

**PÄIVÄKODIN JOHTAJAN
TYÖNKUVAN SEKÄ
TAITOJEN JA OMINAISUUKSIEN
TÄRKEYS
TYÖYHTEISÖN NÄKÖKULMASTA**

Miia Kauppinen

Kasvatustieteen pro gradu –tutkielma

Jyväskylän yliopisto

Varhaiskasvatuksen laitos

Syksy 2004

TIIVISTELMÄ

Miia Kauppinen. Päiväkodin johtajan työnkuvan sekä taitojen ja ominaisuuksien tärkeys työyhteisön näkökulmasta. Kasvatustieteen pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto, varhaiskasvatuksen laitos. 2004. 73 sivua + liitteet.

Tämän tutkimuksen tehtävänä oli selvittää, mitä työtehtäviä sekä taitoja ja ominaisuuksia eri ammattiryhmät pitävät tärkeinä päiväkodin johtajalla sekä onko ammattiryhmien käsityksien välillä eroja. Kohdeammattiryhminä olivat päiväkodin johtajat (n=41), lastentarhanopettajat (n=40) sekä lasten-, päivä- ja lähihoitajat (n=41). Tutkimusaineisto koottiin postikyselyn avulla.

Kyselyssä vastaajan tuli arvioida valmiiksi annettujen työtehtävien sekä taitojen ja ominaisuuksien tärkeyttä neliportaisella asteikolla. Kyselylomakkeessa kysytyt työtehtävät sekä taidot ja ominaisuudet muodostettiin aikaisempien tutkimusten luokittelujen ja tulosten perusteella. Johtajan työnkuvan työtehtävät luokiteltiin viiteen osa-alueeseen: johtajan yleinen rooli, pedagoginen johtaminen, palvelu- ja asiakastyön johtaminen, hallintotyö ja talousjohtaminen sekä työyhteisön johtaminen. Taidot ja ominaisuudet luokiteltiin viiteen luokkaan: ammatilliset taidot, yhteistyötaidot, päätöksentekotaidot, muutosvalmius sekä arvomaailma ja itsetuntemus.

Tutkimuksen tulosten mukaan työyhteisön johtamista pidettiin johtajan tärkeimpänä työtehtäväalueena. Erityisesti päiväkodin johtajat pitivät työyhteisön johtamista erittäin tärkeänä. Johtajat pitivät pedagogista johtamista tärkeämpänä kuin muut ammattiryhmät. Hoitajat painottivat palvelu- ja asiakastyön johtamista muita ammattiryhmiä enemmän. Eri taito- ja ominaisuusluokkien välillä ei ollut suuria eroja, kuitenkin ammatilliset taidot nähtiin tärkeimmiksi. Muutosvalmiuteen liittyviä taitoja ja ominaisuuksia ei pidetty kovinkaan tärkeinä, mutta johtajat pitivät muutosvalmiutta tärkeämpänä kuin muut ammattiryhmät.

Tutkimus kokonaisuudessaan osoitti, että työyhteisön johtaminen on tärkeää. Tämän takia lastentarhanopettajien peruskoulutuksessa ja johtajien täydennyskoulutuksessa tulisi työyhteisön johtamiseen liittyviin tehtäviin kiinnittää erityistä huomiota. Päiväkodin johtajille tulisi myös varata riittävästi aikaa työyhteisön johtamiseen. Kaikki ammattiryhmät tulisi myös saada näkemään pedagogisen johtamisen tärkeys samalla lailla, jotta työyhteisö saataisiin sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Yhteinen näkemys ja tavoitteet edistäisi laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumista päiväkodeissa. Lisäksi koko työyhteisö pitäisi saada vastaamaan postmodernin yhteiskunnan mukanaan tuomiin muutoshaasteisiin.

Avainsanat: päiväkotitoiminta, johtaja, työyhteisö, työnkuva, työtehtävät, taidot ja ominaisuudet

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TYÖYHTEISÖ JA SEN JOHTAMINEN	8
2.1 Päiväkodin työyhteisö	9
2.2 Johtamisen käsitteitä	11
2.3 Postmoderni aika ja tiimit	12
2.4 Päiväkodin johtaminen	14
3 PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TYÖNKUVA	16
3.1 Käsitteitä päiväkodin johtajan työnkuvasta	16
3.2 Päiväkodin johtajan työnkuvan teoreettinen kehikko	21
4 PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TAIDOT JA OMINAISUUDET	26
4.1 Käsitteitä päiväkodin johtajan taidoista ja ominaisuuksista	26
4.2 Päiväkodin johtajan taitojen ja ominaisuuksien teoreettinen kehikko	29
5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSONGELMAT	32
6 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT	34
6.1 Tutkimuksen kohderyhmä	34
6.2 Aineiston kerääminen	39
6.2.1 Kyselylomakkeen taustatiedot	41
6.2.2 Johtajan työnkuva kyselylomakkeessa	41
6.2.3 Johtajan taidot ja ominaisuudet kyselylomakkeessa	43
6.3 Aineiston analysointi	45
7 TULOKSET	48
7.1 Tärkeät työtehtävät päiväkodin johtajan työnkuvassa	48
7.1.1 Tilastolliset tulokset	48
7.1.2 Johtopäätökset	53
7.2 Päiväkodin johtajan tärkeät taidot ja ominaisuudet	56
7.2.1 Tilastolliset tulokset	56
7.2.2 Johtopäätökset	61
7.3 Muuta tärkeää päiväkodin johtajan työssä	63
8 POHDINTAA	65
8.1 Keskeiset tulokset	65
8.2 Reliaabelius ja validius	67
8.3 Jatkotutkimushaasteet	69

LÄHTEET	71
LIITTEET	74

1 JOHDANTO

Olen jo pitemmän aikaa ollut kiinnostunut päiväkodin johtajuudesta. Ympäri maailmaa opetuksen ja kasvatuksen asiantuntijoiden keskuudessa johtajuus on tullut yhä suosittumaksi aiheeksi tutkimuksissa ja keskusteluissa (Nivala & Hujala 2002, 5). Päiväkodin johtajuutta on viime aikoina alettu tutkia aikaisempaa enemmän myös Suomessa, koska päiväkodin johtajan toimenkuvan muutos on ollut viime vuosikymmeninä huomattava (ks. Hujala & Puroila 1998, 297). Tutkimusta on tehty päiväkodin johtajan työnkuvasta itse johtajille, mutta näyttäytyykö tämä työnkuva samanlaisena myös koko työyhteisölle? Pitääkö muu työyhteisö samoja johtajuuteen liittyviä asioita tärkeinä kuin itse johtajat? Johtajuuden työyhteisöllistä merkitystä on tutkinut Halttunen (2001) tapaututkimuksellaan filiaalipäiväkodissa. Muuten Suomessa johtajuuden työyhteisöllistä merkitystä päiväkodissa on tietämäni mukaan tutkittu melko vähän.

Päiväkodin johtajuus on ollut runsaasti esillä viime aikoina, esimerkiksi Lastentarha-lehdessä ja paikkakuntani lastentarhanopettajien keskusteluissa. Johtajuus on muutoksessa paikkakuntani päivähoiton organisaation muutoksen yhteydessä. Tutkimukseni tarkoitus on tuoda lisätietoa päiväkodin johtajan työstä työyhteisön näkökulmasta suomalaisessa päiväkodissa. Tämä voi olla tarpeen mietittäessä organisaatioiden muutoksia sekä päiväkodin johtajan työnkuvaa ja koulutusta. Keskityn pääasiassa kotimaiseen tutkimukseen johtajan työnkuvaa tutkiessani, koska tutkin johtajan työtä nimenomaan suomalaisessa päiväkodissa. Tällöin suomalainen päiväkotikulttuuri antaa työyhteisön käsityksille oman merkityksensä ja erityisyytensä. Eri maissa päiväkodeissa työskente-

levä henkilöstörakenne voi poiketa suomalaisesta, mistä syystä keskityn suomalaiseen näkökulmaan.

Tämän tutkimuksen tehtävänä on selvittää, mitä työtehtäviä johtajan työnkuvassa eri ammattiryhmät pitävät tärkeinä. Päiväkodin johtaja tarvitsee erilaisia taitoja ja ominaisuuksia suoriutuakseen työstään. Tehtävänä on myös selvittää, mitä taitoja ja ominaisuuksia eri ammattiryhmät pitävät tärkeinä päiväkodin johtajalla. Tutkimuksen tehtävänä on lisäksi tarkastella, onko ammattiryhmien käsityksien välillä eroja. Lisäksi tutkimuksen tehtävänä on tarkastella, onko vastaajan iällä ja työkokemuksella, päiväkodin koolla sekä johtajan työhön käyttämällä ajalla yhteyttä työtehtävien sekä taitojen ja ominaisuuksien tärkeyteen.

Näiden tutkimustehtävien avulla voidaan saada tietoa päiväkodin johtajan työyhteisöllisestä merkityksestä ja päiväkodin johtajat vastaamaan paremmin työyhteisön haasteisiin. Työyhteisön haasteet johtajuudelle voivat auttaa lastentarhanopettajien peruskoulutusta ja johtajien täydennyskoulutusta kehitettäessä sekä johtajia valittaessa. Päiväkodissa työskentelevien ammattiryhmien koulutusta on kehitetty ryhmä kerrallaan, ei kokonaisuutena (Karila & Nummenmaa 2001, 26). Tässä tutkimuksessa pyritään tuomaan esille eri ammattiryhmien näkökulmat. Kohderyhmänä ovat päiväkodin johtajat, lastentarhanopettajat sekä lasten-, päivä- ja lähihoitajat.

Koska johtajuus vaikuttaa koko päiväkodin työyhteisön toimivuuteen, on tärkeää että työyhteisössä toimivilla osapuolilla olisi samanlaiset näkemykset johtajuudesta. Monet lapset viettävät suuren osan varhaislapsuudestaan päiväkodissa. Laadukkaaseen päiväkotihoidon ja -kasvatukseen vaikuttaa kasvatusympäristön toimivuus; tätä kautta johtajan rooli tulee tärkeäksi myös lapsille. Moniammatillinen työskentely edellyttää yhteistä tulkintaa perustehtävästä sekä sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. (Karila & Nummenmaa 2001, 7, 83.) Päiväkodeissa pyritään laadukkaaseen toimintaan. Johtajuuden on nyt laajasti hyväksytty olevan yksi avaintekijä korkealaatuisissa organisaatioissa (Nivala & Hujala 2002, 5).

Tämän johdantoluvun jälkeen, luvussa kaksi, selvitän työyhteisö-käsitettä ja työyhteisön toimintaan vaikuttavia tekijöitä nykymaailmassa. Tarkastelen erityisesti päiväkotia työyhteisönä ja sen vaatimuksia johtajuudelle. Teen katsauksen päiväkodissa toimivasta henkilökunnasta. Tarkastelen kirjallisuuden kautta keskeisten ammattiryhmien (lastentarhanopettajan ja lasten-, päivä- ja lähihoitajan) koulutusta ja työnkuvaa päiväkodissa. Luvussa kaksi selvitän myös johtajuuteen liittyviä keskeisiä käsitteitä (johtajuus ja johtaminen) ja muutoksia johtajuudessa. Käsittelen johtamista tavoite-, tulos- ja laatujohtamisen sekä tiimijohtamisen käsitteiden kautta. Selvitän myös päiväkodin johtamisen erityisyyttä verrattuna muuhun johtamiseen.

Luvussa kolme teen katsauksen päiväkodin johtajien työnkuvasta aikaisempien tutkimuksien pohjalta. Näiden pohjalta rakennan oman teoreettisen kehikon ohjaamaan tutkimuksen aineistonkeruuta ja –analyysia sekä tulosten tulkintaa. Luvussa neljä teen katsauksen aikaisempien tutkimusten perusteella johtajan työhön vaikuttavista taidoista ja ominaisuuksista. Tarkastelen niin yleisiä vaatimuksia johtajille kuin erityisesti päiväkodin johtajille asetettuja vaatimuksia. Näiden pohjalta rakennan myös oman teoreettisen kehikon ohjaamaan tutkimukseni aineistonkeruuta ja –analyysia sekä tulosten tulkintaa.

Luvussa viisi tarkennan tutkimukseni ongelmat. Luvussa kuusi kerron tutkimukseni menetelmistä. Selvitän, miten kyselylomake rakentui ja miten aineistoa analysoitiin tilastollisten menetelmien avulla. Luvussa seitsemän esitän tutkimukseni tulokset ja niitä koskevat johtopäätökset. Luvussa kahdeksan pohdin tutkimuksen keskeisiä tuloksia ja luotettavuutta sekä jatkotutkimushaasteita.

2 TYÖYHTEISÖ JA SEN JOHTAMINEN

Työyhteisö-käsite voidaan määrittää organisaation perustehtävän kautta. Työyhteisö koostuu ihmisistä, jotka toteuttavat organisaation perustehtävää tai sen osa-aluetta. Kaikki organisaatiot ovat olemassa jotakin tehtävää (perustehtävää) varten. Organisaation toiminta on sitä selvemmin ohjattu, mitä tarkemmin perustehtävä on määritelty. Jokaisen yhteisön on toteutettava perustehtävänsä säilyäkseen hengissä. Perustehtävän toteuttamiseen tarvitaan ihmisiä; työyhteisö ja organisaatio muodostuu perustehtävän toteuttamisen kautta. Ihmisen tehtävä on työorganisaatiossa olla luova, oppia uutta, kasvaa ja kehittyä. Ihmiset muokkaavat organisaatiota ja itseään, sekä tekevät työnsä puhumalla ja viestittämällä. (Hyypä 2000, 127; Keski-Luopa 2000, 67, 78; Juuti 2001, 130.)

Johtajuus tarkoittaa johtamista yleisesti ja ilmiötasoisesti. Johtajuuteen liittyvien käsitteiden kirjo on laaja; johtajuutta koskevia teorioita on useita satoja, eikä tutkijoiden kesken ole yksimielisyyttä, mitä johtajuus on. Sekavuutta aiheuttaa myös englanninkielisten johtajuus-käsitteiden erilainen tulkinta. Johtajuus vaatii alaiset; pitää olla jotakin, jota johdetaan. Johtaminen viittaa johtajan toimintaan. Se on vuorovaikutuksellista toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan toisiin. (Keski-Luopa 2000, 76-80, Juuti 2001, 229, Nivala 2002, 190.)

2.1 Päiväkodin työyhteisö

Kinos (1997) on tarkastellut tutkimuksessaan päiväkodin työyhteisöä ja siellä toimivia ammattiryhmiä. Hän kuvasi päiväkodin hoito- ja kasvatustyön kentän muutosta ja hoito- ja kasvatustyön ammatillistumista aikavälillä 1973-1992. Tutkimuksen pääaineiston muodostivat erilaiset valtiollista sääntelyä ja viranomaisohjausta käsittelevät asiakirjat, kuten komiteamietinnöt, työryhmämuistiot ja lainsäädäntö. Ammatillisia intressejä tutkittiin ammattilehtidiskurssissa. Kinos käsitteli päiväkodin työyhteisöä siihen vaikuttavien kenttien (toimintaympäristöjen) avulla. Päiväkotikentän verkostoon kuuluvat hallinnon kenttä, sosiaalihuollon kenttä, koulutusjärjestelmän kenttä ja käytännön asiakastyön kenttä. Nämä kuuluvat kokonaisuutena valtion kenttään. Päiväkotikentän rajaamisen ja määrittelyn vaikeus perustuu hoito- ja kasvatushenkilöstön koulutuksen moninaisuuteen. Päiväkodin hoito- ja kasvatushenkilöstö koostuu ammattiryhmistä, joiden väliset suhteet muotoutuvat jatkuvasti uudestaan. (Kinos 1997, 1, 38-48.)

Johtajana päiväkodissa toimii yleensä lastentarhanopettaja, erityislastentarhanopettaja, kasvatustieteen kandidaatti, sosiaalikasvattaja tai sosionomi. Samalla koulutuksella voi hoitaa myös lastentarhanopettajan virkaa tai tointa. Muissa kasvatusta- ja hoitovastuussa olevissa toimissa toimii yleensä lasten-, päivä- tai lähihoitaja. Lastenhoitaja on koulutuksista vanhin, seuraavaksi on tullut päivähoitajan koulutus, joka suuntaa nimenomaan päiväkotityöhön, lastenhoitajan koulutuksen suunnatessa enemmän sairaalatyöhön. Uusimpana on lähihoitajan koulutus, joka antaa laaja-alaisen sosiaalialan suuntautumisen tehostettuna erikoistumislinjoilla. (Ks. esim. Kinos 1997.)

Sosiaalihuolto on antanut vuonna 1984 seuraavanlaiset toimenkuvasuosituksensa. Lastentarhanopettajan ja sosiaalikasvattajan koulutus hyödynnetään päiväkodin kasvatustoiminnan kokonaisuudessa siten, että lastentarhanopettaja ja sosiaalikasvattaja vastaavat toiminnan suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Lastenhoitajan (päivä- ja lähihoitajan) koulutus hyödynnetään niin, että lastenhoitaja osallistuu toiminnan suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. (Kinos 1997, 203-204.) Toimenkuvasuosituksensa kumottiin kelpoisuusehdolla 1992, joka ei määrittele tutkintonimikettä niin kuin ennen (ks. Asetus sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusehdoista 804/1992). Tämän kelpoi-

suusehdon myötä päiväkoteihin on tullut töihin eri tutkintoja omaavia henkilöitä. Toimenkuvasuositukset vaikuttavat kuitenkin tehtävien jakoon päiväkodissa ja näin ollen myös johtajan roolin hahmottamiseen.

Hujala ja Puroila (1998) ovat tutkineet päiväkodin henkilökunnan toimenkuvien muutoksia. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa päiväkodin johtajien, lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien työtehtäviä ja analysoida työtehtävissä kahden vuosikymmenen aikana tapahtuneita muutoksia. Tutkimusaineisto kerättiin itseraportointikaavakkeiden avulla, ja tutkimukseen osallistui 83 päiväkodin työntekijää eri puolilta Suomea. Koko aineistossa päiväkodin johtajan työtehtävät ja toimenkuvat erosivat toisistaan riippuen siitä, toimiko johtaja pelkästään hallinnollisena johtajana vai oliko hänellä lapsiryhmävastuuta. Johtajien työn painopistealueissa oli tapahtunut runsaasti muutosta viime vuosikymmenien aikana, johtajien työn painotus lapsiryhmätyöhön oli selvästi vähentynyt, kun taas erilaiset yhteistyötehtävät veivät yhä enemmän aikaa. (Hujala & Puroila 1998, 300-302.) Johtajan toimenkuvaa ja työtehtäviä tarkastelen tarkemmin luvussa kolme.

Hujalan ja Puroilan tutkimuksen tulosten perusteella lastentarhanopettajan toimenkuvassa painottuivat kasvatukselliset ja opetukselliset tehtävät. Toimintatuokioiden suunnittelun ja toteutuksen sekä muun yleisen lapsiryhmätyön ohella lastentarhanopettajan työajasta ison osan vei yhteistyötehtävät. Yhteistyötehtävät olivat lisääntyneet 20 vuoden aikana. Vapaiden leikkien valvontaan liittyvät tehtävät olivat hieman lisääntyneet ja toimintatuokioiden painotus vähentynyt. Lastenhoitajan työtehtävät olivat miltei yhtenevät lastentarhanopettajien työtehtävien kanssa, mutta painotukset erosivat selkeästi. Lastenhoitajien toimenkuva painottui perushoittoon. Perushoidon ohella työnkuvaan kuuluivat kasvatukselliset ja opetukselliset tehtävät, myös lastenhoitajilla olivat yhteistyötehtävät lisääntyneet. Työnjako lastenhoitajien ja lastentarhanopettajien kesken ei ollut selvä, yleensäkin yhteistyö henkilökunnan kesken oli lisääntynyt ja työnkuvat menivät enemmän limittäin. (Hujala & Puroila 1998, 302-307.)

Päiväkotia moniammatillisena työyhteisönä ovat tutkineet Karila ja Nummenmaa (2001). He olivat mukana kehittämisprojektissa ”Päiväkoti moniammatillisena työyhteisönä”, jonka tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää moniammatillisen päiväkodin toiminnan arkea ja toimintakulttuuria sekä kehittää sitä työssä oppimisen ja reflektiivisen ke-

hittämisen avulla kohti ammatillisen varhaiskasvatuksen asiantuntijuutta. Nykyään päiväkodeissa työskentelee hyvin erilaisen koulutustaustan omaavia henkilöitä, joiden ammatillinen asiantuntijuus on eri tavoin painottunutta. Henkilöstön erilainen koulutustausta luo epävarmuutta kunkin ammattiryhmän osaamisen vahvuuksista ja niihin sopivista työtehtävistä. (Karila & Nummenmaa 2001, 8, 40.)

Epävarmuutta on lisännyt viimeaikaiset koulutusmuutokset: lastentarhanopettajakoulutus on muuttunut opistoasteisesta ammattitutkinnosta yliopistossa toteutettavaksi alemman kandidaatin tutkinnoksi, sosiaalikasvattajakoulutus on muuttunut sosiaalialan ammattikorkeakoulututkinnoksi, ja lastenhoitajakoulutus on muuttunut päivähoitajakoulutukseksi ja sittemmin lähihoitajakoulutukseksi. Väljentyneiden kelpoisuusehtojen myötä päiväkodeissa työskentelee sellaisia työntekijöitä, joilla ei ole lainkaan varsinaista päivähoitoalan koulutusta. Päiväkotien työyhteisö on siis aikaisempaa heterogeenisempää. Moniammatillisuus voidaan nähdä myös mahdollisuutena päiväkotityön monipuoliseen kehittämiseen, mutta siihen tarvitaan kaikkien työntekijöiden näkökulman arvostamista. (Karila & Nummenmaa 2001, 40-41.) Moniammatillisuus tuo johtajuudelle omat erityishaasteensa. Johtamisessa tulee hyödyntää työyhteisön erityistaidot ja asiantuntijuus.

2.2 Johtamisen käsitteitä

Johtamisen keskeisinä käsitteinä englantilaisella kielialueella ovat 'leadership', 'management' ja 'administration'. Eri tutkijat käsittävät nämä termit eri tavalla. Nivalan (1999) tulkintojen mukaan 'administration' painottaa lähinnä hallinnollista näkökulmaa, 'management' suuntaa lähinnä asioiden johtamiseen ja 'leadership' ihmisten johtamiseen. 'Management' on enemmänkin tässä-ja-nyt tapahtuvaa johtamista, kun taas 'leadership' johtajuuden käsitteenä suuntaa tulevaisuuteen. Näiden käsitteiden käytössä ja käänöksissä on kuitenkin vaihtelua riippuen kielialueesta ja kielestä. (Nivala 1999, 13-16.) Yleisesti 'management' painottaa asioiden jatkuvuutta ja järjestystä, kun taas 'leadership' liittyy ihmisten avulla toteutettavaan muutokseen. 'Leadership' -tyyppistä joh-

tamista pidetään pitkäjänteisempänä johtamistapana kuin 'management' -tyyppistä johtamista. (Lönngqvist 2000, 160-162; Juuti 2001, 278-281).

Kun puhutaan johtajuudesta tulevat termit tavoite-, tulos- ja laatujohtaminen usein esille. Juuti (2001) on johtajuutta koskevassa katsauksessaan käsitellyt johtamistyylien muutosta. Puhe tavoitejohtamisesta alkoi 1950-luvulla Druckerin kirjoituksista ja voimistui seuraavina vuosikymmeninä, muuntuen tulosjohtamisen käsitteeksi 1980-luvulla. Tavoite- ja tulosjohtaminen on tyypillistä moderneille organisaatioille. Drucker on kirjoittanut vuonna 1954 tavoitejohtamisesta seuraavasti: ”Yrityselämä tarvitsee johtamisperiaatteita, jotka ottavat huomioon yksilöiden vahvuudet ja vastuullisuuden, luovat yhteisen vision ja suoritushalun, saavat aikaa tiimitoimintaa ja tasapainottavat yksilön ja organisaatioiden edut toisiinsa nähden. Ainoa johtamisperiaate, joka tähän kykenee on tavoitejohtaminen.” Tulosjohtaminen ei juuri eroa tavoitejohtamisesta, vaikka se edelleen pelkistää tavoitejohtamista. Tulosjohtamisessa painottuvat aikaansaannokset, jotka ovat useimmiten taloudellisia. (Juuti 2001, 246-259.)

Laatujohtaminen on noussut tulosjohtamisen haastajaksi. Nämä kaksi eroavat selkeästi toisistaan, vaikka niiden erottelu on osittain epäselvää. Laatujohtamisen keskeisiä puolestapuhujia ovat olleet Deming, Crosby ja Juran. Deming halusi muuttaa johtamista, poistaa pelkojohtamisen (vain numeroiden ja numeroiden avulla tapahtuva johtaminen) ja keskittyä laatuun. Grosbyn mukaan laatujohtamisessa tulee huomioida, että laatu on vaatimusten täyttämistä, laatutyö on ennaltaehkäisyä ja virheettömyys on ohjaava suoritustandardi. Juran painotti laatua nimenomaan asiakkaan näkökulmasta. (Juuti 2001, 262-272.)

