaista apua johtamistyöhönsä. Tutkimuksesta on aikaa, joten on hyvin todennäköistä, että tilanne tällä hetkellä on toisenlainen.

Asiakkaiden osallisuuden lisääminen ja asiakaslähtöisyys ovat olleet viime aikoina monen toimintakulttuurin kehittämisen kohteina. Keskijohto – eli päiväkotien tai päivähoitoyksiköiden johtajat – vastaa yksikön päivittäisestä toiminnasta. Lähijohtajan asema on haasteellinen, sillä hän on osa omaa yksikköään, mutta edustaa suhteessa alaisiinsa ylempää johtoa. (Reikko ym. 2010, 19.) Karilan (2001) päiväkodin johtajan työtehtävien luokittelusta käy ilmi tehtävien moninaisuus:

1. Työorganisaation johtaminen

- a. Henkilöstöhallinnosta ja työnjohdollisista tehtävistä vastaaminen*
- b. Henkilöstön työympäristöstä ja turvallisuudesta huolehtiminen*

- c. *Laadukkaan työkuultuurin rakentaminen ja kehittäminen*
 - d. *Toimintakäytäntöjen kehittäminen*
 - e. *Toimivien yhteistyöverkkojen rakentaminen päiväkodin ulkopuolelle*
2. *Palveluorganisaation johtaminen*
- a. *Hyvän palvelukulttuurin edellytysten luominen lapsiperheiden toiveiden ja tarpeiden mukaan*
 - b. *Lasten vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö (kasvatuskumppanuus) ja sen kehittäminen*
 - c. *Päiväkodin yhteisten linjausten rakentaminen palvelun periaate ja laatu huomioiden*
3. *Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen*
- a. *Perustehtävänä laadukkaan hoidon, kasvatuksen ja opetuksen tarjoaminen lapsille*
 - b. *Kotikasvatuksen tukeminen*
 - c. *Henkilöstön tietoisuuden kehittymisen tukeminen ja johtaminen*
 - d. *Toimintakulttuurin, erityisesti kasvatuskulttuurin, rakentaminen*
4. *Varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimiminen*
- a. *Päivähoidon ja varhaiskasvatuksen asiantuntijana toimiminen*
 - b. *Vaikuttaminen oman kuntaorganisaation päivähoitoa koskeviin päätöksiin*
 - c. *Varhaiskasvatuksen ajankohtaisista asioista tiedottaminen kuntalaisille ja lapsiperheille*
5. *Osaamisen johtaminen*
- a. *Henkilöstön osaamisen johtaminen*
 - b. *Edellytysten luominen toimintakulttuurille, joka tukee koko työyhteisön ammatillisen osaamisen kehittymistä*

Tässä tutkimuksessa en paneudu esimerkiksi vanhempien kanssa käytävään yhteistyöhön, vaan keskityn johtajuuteen henkilöstön, laadun ja osaamisen näkökulmasta.

2.4 Perhepäivähoidon johtaminen

Koska perhepäivähoitajat ovat aina työskennelleet eri paikassa kuin esimiehensä, ei perhepäivähoidon johtamisen tarkastelu tuo hajautetun organisaation kontekstiin lisäarvoa. Välimäki (1999, 132), joka tutkimuksessaan tarkastelee perhepäivähoidon historiaa, tuo esille ongelman perhepäivähoidon toiminnan kontrolloimattomuudesta. Hoidon tarpeen lisääntyttä perhepäivähoito oli ainoa ratkaisu päivähoitopaikkojen määrälliseen lisäämiseen. Jo 1960- ja 1970-luvuilla koettiin, että resurssit laitoshoidon lisäämiseksi olivat vähäiset – toisaalta laitoshoidoa pidettiin ainoana hyväksyttävänä hoitomuotona. (Välimäki 1999; Parrila 2005b.) Vaikka perhepäivähoito nykyisin onkin päiväkotihoidon rinnalla tasa-arvoinen hoitomuoto ja perhepäivähoitajien koulutusta on lisätty, ongelmat eivät ole hävinneet. Parrilan (2002) väitöskirjan esille tuoma huoli perhepäivähoidon ohjauksen puutteista on tiedostettu valtakunnan tasolla. Vuonna 2003 hallitusohjelmaan kirjattu tavoite perhepäivähoidon saatavuuden lisäämisestä ja perhepäivähoitajien aseman parantamisesta sai aikaan sen, että sosiaalialan kehittämishankkeen toimeenpanosuunnitelmaan kirjattiin perhepäivähoidon aseman turvaaminen. Toimeenpanosuunnitelman tavoitteiden saavuttamiseksi toteutettiin PERHO-hanke vuosina 2004–2006. (Parrila 2005b.)

1970-luvulla kunnallisen perhepäivähoidon vakiintuessa oli Sosiaalivaltakunnassa laadittu yksityiskohtaiset malliohjesäännöt, joissa lueteltiin perhepäivähoidon ohjaajan työtehtävät (Parrila 2005b, 27). Kyseisenä aikana puhuttiin ohjaajan kotikäynnistä. Nykyisin puhutaan ohjauksen käynnistä, joka jo nimensä puolesta viittaa siihen, mitä käynnin aikana olisi tarkoitus tehdä.

1980-luvun lopulla perhepäivähoidon ja päiväkotitoiminnan välimaastoon kehittyi ryhmäperhepäivähoitokoteja⁹ (Asetus 1973/239, 8 §). Osa aiemmin kotona yksin työskentelevistä perhepäivähoitajista siirtyi ryhmäperhepäivähoitokoteihin hoitajiksi. Saattoi olla, että esimerkiksi aviopuolison vuorotyön tuomat piirteet perhe-elämään vaikeuttivat perhepäivähoitajan työskentelyä kotona. Perheolosuhteet, oman kodin kuluminen, yksin työskentely, kuukausittain vaihteleva palkkaus ja työaikojen epävarmuus ovat vähentäneet uusien kotonaan työskentelevien perhepäivähoitajien saatavuutta. Ryhmäperhepäivähoitokodissa voivat yhdistyä sekä päiväkodin että perhepäivähoidon hyvät puolet, joita ovat toiminnan tavoitteellisuus sekä kodinomaisuus (Väisänen 2007, 10).

Vastauksena työaikojen epävarmuuteen ja työssä jaksamisen haasteeseen perhepäivähoitajat siirrettiin 1.8.2011 alkaen työaikalain piiriin (Laki 991/2010). Lain tavoitteena oli parantaa perhepäivähoitajien työaikaosuojelua ja edistää heidän yhdenvertaista kohteluaan niin ammattiryhmän sisällä kuin yleisesti työ-

⁹ Ryhmäperhepäivähoitokoti = perhepäiväkodissa kaksi hoitajaa voi samanaikaisesti hoitaa enintään kahdeksaa lasta ja lisäksi osapäiväisesti kahta perusopetuksessa tai esiopetuksessa olevaa lasta.

markkinoilla. Palkkausolosuhteiden parantamiseksi Kunnalliseen virka- ja työehtosopimukseen tuli jo aiemmin uusi liite koskien perhepäivähoitajia (Kvtes 2005–2007). Kyseisen liitteen mukaan perhepäivähoitajan ammattitutkinnon suorittaneelta perhepäivähoitajalta ostettava hoitopaikka on kalliimpi kuin sellaiselta hoitajalta, jolla tutkintoa ei ole. Alila ja Parrila (2007) kokosivat laajan perhepäivähoitajien osaamiskartoituksen. Suurimmalta osalta (74 %) osaamiskartoitukseen vastanneilta perhepäivähoitajilta (n = 3134) puuttui virallinen varhaiskasvatusalan tutkinto. Ammattitutkinnon suorittamatta jättämisen syinä olivat hoitajan korkea ikä, pitkä työkokemus ja aikaisempi koulutus. Myös alalle hakeutumisen syyt saattavat liittyä haluun tehdä töitä lasten kanssa tai omiin aikaisempiin kokemuksiin – ei niinkään ajatukseen olla varhaiskasvatuksen ”ammattilainen” (Follmer 2008, 72). Perhepäivähoitajat rinnastavat itsensä kotiäiteihin, jotka pystyvät hoitamaan lapsia omalla kokemuksellaan. Hoitajat kokivat Kunnallisesta virkaehtosopimuksesta huolimatta, että ammattitutkinnon suorittaminen työn ohella on raskasta, ja koska sen vaikutus palkkaan on pieni, ei sen suorittaminen myöskään ole kannattavaa. (Alila & Parrila 2007.)

Perhepäivähoidon valvonnan ongelman lisäksi (Välimäki 1999) Myöhänen (2005) tuo tutkimuksessaan esiin vastaavanlaisen ongelman liittyen ryhmäperhepäivähoitokoteihin. Yhdeksi ongelmaksi ryhmäperhepäivähoitokotienkin kohdalla muodostui esimiehen työskentely muualla. Esimies ei ole fyysisesti läsnä, vaikka esimiehen tukea tarvitaan paljon. Hoitajat itse kokevat tarvitsevansa tukea erityisesti ongelmatilanteissa. Tällöin ei kuitenkaan aina ole esimiehen tukea saatavilla. (Salo & Keskinen 1988; Meyer 2007, 101.) Nykyisin alun alkaen perhepäivähoitajien ongelma – esimiehen työpaikan kaukainen sijainti – on päiväkotie- ja yhdistettäessä, ryhmäkoteja perustettaessa ja aluemalliin siirryttäessä myös muiden päivähoitomuotojen ongelma. Varhaiskasvatuksen ”esimiehiys” vaatii sekä esimieheltä että työntekijältä paljon.

2.5 Johtaminen arvioinnin näkökulmasta varhaiskasvatuksessa

Johtamisen merkitystä laatuun on tutkittu esimerkiksi ikääntyneiden asiakkaiden ympärivuorokautisen hoidon kontekstissa (Räsänen 2011). Vaikka kyseisen tutkimuksen ikäryhmä on kaukana alle kouluikäisistä varhaiskasvatuksen asiakkaita, ajattelen tutkimustuloksen olevan siirrettävissä myös varhaiskasvatukseen. Räsänen (emt. 181) kirjoittaa: *”Tulosten mukaan johdon käytännön tuntemisella oli merkitystä ammattityön laatuun ja asiakkaan kokemukseen laadusta.”* Substanssiosaaminen koettiin tärkeäksi myös päiväkodin johtamisessa (ks. 2.8).

Yksi tunnetuimmista lähestymistavoista laadunhallintaan on Total Quality Management (TQM) (Greenberg & Baron 2003, 27.) Tämä laadunhallintametsodi on ollut käytössä jo 50-luvulta lähtien. Mallin lähtökohtana on jatkuva laadunpa-

rantaminen siten, että ajatus kehittämisestä on jatkuvaa ja ulottuu johtotasolta työntekijätasolle. Laatutyössä voidaan tunnistaa kaksi päälinjaa, jotka ovat välineiden ja toiminnan ominaisuuksien parantaminen sekä välineisiin ja toimintaan liittyvien ominaisuuksien haitallisen vaihtelun hallinta. Laatuajattelun kehittäjät Crosby, Deming ja Juras eivät päässeet yksimielisyyteen laadun määrittelystä, vaan he näkivät laatuajattelun kukin omasta näkökulmastaan (Suarés, 1992).

Laatujohtaminen sisältää laatujärjestelmät, laatuajattelun ja laadun johtamisen. Myös ympäristö- ja turvallisuusjohtaminen sekä terveellinen työskentely sisältyvät laatujohtamiseen. Laatujohtamiseen liittyy keskeisesti työyhteisön, tiimin ja yksittäisten työntekijöiden yhteistoiminta sekä osaamisen johtaminen sisältäen koulutuksen, kehittymisen ja kehittämisen. (Borgman 2002, 11.) Laatujohtamisen soveltamista palveluihin, joissa henkilöstö tekee ainutkertaisia päätöksiä toimiessaan vuorovaikutuksessa, on haasteellista. Näihin palveluihin – joita varhaiskasvatuskin edustaa – soveltuu Demingin ajatus normaalivaihtelun mahdollistamisesta paremmin kuin Crosbyn nollavirheperiaate. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 249.)

Laatujohtaminen (TQM tai QM) on 1980- ja 1990-lukujen – voisipa melkein sanoa – pääfilosofia, mitä johtamissuuntauksiin tulee (Edwards, Collison & Rees 1998). Yli puolet organisaatioista oli vuonna 2002 tehdyn tutkimuksen mukaan ottanut ohjelmakseen kehittää johtamistaan laatujohtamisen suuntaan. Laatujohtaminen on kuitenkin myös tutkimustasolla nähty enemmän johtamistason asiana kuin työntekijöiden. Poikkeuksen tähän suuntaukseen tuo Edwards tutkijakollegoineen (Glover & Noon 2005), jotka tutkimuksessaan tarkastelivat henkilöstön asemaa eri konteksteissa suhteessa laatujohtamiseen. Heidän lähtökohtanaan olivat eri tutkijoiden erilaiset näkemykset laatujohtamisen osallistavasta, voimaannuttavasta ja kontrolloivasta näkökulmista (ks. Sewell & Wilkinson 1992; Coyle-Shapiro 1995; McArdle, Rowlinson, Procter, Hassard & Forrester 1995; Webb 1996; Wilkinson, Godfrey & Marchington 1997).

Alila (2013, 200) teki mielenkiintoisen havainnon tutkiessaan varhaiskasvatukseen liittyviä valtionhallinnon ohjausasiakirjoja vuosilta 1972–2012. Hän kirjoittaa: ”... *päivähoidon ja varhaiskasvatuksen normiohjauksessa on paljon laadun kehittämiseen liittyviä ohjausasiakirjoja, joiden yhteydessä laatu ei esiinny sanana tai mainintana.*” Alilan (2013, 201) tutkimusaineistoon liittyen voidaan todeta, että normiohjauksen aineistossa laatu puhetta ei juurikaan esiinny. Tällä hetkellä voimassa oleva Laki lasten päivähoitosta (1973) ei sisällä mainintaa laadusta. Hallituksen esitys uudeksi varhaiskasvatuslaiksi sisältää näkökulman arviointiin liittyen (HE 341/ 2014).

Tässä tutkimuksessa tarkastelen laatua sen suhteen, mitä esimiehet ja työntekijät ajattelevat arvioinnista yleensä. Tutkimusasetelman mukaisesti lähestyn ongelmaa myös hajautetun organisaation näkökulmasta: miten eri työpaikoissa työskentelevien käsitykset mahdollisesti eroavat toisistaan? Räsänen

(2011, 145) tutkimuksessa nousi esille, että johtajatason hallitsema tieto ei ollut edennyt työntekijätasolle. Pitääkö tämä paikkansa myös tutkimassani varhaiskasvatuksen organisaatiossa?

2.5.1 Varhaiskasvatuksen laadunhallinta

Laatu varhaiskasvatuksessa on varsin suhteellinen käsite, ja sen määrittely on haasteellista. Laatu-sanalla voidaan nähdä olevan kaksi merkitystä: sitä voidaan käyttää analysoimaan ja kuvailemaan jonkin asian ydintä ja olemusta tai sitä voidaan käyttää arvioivassa merkityksessä, jolloin kuvaillaan, miten hyvin jossain asiassa on onnistuttu. (Moss 1994.) Laadun määrittely ei ole yksistään vaikea tehtävä, vaan se on myös jatkuva prosessi, jossa määrittely, tavoitteiden asettaminen ja arviointi vuorottelevat. Tällöin on merkityksellistä tarkastella, mitä esimiehet ja työntekijät ajattelevat laadunarvionnista (tutkimuskysymys 3).

Varhaiskasvatuksen laadunhallinnan kannalta tulee mietittäväksi, miten varhaiskasvatustiedon ja muutosliikkeessä olevan ympäristön yhteensovittaminen onnistuu. Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan sosiaali- ja terveysministeriölle antama raportti (Alila & Kronqvist 2008, 65–67) sisältää ehdotuksia varhaiskasvatuksen kehittämiseksi. Tällaisia asioita ovat päivähoitolain uudistaminen¹⁰, henkilöstön osaamisen kehittäminen, varhaiskasvatuspalvelujen kehittäminen, ohjausjärjestelmän selkiyttäminen sekä tutkimuksen ja kehittämisen vahvistaminen. Neuvottelukunnan lisäksi kuntien varhaiskasvatuksesta vastaavat tietävät, mihin suuntaan toimintaa pitäisi ohjata – usein käytettävissä olevat resurssit eivät kuitenkaan anna siihen mahdollisuutta. Tällöin tulisikin strategisia tavoitteita arvioitaessa rohkeasti todeta, miksi jokin tavoite on jäänyt toteutumatta.

Hujala ym. (1998, 176–187) ovat tarkastelleet laatua ja laadun arviointia monipuolisesti ja tulleet siihen tulokseen, että mitä enemmän laatua tutkitaan, sitä enemmän eri näkökulmia siihen löytyy. Laadunarvioinnissa yleensä on hyvä ensin määritellä tavoitteet, joihin tuloksia arvioinnin avulla verrataan. Varhaiskasvatuksessa tämä näkökulma toteutuu lapsen varhaiskasvatussuunnitelman toteutumista arvioitaessa: kasvatukselle on asetettu tavoitteet, joiden toteutumista arvioidaan ns. kasvatustieteellisen keskustelussa yhdessä huoltajien kanssa. Laajemmalti ajateltuna varhaiskasvatuksen laatua tulee tarkastella kasvatustieteellisen tutkimuksen ja asiantuntemuksen pohjalta. Asiakasnäkökulman mukaan ottaminen lisää arvioinnin monipuolisuutta etenkin, mikäli asiakkuus määritellään laajasti koskemaan kaikkia toimijoita.

¹⁰ Uuden varhaiskasvatuslain valmisteluryhmä nimettiin 2013, ja uuden lain olisi tarkoitus olla voimassa vuoden 2015 alusta. Hallituksen esitys annettiin kuitenkin vasta 18.12.2014.

Arvioinnin tilannesidonnaisuus (Sinkkonen & Kinnunen 1994) tuo korostuneesti esille sen, miten tärkeää on miettiä, mitä arvioidaan ja miksi. Valtakunnallisten varhaiskasvatuslinjausten tavoitteena oli, että Suomessa – asuinpaikasta huolimatta – jokaisella lapsella olisi mahdollisuus saada varhaiskasvatusta samoin edellytyksin: *”Suunnitelma lisää varhaiskasvatuksen laadullista tasa-arvoa kuntien välillä ja myös kunnan varhaiskasvatuksen yksiköiden välillä”* (Varhaiskasvatuksen valtakunnalliset linjaukset 2002, 20). Arviointi on suhteutettava niihin tavoitteisiin, jotka on luotu yhteisesti kussakin kasvatusyhteisössä ja organisaatiossa. Lähtökohdan tavoitteiden asettamiselle antaa myös se, nähdäänkö varhaiskasvatus enemmänkin hoivan kuin kasvatuksen ja opetuksen näkökulmasta (Broström 2003). Arvioinnin ja siitä seuraavien toimenpiteiden merkitys on kasvanut tehokkuusvaatimusten myötä (Oulasvirta 2007, 105). Tuottavuutta tulisi lisätä sellaisillakin aloilla, joissa mittareita on vaikea luoda. Varhaiskasvatuksen kentällä on huomattu koulutetun henkilöstön olevan yksi osatekijä laadukkaana varhaiskasvatuksen toteutumiseksi. Se ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan tarvitaan hyvää esimiestyötä, joka omalta osaltaan mahdollistaa arvokeskustelun työyhteisössä.

Suomalaisen varhaiskasvatuksen ja päivähoidon laadunhallinnan perusteina ovat monet lait ja asetukset (esim. Laki ja asetus lasten päivähoidosta 1973/36, 1973/239). Lakien, maksuasetuksen, henkilöstön kelpoisuusehtojen sekä muiden virallisten pykälien lisäksi varhaiskasvatuksen pedagogista sisältöä ohjataan varhaiskasvatussuunnitelmalla (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005). Edellä mainittujen lisäksi reunaehdoja tuovat sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallintaa suuntaavat asiakirjat, varhaiskasvatuksen tutkimus- ja kehittämistoiminta sekä kuntien omat varhaiskasvatuksen asiakirjat (Alila 2004; Alila & Parrila 2004, 12–28). Alilan (2003) tekemän selvityksen mukaan arviointi on kunnissa painottunut pitkälti määrälliseen; nyttemmin laadullisen arvioinnin näkökulma on vahvistunut.

Myös Euroopan tasolla on pyritty saamaan yhtenäisiä kriteerejä varhaiskasvatuksen laadulle. Euroopan Komission Lastenhoitoverkosto (1996) on julkaissut laatutavoitteet, joiden kautta toiminnan kehittäminen on helpompaa, mutta joiden avulla myös eri jäsenmaiden varhaiskasvatuksen laatua pystyy arvioimaan helpommin. Edellä mainitut 40 laatutavoitetta on jaoteltu yhdeksään osa-alueeseen, jotka ovat seuraavat: toimintalinjat, talous, palvelujen taso ja muoto, kasvatus ja esiopetus, henkilökunnan määrä, henkilökunnan työ ja koulutus, ympäristö ja terveys, vanhemmat ja yhteisö sekä suoritustavoitteet. Näillä yhdeksällä osa-alueella on yhteneväisyyttä vuonna 2000 pilottiversiona julkaistuun Yhteiseen arviointimalliin (CAF – Common Assessment Framework), joka on julkisen sektorin organisaatioille tarkoitettu laadunarviointityökalu (EIPA 2006). Lastenhoitoverkoston laatutavoitteiden ’toimintalinja’-osa-alue korostaa vahvasti valtakunnan ja kunnan tasolla ylemmän johdon asemaa laadunhallinnan

määrittelyssä ja mahdollistajana. Tämä näkökulma on huomioitu mm. Esiopetuksen laatu -arvioinnissa, jossa tiedonkeruu kohdennettiin myös johtotasolle (Hujala, Backlund-Smulter, Koivisto, Parkkinen, Sarakorpi, Suortti, Niemelä, Kuronen, Knubb-Manninen, Smeds-Nylund, Hietala & Korkeakoski 2012). On muitakin raportoituja hankkeita, joissa johto on ollut osallisena arvioinnissa (Heikka & Hujala 2008; Ottelin, Soukainen & Setälä 2010).

Kotimaisia yleisimmin tällä hetkellä tunnettuja laadunarviointimalleja on neljä. Nämä ovat Oulun yliopiston toteuttama Laadun arviointi päivähoidossa, Efektia Oy:n Lapsi ja laatu -hanke, Edufin Oy:n Tutki-arvioi-kehitä -arviointijärjestelmä (Alila & Parrila 2004) sekä Edufin Oy:n Erinomainen varhaiskasvatus. Edellä mainittujen neljän laadunarviointimallin lisäksi Kuntaliitto toteutti vuosina 2009–2010 opetustoimen laadunhallintaa koskevan hankkeen. Hankkeessa olivat mukana varhaiskasvatus, perusopetus ja lukiokoulutus. Perusopetuksen laatuksiteerien viitekehys (Opetusministeriön julkaisuja 2010:6) oli pohjana varhaiskasvatuksen laadunhallintamallin luomiselle (Karvonen 2010, 16–20).

Yhteenvedona voidaan sanoa, että laadun kehittäminen on jatkuva prosessi asiakaslähtöisyyden, henkilöstön ammatillisen osaamisen, hyvin toimivan työyhteisön sekä johdon sitoutumisen ollessa sen keskeisiä elementtejä. Stakes teki vuonna 2008 ”Vaikuta vanhempi” -selvityksen. Raportin yhtenä tuloksena oli, että lapsen kannalta laatu on sen seikan määrittelyä, minkälainen lapsen hoitopäivä on ollut (Kronqvist & Jokimies 2008).

Yllä olevasta voidaan todeta, että varhaiskasvatuksen laatuun ja arviointiin liittyvää materiaalia ja teoriaa on olemassa. Räsänen (2011, 15) mukaan tutkimuksesta on puuttunut asiakkaan näkökulman samanaikainen tarkastelu ammattityön ja johtamisen laadun näkökulmasta. Tarkastelun kohteeksi jää usein tuotteen tai palvelun laatu – ei niinkään johtamisen laatu. Asiakas pääsee osalliseksi laadunarviointiin esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyjen muodossa. Vastausten keruun ja yhteenvedojen jälkeen tarvitaan vielä yhteistä dialogia asiakasperheiden tasolta aina päättäjätasolle. Joissakin varhaiskasvatuksen organisaatioissa on otettu kehittämisen avuksi asiakasraadit ja joissakin puhutaan palvelumuotoilusta. Näin on luotu selkeä rakenne, joka mahdollistaa asiakasperheiden osallisuuden yhteisten asioiden tarkasteluun ja kehittämiseen (ks. esim. Koivisto 2007; www.jyvaskyla.fi/paivahoito/asiakasraati). Asiakasnäkökulma ja työntekijöiden näkökulma on sittemmin yhdistetty Hujalan, Fonsénin ja Elon (2012) tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin varhaiskasvatuksen laatua viiden eri osa-alueen suhteen. Vanhempien ja työntekijöiden arvioinnit poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi neljän osa-alueen kohdalla. Nämä osa-alueet olivat rakenteelliset tekijät, prosositekijät, vaikuttavuustekijät sekä sisällölliset orientaatiot ja oppimisen pedagogiikka. Ainoastaan välillisten tekijöiden (henkilöstön ja vanhempien kasvatusyhteistyö, vasutyöskentely, henkilöstön osaaminen, johtajuus sekä työyhteisö ja

tiedonkulku) arvioinnissa tilastollisesti merkitsevää eroa vanhempien ja työntekijöiden välille ei syntynyt.

2.5.2 Arvioinnin monipuolisuus

Kaikkia edellä mainittuja laadunhallintamalleja yhdistää se, että laatua tarkastellaan monesta eri näkökulmasta. Arviointiin ja laadunmäärittelyyn osallistuvat mahdollisuuksien mukaan kaikki osapuolet – työntekijöistä asiakasperheisiin. (Hujala ym. 1999, 55–64.) Jotta laadunhallinta onnistuisi, organisaation kulttuurin tulee olla avoin oppimiselle ja tiimityöskentelylle sekä sen tulee korostaa asiakaslähtöisyyttä. Näin arvioinnissa saatuja kehittämissuhteita pystytään käsittelemään yhdessä ja saatujen tulosten perusteella toimintaa voidaan kehittää. (Holma, Outinen, Idänpään-Heikkilä & Sainio 2001, 9.) Jotta hyvä itsearviointi mahdollistuu, työyhteisössä on annettava aikaa keskustelulle. Työyhteisön kehittämishalun lisäksi saatetaan hankkeisiin tarvita toisinaan jopa ulkopuolista apua. (Skolverket 2005, 18–19.)

Laadunhallinnan näkökulmasta samaa palvelua on katsottava monesta eri näkökulmasta. Kun Kaplan ja Norton (1996) loivat tasapainotetun tuloskortin (BSC) työkaluksi laatutyöhön ja arviointiin, se oli lähinnä tarkoitettu liikeyritysten käyttöön. Suomalainen kunta-alalle suunnattu tasapainotettu tuloskortti on laadittu mahdollisimman pitkälti alkuperäisen mukaiseksi – tosin mukailtuna suomalaisen julkis palvelun toiminta-ajatukseen sopivaksi (Niiranen, Stenvall & Lumijärvi 2005). Tuloskortin lisäksi myös muunlaisia strategisia mittareita on luotu, ja strategia saa monenlaisia määritelmiä ja sisältöjä näkökulmasta riippuen (Kehusmaa 2010, 15). Paikallisella tasolla kunnanvaltuustot tarvitsevat arviointitietoa laatiakseen uusia strategioita ja toteuttamalla sille annettua strategista ja poliittista johtajuutta. Yksikkötasolle vietynä arviointitieto auttaa eri toimialojen sisältöjen kehittämistä. (Juntti 2004.)

Yhtenä tärkeänä johtajan laadunhallintaan liittyvänä tehtävänä voidaan nähdä raportointi. Sen tarkoituksena on tiedottaa ylemmällä taholla oleville käynnissä olevista prosesseista, mutta myös auttaa johtajaa itseään valvomaan organisaatioitaan. Organisaation toimintaa voidaan tarkastella tarpeiden, tavoitteiden, prosessien, päätöksenteon tai kustannustehokkuuden näkökulmasta. (Salminen 2004, 28, 116–118.) Tasapainotetun tuloskortin osa-alueet lähestyvät arviointia hieman eri näkökulmista. BSC:n arvioinnin kohteena ovat asiakastyytyväisyys, henkilöstö, prosessit ja talous. Joissakin kunnissa käytetään myös viidettä osa-aluetta, elinvoimaisuutta, arviointikriteerinä. Toimintaa voidaan tarkastella monien tarkoituksien näkökulmista, mutta myös eri toimijoiden näkökulmasta. Arvioijana voivat olla henkilö itse, muut työntekijät, asiakkaat, ylempi johto ja muut sidosryhmät. Kun arviointia suorittavat monet eri tahot, puhutaan 360 asteen arvioin-

nista. Tällä 360-arvioinnilla arvioidaan yksittäisen henkilön osaamista ja kehittymistarpeita. (Hätönen 2000, 43–46, ks. myös Dalton 1997.)

Erilaiset arviointimenetelmät koko organisaation toiminnan kehittämiseksi saattavat jäädä joskus etällekkin lasten kanssa työskentelevistä työntekijöistä. 360-arviointi ja kehityskeskustelut antavat yksittäiselle työntekijälle sitä palautetta, joka auttaa häntä kehittymään ammatillisesti. Mikäli arviointia ei suoriteta, toimintaa saattaa uhata staattisuus ja paikalleen jämähtäminen. Jotta henkilökuntaa ja päättäjiäkin saataisiin enemmän mukaan organisaation arviointiin, on kehitetty erilaisia dialogimalleja toimintaa eteenpäin vievän keskustelun avuksi (Heinämäki 2006, 55–60).

Kuten on jo käynyt selväksi, arvioinnin tarkoituksena on kehittää toimintaa. Toiminnan kehittämisen tavoitteena on, että tavoitteisiin päästäisiin paremmin ja tehokkaammin. (Raivola 2000; Patton 2002.) Muutokset julkisten organisaatioiden ohjauksen painottumisesta informaatio-ohjaukseen ja tulosohjaukseen entisen normiohjauksen ja resurssiohjauksen sijaan on vaikuttanut arviointiin. Entistä suurempi avoimuus ja sen vaatimukset ovat lisänneet tarvetta arvioinnille. (Uusikylä 1999, 17–19.) On ruvettu puhumaan läpinäkyvyydestä, joka on toteutuakseen vaatinut kehittämistyötä ja muutosta. Uusien lainsäädäntöjen myötä mm. koulumaailmassa hallintoa hajautettiin, jolloin koulujen vastuu omien opetussuunnitelmien laadinnasta lisääntyi (Oulasvirta 2007, 106).

Asiakaskyselyjen ja mahdollisten reklamaatioiden käsittely antaa organisaatiolle hyvää tietoa siitä, mitä toiminnalta odotetaan. Nykyisin palautteen antaminen on tehty helpoksi sähköisten välineiden avulla. Tekniikka on kehittynyt päivähoito-ohjelmissakin, mutta silti tärkeänä nähdään vuorovaikutus asiakasperheen ja henkilöstön välillä päivittäin lapsen päivähoitoon tuonti- ja hakutilanteissa. Palautetta vaihdetaan puolin ja toisin. Päivittäisen arvioinnin lisäksi asiakkaille järjestetään mahdollisuus arvioida toimintaa joko perinteisellä paperisella kyselylomakkeella tai Internetissä kirjautumalla arviointilomakkeelle.

Palvelun toimivuuden arviointia tärkeämpänä voisi nähdä lapsen kehityksen arvioinnin. Varhaiskasvatus nähdään jokaiselle lapselle tarjottavana palveluna, joka tähtää lapsen kasvun ja oppimisen tukemiseen. Jokaiselle lapselle erikseen tehtävä lapsen varhaiskasvatussuunnitelma antaa hyvän pohjan perheiden ja päivähoidon yhteisille toimintamalleille. Keskusteluissa asetetaan tavoitteet, joihin kyseisen lapsen kanssa pyritään, ja keinot, joilla hänen kasvuaan tuetaan parhaalla mahdollisella tavalla. Varhaiskasvatussuunnitelman myötä käyttöön otettiin uusi termi, kasvatuskumppanuus, jolloin on merkityksellistä nähdä perheiden ja hoitohenkilöstön todellinen yhteistyö lapsen parhaaksi. Sen lisäksi, että vuosittain käydyissä varhaiskasvatussuunnitelmakeskusteluissa arvioidaan varhaiskasvatuksen laatua, se voidaan määritellä lapsen kasvuympäristön piirteiksi ja lasten kokemuksiksi (Kronqvist & Jokimies 2008, 11).

Organisaatiolle on tärkeää tiedostaa kaikki sidosryhmät – sekä ulkoiset että sisäiset asiakkaat. Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimisella on myös oma osuutensa siihen, miten hyvää palvelua asiakkaat kokevat saavansa. (Åhlberg 1997, 67.) Lähes puolet Vaikuta vanhempi -kyselyyn vastanneista päiväkotilasten vanhemmista oli sitä mieltä, ettei henkilökuntaa ole tarpeeksi. Henkilöstön kiire ja väsymisen näkyminen suhteessa asiakasperheisiin koettiin huonona. (Kronqvist & Jokimies 2008, 25.)

Yhtenä arvioinnin osatekijänä on palautteen antaminen ja saaminen sekä sen pohjalta toimintamallien kehittäminen. Huolimatta esimiehen ja kollegan antaman palautteen tärkeydestä tässä tutkimuksessa paneudun laadunarviointiin toisesta näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittää, minkälaisia menetelmiä tutkimusorganisaatioissa oli käytössä arviointiin liittyen. Mielenkiintoiseksi nousee, onko johtajilla tiedossaan omaa organisaatiotaan koskevaa laadunmäärittelyä ja miten tietoista henkilöstö on arvioinnista. Yksi näkökulma tarkasteluun tulee hajautetusta organisaatiosta vertailllessani erillisyyksiköissä työskentelevien työntekijöiden vastauksia esimiehen kanssa samassa rakennuksessa työskentelevien työntekijöiden vastauksiin.

2.5.3 Palautteen merkitys toiminnan kehittämiseksi

Esimieheltä tai kollegalta saadun palautteen merkitys on oman työn kehittämisen kannalta tärkeää. Vennisen (2007) tekemän tutkimuksen mukaan työavereilta saadun palautteen merkitys on suuri, sillä johtaja ei välttämättä muiden töidensä takia ehdi näkemään alaisiaan arjen työssä. Varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa tämä seikka tulee korostuneesti esille, sillä johtaja ei välttämättä ole läsnä arjessa, mikäli hän ei tietoisesti ole suunnitellut havainnoivansa työntekijöiden työskentelyä. Venninen (2007) tarkastelee väitöskirjassaan kollegiaalisen palautteen merkitystä ammatillisen kasvun näkökulmasta. Oppiminen, kehittyminen ja kasvu ovat termejä, jotka kertovat henkilön ”eteenpäin” menosta. Kehittymistä ja kasvu ei kuitenkaan tapahdu ilman arviointia ja palautetta. Palautteen antamista ja sen vastaanottamista voidaan erilaisten työyhteisön kehittämishankkeiden myötä parantaa ja lisätä. Palautteen merkitys korostuu tarkasteltaessa esimieheltä saatua tukea esimerkiksi kehityskeskustelujen muodossa.

Aikaisempien tutkimusten valossa kokemukset palautteen saamisesta ovat vähäiset, minkä merkitys esimerkiksi työssä jaksamisen kannalta on tärkeää. Palautteella on myös vaikutus työssäoppimiseen sekä työn mielekkääksi kokemiseen. (Immonen 1993; Viitala 2002, 163–165; Keskinen 2005a, 64, 66; Antila 2005, 55–56.) Tutkimuksia palautteen luonteesta löytyy runsaasti, mutta tarkasteltua itse palautetilanteessa tapahtuvaan kommunikointiin on vähäisesti (Berlin 2008, 4).

Palautetilanteessa vuorovaikutus ja dialogisuus näyttelevät suurta osaa. Toiminnan muuttaminen palautteen suuntaan ei kuitenkaan aina tuo pysyvää tai perusteltua muutosta. Saadun palautteen perusteella täytyy henkilökunta haastaa keskustelemaan ja sitä kautta miettimään omia toimintamallejaan. (Koivula 2002, 148–152.) Myös itsearviointin totuudellisuus kehittää toimintamalleja. Palaute on olennainen osa päivähoitotyön tavoitteiden jäsentämiseksi (Keskinen 1990, 2, 117–120).

Omassa tutkimuksessaan Berlin (2008, 13) määrittelee palautteen seuraavasti: *”Palaute on tietoa toiminnassa menestymisestä. Palaute kertoo, kuinka hyvin tai huonosti työssä on onnistuttu. Palautteen tarkoituksena on kannustaa korkeatasoisiin työsuorituksiin, vahvistaa hyviä työsuorituksia tai korjata väärille raiteille mennyttä toimintaa. Palaute edistää itsetuntemusta, oppimista ja tarkoituksenmukaista tekemistä”*. Palautteen tutkimiselle luonteenomaista on ajatus palautteen kaksijakoisuudesta: myönteinen palaute ja kielteinen palaute (Berlin 2008, 22–23). Palautteen antamiselle luontainen tilanne on kehityskeskustelu, joka määritellään esimiehen ja työntekijän välisenä, etukäteen sovittuna keskusteluna, jolla pyritään edistämään työntekijän työssä kehittymistä (Keskinen 2005c, 4). Esimies voi antaa palautetta myös spontaanisti. Tällaisen spontaanin palautteen antaminen on haasteellista hajautetussa organisaatiossa, koska työyhteisön työpisteet sijaitsevat monessa eri paikassa, eikä esimies välttämättä ole näkemässä arjen tilanteita. Hajautetussa organisaatiossa tieto henkilön käyttäytymisestä tulee esimiehelle mahdollisesti kuulopuheiden perusteella.

Palaute ja sen merkitys tulee esille tässä tutkimuksessa pedagogisen johtamisen ja esimiehen tuen tarkastelun yhteydessä seuraavassa luvussa. Lähtökohtaisena ajatuksena on työntekijän saama tuki ja sitä kautta kehittyminen, ei niinkään organisaatiokeskeinen¹¹ lähestymistapa, jossa palautteen tarkoitus on edistää organisaation saamia tuloksia.

2.6 Pedagoginen johtaminen ja esimiehen tuki

Pedagoginen johtaminen voidaan nähdä erittäin kapea-alaisesti pedagogisen laitoksen johtamisena, jolloin johtaja vain pitää huolta siitä, että opetussuunnitelma toteutuu. Laajimmillaan se voidaan nähdä koko organisaation kehittämisenä ja muuttamisena kaikkien siellä työskentelevien ja ”opiskelevien” hyväksi. (Vuohijoki 2006, 38.) Vuohijoen (2006) tekemä tutkimus koskee rehtoreita, mutta tulokset ovat hyvin samansuuntaiset Nivalan (1999) päiväkotien johtajia koskevien tutkimustulosten kanssa. Ne rehtorit, jotka kokivat olevansa pedagogisia johtajia,

¹¹ ”Organisaatiokeskeisessä lähestymistavassa elää uskomus siitä, että työntekijöiden ohjaaminen ja motivoiminen palautteen avulla edistää organisaation tavoitteellista toimintaa.” (Berlin 2008, 36)

korostivat asiantuntijuuttaan ja pedagogisena esimerkkinä olemista. Nivala (1999, 211) tosin kyseenalaistaa pedagogisena esimerkkinä olemisen mahdollisuuden, koska johtajat joutuvat työnsä puitteissa työskentelemään paljon muualakin kuin päiväkodissa. Pedagogista johtamista on perinteisesti pidetty oppilaitosten esimiehen vahvuutena siitä syystä, että heillä on pedagoginen koulutus. Opekon¹² tekemän kartoituksen mukaan pedagogiselle keskustelulle ei kuitenkaan jää aikaa. (Taipale, Salonen & Karvonen 2006.) Pedagoginen johtajuus voidaan nähdä myös tukemisena ja suunnannäyttämisenä sekä huolehtimisena opetustyöstä ja sen kehittämistä (Erätuuli & Leino 1992, Ristikangas & Ristikangas 2010). Hyvin toteutuva pedagoginen johtajuus on myös laadun tae varhaiskasvatuksen yksiköissä. Toteutuakseen se tarvitsee resursseja, joista välttämättömänä Fonsén (2013, 187; 2014, 158) mainitsee pedagogisesti koulutetun henkilökunnan.

Pedagogisen johtajuuden käsite on eri tutkijoiden määrittelyinä saanut erilaisia merkityksiä (Nivala 2002). Pedagoginen johtaja kehittää pedagogiikkaa omassa organisaatiossaan ja huolehtii työyhteisön ammatillisuuden kehittamisestä. Johtaja toimii työssään pedagogiikan oppien ja ajatusmaailman suuntaisesti. Pedagoginen johtajuus näkyy Fonsénin (2014, 101) mukaan arvovalintana kaikissa päätöksissä. Voidaan puhua myös 'educative leadershipistä', jolloin pääpaino kohdistuu koko organisaation vastuusta organisaation toimintaan. Käsite voidaan suomentaa kasvattavana johtajuutena, jossa työntekijöiden osallistumismahdollisuutta lisätään päätöksentekoon ja tehokkaaseen suunnitteluun. Näillä keinoin pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen. Tästä näkökulmasta ajateltuna termi lähestyy oppivan organisaation käsitettä, jolloin johtaja on myös itse läsnä oppimisprosessissa. (Their 1994, 40–43; Macpherson & Vann 1996; Nivala 1999, 16–18.)

Johtajuuden merkitys organisaatioissa, jotka toimivat opetussuunnitelmien¹³ mukaisesti, on suuri. Vaikkei johtaja olekaan vastuussa opetussuunnitelman päivittäisestä toteutuksesta, hänen asiantuntijuutensa ja yhteistyönsä kouluviranomaisten kanssa opetussuunnitelmaa laadittaessa on tärkeä. Opetussuunnitelmatyötä johtaessaan johtaja nimittäin ottaa kantaa tavoitteisiin, ympäristöön, resursien tehokkaaseen käyttöön ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Hämäläinen 1986; Spicer 1995, 214–216.)

Työntekijöiden osallistumismahdollisuutta päätöksentekoon ja omalta osaltaan johtamiseen kuvataan Tannebaumin ja Schmidtin (1973) mallissa, jossa jatkumon toisessa päässä on itsevaltiainen johtaja ja toisessa päässä demokraattinen johtaja. Mallissa puhutaan esimiesorientoituneesta johtamistyylistä tai alaisorientoituneesta johtamistyylistä. Ääripäinä nämä tarkoittavat sitä, että

¹² Opeko = Opetusalan koulutuskeskus (1.1.2010 muuttui valtion kokonaan omistamaksi Opetusalan koulutuskeskus Educode Oy:ksi, 1.3.2012 alkaen Edita Oy:n tytäryhtiöksi)

¹³ Varhaiskasvatuksessa varhaiskasvatus- ja esiopetussuunnitelma

ensimmäisessä tyyliässä alaiset odottavat johtajan tekemän päätökset, kun taas jälkimmäisessä johtaja määrittelee rajat, mutta alaisilla on mahdollisuus tehdä valinnat ja toteutukset raportointivelvollisuudella. Organisaatiopsykologia käyttää termiä suuri ja pieni valtasuhde¹⁴, jonka esiintymistä Hofstede on tutkinut eri maissa (Hofstede 1985; Buchanan & Huczynski 2004, 663–665; Schein 2004, 181–183.) Opetusalalla ja varhaiskasvatuksessa puhutaan jaetusta johtajuudesta, jonka voidaan ajatella olevan lähellä alaisorientoitunutta johtamistyyliä. Jaettu johtajuus mahdollistaa työntekijöiden osallistumista johtajuuteen omalta osaltaan. Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksen kontekstissa tarkoittaa myös päättäjätason osallisuutta. (Heikka, Waniganayake & Hujala 2013; Heikka 2014.)

Työntekijöiden osallisuuden ja osallistumismahdollisuuksien lisäksi pedagogiseen johtajuuteen saattaa liittyä rehtorin tai johtajan ajatus itse opetustoimintaan osallistumisesta. Tätä kautta esimiehen pedagoginen tuki mielletäisiin suoraksi ohjaukseksi ja ongelmiin puuttumiseksi. (Virtanen 2013, 27.) Esimiehen pedagogisen tuen lisäksi myös kollegoiden tuki on tärkeää. Karasekin ja Theorellin (1990) malliin (Kuvio 2 s. 50) lisätty kolmas ulottuvuus – sosiaalinen tuki – vaikuttaa työn hallinnan kokemuksiin positiivisesti. Mallin sosiaalisen tuen tyyppinä ovat mm. luottamus työntekijöiden ja esimiesten välillä sekä työryhmän sosiaalinen yhtenäisyys. Viimeksi mainitun työryhmän sosiaalisen yhtenäisyyden toteutuminen hajautetussa organisaatiossa asettaa johdolle ja pedagogiselle tuelle haasteita (vrt. luku 3). Sidosryhmillä ja johdolla on myös ennaltaehkäisevä rooli työpaikkakiusaamisen näkökulmasta (Isotalo 2006, 156). Moellerin ja Chung-Yanin (2013) tutkimuksen mukaan työntekijöiden hyvinvointi korreloi heidän saamaansa sosiaaliseen tukeen.

Pedagoginen johtaja tukee henkilöstönsä oppimista ja vahvistaa tämän valmiutta kohdata uusia haasteita ja tehtäviä. Tämän johtaja tekee antamalla palautetta ja tukea alaisilleen. (Their 1994, 42; Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi 2013, 38.) Laajemmin ajateltuna voidaan puhua myös osaamisen johtamisesta (ks. esim. Viitala 2002). Työntekijöiden lisäksi johtajat kokevat tärkeäksi palautteen antamisen (Keskinen 2005a, 64, 66) ja sitä kautta tuen merkityksen. Vuosittain käytävissä kehityskeskusteluissa annetun tuen ja palautteen tulisi ainakin kehityskeskustelun ajatuksen mukaan perustua molempien osapuolten suorittamaan arviointiin, luottamukselliseen keskusteluun sekä todetuista kehittämistarpeista johdettuun suunnitelmaan (Keskinen 2005c; Takala & Keskinen 2014).

Palaute voidaan nähdä myös esimiehen yrityksenä ohjata työntekijän toimintaa tavoiteltavaan suuntaan. Esimiehen tuella on myös suora yhteys työntekijöiden luovuuteen (Cheung & Wong 2011). Kansallisten tutkimusten perusteella suomalainen esimies antaa palautetta enemmän kuin muualla Euroopassa (Suomessa 82 %, muualla 75 %) (Vartia, Kandolin, Toivanen, Bergbom, Väänänen, Pahkin,

¹⁴ Power distance

Vesala, Haapanen & Viluksela 2012, 59). Tässä tutkimuksessa näen palautteen yhtenä tuen antamisen muotona. Tutkimukseni tavoitteena on myös kartoittaa pedagogisen tuen saamisen kokemuksia varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa.

Kemppi (2010, 66–70) kuvaa perhepäivähoidon hankkeessa luodun pedagogisen johtamisen mallin, joka lähtee oman lapsiryhmän havainnoinnista. Havainnoinnin jälkeen havainnoista keskustellaan tiimitasolla. Samalla kartoitetaan perhepäivähoitajien osaamistarpeet. Kolmannessa vaiheessa esimies käy alaistensa kanssa kehityskeskustelut, joissa laaditaan suunnitelmat osaamisen kehittämiseksi. Perhepäivähoitajat osallistuvat suunnitelman mukaan koulutuksiin sekä kehittävät osaamistaan muilla tavoilla. Tämän jälkeen arvioidaan, miten oppimissuunnitelma on toteutunut.

Aikaisempien tutkimusten (Halttunen 2009, 142; Soukainen 2013, 141) mukaan pedagoginen tuki ja johtaminen tarvitsevat selkeät rakenteet. Työntekijöitä tukeva organisaatiokulttuuri puolestaan edistää työssä kehittymistä sekä työn kehittämistä ja on näin sidoksissa myös työssä oppimiseen (Tikkamäki 2006, 333). Pedagoginen johtaminen on mielletty edellä olevissa näkökulmissa pedagogisesti painottuneen perustehtävän johtamisena (esim. päiväkodissa, koulussa) ja siinä hyödynnettyinä erilaisina johtamisen konsepteina. Tällöin johtaja johtaa sellaisten elementtien kautta kuin esimerkiksi ihmiset, strategiat, tavoitteet ja arviointi. (Hellström 2004, 68.) Pedagoginen johtaminen voi tarkoittaa myös johtamistoimintaa, joka tapahtuu pedagogisin keinoin. Pedagogisin keinoin johtamisen päämäärät ja arvot ovat pedagogisia. Johtamisen elementteinä voivat tällöin olla esimerkiksi arvot, visio, ongelmat, kulttuuri ja työyhteisön hyvinvointi. (Hellström 2004, 69.) Fonsén (2014, 99) puolestaan kuvaa omassa tutkimuksessaan pedagogista johtamista erittäin laajasti: *”Pedagoginen johtajuus näkyy arvovalintana päätöksenteossa kaikessa, mitä päiväkodissa johtajan työhön kuuluu. Se kattaa kaikki johtamistoiminnan osa-alueet, henkilöstöjohtamisen, rekrytoinnin, osaamisen johtamisen, palvelujohtamisen sekä hoidon ja kasvatus- ja opetustoiminnan johtamisen.”* **Tässä tutkimuksessa pedagoginen johtaminen on rajattu pedagogisesti painottuneen perustehtävän johtamiseen.** Tällöin johtajan tehtävänä on huolehtia siitä, että työntekijöillä on mahdollisuus toteuttaa hyvää pedagogiikkaa, jolla on suora yhteys varhaiskasvatuksen laatuun.

Karilan (2001) päiväkodin johtajan työtehtävien luokittelun mukaan hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen sisältää henkilöstön tietoisuuden kehittymisen tukemisen ja johtamisen. Tietoisuuden kehittymisen tukemisen voidaan ajatella olevan sidoksissa osaamisen johtamiseen. Osaamisen lisääntyessä myös reflektointitaidot lisääntyvät ja tietoisuus omista työhön liittyvistä valinnoista kasvaa. Selkeät rakenteet helpottavat johtajan hektistä arkea. Tästä syystä – empiirisen aineiston tarkastelun pohjalta – olen laatinut pedagogisen johtamisen mallin.

2.7 Työn hallinta

Aikaisempien tutkimusten mukaan (esim. Vesalainen, Cleve & Ilves 2013) varhaiskasvatuksen johtajien työtaakka on kasvanut kohtuuttomaksi. Tällöin johtaja saattaa kokea, ettei enää hallitse työtään. Työn hallinnan tunteella on kuitenkin suuri merkitys, kun tarkastellaan vahvasti sitoutuneen työntekijän riskiä työssä uupumiseen. Mikäli työntekijä kokee, ettei hänellä ole mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä ja tätä kautta saada työn hallinnan tunnetta, riski sairastua uupumukseen on suurempi kuin tilanteissa, jolloin työn hallinnan tunne on olemassa. (Keskinen 2005a, 19–25.) Kansallisten vertailututkimusten mukaan noin 60 % ylemmistä toimihenkilöstä pystyi vaikuttamaan itseään koskeviin asioihin työssään. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ovat tutkimuksen mukaan vähäisemmät. Vain 25 % kaikista palkansaajista pitää vaikutusmahdollisuuksiaan työmääränsä hyvinä. (Vartia ym. 2012, 57.) Työn hallintaa voidaan lähteä tarkastelemaan stressin käsitteen näkökulmasta. Yksi tunnetuimmista työn vaatimusten ja hallinnan mallista on *Karasekin ja Theorellin* (1990) kehittämä malli. Mallin mukaan työn hallintaan sisältyvät työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa työoloihin ja työn sisältöön. Osallistumismahdollisuudet omaa työtä koskevaan päätöksentekoon sekä työn monipuolisuus ovat tekijöitä, jotka edesauttavat hallinnan tunnetta. (Kinnunen & Feldt 2005, 19.)

Karasekin ja Theorellin mallin lisäksi esimerkiksi *Warr* (1990) on tutkinut työhyvinvoinnin käsitettä ja kuvannut oman mallinsa tunneperäisen hyvinvoinnin malliksi. Termit virtaus (flow¹⁵) ja työn imu (work engagement) kuvataan Warrin mallissa tilanteiksi, jolloin sekä virittyneisyys että mielihyvä ovat korkealla, ja henkilö on innostunut työstään. Stressi ja työuupumus ovat mallissa mielihyvä-akselin toisessa ääripäässä. Työn imu on positiivista työhyvinvointia ja sisältää kolme eri ulottuvuutta. Nämä ovat työhön uppoutuminen, työssä koettu tarmokkuus ja työlle omistautuminen. Mikäli työn imua halutaan lisätä, Maunun, Pyykön ja Hakasen (2005) suorittaman tutkimuksen mukaan organisaatioiden kannattaa kehittää työn hallintaa ja inhimillisiä tarpeita huomioivaa organisaatiokulttuuria.

Kolmantena mallina esittelen *Siegristin* ponnistusten ja palkkioiden mallin (ERI = effort-reward imbalance). Siegristin kehittämän mallin mukaan henkilö pyrkii ponnistusten ja palkkioiden väliseen tasapainotilaan. Mikäli työntekijä tuntee, että hän panostaa työhönsä enemmän kuin mitä saa palkkioksi, syntyy

¹⁵ Flow = tila, jossa ihmisen tietoisuuteen saapuva informaatio on tasapainossa minän tavoitteiden kanssa. Flow-kokemuksen seurauksena minän järjestys on aikaisempaa monimuotoisempi (minän kompleksisuus kasvaa). Flow'ssa psyykinen energia käytetään ainoastaan tavoitteiden saavuttamiseen. (Csikszentmihályi 2005, 68–73.)

kielteisiä tunteita, jotka vaikuttavat hyvinvointiin jopa fyysisellä tasolla. (Siegrist 1996; Siegrist, Starke, Chandola, Godin, Marmot, Niedhammer & Peter 2004.)

Edellä esiteltyjä malleja on kriittisesti arvosteltu esimerkiksi sen suhteen, ettei mallien toimivuutta ole tutkittu pitkittäistutkimusten avulla tai sitten pitkittäistutkimusten antama tuki malleille on ollut vähäistä (de Lange, Taris, Kompier, Houtman & Bongers 2003). Kinnusen ja Feldtin (2005, 22) mukaan mm. Karasekin mallia on sovellettu työssä oppimisen tutkimukseen vähän, vaikka on osoitettu, että aktiivista työtä tekevät raportoivat muita enemmän oppimisestaan ja työssä kehittymisestään. Karasekin mallia on myös kritisoitu liiallisesta töiden piirteiden pelkistämisestä ja siitä, ettei malli huomioi työntekijän persoonallisuuden ominaisuuksia. Warrin malli on myös saanut tutkijoiden keskuudessa sekä kannatusta että vastustusta. Malli tarvitsee vielä testausta heterogeenisellä pitkittäisaineistolla. (Kinnunen & Feldt 2005, 28.) Siegristin malli on saanut jalansijaa ennustettaessa fyysisiä sairauksia, jotka johtuvat epätasapainotilasta; voimakkaat ponnistelut yhdistettynä vähäisiin palkkioihin lisäävät sairastumisriskiä.

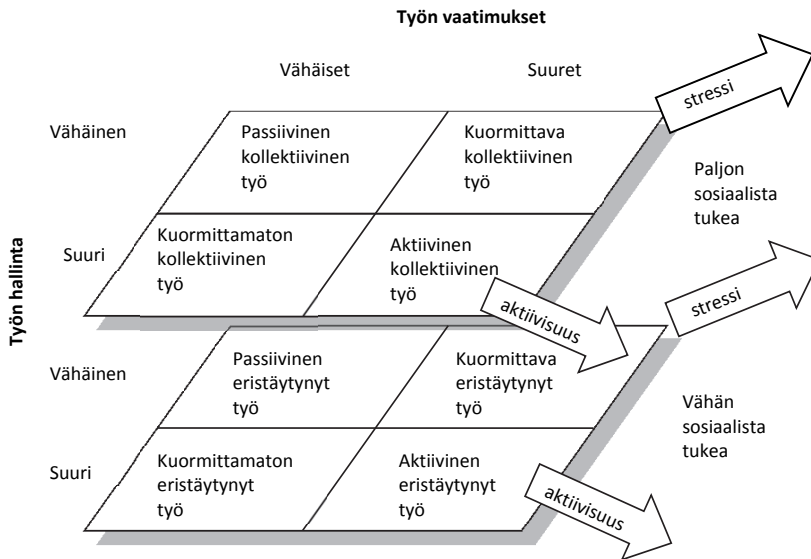
Hackman ja Oldham (1975) esittelevät työn motivaatiopotentialin, joka muodostuu työn mielekkyyden, itsenäisyyden ja palautteen saamisen yhteisvaikutuksesta. Työn mielekkyys sisältää tehtävien merkityksellisyyttä sekä omien kykyjen käyttämättömyyttä. Työn itsenäisyys merkitsee tietynasteista vapautta ja valtaa työn aikatauluttamisessa. Nämä osa-alueet ovat kannustavia tekijöitä, mutta jos yksikin näistä tekijöistä on matala, vaikuttaa se koko työn hallinnan tunteeseen (Manka 1999, 79; Manka 2008, 188). Tutkimuksen mukaan nämä samat seikat voivat kääntyä varhaiskasvatuksen johtajuudessa myös haasteiksi, jolloin mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön jää huomaamatta jatkuvan kiireen ja liiallisen työmäärän takia (Soukainen & Keskinen 2010, 249). Eri ihmiset myös suhtautuvat työn itsenäisyyteen ja kannustavuuteen eri tavalla (Hackman & Oldham 1975). Hallinnan tunne voi tulla myös siitä, että henkilö on pätevä tai kyvykäs jossain tehtävässään. Hallintaan voidaan liittää myös mahdollisuus olla tekemisissä asiakkaan kanssa sekä se, että henkilö on luova, kehittyä jatkuvasti työssään tai hänellä on mahdollisuus käyttää kykyjään. (Manka 1999, 80.)

Edellä esiteltyjen teorioiden lisäksi mm. Savileppä (2007) on tutkimuksessaan selvittänyt osallistavia ja yhdenvertaisia käytäntöjä esimiesten ja henkilöstön voimaannuttamiseksi. Keskeisimpiä teemoja tutkimuksessa olivat esimiestyö ja henkilöstön erilaisuuden johtaminen, osaamisen kehittäminen, henkilöstön jakaminen ja työhyvinvointi sekä palautekulttuuri (emt. 113). Tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä koettiin, että selkeillä yhteisillä toimintamalleilla voitiin lisätä työhyvinvointia sekä ehkäistä uupumusta. Yhtenä kehittämiskohteena todettiin esimiehen tehtävien, vastualueiden, roolin ja arvojen selkiyttäminen.

Karasekin ja Theorellin JDC-malli

Esittelen tässä tarkemmin Karasekin kehittämän JDC-mallin (Job Demand-Control model), koska siihen lisätty kolmas ulottuvuus – sosiaalisen tuen ulottuvuus – liittyy läheisesti esimiehen antamaan pedagogiseen tukeen (JDCS = Job Demand-Control-Support model). Malli sisältää aktiviteettitason, missä työn hallinta ja vaatimukset ovat tasapainossa ja jolloin työntekijän on mahdollista löytää kulloiseenkin tilanteeseen sopivia käyttäytymismalleja. Toisaalta mallissa on stressitaso, jossa edellä mainittu tasapaino ei toteudu, vaan henkilöllä on mahdollisuus jatkuvan stressin seurauksena sairastua fyysisesti. (Karasek & Theorell 1990; Manka 1999, 81.)

Sosiaalista tukea työpaikoilla on pystytty mittaamaan monin erilaisin tavoin. Sosioemotionaalinen tuki edesauttaa psykologisen stressin hallinnassa. Sosioemotionaaliseen tukeen liittyvät sosiaalinen kanssakäyminen sekä luottamus kollegoihin, esimieheen ja muihin. Tähän liittyy sosiaalinen yhteenkuuluvuus, ja sitä voidaan mitata niiden normien vahvuudella, joilla edistetään uusien käyttäytymismallien syntymistä. Sosioemotionaalisen tuen lisäksi voidaan puhua instrumentaalisesta sosiaalisesta tuesta, joka tarkoittaa avun tai lisäresurssin saamista joko esimieheltä tai kollegalta. (Karasek & Theorell 1990, 70–71.)



Kuvio 2. Työn vaatimusten, hallinnan ja tuen malli (JDCS-malli) Karasekia ja Theorellia mukailten

Mikäli kuviota 2 tarkastellaan varhaiskasvatuksen kontekstissa, voidaan ajatella, että perhepäivähoitajat yksin kotona työskennellessään ovat tasolla ”vähän sosiaalista tukea”, kun taas päiväkodeissa työskentelevillä on ympärillään kolle-

goita. Toinen asia on, miten päiväkotityöntekijät kokevat saavansa sosiaalista tukea työtovereiltaan. Johtajien voitaisiin aiempien tutkimusten (esim. Soukainen & Keskinen 2010) mukaan ajatella olevan myös kuvion alemmalla tasolla, jossa sosiaalinen tuki on vähäistä. Mikäli työn vaatimukset ovat suuremmat kuin työn hallinta, on stressi ja sitä kautta työuupumus mahdollista. Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymys neljä selvittää tuen tarvetta ja sen saamista sekä työntekijöiden että esimiehen näkökulmasta. Tuki on vain yksi osa-alue tässä kuviossa. Olen rajannut tarkasteluni työntekijöiden osalta pelkästään tuen saamisen mittaamiseen, esimiesten osalta työn hallintaan liittyviä seikkoja tulee tutkimuskysymystä yksi (Mitkä ovat varhaiskasvatuksen hajautettujen organisaatioiden johtamisen erityispiirteet?) tarkasteltaessa.

Sosiaalinen kanssakäyminen ja siihen liittyvä tuki saattavat jäädä vähäisiksi, mikäli työtahti on liian kova. Näin asioiden jakamiselle ja työtovereihin tutustumiselle ei jää aikaa. Myös työpaikkojen etäisyys vaikuttaa sosiaalisen kanssakäymisen määrään. (Virolainen 2012, 24.) Virolainen esittelee Allenin vuonna 1977 tekemän tutkimuksen, jonka mukaan työpaikkojen etäisyyden kasvaessa yli 30-metriseksi, etäisyyden kasvulla ei ollut enää vaikutusta kommunikoinnin määrään. Tämä seikka pitää varmaan paikkansa päivittäisen, informaalin kanssakäymisen suhteen. Nykyisin teknologia on kehittänyt, joten kollegoihin saadaan nopeasti yhteys pitkistäkin fyysisistä etäisyyksistä huolimatta. Olennaista on tietoisuus siitä, että tarvittaessa esimieheltä saa tukea (Halttunen 2009, 139).

Työn hallinta ja työhyvinvointi

Työuupumuksen välttämiseksi olisi tärkeää saada tasapainoon työn edellyttämät vaatimukset ja ihmisen mahdollisuudet vastata vaatimuksiin. Yhtenä keinona tähän on ammattitaidon ylläpitäminen. (Kalimo & Toppinen 1997.) Eri tutkimukset päätyvät samankaltaisiin johtopäätöksiin eri tutkimusmenetelmien ja aineistojen pohjalta. Ammattitaidon ylläpitämisen lisäksi oman työn kehittäminen ja tehtävänkuvien selkeä määrittely ovat seikkoja, joilla johtajien työn hallintaa voidaan helpottaa. Esimerkkinä ammattitaidon ylläpitämisestä on johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittaminen. (Soukainen & Keskinen 2010, 252–254.)

Yhtenä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä ryhmissä ovat selkeät toimintamallit (Järvinen 2001, 27–29; Manka ym. 2013, 15). Yhteisten toimintamallien lisäksi Järvinen (emt.) listaa seuraavat työyhteisön toimivuuteen liittyvät seikat: työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, avoin vuorovaikutus sekä toiminnan jatkuva arviointi. Lisäksi organisaation perustehtävä on määriteltävä selkeästi. Koska työhyvinvointi voidaan nähdä strategisena menestystekijänä, sitä on johdettava, mikä tarkoittaa käytännön tasolla mm. sitä, että yhteiset toimintamallit on luotava (Manka ym. 2013, 15–16). Mankan ym. (2013) laajan tutkimuksen yhtenä tuloksena hyvään johtamiseen liittyen on se, että johtajan toiminta oli jämää ja johdonmukaista. Ky-

seinen luokka sisältää toiminnan suunnitelmallisuuden ja selkeyden, minkä voidaan katsoa liittyvän selkeisiin toimintamalleihin ja töiden järjestelyihin ja siihen, että ne toteutuvat myös käytännön tasolla.

Epäselvien toimintamallien lisäksi työnjaon sekä vastuualueiden epäselvyydet aiheuttavat negatiivisia työn hallinnan kokemuksia. Myös epäselvät tavoitteet aiheuttavat työpaikalla konflikteja – etenkin, jos tiedonkulussa on katkoksia ja työntekijöillä on jatkuva aikapaine. (Vartia-Väänänen 2003; Vartia, Lahtinen, Joki & Soini 2008; Vartia, Lahtinen, Joki & Soini 2009; Vartia ym. 2012.) Työnjako ja vastuualueet voidaan sopia kirjallisesti esimerkiksi tiimisopimuksen avulla (Skyttä 2000). Tiimisopimuksessa voidaan sopia myös päätöksentekoon liittyviä seikkoja. Näin varmistetaan työn hallinnan kannalta tärkeä osallistumismahdollisuuksien lisääminen (Pierce, O’Driscoll & Coghlan 2004; Prima-ef 2008). Myös tiimin pysyvyydellä on merkityksensä tiimin toiminnan kannalta (Sivunen 2007, 86).

Johtajat ovat erityisasemassa työn haasteellisuuden ja työn hallinnan rajapinnassa, sillä heidän tehtävänä on huolehtia – ei pelkästään omasta, vaan myös työntekijöiden – työn kuormittavuuden vähentämisestä (Työturvallisuuslaki 3.5.2013/329, § 10).

2.7.1 Työn hallinnan kokemuksia kuntatyössä

Suomalaisia varhaiskasvatusta käsitteleviä tutkimuksia työn hallinnan kokemuksista löytyy muutamia (esim. Soukainen & Keskinen 2010; Venäläinen 2010, Hujala & Fonsén 2012). Työn hallinnan kokemukset ovat sidoksissa oman työn osaamiseen. Mikäli työntekijällä ei ole ajantasaista osaamista suhteessa työn vaatimukseen, hallinnan tunne vähenee. (Hujala & Fonsén 2012, 4.) Tarkasteltaessa johtajien näkemyksiä myös työmäärällä oli merkitystä työn hallinnan kokemukseen (Soukainen & Keskinen 2010, 253). Edellä mainitun tutkimuksen mukaan vain kolmannes vastanneista johtajista koki itsellään olevan vaikutusmahdollisuuksia työn hallintaan liittyen.

Aivan viimeaikaisinta tietoa työn hallintaan liittyen tuo Työterveyslaitoksen johtama monivuotinen seurantatutkimus Kunta10. Työterveyslaitos julkaisi syksyllä 2012 tehdyn tutkimuksen tulokset alkuvuodesta 2013. Kunta10-tutkimuksessa seurataan henkilöstön hyvinvointia ja työelämän kehittymistä kymmenessä kunnassa.¹⁶ Vuonna 2012 seurantakyselyyn vastasi yhteensä 39 195 vastaajaa vastausprosentin ollessa 69. Oheisessa taulukossa näkyvät työn hallin-

¹⁶ Työterveyslaitoksen lisäksi mukana tutkimusta tekemässä Turun ja Helsingin yliopistot sekä tutkimuksen kohteena kaupungit Turku, Oulu, Raisio, Nokia, Valkeakoski, Vantaa, Espoo, Tampere, Naantali ja Virrat

taan sekä työstressiin liittyvät summamuuttujien keskiarvot seurantavuosilta 2008, 2010 ja 2012.

Taulukko 1. Kunta10-seurantakyselyn keskiarvoja työn hallintaan sekä työstressiin liittyvistä summamuuttujista seurantavuosilta 2008, 2010 ja 2012 (Työterveyslaitos 2013).

	2008	2010	2012
Työn hallinta	3,67	3,68	3,7
Työpaineet	3,3	3,42	3,35
Työaikojen hallinta	2,87	2,72	2,68
Työstressi (työpaineet–hallinta)	-0,05	0,07	-0,02
Työstressi (panostaminen–palkitseminen)	ei mitattu	0,02	-0,02

Asteikko: 1 vastaa vähiten vastaajan näkemystä, 5 vastaa eniten vastaajan näkemystä.

Työn hallinnan tunteessa ei ole tapahtunut kovinkaan suurta muutosta neljän vuoden aikana. Työpaineiden osalta taulukossa esitetyn tarkastelun ensimmäisenä tutkimusvuonna paineet ovat olleet korkeimmat, samoin työstressi on kyseisenä vuonna ollut korkeammalla kuin vuoden 2012 tuloksissa. Tarkastelin työn hallintaan ja työpaineisiin liittyviä vastauksia myös varhaiskasvatuksen osalta vuoden 2012 kyselyssä. Varhaiskasvatuksen vastaukset eivät näiltä osin poikkea suhteessa kaikkiin tutkimukseen osallistuneisiin.

2.7.2 Antonovskyn elämänhallinnan malli

Tässä yhteydessä esittelen lyhyesti Antonovskyn teorian, joka liittyy elämänhallintaan sekä erilaisten stressitilanteiden kohtaamiseen. Tutkimuksensa myötä hän loi vuonna 1979 käsitteen 'Sense of coherence' (SOC, elämänhallinnan tunne) (Antonovsky & Sagy 1986; Antonovsky 1993). Elämänhallinnan tunteesta johtuen ihmisellä on mahdollisuus selvitä elämänsä aikana altistuneille erilaisille kuormittavuustekijöille. Antonovskyn mallissa kiinnitetään huomiota ihmisen terveyteen ja voimavaratekijöihin (Feldt, Mäkikangas & Piitulainen 2005). Koherenssi on Antonovskyn mukaan tunne siitä, että ympäristö on ennustettavissa ja että asioiden sujuminen on todennäköistä. Sitkeys, itsetehokkuus, hallitsevuus ja sisäinen ohjautuvuus ovat koherenssin tunteeseen liittyviä persoonallisuuden piirteitä (Manka 1999, 86). Koherenssin tunne koostuu kolmesta osatekijästä, jotka ovat ymmärrettävyys, hallittavuus ja mielekkyys (Arikoski & Sallinen 2011, 65). Sense of coherencen käsitettä on pyritty täsmentämään eri tutkimuksissa, joiden

tulokset saattavat olla hieman keskenään ristiriitaisiakin (ks. esim. Larsson & Setterlind 1990; Kalimo & Vuori 1991; Feldt 1997; Smith & Meyers 1997).

Stressi ja siihen reagointi vaikuttaa oppimiseen ja sitä kautta myös ongelmatilanteiden ratkaisuun työelämässä (Argyris 1982; Karasek ym. 1990). Jatkuva hallinnan puute saa aikaan sen, että henkilö kokee vaikutusmahdollisuuksiensa olevan pienet, ja tilanteen pitkittyessä hän masentuu ja sairastuu. Hallinnan tunne sitä vastoin vahvistaa ihmisen kykyä verkostojen luomiseen ja sitä kautta sosiaalisen tuen saamiseen. (Manka 1999, 82–83.)

2.8 Huomioitavia asioita varhaiskasvatuksen johtajuuden tarkastelussa

Kontekstuaalisuuden, tilannesidonnaisuuden sekä johtamiseen liittyvien termien (administration, leadership ja management) määrittelyn lisäksi voidaan johtajuutta tarkastella varhaiskasvatuksen johtajien tarvitsemia ominaisuuksia tai taitoja luokittelemalla. Tällaiset luokittelut helpottavat johtajaa silloin, kun hän miettii omaa johtajuuttaan sekä mahdollisuutta kehittyä tehtävässään. Esimerkiksi Rodd (2006, 54) on laatinut kaksiulotteisen taulukon, jonka toisena ulottuvuutena on noviisi-mestari –akseli ja toisella akselilla tarkastellaan persoonallisuuden piirteitä, ammatillista taitoa sekä roolia ja vastuuta. Esimerkkinä otan tähän ”kehittyneen johtajan”. Rodd kuvaa hänen persoonallisuuspiirteikseen itsetietoisuuden, asiantuntijuuden, loogisuuden ja ammattilaisuuden. Ammatilliset taidot tällaisella johtajalla liittyvät yleensä johtamiseen, taloudelliseen johtamiseen, tehokkaaseen kommunikaatioon sekä henkilöstöjohtamiseen. Roolien ja vastuiden osalta kehittynyt johtaja huolehtii ammatillisesta kehitymisestä ja osaamisen johtamisesta. Ebbeck ja Waniganayake (2003, 32) tarkastelevat roolia ja vastuuta, taitoa sekä luonteenlaatua suhteessa eri johtamistermeihin (administration, management ja leadership).

Ebbeck ja Waniganayake (2003, 9) sekä Akselin (2013, 51) esittelevät alun perin Sergiovannin (1984), Haydenin (1996) ja Jorde-Bloomin (1997) kehittämän johtajuuden kompetenssihierarkian, jonka mukaan alimmalta hierarkiatasolta (hallinnollinen johtaminen) viidennelle (symboliset tehtävät) noustessa myös johtajuuden tehtäväkenttä laajenee varhaiskasvatuksen yksikön johtajan tehtävistä kunnan varhaiskasvatuksesta vastaavan johtajan tehtäviin. Malli pitää sisällään ajatuksen, että alimman tason hallinnolliset tehtävät teknisine suorituksineen tulee hallita ennen siirtymistä seuraavalle, henkilöjohtamisen, tasolle. Kompetenssihierarkian viisi tasoa ovat: hallinnollinen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, pedagoginen johtaminen, suhdetoiminta sekä symboliset

tehtävät¹⁷. Voidaan kysyä, toteutuuko malli aina hierarkkisesti, sillä johtajan rooli ja osaaminen vaihtelevat tilanteesta riippuen (Culkin 1997, 25). Näitä varhaiskasvatuksen johtajien tehtäviin liittyviä luokitteluja voidaan tehdä monella eri tavalla (vrt. Hujala, Karila, Nivala & Puroila 1998, 159; Karila 2001).