2.3 Postmoderni aika ja tiimit

Nykyisiin organisaatioihin ja työyhteisöihin vaikuttaa siirtyminen postmoderniin aikaan. Nykyinen postmoderni aika vaatii uutta otetta organisaatioilta ja johtamiselta, mutta perinne pitää kiinni vanhoista toimintamalleista. Postmoderni yhteiskunta koros-

taa verkostoja, tilapäisyyttä, virtuaalisuutta ja innovatiivisuutta, kun taas entinen moderni näkökulma painotti pysyvyyttä, hierarkkisuutta, valvontaa ja tehokkuutta. (Juuti 2001, 123-124.) Bauman (1996, 184) on määritellyt postmodernin ajan seuraavasti: se on aika, jolloin nykyhetki ei sido tulevaisuutta sen enempää kuin menneisyys sitoo nykyhetkeäkään.

Juuti toteaa, että postmoderni ajattelu murtaa modernin ajan selkeän johtamistyylin. Johtajan olisi tunnistettava omien näkökulmiensa ja oman ymmärryksensä rajoittuneisuus. Postmodernina aikana johtajan päärooli on suunnan näyttäjä. (Juuti 2001, 341-343.) Tekniikan lisääntyminen on luonut johtajuudelle uusia haasteita. Organisaatiot toimivat entistä nopeammin ja toimialueet ovat suurentuneet. Johtajan tulee nähdä laajempia kokonaisuuksia unohtamatta yksittäisiä organisaation palasia, työntekijöitä. Nykyään on alettu pohtia ihmisen arvoa organisaatiossa ja siihen liittyvää johtamista. Ihmisten johtaminen vaatii johtamiselta uusia toimintatapoja. Asioiden johtajat hallinnoivat ja ihmisten johtajat innovoivat. (Lönnqvist 2000, 160-162; Juuti 2001, 278-281.)

Keskeinen organisaatioihin ja työyhteisöihin vaikuttava uusi toimintatapa on tiimityö. Tiimi voidaan määritellä ryhmänä ihmisiä, jotka tarvitsevat toisiaan päästäkseen tuloksiin (Kleiner 1996, 354). Tiimijattelu tuli Yhdysvaltoihin 1980-luvulla, Suomeen se levisi 1980-luvun loppupuolella. Tiimijattelu on uudenlainen yhteisöllinen ajattelutapa. (Juuti 2001, 299-300.) Katzenbachin ja Smithin (1993) näkemyksen mukaan tiimit ovat joustavampia kuin suuret organisaatiot ja tuottavampia kuin ryhmät. Tiimitoiminta antaa mahdollisuuden asiakaskeskeiseen ajatteluun, laadun kehittämiseen, jatkuvaan innovatiivisuuteen sekä yhteistoimintaan muiden työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa. (Katzenbach & Smith 1993, 15-16.) Arkipuheissa päiväkodissa puhutaan tiimityöskentelystä. Päiväkodissa toteutetaan tiimityötä, ajatellaanhan siellä asiakaskeskeisesti, pyritään laatuun sekä tehdään yhteistyötä niin sisäisten kuin ulkoistenkin yhteistyökumppaneiden kanssa.

Katzenbach ja Smith ovat tehneet katsauksen tiimijohtamiseen ja he ovat löytäneet kuusi hyvälle tiimijohtajuudelle tärkeää asiaa. Ensinnäkin heidän mukaansa toiminnan tarkoitus ja tavoitteet on pidettävä asiaankuuluvina ja merkityksellisinä. Toiseksi johtajan tulee rakentaa sitoutumista ja luottamusta. Kolmanneksi taitojen monipuolisuuden ja

tasojen vahvistaminen edesauttaa tiimitoimintaa. Neljänneksi johtajan tulisi hallita suhteita tiimin ulkopuolisiin osiin. Viidenneksi mahdollisuuksien luominen tiimin jäsenille on tärkeää. Viimeisenä tärkeänä asiana korostetaan, että johtajan tulee osallistua tiimin oikeaan työhön. (Katzenbach & Smith 1993, 139-144.)

2.4 Päiväkodin johtaminen

Nivala (1999) on tutkinut päiväkodin johtajuutta, tutkimustehtävänäään kuvata suomalaista päiväkodin johtajuutta. Tutkimuksessa tarkasteltiin johtajuutta monimetodisesti (esiymmärrys, havainnointi, haastattelu, teemahaastattelu, palautekyselyt ja lomakekyselyt). Nivalan tutkimus osoitti päiväkodin johtamisen erityisyyden suhteessa muihin organisaatioihin. Tämä erityisyys on päiväkodissa ilmenevä voimakas yhteisöllisyyden vaatimus. Myös päiväkotityön hajautuminen sosiaalipalvelun ja pedagogisen työn kesken vaikuttaa päiväkodin johtamiseen. Päiväkodin johtajat tekevät työtä kasvattajan sydämellä, mutta sosiaalipalvelua viestittävän hallinnon paineiden alla johtajat joutuvat toimimaan kasvattajan sydäntä vastaan. Päiväkodin johtaminen onkin tasapainottelua kunnan hallinnon resurssien ja varhaiskasvatuksen tavoitteiden välillä. (Nivala 1999, 200-206.)

Nivala (2001) osoittaa, että päivähoiton kentällä johtajuus jakaantuu hallinnolliseen ja lapsiryhmävastuiseen johtajuuteen. Usein päiväkodin johtajan työtehtäviin kuuluu myös perhepäivähoidon ohjausta. Johtajille on siirtynyt myös paljon paperitöitä, mutta ei kuitenkaan todellista päätäntävaltaa. (Nivala 2001, 84-85.) Nivala toteaa, että päiväkodin johtajille laitetaan vastuuta ja vaatimuksia enemmän kuin heillä on oikeuksia (Nivala 2001, 85).

Nivalan (1999) tutkimuksen mukaan lapsiryhmävastuisen johtajan työaika lapsiryhmässä vaihteli suhteellisen paljon. Keskimääräinen työskentelyaika oli viisi tuntia päivässä. Nivala selvitti tutkimuksessaan myös sitä, miten päiväkodin koko vaikuttaa johtajan lapsiryhmässä työskentelemään aikaan. Vertailussa olivat mukana sekä lapsiryh-

mävastuiset että hallinnolliset johtajat. Tutkimuksen tulosten mukaan lapsiryhmässä työskentelyaika korreloi heikosti päiväkodin kokoon. Päiväkodin koon kasvaessa johtajan työskentelyaika lapsiryhmässä vähenee jonkin verran. (Nivala 1999, 130-132.) Päiväkodin johtamisessa erityinen huomioon otettava asia on sekä johtajien että johdettavien naisvaltaisuus. Suurin osa johtajuutta koskevista tutkimuksista on nimittäin tehty miesjohtajista, jotka johtavat miesvaltaisia ryhmiä. (Rodd 1998, 9-10.)

3 PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TYÖNKUVA

3.1 Käsityksiä päiväkodin johtajan työkuvasta

Päiväkodin johtajan työkuvaa on viime vuosina alettu tutkia yhä enemmän. Yhteiskunnan muuttuessa myös johtajan työkuva ja työhön käytettävä aika on muutoksessa. Päiväkodin johtajan työkuvaa ovat tutkineet Hujala ja Puroila (1998) aiemmin mainitussa tutkimuksessaan (ks. sivu 10). He tarkastelivat päiväkodin johtajan työkuvaa (josta he käyttävät nimitystä toimenkuva) Huttusen (1977) toimenkuvatutkimuksen luokittelun mukaan. Päiväkodin johtajan tehtäväryhminä tutkimuksessa nähtiin kasvatukselliset ja opetukselliset tehtävät, lasten fyysisestä kehityksestä, terveydestä ja perushoidosta huolehtiminen, yhteistyö, varhaiskasvatuksen ja päivähoiton kehityksen seuraaminen, hallintoon ja talouteen liittyvät tehtävät, valmistelevat toiminnot sekä virkistäytyminen ja vapaa-aika. Yksittäiset työtehtävät luokiteltiin mahdollisimman pitkälti Huttusen toimenkuvatutkimuksen mukaan.

Tässä luokittelussa kasvatuksellisiin ja opetuksellisiin tehtäviin katsottiin kuuluvan toiminnan suunnittelu, ohjattujen toimintojen toteuttaminen, lasten vapaiden leikkien valvonta ja lapsen yksilöllinen huomioiminen. Lasten fyysisestä kehityksestä, terveydestä ja perushoidosta huolehtimiseen katsottiin kuuluvan ruokailu, ulkoilu, päivälepo, wc-toiminnot ja peseytyminen. Kasvatuksellisiin ja opetuksellisiin tehtäviin johtajan työssä katsottiin kuuluvan toiminnan suunnittelu yhdessä muun henkilökunnan kanssa. (Hujala

& Puroila 1998, 300-302.) Kasvatukselliset ja opetukselliset tehtävät (muilta kuin edellä mainituin osin) sekä lasten fyysisestä kehityksestä, terveydestä ja perushoidosta huolehtiminen eivät kuulu varsinaisesti johtajan tehtäviin vaan tällöin johtaja hoitaa lastentarhanopettajan töitä.

Yhteistyötä koskevaan luokkaan Hujalan ja Puroilan tutkimuksessa kuuluivat päiväkodin sisäinen ja ulkoinen yhteistyö, kuten palaverit ja keskustelut. Hallintoon ja talouteen liittyviä tehtäviä olivat muun muassa sijaisjärjestelyt, talousarvion laadinta, hankintojen suunnittelu ja päiväkodin käyttöprosentin seuranta. Virkistäytymiseen ja vapaa-aikaan katsottiin kuuluvan tauot ja vapaampi yhteistyö muun henkilökunnan kanssa. (Hujala & Puroila 1998, 300-302.) Varhaiskasvatuksen ja päivähoidon kehityksen seuraamisen voidaan katsoa kuuluvan niin johtajan kuin lastentarhanopettajan työnkuvaan. Valmistelvat toiminnot liittyvät sekä johtajan että lastentarhanopettajan työnkuvaan riippuen valmisteleeko johtaja esimerkiksi viikkopalaveria vai opetustuokiota.

Suoraan johtajan työhön liittyviä osa-alueita luokittelussa olivat siis yhteistyö, varhaiskasvatuksen ja päivähoidon kehityksen seuraaminen, hallintoon ja talouteen liittyvät tehtävät, valmistelvat toiminnot sekä virkistäytyminen ja vapaa-aika. Yhteistyö vei Hujalan ja Puroilan tutkimuksen mukaan 39.8 prosenttia johtajien työajasta vuonna 1997, 14.7 prosenttia kului päiväkodin sisäiseen yhteistyöhön ja 25.1 prosenttia päiväkodin ulkoiseen yhteistyöhön. Varhaiskasvatuksen ja päivähoidon kehityksen seuraamiseen kului 3.9 prosenttia johtajan työajasta. Hallintoon ja talouteen liittyviin tehtäviin vuonna 1997 kului 16.4 prosenttia johtajien työajasta. Virkistäytyminen ja vapaa-aika vaati 3.4 prosenttia ja valmistelvat toiminnot 3.7 prosenttia johtajien työajasta. (Hujala & Puroila 1998, 301.)

Myös Nivala (1999) on jo aikaisemmin mainitussa (ks. sivut 14-15) väitöskirjatutkimuksessaan tutkinut suomalaista päiväkodin johtajuutta. Tässä tutkimuksessa Nivala on johtanut käsiteanalyysin perustalta päiväkotien johtajuuden tarkastelua varten viisi käsitettä. Käsitteistä kolme - johtajuus, päivittäisjohtaminen ja hallintotyö - ovat yleisiä johtajuuskäsitteitä ja kaksi - pedagoginen johtajuus ja palvelujohtaminen - subtanssijohtamisen käsitteitä. Päivähoidolla on kaksi subtanssialuetta: sosiaalipalvelu ja pedago-

giikka. Käsitteet ovat osittain päällekkäisiä, mutta niitä voidaan käyttää, kun halutaan erotella johtajan toiminnan osa-alueita.

Nivalan mukaan johtajuus on laajin päiväkotijohtajuuteen liitettävä käsite. Se käsittää sekä tässä ja nyt tapahtuvan johtamisen että tulevaisuuteen suuntaavaan johtamiseen. Englanninkielessä tätä käsitettä vastaa lähinnä termi 'leadership' (ks. sivut 11-12). Päivittäisjohtaminen tarkoittaa johtamisen arkityötä, joka tapahtuu toistuvasti esimerkiksi päivittäin tai viikoittain. Se on konkreettista toimintaa, johon kuuluvat muun muassa palaverien pidot ja henkilöstöneuvottelut. Päivittäisjohtaminen vastaa englanninkielistä ilmaisua 'management', käsittäen sekä ihmisiin ja asioihin suuntaavan johtamisen (ks. sivut 11-12). Hallintotyö ('administration') on konkreettista kuten päivittäisjohtaminenkin. Hallintotyö korostuu päiväkodin toimiessa osana sosiaalitoimen organisaatiota tai kuntaorganisaatiota. Hallintotyössä keskeisessä asemassa ovat hallinnon tasolla tehdyt päätökset muun muassa organisaation toiminnan järjestämisestä, resursoinnista ja seurannasta. (Nivala 1999, 13-25, Nivala 2001, 85-88; Nivala 2002, 189-200.)

Nivalan mukaan pedagoginen johtamiseen ja palvelujohtamiseen sisältyvät käsitteellisesti johtajuus, päivittäisjohtaminen ja hallintotyö. Sekä pedagogisessa johtamisessa että palvelujohtamisessa panostetaan johtamistoiminnassa päivähoiton kehittämistoimintaan. Pedagoginen johtaminen on muun muassa visioiden luomista, työmenetelmien kehittämistä, pedagogisten kokousten organisointia, pedagogisen työn dokumentointia ja tilastointia. Palvelujohtaminen kohdistuu asiakkaaseen (perheisiin), siihen sisältyy toiminnan järjestäjän ja asiakkaan välinen yhteistyö. Palvelujohtamiseen kuuluu henkilöstön ohjaaminen tuottamaan hyvää palvelua, päivähoitomuotojen tarjonnan kehittäminen, palvelujen riittävyden ja saatavuuden turvaaminen. (Nivala 1999, 13-25, Nivala 2001, 85-88; Nivala 2002, 189-200.)

Nivalan (1999) tutkimus osoitti, että päiväkodin johtajuus on Suomessa moniulotteinen ilmiö. Päiväkodin johtajuus hakee muotoaan pedagogisen ja hallinto-intressin välillä. Johtajat ilmaisevat olevansa enemmän kiinnostuneita pedagogiikasta kuin hallinnosta. Johtajat näkevät päiväkotityön ensisijaisesti lapsen kasvun paikkana sekä asiakkaina olevien perheiden ja lasten palveluna. (Nivala 1999, 147, 199-203.)

Puroila (2002a) on tutkinut väitöskirjatutkimuksessaan varhaiskasvattajien omaa työn-tulkintaa. Hän keräsi tutkimusaineistonsa havainnoimalla ja haastatteleamalla lastentarhanopettajia, lastenhoitajia ja päiväkodin johtajia. Johtajia kohderyhmässä oli kolme. Hän käytti tutkimuksessaan Goffmanin kehysanalyyttistä näkökulmaa (ks. Puroila 2002a). Tutkimus osoitti varhaiskasvattajien tulkitsevan työtään viiden erilaisen kehyksen kautta. Näitä kehyksiä ovat opetuksellinen, hoiva-, hallinnan, käytännöllinen ja persoonallinen kehys. Tutkimus kuvasi yleisesti varhaiskasvattajan työtä, mutta Puroila itse käytti myöhemmin Lastentarha-lehden kirjoituksessaan kehyksiä kuvaamaan myös johtajan työtä (ks. Puroila 2002b, 34).

Opetuksellisessa kehyksessä johtajan työ oli opetuksellisen työn johtamista, työntekijöiden ja työyhteisön oppimisen tukemista sekä johtajan omaa oppimista. Hoivakehyksessä johtajan työ oli kuuntelemista ja ajan antamista, emotionaalisen turvallisuuden luomista sekä työyhteisön ilmapiirin luomista. Hallinnan kehyksessä johtajan työ oli vallankäyttöä ja vallan delegoimista, valvontaa ja kontrollia sekä päätöksen tekoa ja päätösvallan jakamista. Käytännöllisessä kehyksessä johtajan työ oli ihmisten organisoimista, tilojen ja materiaalien resurssien organisoimista sekä ajan organisoimista. Persoonallisessa kehyksessä johtajan työ liittyi persoonallisuuteen, tunteisiin, elämäntilanteeseen ja elämän historiaan. (Puroila 2002b, 34-37.)

Jokiranta (2001) on pro gradu -tutkielmassaan tutkinut johtajan työtä haastatteleamalla päiväkodin johtajia. Hänen tutkimuksensa yhtenä tarkoituksena oli selvittää, mitä päiväkotien johtajien työhön kuului. Jokiranta luokitteli tutkimuksensa tulosten pohjalta johtajan työtehtävät seuraaviin sisältöalueisiin: vastuu kokonaisuudesta, asiakaspalvelu, henkilöstöjohtaminen, yhteistyö ja hallinto. Näistä sisältöalueista 'vastuu kokonaisuudesta' toimi yläkäsitteenä muille sisältöalueille. Vastuuseen kokonaisuudesta kuului koko talo ja sen toimivuus, kiinteistönhoidon ja ruokapalveluiden ja siivouksen toimivuudesta huolehtiminen, yleisen linjan luominen ja kasvatus- ja opetustyöstä vastaaminen. Johtajan tehtävä oli huolehtia perustehtävän ylläpidosta ja toiminnan laadusta ja kehittämisestä.

Jokirannan luokittelun mukaan asiakaspalvelussa johtaja piti yllä yhteistyötä asiakkaiden (perheiden) kanssa ja huolehti muun henkilökunnan ja asiakkaan yhteistyön toimi-

vuudesta. Henkilöstöjohtamiseen kuului työyhteisön toimivuudesta huolehtiminen ja johtajan yhteistyö henkilökunnan kanssa. Johtajan ja henkilökunnan yhteistyöhön kuuluivat tavoitteiden tekeminen, toiminnan kehittäminen, henkilökunnan kehittäminen, laadunvalvonta, kasvatus- ja opetustyön suunnittelu sekä vastuun jakaminen henkilökunnan kesken. Päiväkodissa yhteistyötä tehtiin oman päiväkodin ulkopuolella muiden yksiköiden ja yhteistyökumppaneiden, muun muassa perheneuvolan, sosiaalityöntekijöiden ja erityislastentarhanopettajien kanssa. Johtaja toimi työntajansa ja päiväkotinsa edustajana päiväkodin ulkopuolella. Hallintoon kuuluivat erilaiset päätöksenteot, sopimuksen teot, vuosilomat, lasten valinnat ja osittainen talous. Johtajat tekivät paljon toimistotyötä liittyen hallintoon. Jokiranta luokitteli tutkimuksessaan eri työtehtävät, mutta ei tarkastellut yksityiskohtaisesti eri luokkien tärkeysjärjestystä. Tärkeimmäksi Jokirannan haastattelemat johtajat kokivat työssään asiakaspalvelun ja henkilöstöjohtamisen. (Jokiranta 2001, 43-46.)

Karila (2001) on jaotellut päiväkodin johtajan keskeiset työtehtäväalueet viiteen eri ryhmään: hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen, palveluorganisaation johtaminen, työorganisaation johtaminen, osaamisen johtaminen sekä varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimiminen. Karila ei ole vielä julkaissut tutkimusta, jossa tätä jaottelua olisi käytetty, mutta lastentarhaopettajaliitto on käyttänyt jaottelua teettämässään päiväkodinjohtajuutta koskevassa kartoituksessa (Kartoitus päiväkodinjohtajan työnkuvasta. Kyselylomake 2003; ks. Kemppainen 2003).

Karilan jäsentelyn mukaan hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen koostuu kotikasvatuksen tukemisesta, henkilöstön tietoisuuden tukemisesta ja johtamisesta sekä toimintakulttuurin, erityisesti kasvatuskulttuurin rakentamisesta. Perustehtävänä on laadukkaan hoidon, kasvatuksen ja opetuksen tarjoaminen lapsille. Palveluorganisaation johtamiseen kuuluu hyvän palvelukulttuurin edellytysten luominen lapsiperheiden toiveiden ja tarpeiden mukaan, lasten ja vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö (kasvatuskumppanuus) ja sen kehittäminen sekä päiväkodin yhteisten linjausten rakentaminen palvelun periaate ja laatu huomioiden. Työorganisaation johtaminen koostuu henkilöstöhallinnosta ja työnjohdollisista tehtävistä vastaamisesta, henkilöstön työympäristöstä ja turvallisuudesta huolehtimisesta sekä laadukkaan työkylltuurin ja toimintakäytäntöjen rakentamisesta ja kehittämisestä. Karilan mukaan työorganisaation

johtamiseen kuuluu myös toimivien yhteistyöverkkojen rakentaminen päiväkodin ulkopuolelle.

Karilan mukaan henkilöstön osaamisen johtaminen on tällä hetkellä yksi tärkeimmistä päiväkodin johtajan työalueista. Johtajan tulee luoda edellytykset toimintakulttuurille, joka tukee koko yhteisön ammatillisen osaamisen kehittymistä. Varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimiminen näkyy johtajan vaikuttaessa oman kuntaorganisaation päivähoidon koskeviin päätöksiin sekä tiedottaessa varhaiskasvatuksen ajankohdaisista asioista kuntalaisille ja lapsiperheille. (Karila 2001, 30-35; Kartoitus päiväkodinjohtajan työnkuvasta. Kyselylomake 2003.)

Lastentarhanopettajaliiton teettämässä kartoituksessa (ks. Kemppainen 2003), johon vastasi lähes 1600 päiväkodin johtajaa, johtajat arvioivat työtehtäviensä tärkeyttä. Vastaajien mielestä tärkeintä tai toiseksi tärkeintä (71 prosenttia vastaajista) oli hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen. Työorganisaation johtamista piti tärkeimpänä 27 prosenttia vastaajista ja palveluorganisaation johtamista 14 prosenttia. Myös suurin osa työajasta meni vastaajien mukaan hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtamiseen. 66 prosenttia vastaajista ei pitänyt johtajuuden ja lapsiryhmätyön yhdistämistä toimivana ratkaisuna. (Kemppainen 2003, 7-9.)

3.2 Päiväkodin johtajan työnkuvan teoreettinen kehikko

Edellä kuvaamani tutkimukset ja niissä käytetyt luokitukset kuvaavat mielestäni selkeimmin johtajan työnkuvaa oman tutkimukseni kannalta. Niiden avulla muodostin tiivistetyn kehikon johtajan työnkuvasta (kuvio 1). Eri tutkimuksien yhdistely auttaa jäsentämään johtajan työnkuvaa ja näin saamaan monipuolisen kuvan johtajan työnkuvan osa-alueista. Tuloksia tulkitessa aikaisemman tutkimuksen suhteen tulee ottaa huomioon, mitä työtehtäviä mikäkin osa-alue sisältää juuri tässä tutkimuksessa.

Muodostin kehikon päiväkodin johtajan työnkuvasta palapelin tavoin. Etsin eri tutkimusten osa-alueista samankaltaisuuksia ja sovitin ne yhteen muodostaen näin uusia osa-alueita palvelemaan omaa tutkimustani. Muodostamani jako viiteen osa-alueeseen pohjautui suurelta osin Nivalan (1999) käsitteisiin ja luokitteluun, jota täydensin pääosin Karilan (2001) luokittelulla. Nostin Nivalasta poiketen omaksi osa-alueeksi työyhteisön johtamisen. En muodostanut Nivalan käyttämästä käsitteestä päivittäisjohtaminen omaa osa-aluetta, vaan se sisältyy tutkimuksessani muihin osa-alueisiin. Kuviosta näkyvät johtajan työnkuvan osa-alueet ja se, mistä aikaisempien tutkimuksien luokitteluista osa-alueet muodostuvat.