Mallin tasot kaksi ja kolme (henkilöstöjohtaminen ja pedagoginen johtaminen) sisältyvät englanninkieliseen käsitteeseen 'leadership'. Tällä tasolla johtaja vaikuttaa ihmisiin ja saa esimerkiksi toimintamalleja ja organisaatiokulttuuria muuttumaan (Schein 2004, 417–418). Näin ajateltuna kompetenssihierarkian alin taso kuvastaisi 'management'-johtajuutta, kaksi seuraavaa 'leadership'-johtajuutta ja kaksi ylintä tasoa (suhdetoiminta ja symboliset tehtävät) 'administration'-johtajuutta. Akselin (2013, 52) on tosin omassa väitöskirjassaan ryhmitellyt tasot Jorde-Bloomin mukaisesti siten, että kolme alinta tasoa kuvaavat 'management'-johtajuutta, kun taas kaksi ylintä tasoa kuvaavat 'leadership'-johtajuutta.

Päiväkodin johtajana toimimisen kannalta mm. Korhosen (1998) ja Makkosen (2013) mukaan lastentarhanopettajan koulutus ei ole riittävä. Heidän tutkimuksensa mukaan johtajat kaipaavat johtamiseen liittyvää koulutusta, mutta pitävät toki tärkeänä sitä, että heillä on lastentarhanopettajan pohjakoulutus. Nivalan (1999) tutkimuksen mukaan vain viidesosa korosti johtajuuteen liittyvää ammattitaitoa, kun yli 90 % piti substanssiosaamista tärkeänä. Näiden tulosten mukaan päiväkodin johtajalla tulisi olla pohjakoulutuksena lastentarhanopettajan koulutus ja siihen lisäksi kasvatustieteen jatko-opintoja sekä johtajuuteen liittyvää koulutusta. Päiväkotien johtajat hallinnoivat kaiken kaikkiaan laajaa kokonaisuutta. Hallinnolliset työt ovat lisääntyneet, ja lasten sijoittaminen lapsiryhmiin on haasteellista. Päiväkodin johtajan työ näyttäytyy kiireisenä ja ennakoimattomana. (Rauhala 2008, 43.)

Hargreaves (2006) kirjoittaa kestävästä johtajuudesta, joka pitää sisällään jaettua vastuuta ja joka ei turhaan kuluta loppuun henkilöstö- eikä muitakaan resursseja. Kestävä johtajuus käsittää myös toisten rohkaisemista ja oppimisen tukemista. Tämä kattaa ajatuksen siitä, että johtajat haluavat tehdä asioita, jotka todella merkitsevät jotain ja jotka jäävät elämään myös heidän jälkeensä. Leadership-johtajuuden avulla johtajat pystyvät vaikuttamaan ihmisiin ja sitä kautta myös toimintamallien muuttumiseen (Schein 2004, 417–418). Toisaalta johtajan rohkaisun ja vaikuttamisen rinnalla on nähtävä myös kollegojen osuus. Eri tahoilta tuleva palaute auttaa yksilöä luomaan realistisen kuvan omasta osaamisestaan (Venninen 2007, 45). Mikäli osaaminen on vain harvoilla, on työyhteisö haavoittuvainen. Tällöin pienetkin henkilöstövaihdokset saattavat vaikuttaa suoraan organisaation tuottaman palvelun laatuun. Keskisen ja

¹⁷ Suomennotokset Akselin 2013, 51

Senvallin (2005) yliopistokontekstiin sijoittuvan tutkimuksen mukaan johtajan tulee tukea henkilöstöä ylläpitämään osaamistaan erilaisin keinoin. Myös yksilön oma vastuu työnsä reflektoinnista ja työssä kehittämisessä on tärkeä elementti koko organisaation osaamisen kannalta (Kuosmanen 2004, 6).

Rajalan, Floresin ja Tornbergin (2005) mukaan johtajalla ja hänen toiminnallaan on merkitystä siihen, minkälainen ammatillinen orientaatio opettajille muodostuu (suora vaikutus opettajayhteisöön, korrelaatio 0.71). Hyvä johtaminen vaikuttaa opettajien välityksellä myös oppimistuloksiin. Myös ikääntyvän henkilöstön johtamiseen tulee kiinnittää huomiota siten, että heidän työssä jaksamistaan tuetaan. Usein työhönsä sitoutuneet opettajat haluavat kehittyä koko työuransa ajan. (Lahtinen 2009, 158.)

Luvussa kaksi kuvatut käsitteet (johtaminen, laadunhallinta, palaute, pedagoginen johtaminen, esimiehen tuki ja työn hallinta) määrittelevät tutkimusongelmien taustaa. Tutkimuksen avulla pystyn kuvaamaan, mikä merkitys kyseisillä käsitteillä on varhaiskasvatuksen hajautetun organisaation näkökulmasta. Hajautetussa organisaatiossa pedagoginen johtaminen sekä laadunhallinta nousevat vahvasti esille, sillä johtajan työ on erityisen haasteellista monesta yksiköstä tai päivähoitomuodosta johtuen. Johtajuuden vaihtoteorian (LMX-teorian¹⁸) näkökulmasta on tarpeen tarkastella sekä johtajan että työntekijän näkemyksiä. Tämä tutkimus tuo lisätietoa aikaisempaan tutkimukseen (Halttunen 2009) varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa työskentelystä sekä pedagogisesta johtajuudesta tässä kontekstissa. Huolimatta varhaiskasvatuksen laadun ohjaukseen liittyvästä tutkimuksesta (Alila 2013) laatua ei ole tarkasteltu LMX-teorian näkökulmasta. Luottamusta LMX-teorian keskeisenä käsitteenä ei myöskään ole tutkittu varhaiskasvatuksen hajauteun organisaation kontekstissa.

¹⁸ Tarkemmin LMX-teoriasta luvussa 3.5

3 JOHTAMINEN HAJAUTETUSSA ORGANISAA- TIOSSA

Postmodernin organisaatiotieteen näkemyksen mukaan organisaatiot koostuvat puheesta ja ne muokkautuvat ihmisten välisissä keskusteluissa, joissa luodaan yhteisiä merkityksiä. Työssä käydään dialogia, jolloin puheenvuorojen ja kontekstin kautta syntyy yhteinen ymmärrys. Tästä syystä vuorovaikutuksen merkitys korostuu. Nämä organisaation sosiaaliset rakenteet perustuvat vuoropuheluun, jolloin kielen ymmärtäminen on välttämätöntä. Todellisuuden rakentuminen on kehä, jossa kieli syntyy jokapäiväisessä elämässä. Toisaalta keskustelu on tärkein todellisuutta ylläpitävä mekanismi. (Berger & Luckmann 2000; Juuti 2013, 101–102.) Edellä kuvattu ajatusmalli haastaa hajautetussa organisaatiossa työskentelevät. Aina yhteiselle keskustelulle tällaisissa organisaatioissa ei ole foorumia tai mahdollisuutta, kun taas tavanomaiset ryhmät ja tiimit viestivät kasvokkain ja työskentelevät yhteistä tavoitetta kohti tässä ja nyt (Lönnblad & Vartiainen 2013).

Nykyisin johtajuus nähdään kaikkien asiana johtajan ollessa suunnannäyttäjänä ja keskustelun mahdollistajana (Juuti 2001, 343). Jotta johtajuutta voidaan tarkastella, tulee ensin tarkastella organisaatiota. Organisaatioiden ympäristöt ovat muuttuneet ja tulleet monimutkaisiksi. (Mustonen 2003, 34–35.) Osa monimutkaistumisista liittyy organisaatioiden muuttumiseen hajautuneiksi organisaatioiksi. Vartiainen (2004) tutkimusryhmineen määrittelee **hajautetun organisaation joukoksi henkilöitä, jotka työskentelevät eri aikaan ja eri paikoissa saman yhteisen päämäärän saavuttamiseksi**. Hajautuneisuutta määrittelevät paikan lisäksi ajan, kulttuurin ja kommunikoinnin erot verrattuna ns. ei-hajautettuun työhön. Määrittelyyn olisi lisättävä myös työsuhteen olemassaolo, työn luonne ja työn liikkeestä sopiminen (Ojala 2009). Työn liikkeestä sopimisella Ojala (emt. 99) viittaa siihen, että työn suuri määrä ja kiire sekä toisaalta vastuullinen asema ja halu tehdä työ hyvin aiheuttavat työn ”kantamisen” kotiin. Tässä tutkimuksessa kontekstina on varhaiskasvatuksen hajautettu organisaatio, jonka piirteitä avaan tarkemmin luvussa 3.1.

Keskittäminen tai hajauttaminen on yksi organisaatorakenteiden ulottuvuuksista. Muita ovat työnjako, ohjaus- ja valvontaketju, valvontajänne sekä muodollisuuden aste. Mainitut ulottuvuudet liittyvät kiinteästi myös edellä käsittelemiini työn hallintaan liittyviin seikkoihin. Organisaatorakenne on eri hierarkkisten rakenteidensa lisäksi myös abstrakti käsite, ja sillä tarkoitetaan organisaatiossa

toimivien ihmisten välisiä suhteita ja niihin rakentuneita toimintatapoja. (Lämsä & Hautala 2005, 152–157.)

Johtajuusteoriat ovat eri aikakausina painottaneet erilaisia asioita. Työhyvinvoinnin tutkimus on selkeästi kiinnittänyt huomiota esimiehen toimintaan ja sen vaikutuksiin koko työyhteisön kannalta. Hyvän vuorovaikutuksen osuus johtajan ominaisuutena on kasvanut, joten on tärkeää tarkastella esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta (Shackleton & Wale 2000, 293). Tutkimuksia hajautetun organisaation johtamiseen liittyen on runsaasti jo 1990-luvulta. (esim. Kiesler & Sproull 1992; Warkentin, Sayeed & Hightower 1997). Myös vuorovaikutus esimiehen ja työntekijöiden välillä sekä johtamisen haasteellisuus ovat olleet tutkimuksen kohteina (Hymowitz 1999; Connaughton & Daly 2004). Koivisto ja Vartiainen (2008) löysivät tutkimuksessaan hajautetun organisaation johtajalle kolme erilaista roolia: asioiden johtamisen roolit, viestintäroolit sekä henkilöiden johtamisen roolit. Kaikki nämä roolit sisältävät vuorovaikutuksellisia elementtejä. Keskinen (2005a, 64) luokittelee oman tutkimusaineistonsa perustella esimiehen roolit seuraavasti: kannustaja, innostaja, palautteen antaja ja toimintaedellytyksistä huolehtija. Kolmessa ensimmäisessä roolissa vuorovaikutteisuus korostuu. Tässä tutkimuksessa vuorovaikutusta tarkastellaan LMX-teorian pohjalta, jolloin onnistunut vuorovaikutus edesauttaa esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen syntymistä.

Koivumäen (2008, 24) mukaan toimiva tiimityö vaatii vahvan luottamuksen lisäksi myös tunneaineksia sisältävää me-henkeä. Haasteena hajautetun organisaation johtamisessa on juuri me-hengen luominen, sillä hajautetun tiimin ryhmääntyminen tapahtuu eri tavalla kuin ns. perinteisen tiimin (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004; Saari 2006). Organisaatiomuutoksia perustellaan usein toiminnan tehostamisella. Hajautettu organisaatio on malliesimerkki tehostamisesta – mitä tulee ajankäyttöön ja teknologian hyödyntämiseen. Kansainväliset hajautetut organisaatiot tekevät tulosta kellon ja maapallon ympäri: toinen tiimi aloittaa siitä, mihin toinen tiimi on työnsä jättänyt (Vartiainen ym. 2004, 45). Tosin tutkijat ovat huomauttaneet, että myös ns. perinteinen tiimi käyttää tiedottamisessaan apuna teknologiaa (Griffith & Neale 2001). Hajautettu organisaatio on kuitenkin ensimmäinen, jota määritellessä mainitaan teknologian käyttö viestinnän välineenä (Martins, Gilson & Maynard 2004, 808).

Hajautettuja tiimejä koskevan tutkimuksen voi kirjallisuuskatsausten mukaan jakaa tiimien lähtökohtien, tiimin prosessien sekä tiimin tulosten tarkasteluun (Martins ym. 2004; Powell, Piccoli & Ives 2004). Sivunen (2007) on omassa tutkimuksessaan perehtynyt tiimin prosessien tarkasteluun keskittymällä erityisesti ryhmäprosesseihin ja vuorovaikutukseen. Kuten tutkimuksessani (tutkimuskysymys kaksi) myös Sivunen on kiinnostunut tiimin vuorovaikutuksesta tiimissä työskentelevän näkökulmasta. Monet aikaisemmat tutkimukset ovat tarkastelleet hajautettua työtä usein pelkästään johtajan tai organisaation näkökulmasta.

Kirkman, Rosen, Tesluk ja Gibson (2004) tuovat tutkimuksessaan esille hajautetun tiimin hyötyjä tarkastelemalla tiimien lähtökohtia ja osin tuloksiakin. Usein hajautetut tiimit on muodostettu jonkin tuotteen tuottamiseksi tai tehtävän ratkaisemiseksi. Tällöin tiimityö vaatii tarkkaa suunnittelua ja asioiden käytäntöönpanoa. Tällainen työskentely tekee tiimistä tehokkaan ja mahdollisesti myös voimaannuttaa sen jäseniä, vaikkakin me-hengen saavuttaminen ns. perinteisten tiimien tapaan on vaikeampaa. Me-hengen tärkeyttä ja yhteistä jaettua sosiaalista merkitystä ei kuitenkaan voi vähätellä hajautettujen tiimienkään suhteen (Weimann, Hinz, Scott & Pollock 2010).

Hajautettujen organisaatioiden vaihtelevat muodot voidaan kuvata suhteessa paikkaan ja organisatoriseen etäisyyteen (Lipnack & Stamps 2000, 62). Paikan ollessa määrittävänä tekijänä perinteinen työyksikkö toimii yhdessä ja samassa paikassa. Kun etäisyys kasvaa, organisaatiot ovat paikallisesti hajautettuja tai jopa globaalisti toimivia työyhteisöjä. Organisatorisen etäisyyden suhteen perinteinen työyksikkö on samaa organisaatiota, kun etäisyyden kasvaessa voidaan puhua yhteisyrityksestä. Tällä akselistolla virtuaalisuus kasvaa siirryttäessä perinteisestä työyksiköstä globaaliin liittoutumaan.

	Globaali	<i>Gloaalit paikat</i>	<i>Globaali, toimintojen rajat ylittävä</i>	<i>Globaali liittoutuma</i>
Fyysinen paikka	Paikallinen	Hajautetut paikat, esim. monta eri päiväkotirakennusta	Paikallinen, toimintojen rajat ylittävä, esim. eri päivähoitomuodot	<i>Paikallinen liittoutuma</i>
	Sama paikka	Perinteinen työyksikkö, esim. yksi päiväkotirakennus	Sama paikka, toimintojen rajat ylittävä, esim. ruoka- ja siivouspalvelut ostetaan	<i>Yhteisyritys</i>
		Sama organisaatio	Organisaation sisäinen	Organisaatioiden välinen
			Organisatorinen etäisyys	

Kuvio 3. Hajautettujen varhaiskasvatusorganisaatioiden muodot mukailen Lipnackia ja Stampsia (2000)

Kuviossa 3 olen kuvannut Lipnackin ja Stampsin laatiman määritelmän pohjalta, mitä kyseiset muodot tarkoittavat varhaiskasvatuksessa. Varhaiskasvatuksen organisaatioiden kuvauksessa paikkana globaali ja organisaatioiden välinen muoto ovat tätä kirjoittaessa vielä harvinaisuus. Tosin esimerkkejä paikallisista liittoutumista on olemassa (www.apulapaivakodit.fi).

3.1 Varhaiskasvatuksen hajautettu organisaatio

Jotta voidaan tutkia johtajuutta ja ymmärtää, mitä varhaiskasvatuksen hajautetun organisaation johtaminen on, täytyy tarkastella itse organisaatiota. Tässä tutkimuksessa keskityn malliin, jossa samalla esimiehellä on monta erillisyyksikköä tai päivähoitomuotoa johdettavanaan (Léman 2007; Halttunen 2009; Keskinen & Soukainen 2010; Soukainen & Keskinen 2010; Soukainen 2013). Voidaan siis puhua sekä fyysisestä hajautuneisuudesta että toiminnallisesta hajautuneisuudesta. Kuviossa 3 edellisellä sivulla tällaiset organisaatiot on kuvattu keskimmaisella rivillä kahdessa vasemmanpuolimmaisessa sarakkeessa. Hajautuneisuutta voidaan määritellä työpaikkojen sijainnin, henkilöstön liikkuvuuden, työn eriaikaisuuden, määrääikaisuuden, erilaisten taustojen ja kommunikoinnin tavan suhteen. Hajautetun organisaation ongelmat liittyvät palautteen saamiseen ja antamiseen, väärinkäsityksiin, tiedon ja osaamisen siirtämiseen sekä johtamisen sirpalemaisuuuteen (Martins ym. 2004; Vartiainen ym. 2004; Hertel, Geister & Konradt 2005; Halttunen 2009). Kuntien erilaisten sisäisten järjestelyjen lisäksi myös valtakunnallisella tasolla tapahtuneet ja tapahtuvat muutokset vaikuttavat esimiestyöhön. Organisaatioiden hajauttaminen liittyy ylemmällä tasolla byrokratian purkamiseen (Vartola 2006, 29–30). Varhaiskasvatuksen kentällä hajautuneet organisaatiot muodostetaan kuntien erilaisista tarpeista lähtien.

Yhtenä syynä saattaa olla halu varmistaa asiakkaan saama palvelu yhdeltä ja samalta virkamieheltä. Näin esimiehellä on hallinnassaan monipuolinen palvelukokonaisuus, josta asiakkaalle on voitu räätälöidä tarpeisiin sopiva palvelu. Varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa johtajalla voi olla johdettavanaan eri päivähoitoyksiköitä (esim. päiväkotia eri osoitteissa) tai eri päivähoitomuotoja (päiväkotia, perhepäivähoito, puisto, avoin toiminta). Voidaan siis puhua myös yhdistelmäjohtajuudesta (Léman 2007, 140). Osasyynä hajautetun organisaation muodostamiselle on voinut olla myös töiden uudelleen organisointi. Tällöin itse suorittavaan työhön on palkattu henkilöitä, jotka pystyvät keskittymään varhaiskasvatuksen toteuttamiseen. Näin johtajalle on jäänyt enemmän aikaa hallinnollisiin tehtäviin ja pitkäjänteiseen kehittämiseen.

Joissakin tapauksissa yksikköjen yhdistämisellä on haettu myös säästöjä. Asiakkaan kannalta päivähoiton aluemalli, jossa palvelu tuodaan lähelle asiakasta,

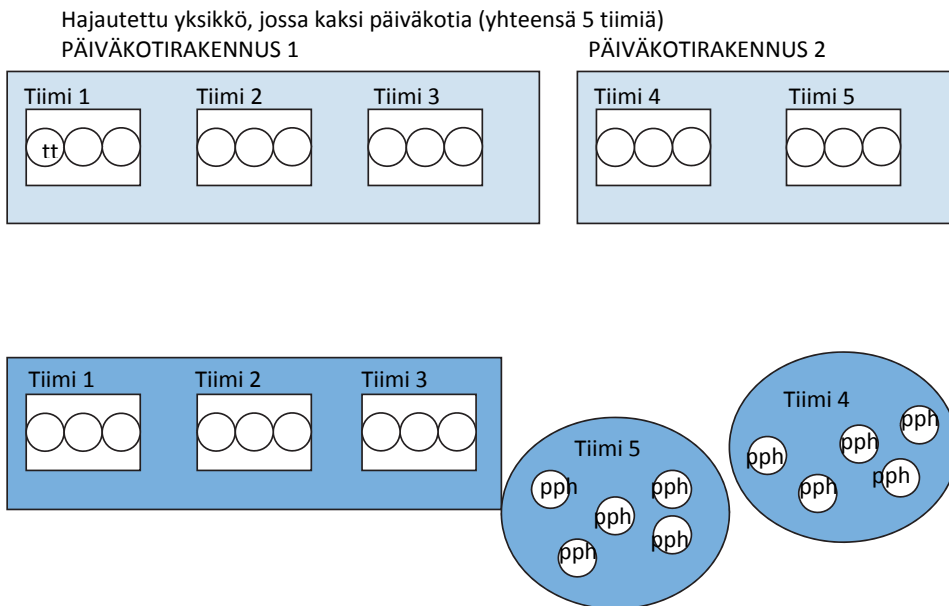
on helppo. Lapsi siirtyy saman alueen perhepäivähoidosta läheiseen päiväkotiin. Henkilö, jonka kanssa asiakasperhe asioi, pysyy samana.

Kotona työtään tekevät perhepäivähoitajat ovat saattaneet olla ilman vertaistukea; erilaisilla organisaatioratkaisuilla perhepäivähoitajille on muodostettu työyhteisö, jolla saattaa olla suurikin merkitys hoitajien työn kuormittavuuden pienemiseen. Hoitajilla voi olla päiväkodissa ns. kotiryhmä, joka tukee hoitajaa ja jonka kanssa lapsille järjestetään yhteisiä tapahtumia. Näin lähipäiväkoti, johon lapsi mahdollisesti siirtyy tullessaan vanhemmaksi, tulee myös lapselle tutuksi. Malleja luotaessa on kuitenkin saatettu unohtaa johtajuuden haasteet. Valmistuessani 1980-luvulla lastentarhanopettajaksi ei koulutuksessa juurikaan puhuttu johtajuudesta – saati hajautettujen organisaatioiden johtamisesta.

Hajautettu organisaatio on haaste johtajuudelle, sillä työntekijät työskentelevät eri paikoissa, eri aikaan tai eri päivähoitomuodoissa. Työtiimien jäsenten koulutustausta on kirjavaa: lastentarhanopettajana voi työskennellä lastentarhanopettajan, kasvatustieteen kandidaatin, kasvatustieteen maisterin tai sosionomin koulutuksen saanut henkilö. Vastaavasti hoitajana voi työskennellä lastenhoitajan, päivähoitajan, lähihoitajan tai lastenohjaajan koulutuksen saanut henkilö. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutus saattaa olla puhelimen tai sähköpostin välityksellä tapahtuvaa. Tietoyhteiskunnassakin vuorovaikutus nähdään tärkeänä ja sitä pyritään jopa tehostamaan erilaisin sähköisin menetelmin (vrt. Kohti Kumppanuutta 2008–2012). (Soukainen & Keskinen 2010.)

Päiväkodeissa varhaiskasvatuksen työyhteisöt toimivat luonnollisissa, lapsiryhmän aikuisten muodostamissa tiimeissä. Varhaiskasvatuksen kentällä toimintamallit ovat muuttumassa siten, että enenevässä määrin lasten kanssa toimitaan pienryhmissä, jolloin yksi aikuinen työskentelee pidemmän ajanjakson oman lapsiryhmänsä kanssa. Yleisesti lapsille on erilaisista toimintatavoista huolimatta nimetty oma kotiryhmä, jolloin kyseisen lapsiryhmän aikuisista muodostuu tiimi. Kotiryhmän lapsimäärä määritellään ryhmässä työskentelevien aikuisten mukaan riippuen lasten iästä (Asetus lasten päivähoidosta 1973/ 239, 6§). Myös yksinään kotona työskentelevistä perhepäivähoitajista on nykyisin muodostettu tiimejä, jolloin tarkoituksena on ollut luoda kollegiaalinen työyhteisö, jossa mahdollistetaan vertaistuen saanti (Parrila 2005a, 44; Moilanen 2008). Nämä tiimit on siis muodostettu lähinnä työn organisoinnin ja kehittämisen välineiksi (Ramstad & Jokelainen 2000). Olen kuvannut varhaiskasvatuksen organisointia seuraavalla sivulla kuviossa 4 siten, että ylempänä on esimerkki varhaiskasvatuksen hajautetusta organisaatiosta. Alemmassa kuviossa on kuvattu yksikkö, jossa päiväkotitoiminnan lisäksi on perhepäivähoitoa. Hajautetun organisaation määritelmä tiimeistä, jotka toimivat saman tavoitteen suuntaisesti, vaatii johtajalta selkeitä johtajuuden rakenteita. Erillään toimivat tiimit saattavat eristäytyä toisistaan, jolloin yhteisten tavoitteiden saavuttaminen vaikeutuu (Taipale 2004, 19).

Halttunen (2009) tarkasteli omassa tutkimuksessaan kahden varhaiskasvatuk- sen hajautetun organisaation rakennetta sekä vertikaalisena että horisontaalisena ilmiönä. Auktoriteettisuhteet eli ohjaus- ja valvontaketju oli muodostunut tutki- musorganisaatioissa sellaiseksi, että johtajan saatavuus korvautui tietoisuudella saatavuudesta (emt. 139). Jaettu johtajuus sekä tuki tiimille yksittäisen työnteki- jän sijaan edistivät tiimin toimivuutta. Työnjaon sekä tehtävien ja ammattinimik- keiden hämärtyminen (Karila 1997; Kinos 1997) varhaiskasvatuksen kentällä on johtanut siihen, että myös tiimeissä keskustellaan siitä, tekevätkö kaikki kaikkea (Halttunen 2009, 140). Työn hallintaan liittyvien haasteiden ratkaisuksi Halttu- nen (2009, 141) ehdottaa jaetun johtajuuden kirkastamista työyhteisössä.



tt = työntekijä, pph = perhepäivähoitaja

Kuvio 4. Kaksi esimerkkiä varhaiskasvatuksen hajautetusta organisaatiosta

Kuviossa 4 olen kuvannut hajautetun organisaation moninaisuutta siten, että ylemmässä organisaatiossa yhdellä johtajalla on johdettavanaan kaksi päiväkotia, joissa on molemmissa kolmen aikuisen muodostamat tiimit (päiväkotiryhmät, osastot). Alemmassa kuviossa johtajalla on alaisuudessaan päiväkoti, jossa on kolme osastoa sekä 10 perhepäivähoitajaa. Perhepäivähoitajista on muodostettu viiden hoitajan tiimit.

Halttunen (2009, 94) toteaa, ettei ”hajautettu organisaatio sinänsä noussut juuri laisinkaan työtä määrittäväksi tekijäksi.” Omassa tutkimuksessani – edelli-

sestä toteamuksesta huolimatta – tarkastelen hajautetussa organisaatiossa työskentelyn merkitystä. Vaikka hajautettu organisaatio ei ole näkynyt muutoksina lasten kanssa tehtävässä työssä (emt. 82), se on kuitenkin vaikuttamassa henkilöstön odotuksiin johtajuudesta. Onko sillä merkitystä, tiedostaako työntekijä työskentelevänsä hajautetussa organisaatiossa (tutkimuskysymys kaksi)?

3.2 Jaettu vai hajautettu johtajuus

Jaetun johtajuuden tutkimus varhaiskasvatuksessa on vielä melko uutta, joten käsitettä ei ole vielä tarkkaan määritelty. Jaettu johtajuus ei tarkoita töiden delegointia, työn jakamista tai tiimityötä. (Heikka 2013a.) Mikäli johtaja delegoi asioita, hän pitää kuitenkin kiinni oikeudestaan kontrolloida, tuleeko työ tehdyksi. Jaetun johtajuuden käsitteen määrittely on haasteellista. Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään termejä ”*distributed leadership*” ja ”*shared leadership*”. Ensimmäistä käytetään enemmän, mutta *shared leadership* esiintyy mm. Pohjois-Amerikassa toteutetussa tutkimuksessa, jonka yhtenä löydöksenä oli, että ”*shared leadership*” rehtorin ja opettajien välillä vaikutti sekä opettajien yhteishengen että oppilaiden aktiivisuuteen positiivisesti (Louis, Leithwood, Wahlstrom & Anderson 2010). Mikäli halutaan tehdä ero jaetun ja hajautetun johtajuuden välille, ne täytyykin määritellä erikseen kiinnittämättä huomiota englanninkielisiin termeihin.

Jaetulle johtajuudelle ominaisia piirteitä ovat seuraavat: 1) se korostaa yksilöiden vuorovaikutusta ryhmänä tai verkostona, 2) eri ryhmät voivat olla osallisena jaettuun johtajuuteen sekä 3) johtajuuden lisäksi asiantuntijuus on jaettu usealle. (Woods, Bennett, Harvey & Wise 2004, 441–442). Jaettu johtajuus on herättänyt laajaa mielenkiintoa eri tahojen keskuudessa. Jaetun johtajuuden teoria on kiinnostava, koska siinä paneudutaan johtamisen käytäntöihin ja keskitytään johtajan ja alaisten vuorovaikutukseen. (Harris 2013.) Aubrey (2011, 43–44) tutkimuksen mukaan yksiköiden johtajilla oli henkilöstöön nähden erilaiset näkemykset siitä, miten esimerkiksi päätöksentekoa jaettiin. Henkilöstö koki, että strategiset linjaukset veti johtaja mutta käytännön asioista päätettiin tiimitasolla. Johtajan näkökulmasta päätökset tehtiin ylhäältä alaspäin. Johtajuus nähdään usein yksilöiden työskentelynä, vaikka siihen vaikuttavat myös ympäristötekijät. Johtajuuden ajattelemisen vuorovaikutussuhteena tuo ajattelumalliin erilaisen näkökulman kuin silloin, kun johtajuus nähdään vain johtajan tekoina. (Spillane 2006, 7–8.) Jaettua johtajuutta ei pitäisi myöskään nähdä pelastuskeinona johtajuuden haasteissa, vaan – kuten Spillane (2006, 9) kuvailee – tapana nähdä johtajuus entistä tehokkaampana (*”distributed leadership is not a blueprint for doing school leadership more effectively”*).

Jaettu johtajuus liittyy myös hajautettuun organisaatioon, sillä jaettu johtajuus sisältää jaettua tietoisuutta, vastuuta ja toimintaa. Hajautetussa organisaatiossa on erittäin tärkeää, että kaikissa yksiköissä toimintaa kehitetään yhteisen vision mukaisesti ja yhteiset tavoitteet ovat kaikkien tiedossa. Tämä tarkoittaa päämäärähakuisuutta erilaisin johtamisen keinoin, ja siihen vaikuttaa myös työorganisaation toimintaympäristö (Juuti 2013). Heikka (2013b, 256) tarkastelee omassa tutkimuksessaan pedagogisen ja jaetun johtajuuden suhdetta. Hän listaa yhdessä Waniganayaken ja Hujalan (2013) kanssa tekemässään kirjallisuuskatsauksessa jaetun johtajuuden ydinkohdat. Ne sisältävät ajatuksen siitä, että johtajuuteen osallistuu johtajan lisäksi muita henkilöitä, huomio tulisi kiinnittää johtajuusroolin sijaan johtamiseen, jaetussa johtajuudessa on toimijoiden ja toiminnan välillä keskinäinen riippuvuus sekä johtamisella on vaikutusta myös kasvatusta ja opetus-työhön. Heidän mukaansa jaetun johtajuuden toteuttamiseen ei ole yhtä ainuttakaan tapaa, vaan sen toteutumiseen vaikuttaa mm. konteksti. Jaetun johtajuuden tulisi tukea pedagogista prosessia. Jotta jaettu johtajuus olisi tehokasta, sen tulisi olla hyvin organisoitua ja suunniteltua, sillä tulisi olla tavoitteet ja sitä pitäisi kehittää jatkuvasti. (Heikka ym. 2013.) Sekä Heikka ja Hujala (2008) että Heikka (2013b) laajentavat ajatusta jaetusta johtajuudesta myös päättäjätasolle.

Olen edellä kuvannut jaettua johtajuutta. Jaettu johtajuus on yhteistä vastuun ottamista. Hajautettu johtajuus on eri asia – toki hajautetussakin johtajuudessa kaikilla on yhteinen vastuu toimia organisaation tavoitteiden mukaisesti. Näen hajautetun johtajuuden liittyvän tiiviisti hajautettuun organisaatioon ja erilaisiin varajohtajuus- tai vastuuopettaja –järjestelmiin. Tiimeissä työskentely sisältää myös jossain määrin sekä hajautettua että jaettua johtajuutta. Jaettu johtajuus koko organisaation tasolla ei silti sulje pois sitä, ettei johtajuus voisi olla samalla myös hajautettua. Yhtenä selityksenä jaetulle johtajuudelle ja sen muodostumiselle voidaan pitää sosiaalista oppimista. Sosiaalinen oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa, jolloin prosessissa ovat osallisina kaikki tiimin jäsenet. (Tomperi 2012.) Tällöin apuna on hajautettu johtajuus, jolloin erilaisten varajohtajuusjärjestelyjen avulla täytyy varmistua siitä, että käytännön asiat tulevat hoidetuksi jokaisessa yksikössä. Toisaalta taas hajautettu johtajuus tarkoittaa paljon muuta kuin sitä, että eri yksiköissä on eri vastuuhenkilöt. Johtajan on valtuutettava tiimin jäsenet hoitamaan tehtäviään itsenäisesti ja myös luotettava työntekijöidensä ammattitaitoon sekä työmoraaliin. (Koivisto & Vartiainen 2008.)

DeRue (2011) tekee selkeää eroa myös englanninkielisten termien ”*distributed leadership*” sekä ”*shared leadership*” välille. Hän kuvaa omassa tutkimuksessaan jaetun johtajuuden (*shared leadership*) hyvin samankaltaisena kuin tämän luvun alussa olen kuvannut. Hänen mukaansa jaetussa johtajuudessa sekä johtajuuden että ”seuraajien” (*followers*) teot ovat vaihdellen sekä jatkuvasti läsnä. Hajautetussa johtajuudessa (*distributed leadership*) johtajuuden ja ”seuraamisen” teot ovat peräkkäisiä eivätkä tapahdu samanaikaisesti. DeRuen mallin mu-

kaan hajautetussa johtajuudessa on kysymys siitä, että toisena hetkenä henkilö A ”toimii” johtajana ja toisena hetkenä tiimiä johtaa henkilö B. Oma ajatteluni hajautetun johtajuuden mallista pohjautuu DeRuen malliin, ei kuitenkaan niin, että tiimin ”vetovastuu” vaihtuu kaiken aikaa vaan että se on sovittu ja määritelty organisaation sisällä. Hajautetussa johtajuudessa on siis kysymys määritellystä järjestelystä, jonka avulla organisaation johtajapositiosta oleva henkilö saa tukea etäämmällä olevien yksiköidensä johtamiseen. Hajautetun johtajuuden lisäksi tarvitaan myös jaettava johtajuutta.

Jaettu johtajuus ilmenee tavassa, jolla päätöksiä tehdään. Päätökset voi johtaja tehdä itsenäisesti, tai jaetun johtajuuden ollessa kyseessä päätöksiä edellyttävistä asioista keskustellaan yhdessä. Ominaista päätöksille, joista keskustellaan ja mahdollisesti tehdäänkin yhdessä, ovat ongelman tärkeys ja monimuotoisuus. (Bradford & Cohen 1998, 137–138.) Jaetun johtajuuden vahvuus on siinä, että se auttaa johtajaa näkemään asioita uudesta näkökulmasta kehittäen samalla työyhteisön toimintamalleja. (Spillane 2006). Jaettu johtajuus lisää joustavuutta ja tuo johtajuuden lähemmäs henkilökuntaa (Harris 2008, 28–29). Tämän tutkimuksen kontekstissa se tarkoittaa johtajuuden siirtymistä lähemmäs varhaiskasvatustyötä korostaen alaistaitojen osuutta.

”Johtaminen on parhaimmillaan silloin, kun se on jaettava. Johtaminen toimii hyvin vasta, kun jokainen organisaatiossa oleva henkilö näkee sielunsa silmillä organisaation toiminnan.” (Juuti 2010a, 24.)

3.3 Esimies- ja alaistaidot hajautetussa organisaatiossa

Olen edellä olevissa teksteissä kuvannut johtajuutta vuorovaikutuksena esimiehen ja työntekijöiden välillä. Vuorovaikutusosaaminen nousee tärkeäksi molempien osapuolten osalta. Vuorovaikutuksen merkitys varhaiskasvatuksen kontekstissa korostuu, sillä niin esimiehet kuin työntekijät ovat vuorovaikutuksessa myös asiakkaiden – sekä lasten että heidän huoltajiensa – kanssa. Toimivassa työyhteisössä tarvitaan muutakin kuin vuorovaikutusosaamista. Tällöin voidaan puhua esimies- ja alaistaidoista. Alaistaito-termin taustalla ovat englanninkieliset käsitteet *Organizational Citizenship Behavior* sekä *membership* (Rehnbäck, Keskinen & Keskinen 2010, 135). Alaistaidoista alettiin tieteellisessä kirjallisuudessa kirjoittaa kolme vuosikymmentä sitten (Bateman & Organ 1983; Smith, Organ & Near 1983). Suomenkielinen termi alaistaidot on aiheuttanut kritiikkiä, koska on ajateltu, että termi kuvastaa liikaa valtasuhdetta esimiehen ja alaisen välillä (Keskinen 2005a, 19; Arvasalo 2006; Ikonen 2013, 46). Koska johtaminen vaatii sekä esimiehen toteuttamaa omaa johtamisen rooliaan että alaisen toteuttamaa työntekijän roolia, termi on perusteltu.

Alaistaito-termi on määritelty jo työturvallisuuslaissa, jossa edellytetään myös työntekijältä velvollisuuksia työnantajan velvollisuuksien lisäksi (Laki 23.8.2002/738, luku 4). Hyvät alaistaidot omaavan työntekijän ajatellaan olevan kohtelias ja toimivan pyyteettömästi toisten hyväksi (Chattopadhyay 1999). Näiden ominaisuuksien myötä alaistaito-termi lähenee johtajuutta, joka ilmenee muun muassa työtoverin rohkaisemisena tai perehdyttämisenä (Keskinen 2005a, 21). Hyviin alaistaitoihin katsotaan kuuluvan seuraavat viisi ulottuvuutta, jotka Rego (2003, 10–11) löysi tutkiessaan yliopisto-opettajia:

1. osallistuva käyttäytyminen
2. käytännöllinen orientaatio
3. tunnollisuus
4. kohteliaisuus
5. ammatillinen motivaatio.

Podsakoff, MacKenzie, Pain ja Bachrach (2000) ovat omassa tutkimuksessaan kuvanneet alaistaitoa seuraavan seitsemän ominaisuuden avulla: muiden auttaminen (altruismi), reiluus, organisaatiokollisuus, organisaation sääntöjen noudattaminen, aloitteellisuus, kansalaishyveellisyys ja itsensä kehittäminen. Voidaan siis ajatella, että alaistaidot ovat kaiken kaikkiaan hyvää käytöstä, sitoutuneisuutta, organisaatioon samaistumista, motivoituneisuutta ja ammatillista osaamista (Keskinen 2005b, 14–19). Samaistumisessa on kyse yksilön ja organisaation yhteydestä. Organisaatioon samaistuminen ja samalla työhön kiinnittyminen aiheuttavat yksilössä innostusta. (Ponteva 2009, 34–38, 188.) Varhaiskasvatuksen ollessa kyseessä täytyy päiväkotien osalta tarkastella yksilön alaistaidon lisäksi myös tiimin kollektiivista alaistaitoa. Tutkimus on osoittanut, että mitä enemmän tiimin yksilöt käyttävät alaistaitojaan sitä vahvempi työhyvinvoinnin taso yksikössä on (Heinonen, Aalto-Setälä, Bindar, Rehnäck, Kariluoma & Keskinen 2013).

Hajautetussa organisaatiossa hyvät alaistaidot saavat suuren merkityksen, sillä työntekijät työskentelevät joskus pitkiäkin aikoja siten, etteivät saa välitöntä tukea esimieheltään. Johtajasta etäällä olevissa yksiköissä työntekijät joutuvat kantamaan suurempaa vastuuta kuin henkilöstö, joka työskentelee esimiehen kanssa fyysisesti samoissa tiloissa. Tällöin voidaan kysyä, laajeneeko ”etäpisteessä” työskentelevän työntekijän tehtäväkuva hyvien alaistaitojen myötä koskemaan myös perustehtävän ulkopuolisia asioita (Laulainen 2010, 123).

Myös lähijohtajan omien alaistaitojen tarkastelu on tärkeää, sillä esimiesasemassa olevien henkilöiden **vuorovaikutussuhteella** (leader-leader-exchange, LLX) on vaikutusta myös alaisiin kohdistuvaan vuorovaikutukseen (Kariluoma, Heinonen, Rehnäck & Keskinen 2010, 258). LMX-tutkimus¹⁹ on kehittynyt ja eri vaiheiden aikana tarkastellut erilaisia ja eritasoisia vuorovaikutussuhteita.

¹⁹ LMX tarkemmin luvussa 3.5

Alun perin LMX-teoria tarkasteli pelkästään esimiehen ja alaisen välisiä suhteita, mutta nykyisin tutkimuskohteena ovat myös keskenään toisiinsa vaikuttavat dyadien suhteet. Tällöin tarkastellaan näiden ”parikkien” suhteita toisiinsa sekä myös koko organisaatioon (Graen 2003.) Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat työntekijöistä muodostuneet tiimit, sillä tilastollisissa vertailuissa vertaan esimiehen kanssa samassa työpaikassa työskentelevien sekä erillispisteessä työskentelevien käsityksiä suhteessa toisiinsa sekä esimieheen.

Vuorovaikutussuhde kehittyy kolmen vaiheen kautta. Nämä ovat vieraus, tuttavuus ja kypsä yhteistyösuhde (Graen & Uhl-Bien 1995). Hajautetussa organisaatiossa esimiehen ja alaisen välisten suhteiden syntyminen on erilaista kuin organisaatiossa, jossa kaikki työntekijät työskentelevät yhdessä. Tuttuuden ja sitä kautta myös luottamuksen synnyttäminen hajautetussa organisaatiossa asettaa johtajalle haasteen. Tällöin on tärkeää, että johtaja kommunikoi avoimesti ja usein sekä tekee lupaamansa, jolloin työntekijöiden on helpompi rakentaa luottamus esimieheensä. (Jarvenpää 2001, 96.) Keskisen ja Soukaisen (2010) tutkimuksen mukaan työntekijöiden ennakkokäsitykset tarvittavista alaitaidoista hajautettuun organisaatioon siirtymisen myötä koskivat uusia taitovaatimuksia ja erilaisen osaamisen edellyttämistä. Näyttää siltä, että muutos hajautettuun organisaatioon siirtymisestä aktivoi työntekijöiden omien alaitaitojen tarkastelemista ja niiden kehittämistä.

Alaistaito-käsitteen yhteydessä on syytä tarkastella myös termiä **positiivisesti poikkeava käyttäytyminen**, sillä näillä kahdella käsitteellä on yhteneväisyyksiä. Positiivisesti poikkeava käyttäytyminen tarkoittaa yksilötasolla fysiologisen ja psykologisen tarkastelun kautta hyvinvointia ja flow’ta. Organisaatiotasolla se ilmenee positiivisesti suorituskyvyn, laadun, sopeutumisen, suhteiden, kannattavuuden ja eettisten asioiden osalta tekemällä organisaatiosta elinvoimaisen, kannattavan, lupaukset täyttävän ja joustavan. Tällöin orientaatiotasolla voidaan puhua kukoistuksesta tai tyytyväisyydestä (*organizational virtuousness*). Tutkimuksissa kukoistuksen olemassaololla voidaan ennustaa myös alaitaitojen olemassaoloa työhyvinvoinnin kautta. (Cameron, Bright & Caza 2004; Rego, Ribeiro & Cunha 2010.)

Alaistaitoon sisältyvän ”ekstraroolin” (*extra-role behavior*) vaikutukset voivat olla negatiivisiakin. Vigoda-Gadot (2007) havaitsi tutkimuksessaan, että 43 % tutkimukseen osallistuneista koki johdon taholta usein tai aina painostusta ”ekstraroolin” omaksumisesta omien työtehtävien lisäksi. Yli 56 % koki, että heiltä vaadittiin usein tai aina enemmän, kuin he olivat valmiita panostamaan työhönsä normaaleihin työtehtäviin kuuluvien asioiden lisäksi. Mikäli työtehtäviä eikä rooleja ole selkeästi määritelty, voidaan puhua jopa riistosta tai tunnollisten työntekijöiden hyväksikäytöstä.

Olen edellä kuvannut seikkaperäisesti alaistaitoja. LMX-teoriassa toisena tarkastelun kohteena ovat esimiestaidot. Esimiestaidoista puhuttaessa rooli-käsitteen määrittely on olennaista.

Rooli muodostuu muiden meihin kohdistamista odotuksista, joten se jäsenyy sosiaalisen ympäristön kautta. Organisaatiotutkimuksissa on määritelty erilaisia rooliteorioita. Johtamisesta puhuttaessa on tarkoituksenmukaista kiinnittää huomiota funktionaalisiin rooleihin persoonallisuuden piirteisiin perustuvien roolien sijaan. (Koivisto & Vartiainen 2008.) Tehtävien hoitaminen johtajan näkökulmasta edellyttää eri rooleja erilaisissa tilanteissa (ks. luku 2). Esimiehen ja alaisen vastaroolit vaikuttavat siihen, minkälainen johtajuusrooli rakentuu.

Yksi tapa jäsentää johtajuutta on edellä mainittu rooli-käsite. Mikäli rooli on hyvin kuvattu, esimiehen on helppo toimia roolinsa ja siihen kohdistuvien odotusten mukaisesti (Keskinen 2005a, 46). Johtamiseen liittyvien tehtävien suorittamisen lisäksi esimiehen ammattitaidon voidaan ajatella koostuvan kyvystä vaikuttaa työntekijöihin siten, että heidän parhaat puolensa pääsevät esille (Juuti & Rovio 2010, 9). Taitava esimies toteuttaa johtamista keskustelevan johtamisen välityksellä, jolloin hän valmentaa, voimaannuttaa tai valtuuttaa (*empowerment*) alaisiaan. Yhteinen dialoginen puhe alaisen kanssa perustuu heidän tukemiseensa, kehittämiseen sekä suoritusparantamiseen. Esimiestaidot perustuvat luottamukselle ja avoimelle keskustelulle. (Juuti 2010b, 36.)

Alaisen tukemisen ja voimaannuttamisen lisäksi esimiehen rooliin kuuluu velvollisuus arvioida omia alaisiaan. Tämä piirre tulee esille mm. kannustavan palkkauksen kohdalla, jolloin palkan suuruuteen vaikuttavat työn vaativuuden lisäksi henkilön ammattitaito ja työssä suoriutuminen. (Antikainen 2005, 75.) Myös alaiset haluavat vaikuttaa esimiehiinsä. Alaisen tapa vaikuttaa riippuu siitä, miten esimies ottaa jo johtamistyyliinsä alaiset huomioon (Epitropaki & Martin 2013) ja minkälainen esimies-alaisuhde heidän välilleen on muodostunut. Siitosen (1999, 59–60) mukaan voimaantumisen tunne (sisäisen voiman tunteen rakentuminen) oli yhteydessä myös ammatilliseen kasvuun.

Kun puhutaan esimies- ja alaistaidoista, täytyy määritellä myös termi **psykologinen sopimus**. Psykologinen sopimus on työnantajan ja työntekijän välinen sitoumus, joka koostuu ääneen lausumattomista seikoista. (Keskinen 2005b, 42). Psykologisen sopimuksen käsitettä käytetään viitekehyksenä, kun tutkitaan työelämän muutosta. Kuten yleensä käsitteenmäärittelyssä, psykologinen sopimuskin terminä on edelleen kiistanalainen. (Ruotsalainen & Kinnunen 2009.) Viime aikoina psykologinen sopimus on kuitenkin nähty pitkälti Rousseau'n (1989) määritelmän mukaisesti: yksilön näkemys hänen työsuhteeseensa kuuluvista vastavuoroisista velvollisuuksista, joita hänellä ja organisaatiolla on toisiaan kohtaan.

Työntekijä arvioi psykologisen sopimuksen toteutumista arjen tilanteissa (Perkiö & Keskinen 2011). Tämä tarkastelu saattaa muuttaa henkilön ajatusta psyyko-

logisen sopimuksen sisällöstä. Työelämän muutokset ovat myös vaikuttaneet psykologiseen sopimukseen. Yhtenä syynä on määräaikaisten työsopimusten lisääntyminen sekä työpaikkojen epävarmuus. Ääneen lausumaton lupaus työsuhteen jatkuvuudesta on kuitenkin vain osa psykologista sopimusta. Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen vaikuttaa esimies- ja alaisyhteisöihin niitä heikentävästi – tapahtuipa rikkoutuminen sitten työnantajan tai työntekijän toimesta (Ruotsalainen & Kinnunen 2013).

3.4 Luottamuksen merkitys hajautetussa organisaatiossa

Luottamuksen rooli organisaatioteorioissa on hieman epäselvä (Creed & Miles 1996, 17). Vaikka luottamusta on tutkittu paljon, sen tutkiminen on ollut ongelmallista tiedon ollessa pirstoutuneena eri tieteenalojen alla (Laine 2008, 9–10; Ikonen 2013, 22–23). Luottamuksen määritelmätkin perustuvat pitkälti siihen, mikä on tutkijan painotus tai minkä tutkimustradition alaisuudessa luottamusta tutkitaan (Hakonen, Vartiainen & Kokko 2004). Luottamus nähdään riskinottona sekä toimimisena yksilön odotusten mukaan riippumatta siitä, tarkkaillaanko tai kontrolloidaanko toimijaa (Mayer, Davis & Schoorman 1995; Lewicki & Bunker 1996). Luottamus voi kohdistua koko organisaatioon, lähimpään esimieheen, työtovereihin tai tiimiin (Dirks & Ferrin 2001).

Organisaatiopsykologiassa luottamusta on kuvattu myös pohjana sille, että työntekijä voi sitoutua työorganisaatioonsa (Baruch 1998; Jokivuori 2004). Tämä tulee hyvin esille Jokivuoren (2004, 291) tutkimuksessa: *”Luottamus organisaation johtoon ja sitoutuminen ovat erittäin voimakkaassa, suoraviivaisessa yhteydessä toisiinsa.”* Luottamus voidaan siis nähdä myös myönteisenä resurssina. Etenkin muutostilanteissa luottamuksella on suuri merkitys, sillä muutostilanteissa jokainen rakentaa uutta jo kokemansa päälle. (Mattila 2007, 51.)

Johtamisfilosofiat ovat muotoutuneet perinteisestä mallista ihmissuhdemallin kautta ajatukseen, jossa henkilöstö nähdään voimavarana (Creed & Miles 1996, 22). Perinteisessä mallissa johtajan tehtävänä oli työntekijöiden kontrolli, eikä työntekijöiden omaa osaamista arvostettu. Ihmissuhdekoulukunnan myötä lisääntynyt kiinnostus henkilöstöjohtamisesta ja henkilöstöhallinnosta toi tarkasteluun esim. henkilöstöjohtamisen tärkeät käsitteet kuten työmotivaation ja työtyytyväisyyden (Seeck 2008, 151–152). Argyrisin (1957, 175–298) mukaan työprosessin jakaminen pieniin osiin, moniportaiset komentoketjut, päätöksenteon keskittäminen sekä tiukka kontrolli olivat seikkoja, jotka estivät työntekijöiden mahdollisuuksia kehittyä. Tiukan kontrollin ja ”kyttämisen” sijaan on panostettava kokonaisvaltaiseen ja aktiiviseen tukeen, viestintään ja tiedonjakoon. Johtajan johdonmukaisuus ja arvostus työntekijöitä kohtaan vahvistavat luottamusta. (Vartiainen ym. 2004, 85.) Luottamus työntekijöihin korostuu erityisesti hajautetuissa

organisaatioissa, joissa myös johtamista on ajateltava eri tavalla kuin perinteisissä organisaatioissa (Vartiainen, Hakonen, Koivisto, Mannonen, Nieminen, Ruohomäki & Vartola 2007, 14–15). Mikäli luottamusta ei ole, työntekijät voivat kokea, että esimies ”yli”kontrolloi heidän työtään. Tällöin työntekijä voi tulla riippuvaiseksi esimiehestään, vältellä tilaisuuksia, joissa on mahdollisuus kontrolloihin, tai hänestä voi tulla jopa apaattinen (Kuczawara 2001).

Henkilökunnan näkeminen voimavarana sisältää olettamuksen siitä, että ihmiset luovat tarkoituksenmukaisia tavoitteita, jotka he saavuttavat. He myös todellisuudessa ovat luovempia, pystyvät paremmin ohjaamaan ja kontrolloimaan itseään, kuin mitä heidän nykyiset työnsä vaativat. Esimiehen tehtävänä on luoda työympäristö, jossa nämä voimavarat saadaan hyödynnetyksi. Tällaisessa ympäristössä myös luottamuksen syntymiselle on edellytyksiä. Työntekijöiden tulee saada mahdollisuus kokeilla rajojaan ja heidän tulee päästä osalliseksi ja vaikuttamaan. Nämä toimenpiteet lisäävät tehokkuutta sekä työssä viihtymistä. (Creed & Miles 1996, 22.) Halttusen (2009) tutkimuksen mukaan henkilöt, jotka olivat jo pitkään työskennelleet hajautetussa organisaatiossa, toivat esille seuraavanlaiset vaatimukset hajautetussa organisaatiossa selviytymiselle: omasta työstä kertominen, esimiehelle raportoiminen sekä oman työn reflektointi. Edellisten lisäksi myös yhteistyökyky työntekijöiden kesken, oma-aloitteisuus sekä tiedon hankkimisen taidot ovat tärkeitä (Keskinen & Soukainen 2010). Edellä luetellut piirteet kertovat työntekijän vastuullisesta toiminnasta. Vastuullinen ja itseohjautuva toiminta voidaan nähdä myös voimaantumisenä (Siitonen 1999).

”Verkoston²⁰ ytimessä ollaan lähinnä tilannetta, jossa sekä rakenteet että henkilösuhteet tukevat luottamusta ja tiedonkulkua.” (Pihkala, Oikarinen & Pulkka-Stone 2007, 11). Epävarmuuden, luottamuksen puutteen ja tiedonkulun ongelmien on todettu aiheuttavan ylimääräisiä kustannuksia tällaisissa verkostoissa (Tsupari, Sisto, Godenhjelm, Oksanen & Urrila, 2004). Hajautetussa organisaatiossa tiedonkulku ja vuorovaikutus tapahtuvat usein eri viestintävälineiden avulla (Vartiainen ym. 2004; Sivunen 2009, 38). Tämä aiheuttaa sen, että väärinkäsityksiä saattaa syntyä helpommin kuin mitä kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Tällöin eri osapuolten välisen luottamuksen tulee olla suuri, jotta yhteistyöllä on mahdollisuudet onnistua (Creed & Miles 1996, 26). Ryhmien vuorovaikutus eri teknologioita apuna käyttäen on herättänyt kahdenlaista ajatusmallia. Toisen mukaan (Daft & Lengel 1984) henkilökohtaisten keskustelujen käyminen puhelimen tai sähköpostin avulla ei ole mahdollista. Walther (1996) edustaa toista suuntausta. Hänen mielestään vuorovaikutus sähköpostin välityksellä voi olla jopa miellyttävämpää ja toimivampaa kuin kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus.

²⁰ Verkostolla tarkoitetaan verkostoituneita organisaatioita. Tutkimuksen (Pihkala ym. 2007) mukaan organisaatioilla olisi mahdollisuus parantaa yhteistyötään kehittämällä yhteistä henkilöstöjohtamista.

Myös työntekijän kokemuksella työskentelystä hajautetussa organisaatiossa on suuri merkitys. Mikäli työntekijä ei itse ymmärrä työskentelevänsä hajautetussa organisaatiossa, hänen odotuksensa esimiestä kohtaan voivat olla epärealistiset. Myös yhteisen päämäärän näkeminen hämärtyy, jolloin hän ei välttämättä omalla työpanoksellaan saavuta sellaisia tuloksia kuin olisi mahdollista. Sähköisten välineiden käyttö varhaiskasvatuksen hajautetussa kontekstissa ei ole niin laajaa kuin esimerkiksi yritysmaailmassa, jossa mm. palaverit toteutetaan sähköisten järjestelmien avulla. Esimiesten yksikkökäynnit etäyksiköihin sekä ohjauksikäynnit perhepäivähoitajien luokse ovat varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa johtamisen yksi menetelmä. Tosin työntekijät – sekä etäyksikössä että ns. toimistoyksikössä – kokivat, ettei johtaja ehdi olemaan kovinkaan paljon läsnä (Halttunen 2009, 107).

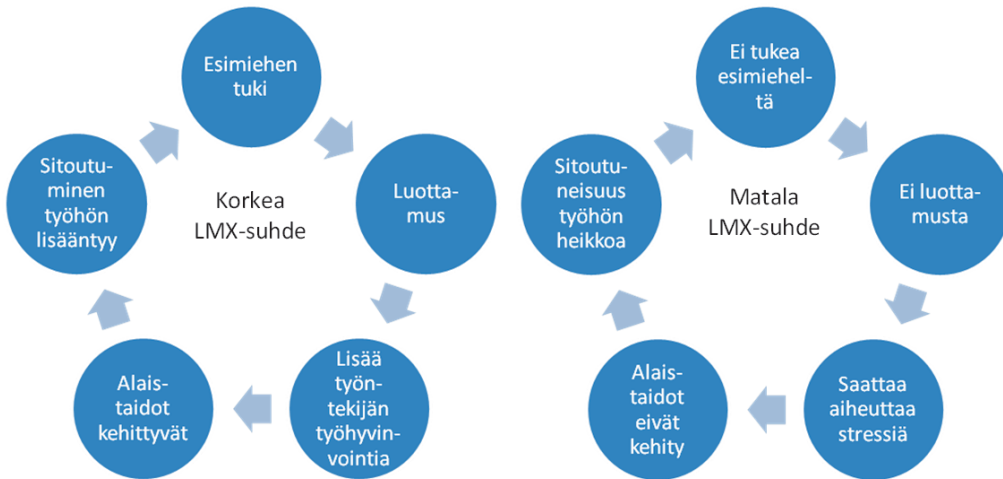
Luottamuksen merkityksen ymmärtäminen erilaisissa konteksteissa on tärkeää siksi, että konteksti saattaa vaikuttaa luottamuksen rooliin. Luottamuksella on myös suora yhteys henkilöstön käyttäytymiseen. (Jarvenpaa, Shaw & Staples 2004.) Koska luottamus syntyykseen edellyttää myös yhteisten merkitysten jakamista, hajautettujen tiimien mahdollisuudet luottamuksen synnyttämiseksi ovat erilaiset, koska tarkkaa tietoa toisten motiiveista on vaikea saada. Hajautetuissa organisaatioissa luottamus saattaa syntyä pikaisesti²¹, eikä ole niin syvällistä kuin ns. perinteisissä tiimeissä, joiden työhistoria saattaa olla pitkäkin. Luottamuksen katsotaan etenevän kolmen vaiheen kautta. Vaiheet ovat laskelmointiin perustuva luottamus, toisen toimintaan liittyvään tietoon perustuva luottamus, ja syvimmillään luottamus perustuu jaettuun ymmärrykseen toisen tarpeista ja arvoista. (Hakonen ym. 2004.) Luottamuksen muodostumisen prosessia vaikeuttaa myös se, että eri tiimit koostuvat eri tavoin ajattelevista yksilöistä (Nandhakumar & Baskerville 2001). On myös näyttöä sille, että luottamus vaikuttaa suoraan sekä johtamisen että tiimin toiminnan tehokkuuteen (Chen, Wu, Yang & Tsou 2008).

Luottamuksen kokemuksesta etäyksikössä varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa kertovat etäyksiköissä työskentelevien kommentit työn itsenäisyydestä ja omatoimisuudesta (Halttunen 2009, 82). Etäyksikön työntekijät kokivat myös, että pienempi yksikkö edellytti jokaiselta työntekijältä suurta vastuunottoa. Maininnat itsenäisestä työstä liittyivät siihen, ettei johtaja ehtinyt olemaan koko ajan läsnä työntekijöiden arjessa. Itsenäinen työ koettiin kuitenkin positiivisena asiana. (Emt. 95.)

²¹ Pikaluottamuksen malli (*swift trust*) (Meyerson, Weick & Kramer 1996)

3.5 LMX-teoria varhaiskasvatuksen johtamisen kuvaajana

Edellä olen kuvannut organisaation hajautuneisuutta ja johtajuuden haasteita sekä vuorovaikutuksen näkökulmasta että työhyvinvoinnin mahdollistajana. Nämä kaikki seikat voidaan kiteyttää leader-member-exchange –teoriaan (LMX-teoria, johtamisen vaihtoteoria). Teoria kuvaa esimiehen ja alaisen välistä suhdetta.



Kuvio 5. LMX-suhteen laadun yhteys työntekijän kokemaan tukeen

Kuviossa 5 olen kuvannut tilannetta, jossa alainen saa tai ei saa tukea esimieheltään sekä tuen vaikutusta alaiseen. Korkea LMX nostaa työntekijän suoritusta (Dunegan, Uhl-Bien & Duchon 2002). Korkean LMX:n suhteessa luottamus on molemminpuolista, ja se vaikuttaa positiivisesti työntekijän työolosuhteisiin. Työntekijä saattaa saada mielenkiintoisimmat työt tai hänellä on paremmat mahdollisuudet ylennyksiin kuin tilanteissa, joissa LMX-suhde on alhainen (Rehnback, Keskinen & Keskinen 2010). Esimiehen tuen ollessa riittävää työntekijän työhyvinvointi kasvaa. Mikäli tuki on vähäistä tai sitä ei ole, työntekijä saattaa kokea stressiä (Cooper, Dewe & Driscoll 2001). Työntekijän mahdollisuudet tukea esimiestään ilmenevät hyvien alaistaitojen kautta, jolloin työntekijä osallistuu omalta osaltaan johtamiseen.

Othman (2009) tutkijakollegoineen väittää, että hyvän esimies-alaissuhteen luominen voi vaikeutua kahdesta syystä. Esimies voi arvioida työntekijän väärin, tai työntekijä yrittää erilaisin taktiikoin luoda itsestään suosiollista kuvaa työnantajan suuntaan. Näin hyvän esimies-alaissuhde voi muotoutua huonoksi, mikäli

työntekijät kokevat eriarvoisuutta. Eriarvoisuuden kokemusten puuttuminen, työhön sitoutuminen ja motivaatio ovat sidoksissa työtyytyväisyyteen.

LMX-teoria eli johtamisen vaihtoteoria pitää sisällään seuraavat oletukset: 1) jokainen esimies-alaisuhde on ainutlaatuinen, 2) esimies-alaisuhde on vaihtosuhde, 3) jokaisella esimiehellä on sekä sisäpiiriin että ulkopiiriin kuuluvia alaisia ja 4) esimies-alaisuhde on vähitellen kehittyvä (Dansereau, Graen & Haga 1975; Rehnäck & Keskinen 2005, 18; Leponiemi 2008, 10–13; Ikonen 2013). Sisäpiiriin ja ulkopiiriin kuuluminen perustuu LMX-suhteen laatuun, mutta siihen voivat vaikuttaa myös muut seikat (esim. määräaikainen työsuhte). Sisäpiirissä oleviin työntekijöihin esimies luottaa enemmän kuin ulkopiirissä oleviin. Tämä herättää kysymyksen työntekijöiden oikeudenmukaisesta kohtelusta. LMX-teorian vaihtosuhde selittää yllä olevaa: sekä esimiehen että työntekijän tulee panostaa, jotta molemmat osapuolet kokevat saavansa ”katetta” omille panoksilleen. (Scandura 1999.)

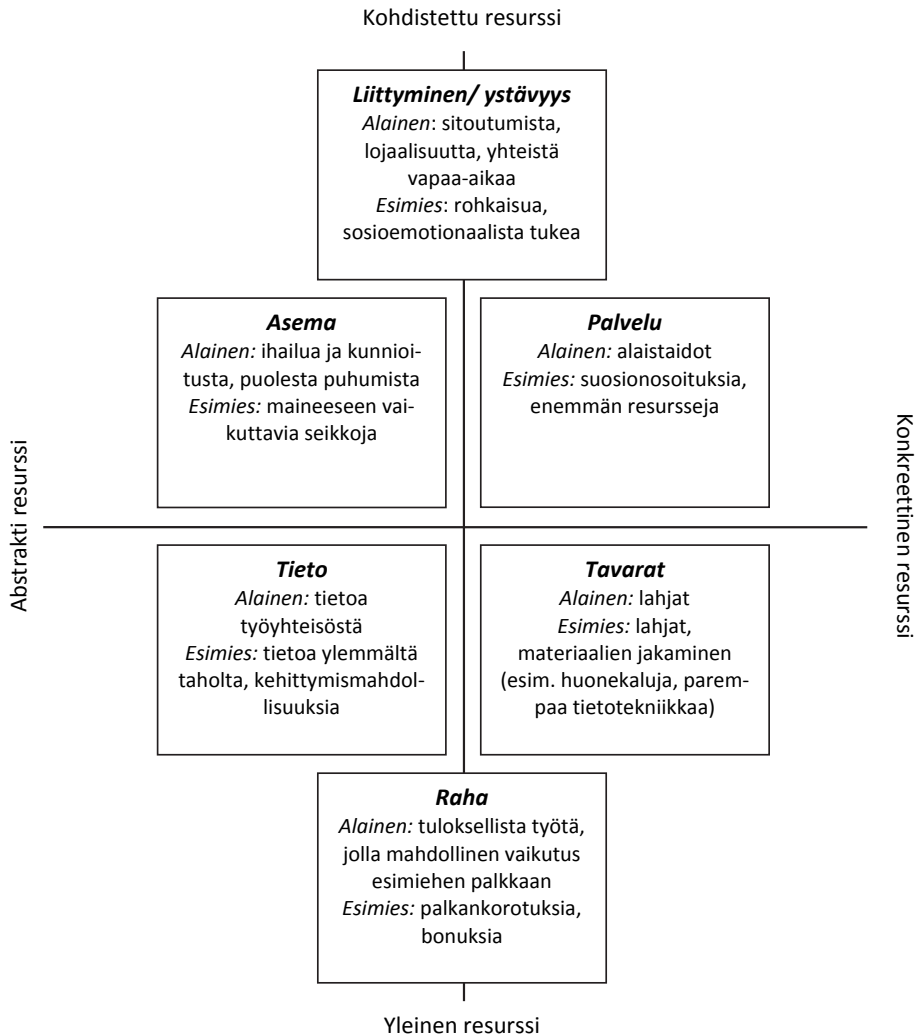
Esimies-alaisuhde kehittyy vähitellen (Dansereau ym. 1975). Työntekijä tarvitsee ensi alkuun välitöntä palautetta esimieheltään. Työsuhteen alkaessa esimies ja alainen ovat vieraita toisilleen, joten esimies-alaisuhteen kehittyminen vaatii tutustumista puolin ja toisin. Hajautetussa organisaatiossa välittömän palautteen antaminen työntekijälle, jonka toimintaa ei välttämättä näe päivittäin työntekijän työskennellessä fyysisesti eri yksikössä, on haasteellisempaa. Esimies-alaisuuteeseen kuuluu luottamuksen syntyminen, lojaalisuus, tuki sekä kunnioitus toista osapuolta kohtaan.

Eri tutkimukset LMX-teoriaan liittyen ovat keskittyneet lähinnä LMX-suhteen tarkasteluun. Wilson, Sin ja Conlon (2010) tarkastelevat omassa tutkimuksessaan esimiehen asemaa sen suhteen, mitä ”vaihdetaan”. Heidän tutkimuksensa pohjautuu Foan ja Foan vuonna 1974 kehittämään ja paljon käytettyyn teoriaan, jonka mukaan ”vaihdon” välikappaleina ovat raha, tavarat, palvelut, asema, tieto sekä kuuluminen/ ystävyys²². Wilsonin ja kumppanien mukaan se, saako esimies vaihdossa hyviä vai huonoja alaitaitoja riippuu siitä, mitä esimies on antanut alaiselleen ja päinvastoin (Kuvio 6 sivulla 75). Myös esimiesten johtamistyyli vaikuttaa siihen, miten alaiset käyttäytyvät esimiestään kohtaan (Epitropaki & Martin 2013; Wilson ym. 2010). Ikonen (2013) tutkimuksen mukaan luottamuksen pohjana on arvostus. Johtuen esimiesten ja alaisten erilaisuudesta, arvostuksen osoittamisessa on huomioitava henkilöiden yksilöllisyys (Chapman & White 2011; Ikonen 2013, 116). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan luottamusta erityisesti siitä näkökulmasta, miten eri yksiköissä työskentelevät työntekijät sen kokevat.

Wilsonin ym. (2010) mukaan esimies-alaisuhteessa tapahtuvaa vaihtoa voidaan kuvata kahden eri ulottuvuuden avulla: kohdistettu/ yleinen resurssi ja abst-

²² Foan ja Foan alkuperäisessä tekstissä viimeinen luokka oli rakkaus (*love*) (Wilson ym. 2010).

rakti/ konkreettinen resurssi. Olen seuraavalla sivulla kuvannut kyseiset ulottuvuudet kuviossa 6. Mikäli kuviota 6 tarkastellaan tämän tutkimuksen kontekstin näkökulmasta, voidaan todeta, että kaikki kuviossa mainitut resurssit ovat mahdollisia myös varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa. Hajautetussa organisaatiossa on tärkeää tarkastella esimies-alaisuuden muodostumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä, sillä hajautetussa organisaatiossa luottamuksen kehittyminen edellyttää johtajalta ja työntekijältä paljon. Tällöin voidaan miettiä, edesauttavatko kuviossa 6 mainitut konkreettiset resurssit luottamuksen syntymistä.



Kuvio 6. Esimies-alaisuuden vaihdossa käytettävät resurssit abstrakti-konkreetti – akselille ja kohdistettu-yleinen – akselille sijoitettuna²³ mukailien Wilsonia, Siniä ja Conlonia (2010)

²³ Wilson, Sin ja Conlon 2010, suomennotkirjoittajan

4 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Ymmärrykseni hajautetun organisaation johtamisen ongelmista on vahvistunut tutkimusta tehdessäni. Lähdin liikkeelle ilmiöstä: varhaiskasvatuksen hajautettu organisaatio. Siirsin yrityssektorin termin varhaiskasvatukseen – jopa niin, että se pikkuhiljaa vakiintui varhaiskasvatuksen käytössä (Léman 2005; Léman 2007; OAJ 2007; Halttunen 2009; Keskinen & Soukainen 2010; Soukainen & Keskinen 2010). Organisaatioiden madaltamiseen ja hajautettuihin malleihin siirtyminen on myös vaikuttamassa siihen, että julkisia palveluja ja niihin liittyviä uudistuksia määritellään termein, jotka on siirretty yksityis- ja yrityssektorilta (Laulainen 2010, 15–16), kuten itsekini tein siirtämällä termin hajautettu organisaatio varhaiskasvatukseen. Peck ja Rietzug (2012) ovat omassa tutkimuksessaan tulleet siihen tulokseen, että yritysmaailmassa käytetyt johtamisopit siirtyvät viiveellä kasvatusorganisaatioihin, ja hetken aikaa pinnalla olleina väistyvät uusien johtamismallien tieltä. Tarkastelun kohteena heillä oli MBO (Management By Objectives, tavoitejohtaminen), TQM (Total Quality Management, laatujohtaminen) ja Turnaround Management (terveyttämismalli).

Tutkimustani on ohjannut toive tutkimustulosten siirtämisestä suoraan johtajien apuvälineiksi tai työkaluiksi varhaiskasvatuksen johtamistyöhön. Tieto siitä, mitä hajautetun organisaation johtaminen vaatii johtajalta, auttaa häntä muuttamaan omaa toimintamalliaan siten, että työntekijöiden osallisuus ja luottamus esimiehen ja alaisen välillä kasvaa. Kirjallisuuteen tutustuttuani totesin, että tarkasteltaessa hajautetun organisaation johtamista minun piti avata käsitteet varhaiskasvatuksen johtaminen, luottamus, sitoutuminen, johtamiskontekstin muutos, pedagoginen johtaminen, osaamisen johtaminen, osallisuus, työn hallinnan keinot sekä esimies- ja alai-astaidot. Lisäksi piti tarkentaa, mitä tarkoitetaan hajautetulla ja jaetulla johtamisella ja onko niillä yhteyttä hajautettuun organisaatioon. Erilaisten, yhdessä sovittujen toimintamallien tärkeys nousee esille silloin, kun esimies ei ole jatkuvasti läsnä työyhteisössä. Yllä mainitut termit olen avannut tämän väitöskirjan luvuissa kaksi ja kolme.

Edellä mainittujen käsitteiden johdosta teoreettiseksi viitekehyykseksi muotoutui LMX-teoria (Leader-Member Exchange), sillä esimerkiksi luottamuksen syntymisellä hajautetussa organisaatiossa on erittäin suuri osuus. LMX-teoriassa on kysymys johtamisen vaihtoteoriasta, jossa esimies ja alainen ”vaihtavat” kunnioitusta, arvostusta, luottamusta ja sitoutumista (Scandura & Lancau 1996; Ilies, Nahrgang & Morgeson 2007; Northouse 2007). Teoriasta löytyy tukea myös työelämän muutokseen, jossa vastuu siirtyy johtajilta yhä enemmän työntekijätasolle

(Laulainen 2010, 15). Määrätietoinen johtamistyyli, jossa työntekijät huomioidaan, heitä motivoidaan ja heidän osallistumisensa mahdollistetaan, on omiaan lisäämään luottamusta esimiehen ja alaisen välille (ks. Vartiainen ym. 2004, 84; Keskinen 2005a, 83; Perkiö & Keskinen 2011).

Käsitteiden määrittely, tutkimusvalintojen tekeminen sekä varhaiskasvatuksen hajautetun organisaation tarkastelu myös työntekijän näkökulmasta on keino nähdä vaatimukset esimiestyölle. Varhaiskasvatuksen ollessa kyseessä täytyy tarkastella myös esimiehen pedagogisen johtamisen osa-aluetta. Koska kasvattaja on osa lapsen ympäristöstä (Skinnari 2007), myös pedagoginen osaaminen tarvitssee johtamista ja esimiehiyttä. Pedagoginen tuki esimieheltä alaiselle syntyy vuorovaikutuksessa, ja yhtenä luonnollisena foorumina tälle vuorovaikutukselle ovat kehityskeskustelut (Laine 2008, 80–81). Tuen saamisen kokemus voi syntyä myös voimaannuttavasta ja dialogisesta kehityskeskustelusta (Wink 2007). Pedagoginen johtajuus käsitteenä on hyvin moniselitteinen. Sen lisäksi, että tällä tutkimuksella etsin vastauksia tässä luvussa esittämiini tutkimusongelmiin, luon tutkimustulosten pohjalta mallin, jolla pedagoginen tuki mahdollistuu hajautetun organisaation jokaisessa yksikössä.