Johtajan yleinen rooli

- johtajuus (Nivala)
- vastuu kokonaisuudesta (Jokiranta)
- varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimiminen (Karila)
- persoonallinen kehys (Puroila)
- virkistäytyminen ja vapaa-aika (Hujala ja Puroila)
- valmistelevat toiminnot (Hujala ja Puroila)

Pedagoginen johtaminen

- pedagoginen johtaminen (Nivala)
- hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtaminen (Karila)
- opetuksellinen kehys (Puroila)
- varhaiskasvatuksen ja päivähoidon kehityksen seuraaminen (Hujala ja Puroila)
- yhteistyö (kasvatuksen ja opetuksen suunnittelu) (Jokiranta)

Palvelu- ja asiakastyön johtaminen

- palvelujohtaminen (Nivala)
- palveluorganisaation johtaminen (Karila)
- asiakaspalvelu (Jokiranta)
- yhteistyö (päiväkodin ulkoinen) (Hujala ja Puroila)
- yhteistyö (laadunvalvonta) (Jokiranta)

Hallintotyö ja talousjohtaminen

- hallintotyö (Nivala)
- hallintoon ja talouteen liittyvät tehtävät (Hujala ja Puroila)
- hallinnan kehys (Puroila)
- hallinto (Jokiranta)

Työyhteisön johtaminen

- työorganisaation johtaminen (Karila)
- yhteistyö (päiväkodin sisäinen) (Hujala ja Puroila sekä Jokiranta)
- hoivakehys (Puroila)
- henkilöstöjohtaminen (Jokiranta)
- käytännöllinen kehys (Puroila)
- päivittäisjohtaminen (Nivala)

KUVIO 1 Johtajan työnkuva

Johtajan yleinen rooli tulee esille Nivalan (1999) käsitteessä johtajuus ja Jokirannan (2001) luokittelussa osa-alueessa 'vastuu kokonaisuudesta'. Tämä on yläkäsite koko johtajan toiminnalle. Käsitän tähän osa-alueeseen kuuluvaksi myös Karilan (2001) kuvaaman varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimimisen. Tällöin päiväkodin johtaja toimii työpaikallaan ja sen ulkopuolella johtajan roolin lisäksi asiantuntijan roolissa. Johtajan yleiseen rooliin yhdistyvät Puroilan (2002a,b) esittämä persoonallinen kehys sekä Hujalan ja Puroilan (1998) luokittelun mukainen virkistäytyminen ja vapaa-aika. Myös valmistelevat toiminnot, joka oli yksi Hujalan ja Puroilan luokittelun osa-alueista, katson kuuluvaksi tähän yleiseen johtajan rooliin. Johtajan yleiseen rooliin kuuluu johtajan persoonassa toimiminen työpaikalla kaikissa tilanteissa. Tähän osa-alueeseen katson kuuluvaksi johtajan työn sovittamisen elämäntilanteisiin, tunteisiin, elämänhistoriaan ja omaan persoonallisuuteen. Kyse on siitä, pysyykö johtaja luotettavasti johtajan roolissa joka tilanteessa. Johtajan yleistä roolia kuvaa käsite 'leadership', koska se tarkoittaa kokonaisvaltaista lähinnä ihmisiin suuntautuvaa johtajuutta.

Pedagoginen johtaminen muodostuu tässä tutkimuksessa Nivalan (1999) pedagogisesta johtamisesta ja Karilan (2001) luokitteluun sisältyvästä hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtamisesta. Katson tähän kuuluvaksi myös Puroilan (2002a,b) kuvaaman opetuksellisen kehyksen sekä Hujalan ja Puroilan (1998) esittämän varhaiskasvatuksen ja päivähoidon kehityksen seuraamisen. Jokirannan (2001) tutkimuksesta tähän osa-alueeseen katson kuuluvaksi johtajan työnkuvasta yhteistyön luokasta kasvatuksen ja opetuksen suunnittelun. Niinpä pedagogiseen johtajuuteen liittyvät visioiden luominen, työmenetelmien kehittäminen, pedagogisten kokousten organisointi, pedagogisen työn dokumentointi ja tilastointi, opetuksellisen työn johtaminen, laadukkaan hoidon, kasvatuksen ja opetuksen tarjoaminen, johtajan oma oppiminen ja työntekijöiden, työyhteisön oppimisen ja tietoisuuden kehittymisen tukeminen sekä koko varhaiskasvatuksen, päivähoidon ja pedagogisen työn seuraaminen.

Palvelu- ja asiakastyön johtamisessa yhdistyvät Nivalan (1999) käsite palvelujohtaminen ja Karilan (2001) luokittelun mukainen palveluorganisaation johtaminen sekä Jokirannan (2001) kuvaama asiakaspalvelu. Hujalan ja Puroilan (1998) luokittelusta katson tähän kuuluvaksi yhteistyön osuudesta päiväkodin ulkoisen yhteistyön. Tämän perusteella palvelu- ja asiakastyön johtaminen on yhteistyötä asiakkaiden (perheiden) kanssa,

muun henkilökunnan ja asiakkaan yhteistyön toimivuudesta huolehtimista, palvelun ja päivähoitomuotojen kehittämistä, palvelujen riittävyyden, saatavuuden sekä laadukkuuden turvaamista ja päivähoidon yhteisten linjausten rakentamista. Tämä on sitä johtajan työtä, joka näkyy päiväkodista ulospäin ja johon sisältyy päiväkodin ulkopuolelle suuntautuva yhteistyö. Käsitän tähän kuuluvaksi lasten ja vanhempien kanssa tehtävän yhteistyön ja sen kehittämisen. Näin ollen tähän tulee mukaan myös Jokirannan kuvaama laadunvalvonta yhteistyö -luokasta. Sekä pedagogiseen että palvelu- ja asiakastyön johtamiseen liittyy niin ihmisten kuin asioiden johtamista ('leadership' ja 'management').

Hallintotyö ja talousjohtaminen tulivat esille kaikissa mukaan ottamissani tutkimuksissa: Nivalan (1999) hallintotyö, Hujalan ja Puroilan (1998) hallintoon ja talouteen liittyvät tehtävät, Puroilan (2002a,b) hallinnan kehys sekä Jokirannan (2001) hallinta; Karila (2001) ei ollut muodostanut hallintotyölle omaa osa-alueita. Hallintotyöhön liittyviä tehtäviä tulee esille myös muissa osa-alueissa. Hallintotyötä ja talousjohtamista kuvaa usein sanonta 'paperin pyörittäminen'. Tässä tutkimuksessa hallintotyöhön ja talousjohtamiseen kuuluu päätösten tekeminen toiminnan järjestämisestä, resursoinnista ja seurannasta, sopimuksien tekeminen (työhönotto, vuosilomat, lastenvalinnat), talouden hoito, vallankäyttö, vaikuttaminen oman kuntaorganisaation päivähoitoa koskeviin päätöksiin, kontrollointi ja delegointi, hankintojen suunnittelu, tilojen ja materiaalien resurssien organisointi sekä päätöksen teko ja päätösvallan jakaminen. Tämä osa-alue painottuu enemmän asioiden kuin ihmisten johtamiseen sekä hallintaan ('management' ja 'administration').

Työyhteisön johtaminen pohjautuu Karilan (2001) luokittelun mukaiseen työorganisaation johtamiseen. Käsitän tähän kuuluvaksi myös Hujalan ja Puroilan (1998) sekä Jokirannan (2001) kuvaaman yhteistyön käsitteen (päiväkodin sisäisen yhteistyön osalta) ja Puroilan esittämän hoivakehykseen. Käsitän tähän yhteyteen kuuluvan myös Jokirannan esittämän henkilöstöjohtamisen ja Puroilan (2002a,b) käytännöllisen kehyksen. Samoja asioita tulee esille myös Nivalan (1999) kuvauksessa päivittäisjohtamisesta. Aikaisempien tutkimuksien luokittelusta poiketen keskityn tässä lähinnä päiväkodin sisäiseen yhteistyöhön henkilöstön kesken, muu yhteistyö päiväkodin johtajan työssä tulee esille palvelu- ja asiakastyön osuudessa. Niinpä työyhteisön johtamiseen kuuluu päiväkodin sisäinen yhteistyö, kuuntelemista ja ajan antamista, emotionaalisen turvallisuuden sekä

työyhteisön ilmapiirin luomista. Edellisten lisäksi tähän kuuluu työyhteisön toimivuudesta huolehtiminen, tavoitteiden tekeminen, toiminnan kehittäminen, henkilökunnan kehittäminen, laadunvalvonta, kasvatus- ja opetustyön suunnittelun organisointi, vastuun jakaminen henkilökunnan kesken, ihmisten organisointi sekä ajan organisointi. Tämä osa-alue on selvästi ihmisten johtamista ('leadership').

4 PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TAIDOT JA OMINAISUUDET

4.1 Käsityksiä päiväkodin johtajan taidoista ja ominaisuuksista

Johtajan ominaisuuksilla on keskeinen osa tarkasteltaessa johtamista, vaikka niille ei ole kyetty osoittamaan empiiristen tutkimusten avulla suurta selitysarvoa johtamisen onnistumiselle (Juuti 2001, 233). Johtajan ominaisuuksia ovat tutkineet Bennis ja Nanus (1986) haastatteleamalla menestyksekkäitä johtajia, jotka olivat yritysten toimitusjohtajia, johtokunnan puheenjohtajia tai julkisen sektorin johtajia. Tutkimuksen tulosten mukaan ihmisten johtamisen tapahtui neljän taidon kautta: 1) huomion kohdentaminen visioinnin avulla, 2) tarkoituksen antaminen viestinnän avulla, 3) luottamuksen luominen kannanmäärittämisellä ja 4) itsensä alttiiksi panemisen (myönteisen itsetunnon) kautta. Näiden taitojen saavuttamiseksi johtajan tulisi olla hyvä visioija ja päämääräsuuntautunut sekä taitava viestittäjä. Hänellä tulisi myös olla selkeä kanta asioihin sekä hyvä itsetuottamus.

Kouzes ja Posner (1990) ovat tutkineet menestyvän johtajan ominaisuuksia myös alaisen näkökulmasta. Heidän mukaansa johtajuuden kokonaiskuva syntyy vain, jos kysytään myös alaisilta, mitä he odottavat tai ihailevat johtajassa. Johtajuus on johtajan ja alaisten vuorovaikutusta. Kouzesin ja Posnerin tutkimuksessa kysyttiin 1500 :lta esimiesasemassa olevalta, mitä arvoja (henkilökohtaisia ominaisuuksia tai piirteitä) he etsivät tai ihailevat omissa esimiehissään. Ominaisuudet jaoteltiin 15 ryhmään, useim-

min ilmenneet vastaukset olivat 1) rehellisyys (puhuu totta, on luotettava, omaa vahvan luonteen, uskoo asioihin), 2) kyvykkyys (osaa, on tehokas, saa aikaan) ja 3) johtajuus (on innostava, on määrätietoinen, näyttää suuntaa). Kouzes ja Posner kysyivät jatkotutkimuksissa liittohallituksen johtavissa asemissa olevilta 800:lta henkilöltä samoja asioita ja saivat samansuuntaisia tuloksia. Heidän myöhemmissä tutkimuksissaan myös 2600 huippujohtajaa ovat tuoneet esille samansuuntaisia ominaisuuksia kuin vastaajat edellisissä tutkimuksissa. Eri tutkimusten tulokset ovat samansuuntaisia. Tutkimusten tulosten mukaan johtajan tulisi olla rehellinen, pätevä (osaava), innostava, suuntaa näyttävä, eteenpäin katsova ja rohkea. (Kouzes & Posner 1990, 13-30.)

Johtajan taitoja ja ominaisuuksia tarkasteltaessa voidaan pyrkiä luomaan käsitystä, millainen on hyvä johtaja. Lönnqvist (2000, 167- 171) on kerännyt johtajuutta koskevassa katsauksessa ”hyvälle johtajalle” ominaisia piirteitä.

Hyvä johtaja:

- on jatkuvasti kiinnostunut etsimään uutta
- on aina käytettävissä
- on kiinnostunut toimintaympäristöstään ja välittää siitä luotettavan kuvan
- työskentelee organisaation rajapinnalla ja säätelee organisaation suhdetta ympäristöön
- tukee perustehtävän mukaisen toiminnan tehokasta toteutumista
- on kiinnostunut hallitun muutoksen toteutumisesta
- pyrkii keskittämään voimavarat oleelliseen
- kerää riittävän määrän erilaista osaamista organisaatioonsa ja saa sen toimimaan hyvin yhteen
- varautuu yllätyksiin ja muutoksiin
- kantaa huolta päätöksen teosta ja on joustava päätöksentekijä
- ilmaisee selkeästi suhteensa yhteisiin arvoihin
- tietää, ettei koskaan kykene tekemään kaikkea, mitä hyvä johtaminen edellyttäisi
- pyrkii analysoimaan johtamisen haasteita ja
- on jatkuvasti kiinnostunut omasta toiminnastaan ja pyrkii oppimaan omista kokemuksistaan johtajana.

Benniksen ja Nanuksen (1985) sekä Kouzesin ja Posnerin (1990) tutkimukset ja Lönnqvistin (2000) katsaus kuvasivat yleisesti, mitä hyvältä johtajalta vaaditaan. Seuraavassa keskitytään päiväkodin johtajan keskeisiin taitoihin ja ominaisuuksiin. Rodd (1998) on omien varhaiskasvatuksen ammattilaisiin Englannissa ja Australiassa kohdistuvien tutkimuksiensa avulla tyypitellyt päiväkodin johtajuutta luonteen, ammattitaidon ja vastuiden suhteen. Ammattitaito tuli esille erilaisina luonteenpiirteinä. Roddin mukaan seuraavat luonteenpiirteet kuvasivat päiväkodin johtajaa: ystävällinen, kiltti, lämmin, hoiava, sympaattinen, kärsivällinen, itsensä tunteva, tietävä, rationaalinen, looginen, analyttinen, ammattilainen, ammatillisesti varma, visionäärinen, ohjaava, opastava, vastuuttava, vakuuttava, aktivoiva ja päämääräsuuntautunut.

Jokirannan (2001) jo aikaisemmin mainitussa haastattelututkimuksessa (ks. sivut 19-20) päiväkodin johtajan työhön kuuluvia asioita tutkiessaan hän selvitti, mitä taitoja ja ominaisuuksia johtaja tarvitsee työssään. Tutkimuksen tulosten mukaan johtaja tarvitsee vuorovaikutustaitoja, empaattisuutta, koordinointi- ja organisointikykyä, joustavuutta, päättäväisyyttä, vahvuutta ja rohkeutta, selkiintynyttä arvomaailmaa, ammatillista tietoutta, perustehtävään sitoutuneisuutta, työmotivaatiota, ihmistuntemusta, omaa persoonallisuutta ja edustavuutta sekä asiakaspalvelutaitoja ja ystävällisyyttä. Päiväkodin johtajan rooli on Jokirannan tulosten mukaan ajan hengessä pysymistä ja muutoksen hallintaa. Johtajan rooli jakautuu psykologisiin, toiminta- ja ammatillisiin rooleihin. Psykologisessa roolissa johtaja on tukija, kannustaja, motivoija, edustaja, esimerkki ja ryhdittäjä. Toimintaroolissa johtaja on käynnistäjä, toimintaedellytysten luoja, laadun ylläpitäjä sekä suhteiden luoja ja ylläpitäjä. Ammatillisessa roolissa johtaja on asiantuntija, pedagogi, ohjaaja ja visioija.

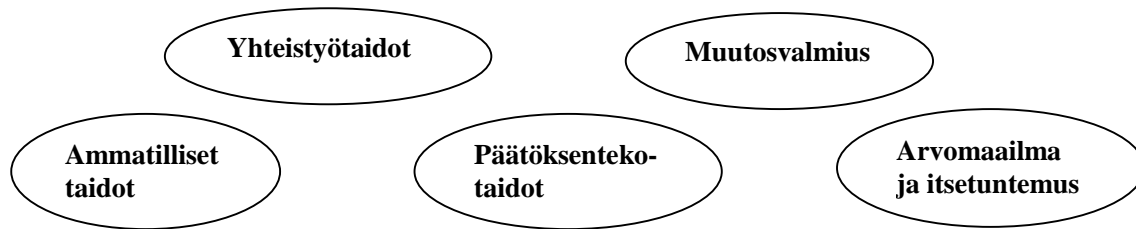
Karila ja Nummenmaa (2001) ovat kuvanneet päiväkotityön keskeisiä osaamisalueita. ”Päiväkoti moniammatillisena työyhteisönä” kehittämisprojektin (ks. sivut 10-11) yhtenä tavoitteena on ollut kuvata ja analysoida, mitä osaamista ja ammattitaitoa päiväkotityö vaatii. Karila ja Nummenmaa johtivat päiväkotityön keskeiset osaamisalueet ja niihin sisältyvän ydinosaamisen aiemmasta päiväkotityötä ja työelämän yleisiä osaamisvaatimuksia koskevan tutkimuskirjallisuuden sekä kehittämisprojektin kokemusten perusteella. Heidän mukaansa näihin osaamisalueisiin liittyvää perusosaamista edellytetään kaikilta päiväkodin työntekijöiltä ja ammattiryhmiltä. Osaamisalueet ovat toimin-

taympäristön ja perustehtävän tulkintaan liittyvä osaaminen, varhaiskasvatukseen liittyvä osaaminen, yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyvä osaaminen sekä jatkuvaan kehittämiseen liittyvä osaaminen. (Karila & Nummenmaa 2001, 8, 27-35.)

Toimintaympäristön ja perustehtävän tulkintaan liittyvään osaamiseen kuului kontekstiosaaminen. Varhaiskasvatuksen liittyvään osaamiseen kuului kasvatus-, hoito- ja pedagoginen osaaminen. Yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyvään osaamiseen sisältyivät vuorovaikutus- ja yhteistyöosaaminen. Jatkuvaan kehittämiseen liittyvään osaamiseen kuuluivat reflektointi- ja tiedonhallinta-osaaminen. (Karila & Nummenmaa 2001, 27-35.) Johtajan tulee siis osata tulkita toimintaympäristöään ja ohjata sitä perustehtävän ohjaamaan suuntaan. Johtajalla tulee olla tarpeeksi ammatillista osaamista sekä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. Myös reflektointi- ja tiedonhallintataidot ovat tarpeellisia päiväkodin johtajalle.

4.2 Päiväkodin johtajan taitojen ja ominaisuuksien teoreettinen kehikko

Edellä olevat päiväkodin johtajan taidot ja ominaisuudet luokittelin viiteen luokkaan tutkiakseni yksittäisten taitojen ja ominaisuuksien lisäksi taito- ja ominaisuusluokkia. Tämän luokittelun tein etsimällä käsitykseni mukaan samaan aihepiiriin liittyviä taitoja ja ominaisuuksia. Osa taidoista ja ominaisuuksista voidaan liittää moneenkin luokkaan, mutta olen yrittänyt löytää mielestäni tyypillisimmän luokan, johon taito tai ominaisuus sisältyy. Pääluokiksi muokkautuivat ammatilliset taidot, yhteistyötaidot, päätöksentekotaidot, muutosvalmius sekä arvomaailma ja itsetuntemus (kuvio 2). Luokille ei ole muodostettu alaluokkia, koska luokat muodostuvat lähinnä yksittäisistä taidoista ja ominaisuuksista. Myöskään aikaisemmissa tutkimuksissa ei juurikaan ole luokiteltu taitoja ja ominaisuuksia ryhmiin, vaan ne on mainittu enimmäkseen yksittäisinä.



KUVIO 2 Johtajan taidot ja ominaisuudet.

Ammatillisina taitoina näen varhaiskasvatuksellisen ja perustehtävään suuntautuneen osaamisen. Käsitän tähän kuuluvaksi ominaisuuksia, jotka liittyvät johtajan toimintaan varhaiskasvatuksen toteuttamiseksi ja perustehtävän suuntaan ohjaamiseksi. En ota tähän niitä ominaisuuksia ja taitoja, joita johtaja tarvitsee, kun hän toimii suoraan lasten kanssa. Ammatillisiin taitoihin näen kuuluvaksi Jokirannan (2001) tutkimuksesta ammatillinen tietouden, perustehtävään sitoutumisen, toimintaedellytysten luomisen sekä pedagogina ja asiantuntijana toimimisen. Lönnqvistin (2000) esittämät hyvän johtajan ominaisuudet tulevat näkyviin ammatillisten taitojen osalta, kun johtaja tukee perustehtävän tehokasta toteutumista ja keskittää voimavarat oleelliseen. Karilan ja Nummenmaan (2001) kuvauksesta käsitän tähän luokkaan kuuluvaksi ammatillisen osaamisen, tiedonhallinta- ja reflektointitaidot sekä johtajan kyvyn tulkita toimintaympäristöön ja ohjata sitä perustehtävän suuntaan. Ammatillisia taitoja kuvaa myös Kouzesin ja Posnerin (1990) esittämä johtajan ominaisuus ”osaava” sekä Roddin (1998) tyypittelyn mukaan ominaisuudet ”tietävä” ja ”ammattilainen”.

Yhteistyötaitoihin näen kuuluvaksi Jokirannan (2001) tutkimuksesta seuraavat taidot ja ominaisuudet: vuorovaikutus- ja asiakaspalvelutaidot, suhteiden luoja- ja ylläpitäjä, kannustava, tukija, ryhdittäjä ja edustaja, hyvä ihmistuntemus, ystävällinen ja empaattinen. Karila ja Nummenmaa (2001) tuovat myös esille vuorovaikutustaidot sekä Bennis ja Nanus (1986) peräänkuuluttavat taitavaa viestittäjää. Yhteistyötaitoihin katson kuuluvan Lönnqvistin (2000) esittämistä hyvän johtajan ominaisista piirteistä johtajan toimimisen organisaation rajapinnalla, kiinnostuksen toimintaympäristöstään, käytettävissä olon sekä sen, että johtaja kerää riittävän määrän erilaista osaamista organisaatioonsa ja saa sen toimimaan hyvin yhteen. Yhteistyötaitoihin katson Roddin (1998) tyypittelyn mukaan ihmisten kanssa toimimiseen liittyviä luonteenpiirteitä: ystävällinen, kiltti, lämmin, hoivaava, sympaattinen ja kärsivällinen.

Päätöksentekotaitoihin katson kuuluvaksi Lönnqvistin (2000) esittämän hyvän johtajan ominaisuuksista sen, että johtaja kantaa huolta päätöksen teosta ja on joustava päätöksen tekijä. Päätöksentekoon liittyvät Jokirannan (2001) tutkimuksesta organisointi- ja koordinoitokyky, päättäväisyys, joustavuus sekä motivoijana sekä käynnistäjänä ja ohjaajana toimiminen. Päätöksentekotaitoihin Roddin (1998) tyypittelystä liittyvät ominaisuudet rationaalinen, looginen, analyyttinen, ohjaava, opastava, vastuuttava, vakuuttava ja aktivoiva.

Muutosvalmius sisältää Lönnqvistin (2000) esittämistä hyvän johtajan ominaisuuksista varautumisen yllätyksiin ja muutoksiin, kiinnostuksen uuden etsimisestä ja muutoksen toteuttamisesta, johtajuuden haasteiden analysoinnin ja omasta toiminnasta oppimisen. Muutosvalmiuteen näen kuuluvaksi Kouzesin ja Posnerin (1990) mainitsemat ominaisuudet: eteenpäin katsova, suunnan näyttäjä ja innostaja. Rodd (1998), Bennis ja Nanus (1986) sekä Jokiranta (2001) tuovat esille johtajan taitona muutosvalmiuteen liittyvän visioinnin. Visioinnin lisäksi Bennis ja Nanus sekä Rodd painottavat johtajan ominaisuutena vielä päämääräsuuntautumista.

Arvomaailma ja itsetuntemus tulevat esille johtajan toiminnassa ja liittyvät johtajan ominaisuuksiin. Jokirannan (2001) tutkimuksen tulosten mukaan johtajalla tulee olla selkiintynyt arvomaailma. Tähän viittaa myös Lönnqvist (2000) kirjoittaessaan, että johtajan tulee ilmaista suhteensa yhteisiin arvoihin ja tuntea oma rajallisuutensa. Myös Benniksen ja Nanuksen (1985) mukaan johtajalla tulee olla selkeä kanta asioihin ja hyvä itseluottamus. Jokirannan tutkimuksesta näen kuuluvaksi myös seuraavat ominaisuudet tähän luokkaan: oma persoonallisuus ja edustavuus, rohkeus, vahvuus, esimerkkinä olo sekä työmotivaatio. Kouzesin ja Posnerin (1990) mainitsemat rohkeuden ja rehellisyyden katson myös sisältyvän itsetuntemuksen ja arvomaailman luokkaan. Katson tähän luokkaan kuuluvaksi Roddin (1998) tyypittelyn mukaan luonteenpiirteet ”itsensä tunteva” ja ”ammatillisesti varma”.

5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSONGELMAT

Jokiranta (2001) on johtajiin kohdistuvassa tutkimuksessaan esittänyt jatkotutkimus-haasteeksi sen, miten muu henkilökunta kokee johtajuuden päivähoidossa. Tämä tutki-mus vastaa haasteeseen tarkastelemalla suomalaisissa päiväkodeissa työskentelevien eri ammattiryhmien käsityksiä päiväkodin johtajan työnkuvasta sekä taidoista ja ominai-suuksista. Tutkimuksen tarkoitus on tuoda lisätietoa johtajan työstä työyhteisön näkö-kulmasta. Tarkoitus on myös olla apuna kehitettäessä päiväkodin johtajuutta palvelemaan paremmin työyhteisöä ja tätä kautta myös asiakasperheitä. Lisäksi tutkimuksen on tarkoitus olla apuna lastentarhanopettajien peruskoulutusta ja johtajien täydennyskoulu-tusta kehitettäessä sekä johtajia valittaessa.