Johtajuus tapahtuu vuorovaikutuksessa esimiehen ja työntekijöiden välillä (Juuti 2013, 13). Johtajuuteen siis vaikuttavat niin johtajan kyky olla esimiehenä, hänen taitonsa ja tietonsa, kuin myös molempien osapuolten kyky toimia vuorovaikutuksessa, aikaisemmat kokemukset sekä toimijoiden persoonallisuus. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tutkita johtajien persoonallisuutta eikä vuorovaikutusta sinänsä. Vuorovaikutuksen näkökulma tulee esille tutkimuskysymyksen neljä kohdalla, kun tarkastellaan pedagogista tukea ja kokemuksia sen saamisesta. Johtamisen psykologian näkökulmasta työntekijöiden kokemuksellisuus organisaatiossa työskentelystä tuo oman lisänsä vuorovaikutussuhteeseen ja esimieheen kohdistuviin odotuksiin. Tietoisuus siitä, mitä ihmiset työelämässä kokevat ja miten he hahmottavat toimintansa siellä, on selkeästi työyhteisöjen ja ihmisten johtamisen ydinasia. (Perttula & Syväjärvi 2012, 11.) Lönnblad ja Vartiainen (2012) tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan tutkimusten painopiste on ollut lähinnä johtajien ominaisuuksien tunnistamisessa. Tutkimukset ovat myös painottuneet johtajiin analysoiden johtajien osaamistarpeita (Jokinen 2005). Sen sijaan vähemmän on tutkittu työntekijöiden osuutta johtajuuden onnistumisessa. Varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa toteutettua aikaisempaa tutkimusta LMX-viitekehikseen pohjautuen ei ole olemassa.

Nykyisten organisaatioiden haasteena on tunnistaa asioita, jotka liitetään toimiviin työyhteisöihin. Johtajien tulisi olla myös valmiita löytämään uusia keinoja johtaa muuttuneita työyhteisöjään kuten esimerkiksi hajautettuja organisaatioita. (Perttula & Syväjärvi 2012, 12.) Perttula ja Syväjärvi (2012, 12–13) kiteyttävät kirjansa johdannossa ajatuksen, joka on ohjannut omaa työskentelyäni kokonaisvaltaisen ajattelun suuntaan:

”Vastakkainasettelun sijasta johtamisen psykologian tehtävä on luoda näkökulmia ihmisten ja laajemmin työyhteisöjen tarkoituksenmukaiseen toimintaan. Näissä näkökulmissa painottuu johtamistyön yksilöllinen ja työyhteisöllinen, usein sosiaalisten suhteiden rakentama tilannekohtainen ja kokemuksellinen luonne.”

Edellä esitetty korostuu hajautetun organisaation kontekstissa, sillä siinä saattaa olla vaikeutena havaita yhteisen, *tarkoituksenmukaisen toiminnan* ja vision yhteys. Lainatun tekstin lisäksi johtamisen vaihtoteoria (LMX) tuo oman näkökulmansa työyhteisön sosiaaliseen dynamiikkaan (Gill 2006, 46). Ajatus siitä, että esimies kohtaa jokaisen työntekijän eri tavalla, ei suinkaan helpota sitä, miten hyvä työyhteisö tulisi rakentaa yhdessä työntekijöiden kanssa. Vaikkakin eri johtamistyylien tehokkuudesta on paljon tutkimusta (Judge & Piccolo 2004) ja viime aikoina on kiinnitetty huomiota myös johtamisen kontekstiin (Hujala 2013; Rowold 2011; Hunter, Bedell-Avers & Mumford 2007), empiiristä tutkimusta on tältä osin vielä melko vähän. Tässä tutkimuksessa johtamisen konteksti on varhaiskasvatuksen hajautettu organisaatio. Kontekstin lisäksi johtamiseen vaikuttaa se, minkälaisia tiimiä johdetaan. Tiimit ovat yhä enenevässä määrin heterogeenisiä, jolloin ryhmän jäsenten vaikutus toisiinsa korostuu. Tiimin heterogeenisyydestä ja erilaisista toimintamalleista riippuen johtamistyyllillä on havaittu olevan merkitystä. (Rowold, 2011.)

Aikaisempaa väitöstutkimusta varhaiskasvatuksen hajautetusta organisaatiosta on tämän tutkimuksen lisäksi yksi. Halttusen (2009, 56) tutkimus keskittyi työntekijöiden ja johtajien työnkuvauksiin, suhteisiin ja asemaan organisaatiossaan. Lisäksi tutkimuskohteena olivat näkemykset johtajuuden toteutumisesta sekä työntekijöiden odotuksista johtajaa kohtaan. Omassa tutkimuksessani on pääpaino varhaiskasvatuksen hajautetun organisaation eri toimipisteissä työskentelevien työntekijöiden näkemysten vertailusta sekä hajautettujen ja ei-hajautettujen organisaatioiden johtajien johtajuuskokemusten vertailusta.

Uusiautti (2008, 38–41) tarkastelee omassa tutkimuksessaan työn ominaisuuksien ja haasteellisuuden merkitystä motivaatioon sekä voimaantumiseen. Esimiehen työ on melko autonomista, joka on Lathamien ja Pinderin (2005) mukaan yksi motivaation kannalta olennainen seikka. Vaikka työ on autonomista, sen pirstaleisuus hajautetussa organisaatiossa aiheuttaa kokemuksia työn hallinnan puutteesta (Halttunen 2009, 117). Karasekin vuonna 1979 kehittämässä työn hallinnan mallissa (Karasek & Theorell 1990, 31–33) yhtenä dimensiona on kuormittava työ. Kuormittavaksi työn tekee se, että henkilöllä on vähäiset työn hallintamahdollisuudet, kun työssä on korkea vaatimustaso. Pitkään jatkuvana työn vähäiset hallintamahdollisuudet yhdessä korkean vaatimustason kanssa saattavat aiheuttaa liiallista psyykkistä kuormittavuutta. Stressitilanteen jatkuessa henkilölle aiheutuu riski sairastua. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005; Le Blanc, de Jonge & Schaufeli 2003.) Eri ihmisillä on erilaiset keinot selviytyä hallinnan

puutteen tunteesta. Antonovskyn teorian mukaan eri persoonallisuuden piirteiden lisäksi hallinnan tunnetta lisää ns. koherenssin tunne (luku 2.7.2).

Johnson ja Hall (1988) lisäsivät Karasekin ja Theorellin malliin kolmannen ulottuvuuden, joka huomioi työpaikalla saadun sosiaalisen tuen merkityksen eri työn hallinnan tilanteissa. Tuki saattaa ilmetä esimerkiksi esimiehen tai työtoverien arvostuksena, tukena ja kannustuksena. Olen esitellyt työn hallinnan mallin tarkemmin luvussa 2.7, ja esimiehen henkilöstölle antamaan tukeen liittyen mallia on käsitelty myös luvussa 2.6 samalla, kun on tarkasteltu pedagogista tukea.

Yhtenä työn hallintaan vaikuttavana tekijänä on henkilöstön osaamisen kehittyminen. Hyvä ammattitaito tarkoittaa sitä, että työn vaatimukset ja henkilön työn hallintamahdollisuudet ovat samalla tasolla. Hyvä ammattitaito on myös laatutekijä. Huolimatta siitä, että kuntien lakisääteinen (Laki lasten päivähoidosta 1973/36, 11 §) velvollisuus on ”vain” järjestää päivähoitopalvelut, laatuun tulee kiinnittää huomiota, sillä tällä on merkitystä lasten oppimistuloksiin (Akselin 2013, 23). Tähän on kuitenkin tulossa muutos, sillä ehdotus uudeksi varhaiskasvatuslaiksi (HE 341/ 2014) sisältää esityksen siitä, että varhaiskasvatuksen valtakunnallinen arviointi tulisi Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen tehtäväksi. Lisäksi varhaiskasvatuksen järjestäjän olisi arvioitava antamaansa toimintaa. Tästä syystä tutkimuskysymys 3 ”Millaisia kokemuksia esimiehillä ja työntekijöillä on heidän yksikössään toteutetusta laadunarvioinnista?” tuottaa erittäin tärkeää taustatietoa jatkotutkimusta silmällä pitäen.

Lasten osallisuuteen kiinnitetään huomiota (ks. Pramling Samuelsson & Sheridan 2003; Sheridan & Pramling Samuelsson 2001), mutta myös henkilöstön osallisuus ja oman työn reflektointi ovat edellytyksiä laadun ylläpitämiseen. Arviointien myötä voidaan esille nostaa kehittämishankkeita. Näiden kehittämishankkeiden johtamista ja sisällöllistä kehittämistä voidaan Fonsénin (2010, 131) mukaan pitää laajasti katsottuna pedagogisena johtajuutena. Laadunhallintaprosessin yksi elementti on arviointi. Tässä tutkimuksessa en ota kantaa siihen, mitä laadunhallintamallia pitäisi noudattaa, vaan tarkastelen työntekijöiden näkemyksiä siitä, miten heidän mielestään arviointia ylipäätään suoritetaan ja onko siinä havaittavissa eroa suhteessa siihen, työskenteleekö henkilö esimiehensä kanssa samassa yksikössä vai erillisyyksikössä.

Termin ’hajautettu organisaatio’ siirtäminen varhaiskasvatukseen toi johtamiskäsitteeseen sisältöjä, joita ei ole aiemmin varhaiskasvatuksen kontekstissa tutkittu. Tällaisia kokonaisuuksia ovat esimerkiksi esimiehen tuki ja laadunarviointi hajautetuissa organisaatioissa. Esimieheltä saadun tuen kokemuksiin liittyy kiinteästi pedagoginen johtajuus, joka on tutkimuksen kohteena myös uusi varhaiskasvatuksen hajautetun organisaation näkökulmasta. Hyvä pedagoginen johtajuus on yhteydessä henkilöstön osaamisen johtamiseen

ja sitä kautta varhaiskasvatuksen laatuun (Fonsén 2014, 194; Siraj & Hallet 2014, 107–113).

Aiempaa tutkimusta laadun ja pedagogiikan näkökulmasta varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa ei ole olemassa. Myöskään aiempaa vertailua yhden yksikön ja monen yksikön johtamisesta tässä kontekstissa ei ole tehty. Johtamistyön haasteellisuus hajautetussa organisaatiossa ja tämän johdosta erilaisten tiimien johtaminen sekä hajautetun organisaation tarkastelu ovat olleet lähtökohina, kun olen muodostanut neljää tutkimuskysymystäni, jotka ovat seuraavat:

1. Mitkä ovat varhaiskasvatuksen hajautettujen organisaatioiden johtamisen erityispiirteet?

Ensimmäinen tutkimuskysymys kartoittaa johtamistehtävää johtajan näkökulmasta. Tarkastelun kohteena ovat johtajan erilaiset työtehtävät ja johtajien kokemus työn hallintaan liittyvistä asioista varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa. Lisäksi vertailen yhden yksikön johtajan kokemuksia monen yksikön tai päivähoitomuodon johtajien kokemuksiin.

2. Miten eri työntekijäryhmät kokevat hajautetussa organisaatiossa työskentelyn?

Toinen kysymys tarkastelee työntekijöiden kokemuksia hajautetussa organisaatiossa työskentelemisestä. Kontekstin merkitys tulee esille vertaillaessa esimiehen kanssa fyysisesti samassa yksikössä työskentelevien vastauksia vastauksiin, joita ovat antaneet työntekijät, jotka eivät työskentele samassa yksikössä esimiehen kanssa.

3. Millaisia kokemuksia esimiehillä ja työntekijöillä on heidän yksiköissään toteutetusta laadunarvioinnista?

Kolmas tutkimuskysymys paneutuu siihen, mitä esimiehen kanssa fyysisesti samassa työpaikassa sekä ns. erillisyyksikössä työskentelevät ajattelevat laadunarvioinnista. Tarkastelen kysymystä myös esimiesten näkökulmasta.

4. Millaiseksi työntekijät ja esimiehet kokevat esimieheltään saadun tuen?

Neljännän kysymyksen tarkoituksena on selvittää, minkälaista tukea työntekijät toivovat varhaiskasvatustyöhönsä esimieheltään ja saavatko he sitä. Analyysin lähtökohtana ovat myös tuen antamisen ja saamisen rakenteet organisaatiossa. Tarkastelun kohteena ovat myös esimiesten kokemukset, joista käy selville, minkälaista tukea esimiehet tarvitsevat.

Raportoin tutkimuskysymysten tuottamat tulokset luvussa kuusi.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvaan metodologiset valinnat ja tutkimusjoukkoon sekä aineistoon ja analysointiin liittyvät asiat. Tutkimuksessa tarkastelen sekä teorialähtöisen että aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa esiintyviä johtajuuden haasteita sekä arviointiin liittyviä kysymyksiä johtajien ja työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen kvantitatiivisessa aineistossa selvitän esimiesten ja työntekijöiden näkemyksiä arviointiin ja tukeen liittyen vertaillen esimiehen kanssa fyysisesti samassa työpaikassa työskentelevien sekä erillispisteissä työskentelevien työntekijöiden vastauksia. Tutkimustehtävien tarkastelu monesta eri näkökulmasta tuo kuuluville niin henkilöstön kuin esimiestenkin äänen.

Mittarien konstruointia kuvaan yksityiskohtaisesti luvussa 5.2. Luvussa 5.3 kuvaan eri aineistojen keruun ja myös tutkimushenkilöt. Aineiston analyysin tarkempi kuvaus on luvussa 5.4.

5.1 Metodologisena valintana mixed methods

Silloin, kun samassa tutkimuksessa käytetään sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä, voidaan puhua mixed methods –tutkimuksesta (Onwuegbuzie, Johnson & Collins 2011). Mixed methodia käyttämällä tutkija saa tuloksiinsa täydentävää tietoa eri menetelmien avulla. Tämä auttaa myös siihen, että tuloksista voidaan tehdä luotettavampia johtopäätöksiä. (Uusiautti 2008, 48.) Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus eivät siis sulje toisiaan pois tässä tutkimusmetodologiassa, vaan ne täydentävät toisiaan vahvistamalla molempien metodien hyviä puolia ja minimoimalla heikkouksia. (Johnson & Onwuegbuzie 2004.)

Johnson ja Onwuegbuzie (2004) ovat jakaneet mixed methodin kahdeksaan vaiheeseen: tutkimusongelman valinta, mixed methodin käyttömahdollisuuden tarkastelu, mixed method –mallin valinta (”select the mixed-method or mixed-model research design”), aineiston kerääminen, aineiston analysointi, aineiston tulkinta, aineiston legitimointi ja johtopäätösten tekeminen sekä väitöskirjan kirjoittaminen. Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymysten valinta vaikutti siihen, että sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä tarvittiin.

Ajallisesti mixed method voidaan toteuttaa kolmella eri tavalla. Ensimmäisessä mallissa tutkija syventää kvalitatiivisella menetelmällä saamiaan tuloksia käyt-

tämällä kvantitatiivista menetelmää tai päinvastoin. Toiseksi hän voi myös käyttää sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää samanaikaisesti. Kolmas tapa on ns. vaihtomenettely, jolloin teoriataustaa on käytetty apuna tutkimuksen suunnittelussa, ja aineistonkeruumetodina on joko peräkkäinen tai rinnakkainen menettely. (Johnson & Onweugbuzie 2004; Uusiautti 2008.) Tässä tutkimuksessa teoriatausta on ollut apuna tutkimuksen suunnittelussa. Molemmat aineistot on sekä suunniteltu että kerätty samanaikaisesti – toisin sanoen, lomakekyselyllä ei ole haluttu syventää haastatteluista tullutta aineistoa, vaan eri menetelmillä on etsitty vastauksia eri tutkimuskysymyksiin.

Vaikka Metsämuuronen (2006, 88) esittää, että joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen tutkimusote pitäisi valita tutkimuksen päämetodiksi, en ole kumpakaan niistä pystynyt pitämään toista tärkeämpänä. Näin ollen tutkimukseni hyödyntää sekä positivistista että hermeneuttista traditiota, jolloin voidaan puhua dialektisesta otteesta (Soininen & Merisuo-Storm 2009, 32). Nykyisin ei enää oikeastaan lähdetä tekemään tiukkaa valintaa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen otteen välillä, vaan nähdään molempien tutkimusperinteiden monimuotoisuus ja toisiensa täydentävyys. Parempi erottelu tutkimusperinteitä tarkasteltaessa saattaisi olla realismi – konstruktivismi. Tässäkin jaottelussa pitää kyseenalaistaa kaikenlainen kahtiajako. (Heikkinen, Huttunen, Niglas & Tynjälä 2005, 340–254.)

Mixed methodissa voidaan erottaa kaksi alaluokkaa: metodin sisäinen (engl. within-method) ja metodien välinen (engl. between-method) (Tuomi & Sarajärvi 2012, 145). Metodin sisäinen triangulaatio toteutuu tässä tutkimuksessa esimerkiksi kyselylomakkeessa, jossa samaa asiaa on kysytty sekä Likert-väittämien että avoimen kysymyksen muodossa (esim. arvioinnin suorittaminen). Metodien välistä triangulaatiota olen käyttänyt haastatteleamalla esimiehiä, jonka lisäksi esimiehet ovat vastanneet lomakekyselyyn. Triangulaatioon voidaan suhtautua monella eri tavalla, kuten Eskola ja Suoranta (1999, 71–73) tuovat teoksessaan esille. Heidän mukaansa tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat eivät ole yksiselitteisiä tällä menetelmällä, sillä eri tutkimusmenetelmät perustuvat esimerkiksi erilaisiin ihmiskäsityksiin. Näin ollen niiden yhteensovittamisessa saattaa ilmetä ongelmia.

Koska laadullista analyysia voidaan toteuttaa monella erilaisella menetelmällä, laadullinen tutkimus voi siten kytkeytyä moniin eri tieteenfilosofisiin suuntauksiin. Itselläni oli käytössä monta aineistoa²⁴, joissa oli sekä avoimia kysymyksiä, litteroitua haastatteluaineistoa että kvantitatiivista materiaalia, jolloin edellä mainittu korostuu. Tällöin myös aineiston analyysimahdollisuudet lisääntyivät. Olen käyttänyt tilastollista analyysia (SPSS-ohjelma), luokittelua, aineisto- sekä teorialähtöistä sisällönanalyysia, fenomenografista ja hermeneuttista analyysia. Li-

²⁴ Aineistoista lisää luvussa 5.4

säksi jatkuva kriittinen reflektio on ollut osana tutkimustyötä. Tällainen toimintamalli kertoo siitä, että tutkimukseni on myös tulkitsevaa käsitetutkimusta (Takala & Lämsä 2001; Lämsä & Takala 2004).

Laadullisen tutkimusotteen tarkoituksena on tulkita ja luoda malli kuvattavalle ilmiölle (Anttila 2006). Kvantitatiivinen aineisto erilaisine vertailumahdollisuuksineen yhdistettynä kvalitatiiviseen aineistoon mahdollisti siis syvemmän tarkastelun tutkimuksen kohteena olleisiin varhaiskasvatuksen hajautettuihin organisaatioihin. Tutkimuksen viitekehyksenä on LMX-teoria, jolloin kvalitatiivinen aineisto tuo esille sekä johtajan (leader) että työntekijän (member) äänen kuuluviin.

Taulukko 2. Tutkimuksen lähtökohdat ja metodologiset sitoumukset tutkimuskysymyksittäin

<i>Koko tutkimus</i>	mixed methods (menetelmä-triangulaatio)			Aineisto 1 (haastattelut, n = 11) Aineisto 2 (lomaketyksely, n = 223, palautusprosentti 87) Aineisto 3 (lomaketyksely, n = 112; 70 %)
Kysymys 1 <i>Mitkä ovat varhaiskasvatuksen hajautettujen organisaatioiden johtamisen erityispiirteet?</i>	kvalitatiivinen kvantitatiivinen	haastattelu, avoimet kysymykset, likert- asteikolliset kysymykset	kvalitatiivinen sisällönanalyysi: teorialähtöinen sisällönanalyysi, aineistolähtöinen sisällönanalyysi, tulkinnallinen käsiteanalyysi, Khin neliö, t-testi, Mann-Whitneyn U-testi	Aineisto 1 Aineisto 3
Kysymys 2 <i>Miten eri työntekijäryhmät kokevat hajautetussa organisaatiossa työskentelyn?</i>	kvantitatiivinen	likert- asteikolliset kysymykset	Mann-Whitneyn U-testi, Khin neliö	Aineisto 2
Kysymys 3 <i>Millaisia kokemuksia esimiehillä ja työntekijöillä on heidän yksiköissään toteutetusta laadunarvioinnista?</i>	kvalitatiivinen, kvantitatiivinen	avoimet kysymykset, likert- asteikolliset kysymykset	aineistolähtöinen sisällönanalyysi, luokittelu, Kruskall-Wallis, variassianalyysi, Tukeyn testi	Aineisto 2
Kysymys 4 <i>Millaiseksi esimiehet ja työntekijät kokevat esimieheiltään saadun tuen?</i>	kvalitatiivinen, kvantitatiivinen	avoimet kysymykset, likert- asteikolliset kysymykset	aineistolähtöinen sisällönanalyysi, luokittelu, Mann-Whitneyn U-testi, t-testi	Aineisto 2 Aineisto 3

Tämän tutkimuksen tieteenfilosofinen suuntaus on relativistinen; tutkimiini ilmiö – johtajuus – on suhteellista johonkin nähden, ja vaihtelee ihmisistä, ajasta ja paikasta riippuen. (Takala & Lämsä 2001.) Tällöin ympäristöllä on suuri merkitys, ja ihmiset, jotka työskentelevät hajautetussa organisaatiossa, myös kokevat

sen eri tavoin. Olen kuvannut tutkimusotteet sekä aineiston analyysimenetelmät tutkimuskysymyksittäin taulukossa 2. Analyysimenetelmät kuvaan tarkemmin luvussa 5.4. Taulukosta voidaan nähdä, miten monipuolisesti aineistoja on käytetty eri tutkimuskysymyksiin.

5.2 Aineistonkeruumenetelmät ja mittareiden konstruointi

5.2.1 Haastattelu tiedonhankintatapana

Teemahaastattelun ideana tutkimuksessani on tuoda esille jotain, joka lähtee tutkittavien maailmasta. Tässä tapauksessa en voinut kuitenkaan perustaa tutkimustani grounded theoryn kaltaiseen avoimeen tiedonkeruuseen, sillä minun piti suhteuttaa vastaukset jo olemassa olevaan tietoon hajautetuista organisaatioista ja varhaiskasvatuksen johtamisesta (vrt. Cohen, Manion & Morrison 2001; Metsämuuronen 2006; Soininen & Merisuo-Strom 2009, 45). Minulla oli menetelmistä ja johtajuuteen liittyvistä asioista ns. esikäsitys, joka oli muodostunut oman johtamistyöni kautta. Tunnistin hajautetun organisaation haasteet sekä päiväkodinjohtajan ja perhepäivähoidon ohjaajan yhdistelmäviran työkokonaisuudet. Tätä esikäsitystä käytin apuna teemahaastattelun kysymyksiä laatiessani (liite 1). Haastattelumenetelmän yhdeksi ongelmakohtaksi saattaa Soinisen (1995, 113) mukaan muodostua se, että tutkittaviin pitää olla henkilökohtaisessa kontaktissa. Mikäli haastateltavia on paljon, tarvitaan tutkimusmenetelmään riittävän aikaresurssin varaaminen tutkimussuunnitelmaan. Huomioin tämän seikan tutkimusta suunnitellessani. Haastattelijalla tulee olla myös hyvät vuorovaikutustaidot, mikä korostuu etenkin silloin, kun haastateltavat eivät ole halukkaita jakamaan kaikkea tarvittavaa tietoa. Tässä tutkimuksessa haastateltavien lukumäärä ($n = 11$) ei muodostunut ongelmaksi ajallisen resurssin suhteen. Lisäksi kaikki haastateltavat olivat halukkaita kertomaan johtajuuden haasteista. Haastatteluja tehdessäni muistan ajatelleeni:

”Olenko ainut henkilö, joka on kiinnostunut heidän työstään ja joka kuuntelee?” (Tutkimusmuistiinpanot 14.3.2006)

Eskola ja Suoranta (1999, 60–62) tuovat esille sen, ettei aineiston kokoa voi yksiselitteisesti määritellä, mutta kokemuksesta voidaan sanoa että noin 15 haastattelua riittävät tuottamaan saturaation eli kylläntymisen. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei aineisto tuo enää mitään uutta tutkimuksen kannalta, vaan alkaa toistaa itseään (Tuomi & Sarajärvi 2012, 87). Omassa tutkimuksessani hain varhaiskasvatuksen hajautetun organisaation johtajuuteen liittyviä haasteita, ja 11 haastateltavaa toivat esille jo tiedossa olevia yritysmaailmankin hajautetuissa organisaatioissa esille tulleita seikkoja. Haastattelun käyttämistä tässä tutkimuksessa puoltaa

se, että sen avulla saatiin tietoa johtajien käsityksistä hajautetun organisaation johtamisesta. Halttusen (2009) tutkimuksessa kohteena oli kaksi johtajaa, joten tämänsuuntaista tutkimusta ei vielä ole kovin paljon tehty.

Haastattelun etuna voidaan nähdä se, että haastattelutilanteessa sekä haastateltava että haastattelija voivat tehdä tarkennuksia tai lisäkysymyksiä, mikäli jokin asia jää epäselväksi. Myös kysymysten järjestystä voidaan tarvittaessa muuttaa. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2011, 20; Tuomi & Sarajärvi 2012, 73.) Haastattelutilanteen alussa on vielä tärkeää käydä läpi mm. haastattelun tarkoitukseen ja tallentamiseen liittyvät seikat. Itse haastattelussa haastattelijan tulee välttää omien mielipiteiden esille tuomista ja pyrkiä omalla käyttäytymisellään tekemään tilanteesta molemmille osapuolille mahdollisimman miellyttävän. (Tuckman 1999, 267–269.) Tästä johtuen on tärkeää, että tutkija tiedostaa omat tunteensa ja asemansa (Saastamoinen 2004, 18). Tarkastelen omaa osuuttani haastattelijana vielä luvussa 5.3.1.

Tässä tutkimuksessa haastattelun teemarungon laatimisen taustalla olivat ensisijaisesti päiväkodin johtajan työtehtäviin liittyvät kokonaisuudet (ks. luku 2.3) sekä tutkimuskysymykset. Ennen lomakkeen laatimista kävin keskustelemassa keskisuuren kaupungin varhaiskasvatuksesta vastaavan henkilön kanssa johtamiseen liittyvistä keskeisistä asioista. Kävimme yhdessä läpi myös strategiaan ja laadunhallintaan liittyviä asioita. Kyseisen keskustelun sekä teorian pohjalta laadin teemahaastattelurungon kysymykset (liite 1). Muotoilin kysymykset siten, että vastaukset toisivat mahdollisimman hyvin esille johtajien käsityksiä ja käytännön esimerkkejä. Hajautetun organisaation johtaminen ei ollut haastattelussa keskiössä, mutta ajatukseni oli, että hajautetun organisaation johtaminen tulee vastauksissa esille. Haastattelurungon laatimista helpotti myös oma työni hajautetun organisaation johtajana.

5.2.2 Kysely tiedonhankintatapana

Kyselylomakkeen kysymyksiä laadittaessa on mietittävä, mitä tietoa halutaan saada. Lomakkeen (liite 2) kysymyksiä muotoillessani hyödynsin hajautettuun organisaatioon liittyvää teoretietoa (ks. luvut 3 ja 3.1) sekä työyhteisöille laadittuja kyselylomakkeita. Esittelen nämä tarkemmin luvussa 5.4.3. Edellisten lisäksi kysymyksenasetteluun vaikuttivat LMX-teoria luottamuksen tarkastelun suhteen sekä tutkimuskysymykset. Hahmottelin kysymyksiä pitäen rinnalla käsitteenmäärittelyjä siitä, mikä on hajautettu organisaatio, mitä johtajuuteen kuuluu ja miten henkilökunta on osallisena toiminnan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Tein ensimmäisen hahmotelmapaperin pohjalta kyselylomakkeen, johon merkitsin, mistä lähdeoteesta ja mihin teoriaan liittyen kysymykseni esitän.

Toisin kuin haastattelurungon laatiminen kyselylomakkeen saattaminen tarpeitani vastaavaksi vaati huomattavasti enemmän etukäteistyöskentelyä. Heikkilä (2001, 47) tuokin hyvin esille kyselylomakkeen laatimiseen liittyviä seikkoja: ”Lomakkeen suunnittelu edellyttää kirjallisuuteen tutustumista, tutkimusongelman pohtimista ja täsmentämistä, käsitteiden määrittelyä ja tutkimusasetelman valintaa.” Ennen ensimmäisen kyselylomakkeen laatimista kokosin ajatuksia siitä, mitä aiheita kysymysten tulee käsitellä.

Ennen mittarin luomista ja haastattelukysymysten lopullista laatimista hyödynsin myös jo aiemmin mainittua keskisuuren kaupungin varhaiskasvatusjohtajan haastattelua. Haastattelun pohjalta sain tuntuman siitä, minkälaisia kysymyksiä ison päivähoito-organisaation johtaminen tuo tullessaan. Haastattelun ja teorian pohjalta laadin lopulliset lomakkeet kyselyä varten. Hajautettuun organisaatioon liittyvät kysymykset muotoilin Vartiaisen, Kokon ja Hakosen (2004) teoksen pohjalta. Omaan toimintaan ja tiimiin liittyviä kysymyksiä on muotoiltu Hätösen (2000) kysymyksistä.

Tutkimuksessani käsitellään melko abstrakteja asioita, joten minun piti etukäteen tarkkaan miettiä, minkälaisen kysymysten avulla saan selville mitään asioita. Strukturoidut kysymykset helpottavat aineiston käsittelyä, kun taas avoimien kysymysten kohdalla vastauksia käsitellään luokittelemalla. (Tuckman 1999, 241, 246.) Mikäli kyselylomakkeessa on strukturoituja kysymyksiä, voidaan numeerisestikin suurta otosta kuvata tilastotieteellisin menetelmin (ns. kvantitatiivisesti orientoitunut analyysimenetelmä). Tuloksia voidaan tällöin havainnollistaa taulukoiden tai kuvioden avulla. Tässä tutkimuksessa strukturoidut kysymykset mahdollistivat eri työntekijäryhmien vastausten vertailun. Avoimet kysymykset toivat syvempää näkökulmaa tuloksiin.

Sijoitin jokaisen kysymysryhmän alkuun vastausohjeistuksen, jotta vastaaja pystyi helposti palauttamaan mieleensä muun muassa Likert-asteikon vastausvaihtoehdot. Lomakekyselyn käyttö on tässä tutkimuksessa perusteltua, sillä sen avulla tavoitettiin mahdollisimman moni työntekijä, jolloin suuri vastaajamäärä mahdollisti myös tilastolliset vertailut eri työntekijäryhmien välillä (esimies, työntekijä esimiehen kanssa samassa yksikössä ja työntekijä erillisyyksikössä).

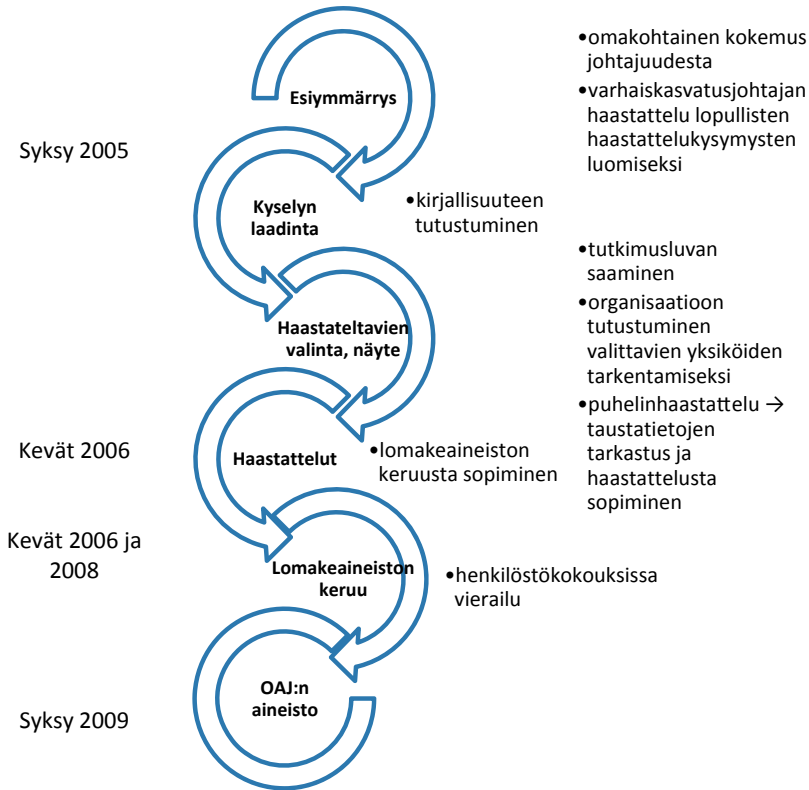
Olin ensimmäisessä lomakeversiossa jakanut kysymykset aihealueittain, mutta tutkimusprosessin edetessä jaoin kysymykset siten, että ensimmäiset osiot käsittelevät yksikköä ja viimeiset osiot vastaajaa itseään. Näin en väliotsikoilla johdattellut vastaajia tietynlaisiin vastauksiin, ja heidän oli helpompi edetä yleisestä yksityiseen. Kyselylomakkeen tekemisen yhtenä tärkeänä vaiheena on lomakkeen esitestaus, jotta mahdolliset virheet saadaan korjatuksi ennen varsinaisen tutkimuksen tekemistä (Tähtinen ym. 2011, 23–25). Esitetasin laatimani lomakkeen ennen aineiston 2 keräämistä neljällä esimiehellä. Heidän mielestään lomake oli selkeä eikä täyttämisen aiheuttanut ongelmia.

Kyselylomakkeen (liite 2) aihealueet jakaantuivat kuuteen sisältöalueeseen: taustatietoihin, yksikköön, tiimiin, asiakkaisiin, esimieheen ja omaan toimintaan liittyviin kysymyksiin. Näistä suurin osa oli likertasteikollisia. Muita kysymyksiä olivat taustatietoihin liittyvät kysymykset (kysymykset 1-9), vaihtoehtokysymykset (kysymykset 36, 75, 88 ja 89) sekä avoimet kysymykset (kysymykset 37, 90 ja kaksi numeroimatonta kysymystä). Strukturoituja, likertasteikollisia (1 = vastaa vähiten vastaajan näkemystä, ..., 5 = vastaa erittäin paljon vastaajan näkemystä) kysymyksiä oli yhteensä 74. Lomakkeen neljä avoimen kysymyksen aihealuetta liittyivät arviointiin, työnteon onnistumiskokemuksiin ja epäonnistumisen kokemuksiin sekä esimieheltä kaivattavaan tukeen. Aineiston analyysissä en hyödyntänyt kyselylomakkeen sisältöaluejakoa, vaan muodostin tutkimuskysymystä neljä (Miten esimiehet tukevat työntekijöitään) varten summamuuttujan, jonka olen kuvannut taulukossa 10 (sivu 102). Aineistoa kertyi paljon myös tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten ulkopuolelta myöhempää analyysiä varten.

Esimiehille ja työntekijöille oli kyselystä omat versiot siten, että esimiesten täyttämään lomakkeeseen olin muuttanut työntekijöille suunnatun lomakkeen kysymyksenasettelua. Työntekijän lomakkeessa kysymykset, jotka liittyvät esimieheen, oli käännetty esimiesten lomakkeessa muotoon, jossa kysyn esimiehen olettamaa työntekijän vastausta suhteessa häneen. Tällaisia asioita olivat esim. arviointiin ja ohjaukseen liittyvät kysymykset. Työntekijän lomakkeessa kysymys oli: Arvioimme tiimin työskentelyä. Esimiehen lomakkeessa sama kysymys oli: Alaiset arvioivat tiimin työskentelyä.

5.3 Aineistonkeruun toteutus ja tutkimushenkilöiden kuvailu

Tutkimuksen kohteeksi valitsin yhden kaupungin päivähoidon organisaatiosta mahdollisimman erilaisia hajautettuja organisaatioita. Kuviossa 7 olen kuvannut tiivistetysti tutkimuksen empiirisen osuuden aineistojen osalta. Tutustuin ennen tutkimusluvan lähettämistä kyseisen kaupungin varhaiskasvatuksen organisaatioon ja siellä oleviin yksiköihin Internetin välityksellä. Tehtävä oli haasteellinen, sillä päiväkodit, leikkipuistot sekä perhepäivähoito oli esitelty erillisillä sivuilla, jolloin kokonaiskuvaa yhden esimiehen alaisuudessa olevista yksiköistä tai päivähoitomuodoista ei saanut mistään suoraan. Tämän kaupungin lisäksi keräsin aineistoa pienemmästä kaupungista sekä kymmeneltä esimieheltä, jotka osallistuivat esimieskoulutukseen.



Kuvio 7. Aineiston keruuprosessi

Koska laadullinen tutkimusote etenee käytännön tasolta yleiselle tasolle, on esiymmärryksen avaaminen lukijan näkökulmasta tärkeää (Anttila 2006). Tässä tutkimuksessa esiymmärryksen muodosti oma kokemukseni varhaiskasvatuksen hajautetun organisaation johtajana toimimisesta. Tutkijan lähtökohtana oli siis oman työn tutkiminen ja sitä kautta sen kehittäminen.

5.3.1 Esimiesten haastatteluaineisto

Tutkimushenkilöt

Valitsin haastateltavat esimiehet siten, että mahdollisimman erilaisten päivähoitomuotojen johtaminen tuli edustetuksi. Tutkin organisaatiota ja valitsin näytteeseeni kymmenen yksikköä, joissa johtaminen tapahtui hajautetun organisaation mukaisesti; osalla johtajista ($n = 3$) oli monta päiväkotia johdettavanaan, kaikilla yksikön johtajilla ($n = 8$) oli eri päivähoitomuotoja alaisuudessaan, kahdella päälliköllä oli esimiehiä alaisinaan. Se, että haastateltuja on 11, vaikka yksiköitä on

kymmenen, johtuu siitä, että tutkimukseni aikana yksi esimies jäi virkavapaalle, joten haastatteluihin osallistui myös hänen sijaisensa.

Tutkimushetkellä kyseisen kaupungin varhaiskasvatuksen organisaatiossa 68 prosenttia esimiehistä johti hajautettua organisaatiota. Lopuilla esimiehillä oli joko yksi päiväkotitai yksi päivähoitomuoto johdettavanaan. Näistä kuitenkin kahdella kolmasosalla yhden päiväkodin esimiehenä toimiminen johtui siitä syystä, että päiväkotitai oli joko vuoroitopäiväkotitai päiväkodissa oli ns. kuntoutusryhmä. Kaiken kaikkiaan koko organisaatiossa vain 10 prosenttia esimiehistä työskenteli päiväsaikaan auki olevan, ei kuntoutusryhmiä sisältävän päiväkodin johtajana tai pelkästään perhepäivähoidon esimiehenä eli ei-hajautetussa organisaatiossa ns. peruspäivähoidon esimiehenä.

Haastatteluun osallistuneet esimiehet olivat koulutukseltaan lastentarhanopettajia (8 hlö), sosiaaliskasvattajia (1 hlö), sosionomeja (1 hlö) ja humanististen tieteiden kandidaatteja (1 hlö). Päivähoidon kokemusta esimiehillä oli keskimäärin 24 vuotta, josta esimieskokemusta 13 vuotta. Päivähoidon kokemus vaihteli 12 vuodesta 32 vuoteen. Esimieskokemus vaihteli yhdestä 29 vuoteen. Kolme työntekijää oli työskennellyt koko työssäoloaikansa esimiehenä (kaksi henkilöä 20 vuotta, yksi henkilö 29 vuotta). Kaikki haastateltavat olivat naisia.

Aineiston keruu

Ensimmäisen aineistonkeruun suoritin valitsemassani varsinaissuomalaisessa kaupungissa keväällä 2006. Aineistona on näyte, joka on kerätty haastattelemalla 11 päivähoitopäiväkodin esimiestä, joilla on johdettavanaan varhaiskasvatuksen hajautettu organisaatio. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 101 sivua yhden haastattelun keston vaihdella 30 minuutista 50 minuuttiin.

Haastatteluaiakaa varatessani moni halusi tietää enemmän tutkimuksestani, joten pystyin kertomaan heille lyhyesti puhelimesta tutkimusongelmani ja menetelmiin liittyvät seikat. Olin varautunut siihen, että haastattelua ennen tai sen jälkeen kerroin haastateltavalle enemmän, mikäli hän niin halusi. Usealle termi ”hajautettu organisaatio” ei ollut tuttu – ainakaan varhaiskasvatuksen kontekstissa. Lähetin haastateltaville teemakysymykset etukäteen, jotta he pystyivät paremmin valmistautumaan haastatteluun.

Haastattelurungon (liite 1) laadintaa ohjasi sekä oman työni kautta syntynyt esiymmärrys varhaiskasvatuksen hajautetun organisaation johtamisesta että tutkimukseni viitekehukseen liittyvä teoreettinen tieto johtajuudesta ja siihen liittyvistä muutoksista. Aikaresurssin jakautuminen eri päivähoitomuotojen välillä ja henkilökunnan osallisuus olivat myös haastattelujen teemoina. (Hujala ym. 1998; Virtanen 1999; Vartiainen ym. 2004.)

Haastattelut tapahtuivat haastateltavien työpaikoilla, ja tallensin haastattelut nauhalle. Haastattelutilannetta helpotti haastateltavien näkökulmasta se, että aihealue oli minulle, haastattelijalle, erittäin tuttu. Minun olisi tutkijana pitänyt

kiinnittää haastattelutilanteessa kyseiseen asiaan kuitenkin enemmän huomiota esimerkiksi tarkentamalla joitakin vastauksia. Näin osa vastauksista jäi siltä osin vajaaksi, että sekä haastateltavalla että haastattelijalla oli asiasta jonkinlainen käsitys, joka ei välttämättä ollut sama. Tästä esimerkkinä lainaus eräästä vastauksesta, kun olen kysynyt johtamisen keinoja. Vastaus olisi tarvinnut lisäkysymyksen siitä, mitä tällaiset delegoitavat asiat olisivat muun muassa voineet olla.

”Ja sit mä delegoin sellasii asioita, mitä mä pystyn delegoimaan, mitä alaiset pystyy ottaan vastaan, niinkun oman työn ohelle vielä.” (H10)

Haastatteluaineisto muodostaa aineiston 1, ja saan siitä vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni liittyen **hajautetun organisaation johtamiseen**.

5.3.2 Lomakekysely

Tutkimushenkilöt

Olen kuvannut lomakekyselyn aineiston (aineisto 2) tutkimushenkilöt taulukoissa 3 ja 4. Kyselylomakkeeseen vastasivat haastatteluihin osallistuneet yhtä virkapaalle jäänyttä esimiestä lukuun ottamatta, kyseisten henkilöiden alaisuudessa työskentelevät työntekijät, esimieskoulutuksessa olleet 10 henkilöä sekä kolmen erillisyyksikön työntekijät. Kolmen erillisyyksikön työntekijät olivat toisesta kunnallisesta organisaatiosta. Tutkimuslupa heidän osaltaan oli saatu kyseisen organisaation esimieheltä.

Koska suunnitelmassa oli tehdä tilastollista vertailua esimiesten, esimiesten kanssa fyysisesti samassa yksikössä sekä ns. erillisyyksikössä työskentelevien kesken, minun piti huolehtia siitä, että ryhmät olivat tarpeeksi suuret vertailun suorittamista varten. Tästä syystä laajensin kyselyni koskemaan esimieskoulutuksessa olevia esimiehiä sekä erillisyyksikössä työskenteleviä työntekijöitä.

Taulukko 3. Aineiston 2 kohdejoukon taustamuuttujat frekvensseineen ja prosenttiosuuksineen.

Muuttuja	Luokitus	Vastaaajia	Prosentti
Koulutus	Lastenhoitaja	14	6,3
	Pph:n kurssi	35	15,7
	Pph:n ammattitutkinto	17	7,6
	Päivä-/lastenhoitaja	20	9
	Lähihoitaja	11	4,9
	Lastentarhanopettaja	52	23,3
	Kasv.tieteen kandidaatti	3	1,3
	Kasv.tieteen maisteri	1	0,5
	Sosionomi	20	9
	Muu ²⁵	39	17,5
	Puuttuva tieto	11	4,9
Asema	Esimies ²⁶	40	17,9
	Alainen	182	81,6
	Puuttuva tieto	1	0,5
Työpaikka	Esimiehen kanssa fyysisesti sama	94	42,2
	Erillisyksikkö	116	52
	Vaihdellen	7	3,1
	Puuttuva tieto	6	2,7
Työkokemus	0-5 v.	28	12,6
	6-10 v.	31	14
	11-15 v.	19	8,5
	16-20 v.	44	19,7
	21-25 v.	34	15,2
	26-30 v.	43	19,3
	yli 30 v.	17	7,6
	puuttuva tieto	7	3,1
Tehtävänimike	Leikinohjaaja	1	0,5
	Perhepäivähoitaja	54	24,2
	Päivä-/lastenhoitaja	52	23,3
	Lastentarhanopettaja	38	17
	Pk:n johtaja	34	15,2
	Pph:n ohjaaja	2	0,9
	Päivähoidon päällikkö	2	0,9
	Muu	37	16,6
	Puuttuva tieto	3	1,4

²⁵ Muu = laitoshuoltaja, keittäjä, avustaja

²⁶ Osa vastanneista alaisista oli myös oman yksikkönsä esimiehiä. Kukaan näistä kyselyyn vastanneista myös alaisena olleista esimiehistä ei ollut haastateltavana.

Taulukko 4. Tehtävänimikkeet jaoteltuina sen mukaan, työskenteleekö samassa työpaikassa esimiehen kanssa vai ns. erillisyksikössä.

Fyysisesti sama työpaikka esimiehen kanssa		N	Prosenttia
kyllä	perhepäivähoitaja	3	3,8
	päivä-/lastenhoitaja	36	45,6
	lto	22	27,8
	muu ²⁷	17	21,5
	Yhteensä	78	98,7
	Tieto puuttuu	1	1,3
	Vastanneita kaikkiaan	79	100,0
ei	perhepäivähoitaja	48	50,0
	päivä-/lastenhoitaja	15	15,6
	lto	14	14,6
	muu	17	17,7
	Yhteensä	95	99,0
	Tieto puuttuu	2	1,0
	Vastanneita kaikkiaan	96	100,0
Esimies tai henkilö, jonka työpaikasta ei tietoa		48	

Aineiston keruu

Lomakekysely (aineisto 2) muodostuu edellä kuvatun aineiston esimiesten ja heidän alaistensa kyselylomakkeesta. Lomakkeita palautettiin yhteensä 223 vastausprosentin ollessa 87. Kyselylomakkeet jaoin työntekijöille suunnatuissa palaverieissa, joissa kerroin tutkimuksesta. Osallistumiseni palaveriinkin oli sovittu esimiesten kanssa haastattelun yhteydessä. Lomakkeen täyttäminen tapahtui palaverin aikana, jolloin vastaajilla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä epäselvistä kohdista. Se, ettei vastausprosentti ollut 100, johtuu siitä, että jätin poissa olleille henkilöille kyselylomakkeet vastattavaksi. Kaikkia näitä lomakkeita ei palautettu määräaikaan mennessä. Esimieskoulutuksessa olleet henkilöt vastasivat kyselyyn koulutuspäivän aikana.

Lomakekyselyllä kerätty aineisto sisältää sekä kvalitatiivista aineistoa neljän avoimen kysymyksen vastauksina että kvantitatiivista aineistoa likertasteikollisten kysymysten osalta. Avoimista kysymyksistä kaksi on muodostettu siten, että voisi puhua eläytymismenetelmän käyttämisestä (Heikkilä 2001, 17). Näissä kysymyksissä pyysin vastaajaa jatkamaan ajatusta onnistuneesta tai epäonnistuneesta työpäivästä: ”Tulen kotiin tyytyväisenä työpäivän jälkeen. Päivästäni teki onnistuneen...” tai ”Tulen kotiin tyytymättömänä työpäivän jälkeen. Olen tyytymättömän päivääni, koska...”

²⁷ Muu = laitoshuoltaja, keittäjä, avustaja

Tästä aineistosta saan vastauksia tutkimuskysymyksiin kaksi, kolme ja neljä. **Hajautetussa organisaatiossa työskentelyyn** vastaukset saadaan lomakkeen kysymyksistä 7, 10–14, joista jälkimmäiset ovat likertasteikollisia aihealueenaan hajautettuun organisaatioon liittyvät ominaisuudet (aika, paikka, vuorovaikutuksen tapa, erilaiset koulutustaustat sekä työntekijöiden liikkuvuus). Kysymyksessä seitsemän kysytään työntekijän mielipidettä yksikön erilaisiin toimintamuotoihin. Vastausvaihtoehtoina ovat perhepäivähoito, leikkipuistotoiminta, päiväkotiki, päiväkotiki monessa osoitteessa sekä ryhmäki.

Tutkimuskysymykseen kolme **arviointiin liittyen** saadaan vastauksia sekä avoimesta kysymyksestä 37 että likertasteikollisista kysymyksistä 23–27, 44, 46, 60–61 ja 80.

Esimiehen tukeen (tutkimuskysymys neljä) liittyen vastauksia saadaan lomakkeen kysymyksillä 57–62, 64–72 ja 74.

Taulukko 5. Aineistot 1 ja 2 jaoteltuna yksiköittäin

Haastateltavat, aineisto 1	Kyselylomakkeet, aineisto 2
Palvelualueiden 1 ja 2 johtaja (1 hlö)	1 palvelualueiden johtaja 10 pk:n johtajaa 1 pph:n ohjaajaa
Palvelualueiden 5 ja 6 johtaja (1 hlö)	1 palvelualueiden johtaja 10 pk:n johtajaa 2 pph:n ohjaajaa
5 päiväkodin johtajaa, joilla myös pph:n ohjaus	5 päiväkodinjohtajaa päiväkotien henkilökunta perhepäivähoitajat
2 päiväkodin johtajaa, joilla päiväkotitoimintaa eri osoitteissa	2 päiväkodinjohtajaa päiväkotien henkilökunta
2 perhepäivähoidon ohjaajaa, joilla myös leikkikenttätöiminnan ohjaus	1 perhepäivähoidon ohjaaja perhepäivähoitajat leikkikenttien työntekijät
-	ryhmäkodin henkilökunta
-	pk:n erillisyksikön henkilökunta
-	pk:n erillisyksikön henkilökunta - avoin pk, starttiluokka, pk-ryhmä
-	10 johtajuuskoulutuksessa ollutta esimestä
Yhteensä 11 haastateltavaa	Yhteensä 223 lomaketta

Taulukossa 5 on kuvattu sekä haastattelu- että kyselyaineiston vastaajat yhteenvenotona yksiköittäin. Ensimmäisessä sarakkeessa näkyvät haastateltujen henkilöiden johtamiskokonaisuudet ja toisessa sarakkeessa vastaavassa kohdassa lomakekyselyyn vastanneet. Kaikilla riveillä vastaavuutta ei esiinny johtuen siitä, että aineiston lisäys on kerätty pelkästään erillisyksikössä työskentelevien sekä johtajakoulutuksessa olleiden lomakevastauksista.

5.3.3 Valtakunnallinen lomakeaineisto

Kolmantena aineistona minulla on eteläsuomalaisen kaupungin varhaiskasvatuksen esimiesten aineisto (n = 112), jonka sain käyttöni Opettajien ammattijärjestöltä²⁸. Tässä kyselyssä aineisto oli kerätty joulukuun 2008 ja tammikuun 2009 vaihteessa juuri ennen organisaatiomuutosta. Kyselyn vastausprosentti oli 70,4.

Seuraavaksi olen luetellut ne taustatiedot, joita vastauslomakkeista selvisi:

Päiväkotien määrä

- 25 johtajaa, joilla yksi päiväkotijohdettavanaan
- 51 johtajaa, joilla kaksi päiväkotijohdettavanaan
- 11 johtajaa, joilla kolme päiväkotijohdettavanaan

Päivähoitomuodot

- 8 johtajaa, joilla pelkästään perhepäivähoito vastuullaan
- 9 yhdistelmäjohtajaa, joilla sekä päiväkotijohdettavanaan että perhepäivähoito; näistä yhdellä kaksi päiväkotijohdettavanaan

Yksikön koko ja henkilöstömäärä

- 8 yksikköä, josta vain ryhmien määrä ilmoitettu
- kaikkien yksiköiden ryhmien määrä vaihteli kahdesta 11:een
- 2 pientä yksikköä, joissa 2 ryhmää (toisessa 6 työntekijää, toisessa 8)
- alaismäärä vaihteli välillä 6-40, työntekijöitä keskimäärin 27

Esimiehen lapsiryhmävastuu

- 7 johtajaa työskenteli lapsiryhmässä; näillä henkilöstömäärä vaihteli välillä 6-17

Tätä aineistoa käytin tutkimuskysymyksissä yksi ja neljä. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä aineiston muodostavat vastaukset lomakkeen kysymyksiin 11 ja 12. Ensimmäinen kysymys on likertasteikollinen kysymys aihealueenaan päivähoiton **esimiehen työtehtävät**. Kysymyksessä oli 13 kohtaa, jotka käyn läpi yksityiskohtaisesti luvussa 6.1. Toinen kysymys on avoin kysymys: ”Kehittämisehdotuksia päivähoiton esimiehen työtehtäviin.” Avoimen kysymyksen vastaukset olen luokitellut perustuen sisällön analyysiin.

Koska avoimeen kysymykseen oli vastannut vain 54 henkilöä, eli 48,2 % vastanneista, tein katoanalyysin, joka on nähtävissä taulukossa 6.

²⁸ Opettajien ammattijärjestö = OAJ

Taulukko 6. Katoanalyysi vastauksista kysymykseen 'kehittämisehdotuksia esimiehen työtehtäviin'

Luokka	N kaikki	%	n vastanneet	%
ei tietoa	8	7,1	4	7,4
monta yksikköä	71	63,4	33	61,1
yksi yksikkö	33	29,5	17	31,5
Yht.	112	100	54	100

Katoanalyysin prosenttiosuuksista voidaan todeta, että kysymykseen vastanneet edustavat kattavasti koko kyselyyn osallistuneita johtamiensa yksiköiden tyyppiä.

Neljänteen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi sain aineistoa lomakkeen kysymyksistä 8, 9 ja 10. Kysymys 8 muodostuu likertasteikkoisista väittämistä liittyen **työssä tarvittavaan tukeen**. Väittämiä oli yhteensä 11. Kysymykseen 9 – liittyen siihen, keneltä johtaja saa tukea – on vastattu käyttämällä asteikkoa: samaa mieltä, eri mieltä ja en osaa sanoa. Kysymys 10 on avoin kysymys: ”Kehittämisehdotuksia johtamistyössäni tarvittavaan tukeen?” Avoimeen kysymykseen 10 oli vastannut yhteensä 60 henkilöä, eli 53,6 %, joten tein katoanalyysin tarkastellakseni otoksen edustavuutta (Taulukko 7).

Taulukko 7. Katoanalyysi vastauksista kysymykseen 'johtamistyössä tarvittavaan tukeen'

Luokka	N kaikki	%	n vastanneet	%
ei tietoa	8	7,1	3	5
monta yksikköä	71	63,4	38	63,3
yksi yksikkö	33	29,5	19	31,7
Yht.	112	100	60	100

Katoanalyysistä voidaan nähdä, että suhteessa kaikkiin vastaajiin, avoimeen kysymykseen vastanneet edustivat riittävän hyvin alkuperäistä kohdejoukkoa yksiköiden hajautuneisuuteen nähden. Avoimen kysymyksen vastaukset on luokiteltu perustuen sisällön analyysiin.

5.4 Aineiston analysointi

5.4.1 Lomakeaineistojen esikäsittely

Tilastollisia analyysejä varten ryhmittelin lomakeaineiston (aineisto 2) siten, että taustamuuttajan luokiksi tulivat: 1 = esimies, 2 = sama yksikkö ja 3 = erillisyksikkö. Tämä pudotti aineistosta pois kahdeksan vastaajaa, jotka eivät olleet merkinneet sitä, työskentelevätkö esimiehen kanssa fyysisesti samassa rakennuksessa vai eivät. Näiden kahdeksan joukossa ovat myös ne, jotka vastasivat työskentelevänsä toisinaan esimiehen kanssa samassa yksikössä ja toisinaan eri yksikössä.

Laatimassani lomakkeessa (Liite 2) oli kysymyksessä kaksi tehtävänimikkeeseen liittyen vastausvaihtoehtona ”päivähoitaja = 3”. Olin itse ajatellut, että nimike pitää sisällään toisen asteen koulutuksen saaneet, kuten esimerkiksi lastenhoitajan, lähihoitajan sekä päivähoitajan. Kyseisessä organisaatiossa toisen asteen koulutuksen saaneiden tehtävänimike oli kuitenkin lastenhoitaja. Moni oli valinnut vastaukseksi kohdan ”muu = 8” ja kirjoittanut tyhjälle riville ”lastenhoitaja”. Nämä lomakkeet olen koodannut siten, että olen jättänyt huomioimatta valinnan 8 ja merkinnyt valinnaksi kohdan 3.

Kahdessa lomakkeessa oli yhteensä kolmeen kysymykseen vastattu kahdella vaihtoehdolla. Kysymykset olivat: 28) päätökset sanellaan, 29) päätökset tehdään yhdessä ja 50) saan negatiivista palautetta työtovereiltani. Näihin oli laitettu sekä vaihtoehdot 2 ja 4. Viereen oli kirjoitettu kommentit: ”riippuu asiasta” ja ”riippuu mitä”. Olen koodannut vastaukset keskiarvolla eli asteikon numerolla kolme.

Mikäli vastaaja oli halunnut muuttaa ensiksi valitsemaansa vastausvaihtoehtoa, hän oli tehnyt sen niin, ettei vastaajan viimeisimmästä valinnasta ollut epäselvyyksiä. Tällöin ensimmäinen valinta oli sutattu tai viimeinen valinta oli ympäröity paksuimmalla. Kolmessa lomakkeessa oli jätetty muutamiin kysymyksiin vastaamatta. Yhdessä lomakkeessa sivu kolme oli täysin täyttämättä. Joko vastaaja on kääntänyt kaksi sivua yhdessä tai vastaamatta jättäminen johtuu siitä, että vastaajana oli perhepäivähoitaja ja kysymykset koskettivat tiimityöskentelyä. Mahdollisesti perhepäivähoitaja ei ole kokenut työskentelevänsä tiimissä. Toisessa lomakkeessa oli jätetty yhteensä 19 likertasteikollista kysymystä vastaamatta. Kysymykset olivat paperin eri sivuilla, joten tässä vastaamatta jättäminen ei ole tapahtunut vahingossa. Kyseessä oli ei-kasvatusvastuussa olevan työntekijän paperi, joten saattaa olla, ettei vastaajalla ole ollut joistakin asioista käsitystä, eikä hän ole halunnut valita vastausvaihtoehtoa kolme. Kolmannessa lomakkeessa oli jätetty vastaamatta kysymykset 25, 26 ja 27 arviointiin liittyen. Aineistossa oli myös kolme lomaketta, joissa oli väittämistä valittu selkeästi yksi arvo, mutta väittämän viereen oli lisätty kommentteja. Tällaisia olivat esim.: *uskoisin, tiedän*

varmasti, toivon mukaan, omalta osaltani, pitäisi joskus, päivittäin, kerran vuodessa tai jos asiat koskevat lapsia.

Aineiston 3 siirsin excelistä SPSS-ohjelmaan tilastollista analyysiä varten. Tein uuden muuttujan, jossa 1 = esimies hajautetussa organisaatiossa, 2 = yhden yksikön tai päivähoitomuodon esimies ja 0 = ei tiedossa. Myös tässä aineistossa oli kahdeksan lomaketta, joista ei käynyt selville se, johtaako vastaaja hajautettua organisaatiota vai yhtä yksikköä tai päivähoitomuotoa, joten kyseisten lomakkeiden vastauksia ei ole huomioitu tilastollisessa vertailussa. Tyhjät vastaukset SPSS-ohjelma on korvannut keskiarvolla. Avoimet vastaukset olen poiminut joko excel-ohjelmaan tai wordiin.

Taulukko 8. Aineiston 3 muuttujien kääntäminen

Aineisto 3 alkuperäiset vastausselitteet	Aineisto 3 vastausvaihtoehdot	Aineisto 3 uudet koodaukset
Täysin samaa mieltä	1	Täysin eri mieltä
Samaa mieltä	2	Eri mieltä
Eri mieltä	3	Ei eri mieltä, ei samaa mieltä
Täysin eri mieltä	4	Samaa mieltä
En osaa sanoa	5	Täysin samaa mieltä

Taulukosta 8 näkyy, miten olen koodannut aineiston 3 kysymykset 8 ja 11 (Likert-asteikko) niin, että vastausvaihtoehdot ovat mahdollisimman yhteneväiset aineiston 2 kanssa. Koska vastauksia ”en osaa sanoa” oli vain muutama, voidaan vaihtoehto koodata ”keskiarvoksi” sen vaikuttamatta suuremmin tuloksiin (ks. myös luku 6.1.2).

5.4.2 Kvalitatiivisen aineiston analysointi

Olen käyttänyt kvalitatiivista sisällönanalyysiä joko teorialähtöisesti tai aineistolähtöisesti analysoidessani empiiristä aineistoa – lukuun ottamatta tutkimuskysymystä kaksi. Tutkimuksen tekeminen on valintojen tekemistä ja painotusten hakemista siten, että tutkija pystyy perustemaan tekemänsä valinnat (Eskola & Suoranta 1999, 72; Kyrö 2004, 64).

Haastatteluaineisto

Haastatteluaineistoa tarkastelin ensin **teorialähtöisen sisällönanalyysin** pohjalta. Haastattelujen litteroitua tekstiä luin moneen kertaan läpi ja luokittelin vastauksia pohjautuen päiväkodinjohtajan ydinosaamisen alueisiin sekä hajautetun organisaation tunnuspiirteisiin (Karila 2001²⁹; Vartiainen ym. 2004)³⁰. Tällaista kvalita-

²⁹ Ks. luku 2.3

tiivisen aineiston jaottelua kutsutaan tutkimusperusteiseksi luokitusrungoksi. Lisäksi alleviivasin erilaisia vastauksia kysymykseen johtajien työtehtävistä. Tuulososiossa nostetut suorat lainaukset tuovat esille haastateltavien äänen johtajuuteen liittyen.

Haastatteluaineiston sijoittaminen luokittelurunkoon ei ollut aina kovinkaan yksiselitteistä. Esimerkkinä tästä otan Karilan (2001) jäsentelyn kolme luokkaa: työorganisaation johtaminen, hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen sekä osaamisen johtaminen. Karila on kuvannut työorganisaation johtamisen sisällöiksi mm. ”laadukkaan työkulttuurin rakentamisen ja kehittämisen” sekä ”toimintakäytäntöjen kehittämisen”. Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtamisessa ovat esimerkiksi alakohdat: ”henkilöstön tietoisuuden kehittämisen tukeminen ja johtaminen” sekä ”toimintakulttuurin, erityisesti kasvatuskulttuurin rakentaminen”. Osaamisen johtamisessa on toisena alakohtana ”edellytysten luominen toimintakulttuurille, joka tukee koko työyhteisön ammatillisen osaamisen kehittymistä”. Itse näkisin, että työorganisaation johtamiseen kuuluvat mm. kehityskeskustelut, sillä nehen ovat esimiehen ja alaisen välillä tapahtuvia ja liittyvät henkilöstöjohtamiseen. Toisaalta, hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen pitää sisällään pedagogista johtamista. Pedagoginen johtaminen taas yhdistyy osaamisen johtamiseen. Näin kehityskeskustelut sekä maininnat kehittämispäivistä voisi luokitella minkä tahansa näiden kolmen Karilan jaottelun luokan alle. Itse tein sen valinnan, että rajasin työorganisaation johtamisen organisaation hallinnollisiin johtamistehtäviin. Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtamisen näen keskittyvän lapseen liittyviin asioihin ja pedagogiseen johtamiseen. Työyhteisön ja henkilöstön kehittäminen sisältyy tässä tutkimuksessa osaamisen johtamiseen. Pedagoginen johtaminen pitää tutkimuksessani sisällään palautteen, joten kehityskeskustelut olen luokitellut hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtamiseen, vaikkakin Hätönen (2011, 58) luokittelee kehityskeskustelut osaamisen johtamisen yhdeksi muodoksi. Kehittämispäivät olen määritellyt sisältymään osaamisen johtamisen luokkaan.

Mikäli strukturoidun luokittelurungon avulla kerätään aineistosta vain niitä asioita, jotka sopivat luokittelurunkoon, voidaan testata aiempaa teoriaa uudessa kontekstissa (Tuomi & Sarajärvi 2012, 113–117). Oman työni kannalta hajaautetun organisaation teorian testaaminen varhaiskasvatuksen kontekstissa antaa yri-

³⁰ Alkuperäinen analyysirungon luokitus: 1. Aika, eriaikainen työskentely, 2. Paikka, työskentely eri paikoissa ja eri toimintamuodoissa, 3. Viestintään käytettävät keinot ovat moninaiset, 4. Henkilöstön koulutustausta on erilainen, 5. Työorganisaation johtaminen (työvuorot, henkilöstöhallinto, taloushallinto, resursseista vastaaminen), 6. Palveluorganisaation johtaminen (asiakastyö, lasten sijoittelu, hoitopaikkojen järjestäminen, hoitosopimukset), 7. Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen eli pedagoginen johtaminen (kehityskeskustelut, varhaiskasvatussuunnitelma, tuki henkilöstölle), 8. Asian tuntijana toimiminen ja 9. Osaamisen johtaminen (koulutukset, kehittämispäivät)

tysmaailmasta siirtämäni termin käyttämiselle lisäarvoa; termiä voidaan käyttää myös varhaiskasvatuksen organisaatioissa.

Laadullisen aineiston analyysissä on yhtenä haasteena se, että aineisto tuokin esille sellaisia kiinnostavia asioita, joita tutkija ei ole etukäteen osannut ajatella (Tuomi & Sarajärvi 2012, 92). Tässä tutkimuksessa niin kävi haastatteluaineiston kohdalla. Haastatteluaineiston analysointi tapahtui deduktiivisesti³¹, sillä taustalla vaikuttivat Vartiaisen ym. (2004) ja Karilan (2001) teoreettiset luokittelurungot, joiden mukaan tarkoitukseni oli analysoida haastatteluaineistoa. Analysointivaiheessa totesin, etten pysty haastatteluaineistoa luokittelemaan alkuperäisen suunnitelmani mukaan, vaan oman tutkimukseni näkökulmasta **muodostin kaksi yläluokkaa**, jotka kuvaavat rakennetta ja substanssia (ks. luku 6.1 s. 105). Tällä ratkaisulla olikin merkittävä vaikutus tutkimustuloksiin, sillä luokittelun avulla muodostin uutta teoriaa varhaiskasvatuksen hajautetun organisaation johtamisesta.

Haastatteluaineiston käsittelyn haasteena oli, että haastateltava oli jättänyt lauseen kesken, koska siinä tilanteessa sekä haastattelija että haastateltava ovat olleet ”samaa mieltä”. Myöhemmin litterointeja lukiessa en voinut palauttaa mieleen haastattelutilannetta, jolloin vastausten analysointi vaikeutui.

Varmistin omat luokitteluni ns. tuomariarvioinnin avulla. Yksi henkilö minun lisäksi luokitteli aineistoa kuvailemiini luokkiin. Prosenttiluvulla, mikä muodostui yhteisestä luokituksesta, voidaan varmistaa tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelujen tuomariarvioinnin prosentti oli 77, mikä tarkoittaa sitä, että 77 prosenttia kahden henkilön luokittelusta oli yhteneväisiä (ns. yksimielisyyskerroin).

Avoimet kysymykset

Lomakkeiden avoimet kysymykset olen analysoinut **aineistolähtöisen sisällön-analyysin** avulla. Vastauksia luokitellessani heräsi kysymys, miten paljon vastauksiin vaikuttivat joko kysymystä ennen tai jälkeen esitetty likertasteikollinen kysymys, jonka väittämät liittyivät suoraan avoimen kysymyksen teemaan. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on kolmivaiheinen prosessi: 1) aineiston pelkistäminen, 2) aineiston ryhmittely ja 3) teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi & Sarajärvi 2012, 108). Tekstistä etsitään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia, jonka jälkeen pelkistettyjä ilmaisuja yhdistetään ja muodostetaan alaluokkia. Alaluokat yhdistetään yläluokiksi, joista muodostetaan kokoava käsite. Avoimia vastauksia luokitellessa on tehtävä ratkaisu sen suhteen, otetaanko vain yksi ”teema” vastauksesta vai pilkotaanko vastaukset niin moneen osaan kuin teemojakin löytyy. Toisaalta aineiston pelkistäminen ja prosessin edetessä käsitteiden muodos-

³¹ Teorialähtöinen analyysi, josta Tuomi & Sarajärvi (2012, 97) kirjoittavat seuraavaa: ”Tutkittava ilmiö toisin sanoen määritellään jonkin jo tunnetun mukaisesti.”

taminen saattaa aiheuttaa sen, että loppujen lopuksi samassa vastauksessa olevat monet vastauskohdat löytyvätkin saman käsitteen alta. Olen omassa luokittelussani valinnut jälkimmäisen tavan eli pilkkonut vastaukset niin moneen osaan, kuin teemoja löytyy. Näin olen tarvittaessa voinut esittää tuloksia taulukkomuodossa ja vertailla esimiehen kanssa samassa tai erillisyyksikössä työskentelevien vastauksia toisiinsa. Aineiston koodaus tapahtuu jakamalla aineisto tarkoituksemukaisesti osiin eli analyysiyksiköihin (segmentointi).

Taulukko 9. Esimerkki aineiston koodauksesta ja luokittelusta

Esimerkkejä maininnoista	Alaluokka	Yläluokka
Uusinta tietoa. Kirjallisuus. Tiedonjako.	Tietoa	
Toimintakulttuurin muuttaminen. Uusien käytäntöjen oppiminen. Ravistelua ja herättelyä.	Kehittämistä	Kehittäminen
Koulutusta. Työnohjausta.	Koulutusta	

Analyysin luotettavuus edellyttää aineiston ositusta, joka voidaan tehdä kahdella tavalla joko strukturaalisesti³² tai semanttisesti. (Seitamaa-Hakkarainen 2000.) Tässä tutkimuksessa aineisto ositettiin semanttisesti eli merkityssisältöjä hakemalla. Esimerkkinä semanttisesta osituksesta ja mainintojen luokittelusta alaluokkiin ja yläluokkaan ”Kehittäminen” on taulukossa 9.

Teorialähtöisen sekä aineistolähtöisen sisällönanalyysin lisäksi tutkimukseni hyödyntää myös **tulkitsevaa käsitteentutkimusta**, jota Lämsän ja Takalan (2004) mukaan käytetään erityisesti organisaatio- ja johtamistutkimuksen metodina. Metodoin tavoitteena on etsiä käsitteisiin ja niiden määritelmiin liittyviä merkityksiä. Tulkitsevan käsitteentutkimuksen aineisto on kirjallisessa muodossa olevaa tekstiä, jota tässä tutkimuksessa edustavat lomakkeen avoimista kysymyksistä saadut vastaukset. Tutkimukseni on sidottu vahvasti hajautettuun organisaatioon, mikä viittaa siihen, että tulkinnan tekeminen on kontekstiin sidottua. Kontekstuaalisuus ja tematisointi teoreettisesta näkökulmasta ovat seikkoja, jotka erottavat tulkitsevan käsitteentutkimuksen perinteisestä käsitteentutkimuksesta. (Lämsä & Takala 2004.)

Arviointiin liittyvän avoimen kysymyksen vastauksista (tutkimuskysymys kolme) olen luokitellut eri maininnat (merkityssisällöt) ja esittelen tuloksissa mainintojen prosentiosuudet.

Tutkimusongelmaan neljä – esimiehen pedagogiseen tukeen liittyen – olen tehnyt aineistolähtöistä sisällönanalyysia vastauksille kysymykseen: ”Minkälaista

³² Perustuu kielellisen raportin ulkoisiin piirteisiin kuten taukoihin tai lauseisiin.

ohjausta/ tukea työssäsi kaipaat?” Tämä kysymys oli lomakkeessa suunnattu perhepäivähoitajille sekä puistossa työtään tekeville, mutta siihen oli muiltakin tullut vastauksia. Lisäksi OAJ:n lomakkeen kysymys 9 sisälsi kuusi väittämää, joita vastaajat ovat arvioineet asteikolla: samaa mieltä, eri mieltä ja en osaa sanoa. Väittämät olivat: saan tukea johtamistyölleni 1) päivähoitoalueen päälliköltä, 2) esimieskollegalta, 3) varajohtajalta, 4) henkilöstöhallinnon asiantuntijalta, 5) taloushallinnon asiantuntijalta sekä 6) toiminnan ja johtamisen tukiyksikön asiantuntijalta. Näitä vastauksia olen tarkastellut prosentuaalisesti. OAJ:n lomakkeen kysymys 10 oli avoin kysymys: ”Kehittämisehdotuksia johtamistyössäni tarvittavaan tukeen.” Näiden vastausten tarkasteluun olen käyttänyt aineistolähtöistä sisällön analyysyä.

5.4.3 Kvantitatiivisen aineiston analysointi

Lomakeaineisto

Kyselylomakkeesta sain sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista aineistoa. Ensimmäisenä tarkastelen **hajautetussa organisaatiossa työskentelyä** taustatietokysymyksen avulla. Hajautetussa organisaatiossa työskentelyyn liittyvänä aineistona oli lomakekyselyssäni kysymys 7, joka kartoitti työntekijän tietämystä siitä, minkälaisia toimintamuotoja tai päiväkoteja yksikössä on. Tämän kysymyksen tarkastelu on tehty siten, että olen verrannut todellista yksikön tilannetta kaikkiin yksiköistä tulleisiin vastauksiin. Olen laskenut prosenttiosuuden siitä, moniko työntekijöistä on osannut kuvata kaikki omaan organisaatioonsa kuuluvat yksikönsä oikein.

Kysymykset 10–14 olivat likertasteikollisia (1 vastaa vähiten vastaajan näkemystä, 5 vastaa erittäin paljon vastaajan näkemystä) liittyen suoraan hajautetun organisaation määritelmään (työpisteiden sijainti, työntekijöiden liikkuvuus, koulutustaustojen erilaisuus, kommunikoinnin tapa sekä osittainen työskentely muualla). Vertailin esimiehen kanssa fyysisesti ja eri yksikössä työskentelevien vastauksia toisiinsa, ja osoittautui, että ryhmät olivat melko pienet, vaikka kokonaisuudessaan otanta olikin tarpeeksi suuri eli vähintään 30 (Cohen ym. 2001, 93; Soininen 1995, 99–100). Luotettavuuden varmistamiseksi tein vertailun vielä epäparametrisella Mann-Whitneyn U -testillä (Tähtinen & Isoaho 2001, 81-88).

Arviointiin liittyvä lomakeaineisto koostui 10 likertasteikollisesta kysymyksestä (kysymykset 23–27, 44, 46, 60–61, 80), jotka olen analysoinut Tukeyn testillä vertaillen esimiesten ja työntekijöiden vastauksia toisiinsa. Samassa vertailussa työntekijäryhmiä oli kaksi: fyysisesti esimiehen kanssa samassa yksikössä työskentelevät ja ns. erillisyyksikössä työskentelevät. Arviointiin liittyvät kysymykset 60 ja 61 koskevat kehityskeskusteluja, jotka kvalitatiivisessa aineistossa luokittelin pedagogiseen johtamiseen. Kvantitatiivisessa aineistossa olen huomi-

oinut kehityskeskustelut sekä arviointiin että pedagogiseen tukeen liittyvissä tarkasteluissa.

Esimiehen tukea koskevat kysymykset olivat likertasteikollisia (kysymykset 57–62, 64–72 ja 74). Muodostin näistä summamuuttujan (Taulukko 10), jonka avulla vertailin esimiehen kanssa fyysisesti samassa rakennuksessa työskentelevien vastauksia ns. erillisyyksikössä työskentelevien vastauksiin. Neljänteen tutkimuskysymykseen vastauksen saadakseni tarkastelin myös esimiesten käyntien lukumäärää (kysymys 89: kerran viikossa, kerran kuukaudessa, kerran kahdessa kk:ssa, muutaman kerran toimintakaudessa, harvemmin, ei ollenkaan).

Taulukko 10. Muodostettu summamuuttuja “Esimiehen tuki”

Summa- muuttuja	Osiot	Osioiden lukumäärä	Cronbachin alpha	Osien korrelaatiot	Summa- muuttujan	
					Ka.	Kh.
Esi- miehen tuki	-Esimieheni jakaa kiitosta ja tunnustusta saavutuksista -Esimieheni ohjaa minua kasvatus- ja opetustyössä -Saamani ohjaus on riittävää -Kanssani käydään kehityskeskusteluja -Kehityskeskustelut auttavat minua näkemään kehittymistarpeeni -Saan esimieheltäni positiivista palautetta -Esimieheni tiedottaa minua koskevista asioista -Esimieheni tiedottaa päivähoidon yleisistä asioista -Esimieheni tietää työtehtäväni -Esimieheni kannustaa -Esimieheni luottaa minuun -Esimieheni tuntee työhöni liittyvät ongelmat -Esimieheni tukee alaisiaan -Esimieheni kohtelee alaisiaan tasapuolisesti -Esimiehelläni on joustavat työtavat -Siirrän esimieheltäni saamat neuvot käytäntöön	16	0,917	0,347-0,794	3,79	0,70

Asteikko: 1 = vastaa vähiten vastaajan näkemystä, ..., 5 = vastaa eniten vastaajan näkemystä

Taulukosta 10 voidaan todeta, että esimiehen tukeen liittyvistä väittämistä muodostetun summamuuttujan Cronbachin alpha on hyvä. Esimiehen tarvitsemaa tukea tarkastelin kvalitatiivisen aineiston lisäksi OAJ:n lomakkeen kysy-

myksen 8 vastauksien avulla. Lomakekyselyn (aineisto 2) tukeen liittyvien liker-tasteikollisten kysymysten tarkastelun olen tehnyt vertailemalla esimiehen kanssa fyysisesti samassa yksikössä työskentelevien vastauksia niiden työntekijöiden vastauksiin, jotka työskentelevät ns. erillisyksikössä. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta olen valinnut väittämät ja tehnyt summamuuttujan suoraan tarkistamalla lopuksi Cronbachin alphan. Kukin väittäjä painottuu samalla tavalla.

Johtajuuden vaihtoteoria viitekehyksenä (LMX) määrittelee sen, että vuoro-vaikutusta on perusteltua tarkastella sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta kuten tässä tutkimuksessa. On tärkeä huomata, etten ole tarkastellut esimies-työntekijäpareja (esimies suhteessa omiin alaisiinsa), vaan vertailut tutkimukseen osallistuneiden kaikkien esimiesten vastauksia kaikkien työntekijöiden vastauksiin.

Valtakunnallinen lomakeaineisto

Hajautetun organisaation johtamiseen – tutkimuskysymys yksi – liittyvää aineistoa on haastatteluaineiston lisäksi OAJ:n lomakkeessa. Tarkastelun kohteena oli OAJ:n suorittaman kyselyn kysymyksen 11 vastaukset. Kysymys 11 on likertasteikollinen (täysin samaa mieltä, samaa mieltä, eri mieltä, täysin eri mieltä, en osaa sanoa) kysymys, jossa on 13 väittämää liittyen päivähoitoyksikön esimiehen työtehtäviin. Kysymyksen väittämät olivat seuraavat:

- Rekrytointi on jäänyt esimiesten vastuulle.
- Varhaiskasvatuksen ammatillisen osaamisen kaventuminen kasvattaa päivähoitoyksikön esimiehen vastuuta.
- Käytössäni olevat tietojärjestelmät tukevat työni sujuvuutta.
- Pystyn suunnittelemaan työtäni ennakoivasti jatkuvasti muuttuvissa työtilanteissa.
- Johtamisvalmennus tukee muuttuneen johtajuuden vaatimuksia.
- Työtehtäviini sisältyy ristiriitaisia vaatimuksia.
- Tunnen, että pystyn vastaamaan lasten/ henkilökunnan turvallisuudesta.
- Koen uupumusta/ haitallista työn kuormitusta.
- Koen työn iloa nykytehtävissäni.
- Asiakasohjaus on jäänyt esimiesten vastuulle.
- Työnantajan järjestämä koulutus tukee nykyistä työtäni/ työssä kehittymistäni.
- Päivähoitoyksikön esimiehellä on työtehtäviä, jotka sopivat paremmin toimistosihteerille.
- Kykenen vastaamaan nykyisiin asiakaspalvelun vaatimuksiin.

Väittämistä ei saanut muodostetuksi tutkimuksen kannalta hyödyllisiä summamuuttujia, joten vertailen sekä hajautetussa organisaatiossa työskentelevien

esimiesten että ns. perinteisessä organisaatiossa työskentelevien vastauksia t-testillä väittämäkohtaisesti.

Neljännän tutkimusongelman aineisto koostuu keräämästäni lomakekyselystä sekä OAJ:n lomakekyselystä (kysymys 8: likertasteikollinen kysymys työssä tarvittavaan tukeen).

Taulukko 11. Yhteenveto tutkimuskysymyksistä, kerätystä aineistosta sekä käytetyistä analyysimenetelmistä.

Tutkimuskysymys	Aineisto ja prosessin eteneminen	Analyyssi
Mitkä ovat varhaiskasvatuksen hajautettujen organisaatioiden johtamisen erityispiirteet?	Esimieshaastattelut n = 11 (aineisto 1) Valtakunnallinen lomakeaineisto (aineisto 3, OAJ:n kysely suoritettu joulukuun 2008 ja tammikuun 2009 välisenä aikana), kysymykset 11: Päivähoitoyksikön esimiehen työtehtävät sekä avoin kysymys 12	kvalitatiivinen sisällönanalyysi (teoria- ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi), Khin neliö, t-testi, Mann-Withneyn U -testi, aineistolähtöinen sisällönanalyysi, tulkinnallinen käsiteanalyysi
Miten työntekijät kokevat hajautetussa organisaatiossa työskentelyn?	Vieraailut yksiköiden kokouksissa, n = 15, kysely esimieskoulutuksessa (10 hlö) Paikallinen lomakeaineisto (aineisto 2), kysymykset 7 ja 10–14 organisaation hajautuneisuudesta	Khin neliö, Mann-Withneyn U -testi
Millaisia kokemuksia esimiehillä ja työntekijöillä on heidän yksiköissään toteutetusta laadunarvioinnista?	Paikallinen lomakeaineisto (aineisto 2), kysymykset 23–27, 44, 46, 60–61, 80 sekä avoin kysymys 37 arviointiin liittyen	aineistolähtöinen sisällönanalyysi, luokittelu, t-testi, Kruskall-Wallis, varianssianalyysi ja Tukeyn testi
Miten esimiehet tukevat pedagogisesti työntekijöitään?	Paikallinen lomakeaineisto (aineisto 2), kysymykset 57–62, 64–72 ja 74 Lomakeaineisto (aineisto 3), kysymykset 8 ja 9 sekä avoin kysymys esimiehen tarvitsemaan tukeen	aineistolähtöinen sisällönanalyysi, luokittelu, Mann-Withneyn U -testi, t-testi

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa tuon esille tutkimustulokset kysymyksittäin. Mikäli kysymykseen on ollut analysoitavana monta eri aineistoa, olen käsitellyt eri aineistot omina alalukuinaan. Empiirisen aineiston pohjalta teen yhteenvedon tutkimustuloksista viimeisessä alaluvussa 6.5.

6.1 Johtamistehtävä johtajien näkökulmasta

Ensimmäinen tutkimuskysymys kartoitti johtamistehtävää johtajan näkökulmasta varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa. Tarkastelun kohteena olivat johtajan erilaiset työtehtävät ja johtajien kokemus työn hallintaan liittyvistä asioista. Aineistona oli haastatteluaineisto sekä pääkaupunkiseudulla suoritettu lomakekysely. Haastatteluaineisto koostui pelkästään hajautettujen organisaatioiden johtajien haastatteluista, lomakeaineistossa oli sekä hajautetun organisaation johtajia että johtajia, joilla oli vain yksi päiväkotitai päivähoitomoto johdettavanaan.

Lomakekyselyssä tarkastelun kohteena oli kysymys 11, joka sisälsi 13 väittämää liittyen päivähoitoyksikön esimiehen työtehtäviin (Likert-asteikko). Olen vertaillut yhden päivähoitoyksikön tai -muodon johtajien vastauksia sellaisten johtajien vastauksiin, joilla on monta yksikköä johdettavanaan. Lomakkeessa olleen avoimen kysymyksen 12: ”Kehittämisehdotuksia päivähoidon esimiehen työtehtäviin” vastaukset olen luokitellut aineistolähtöisesti.

6.1.1 Johtamishaasteet rakenteiden ja substanssin näkökulmasta

Hajautettuun organisaatioon liittyvät seikat sekä varhaiskasvatuksen johtamiseen liittyvät asiat muodostuivat kahdeksi yläluokaksi haastatteluaineistoa luokitellussa. Nimesin nämä luokat **rakenteeksi** ja **substanssiksi**. Vartiainen (2004) ja Karilan (2001) teorioista muodostamani luokittelurunko³³ ei sellaisenaan toteutunut, sillä aineistosta nousi esiin teemoja, joita luokittelurungossa ei ollut. Tällaisia teemoja olivat työn hallinta sekä aikakäsitteeseen kiinteästi liittyvä kiire. Sijoitin ne alaluokaksi rakenne-luokan alle, koska ne liittyvät olennaisesti hajautetun or-

³³ Luku 5.4.3

ganisaation johtamiseen. Esimerkkejä haastatteluaineiston luokittelussa on liitteessä 4.

Luokiksi muodostuivat seuraavat:

1. Rakenne (hajautettu organisaatio, toimintaympäristön haasteet)
 - a. Ajan ja työn hallinta
 - b. Kollegiaalinen tuki
 - c. Erilaisten toimintamuotojen tai -paikkojen samanaikainen johtaminen
 - d. Viestintä
 - e. Vastuu ja hyvät alaistaidot
 - f. Erilaiset koulutustaustat
 - g. Toimintamalleista sopiminen
 - h. Yhteistyöverkostot
2. Substanssi (varhaiskasvatus, johtamisen sisältö ja tehtävät)
 - a. Henkilöstöhallinto, työorganisaation johtaminen
 - b. Resurssit
 - c. Palveluorganisaation johtaminen
 - d. Asiakasnäkökulma
 - e. Pedagoginen johtaminen
 - f. Osaamisen johtaminen
 - g. Arviointi
 - h. Kehittäminen

Seuraavaksi kuvaan luokkien sisältöä sekä esitän autenttisia lainauksia haastatteluaineistosta.

Rakenteet

Hajautettujen varhaiskasvatuksen organisaatioiden johtajien puheissa **aika ja sen riittävyys** tulivat usein esille. Haastatteluaineistossa ajan riittämättömyys koettiin eri päivähoitomuotojen tai -paikkojen välisenä sukkulointina tai siten, että joku päivähoitomuoto tai yksikkö työllisti toista enemmän erityisesti haastattelun aikaan.

”Ja ku mä olen semmone, et mä sit juoksen. Monta kertaa mä menen aamul ensimmäiseks, ni mä ku tulen, ni mä käyn jossain talos, ku mul on joku akuutti asia, ni mä käyn niinku sitä... ja koitan sit niinku päivän mittaan käydä eri talois, ja kuulostella, ikävä kyl, joskus on semmossii päiviä, et ei ehdi, mut sit siisäisesti puhelimel soitetaan.” (H3)

Aika – tai paremminkin sen riittämättömyys – aiheuttivat esimiehille kiireen tunnun. Esimiehet kuvasivat tunnetta siten, ettei heillä tunnu olevan aikaa tehdä kaikkea, mitä he ovat suunnitelleet tekevänsä. Aika ja kiireen tuntu liittyivät kiinteästi **työn hallinnan kokemuksiin**. Työn katkonaisuus ja erilaiset keskeytykset

tulivat kaikissa haastatteluissa esille. Esimiehet joutuvat käsittelemään samanlaisesti montaa eri asiaa ja sietämään töiden keskeneräisyyttä (vrt. Parrila 2005a, 41–42; Parrila 2006, 22; Laulainen 2010; Vartia ym. 2012). ”Ylemmältä taholta” tulevat kiireelliset pyynnöt olivat tärkeysjärjestyksessä tehtävälistan alkupäässä. Kyseiset pyynnöt sekä asiakkailta tulevat yhteydenotot koettiin hankaliksi sen takia, että johtaja oli saattanut jo suunnitella päivän ohjelmansa, joten ennalta suunnittelemaan sekoitti tiukan aikataulun.

”... että tietyt aikataulut johdattaa töiden tekemisiin. Sitte tulee niit yllättäviä, jotka tulee keskushallinnon tasolta, et reagoi kahden päivän sisällä, kerää jotta-kin...” (H10)

”Ennakoimattomia asioita tulee ja niille pitäisi varata aikaa.” (H6)

Ajan hallinta korostuu työelämän lisäksi koko yhteiskunnassa. Osoituksena tästä on aiheeseen liittyvän tutkimuskirjallisuuden laaja kasvu. (Larsson & Sanne 2005; Anttila, Nätti & Väisänen 2007). Työn rikkonaisuus liittyy jo aiemmin käsittelemääni kokonaisuuteen (luku 3.1). Haluan tässä kuitenkin tuoda vielä yhden esimiehen maininnat siitä, millaisena hän koki työmääränsä hajautetussa organisaatiossa ja minkälaista tukea työlle kaipasi. Esimies koki työnsä hajanaiseksi ja tehtävämäärän hallitsemattomaksi. Hän ei omasta mielestään pystynyt vaikuttamaan työhönsä, sillä tehtäviä tuli koko ajan lisää.

”Ku se työn rikkonaisuus, se hajanaisuus. Ku on paljon pieniä asioita, ku tarttis tietää, vakanssin numero ja sitä ja tätä. Joskus tuntuu, et on ihan niinku uupunu, et enks mä oo mitään saanu aikaseksi. Pöytä on ihan levällään.” (H3)

”Mä joudun hajauttamaan itteäni niin moneen suuntaan, et mä en saa edellist asioita kunnol hoitaa loppuu ja laittaa papereit järjestykseen, ni sit tulee jo uus.” (H3)

”...et noi tuol ylemmäl tahol ymmärtäis tän johtajan työn monipuolisuuden, semmosen tavallaan et olis sit se työrauha, ku tieks koko ajan keksitään uusii lomakkeita, ja uusii tilastoi, onks ne kaikki välttämättömiä?” (H3)

Haastatellut esimiehet eivät puhuneet suoraan työn hallinnasta, vaikka monet viittaukset kertoivatkin siitä, että monen yksikön tai eri päivähoitomuodon johtaminen toi haasteita johtamistyöhön. Johtajat olivat monessa mukana, ja heidän tukeaan tarvittiin, mikäli asioita piti selvittää. Monet haastatelluista johtajista olivat aloittaneet johtajan työnsä päiväkodin tai perhepäivähoidon johtajan tehtävissä. Organisaatiomuutokset olivat lisänneet vastuualuetta, jolloin myös tehtävien määrä oli lisääntynyt. Eräs haastateltava (H9) totesi kuvaavasti: *”...joka kerta, kun täällä tapahtuu organisaatiomuutos, ni mun pallini heiluu”*. Eli organisaatio oli muuttunut, mutta edellä esimerkkien avulla kuvatuissa luokissa hajautettu organisaatiomalli ei tullut mainintoina esille. Näen, että haastattelemani esimiehet ovat myös ajatelleet palvelevansa perheitä ja toisaalta olevansa henkilöstöjoh-

tajia alaisilleen huolimatta siitä, minkälaisessa organisaatiossa työskentely tapahtuu. Kun lähdin tarkastelemaan työn hallintaan liittyviä seikkoja, hajautettu organisaatio ja sen mukanaan tuomat haasteet tulivat selvemmin esille.

Yhtenä hajautetun organisaation haasteena voi nähdä sen, että kysyttäessä suorien alaisten määrää johtajan oli vaikea antaa selkeää vastausta.

”Mul on mun mielest 11. Ei, ku mul on 12 perhepäivähoitajaa...kaks puistotähtiä...26 vakituista mun mielest.” (H9)

”...muuten, mä sanoin niist 17, mul on 15, eiku nyt on 14...” (H10)

”Päiväkodissa työskentelee 17. Kahdeksantoista tavallaan...” (H2)

Työn hallintaan liittyviä keinoja mainittiin muutama. Käytössä oli erilaisia ”tekemättä”-listoja joko kalenterimerkintöinä tai post-it -lapuilla. Listalta oli helppo poimia asiat, jotka vaativat välittömän huomion. Myös töiden delegointi tai yhteistyö varajohtajan kanssa nähtiin keinona hallita laajaa työmäärää. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, ettei mitään selkeää organisointia tai varajohtajan kanssa sovittuja rakenteita ollut.

”No, jos mä olen oikein vireä, mä otan kaikkein vaikeimman ja haastavimman. Et kyl se ihan totta on, et kyl se vaatii semmosii hermoi, et totanoinniin, et pystyy keskittymään siihen hirveen hyvin.” (H4)

Kollegiaalisen tuen merkitys koettiin tärkeänä. Tämä osoittautui työn hallinnan kannalta tärkeäksi tilanteissa, joissa esimerkiksi kaksi esimiestä järjesti yhteisiä koulutusiltoja perhepäivähoitajille. Tuella koettiin olleen suora yhteys työhyvinvointiin silloin, kun hajautetun organisaation johtamisesta pystyttiin keskustelemaan esimiesten kesken. Myös suurempia tapahtumia järjestettiin yhteisvoimin. Kokemusten vaihtamisella pystyttiin jakamaan hiljaista tietoa. Tykytoimintaa³⁴ järjestettiin myös omalla ajalla sekä kustannuksella. Oman esimiehen konkreettista tukea kaivattiin eikä sitä koettu saatavan tarpeeksi. Toisaalta haastateltavat miettivät, miten itse saisivat selville, minkälaista tukea heiltä itseltään odotetaan.

”No mä odotan nyt tietys niit yhteydenottoi, et mun on helpompi sit täs tilantees tavallas miettii sitä silt pohjalt, et mitä he mult odottaa, ja sit mä yleensäkin odotan semmost niinku avointa yhteistyötä...” (H11)

Monen päivähoitoyksikön tai monen eri toimintamuodon johtaminen olivat kriteereinä haastateltavien valinnassa. Määritelmä varhaiskasvatuksen hajautetusta organisaatiosta juuri monen paikan ja eri toimintamuotojen suhteen oli pääajatus, jonka perusteella siirsin hajautetun organisaation käsitteen yritysmaailmasta

³⁴ Tyky = Tykytoiminnalla tarkoitetaan toimintaa, jolla työnantaja ja työntekijät sekä työpaikan yhteistyöorganisaatiot yhdessä edistävät ja tukevat jokaisen työelämässä olevan työ- ja toimintakykyä hänen työuransa kaikissa vaiheissa. (www.ttl.fi)

varhaiskasvatuksen kontekstiin (Léman 2005). Esimiehet kokivat **erilaisten toimintamuotojen samanaikaisen johtamisen haasteellisena ja vaikeana**.

”Ku meil on tavallaan just se ongelmana, et ku meil on tässäki pihas kolme eri taloo, ei olla saman katon alla kaikki. Sit on viel se etäpesäke.” (H3)

”Jos sä johdat päiväkotia, ohjaat perhepäivähoitoa ja olet lapsiryhmässä, mikä niist on sitten se, mikä menee ykköseks ja mitä se vaikuttaa siihen ... et se on vaikee yhtälö.” (H10)

Monen eri päivähoitomuodon johtaminen toi haastatteluiissa esille täysin vastakkaisia mielipiteitä. Erään johtajan mukaan eri päivähoitomuotojen lähentymiselle ei ollut mitään syytä eikä hänen mielestään yksikköä tarvinnut nähdä kokonaisuutena. Toinen johtaja halusi taas tuoda perhepäivähoitajia ja päiväkodin henkilöstöä lähemmäs toisiaan.

”Ihan tietoisesti mä en kutsunut heit (perhepäivähoitajista puhe), kosk meil on ollu päiväkodin henkilökunta, ei ol ollu mahdollisuutta niinku tavat ja olla yhdessä, ni mä en halunnu sil taval heit nyt ottaa mukaan.” (H2)

”Ku meil oi ystävänpäivän tapahtuma, ni sit tuli päiväkodin henkilöstön puolelt, et ai jaa, mehän voitaiskin kutsuu perhepäivähoitajat. Samaten, ku me käydään yhdes kirkos, kyl me yhdes olaan niin, ja valokuvaukses he on täällä. Et kyl kanssakäymist on koko ajan täs ihan.” (H4)

Kaksi esimiestä kertoi alkuvaiheistaan uudessa yksikössä. He halusivat lähteä hitaasti liikkeelle ja kehittää ensin päiväkotiin hyvän työilmapiirin, ennen kuin samaan tavoitteeseen pyrittäisiin koko henkilöstön (eli myös perhepäivähoidon) osalta. Tämä saattoi olla myös haasteellista, sillä ulkopuolelta tullut johtaja näki omasta näkökulmastaan ja ulkopuolisena, mitä olisi hyvä muuttaa. Tällöin tavoitteisiin pääsemiseksi oli toisinaan tyydyttävä kompromisseihin. Toinen johtaja oli tilanteissa tuonut esille omat näkökulmansa kuitenkin muuttamatta toimintamalleja välittömästi. Tällöin oli jätetty tavallaan avoimeksi se, mihin suuntaan yhteisiä toimintamalleja lähdetään kehittämään.

Haastatteluihin osallistuneiden johtajien työpaikat (toimistot) sijaitsivat päiväkodeissa. Tämä helpotti työskentelyä ja vuorovaikutusta päiväkodin henkilökunnan kanssa. Tämä saattaa joissakin tapauksissa johtaa siihen, että perhepäivähoito jää vähemmälle huomiolle (vrt. Parrila 2006, 22). Yksikkö, jossa johtajan toimisto on, sai johtajalta väkisinkin enemmän aikaa. Myös eriarvoisuutta eri päivähoitomuotojen kohdalla koettiin olevan. Nämä seikat olivat sellaisia, joista johtajat olivat keskustelleet myös keskenään. Myös eri päivähoitomuotojen johtajien alaiset olivat antaneet esimiehelleen palautetta siitä, että olisi parempi, jos esimiehellä olisi vain pelkästään perhepäivähoitoa johdettavanaan: *”...et olis se ohjaaja ihan vaan heitä varten.” (H11)*

”Kyl se totaniin, kun sitä on tässä, ni kyl ainakin sillä tavalla niin että sitä läsnäolemistä, että päiväkodin väki sitä enempi saa, ihan väkisinkin, kun tässä on.” (H9)

Osa johtajista oli myös miettinyt mallia, miten **tiedottaa** työntekijöitä siitä, **missä milloinkin työskentelee**. Keinoina oli käytössä erilaiset ”lukujärjestykset”, muistitaulut toimiston ovella tai esimiehen pöydällä olevaan kalenteriin liitetyt muistilaput. Myös varajohtajaa tiedotettiin erilaisista menoista toimistoyksikön ulkopuolelle. Myös johtajan puhelimeen tulevien puheluiden siirtämistä osaston puhelimeen hyödynnettiin johtajan poissa ollessa.

Hajautetussa organisaatiossa erityinen haaste syntyy siitä, että esimiehellä on monta toimipistettä, jolloin hän ei ole läsnä alaistensa arjessa. Tällöin esimiehet odottivat työntekijöiltään tiettyjä ominaisuuksia. Alaisiin kohdistuvat toiveet liittyivät hyvään asiakaspalveluun ja lasten hyvään hoitoon sekä hyvään työpanokseen kaiken kaikkiaan. Perustehtävän hyvä hoitaminen koettiin tärkeänä kuten myös **vastuuseen ja hyviin alaistaitoihin** liittyvät seikat.

”Et he tuo hyvän työpanoksen... vastuullisuutta ja ... pitää lapsista hyvää huolta...” (H3)

”No sanotaan, että ammatillisuutta.” (H8)

Osittain alaistaidot tulivat haastatteluissa esille toteutumattomina toiveina. Alaistaidot ja niiden hyödyntäminen liittyy kiinteästi hyvään toimintakulttuuriin. Esimiesten mielestä oli suotavaa, että alaiset huolehtivat joistakin asioista myös itsenäisesti. Esimiehet kokivat joutuvansa usein muistuttamaan työntekijöitä henkilöstöhallintoon liittyvistä anomuksista, joista työntekijän kuuluisi itse huolehtia. Tällaisia olivat esimerkiksi sairausloma-anomus. Silloin, kun esimiehellä on paljon alaisia, jotka työskentelevät monessa eri pisteessä, henkilöstöhallintoon liittyvien toimintojen joustavuus helpottaa koko organisaatiota.

Hajautetussa organisaatiossa työskentely **edellyttää** myös **viestinnältä erilaisia menetelmiä** kuin mitä kasvokkain työskentely. Viestinnässä käytettiin sähköisiä viestintävälineitä ja puhelinta. Perhepäivähoitajien keskuudessa käytettiin ns. ketjusoittoa. Hoitajista oli tehty nimilista ja jokainen huolehti listassa seuraavana olevan tiedottamisesta. Sähköisten viestintävälineiden lisäksi myös kirjeiden ja tiedotteiden lähettäminen perhepäivähoitajille oli käytäntönä. Hoitajat, jotka työskentelivät lähellä päiväkotiyksikköä, kävivät itse hakemassa postinsa heille tarkoitetuista lokerikoista.

Enemmänkin olisi viestintään perhepäivähoitajien kanssa käytetty esimerkiksi sähköpostia, mutta haastattelujen tekemisen aikaan sähköpostit eivät vielä olleet niin yleisiä kuin tätä tutkimusta kirjoittaessa.

”Nyt mut se ei oo vielä... jonkun verran hoitajilla on sähköpostia.” (H1)

Huolimatta siitä, että sähköisiä viestintävälineitä ja perinteistä kirjeellä tiedottamista toteutettiin, myös kasvokkain järjestetyt tapaamiset nähtiin tärkeinä. Hoitajia tavattiin hoitosopimusten teon yhteydessä ja palavereissa. Niin sanotuissa hoitajien illoissa esimiehet kävivät hoitajien kanssa läpi ajankohtaisia asioita ja näissäkin tilaisuuksissa hoitajilla oli mahdollisuus vaihtaa esimiehen kanssa muutama sana kahden kesken. Yleensä äkilliset asiat hoidettiin puhelimen välityksellä, vähemmän kiireelliset asiat voitiin hoitaa samalla, kun hoitaja palautti kuukausiraporttia lasten läsnäolosta esimiehelleen. Hoitosopimusten tekemisen lisäksi esimiehet tekivät hoitajien kotiin ohjauksikäyntejä. Ohjauksikäyntien sisältö ei tullut haastatteluissa esille. Haastateltavat korostivat enemmänkin sitä, ettei ”joka paikkaan ehdi”.

”Ja mä pidän heille semmoset hoitajien illat, mitä mulle kuuluu. Paitsi et mä olen paljon yhteydes puhelimen heidän kans, ja sit mä tapaan heidät henkilökohtaisesti, ku he tuo näit listoja. Ja mä käyn niiden luona, et mä vierailen. Mä koitan olla aktiivisesti yhteydessä, sit...” (H3)

Sen lisäksi, että ns. etäyksiköiden, perhepäivähoidon ja puistoissa työskentelevän henkilökunnan tiedottaminen ja yhteydenpito koettiin tärkeiksi, haasteellisenä nähtiin myös päiväkodin sisällä tapahtuva tiedotus. Henkilökunta työskentelee eri yksiköissä eikä pääse helposti irtautumaan lapsiryhmytyöstä yhteisiin palavereihin. Tähän haasteeseen oli vastattu mm. järjestämällä iltapalavereja tai miettimällä erilaisia ratkaisuja tiedon keräämisestä yhteen paikkaan. Tällöin osa tiedonhankinnan vastuusta jää työntekijälle itselleen. Tiedottamisen lisäksi henkilökunnan kohtaaminen tuli aineistosta hyvin esille.

”... ollaan koitettu uutta systeemiä syyskuusta, et meil kaikki laitetaan siihen kansioon tavallaan... se ... sit siihen kirjoitetaan ja laitetaan postit ja kaikki siihen yhteen ja samaan kansioon. Se on toiminu hyvin.” (H2)

Henkilökunnan **erilaiset koulutustaustat** tulivat haastatteluaineistossa erittäin positiivisessa hengessä esille. Esimiesten puheista kuului arvostus eri koulutuksia kohtaan.

”... että minä en mitään ammattikuntaa nosta ylitse muiden. Et kaikki on mun silmissäni samanarvoisia.” (H9)

”... et mä yritän niinku olla tasapuolinen muutenkin sil taval, et mä olen esimerkiksi ammattiin kattomatta. Mulle on ihan sama, onko siivooja vai erityisopettaja, ni tavallaan se, mitä mä odotan, ni on, et hoitaa sen työnsä, mikä hänelle kuuluu.” (H2)

Erilaiset koulutustaustat tulivat haastatteluaineistossa esille myös haastateltujen kertoessa palaverijärjestelyistä omissa yksiköissään. Palavereja järjestettiin joko ammattikunnittain tai koko päiväkodin henkilökunnan kanssa. Harvinaisempia olivat maininnat yhteisistä palavereista eri päivähoitomuotojen kesken.

Asioista ja **toimintamalleista** etukäteen sopiminen helpotti arjen työskentelyä. Apuna käytettiin erilaisia info- tai ilmoitustauluja. Avoimuus ja luottamus henkilökunnan ja johtajien välillä kuvattiin myös tärkeäksi. Osa johtajien täytäntöön panemista määräyksistä tuli ylemmältä taholta. Tällöin asioiden viemistä työnteokijätasolle helpotti johtajan avoimuus ja asioihin liittyvien taustojen avaaminen.

”Jotain nytkin oli semmost, et ku pitää ottaa lapsia, eiks meil nyt jo oo liikaa. Mä olen ihan sit laatinu, et mä lasken nämä näin ja näin ja näin, ja mä en voi tälle mitään, kun päällikkö kattoo huomen. Et sit ku perustelee näit asioit, ni sit se niinku loppuu, aha, et okei, me ei voida tolle asialle mitään.” (H2)

Toimivien **yhteistyöverkostojen** rakentaminen päiväkodin ulkopuolelle ei tullut kovin selkeästi esille. Toisaalta haastatellut esimiehet näkivät yhteistyön merkityksen lähineuvolan kanssa tärkeänä. Esimerkiksi kiinteistöhuollon kanssa tehtävä yhteistyö kuului myös esimiehen tehtäviin. Joillakin alueilla oli selkeät toimintamallit, kun toisilla alueilla niitä vasta haettiin. Tukipalvelut saattoivat aiheuttaa myös tilanteen, jossa esimies ei pystynyt tiedostamaan koko prosessia, jolloin hänen oman panoksensa tärkeys ei ollut täysin selvä. Odotettiin, että ”kyllä palkat sitten hoitavat eteenpäin”.

”Ja sitten perheet ja vanhemmat, toiset päiväkodin johtajat, sitte yhteistyölinkit, ainakin neuvolan kanssa, terveydenhoitaja, koulu, seurakunta.” (H3)

”Mä juttelin vaan niin kuin kiinteistöviraston työnjohtajan kanssa, ...” (H10)

”Palaverin lopussa oli kiinteistöhuoltoon liittyviä asioita, niin talonmiehen esimies oli paikalla.” (H6)

Substanssi

Tässä tutkimuksessa on yhdistetty kaksi kontekstia: varhaiskasvatus ja hajautettu organisaatio, ja tämän yhdistelmän vaikutus näkyy myös haastatteluaineiston pääluokissa. Rakenteet liittyivät hajautettuun organisaatioon kun taas varhaiskasvatuksen johtaminen substanssiin.

Substanssiin eli varhaiskasvatuksen johtamiseen liittyen haastatteluaineistossa tulivat eniten esille työorganisaation sekä palveluorganisaation johtaminen. Pedagoginen johtaminen ja kehittäminen tulivat mainintoina esille, mutta lähinnä toiveena, että kyseisiä johtamisalueita varten olisi enemmän aikaa. Toisaalta maininnat varhaiskasvatussuunnitelman päivityksestä³⁵ ja kehittämispäivien järjestämisestä kertovat pedagogisesta johtamisesta. Kuvaukset alaisten taholta tulleista odotuksista ja ylemmältä taholta tulevista vaatimuksista kuvastavat hyvin keskijohdon asemaa ”puun ja kuoren välissä” olemisesta (esim. Isosaari 2008;

³⁵ Haastatteluja tehdessä kyseisessä kaupungissa oli käynnissä laajamittainen yksiköiden varhaiskasvatussuunnitelmien päivitys.

Pakarinen 2009). Edellä mainittujen odotusten lisäksi tulivat rahalliseen resursiin liittyvät vaatimukset. Asiantuntijuus tai sen tunnistaminen omassa työssä ei noussut haastatteluissa kovinkaan selkeästi esille.

Työorganisaation johtamisen määritelmä sisältää Karilan (2001) mukaan henkilöstöhallinnosta ja työnjohdollisista tehtävistä vastaamisen, henkilöstön työympäristöstä ja turvallisuudesta huolehtimisen, laadukkaan työkuulttuurin rakentamisen ja kehittämisen, toimintakäytäntöjen kehittämisen sekä toimivien yhteistyöverkostojen rakentamisen päiväkodin ulkopuolelle.

Olen luokitellut tähän luokkaan yllä mainittuja asioita – pois sulkien yleisen kehittämisen. Haastatteluaineistossa kehittäminen sisältyi enemmänkin osaamisen johtamisen luokkaan, eikä selkeitä mainintoja pelkästään työkuultuuriin liittyen ollut. Osa työkuultuuriin liittyvistä maininnoista käsitteli alaitaitoja. Olen tarkastellut niitä tämän teeman alla. Osa maininnoista työkuultuuriin liittyen sisälsi teemoja päivähoidon eri toimintamuodoista sekä työntekijöiden erilaisista koulutustaustoista. Nämä olen luokitellut jo edellä avattuihin luokkiin ”eri paikka tai eri päivähoitomuoto” tai ”erilaiset koulutustaustat”. Hajautetun työorganisaation johtaminen aiheutti haasteita monen eri toimipaikan muodossa: miten esimies on fyysisesti läsnä eri toimipisteissään?

Hajautetussa organisaatiossa **henkilöstöhallinto** nousi selkeästi esille. Töiden priorisointi aivan kuten priorisoimatta jättäminenkin olivat valintoja, joita johtaja joutuu hektisen päivän aikana tekemään. Ensisijaisesti johtajat hoitivat asiat, jotka vaikuttivat työntekijöiden palkkaukseen. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että työsopimukset ja muut palkanmaksuun liittyvät seikat hoidettiin ensimmäiseksi.

”Kyl mä, mä olen ittelleni tehnyt semmosen, et se, mikä on niinku liittyy se siten hoitajien palkkaukseen tai ylipäätään henkilökunnan palkkaukseen liittyvät asiat, ni semmoset mä yleensä hoidan sitte, vaikka kaikki muu jäis.” (H9)

”Joo, paitsi sitten, kun jätät tekemättä, ni sit henkilökunta reagoi, et miks mulle ei oo palkkoja tullu, miks mun lomat ei oo vahvistettu, et on todella palvelussuhteen ehtoihin liittyviä asioit tulee, kun ne jättää tekemättä, ni sit ne huomataan.” (H10)

Työorganisaation johtamiseen liittyvät myös **resurssien** hallinta sekä henkilöstöresurssit että budjettiin liittyvät asiat. Kyseisessä kaupungissa yksikön johtajalla ei ollut paljonkaan sananvaltaa oman yksikkönsä talouteen liittyvissä asioissa, joten ne olivat jääneet myös etäiseksi ja vieraaksi. Henkilöstömäärän oikeaa kohdentumista seurattiin päivittäin sähköisen päiväkirjan avulla. Työvuorolistojen tekeminen on eräs työnjohdollisista tehtävistä, joka on esimiehen vastuulla. Haastatteluja tehdessä perhepäivähoitajat eivät vielä olleet työaikalain alaisuudessa, joten haastateltujen esimiesten ei tarvinnut tehdä heille työvuorlistoja.

”Mun täytyy sanoo, mul on toi rahapuoli, se talouspuoli, mä en oikein siihen ikään ku osaa vastata. Mä en tie, miten ne ylemmält taholt tulee, et tavallaan niinku mä en oo niinku, mul ei osaa eikä arpa.” (H3)

”No, ehkä päiväkodis tulee enemmän tämmösiä työaikoihin liittyviä ja semmosii järjestelyjuttui.” (H2)

Työnjohdollisiin asioihin johtajat eivät puuttuneet kovinkaan paljon. Kysymyksen johtamisen menetelmistä haastateltavat saattoivat sivuuttaa maininnalla viikkopalavereista. Palavereista puhuttaessa mainittiin palaverien etukäteen sopiminen tärkeänä. Mikäli kalenteriin ei ollut varattu palavereja etukäteen, niiden järjestäminen saattoi vaikeutua.

Henkilöstön **työhyvinvointi** ja siitä huolehtiminen esiintyivät haastatteluai-
neistossa huolena siitä, miten henkilöstön jaksamista voi tukea. Myös ristiriitai-
lanteisiin joutuminen puhututti haastateltavia. Nämä asiat ovat haasteellisia eten-
kin silloin, kun työntekijät toimivat hajautetussa organisaatiossa. Tällöin esimie-
hen mahdollisuus nähdä ja kuulla tapahtumia on rajallinen. Esimiehet joutuivat
haastatteluai-
neiston mukaan selvittämään paljon myös työntekijöiden ja per-
heiden välille syntyneitä konfliktitilanteita ja olemaan näin työntekijöidensä tu-
kena. Esimiehet kokivat tilanteet vaikeina, sillä tapahtunutta piti tarkastella ob-
jektiivisesti.

”... et tulee konflikteja, esimerkiksi mun ja alaisten välillä, tai sitten hoitajan ja asiakkaan välillä. Ja mun ja asiakkaitten välillä.” (H11)

”Et kyl se niinku semmonenkin, et on mahdollisuus, et kyl mä yritän sitä myös, et henkilökunnalla on mahdollisuus sitä omaa väsymystään ja sitä kiukkuaan ja raivoaan joskus tuoda totaniin esille. Kyl mä sitä sit kuuntelen.” (H9)

Edellä esitelty työorganisaation johtaminen sisälsi henkilöstöhallintoon liitty-
viä seikkoja. **Palveluorganisaation johtamisessa** tulee enemmän esille **asiakas-
näkökulma**. Tästä syystä olen palveluorganisaation johtamisen luokkaan valin-
nut merkityssisältöjä, jotka koskevat päivähoidon järjestämistä, asiakaspalvelua
sekä vanhempien kanssa tehtävää yhteistyötä. Päivähoitopaikkojen riittävyys si-
sälyti edelliseen – työorganisaation johtamisen – luokkaan, koska kysymyksessä
on selkeästi resurssi. Tässä luokassa päivähoidon järjestäminen sisälsi muun mu-
assa varahoitopaikkojen järjestämisen lapsille, lapsiryhmien muodostamisen sekä
hoitosopimukset vanhempien kanssa. Voidaan ajatella, että palveluorganisaation
johtaminen helpottuu hajautetussa organisaatiossa, jolloin yhdellä esimiehellä on
tarjota perheelle monenlaista päivähoitopalvelua (Léman 2007).

Johtajat toivat haastatteluissa esille yhteistyön huoltajien kanssa päivähoito-
paikkoja järjestäessään. Perheen kanssa mietittiin, minkälainen hoitopaikka lap-
selle olisi paras. Myös asiakkaiden näkemyksiä hoidon onnistumisesta tutkittiin
suoritetuilla asiakaskyselyillä. Joissakin vastauksissa tuli esille myös huoltajien
opastaminen lapsen hoitoon liittyvissä asioissa, kuten rajojen asettamisen suhteen

tai lapsen nukkumiseen liittyvissä asioissa. Kysymys ei kuitenkaan ollut kasvatuskumppanuudesta, joka perustuu kuunteluun, kunnioitukseen ja luottamukseen sekä siihen, että vanhempien oman lapsensa tuntemus yhdistetään kasvattajan asiantuntijuuteen lapsen hyvinvoinnin edistämiseksi (ks. Kekkonen 2012).

”Tehtävä on järjestää tän alueen lapsille päivähoitopaikat, se on se sitten perhepäivähoitoa tai päiväkotia, ni sijoittaa ne tänne ryhmiin ja tavallaan se asiakaspalvelu. Vastata puhelimeen ja kertoo päivähoidosta. Tai tarjota puistoa, et nää perheet käyttää niinku kaikkii, minkä ikäsi lapsii heil sit onkaan. Se on niinku se mun se perustehtävä järjestää ne hoitopaikat.” (H2)

”Joo, sitten ei tarvii mitään, mut jos on semmoset, et ei niinku ole, ni sit pitäis jutella sitä, et mites se huoltajan rooli, kuka hoitaa ja miten tää menee ja...ja sitten, et onks siinä ja tässä asiassa, lasten nukkumaanmenossa ja tämmösissä tai ruoanlaittamisessa, et kuka sen laittaa tai...Miten kuka asettaa teillä rajat ja mitä se rajojen asettaminen teidän perheessä tarkoittaa.” (H9)

Sen lisäksi, että esimiehet kokivat itse olevansa asiakaspalvelussa, he painottivat onnistunutta asiakaspalvelua myös työntekijöilleen. Esimiehen tuki työntekijälle asiakaspalveluun liittyen tuli esille kuvauksissa, joissa hän oli osallistunut joidenkin väärinkäsitysten aiheuttamiin keskusteluihin perheiden kanssa. Esimies ohjeisti henkilökuntaansa myös vaitiolovelvollisuuteen liittyen.

”Ja koitan sitä ain koko ajan painottaa, et se on niinku tärkeä, ne lapset vastaanotetaan ja perheet palvellaan.” (H3)

”...aika ajoin muistutan heille sitä ja salassapitovelvollisuudet ja tämmöset, et kenen kanssa keskustellaan ja ... lasten ja perheitten asioista.” (H9)

Viralliseen yhteistyöhön huoltajien kanssa sisältyivät siis hoitopaikkaneuvottelut, tulotietojen kerääminen, hoitosopimukset sekä vanhempainillat. Myös epävirallisempaa ohjelmaa järjestettiin. Osa esimiehistä koki tärkeäksi osallistua yksikön joulujuhliin tai muihin tapahtumiin tullakseen tutummaksi huoltajien kanssa.

”Sitten on paljon vanhempain tilaisuuksia ja kaikkee tämmösiä, mis mä olen halunnu nyt olla mukana ja sit on kaikki joulujuhlat ja kaikki.” (H2)

Haasteista ja työn hallinnan vaikeudesta huolimatta johtajat olivat haastattelujen perusteella sitoutuneet työhönsä ja halusivat tehdä sen mahdollisimman hyvin. He pitivät tärkeänä tavoitteena asiakasperheiden toiveiden huomioimista ja perustehtävän onnistumisesta huolehtimista. Haastateltavien puheissa painottui vahva vastuuntunto oman päivähoitoalueen palvelujen laadusta.

”... että perheet on tyytyväisiä ja lapset on tyytyväisiä ja sitten se arki kulkee,...” (H2)

”Pitää lapsista hyvää huolta, ja ovat kohteliaita vanhempia kohtaan. Tää on palveluala, ja palvellaan perheitä. Palvellaan heit hyvin.” (H3)

Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen tarkoittaa tässä tutkimuksessa **pedagogista johtamista**. Karilan (2001) mukaan tämä luokka sisältää myös kotikasvatuksen tukemisen. Olen kuitenkin mieltänyt sen luokkaan ”palveluorganisaation johtaminen”, jossa korostui asiakaspalvelu ja yhteistyö perheiden kanssa. Esimiesten osalta huoltajien tukeminen ei toteudu jokapäiväisessä työssä samalla tavalla kuin lapsiryhmissä työskentelevillä työntekijöillä, vaan se rajoittui lähinnä hoitosopimusten tekemiseen sekä joidenkin konfliktitilanteiden selvittelyyn. Tästä syystä olen hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden luokkaan poiminut merkityssisältöjä, jotka olivat yhteydessä pedagogiseen johtamiseen eivätkä vanhempien kotikasvatuksen tukemiseen.

Pedagogisen johtamisen eteen oli haastattelujen mukaan kyseisellä paikkakunnalla tehty paljonkin muun muassa ylläpitämällä keskustelua pedagogisista teemoista.

”Mä pidän niitä pedagogisia teemoja yllä, sitä pedagogista keskustelua.” (H6)

”Meillähän silloin, nyt kun viimeksi tämä [vuosiluku] tuli tämä organisaatiomuutos, sillähän haettiin sitä, että johtajalla olis niinku johtajat otettiin ryhmistä pois, suuremmilla alueilla, tai otettiin ja otettiin, joka tapauksessa, se, että olis aikaa siihen pedagogiseen johtamiseen.” (H9)

Edellä esitetty lainaus kertoo osittain siitä, mitä myös toin johdannossa esille. Johtajien irrottamisen lapsiryhmätyöstä ajateltiin tuovan lisää aikaa pedagogiseen johtamiseen. Samalla kuitenkin yksikkökokoja suurennettiin ja muodostettiin hajautettuja organisaatioita monine päiväkoteineen tai päivähoitomuotoineen.

Huolimatta toimenpiteistä pedagogisen johtamisen mahdollistamiselle pedagogisen johtajuuden määrittelemättömyys kävi myös esille. Esimiehet eivät välttämättä osanneet kuvata, mitä pedagoginen johtajuus heidän työssään sisälsi.

”Pedagoginen johtajuus on mun mielest semmonen käsite, mitä ... sen perään kuulutetaan ja kaikki tavallaan sitte ku ei mee niinku, että se työn hallinta katoaa, ni kaikki esimiehetkin ja tavallaan perushenkilökuntakin huutaa aina, et mis on se pedagoginen. Et sitä mennään koko ajan. Et tota moneen niinku, et jos puhutaan, ett miten toimintaa voitasi tehdä ehkä toisella tavalla mietitään siihen keinoja, sisältöjä, ni sehän nimenomaan tuo sitä.” (H10)

Ajan puute ja kiire estivät johtajaa toimimasta pedagogisena johtajana, vaikka teema oli nostettu kunnan tasolla tärkeäksi asiaksi. Myös joitakin koulutuksia järjestettiin pedagogiseen johtamiseen liittyen. Sen lisäksi, että johtajilla ei ollut selkeää käsitystä pedagogisesta johtamisesta, vaikutti siltä, ettei heillä ollut myöskään taitoa suunnitella työtään siten, että aikaa pedagogiselle johtamiselle olisi jäänyt.

"Niin, mut kyl mä ainakin tässä olen sitä miettiny, et mistä tässä sen ajan ottaa... ja...miten sitä totaniin sitä pedagogista johtamista sitten tekis, ja mitä se sitten niinku....?" (H9)

Pedagoginen johtaminen ja pedagoginen tuki tulivat haastatteluaineistossa usein puheeksi kehityskeskustelujen myötä.

"Nyt ku me käydään näitä esimies-alaiskeskusteluja ni siinä on semmonen kohta tietty ihan, ni esimiestyöskentely." (H4)

Haastattelujen aikaan teon alla ollut varhaiskasvatussuunnitelma määritteli yksikkötason pedagogiikkaa, ja osa johtajista halusi olla tiiviisti suunnitelman päivityksessä mukana. Varhaiskasvatussuunnitelman päivitys oli esillä yksikön kehittämispäivissä, ja yksikköihin oli nimetty varhaiskasvatusvastaavia. Varhaiskasvatussuunnitelmista pyrittiin tekemään sellaisia, että ne todella kuvasivat yksikön toimintaa ja ne olivat helppolukuisia. Varhaiskasvatussuunnitelman päivitys edellytti ja edesauttoi pedagogisen keskustelun käymistä yksikkötasolla.

"Nyt, kun me tehdään tota vasuu – varhaiskasvatussuunnitelmaa – myöskin, ni mä sitä sit olen delegoinu ja tavallaan johtanu sitä hommaa sil taval et mä ja sit meil on varhaiskasvatusvastaava. Me ollaan käyty koulutuksissa ja hän ei oikeen niinku yksin sitä niin me sitten niinku yhdessä. Et kyl must tuntuu, et se pedagoginen johtajuuskin kuitenkin on sit esimiehel." (H2)

Osaamisen johtaminen sisältää koulutuksen lisäksi myös muunlaista toimintaa. Viitala (2002, 184) määrittelee omassa väitöstutkimuksessaan osaamisen johtamisen yleisotteena. Hänen mukaansa osaamisen johtaminen ei ole mikään erillinen johtamistoiminnan alue tai keinovalikko vaan osaamisen johtaminen toteutuu käytännön johtamistyössä. Osaamisen johtamisen ulottuvuuksina Viitala listaa esimerkiksi johtamisen, oppimista edistävän ilmapiirin luomisen, oppimisen suuntaamisen sekä oppimisprosessin tukemisen (Viitala 2002, 187).

Oppimista edistävä ilmapiiri vastasi sisällöltään Karilan (2001) ”edellytysten luomista toimintakulttuurille, joka tukee koko työyhteisön ammatillisen osaamisen kehittymistä”. Tämä sisälsi mielestäni maininnat, joissa mainitaan henkilöstön mahdollisuuksista osallistua koulutuksiin. Tähän luokkaan sisältyi myös perehdytys sekä kehittämispäivien järjestäminen henkilöstölle.

"Meilläki oli Keijo Tahkokallion luento tässä alkuvuodesta." (H3)

"... tai onhan meil semmosii yhteisiä, ne ei oo varsinaisest kehittämisltoit, vaan ne on niinku koulutusltoit, ..." (H4)

Laadunhallinnan kannalta **arviointi** sekä erilaisten **kehittämispäivien** järjestäminen nähtiin tärkeänä. Haastateltavien puheesta tuli ilmi organisaation jatkuvassa muutostilassa olemisen mutta toisaalta johtajien halu kehittämistyön mahdollistamiseen. Kehittämispäivillä henkilöstöllä oli mahdollisuus yhdessä miettiä, miten perustehtävän hoidossa on onnistuttu ja samalla luoda katseet tulevaan.

Arviointimenetelminä johtajat mainitsivat asiakaskyselyt, työtyytyväisyyskyselyt sekä erilaiset lomakkeet liittyen lapsen kehittymisen arviointiin ja yhteistyöhön neuvolan kanssa. Hajautettu organisaatio ei tullut esille esimiesten puheista – ainoastaan maininta eri päivähoitomuotojen varhaiskasvatussuunnitelmien laatimisesta. Myös palautteen antamisen merkitys nähtiin selvästi. Haastatteluissa pohdittiin sitä, miten pienestä asiasta loppujen lopuksi palautteen antaminen on kiinni. Palautteen saamisella saattaa olla työntekijän kannalta kauaskantoiset vaikutukset.

”Mut et se arviointi on kyllä sillä lailla, että se on hakusessaan, et ylipäätensä siihen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota.” (H9)

Osaamisen johtaminen on asia, joka liittyy suurempaan kokonaisuuteen – laatu- prosessiin. Monessa organisaatiossa on käytössä osaamiskartoitus, jonka perusteella todetaan henkilöstön osaamistarve. Tämän mukaan henkilöstön tulisi yhdessä esimiehen kanssa asiasta keskustellen osallistua sellaiseen koulutukseen, jonka on katsottu tukevan hänen ammatillista osaamistaan niillä osa-alueilla, joissa on kehittämisen tarvetta. Koulutukseen osallistumisen perusteena ei tulisi siis olla pelkästään kiinnostus.

Työssäoppiminen ja oppisopimus olivat esimerkkejä oppimisprosessin tukemisesta, sillä silloin koulutettava saa ohjausta työpaikallaan – perhepäivähoitajan oppisopimuksessa yleensä työpaikkaohjaajana toimi oma esimies.

”Kun meil on noita oppisopimuskoulutuksia niinku perhepäivähoitajan ammatitutkinto.” (H1)

Koulutuksiin liittyvien tehtävien nähtiin kehittävän koko toimintaa. Eräs johtaja monisti kahvihuoneeseen myös työyhteisön toimivuuteen liittyviä artikkeleja. Näin työntekijät pystyivät tutustumaan erilaisiin ”tietopaketteihin”, vaikkei asian tiimoilta olisi yhteistä palaveria järjestynytkään.

”Ja meillä oli jossain, mä olen monistanut alaistaidot... alaistaidot heille ja sanonu, että tässä on, että lukekaa, että mikään työyhteisö ei toimi sillä tavalla, että johtajalta vaan vaaditaan.” (H9)

6.1.2 Hajautetun organisaation ja yhden yksikön johtaminen

Edellisessä alaluvussa olen tarkastellut pelkästään hajautetussa organisaatiossa työskentelevien esimiesten kokemuksia johtamisesta. Valtakunnallinen aineisto (aineisto 3) sisälsi myös yhden yksikön tai päivähoitomuodon johtajia, joten on ollut mahdollisuus vertailla näiden kahden erilaisen organisaation esimiesten vastauksia toisiinsa. Vertailut olen tehnyt t-testillä väittämistä, jotka sisältyivät valtakunnallisen lomakkeen (liite 3) kysymykseen 11. Koska vertailtavat ryhmät olivat erikokoiset, tarkistin tulokset Mann-Whitney U -testillä (yksi yksikkö tai

päivähoitomuoto johdettavana n = 33, monta eri yksikköä tai päivähoitomuotoa johdettavana n = 71).

Kuten alla olevasta taulukosta 12 voidaan päätellä, vain kolmen kysymyksen vertailussa tuli tilastollisesti merkitsevä ero (Koen työn iloa nykytehtävissäni, Tunnen, että pystyn vastaamaan lasten/ henkilökunnan turvallisuudesta ja Päivähoitoyksikön esimiehellä on työtehtäviä, jotka sopivat paremmin toimistosihteerille). Tästä voidaan tehdä päätelmä, ettei yhden yksikön ja hajautetun organisaation johtaminen paljonkaan poikkea toisistaan.

Taulukko 12. Usean ja yhden yksikön johtajien vastausten keskiarvojen erot liittyen kysymykseen 11

	n sulkeissa	Ka.	Kh.	t	p
Rekrytointi on jäänyt esimiesten vastuulle	monta yksikköä (71) yksi yksikkö (33)	4,8 4,7	0,48 0,65	1,31	0,198
Varhaiskasvatuksen ammatillisen osaamisen kaventuminen kasvattaa päivähoitoyksikön esimiehen vastuuta	monta yksikköä (70) yksi yksikkö (31)	4,5 4,7	0,83 0,64	-1,17	0,247
Käytössäni olevat tietojärjestelmät tukevat työni sujuvuutta	monta yksikköä (68) yksi yksikkö (32)	3,2 3,3	1,23 1,23	-0,41	0,687
Pystyn suunnittelemaan työtäni ennakoivasti jatkuvasti muuttuvissa työtilanteissa	monta yksikköä (70) yksi yksikkö (33)	2,3 2,5	1,07 1,18	-0,60	0,549
Johtamisvalmennus tukee muuttuneen johtajuuden vaatimuksia	monta yksikköä (67) yksi yksikkö (31)	1,9 2,0	1,08 1,11	-0,18	0,858
Työtehtäviini sisältyy ristiriitaisia vaatimuksia	monta yksikköä (68) yksi yksikkö (32)	4,2 4,1	0,97 1,10	0,46	0,649
Tunnen, että pystyn vastaamaan lasten/ henkilökunnan turvallisuudesta	monta yksikköä (68) yksi yksikkö (32)	2,5 3,1	1,10 1,26	-2,57	0,013
Koen uupumusta/ haitallista työn kuormitusta	monta yksikköä (68) yksi yksikkö (32)	3,8 3,4	1,15 1,36	1,66	0,102
Koen työn iloa nykytehtävissäni	monta yksikköä (60) yksi yksikkö (31)	2,8 3,6	1,24 1,02	-3,41	0,001
Asiakasohjaus on jäänyt esimiesten vastuulle	monta yksikköä (70) yksi yksikkö (33)	4,4 4,4	0,88 0,90	0,19	0,853
Työnantajan järjestämä koulutus tukee nykyistä työtäni/ työssä kehittymistäni	monta yksikköä (64) yksi yksikkö (32)	2,3 2,7	1,05 1,18	-1,39	0,169
Päivähoitoyksikön esimiehellä on työtehtäviä, jotka sopivat paremmin toimistosihteerille	monta yksikköä (70) yksi yksikkö (33)	4,5 4,8	0,93 0,42	-2,28	0,025
Kykenen vastaamaan nykyisiin asiakaspalvelun vaatimuksiin.	monta yksikköä (68) yksi yksikkö (32)	3,0 3,5	1,23 1,29	-1,92	0,058

Koska kysymyksen 11 Likert-asteikko oli erilainen kuin tekemässäni lomakkeessa (aineisto 2), käänsin muuttujat taulukossa 8 esittämälläni tavalla. Olen muuttanut vaihtoehdon ”en osaa sanoa” keskimmäiseksi vaihtoehdoksi. Kyseisten vastausten määrä vaihteli nollassa viiteen lukuun ottamatta ”johtamisvalmennus tukee muuttuneen johtajuuden vaatimuksia” ja ”koen työn iloa nykytehtäväs-

säni”, joissa ”en osaa sanoa” -vaihtoehtojen määrät olivat 7 ja 13. Jotta uusi luokitteluni ei vääristäisi tuloksia, tein testit vielä siten, että poistin vaihtoehdon kolme (en osaa sanoa) lopullisesta analyysistä. Tulos ryhmien välisen vertailun suhteen pysyi muutoksesta huolimatta samana lukuun ottamatta ryhmien saamia keskiarvoja.

Taulukko 13. Vertailu eri yksiköiden välillä väittämistä, joissa tuli tilastollisesti merkitsevä ero

Työn ilon kokeminen					
	Keskiarvo	Keski-hajonta	t-arvo	vapausasteet	p-arvo
Yksi yksikkö tai ph-muoto	3,61	1,02			
Monta yksikköä tai ph-muotoa	2,78	1,24	-3,41	72	0,001
Turvallisuudesta vastaaminen					
	Keskiarvo	Keski-hajonta	t-arvo	vapausasteet	p-arvo
Yksi yksikkö tai ph-muoto	3,13	1,26			
Monta yksikköä tai ph-muotoa	2,46	1,1	-2,57	54	0,013
Toimistosihteerin työt					
	Keskiarvo	Keski-hajonta	t-arvo	vapausasteet	p-arvo
Yksi yksikkö tai ph-muoto	4,79	0,42			
Monta yksikköä tai ph-muotoa	4,49	0,93	-1,78	101	0,025

Arviointiasteikko: 5 = vastaa erittäin hyvin näkemystäni, 1 = ei vastaa ollenkaan näkemystäni

Taulukossa 13 esitettyjen t-testin tulosten mukaan johtajat, joilla oli johdettavanaan yksi päiväkotito tai yksi päivähoitomuoto olivat enemmän sitä mieltä, että he kokevat nykytehtävissään **työn iloa** kuin monen yksikön tai päivähoitomuodon johtajat. Molempien vastaajaryhmien keskiarvot ovat lähellä ”ei eri mieltä, ei samaa mieltä” -vaihtoehtoa (vastausvaihtoehto 3). Koska lopullisessa analyysissä olin jättänyt ”en osaa sanoa” vaihtoehdon huomioimatta, vaikuttaa se vastausten määrään kyseisen kysymyksen kohdalla. Huomioitavaa on, että 11 monen yksikön johtajaa oli vastannut tähän kysymykseen ”en osaa sanoa”. Yhden yksikön johtajien vastauksia ”en osaa sanoa” oli vain kaksi.

Taulukosta 13 nähdään myös, että yhden yksikön tai päivähoitomuodon johtajat kokivat, että pystyvät vastaamaan lasten ja henkilöstön **turvallisuudesta** paremmin kuin monen yksikön tai päivähoitomuodon johtajat. Tosin keskiarvojen jäädessä alhaiseksi kummankaan johtajaryhmän johtajat eivät kokeneet pystyvänsä vastaamaan turvallisuudesta kovin hyvin, vaan vastaukset olivat vaihtoehdon ”ei eri mieltä, ei samaa mieltä” molemmin puolin.

T-testi antoi myös kolmannen tilastollisesti melkein merkitsevän eron vertaillessani yhden yksikön tai päivähoitomuodon johtajien vastauksia monen yksikön tai päivähoitomuodon johtajien vastauksiin. Tämä ero esimiesryhmien välillä tuli

väittämästä ”Päivähoitoyksikön esimiehellä on työtehtäviä, jotka sopivat paremmin toimistosihteerille” siten, että yhden yksikön tai päivähoitomuodon johtajat olivat enemmän sitä mieltä, että heidän tehtäviinsä sisältyy **toimistosihteerin töitä** kuin monen yksikön tai päivähoitomuodon johtajien. Molempien vastaajaryhmien keskiarvot olivat lähellä ”vastaa erittäin hyvin näkemystäni” -vaihtoehtoa. Yhden yksikön johtajat olivat asiasta keskenään enemmän samaa mieltä kuin monen yksikön johtajat.

Vaikka erilaisten päivähoito-organisaatioiden esimiesten vertailuissa ei syntynyt muita tilastollisesti merkitseviä eroja, voidaan väittämiä vertailla esimerkiksi siten, miten monta prosenttia esimiehet ovat vastanneet ”täysin samaa mieltä” tai ”samaa mieltä” väittämissä, jotka kuvastavat oleellisesti hajautetun organisaation haasteita. Kaksi väittämistä oli sellaisia, joiden sisällön lähempi tarkastelu tuo lisäinformaatiota hajautetun organisaation johtamisesta. Väittämät olivat ”Varhaiskasvatuksen ammatillisen osaamisen kaventuminen kasvattaa päivähoitoyksikön esimiehen vastuuta” ja ”Koen uupumusta/ haitallista työn kuormitusta”. Ensimmäinen väite oli kiinnostava siksi, että etäisyys työntekijöihin hajautetussa organisaatiossa saattaa aiheuttaa sen, ettei esimies pysty arvioimaan työntekijöidensä osaamista. Tästä on esimerkkinä myös yksi avoin vastaus: ”TSA:a³⁶ ei voi tehdä koska ei ole mahdollisuutta olla tarpeeksi läsnä ja nähdä työntekijöitä tehtävässään.” Toisen väittämän valitsin edellisen alaluvun haastatteluaineistossa esille tulleiden seikkojen perusteella. Hajautetussa organisaatiossa esimiehen pitäisi ehtiä olemaan monessa paikassa, jolloin siitä syntyvä kiire voi vaikuttaa kokemuksiin työn kuormittavuudesta. Olen esittänyt vertailun taulukoissa 14 ja 15.

Taulukko 14. Organisaation rakenteen (yksi yksikkö ja monta yksikköä) ja ammatillisen osaamisen kaventumisen yhteys esimiehen vastuuseen.

Ei hajautettu ja hajautettu organisaatio * Varhaiskasvatuksen ammatillisen osaamisen kaventuminen kasvattaa päivähoitoyksikön esimiehen vastuuta			
	Täysin eri mieltä tai eri mieltä	Täysin samaa mieltä tai samaa mieltä	Yhteensä
Monta yksikköä tai päivähoitomuotoa	3	67	70
%	4,3 %	95,7%	100 %
Yksi yksikkö tai päivähoitomuoto	1	30	31
%	3,2 %	96,8 %	100 %
Yhteensä	4	97	101
%	4,0 %	96,0 %	100 %

$$\chi^2 (1) = 0,63; p = 0,801$$

³⁶ TSA = työsuorituksen arviointi

Taulukko 15. Organisaation rakenteen (yksi yksikkö – monta yksikköä) yhteys työn kuormittavuuden kokemuksiin.

Ei hajautettu ja hajautettu organisaatio	* Koen uupumusta/ haitallista työn kuormitusta		
	Täysin eri mieltä tai eri mieltä	Täysin samaa mieltä tai samaa mieltä	Yhteensä
Monta yksikköä tai päivähoitomuo- tomuotoa	n 13 %	55 80,9 %	68 100 %
Yksi yksikkö tai päivähoito- muoto	n 12 %	20 62,5 %	32 100 %
Yhteensä	N 25 %	75 75 %	100 100 %

$\chi^2 (1) = 3,922; p < 0,05$

Taulukoista voidaan nähdä, että kaikkien johtajien arvioimana työntekijöiden ammatillisen osaamisen kaventuminen kasvattaa esimiehen vastuuta. Ero hajautettujen ja ei-hajautettujen organisaatioiden johtajien välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevä. Haitallista työn kuormitusta monen yksikön tai päivähoitomuodon johtajat arvioivat tuntevansa enemmän kuin yhden yksikön tai päivähoitomuodon johtajat. Ero on tilastollisesti melkein merkitsevä.

Työmäärän vähentäminen toisi johtajien mielestä apua

Avoimeen kysymykseen ”Kehittämisehdotuksia päivähoidon esimiehen työtehtäviin” tulleet vastaukset kuvastivat resurssien puutteen (päivähoitopaikkojen riittävyys) lisäksi myös liian suurta työmäärää sekä tyytymättömyyttä esimiehen työtehtäviin kuuluvista kokonaisuuksista. Lainaukset ovat sekä yhden yksikön (lainauksen perässä Y-kirjan) että monen yksikön (lainauksen perässä M-kirjan) johtajalta.

”Lisää päivähoitopaikkoja N.N.:ään. Ei pidä survoa lapsia niin paljon taloihin, etteivät pääse edes tulipalotilanteessa kaikki hengissä ulos! Nyt ollaan menossa ääri rajoille.” (Y)

Yllä olevasta lainauksesta käy esille johtajan huoli lasten turvallisuuteen liittyen. Esimies on viime kädessä vastuussa, mikäli jotain ikävää tapahtuu. Turvallisuudesta vastaamiseen on panostettava hajautetussa varhaiskasvatuksen organisaatiossa esimerkiksi varmistamalla henkilöstön osaaminen poikkeustilanteissa, sillä työntekijät joutuvat erillisyksiköissä toimimaan itsenäisesti.

”Mielestäni johtajalla on liian monta kohtaa, joista esimies joutuu vastaamaan ja tekemään itse. Eli työmäärä kasvaa väkisin hallitsemattomaksi.” (Y)

”Asiat pitäisi tehdä siellä, missä ne osataan. Tekeminen ja tekemisen johtaminen ovat kaksi eri asiaa. Ei kannata laittaa johtajia tiliöimään laskuja, jos merkanti tekee sen nopeammin ja tarkemmin.” (M)

Suuren työmäärän lisäksi tehtävänkuvien määrittelemättömyys aiheutti epäietoisuutta. Vastaajien mielestä myös varajohtajan asemaa olisi mietittävä huolella. Varajohtajuusjärjestelyt hajautetussa organisaatiossa tulee miettiä tarkasti, jotta varajohtaja olisi todellinen apu johtajalle.

”Varajohtajille enemmän mahdollisuuksia ja ryhmätyöstä vapaata perehtyä johtajan työhön ja silloin tuki työyhteisölle olisi suurempi. Yksikössäni hyvä varajohtaja mutta aikaa rajallisesti tehdä tiiminä työtä varajohtajalla suppeampi vastuu kun johtajalla kaksi yksikköä.” (M)

”Esimiesten ja varajohtajien työt määriteltävä.” (Y)

”Osa kirjallisista töistä toimistosihteerille ja palkanlaskija voi omalta osaltaan tukea henkilökuntaa jos johtaja ei ehdi tai osaa.” (M)

Tehtävien delegoiminen sekä organisaation sisäisten tukipalvelujen mahdollisimman hyvä hyödyntäminen koettiin yhtenä ratkaisuna työtehtävien kehittämiseen.

”Tunnen välillä olevani liian yksin näiden asioiden kanssa, vaikka kollegat tukevat parhaansa mukaan.” (M)

”Esimiehen tehtäviin todellista tukea, esimiesten yhdessä toivomiin asioihin.” (Y)

Aineistopohjaisen sisällönanalyysin mukaan luokittelin avoimeen kysymykseen tulleet vastausten maininnat luokkiin taulukon 16 mukaisesti (sivulla 124).

Taulukko 16. Kehittämisehdotuksia esimiehen työtehtäviin

Maininta	Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> •Henkilöstön osaaminen vanhentunutta tietoa. •Koulutusmäärärahat jaettaisiin suoraan yksiköille ja esimies arvioisi itse koulutustarpeet. 	Koulutus	Koulutus
<ul style="list-style-type: none"> •Kasku-kouluttajien varajohtajat pois ryhmästä johtajan ollessa kouluttamassa. •Päivähoitoa lisää alueelleni. 	Resurssit	Resurssit
<ul style="list-style-type: none"> •Puolet töistä sihteereille •Liikaa toimistosihteerin tehtäviä. Ne tulisi saada tuntuvasti vähemmän. 	Delegointi	Tehtävät
<ul style="list-style-type: none"> •...jotta aika riittää johtamisen kannalta oleelliseen. •Asiakasohjaus ja rekrytointi ovat mielestäni johtajan keskeisiä työtehtäviä 	Työtehtävät	
<ul style="list-style-type: none"> •Kun on liikaa töitä, virhemarginaali kasvaa! Työt jää viimetippaan ja osa tekemättä. •...ja lisäksi kaikki päiväkodin työt ja asiat kuuluvat viimekädessä päiväkodin johtajalle! 	Työmäärä	
<ul style="list-style-type: none"> •Päiväkodin johtajan palkka ei vastaa ollenkaan työn vaativuutta. 	Työn vaativuus	
<ul style="list-style-type: none"> •Yksikkökokoja pitää miettiä uudestaan •Suuri henkilökuntamäärä hankala; kehityskeskustelut, ammatillinen osaaminen ei niin hyvin tiedossa enää, yksikön kehittäminen (toiminnallinen ja laadullinen) vaikeampaa. 	Yksikkökoko	
<ul style="list-style-type: none"> •Rekrytointi esim. uuden perustettavan yksikön osalta pois yksikön esimieheltä •Rekrytointivastuu kuuluu johdolle. 	Rekrytointi	
<ul style="list-style-type: none"> •Mutta onko kaikkien paperitöiden tekeminen tietois- ta toimintaa, jos varhaiskasvatuksen pedagogiikka ontuu paperitöiden alla?? •...miten taataan johtajille pedagogisten prosessien johtamisvastuu 	Pedagoginen johtaminen	
<ul style="list-style-type: none"> •johtamisrakenteet kuntoon •Nyt tuntuu, että jokainen hoitaa vaan omaa kakkuaan, ja aluepäälliköillä on vain pintaraapaisutiedot alueestaan. 	Johtamisrakenne	Rakenteet
<ul style="list-style-type: none"> •...selkeät ohjeet, ei tulkintoja 	Rakenne	
<ul style="list-style-type: none"> •Varajohtaja jokaiseen päiväkotiin •VARAJOHTAJAT palkanlisällä joka päiväkotiin 	Varajohtajat	
<ul style="list-style-type: none"> •Esimiesten ja varajohtajien työt määriteltävä •Tehtävää ei ole kunnolla määritely, johtajat eivät tiedä mitä oikein odotetaan. 	Tehtävänkuvat	
<ul style="list-style-type: none"> •Päivähoitoalueille varhaiskasvatusohjaajia johtajien tueksi. Heillä henkilöstön koulutus- ja konsultointi- vastuu. •Uusien työntekijöiden perehdytys vie aikaa ja siihen tarvitaan keskitettyä tukea. 	Tuki	
<ul style="list-style-type: none"> •...sähköinen työpöytä •Tietokoneiden hyödyntäminen on vielä lastenken- gissä, edelleen lomakkeet vaihtaa kättä. 	Tietotekniikan hyödyntäminen	Työkalut

Osa kehittämisehdotuksista sisälsi avoimia kysymyksiä, joihin vastauksen saaminen olisi mahdollisesti helpottanut tai kehittänyt työtehtäviä. Myös rakenteisiin liittyvät kehittämisehdotukset oli tuotu selkeästi esille. Mielenkiintoiseksi tulok-

sen tekee se, että haastatteluaineiston luokittelu oli samansuuntainen: haastatellut esimiehet toivat esille toimintaympäristön haasteet sekä johtamistyön sisällön ja tehtävät.

Taulukossa 16 näkyvät esimerkit alkuperäisistä maininnoista sekä näistä muodostetuista alaluokista. Yläluokiksi muodostuivat: **koulutus**, **resurssit**, **tehtävät**, **rakenteet** ja **työkalut**. Luokittelun jälkeen vertasin yhden yksikön johtajan vastauksissa olevien mainintojen prosentuaalisia osuuksia monen yksikön johtajien vastaaviin.