Tämän tutkimuksen tehtävä on tarkastella, mitä työyhteisön toimintaan ja johtamiseen liittyviä asioita työyhteisön jäsenet pitävät tärkeinä. Tutkimuksen tehtävänä on selvit-tää, mitä työtehtäviä johtajan työnkuvassa eri ammattiryhmät pitävät tärkeinä. Tehtävä-nä on myös selvittää, mitä taitoja ja ominaisuuksia eri ammattiryhmät pitävät tärkeinä päiväkodin johtajalla. Tutkimuksen tehtävänä on lisäksi tarkastella, onko ammattiryh-mien käsityksien välillä eroja. Lisäksi tutkimuksen tehtävänä on tarkastella, onko vas-taajan iällä ja työkokemuksella, päiväkodin koolla sekä johtajan työhön käyttämällä ajalla yhteyttä työtehtävien sekä taitojen ja ominaisuuksien tärkeyteen. Tutkimuksessa keskitytään nimenomaan siihen johtajan työnkuvaan, ja niihin taitoihin ja ominaisuuuk-siin, joita johtajat käyttävät toimiessaan johtajana, ei lastentarhanopettajana.

- 1 Mitä työtehtäviä työyhteisön jäsenet pitävät tärkeinä johtajan työnkuvassa?
 - 1.1 Eroavatko eri ammattiryhmien käsitykset johtajan työtehtävien tärkeydestä?
 - 1.2 Onko vastaajan iällä, työkokemuksella, päiväkodin koolla sekä johtajan työhön käyttämällä ajalla yhteyttä käsityksiin johtajan työtehtävien tärkeydestä?

- 2 Mitä taitoja ja ominaisuuksia työyhteisön jäsenet pitävät johtajalle tärkeinä?
 - 2.1 Eroavatko eri ammattiryhmien käsitykset johtajan taitojen ja ominaisuuksien tärkeydestä?
 - 2.2 Onko vastaajan iällä, työkokemuksella, päiväkodin koolla sekä johtajan työhön käyttämällä ajalla yhteyttä käsityksiin johtajan taitojen ja ominaisuuksien tärkeydestä?

6 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT

6.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimus kohdistui niihin ammattiryhmiin, jotka tekevät suoraan työtä lasten kanssa. Näin ollen tähän tutkimukseen en ottanut mukaan esimerkiksi päiväkodin työyhteisöön kuuluvia siivoajia tai keittäjiä. Myös hoito-, kasvatus- ja opetustyössä tilapäisesti avustavan henkilökunnan jätin pois, koska heidän keskuudessaan on yleensä suuri vaihtuvuus eikä heillä välttämättä ole alan koulutusta. Nämä asiat vaikuttavat sitoutuneisuuteen ja näin olen he eivät välttämättä tule miettineeksi johtajuutta päiväkodissa. Tutkin kolme ammattiryhmää: päiväkodin johtajat, lastentarhanopettajat ja hoitajat. Nämä kolme ammattiryhmään muodostavat päiväkodin perustyöyhteisön. Kun puhun hoitajasta tarkoitan lasten-, päivä- ja lähihoitajan tehtävissä toimivia henkilöitä. Lastentarhanopettajaksi käsitän tässä tutkimuksessa kaikki lastentarhanopettajan tehtävissä toimivat pätevät henkilöt; siis myös sosiaalikasvattajat ja sosionomit.

Halusin saada mahdollisimman monipuolisen käsityksen päiväkodin johtajan työnkuvasta ja vaatimuksista sekä itse johtajien että heidän alaistensa näkökulmasta. Alustavan käsityksen päiväkodin johtajan työnkuvasta sekä siihen vaikuttavista taidoista ja ominaisuuksista muodostin aikaisempien tutkimuksien avulla. Aikaisemmat tutkimukset johtajan työnkuvasta, taidoista ja ominaisuuksista perustuivat lähinnä johtajille tehtyihin tutkimuksiin. En kuitenkaan käyttänyt näistä tutkimuksista suoraan niistä ilmenevää

tärkeysjärjestystä työnkuvalle, taidoille ja ominaisuuksille, koska oma jäsenyykseni on yhdistelmä. Näin ollen myös tämän tutkimuksen kohderyhmänä olivat itse johtajatkin, jotta saatiin kaikki ammattiryhmät vastaamaan samoihin kysymyksiin ja näin tuloksia pystyttiin vertaamaan.

Koska johtajan työnkuva eroaa riippuen siitä onko kyseessä lapsiryhmävastuinen vai hallinnollinen johtaja (ks. esim. Hujala & Puroila 1998, 300-302; Nivala 1999, 128-136), rajasin tämän tutkimuksen koskemaan ainoastaan päiväkoteja, joissa toimi lapsiryhmävastuinen johtaja. Keskityin lapsiryhmävastuisiin johtajiin, koska heitä on päiväkodeissa enemmän kuin hallinnollisia johtajia. Esimerkiksi Nivalan (1999, 128) tutkimukseen vastanneista johtajista lapsiryhmävastuisia oli 73 prosenttia ja lastentarhaopettajaliiton kartoituksen (ks. Kemppainen 2003, 8) mukaan lapsiryhmävastuisia oli 64 prosenttia.

Tarkoitukseni oli saada laaja aineisto, jolloin tutkimuksen tuloksia pystytään yleistämään. Kasvatin otosjoukon tarpeeksi suureksi, jotta tilastolliset analyysit monipuolisuivat. Esimerkiksi korrelaatioiden laskeminen vaatii 30:n henkilön suuria ryhmiä. Yhtä suuret vertailtavat ryhmät helpottavat tilastollisten analyysien tekemistä. (Gall ym. 1996, 229-330.) Otin tutkimukseen mukaan 50 päiväkotia. Keskitin otoksen viiteen suurehkoon kaupunkiin eri puolilla Suomea. Tutkimuslupamenettely helpottui, kun mukaan tuli vähemmän kaupunkeja. Valitsin harkinnanvaraisesti suurehkoja kaupunkeja, jotta tarvitsemani kymmenen päiväkotia löytyi. Jätin pois otoksesta kaupungit, joissa on lastentarhanopettajan koulutus, koska näissä kaupungeissa työskentelevä päivähoiton henkilökunta vastaa todennäköisesti kyselyihin useammin. Lähestyin valitsemieni kaupunkien päivähoiton esimiehiä sähköpostitse. Kerroin tutkimuksestani ja kysyin menettelyä tutkimusluvan saamiseksi. Erinäisten vaiheiden kautta sain tutkimusluvan jokaiseen viiteen kaupunkiin. Jokaisessa päiväkodissa kysely osoitettiin johtajalle, yhdelle lastentarhanopettajalle ja yhdelle hoitajalle. Näin otosjoukon koko oli 150.

Kyselyyn vastasi 122 päivähoiton ammattilaista. Vastaajista 41 oli päiväkodin johtajia, 40 lastentarhanopettajia ja 41 hoitajia. Kaikki muut vastaajat olivat naisia, paitsi kaksi johtajaa oli miehiä; yksi vastaaja ei ilmoittanut sukupuoltaan. Koulutuksensa ilmoittaneiden vastaajien (n=117) koulutukset ovat taulukossa 1.

TAULUKKO 1 Koulutukset

Count		ammattinimike			Total
		johtaja	lastentarhan opettaja	hoitaja	
koulutus	lastentarhanopettaja	35	26		61
	kasvatustieteen kandidaatti	2	7		9
	kasvatustieteen maisteri	1			1
	sosiaalikasvattaja	3	3		6
	sosionomi (amk)		3		3
	päivähoitaja			12	12
	lastenhoitaja			18	18
	lähihoitaja			3	3
	oppisopimuskoulutus			3	3
	muu			1	1
Yhteensä		41	39	37	117

Koulutustaan ei ilmoittanut 5 vastaajaa. Suurin osa vastaajista oli saanut lastentarhanopettajan koulutuksen, kasvatustieteen kandidaatteja oli enemmän lastentarhanopettajissa kuin johtajissa. Suurin osa hoitajista oli lastenhoitajan koulutuksen käyneitä, seuraavaksi eniten oli päivähoitajaksi koulutettuja.

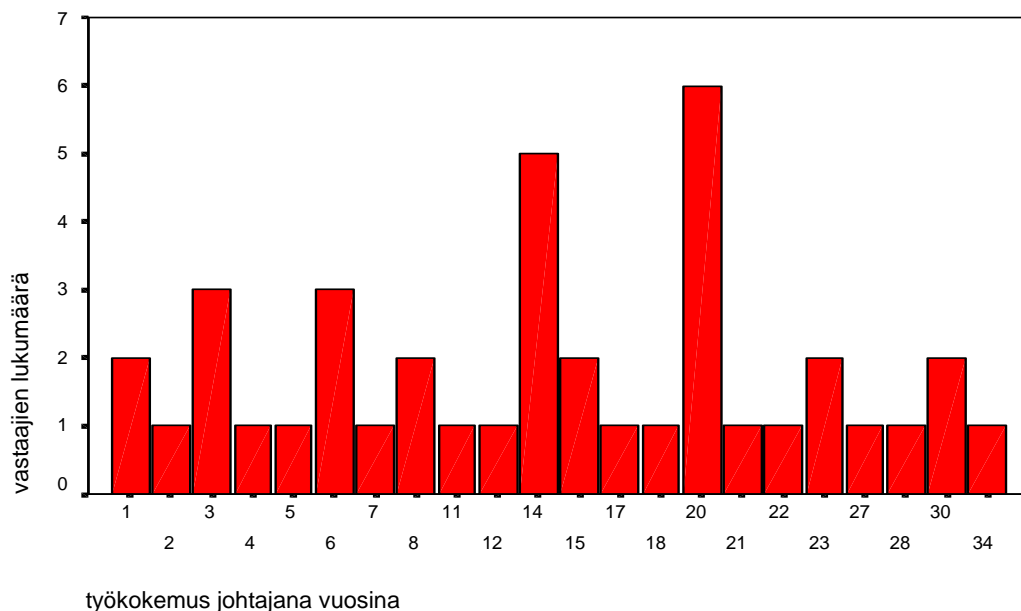
Vastaajien iät vaihtelivat 22 ja 58 vuoden välillä. Keski-ikä oli 44 vuotta. Johtajien keski-ikä oli 47 vuotta, nuorin johtaja oli 35 vuotta ja vanhin oli 57 vuotta. Lastentarhanopettajien keski-ikä oli 40 vuotta, lastentarhanopettajien iät vaihtelivat 22 vuoden ja 58 vuoden välillä. Hoitajien keski-ikä oli 45 vuotta, nuorin hoitaja oli 27 vuotta ja vanhin oli 57 vuotta. Taulukosta 2 näkyy ikänsä ilmoittaneiden vastaajien (n=121) ikäjakauma luokiteltuna eri ammattiryhmissä.

TAULUKKO 2 Ammattiryhmien iät luokiteltuna

Count		ikä luokiteltuna		
		alle 40 vuotta	40-49 vuotta	yli 50 vuotta
ammattinimike	johtaja	3	27	11
	lastentarhanopettaja	18	18	4
	hoitaja	10	16	14
Yhteensä		31	61	29

Yksi vastaaja ei ilmoittanut ikäänsä. Suurin osa johtajista oli 40-49 -vuotiaita. Melkein kaikki lastentarhanopettajat olivat alle 50 -vuotiaita. Hoitajia oli melko tasaisesti kaikissa ikäluokissa, yli 50 -vuotiaat olivat enimmäkseen hoitajia.

Työkokemusta päivähoitoalalla vastaajilla oli muutamasta kuukaudesta 37 vuoteen, keskimäärin työkokemusta oli 19 vuotta. Johtajilla oli työkokemusta päivähoitoalalta vähintään 8 vuotta, keskimäärin työkokemusta oli 23 vuotta. Lastentarhanopettajilla oli työkokemusta päivähoitoalalla keskimäärin 14 vuotta ja hoitajilla työkokemusta oli keskimäärin 20 vuotta. Taustatiedoissa selvitettiin myös johtajien työkokemusta johtajan työssä. Kuviossa 3 on johtajien työkokemusten jakauma johtajan työstä.



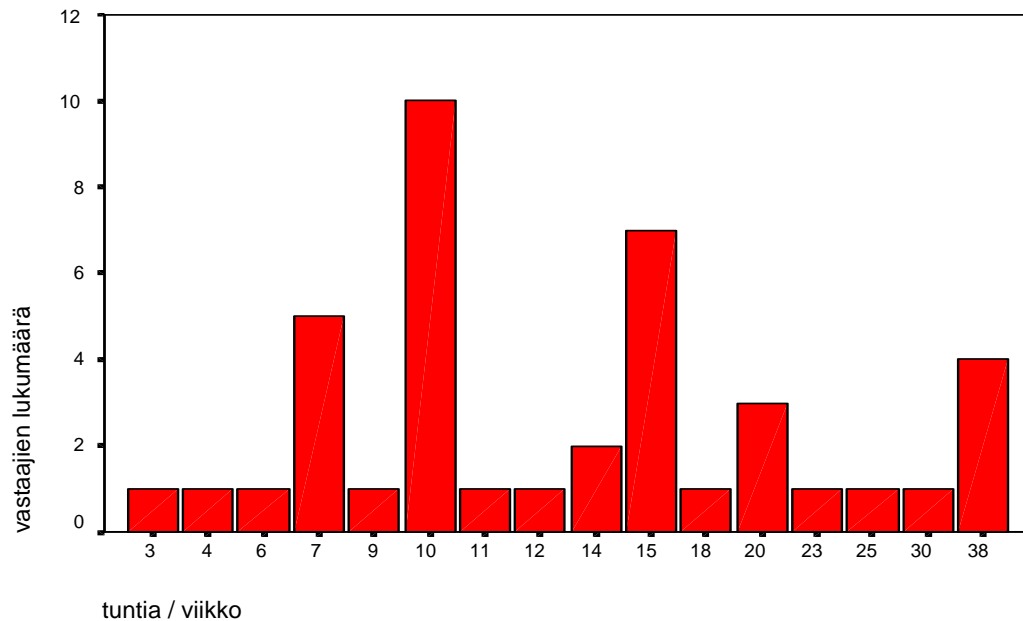
KUVIO 3 Johtajien työkokemus päiväkodin johtajan työstä

Johtajan työkokemusta (johtajana toimivilla) oli keskimäärin 14 vuotta. Työkokemusta oli vuodesta 34 vuoteen. Alle 10 vuotta työkokemusta johtajan työstä oli 35 prosentilla johtajista, 10 – 20 vuotta työkokemusta oli 42.5 prosentilla ja yli 20 vuotta työkokemusta oli 22.5 prosentilla johtajista.

Kohderyhmään kuuluvissa päiväkodeissa oli 21 - 117 lasta. Samasta päiväkodista olevat vastaajat olivat joissakin tapauksissa ilmoittaneet lapsimäärän hieman erisuuruiseksi, mutta suuria vaihteluita ei ollut. Keskimäärin lapsia oli 60. Henkilökuntaa hoito- ja kas-

vatustyössä oli 3 - 27. Henkilökunnan ilmoitettu lukumäärä vaihteli saman päiväkodin vastaajien kesken samoin kuin lapsimäärä. Keskimäärin henkilökuntaa oli 11.

Päiväkodin johtajat käyttivät johtajan työhön keskimäärin 15 tuntia viikossa. Kuviosta 4 näkyy johtajan työhön käytetty työaika.



KUVIO 4 Johtajan työhön käytetty aika viikossa

Johtajan työhön käytti alle 10 tuntia viikossa 22 prosenttia johtajista. Puolet johtajista (51 %) käytti johtajan työhön 10-15 tuntia viikossa. 24 prosenttia johtajista käytti yli puolet työajastaan (yli 20 tuntia) päiväkodin johtajan töihin. Päiväkodin johtajien johtajan työhön käyttämää aikaa verrattiin päiväkodin lapsimäärään Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokertoimen avulla. Johtajan työaika oli riippuvainen päiväkodin koosta tilastollisesti merkitsevästi ($r= 0.439$; $p =0.006$); mitä suurempi päiväkotona oli sitä enemmän johtajat käyttivät aikaa johtajan töihin.

Kahdeksalla päiväkodin johtajalla kuului oman päiväkodin johtamisen ja lapsiryhmätyön lisäksi myös muita töitä. Muita töitä olivat toimiminen esimieskouluttajana, työnohjaus, toimiminen päivähoitojärjestelmän alueellisena vastuukäyttäjänä, avoimen päiväkodin johtaminen, kehitysvammaisten tilapäishoidon järjestäminen ja perhepäivähoidon ohjaus.

Tämän tutkimuksen johtajista noin 80 prosentilla kuului vain lapsiryhmätyö ja oman päiväkodin johtaminen. Mitä suurempi päiväkotiki on sitä enemmän johtaja joutuu olemaan pois lapsiryhmästä ja työ lasten kanssa jää muiden vastuulle. Tämän tutkimuksen johtajan työaikaa verrattaessa Nivalan (1999) tutkimuksen tuloksiin päiväkodin koon ja johtajan työhön käytetyn ajan yhteys oli samansuuntainen, mutta tässä korrelaatio oli suurempi kuin Nivalan tutkimuksessa. Näin ollen lapsiryhmävastuisilla johtajilla päiväkodin koolla on selvempi yhteys johtajan työhön käytettyyn aikaan kuin hallinnollisilla johtajilla.

6.2 Aineiston kerääminen

Pääsääntö kvantitatiivisessa tutkimuksessa on käyttää niin suurta otosta kuin mahdollista (Gall, Borg & Gall 1996, 229). Valitsin aineiston keruutavaksi postikyselyn, jotta pystyin saamaan laajan aineiston. Postikyselyllä voidaan saada tietoa laajalta alueelta ja suhteellisen pienessä ajassa. Kyselyn heikkoutena pitää kuitenkin ottaa huomioon, ettei sillä välttämättä saada syvällistä tietoa tutkittavasta asiasta ja kyselyyn voi jäädä kohtia, joita vastaaja ei ymmärrä tarkoitetulla tavalla. (Gall ym. 1996, 289.)

Lähetin kyselylomakkeet päiväkoteihin ja laitoin mukaan palautuskuoren. Saatekirje on tärkeä osa kyselyä; siinä kerrotaan tutkimuksen tarkoitus, vastaus- ja palautusohjeet sekä motivoidaan vastaamaan kertomalla tutkimuksen merkitys (ks. Gall ym. 1996, 299-302). Johtajalle osoitin erillisen saatekirjeen (Liite 1), jossa oli hänelle toimintaohjeet. Kaikille vastaajille toimitetussa saatekirjeessä (Liite 2) korostin, että tarkoitus ei ole arvioida miten johtajuus kyseisessä päiväkodissa toteutuu, vaan mikä on vastaajan käsitys yleensä johtajan työnkuvasta, taidoista ja ominaisuuksista. Samoin sekä työnkuvan että taitojen ja ominaisuuksien tärkeyden arvioinnissa pyydettiin keskittymään tilanteeseen, jossa johtaja toimii johtajan roolissa. Näin lapsiryhmävastuisen johtajan työnkuvasta pyrittiin rajaamaan tämän tutkimuksen käyttöön ainoastaan johtajan työnkuvaan liittyvät tehtävät sekä taidot ja ominaisuudet.

Johtaja jakoi kyselylomakkeet itsensä lisäksi yhdelle lastentarhanopettajalle ja yhdelle hoitajalle sekä hoiti yhteispostituksen. Tällaisella ryhmäpostituksella toivoin saavani paremmin kaikkien ammattiryhmien vastaukset takaisin itselleni. Postikyselyissä kato on yleensä suuri ja vastauspyyntöjä sekä uusintakyselyitä joudutaan tekemään, että saadaan tarvittava aineisto (ks. Gall ym. 1996, 302-303). Määräaikaan kyselyitä palautettiin noin puolet. Lähetin niille päiväkodeille, joilta en ollut vastausta saanut, sähköpostitse uudestaan pyynnön vastata. Tämän jälkeen vastausprosentti nousi lähes 80 prosenttiin.

Kyselylomakkeen (Liite 3) laadin aikaisempien tutkimuksien tulosten, luokittelujen ja tyyppittelyjen perusteella muodostamani luokittelun avulla (ks. luvut 3 ja 4). Kyselylomaketta laatiessa käytin apuna seminaariryhmääni, jotta saisin kysymyksistä mahdollisimman hyvin ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä. Seminaariryhmän apua käytin korvaamaan esitestausta. Myös aiemmasta proseminaarityöhöni liittyneestä kyselylomakkeen laadinnasta oli apua tätä kyselylomaketta tehdessäni. Kokemukseni avulla mietin tarkasti, että pystyisin koodaamaan vastaukset helposti mitattavaan muotoon. Myös kysymyksiä sanamuotoja pohdin tarkasti, että jokainen vastaaja käsittäisi kysymyksen mahdollisimman samalla tavalla. Kyselylomakkeen laatimiseen käytin paljon aikaa, jotta sain tutkittavakseni aineistoa, joka soveltuu analysoitavaksi tietokoneen avulla. Apuna kyselylomakkeen laatimisessa käytin erilaisia laadintaohjeita (esim. Gall ym. 1996, 293-294).

Mielipidettä mitataan yleisesti likert-asteikolla (Gall ym. 1996, 297). Kyselylomake koostui pääasiassa likert-asteikkotyyppeistä kysymyksistä, jolloin sain helposti käsiteltäviä ja verrattavia vastauksia. Avoimia kysymyksiä käytin täydentämään valmiita vaihtoehtoja. Asteikollisilla kysymyksillä toivoin saavani myös esitettyä kyselylomakkeessa paljon kysymyksiä ilman, että vastaaja kokisi kyselyä ylivoimaisen työlääksi vastata. Vastaukset laadin suurelta osin sellaiseen muotoon, että pystyin käsittelemään niitä SPSS:n avulla.

Kyselylomakkeen alussa oli taustatietojen osuus. Taustatietojen osuus oli sijoitettu alkuun, koska näihin vastaajan on yleensä helppo vastata. Seuraavaksi kyselylomakkeessa kysyttiin johtajan työnkuvaan liittyvien tehtävien tärkeyttä. Tämän jälkeen kysyttiin päiväkodin johtajan taitojen ja ominaisuuksien tärkeyttä. Viimeisenä oli vielä kohta,

jossa vastaaja pystyi antamaan vapaita kommentteja tutkimuksen päiväkodin johtajan työnkuvasta, taidoista ja ominaisuuksista, aihevalinnasta sekä kyselylomakkeesta.

6.2.1 Kyselylomakkeen taustatiedot

Taustatietoja koskevassa osassa kysyttiin vastaajan sukupuoli, ikä, ammattinimike, koulutus, työkokemus, mahdollinen johtajan kokemus sekä perustietoja päiväkodista, jossa hän toimii (henkilökunnan ja lasten määrä). Johtajilta kysyttiin myös heidän käyttämässä työaikaan johtajan töihin ja mahdollisia muita työtehtäviä kuin lapsiryhmätyö ja oman päiväkodin johtaminen. Näiden avulla tutkin, onko taustamuuttujilla yhteyttä johtajan työtehtävien sekä taitojen ja ominaisuuksien tärkeänä pitämiseen, sekä sain lisätietoa kohderyhmästäni.

6.2.2 Johtajan työnkuva kyselylomakkeessa

Teoriaosuudessa kuvaamani tutkimuksien avulla jaoin työnkuvan viiteen osa-alueeseen: pedagoginen johtaminen, palvelu- ja asiakastyön johtaminen, hallintotyö ja talousjohtaminen, työyhteisön johtaminen sekä johtajan yleinen rooli (ks. sivu 22). Luokittelun avulla saatiin monimutkainen kokonaisuus rakenteellisesti hallintaan (ks. Erätuuli, Leino & Yliluoma 1994, 44-46). Jokaiseen osa-alueeseen kuului noin kymmenen työtehtävää, jonka tärkeyttä vastaaja arvioi neliportaisen asteikon avulla. Näin saatiin välimatka-asteikolliset arvot ja tilastolliset analyysit monipuolistuivat. (Erätuuli ym. 1994, 40.) Tärkeyttä kuvaavat vaihtoehdot olivat: ei kovinkaan tärkeä, melko tärkeä, tärkeä ja erittäin tärkeä. Ensin ajattelin laittaa viisiportaisen asteikon, jossa olisi ollut vaihtoehto 'ei tärkeä'. Seminaariryhmässä suoritetun testauksen perusteella oletin kuitenkin, että tähän vaihtoehtoon ei juurikaan olisi tullut vastauksia. Näin ollen poistin sen, vähentäen samalla vastaajan vaihtoehtoja ja toivon mukaan helpotin vastaamista. Eri osa-alueiden työtehtävät muutin loogisesta järjestyksestä aakkosjärjestykseen, jotta vastaaja joutui miettimään jokaista työtehtävää erikseen.

Kyselylomakkeessa tiedusteltiin seuraavia yleiseen johtajan rooliin liittyviä työtehtäviä (sulkeissa olevat numerot kertovat työtehtävien sijainnin kyselylomakkeessa):

- elämäkokemuksen käyttäminen johtajan työssä (3)
- johtajan roolin pitäminen työpaikalla myös vapaammissa tilanteissa (12)
- johtajana toimiminen erilaisissa henkilökunnan elämäntilanteissa (13)
- kokonaisuudesta vastaaminen (17)
- oman persoonallisuuteensa käyttäminen johtajana toimiessa (20)
- omien elämäntilanteiden sovittaminen johtajan työhön (21)
- pysyminen johtajan roolissa luotettavasti joka tilanteessa (31)
- toimiminen johtajana mukautuen asiakkaiden elämäntilanteisiin (43)
- toimiminen johtajana tunnetasolla (44)
- toimiminen päivähoiton ja varhaiskasvatuksen asiantuntijana (45)

Kyselylomakkeessa tiedusteltiin seuraavia pedagogiseen johtamiseen liittyviä työtehtäviä:

- johtajan oma oppiminen (11)
- koko työyhteisön oppimisen tukeminen (15)
- koko varhaiskasvatuksen, päivähoiton ja pedagogisen työn seuraaminen (16)
- opetussuunnitelmatyön johtaminen (22)
- opetussuunnitelmien kehittäminen (23)
- pedagogisen työn dokumentoiminen ja tilastoiminen (28)
- pedagogisen työn johtaminen (29)
- pedagogisten kokousten organisoiminen (30)
- työmenetelmien kehittäminen (46)
- varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen visioiden luominen (50)
- yksittäisten työntekijöiden oppimisen tukeminen (54)

Kyselylomakkeessa tiedusteltiin seuraavia palvelu- ja asiakastyön johtamiseen liittyviä työtehtäviä:

- asiakaspalvelu (2)
- muun henkilökunnan ja asiakkaiden yhteistyön toimivuudesta huolehtiminen (19)
- palvelujen riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen (25)
- palvelun kehittäminen (26)
- palvelun laadun turvaaminen (27)
- päivähoiton laadunvalvonta (32)
- päivähoitomuotojen kehittäminen (34)
- päiväkodin edustaminen asiakkaille ja yhteistyökumppaneille (35)
- yhteistyö asiakkaiden (perheiden) kanssa (53)

Kyselylomakkeessa tiedusteltiin seuraavia hallintotyöhön ja talousjohtamiseen liittyviä työtehtäviä:

- hankintojen suunnitteleminen (5)
- henkilökunnan hallinnollinen kontrolloiminen (6)
- lapsivalintojen ja hoitosopimusten tekeminen (18)
- osallistuminen uuden henkilökunnan valintaan (24)
- päivähoito toiminnan järjestäminen (33)
- päiväkodin talouden hoitaminen (37)

- päätöksenteko (38)
- päätösvallan jakaminen (39)
- resursoinnista ja seurannasta tehtyjen päätösten tekeminen (40)
- tilojen ja materiaaalisten resurssien organisoiminen (42)
- vallan käyttäminen (49)
- vuosilomien ja muiden vapaiden myöntäminen (52)

Kyselylomakkeessa tiedusteltiin seuraavia työyhteisön johtamiseen liittyviä työtehtäviä:

- ajan järjestäminen henkilökunnan työtehtäville (1)
- emotionaalisen turvallisuuden luominen (4)
- henkilökunnan kehittäminen (7)
- henkilökunnan kuunteleminen ja heille ajan antaminen (8)
- henkilökunnan yhteistoiminnan kehittäminen (9)
- huolehtiminen työyhteisön toimivuudesta (10)
- kasvatus- ja opetustyön suunnittelun organisoiminen (14)
- päiväkodin sisäisen yhteistyön johtaminen (36)
- tavoitteiden asettaminen henkilökunnan työlle (41)
- työyhteisön ilmapiirin luominen (48)
- työtehtävien jakaminen henkilökunnalle (47)
- vastuun jakaminen henkilökunnan kesken (51).

6.2.3 Johtajan taidot ja ominaisuudet kyselylomakkeessa

Tarkastellessani päiväkodin johtamiseen tarvittavien taitojen ja ominaisuuksien tärkeyttä, jaoin ne viiteen eri luokkaan. Luokkia olivat ammatilliset taidot, yhteistyötaidot, päätöksentekotaidot, muutosvalmius sekä arvomaailma ja itsetuntemus. Jokaiseen luokkaan kuului vähintään kymmenen taitoa tai ominaisuutta, jonka tärkeyttä vastaaja arvioi neliportaisen asteikon avulla. Yksittäisten taitojen ja ominaisuuksien tärkeys perustuu samalle asteikolle kuin työnkuvaa tutkittaessa (ks. sivu 41). Oletuksena oli, että jokainen taito tai ominaisuus on jossain määrin tärkeä, mikä näkyy jo ensimmäisessä vaihtoehdossa 'ei kovinkaan tärkeä'. Eri luokkien sisältämät taidot ja ominaisuudet olivat sattumanvaraisessa järjestyksessä kyselylomakkeessa.

Ammatillisten taidot -luokkaan kyselylomakkeessa kuuluivat seuraavat (sulkeissa olevat numerot kertovat taitojen ja ominaisuuksien sijainnin kyselylomakkeessa):

taidot:

- taito luoda hyvät toimintaedellytykset (4)
- taito toimia pedagogina ja asiantuntijana (5)
- taito keskittää voimavarat oleelliseen (6)
- taito tulkita toimintaympäristöään ja ohjata sitä perustehtävän suuntaan (8)

- taito tukea perustehtävän tehokasta toteutumista (10)
- hyvät itsearviointi- ja tiedonhallintataidot (17)

ominaisuudet:

- hyvä ammatillinen tietous (19)
- perustehtävään sitoutunut (26)
- osaava (35)
- ammattilainen (38)
- tietävä (41)

Yhteistyötaidot -luokkaan kyselylomakkeessa kuuluivat seuraavat:

taidot:

- taito luoda ja ylläpitää suhteita (1)
- taito huolehtia organisaation suhteista ympäristöön (14)
- taito koota riittävä määrä erilaista osaamista organisaatioonsa ja saada se toimimaan hyvin yhteen (15)
- hyvät vuorovaikutus- ja asiakaspalvelutaidot (18)

ominaisuudet:

- hyvä ihmistuntemus (20)
- kannustava (28)
- päiväkotiaan edustava (29)
- kiinnostunut toimintaympäristöstään (31)
- käytettävissä (32)
- henkilökuntaansa ryhdittävä (40)
- hoivaava (43)
- ystävällinen, kiltti (44)
- kärsivällinen (52)
- henkilökuntaansa tukeva (53)
- empaattinen, sympaattinen, lämmin (54)
- taitava viestittäjä (65)

Päätöksentekotaidot -luokkaan kyselylomakkeessa kuuluivat seuraavat:

taidot:

- taito tehdä päätöksiä joustavasti (2)
- taito huolehtia päätöksen teosta (7)
- taito toimia motivoijana, käynnistäjänä ja ohjaajana (9)
- hyvä koordinointi- ja organisointikyky (16)

ominaisuudet:

- päättäväinen (39)
- opastava (45)
- vastuuttava (46)
- looginen (47)
- aktivoiva (48)
- ohjaava (50)
- vakuuttava (55)
- joustava (56)
- rationaalinen (57)
- analyyttinen (60)

Muutosvalmius -luokkaan kyselylomakkeessa kuuluivat seuraavat:

taidot:

- taito varautua yllätyksiin ja muutokseen (3)
- taito analysoida johtajuuden haasteita (11)

ominaisuudet:

- halu oppia omasta toiminnasta (22)
- kiinnostunut muutoksen toteuttamisesta (30)
- kiinnostunut uuden etsimisestä (34)
- visioiva (36)
- eteenpäin katsova (42)
- suunnan näyttävä (58)
- innostava (61)
- päämääräsuuntautunut (64)

Arvomaailma ja itsetuntemus -luokkaan kyselylomakkeessa kuuluivat seuraavat:

taidot:

- taito ilmaista suhteensa yhteisiin arvoihin (12)
- taito toimia esimerkkinä (13)

ominaisuudet:

- hyvä itseluottamus (21)
- selkeä kanta asioihin (23)
- korkea työmotivaatio (24)
- selkiintynyt arvomaailma (25)
- oma persoonallisuus (27)
- oma rajallisuutensa tunteva (33)
- rohkea (37)
- edustava (49)
- henkisesti vahva (51)
- ammatillisesti varma (59)
- rehellinen (62)
- itsensä tunteva (63).

6.3 Aineiston analysointi

Aineiston analyysi alkoi vastauksien syöttämisellä SPSS:ään. Johtajan ammattinimike sai arvon 1, lastentarhanopettajan ammattinimike sai arvon 2 ja hoitajan ammattinimike sai arvon 3. Ikää ja työkokemusta (päivähoitoalan ja johtajan) oli kysytty vuosina ja kuukausina. Tilastollisten ajojen yksinkertaistamiseksi pyöristin iät ja työkokemuksen tasavuosiin (6 kuukautta pyöristin ylöspäin seuraavaan tasavuoteen). Satunnaisista

kohdissa oli puuttuvia tietoja ja ne jäivät tilastollisissa ajoissa ulkopuolelle. Puuttuvat tiedot päiväkodin lapsi- ja henkilökunnan määrässä täytin samasta päiväkodeista olevien vastauksista. Koulutuksista koodasin korkeimman tai lähimmin ammattiin liittyvän koulutuksen.

Aineistosta selvitin ensin taustatietoja: vastaajien määrän sekä sukupuoli- ja ikäkauman sekä koko aineistosta ja eri ammattiryhmien sisällä. Aineistosta selvitin myös vastaajien koulutuksen ja työkokemuksen sekä päiväkodin lapsi- ja henkilökunnan määrän. Johtajien vastauksista kirjasin ylös heidän työkokemuksensa ja johtajan työhön käytetyn ajan sekä mahdolliset muut tehtävät. Hahmottaakseni paremmin tutkimukseni otosjoukkoa ja helpottaakseni tulevia tilastollisia ajoja laskin eri taustatiedoille vastaus-ten keskiarvot, jakaumat sekä hajonnat. Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokertoimen avulla tutkin, onko päiväkodin koolla (lapsimäärällä) yhteyttä johtajan työhön käytettyyn aikaan. Muuttujien välisten yhteyksien tutkimiseen käytetään tavallisesti korrelaatiokertoimia (ks. Erätuuli ym. 1994, 85-86; Gall ym. 1996, 409-415).

Laskin vastauksien keskiarvot yksittäisistä työtehtävistä sekä taidoista ja ominaisuuksista. Tarkastelin keskiarvoja sekä koko aineistosta että eri ammattiryhmien vastauksista erikseen. Katsoin painottuivatko samat työtehtävät sekä taidot ja ominaisuudet eri ammattiryhmillä. Erojen tarkasteluun käytin ristiintaulukointia ja χ^2 -testiä. Ristiintaulukointia ja χ^2 -testisuuretta käytetään usein osoittamaan eroja testisuureen jakauman ja teoreettisen jakauman välillä tai osoittamaan todennäköisten erojen tilastollista merkittävyyttä (ks. Gall ym. 1996, 400-402). Kirjasin vastauksista ylös sen, mitä muita kuin kyselylomakkeessa valmiina mainittuja työtehtäviä sekä taitoja ja ominaisuuksia vastaajat olivat pitäneet tärkeinä. Työtehtävät luokittelin kehittämäni teoreettisen kehikon avulla viiteen työnkuvan osa-alueeseen. Eri työtehtäviä kuvaavista osioista muodostin summamuuttujat viidelle osa-alueelle, jotta sain kaikilta viideltä alueelta yhden laajemman arvon. Taidot ja ominaisuudet luokittelin kehittämäni teoreettisen kehikon mukaan viiteen eri luokkaan. Muodostin summamuuttujan myös taito- ja ominaisuusluokille.

Katsoin mikä työnkuvan osa-alue tai taito- ja ominaisuusluokka nousi tärkeimmäksi koko työyhteisön ja eri ammattiryhmien kannalta. Tähän tarkasteluun käytin keskiarvovertailua. Katsoin myös minkälaista vaihtelua on eri ammattiryhmien tärkeysjärjestyk-

sessä. Vertailu tapahtui aritmeettisten keskiarvojen avulla, keskiarvojen testaamiseen käytin t-testiä. T-testissä vertailtiin kahden ammattiryhmän eroja kerrallaan ja kyseessä oli toisistaan riippumattomien ryhmien t-testi. (ks. Erätuuli ym. 1994, 75-77; Gall ym. 1996, 389-392.)

Työnkuvan osa-alueiden sekä taito- ja ominaisuusluokkien tärkeysjärjestykselle yritin löytää yhteyksiä vastaajan iästä, työkokemuksesta, päiväkodin koosta ja johtajan työhön käyttämästä ajasta. Tällöin selvitin Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokertoimen avulla, mitkä taustatiedot olivat yhteydessä eri osa-alueisiin ja luokkiin. (ks. Erätuuli ym.1994, 85-86; Gall ym. 1996, 409-415.)

Kysymyksestä 15, johon vastaajat olivat saaneet kirjoittaa vapaita kommentteja, poimin päiväkodin johtajan työhön liittyviä asioita. Ryhmittelin samantyyppisiä vastauksia yhteen hahmottaakseni kokonaisuuksia ja saadakseni lisää tietoa päiväkodin johtajan työstä.

7 TULOKSET

7.1 Tärkeät työtehtävät päiväkodin johtajan työnkuvassa

7.1.1 Tilastolliset tulokset

Vastaajat arvioivat johtajan työtehtävien tärkeyttä. Mitä korkeamman arvon vastaaja antoi työtehtävälle, sitä tärkeämpänä hän työtehtävää piti. Taulukossa 3 on kaikkien vastaajien vastausten keskiarvot koskien johtajan eri työtehtävien tärkeyttä.

TAULUKKO 3 Yksittäisen työtehtävien keskiarvot

	N	Keskiarvo
huolehtiminen työyhteisön toimivuudesta	122	3,82
henkilökunnan kuunteleminen ja heille ajan antaminen	122	3,74
kokonaisuudesta vastaaminen	121	3,69
osallistuminen uuden henkilökunnan valintaan	121	3,67
päiväkodin sisäisen yhteistyön johtaminen	122	3,66
asiakaspalvelu	122	3,66
päätöksenteko	119	3,65
yhteistyö asiakkaiden (perheiden) kanssa	121	3,64
työyhteisön ilmapiirin luominen	122	3,61
palvelun laadukkuuden turvaaminen	122	3,52
koko työyhteisön oppimisen tukeminen	120	3,50
toimiminen päivähoidon ja varhaiskasvatuksen asiantuntijana	121	3,47
henkilökunnan yhteistoiminnan kehittäminen	121	3,45
johtajan oma oppiminen	121	3,44

(jatkuu)

TAULUKKO 3 (jatkuu)

	N	Keskiarvo
vastuun jakaminen henkilökunnan kesken	121	3,42
koko varhaiskasvatuksen, päivähoidon ja pedagogisen työn seuraaminen	122	3,42
henkilökunnan kehittäminen	121	3,41
emotionaalisen turvallisuuden luominen	122	3,34
päiväkodin talouden hoitaminen	121	3,32
päätösvallan jakaminen	121	3,31
palvelun kehittäminen	121	3,30
työmenetelmien kehittäminen	122	3,29
pedagogisen työn johtaminen	119	3,26
lapsivalintojen ja hoitosopimusten tekeminen	119	3,26
päiväkodin edustaminen asiakkaille ja yhteistyökumppaneille	121	3,26
kasvatus- ja opetustyön suunnittelun organisoiminen	121	3,26
päivähoidon laadunvalvonta	120	3,23
vuosilomien ja muiden virkavapaiden myöntäminen	120	3,20
resurssoinnista ja seurannasta tehtyjen päätöksien tekeminen	119	3,18
pysyminen johtajan roolissa luontevasti joka tilanteessa	121	3,16
palvelujen riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen	120	3,13
muun henkilökunnan ja asiakkaiden yhteistyön toimivuudesta huolehtiminen	116	3,10
yksittäisten työntekijöiden oppimisen tukeminen	120	3,09
tavoitteiden asettaminen henkilökunnan työlle	121	3,08
pedagogisten kokousten organisoiminen	119	3,08
opetussuunnitelmien kehittäminen	121	3,07
työtehtävien jakaminen henkilökunnalle	122	3,07
opetussuunnitelmatyön johtaminen	121	3,02
oman persoonallisuuden käyttäminen johtajan toimiessa	121	3,02
elämäkokemuksen käyttäminen johtajan työssä	121	2,97
varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen visioiden luominen	119	2,94
ajan järjestäminen henkilökunnan työtehtäville	119	2,93
toimiminen johtajana mukautuen asiakkaiden elämäntilanteisiin	118	2,92
päivähoito toiminnan järjestäminen	118	2,79
tilojen ja materiaalien resurssien organisoiminen	122	2,75
toimiminen johtajan tunnetasolla	118	2,74
hankintojen suunnitteleminen	122	2,71
henkilökunnan hallinnollinen kontrolloiminen	121	2,61
päivähoitomuotojen kehittäminen	118	2,55
pedagogisen työn dokumentointi ja kirjaaminen	119	2,54
omien elämäntilanteiden sovittaminen johtajan työhön	118	2,47
vallankäyttäminen	119	2,08
johtajan toimiminen erilaisissa henkilökunnan elämäntilanteissa	119	1,95
johtajan roolin pitäminen työpaikalla myös vapaammissa tilanteissa	122	1,54

Työyhteisöllisiä tehtäviä pidettiin tärkeimpinä. Myös kokonaisuudesta vastaaminen oli yksi tärkeimpiä työtehtäviä vastaajien mielestä. Asiakkaiden kanssa tehtävä yhteistyö oli myös kymmenen tärkeimmän joukossa. Vähiten tärkeänä pidettiin johtajan roolissa toimimista eri tilanteissa ja vallankäyttämistä. Eri ammattiryhmien vastauksien keskiarvot löytyvät liitteistä 4-6. 'Huolehtiminen työyhteisön toimivuudesta' nousi kaikilla ensimmäiselle sijalle, korkein keskiarvo (3.90) oli johtajien vastauksissa. 'Johtajan roolin pitäminen työpaikalla vapaammassa tilanteissa' oli viimeisenä, matalin keskiarvo oli (1.53) lastentarhanopettajien vastauksissa. Johtajien vastauksien keskiarvot olivat yleisesti korkeampia kuin muiden vastaajien.

Johtajat pitivät muita ammattiryhmiä tärkeämpänä pedagogista työtä sekä työn ja työntekijöiden kehittämistä. Johtajat arvioivat seuraavat työtehtävät tilastollisesti merkitsevästi tärkeämmiksi kuin lastentarhanopettajat ja hoitajat:

- pedagogisen työn johtaminen ($\chi^2=16.762$; $p=0.002$)
- varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen visioiden luominen ($\chi^2=16.637$; $p=0.011$)
- yksittäisten työntekijöiden oppimisen tukeminen ($\chi^2=16.107$; $p=0.013$)
- yhteistyö asiakkaiden (perheiden) kanssa ($\chi^2=11.201$; $p=0.024$)
- oman persoonallisuuden käyttäminen johtajan työssä ($\chi^2=14.474$; $p=0.025$)
- muun henkilökunnan ja asiakkaan yhteistyön toimivuudesta huolehtiminen ($\chi^2=13.928$; $p=0.030$)
- asiakaspalvelu ($\chi^2=9.862$; $p=0.043$)
- johtajan oma oppiminen ($\chi^2=9.861$; $p=0.043$)
- henkilökunnan kehittäminen ($\chi^2=9.535$; $p=0.049$)

Hoitajat arvostivat johtajia enemmän käytännön järjestelyistä huolehtimista. Hoitajat ja lastentarhanopettajat arvioivat seuraavat työtehtävät tilastollisesti merkitsevästi tärkeämmiksi kuin johtajat:

- päivähoitotoiminnan järjestäminen ($\chi^2=19.561$; $p=0.003$)
- vuosilomien ja muiden virkavapaiden myöntäminen ($\chi^2=17.265$; $p=0.008$)
- päivähoitomuotojen kehittäminen ($\chi^2=16.870$; $p=0.010$) (Ito:t eivät arvioineet niin tärkeäksi kuin johtajat ja hoitajat)

χ^2 -testisuureta ei olisi jokaisessa tapauksessa voinut käyttää, koska muutama oletusarvo oli pienempiä kuin viisi, mutta suuntaa-antavia tuloksia nämä kuitenkin ovat.

Vastaajilla oli mahdollisuus valmiiksi annettujen työtehtävien jälkeen kirjoittaa avoimena vastauksina heidän mielestään muita tärkeitä työtehtäviä. 17 vastaajaa mainitsi työtehtäviä tässä avoimessa osuudessa. Työyhteisön johtamiseen liittyviä työtehtäviä mainittiin seitsemän. Kolme työtehtävää mainittiin johtajien vastauksissa, kaksi työtehtävää

mainittiin lastentarhanopettajien vastauksissa ja kaksi työtehtävää oli hoitajien vastauksissa. Ne liittyvät palautteen antamiseen henkilökunnalle ja ajan järjestämiseen henkilökunnan työlle, varsinkin toiminnan suunnitteluun. Työyhteisön yhteistoiminnan luominen ja henkilökunnan tukeminen sekä osaamisen johtaminen mainittiin vastauksissa.

Pedagogiseen johtamiseen kuuluvia työtehtäviä mainittiin viisi. Niistä kolme työtehtävää mainittiin johtajien vastauksissa ja kaksi oli hoitajien vastauksissa. Niissä korostettiin lapsien ja ryhmien tuntemista ja seuraamista sekä perustehtävän merkityksen korostamista työntekijöille. Johtajan yleiseen rooliin kuuluvia tehtäviä mainittiin neljä, joista kolme mainittiin johtajien vastauksissa ja yksi oli hoitajan vastauksessa. Vastaukset koskivat esimiehen roolissa toimimista oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti sekä arvokeskustelun ylläpitämistä. Vastauksissa mainittiin myös oman työn arviointi, jonka katsotaan kuuluvan johtajan yleiseen rooliin.

Palvelu- ja asiakastyön johtamiseen liittyviä työtehtäviä mainittiin kolme, joista kaksi mainittiin johtajien vastauksissa ja yksi oli hoitajan vastauksessa. Mainittuja työtehtäviä olivat mielipiteiden esille tuominen yhteistyökumppaneille, edustustehtävät ja verkostotyö. Hallintotyöhön ja talousjohtamiseen liittyviä työtehtäviä ei mainittu yhtään. Eniten mainintoja tuli työyhteisön johtamiseen liittyen. Kaikki ammattiryhmät mainitsivat työtehtäviä, mutta johtajien vastauksissa oli eniten mainintoja.

Kaikkien vastaajien sekä eri ammattiryhmien päiväkodin johtajan työnkuvan osa-alueiden tärkeyttä kuvaavat keskiarvot näkyvät taulukosta 4.

TAULUKKO 4 Työnkuvan osa-alueiden tärkeys

	kaikki		johtajat		Ito:t		hoitajat	
		Keskiarvo		Keskiarvo		Keskiarvo		Keskiarvo
Työyhteisön johtaminen	1.	3.40	1.	3.53	1.	3.34	2.	3.33
Palvelu ja asiakastyön johtaminen	2.	3.27	3.	3.30	2.	3.15	1.	3.34
Pedagoginen johtaminen	3.	3.15	2.	3.31	3.	3.07	4.	3.06
Hallintotyö ja talousjohtaminen	4.	3.04	4.	2.96	3.	3.07	3.	3.08
Yleinen johtajan rooli	5.	2.79	5.	2.79	5.	2.78	5.	2.80

Työyhteisön johtaminen oli kaikkien ammattiryhmien mielestä tärkeintä ja yleinen johtajan rooli vähiten tärkeintä. Palvelu- ja asiakastyön johtaminen oli kaikkien ammattiryhmien yhteisen mielipiteen mukaan toiseksi tärkeintä, kolmanneksi tärkeintä oli pedagoginen johtaminen sekä neljänneksi tärkeintä oli hallintotyö ja talousjohtaminen. Johtajat arvioivat työyhteisön johtamisen erittäin tärkeäksi, kun taas hoitajat pitivät palvelu- ja asiakastyön johtamista hieman tärkeämpänä kuin työyhteisön johtamista. Kaikki ammattiryhmät arvioivat johtajan yleisen roolin melkein samoilla keskiarvoilla. Ammattiryhmien vastausten välisiä keskiarvoeroja tarkasteltiin t-testeillä. Taulukossa 5 on testien tulokset.