Taulukko 17. Yhden yksikön ja monen yksikön johtajien mainintojen määrä avoimeen kysymykseen “Kehittämisehdotuksia esimiehen työtehtäviin”

		Koulutus	Resurssit	Tehtävät	Rakenteet	Työkalut	Yht.
Yksi yksikkö	f	8	4	27	8	2	49
	%	16,3	8,1	55,1	16,3	4	100
Monta yksikköä	f	5	6	39	14	5	69
	%	7,2	8,7	56,5	20,3	7,2	100

Sekä yhden yksikön johtajien että monen yksikön johtajien vastauksista yli puolet (55 % ja 57 %) maininnoista koskivat tehtäviin liittyviä asioita. Yhden yksikön johtajat pitivät seuraavaksi tärkeimpinä kehittämisehdotuksina koulutuksiin sekä rakenteisiin liittyviä seikkoja (molemmissa 16 %). Monen yksikön johtajien mielestä rakenteisiin liittyvät asiat olivat tehtäviin liittyvien kehittämisehdotusten jälkeen seuraavaksi tärkeimpiä (20 %).

6.2 Työntekijöiden kokemuksia hajautetussa organisaatiossa työskentelystä

Tässä luvussa on tarkoitus toisen tutkimuskysymyksen avulla selvittää LMX-suhteen toisen osapuolen – työntekijän – näkökulmaa hajautetussa organisaatiossa työskentelemisestä. Tämän tutkimuksen alkuosassa (luku 3.1) kuvatussa hajautetussa organisaatiossa työskentely vaatii uudenlaisia toimintamalleja esimiehiltä. Myös vuorovaikutus esimies-alaisuudessa tarvitsee syvempää tarkastelua. Tutkimusaineisto sisälsi erilaisia hajautettuja organisaatioita: joillakin esimiehillä oli eri toimintamuotoja johdettavanaan, toisilla monta yksikköä. Yhteistä kaikille aineiston 2 organisaatioille oli, että voidaan puhua organisatorisesta hajautuneisuudesta tarkoittaen tällä sitä, että eri tiimit eri yksiköissä työskentelivät itsenäisesti eivätkä olleet työtehtävien tasolla paljonkaan tekemisissä keskenään.

Seuraavassa esittelen tekemäni vertailut erilaisissa toimipisteissä työskentelevien välillä. Erona on siis se, työskenteleekö työntekijä fyysisesti samassa rakennuksessa, missä esimiehen toimisto on vai ns. erillisyyksikössä. Tarkastelun koh-

teena ovat organisaation hajautuneisuuteen liittyvät seikat (työpisteiden sijainti, työntekijöiden liikkuvuus, erilaiset koulutustaustat sekä vuorovaikutuksen tapa).

Taulukko 18. Hajautettua organisaatiota määrittelevät elementit suhteessa toisiinsa

	Työpisteiden sijainti	Tt:n liikkuvuus	Erilainen koulutustausta	Tietotekniikan käyttö
Työpisteiden sijainti	1			
Tt:n liikkuvuus	,361**	1		
Erilainen koulutustausta	,193*	,272**	1	
Tietotekniikan käyttö	,265**	,147	,070	1

** . p < 0.01

* . p < 0.05

Hajautunutta organisaatiota määrittelevät elementit korreloivat keskenään luokun ottamatta työntekijöiden liikkuvuutta ja erilaista koulutustaustaa suhteessa tietotekniikan käyttöön.

Kiinnitän organisaation hajautuneisuutta määrittelevien seikkojen lisäksi huomiota myös luottamuksen käsitteeseen, koska se on erittäin oleellinen LMX-teoriassa. Vertailun olen suorittanut tilastollisesti analysoiden käyttäen t-testiä. Kysymykset olivat väittämäkysymyksiä, joissa vaihtoehto 5 tarkoitti sitä, että vastaaja oli erittäin paljon samaa mieltä väittämän kanssa, kun taas valitessaan vaihtoehdon 1 hän oli asiasta täysin eri mieltä.

Työntekijät, jotka eivät työskennelleet esimiehen kanssa fyysisesti samassa työpaikassa, osasivat tulosten mukaan selvemmin hahmottaa omaan *työyksikkönsä kuuluvat työpaikat*. Tämä seikka tuli esille jo tutkimusta tehdessä. Olin läsnä, kun henkilökunta vastasi lomakkeeseen, ja kysymys herätti ankaraa pohdintaa. Päiväkodissa, esimiehen kanssa samassa yksikössä työskentelevien, oli vaikea mieltää etäämpänä sijaitsevaa erillisyksikköä, leikkipuistoa tai perhepäivähoitoa kuuluvaksi omaan työyksikköön.

Taulukko 19. Eri ryhmien vertailu työpaikkojen sijainnin suhteen

Työpaikkojen sijainti					
Fyysinen työpaikka	Keskiarvo	Keskihajonta	t-arvo	Vapausasteet	p-arvo
Sama	3,76	1,42	-3,43	143	0,001
Erillispiste	4,43	1,09			

Arviointiasteikko: 5 = vastaa erittäin paljon näkemystäni, 1 = ei vastaa ollenkaan näkemystäni

Kuten taulukosta 19 voidaan nähdä, vertailussa muodostui tilastollisesti merkitsevä ero väittämässä ”yksikön jäsenten työpisteet sijaitsevat eri paikoissa. Sen ymmärtäminen, että yksikkö koostuu muistakin työpisteistä kuin siitä, jossa joh-

tajan toimisto sijaitsee, edesauttaa erilaista – mahdollisesti suuremman – vastuun ottamista eivätkä odotukset esimiehen jatkuvalle läsnäololle tule niin korostuneesti esille.

Edellisten vertailujen lisäksi mielenkiintoiseksi nousi lomakkeessani taustatietoihin liittyvä kysymys seitsemän, jossa kysyttiin yksikköön sisältyviä toimintamuotoja (Kysymys 7: Yksikössäsi on seuraavia toimintamuotoja, rengasta niin monta kuin toimintamuotoja on). Olin tutkimustilanteessa korostanut, mitä yksiköllä kyselyssäni tarkoitan. Jokaisessa työkokouksessa olin maininnut kyseisen yksikön johtajan nimen ja sanonut, että tässä tutkimuksessa yksiköllä tarkoitetaan N.N.:n alaisuudessa olevia työntekijöitä. Lomakkeen ohjeistuksessa luki: ”Yksiköllä tarkoitan saman esimiehen alaisuudessa toimivaa kokonaisuutta.” Analysoidessani kysymyksen seitsemän vastauksia totesin, että vain 44 % kaikista vastaajista oli valinnut työyksikkönsä kuuluviksi ne toiminnot, joita siinä oikeasti olikin, kuten esim. päiväkotit ja perhepäivähoito. Suurin osa oli ympeyriänyt vain sen toimintamuodon, mitä itse edusti.

Tässä tutkimuksessa *työntekijöiden liikkuvuuden* arvioivat sekä esimiehen kanssa samassa että eri työpaikassa työskentelevät melko vähäiseksi eikä tilastollisesti merkitsevää eroa syntynyt. Tämä on varhaiskasvatuksen organisaatiossa ymmärrettävää, sillä tutkimusten mukaan (esim. Kalland 2011) lapsiryhmien muodostamisessa olisi kiinnitettävä huomiota pysyviin ihmisuhteisiin. Tällöin pyritään myös siihen, että henkilöstön vaihtuminen olisi vähäistä. Tulokset selittää osaksi se, ettei vastaajistakaan moni työskennellyt päivän tai viikon aikana monessa eri kohteessa. Aineiston mukaan eri kohteiden välillä liikkuvia henkilöitä oli yhteensä 22, kun vastaajien kokonaismäärä oli 182. Näistä 22:sta 9 mainitsi työskentelevänsä päivittäin eri pisteissä ja loput viikon eri päivinä. Tässä ei ole mukana esimiesten vastauksia. Selkeimmin päivän aikana eri työpaikoissa työskenteli henkilö, joka oli aamupäivällä töissä puistossa ja joka siirtyi iltapäiväksi päiväkotiryhmään avustajaksi. Lisäksi satunnaisesti henkilökunta siirtyi paikasta toiseen silloin, kun sairauden takia oli henkilöstövajetta. Tällaisia mainintoja löytyi lomakkeista yhteensä kolme. Esimiesten liikkuvuus hajautetussa varhaiskasvatuksen organisaatiossa oli suurempaa kuin työntekijöiden. Ehkä tämä esimiesten liikkuvuus on luonnollista heidän työnsä sisältöön liittyen – kuuluhan esimiehen päivään perinteisesti kokouksia ja ohjauskäyntejä. Vastanneista esimiehistä (n = 40) viisi ilmoitti toisinaan työskentelevänsä työntekijöiden kanssa samassa työpaikassa ja 20 ei työskentele vastausten mukaan ollenkaan alaistensa kanssa samassa työpaikassa. Loput olivat jättäneet vastaamatta kysymykseen.

Vaikka työpaikkojen sijainnin huomaaminen oli helpompaa niille, jotka eivät olleet esimiehen kanssa fyysisesti samassa rakennuksessa, kumpikaan työntekijäryhmä ei raportoinut *koulutustaustojen erilaisuudesta*. Yhteisten tilaisuuksien järjestäminen esimerkiksi perhepäivähoitajille ja päiväkodin henkilöstölle ei ollut tutkimassani varhaiskasvatusympäristössä kovinkaan yleistä. Tilastollisesti mer-

kitsevää eroa eri työntekijäryhmien välille ei syntynyt väittämän ”yksikön jäsenet ovat koulutustaustaltaan erilaisia” osalta.

Vuorovaikutuksen määrä ja tapa – kasvokkain tai välittyneesti tapahtuvana – on eräs tärkeä tekijä verrattaessa hajautettua organisaatiota organisaatioon, jossa työntekijät työskentelevät samoissa tiloissa ja samaan aikaan. Samassa työpaikassa työskentelevien kommunikointi on epämuodollisempaa kuin fyysisesti eri työpaikoissa työskentelevien kesken. (Vartiainen ym. 2004.) Varhaiskasvatuksen johtajuuteen liittyvä pedagoginen ohjaus voidaan nähdä myös työntekijöiden vuoropuheluna eikä niinkään asetelmana, jossa ”experti ohjaa noviisia”. Tarkoituksena on luoda vastavuoroinen keskustelu, jonka molemmilla osapuolilla on sekä annettavaa että vastaanotettavaa. (Parrila & Vähänen 2006.) Esimiehen kanssa fyysisesti eri paikassa työskentelevät käyvät kuitenkin tätä vuoropuhelua myös esimerkiksi puhelimen välityksellä. Yleisen vuoropuhelun lisäksi puhelut tai sähköpostit saattavat sisältää tukea, neuvoja ja tiedotusta.

Taulukko 20. Eri ryhmien vertailu vuorovaikutuksen tavan suhteen

Fyysinen työpaikka	Vuorovaikutuksen tapa				
	Keskiarvo	Keskiahjonta	t-arvo	Vapausasteet	p-arvo
Sama	2,44	1,30	-4,62	171	0,000
Erillispiste	3,30	1,14			

Arviointiasteikko: 5 = vastaa erittäin paljon näkemystäni, 1 = ei vastaa ollenkaan näkemystäni

Tässä tutkimuksessa esimiehen kanssa fyysisesti eri työpisteen ilmoittaneet olivat enemmän sitä mieltä, että vuorovaikutusta käydään puhelimitse tai sähköpostilla kuin ne, jotka olivat ilmoittaneet työpisteekseen saman kuin esimies. Ero on tilastollisesti merkitsevä (taulukko 20). Kummankaan työntekijäryhmän keskiarvot olivat ”ei eri mieltä, ei samaa mieltä” -vaihtoehdon molemmiin puolin, joten vaikka tulosta voidaan pitää itsestäänselvyytenä, vuorovaikutuksen tapa ei korostunut tässä tutkimuksessa. Henkilöt, jotka työskentelivät esimiehen kanssa samassa paikassa, selvittävät ristiriitoja, sopivat tavoitteita, kertovat asioista esimiehelleen jne. toisinaan hyvinkin epävirallisissa tilanteissa.

Erillisyksiköissä luottamus vahvempaa

Edellä tarkastellut tulokset kuvastavat työntekijöiden käsityksiä hajautetussa organisaatiossa työskentelyssä. Työntekijöiden liikkuvuus eivätkä koulutustaustojen erilaisuus olleet asioita, joissa eri työntekijäryhmät olisivat eronneet toisistaan. Sitä vastoin erillisyksikössä työskentelevät hahmottivat selvemmin oman organisaationsa kokonaisuuden kuin johtajan kanssa samassa työpaikassa työskentelevät työntekijät. Vuorovaikutus tapahtui johtajan ja erillisyksikön välillä enemmän tekniikkaa apuna käyttäen kuin johtajan kanssa samassa yksikössä työskentelevien työntekijöiden kanssa.

Olen edellä selvittänyt hajautetussa organisaatiossa työskentelyä työntekijöiden näkökulmasta. Koska luottamus on LMX-teoriassa keskeinen käsite, sitä on hyvä selventää tutkimuskysymyksen kaksi alla. Luottamusta voidaan tarkastella joko suhteessa organisaatioon tai suhteessa esimieheen (Laine 2008, 35), mutta koska LMX-teoriassa on kysymys esimies-alaisuudesta, keskityn tässä pelkästään luottamukseen suhteessa esimieheen.

Taulukko 21. Eri ryhmien vertailu esimiehen luottamuksen suhteen

Fyysinen työpaikka	Esimiehen luottamus				
	Keskiarvo	Keskiahajonta	t-arvo	Vapausasteet	p-arvo
Sama	4,13	0,94	-2,54	152	0,012
Erillispiste	4,46	0,78			

Arviointiasteikko: 5 = vastaa erittäin paljon näkemystäni, 1 = ei vastaa ollenkaan näkemystäni

Kuten taulukossa 21 näkyy, työntekijöiden ajatukset esimiehen luottamuksesta olivat tilastollisesti merkitsevästi erilaisia. Esimiehen kanssa fyysisesti samassa työpaikassa työskentelevät kokivat esimiehen luottavan heihin vähemmän kuin erillisyksikössä työskentelevät. Ero on tilastollisesti melkein merkitsevä.

Laine (2008, 137) ei omassa tutkimuksessaan luottamuksesta esimies-alaisuudessa tutkinut sitä LMX-teorian eikä myöskään organisaatiokansalaisuuteen liittyvän käsitteistön viitekehyksessä (OCB organizational citizenship behavior), vaan luottamuksena sinänsä ja osana kahden henkilön välistä vuorovaikutusta. Esimies-alaisuuden luottamus on kiinnostava ilmiö, sillä siinä on kysymys aina hierarkkisesta suhteesta (Laine 2008, 12). LMX-teoria sitä vastoin pitää sisällään ajatuksen ”vaihdosta”, jolloin luottamuksen tulisi olla vastavuoroista. Omassa tutkimuksessani esitin väittämän: ”Luotan alaisiini” ja ”Esimieheni luottaa minuun”. Tarkastelin väittämän vastauksia kaikkien vastanneiden työntekijöiden (n = 174) ja vastanneiden esimiesten (n = 35) osalta. Väittämän asteikossa valinta 1 tarkoitti, että väittäjä vastaa vähiten vastaajan näkemystä, kun taas valinta 5 tarkoitti, että väittäjä vastaa erittäin paljon vastaajan näkemystä. Vastauksen perusteella käsitys luottamuksesta tutkimissani yksiköissä oli molemminpuolista: esimiehet ilmoittivat luottavansa työntekijöihin (ka = 4,49, keskihajonta = 0,7) ja työntekijät kokivat esimiehen luottavan alaisiin (sama yksikkö ka = 4,13, keskihajonta = 0,9 sekä eri yksikkö ka = 4,46, keskihajonta = 0,8).

Edellä olevat vastaukset eivät kerro sitä, luottivatko työntekijät esimieheensä. Sitä tarkastelua analysoin väittämien ”Siirrän esimieheltäni saadut neuvot käytäntöön” ja ”Kerron esimiehelleni työhöni liittyviä asioita” avulla. Vastausvaihtoehdot olivat samat kuin edellä kuvatut (1–5). Tämän tarkastelun perusteella näyttäisi siltä, että sekä samassa työyksikössä työskentelevät työntekijät (n = 76, ka = 3,87, keskihajonta = 0,7) että erillisyksikössä työskentelevät (n = 96, ka = 4,14, keskihajonta = 0,7) siirsivät paljon esimieheltään saamiaan neuvoja käytän-

töön, ja erillisyyksikössä työskentelevät vielä enemmän kuin samassa yksikössä esimiehen kanssa työskentelevät ($t(170) = -2,37$; $p = 0,019$). Myös esimiehelle kerrottiin paljon työhön liittyvistä asioista. (Sama yksikkö, $n = 79$, $ka = 3,92$, keskihajonta = $0,9$; eri yksikkö, $n = 96$, $ka = 4,19$, keskihajonta = $0,8$ ($t(173) = -2,05$; $p = 0,042$.) Vertailu osoittaa, että erillisyyksiköissä työskentelevät työntekijät kokivat siirtävänsä esimieheltä saamiaan neuvoja käytäntöön enemmän, kuin mitä esimiehen kanssa samassa yksikössä työskentelevät työntekijät kokivat. Samanlainen tulos tuli toisestakin väittämästä. Erot olivat tilastollisesti melkein merkitsevät.

6.3 Esimiesten ja työntekijöiden kokemukset laadunarvioinnista

Tässä alaluvussa käyn läpi kolmannen tutkimuskysymyksen tulokset, eli millaisia kokemuksia esimiehillä ja työntekijöillä oli heidän yksiköissään toteutetusta laadunarvioinnista. Tulosta varten olen analysoinut lomakeaineiston (aineisto 2) arviointiin liittyvät väittämät, joita oli yhteensä 10. Olen vertaillut kolmea ryhmää (esimiehet, esimiehen kanssa fyysisesti samassa työpaikassa työskentelevät sekä ns. erillisyyksikössä työskentelevät) yksisuuntaisella varianssianalyysillä ja tarkistanut tulokset epäparametrisellä Kruskal-Wallis Anovalla.

Esimiesten käsitysten mukaan arviointia suoritettiin enemmän kuin työntekijöiden mukaan

Vertasin esimiesten ja kahden eri työntekijäryhmän vastauksia liittyen väittämiin, jotka koskivat arviointia. Varianssianalyysin mukaan tilastollisesti merkitsevä ero kymmenessä arviointiin liittyvässä väittämässä syntyi yhdeksässä (Taulukko 22). Eroa ei syntynyt väittämän ”Suoritan itsearviointia säännöllisesti” kohdalla. Koska esimiesten määrä oli suhteellisen pieni verrattuna muihin kahteen työntekijäryhmään, tarkistin tuloksen ei-parametrisellä testillä, joka antoi saman vastauksen.

Taulukko 22. Arviointiin liittyvät keskiarvot ja -hajonnat esimiesten, samassa työyksikössä työskentelevien ja erillisyyksikössä työskentelevien työntekijöiden osalta

		n	Keskiarvo	Keski-hajonta	p-arvo
Arvioinnin säännöllisyys	esimies	40	3,90	,84	0,000
	tt ³⁷ sama työyksikkö	79	3,04	1,15	
	tt erillisyyksikkö	96	3,56	1,09	
Asiakaskyselyjen tekeminen	esimies	39	4,13	,92	0,000
	tt sama työyksikkö	79	3,19	1,03	
	tt erillisyyksikkö	96	3,31	1,29	
Toimintatapojen arviointi	esimies	40	4,03	,70	0,000
	tt sama työyksikkö	79	3,22	,97	
	tt erillisyyksikkö	93	3,41	1,00	
SWOT-analyysi	esimies	39	2,95	1,05	0,010
	tt sama työyksikkö	76	2,50	1,07	
	tt erillisyyksikkö	94	3,00	1,15	
Arviointi toimintakauden lopussa	esimies	40	4,15	,83	0,001
	tt sama työyksikkö	79	3,41	1,20	
	tt erillisyyksikkö	94	3,35	1,23	
Tiimin arviointi toimintakauden lopussa	esimies	39	4,15	,99	0,018
	tt sama työyksikkö	79	3,70	1,13	
	tt erillisyyksikkö	94	3,52	1,26	
Tiimin työskentelyn arviointi	esimies	39	4,03	,93	0,002
	tt sama työyksikkö	79	3,71	1,04	
	tt erillisyyksikkö	94	3,33	1,14	
Kehityskeskustelujen käyminen	esimies	38	4,29	1,11	0,004
	tt sama työyksikkö	78	3,40	1,39	
	tt erillisyyksikkö	96	3,49	1,52	
Kehityskeskustelujen hyödyllisyys	esimies	39	4,28	,76	0,000
	tt sama työyksikkö	76	3,07	1,24	
	tt erillisyyksikkö	95	3,44	1,23	
Itsearviointiin säännöllisyys	esimies	40	3,58	1,13	0,642
	tt sama työyksikkö	79	3,57	,93	
	tt erillisyyksikkö	95	3,71	1,07	

Arviointiasteikko: 5 = vastaa erittäin paljon näkemystäni, ..., 1 = vastaa vähiten näkemystäni

Esimiesten vastausten mukaan toiminnan arviointi oli säännöllisempää, kuin työntekijäryhmien mukaan ($F(2, 212) = 9,840$; $p = 0,000$). Esimiesten mukaan myös asiakaskyselyjä tehtiin enemmän kuin kummankaan työntekijäryhmän mielestä ($F(2, 211) = 9,598$; $p = 0,000$). Esimiesten mielestä sekä työyhteisön toimintatapoja ($F(2, 209) = 0,031$; $p = 0,000$) että toimintakauden lopun arviointia tehtiin enemmän kuin työntekijäryhmien mielestä ($F(2, 210) = 7,310$; $p = 0,001$). Tiimin arviointi toimintakauden lopussa ($F(2, 209) = 4,071$; $p = 0,018$) ja tiimin työskentelyn arviointi ($F(2, 209) = 6,525$; $p = 0,002$) toteutuivat myös esimiesten käsitysten mukaan useammin kuin mitä työntekijäryhmien mukaan. Esimiehet kokivat, että kehityskeskusteluja käydään enemmän kuin mitä työntekijöiden kokemukset asiasta olivat ($F(2, 209) = 5,684$; $p = 0,004$). Esimiesten mielestä

³⁷ tt = työntekijä

kehityskeskustelut myös auttoivat paremmin näkemään kehittymistarpeet kuin työntekijöiden mielestä ($F(2, 207) = 14,220; p = 0,000$).

SWOT-analyysiin liittyvän väittämän kohdalla tilastollisesti merkitsevä ero syntyi siten, että erillisyksikön työntekijät olivat sitä mieltä, että yksikön vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia arvioidaan SWOT-analyysillä enemmän kuin esimiehet tai esimiesten kanssa samassa työyksikössä työskentelevät työntekijät asiasta ajattelivat ($F(2, 206) = 4,737; p = 0,010$).

Olen taulukossa 23 esitettyjen tietojen lisäksi vertaillut eri ryhmiä keskenään tilastollisella Tukey HSD -analyysillä (liite 6). Kyseisestä analyysistä käy ilmi, minkä ryhmien välillä tilastolliset erot syntyivät. Tilastollisesti merkitsevä ero syntyi **esimiehen ja molempien työntekijäryhmien** välillä seuraavissa väittämissä: ”Suoritamme asiakaskyselyjä”, ”Arvioimme työyhteisön toimintatapoja”, ”Yksikkömme toimintaa arvioidaan toimintakauden lopussa”, ”Kanssani käydään kehityskeskusteluja” ja ”Kehityskeskustelut auttavat minua näkemään kehittymistarpeeni.” **Esimiehen ja samassa työyksikössä työskentelevien työntekijöiden** välillä tilastollisesti merkitsevä ero syntyi väittämässä: ”Toimintamme arviointi on säännöllistä”. Tilastollisesti merkitsevä ero **esimiehen ja erillisyksikössä työskentelevien työntekijöiden** välillä syntyi seuraavissa väittämissä: ”Tiimimme arvioi toimintaa toimintakauden lopussa” ja ”Arvioimme tiimin työskentelyä”. **Samassa työyksikössä ja erillisyksikössä työskentelevien työntekijöiden** välillä tilastollisesti merkitsevä ero syntyi väittämien ”Arvioimme yksikön vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat (ns. SWOT-analyysi)” ja ”Toimintamme arviointi on säännöllistä”.

Arvioinnin rakenteet olivat selkeämmät erillisyksiköissä

Tein myös vertailun, jonka avulla halusin nähdä, poikkeavatko esimiehen kanssa samassa työpaikassa tai erillispisteessä työskentelevien ajatukset toisistaan arviointiin liittyen. Tähän vertailuun osallistuneiden päivähoitajien ($n = 51$), lastentarhanopettajien ($n = 36$) ja muiden työntekijäryhmien³⁸ ($n = 34$) työpaikat jakautuivat seuraavasti: 75 työskenteli esimiehen kanssa fyysisesti samassa paikassa ja 46 erillisyksikössä. Perhepäivähoitajat eivät olleet tässä vertailussa mukana.

Matalin keskiarvo tuli SWOT-analyysin tekemisestä. Termi oli avattu kyselylomakkeeseen, joten vastaajat tiesivät, mistä oli kysymys. Sekä esimiehen kanssa samassa että erillisyksikössä työskentelevät työntekijät arvioivat nykytilan arvioinnin SWOT-analyysin avulla vähäiseksi. Korkeimman keskiarvon tuotti erillisyksiköissä työskentelevien työntekijöiden vastaus liittyen tiimin arviointiin toimintakauden lopussa (taulukko 23).

³⁸ Ks. taulukko 4, s. 92

Taulukko 23. Esimiehen kanssa samassa työpaikassa (n = 75) ja erillisyyksiköissä (n = 46) työskentelevien työntekijöiden käsitykset arvioinnista

	Työpaikka	keski- arvo	keski- hajonta	t-arvo	vapaus- asteet	p-arvo
Arvioinnin säännöllisyys	sama	2,99	1,15	-3,56	119	,001
	erillisyyks.	3,70	,93			
Asiakaskyselyjen tekeminen	sama	3,16	1,03	-2,87	79	,005
	erillisyyks.	3,80	1,29			
Toimintatapojen arviointi	sama	3,17	,96	-2,55	118	,012
	erillisyyks.	3,64	1,00			
SWOT-analyysi	sama	2,50	1,08	-2,19	115	,031
	erillisyyks.	2,96	1,13			
Arviointi toimintakauden lopussa	sama	3,40	1,23	-1,07	117	,287
	erillisyyks.	3,64	1,04			
Tiimin arviointi toimintakauden lopussa	sama	3,73	1,12	-1,75	118	,082
	erillisyyks.	4,09	,99			
Tiimin työskentelyn arviointi	sama	3,72	1,05	-,86	118	,394
	erillisyyks.	3,87	,82			
Kehityskeskustelujen käyminen	sama	3,35	1,41	-,31	118	,760
	erillisyyks.	3,43	1,52			
Kehityskeskustelujen hyödyllisyys	sama	3,00	1,23	-2,04	115	,044
	erillisyyks.	3,47	1,16			
Itsearviointin säännöllisyys	sama	3,59	,95	-2,02	119	,046
	erillisyyks.	3,96	1,03			

Arviointiasteikko: 5 = vastaa erittäin paljon näkemystäni, ..., 1 = ei vastaa ollenkaan näkemystäni

Kuten taulukosta 23 näkyy, 10 väittämästä kuudessa oli tilastollisesti merkitsevä ero, ja kaikissa väittämässä erillisyyksiköissä työskentelevien keskiarvot olivat korkeammat kuin samassa yksikössä esimiehen kanssa työskentelevien keskiarvot. Erillisyyksiköissä arviointi oli säännöllisempää, asiakaskyselyjä suoritettiin enemmän, työyhteisön toimintatapoja arvioitiin useammin, yksikön vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia arvioitiin enemmän, kehityskeskustelut nähtiin hyödyllisempinä sekä itsearviointia suoritettiin säännöllisemmin kuin samassa yksikössä työskentelevien mielestä.

Arviointia suoritettiin eniten keskustelun avulla

Avoimeen kysymykseen ”Miten yksikössäsi suoritetaan arviointia?” oli vastannut yhteensä 134 vastaajaa (60 %). Eniten raportoitiin yhteisistä palavereista tai keskusteluista (f = 79). Maininta palaverista tai keskustelusta ei kerro sitä, mistä aiheesta palaverit ja keskustelut on pidetty. Sisältönä saattoi silloin olla esimerkiksi toiminnan tavoitteiden saavuttamisen arviointi, toiminnan sisällön kehittäminen, lapsen kehityksen arviointi tai toimintaympäristön arviointi. Kehityskeskustelut liittyivät selkeästi esimiehen ja työntekijän välisiin vuosittaisiin keskusteluihin koskien työntekijän ammatillista kehittymistä.

Toteutin lomaketutkimuksen (aineisto 2) siten, että olin itse paikan päällä silloin, kun lomakkeet täytettiin. Tästä syystä kuulin myös joitakin kommentteja lomakkeiden täytön aikana huolimatta siitä, että toivoin hiljaista työskentelyä.

Yhdessä yksikössä työntekijä huudahti lomaketta täyttäessään: ”*Kehityskeskustelut! Näkis vaan...*” (Tutkimuspäiväkirja 4.5.2006).

Taulukko 24. Arviointiin liittyvien mainintojen määrät prosentuaalisesti eri työntekijäryhmissä

	Esimies (n = 40), mainintoja suhteessa esimiesten määrään %	Työntekijä sama yksikkö (n = 79), mainintoja suh- teessa kyseiseen työntekijämäärään %	Työntekijä erillis- yksikkö (n = 96), mainintoja suh- teessa kyseiseen työntekijämäärään %
Palaverit/ keskustelut	50	46	24
Kehityskeskustelut	50	23	27
Ryhmien/ tiimien arviointi	48	16	6
Suunnittelu/ kehittämispäivä	23	15	5
Asiakaspalaute	30	8	11
Koko henkilöstön kesken arviointi	20	16	6
Muiden eri tahojen antama palaute	-	9	6
Itsearviointi	13	4	4
Lapsen kehitykseen liittyvä arviointi	5	8	3
En tiedä/ ei mitenkään	-	4	6

Olen taulukkoon 24 merkinnyt mainintojen prosentuaaliset osuudet suhteessa työntekijäryhmiin. Taulukosta voidaan nähdä, että esimiesten vastaukset ovat sisältäneet yhteensä seitsemässä luokassa eniten mainintoja verrattuna muiden työntekijäryhmien mainintojen määrään. Verrattaessa samassa ja erillisyyksiköissä työskentelevien työntekijöiden vastauksia arvioinnin suoritustavasta taulukon 24 mukaan palaverit olisivat tyypillisempiä arviointitapoja esimiehen kanssa samassa yksikössä työskentelevien mukaan kuin erillisyyksiköissä. Arvioinnin vaikutuksista eräs avoin vastaus kertoi seuraavaa: ”*Arviointia ehkä suoritetaan, mutta arvioinnin tuloksia pitäisi myös käsitellä perusteellisesti, jotta työyksikkö kehittyisi ja vaikeatkin asiat käsitellään.*”

6.4 Sekä esimiehet että työntekijät tarvitsevat tukea

Neljäs tutkimuskysymys tarkasteli tuen antamista ja saamista. Aineistona on sekä lomakekysely (aineisto 2) että valtakunnallinen kysely (aineisto 3). Lomakekyselyn aineistosta sain esille työntekijöiden näkökulman, kun taas valtakunnallinen aineisto selvitti johtajien tarvitsemaa tukea sekä toiveita sen suhteen. Käsitelen aineistot erillisissä alaluvuissaan.

Kysyin erillisyyksiköiden työntekijöiltä (sisältäen perhepäivähoitajat) myös esimiehen käymisestä työpaikalla. Sain 80 vastausta, joista 10:ssä mainittiin esimiehen käyvän erillisyyksikössä kerran viikossa. Seitsemän vastasi esimiehen

käyvän kerran kuukaudessa, ja kolme vastasi esimiehen käyvän kerran kahdessa kuukaudessa. Muutaman kerran toimintakaudessa tai harvemmin vastasi yhteensä 59 vastaajaa. Yksi vastaaja mainitsi, ettei esimies käy toimipisteessä ollenkaan. Esimiehen käyminen työpisteessä liittyy olennaisesti tuen saamisen mahdollisuuksiin.

6.4.1 Työntekijät kaipaavat esimiehensä tukea

Olen tarkastellut työntekijöiden toivomaa tukea sekä avoimen vastauksen (aineistolähtöinen sisällönanalyysi) että likertasteikollisten väittämien muodossa. Väittämistä muodostin summamuuttujan (Taulukko 10 sivulla 102). Avoimet vastaukset luokittelin seuraaviin kategorioihin (liite 5):

- yhteistyö ja vuorovaikutus
- pedagoginen ohjaus
- kehittäminen
- resurssit.

Avoin kysymys (kysymys nro 90) oli suunnattu vain erillisyyksiköissä työskenteleville. Noin 27 % kaikista vastaajista oli vastannut avoimeen kysymykseen. Vastaajista esimiehen kanssa samassa yksikössä työskenteli 19 % ja erillisyyksikössä 49 %. Koska vastaajia oli vähän, ja osa heistä työskenteli esimiehen kanssa samassa yksikössä, ei tarkkaa tulosta voi vastausten perusteella muodostaa. Tästä syystä tarkastelenkin avoimen kysymyksen osalta kaikkia vastaajia erottelematta heitä sen mukaan, työskentelivätkö he esimiehen kanssa samassa yksikössä vai erillisyyksikössä. Vastaukset kertoivat työntekijöiden tarpeesta saada apua ongelmien ratkaisuun sekä toiveita erilaisiin koulutuksiin pääsemisestä. Vastauksista kävi myös ilmi se, että työntekijät odottavat esimieheltään luottamusta sekä palautea erilaisten ohjeistusten lisäksi. Tästä syystä käsittelen myös kehityskusteluihin liittyvät vastaukset tämän luvun alla.

Ensimmäinen luokka – *yhteistyö ja vuorovaikutus* – sisälsi mainintoja yhteisistä tapaamisista henkilöstön kesken, yhteisöllisyyttä, yhteisiä arvoja sekä esimiehen läsnäoloa.

”Että esimies on puhelimen päässä jos on jotain kysyttävää.”

Pedagogisen ohjauksen luokkaan luokittelin palautekeskustelut, kehityskeskustelut, pedagogiset keskustelut sekä ylipäättään aikaa keskustelulle.

”Keskustelua vaikeista asioista ja niistä esimiehen vastuun kantamista.”

Kehittämisen luokassa oli mainintoja koulutuksesta, kursseista, tiedosta ja toimintakulttuurin muutoksesta.

“Mahdollisuutta kunnan koulutukseen, nyt koulutukset 2-3 tunnin iltapäiväkoulutuksia ja niihinkin usein mahdotonta lähteä kun ei jää henkilökuntaa tarpeeksi lapsia hoitamaan.”

Lapsiryhmän koko mainittiin kahdessa vastauksessa. Toiveet lapsiryhmään liittyen olivat aivan vastakkaiset. Perhepäivähoitaja toivoi oman ryhmänsä täyteen, kun taas päiväkodissa työskentelevän mielestä ryhmiä ei saa laittaa liian täyteen. Perhepäivähoitajan toiveen ymmärtää, sillä tutkimuksen tekemisen aikaan heidän työehtosopimuksensa eivät olleet sellaiset kuin nykyisin. Perhepäivähoitajan palkka oli riippuvainen lapsiryhmän koosta. Toiveet resursseista olivat niinkin konkreettisia kuin seuraavasta lainauksesta käy ilmi:

”Enemmän materiaaleja ja leluja.”

Erillisyyksikössä työskentelevät työntekijät kokivat saavansa enemmän tukea kuin esimiehen kanssa fyysisesti samassa yksikössä työskentelevät

Olen lomakeaineistoon (aineisto 2) liittyen vertaillut tuen saamisen kokemuksia yleisellä tasolla esimiehen kanssa samassa yksikössä työskentelevien ja erillisyyksikössä työskentelevien välillä.

Taulukko 25. Kahden eri työntekijäryhmän vertailua tuen saamisen kokemuksesta (väittämä 70).

Fyysisesti sama työpaikka * Tuen saamisen kokemus		Ei ollenkaan tai vähän	Ei vähän ei paljon	Melko paljon tai paljon	Yhteensä
Fyysisesti sama työpaikka	n	12	35	42	79
	%	15,2 %	31,6 %	53,2 %	100,0%
Fyysisesti eri työpaikka	n	9	22	65	96
	%	9,4 %	22,9 %	67,7 %	100,0%
Yhteensä	n	21	47	107	175
	%	12,0 %	26,9 %	61,1 %	100,0%

$$\chi^2(2) = 3,950; p < 0,5$$

Taulukosta 25 voidaan nähdä, että ylipäätään noin 60 % työntekijöistä koki saavansa melko paljon tai paljon tukea esimieheltään. Eroa ei kuitenkaan ollut vertailtaessa eri työntekijäryhmiä, mikäli tarkastellaan vain yhtä väittämää: ”Esimieheni tukee alaisiaan” (väittämä 70). Taulukossa on esitelty prosenttiosuudet vastausten määrästä. Kuitenkin vertailtaessa summamuuttujalla (Taulukko 10 sivulla 102) ilmeni tilastollisesti melkein merkitsevä ero ($t(165) = -2,10; p = 0,037$). Erillisyyksiköissä työskentelevät työntekijät ($n = 93, ka = 3,87, keskihajonta = 0,74$) kokivat saavansa enemmän tukea kuin esimiehen kanssa samassa työyksikössä työskentelevät työntekijät ($n = 74, ka = 3,62, keskihajonta = 0,85$).

Taulukko 26. Esimieheltä saadun ohjauksen koettu määrä (väittäjä 58) eri työntekijäryhmien välillä

Fyysisesti sama työpaikka		* Pedagogisen ohjauksen koettu määrä			
		Ei ollenkaan tai vähän ohjausta	Ei vähän eikä paljon ohjausta	Melko paljon tai paljon ohjausta	Yhteensä
Fyysisesti sama työpaikka	N	32	30	17	79
	%	40,5 %	38,0 %	21,5 %	100 %
Fyysisesti eri työpaikka	N	27	28	41	96
	%	28,1 %	29,2 %	42,7 %	100 %
Yhteensä	N	59	58	58	175
	%	33,7 %	33,1 %	33,1 %	100 %

$$\chi^2 (2) = 8,9; p < 0,05$$

Summamuuttujan lisäksi tarkastelin väittämää numero 58, ”Esimieheni ohjaa minua kasvatus- ja opetustyössä” (taulukko 26). Tämän väittämän tarkastelu tuotti vastaavanlaisen tuloksen. Esimiehen kanssa fyysisesti samassa yksikössä työskentelevät työntekijät (n = 75, ka = 2,67, keskihajonta = 1,13) eivät saaneet mielestään niin paljon esimiehen tukea, kuin mitä erillisyyksikössä työskentelevien työntekijöiden (n = 96, ka = 3,19, keskihajonta = 1,17) kokemukset asiasta olivat. Ero oli tilastollisesti melkein merkitsevä.

Taulukko 27. Esimiehen ohjauksen riittävyys (väittäjä 59) fyysisen työpaikan suhteen

Fyysisesti sama työpaikka		* Pedagogisen ohjauksen riittävyys			
		Ei riittävästi tai vähän ohjausta	Ei vähän eikä paljon ohjausta	Melko paljon tai riittävästi ohjausta	Yhteensä
Fyysisesti sama työpaikka	N	23	32	24	79
	%	29,1 %	40,5 %	30,4 %	100 %
Fyysisesti eri työpaikka	N	17	26	53	96
	%	17,7 %	27,1 %	55,2 %	100 %
Yhteensä	N	40	58	77	175
	%	22,9 %	33,1 %	44,0 %	100 %

$$\chi^2 (2) = 10,9; p < 0,01$$

Väittämän 59, ”Saamani ohjaus on riittävää”, tarkastelu osoitti, että esimiehen kanssa fyysisesti samassa yksikössä työskentelevien työntekijöiden (n = 76, ka = 3,03, keskihajonta = 1,07) käsitysten mukaan ohjaus ei ollut niin riittävää, kuin mitä erillisyyksikössä työskentelevät työntekijät (n = 96, ka = 3,58, keskihajonta = 1,16) ajattelivat. Ero oli tilastollisesti merkitsevä (Taulukko 27).

Edellisten lisäksi tarkastelin vielä väittämiä 58 ja 59 suhteessa toisiinsa. Tässä tarkastelussa olivat mukana kaikki esimiehiä lukuun ottamatta. Vastaajista 33 % koki saavansa melko paljon tai paljon esimiehen ohjausta, 44 % ajatteli kuitenkin saavansa sitä melko riittävästi tai riittävästi. Tämän mukaan siis vähäisempikin ohjaus ”riittää” henkilöstölle.

Yhtenä ohjauksen tai pedagogisen tuen antamismuotona voidaan nähdä kehityskeskustelut. Olen tässä tutkimuksessa jo tarkastellut kehityskeskusteluihin liittyvää aineistoa arvioinnin summamuuttujan yhteydessä (luvussa 6.3) sekä sisällyttäen kehityskeskusteluihin liittyvät väittämät myös pedagogisen tuen summamuuttujaan. Tarkastelen vielä kehityskeskustelujen määrää ja työntekijöiden kokemaa hyötyä oman kehittymistarpeen näkemisessä.

Taulukko 28. Kehityskeskustelujen käyminen ja niiden koettu hyödyllisyyden määrä luokittain (%)

	Kehityskeskustelujen käyminen n = 174	Keskustelujen hyödyllisyys n = 171
Ei ollenkaan	15	10
Vähän	15	17
Ei vähän ei paljon	14	26
Melko paljon	23	26
Paljon	33	19
Ei vastausta	0	2

Taulukossa 28 on ollut mukana koko aineisto esimiesten vastauksia lukuun ottamatta. 30 % vastasi, ettei kehityskeskusteluja käydä ollenkaan tai niitä käydään vähän. Vastaajista 56 % oli käynyt paljon kehityskeskusteluja ja 45 % koki ne vähintään melko hyödylliseksi. Kehityskeskusteluihin liittyvän kysymyksen yhteyteen oli neljään lomakkeeseen kirjoitettu sivukommentti. Yhdessä lomakkeessa, jossa ei kehityskeskusteluihin liittyvään kysymykseen ollut vastattu ollenkaan, luki lomakkeen marginaalissa: *”Ei ole kokemusta”*. Kolmessa lomakkeessa oli vastattu kysymykseen kehityskeskustelujen merkityksestä kehittymistarpeen näkemiseen joko vaihtoehdolla 4 tai 5, mutta lomakkeen reunaan oli kirjoitettu: *”Jos olisi keskustelua”*. Merkinnät ilmaisevat sitä, että vaikka kehityskeskusteluja ei ollut käyty, ne olisi koettu tärkeiksi.

6.4.2 Esimiesten saama tuki

Valtakunnallisen aineiston (aineisto 3) vastaajat toimivat varhaiskasvatuksen organisaatiossa esimiehinä. He kuuluivat keskijohtoon, sillä myös heillä oli esimiehet. Kuten olen jo aiemmin todennut, varhaiskasvatuksen esimiehet ovat usein nousseet johtajiksi päiväkodin työntekijöiden joukosta ilman erillistä johtamiskoulutusta. Osittain kuuluminen työyhteisöön ja osittain kunnan johtoon aiheuttaa esimiehille yksinäisyyden tunnetta. Keski johdossa toimivan on tehtävä töitä määritelläkseen omat johtamisen arvonsa ja norminsa.

Valtakunnallisen aineiston (aineisto 3) perusteella oli mahdollisuus tarkastella esimiesten kokemaa tuen tarvetta. Aineistona oli kysymys liittyen siihen, keneltä esimies koki saavansa tukea. Vaihtoehtoina olivat päivähoitoalueen päällikkö

(oma esimies), esimieskollega, varajohtaja, henkilöstöhallinnan asiantuntija, taloushallinnon asiantuntija sekä toiminnan ja johtamisen tukiyksikön asiantuntija.

Taulukko 29. Esimiehen kokemus tuen antajasta suhteessa siihen, johtaako yhtiä yksikköä (n = 33) vai hajautettua organisaatiota (n = 71) (%)

Tuen antaja	Yhden yksikön johtaja			Hajautetun organisaation johtaja		
	Saan tukea %	En saa tukea %	En osaa sanoa %	Saan tukea %	En saa tukea %	En osaa sanoa %
Oma esimies	73	18	9	72	23	6
Esimieskollegat	88	9	3	94	6	0
Varajohtaja	64	27	9	70	21	7
Henkilöstöhallinto	55	33	12	59	28	11
Taloushallinto	46	46	9	49	39	10
Tukiyksikkö	24	67	9	7	72	20

Sekä yhden yksikön johtajat että hajautetun organisaation johtajat kokivat saavansa eniten tukea esimieskollegoilta (taulukko 29). Tulosten mukaan myös omalta esimieheltä saatiin tukea. Ainut tilastollisesti merkitsevä ero muodostui tukiyksiköltä saatavaan tukeen siten, että monen yksikön johtajat kokivat saavansa enemmän tukea kuin yhden yksikön johtajat ($t(101) = 2,52$; $p = 0,013$).

Avoimeen kysymykseen ”Kehittämisehdotuksia johtamistyössäni tarvittavaan tukeen” tuli osittain samansisältöisiä vastauksia kuin jo aiemmin käsittelemääni kysymykseen ”Kehittämisehdotuksia päivähoidon esimiehen työtehtäviin” liittyen (luku 6.1.2). Tällaisia olivat maininnat sihteeripalveluista sekä tietotekniikan toimivuudesta. Esimerkeissä on eritelty yhden yksikön tai päivähoitomuodon (lainauksen perässä Y-kirjan) tai monen yksikön tai päivähoitomuodon (lainauksen perässä M-kirjain) johtajien vastaukset toisistaan.

”Sihteeriresurssit johtajille, joilla johdettavana useampi yksikkö.” (Y)

”Kaikki yksinkertaisemmaksi. Järjestelmämme ovat vaikeita ja aika moni täysin sopimaton päivähoitoon.” (Y)

Myös resurssien riittävyys (päivähoitopaikat, työaika) sekä yksikköjen koot puhuttivat vastaajia. Päivähoitopaikkojen puute olivat sekä yhden yksikön että monen yksikön johtajan ongelmana.

”Lapsia tulee koko ajan enemmän kuin on vapaita paikkoja.” (M)

”KVTEs:ssä mietittävä päiväkodin johtajan työaikakysymystä. 38 h 15 min ei riitä nykyisten tehtävien tekemiseen.” (Y)

”Työtä vain on liikaa. Yksikön tulisi olla pienempi. Kahden yksikön kokonaisuus olisi mielestäni hallittavissa ja se takaisi johtajan läsnäoloa enemmän.” (M)

Noin neljännes vaihtoehtokysymykseen vastaajista (taulukko 29) oli sitä mieltä, ettei saa varajohtajalta mitään tukea. Tämän voi selittää esimerkiksi se, että

yhteinen aika varajohtajan kanssa asioiden läpi käymiseksi ja hänen perehdyttämisenä ovat jääneet vähäisiksi. Varajohtajan tehtävien määrittely esimiehen poissaolon aikana oli myös joissakin yksiköissä jäänyt tekemättä. Myös se, että johtajan poissa ollessa varajohtajaa ei selkeästi siirretty johtajan tehtäviin, aiheutti ongelmia. Organisaatiossa ajateltiin, että varajohtaja voi johtajaa sijaistaessaan työskennellä lapsiryhmässä. Varajohtajalle ei myöskään oltu määritelty aika-resurssia, jotta johtaja olisi voinut jatkuvasti jakaa joitakin tehtäviä hänen kanssaan.

”Varajohtajien tulisi olla kokeneita tai heille perusteellista koulutusta, jotta osaisivat oma-aloitteisestikin tarttua hommiin, oma aika ei riitä kouluttamaan ja opastamaan joka asiassa varajohtajaa, joka on kohtalaisen vihreä!” (M)

”Varajohtaja yksikössäni on vastaanottava osapuoli.” (Y)

Tukea nykyisiin muuttuviin työolosuhteisiin esimiehet saavat myös koulutuksesta. Vastauksissa tulikin esille koulutuksen ja osaamisen arvostaminen tai sen puute. Myös perhepäivähoito huomioitiin omanlaisena toimintamuotonaan. Tiedon ja osaamisen jakaminen organisaation sisällä koettiin tärkeänä. Vastaajat kokivat, että kollegoilla oli paljon tietoa ja kokemusta, jota olisi voitu hyödyntää sisäisissä koulutuksissa. Koulutukseen liittyen selkeä koulutuskalenteri ja sähköinen koulutuksiin ilmoittautuminen oli tehnyt johtajien näkökulmasta toimintamalleihin helpotusta.

”Johtajien osaamista voitaisiin hyödyntää yksilöllisemmin (erityisosaaminen yli päivähoitoyksikköjen esim. kouluttajana, työnohjaajana tai mentorina toimiminen jolloin yksiköt voisivat olla kooltaan myös eri suuruisia).” (ei tietoa)

”Pedagogisen johtamisen keskustelu melko nollassa ja johtamisen koulutus alarvoista.” (M)

Johtajat kokivat, että tukea omalle työlle olisi tullut jo pelkästään siitä, että tehtävät olisi määritelty selkeästi. Osa maininnoista liittyikin jo aiemmin kuvattuun ongelmaan keskijohdon tehtävien määrittelyssä. Valtakunnallisen aineiston kohteena olevassa organisaatiossa ei ollut määritelty selkeitä vastuualueita suhteessa esimieheen ja tämän lähijohtajaan. Tämän takia vastaajat kokivat, että varhaiskasvatukselle ei ollut määritelty selkeää visiota, vaan jokainen organisaatio-taso ”puuhasi omia asioitaan eri svääreissä”. Myös arvostuksen puutteeseen liittyviä mainintoja oli vastauksissa. Tyytymättömyyttä osoitettiin palkan määrästä suhteessa työtehtäviin. Rakenteiden puuttuminen ilmeni siten, että esimiehet kokivat oman mahdollisuutensa vaikuttaa esimerkiksi varhaiskasvatuksen kehittämiseen vähäisinä.

”Päivähoidon matala organisaatio ei näy missään. Päiväkodin johtajan, päivähoitopäällikön ja tukipalveluyksikön rooli selvitetävä linjassa.” (ei tietoa)

”Toimenkuvien ja tehtävien selkeyttäminen suhteessa entiseen johtamisjärjestykseen tarvitsee pikaista arviointia koko päivähoidon vastuualueella ja sen myötä myös toimenpiteitä ehdotettuihin muutostarpeisiin nähden.” (M)

Eniten avoimen kysymyksen vastaukset käsitelivät sitä, mistä tukea saatiin ja oliko tuen saaminen todellista. Vastaajista 40 % oli kommentoinut tuen saamiseen liittyviä asioita. Osassa vastauksia kritisoitiin sitä, mihin suuntaan tukea annettiin – saivatko esimiehet sitä vai olivatko esimiehet antavana osapuolena. Vastaajia puhututti ns. tukiyksikkö, joka vastausten perusteella vaikutti toimimattomalta yksiköltä liian vähäisine resursseineen. Osa koki antavansa tukea tukiyksikköön, ja sen koettiin olevan työnantajan tuki – ei esimiesten. Vaikeiden asioiden käsittelyyn kaivattiin oman esimiehen tukea.

”Aluepäällikön ja ylemmän johdon tuki ovat työssäni tärkeimpiä tekijöitä. Aluepäällikön (lähimmän esimiehen) tuki puuttuu tällä hetkellä lähes kokonaan. Esimies tiimi joutuu tukemaan aluepäällikköä muiden tehtävien lisäksi.” (M)

Taulukko 30. Tuen saamiseen liittyvät maininnat (f) yhden päiväkodin sekä hajautetun organisaation johtajien vastauksissa

	Kollegat	Tuki- palvelut	Sihteeriapu	Roolien selkeytys johtamis- järjestelmä	Varajohtaja	Yksikkökoko, työmäärä	Tietokone- ohjelmat	Koulutus
Yksi yksikkö	1	10	4	2	2	2	4	2
Monta yksikköä	6	19	6	5	5	6	4	4

Yllä olevassa taulukossa on koottu avoimeen kysymykseen ”Kehittämisehdotuksia johtamistyössäni tarvittavaan tukeen?” tulleista vastauksista maininnat jaoteltuina organisaatiomuodon mukaisesti. Näyttää siltä, että sekä yhden yksikön johtajat että monen yksikön johtajat kaipaavat eniten tukea tukipalveluilta, joita aineiston mukaan olivat mm. taloushallinnon palvelut. Kollegoilta saatu tuki toteutui jo käytännössä, joten se ei noussut kehittämisehdotuksissa kovin hyvin esille.

6.5 Yhteenveto tuloksista

Edellä olen tarkastellut varhaiskasvatuksen hajautettuun organisaatioon liittyviä kysymyksiä sekä johtajan että henkilöstön näkökulmista. Koska viitekehyksenä oleva johtajuuden vaihtoteoria (LMX-teoria) sisältää ajatuksen ”vaihdosta” esimiehen ja työntekijän välillä, olen esittänyt keskeisimmät tulokset nelikentässä (Kuvio 8 seuraavalla sivulla), jossa tarkastelun lähtökohtana on esimies-alaissuhde. Toisena ulottuvuutena on tutkimuksen konteksti, hajautettu organi-

saatio. Nelikenttä ei pelkästään tuo esille haasteita hajautetun organisaation johtamisesta, vaan sitä tarkastellessa on mahdollisuus nähdä myös ne seikat, joihin varhaiskasvatuksen hajautettua organisaatiota johtaessa tulee kiinnittää huomiota. Tätä nelikenttää olen hyödyntänyt myöhemmin luvussa 8.4 esittelemäni pedagogisen johtamisen mallin kehittämisessä.

Tulokset osoittavat, että hajautettujen organisaatioiden esimiesten tulee vastata toimintaympäristön haasteisiin sekä olla tietoisia myös substanssin tuomista erityispiirteistä johtamistyössään. Vertailu yhden yksikön tai päivähoitomuodon johtajien vastausten ja hajautettujen organisaatioiden johtajien vastausten välillä osoitti, että yhden yksikön johtajat kokivat enemmän työn iloa kuin monen yksikön johtajat. Heidän mielestään myös turvallisuudesta vastaaminen toteutui paremmin kuin monen yksikön johtajien mielestä. Monen yksikön johtajat arvioivat tuntevansa työn haitallista kuormitusta enemmän kuin yhden yksikön johtajat. Muita tilastollisesti merkitseviä eroja ei syntynyt. Sekä yhden yksikön että hajautetun organisaation johtajat toivoivat pienempää työmäärää.

	Esimies	Alainen
Kasvokkain, toimistoyksikkö	<ul style="list-style-type: none"> - Selkeiden rakenteiden luomisen tärkeys - Työn ilon kokeminen - Turvallisuudesta vastaaminen helppompaa kuin hajautetussa organisaatiossa 	<ul style="list-style-type: none"> - Koko yksikön hahmottaminen vaikeaa - Arviointia ei nähdä niin selkeästi kuin erillisyksikössä työskentelevät sen näkevät - Kokemus tuen saamisesta vähäisempää kuin erillisyksikössä
Eriällä erillisyksikkö	<ul style="list-style-type: none"> - Johtamisvaatimukset - Luottamus - Työn hallinta, haitallista työn kuormittavuuden kokemusta yhden yksikön johtajaa enemmän - Työntekijöiden tunteminen (esim. osaamisen näkökulmasta) - Viestinnän merkitys - Kokemus enemmän tuen saamisesta tukiyksiköltä kuin yhden yksikön johtajilla 	<ul style="list-style-type: none"> - Johtamisodotukset - Alaistaitojen merkitys korostuu - Itsenäinen työote →esimieheltä saadut neuvot siirretään käytäntöön - Esimiehelle työhön liittyvistä asioista kertominen yleisempää kuin toimistoyksikössä - Tuen saamisen kokemus suurempaa kuin toimistoyksikössä - Kokemus arvioinnista selkeämpää kuin toimistoyksikössä työskentelevien mielestä - Kokevat esimiehen luottavan heihin enemmän kuin toimistoyksikössä

Kuvio 8. Yhteenveto tuloksista nelikentän muodossa

Henkilöstön kokemukset hajautetussa organisaatiossa työskentelyn suhteen poikkesivat yksikön hahmottamisessa, henkilöstön erilaisten koulutustaustojen tiedostamisessa sekä vuorovaikutuksen tavoissa. Erillisyksiköissä työskentelevät työntekijät hahmottivat yksikön kokonaisuuden paremmin toimistoyksikössä työskenteleviin työntekijöihin verrattuna. Heidän mielestään vuorovaikutuksen apuna oli useimmin sähköposti ja puhelin, kuin mitä toimistoyksikössä työskentelevät työntekijät ajattelivat. Toimistoyksikössä työskentelevät sitä vastoin tun-

nistivat paremmin yksikössä työskentelevien moninaiset koulutustaustat kuin erillisyksikössä työskentelevät. Hajautetun organisaation määritelmän (eri paikka, aika, vuorovaikutuksen tapa ja koulutustaustat) lisäksi tarkastelun kohteena oli luottamuksen kokeminen. Erillisyksiköissä työskentelevät kokivat, että esimies luottaa heihin enemmän kuin mitä toimistoyksikössä työskentelevät kokivat. Erillisyksikössä työskentelevät myös luottivat esimieheensä enemmän kuin mitä toimistoyksikössä työskentelevät työntekijät.

Arvioinnin suhteen esimiesten näkemys arvioinnin määrystä poikkesi työntekijäryhmien arvioinneista. Työntekijäryhmien vertailussa kymmenen väittämän osalta tilastollisesti merkitsevä ero syntyi kuuden väittämän kohdalla, joissa erillisyksikön työntekijät olivat vastanneet, että arviointia kaiken kaikkiaan tapahtui enemmän kuin mitä esimiehen kanssa samassa yksikössä työskentelevien mielestä. Yleisimpänä arvioinnin tapana sekä esimiehet että työntekijäryhmät näkivät keskustelun.

Työntekijät kaipasivat esimieheltään tukea yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen, pedagogiseen ohjaukseen, kehittämiseen ja resursseihin liittyen. Erillisyksikön ja toimistoyksikön työntekijöiden vertailussa osoittautui, että erillisyksikössä työskentelevät kokivat saavansa enemmän tukea esimieheltään kuin toimistoyksikössä työskentelevät. Esimiehet taas saivat eniten tukea esimieskollegoiltaan, oli kysymys sitten yhden yksikön tai hajautetun organisaation johtajasta.

Tulosten valossa näyttää siltä, ettei hajautetun organisaation johtaminen paljonkaan poikennut yhden yksikön johtamisesta. Eri työntekijäryhmien vastausten vertailun perusteella kuitenkin voidaan vetää johtopäätös, että hajautettujen organisaatioiden johtajien käyttämät johtamisrakenteet suhteessa erillisyksikköön toivat johtamistyöhön selkeyttä.

7 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA TULOSTEN YLEISTETTÄVYYS

Tässä tutkimuksessa jo tutkimusasetelma (Kuvio 1, luku 1.2) kuvaa, miten tutkitavana ollutta ilmiötä on lähestytty eri toimijoiden näkökulmista. Johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa, ja siinä ovat osallisina sekä lähijohtajat että alaiset. Tästä syystä on ollut tarpeen tarkastella molempien osapuolten ajatuksia tutkimuskysymyksiin vastattaessa (Ikonen 2013, 48). Lomakeaineisto (aineisto 2) painottuu työntekijöiden kokemuksiin, kun taas haastatteluaineisto sekä valtakunnallinen aineisto (aineistot 1 ja 3) tuovat esille johtajien ajatuksia. Tässä tutkimuksessa en ole vertaillut esimiehen vastauksia suhteessa hänen omiin alaisiinsa. Vertailun suorittaminen yleisellä tasolla mahdollistaa vastausten yleistettävyyden eri tavalla kuin ”esimies-alaisparikkien” vertailu.

Eri toimijoiden ”äänien” esille tuominen onnistui eri menetelmiä yhdistelemällä. Mixed method -tutkimus, jossa käytetään sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää, toi kvalitatiivisessa osuudessaan esille tutkittavien ajatuksia, kun taas kvantitatiivinen aineisto mahdollisti vertailun eri työntekijäryhmien välillä. Olen määritellyt johtamisen sosiaalisesti tapahtumaksi, joka edellyttää vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä. Eri menetelmiä käyttämällä pääsin lähestymään tätä vuorovaikutusta sekä esimiehen että alaisen näkökulmasta. Kohdejoukkojen monipuoliset taustaorganisaatiot toivat omalta osaltaan lisäsyvyyttä tutkimukseen, sillä pääsin tarkastelemaan sekä hajautettujen organisaatioiden johtajia että yhden yksikön johtajia. Työntekijät työskentelivät joko esimiehen kanssa fyysisesti samassa rakennuksessa tai ns. erillisyyksikössä. Myös perhepäivähoitajat osallistuivat tutkimukseen. Eri työntekijäryhmien vastausten vertailu toi esille tutkijan näkökulmasta ennalta odottamattomiakin tuloksia suhteessa tutkimuksen teoriaan (luvut 6.2 ja 6.3). Näin sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen menetelmä täydensivät toisiaan.

Menetelmällinen triangulaatio toteutuu tutkimuksessani kahdella tasolla – metodin sisäisellä sekä metodien välisellä tasolla. Käytännössä tämä on tarkoittanut sitä, että samaan tutkimusongelmaan on haettu vastauksia sekä kvalitatiivisella että kvantitatiivisella analyysillä. Aineistoa on kerätty monipuolisesti eri menetelmin mutta myös eri toimijatahoilta. Metodien sisäistä triangulaatiota edustaa lomakeaineisto (aineisto 2), jossa tutkittavaa asiaa on tarkasteltu sekä eri työntekijäryhmien että esimiesten näkökulmasta. Metodien välinen triangulaatio toteutuu useamman erilaisen analysointitavan käyttämisellä ja esimiehiltä saadun monipuolisen aineiston avulla.

7.1 Kvalitatiivinen aineisto

Kvalitatiivista tutkimusta voidaan tarkastella suhteessa neljään kriteeriin: *uskottavuus, siirrettävyys, luotettavuus ja vakiintuneisuus* (Tuomi & Sarajärvi 2012, 138–139). Jatkuvaa käsitteellistä keskustelua Koro-Ljungbergin (2005) mukaan Gergen ja Gergen nimittävät laadullisen tutkimuksen validiteettikriisiksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yhtenä luotettavuutta lisäävänä seikkana on kertoa mahdollisimman yksityiskohtaisesti, miten tutkimus on edennyt. On myös ehdotettu, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei käytettäisi käsitteitä ”validiteetti” ja ”reliabiliteetti” luotettavuuden arvioinnissa (Tuomi & Sarajärvi 2012, 137–139). Laadullisessa tutkimuksessa tasokkuutta tulisi ennemminkin tarkastella tutkimuksen hyödyllisyyden, dialogisuuden ja refleksiivisyyden kannalta (Heikkinen, Huttunen & Syrjäjä 2007). Tärkeää olisi nähdä myös se, että jokainen tutkija määritellensä validiteettia perustelee käsitteen tietystä näkökulmasta käsin (Maxwell 1992).

Validiteettikeskustelu – erityisesti laadullisessa tutkimuksessa – pyrkii ottamaan huomioon erilaiset käsitykset totuudesta ja tiedosta (Koro-Ljungberg 2005). Tutkimuksen luotettavuuden voidaan ajatella muodostuvan sen kyvystä tarjota totuudenmukaista tietoa siitä todellisuudesta, johon tutkimuskysymyksillä etsitään vastausta (Puolimatka 2002). Aiemmin mainitut tutkimuksen täsmällisyyteen liittyvät asiat voidaan lyhyesti määritellä kolmen toisiinsa liittyvän osion mukaisesti seuraavasti: 1) sisäinen validiteetti = tutkimustulosten yhteys totuus-käsitykseen, 2) ulkoinen validiteetti = yleistettävyys ja 3) reliabiliteetti = luotettavuus eli tulosten toistettavuus (Merriam 1995). On myös käyty keskustelua siitä, olisiko mahdollista määritellä laatukriteerit, jotka kävisivät kaikkeen tutkimukseen. Koro-Ljungberg (2005) tuo artikkelissaan tähän keskusteluun kriittisen näkökulman yksinkertaistettuihin kriteereihin ja tulkintaan liittyvine ongelmi-neen. Artikkelin mukaan: ”...*ansiokas tutkimus voi tuottaa monia oikeita ja vaihtoehdoisia vastauksia riippuen siitä, mitä tutkimuskysymykset koskevat ja miten tutkimusta sekä tutkimustuloksia tulkitaan erilaisista epistemologisista, historiallisista ja diskurssiivisista lähtökohdista.*”

Kvalitatiivisen aineiston *uskottavuus* liittyy tutkijan subjektiivisuuteen ja objektiivisuuteen. Uskottavuutta lisää tutkimusaineiston rikas kuvailu sekä tutkimusprosessin tarkka kuvaus, jotka mahdollistavat sen, että lukija voi seurata tutkimuksen kulkua ja tehdä arvioita siitä. Tutkijalla saattaa olla tutkittavasta kohteesta ennako-odotuksia, mutta hänen olisi pystyttävä säilyttämään neutraali ote tutkimustulosten analysoinnissa. Tätä tutkimusta tehdessäni minulla oli ennakkokäsitys hajautetun organisaation johtamisesta. Ennakkokäsitys johtui siitä, että toimin itse tällaisen organisaation johtajana. Ennakkokäsitys oli tarpeellinen, koska sitä hyödyntämällä laadin teemahaastattelurungon. Kvalitatiivista aineistoa analysoitaessa merkitysten tulkinta on keskeistä (Tynjälä 1991, 396). Merkitys-

ten tulkinta on subjektiivista, mutta olen pyrkinyt säilyttämään neutraalin otteen tutkimustulosten analysoinnissa käyttämällä *tuomariarviointia* oman luokitteluni tueksi. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että olen tehnyt teorialähtöisestä johdettuun kvalitatiivisen sisällönanalyysiin luokituksen, koonnut merkityssisällöt luetteloksi ja pyytänyt toista tutkijaa luokittelemaan saman aineiston. Tämä ns. tutkijareliabiliteetti poikkeaa tutkijatriangulaatiosta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 215), jossa samaa asiaa tutkii monta tutkijaa. Tässä tutkimuksessa suoritettujen tuomariarviointien yhdenvertaisuusprosentit ovat vaihdelleet 73 ja 78 välillä. Haastatteluaineiston sisällönanalyysin tuomariarvioinnissa eroavaisuuksia syntyi esimerkiksi siinä, että olin itse nähnyt jonkun asian olevan palveluorganisaation johtamiseen liittyvän, mutta toinen luokittelija oli luokitellut asian pedagogiseen johtamiseen liittyväksi.

Tekstinäytteet lisäävät laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, koska silloin lukija voi itse todeta tulkinnan ja aineiston välisen yhteyden. Autenttisuus tuo tässä tutkimuksessa esille myös esimies-alaisuhteessa olevien toimijoiden äänen – äänen, jota olen alun perin lähtenyt hakemaan.

Koska teen tutkimusta henkilönä, jolla on omanlaisensa subjektiivinen esinäkemys asioista, minun olisi pystyttävä mahdollisimman paljon miettimään tutkimuksen objektiivisuuden toteutumista. Näen tutkimukseni objektiivisuuden vahvasti sidottuna kaikkiin tässä luvussa esittelemiini seikkoihin. Tutkimuspolun tarkka kuvaus sekä esimerkkien että suorien lainausten käyttäminen lisäävät kriittisen lukijan mahdollisuutta muodostaa omat käsityksensä tutkimuksesta ja objektiivisuuden toteutumisesta siinä. Toisaalta fenomenografisessa analyysimenetelmässä pyritäänkin tarkastelemaan ihmisten yksilöllisiä tapoja kokea jokin asia.

Olen pyrkinyt lisäämään uskottavuutta myös refleктоimalla koko ajan tutkimustani. Olen verrannut saamiani tuloksia jo olemassa olevaan teoriaan ja käynyt keskusteluita varhaiskasvatuksen johtajien ja työntekijöiden kanssa.

Tutkimusaineiston rikkaan kuvailun avulla jokainen lukija voi tehdä omat johtopäätöksensä siitä, paljonko tutkimuksen löydöksiä voidaan soveltaa muihin konteksteihin (*siirrettävyys*). Eri aineistojen tuottamat samansuuntaiset tulokset vahvistavat tulosten siirrettävyyttä.

Kvalitatiivisen aineiston *vahvistettavuuteen* liittyen olen saanut tukea toisista tutkimuksista (esim. Halttunen 2009) ja triangulaatiosta. Kvalitatiivisesta aineistosta muodostamani luokitukset ovat saaneet tukea kvantitatiivisesta aineistosta.

Haastattelututkimuksen luotettavuutta määriteltäessä on huomioitava monia seikkoja. Koska haastattelu on kahden ihmisen välinen interaktiivinen tilanne, siihen saattavat vaikuttaa rotu, uskonto, sukupuoli, status, sosiaaliluokka ja ikä. (Cohen ym. 2001, 120–126.) Edellä mainitut seikat eivät vaikuttaneet tässä tutkimuksessa. Haastateltavat olivat erittäin kiinnostuneita tutkimusaiheestani ja he kokivat, että tutkimukseni on tärkeää. Tutkijan ja tutkittavan sama ammatillinen tausta lisäsi sekä tutkimuksen uskottavuutta että tutkittavien halukkuutta tutki-

musyhteistyöhön. Haastateltavilla oli tilanteessa mahdollisuus oman työnsä reflektointiin, ja he olivat aiheesta ja mahdollisista tuloksista yhtä kiinnostuneita kuin minäkin.

Haastattelun *luotettavuuden tai totuudellisuuden* kontrollia voi varmistaa myös sillä, että tekee melko strukturoidun haastattelurungon, jolloin kaikilta haastateltavilta tulee kysyneeksi samat kysymykset. Cohen, Manion ja Morrison (2001) esittävät kirjassaan Silvermanin (1993) ajatuksen siitä, miten tärkeää on, että jokainen haastateltava ymmärtää kysymykset samalla tavalla. Olen jo aiemmin tässä väitöskirjassa tuonut esille sitä, että haastattelutilanne tapauksissa, joissa aihepiiri on haastattelijalle kovin läheinen, saattaa vaikeuttaa vastausten tulkintaa. Koen, että omalla kohdallani tämä osoittautui ongelmaksi sen takia, että olin joissakin haastattelutilanteissa ymmärtänyt vastauksen, mutta litterointeja lukiessani minulla oli vaikeuksia palauttaa tilannetta mieleen, mikäli haastateltava oli esimerkiksi jättänyt lauseen kesken. Myös lisäkysymysten esittämiseen olisi pitänyt kiinnittää paremmin huomiota. Niukkoja vastauksia antaneiden haastateltavien kohdalla haastattelijan täytyy toimia taitavasti, ettei epähuomiossa tule antaneeksi valmiita vastauksia haastateltavan ”suuhun” ja näin ollen tee itse tulkintaa toisen puolesta. Tallennustekniikkaan tulisi myös vastaisuudessa kiinnittää huomiota ja käyttää haastatteluissa lisämikrofoneja nauhurin lisäksi. Näin vastaukset tallentuisivat selkeämmin ja litterointi helpottuisi. Kvalitatiivisen aineiston luokittelussa olen tuonut tekstiin paljon suoria lainauksia sekä haastatteluaineistosta että avoimista vastauksista. Lisäksi olen esitellyt liitteessä 4 sekä taulukossa 16 (sivulla 124) luokitteluja liittyen avoimiin kysymyksiin (aineistolähtöinen analyysi).

Haastattelujen luotettavuus sisältää myös tutkimuksen toistettavuuden. Tutkimusprosessin tarkka kuvaus, mittareiden esittely sekä analyysitavan kuvaus lisäävät tutkimuksen toistettavuutta. Haastatteluissa esille tulleet näkökulmat tulivat esille myös valtakunnallisen aineiston (aineisto 3) avoimissa kysymyksissä.

7.2 Kvantitatiivinen aineisto

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan yleensä sisäisen ja ulkoisen validiteetin, reliabiliteetin ja objektiivisuuden kannalta (Soininen 1995, 120). Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys/ paikkansapitävyys tarkoittaa sitä, että mittaristo mittaa, mitä sen ajatellaankin mittavan; reliabiliteetin ongelma liittyy tulosten ”oikeellisuuteen” ja toistettavuuteen, eli mittauksen tarkkuuteen (Tuckman 1999, 198–200). Reliabiliteetin synonyymeinä voidaan pitää käsitteitä luotettavuus, pysyvyys, vastaavuus, uudelleentuotettavuus, ennalta-arvattavuus ja vääristymien puuttuminen (Kerlinger & Lee 2000, 642).

Tutkimuksessani reliabiliteettia ja valideittia vahvistavia seikkoja ovat seuraavat: 1) menetelmällinen triangulaatio, 2) korkea vastausprosentti, 3) autenttiset tekstinäytteet sekä 4) teorian ja aiempien tutkimusten hyödyntäminen kysymysten laadinnassa ja kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa.

Validiteetti

Tutkijan on tutkimusta tehdessään huomioitava mahdolliset seikat, jotka vaikuttavat sisäiseen validiteettiin. Tällaisia ovat Tuckmanin (1999, 134–137) mukaan:

- historia, joka liittyy mittausympäristössä esiintyviin muihin seikkoihin (tässä tutkimuksessa esimerkiksi johtajan vaihtuminen, vastaaja saattoi ajatella joihinkin kysymyksiin vastatessaan edellistä johtajaa ja toisiin kysymyksiin vastatessaan nykyistä johtajaa)
- vastaaminen, jolloin se itsessään saattaa aiheuttaa oppimista (tässä tutkimuksessa esimerkiksi avoimeen vastaukseen ”vinkkien” saaminen likertasteikollisesta kysymyksestä)
- odotukset, jolloin tutkimushenkilöiden käyttäytyminen muuttuu odotuksen mukaiseksi, ns. Rosenthalin efekti (tässä tutkimuksessa mahdollinen informanttien käsitys liittyy tutkimuksen suorittajan oletuksiin)
- eksperimentaalinen mortaliteetti, jolloin koehenkilöiden ”häviäminen” aiheuttaa vääristymän (tässä tutkimuksessa ei suurta vaikutusta, sillä vastausprosentti oli hyvä sekä katoanalyysit on tehty)
- välineistöön liittyvä harha, jolloin mittavälineessä tapahtuu muutoksia tutkimuksen aikana (vaikka kyselylomake ja valtakunnallinen lomake olivat sisällöltään erilaiset, olen tehnyt huolella harkiten niiden vertailua).