TAULUKKO 5 Ammattinimikkeen yhteys työnkuvan osa-alueiden tärkeyteen

	johtaja / lto	johtaja / hoitaja	lto / hoitaja
Johtajan yleinen rooli	t =0.128, p=0.898	t =-0.106, p=0.916	t =-0.227, p=0.821
Pedagoginen johtaminen	t =2.240, p= 0.028*	t =2.548, p= 0.013*	t =0.165, p=0.870
Palvelu ja asiakastyön johtaminen	t =1.675, p=0.098	t =-0.482, p=0.631	t =-2.181, p= 0.032*
Hallintotyö ja talousjohtaminen	t =-1.244, p=0.217	t =-1.355, p=0.179	t =-0.143, p=0.886
Työyhteisön johtaminen	t =3.059, p= 0.003**	t =2.753, p= 0.007**	t = 0.149, p=0.882

* = p<0.05; ** = p<0.01

Johtajat pitivät tilastollisesti merkitsevästi tärkeämpänä pedagogista johtamista kuin lastentarhanopettajat ja hoitajat. Työyhteisön johtaminen sai johtajien vastauksissa korkeampia keskiarvoja kuin lastentarhanopettajien ja hoitajien vastauksissa. Hoitajat pitivät palvelu- ja asiakastyön johtamista tilastollisesti merkitsevästi tärkeämpänä kuin lastentarhanopettajat.

Vastaajan iän ja työkokemuksen sekä päiväkodin koon yhteyttä työnkuvan osa-alueiden arvostamiseen testattiin korrelaatiokertoimen avulla. Samoin johtajien vastauksista katsottiin korrelaatiokertoimen avulla onko johtajan työhön käytetyllä ajalla tai työkokemuksella johtajan työstä yhteyttä vastauksiin. Missään muussa ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja, paitsi päiväkodin koko korreloi negatiivisesti johtajan yleisen roolin tärkeyden kanssa ($r=-0.178$; $p=0.050$). Eli mitä pienempi päiväkotikoko oli, sitä tärkeämpänä johtajan yleiseen rooliin kuuluvia tehtäviä pidettiin. Pedagogisen johtamisen arvostus

nousi vastaajan iän ja työkokemuksen ollessa korkeampi. Iän ja työkokemuksen yhteys ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevä ($r=0.169$; $p=0.063$ ja $r=0.175$; $p=0.056$).

7.1.2 Johtopäätökset

Hujalan ja Puroilan (1998) tutkimuksessa yhteistyötehtävät veivät suurimman osan johtajien työajasta, tässä tutkimuksessa pidettiin työyhteisön johtamista sekä palvelu- ja asiakastyötä tärkeänä johtajan tehtävänä. Työyhteisön johtamiseen sekä palvelu- ja asiakastyön johtamiseen kuuluu paljon yhteistyötehtäviä. Työyhteisön johtamisen arvostus näkyi myös avoimissa vastauksissa. Koska yhteistyötehtävät vievät suuren osan johtajan työajasta, on myös hyvä, että yhteistyötehtäviä pidetään tärkeinä.

Nivalan (1999) mukaan 'leadership'-johtaminen suuntaa lähinnä ihmisten johtamiseen ja 'management'-johtaminen asioiden johtamiseen. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan päiväkodin johtamisessa pidetään 'leadership'-johtajuutta tärkeämpänä kuin 'management'-johtajuutta, koska työyhteisön johtaminen arvostetaan korkeammalle kuin hallintotyö ja talousjohtaminen. Johtajan yleiseen rooliin liittyvät työtehtävät ovat 'leadership'-tyyppistä johtajuutta, mutta tätä kokonaisvaltaista johtajan roolia ei tässä tutkimuksessa arvostettu niin korkealle kuin management-tyyppistä hallinto- ja talousjohtamista. Päiväkodin johtamisessa ihmisten johtaminen on tärkeämpää kuin asioiden johtaminen sekä tässä-ja-nyt tehtävä asioiden järjestely on tärkeämpää kuin yleinen johtajan rooli.

Palvelu- ja asiakastyön johtamisessa korostuu enemmän laatu- kuin tulosjohtaminen. Tulosjohtaminen tulee esille parhaiten hallintotyössä ja talousjohtamisessa. Tämän tutkimuksen mukaan päiväkodissa pidetään laatujohtamista tärkeämpänä kuin tulosjohtamista. Myös Juutin (2001) mukaan laatujohtaminen on noussut tulosjohtamisen haastajaksi. Juuti on todennut nykyisiin organisaatioihin ja työyhteisöihin vaikuttavan postmodernin ajan; myös päiväkodin johtajan työtehtävien arvostuksessa postmoderni suuntaus näkyy modernia enemmän. Postmodernin ajan ihanteita sisältyy työyhteisön johtamiseen. Modernin ajan ihanteita tulee esille hallintotyössä ja talousjohtamisessa, koska hallintotyö ja talousjohtaminen painottaa järjestystä ja jatkuvuutta. Työyhteisön johta-

minen mahdollistaa tiimityön ja työilmapiirin luomisen. Tiimityön arvostaminen näkyy työyhteisön johtamisen tärkeänä pitämisenä. Työyhteisön johtamisen kehittämisen apuna voivatkin olla Katzenbachin ja Smithin (1993) löytämät hyvälle tiimijohtajuudelle tärkeät asiat.

Yleiseen johtajan rooliin liittyviä tehtäviä pidettiin vähiten tärkeinä. Tämä voi johtua siitä, että aikaa ei ole johtajan roolin ylläpitoon vaativiin tehtäviin. Tätä oletusta puoltaa se, että pienemmissä päiväkodeissa yleiseen rooliin liittyvät tehtävät arvostettiin korkeammalle. Pienemmissä yksiköissä on ehkä enemmän aikaa johtajan työlle, koska alaisia on vähemmän. Saako kiire unohtumaan johtajan yleisen roolin tärkeyden, kun pitää keskittyä päivittäisten rutiinien hoitamiseen, vai eikö johtajan roolin ottoa pidetä tärkeänä?

Jokirannan (2001) tutkimuksessa päiväkodin johtajat pitivät tärkeimpinä asiakaspalvelua ja henkilöstöjohtamista. Tässä tutkimuksessa johtajat kokivat työyhteisön johtamisen selvästi tärkeimmäksi tehtäväkseen. Pedagogista johtamista tämän tutkimuksen johtajat pitivät kuitenkin hieman tärkeämpänä kuin palvelu- ja asiakastyön johtamista. Lastentarhanopettajaliiton kartoituksessa päiväkodin johtajuudesta (ks. Kemppainen 2003) hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen, joka tässä tutkimuksessa on lähinnä pedagogista johtamista, oli johtajien mielestä selvästi tärkeintä. Työorganisaation johtaminen oli toiseksi tärkeintä ja palveluorganisaation johtaminen kolmanneksi tärkeintä.

Nivala (1999) oli tutkimuksissaan havainnut pedagogisen ja hallinnollisen johtamisen kamppailun. Hänen tutkimuksiansa mukaan johtajat olivat enemmän kiinnostuneita pedagogiikasta kuin hallinnosta. Myös tämän tutkimuksen johtajat pitivät pedagogista johtamista tärkeämpänä kuin hallintotyötä ja talousjohtamista. Johtajat nostavat pedagogisen johtamisen selvästi korkeammalle kuin lastentarhanopettajat ja hoitajat. Lastentarhanopettajat ja hoitajat arvostavat hieman enemmän hallintoa kuin pedagogiikkaa. Johtajat tuntevat asettavan pedagogiselle työlle suurempia haasteita kuin muut työyhteisön jäsenet. Lastentarhanopettajat ja hoitajat arvostavat enemmän rutiinien sujumista.

Pedagoginen johtaminen mahdollistaa perustehtävän suorittamisen ja tukee sitä. Pedagoginen johtaminen tukee varhaiskasvatuksen päätarkoitusta: tässä tulee esille päiväko-

din johtamisen erityisyys verrattuna muiden organisaatioiden johtamiseen. Pedagoginen johtaminen tukee ihmisen tehtävää organisaation jäsenenä oppia uutta. Perustehtävä näkyy myös palvelu- ja asiakastyön johtamisessa. Tällöin perustehtävä nähdään enemmän hoitotyönä ja vanhempien palveluna, ei niinkään tavoitteellisena varhaiskasvatuksena. Johtajat pitivät perustehtävään liittyvää johtamista tärkeämpänä kuin alaiset. Yksittäisenä työtehtävänä 'pedagogisen työn johtaminen' erosi tilastollisesti merkitsevimmin eri ammattiryhmien kesken. Pedagogisen johtajuuden arvostaminen nousi vastaajan iän ja työkokemuksen kasvaessa. Kokemuksen avulla pystyy hoitamaan rutiinit sujuvammin ja keskittymään kehittämiseen.

Johtajat pitivät omaa työtään tärkeämpänä kuin toiset ammattiryhmät pitivät johtajan työtä. Johtajat pitivät työyhteisön johtamista tärkeämpänä kuin muut ammattiryhmät. Tämä voi johtua siitä, että johtajat ohjaavat työyhteisöä niin huomaamattomasti, etteivät työyhteisön jäsenet huomaa tullessa johdetuiksi, vaan luulevat sen sujuvan itsestään. Johtajat käsittävät kokemuksensa avulla, mitä työyhteisön johtaminen vaatii. Hoitajat kokivat palvelu- ja asiakastyön johtamisen kaikkein tärkeimmäksi. Tämä voi johtua heidän toimenkuvansa painottumisesta asiakaspalveluun ja hoitotehtäviin. Hoitajat tekevät suurimman osan työstään lasten ja heidän vanhempiensa parissa, näin ollen palvelu- ja asiakastyön johtamisen tärkeys korostuu. He eivät vastaa pedagogisesta työstä, jolloin se ei tunnu niin tärkeältä heille kuin johtajille, jotka ovat pedagogiikasta vastuussa.

7.2 Päiväkodin johtajan tärkeät taidot ja ominaisuudet

7.2.1 Tilastolliset tulokset

Vastaajat arvioivat johtajan taitojen ja ominaisuuksien tärkeyttä. Mitä korkeamman arvon vastaaja antoi taidoille ja ominaisuuksille, sitä tärkeämpänä hän taitoja ja ominaisuuksia piti. Taulukossa 6 on kaikkien vastaajien vastausten keskiarvot koskien johtajan eri taitojen ja ominaisuuksien tärkeyttä.

TAULUKKO 6 Yksittäisten taitojen ja ominaisuuksien keskiarvot

	N	Keskiarvo
rehellinen	121	3,83
hyvät vuorovaikutus- ja asiakaspalvelutaidot	118	3,80
henkilökuntaansa tukeva	118	3,75
taito keskittää voimavarat oleelliseen	121	3,74
hyvä koordinointi- ja organisointikyky	117	3,74
kannustava	118	3,73
ammattilainen	118	3,71
taito tehdä päätöksiä joustavasti	121	3,70
perustehtävään sitoutunut	118	3,66
hyvä ammatillinen tietous	116	3,65
taito varautua yllätyksiin ja muutoksiin	120	3,63
korkea työmotivaatio	117	3,63
hyvä itseluottamus	116	3,60
halu oppia omasta toiminnasta	117	3,60
ammattillisesti varma	120	3,58
selkiintynyt arvomaailma	117	3,57
taito huolehtia päätöksen teosta	120	3,57
taito luoda hyvät toimintaedellytykset	121	3,55
oman rajallisuutensa tunteva	118	3,55
itsensä tunteva	120	3,53
innostava	121	3,52
hyvät itsearviointi- ja tiedonhallintataidot	118	3,52
taitava viestittäjä	121	3,51
taito tukea perustehtävän tehokasta toteutumista	119	3,50
päiväkotiaan edustava	118	3,48
taito tulkita toimintaympäristöään ja ohjata sitä perustehtävän suuntaan	119	3,48
hyvä itsetuntemus	117	3,48
käytettävissä	117	3,48
selkeä kanta asioihin	116	3,47
kiinnostunut toimintaympäristöstään	118	3,47

(jatkuu)

TAULUKKO 6 (jatkuu)

	N	Keskiarvo
taito toimia esimerkkinä	121	3,44
eteenpäinkatsova	117	3,44
osaava	118	3,41
taito toimia motivoijana, käynnistäjänä ja ohjaajana	121	3,40
taito luoda ja ylläpitää suhteita	120	3,40
looginen	118	3,40
kärsivällinen	117	3,39
päätäväinen	118	3,39
aktivoiva	118	3,37
taito koota riittävä määrä erilaista osaamista organisaatioonsa ja saada se toimimaan hyvin yhteen	121	3,37
taito toimia pedagogina ja asiantuntijana	121	3,36
henkilökuntaansa ryhdittävä	117	3,35
päämääräsuuntautunut	121	3,35
vakuuttava	118	3,33
kiinnostunut muutoksen toteuttamisesta	118	3,31
kiinnostunut uuden etsimisestä	118	3,31
vastuuttava	115	3,30
joustava	119	3,29
empaattinen, sympaattinen, lämmin	118	3,27
suunnan näyttävä	121	3,26
rohkea	118	3,21
opastava	117	3,20
visioiva	117	3,20
rationaalinen	121	3,18
taito huolehtia organisaation suhteista ympäristöön	120	3,15
oma persoonallisuus	118	3,14
tietävä	117	3,06
ohjaava	118	3,04
vahva	118	3,02
taito ilmaista suhteensa yhteisiin arvoihin	119	3,02
analyttinen	120	2,95
ystävällinen, kiltti	118	2,93
edustava	118	2,85
taito analysoida johtajuuden haasteita	120	2,77
hoivaava	117	2,54

'Rehellisyys', 'hyvät vuorovaikutus- ja asiakaspalvelutaidot' sekä 'henkilökunnan tukeminen' nousivat tärkeimmiksi. Tärkeinä pidettiin myös 'taitoa keskittää voimavarat oleelliseen' sekä 'hyvää koordinointi- ja organisointikykyä'. 'Hoivaavaa' johtajaa ja 'taitoa analysoida johtajuuden haasteita' pidettiin vähemmän tärkeinä. Eri ammattiryhmien vastauksien keskiarvot löytyvät liitteistä 7-9. Korkein keskiarvo (3.83) oli johtajien vastauksissa ominaisuudessa 'rehellinen'. Pienin keskiarvo (2.26) oli lastentarhan-

opettajien vastauksissa ominaisuudessa 'hoivaava'. Johtajien vastauksien keskiarvot olivat yleisesti korkeampia kuin muiden vastaajien keskiarvot. Taitojen ja ominaisuuksien arvostamisessa ei ollut suuria eroja ammattiryhmien kesken.

Tilastollisesti merkitseviä eroja ammattiryhmien välillä oli seuraavissa taidoissa ja ominaisuuksissa:

- rohkea ($\chi^2=13.406$; $p=0.009$)
- hoivaava ($\chi^2=14.930$; $p=0.021$)
- kiinnostunut uuden etsimisestä ($\chi^2=10.903$; $p=0.028$)
- taito varautua yllätyksiin ja muutoksiin ($\chi^2=10.429$; $p=0.034$)

Muut edellä mainituista taidoista ja ominaisuuksista johtajat arvioivat muita tärkeämmiksi, paitsi 'hoivaava' oli tärkeämpi hoitajilla kuin muilla ammattiryhmillä. Toimiminen johtajana muutoksissa korostui tärkeämpänä johtajien vastauksissa kuin lastentarhanopettajien ja hoitajien vastauksissa. χ^2 -testisuureta ei olisi jokaisessa tapauksessa voinut käyttää, koska muutama oletusarvo oli pienempiä kuin viisi, mutta tulokset voidaan nähdä suuntaa-antavina.

Vastaajilla oli mahdollisuus valmiiksi annettujen taitojen ja ominaisuuksien jälkeen kirjoittaa avoimena vastauksina heidän mielestään muita johtajalle tärkeitä taitoja ja ominaisuuksia. Mainintoja oli 26:ssa avoimessa vastauksessa. Arvomaailma ja itsetuntemus -luokkaan liittyviä taitoja ja ominaisuuksia mainittiin 16. Niistä sekä johtajien että hoitajien vastauksissa oli seitsemän mainintaa ja kaksi mainintaa oli lastentarhanopettajien vastauksissa. Kuusi hoitajaa ja yksi johtaja olivat maininneet tärkeänä ominaisuutena tasapuolisuuden. Vastauksissa tuli esille myösnöryys, inhimillisyys, realiteetti, vahvuus toimia omana itsenään ja pitää oma mielipiteensä.

Ammatilliset taidot -luokkaan liittyviä taitoja ja ominaisuuksia mainittiin 11. Viisi mainintaa oli johtajien vastauksissa, hoitajien ja lastentarhanopettajien vastauksissa oli kolme mainintaa. Maininnoista viisi liittyi luotettavuuteen. Muut maininnat liittyivät työn organisoimiskykyyn, palautteen antoon, vastuunjakamiseen ja työn hallitsemiseen siinä kehittyen.

Myös päätöksentekotaidot -luokkaan liittyviä taitoja ja ominaisuuksia mainittiin 11. Hoitajien vastauksissa oli kuusi mainintaa, lastentarhanopettajien vastauksissa oli kolme

mainintaa ja johtajien vastauksissa oli kaksi mainintaa. Ne liittyivät delegoimiseen, järjestelmällisyyteen, johdonmukaisuuteen, määrätietoisuuteen, päätöksiin sitoutumiseen ja harkitsevuuteen. Jämäkkyys, maalaisjärjen käyttö ja puolueettomuus mainittiin myös.

Yhteistyötaidot -luokkaan liittyviä taitoja ja ominaisuuksia mainittiin yhdeksän, joista hoitajien vastauksissa oli seitsemän mainintaa ja johtajien sekä lastentarhanopettajien vastauksissa oli kummassakin yksi maininta. Mainittuja yhteistyötaitoja -luokkaan kuuluvia taitoja ja ominaisuuksia olivat muun muassa kaikkia kuunteleva, huomioiva ja arvostava sekä sosiaalinen, huumorintajuinen ja hyvät ihmissuhdetaidot. Muutosvalmius -luokkaan liittyviä taitoja ja ominaisuuksia mainittiin yksi. Mainitsija oli johtaja ja hän piti tärkeänä innovatiivisuutta.

Tasapuolisuus ja luotettavuus korostuivat avoimista vastauksista. Johtajien mainintoja oli eniten arvomaailmaan ja itsetuntemukseen sekä ammatillisiin taitoihin liittyen. Hoitajien mainintoja oli eniten liittyen päätöksentekotaitoihin ja yhteistyötaitoihin.

Kaikkien vastaajien sekä eri ammattiryhmien päiväkodin johtajan taito- ja ominaisuusluokkien tärkeyttä kuvaavat keskiarvot näkyvät taulukosta 7.

TAULUKKO 7 Taito- ja ominaisuusluokkien tärkeys

	kaikki		johtajat		lto:t		hoitajat	
		Keskiarvo		Keskiarvo		Keskiarvo		Keskiarvo
Ammatilliset taidot	1.	3.52	1.	3.55	1.	3.52	1.	3.49
Yhteistyötaidot	2.	3.39	4.	3.38	2.	3.32	2.	3.46
Arvomaailma ja itsetuntemus	2.	3.39	3.	3.42	2.	3.32	3.	3.44
Päätöksentekotaidot	4.	3.35	5.	3.36	4.	3.31	4.	3.39
Muutosvalmius	5.	3.34	2.	3.43	5.	3.28	5.	3.32

Ammatilliset taidot nousivat kaikilla tärkeimmiksi, muiden taito- ja ominaisuusluokkien keskiarvot olivat melkein yhtä suuria. Lastentarhanopettajien vastauksien keskiarvot olivat matalimpia. Tärkeysjärjestyksessä oli pieniä eroja, johtajien vastausten keskiarvojen tärkeysjärjestys erosi kaikkien ammattiryhmien vastauksien keskiarvojen tärkeysjär-

jestyksestä. Johtajat nostivat muutosvalmiuden muita korkeammalle. Ammattiryhmien välisten vastausten keskiarvoeroja tarkasteltiin t-testillä. Taulukosta 8 tulevat esille t-testin tulokset.

TAULUKKO 8 Ammattinimikkeen yhteys taito- ja ominaisuusluokkien tärkeyteen

	johtaja / lto	johtaja / hoitaja	lto / hoitaja
Ammatilliset taidot	t = 0.480, p=0.749	t =0.651, p=0.517	t =0.321, p=0.749
Yhteistyötaidot	t = 0.830, p=0.511	t =-0.967, p=0.337	t =-1.629, p=0.107
Päätöksentekotaidot	t = 0.437, p=0.544	t =-0.397, p=0.692	t =-0.948, p=0.364
Muutosvalmius	t =0.808, p=0.125	t =1.159, p=0.250	t =-0.403, p=0.688
Arvomaailma ja itsetuntemus	t =0.980 p=0.229	t =-0.202, p=0.841	t =-1.445, p=0.152

Lastentarhanopettajat ja hoitajat pitivät muutosvalmiutta vähemmän tärkeänä kuin johtajat. Ero ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä, kuten ei muidenkaan luokkien väliset erot. Lastentarhanopettajat pitivät arvomaailmaan ja itsetuntemukseen liittyviä taitoja ja ominaisuuksia vähemmän tärkeinä kuin johtajat ja hoitajat. Hoitajat pitivät yhteistyötaitoja tärkeämpinä kuin lastentarhanopettajat ja johtajat.

Vastaajan iän ja työkokemuksen sekä päiväkodin koon yhteyttä taito- ja ominaisuusluokkien arvostamiseen testattiin korrelaatiokertoimen avulla. Samoin johtajien vastauksista katsottiin korrelaatiokertoimen avulla onko johtajan työhön käytetyllä ajalla tai työkokemuksella johtajan työstä yhteyttä vastauksiin. Muutosvalmius korreloi työkokemuksen kanssa tilastollisesti merkitsevästi ($r=0.180$; $p=0.050$). Mitä enemmän vastaajalla oli työkokemusta, sitä tärkeämpänä hän piti muutosvalmiutta. Millään muulla taustamuuttujalla kuin muutosvalmiudella ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä taitoihin ja ominaisuuksiin. Yhteistyötaitojen arvostus korreloi negatiivisesti päiväkodin koon kanssa ($r=-0.168$; $p=0.065$). Yhteistyötaitoja pidettiin tärkeämpinä pienemmissä päiväkodeissa. Arvomaailmaan ja itsetuntemukseen liittyvien taitojen ja ominaisuuksien tärkeys nousi vastaajan työkokemuksen kasvaessa ($p= 0.159$; $r=0.084$).

7.2.2 Johtopäätökset

Kyselylomakkeessa lueteltujen taitojen ja ominaisuuksien oletettiin olevan tärkeitä aikaisempien tutkimuksien perusteella. Näin myös tapahtui tässä tutkimuksessa, sillä keskiarvot olivat korkeita ja kyselylomakkeissa vaihtoehtoa 4 valittiin paljon. Ammatillisia taitoja pidettiin selvästi tärkeimpinä. Ammatilliset taidot tukevat perustehtävään keskittymistä ja auttavat keskittymään organisaation päätavoitteisiin. Ammatilliset taidot mahdollistavat organisaation ydinosaamisalueiden luomisen.

Yhteistyötaitoja tarvitaan ihmisten johtamisessa ('leadership'-johtaminen) ja päätöksentekotaitoja tarvitaan asioiden johtamisessa (management'-johtaminen). Koska yhteistyötaitoja pidettiin tärkeämpänä kuin päätöksentekotaitoja, myös näiden tuloksien perusteella päiväkodissa arvostetaan enemmän 'leadership'-tyyppistä johtajuutta kuin 'management'-tyyppistä johtajuutta. Yhteistyötaidot liittyvät yhteistyötehtävien suorittamiseen. Hujalan ja Puroilan (1998) tutkimuksen mukaan yhteistyötehtävät vievät yhä enemmän johtajien aikaa. Johtajuus on ensisijaisesti vuorovaikutusta, joten yhteistyötaitoja tarvitaan. Yhteistyö on tärkeä osa organisaation toimintaa. Yhteistyötaitoja ei pidetty tärkeimpinä tämän tutkimuksen mukaan. Ammatilliset taidot kuitenkin edesauttavat myös yhteistyötehtävien suorittamista.