Olen tarkastellut tutkimustani yllä mainittujen seikkojen suhteen enkä näe, että kyseiset asiat vaikuttaisivat tämän tutkimuksen luotettavuuteen.

Kato voi olla yksi luotettavuuteen negatiivisesti vaikuttava asia (ks. yllä). Olen kuitenkin lomakekyselyssä (aineisto 2) pystynyt huolehtimaan *korkeasta vastausprosentista* olemalla itse läsnä kyselylomakkeiden täyttötilanteissa (Heikkilä 2001, 29). Paikallisen aineiston vastausprosentiksi tuli 87 %. Valtakunnallisessa aineistossa se oli riittävän korkea, 70 %. Avointen vastausten kadon aiheuttaman vääristymän tarkastelua varten olen tehnyt katoanalyysit. Niistä voidaan todeta, että vastaajat edustivat prosentuaalisesti riittävän hyvin koko tutkimushenkilöiden joukkoa suhteessa organisaation hajautuneisuuteen ja asemaan organisaatiossa.

Olen tutkimukseni valideetin varmistamiseksi muodostanut kyselylomakkeen pohjautuen jo *käytössä oleviin* mm. organisaatioiden toimivuuteen liittyviin valmiisiin kysymyksiin sekä *tutkimukseni teoriaan* pohjautuen. Tämän lisäksi ennen lopullista kyselylomakkeen laatimista haastattelin erään kaupungin varhaiskasvatuksesta vastaavaa, jotta sain lisävarmuutta siihen, minkälaisia asioita minun tuli-

si kysyä. Lomake esitettiin neljällä hajautetun organisaation johtajalla. Tutkijan kannalta olisi ollut yksinkertaisempaa, mikäli valmis lomake olisi ollut jo olemassa. Siinäkin tapauksessa olisi pitänyt tarkastella kyselylomakkeen soveltuvuutta tutkimuksen kontekstiin.

Validiteettia varmistaessani minun oli myös huolehdittava siitä, että kyselylomakkeeseen vastasivat sekä päiväkotien työntekijät että kotonaan työtä tekevät perhepäivähoitajat. Tämän varmistin osallistumalla sekä päiväkotien että perhepäivähoitajien työiltoihin. Riski lomakkeiden palauttamatta jättämiselle olisi kasvanut, mikäli en olisi ollut itse paikalla. Koska tutkimukseni tavoitteena oli mitata mahdollisimman kattavasti varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa työskentelevien mielipiteitä, mitään ammattiryhmää ei voinut epähuomiossa jättää pois. Tulosten kannalta otos oli riittävä vastausprosentin ollessa suuri.

Tämän tutkimuksen haasteena validiteettia arvioitaessa tulee huomioida se, että sain valtakunnallisen aineiston (aineisto 3) valmiiksi kerättynä enkä päässyt vaikuttamaan lomakkeen sisältöihin. Likertasteikollisten ja avoimien kysymysten sisällöt kuitenkin tukivat hyvin omia aineistojani, vaikkakin jo aiemmin esitelty ongelma erilaisen asteikon käyttämisestä vaati toimenpiteitä (luku 5.4.1).

Reliabiliteetti

Eskola (1981, 78–84) kirjoittaa mittauksen reliabiliteetista seuraavaa: *”Mittauksen reliabiliteettia tutkitaan periaatteessa siten, että verrataan toisiinsa kahta vertailukelpoista mutta loogisesti toisistaan riippumatonta mittaustulosta. Mitä yhdenmukaisempia nämä mittaustulokset ovat, sitä pienempi on tulosten sattumanvaraisuus ja sitä suurempi reliabiliteetti.”* Tämä tarkoittaa käytännössä samaa asiaa mittaavien kysymysten korrelaatiota. Esimerkkinä positiivisesta korrelaatiosta tässä tutkimuksessa olivat kyselylomakkeessani olevat kysymykset arviointiin liittyen. Mikäli henkilö on vastannut, että toiminnan arviointia suoritetaan säännöllisesti ja myös että tiimi arvioi toimintaa toimintakauden lopussa, vallitsee näiden kahden kysymyksen välillä positiivinen korrelaatio ($r = 0.384$; $p = 0,000$). Lomakkeessani oli myös kysymyksiä, joiden välille olisi pitänyt tulla negatiivinen korrelaatio. Tällainen esimerkki on kysymyspari: ”Päätökset sanellaan” ja ”Päätökset tehdään yhdessä”. Tällaisissa tapauksissa on toinen muuttujista voitu kääntää, jolloin on saatu positiivinen korrelaatio ($r = 0.218$; $p = 0,001$).

Tärkein reliabiliteettia mittaava suure on Cronbachin alfa (Tähtinen ym. 2011, 53). Tässä tutkimuksessa tarkasteltujen väittämien kohdalla Cronbachin alfa on ollut arviointiin liittyvissä väittämässä 0,845 ja esimiehen tukeen liittyvissä väittämässä 0,917, joten ne ovat olleet riittävän korkeat.

Paperilomaketta käytettäessä saattaa osoittautua tutkijan kannalta ongelmalliseksi se, että vastaaja valitsee monta vastausvaihtoehtoa, vaikka ohjeistuksen mukaan pitäisi valita vain yksi. (Valli 2002.) Sähköisissä kyselyissä tällainen pystytään ehkäisemään erilaisilla määrittelyillä. Tämä ei muodostunut ongelmak-

si tämän tutkimuksen osalta, sillä kuten olen luvussa 5.4.1 kuvannut, vastaajan lopullinen vastaus ei jäänyt epäselväksi.

Vaikka eri tutkijat pystyvät saamaan lomakekyselyaineistosta samat tilastolliset tulokset, esille tulee kuitenkin tutkijan osuus johtopäätösten teossa. Tällöin tulkintaan vaikuttavat tutkijan aiemmat kokemukset, tiedot ja ymmärtäminen. Tutkijan kiinnostus jotain asiaa kohtaan saattaa saada korostuneen aseman tutkimustuloksissa. Tällöin lukijan on mahdollisuus etsiä esitetyistä taulukoista informaatiota, jota tutkija ei ole esittänyt tekstiosuudessaan.

Suurimmaksi haasteeksi reliabiliteetin osalta muodostui kuitenkin aineiston 3 vastaajien taustatietojen kuvaaminen. Lomakkeessa (liite 3) ensimmäinen kysymys oli seuraavanlainen:

Mistä olet vastuussa?

- Päiväkotien lukumäärä _____
- Ryhmien lukumäärä _____
- Perhepäivähoito _____

Ajatuksena oli ollut, että mikäli johtaja on vastuussa sekä päiväkodista että perhepäivähoidosta, hän rastittaa kaikki ”laatikot”. Viivalle oli tarkoitus kirjoittaa numeroin, monestako päiväkodista johtaja oli vastuussa, montako ryhmää yksiköön sisältyi sekä montako perhepäivähoitajaa hänellä oli alaisuudessaan. OAJ:n suorittaman sähköisen kyselyn vastaukset vaativat nyt kuitenkin osittain tulkintaa. Tämä johtui siitä, että vastaajille olisi pitänyt antaa tarkemmat ohjeet vastaamisesta sekä estää vastaamatta jättäminen. Nyt vastauksina saattoi olla, että johtaja on vastuussa päiväkodista ja perhepäivähoidosta. Päiväkoteja oli merkitty olevan yksi, samoin perhepäivähoitajia. Kuitenkin alaisten lukumäärää kysyttäessä johtaja on vastannut heitä olevan 36. En saanut siis mistään tarkkaa määrää siitä, montako perhepäivähoitajaa kyselyyn vastanneilla johtajilla oli. Saattoi myös olla vastauksia, joissa oli rastitettu keskimmäinen vaihtoehto, mutta jätetty ryhmien lukumäärä kertomatta. Alaisten lukumäärästä ja substanssin tuttuudesta voin päätellä, että 23 alaista omaavalla johtajalla on noin 7-osastoinen päiväkotijohdettavanaan. Vastauksesta ei kuitenkaan käy ilmi, ovatko kaikki ryhmät sijoitettuna fyysisesti samaan rakennukseen vai onko kysymyksessä kaksi – tai mahdollisesti useampi – päiväkotirakennus. Jälkimmäiset vastaukset olen luokitellut luokkaan ”ei tietoa” tarkasteltaessa johtamista organisaation hajautuneisuuden suhteen. Edellä oleva kuvastaa hyvin Vallin (2002) esittelemää ongelmaa useamman tekijän valinnasta ja huonosti laaditusta kysymyksestä. Lomakkeen kysymysten hyvä esitustaus, selkeys sekä virheellisten vastausten antamisen eliminointi helpottavat tutkijan myöhemmin suorittamaa analyysiä.

7.3 Tulosten yleistettävyys ja siirrettävyys

Tuloksien yleistettävyys ja siirrettävyys ovat yhteydessä tulosten luotettavuuteen. Tulosten yleistettävyiden kannalta yhtenä riskitekijänä on otoksen mahdollinen vääristymä. Tässä tutkimuksessa kyseinen riski voi esiintyä siksi, että otoksen valintamenetelmänä aineistoissa 1 ja 2 oli näyte. Toisaalta tämän tutkimuksen tuloksia tukevat toiset varhaiskasvatuksen johtamisesta tehdyt tutkimukset (esim. Halttunen 2009; Akselin 2013; Halttunen 2013; Waniganayake 2013) sekä valtakunnallisen aineiston (aineisto 3) tulosten analyysi. Tosin Halttusen (2009, 59) tutkimus oli tapaustutkimus, eikä hän pyrkinytkään sillä yleistettäviin tuloksiin, vaan lähinnä valitsemiensa kahden ”tapauksen” tarkasteluun. Erilaisesta tutkimusasetelmasta huolimatta tuloksissa on samankaltaisuuksia esim. esimiehen ja alaisen etäisyyden kannalta sekä työntekijöiden itseohjautuvuuden osalta. Tätä kuvastaa omassa tutkimuksessani luottamuksen käsite. Monien muiden tutkimusten mukaan varhaiskasvatuksen johtamiselta on puuttunut oma identiteetti, joten johtamismallit on kopioitu yritysmaailmasta (Sergiovanni 1994; Nivala 1999; Nivala & Hujala 2002). Tällöin tämän tutkimuksen yhdeksi tavoitteeksi tuleekin näyttää toteen se, että yritysmaailmasta siirrettyä käsitettä ”hajautettu organisaatio” voidaan käyttää myös varhaiskasvatuksen kentällä. Tarkastelussa tulee kuitenkin huomioida se, että julkinen ja yksityinen sektori ovat alun alkaen muodostuneet erilaisiksi. Lindén (2010, 110–116) tarkastelee monipuolisesti julkisen ja yksityisen sektorin eroja uuden julkisjohtamisen (New Public Managementin, NPM) näkökulmasta. Lindénin tarkastelu herättää kysymyksen, onko tällainen mallien hyödyntäminen sektorien välillä ollenkaan mahdollista. Itse näkisin tällaisen ”rajanylityksen” olevan kuitenkin johtamiskäytänteitä eteenpäin vievä asia: nykytilanteen haastamista uudenaikaisilla innovatiivisilla menetelmillä.

Omassa tutkimuksessani tulosten siirrettävyyden kannalta tärkeämmäksi kuin julkinen vs. yksityinen nousee johtajuuden kontekstuaalisuus. Olen tarkastellut johtajuutta varhaiskasvatuksen organisaatioissa. Vaikka tutkimusaineistoni muodostui julkisen sektorin organisaatioista, tulokset ovat siirrettävissä myös yksityisen varhaiskasvatuksen organisaatioihin. Eli onkin tärkeämpää tarkastella tutkimustulosten siirrettävyyttä toisiin konteksteihin. Kuten olen tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa todennut, varhaiskasvatuksen hajautettu organisaatio on tällä hetkellä vallitseva organisaatiomalli suomalaisessa varhaiskasvatuksessa. Organisaatorakenteet ovat eri puolilla Suomea hyvin samankaltaiset: on yksi keskuspäiväkoti ja pienempiä yksiköitä, jotka ovat hallinnollisesti keskuspäiväkodin ”alaisuudessa”. Rakenteiden samankaltaisuuden johdosta voidaan ajatella, että tulokset ovat yleistettävissä suomalaiseen varhaiskasvatukseen. Tulosten yleistettävyyttä lisää myös se, että samoja tutkimuslöydöksiä on tehty myös kahden yksikön aineistolla (Halttunen 2009). Tulosten perusteella esittämäni ehdotukset

varhaiskasvatuksen johtajan työhön soveltuvat myös ei-hajautetussa organisaatiossa käytettäväksi.

Varhaiskasvatuksen johtamisesta puhuttaessa täytyy muistaa, että kysymys on pedagogisen organisaation johtamisesta. Tällöin voisi ajatella, että tämän tutkimuksen tulokset voidaan siirtää myös muihin pedagogisiin laitoksiin. Siirrettävyyttä kouluorganisaatioon puolustavat koulun johtamiseen liittyvät väitöskirjat ja artikkelit, joiden tuloksissa on samoja elementtejä kuin omassani (esim. Vuohijoki 2006; Juuti 2007; Karikoski 2009). Koulujen rehtorien lähtökohta on kuitenkin erilainen verrattuna päiväkotien tai varhaiskasvatustyöyksiköiden johtajiin esimerkiksi kelpoisuusmäärittelyjen osalta (Koululainsäädäntö 1998/986). Huolimatta rehtorien erilaisista lähtökohdista johtamisen sisällöt ovat melko yhteneväiset. Uudet palkkausjärjestelmät vaikuttavat rehtorin työhön yhtä lailla koulun puolella, kuin mitä työsuoritusten arviointi virkaehtosopimuksen mukaan on jo vaikuttanut päiväkotien johtajien työhön (Lindén 2010, 166; Kuntatyönantajat 2012). Myös rehtori tarvitsee työssään tietoa ja taitoja samoilta osa-alueilta kuin varhaiskasvatuksen johtaja, ja haasteetkin ovat lähes yhteneväiset (Pennanen 2007), joten katson johtajuuteen liittyvistä kehittämissuhteista olevan apua myös koulupuolella.

Tutkimustulosten siirrettävyys varhaiskasvatuksen ja pedagogisten oppilaitosten lisäksi muunlaisiin konteksteihin on perusteltua. Mahdollisuudet sähköiseen asiointiin lisääntyvät, ja paljon puhutaan myös asiakkaan osallisuudesta oman palvelunsa määrittelyyn (käyttäjälähtöisyys, palvelumuotoilu, *service design*) (Jäppinen 2011, 94–99; Niiranen & Lammintakanen 2014, 18). Edellisten lisäksi jatkuva muutos kuntaorganisaatioissa, työntekijöiden saatavuus, ikäjohtaminen ja rahoitukseen liittyvät haasteet edellyttävät johtajilta uudenlaista osaamista. Erilaiset organisaatorakenteet ja johtajien tehtävien monimuotoisuus korostuvat myös sosiaali- ja terveystieteiden organisaatioissa. (Niiranen, Joensuu & Kerkkänen 2014, 23–24.) Tulosten siirrettävyys sosiaali- ja terveystieteiden hajautettuihin organisaatioihin on mahdollista. Hajautettuihin organisaatioihin liittyvät – johtamisen kannalta olennaiset – seikat ovat ylipäätään keskeisiä hajautetuissa organisaatioissa (ks. luku 8). Organisaatorakenne pitää olla selkeä myös työntekijöille, etteivät heidän odotuksensa esimiestään kohtaan ole epärealistiset. Lisäksi esimiehen tuki alaisilleen sisältää myös keskijohdon³⁹ omalle työnsä tarvitsemien tuen.

³⁹ Varhaiskasvatuksessa esim. päivähoitoyksikön johtaja, sosiaali- ja terveystieteiden esim. palvelupäälliköt tai sosiaalipalvelujen päällikkö

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksessani olen neljän tutkimuskysymyksen avulla löytänyt vastauksia niihin haasteisiin, joita hajautetun varhaiskasvatuksen organisaation johtaminen tuo tullessaan. Tarkastelen tässä luvussa tutkimustuloksia tutkimuskysymyksittäin siten, että neljännen kysymyksen (tuki) kohdalla esittelen myös kehittämäni pedagogisen johtamisen mallin. Tulosten pohjalta esittelen kehittämissuhteita ja lopuksi ehdotan mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

Taulukko 31. Yhteenveto tutkimuskysymysten, teorian, menetelmien ja tulosten suhteesta toisiinsa ja sijoittumisesta väitöskirjan lukuihin

Tutkimuskysymys	Käsitteet	Menetelmät	Tulokset	Pohdinta	Jatkotutkimusehdotukset
Mitkä ovat varhaiskasvatuksen hajautettujen organisaatioiden johtamisen erityispiirteet?	- pedagoginen johtaminen, luku 2.6 - LMX-teoria, luku 3.5 - luottamus, luku 3.4 - työn hallinta, luku 2.7 - hajautettu organisaatio, luku 3.1 - johtaminen luku 2.3, 2.4 ja 3.2	- johtajien haastattelu, luku 5.2.1, 5.3.1 ja 5.4 - lomakekysely (valtakunnallinen), luku 5.2.2, 5.3.3 ja 5.4	- johtamistehävä, luku 6.1, yhteenveto luku 6.5	- rakenteet ja substanssi, luku 8.1	- matriisi, asiantuntijoiden osuus johtamisen tukena - johtajien tehtävänkuvaukset
Miten eri työntekijäryhmät kokevat hajautetussa organisaatiossa työskentelyn?	- hajautettu organisaatio, luku 3.1 - LMX-teoria, luku 3.5 - alaistaidot, luku 3.3 - palaute, luku 2.5.3 - luottamus, luku 3.4	- lomakekysely, luku 5.2.2, 5.3.2 ja 5.4	- hajautetussa organisaatiossa työskentely, luku 6.2, yhteenveto luku 6.5	- hajautettuun organisaatioon kuulumisen ja osallisuus, luku 8.2	- LMX-suhteen tarkastelu esimies-alaisparien suhteen
Millaisia kokemuksia esimiehillä ja työntekijöillä on heidän yksikössään toteutetusta laadunarvioinnista?	- laadunarviointi, luku 2.5 - palaute, luku 2.5.3	- lomakekysely, luku 5.2.2, 5.3.2 ja 5.4	- laadunarviointi, luku 6.3, yhteenveto luku 6.5	- laatujärjestelmä, luku 8.3	- kehittämishanke laatuprosessin käyttöönottoon liittyen
Millaiseksi työntekijät ja esimiehet kokevat esimieheltään saadun tuen?	- pedagoginen tuki luku 2.6 - pedagoginen johtaminen, luku 2.6	- lomakekysely, luku 5.2.2, 5.3.3 ja 5.4	- tuki, luku 6.4, yhteenveto luku 6.5	- pedagogisen johtamisen malli, luku 8.4	- havainnointitutkimus liittyen johtajan tukeen - luottamushenkilöstön tuki ylemmälle johdolle

Taulukko 31 selventää tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia suhteessa tutkimuskysymyksiin. Esimerkiksi käsitteet pedagoginen johtaminen, LMX-teoria, luottamus, työn hallinta, hajautettu organisaatio ja johtaminen esitellään teoriassa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyen. Taulukkoon on lisäksi avattu käytetyt menetelmät kuhunkin tutkimuskysymykseen, luvut, joissa tulokset ja pohdinta esitellään, sekä ehdotukset jatkotutkimukselle.

Varhaiskasvatuksen johtamisessa pedagoginen johtaminen sekä pedagoginen perustehtävä ovat korostuneesti läsnä. Laadukas varhaiskasvatus edellyttää hyvää pedagogista johtamista (Fonsén 2014). Johtajuuden vaihtoteorian (LMX-teorian) mukaisesti tutkimusongelmia on tarkasteltu sekä esimiehen että alaisen näkökulmasta varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa.

Haluan aivan ensimmäiseksi nostaa esille johtopäätöksen, johon olen jo viittannut tulososiossa. Empiirisen aineiston perusteella näyttäisi siltä, että hajautetussa organisaatiossa erillisyyksikön johtamisen rakenteet olivat selkeämmät kuin toimistoyksikössä. Voisi kuvitella, että fyysinen yksikkö, jossa johtajan toimisto sijaitsee, olisi ”paremmin johdettu”. Myös johtajien näkökulma yhden yksikön tai hajautetun organisaation johtamiseen muodostui aineiston perusteella mielenkiintoiseksi. Yhden yksikön johtajat kokivat enemmän työn iloa, ja heidän mielestään turvallisuudesta vastaaminen oli varmempaa kuin hajautetun organisaation johtajien mielestä. Ja toisaalta – yhden yksikön johtajat kokivat tekevänsä enemmän toimistosihteerien töitä kuin monen yksikön johtajat. Esikäsityksen mukaan olisi voinut ajatella, että eroja on enemmän ja että ne olisivat liittyneet vahvemmin työn hallintaan ja työssä jaksamiseen. Myös se, että yhden yksikön johtajat oman kokemuksensa mukaan tekivät enemmän toimistosihteeille kuuluvia töitä kuin monen yksikön johtajat, herättää kysymyksen oman työn organisoinnin sujuvuudesta. Onko niin, että mikäli töitä on paljon, ne myös osataan organisoida paremmin?

Kaiken kaikkiaan tämä tutkimus on eri näkökulmiensa takia tuonut tietoisuuteen sekä esimiehen että työntekijän asemaa ja käsityksiä hajautetussa organisaatiossa työskentelystä. Tutkimustulokset paljastivat, että hajautetun organisaation johtamisen haaste on se, että työntekijät ajattelevat yhden yksikön olevan fyysinen päiväkotirakennus – ei niinkään yhden johtajan alaisuudessa olevan toiminnan tai toimintapaikkojen kokonaisuuden. Osa haastatelluista johtajista tuo esille sen, että haluaa pitää eri päivähoitomuodot erillään, jolloin työntekijöillä on vähäisemmät mahdollisuudet hahmottaa organisaatiota kokonaisuutena. Halttunen (2009, 139) ottaa tähän kantaa omassa tutkimuksessaan. Hänen mielestään johtajan tulisi entistä enemmän johtaa itseohjautuvia tiimejä ja niiden kautta koko organisaatiota. Kyseinen asetelma on hyvä tiedostaa myös käytännön toimijatasolla ja se on hyvä pitää mielessä, kun mietitään johtamista hajautetussa organisaatiossa. Parrila (2006, 23) on kiinnittänyt tähän seikkaan huomiota: ”*Ristiriitanuolet*

sääntöjen ja välineiden välillä ja toisaalta myös välineiden ja uuden kohteen välillä kuvastavat ongelmaa siitä, että esimiehet pyrkivät ottamaan uuden kohteen haltuun pääasiassa vanhojen välinein.”

Tutkimustulokset valottavat sekä varhaiskasvatuksen hajautetun organisaation johtamisen haasteita että siinä työskentelyä. Tämän **tutkimuksen keskeiset tulokset** tiivistettynä ovat seuraavat:

- esimiesten kokemuksen mukaan sekä yhden yksikön että hajautetun organisaation johtaminen ei poikennut merkittävästi toisistaan,
- hajautettu organisaatorakenne ei ole kaikille työntekijöille selvä,
- erillisyksikössä työskentelevät työntekijät kokivat, että esimies luottaa heihin enemmän kuin esimiehen kanssa fyysisesti samassa yksikössä työskentelevät kokivat,
- arviointi nähtiin selkeämmin erillisyksiköissä,
- arviointi ja sen myötä laadunhallinta ei ollut tutkimuksen kohteena olevissa organisaatioissa systemaattista ja näkyvää sekä
- eri työpaikoissa työskenteleville työntekijöille antamansa tuen lisäksi myös keski johdossa toimivat esimiehet tarvitsevat tukea omilta esimiehiltään.

Hallinnolliset työt vievät hajautetussa organisaatiossa mahdollisesti kaksin- tai kolminkertaisen ajan, mikäli johtaja ei ole luonut rakenteita, jotka mahdollistavat tiedottamisen ja yhteisten kokousten järjestämisen eri yksiköissä työskenteleville työntekijöille. Myös hyvät alaistaidot helpottavat johtajan työ määrää silloin, kun työntekijät osaavat itsenäisesti käyttää esimerkiksi apuna toimivia henkilöstöhallinnon tietokoneohjelmia.

Organisaatorakenteen epäselvyys tulee esille johtajan kanssa samassa työyksikössä työskentelevien keskuudessa. Mikäli henkilöt eivät tiedosta työskentelevänsä hajautetussa organisaatiossa, odotukset johtajan läsnäololle saattavat olla epärealistiset. Hajautetussa organisaatiossa työskentely edellyttää itsenäistä työtettä sekä luottamusta omiin kykyihin.

Laadunhallintaan ja arviointiin liittyen tutkimukseen osallistuneissa yksiköissä ei ollut muodostunut selkeitä käytäntöjä. Erillisyksiköissä työskentelevien työntekijöiden käsitysten mukaan arviointi oli säännöllisempää, kuin mitä johtajan kanssa samassa työyksikössä työskentelevät asiasta ajattelivat. Koska kaikkien työntekijäryhmien mukaan (esimiehet, työntekijät esimiehen kanssa samassa yksikössä, työntekijät erillisyksikössä) arviointia suoritettiin eniten keskustelun avulla, on tärkeää, että johtaja järjestää mahdollisuuden keskustelun toteutumiseksi. Hajautetussa organisaatiossa koko työyhteisön yhteinen keskustelu voi olla vaikea järjestää. Tällöin tulisikin hyödyntää eri tiimien sisällä käytävää keskustelua.

Tulosten mukaan erillisyksiköissä työskentelevät työntekijät kokivat saavansa esimieheltä enemmän tukea kuin esimiehen kanssa samassa työpaikassa työskente-

televät. Tämä voi johtua monestakin syystä. Saattaa olla, että erillisyyksikön tiimi on tottunut selvittämään vaikeatkin asiat ensin keskenään. Esimiehen tuen pyytämiseksi on siis todellinen tarve, jolloin esimies on myös tarpeeseen vastannut.

Käyn tulokset seikkaperäisesti läpi seuraavissa alaluvuissa, minkä jälkeen esitän tulosten pohjalta varhaiskasvatuksen johtamistyöhön ehdotuksia, joiden tarkoituksena olisi edesauttaa johtamistyön haasteisiin vastaamista varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa.

8.1 Hajautetun organisaation johtaminen

Ensimmäisenä tutkimusongelmanani oli selvittää johtamista varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa. Tarkastelin sitä ensin teoriaan pohjautuen sekä hajautetun organisaation että varhaiskasvatuksen johtajan tehtäväkokonaisuuksien näkökulmasta, jolloin tarkastelin aineistoa seuraavien kokonaisuuksien pohjalta: aika, eri paikka tai eri päivähoitomuodot, viestintä sekä työntekijöiden erilaiset taustat, työorganisaation johtaminen, palveluorganisaation johtaminen, hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen, asiantuntijana toimiminen sekä osaamisen johtaminen. Aineistossa oli myös luokkia, jotka eivät sopineet teorian pohjalta muodostamiini luokkiin, joten lopullisen luokittelun tein aineistolähtöisesti. Käyn tässä läpi ensimmäisen tutkimusongelman tuloksia lukuun ottamatta pedagogista johtamista, johon paneudun tarkemmin neljännen tutkimusongelman kohdalla.

8.1.1 Rakenteet

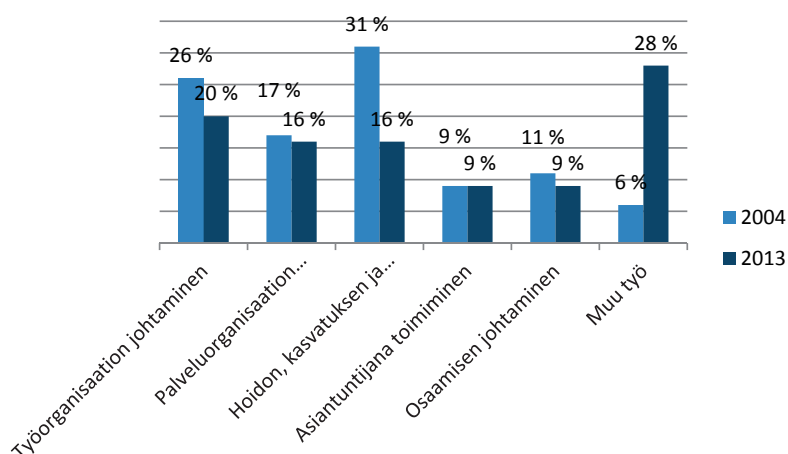
Tutkimustuloksissa rakenteiden merkitys on tullut korostuneesti esille hajautetun organisaation johtamisessa. **Aika** ja **työn hallinta** ovat alaluokkana perusteltuja, sillä 2000-luvun jälkimodernista työstä puhuttaessa muutos, joustavuus ja kiire kuvaavat uuden työn luonnetta (Laulainen 2010, 13). Aika liittyi vahvasti työn hallintaan. Työn hallinnan – vai pitäisikö sanoa hallitsemattomuuden – kokeuksiin yhtenä selityksenä voidaan nähdä jo pelkästään hajautettu organisaatio. Koska johtajalla on monta yksikköä johdettavanaan, jo yksiköiden välillä liikumiseen kuluu aikaa. Aikaa kuluu myös siihen, että johtaja saa ylempää tulevat ohjeistukset – strategian – kohtaamaan lasten kanssa työskentelevät työntekijät eri yksiköissään. Mikäli tiedottamiseen ja kokouskäytäntöihin ei ole luotu toimivia rakenteita, esimies joutuu mahdollisesti pitämään samansisältöiset palaverit ja infotilaisuudet monessa yksikössä.

Kiireen tuntu, työn hallinnan puute sekä työn rikkonaisuus esimiestyön piirteinä tulivat tämän tutkimuksen haastatteluaineistossa selkeästi esille. Erityisesti

edellä mainitut seikat näyttäytyvät hajautetun organisaation esimiesten kokemuksissa. Yhden yksikön esimiehillä oli työn ilon kokemuksia enemmän ja kuormitusta vähemmän kuin usean yksikön tai päivähoitomuodon johtajalla. Johtamistyön luonteeseen kuuluu, että johtajan on suoriuduttava useista, jopa keskenään ristiriitaisista rooleista (Koivisto & Vartiainen (2008). Vartia kollegoineen (2012) on tutkinut psykososiaalisia tekijöitä työyhteisössä. Tutkimuksen mukaan yli puolet ylemmistä toimihenkilöistä kokee kiireen tuntua, töiden keskeytystä tai työtehtävien huonoa suorittamista. Myös ristiriitaiset odotukset ajankäytölle tulevat esiin varhaiskasvatuksen johtajille tehdyssä valtakunnallisessa tutkimuksessa (Vesalainen ym. 2013, 9). Johtajat olisivat halunneet käyttää todellisuutta enemmän aikaa pedagogiseen sekä osaamisen johtamiseen.

Haastatteluaineistossa esille noussut työn hallitsemattomuus johtui osaltaan siitä, että ylemmältä taholta tuli määräyksiä, jotka edellyttivät toimenpiteitä ja joihin ei ollut varattu aikaa. Töiden tekemiseen ei johtajien oman kokemuksen mukaan jäänyt riittävästi aikaa. Osa päivällä käsitellyistä asioista tuli illalla kotona mieleen. Tällöin oli kirjoitettava erilaisia muistilappuja, jotta seuraavana päivänä muisti tehdä asiat, jotka olivat jääneet kesken. Aineistossa esille tullut riittämättömyyden tunne ajan riittämisen suhteen oli suuri.

Vastaavanlaisia tuloksia on tullut muissakin tutkimuksissa. Työ ja terveys 2012 -tutkimuksen mukaan ylemmistä toimihenkilöistä 50 % ilmoitti, ettei ehdi tehdä töitään riittävän hyvin (Kauppinen, Mattila-Holappa, Perkiö-Mäkelä, Saalo, Toikkanen, Tuomivaara, Uuksulainen, Viluksela & Virtanen 2013). Ylempi toimihenkilö toimii asiantuntija-, esimies-, päällikkö- tai johtotason tehtävissä.



Kuvio 9. Työn eri osa-alueisiin käytetty aika vertailuvuosina 2004 ja 2013 (Vesalainen ym. 2013)

Kuviosta 9 voidaan nähdä, että Vesalaisen ym. (2013) tutkimuksen mukaan ns. muun työn suhteellinen osuus on kasvanut, kun taas työorganisaation johtamiseen ja pedagogiseen johtamiseen on käytetty vähemmän aikaa kuin aiemmin. Tämän tutkimuksen tuloksia tukee kyseinen OAJ:n vuonna 2013 toteuttama tutkimus, jossa oli vertailtu työorganisaation, palveluorganisaation, hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden, osaamisen johtamista sekä asiantuntijana toimimista (Vesalainen ym. 2013). Tarkempi vertailu vuosien 2004 ja 2013 välillä on esitetty kuviossa 9. Vaikka tämän tutkimuksen haastatteluaineistossa esiintyvien mainintojen määrää ei voida suoraan verrata valtakunnallisella tasolla tehdyn johtajien ajankäyttöön liittyvän tutkimuksen tuloksiin, on kuitenkin mielenkiintoista havaita niiden samansuuntaisuus. OAJ:n tutkimuksessa ”muu työ” sisälsi sellaisia paperitöitä, joita ei voitu katsoa johtajan keskeisiksi työtehtäviksi.

Tutkimuksen mukaan kiireen tuntu on myös yleisellä tasolla koettua, erityisesti pienten lasten vanhemmat kokevat ajanpuutetta (Larsson & Sanne 2005). Toisinaan tuntuu, että kiire on ”itse tehtyä”. Rosa (2003) on kuitenkin löytänyt subjektiivisen kiireen tunnun taustalta myös objektiivisia sosiaalisia prosesseja. Tällaisia ovat esimerkiksi tuotannon ja kommunikaation nopeutuminen. Sosiaalisten rakenteiden ja toimintamallien muutokset ovat osasyynä kiireen tuntuun yleisen elämänrytmin kiihtymisen lisäksi. Anttila, Nätti ja Väisänen (2007) esittävät ajan hallinnan haasteisiin erilaisia hallintastrategioita. Mikäli toimintoja on liikaa tai aika on pirstaloitunutta, täytyy tehdä vähemmän, rauhoittaa aikaa tai luopua joistakin tehtävistä. Epävarmat ja pirstaloituneet olosuhteet, joilla voidaan kuvata nykyistä työelämää, edellyttävät esimiehiltä erilaisia taitoja. Yhtenä taitona heidän tulee hallita aikaa sekä kestää asioiden lyhytkestoisuutta. (Laulainen 2010).

Aikaa pystyy myös ”säästämään” tekemällä joitakin asioita samanaikaisesti. Heidän mukaansa myös tarkka aikataulutus, töiden suunnittelu ja rutiinien palauttaminen lisäävät hallinnan tunnetta. Anttilan ym. tutkimus liittyy perheiden ”aikapulan” kokemuksiin, mutta strategioita pystyy hyödyntämään erinomaisesti myös työelämässä. Johtajan työssä erilaiset strategiat liittyvät muun muassa selkeisiin rakenteisiin, töiden delegointiin ja varajohtajaresurssin selkeään käyttöön.

Olen tutkimuksessani sivunnut moneen otteeseen työn hallintaa ja työn muutokseen liittyviä tekijöitä. Launis kollegoineen (2010, 6) on listannut työn muutosta kuvaavat ilmiöt seuraavasti:

- *Muutoksiin liittyvät:* muutosten kasautuminen ja päällekkäisyys, muutos-hankkeiden katkeaminen, yleiset muutostrendit eivät selitä, miten muutostilmiöt yksittäisessä organisaatiossa kietoutuvat toisiinsa (tässä tutkimuksessa esimerkiksi organisaatioon liittyvät muutokset, työnjaon muutokset)
- *Tuloksiin liittyvät:* kannattavuuden, tehokkuuden ja paremman palvelun vaatimukset, työn jälki ei tyydytä, kehittämishankkeiden tulokset jäävät lyhytaikaisiksi, työn punainen lanka kadoksissa (tässä tutkimuksessa esi-

merkiksi palveluorganisaation johtamisen haasteet, asiakaspalvelun vaatimukset)

- *Henkilöstöön liittyvät*: erilaiset tulkinnat, ongelmien yksilöllistäminen ja syytely, työilmapiirin heikkeneminen (tässä tutkimuksessa osaamisen johtaminen, tuen antaminen ja saaminen).

Lista on perusteellinen, ja vaikka esimiehet eivät kaikkiin asioihin pystykään suoranaisesti vaikuttamaan, heidän on hyvä olla tietoisia kyseisistä haasteista. Osa listalla olevista asioista on kuitenkin jäänyt yleisiksi totuuksiksi, myyteiksi, perustumatta varsinaiseen tutkimustietoon. Yksi tällainen on, että työn jälki ei tydytä. Alasoinin (2011) tutkimuksen mukaan Pohjoismaissa yli 75 % tutkimukseen vastanneista oli sitä mieltä, että työ tulee tehdyksi hyvin ”aina” tai ”suurimman osan aikaa”. Tällainen yleisiin totuuksiin uskomisen voi olla myös haitallista, sillä se saattaa ohjata omaa toimintaa ei-haluttuun suuntaan.

Kollegiaalinen tuki nähtiin merkityksellisenä. Kollegiaalisen tuen hyödyntäminen erilaisissa organisaatiomalleissa saattaisi olla osittainen ratkaisu jopa työtaakan jakamiseen. Mikäli johtajalla on eri päivähoitomuotoja johdettavanaan, hän joutuu perehtymään esimerkiksi eri työehtosopimuksiin. Tällöin ns. johtajaparityöskentelyä voisi hyödyntää siten, että vastuu eri asioista olisi jaettu johtajien kesken. Erilaisilla malleilla saattaisi olla vaikutusta ajanhallintaan siten, että kun toinen johtaja ”ohjaisi” suurempaa perhepäivähoitajien joukkoa voisi toinen keskittyä tekemään jotain muuta.

Eri tutkimusten tulokset (Lastentarhanopettajaliitto 2004; OAJ 2007; Halttunen 2009, Keskinen & Soukainen 2010; Soukainen & Keskinen 2010; OAJ 2013) ovat osoittaneet, että **hajautettu organisaatio** on varhaiskasvatuksessa nykyisin vallitseva organisaatiomuoto. Tämä on yleinen organisaatiomuoto myös muualla työelämässä. Työ ja terveys 2012 -tutkimuksen mukaan joka viidennen työntekijän lähijohtaja työskentelee eri toimipisteessä kuin työntekijä (Kauppinen ym. 2013). Työskentely hajautetussa organisaatiossa tuo sekä esimiehille että työntekijöille erilaisia vaatimuksia, kuin mitä työskentely yhden päiväkodin tai päivähoitomuodon organisaatiossa on tuonut. Johtamista tarkastellessa on tärkeä kiinnittää huomiota siihen kontekstiin, jossa johtaminen toteutuu (ks. esim. Hujala ym. 2011, 287). Hajautettu organisaatio ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa tullut kovin hyvin esille. Myös Halttunen (2009, 94) sai vastaavanlaisen tuloksen. Hän selittää asiaa sillä, että huolimatta fyysisen toimintaympäristön muutoksesta, työntekijöille edelleenkin lapset ja perheet olivat keskeinen työn kohde.

Työn hallinnan kannalta johtajan on tärkeä tiedostaa hajautetun organisaation työilleen tuomat haasteet. Tällöin tehtävien priorisointi ja delegointi auttavat johtamistyön onnistumisessa (Soukainen & Keskinen 2010, 254). Työn hallinnan ja hajautetun organisaation johtamisen apukeinoiksi voidaan nostaa sekä jaettu johtajuus että hajautettu johtajuus. Varhaiskasvatusyksikön johtajan ei tarvitse tietää kaikkea kaikkea eikä hänen tarvitse tehdä kaikkea selviytyäkseen johtajuudesta

(Spillane 2006, 88). Hänellä on mahdollisuus kuulla oman organisaationsa asian-
tuntijoita sekä määritellä joitakin tehtäviä vara- tai vastuuhenkilöille. Johtaminen
tarvitsee tulevaisuudessa uudenlaisia toimintamalleja. Toimintamallien muutos
aiheuttaa organisaatioiden sisällä rakenteellisia muutoksia. Miten esimerkiksi
tutkimuksessani laajasti esille noussut ajatus sihteerien palkkaamisesta vaikuttaisi
rakenteisiin? Vaatimukset sihteerien palkkaamisesta johtajien avuksi ovat ym-
märrettäviä. Osa työtehtävistä on sellaisia, joihin sihteeriapua tai muita tukipalve-
lujä voitaisiin hyödyntää. Riittääkö tällöin tukipalvelun ”tekninen” osaaminen vai
pitäisikö tukipalveluissa työskentelevien työntekijöiden tietää jotain myös var-
haiskasvatuksen substanssista? Antaako matriisimainen organisaatio vastauksen
siihen, ettei kaikilla työntekijöillä tarvitsekaan olla substanssiosaamista? Aineis-
tossani sihteeripalvelujen tarve nousi osittain esille kohdissa, joissa oltiin tyyty-
mättömiä myös tietotekniikan toimivuuteen. Osan turhautumisesta selittää tieto-
tekniikan toimimattomuus tai ohjelmien hallitsemattomuus. Tietotekniikan tulisi-
kin toimia apuvälineenä johtamistyössä eikä ylimääräisenä, lisätyötä aiheuttava-
na tekijänä. Jatkuva ohjelmien muutos lisää työn hallitsemattomuuden tunnetta
(Kauppinen ym. 2013, 53).

Åkerfalk (2005) tutkijakollegoineen on listannut työn hajautuksen edut ja hai-
tat. Vaikka heidän artikkelinsa koskee tietotekniikkaa ja hajautuneisuutta siinä,
samat elementit voidaan nähdä myös varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa.
Maantieteellisen etäisyyden haitat liittyivät kommunikaatioon sekä koor-
dinointiin. Silloin kun työskennellään hajautetussa organisaatiossa, palautteen
antaminen ei välttämättä tapahdu välittömästi; myös yhteisen ymmärryksen luo-
minen on haasteellista. Olen jo aiemmin kuvannut epämuodollisen kommuni-
koinnin vaikeuksia silloin, kun ei työskennellä fyysisesti samassa työpaikassa.
Tämän lisäksi siirtyminen paikasta toiseen tuo lisäkustannuksia ja tarvitaan toi-
mivia viestintäkanavia. Hajautuneessa organisaatiossa työskentely voi aiheuttaa
myös aiheetonta epäilyä toisten pätevydestä tehdä työt.

Tässä tutkimuksessa luokittelin viestintään liittyvät asiat rakenteisiin. **Viestin-
tään** tutkimukseen osallistuneet johtajat käyttivät monipuolisia keinoja. Sen li-
säksi, että he soittivat tai lähettivät kirjeitä tai tiedotteita, he pitivät tärkeänä
myös kasvokkain järjestettäviä kokouksia. Tähän liittyen nostan esille yhden
esimiehen kommentin sähköpostilla johtamisesta: ”*Päälliköt johtavat sähköpos-
titse, meille johtajille on käymässä samoin*”.

Kyseinen kommentti ei kerro, mitä vastaaja tarkoittaa tässä yhteydessä sanalla
”johtavat”. Vastaaja näkee asian kuitenkin negatiivisena. Johtamiseen sisältyy
erilaisia asioita. Olisikin hyvä organisaation sisällä miettiä, mitkä asiat voidaan
hoitaa sähköpostilla ja minkälaiset asiat edellyttävät vuorovaikutusta esimerkiksi
kokousten muodossa. Kommentti oli tullut johtajalta, mutta miten usein työnteki-
jät kokevat samaa. Sähköpostin käyttäminen on perusteltua myös niiden asioiden

hoitamiseen, jotka eivät tarvitse monimutkaista selitystä, vaan kysymyksessä on asia tai kysymys, joka ei ole kiireellinen.

Vastuu ja hyvät alaistaidot korostuvat hajautetussa organisaatiossa. Haastatellut johtajat kokivat, että heidän työtaakkaansa olisi helpottanut, mikäli työntekijät olisivat joka tilanteessa toimineet sovitun mukaisesti. Sähköiset henkilöstöhallinnon ohjelmat helpottavat johtajien työtä silloin, kun henkilökunta tekee oman osuutensa esimerkiksi lomaa anoessaan. Tällöinkin esimiehen on toki suunniteltava lomajärjestelyt toiminnan kannalta järkevästi, mutta tekninen tietojen syöttäminen ei ole heidän vastuullaan. Vastuuseen ja hyviin alaistaitoihin voidaan liittää **toimintamalleista sopiminen**. Selkeät toimintamallit ja sovittujen prosessien noudattaminen helpottavat työntekoa joka tasolla. Alaistaidot kaiken kaikkiaan hajautetussa organisaatiossa ovat merkittävässä asemassa, koska johtaja ei ole läsnä työntekijöidensä arjessa. Tällöin alaisen pitää olla oma-aloitteinen ja kantaa vastuuta omasta työsuorituksestaan.

Erilaisten koulutustaustojen huomioiminen sekä näkyi että toisaalta ei näkynyt haastateltavien mukaan heidän toiminnassaan. Osa piti tärkeänä työntekijöiden erilaisten taustojen huomioimisen, toisten mielestä kaikki työntekijät nähtiin sen mukaan, miten työntekijä hoitaa työnsä. Tutkimuksessa ei tullut esille, miten erilaisia työntekijöiden koulutustaustoja olisi hyödynnetty esimerkiksi perehdytyksessä. Kysymys erilaisista koulutustaustoista linkittyy monimuotoisuuden johtamiseen. Monimuotoisuuden johtamisella on merkittävä rooli moniammatillisten ja -kulttuuristen tiimien rakentamisessa. Johdon asenteet heijastuvat työyhteisöön ja organisaatiokulttuuriin. Myös hajautettujen ja ei-hajautettujen organisaatioiden johtaminen on monimuotoisuuden johtamista, sillä erilliset yksiköt luovat omat toimintakulttuurinsa (Halttunen 2009). Monimuotoisuuden johtaminen huomioi kaikkien ryhmien taidot ja sen tavoitteena on heterogeenisen työntekijäjoukon rekrytointi, säilyttäminen, palkitseminen ja kunnioitus. (Heikka 2013.) Sen lisäksi, että työntekijöiden erilainen osaaminen huomioidaan jo rekrytointivaiheessa, olisi hyvä, jos monimuotoisuutta osattaisiin käyttää hyödyllisesti ja nähdä se rikkautena.

Rakenteiden näkökulmasta myös **yhteistyöverkostoilla** on tärkeä merkitys. Toimivat mallit esimerkiksi neuvolan kanssa tehtävään yhteistyöhön ovat tärkeitä. Mitä selkeämmät rakenteet sitä helpompaa yhteistyön sujuvuus käytännössä on. Toimintamallit eivät kuitenkaan synny itsestään, vaan niiden suunnitteluun ja kuvaamiseen vaaditaan yhteistyötä eri toimialojen välillä sekä ne edellyttävät myös johtamista.

8.1.2 *Substanssi*

Substanssin kannalta haastatteluaineistoa tarkastellessa tulivat esille varhaiskasvatuksen lisäksi johtamisen sisältöön ja tehtäviin liittyvät seikat. **Johtamisosaamisen** merkitys korostuu varhaiskasvatuksen kontekstissa, sillä johtajan toiminnalla on suora vaikutus lapsen ja perheen saamiin palveluihin. Empiirisen aineiston pohjalta johtamisosaaminen on yhteydessä työn hallintaan, jonka luokittelin rakenteisiin aika- ja kiirenäkökulmasta. Johtamisosaaminen voidaan työn hallinnan lisäksi nähdä myös tehtävien näkökulmasta. Voisivatko ”ammattijohtajat” johtaa varhaiskasvatusta? Mitä etua tai haittaa on substanssin tietämisestä? Jaettu johtajuus sisältää mielestäni ajatuksen – tai ainakin osan – siitä, että johtajan ei tarvitse tietää kaikkea substanssista. Jaettu johtajuuskaan ei toisaalta synny, mikäli johtajalla ei ole osaamista johtajuuteen.

Osaamisella on yhteys työn hallintaan. Nykyisin työelämässä työntekijä ei saa nauttia saavutuksestaan, vaan hänelle annetaan heti uusia tavoitteita (Hakanen 2009). Tämä saattaa aiheuttaa myös sen, ettei johtaja ehdi saamaan osaamisen kokemusta, jolloin työ tuntuu entistäkin pirstaleisemmalta ja vaikeammin hallittavalta. Tämä kävi esille myös omassa aineistossani. Siitä huolimatta, ettei työn imu ollut tutkimukseni kohteena, haluan tässä käsitellä tarkemminkin siihen liittyviä asioita. Kyseiset asiat ovat sidoksissa myöhemmin tekemiini kehittämishetkiin. Huonolla johtamisella on mahdollisuus pilata työn imu (Hakanen 2009). Tärkeää olisi löytää tasapaino työn vaatimusten ja voimavarojen yhteensovittamisessa. Tällaisiksi voimavaroiksi Hakanen luettelee seuraavat: 1) tehtävätason voimavarat, 2) organisointia koskevat voimavarat, 3) vuorovaikutukseen ja johtamiseen liittyvät voimavarat, 4) organisatoriset voimavarat ja 5) yksilölliset voimavarat. (Hakanen 2009, 60.)

Käyn näitä kohtia läpi hajautetun varhaiskasvatusorganisaation näkökulmasta ja suhteessa omiin tuloksiini niiltä osin, kuin ne ovat sisältyneet tutkimukseeni. Tehtävätason voimavaroihin kuuluvat mm. työn palkitsevuus ja välitön palaute. Olen jo aiemmin käsitellyt välittömän palautteen saamista esimieheltä, mikä on hajautetussa organisaatiossa haasteellista. Lasten kanssa työskentelevät saavat välitöntä palautetta lapsilta ja asiakasperheiltä. Lapsilta saatu palaute ja sen merkitys tulivat esille myös haastatteluaineistossa, vaikka kyseiset johtajat eivät edes työskennelleet lapsiryhmissä. Kollegiaalisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen edellyttävät avointa ja luottamuksellista vuorovaikutusta (Venninen 2007).

Organisointia koskevat voimavarat tarkoittaa muun muassa tehtävien selvyyttä. Tehtävien selkeydet vaikuttavat erityisesti erillisyyksiköiden toimivuuteen. Tehtävänjaon selkeys nousee esille, kun aineistossa käsitellään varajohtajuutta. Epäselvyydet tulevat vastauksista esille myös suhteessa omaan esimieheen. Etenkin valtakunnallisessa aineistossa (aineisto 3), jossa uuteen organisaatiomal-

liin siirtymisestä ei ollut kovin kauan aikaa, näkyy selvästi se, ettei muutostilanteessa ole määritelty eri organisaatiotasoilla työskentelevien esimiesten työnkuva. Organisaatorista voimavaraa voisi ajatella edustavan myös sen, että mikäli henkilöstöä autetaan tunnistamaan hajautetun organisaation kokonaistilanne, voisi se helpottaa johtamistyötä.

Vuorovaikutukseen ja johtamiseen liittyvät voimavarat sisältävät luottamuksen ja riittävän tuen sekä esimieheltä että kollegoilta. Aihe liittyy toiseen ja neljänteen tutkimuskysymykseeni, joten käsittelen sitä luvuissa 8.2 ja 8.4.

Henkilöstöhallinto ja työorganisaation johtaminen tulivat erittäin usein esille avointen kysymysten vastaussisällöissä. Esimiehet toivat esille, että epäselvät tehtäväkuvat vaikeuttivat johtamistyötä. Sen sijaan esimiehet – eli keskijohdanto – eivät haastatteluissa tuoneet esille sitä, että johtamisen pitäisi perustua kaikilla tasoilla ohjaaviin lakeihin ja asiakirjoihin. Strategian tulisi mielestäni kuitenkin vaikuttaa johtamiseen kaikilla tasoilla eikä ainoastaan kuntatason johtamisen välineenä (ks. Hujala, Heikka & Halttunen 2011; Niiranen & Majoinen 2012; Akselin 2013). Sosiaalijohtajia koskevassa tutkimuksessa oli päädytty seuraavaan: *”Johtamisen tasosta ja organisaation toimialasta riippuen johtajan työssä painottuvat aina hiukan eri tavoin strateginen konteksti ja professiokonteksti.”* (Niiranen & Hänninen 2012, 124.) Tässä mielestäni todentuu tämän tutkimuksen alkuosassa kuvattu johtamisen kehysteoria sekä johtamisen kontekstuaalisuus. Myös strategian jalkauttaminen eri tasoille nähdään haasteellisena. Osasyynä tähän on se, että päättäjätasollakaan ei uskalleta tehdä tarpeeksi priorisointeja vaan yritetään ”ahmaista monta kakkua kerralla”. (Pauni 2013.)

Haastattelemieni johtajien oli vaikea nimetä käytössään olevia johtamisen välineitä. Niiranen ja Majoinen (2012) sitä vastoin ovat omassa tutkimuksessaan saaneet tietoa sosiaalijohdon käyttämistä välineistä. Heidän listassaan myös politiikkaohjelmat tulevat esille johtamisen välineinä. Nämä jäivät täysin huomiotta omassa tutkimuksessani, sillä teemahaastattelun kysymykset eivät tarkentaneet haastateltavilta tätä näkökulmaa, vaan haastatteluissa pitäytyttiin lähinnä käytännön menetelmissä.

©JOHTAVAT-hankkeen alustavissa tuloksissa on saatu selville johtajien käyttämiä työvälineitä. Johtajat käyttivät säännöllisesti tai toisinaan kehityskeskusteluja, lakeja ja virallisia ohjeita, oman toimialan johtoryhmää, organisaation visiota ja strategiaa, työhyvinvointikyselyjä, systemaattista asiakaspalautetta, aineetonta palkitsemista, perehdytysohjelmia, organisaation johtoryhmää sekä tuloksellisuusmittaristoa (esim. BSC). Johtamisosaamisen mittaristot, aineellinen palkitseminen, mentorointi ja laatujärjestelmä eivät juurikaan olleet käytössä. (Niiranen 2013.)

Niiranen (2012a) on kuvannut asiantuntijaorganisaation johtamista Pakarista (2009) soveltaen kuvion 10 avulla. Johtamismuutos koskee koko julkista hallintoa, jolloin vastuun siirtäminen hierarkiassa alaspäin on lisännyt lähijohtajien

työtä. Lähijohtajan merkitys on työntekijän kannalta suuri. (Isosaari 2008.) Kunta-alan johdon työ on moniulotteista ja siihen vaikuttavat jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja palveluihin kohdistuvat vaatimukset (Niiranen 2012c, 33). Vastuullinen johtamistyö sisältää myös vallan käsitteen. Lisääntynyt vallan tunne saattaa haastaa etenkin juuri tehtävänsä aloittaneen johtajan. (Lindgren 2008.) Larssonin (2008, 14) mukaan keskijohdon tarkka määrittely on vielä tekemättä – keskijohdon asema on haasteellinen ylimmän johdon sekä asiakaspinnassa työskentelevän henkilöstön välissä.



Kuvio 10. Asiantuntijaorganisaation johtaminen Niirasen (2012b) mukaan

Kuviossa ylemmällä tasolla on organisaation ylin johto ja toimintajärjestelmät. Alimmalla tasolla toimivat asiantuntijat ja työntekijät asiakasrajapinnassa. Näitä kahta tasoa yhdistävät keskijohtoon kuuluvat lähijohtajat, jotka toisaalta tuovat ylemmän tahon ohjeistuksia (”työnantajan äänen”) työntekijätasolle ja samalla toimivat viestinviejinä työntekijätason asioiden välittämiseksi ylemmälle johdolle (ks. myös Watson 2008). Kuvio tuo hyvin esille myös tutkimieni esimiesten, lähijohtajien, haasteet. Joistakin haastatteluotteista näkyy esimiehen tuska siitä, ettei kaikkea ole mahdollista hallita. Valtakunnallisen aineiston (aineisto 3) tulokset ovat samansuuntaiset kuin mitä haastatteluaineistossakin. Erityisesti johtajat nostivat esille yksikkökoon ja avun saamisen johtamistyöhön esimerkiksi omalta varajohtajalta.

Haastattelemani johtajat pitivät erittäin tärkeänä **palvelujen toimivuutta**. Yhdessä henkilökunnan kanssa mietittiin lapsille mahdollisimman hyvää varahoitoa. Toimiva ja ystävällinen asiakaspalvelu koettiin tärkeäksi. Tämä näkyy kuvion 10

keskijohtoa tai lähijohtoa määrittelevässä nuolessa. Esimiehet ovat käytännössä juuri niitä rajanylittäjiä, joiden pitää huomioida asiakkaat mutta myös ylemmältä taholta tulevat rajaukset toiminnalle. Palvelujen toimivuus ja palveluorganisaation johtaminen voitaisiin näkemykseni mukaan haasteistaan huolimatta nähdä voimavarana hajautetuissa organisaatioissa. Samalla johtajalla on hallittavanaan eri päivähoitomuotojen tarjonta, jolloin asiakasperheen kanssa neuvotellen voidaan perheelle löytää mahdollisimman hyvin perhettä palveleva varhaiskasvatuksen palvelu. Mikäli perhe ei tarvitse lapselleen kokopäivähoitoa, voidaan lapselle myöntää paikka esimerkiksi kerhotoimintaan muutamaksi tunniksi päivässä.

Muokkaamalla Alasoinin (2010, 33) esille nostamia mahdollisuuksia vaikuttaa muutokseen positiivisesti voitaisiin niiden ajatella tarkoittavan varhaiskasvatuksen kontekstissa seuraavaa: asiakkaiden ja työntekijöiden mukaan ottaminen uusien mallien ja palvelujen luomiseen, uudenlaisen osaamisen tukeminen, uuden työsukupolven osallistaminen ja osaamisen hyödyntäminen palveluissa (esim. tietotekninen osaaminen)⁴⁰, työhyvinvoinnin lisääminen kiinnittämällä huomiota osallisuuden mahdollisuuksiin ja hyvään johtajuuteen, dialoginen ja jaettu johtajuus sekä työntekijän huomioiminen yksilönä oikeudenmukaisuutta unohtamatta. Huomioimalla edelliset asiat voidaan todeta, että johtajuus tapahtuu arvojen, viisioden sekä tiedon ja osaamisen kehittämisen avulla. Johtajan rooli on rakentaa ja ohjata verkostoja ja mahdollistaa kulttuurisen yhteisymmärryksen luominen. (Alasoini 2010.) Palvelujen toimivuuden kannalta siis hajautettu organisaatio varhaiskasvatuksessa puolustaisi paikkaansa: palvelujen suunnitteleminen asiakkaiden kanssa on helpompaa, mikäli johtaja vastaa oman maantieteellisen alueensa erilaisista palvelumuodoista.

Miten edelliset seikat saadaan toimimaan hajautetussa organisaatiossa? Tutkimustuloksiini nojaten voin todeta, ettei **osaamisen johtaminen** noussut kovinkaan paljon esille. Toisaalta on vaikea vetää selvää rajaa pedagogisen johtamisen ja osaamisen johtamisen välille. Henkilöstö voidaan kuitenkin nähdä voimavarana, jonka avulla tavoitteisiin päästään. Tämän tutkimuksen myötä itselleni on kirkastunut kuva siitä, miten tärkeitä rakenteet ovat organisaatiossa. Mikäli osaamisen johtaminen ei ole systemaattista, sen toteutumismahdollisuudet hajautetussa organisaatiossa ovat pienet. Kehityskeskustelujen säännöllisyys ja niistä johdettavien toimenpiteiden tulisi ohjata koulutussuunnittelua mm. organisaation strategian, hyvän perehdyttämisen ja osaamisen jakamisen organisoinnin lisäksi. Toisaalta ajatus palautteen antamisesta tuen muotona asettaa haasteita hajautetun organisaation johtajalle. Miten realistista palautetta voidaan arjen työskentelyssä antaa, kun työntekijöiden toimipisteet sijaitsevat etäällä?

⁴⁰ "Tulevaisuudessa työorganisaatioiden kannattaisikin edistää erityisesti asiakkaiden ja loppukäyttäjien kanssa tekemisissä olevien työntekijöiden mahdollisuutta kehittää ja tuoda esiin osaamistaan." (Työ ja terveys Suomessa 2012, 7)

Johtajien **asiantuntijana toimiminen** ei tullut tutkimusaineistossa kovinkaan vahvasti esille. Varhaiskasvatuksessa on kuitenkin paljon erilaista asiantuntijuutta eri henkilöstöryhmillä. Asiantuntijuutta voidaan hyödyntää sisäisen ja muunkinlaisen koulutuksen järjestämisessä tai asiantuntijatiimien toiminnassa. Usein asiantuntijuuden hyödyntäminen saattaa liittyä siihen, miten asiantuntijuus on hankittu. Mikäli johtaja on omaehtoisella koulutuksella hankkinut itselleen osaamista, jota voi hyödyntää omassa työssään, onko hän valmis jakamaan tietoaan muille? Organisaatiossa pitäisi olla selkeä toimintamalli, jossa huomioitaisiin edellä mainittu seikka esimerkiksi rahallisella korvauksella. Osaamisen johtamisen lisäksi jo olemassa olevan tiedon hyödyntäminen on tärkeää. Jaettu johtajuus mahdollistaa sekä johtajan että työntekijöiden asiantuntijuuden hyödyntämisen koko organisaation hyväksi. Jaetun johtajuuden malli onkin erittäin käyttökelpoinen ja erilaisiin tilanteisiin mukautuva asiantuntijuuden ja työntekijöiden osallistamisen näkökulmasta (Lumby 2013).

8.2 Hajautettuun organisaatioon kuuluminen ja osallisuus

Toisena tutkimuskysymyksenäni oli selvittää, miten hajautetussa organisaatiossa työskentelevät työntekijät kokivat organisaationsa. Tarkastelin tuloksissa myös luottamuksen käsitettä, joka on yksi keskeinen asia LMX-teoriassa.

Työskentely hajautetussa organisaatiossa on sitä haasteellisempää mitä hajautuneempi organisaatio on. Hajautuneessa organisaatiossa työskennellessään työntekijöillä ei välttämättä ole sellaista tukea, jota hän saisi työyhteisössä, jossa kaikki työskentelevät fyysisesti samoissa tiloissa. Tiettyyn organisaatioon tai tiimiin kuuluminen on kuitenkin työntekijälle merkityksellistä (Sivunen 2009, 38). Työryhmään kuulumattomuus saattaa vaikuttaa negatiivisesti työtehtävän hahmottamiseen. Puhutaan myös paljon tiimiorganisaatioista. Tällöin organisaatiota saatetaan tarkastella enemmän prosessien näkökulmasta kuin perinteisinä pystysuorina hierarkkisina tasoina. (Taipale 2004, 33.)

Uudenlainen työnjako ja yhteinen ymmärrys vievät hajautetussa organisaatiossa työskenteleviä tiimejä yhteiseen päämäärään. (Halttunen 2009; Keskinen & Soukainen 2010.) ”Omaan” työyksikköön kuuluminen vaikuttaa myös sosiaaliseen työhyvinvointiin. Mahdollisuus sosiaalisiin kohtaamisiin kollegojen kesken rakentaa positiivista työilmapiiriä. (Virolainen 2012.) Hyvä ilmapiiri on sosiaalisesti rakentuva kokemus, jonka muodostumiselle kaikilla työntekijöillä on vaikutuksensa (Laulainen 2010, 129). Organisaatioon kuulumisella on merkitystä myös oman identiteetin rakentamisen kannalta (Jokivuori 2004). Hajautetussa organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden on helpompi hahmottaa oma työpaikkansa juuri näiden sosiaalisten kohtaamisten avulla. Kohtaamisia ei synny luontaisesti koko yksikön työntekijöiden kesken, mikä vaikeuttaa koko organi-

saation hahmottamista. Tämä johtuu siitä, että lyhyt fyysinen etäisyys mahdollistaa spontaanin kanssakäymisen suurta etäisyyttä paremmin (Virolainen 2012).

Johtajan kanssa samassa työyksikössä työskentelevien oli vaikeampi hahmottaa **yksikön kokonaisuutta**. Työntekijät hahmottivat yksikön muodostuvan vain omasta toimintapisteestään. Erillisyksiköissä työskentelevien oli helpompi nähdä yksikkö monen eri toimipisteen tai toimintamallin kokonaisuutena. Tutkimustulosten mukaan erillisyksikössä työskentelevät työntekijät myös kokivat esimiehen **luottamuksen** vahvempana kuin johtajan kanssa samassa työyksikössä työskentelevät. Ns. erillisyksikössä työskentely ei siis vähentänyt luottamuksen syntymistä. Tulokset olivat kiinnostavia, sillä LMX-teoriaan pohjautuen olisi voinut kuvitella, että esimies-alaisuus ei olisi päässyt työyksiköiden etäisyyden perusteella muodostumaan kovin hyväksi. Myös Connaughton ja Daly (2004) ovat päätyneet samansuuntaisiin tuloksiin. Hajautetussa organisaatiossa työskentely onkin haasteellisempaa johtajan kanssa samassa yksikössä työskenteleville työntekijöille kuin niille, jotka työskentelevät erillisyksikössä, mikäli nämä eivät tiedosta esimiehensä johdettavana olevaa kokonaisuutta. Erillisyksikössä työskenteleville työntekijöille on selvää se, ettei johtaja ole aina läsnä eikä tavoitettavissa. He ovat valmiimpia itsenäiseen työskentelyyn ja saamaan tai hakemaan apua, mikäli sitä tarvitsevat. Vastaavanlaiseen tulokseen päätyi Halttunen (2009, 139) omassa tutkimuksessaan.

Jokivuori (2002, 2004) on tutkinut organisaatioon sitoutumista ja luottamusta. Voidaan puhua vertikaalisesta ja horisontaalisesta luottamuksesta. Nämä luottamuksen eri näkökulmat näyttäisivät täydentävän toisiaan siten, että henkilö, joka luottaa keskimääräistä enemmän työkaverihinsa, luottaa todennäköisesti myös keskimääräistä enemmän organisaation johtoon. Tästä huolimatta nämä kaksi luottamuksen tasoa ovat monien asioiden suhteen toisistaan eriytyneitä. Esimies-alaisuusteissa luottamusta vähentää luonnollisesti ristiriitojen lisääntyminen. Koivumäki kollegoineen on tutkinut SoCa-projektissaan mm. horisontaalisen luottamuksen syntymistä. Heidän mukaansa vertaisluottamuksen syntymekanismit ovat vaikeasti jäljitettävissä. (Koivumäki, Kankaanpää, Melin & Blom 2006.)

Tässä tutkimuksessa en tutkinut työntekijöiden luottamusta toisiinsa, vaan yleisellä tasolla työntekijöiden luottamusta esimiehiinsä ja päinvastoin. Palaan taas jo aiemmin mainittuihin rakenteisiin. Organisaatiossa on eri alakulttuureja ja toimintamalleja (Kilpimaa 2013, 24). Tämän tutkimuksen kontekstissa eri alakulttuurit ja toimintamallit voisivat syntyä organisaation eri toimipisteissä. Miten nämä toisistaan erillään olevat toimipisteet saadaan toimimaan yhdessä yhteisen vision toteuttamiseksi? Miten eri toimipisteiden välille saadaan luottamus? Kilpimaa (2013) tutki erästä organisaatiota muutoksessa. Hän kuvasi kehittämistyötä formaalien ja ei-formaalien episodeiden kautta. Formaaleissa episodeissa yritys/ johto ja henkilöstö sopivat yhdessä lähiajan tehtävät, minkä jälkeen henkilöstö hajaantui suorittamaan tehtäviä ei-formaaleissa episodeissa. Näissä yritys/ johto

ja henkilöstö työskentelevät kumpikin omilla tahoillaan. ”*Johtajuuden sijasta kysymys on pikemminkin johtajuudellisuudesta, joka koskettaa johtajien lisäksi kaikkia yksilöitä*” (emt., 8). Kilpimaan tutkimusasetelma kuvastaa mielestäni sitä, mistä varhaiskasvatuksen hajautetun organisaation tulisi ottaa tiedostetun mallia. Rakenteiden pitäisi olla sellaiset, että yhteiselle sopimiselle löytyy foorumi, jonka jälkeen molemminpuolinen luottamus edesauttaa sovittujen päämäärien saavuttamista. Tarvitaan jatkuvaa dialogia ja vuorovaikutteista liikettä.

Tutkimukset painottavat johtamisessa henkilöstön osallisuutta ja toiminnan prosessimaisuutta (Kilpimaa 2013,18). Tutkimissani organisaatioissa esimiehille suunnattujen haastattelujen perusteella työntekijöiden osallisuutta toteutettiin erityisesti keskustelun avulla. Toisaalta johtamisen kannalta tärkeää on myös avoin ilmapiiri. Pelkkä vuorovaikutusmahdollisuuksien järjestäminen ei riitä, jotta saataisiin moniäänistä vuorovaikutusta aikaiseksi. (Hujala 2008, 51.) Osallisuuden kokemisella on vaikutusta myös tiimin tehokkuuteen sekä tuottavuuteen (Fisher & Fisher 2001, 20).

Työntekijöiden ajatukset hajautettuun organisaatioon kuulumisesta tulivat esille hajautettuun organisaatioon ja sen teoriaan liittyvien väittämien ansiosta. Tutkimusta aloittaessani termi hajautettu organisaatio ei ollut vielä varhaiskasvatuksessa yleinen. Hajautetun työn käsitteistön määrittely kaipaisi Ojalan (2009) mukaan työntekijöiden näkökulman vahvistamista. Näen kuitenkin, että kaiken kaikkiaan työntekijän kokemus hajautetussa organisaatiossa työskentelyssä on tärkeä, jotta esimerkiksi johtajaa kohtaan asetetut odotukset olisivat realistisia. Varhaiskasvatuksen johdon työ on muuttunut, eikä johtajan jatkuva läsnäolo ole mahdollista (Parrila 2007, 53). Halttunen (2009, 139) toteaa omassa tutkimuksessaan seuraavaa: ”*Johtajan saatavuus korvautui tietoisuudella saatavuudesta*”. Tietoisuus saatavuudesta on tärkeää, mutta miten se varmistetaan, mikäli johtaja ei tee omasta työstään näkyvää? Osa haastattelemistani esimiehistä piti tärkeänä ”tehdä itsensä näkyväksi” käyttämällä erilaisia keinoja yksiköstä poissaolonsa tiedottamisen tueksi. Muutama johtaja näki tärkeänä yhteisten kehittämispäivien järjestämisen, osan mielestä tällaiseen ei ollut tarvetta. Koko henkilöstölle yhteisten tapahtumien järjestäminen olisi saattanut helpottaa yksikön kokonaisuuden hahmottamista.

Sen lisäksi, että organisaatiot toimivat hajautuneesti, verkostomainen työskentely on lisääntynyt työelämässä. Verkostoja luodaan oman organisaation eri toimipisteisiin mutta myös organisaation ulkopuolelle. (Kauppinen ym. 2013, 45.) Varhaiskasvatuksessa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi eri asiantuntijaryhmien toimintaa, jolloin kehittämistiimissä on asiantuntijoita eri yksiköistä. Näin hajautetun organisaationkin henkilöstö toimii yhteistyössä eri kehittämistiimeissä. Tällainen toimintamalli edesauttaa osaamisen jakamista. Kuvatunlaista kehittämistiimityöskentelyä kuvasti omassa aineistossani maininnat erilaisten tiimien veto vastuussa olemisesta.

Hakanen (2009, 25) esittelee raportissaan terveen organisaation piirteitä. Yhtenä piirteenä mainitaan ”keskinäinen tarkoitus ja yhteenliittyminen isompaan kokonaisuuteen”. Vaikka kaikki esimiehet eivät haastatteluaineistossa (aineisto 1) pitäneet tärkeänä oman yksikkönsä työntekijöiden yhteisiä – vaikka epämuodollisiakin – tapaamisia, se olisi kuitenkin kokonaisuuden hallinnan kannalta tärkeää. Näin myös yhteisen päämäärän ja tavoitteiden eteen työskentely selkiytyisi. Erityisesti hajautetussa organisaatiossa työskentelevien voi olla vaikea nähdä organisaatiota kokonaisuutena ja sitä, mihin suurempaan yhteyteen asiat liittyvät. Myös vision hahmottaminen sekä työtehtäviin liittyvät vastuut on vaikeampi hahmottaa, mikäli johto ei luo tähän rakenteita (VanderVen 2000, 114).

8.3 Laaturjestelmä johtamisen avuksi

Kolmannessa tutkimusongelmassani halusin selvittää, millaisia kokemuksia esimiehillä ja työntekijöillä oli heidän yksiköissään toteutetusta laadunarvioinnista. Laaturyön tai laadunhallinnan prosessin tunteminen ei ollut tutkimissani organisaatioissa kovin yleistä. Hujala (2008, 75) havaitsi omassa tutkimuksessaan, ettei strategiakaan ole ”kovin hyvin tunnettu”. Olen Hujalan kanssa samaa mieltä siitä, että vaikka erilaiset toimintaa ohjaavat asiakirjat (esim. strategia tai laadunhallinta) olisikin kirjallisesti kuvattu, niillä ei ole työyhteisössä samanlaista arvoa, kuin jos henkilöstö olisi päässyt itse osallistumaan niiden laatimiseen. Toisaalta asioiden liittäminen suurempiin kokonaisuuksiin on työntekijätasolla toisinaan vaikeaa, ellei esimies tee ymmärrettäväksi kyseistä kontekstia. Saattaa olla, että henkilökunta onkin todellisuudessa ollut miettimässä yhteisiä strategioita tai arviointia muttei ole tiennyt niin tekevänsä. Toimintaa ohjaavien ja arvioivien mallien kuvaaminen visuaalisesti tai numeerisesti ei vielä takaa sitä, että koko henkilöstöllä olisi asiasta yhteinen käsitys, jaettu ymmärrys (Hujala 2008, 76).

Arvioinnin merkitys nousee korostuneesti esille nyky-yhteiskunnassa, jossa kilpailu on kovaa, ja joillakin aloilla kilpaillaan jopa ammattitaitoisesta työvoimasta. Jatkuva kehityksessä mukana pysyminen ja tuotteiden kehittäminen kulkevat käsi kädessä kustannustehokkuuden kanssa. (Kasvio 2007.) Budjetoinnin yhteydessä mietitään, miten henkilöstön mukaan ottamisella voitaisiin vaikuttaa kustannustehokkuuden lisäämiseen ja menojen oikeaan kohdentumiseen (Oulasvirta & Aronen 2012). Kilpailukyvyyn yhtenä tärkeänä elementtinä kustannustehokkuuden lisäksi on toiminnan laatu. Laadunarviointia tapahtuu monella eri tasolla: yksikötason arvioinnista kansainväliseen vertailuun. Yleisen laadunarvioinnin lisäksi on Opetushallituksesta annetun asetuksen (805/2008) mukaan suoritettava myös oppimistulosten arviointeja. Arvioinnilla on keskeinen osa laadunvarmistusta. Opetushallituksen mukaan arvioinnin keskeisenä tavoitteena on:

- kehittää koulutusta ja tukea oppimista,
- varmistaa koulutuksen laatu,
- tuottaa tietoa, jota tarvitaan koulutuksen paikallisessa, alueellisessa ja valtakunnallisessa kehittämistyössä ja päätöksenteossa sekä kansainvälisessä vertailussa.

Opetushallituksen laadunarvioinnissa esiopetus on mukana muttei muu varhaiskasvatus. Nykyisessä tilanteessa varhaiskasvatuksen laatua ei ole valtakunnan tasolla määritelty mitenkään. Tähän on kuitenkin tulossa muutos, mikäli hallituksen esitys uudesta varhaiskasvatuslaista toteutuu (HE 341/ 2014).

Tutkimustulosten mukaan arviointia suoritetaan eniten keskustelun avulla. Yhteinen keskustelu onkin erittäin tärkeää. Organisaation nykytilan arviointiin voidaan käyttää ns. SWOT-analyysii. Kyseisessä analyysissä tarkastellaan organisaation vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Tässä tutkimuksessa vastausten perusteella kyseinen SWOT-analyysi ei ollut kovinkaan käytetty (ks. Taulukko 22 ja Taulukko 23). Mikäli nykytilaa ei ole arvioitu, miten voidaan myöhemmin todeta, ovatko suunnitelmat toteutuneet ja onko organisaatio kehittymässä toivottuun suuntaan? Vaikka varhaiskasvatuksessa järjestetään huoltajien kanssa varhaiskasvatuskeskusteluja, joissa lapsen kehitystä arvioidaan, ei tällaisista keskusteluista ollut montaa mainintaa (ks. Taulukko 24). Kuten jo tulosten esittelyssä mainitsin, erillisyksiköissä on selkeämmät rakenteet arvioinnin suorittamiselle. Esimiehen täytyy sopia erikseen palaveriaika erillisyksikköön, jotta arviointi toteutuu. Omassa yksikössään johtaja voi käytävällä ohimennen suorittaa arviointia esimerkiksi toiminnan toteutumisesta. Arviointi on yksi osa laadunhallintaprosessia. Tulosten keräämisen jälkeen on tärkeää yhdessä miettiä kehittämiskohteet, joita myös arvioidaan. Demingin PDCA-ympyrä (suunnittele, toteuta, tarkista, toimi) kiteyttää laadunhallintaprosessin (Deming 1988; Arveson 1998).

Osaamisen tarpeet tai työn suoritusten arviointi eivät tulleet tässä tutkimuksessa esille. Osaamisen arviointi on kuitenkin toiminnan kannalta oleellista, ja se on tärkeä laatuun vaikuttava osatekijä organisaatioissa. Osaava henkilökunta ei pysty lisäämään toiminnan laatua, mikäli johtaja ei tue henkilöstöä (Fisher & Eheart 1991; Morgan 2000, 41). Johtajan oman työn arvioinnilla ja sen perusteella mahdollisten toimintamallien muuttamisella on merkitystä myös työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Lisäksi esimiehen oman arvion ja työntekijöiden arviointien yhteneväisyydellä on merkitystä. Tutkimustulosten mukaan *”mitä yhtenevämmän alaistensa kanssa esimies arvioi omaa johtamistaan, sitä parempi oli työyhteisön hyvinvointi”* (Senvall ym. 2005). Erilaisissa laadunhallinnan viitekehyksissä ”johtajuus” ja ”henkilöstö”⁴¹ on huomioitu tekijöinä laatutyön onnistumisen kan-

⁴¹ Esimerkiksi EFQM: johtajuus, henkilöstö, toimintaperiaatteet ja strategiat, kumppanuudet ja resurssit, prosessit, henkilöstötulokset, asiakastulokset, yhteiskunnalliset tulokset sekä keskeiset suorituskytulokset (Karvonen 2010, 9)

nalta (luku 2.5). Henkilöstön työn arviointiin on olemassa ohjeistus Kunnallisessa virkaehtosopimuksessa (luku II). Pitäisikö myös johtajuuden arviointia korostaa? Johtajuusarviointin vähäisyys ei kuitenkaan johdu työkalujen puutteesta. Tällaisia ovat esimerkiksi työilmapiirimittaukset sekä johtamisosaamisen mittarit (Niiranen & Majoinen 2012, 83). Esimiehiin kohdistuvaan arviointiin liittyvät myös erilaiset tarinat ja ennakkokäsitykset johtajasta (Auvinen 2012; Auvinen 2013).

Vaikka empiirisen aineiston mukaan esimiesten mielestä arviointia suoritettiin, siihen käytettävää aikaa ei tutkimuksessa arvioitu. Vesalaisen ym. (2013) tekemän tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksen johtajat käyttivät työajastaan 9 % osaamisen johtamiseen. Tutkimuksessa ei ollut eritelty erikseen laadullista kehittämistä. Koulun puolella tätäkin asiaa on tutkittu. Karikosken (2009) tekemän tutkimuksen mukaan koulujen rehtorit käyttivät laadulliseen kehittämiseen aikaa vain noin 8 % työajastaan. Hänen mukaansa opetuksen ja oppimisen laadun takaaminen ja kehittäminen ovat rehtorin työn tärkein haaste. (Karikoski 2009.)

Tutkimissani paikallisissa organisaatioissa laadunhallintaan liittyen oli eriäviä käsityksiä. Vastaajista (n = 215) 44 % vastasi, että laatu on kirjallisesti määritelly, 14 % vastasi, että näin ei ole tehty. Loput vastasivat, etteivät tiedä asiaa. Tässä kohtaa voisi esittää kysymyksen, onko laatu kiinni siitä henkilöstä, joka yksikköä johtaa. Huolimatta siitä, että 44 % vastasi laadun olevan kirjallisesti määritellyn, mietin, miten asia todellisuudessa oli. Näkemykseni mukaan työntekijöiden mukaan ottaminen laadun määrittelemiseen olisi mahdollisesti nostanut ”kyllä”-vastausten määrää. Lisäksi haastatteluissa kävi ilmi, että laadunhallintaa oltiin vasta kyseisissä organisaatioissa luomassa. Laatukäsikirjan tarkoituksena on, että kaikissa yksiköissä ja toimintamalleissa tietyt prosessit toteutuvat samalla tavalla ja että arviointi on suunnitelmallista. Työntekijän huolen arvioinnista tuo selvästi esille seuraava suora lainaus, joka sisältyy tutkimusaineistooni:

”Arviointia ehkä suoritetaan, mutta arvioinnin tuloksia pitäisi myös käsitellä perusteellisesti, jotta työyksikkö kehittyisi ja vaikeatkin asiat selvitellään.”

8.4 Pedagogisen johtamisen malli

Neljäntenä tutkimuskysymyksenäni oli selvittää henkilöstön tuen saamista esimieheltä. Tarkastelin asiaa myös esimiesten kokeman tuen tarpeen näkökulmasta. Tulosten perusteella olen luonut **pedagogisen johtamisen mallin hajautetussa organisaatiossa**, mutta sitä voi hyödyntää myös muunlaisissa varhaiskasvatuksen organisaatioissa. Malli pohjautuu ajatukseen, että toiminta on ennalta suunniteltua, toiminnalle on selkeät rakenteet, se mahdollistaa asiakasperheiden

ja henkilöstön mukaan ottamisen ja että mallia toteutettaessa myös arviointi toteutuu.

Pedagogisen johtamisen malli hyödyntää Antonovskin teorian kolmea pääkäsitettä. *Ymmärrettävyys* voi vahvistua hajautetussa organisaatiossa sitä kautta, että työntekijät tiedostavat työskentelevänsä hajautetussa organisaatiossa. Näin he eivät aseta esimiehelleen epärealistisia odotuksia. *Mielekkyy*s syntyy esimerkiksi siitä, että johtaja hyödyntää toimistoyksikön sekä erillisyyksikön henkilöstön osaamista ja sen jakamista koko organisaatioon. Tätä kautta henkilöstön osaaminen lisääntyy ja samalla varhaiskasvatuksen laatu paranee. *Hallittavuus* lisääntyy, mikäli eri työyksiköiden työntekijöiden siirtyessä toiseen yksikköön kiinnitetään huomiota perehdytykseen. Halttusen (2009, 85–86) työnkierto herätti työntekijöissä tunteita puolesta ja vastaan. Negatiiviset ajatukset saattavat aiheuttaa ajatuksesta ”joutua kylmiltään” uuteen yksikköön.

Olen kuvannut pedagogista johtamista huomioiden erillisyyksiköt ja eri toimintamuodot. Hujala ja Fonsén (2010) ovat omassa tutkimuksessaan kuvanneet pedagogisen johtamisen prosessia, joka on heidän mallissaan sidottu vuosikelloon. Kuvauksessa on samoja elementtejä kuin omassani, mutta oma kuvaukseni liittyy vahvasti varhaiskasvatuksen hajautetun organisaation kontekstiin.

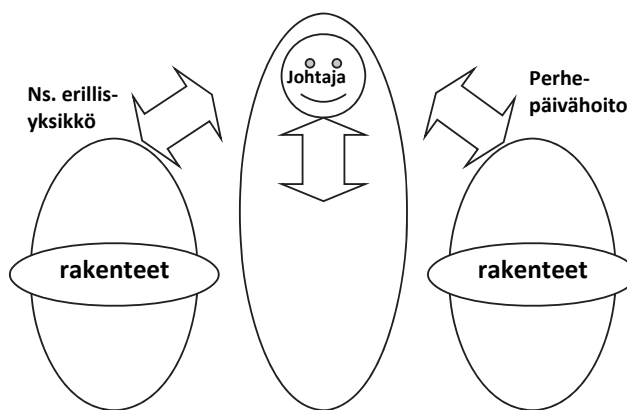
Lapsiryhmässä työskentelevien tehtäviin perustehtävän (hoito, kasvatusta ja opetus) lisäksi kuuluvat varhaiskasvatus- ja esiopetussuunnitelmien laatiminen ja myös yhteistyö vanhempien ja muiden toimijoiden kanssa. Johtajan on huolehdittava siitä, että organisaation perustehtävä on selkeästi aikataulutettu. Pedagogisen tuen perusteena on varhaiskasvatussuunnitelma, johon myös vanhempien tulee päästä vaikuttamaan. Tutkimuksessani tuli esille, että henkilökunta kaipaa esimieheltään tukea kehittämiseen, pedagogiseen ohjaukseen sekä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Lisäksi henkilökunta kaipaa toiminnalleen resursseja. Pedagoginen ohjaus sisälsi erilaiset keskustelut ja yleensä keskusteluaikaa esimiehen kanssa. Johtajan tehtävänä on resursseista vastaaminen. Hän huolehtii esimerkiksi materiaalihankinnoista mutta ennen kaikkea työvuorosuunnittelusta. Pedagoginen johtaja huolehtii siitä, että henkilöstöltä löytyy tarvittavaa osaamista, työtä ohjaavat asiakirjat näkyvät operatiivisella tasolla ja että työvuorosuunnittelu tukee lasten tarpeita. Työvuoroihin liittyvä resurssi on myös ajan varaaminen pedagogiselle keskustelulle. Esimerkiksi perhepäivähoidossa se tarkoittaa säännöllisiä ohjauksikäyntejä ja työntekijälle annettavaa tukea hänen sitä tarvitessaan.

Pedagogisen tuen luonnollisena foorumina voidaan pitää välitöntä palautetta heti tuen tarpeen ilmettyä tai työntekijän sitä pyydettyä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijä, joka on riittävän itsetietoinen ja jonka esimiehen tapana on antaa rankentavaa palautetta, on myös valmiimpi pyytämään palautetta (Levy, Albright, Cawley & Williams 1995). Noen ja Wilkin (1993) tekemän tutkimuksen mukaan henkilöt, jotka saavat välitöntä palautetta ja henkilökohtaista moti-

vointia, ovat myös valmiimpia kehittämään itseään. Tämä voi tapahtua mm. erilaisiin koulutuksiin hakeutumalla.

LMX-teorian perusteella olisi voinut tehdä johtopäätöksen, että fyysisesti kauimpana olevien alaisten kanssa esimiehen on vaikeampi luoda luottamuksellinen suhde kuin lähellä olevien työntekijöiden kanssa. Empiirinen aineistoni todisti kuitenkin muuta: erillisyyksikössä työskentelevät kokivat saavansa enemmän tukea, he kokivat, että heihin luotetaan enemmän, sekä myös ohjauksen määrä oli heidän mielestään suurempi kuin esimiehen kanssa fyysisesti samassa rakennuksessa työskentelevien mielestä. Voidaan siis ajatella, että kyseisissä yksiköissä johtaja on luonut selkeät rakenteet erillisyyksikön johtamiseksi.

Päivähoitoyksikön johtaja kaipaa tukea ylemmältä taholta. Tämä sisältää oman esimiehen luottamuksen, jonka myös Fonsén (2014) nostaa esille. Substanssin hallinnalla on oma merkityksensä johtamistyöhön. Johtajat kaipasivatkin enemmän tukea muuhun kuin varhaiskasvatukseen. Toiveet liittyivät tietoteknisiin ongelmiin ja sihteeritehtäviin. Johtajien resurssitoiveiden – ”ylimääräisten käsiparien” – lisäksi myös henkilöstö mainitsi resurssit kysyttäessä johtajalta toivottavaan tukeen. Tutkimustulokset ovat osittain yhteneväiset Fonsénin (2014, 168) tutkimuksen kanssa. Hän tarkastelee tutkimuksessaan pedagogisen johtajuuden voimavaroja. Hänen jaottelunsa mukaan ne ovat: organisaation ylitason luottamus, riittävät resurssit toiminnalle, henkilöstöjohtamisen taidot sekä pedagogiikan johtamisen taidot. Fonsén on tarkastellut resursseja johtajan näkökulmasta.

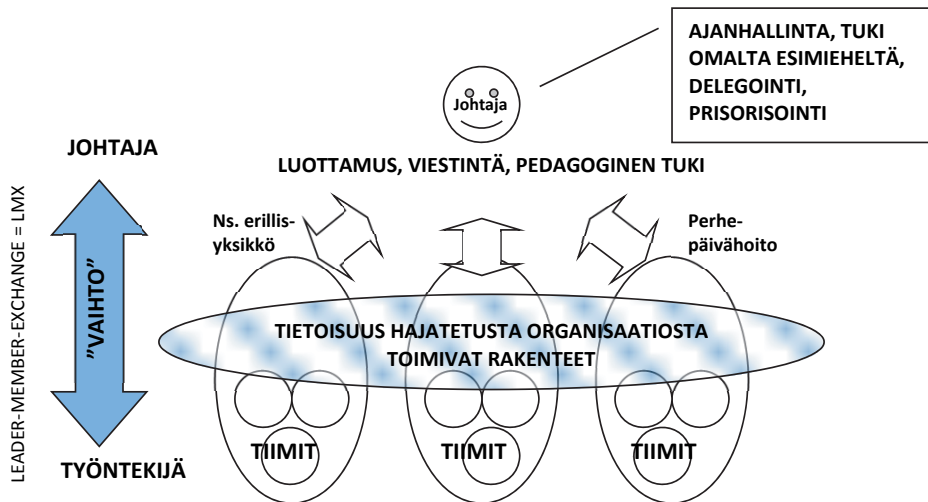


Kuvio 11. Hajautettu organisaatio tutkimustulosten mukaan

Kuviossa 11 olen kuvannut hajautetun organisaation siten, kuin se näyttäytyy tämän tutkimuksen valossa – johtaja on kuvattu fyysisesti ns. toimistoyksikköön. Kuvion nuolet tarkoittavat ”johtajuustekoja”. Erillisyyksiköissä esimerkiksi

arvioinnille oli selkeämmät rakenteet kuin ns. toimistoyksikössä. Tästä syystä yksikössä, jossa johtajan toimisto sijaitsee, ei kuvioon ole kuvattu rakenteita.

Tulosten mukaan rakenteet olivat erillisyyksiköissä selkeämmät, joten näen, että organisaation toiminnan selkeyttämiseksi johtaja pitääkin kuvata organisaatiokuvauksessa erilleen kaikista mahdollisista yksiköistään huolimatta siitä, missä hänen toimistonsa on (kuvio 12). Tämän pitäisi tapahtua myös ajatuksen tasolla. Selkeillä rakenteilla tarkoitan esimerkiksi sitä, että kokouskäytänteet ja -aika-aulut sekä kokouksissa käsiteltävät asiat olivat kaikkien tiedossa. Tiimien itsenäinen toiminta ja toisaalta esimiehen luottamus edesauttoivat hyvien alaistaitojen kehittymistä. Joillakin tutkimukseen osallistuneilla esimiehillä oli tapana olla jonakin tietynä päivänä paikalla myös erillisyyksikössä. Poistaako tämä malli kiireen tuntua tai sitä, että johtajaa ei koeta läsnäolevaksi? Miten rakenteiden avulla varmistetaan johtajan tietoisuus oman yksikkönsä varhaiskasvatuksen pedagogiikasta tai hänen mahdollisuudestaan antaa pedagogista tukea?



Kuvio 12. Pedagogisen johtamisen malli tutkimustuloksista johdettuna

Tutkimukseni perusteella joillakin johtajilla oli menetelmiä ”tehdä itsensä läsnä olevaksi” kertomalla tarkkaan liikkeistään työpäivän aikana. Itse ajattelin, että jo selkeät merkinnät työvuorolistaan toisivat ryhtiä hajautetun organisaation johtamiseen sekä lisäsivät työntekijöiden tietoisuutta johtajan ”läsnäolosta”. Tutkimustulokseni erillisyyksiköiden toimivuudesta ja luottamuksen olemassaolosta kertovat mielestäni siitä, että näissä yksiköissä työskentelevien alaistaidot ovat myös saaneet mahdollisuuden kehittyä. Myös Halttusen (2009) tutkimuksen

mukaan johtajan fyysinen läsnäolo ei ollut ainut tapa, jolla johtaja oli läsnä työntekijöiden arjessa.

Esittelemäni malli perustuu siihen, että päiväkotitiimien lisäksi myös perhepäivähoidossa on muodostettu noin viiden hoitajan tiimejä. Jokaisella tiimillä on tiiminvetäjä. Tällaisia tiimejä on jo paljon käytössä perhepäivähoidossa, mutta tämän rakenteen toimivuuden kannalta se on edellytys. Mallin pohjana on tämän tutkimuksen empiirinen aineisto, sillä lomakeaineistossa (aineisto 2) tuli vahvasti esille esimiehen pedagogiseen tukeen liittyen toive yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta esimiehen kanssa (ks. liite 5). Toisena tuli pedagoginen ohjaus, joka sisälsi palautekeskustelut, kehityskeskustelut, pedagogiset keskustelut ja keskustelu-aikaa. Hajautetussa organisaatiossa johtajan yhtenä haasteena oli työn hallinta. Kun prosessi on selkeästi kuvattu ja aikataulutettu johtamisen vuosikelloon tai muuhun käytössä olevaan ajanhallinnan rakenteeseen, pedagogisella johtamisella on mahdollisuus toteutua. Mallissa kuvatut kaksisuuntaiset nuolet kertovat yhteisestä keskustelusta ja seikoista, jotka olen kuvannut luvussa 3.5.

Neljännän tutkimuskysymyksen tarkoitus oli selvittää myös esimiesten tarvetta tukea. Tämän väitöskirjan alkuosassa olen esitellyt Karasekin ym. (1990) työn hallinnan kokemuksiin liittyvän mallin, jossa todettiin, että yhtenä hallinnan kokemukseen auttaa sosiaalinen tuki. Sosiaalista tukea korostivat myös tutkimukseen osallistuneet esimiehet. Valtakunnallisen aineiston (aineisto 3) vastajista suurin osa oli sitä mieltä, että saa esimieskollegoilta suurimman tuen työhönsä.

Johtamistyössä tarvittavan tuen tarkasteluun liittyen esittelen vielä kaksi esimerkkiä, jotka nousivat esille tutkimusta tehdessä ja joita oli vaikea luokitella kuuluvaksi yhteenkään määrittelemääni luokkaan. Esimerkit kertovat epäselvästä vastuusta ja vallasta sekä johtamisesta sähköpostin välityksellä. Esimerkeissä pohditaan sitä, miten omalta esimieheltä saatu tuki saattaa jäädä etäiseksi.

”Esimiehillä on paljon vastuuta, mutta melko vähän välineitä eli valtaa on kar-sittu ja valta on keskitetty useissa tilanteissa päälliköille, jolloin esimies on päällikön arvioiden varassa.” (Y)

”Päälliköt johtavat sähköpostitse, meille johtajille on käymässä samoin.” (M)

Valtakunnallisessa aineistossa oli mainintoja myös varajohtajuusjärjestelmien toimimattomuudesta. Miten tähän suhteutetaan alaistaidot sekä jaettu johtajuus? Esimiehet eivät maininneet oman työyhteisön tukea – toisin kuin ©JOHTAVAT-hankkeessa. Hankkeessa mukana olleet johtajat kokivat saavansa tukea seuraavista viidestä ryhmästä: työntekijät ja oma työyhteisö, kollegat, ulkopuolinen tuki ja ohjelmat, luottamushenkilöjohto sekä oma esimies. (Niiranen 2012b.) Johtamisjärjestelmän sujuvuus ja tuki vaikuttavat myös yksilön kokemaan psykologiseen ilmapiiriin (Antikainen 2005).

Niirasen (2013) tutkimuksessa mentorointi ei ollut kovinkaan käytetty työkalu johtajien työssä. Mentoroinnissa on ajatuksena kokeneen työntekijän asiantuntija-avun antaminen vähemmän kokeneelle työntekijälle. Mentorointia apuna käyttämällä saataisiin myös niin sanottu hiljainen tieto siirretyksi muille työntekijöille. Voitaisiinko hajautetun organisaation varajohtajuusjärjestelmässä hyödyntää mentorointia, jolloin tapaamiset esimiehen ja varajohtajan välillä olisivat säännöllisiä ja tavoitteellisia? Varajohtajien pitäminen ajan tasalla on haasteellista, koska varajohtajien perustehtävä on lapsiryhmytyössä. Voitaisiinko ajatella, että varajohtajuuden hoitaisi esimieskollega toisesta yksiköstä? Tällaisiakin malleja on joissakin organisaatioissa jo käytössä. Varajohtajuus – toteutettiinpa se millä tavalla tahansa – edellyttää lähijohtajan mutta myös ylemmän tahon tukea.

8.5 Kehittämisehdotuksia varhaiskasvatuksen johtajan työhön

Kaksi tärkeintä tutkimustulosta tulevat esille luomassani pedagogisen johtamisen mallissa, jonka olen esitellyt edellä. Tulosten mukaan hajautetussa organisaatiossa työskentelyn tiedostaminen on työntekijän kannalta erittäin tärkeää. Johtamisen näkökulmasta taas näyttää siltä, että esimiehen ja työyksikön etäisyys vaikuttaa johtamistoimintaan rakenteiden selkeytenä. Haasteena hajautetun organisaation johtamisessa on se, ettei esimies unohda toimistoyksikköään, vaan huolehtii siitä, että myös siellä on käytössä erillisyyksikön kaltaiset rakenteet.

Esitän tässä nyt tutkimukseeni ja tutkimustuloksiin pohjautuen kehittämisehdotuksia varhaiskasvatuksen hajautetun organisaation johtamiseen. Ehdotukset ovat pääasiassa toiminnan ja prosessien kuvaukseen liittyviä seikkoja, joiden avulla hajautetussa varhaiskasvatuksen ympäristössä työskentelevät työntekijät voivat paremmin hahmottaa kokonaisuuksia sekä prosesseja ja joihin jokaiseen työntekijä omalla toiminnallaan vaikuttaa.

1. Organisaation kuvaaminen

Hajautetussa organisaatiossa työskentely edellyttää sekä esimiehiltä että työntekijöiltä asian tiedostamista. Johtajien pitää tuoda työntekijöille tiedoksi, millaisessa kontekstissa työntekijät työskentelevät. Tällöin heillä on mahdollisuus suhteuttaa omat odotuksensa suurempaan kokonaisuuteen.

2. Oman työn organisointi

Johtajien pitää johtaa itseään, jotta hän pystyy johtamaan myös työntekijöitään (esimerkiksi töiden priorisointi, organisointi, aikataulutus ja delegointi).

3. Tehtävänkuvien selkeä määrittely

Tehtävänkuvien selkeä määrittely sisältää myös vastuiden määrittelyn. Hajautetussa organisaatiossa on tärkeä tietää, kuka toimii johtajan va-

rahenkilönä, kun tämä ei ole paikalla, ja kehen ollaan missäkin asiassa yhteydessä.

4. Selkeiden rakenteiden ja toimintamallien kuvaukset
Selkeät rakenteet ja toimintamallit esimerkiksi arvioinnin toteuttamiseksi helpottavat työskentelyä ja ennaltaehkäisevät ristiriitojen syntymistä. Prosessikuvaukset varhaiskasvatuksen eri toiminnoista (esimerkiksi hoitoon hakeminen, maksupäätös ja lapsen sijoittaminen) tuovat jokaiselle tasolle tiedon siitä, miten prosessit etenevät ja keitä niihin osallistuu. Prosessien tarkastelu aika ajoin kehittää prosesseja, jolloin voidaan huomioida esimerkiksi uusien toimijoiden osallisuus.
5. Laadunhallinnan prosessi selkeästi kuvattuna
Laadunhallinnan pitäisi olla sisäänkirjoitettuna johtamisen vuosikelloon yhdessä strategia-, talousarvio- ym. osa-alueiden kanssa. Johtajan tehtävä on tuoda laadunhallinnan prosessi työntekijöidensä tietoisuuteen.
6. Hallittavissa oleva yksikkökoko
Mikäli yksikkökoko on liian suuri, esimies ei pysty sitä hallitsemaan, vaikka kaikki edellä mainitut kohdat täyttyisivät. Henkilöstön kanssa täytyy varata riittävä aika vuorovaikutukseen ja yhteisten toimintamallien sopimiseen. Myös kaikkien kanssa käytävät kehityskeskustelut otavat oman aikansa.

Hayden (1996) ja Akselin (2013) esittelevät johtajuuden kompetenssihierarkian, joka perustuu siihen, että ollakseen hyvä johtaja tämän tulee suoriutua ensin teknisistä tehtävistä, sitten hänellä on mahdollisuus keskittyä paremmin muihin johtajuuden osa-alueisiin. Teknisiä tehtäviä, joita tämänkin tutkimuksen empiirissä osiossa tuli esille, ovat muun muassa tietotekniset taidot. Tätä, kuten myös muita johtamisen osa-alueita, voi oppia osallistumalla erilaisiin koulutuksiin. Varhaiskasvatustyöyksikön johtajan pätevyysvaatimuksissa ei ole vastaavaa opetus-hallinnon tutkintoa kuin koulujen rehtoreilla. Joidenkin tutkimusten mukaan näyttää kuitenkin siltä, että johtamiskoulutus – joko peruskoulutuksessa tai täydennyskoulutuksen avulla hankittuna – sekä selkeä pätevyysvaatimus edesauttaisivat varhaiskasvatuksen johtajan selviytymistä työtaakastaan (Fonsén 2014). Jaetun johtajuuden osalta Heikka (2013b; 2014) tarkastelee varhaiskasvatuksen johtajuutta kunnan eri toimijatahojen näkökulmasta. Tätä tarkastelua ajatellen yhteistyö muun muassa päättäjien kanssa nousee tärkeäksi. Tutkimuksen tulosten mukaan ns. erillisyyksikön rakenteet olivat selkeämmät esimerkiksi liittyen työntekijöiden käsityksiin arvioinnin suorittamisesta. Esimerkkinä selkeämmistä rakenteista olen maininnut jo aiemmin kokouskäytännöt. Pitäisikö ajatella, että vastaavanlaisia rakenteita kannattaisi hyödyntää koko organisaation johtamisessa?

Ylikuormittuneisuuden tunne syntyy osittain siitä, että otetaan käyttöön uusia toimintamalleja eikä mistään entisestä osata luopua. Argyris (1991) esittelee ”double-loop -learning” -ajatuksen, jonka mukaan kyseenalaistetaan ajattelun ja

toiminnan taustalla vallitsevat peruskäsitykset. Tämä tarkoittaa itsensä haastamista. Miksi teen niin kuin teen? Voisiko tämän tehdä jollain muulla tavoin?

Crossan ym. (2008) kuvaavat strategista johtamista kolmella tasolla: organisaation, toisten ja itsensä johtamisen tasoilla. Mikäli kaikki nämä kolme tasoa toteutuvat, voidaan puhua ylivertaisesta johtamisesta. Crossan ym. (2008) sekä myös Akselin (2013, 166) ja Lindgren (2012, 35) ovat kuvanneet eri tasot ympyröiksi, jotka leikkaavat toisensa. Tämä antaa käsityksen siitä, että näiden tasojen johtamisella ei ole kronologista merkitystä. Itse olen asiasta eri mieltä, sillä johtaja pystyy omia toimintamallejaan tarkastelemalla ja niitä muuttamalla vaikuttamaan oman itsensä ja muiden johtamiseen. Näin ollen nämä kolme tasoa eivät voisi esiintyä yhtäaikaaisesti, vaan ensin tulisi itsensä johtaminen, sen jälkeen toisten johtaminen ja vasta sitten organisaation johtaminen. Tulenkin nyt siihen loppupäätelmään, johon olen jo väitöskirjani otsikossa viitannut: johtajan jäljillä. Jotta johtajan jäljillä voi pysyä ja hänen jälkiään seurata, hänen on ensin johdettava itseään ja tiedettävä, mihin suuntaan on menossa.

8.6 Tutkimuksen tarkastelua toteutuksen ja teoreettisen viitekehyyksen valinnan kannalta

Olen jo luvussa 7 tarkastellut tutkimuksen luotettavuutta. Lähdän nyt tarkastelemaan tutkimustani **tutkimuksen toteutuksen** kautta. Tarkasteluun liittyvät kaikki olennaiset seikat kysymyksenasettelusta pohdintaan (Tuckman 1999, 430; Soinen & Merisuo-Storm 2009, 202–205). Tämä tutkimus on tuottanut tietoa varhaiskasvatuksen hajautetun organisaation johtamisesta. Vaikka tutkimukseen osallistuneita oli rajallinen määrä, olen kuitenkin saanut tietoa monesta eri organisaatiosta. Saamani tulokset ovat samansuuntaisia kuin jo varhaiskasvatuksen hajautetusta organisaatiosta tehty aiempi tutkimus (Halttunen 2009). Toisaalta Halttusen tutkimustuloksissa korostui tiimien johtamisen merkitys, kun oma tutkimukseni toi uutta näkökulmaa siihen, miten tärkeää organisaatiomallin tiedostaminen ylipäätään on. Tämä tulos tuli tarkastellessa asiaa sekä esimiehen että eri työntekijäryhmien välillä. Tässä tutkimuksessa saatiin myös erilaisia näkökulmia vertailemalla yhden yksikön ja hajautetun yksikön johtajien työtä keskenään. Tällaista vertailua ei ole aikaisemmissa varhaiskasvatuksen kentällä suoritetuissa tutkimuksissa tehty. Myös LMX-teoriaan liittyen luottamuksen käsityksen tarkastelu hajautetussa varhaiskasvatuksen organisaatiossa toi mielenkiintoisia tuloksia. Voin myös todeta, että tutkimuksen alkuvaiheessa varhaiskasvatukseen siirtämäni käsitettä ”hajautettu organisaatio” voidaan käyttää tässä kontekstissa.

Olen pyrkinyt suorittamaan ja raportoimaan kaikki tutkimuksen vaiheet johdonmukaisesti, jotta lukijan on ollut mahdollisuus seurata tutkimukseni kulkua. Tällä viitataan erityisesti kvalitatiivisen tutkimuksen vaatimusta työn vaiheiden

avoimuudesta (Constas 1992) sekä ylipäättään tutkimuksen tavoitteisiin liittyvistä perusteluista (Kyrö 2004,65). Kyrön (2004) mukaan perustelua voidaan tarkastella tutkimuksen tuottamien tulosten uutuusarvon pohjalta. Tutkimuksen tavoitteisiin liittyy siis ”*uuden perustelevien suhteessa siihen, mitä on jo aiemmin tiedetty*” (emt. 65). Varhaiskasvatuksen kontekstissa hajautettua organisaatiota on tutkittu vähän, joten tämän tutkimuksen tuloksilla on uutuusarvoa johtamistoiminnan ja hajautetussa organisaatioissa työskentelyn näkökulmasta.

Toteutuksen kannalta olennaiseksi kysymykseksi muodostuu, ovatko omat mielipiteeni johdatelleet tutkimusta siten, että tulokset olisivat mahdollisesti vääristyneitä. Sekä haastattelurungon että lomakkeen laadinnassa olen hyödyntänyt lähdekirjallisuutta. Lomakkeen esitestauksella varmistin, että kysymykset olivat selkeitä ja yksiselitteisiä, mikä helpotti vastaamista. Kvantitatiivista aineistoa käsitellessäni olen tarkistanut tulokset tilastollisin menetelmin (esim. korrelaatio-analyysit, Cronbachin alpha -analyysit). Kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa olen käyttänyt ns. tuomariarviointia, jotta tulokset eivät jäisi ainoastaan minun luokittelemikseni. Olen lisäksi kuvannut luokkien muodostamista tuomalla taulukoihin esimerkit alkuperäisistä maininnoista, niistä johdettavista alaluokista ja lopulta näistä tehdyistä yläluokista. Näin lukija saa käsityksen siitä, miten luokkien muodostuminen on tapahtunut.

Tutkijan tehtävänä on tehdä valintoja mutta myös tulkintoja. Tulkintoihin vaikuttaa tutkijan asiantuntijuus aiheeseen liittyen. Olen kuvannut tätä haastetta kvalitatiivisen aineiston analysointiin liittyvässä luvussa (luku 5.4.2). Tuttu aihepiiri aiheutti litterointivaiheessa haasteen, koska olin itse haastattelutilanteessa ”yllymmärtänyt” haastateltavaa siten, ettei vastaaja ole välttämättä sanonut lausetta edes loppuun (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005). Vaikka aihealue oli itselleni tuttu, tutkijan roolissa pysymistä helpotti se, että yhteydenotot haastateltaviin, haastattelutilanne sekä henkilöstön työilloissa vierailu lomakevastausten saamiseksi oli selkeästi strukturoitu.

Tutkimuksen toteutuksen lisäksi on syytä tarkastella **metodien valintaa**. Valintani oli mixed methods, koska halusin saada LMX-teoriaan sekä esimies- ja alaistaitoihin liittyen tietoa hajautetusta organisaatiosta sekä johtajan että työntekijän näkökulmasta. Kvalitatiivinen aineisto tuo esille tutkimukseen osallistuvan ”äänen”. Koska laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin (Tuomi & Sarajarvi 2012, 85), oli haastattelu toimiva menetelmä saada tietoa varhaiskasvatuksen johtajien käsityksistä hajautetun organisaation johtamisesta. Kvantitatiivinen aineisto sitä vastoin antaa mahdollisuuden isompien aineistojen käsittelyyn ja vertailuun. Pystyin myös monipuolisen aineiston takia saamaan varmuutta tutkimiini teemoihin, sillä minulla oli keräämäni empiirisen aineiston lisäksi käytössäni myös valtakunnallinen aineisto. Monta eri aineistoa ja eri menetelmien käyttäminen vaikeuttivat tutkimuksen suorittamisen kuvausta, sillä oli

kirjoitettava harkiten, mitä aineistoa hyödynnettiin mihinkin tutkimuskysymykseen.

Teoreettiseksi viitekehukseksi muotoutui tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen perusteella LMX-teoria. Se sisältää elementtejä, jotka tässä tutkimuksessa nousivat tärkeiksi. Teoria selittää ilmiöitä osoittamalla eri muuttujien välisiä suhteita (Kerlinger & Lee 2000, 11). LMX-teorian käsitteet osoittautuivat tässä tutkimuksessa olennaisiksi hajautetun organisaation esimies-alaisuuksien tarkastelussa. Keskeinen näkökulma tarkastella yhteistä työtodellisuutta esimiehen ja työntekijän näkökulmasta toi esille tärkeitä tutkimustuloksia. Luottamuksen merkitys sekä johtajan että työntekijän näkökulmasta on suuri. Koska lähtökohta tämän tutkimuksen suorittamiselle lähti omasta käytännön työstäni ja halusta selvittää tarkemmin varhaiskasvatuksen hajautetun organisaation johtamisen haasteita ja vastauksia haasteisiin, teoreettinen viitekehys ”löytyi” vasta tutkimusta tehdessä.

LMX-teoria oli myös tulosten hyödynnettävyyden kannalta erittäin käyttökelpoinen. Pedagogisen johtamisen malli (kuvio 12) tuo esille teorian keskeisimmät elementit suhteessa varhaiskasvatuksen hajautetun organisaation johtamisen haasteisiin. Mallin kuvaaminen LMX-teorian pohjalta selkeyttää myös ajatuksia siitä, mitä pedagoginen johtaminen loppujen lopuksi tässä tutkimuksessa tarkoittaa. Olen kuvannut sitä luvussa 2.6 seuraavasti: ”Tässä tutkimuksessa pedagoginen johtaminen on rajattu pedagogisesti painottuneen perustehtävän johtamiseen.” Pedagogisesti painottuneen perustehtävän johtamiseen ovat päätyneet myös Siraj ja Hallet (2014, 111) omassa kuvauksessaan: *”There is a growing consensus that the most important role the leader plays is the promotion of the improvement of teaching and learning.”*⁴² Luomani mallin perusteella pedagoginen johtaminen liittyy pedagogisten organisaatioiden johtamiseen ja käsitteen määrittely pitää näin ollen paikkansa. Mallia tarkastellessa voi tehdä myös toisenlaisen johtopäätöksen. Pedagoginen johtaminen ei eroa mitenkään minkä tahansa perustehtävän johtamisesta, sillä myös muissa perustehtävissä esimiehen tulee huolehtia pedagogisesta tuesta siten, että henkilöstöllä on tarvittavaa osaamista työnsä suorittamiseen. Pedagoginen johtaminen pedagogisissa organisaatioissa tarkoittaa siis laadukkaan pedagogiikan mahdollistamista. Myös ei-pedagogisissa organisaatioissa johtajan tehtävä on tukea työntekijöitään prosessien toteutumisesta laadun näkökulmasta. Lisäksi mallin muut avainasiat toteutuvat LMX-teoriaan pohjautuen erilaisissa hajautetuissa organisaatioissa.

⁴² Johtajan roolin tärkeydestä opetuksen ja oppimisen edistäjänä ollaan yhä enenevässä määrin yksimielisiä (suom. kirjoittajan)

8.7 Ehdotuksia jatkotutkimukselle

Varhaiskasvatuksen johtajuus ja sen tutkiminen ovat tällä hetkellä esillä sekä kansainvälisesti että kansallisesti (Hujala ym. 2013). Suomessa on vuonna 2013 julkaistu kaksi varhaiskasvatuksen johtamiseen liittyvää väitöskirjaa (Akselin 2013; Alila 2013). Edellisten lisäksi Fonsén (pedagoginen johtajuus) ja Heikka (jaettu johtajuus) ovat väitelleet keväällä 2014 (Fonsén 2014; Heikka 2014). Näin varhaiskasvatuksen johtajuutta on tarkasteltu monesta eri näkökulmasta aiemmin varhaiskasvatuksen johtamiseen liittyvien väitöskirjojen (Nivala 1999; Halttunen 2009) lisäksi.

Tutkimuksessani olen tarkastellut hajautetussa organisaatiossa työskentelyä. Kuitenkin jatkuvat ja erilaiset organisaatiomuutokset tuovat johtajuuskenttään lisähaasteita. Rakenteet mutta myös toimintamallit muuttuvat. Organisaatiot ovat siirtymässä tai jo siirtyneet matriisimaiseen työskentelyyn. Miten tämä vaikuttaa johtajuuteen ja johtamiseen? Varhaiskasvatuksen hallinnon tasolla saattaa työskennellä asiantuntijoita, jotka vastaavat esimerkiksi henkilöstöasioista tai täydennyskoulutuksesta. Tällöin lähijohtajan asema suhteessa erilaisiin asiantuntijoihin tulisi määritellä. Olisikin tärkeä selvittää, miten tämä matriisiorganisaation asiantuntijuus huomioidaan johtamisrakenteissa. Perinteinen linjaorganisaatio on osittain väistynyt – vai onko? Voidaanko asiantuntijuutta jakaa vai pitääkö jokaisella johtajalla olla yhtäläinen osaaminen substanssiin nähden? Minkälaiset mahdollisuudet asiantuntijalla on viedä organisaatiota strategian mukaisesti eteenpäin? Ketkä ovat matriisiorganisaation vallankäyttäjät? Minkälaista johtajuutta asiantuntijuus tarvitsee?

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihealue olisi tutkia nykyisten varhaiskasvatuksen johtajien tehtäväkuvauksia ja TVA-lomakkeita⁴³. Onko niihin merkitty pedagogiselle johtamiselle aikaresurssia? Tai minkälaiset toimet johtajien mielestä ovat pedagogista johtamista? Miten se on läsnä johtamistoiminnassa sinänsä? Miten eri tehtävien näkyväksi tekeminen vaikuttaisi niiden toteutumiseen? Miten johtajaa arvioidaan ja arvotetaan palkkauksessa?

Tämä tutkimus on paneutunut yleisellä tasolla johtajien ja työntekijöiden käsitysten tarkasteluun. Olisi ollut mielenkiintoista tarkastella myös esimiesalaisparien käsityksiä johtamiseen liittyen. Olisivatko johtajan käsitykset olleet erilaiset vai samanlaiset kuin hänen alaisuudessaan työskentelevien työntekijöiden? Missä määrin ja miltä osin työntekijöiden käsitykset olisivat olleet yhteneväiset keskenään?

Laadunhallintaan liittyen voisi suorittaa tutkimuksen, jossa seurattaisiin laatu-prosessin käyttöönottoa organisaatiossa. Tällöin voisi kysymyksessä olla toimintatutkimus, jossa seurataan organisaation kehittämishanketta. Olen tässä ehdotta-

⁴³ TVA = työn vaativuuden arviointi (Kuntatyönantajat, KVTEs)

nut jatkotutkimuksen aiheita sivuten omia tutkimuskysymyksiäni. Neljännen kysymyksen – pedagogisen tuen – näkökulmasta havainnointitutkimus arjen johtamistilanteista toisi vielä uudenlaista näkökulmaa varhaiskasvatuksen johtajuuden tarkasteluun. Myös luottamushenkilöstön tuki ylemmälle johdolle olisi mielenkiintoista kartoittaa.

9 LÄHDELUETTELO

- Aditya, R. N., House, R. J. & Kerr, S. (2000). *Theory and Practice of Leadership: Into the New Millenium*. Teoksessa C.L. Cooper & E.A. Locke (toim.) *Industrial and Organizational Psychology* (ss. 130–165). Cornwall: Blackwell publishers Ltd.
- Akselin, M.-L. (2013). *Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa*. Acta Universitatis Tamperensis 1807. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Alasoini, T. (2010). *Mainettaan parempi työ*. Helsinki: EVA.
- Alasoini, T. (2011). Parempaa vai huonompaa? Suomen työelämän laatu eurooppalaisessa vertailussa. *Työpoliittinen Aikakauskirja* (1), 32–41.
- Alila, K. (2003). *Laadun kehittäminen ja ohjaustoiminta varhaiskasvatuksessa*. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2003:1. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Alila, K. (2013). *Varhaiskasvatuksen laadun ohjaus ja ohjauksen laatu*. Laatupeuhje varhaiskasvatuksen valtionhallinnon ohjausasiakirjoissa 1972-2012. Tampere: Tampere University Press.
- Alila, K. (2004). *Varhaiskasvatuksen ohjaustoiminta ja asiakirjat laadunhallinnan taustalla*. Teoksessa R. Ruokolainen & K. Alila (toim.), *Varhaiskasvatuksen laatu on osaamista ja vuorovaikutusta*. Varhaiskasvatuksen laadunhallinnan ja ohjauksen kehittämishankkeen julkaisu. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2004:6 (ss. 27-40). Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Alila, K. & Kronqvist, E.-L. (2008). *Varhaiskasvatus vuoteen 2020*. Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:72. Helsinki: Yliopistopaino.
- Alila, K. & Parrila, S. (toim.) (2004). *Laadunhallinnan perusteita ja menetelmiä varhaiskasvatuksessa*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2004:17. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Alila, K. & Parrila, S. (toim.) (2011). *Lapsen arki ja vuorovaikutus varhaiskasvatuksessa*. Katsaus varhaiskasvatuksen väitöskirjoihin vuosilta 2006-2010. Oulu: Ediva.
- Alila, K. & Parrila, S. (2007). *Perhepäivähoidon henkilöstön osaamisen haasteet - valtakunnallisen osaamiskartoituksen tuloksia*. Teoksessa S. Parrila (toim.), *Perhepäivähoidon ohjauksen kehitysvaihtoehtoja*. Sosiaali- ja terveysministeriö, selvityksiä 2007:19 (ss. 91-128). Helsinki: Yliopistopaino.

- Antikainen, E.-L. (2005). Kasvuorientoitunut ilmapiiri esimiestyön tavoitteena. Tapaustutkimus ammattikorkeakoulussa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Antila, J. (2006). Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työministeriön työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö.
- Antonovsky, A. (1993). The structure and properties of the sense of coherence scale. *Social science & medicine*, 36, 725-733.
- Antonovsky, H. & Sagy, S. (1986). The Development of Sense of Coherence and Its impact on Responses to Stress Situations. *The Journal of Social psychology*, 126 (2), 213–225.
- Anttila, P. (2006). Ilmaisu, Teos, Tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Akatiimi.
- Anttila, T., Nätti, J. & Väisänen, M. (2007). Työ, perhe ja aikapulan hallinta. *Janus*, 15 (3), 245–260.
- Apula-päiväkodit. Haettu 17.9.2013 osoitteesta <http://www.apulapaivakodit.fi/home/paivakodit/>
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization. The Conflict between Systema and the Individual*. New York: Harper & Row.
- Argyris, C. (1982). *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*. San Francisco: Jossey Bass.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people How to Learn. *Harvard Business Review*, 4 (2), 4–15.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. (2011). *Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutos taitavasti*. Tampere: Työterveyslaitos ja Johtamistaidon Opisto JTO.
- Arvasalo, L. (6.2.2006). Kotimaisten kielten keskus. Haettu 19.9.2013 osoitteesta Sana sanasta – ajan sanojen taustaa: Alaistaito: <http://www.kotus.fi/index.phtml?s=766>
- Arveson, P. (1998). The Deming Cycle. Haettu 8.12.2013 osoitteesta Balanced Scorecard insitute: <http://balancedscorecard.org/thedemingcycle/tabid/112/default.aspx>
- Asetus lasten päivähoitosta 16.3.1973/239. Haettu 2.9.2013. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö, <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/197319730239>.
- Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 1998/986. (14.12.1998). Haettu 21.10.2013 osoitteesta Finlex: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980986>
- Asetus sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista 912/1992. (9.10.1992). Haettu 22.10.2014 osoitteesta Finlex: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920912>.
- Aubrey, C. (2011). *Leading and Managing in the early years*. Second edition. Cornwall: SAGE.
- Auvinen, T. (2013). *Narratiivinen johtajuus*. Tutkielmia johtajuuden tarinankerronnan tutkimuksesta ja käytännöstä. Jyväskylä: Jyväskylä University School of Business and Economics.
- Auvinen, T. (2012). The Ghost Leader: An Empirical Study on Narrative Leadership. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 17 (1), 4–15.

- Baruch, Y. (1998). The Rise and Fall of Organizational Commitment. *Human System Management*, 17 (2), 135–143.
- Bateman, T. & Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26 (4), 587–595.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (2000). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Helsinki: Gaudeamus.
- Berlin, S. (2008). *Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisessä palautevuorovaikutuksessa*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Le Blanc, P., de Jonge, J. & Schaufeli, W. (2003). Job stress and health. Teoksessa N. Chmiel (toim.), *Introduction to Work and Organizational Psychology* (ss. 148-177). Padstow, Cornwall: Blackwell Publishing Ltd.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1994). Looking for leadership: Another search party's report. *Educational Administration Quarterly*, 30 (1), 77-96.
- Borgman, M. & Packalén, E. (2002). *Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen*. Tampere: Tammi.
- Bradford, D. L. & Cohen, A. R. (1998). *Power up. Transforming Organizations Through Shared Leadership*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Bronfenbrenner, U. (1994). Ecological Models of Human Development. *International Encyclopedia of Education*, 3, 37-43.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The Ecology of Human Development*. Cambridge, Mass.: Howard University Press.
- Broström, S. (2003). Unity of care, teaching and upbringing - A theoretical contribution towards a new paradigm in early childhood education. *Researching early childhood*, 5, 21-38.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. (2004). *Organizational Behaviour. An Introductory Text*. 5th edition. Spain: Pearson Education Limited.
- Cameron, K., Bright, D. & Caza, A. (2004). Exploring the Relationship Between Organizational Virtuousness and Performance. *American Behavioral Scientist*, 47 (6), 1–24.
- Chapman, G. & White, P. (2011). *The 5 Languages of Appreciation in the Workplace. Empowering Organizations by Encouraging People*. Chicago, IL: Northfield Publishing.
- Chattopadhyay, P. (1999). Beyond direct and symmetrical effects: the influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 42 (3), 273–287.
- Chen, C. C., Wu, J., Yang, S. C. & Tsou, H.-Y. (2008). Importance of Diversified Leadership Roles in Improving Team Effectiveness in a Virtual Collaboration Learning Environment. *Educational Technology & Society*, 11 (1), 304-321.
- Cheung, M. F. & Wong, C.-S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (7), 656–672.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2001). *Research Methods in Education*. 5th Edition. Padstow: RoudledgeFalmer.

- Connaughton, S. L. & Daly, J. A. (2004). Identification with leader. A comparison of perceptions of identification among geographically dispersed and co-located teams. *Corporate Communications: An International Journal*, 9 (2), 89–103.
- Constas, M. A. (1992). Qualitative Analysis as a Public Event: The Documentation of Category Development Procedures. *American Educational Research Journal*, 29 (2), 254–266.
- Cooper, C.L., Dewe, P.J. & Driscoll, P.O. (2001). *Organizational stress. A review and critique of theory, research, and applications*. Lontoo: Sage.
- Coyle-Shapiro, J. (1995). The impact of TQM intervention on teamwork: A longitudinal assessment. *Employee Relations*, 17 (3), 63-75.
- Creed, W. E. & Miles, R. E. (1996). Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls. Teoksessa R.M. Kramer & T.R. Tyler, *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. (ss. 16-28). California: Sage Publications.
- Crossan, M., Vera, D. & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, 19, 569–581.
- Csikszentmihályi, M. (2005). *Flow – elämän virta: tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu*. (R. Hellsten, käänt.) Helsinki: Rasalas.
- Culkin, M. (1997). *Administrative Leadership*. Teoksessa S.L. Kagan & B.T. Bowman, *Leadership in Early Care and Education* (ss. 23-33). Washington: NAEYC.
- Daft, R. & Lengel, R. (1984). Information richness: a new approach to managerial behavior and organization design. Teoksessa L. Cummings & B. Staw (toim.), *Research in Organizational Behavior*, Vol 6 (ss. 191–233). Greenwich, CT: JAI Press.
- Dalton, M. (1997). When the Purpose of Using Multi-rater Feedback is Behavior Change. Teoksessa D.W. Bracken, M.A. Dalton, R.A. Jako, C.D. McCauley & V.A. Pollman, *Should 360-Degree Feedback Be Used Only for Developmental Purposes?* (ss. 1-6). Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Dansereau, F. J., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations. A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13 (1), 46–78.
- Deming, W. E. (1988). *Out of Crisis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31, 125–150.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12 (4), 450–467.
- Dunegan, K., Uhl-Bien, M. & Duchon, D. (2002). LMX an Subordinate Performance: The Moderating Effects of Task Characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 17 (2), 275–285.

- Ebbeck, M. & Waniganayake, M. (2003). *Early Childhood Professionals: Leading Today and Tomorrow*. Sydney: MacLennan + Petty Pty Ltd.
- Edwards, P., Collison, M. & Rees, C. (1998). The Determinants of Employee Responses to Total Quality Management: Six Case Studies. *Organization Studies*, 19 (3), 449-475.
- EIPA. Haettu 2.7.2013 osoitteesta Common Assessment Framework: <http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=102>
- Engeström, Y. (2008). *From Teams to Knots: Activity-theoretical Studies of Collaboration and Learning at Work*. New York, N.Y.: Cambridge University Press.
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2013). Transformational-transactional leadership and upward influence: The role of Relative Leader-member Exchanges (RLMX) and Perceived Organizational Support (POS). *The Leadership Quarterly*, 24, 299–315.
- Erätuuli, M. & Leino, J. (1992). Rehtori koulunsa pedagogisena johtajana. Helsingin yliopiston kasvatustieteellisen laitoksen tutkimuksia: 134. Helsinki: Yliopistopaino.
- Eskola, A. (1981). *Sosiologian tutkimusmenetelmät I* (4. toinen muuttamaton lisäpainos). Juva: WSOY.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1999). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Euroopan komissio (1996). *Lasten päivähoidon ja esiopetuksen laatutavoitteet. Ehdotukset kymmenen vuoden toimintaohjelmaksi*. Euroopan komission lastenhoitoverkosto.
- European Institute of Public Administration. (2006). *Yhteinen arviointimalli CAF (Common Assessment Framework) Organisaation kehittäminen itsearviointin avulla*. Helsinki: Valtionvarainministeriö.
- Fairhurst, G. (2007). *Discursive Leadership*. In *Conversation With Leadership Psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Fairhurst, G. T. & Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, 23, 1043–1062.
- Feldt, T. (1997). The role of sense of coherence in well-being at work: Analysis of main and moderator effects. *Work & Stress*, 11, 134–147.
- Feldt, T., Mäkikangas, A. & Piitulainen, S. (2005). *Persoonallisuuden riski- ja suojaavat tekijät työhyvinvoinnin näkökulmasta*. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. (ss. 95–118). Keuruu: PS-kustannus.
- Fisher, J. & Eheart, B. (1991). *Family Day Care: A Theoretical Basis for Improving Quality*. *Early Childhood Research Quarterly*, 6, 549-563.
- Fisher, K. & Fisher, M. D. (2001). *The Distance Manager*. United States of America: McGraw-Hill.
- Foa, U.G. & Foa, E.B. (1974). *Societal structures of the mind*. Springfield, IL.: Charles C. Thomas.

- Follmer, H. (2008). A Thesis in HUMAN DEVELOPMENT AND FAMILY STUDIES. How Child Care Providers see Themselves: The Development of Perceived Professional Role and Social Role Identity. Texas: Tech University.
- Fonsén, E. (2013). Dimensions of Pedagogical Leadership in Early Childhood Education and Care. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (ss. 181–192). Tampere: Tampere University Press.
- Fonsén, E. (2008). *Pedagoginen johtajuus - Varhaiskasvatustyön johtamisen punainen lanka. Pro gradu -tutkielma*. Tampere: Tampereen yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatuksen yksikkö.
- Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Tampere: Tampere University Press.
- Fonsén, E. (2010). Pedagogista johtajuutta metsästäessä. Teoksessa L. Turja & E. Fonsén (toim.), *Suuntana laadukas varhaiskasvatus*. Professori Eeva Hujalan matkassa (ss. 127-139). Tampere: Suomen Varhaiskasvatus ry.
- Gill, R. (2006). *Theory and practice of leadership*. Trowbridge: SAGE Publications Ltd.
- Glover, L. & Noon, M. (2005). Shop-floor workers' responses to quality management initiatives: broadening the disciplined worker thesis. *Work, employment and society*, 19 (4), 727-745.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78 (2), 78-90.
- Graen, G. B. (2003). Role Making onto the Starting Work Team Using LMX: Diversity as an Asset. Teoksessa G.B. Graen, *Dealing with Diversity* (ss. 1–27). USA: Information Age Publishing.
- 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. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 219–247.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations*. Eighth edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Griffith, T. L. & Neale, M. A. (2001). Information processing in traditional, hybrid, and virtual teams: From nascent knowledge to transactive memory. *Research in organizational behavior*, 23, 379–421.
- Gustafsson, J. Eduskunta valtiopäiväasiakirjat. Haettu 12.2.2013 osoitteesta KIRJALLINEN KYSYMYS 617/2012 vp_vastaus: http://www.eduskunta.fi/faktatmp/utatmp/akxtmp/kk_617_2012_p.s.html#VASTAUS
- Haapakangas-Torkkeli, K. (2011). Työtä sydämellä ja innolla – ikääntyvän kotihoitohenkilöstön kokemuksia työhyvinvoinnista ja ikäjohtamisesta. Savonia AMK, ylempi korkeakoulututkinto. Kuopio: Savonia university of applied sciences.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159–170.

- Hakanen, J. (2009). Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – kohti laadukasta työelämää. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Hakonen, M., Vartiainen, M. & Kokko, N. (2004). Luottamuksen synty hajautetuissa työryhmissä. *Psykologia*, 39 (2), 125–133.
- Hallitus (19.10.2006). Valtion säädöstietopankki, HE 235/2006. Haettu 6.5.2012 osoitteesta http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2006/?_offset=40
- Hallitusohjelma. (22.6.2011). Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma.
- Halttunen, L. (2013). Determination of Leadership in a Day Care Organisation. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (ss. 97–112). Tampere: Tampere University Press.
- Halttunen, L. (2009). Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Hargreaves, A. (2006). The Seven Principles of Sustainable Leadership. Teoksessa A. Taipale, M. Salonen & K. Karvonen, *Kuorma kasvaa - voiko johtajuutta jakaa? Kokemuksia oppilaitosjohtamisen hyvistä käytännöistä* (ss. 15 – 22). Helsinki: Opetushallitus.
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Harris, A. (2013). Distributed Leadership: Friend of Foe? *Educational Management, Administration & Leadership*, 41 (5), 545–554.
- Harris, A. (2008). *Distributed School Leadership. Developing tomorrow's leaders*. Abingdon: Routledge.
- Hayden, J. (1996). *Management of Early Childhood Services: An Australian Perspective*. Sydney: Social Science Press.
- HE 99/2013. (5.9.2013). Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittamisestä ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi. Haettu 14.3.2014 osoitteesta [Finlex.fi: http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2013/20130099#id203283](http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2013/20130099#id203283)
- HE 341/2014 (18.12.2014) Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi lasten päivähoidosta annetun lain muuttamisesta ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi. Haettu 13.1.2015 osoitteesta [Finlex.fi: http://finlex.fi/fi/esitykset/he/2014/20140341](http://finlex.fi/fi/esitykset/he/2014/20140341)
- Heikka, H. (2013). Monimuotoistuvan työyhteisön johtamisen haasteita. Teoksessa H. Honkanen & L. Kiviniemi (toim.), *Yhdessä mukana muutoksessa. Lea Rissasen juhlakirja*. ePooki 9/2013. Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut (ss. 81–86). Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu.
- Heikka, J. (2013a). Distributed leadership in early childhood education. Seminaariesitys Varhaiskasvatuksen johtajuusfoorumi 18.4.2013: Jaettu johtajuus – jaettua tietoisuutta, vastuuta ja toimintaa: Tampereen Yliopisto.
- Heikka, J. (2014). *Distributed pedagogical Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press.

- Heikka, J. (2013b). Enacting Distributed Pedagogical Leadership in Finland: Perceptions of Early Childhood Education Stakeholders. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (ss. 255–273). Tampere: Tampere University Press.
- Heikka, J. & Hujala, E. (2008). Varhaiskasvatuksen johtajuuden toimivuus opetustoimessa. Teoksessa E. Hujala, E. Fonsén & J. Heikka (toim.), *Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja* (ss. 3–14). Tampere: Tampereen yliopisto, Opettajankoulutuslaitos, Varhaiskasvatuksen yksikkö.
- 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.
- Heikkilä, T. (2001). Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Heikkinen, H., Huttunen, R., Niglas, K. & Tynjälä, P. (2005). Kartta kasvatustieteen maastosta. *Kasvatus*, 36 (5), 340–354.
- Heikkinen, H. T., Huttunen, R. & Syrjälä, L. (2007). Action research as narrative: five principles for validation. *Educational Action Research*, 15 (1), 5–19.
- 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.
- Heinämäki, L. (2006). Perhepäivähoidon dialoginen suunnittelumalli. Teoksessa S. Parrila (toim.), *Perhepäivähoidon kehittämishaasteita. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 2006:17* (ss. 55–60). Helsinki: Yliopistopaino.
- Hellström, M. (2004). Muutosote. Akvaarioprojektin pedagogisten kehittämishankkeiden toteutustapa ja onnistuminen. Tutkimuksia 249. Helsinki: Helsingin yliopiston soveltavan kasvatustieteen laitos.
- Hertel, G., Geister, S. & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15, 69–95.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2000). Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tammi.
- Hirvelä, S.-M. (2010). Pedagoginen johtajuus päiväkodin johtajien ja lastentarhanopettajien silmin. Pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. Opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö.
- Hofstede, G. (1985). The interaction between national and organizational value systems [1]. *Journal of Management Studies*, 22 (4), 347–357.
- Holma, T., Outinen, M., Idänpään-Heikkilä, U. & Sainio, S. (2001). Kirkasta ja uudista laadunhallintaa - kehitä laatutalo. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

- Hujala, A. (2008). Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopio: Terveystalouden ja -talouden laitos. Kuopion yliopisto.
- Hujala, E. (2013). Contextually Defined Leadership. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (ss. 47–60). Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Hujala, E. & Fonsén, E. (toim.) (2010). Työyhteisön pedagoginen kehittäminen työhyvinvoinnin perustana päivähoitossa -projektin loppuraportti. Tampere: Tampereen yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatuksen yksikkö.
- Hujala, E. & Fonsén, E. (2012). Verkostoista voimaa pedagogiseen johtajuuteen – laatua ja työhyvinvointia varhaiskasvatukseen -loppuraportti. Tampere: Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö.
- Hujala, E., Fonsén, E. & Elo, J. (2012) Evaluating the quality of the child care in Finland. *Early Child Development and Care* 182 (3–4), 299–314.
- Hujala, E., Backlund-Smulter, T., Koivisto, P., Parkkinen, H., Sarakorpi, H., Suortti, O., Niemelä, T., Kuronen, I., Knubb-Manninen, G., Smeds-Nylund, A.-S., Hietala, R. & Korkeakoski, E. (2012). Esiopetuksen laatu. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 61. Jyväskylä: Koulutuksen arviointineuvosto.
- Hujala, E., Heikka, J. & Fonsén, E. (2009). Varhaiskasvatuksen johtajuus kuntien opetustoimessa ja sosiaalitoimessa. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus -projekti. Tampere: Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatuksen yksikkö. Tampereen yliopisto.
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. (2011). Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim.), *Varhaiskasvatuksen käsikirja* (ss. 287–299). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hujala, E., Karila, K., Nivala, V. & Puroila, A.-M. (1998). Towards understanding leadership in the context of Finnish early childhood. Teoksessa E. Hujala & A.-M. Puroila (toim.), *Towards understanding leadership in early childhood context* (ss. 147–170). Oulu: Oulu University Press.
- Hujala, E., Parrila, S., Lindberg, P., Nivala, V., Tauriainen, L. & Vartiainen, P. (1999). *Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa*. Oulu: Oulun yliopistopaino.
- Hujala, E. & Puroila, A.-M. (toim.) (1998). *Towards Understanding Leadership in Early Childhood Context - Cross-cultural Perspectives*. Acta universitatis ouluensis. Series E 35. Oulu: University Press.
- Hujala, E., Puroila, A.-M., Parrila-Haapakoski, S. & Nivala, V. (1998). *Päivähoidosta varhaiskasvatukseen*. Jyväskylä: Varhaiskasvatus 90 Oy.
- Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. (toim.) (2013). *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

- Hunter, S., Bedell-Avers, K. E. & Mumford, M. D. (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. *The Leadership Quarterly*, 18 (5), 435-446.
- Hymowitz, C. (6. 4 1999). Remote managers find ways to narrow the distance gap. *The Wall Street Journal*, B1.
- Hyvärinen, M. & Löyttyniemi, V. (2005). Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa J. Ruusuvaori & L. Tiittula (toim.), *Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (ss. 189–222). Tampere: Vastapaino.
- Hämäläinen, K. (1986). *Koulun johtaja ja koulun kehittäminen*. Jyväskylä: Suomen kaupunkiliitto.
- Hätönen, H. (2000). *Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hätönen, H. (2011). *Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ikonen, M. (2013). *Trust Development and Dynamics at Dyadic Level. A Narrative Approach to Studying Processes of Interpersonal Trust in Leader-Follower Relationships*. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto.
- Illies, R., Nahrgang, J. & Morgeson, F. P. (2007). Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 269-277.
- Immonen, S. (1993). *Vuorovaikutus johtamisen välineenä: Tutkimus toimistoesimiesten vuorovaikutukseen käyttämästä ajasta. Teollisuustalous ja työpsykologia. Report No. 150*. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Isosaari, U. (2008). *Valta ja tilivelvollisuus terveydenhoidon organisaatioissa: Tarkastelu lähijohtajan näkökulmasta*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Isotalo, P. (2006). *Lehtori Janssonin kiusaus. Fenomenografinen näkökulma opettajien käsityksiin opettajien välisen työpaikkakiusaamisen syistä, seurauksista ja ennaltaehkäisystä*. Turku: Turun yliopisto.
- Jarvenpaa, S. L. (2001). *Building Trust from a Distance*. Teoksessa K.Fisher & M.D.Fisher, *The Distance manager* (ss. 91–96). USA: McGraw Hill.
- Jarvenpaa, S. L., Shaw, T. R. & Staples, D. S. (2004). Toward Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams. *Information System Research*, 15 (3), 250–267.
- Johnson, J. V. & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78, 1336–1342.
- Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33 (7), 14–26.
- Jokinen, T. (2005). *Global Leadership Competencies: a Review and Discussion*. *Journal of European Industrial Training*, 199–216.
- Jokivuori, P. (2002). *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – kilpailevia vai täydentäviä? Studies in Education, Psychology and Social Research 206*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- Jokivuori, P. (2004). Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus* (4), 284–294.
- Jones, C. & Pound, L. (2008). *Leadership and Management in the Early Years - from principles to practice*. Glasgow: The McGraw-Hill Companies.
- Jorde-Bloom, P. (1997). Administrative leadership. Commentary. Teoksessa S.L. Kagan & T. Bowman (toim.), *Leadership in early care and education* (ss. 34-37). Washington: NAEYC.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-768.
- Juntti, S. (2004). *Kuntien peruspalvelujen arviointihanke*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Juuti, P. (2007). Ihmisten johtaminen kouluorganisaatioissa. Teoksessa A.Pennanen (toim.), *Koulun johtamisen avaimia* (ss. 199–218). Juva: PS-kustannus.
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. Juva: PS-kustannus.
- Juuti, P. (2010a). Johdanto. Teoksessa P. Juuti & E. Rovio (toim.), *Keskusteleva johtaminen* (ss. 11–24). Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. (2001). Johtamispuhe. *Aavaranta-sarja* no 48. Juva: PS-kustannus.
- Juuti, P. (1996). Mitä on johtaminen. *Aikuiskasvatus*, 16, 244-252.
- Juuti, P. (2010b). Mitä tarkoitetaan keskustelevalle johtamisella? Teoksessa P. Juuti & E. Rovio (toim.), *Keskusteleva johtaminen* (ss. 25–36). Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. (2005). *Toivon johtaminen*. *Aavaranta-sarja* 2. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. & Rovio, E. (toim.) (2010). *Keskusteleva johtaminen*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Jyväskylän kaupunki. Haettu 17.11.2013 osoitteesta Päivähoito: www.jyvaskyla.fi/paivahoito/asiakasraati
- Jäppinen, T. (2011). *Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Järvinen, P. (2001). *Onnistu esimiehenä*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kagan, S. L. & Bowman, B. (toim.) (1997). *Leadership in early care and education*. Washington: NAEYC.
- Kalimo, R. & Toppinen, S. (1997). *Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kalimo, R. & Vuori, J. (1991). Work factors and health: The predictive role of pre-employment experiences. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 97–115.
- Kalland, M. (2011). Päivähoito kiintymyssuhdeteorian valossa. Teoksessa J. Sinkkonen & M. Kalland, *Varhaislapsuuden tunnesiteet ja niiden suojeleminen* (ss. 147–172). Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kalliala, M. (2009). *Kato mua - Kohtaako aikuinen lapsen päiväkodissa?* Tampere: Gaudeamus.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work. Stress, Productivity, and Reconstruction of Working Life*. USA: Basic Books.
- Karikoski, A. (2009). *Aika hyvä rehtoriksi – selviääkö koulun johtamisesta hengissä*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Karila, K. (1997). *Lastentarhanopettajan kehittyvä asiantuntijuus. Lapsirakkaasta opiskelijasta kasvatuksen asiantuntijaksi*. Helsinki: Edita.
- Karila, K. (2001). Päiväkodin johtajan muuttuva työ. *Lastentarha* (4), ss. 30-35.
- Kariluoma, N., Heinonen, H., Rehnback, K. & Keskinen, S. (2010). Päiväkodin esimiesten alaistaidot. Teoksessa R. Korhonen, M.-L. Rönkkö & J. Aerila (toim.), *Pienet oppimassa. Kasvatuksellisia näkökulmia varhaiskasvatukseen ja esiopetukseen*. (ss. 257–268). Turku: Turun yliopiston opettajankoulutuslaitos, Rauman yksikkö.
- Karvonen, J. (2010). *Laadunhallinta opetustoimessa ja varhaiskasvatuksessa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kasvio, A. (2007). Työn muutos globaalien kipailun, tieteen uusien edistysaskelien ja syvenevien ympäristöongelmien aikakaudella. Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder (toim.), *Työ murroksessa* (ss. 30–43). Keuruu: Työterveyslaitos.
- Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.) (2013). *Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kehusmaa, K. (2010). *Strategiatyö - organisaation voimanlähde*. Helsinki: Kauppakamari.
- Kekkonen, M. (2012). *Kasvatuskumppanuus puheena. Varhaiskasvattajat, vanhemmat ja lapset päivähoiton diskursiivisilla näyttämöillä. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Tutkimus 72/2012*. Tampere: Juvenes Print – Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Kemppi, M. (2010). *Yhdessä tekemisen meininki -kehittämishanke. Hollolan kunnan perhepäivähoidon pedagogiikan johtamismallin kehittäminen. Opinnäytetyö*. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.
- Kerlinger, F. N. & Lee, H. B. (2000). *Foundations of Behavioural Research*. 4th edition. USA: Harcourt College Publishers.
- Keskinen, S. (2005a). *Alaistaito - Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Vammala: Kunnallissalan kehittämissätiö.
- Keskinen, S. (2005b). *Tutkimus alaistaidoista kunnissa. (Kunnallissalan kehittämissätiön polemiarja)* Haettu 19.9.2013 osoitteesta www.polemiikki.fi/files/library/attachments/verkkotutkimus-julkaisut49.pdf.
- Keskinen, S. (2005c). *Kehityskeskustelu yliopistokäytössä*. Teoksessa S. Keskinen & E. Keskinen, *Kehitystä ja keskustelua. Kehityskeskustelun mahdollisuudet yliopistotyössä*. Turun yliopiston rehtorinviraston sarja 2/2005 (ss. 3–8). Turku: Turun yliopisto.
- Keskinen, S. (1990). *Päiväkotihenkilöstön sisäisten mallien yhteys työviihtyvyyteen, työn rasittavuuteen ja ammatti-identiteettiin*. Turku: Turun yliopisto.