Yhteistyötaitojen arvostus ei korostunut johtajien ja lastentarhanopettajien vastauksista niin paljon kuin hoitajien vastauksista. Avoimissa vastauksissa oli yhteistyötehtäviä mainittu eniten hoitajien vastauksissa. Miksi hoitajat pitävät yhteistyötaitoja tärkeämpänä kuin muut? Voi olla, että johtajat eivät kohtaa hoitajia hoitajien toivomalla tavalla. Niinpä he haluaisivat johtajilleen lisää yhteistyötaitoja. Lastentarhanopettajien ja johtajien yhteistyö sujuu kenties luontevammin, koska heillä on usein samanlainen koulutus. Pienemmissä päiväkodeissa yhteistyötaitoja pidettiin tärkeämpinä kuin isoissa päiväkodeissa. Voi olla, että pienemmissä päiväkodeissa korostuu yhdessä toimiminen, mistä syystä yhteistyötaitoja pidetään tärkeämpänä kuin isoissa päiväkodeissa.

Päätöksentekotaitoja ei pidetty tämän tutkimuksen tulosten mukaan erityisen tärkeänä ominaisuutena. Päätöksentekotaidot tukevat hallinnon töiden tekemistä ja liittyvät tulosjohtamiseen, mutta hallinnon töiden tekemiseen ja tulosjohtamiseen liittyviä taitoja ei

pidetä erityisen tärkeinä päiväkodissa. Päätöksentekotaidot ovat ihanteellisia erityisesti modernista näkökulmasta; tutkimuksen tuloksista voi tehdä johtopäätöksen, että päiväkodeissa ei erityisesti arvosteta moderneja ihanteita. Myös Juuti (2001) on todennut laatujohtamisen ja postmodernin ajattelun tulleen tulosjohtamisen ja modernin ajan haastajiksi.

Arvomaailmaan ja itsetuntemukseen liittyvät taidot ja ominaisuudet liittyvät johtajan roolin ottoon. Nämä taidot ja ominaisuudet olivat keskivaiheilla tärkeysjärjestyksessä, mutta avoimissa vastauksissa eniten korostuneita. Arvomaailman ja itsetuntemuksen ryhmästä puuttui tärkeitä vaihtoehtoja, kuten tasapuolisuus. Johtajat ja hoitajat nostivat arvomaailmaan ja itsetuntemukseen liittyvät taidot ja ominaisuudet lastentarhanopettajia korkeammalle. Työkokemus nosti arvomaailman ja itsetuntemuksen taitojen ja ominaisuuksien arvostusta.

Muutosvalmius vastaa muutoksen johtamisen haasteeseen. 'Leadership' -johtajuus painottuu muutosvalmiustaidoissa. Muutosvalmius on ihanteellista postmodernille ajalle. Johtajat arvostivat muuta työyhteisöä enemmän muutosvalmiutta. Kaikkien vastausten keskiarvoissa muutosvalmiuteen liittyvien taitojen ja ominaisuuksien arvostus jäi matalalle. Näin ollen päiväkodin johtajan alaiset haluavat pitäytyä perinteisissä toimintatavoissa enemmän kuin johtajat. Tämä vaikeuttaa vastaamista koko ajan muuttuviin yhteiskunnan haasteisiin ja muospaineisiin. Johtajat vastaavat postmodernin yhteiskunnan haasteisiin enemmän kuin hoitajat arvostamalla muutosvalmiutta. Muutosvalmius tukee ihmisen tehtävää kehittää itseään organisaatiossa ja tätä kautta myös organisaatiota. Lastentarhanopettajat ja hoitajat eivät koe johtajan valmiuksia organisaation muutoksen tukemisessa niin tärkeänä kuin muita ominaisuuksia ja taitoja.

Mitä enemmän vastaajalla oli työkokemusta, sitä tärkeämpänä muutosvalmiutta pidettiin. Kokemuksen karttuessa ollaan valmiimpia ottamaan kovempia haasteita. Johtajat pitivät taitoja ja ominaisuuksia yleisesti tärkeämpinä kuin muut työyhteisön jäsenet. Johtajat asettavat itse itselleen ja omalle työlleen suuria vaatimuksia.

7.3 Muuta tärkeää päiväkodin johtajan työssä

Erityisesti johtajat mainitsivat myös muita päiväkodin johtajan työhön liittyviä erityispiirteitä. Lapsiryhmävastuisen johtajan työn erityisyys mainittiin 12:ssa vastauksessa, joista kahdeksan mainintaa oli johtajien vastauksissa, kaksi mainintaa oli lastentarhanopettajien vastauksissa ja kaksi mainintaa oli hoitajan vastauksessa. Ryhmässä toimivan johtajan työ koettiin ongelmalliseksi, aika ei tunnu riittävän työn tekoon kunnolla. Maininnat olivat samansuuntaisia.

”Ryhmässä olevan johtajan työ on ’hullun homma’. Mahdoton tehtävä tänä päivänä.” (johtaja)

”Johtajan tehtävien hoitaminen ja lapsiryhmässä toimiminen on mahdoton yhtälö, kumpikin homma jää puolitiehen.” (lastentarhanopettaja)

”Johtajan usein hankala sovittaa lapsiryhmässä työnteko ja johtajan työt omaan työaikaansa = johtajan ryhmässä toisilla työntekijöillä on rankempaa.” (hoitaja)

Päiväkodin johtajan työn vaatimukseen liittyen mainintoja oli 14. Johtajien vastauksissa niistä oli yhdeksän mainintaa ja lastentarhanopettajien vastauksissa oli viisi mainintaa. Johtajan työ koettiin vaativaksi. Palkkaus ei ole kohdallaan työmäärään nähden. Jotkut johtajat kokivat riittämättömyyden tunnetta työn vaatimukseen nähden.

”Kaikki työtehtävät sekä taidot ja ominaisuudet ovat tärkeitä, mutta voiko sellaista johtajaa olla joka pystyy kaikkeen.” (lastentarhanopettaja)

”Johtajuuteen kohdistuu niin odotuksia ja vaatimuksia, joita yhden ihmisen on mahdoton täyttää, ainakaan kun tehtävään ei ole koulutusta.” (johtaja)

Johtajan työn yhteisöllisyyteen liittyen oli kahdeksan mainintaa. Puolet näistä maininnoista oli johtajien vastauksissa ja puolet lastentarhanopettajien vastauksissa. Päiväkodin johtajuus toteutuu yhteisössä. Johtajan toimiminen työyhteisön jäsenenä on tärkeä osa johtajuutta.

”Johtajuuden toteutuminen on riippuvainen henkilökunnan ominaisuuksista (vahvuudesta ja ammatillisuudesta)” (johtaja)

”Johtajan ei tarvitse olla yli-ihminen, myös koko työyhteisö vastaa johtamisesta, kaikkia tarvitaan, ei syntipukkeja.” (lastentarhanopettaja)

”Ainahan viimekädessä vastuu on johtajalla, mutta yhteistoiminta on kaiken a ja o.” (johtaja)

Päiväkodin johtajan työtä pidetään vaativana ja tärkeänä. Johtajat kokevat riittämättömyyden tunnetta ja vaatimustaso tuntuu olevan korkealla. Lapsiryhmävastuisen johtajan työn erityisyys ja päiväkodin johtajuuden yhteisöllisyys tulivat ilmi voimakkaasti. Myös Nivala (1999) on tutkimuksessaan havainnut lapsiryhmävastuisen ja hallinnollisen johtajan työn erilaisuuden sekä päiväkodista nousevan yhteisöllisyyden. Lastentarhanopettajaliiton kartoituksessa (ks. Kemppainen 2003) 66 prosenttia vastaajista ei pitänyt lapsiryhmätyön ja johtajuuden yhteensovittamista toimivana ratkaisuna. Myös tässä tutkimuksessa tuli ilmi ryhmässä toimivan johtajan työn ongelmallisuus. Lapsiryhmävastuisen päiväkodin johtajan työnkuva ei tunnu olevan täysin selvä; vaatimuksia ei pysty käytännön työssä toteuttamaan. Eräs lastentarhanopettaja kiteyttikin päiväkodin johtajan työn vaativuuden seuraavalla tavalla:

”Päiväkodin johtajan työ ei ole todellakaan kadehdittava. Työtaakka on suuri ja muutoksen tuulet myllertävät johtajankin työnkuvaan.”

8 POHDINTAA

8.1 Keskeiset tulokset

Tutkimus toi vastauksen tutkimusongelmiin selvittäessään, mitä työtehtäviä sekä taitoja ja ominaisuuksia päiväkodin johtajalla pidetään tärkeinä työyhteisön näkökulmasta. Tutkimus toi myös tietoa päiväkodin johtajien, lastentarhanopettajien ja hoitajien erilaisista käsityksistä päiväkodin johtajuudesta sekä taustatekijöiden yhteydestä käsityksiin. Varsinkin työtehtävien erilainen arvostus tuli esille.

Tutkimus osoitti, että työyhteisön jäsenillä on melko yhtenäinen kuva johtajan työnkuvasta sekä taidoista ja ominaisuuksista. Työyhteisö näkee johtajuuden suurelta osin samanlaisena. Yhteistyötehtävät olivat lisääntyneet ja niitä pidettiin tärkeinä, yhteistyötehtäviin liittyvää työyhteisön johtamista pidettiin myös tärkeänä ja erityisesti johtajat pitivät työyhteisön johtamista tärkeänä. Näin ollen lastentarhanopettajien peruskoulutuksessa ja johtajien täydennyskoulutuksessa työyhteisön johtamiseen liittyviin taitoihin pitäisi kiinnittää huomiota. Päiväkodin johtajille tulisi myös varata riittävästi aikaa työyhteisön johtamiseen.

Varhaiskasvatuksen haasteisiin vastaamista pidettiin tärkeämpänä kuin hallinnon ja talouden johtamista, vaikka päättäjät paineita asettavatkin. Johtajat pitivät pedagogista johtajuutta selvästi tärkeämpänä kuin lastentarhanopettajat ja hoitajat. Hoitajat taas

painottivat heille läheisintä palvelu- ja asiakastyön johtamista. Pedagogisen työn arvostus ei ole eri ammattiryhmien välillä samansuuntaista, johtajien tulisiikin johtaa työyhteisöään selvään linjaan opetuksen, kasvatuksen ja hoidon painotuksissa. Kokemuksen lisääntyessä pedagogisen työn arvostus lisääntyy, koska rutiinit pystyy hoitamaan sujuvammin ja keskittymään työn kehittämiseen.

Johtajuuden yleistä roolia ei pidetty muihin työtehtäviin verrattuna niin tärkeänä. Voi olla, että kyselylomakkeessa siihen liittyvät työtehtävät olivat huonosti muotoiltuja. Voi olla myös, että päiväkodissa ei arvosteta johtajuuden roolin ottoa, varotaan ettei johtajasta itseään jalustalle. Johtajan rooliin arvostaminen korostui kuitenkin taitoihin ja ominaisuuksiin liittyvissä avoimissa vastauksissa. Pienemmissä päiväkodeissa johtajan yleistä roolia pidettiin tärkeämpänä ja yhteistyötaitoja arvostettiin enemmän kuin suuremmissa päiväkodeissa. Pienemmissä päiväkodeissa johtajan asema yhteistyön johtajan korostuu, koska pienemmissä yksiköissä koko työyhteisö on kenties yhtenäisempi.

Ammatillisia taitoja pidettiin tärkeinä. 'Leadership'-tyyppisen johtamisen arvostus näkyi vastauksissa. Tämä näkyi sekä työyhteisön johtamisen että yhteistyötaitojen arvostamisena. Hoitajat pitivät yhteistyötaitoja erityisen tärkeinä. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan päiväkodissa painotettiin enemmän laatu- kuin tulosjohtamista. Arvomaailmaan ja itsetuntemukseen liittyvien taitojen ja ominaisuuksien arvostus nousi vastajan iän ja työkokemuksen kasvaessa. Työkokemuksen lisääntyessä myös muutosvalmiuden tärkeys korostui. Kokemuksen karttuessa korostuu arvomaailman ja itsetuntemuksen vahvuus sekä valmius ottaa muutoshasteita vastaan.

Muutosvalmiuteen liittyvien taitojen ja ominaisuuksien arvostus ei ollut korkealla hoitajien ja lastentarhanopettajien vastauksissa. Postmodernin suuntauksen muutosvalmiuden arvostaminen näkyi johtajien vastauksissa enemmän kuin muiden. Miten saadaan koko työyhteisö vastaamaan nopeasti muuttuvan yhteiskunnan haasteisiin? Johtajilla on suuri työ luotsatessaan työyhteisöään muutoksien paineessa. Kokemus auttaa näkemään muutostyön tärkeyden.

Päiväkodin johtajan työtehtäviä on aikaisemminkin tutkittu jossain määrin, mutta niiden tärkeysjärjestystä ei juurikaan löydy aikaisemmasta tutkimuksesta. Tämä tutkimus toi

uutta tietoa työtehtävien tärkeysjärjestyksestä työyhteisön näkökulmasta. Eri ammattiryhmien mielipiteet tulivat tasapuolisesti esille, työyhteisön näkökulmaa ei ole aikaisemmassa tutkimuksessa otettu juurikaan huomioon. Tämä tutkimus toi tietoa myös päiväkodin johtajilta vaadittavien taitojen ja ominaisuuksien arvostuksesta eri ammattiryhmien näkökulmasta, sekä johtajien että johdettavien.

Päiväkodin johtajan työn tärkeys näkyi vastauksissa; monet johtajan työtehtävät sekä taidot ja ominaisuudet arvioitiin erittäin tärkeiksi. Lapsiryhmätyön sovittaminen johtajan työhön tuntuu ongelmalliselta. Tutkimus herättääkin kysymyksen siitä, pitäisikö kaikkien päiväkodin johtajien olla hallinnollisia johtajia. Kuten tutkimuksen tarkoitus oli, toivon tutkimustulosten olevan apuna, kun kehitetään päiväkodin johtajuutta muuttuvassa maailmassa. Työyhteisön ja yleensäkin ihmisten johtaminen tärkeys tulee ottaa huomioon. Pedagogisen johtajuuden asema ja käytännöt pitää saada koko työyhteisön yhteiseksi asiaksi. Tutkimuksessa tärkeiksi nousseet taidot ja ominaisuudet, esimerkiksi rehellisyys, vuorovaikutus- ja asiakaspalvelutaidot, koordinointi- ja organisointikyky sekä henkilökuntaa tukeva ja kannustava asenne, voivat olla apuna johtajia valittaessa.

8.2 Reliaabelius ja validius

Tutkimusaineiston hankintatapa ja –olosuhteet rajaavat tulosten yleistettävyyttä (Erätuuli ym. 1994, 98). Reliabiliteettia ja ulkoista validiteettia nostaa kyselymenetelmällä saatu suuri otoskoko, vaikka katoa hieman olikin. Ryhmäpostitukset ja sähköpostimuistutukset saivat aikaan hyvän palautusprosentin. Kyselyn validiutta tutkittaessa ja tuloksia tarkasteltaessa pitää ottaa huomioon tämän tutkimuksen teoreettisten kehikoiden rakentuminen ja niihin kuuluvat asiat. Luokittelut osa-alueisiin ja luokkiin olivat tätä tutkimusta varten muodostettuja, eivätkä näin ollen ole suoraan verrattavissa muiden tutkimusten luokitteluihin.

Kyselylomakkeen vaihtoehtoja työtehtävissä sekä taidoissa ja ominaisuuksissa pidettiin johtajan työhön kuuluvina. Avoimissa vastauksissa ei juurikaan tullut uusia asioita esil-

le, paitsi arvomaailmaan ja itsetuntemukseen liittyvien taitojen ja ominaisuuksien korostuminen. Tutkimuksen sisäistä validiteettia nostaa se, että vaihtoehdot koettiin tärkeiksi ja avoimet vastaukset olivat samansuuntaisia kuin valmiit vaihtoehdot, joten tärkeät työntekijät sekä taidot ja ominaisuudet olivat suurinpiirtein mukana. (Ks. Erätuuli 1994, 19-20.) Jos kysely olisi saatu aikaisemmin kentälle, eivät päiväkodin kevätkiireet olisi vielä alkaneet vastaajilla. Näin tutkittavat olisivat kenties jaksaneet vastata kyselyyn vielä huolellisemmin ja tutkimustulosten luotettavuus olisi noussut.

Vaihtoehtoja oli kyselylomakkeessa runsaasti, jotta saatiin monipuolista tietoa tutkimusaiheesta sekä summamuuttujat muodostettua. Summamuuttujien käyttäminen vähentää satunnaisvirheitä ja kartoittaa tutkittavaa asiaa monipuolisesti, jolloin reliabiliteetti ja validiteetti paranevat. Myös vastaajat huomasivat, että sama asia toistui hieman eri vivahteella tai eri näkökulmasta. Jotkut vaihtoehdot jäivät moniselitteisiksi ja epäselviksi, vaikka käytinkin paljon aikaa kyselylomakkeen muokkaamiseen. Pysin siihen, etten muuttaisi liikaa aikaisempien tutkimuksen termistöä, jotta pystyisin tekemään vertailuja. Vaihtoehtojen epämääräisyys laskee hieman tutkimuksen luotettavuutta. Vastusten luotettavuutta voi laskea se, onko vastaaja noudattanut saatekirjeen ohjetta arvioida tehtävien sekä taitojen ja ominaisuuksien tärkeyttä omasta mielestään vai onko hän miettinyt oman päiväkotinsa todellisuutta. (Ks. Erätuuli ym. 1994, 19, 98-99.)

Summamuuttujien reliabiliteettia testattiin Cronbachin alphasuurella, jota käytetään laajasti reliabiliteetin tarkastelemiseen. Mitään selvää rajaa hyvälle reliabiliteetille ei voida asettaa. Voidaan kuitenkin olettaa, että jos alphasuureksi laskee alle 0.7, silloin mittausvirheet selittävät yli puolet varianssista. Tarkastelin myös, mitkä osiot puuttivat reliabiliteettiä. Mietin samalla, pitäisikö joitakin osioita poistaa, jotta reliabiliteetti saataisiin nousemaan. (Ks. Nummenmaa, Konttinen, Kuusinen, & Leskinen 1996, 221-223; Gall ym. 1996, 257.)

Työtehtävä osa-alueiden summamuuttujien alphasuuren arvoksi tuli yleisessä johtajan roolissa 0.6693, pedagogisessa johtamisessa 0.8549, palvelu- ja asiakastyön johtamisessa 0.7518, hallintotyössä ja talousjohtamisessa 0.7354 sekä työyhteisön johtamisessa 0.7243. Palvelu ja asiakastyön johtamisessa mikään yksittäinen työtehtävä ei laskenut reliabiliteettiä. Yleisessä johtajan roolissa reliabiliteettiä laski hieman 'kokonai-

suudesta vastaaminen', pedagogisessa johtamisessa reliabiliteettia laski hieman 'johtajan oma oppiminen', hallinto ja talousjohtamisessa reliabiliteettia laski hieman 'lapsivalintojen ja hoitosopimusten tekeminen' ja 'päättösvallan jakaminen' sekä työyhteisön johtamisessa reliabiliteettia laski hieman 'ajan järjestäminen henkilökunnalle' ja 'emotionaalisen turvallisuuden luominen'. Nämä kohdat kuuluivat kuitenkin selvästi kyseiseen osa-alueeseen ja niiden poistamisella summamuuttujasta oli niin pieni vaikutus alphan arvoon, joten säilytin osa-alueiden työtehtävät analyysissä alkuperäisinä.

Taito- ja ominaisuusluokkien summamuuttujien alpha-kerroin oli ammatillisissa taidoissa 0.8430, yhteistyötaidoissa 0.8772, päätöksentekotaidoissa 0.8609, muutosvalmiudessa 0.8466 sekä arvomaailmassa ja itsetuntemuksessa 0.8636. Ammatillisissa taidoissa ja yhteistyötaidoissa ei mikään yksittäinen taito tai ominaisuus laskenut reliabiliteettia. Päätöksentekotaidoissa reliabiliteettia laski hieman 'taito huolehtia päätöksenteosta' ja muutosvalmiudessa reliabiliteettia laski hieman 'taito varautua yllätyksiin ja muutoksiin' sekä arvomaailmassa ja itsetuntemuksessa reliabiliteettia laski hieman 'oma persoonallisuus'. Nämä kohdat kuuluivat kuitenkin selvästi kyseiseen luokkaan ja niiden poistamisella summamuuttujasta oli niin pieni vaikutus alphan arvoon, joten säilytin luokkien taidot ja ominaisuudet analyysissä alkuperäisinä.

Summamuuttujien reliabiliteettitestit puoltavat mittarin luotettavuutta. Tilastolliset menetelmät olivat valittu niin, että ne toivat esille keskeisimmät tulokset. Ammattiryhmien vastauksien eroja työtehtävä osa-alueiden ja taito- ja ominaisuusluokkien tärkeyttä tutkiessa olisi voinut käyttää varianssianalyysejä t-testien sijasta, koska tutkittavana oli kolme eri ryhmää (ks. Gall ym. 1996, 392). Spss: n toiminnasta johtuen varianssianalyysin teko ei kuitenkaan ollut mahdollista.

8.3 Jatkotutkimushaasteet

Tässä tutkimuksessa rajattiin pois muut kuin hoito- ja kasvatustyössä olevat. Jatkossa voisi tutkia myös muiden työyhteisön jäsenten mielipiteitä. Näkökulmaa voisi laajentaa

koskemaan asiakkaiden ja päättäjien näkemyksiä. Koska tässä tutkimuksessa keskityttiin sekä johtajan työnkuvaan että taitoihin ja ominaisuuksiin, tulokset jäivät osittain pinnallisiksi. Jatkossa voisi syventää tutkimusta johtajan työtehtävien tärkeydestä esimerkiksi avoimien kysymyksien ja haastattelujen avulla.

Jatkotutkimushaasteena on myös muiden ammattiryhmien työnkuvien selvittäminen ja työtehtävien tärkeyden tarkastelu muun työyhteisön näkökulmasta. Näin voidaan saada koko työyhteisön työtehtävät palvelemaan paremmin työyhteisön yhteistä näkemystä ja organisaatio toimimaan sujuvammin ja yhteisymmärryksessä.

Työyhteisön johtaminen nousi selvästi tärkeimmäksi johtamisen osa-alueeksi tässä tutkimuksessa. Jatkotutkimuksissa työyhteisön johtamiseen liittyviä tehtäviä sekä taitoja ja ominaisuuksia olisi syytä tarkastella tarkemmin, jotta saataisiin selville minkälaista työyhteisön johtaminen tulisi olla. Näin päiväkodin johtajia voitaisiin paremmin kouluttaa työyhteisön johtamiseen. Myös pedagogisen johtamisen ja palvelu- ja asiakastyön johtamisen työtehtäviä voisi tutkia lisää. Näin johtajan työnkuvasta saataisiin vielä lisää tietoa ja johtajien työaika tulisi tarkoituksenmukaisesti jaettua näiden työtehtävien välillä. Tämä voisi auttaa myös eri ammattiryhmiä arvostamaan samalla lailla eri työtehtäviä.

Jatkotutkimuksella voisi selvittää, eroavatko lapsiryhmävastuisten ja pelkästään hallinnollisten johtajien käsitykset toisistaan johtajien työtehtävien sekä taitojen ja ominaisuuksien tärkeydestä. Päiväkodin johtajuus tarvitsee kehittämistä, koska työmäärä, aika, palkka ja koulutus eivät tunnu olevan kohdallaan. Voisi tutkia, mitä työtehtäviä pystyttäisiin siirtämään pois johtajilta, jotta he pystyisivät keskittymään tärkeimpiin tehtäviin. Kyselyyn vastanneet lastentarhanopettaja ja johtaja kuvasivat päiväkodin johtajan laajaa työnkuvaa seuraavalla tavalla:

”Päiväkodin johtajan tulee olla ammattilainen monessakin mielessä. Se, että on pedagogi, kasvatuksen asiantuntija, hänen tulee olla myös ihmisasiantuntija, sosiaalinen luonne, joustava, kärsivällinen. Johtaja on ’välikädessä’, toisaalta asiakkaat ’pommittaa’, toisaalta henkilökunta ja omat pomot.”

”Johtajan tehtävä on erittäin vaativa, monitasoinen (varsinkin ryhmässä työskentelevän) lähes koko elämän kirjjon näkijä. Haasteellinen, mutta ihana ammatti.”