- Keskinen, S. & Senvall, N. (2005). Miten esimies voi edistää työyhteisön oppimista akateemisessa toimintaympäristössä? Joensuun kasvatustieteen päivät 25.-26.11.2004. Teoksessa S. Havu-Nuutinen & M. Heiskanen (toim.), *Yhtenäistyvät ja erilaistuvat polut oppimisen ja koulutuksen eri vaiheissa* (ss. 245–255). Joensuu: Suomen kasvatustieteellinen seura, verkkojulkaisu.
- Keskinen, S. & Soukainen, U. (2010). Päivähoidon työntekijöiden käsityksiä hajautettuun organisaatioon siirtymisestä. Teoksessa R. Korhonen, M.-L. Rönkkö & J. Aerila (toim.), *Pienet oppimassa - kasvatuksellisia näkökulmia varhaiskasvatukseen ja esiopetukseen* (ss. 269-282). Turku: Uniprint.
- Kiesler, S. & Sproull, L. (1992). Group decision making and communication technology. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 52 (1), 96–123.
- Kilpimaa, A. (2013). Johtajuus rationaalisina käytäntöinä yrityksen strategisessa muutoksessa. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kinnunen, U. & Feldt, T. (2005). Hyvinvointi työssä. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. (ss. 13–37). Keuruu: PS-kustannus.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) (2005). *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kinos, J. (1997). Päiväkoti ammattikuntien kamppailujen kenttänä. Turun yliopiston julkaisusarja C 133. Turku: Painosalama Oy.
- Kinos, J., Karila, K. & Palonen, T. (2010). 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen tapahtumat päivähoidon ja varhaiskasvatuksen kentällä. Teoksessa R. Korhonen, M.-L. Rönkkö & J. Aerila (toim.), *Pienet oppimassa - kasvatuksellisia näkökulmia varhaiskasvatukseen ja esiopetukseen* (ss. 230-246). Turku: Turun yliopiston opettajankoulutuslaitos, Rauman yksikkö.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E. & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: the moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47 (2), 175–192.
- Koivisto, M. (2007). Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.
- Koivisto, S. & Vartiainen, M. (2008). Mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn johtamisessa? *Psykologia*, 43 (1), 27–43.
- Koivula, S. (2002). Jumalainen laatu – Laatu organisaatiokulttuurisena sopusointuna. Oulun yliopiston opetus- ja opiskelijapalveluiden julkaisuja. Sarja A 22. Oulu: Oulun yliopistopaino.
- Koivumäki, J. (2008). Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

- Koivumäki, J., Kankaanpää, A., Melin, H. & Blom, K. (2006). Luottamus työorganisaatioissa: empiirinen tarkastelu. Teoksessa P. Jokivuori, R. Latva-Karjanmaa & A. Ropo (toim.), Työelämän taitekohtia. Työpoliittinen tutkimus 2006 (ss. 72–94). Helsinki: Työministeriö.
- Korhonen, A. (1998). Päiväkodin johtajan työn rasitustekijät ja burnout. Oulun yliopiston Kajaanin opettajankoulutuslaitoksen julkaisuja. Sarja C: Varhaiskasvatus 4. Kajaani: Kajaanin opettajankoulutuslaitos.
- Koro-Ljungberg, M. (2005). Tietoteoreettinen validiteettitarkastelu laadullisessa tutkimuksessa. *Kasvatus*, 36 (4), 274–284.
- Kronqvist, E.-L. (2011). Varhaispedagogiikan kehityspsykologinen perusta. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim.), Varhaiskasvatuksen käsikirja (ss. 13–30). Juva: PS-kustannus.
- Kronqvist, E.-L. & Jokimies, J. (2008). Vanhemmat varhaiskasvatuksen laadun arvioijina. Tuloksia Vaikuta vanhempi -selvityksestä. Stakesin raportteja 22/2008. Helsinki: Stakes.
- Kuczawara, M. (2001). What Employees Want from a Distance Manager. Teoksessa K. Fisher & M.D. Fisher, *The Distance manager* (ss. 29–39). USA: McGraw Hill.
- Kuntatyönantajat. (2005). KVTES 2005-2007. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Helsinki: Kuntatyönantajat.
- Kuntatyönantajat. (2012). KVTES 2012-2013, Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Helsinki: Kuntatyönantajat.
- Kuosmanen, A. (2004). Henkilöstön työssä kehittyminen ja psykologinen sopimus - Pro gradu -tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta.
- Kyrö, P. (2004). Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Saarijärvi: Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Lahtinen, P. (2009). Ikääntyvän opettajan ammatillista kasvua ja osaamista tukeva johtaminen ammattikorkeakoulussa. Tampere: Tampere University Press.
- Laine, N. (2008). Trust in Superior-Subordinate Relationship. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Laki lasten päivähoitosta 19.1.1973/36. (19.1.1973). Haettu 25.2.2013 osoitteesta
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036#L2P11>
- Laki perusopetuslain muuttamisesta 642/2010. Haettu 25.2.2013 osoitteesta
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2010/20100642>.
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista 734/1992 (3.8.1992). Haettu 22.10.2014 osoitteesta
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920734>.
- Laki työaikalain 2 ja 7 § muuttamisesta. (2010). 991/2010.
- de Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A., Houtman, I. D. & Bongers, P. M. (2003). The very best of the millenium: Longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 282–305.

- Larsson, G. & Setterlind, S. (1990). Work load/ work control and health: Moderating effects of heredity, self-image, coping, and health behaviour. *International Journal of Health Sciences*, 1–2, 79–88.
- Larsson, J. & Sanne, C. (2005). Self-help Books on Avoiding Time Shortage. *Time & Society*, 14 (2), 213–230.
- Larsson, K. (2008). Mellanchefer som utvecklar – om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård och omsorg. Linköping: Linköpings universitetet, Filosofiska fakulteten.
- Lastentarhanopettajaliitto. (2004). Päiväkodinjohtaja on monitaituri. Helsinki: Lastentarhanopettajaliitto ry.
- Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of psychology*, 56, 485-516.
- Laulainen, S. (2010). Jos mittää et anna niin mittää et saa. Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä. Itä-Suomen yliopisto: Dissertations in Social Sciences and Business Studies no 9.
- Launis, K., Schaupp, M., Koli, A. & Rauas-Huuhtanen, S. (2010). Muutospajaohjaajan opas. Raportteja 71. Helsinki: Tykes.
- Léman, U. (nyk. Soukainen). (2007). Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa - alustavia tuloksia väitöstudiumuksesta. Teoksessa S. Parrila (toim.), *Perhepäivähoidon ohjauksen kehitysvaihtoehtoja. STM selvityksiä 2007:19* (ss. 137-145). Helsinki: Yliopistopaino.
- Léman, U. (nyk. Soukainen) (2005). Poster. 17.-18.11.2005 Kasvatustieteen päivät. Jyväskylä.
- Leponiemi, J. (2008). Ethnic Minority Member Perspective on Leader-Member Exchange. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Levy, P. E., Albright, M. D., Cawley, B. D. & Williams, J. R. (1995). Situational and individual determinants of feedback seeking: A closer look at the process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62 (1), 23–37.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. Teoksessa R.M. Kramer & T. Tyler (toim.), *Trust in organizations*. (ss. 114–139). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Lindén, J. (2010). Kutsumuksesta palkkatyöhön? Perusasteen opettajan työn muuttunut luonne ja logiikka. Tampere: Tampere University Press.
- Lindgren, H. (2012). Att vara ledare. Ett komplext uppdrag. Malmö: Studentlitteratur.
- Lindgren, H. (2008). Mellanchefer. Haettu 25.10.2013 osoitteesta Kontentan 271: http://www.silf.se/Documents/Professionals/kontentor/26140_271_Mellanchefer_L%C3%A5g.pdf
- Lipnack, J. & Stamps, J. (2000). *Virtual Teams. People Working Across Boundaries with Technology*. 2nd edition. New York: Wiley & Sons.
- Liusvaara, L. (2014). Kun vaan rehtori on korvat auki – Koulun kehittämisellä pedagogista hyvinvointia. Turku: Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C osa 388.

- Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K. L. & Anderson, S. E. (2010). Investigating the Links to Improved Student Learning. Final report of reseach findings. Minnesota: University of Minnesota.
- Lumby, J. (2013). Distributed Leadership: The Uses and Abuses of Power. *Educational Management Administration & Leadership*, 41 (5), 581–597.
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. (2000). Laatujohtaminen ja julkinen sektori – laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Tampere: Gaudeamus.
- Luomala, A. (2008). Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tampere: Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämissyhmä HYWIN, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Lähdesmäki, K. (2007). Esimiehistä valmentajia? Valtionhallinnon uusi palkkajärjestelmä johtamisen välineenä. *Hallinnon tutkimus*, 26 (1), 83-91.
- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. (2005). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lämsä, A.-M. & Takala, T. (2004). Tulkitseva käsitetutkimus. Haettu 3.10.2013 osoitteesta www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit Metodix:
- Lönnblad, J. & Vartiainen, M. (2012). Future Competences – Competences for New Ways of Working. Publication series B:12. Turku: University of Turku, Brahea Centre for Training and Development.
- Lönnblad, J. & Vartiainen, M. (2013). Tulevaisuuden kompetenssit globaalissa työssä. Teoksessa A. Rouhelo & H. Trapp (toim.), Tulevaisuuden asiantuntijuutta rakentamassa. FUTUREX – Future Experts -hanke (ss. 10-15). Turku: Turun yliopiston koulutus- ja kehittämisskeskus Brahean julkaisuja B:1.
- Lönnqvist, J. (2005). Johtajan haasteet ja paineet. Työelämä muuttuu -muuttuuko johtaminen. Teoksessa H. Hyypä & A. Miettinen (toim.), Johtajuus ja organisaatiodynamiikka (ss. 160-171). EU: Metanoia instituutti.
- Macpherson, R. & Vann, B. (1996). Crief and educative leadership. *Journal of Educational Administration*, 34 (2), 24-40.
- Makkonen, M. (27.2.2013). Päiväkotijohtajuuden monet valinnat: Päiväkodin johtajan työ ja lapsiryhmien sijoittumista koskevat päätökset päiväkodin johtajien kokemana. Pro gradu -tutkielma. Haettu 12.9.2013 osoitteesta VARHAISKASVATUS TÄNÄÄN. Suomen Varhaiskasvatus ry:n verkkolehti: <http://www.peda.net/en/magazine/jyu/varhaiskasvatus>
- Manka, M.-L. (2008). Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Talentum.

- Manka, M.-L. (1999). Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista työhyvinvointia. Toimintatutkimus broilertehtaan transformaatioprosessista – tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Vammala: Tampereen yliopisto.
- Manka, M.-L., Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. (2013). Perusasioista pieniin ihmeisiin – kuntajohtamisen kuva. KAKS – Kunnallisanalan kehittämissäatiö. Polemia-sarjan julkaisu nro 88. Sastamala: Pole-Kuntatieto Oy.
- Martins, L., Gilson, L. & Maynard, M. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management*, 30, 805–835.
- Mattila, P. (2007). Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Mauno, S., Pyykkö, M. & Hakanen, J. (2005). Koetaanko organisaatioissamme työn imua? Työn imun yleisyys ja selittävät tekijät kolmessa erilaisessa organisaatiossa. *Psykologia* (1), 16–30.
- Maxwell, J. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard Educational Review*, 62 (3), 279–300.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 709–734.
- McArdle, L., Rowlinson, M., Procter, S., Hassard, J. & Forrester, P. (1995). Total Quality Management and Participation: Employee empowerment or the enhancement of exploitation? Teoksessa A. Wilkinson & H. Willmott (toim.), *Making quality critical: New Perspectives on organizational change* (ss. 156-172). London: Routledge.
- Merriam, S. (1995). What can you tell from an N of 1?: Issues of validity and reliability in qualitative research. *PAACE Journal of Lifelong Learning*, 4, 51–60.
- Metsämuuronen, J. (2006). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: International Methelp ky.
- Meyer, P. (2007). Perhepäivähoitajien kertomuksia pedagogisen ohjauksen ja tuen saamisesta työlleen. Pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteen tiedekunta, Varhaiskasvatuksen laitos. Oulu: Oulun yliopisto.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. Teoksessa K.M. Kramer & T. Tyler (toim.), *Trust in organizations* (ss. 166–195). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53 (4), 49–61.
- Moeller, C. & Chung-Yan, G. A. (2013). Effects of social support on professors' work stress. *International Journal of Educational Management*, 27 (3), 188–202.

- Moilanen, L.-K. (2008). Tulevaisuuden perhepäivähoito – perhepäivähoidon pedagogisen ohjaamisen kehittämishanke. Sosiaali- ja terveysministeriön sosiaalialan kehittämishankkeen loppuraportti. Varkaus: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Morgan, G. G. (2000). The Director as a Key to Quality. Teoksessa M.L. Culkin, *Managing Quality in Young Children's Programs. The leader's role* (ss. 40–58). New York: Teachers College Press.
- Morgan, G. (1997). Historical Views of Leadership. Teoksessa S.L. Kagan & B.T. Bowman (toim.), *Leadership in early care and education* (ss. 9–14). USA: NAEYC.
- Moss, P. (1994). Defining Quality: Values, Stakeholders and Processes. Teoksessa P. Moss & A. Pence (toim.), *Valuing Quality in Early Childhood Services. New approaches to defining quality.* (ss. 1–9). West Sussex: Paul Chapman Publishing.
- Mustonen, K. (2003). Mihin rehtoria tarvitaan? Rehtorin tehtävät ja niiden toteutuminen Pohjois-Savon yleissivistävissä kouluissa. Oulu: Oulu University Press.
- Myöhänen, M. (2005). Ryhmäperhepäivähoidon kehittäminen. Teoksessa S. Parrila (toim.), *Villistä valvottuun, valvotusta ohjattuun. Perhepäivähoidon ohjauksen historia ja nykytilan haasteet.* Sosiaali- ja terveysministeriö, julkaisuja 2005:4. (ss. 112–122). Helsinki: Yliopistopaino.
- Mäkitalo, J. (2005). Work-related Well-being in the Transformation of Nursing Home Work. Oulu: Oulu University Press.
- Nandhakumar, J. & Baskerville, R. (2001). Trusting online: nurturing trust in virtual teams. *Global Co-Operation in the New Millenium* (ss. 188–194). Bled, Slovenia: The 9th European Conference on Information Systems.
- Niiranen, V. (2012a). Monialaisten ja monimuotoisten palvelujen johtaminen. Haettu 30.10.2013 osoitteesta www.sosiaalikehitys.com/uploads/Vuokko_Niiranen_Tampere041012.pdf
- Niiranen, V. (2012b). Sosiaali- ja terveysjohtajien osaaminen ja verkostot uudistuksissa. Haettu 24.10.2013 osoitteesta Kaste - Remontti - hankkeen seminaari, Turku: <http://www.turku.fi/Public/download.aspx?ID=156207&GUID=%7BBE296263-54A6-43FE-8BFA-0906633BCC6B%7D>
- Niiranen, V. (2012c). Sosiaalijohdon työn strategisuus ja moniulotteisuus. Teoksessa V. Niiranen & M. Hänninen (toim.), *Sosiaalitoimen johtajat kunnissa* (ss. 32–48). Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Niiranen, V. (2013). STM, TTL Johtamisen kehittämisverkosto. Johtajan muuttuva työ sosiaali- ja terveydenhuollossa. Haettu 25.10.2013 osoitteesta JOHTAVAT-hanke: www.uef.fi/stj/johtavat-hanke
- Niiranen, V. & Hänninen, M. (2012). Sosiaalijohdon työn tila ja tulevaisuus. Teoksessa V. Niiranen & M. Hänninen (toim.), *Sosiaalitoimen johtajat kunnissa* (ss. 123–127). Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

- Niiranen, V., Joensuu, M. & Kerkkänen, M. (2014). Johtamistutkimuksen lähtökohdat ja toteutus. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammintakanen & M. Kerkkänen (toim.), Johtajana muutoksissa (ss. 23–30). Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Niiranen, V. & Lammintakanen, J. (2014). Johdanto. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammintakanen & M. Kerkkänen (toim.), Johtajana muutoksissa (ss. 18–22). Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Niiranen, V. & Majoinen, K. (2012). Normit, ohjelmat ja reformit johtajan työvälineenä. Teoksessa V. Niiranen & M. Hänninen (toim.), Sosiaalitoimen johtajat kunnissa (ss. 76–88). Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. (toim.) (2005). Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Nivala, V. (2010). Johtaminen tulevaisuudessa. Teoksessa L. Turja & E. Fonsén (toim.), Suuntana laadukas varhaiskasvatus - Professori Eeva Hujalan matkassa (ss. 202-215). Tampere: Suomen Varhaiskasvatus ry.
- Nivala, V. (1999). Päiväkodin johtajuus. Rovaniemi: Lapin yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta.
- Nivala, V. (2002). Pedagoginen johtajuus – näkökulmia koulun ja päiväkodin substanssijohtamiseen. *Kasvatus*, 33 (2), 189-202.
- Nivala, V. (1998). Theoretical perspectives on educational leadership. Teoksessa E. Hujala & A.-M. Puroila (toim.), Towards understanding leadership in early childhood context (ss. 49-62). Oulu: Oulu University Press.
- Nivala, V. (2001). Tutkimuskohteena päiväkodin johtajuus. *Kasvatus*, 32 (2), 109–117.
- Nivala, V. & Hujala, E. (2002). Leadership in Early Childhood Education: Cross-cultural Perspectives. Oulu: Oulu University Press.
- Noe, R. A. & Wilk, S. L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78 (2), 291–302.
- Northouse, P. (2007). Leadership. Theory and practice. United States of America: SAGE Publications.
- OAJ, Lastentarhanopettajaliitto/ Opetusalan ammattijärjestö OAJ (2007). Päiväkodin johtajuus huojuu. Helsinki: Lastentarhanopettajaliitto.
- Oikeusministeriö. (10.6.2004). www.finlex.fi. Haettu 2.5.2012 osoitteesta Valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksen neuvottelukunnasta: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2004/20040524>
- Ojala, S. (2009). Työ hajautuu – missä käsitteiden rajat? *Työelämän tutkimus*, 7 (2), 92–104.
- Onwuegbuzie, A. J., Johnson, R. B. & Collins, K. M. (2011). Assessing legitimation in mixed research: a new framework. *Quality & Quantity*, 45 (6), 1253–1271.

- Opetushallitus. Arviointi- ja seurantatieto. Haettu 24.10.2013 osoitteesta
 Opetushallitus: [http://www.oph.fi/tietopalvelut/arviointi-
 _ja_seurantatieto](http://www.oph.fi/tietopalvelut/arviointi-ja_seurantatieto)
- Opetushallitus (2010). Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2010. Määräykset ja ohjeet 2010:27. Tampere: Opetushallitus.
- Opetushallitus (2014). Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014. Haettu 13.1.2015 osoitteesta:
[http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/opetussuunnitelmien_ja_tutki
 ntojen_perusteet/esiopetus](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/opetussuunnitelmien_ja_tutki)
- OPM (15.12.2011). Koulutus ja tutkimus vuosina 2011-2016. Kehittämissuunnitelma. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Othman, R., Ee, F. F. & Shi, N. L. (2009). Understanding dysfunctional leader-member exchange: antecedents and outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 (No. 4), 337-350.
- Ottelin, A., Soukainen, U. & Setälä, P. (2010). Opetustoimen laadunhallinta Salon kaupungissa. Teoksessa J. Karvonen (toim.), Laadunhallinta opetustoimessa ja varhaiskasvatuksessa (ss. 26–35). Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Oulasvirta, L. (2007). Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Oulasvirta, L. & Aronen, K. (2012). Budjetoinnin kehittäminen ja kannustettavuus kunnissa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Pakarinen, T. (2.4.2009). Keskijohdon rooli henkilöstön ja johdon välisen rajan ylittäjänä. Varhaiskasvatuksen III johtajuusfoorumi. Tampere, Tampereen yliopisto.
- Parrila, S. (2007). Alueellisen päivähoitokonseptin kehityshaasteita ja mahdollisuuksia. Teoksessa S. Parrila (toim.), Perhepäivähoidon ohjauksen kehitysvaihtoehtoja. Sosiaali- ja terveysministeriö. Selvityksiä 2007:19 (ss. 51–56). Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö ja Verve.
- Parrila, S. (2006). Alueellistaminen päivähoiton esimiestyön muutoksena – mistä mihin ollaan menossa ja millä edellytyksin. Teoksessa S. Parrila (toim.), Perhepäivähoidon kehittämishaasteita. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:17. (ss. 17–28). Helsinki: Yliopistopaino.
- Parrila, S. (2005a). Katse tähän päivään – onko ohjattu perhepäivähoito pelkkä historiallinen myytti. Teoksessa S. Parrila (toim.), Villistä valvottuun, valvotusta ohjattuun. Perhepäivähoidon ohjauksen historia ja nykytilan haasteet. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2005:4. (ss. 39–52). Helsinki: Yliopistopaino.
- Parrila, S. (2002). Perhepäivähoito osana suomalaista päivähoitojärjestelmää. Oulu: Oulu university press.
- Parrila, S. (2005b). Villistä valvottuun, valvotusta ohjattuun. Perhepäivähoidon ohjauksen historia ja nykytilan haasteet. Sosiaali- ja terveysministeriö, julkaisuja 2005:4. Helsinki: Yliopistopaino.

- Parrila, S. & Vähänen, L. (2006). Pedagogiikan johtaminen 2000-luvulla. Teoksessa S. Parrila (toim.), Perhepäivähoidon kehittämishaasteita. Sosiaali- ja terveysministeriö, selvityksiä 2006:17 (ss. 29-34). Helsinki: Yliopistopaino.
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. CA: SAGE.
- Pauni, M. (2013). Elävän kuntastrategian kulmakivet. USO2-verkostoprojektin kehittämisaloite. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Peck, C. & Reitzug, U. C. (2012). How Existing Business Management Concepts Become School Leadership Fashions. *Educational Administration Quarterly*, 48 (2), 347-381.
- Pennanen, A. (2007). Koulun johtamisen muuttuva toimintaympäristö. Teoksessa A. Pennanen (toim.), *Koulun johtamisen avaimia* (ss. 73–103). Juva: PS-kustannus.
- Perkiö, A. & Keskinen, S. (2011). Psykologinen sopimus työyhteisötaitojen takeena. *Työn tuuli* (2), 15–24.
- Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) (2012). *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Juva: Bookwell Oy.
- Perusopetuksen laatukriteerit. Opetusministeriön julkaisuja 2010:6. (2010). Helsinki: Opetusministeriö. Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto.
- Perusopetuslaki 628/1998. (21.8.1998). Haettu 25.11.2013 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628>
- Pierce, J. L., O'Driscoll, M. P. & Coghlan, A.-M. (2004). Work Environment Structure and Psychological Ownership: The Mediating Effects of Control. *The Journal of Social Psychology*, 144 (5), 507–534.
- Pihkala, T., Oikarinen, T. & Pulkka-Stone, L. (2007). Henkilöstöjohtamisen haasteet verkostoituneessa organisaatiossa. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, sarja A Tutkimuksia, osa 10. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Ponteva, K. (2009). Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Narratiivinen analyysi kilpailuun valmistautuvasta kaupunkiorganisaatiosta. Tampere: Tampere University Press.
- Portell, T. & Malin, M. (2007). Taustaa varhaiskasvatuksen laatukatsaukselle. Helsinki: Stakes.
- Powell, A., Piccoli, G. & Ives, B. (2004). Virtual Teams: A Review of Current literature and Directions for future Research. *ACM SIGMIS Database*, 35 (1), 6–36.
- Pramling Samuelsson, I. & Sheridan, S. (2003). Delaktighet som värdering och pedagogik. *Pedagogisk Forskningen i Sverige*, 8 (1-2), 70-84.
- Prima-ef. (2008). Eurooppalaisia linjauksia psykososiaalisten riskien hallintaan. Opaskirja työnantajille ja työntekijöiden edustajille. WHO Protectin workes' health series No. 9. Työterveyslaitos: Saatavilla <http://prima-ef.org/quide.aspx>.

- Puolimatka, T. (2002). Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus ja totuusteoriat. *Kasvatus*, 33 (5), 466–474.
- Raivola, R. (2000). *Tehoa vai laatua koulutukseen?* Juva: WSOY.
- Rajala, R., Flores, M. & Tornberg, A. (17.11.2005). Ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet kolmessa eri maassa. Jyväskylä: Kasvatustieteen päivät.
- Ramstad, E. & Jokelainen, T. (2000). Tiimimääritelmän rekonstruktio. *Psykologia*, 35 (5), 433–440.
- Rantala, K. (2008). Ammatillinen varhaiskasvatus ja näyttötutkintojärjestelmä. Tutkintotilaisuuksien kautta varhaiskasvatuksen ammattilaiseksi. Turun yliopiston julkaisuja, sarja C, osa 273. Turku: Turun yliopisto.
- Rauhala, P. (2008). Hulabaloota ja formulatallin johtamista. Päiväkodin johtajuus merkityksenäntona. Varhaiskasvatuksen pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Rego, A. (2003). Citizenship behavior of university teachers: The graduates' point of view. *Active Learning in Higher Education*, 4 (1), 8–23.
- Rego, A., Ribeiro, N. & Cunha, M. (2010). Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93 (2), 215–235.
- Rehnbäck, K. & Keskinen, S. (2005). Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Rehnbäck, K., Keskinen, S. & Keskinen, E. (2010). Työntekijöiden esimiesalaisuudessa toimimiseen liittyvät epäonnistumisattribuutit työhyvinvoinniltaan erilaisissa yksiköissä. *Psykologia*, 45 (2), 135–149.
- Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. (2010). Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun Ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. (2010). *Valmentava johtajuus*. Juva: Wsoypro Oy.
- Rodd, J. (2006). *Leadership in Early Childhood*. Glasgow: 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.), *Resarching Leadership in Early Childhood Education* (ss. 31–46). Tampere: Tampere University Press.
- Rosa, H. (2003). Social Acceleration: Ethical and Political Consequenses of a Desynchronised High-Speed Society. *Constellations*, 10 (1), 3–33.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121–139.
- Rowold, J. (2011). Relationship between leadership behaviors and performance. The moderating role of a work team's level of age, gender, and cultural heterogeneity. *Leadership & Organization Development Journal*, 33 (6), 628–647.

- Ruohotie, P. (2006). Minäkäsityksen ja -identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa P. Juuti, Johtaminen eilen, tänään, huomenna (ss. 114-128). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Ruotsalainen, M. & Kinnunen, U. (2013). Psykologinen sopimus ja hyvinvointi pysyvillä ja määräaikaisilla yliopistotyöntekijöillä. Työelämän tutkimus, 11 (1), 1–18.
- Ruotsalainen, M. & Kinnunen, U. (2009). Työelämä muuttuu – muuttuuko työntekijän psykologisen sopimuksen sisältö? Katsaus viimeaikaiseen tutkimukseen. Työelämän tutkimus, 7 (2), 117–123.
- Räsänen, R. (2011). Ikääntyneiden asiakkaiden elämänlaatu ympärivuorokautisessa hoivassa sekä hoivan ja johtamisen laadun merkitys sille. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Saari, V. (2006). Virtuaalitiimin merkitys jäsenen näkökulmasta: empiirinen tutkimus uuden työskentelymuodon vastaanotosta. Hallinnon tutkimus, 25 (1), 30–46.
- Saastamoinen, M. (2004). Tunnustaminen, refleksiivisyys ja representaatiot haastattelututkimuksessa. Teoksessa J. Eskola, A. Koski-Jännes, E. Lamminluoto, A. Saaranen, M. Saastamoinen & K. Valtanen, Tutkimusmenetelmällisiä reflektioita (ss. 11–29). Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Salminen, A. (2004). Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salo, kaupunki (2012). www.salo.fi. Haettu 5.5.2012 osoitteesta [Salo\päätoksenteko ja talous\strategiatyö ja johtaminen: http://www.salo.fi/maatoksentejojatalous/strategiatyojajohtaminen/](http://www.salo.fi/maatoksentejojatalous/strategiatyojajohtaminen/)
- Salo, M. & Keskinen, S. (1988). Perhepäivähoitajien työtyytyväisyys ja ammatti-identiteetti. Psykologian tutkimuksia, 83. Turku: Turun yliopiston psykologian laitos.
- Savileppä, A. (2007). Monimuotoisuuden johtaminen ja dialogi – tulevaisuuden organisaation voimavarat. Teoksessa K. Kauppinen & J. Evans (toim.), Monikko – tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä (ss. 112–127). Helsinki: Euroopan sosiaalirahasto.
- Scandura, T. A. & Lankau, M. J. (1996). Developing diverse leaders: A leader-member exchange approach. The Leadership Quarterly, 7, 243-263.
- Scandura, T. (1999). Rethinking Leader-Member Exchange: An organizational Justice Perspective. Leadership Quarterly, 10 (1), 25–40.
- Schein, E. (2004). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seeck, H. (2008). Johtamisopit Suomessa - täylorismista innovaatioteorioihin. Tampere: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Seitamaa-Hakkarainen, P. (2000). Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Haettu 4.8.2014 osoitteesta [academia.edu: https://www.academia.edu/589363/Kvalitatiivinen_sisallon_analyysi](https://www.academia.edu/589363/Kvalitatiivinen_sisallon_analyysi)
- Senge, P. (1990). The fifth discipline. The art & practice of the learning organization. USA: Doubleday.

- Senvall, N., Keskinen, S. & Keskinen, E. (2005). Johtaminen työntekijöiden arvioimana ja esimiehen itsearvioimana päiväkotityössä. *Aikuiskasvatus*, 25 (4), 281–287.
- Seppänen, R. (2013). Johtajuutta. Haettu 7.3.2013 osoitteesta <http://johtajuus.wordpress.com/about>
- Sergiovanni, T. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*, 5-13.
- Sergiovanni, T. (1994). Organizations of Communities? Changing the Metaphor Changes the Theory. *Educational Administration Quarterly*, 30 (2), 214–226.
- Sewell, G. & Wilkinson, B. (1992). Someone to watch over me: Surveillance, discipline and the just-in-time labour process. *Sociology*, 26, 271-290.
- Shackleton, V. & Wale, P. (2000). Leadership and management. Teoksessa N.Chmiel (toim.), *Introduction to work and organizational psychology – a European perspective* (ss. 277–301). Cornwall: Blackwell publishing Ltd.
- Sheridan, S. & Pramling Samuelsson, I. (2001). Children's Conceptions of Participation and Influence in Pre-school: a perspective on pedagogical quality. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 2 (2), 169-194.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27–41.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I. & Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, 58, 1483-1499.
- Siitonen, J. (1999). Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. *Acta universitatis ouluensis, Series E Scientiae Rerum Socialium* 37. Oulu: Oulu University Library.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting Qualitative Data*. Lontoo: Sage Publications.
- Sinkkonen, S. & Kinnunen, J. (1994). Arviointi ja seuranta julkisella sektorilla. Kuopion yliopiston julkaisuja E, *Yhteiskuntatiede* 22. Kuopio: Kuopion yliopisto, terveystieteiden ja -talouden laitos.
- Siraj, I. & Hallet, E. (2014). *Effective and Caring Leadership in the Early Years*. India: SAGE Publications Ltd.
- Sivunen, A. (2007). Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Sivunen, A. (2009). Vuorovaikutusta yli maantieteellisten rajojen – teknologiavälitteinen viestintä ja tiimin identifioituminen hajautetussa työssä. *Työelämän tutkimus*, 38-41.
- Skinnari, S. (2007). *Pedagoginen rakkaus*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Skolverket. (2005). *Kvalitet i förskolan. Allmänna råd och kommentarer*. Stockholm: Ljungbergs Tryckeri.
- Skyttä, A. (2000). Tiimitys ja sen läpivienti: Matkalla kohti matalampaa organisaatiota. Vantaa: Yritystaito.

- Smith, A. (1996). Quality programs that care and educate. Teoksessa E.Hujala (toim.), *Childhood Education - International Perspectives*. Oulu: Universit of Oulu & Finland Association for Childhood Education International.
- Smith, C., Organ, D. & Near, J. (1983). Organizational citizenship behaviour: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653–663.
- Smith, T. L. & Meyers, L. S. (1997). The Sense of Coherence; Its Relationship to Personality, Stress, and Health Measures. *Journal of Social Behaviour and Personality*, 12 (2), 513–526.
- Soininen, M. (1995). *Tieteellisen tutkimuksen perusteet*. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Soininen, M. & Merisuo-Storm, T. (2009). *Kasvatustieteellisen tutkimuksen perusteet*. Turku: Rauman opettajankoulutuslaitos.
- Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, Stakes. (2005). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, oppaita 56*. Saarijärvi: Stakes.
- Soukainen, U. (2013). Superior's Pedagogical Support in Distributed Organisation of Early Childhood Education. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.), *Researching Leadership in Early Childhood Education* (ss. 127–144). Tampere: Tampere University Press.
- Soukainen, U. & Keskinen, S. (2010). Johtajan oman työn hallinnan keinot varhaiskasvatukseen hajautetussa organisaatiossa. Teoksessa R. Korhonen, M.-L. Rönkkö & J. Aerila (toim.), *Pienet oppimassa* (ss. 247-256). Turku: Turun yliopiston opettajankoulutuslaitos, Rauman yksikkö.
- Spicer, B. (1995). Management of the Curriculum: Stability vs Change, Evolution vs Destabilisation. Teoksessa C. Evers & J. Chapman (toim.), *Educational administration. An Australian Perspective*. (ss. 212–234). Sydney: Allen & Unwin.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. United States of America: Jossey-Bass.
- STM. (2002). *Valtioneuvoston periaatepäätös varhaiskasvatukseen valtakunnallisista linjauksista*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, julkaisuja 2002:9.
- Suarés, J. (1992). Three experts on quality management. Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juras. TQLD Publication No. 92-02. Arlington: Department of the Navy Office of the Under Secretary of the Navy. Total Quality Leadership Office.
- Sutinen, P. (2012). *Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana*. Helsinki: Tampereen yliopisto. Kuntaliitto.
- Taipale, A., Salonen, M. & Karvonen, K. (2006). Johtajuus oppilaitoksen kriittisenä menestystekijänä. Teoksessa A. Taipale, M. Salonen & K. Karvonen (toim.), *Kuorma kasvaa - voiko johtajuutta jakaa? Kokemuksia oppilaitosjohtamisen hyvistä käytännöistä* (ss. 8 – 14). Helsinki: Opetushallitus.

- Taipale, E. (2004). Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi: tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatioissa. Tampere: Tampere university press.
- Takala, M. & Keskinen, S. (Painossa). Performance dialogs implemented in a Finnish university. *Studies in Higher Education*.
- Takala, T. & Lämsä, A.-M. (2001). Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. *Liiketaloudellinen aikakauskirja - The Finnish Journal of Business Economics*, 50 (3), 371-390.
- Tannebaum, R. & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Howard Business Review*, 51, 162–180.
- Their, S. (1994). Pedagoginen johtaminen. Tampere: Mermerus.
- THL. (2012). Kasvun kumppanit, Lasten päivähoito 2011. Haettu 27.2.2013 osoitteesta http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/102985/Tr30_12.pdf?sequence=1 Tilastoraportti 30/2012:
- THL. Päivähoidon hallinnon kehitys kunnissa 2004-2010. Haettu 6.5.2012 osoitteesta http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/paivahoidon_hallinnon_kehitys_kunnissa_2004-2010
- THL. (2013a). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Haettu 28.2.2013 osoitteesta Lasten päivähoito 2010 - Kuntakyselyn osaraportti: http://www.thl.fi/tilastoliite/tilastotiedotteet/2011/Tr37_11.pdf
- THL. (2013b). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Haettu 28.2.2013 osoitteesta Kasvunkumppanit: http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/palvelut/varhaiskasvatuspalvelut
- Tikkamäki, K. (2006). Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Tilastokeskus. Tilastot. Haettu 5.2.2013 osoitteesta <http://www.stat.fi/>
- Tomperi, H. (2012). Eettinen tiimijohtaminen tutkimuskohteena. *Hallinnon tutkimus*, 31 (1), 54–61.
- Tsupari, P., Sisto, J., Godenhjelm, P., Oksanen, O.-P. & Urrila, P. (2004). Yritysten liiketoimintasuhteet. Selvitys liiketoimintasuhteista ja verkostoitumisesta Suomessa. Tilastokeskuksen katsauksia 2004/6. Helsinki: Tilastokeskus.
- Tuckman, B. (1999). *Conducting Educational Research*. Fifth edition. United States of America: Earl McPeck.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2012). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Turja, L. (2011). Lasten osallisuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim.), *Varhaiskasvatuksen käsikirja* (ss. 41-53). Juva: PS-Kustannus.
- Turun yliopisto. www.utu.fi. Haettu 21.10.2013 osoitteesta Kasvatustieteiden tiedekunnan opinto-opas 2011–2014 pdf-tiedostoina: <http://www.utu.fi/fi/yksikot/edu/opiskelu/oppaat/opinto-opas/pdf/Sivut/home.aspx>
- Tynjälä, P. (1991). Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta. *Kasvatus*, 22 (5–6), 387–598.

- Työterveyslaitos. (2013). Haettu 10.2.2014 osoitteesta Kunta10-tutkimus: http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/kunta10_tutkimus/Sivut/default.aspx
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, muutokset 3.5.2013/329. (3.5.2013). Haettu 13.9.2013 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P10>
- Tähtinen, J. & Isoaho, H. (2001). Tilastollisen analyysin lähtökohtia. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta.
- Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. (2011). Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C: 20. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos ja Opettajankoulutuslaitos.
- Uhl-Bien, M. & Ospina, S. (toim.) (2012). *Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives*. Charlotte, NC: Information Age.
- University of Tampere, education. International Leadership Research Forum. Haettu 25.2.2013 osoitteesta <http://www.uta.fi/edu/en/ilrf/index.html>
- Uusiautti, S. (2008). "Tänään teen elämäni parhaan työn" Työmenestys Vuoden Työntekijöiden kertomana. *Acta Univeristatis Lapponiensis* 138. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Uusikylä, P. (1999). Poliitiikan ja hallinnon arviointi. Teoksessa R.L. Eräsaari, *Arviointi ja asiantuntijuus* (ss. 17-30). Helsinki: Gaudeamus.
- Valli, R. (2002). Yksinkertainen kysymys – vaikea ymmärtää. Kysymyslomakkeen kysymysten merkitysanalyttinen tarkastelu. *Kasvatus*, 33 (5), 533–543.
- Valtioneuvosto. (4.12.2008). Valtioneuvoston asetus Opetuhallituksesta. Haettu 24.10.2013 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2008/20080805> Finlex:
- VanderVen, K. (2000). *Capturing the Breadth and Depth of the Job: The Administrator as Influential Leader in a Complex World*. Teoksessa M.L.Culkin, *Managing Quality in Young Children's Programs*. The leader's role. (ss. 112–132). New York: Teachers College Press.
- Varhaiskasvatuksen neuvottelukunta. (2007). *Varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutus ja osaaminen*. Nykytila ja kehittämistarpeet. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Oppaita 56. (2005). Helsinki: Stakes.
- Vartia, M., Kandolin, I., Toivanen, M., Bergbom, B., Väänänen, A., Pahkin, K., Vesala, H., Haapanen, A. & Viluksela, M. (2012). *Psykososiaaliset tekijät suomalaisessa työyhteisössä*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2012:14. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S. (2008). *Piinan loppu*. Kiusaamistilanteiden selvittely työpaikalla. Tampere: Työterveyslaitos.
- Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S. (2009). *Työyhteisötörmäyksiä*. Ristiriitojen käsittely työpaikalla. Vammala: Työterveyslaitos.

- Vartiainen, M., Hakonen, M., Koivisto, S., Mannonen, P., Nieminen, M. P., Ruohomäki, V. & Vartola, A. (2007). *Distributed and Mobile Work. Places, People and Technology*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Vartia-Väänänen, M. (2003). *Workplace bullying – A study on the work environment, well-being and health*. People and Work Research Reports 56. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Vartola, J. (2006). *Näkökulmia byokratiaan*. Tampere: Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos.
- Venninen, T. (2007). "Olen enemmän alkanut pohtimaan ja sanomaan ääneen mitä ajattelen" – ammatillinen kehittyminen ja yhteisöllinen palaute päiväkodin työtiimeissä. Helsinki: Yliopistopaino.
- Venäläinen, E. (2010). *Varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointi*. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu.
- Verve. www.verve.fi/paivahoito. Haettu 4.2.2013 osoitteesta http://www.verve.fi/Suomeksi/Konsultointi/Paivahoito/Perhepaivahoidon_kehittamisvalikko/Esimiehen_tyovalineita
- Vesalainen, A., Cleve, K. & Ilves, V. (2013). *Päiväkodin johtajien työtaakasta tuli kohtuuton. Opetusalan Ammattijärjestön OAJ:n raportti päiväkodin johtajuudesta 2013*. Helsinki: OAJ.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21 (3), 377–405.
- Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Acta Wasaensis No 109. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Norderstedt: BoD – Books on Demand.
- Virtanen, M. (2013). *Opettajan emotionaalinen kompetenssi. Tutkimus luokanopettajien ja luokanopettajiksi opiskelevien tynneälytaidoista ja niiden tärkeydestä*. Tampere: Tampere University Press.
- Virtanen, N. (1999). *Päiväkodin johtajan työn haasteita ja rasitteita*. Teoksessa S. Keskinen & N. Virtanen (toim.), *Päiväkotiyhteisönä* (ss. 66–93). Tampere: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Vuohijoki, T. (2006). *Pitää vain selviytyä. Tutkimus rehtorin työstä ja työssä jaksamisesta sukupuolen ja virka-aseman suhteen tarkasteltuna*. Turun yliopiston julkaisuja, sarja C. Turku: Turun yliopisto.
- Vuori, J. (2011). *Ammattikorkeakoulun lähiesimies muutosta johtamassa*. *Hallinnon tutkimus*, 30 (3), 191-206.
- Väisänen, T. (2007). *Ryhmis. Ryhmäperhepäivähoito tänään*. Helsinki: Tammi.
- Välimäki, A.-L. (1999). *Lasten hoitopuu - Lasten päivähoitojärjestelmä Suomessa 1800- ja 1900 -luvulla*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Välimäki, A.-L. (23.11.2010). *Thl/kasvunkumppanit.fi*. Haettu 17.7.2012 osoitteesta www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/vasu.paivat

- Walther, J. (1996). Computer-mediated communication: Impersonal, interpersonal and hyperpersonal interaction. *Communication Research*, 23, 3-43.
- 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* (ss. 61–78). Tampere: Tampere University Press.
- Warkentin, M. E., Sayeed, L., & Hightower, R. (1997). Virtual teams versus face-to-face teams: an exploratory study of a web-based conference system. *Decision Sciences*, 28 (4), 975–996.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.
- Watson, T. J. (2008). Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances. *Organization*, 15 (1), 121–143.
- Webb, J. (1996). Vocabularies of motive and the "new" management. *Work, Employment and Society*, 10, 251-272.
- Weimann, P., Hinz, C., Scott, E. & Pollock, M. (2010). Changing the Communication Culture of Distributed Teams in a World Where Communication is Neither Perfect nor Complete. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 13 (2), 187 - 196.
- Wilkinson, A., Godfrey, G. & Marchington, M. (1997). Bouquets, brickbats and blinkers: Total Quality Management and employee involvement in practice. *Organization Studies*, 18 (5), 799-819.
- Wilson, K. S., Sin, H.-P. & Conlon, D. E. (2010). What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *Academy of Management Review*, 35 (3), 358–372.
- Wink, H. (2007). Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Woods, P. A., Bennett, N., Harvey, J. A. & Wise, C. (2004). Variabilities and Dualities in distributed Leadership. Findings from a Systematic Literature Review. *Educational Management Administration & Leadership*, 32 (4), 439–457.
- www.tampere.fi/kohtikumppanuutta. (2008-2012). Haettu 6.5.2012.
- Åhlberg, M. (1997). Jatkuva laadunparantaminen korkeatasoisena oppimisena. Kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 68. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.
- Åkerfalk, P., Fitzgerald, B., Holmström, H., Lings, B., Lundell, B. & O'Conchuir, E. (2005). A Framework for Considering Opportunities and Threats in distributed Software Development. Haettu 13.2.2013 osoitteesta DiSD 2005, 13th IEEE Requirements Engineering Conference 2005, Paris:
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.93.5181>

LIITTEET

Liite 1, TEEMAHAASTATTELURUNKO

Kerro lyhyesti koulutustaustasi, toimenkuvasi, alaistesi lukumäärä/nimikkeet

- Minkälaisia yksiköitä alaisuudessa on?
- Kokemuksesi johtajuudesta (siis lähinnä vuosina...)
- Onko sinulla johtajuuteen liittyvää koulutusta?
- Mikä on mielestäsi sinun perustehtäväsi?

Pedagogiseen ohjaukseen liittyen?

- Koetko olevasi pedagoginen johtaja?
- Onko yksiköissänne määritelty pedagoginen johtajuus jollekulle?

Resurssit

- Miten arvioit ajan jakautumisen päiväkodin ja muun suhteen?
- Miten muut resurssit jakautuvat?
- Miten priorisoit asiat?

Johtamisen menetelmät

- Millä keinoilla johdat? Millaiset rakenteet sinulla on käytössäsi? (esim. kokoukset, kirjalliset ohjeet...)
- Kerro, miten ohjeistat päiväkodin henkilökuntaa, miten taas perhepäivähoitoa.
- Miten motivoit alaisiasi?
- Miten huolehdit työviihtyvyyden ylläpitämisestä?
- Onko teillä yhteisiä kehittämispäiviä, vai onko perhepäivähoito erillään päiväkodista?
- Miten kehitätte toimintaa?
- Miten tiedotat?
- Miten asetatte toiminnallenne tavoitteet?

Laatuun liittyvät kysymykset

- Mikä on mielestäsi päivähoiton laatua?
- Onko se yksiköissänne määritelty?
- Kuka osallistuu laadun määrittelyyn?
- Ovatko laatukriteerit kirjattuina jonnekin?
- Ketkä niistä tietävät?
- Miten suoritate arvioinnin?
- Mihin arviointi johtaa?

Odotukset puolin ja toisin

- Mitä odotat alaisiltasi?
- Millaista palautetta saat alaisiltasi ja miten?
- Minkälaisia odotuksia sinuun kohdistuu?

Onnistuminen

- Minkä koet helppona työhösi liittyen?
- Minkä vaikeana?
- Mitkä ovat omat selviytymiskeinosi?

Muuta, mitä?

- Haluatko tuoda esille jotain, mistä ei vielä keskusteltu?

Liite 2, LOMAKE

Lomakkeen täyttöohjeet

Rengasta jokaisen kysymyksen kohdalla *omaa näkemystäsi parhaiten vastaavan vaihtoehdon numero*. Joissakin kysymyksissä vastaus kirjoitetaan sille varattuun tilaan. Monissa kysymyksissä on useampia osioita, vastaa jokaiseen niistä. Valitse kussakin kysymyksessä tai kysymyksen osassa *ainoastaan yksi vaihtoehto*, ellei toisin mainita.

Yksiköllä tarkoitan saman esimiehen alaisuudessa toimivaa kokonaisuutta.

1. **Päivähoidon työkokemus?** _____ vuotta

2. **Tehtävänimike?**

leikinhajaaja.....	1	päiväkodin johtaja.....	5
perhepäivähoitaja.....	2	perhepäivähoidon ohjaaja.....	6
päivähoitaja.....	3	päivähoidon päällikkö.....	7
lastentarhanopettaja...	4	muu.....	8

Mikä? _____

3. **Koulutustausta?**

lastenhoitaja.....	1	lastentarhanopettaja.....	6
perhepäivähoidon kurssi.....	2	KK.....	7
pph:n ammattitutkinto.....	3	KM.....	8
päivähoitaja.....	4	sosionomi (AMK).....	9
lähihoitaja.....	5	muu/ koulutus kesken.....	10

Mikä? _____

4. **Jos toimit esimiehenä, työkokemus johtajuudesta?** _____ vuotta

5. **Esimieskoulutus**

kyllä.....1 Mikä? _____
ei.....2

6. **Työskenteletkö fyysisesti samassa paikassa kuin esimiehesi?**

kyllä1
ei.....2

7. **Yksikössäsi on seuraavia toimintamuotoja** (rengasta niin monta kuin toimintamuotoja on)

perhepäivähoito.....	1	päiväkoti	4	ryhmäkoti.....	6
leikkipuistotoiminta.....	2	päiväkoti monessa osoitteessa.....	5		

8. **Itse työskentelet?**

toimistossa.....	1	päiväkodissa.....	4	hallinnollisena johtajana.....	7
leikkipuistossa.....	2	erillisyksikössä.....	5	ryhmävastuussa johtajana.....	8
perhepäivähoitajana.....	3	ryhmäkodissa.....	6		

9. **Työskentelen monessa toimipisteessä**

en ollenkaan 1
päivittäin 2
viikon eri päivinä 3

Toimipisteet, joissa työskentelen (esim. leikkipuisto ja pk)

Seuraavat kysymykset kartoittavat mielipidettäsi liittyen oman **yksikkösi** toimintaan. Ympyröi omaa näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto tai kirjoita vastaus sille varattuun tilaan. Vaihtoehdot 1-5 kuvastavat mielipidettäsi siten, että 1 vastaa vähiten näkemystäsi, 5 vastaa erittäin paljon näkemystäsi.

10. Yksikön jäsenten työpisteet sijaitsevat eri paikoissa	1	2	3	4	5
11. Yksikön jäsenet liikkuvat eri työpisteiden välillä	1	2	3	4	5
12. Yksikön jäsenet ovat koulutustaustaltaan erilaisia	1	2	3	4	5
13. Kommunikointi ja yhteistyö tapahtuvat tietotekniikan välityksellä (esim. puhelimella, sähköpostilla)	1	2	3	4	5
14. Moni yksikössäni tekee osan työpäivästä tai -viikosta eri työpisteessä	1	2	3	4	5
15. Yksikön arvoperusta on tiedossani	1	2	3	4	5
16. Työntekijöiden työtehtävät ovat tiedossani	1	2	3	4	5
17. Tunnen oman yksikköni työntekijät	1	2	3	4	5
18. Syntyneet ristiriidat selvitetään	1	2	3	4	5
19. Tiedän, että yksiköllämme on koulutussuunnitelma	1	2	3	4	5
20. Tällä hetkellä perehdytys toimii hyvin	1	2	3	4	5
21. Yksikkömme uudet työntekijät perehdytetään	1	2	3	4	5
22. Yksikössämmme on tavoitteena jatkuva toiminnan laadun kehittäminen	1	2	3	4	5
23. Toiminnan arviointi on säännöllistä	1	2	3	4	5
24. Suoritamme asiakaskyselyjä	1	2	3	4	5
25. Arvioimme työyhteisön toimintatapoja	1	2	3	4	5
26. Arvioimme yksikön vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat (ns. SWOT-analyysi)	1	2	3	4	5
27. Yksikkömme toimintaa arvioidaan toimintakauden lopussa	1	2	3	4	5
28. Päätökset sanellaan	1	2	3	4	5
29. Päätökset tehdään yhdessä	1	2	3	4	5
30. Päätöksiin sitoudutaan	1	2	3	4	5
31. Tavoitteista sovitaan yhdessä	1	2	3	4	5
32. Yksiköllä on oma yhteinen kehittämishanke/ projekti	1	2	3	4	5
33. Yksikkömme jäsenet antavat toisilleen positiivista palautetta	1	2	3	4	5
34. Yksikkömme jäsenet antavat toisilleen negatiivista palautetta	1	2	3	4	5

35. Yksiköllämme on säännölliset kokouskäytännöt 1 2 3 4 5

36. Yksikkömme laatu on kirjallisesti määritelty

kyllä	1
ei	2
en tiedä	3

37. Miten eri tavoin yksikössänne suoritetaan arviointia? (Jatka tarvittaessa kääntöpuolelle)

Seuraavat kysymykset liittyvät yksikössänne oleviin **tiimeihin** (esim. päiväkotiryhmä, erillisyksikkö, perhepäivähoitajat...) ja **työtovereihisi**. Ympyröi omaa näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto tai kirjoita vastaus sille varattuun tilaan. Vaihtoehdot 1-5 kuvastavat mielipidettäsi siten, että 1 vastaa vähiten näkemystäsi, 5 vastaa erittäin paljon näkemystäsi.

38. Yhteistyö oman tiimin sisällä toimii	1	2	3	4	5
39. Yhteistyö muiden tiimien kanssa toimii	1	2	3	4	5
40. Tiimissämme vallitsee luottamus	1	2	3	4	5
41. Selvitämme syntyneet ristiriidat	1	2	3	4	5
42. Tiimillämme on säännölliset kokoukset	1	2	3	4	5
43. Siirrän työtovereiltani saamat neuvot käytäntöön	1	2	3	4	5
44. Tiimimme arvioi toimintaa toimintakauden lopussa	1	2	3	4	5
45. Tiimillämme on tavoitteena jatkuva toiminnan laadun kehittäminen	1	2	3	4	5
46. Arvioimme tiimin työskentelyä	1	2	3	4	5
47. Työtoverini tiedottavat minuun liittyvistä asioista	1	2	3	4	5
48. Työtoverini tiedottavat työhön liittyvistä asioista	1	2	3	4	5
49. Saan positiivista palautetta työtovereiltani	1	2	3	4	5
50. Saan negatiivista palautetta työtovereiltani	1	2	3	4	5
51. Työtoverini perehdyttävät minua uusiin asioihin	1	2	3	4	5

Seuraavaksi muutama kysymys liittyen **asiakkaisiin**. Ympyröi omaa näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

52. Saan positiivista palautetta lapsilta	1	2	3	4	5
53. Saan negatiivista palautetta lapsilta	1	2	3	4	5

54. Saan positiivista palautetta vanhemmilta 1 2 3 4 5
55. Saan negatiivista palautetta vanhemmilta 1 2 3 4 5

Seuraavat kysymykset liittyvät **esimieheen**. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä kenenkään yksittäinen vastaus tule näkymään lopullisessa raportissa. Ympyröi omaa näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto tai kirjoita vastaus sille varattuun tilaan. Vaihtoehdot 1-5 kuvastavat mielipidettäsi siten, että 1 vastaa vähiten näkemystäsi, 5 vastaa erittäin paljon näkemystäsi.

56. Esimieheni kehittää jatkuvasti toimintaa 1 2 3 4 5
57. Esimieheni jakaa kiitosta ja tunnustusta saavutuksista 1 2 3 4 5
58. Esimieheni ohjaa minua kasvatus- ja opetustyössä 1 2 3 4 5
59. Saamani ohjaus on riittävää 1 2 3 4 5
60. Kanssani käydään kehityskeskusteluja 1 2 3 4 5
61. Kehityskeskustelut auttavat minua näkemään kehittymistarpeeni 1 2 3 4 5
62. Saan esimieheltäni positiivista palautetta 1 2 3 4 5
63. Saan esimieheltäni negatiivista palautetta 1 2 3 4 5
64. Esimieheni tiedottaa minua koskevista asioista 1 2 3 4 5
65. Esimieheni tiedottaa päivähoidon yleisistä asioista 1 2 3 4 5
66. Esimieheni tietää työtehtäväni 1 2 3 4 5
67. Esimieheni kannustaa 1 2 3 4 5
68. Esimieheni luottaa minuun 1 2 3 4 5
69. Esimieheni tuntee työhöni liittyvät ongelmat 1 2 3 4 5
70. Esimieheni tukee alaisiaan 1 2 3 4 5
71. Esimieheni kohtelee alaisiaan tasapuolisesti 1 2 3 4 5
72. Esimiehelläni on joustavat työtavat 1 2 3 4 5
73. Odotan esimieheltäni valmiita ratkaisuja 1 2 3 4 5
74. Siirrän esimieheltäni saamat neuvot käytäntöön 1 2 3 4 5

75. Tärkein työn suorittamiseen liittyvä tiedonlähteeni on (vain yksi)

- | | |
|---------------------------------|---|
| palaveri.....1 | puhelimien välityksellä saatu tieto.....4 |
| suullinen tieto kasvokkain....2 | sähköposti.....5 |
| (esimieheltä) | kirjallinen tiedote.....6 |
| suullinen tieto kasvokkain....3 | |
| (työtoverilta) | |

Ympyröi seuraavista kysymyksistä vastaukset sen mukaan, mikä parhaiten vastaa **omaa toimintaasi**.
Vaihtoehdot 1-5 kuvastavat toimintaasi siten, että 1 vastaa vähiten, 5 vastaa erittäin paljon toimintaasi.

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 76. Saan osallistua päätöksentekoon | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 77. Tiedän tarkkaan oman tehtäväni | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 78. Nykyisiä työtehtäviä hoitaessani olen todennut, että tarvitsen lisäkoulutusta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 79. Olen suunnitellut osallistuvani lisäkoulutukseen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 80. Suoritan itsearviointia säännöllisesti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 81. Annan palautetta esimiehelleni | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 82. Annan palautetta työtovereilleni | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 83. Annan palautetta vanhemmille | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 84. Annan palautetta lapsille | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 85. Kerron esimiehelleni työhöni liittyviä asioita | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 86. Kerron työtovereilleni työhön liittyviä asioita | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 87. Kerron perheille toimintaan liittyvistä asioista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 88. Olen saanut olla määrittelemässä laatua | | | | | |

kyllä....1
ei..... 2

Seuraavissa kohdissa pyydän sinua **jatkamaan ajatusta mahdollisimman konkreettisesti ja yksityiskohtaisesti kuvailen.**

Tulen kotiin tyytyväisenä työpäivän jälkeen. **Päivästäni teki onnistuneen...**

Tulen kotiin tyytymättömänä työpäivän jälkeen. **Olen tyytymätön päivääni, koska...**

Viimeisiin kysymyksiin vastaavat vain **kotonaan työskentelevät perhepäivähoitajat, leikkipuiston ja erillisyyksikön henkilökunta**. Ympyröi omaa tilannettasi parhaiten kuvaava vaihtoehto tai kirjoita vastaus sille varattuun tilaan.

89. Esimieheni käy työpisteessäni

kerran viikossa.....1 muutaman kerran toimintakaudessa (kevät/syky).....4
 kerran kuukaudessa.....2 harvemmin.....5
 kerran kahdessa kk:ssa.....3 ei ollenkaan.....6

90. Minkälaista ohjausta/ tukea työssäsi kaipaavat?

Kiitos ajastasi! Jos sinulle tulee jälkikäteen jotain kysymyksiä, voit laittaa sähköpostia: ulllem@utu.fi

Liite 3, OAJ:N LOMAKE



1) Mistä olet vastuussa?

- Päiväkotien lukumäärä
- Ryhmien lukumäärä
- Perhepäivähoito

2) Työskenteletkö lapsiryhmässä?

- Kyllä
- En

3) Alaisten lukumäärä johtamassasi päivähoitoyksikössä?

4) Työnjohdossasi olevan henkilöstön lukumäärä, joita ei ole huomioitu alaisten määrässä?

5) Muutoksen tavoitteet

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Johtamisrakenteen muutos on ollut kustannusneutraali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivähoitoalueiden välillä toteutuu tasapuoliset johtamisen edellytykset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinulla on johtamiseen enemmän aikaa kuin ennen uudistusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamassasi yksikössä on enemmän aikaa lapsiryhmätyöhön kuin ennen uudistusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivähoitoyksikössäsi on riittävästi pedagogista osaamista, joka tukee johtamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6) Oman työn hallinta

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Päivähoitoyksikön esimiehen/päiväkodin johtajan työaika on oikeassa suhteessa työaikaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päiväkotiyksikön esimiehen työpanos suuntautuu pääosin varhaiskasvatuksen johtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päiväkotiyksikön esimiehen työaika kuluu varhaiskasvatuksen johtamisen sijasta toissijaisiin tehtäviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikuttamaan oman työni suunnitteluun ja toteutukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamani yksikkö on johtamisen kannalta hallittava kokonaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn toteuttamaan päivähoitoyksikön johtamiselle asetut tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn pitämään riittävän pitkän yhtäjaksoisen vuosiloman	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaan vuosilomalta levänneenä ja voimaantuneena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivähoitoyksiköiden kokoa tulee pienentää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varajohtajalle on varattu aikaa johtajan töiden tekemiseen johtajan ollessa estynyt hoitamaan tehtäviensä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tehtyä kaikki vaaditut työt valmiiksi määräaikaan mennessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamisvastuuni on sopiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan järjestämät tukipalvelut auttavat johtamistyötäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn jakamaan työtehtäviäni varajohtajalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksi varajohtaja riittää useamman toimipisteen muodostamassa päivähoitoyksikössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7) Oman työn hallinnan kehittämisehdotuksia

8) Työssäni tarvittava tuki

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Ehdin suunnittelemaan johtamista työaikani puitteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut oikeanlaista tukea esimieheltäni työtehtävissäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivähoidon vastualueen ylempi johto tukee päivähoitoyksikön esimiestä työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan tuki päivähoitoyksikön johtamiselle on riittävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ehdin keskustella työasioista kollegoiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivähoidon toiminnan ja johdon tukiyksikkö auttaa päivähoitoyksikön johtamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja arvostaa käytännössä päivähoitoyksikön esimiehen ammatillista johtamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivähoitoyksikön esimiehen hallintotehtävien työvälineet helpottavat johtamistyötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamiskulttuuri on kannustavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhtenäiset toiminnalliset ohjeet selkeyttävät johtamistyötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyiset päivähoitoyksiköiden varajohtajuusjärjestelyt tukevat työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9) Saan tukea johtamistyölleni

	Samaa mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
Päivähoitoalueen päälliköltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieskollegalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varajohtajalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöhallinnon asiantuntijalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taloushallinnon asiantuntijalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan ja johtamisen tukiyksikön asiantuntijalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10) Kehittämisehdotuksia johtamistyössäni tarvittavaan tukeen?

11) Päivähoitoyksikön esimiehen työtehtävät

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Rekrytointi on jäänyt esimiesten vastuulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varhaiskasvatuksen ammatillisen osaamisen kaventuminen kasvattaa päivähoitoyksikön esimiehen vastuuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytössäni olevat tietojärjestelmät tukevat työni sujuvuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn suunnittelemaan työtäni ennakoidusti jatkuvasti muuttuvissa työtilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamisvalmennus tukee muuttuneen johtajuuden vaatimuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäviini sisältyy ristiriitaisia vaatimuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen, että pystyn vastaamaan lasten/henkilökunnan turvallisuudesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen uupumusta/haitallista työn kuormitusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työn iloa nykytehtävissäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasohjaus on jäänyt esimiesten vastuulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan järjestämä koulutus tukee nykyistä työtäni/työssä kehittymistäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivähoitoyksikön esimiehellä on työtehtäviä, jotka sopivat paremmin toimistosihteerille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykenen vastaamaan nykyisiin asiakaspalvelun vaatimuksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12) Kehittämisehdotuksia päivähoiton esimiehen työtehtäviin

13) Työn vaativuus

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Päivähoitoyksikön johtamisen vaativuus vastaa tehtäväkohtaisen palkan tasoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päiväkodin johtajan palkkaus on oikeudenmukainen verrattuna Helsingin kaupungin muiden esimiesten palkkatasoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työaikani riittää kaikkiin työtehtäviini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joudun tekemään jatkuvasti ylittöitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan ylittöistä virkaehtosopimuksen mukaisen korvauksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joudun käyttämään vapaa-aikaani työn tekemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työaikani on riittänyt töihini kuluneen syksyn aika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimieheltäni palautetta työsuorituksistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja palkitsee työsuoritukseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14) Kehittämisehdotuksia työn vaativuuteen

Lähetä

Liite 4, ESIMERKKI HAASTATTELUAINESTON LUOKITTELUSTA. Tee-
mojen otsikoista tarkemmin luvussa 6.1.1

Luokka	Merkitysisältö
Aika ja työn hallinta	<ul style="list-style-type: none"> •Me joudutaan tapaamaan iltaisin •siinä täyty ensinnäkin kattoo sit kalenteria, että sinne jää aina jokaiseen päivään niinku joku parin tunnin mahdollisuus
Kollegiaalinen tuki	<ul style="list-style-type: none"> •totanoiniin puistoist oli yhteine tämmönen puistoesimiesten kokous, ja sit meil oli tämä oman alueen semmonen aluetiimi, •meillä on suurin piirtein parin viikon välein aluekokous
Erilaisten toimintamuotojen tai -paikkojen samanaikainen johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> •Päiväkoti nyt varmaan vie eniten, päiväkotia vie eniten selvästi, sitten perhepäivähoito ja puisto. Jos prosentteja ajattelis, ni oisko se jotain 60, 50–60 ja nelkyt prosenttia... •Tää kuuluu niinku hallinnollisest samaan päiväkodin alaisuuteen.
Viestintä	<ul style="list-style-type: none"> •Mä käyn heidän luona ja vien postii ja soittelen. •Et mä lähetän niille aika ajoin jotain kirjeitä tai sitten mä lähetän, meil on puhelinrinki, mikä menee ja kiertää sitte... Et mä olen joutunu tramppaan ja tekee lippuu ja lappuu vanhemmil ja siihenkin on menny semmost aikaa, mitä mul ei menny syksyl •sit tulee hoidettua puhelimitse myös perhepäivähoitajia.
Vastuu ja hyvät alaistaidot	<ul style="list-style-type: none"> •Mä odotan hyvii alaistaitoijia ja sitä nimenomaan, että tullaan puhumaan. Ja meillä oli tosiaan se poikis, ku meillä oli suunnittelupäivät, ku joskushan, jos on asioit, ni se on semmost kihinää ja semmost. Mä sanon, et mä ainakin haluan, et asioit... vaik se asia olis niin sanotusti joku huhu, et voiks se olla, ni mä ainakin olen yrittänyt rohkaista, et tulkaa puhumaan, et •Ja meillä oli jossain, mä olen monistanut alaistaidot... alaistaidot heille ja sanonu, että tässä on, että lukekaa, että mikään työyhteisö ei toimi sillä tavalla, että johtajalta vaan vaaditaan.
Erilaiset koulutustaustat	<ul style="list-style-type: none"> •Heil on ollu vähän vierast se käsitys, et he käy päiväkodissa, mut se on nyt yks semmonen tavoite, mitä mä yritän, et ollaan kaikki yhtä yksikköä ja he kuuluu tänne. •Tietty koulutustaustatkin on vähän erilaisii. (joo) Sit taas ku lastentarhanopettajal ja taas perhepäivähoitajal ei oo mitään tutkintoo, ni --- kyl ihan samojakin asioit.
Toimintamalleista sopiminen	<ul style="list-style-type: none"> •Meil on joka maanantai tämmönen info. Ja sitte tietysti ytkokoukset, ne on sovittaessa •pääsäännöt pitäis olla kaikilla esimiehillä
Yhteistyöverkostot	<ul style="list-style-type: none"> •et nämä kolme eri terveydenhoitajaa, sit kelto ja minä palaveerattiin ekan kerran, ja nyt meil on jatkos tos huhtikuus. Et kokoonnutaan ain silloin ikään ku osaa vastata. Mä en tie, miten ne ylemmältä taholt tulee, et tavallaan niinku mä en oo niinku, mul ei osaa eikä arpaa. •Mä juttelin vaan niin kuin kiinteistöviraston työnjohtajan kanssa,
Henkilöstöhallinto, työorganisaation johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> •No ehkä päiväkodis tulee enemmän tämmösiä työaikoihin liittyviä ja semmosii järjestelyjuttui. •Ku on paljon pieniä asioit, ku karttis tietää, vakanssin numeroon ja sitä ja tätä.
Resurssit	<ul style="list-style-type: none"> •Tuli selvityspyyntö juuri syksyllä, että minkä takia budjetti ylittyi, ja tosiaankin... totesin, että nämä ympärivuorokautiset (ni just) ryhmät ni tekee sen. •mä sain määräyksen palvelualueen päällikölt, et mun piti joulukuun alusta ottaa yks työntekijä lisää palkata. •Mun täytyy sanoo, mul on toi rahapuoli, se talouspuoli, mä en oikein siihen ikään ku osaa vastata. Mä en tie, miten ne ylemmältä taholt tulee, et tavallaan niinku mä en oo niinku, mul ei osaa eikä arpaa. •Resurssien oikea kohdentaminen. Tarkoitetaan siis rahaa plus henkilöstöä.
Palveluorganisaation johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> •kumpi vaihtoehto olis sit parempi tällekin lapselle, et tuleeks päiväkotiiin vai meneeks varahoitoon sinne perhepäivähoitajalle. •kun pystyy järjestämään perheelle hoitopaikan

Asiakasnäkökulma	<ul style="list-style-type: none"> •ja koitan sitä ain koko ajan painottaa, et se on niinku tärkee, ne lapset vastaanotetaan ja perheitä palvelaan, et näkee tässä meidän työssä •kumpi vaihtoehto olis sit parempi tällekin lapselle, et tuleeks se sit päiväkotiiin vai meneeks se varahoitoo sinne perhepäivähoitajalle. •mä koen sen niinku hyvä hoito ja hyvä asiakassuhde.
Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen (pedagoginen johtaminen)	<ul style="list-style-type: none"> •Varhaiskasvatussuunnitelma, sitä mä olen ajatellut, et se tulee nyt niinku, ku se käydään ihan, ihan tän vuoden kehittämispäivissä läpitte •Sitten on vielä nää erilaiset keskustelut, kehityskeskustelut ja muut kahdenkeskiset keskustelut ja sitten olen aina mukana heidän palvelusryhmissä, et...
Osaamisen johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> •Sitä koulutusta niinku tähän ja nyt ku on tää VASU, vasu tota on niin paljon tuokin mukanaan, et tuo just. Meil on ollu siinä erilaisia koulutuksia. •Niinku osa on koulutautunu ja ovat niinku kiinnostuneit ajan hermoil, mis mennään.
Arviointi	<ul style="list-style-type: none"> •Tehdään asiakaskyselyt. •keväänä oli vanhemmille kysely
Kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> •Mut se on otettu niinku, meil oli semmonen kehittämispäivä tuolla joulukuussa, ni puhuttiin aika pitkäänkin näistä yhteisön arvoista ja kerättiin niitä kaikkii siihe, et kyl ne ihan tärkeit on. •nyt kaks kertaa syksyssä ja kaks kertaa kevässä ainakin [kehittämisltoja] •semmonen todella tärkeä asia on semmonen kehittäminen, tehtävä, joka liittyy pitkälti sitte ehkä semmosiin, simmoseen normaali toimintaan

Liite 5, ESIMERKKI PEDAGOGISEEN TUKEEN LIITTYVISTÄ MAININNOISTA JA NIISTÄ MUODOSTETUISTA LUOKITTELUISTA

Kaikki maininnat	Alaluokka	Yläluokka
Yhteiset palaverit ja keskustelut koko henkilökunnan kanssa	Yhteisiä palavereja koko henkilökunnalle	Yhteistyö Vuorovaikutus
Omalta ammattiryhmältäni keskustelu ja suunnittelu yhteistyötä. Jos voisi toisten puistotätien kanssa vaihtaa mielipiteitä, ehkä pari kertaa vuodessa yhteispalaverin muodossa. Aikaa oman ammattiryhmän kanssa käytäviin keskusteluihin ja pohdintoihin. Muiden perhepäivähoitajien kanssa keskustelua hoitopäivän arjesta. Joskus kinkkiset tilanteet vaatisivat jälkipuintia ”alan ihmisten” kanssa.	Yhteisiä palavereja oman ammattiryhmän kanssa	
Yhteiset arvot	Yhteiset arvot	
Yhteisen kasvatusnäkemys vahvistusta.	Yhteinen kasvatusnäkemys	
Yhteishenki	Yhteishenki	
Tiivis yhteistyö psykologien ja muiden ammattiryhmien kanssa. Avointa ja rehellistä yhteistyötä. Esimiehen kanssa ja työtovereiden kanssa yhteistyö pelaa.	Yhteistyö	
Läsnäolo. Tavoitettavuus. Läheisyys.	Esimiehen läsnäolo	

Kaikki maininnat	Alaluokka	Yläluokka
Palaute. Kehuminen. Kiitos. Kannustus. Palautekeskustelut.	Palautekeskustelut	Pedagoginen ohjaus
Apua kehittämisen paikkojen etsimisessä. Kehityskeskustelut.	Kehityskeskustelut	
Virikevinkkejä. Pedagogisia keskusteluja. Kasvatuskeskustelut.	Pedagogisia keskusteluja	
Kuunteleminen. Keskustelut on hyviä. Edes juttutoveri joka kuuntelee ja ymmärtää. Mielipiteiden vaihto.	Keskustelu-aikaa	

Kaikki maininnat	Alaluokka	Yläluokka
Uusinta tietoa. Kirjallisuus. Tiedonjako.	Tietoa	Kehittäminen
Toimintakulttuurin muuttaminen. Uusien käytäntöjen oppiminen. Ravistelua ja herättelyä.	Kehittämistä	
Koulutusta. Työnohjausta.	Koulutusta	

Kaikki maininnat	Alaluokka	Yläluokka
Täydet ryhmät. Ratkaisuja isoihin lapsiryhmiin.	Lapsiryhmän koko	Resurssit
Leluja. Materiaaleja.	Materiaalit	
Sijaintien järjestämistä.	Henkilöstöresurssit	

Liite 6, ERI TYÖNTEKIJÄRYHMIEN VERTAILU ARVIOINTIIN LIITTYVISSÄ VÄITTÄMISSÄ (luku 6.3)

Väittäjä	(I) Esimies, sama yksikkö, erillisyksikkö	(J) Esimies, sama yksikkö, erillisyksikkö	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Arvioinnin säännöllisyys	esimies	sama työyksikkö	.862	.208	.000
		erillisyksikkö	.337	.202	.219
	sama työyksikkö	esimies	-.862	.208	.000
		erillisyksikkö	-.525	.163	.004
	erillisyksikkö	esimies	-.337	.202	.219
		sama työyksikkö	.525	.163	.004
Asiakaskyselyjen tekeminen	esimies	sama työyksikkö	.938	.223	.000
		erillisyksikkö	.816	.216	.001
	sama työyksikkö	esimies	-.938	.223	.000
		erillisyksikkö	-.123	.173	.758
	erillisyksikkö	esimies	-.816	.216	.001
		sama työyksikkö	.123	.173	.758
Toimintatapojen arviointi	esimies	sama työyksikkö	.810	.182	.000
		erillisyksikkö	.616	.178	.002
	sama työyksikkö	esimies	-.810	.182	.000
		erillisyksikkö	-.193	.144	.372
	erillisyksikkö	esimies	-.616	.178	.002
		sama työyksikkö	.193	.144	.372
SWOT-analyysi	esimies	sama työyksikkö	.449	.217	.098
		erillisyksikkö	-.051	.209	.967
	sama työyksikkö	esimies	-.449	.217	.098
		erillisyksikkö	-.500	.170	.010
	erillisyksikkö	esimies	.051	.209	.967
		sama työyksikkö	.500	.170	.010
Arviointi toimintakauden lopussa	esimies	sama työyksikkö	.745	.225	.003
		erillisyksikkö	.799	.219	.001
	sama työyksikkö	esimies	-.745	.225	.003
		erillisyksikkö	.054	.177	.950
	erillisyksikkö	esimies	-.799	.219	.001
		sama työyksikkö	-.054	.177	.950
Tiimin arviointi toimintakauden lopussa	esimies	sama työyksikkö	.458	.228	.113
		erillisyksikkö	.633	.222	.013
	sama työyksikkö	esimies	-.458	.228	.113
		erillisyksikkö	.175	.178	.587
	erillisyksikkö	esimies	-.633	.222	.013
		sama työyksikkö	-.175	.178	.587
Tiimin työskentelyn arviointi	esimies	sama työyksikkö	.317	.209	.285
		erillisyksikkö	.696	.203	.002
	sama työyksikkö	esimies	-.317	.209	.285
		erillisyksikkö	.379	.163	.054
	erillisyksikkö	esimies	-.696	.203	.002
		sama työyksikkö	-.379	.163	.054
Kehityskeskustelujen käyminen	esimies	sama työyksikkö	.892	.278	.004
		erillisyksikkö	.800	.269	.009
	sama työyksikkö	esimies	-.892	.278	.004
		erillisyksikkö	-.092	.214	.903
	erillisyksikkö	esimies	-.800	.269	.009
		sama työyksikkö	.092	.214	.903
Kehityskeskustelujen hyödyllisyys	esimies	sama työyksikkö	1.216	.228	.000
		erillisyksikkö	.840	.220	.001
	sama työyksikkö	esimies	-1.216	.228	.000
		erillisyksikkö	-.376	.178	.090
	erillisyksikkö	esimies	-.840	.220	.001
		sama työyksikkö	.376	.178	.090

Itsearviointin säännöllisyys	esimies	sama työyksikkö	.005	.200	1.000
		erillisyyksikkö	-.130	.195	.781
	sama työyksikkö	esimies	-.005	.200	1.000
		erillisyyksikkö	-.136	.157	.664
	erillisyyksikkö	esimies	.130	.195	.781
		sama työyksikkö	.136	.157	.664