LÄHTEET

- Asetus sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuudesta 804/1992.
- Bauman, Z. 1996. Postmodernin lumo. Suom. J. Vainonen. Toim. P. Ahroponen & T. Cantell. Tampere: Vastapaino.
- Bennis, W. & Nanus, B. 1986. Johtajat ja johtajuus. Suom. P. Rajala. Tampere: Weilin+Göös.
- Erätuuli, M., Leino, J. & Yli-Luoma, P. 1994. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Gall, M., Borg, W. & Gall, J. 1996. Educational research: an introduction. 6. Painos. New York: Longman.
- Halttunen, L. 2001. ”Että meidän itsenäisyys säilyisi.” Tapaustutkimus muutoksesta filiaalipäiväkodiksi ja sen vaikutuksista johtajuuteen. Jyväskylän yliopisto. Varhaiskasvatuksen laitos. Pro gradu –tutkielma.
- Hyypä, H. 2000. Tehtävä mielessä. Teoksessa H. Hyypä & A. Miettinen (toim.) Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Oulu: Metanoia instituutti, 126-143.
- Hujala, E. & Puroila, A.-M. 1998. Muuttuuko varhaiskasvatustyö päiväkodeissa ja mihin suuntaan? Kasvatus 29 (3), 297-309.
- Huttunen, E. 1977. Päiväkotihenkilöstön toimenkuvatutkimus. II osa: Päivähoitohenkilöstön päivittäisten toimintojen ja työtehtävien kuvaus. Joensuun korkeakoulu. Kasvatustieteiden osasto. Selosteita ja tiedotteita 2.
- Jokiranta, A. 2001. Päiväkodin johtamisen haasteet. Haastattelututkimus päiväkodin johtajien työstä ja koulutuksesta. Jyväskylän yliopisto. Varhaiskasvatuksen laitos. Pro gradu –tutkielma.
- Juuti P, 2001. Johtamispuhe. Aavaranta-sarja no 48. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Karila, K. 2001. Päiväkodin johtajan muuttuva työ. Lastentarha 64 (4), 30-35.
- Karila, K. & Nummenmaa A.R. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohteena päiväkotii. Helsinki: WSOY.

- Kartoitus päiväkodin johtajan työnkuvasta. Kyselylomake 2003. Lastentarhanopettajaliitto (julkaisematon).
- Katzenbach, J. & Smith, D. 1993. The wisdom of teams. Creating the high-performance organization. [McKinsey & Company, Inc.] Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kempainen, E. 2003. Päiväkodin johtajat motivoituneita mutta rasittuneita. Lastentarha 66 (5), 6-10.
- Keski-Luopa, L. 2000. Johtajuuden ulkoinen ja sisäinen todellisuus. Teoksessa H. Hyypä & A. Miettinen (toim.) Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Oulu: Metanoia instituutti, 76-103.
- Kinos, J. 1997. Päiväkoti ammattikuntien kamppailujen kenttänä. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C. Osa 3.
- Kleiner, A. 1996. Teams. Teoksessa P. Senge (toim.) The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization. 4. korj. painos. London: Nicholas Brealey, 354.
- Kouzes, J. & Posner, B. 1990. Johtajuuden haaste. Miten ohjata organisaatio huippusuoritukseen. Suom. A. Vakkuri. Helsinki: Rastor-julkaisut.
- Lönnqvist, J. 2000. Johtajan haasteet ja paineet, työelämä muuttuu – muuttuuko johtaminen? Teoksessa H. Hyypä & A. Miettinen (toim.) Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Oulu: Metanoia instituutti, 160-171.
- Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Acta Universitas Lapponies 25. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.
- Nivala, V. 2001. Johtajuus päivähoitossa. Teoksessa T. Suurnäkki ja R. Kajanne (toim.) Päivähoidon työsuojelu ja kehittämisopas. 2. Painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, 84-95.
- Nivala, V. 2002. Pedagoginen johtajuus – näkökulmia koulun ja päiväkodin substanssi-johtamiseen. Kasvatus 33 (2), 189-202.
- Nivala, V. & Hujala, E. (toim.) 2002. Leadership in early childhood education. Cross-cultural perspectives. Acta Universitatis Ouluensis E 57. Oulu: Oulun yliopisto.
- Nummenmaa, T, Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1996. Tutkimusaineiston analyysi. Helsinki: WSOY.

- Puroila, A.-M. 2002a. Kohtaamisia päiväkotiarjessa – kehysanalyttinen näkökulma varhaiskasvatustyöhön. Acta Universitatis Ouluensis E 51. Oulu: Oulun yliopisto.
- Puroila, A.-M. 2002b. Päiväkodin johtajuus ja työn monet merkitykset. Lastentarha 65 (2), 34-37.
- Rodd, J. 1998. Leadership in early childhood. 2. painos. Buckingham: Open University Press.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje päiväkodin johtajalle

HYVÄ PÄIVÄKODIN JOHTAJA

Tarvitsen apuanne Jyväskylän yliopiston varhaiskasvatuksen laitoksella valmisteilla olevaan kasvatustieteen pro gradu -tutkielmaani. Olette viime aikoina todennäköisesti vastanneet lastentarhanopettajaliiton johtajakyselyyn. Toivoisin teiltä kuitenkin vielä jaksamista myös tälle kyselylle.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on olla apuna kehittäessä päiväkodin johtajuutta palvelemaan paremmin työyhteisön tarpeita ja toiveita ja tätä kautta myös asiakasperheitä. Tutkimus selvittää, miten eri ammattiryhmät käsittävät päiväkodin johtajan työnkuvan ja sen tehtävien tärkeyden sekä mitä taitoja ja ominaisuuksia työyhteisö haluaa johtajallaan olevan.

Ohessa on kolme kyselylomaketta, joista yhden pyydän antamaan päiväkodissanne toimivalle *lastentarhanopettajan* toimen tai viran haltijalle ja yhden *lasten-, päivä- tai lähihoitajan* toimen tai viran haltijalle, kolmas on *teille itsellenne*. Pyydän teitä johtajia täyttämään oheisen kyselylomakkeen, jotta saadaan myös johtajien näkemys osaksi työyhteisön näkemystä. Toivon, että kyselyyn vastaavat sellaiset työntekijät joilla on toimeen tai virkaan vaadittava pätevyys. Toivon myös ettei muilla vastaajilla kuin teillä itsellänne olisi kokemusta päiväkodin johtajana toimimisesta. Päiväkotinne kolme kyselylomaketta toivon teidän palauttavan ohessa olevalla kuorella __. __. 2004 mennessä. Annan tarvittaessa lisätietoja liittyen kyselyyn ja tutkimukseeni.

Kiitos avustanne!

_____ __. __. 2004 _____

Miia Kauppinen

(yhteystiedot)

Liite 2. Saatekirje kaikille vastaajille

HYVÄ PÄIVÄHOIDON AMMATTILAINEN

Tarvitsen apuanne Jyväskylän yliopiston varhaiskasvatuksen laitoksella valmisteilla olevaan kasvatustieteen pro gradu -tutkielmaani. Tutkimus selvittää, miten eri ammattiryhmät käsittävät päiväkodin johtajan työnkuvan ja sen tehtävien tärkeyden. Tutkimus selvittää myös, mitä taitoja ja ominaisuuksia työyhteisö haluaa johtajallaan olevan. Tutkimus on apuna kehittäessä päiväkodin johtajuutta palvelemaan paremmin työyhteisön tarpeita ja toiveita ja tätä kautta myös asiakasperheitä. Tutkimuksen kohderyhmänä on lapsiryhmässä toimivat päiväkodin johtajat sekä heidän johtamissaan päiväkodeissa toimivat lastentarhanopettajat ja lasten-, päivä- ja lähihoitajat. Olen saanut periaatteellisen tutkimusluvan kaupungiltanne, mutta nyt tarvitsen teidän suostumuksenne.

Oheisessa kyselylomakkeessa kysytään mikä on käsityksenne yleensä päiväkodin johtajan työnkuvasta, taidoista ja ominaisuuksista, tarkoitus ei ole arvioida miten johtajuus teidän päiväkodissa tapahtuu. Vastatessanne pyydän teitä keskittymään johtajan työhön, hänen toimiessaan *johtajan tehtävissä* (ei hänen toimintaansa lastentarhanopettajan tehtävissä). Kyselyyn vastaamiseen ei ole tarkoitus käyttää paljon aikaa, joten ethän jää miettimään vastausvaihtoehtoja pitkään.

Tutkimuksen otosjoukko on 150, joten yksittäiset vastaukset tai päiväkodit (joita on 50) eivät tule tutkimusraportissa erottumaan. Käsittelen ja säilytän vastauslomakkeet luottamuksellisesti. Tutkimusraportti on luettavissa vuoden 2005 aikana Jyväskylän yliopiston kirjaston verkkosivujen kautta <http://www.jyu.fi/kirjasto/opinnäytteet>. Palautattehan vastauslomakkeen __.__. 2004 mennessä päiväkodin yhteisellä palautuskuorella, oman vastauksenne voitte sulkea erilliseen kuoreen. Annan tarvittaessa lisätietoja liittyen kyselyyn ja tutkimukseeni.

Kiitos jo etukäteen vastauksesta!

_____ 2004 _____

Miia Kauppinen

(yhteystiedot)

Liite 3. Kyselylomake

TAUSTATIEDOT

1. Sukupuoli 1 nainen 2 mies
2. Ikä _____ vuotta
3. Ammattinimike: _____
4. Koulutus (päivähoitoalan): _____
5. Työkokemus päivähoitossa: _____ vuotta _____ kuukautta
6. Työkokemus päiväkodin johtajana: _____ vuotta _____ kuukautta
7. Päiväkodin lasten lukumäärä: _____
8. Päiväkodin henkilökunnan lukumäärä (hoito- ja kasvatustyössä): _____
9. *Jos olet johtaja*, kuinka monta tuntia keskimäärin käytät työajastasi johtajan töihin viikossa? _____ h / viikko
10. a) *Jos olet johtaja*, kuuluuko vastuullesi muita tehtäviä, kuin lapsiryhmätoiminta ja oman päiväkotisi johtaminen (esim. perhepäivähoidonohjaus)? 1 ei kuulu 2 kuuluu
- b) *Jos kuuluu*, mitä ne ovat? _____

PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TYÖNKUVA

11. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia työtehtäviä päiväkodin johtajan työnkuvaan kuuluviksi?

1= ei kovinkaan tärkeä
2= melko tärkeä
3= tärkeä
4= erittäin tärkeä

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1. ajan järjestäminen henkilökunnan työtehtäville | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. asiakaspalvelu | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. elämäkokemuksen käyttäminen johtajan työssä | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. emotionaalisen turvallisuuden luominen | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. hankintojen suunnitteleminen | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. henkilökunnan hallinnollinen kontrolloiminen | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. henkilökunnan kehittäminen | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. henkilökunnan kuunteleminen ja heille ajan antaminen | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. henkilökunnan yhteistoiminnan kehittäminen | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. huolehtiminen työyhteisön toimivuudesta | 1 | 2 | 3 | 4 |

1= ei kovinkaan tärkeä
 2= melko tärkeä
 3= tärkeä
 4= erittäin tärkeä

11. johtajan oma oppiminen	1	2	3	4
12. johtajan roolin pitäminen työpaikalla myös vapaammissa tilanteissa	1	2	3	4
13. johtajana toimiminen erilaisissa henkilökunnan elämäntilanteissa	1	2	3	4
14. kasvatusta- ja opetustyön suunnittelun organisoiminen	1	2	3	4
15. koko työyhteisön oppimisen tukeminen	1	2	3	4
16. koko varhaiskasvatuksen, päivähoiton ja pedagogisen työn seuraaminen	1	2	3	4
17. kokonaisuudesta vastaaminen	1	2	3	4
18. lapsivalintojen ja hoitosopimusten tekeminen	1	2	3	4
19. muun henkilökunnan ja asiakkaiden yhteistyön toimivuudesta huolehtiminen	1	2	3	4
20. oman persoonallisuutensa käyttäminen johtajana toimiessa	1	2	3	4
21. omien elämäntilanteiden sovittaminen johtajan työhön	1	2	3	4
22. opetussuunnitelmatyön johtaminen	1	2	3	4
23. opetussuunnitelmien kehittäminen	1	2	3	4
24. osallistuminen uuden henkilökunnan valintaan	1	2	3	4
25. palvelujen riittävyden ja saatavuuden turvaaminen	1	2	3	4
26. palvelun kehittäminen	1	2	3	4
27. palvelun laadun turvaaminen	1	2	3	4
28. pedagogisen työn dokumentoiminen ja tilastoiminen	1	2	3	4
29. pedagogisen työn johtaminen	1	2	3	4
30. pedagogisten kokousten organisoiminen	1	2	3	4
31. pysyminen johtajan roolissa luotettavasti joka tilanteessa	1	2	3	4
32. päivähoiton laadunvalvonta	1	2	3	4
33. päivähoito toiminnan järjestäminen	1	2	3	4
34. päivähoitomuotojen kehittäminen	1	2	3	4
35. päiväkodin edustaminen asiakkaille ja yhteistyökumppaneille	1	2	3	4
36. päiväkodin sisäisen yhteistyön johtaminen	1	2	3	4
37. päiväkodin talouden hoitaminen	1	2	3	4
38. päätöksenteko	1	2	3	4
39. päätösvallan jakaminen	1	2	3	4
40. resursoinnista ja seurannasta tehtyjen päätöksien tekeminen	1	2	3	4
41. tavoitteiden asettaminen henkilökunnan työlle	1	2	3	4
42. tilojen ja materiaalien resurssien organisoiminen	1	2	3	4
43. toimiminen johtajana mukautuen asiakkaiden elämäntilanteisiin	1	2	3	4
44. toimiminen johtajana tunnetasolla	1	2	3	4
45. toimiminen päivähoiton ja varhaiskasvatuksen asiantuntijana	1	2	3	4
46. työmenetelmien kehittäminen	1	2	3	4

1= ei kovinkaan tärkeä
 2= melko tärkeä
 3= tärkeä
 4= erittäin tärkeä

47. työtehtävien jakaminen henkilökunnalle	1	2	3	4
48. työyhteisön ilmapiirin luominen	1	2	3	4
49. vallankäyttäminen	1	2	3	4
50. varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen visioiden luominen	1	2	3	4
51. vastuun jakaminen henkilökunnan kesken	1	2	3	4
52. vuosilomien ja muiden vapaiden myöntäminen	1	2	3	4
53. yhteistyö asiakkaiden (perheiden) kanssa	1	2	3	4
54. yksittäisten työntekijöiden oppimisen tukeminen	1	2	3	4

12. Onko jotain muuta tärkeää, jota mielestäsi kuuluu päiväkodin johtajan työnkuvaan?

PÄIVÄKODIN JOHTAJAN TAIDOT JA OMINAISUUDET

13. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia taitoja ja ominaisuuksia päiväkodin johtajalle?

1= ei kovinkaan tärkeä
 2= melko tärkeä
 3= tärkeä
 4= erittäin tärkeä

Johtajalla on taito...

1. luoda ja ylläpitää suhteita	1	2	3	4
2. tehdä päätöksiä joustavasti	1	2	3	4
3. varautua yllätyksiin ja muutoksiin	1	2	3	4
4. luoda hyvät toimintaedellytykset	1	2	3	4
5. toimia pedagogina ja asiantuntijana	1	2	3	4
6. keskittää voimavarat oleelliseen	1	2	3	4
7. huolehtia päätöksen teosta	1	2	3	4
8. tulkita toimintaympäristöään ja ohjata sitä perustehtävän suuntaan	1	2	3	4
9. toimia motivoijana, käynnistäjänä ja ohjaajana	1	2	3	4
10. tukea perustehtävän tehokasta toteutumista	1	2	3	4
11. analysoida johtajuuden haasteita	1	2	3	4
12. ilmaista suhteensa yhteisiin arvoihin	1	2	3	4
13. toimia esimerkkinä	1	2	3	4
14. huolehtia organisaation suhteista ympäristöön	1	2	3	4
15. koota riittävä määrä erilaista osaamista organisaatioonsa ja saada se toimimaan hyvin yhteen	1	2	3	4

1= ei kovinkaan tärkeä
 2= melko tärkeä
 3= tärkeä
 4= erittäin tärkeä

Johtajalla on...

16. hyvä koordinointi- ja organisointikyky	1	2	3	4
17. hyvät itsearviointi- ja tiedonhallintataidot	1	2	3	4
18. hyvät vuorovaikutus- ja asiakaspalvelutaidot	1	2	3	4
19. hyvä ammatillinen tietous	1	2	3	4
20. hyvä ihmistuntemus	1	2	3	4
21. hyvä itseluottamus	1	2	3	4
22. halu oppia omasta toiminnasta	1	2	3	4
23. selkeä kanta asioihin	1	2	3	4
24. korkea työmotivaatio	1	2	3	4
25. selkiintynyt arvomaailma	1	2	3	4

Johtaja on ...

26. perustehtävään sitoutunut	1	2	3	4
27. oma persoonallisuus	1	2	3	4
28. kannustava	1	2	3	4
29. päiväkotiaan edustava	1	2	3	4
30. kiinnostunut muutoksen toteuttamisesta	1	2	3	4
31. kiinnostunut toimintaympäristöstään	1	2	3	4
32. käytettävissä	1	2	3	4
33. oman rajallisuutensa tunteva	1	2	3	4
34. kiinnostunut uuden etsimisestä	1	2	3	4
35. osaava	1	2	3	4
36. visioiva	1	2	3	4
37. rohkea	1	2	3	4
38. ammattilainen	1	2	3	4
39. päättäväinen	1	2	3	4
40. henkilökuntaansa ryhdittävä	1	2	3	4
41. tietävä	1	2	3	4
42. eteenpäin katsova	1	2	3	4
43. hoivaava	1	2	3	4
44. ystävällinen, kiltti	1	2	3	4
45. opastava	1	2	3	4
46. vastuuttava	1	2	3	4
47. looginen	1	2	3	4
48. aktivoiva	1	2	3	4
49. edustava	1	2	3	4
50. ohjaava	1	2	3	4
51. vahva	1	2	3	4
52. kärsivällinen	1	2	3	4
53. henkilökuntaansa tukeva	1	2	3	4
54. empaattinen, sympaattinen, lämmin	1	2	3	4
55. vakuuttava	1	2	3	4

1= ei kovinkaan tärkeä
 2= melko tärkeä
 3= tärkeä
 4= erittäin tärkeä

Johtaja on ...

56. joustava	1	2	3	4
57. rationaalinen	1	2	3	4
58. suunnan näyttävä	1	2	3	4
59. ammatillisesti varma	1	2	3	4
60. analyttinen	1	2	3	4
61. innostava	1	2	3	4
62. rehellinen	1	2	3	4
63. itsensä tunteva	1	2	3	4
64. päämääräsuuntautunut	1	2	3	4
65. taitava viestittäjä	1	2	3	4

14. Onko jotain muita taitoja ja ominaisuuksia, jotka mielestäsi ovat tärkeitä päiväkodin johtajalle?

15. Vielä lopuksi voit kirjoittaa vapaita kommentteja (esim. tutkimuksen aihevalinnasta, kyselylomakkeesta, päiväkodin johtajan työnkuvasta, taidoista ja ominaisuuksista).

KIITOS VASTAUKSESTASI!

Liite 4. Johtajien vastauksien keskiarvot yksittäisille työtehtäville

	N	Keskiarvo
huolehtiminen työyhteisön toimivuudesta	41	3,90
henkilökunnan kuunteleminen ja heille ajan antaminen	41	3,85
päiväkodin sisäisen yhteistyön johtaminen	41	3,83
asiakaspalvelu	41	3,80
yhteistyö asiakkaiden (perheiden) kanssa	40	3,78
osallistuminen uuden henkilökunnan valintaan	40	3,78
kokonaisuudesta vastaaminen	41	3,71
päätöksenteko	41	3,68
johtajan oma oppiminen	41	3,66
palvelun laadun turvaaminen	41	3,66
työyhteisön ilmapiirin luominen	41	3,63
henkilökunnan yhteistoiminnan kehittäminen	41	3,61
koko työyhteisön oppimisen tukeminen	40	3,60
pedagogisen työn johtaminen	41	3,59
henkilökunnan kehittäminen	41	3,56
vastuun jakaminen henkilökunnan kesken	40	3,55
kasvatus- ja opetustyön suunnittelun organisoiminen	41	3,51
työmenetelmien kehittäminen	41	3,44
koko varhaiskasvatuksen, päivähoiton ja pedagogisen työn seuraaminen	41	3,44
emotionaalisen turvallisuuden luominen	41	3,39
yksittäisten työntekijöiden oppimisen tukeminen	40	3,38
päiväkodin talouden hoitaminen	41	3,37
palvelun kehittäminen	41	3,37
muun henkilökunnan ja asiakkaiden yhteistyön toimivuudesta huolehtiminen	41	3,29
työtehtävien jakaminen henkilökunnalle	41	3,24
toimiminen päivähoiton ja varhaiskasvatuksen asiantuntijana	41	3,24
päätösvallan jakaminen	41	3,24
lapsivalintojen ja hoitosopimusten tekeminen	39	3,23
varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen visioiden luominen	40	3,23
tavoitteiden asettaminen henkilökunnan työlle	40	3,23
oman persoonallisuuden käyttäminen johtajan toimiessa	40	3,23
päiväkodin edustaminen asiakkaille ja yhteistyökumppaneille	41	3,22
opetussuunnitelmatyön johtaminen	41	3,20
päivähoiton laadunvalvonta	40	3,18
opetussuunnitelmien kehittäminen	41	3,17
pedagogisten kokousten organisoiminen	41	3,15
resurssoinnista ja seurannasta tehtyjen päätöksien tekeminen	41	3,12
ajan järjestäminen henkilökunnan työtehtäville	40	3,05

liite 4

	N	Keskiarvo
palvelujen riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen	40	3,03
elämäkokemuksen käyttäminen johtajan työssä	41	3,00
toimiminen johtajana mukautuen asiakkaiden elämäntilanteisiin	39	2,97
pysyminen johtajan roolissa luontevasti joka tilanteessa	40	2,93
vuosilomien ja muiden virkavapaiden myöntäminen	40	2,80
toimiminen johtajan tunnetasolla	40	2,75
tilojen ja materiaalien resurssien organisoiminen	41	2,71
hankintojen suunnitteleminen	41	2,68
pedagogisen työn dokumentointi ja kirjaaminen	41	2,59
päivähoito toiminnan järjestäminen	39	2,56
omien elämäntilanteiden sovittaminen johtajan työhön	40	2,50
päivähoitomuotojen kehittäminen	41	2,46
henkilökunnan hallinnollinen kontrolloiminen	41	2,37
johtajan toimiminen erilaisissa henkilökunnan elämäntilanteissa	40	2,05
vallankäyttäminen	40	2,05
johtajan roolin pitäminen työpaikalla myös vapaammissa tilanteissa	41	1,54

Liite 5. Lastentarhanopettajien vastauksien keskiarvot yksittäisille työtehtäville

	N	Keskiarvo
huolehtiminen työyhteisön toimivuudesta	40	3,83
päätöksenteko	39	3,72
osallistuminen uuden henkilökunnan valintaan	40	3,70
kokonaisuudesta vastaaminen	39	3,69
henkilökunnan kuunteleminen ja heille ajan antaminen	40	3,65
työyhteisön ilmapiirin luominen	40	3,65
toimiminen päivähoidon ja varhaiskasvatuksen asiantuntijana	40	3,60
asiakaspalvelu	40	3,50
päiväkodin sisäisen yhteistyön johtaminen	40	3,47
koko varhaiskasvatuksen, päivähoidon ja pedagogisen työn seuraaminen	40	3,47
koko työyhteisön oppimisen tukeminen	39	3,46
yhteistyö asiakkaiden (perheiden) kanssa	40	3,45
palvelun laadun turvaaminen	40	3,43
henkilökunnan yhteistoiminnan kehittäminen	40	3,42
vastuun jakaminen henkilökunnan kesken	40	3,40
päiväkodin talouden hoitaminen	40	3,40
vuosilomien ja muiden virkavapaiden myöntäminen	40	3,40
päätösvallan jakaminen	40	3,35
henkilökunnan kehittäminen	40	3,35
johtajan oma oppiminen	39	3,33
emotionaalisen turvallisuuden luominen	40	3,33
päiväkodin edustaminen asiakkaille ja yhteistyökumppaneille	40	3,30
päivähoiton laadunvalvonta	39	3,21
pedagogisen työn johtaminen	39	3,18
pedagogisten kokousten organisoiminen	40	3,18
lapsivalintojen ja hoitosopimusten tekeminen	40	3,18
pysyminen johtajan roolissa luontevasti joka tilanteessa	40	3,15
resurssoinnista ja seurannasta tehtyjen päätöksien tekeminen	39	3,13
elämäkokemuksen käyttäminen johtajan työssä	40	3,10
työmenetelmien kehittäminen	40	3,10
palvelun kehittäminen	40	3,10
kasvatus- ja opetustyön suunnittelun organisoiminen	40	3,10
työtehtävien jakaminen henkilökunnalle	40	3,08
oman persoonallisuuden käyttäminen johtajan toimiessa	40	3,07
opetussuunnitelmien kehittäminen	40	3,05
palvelujen riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen	40	3,03
tavoitteiden asettaminen henkilökunnan työlle	40	2,93
muun henkilökunnan ja asiakkaiden yhteistyön toimivuudesta huolehtiminen	38	2,92
opetussuunnitelmatyön johtaminen	40	2,90

jatkuu

Liite 5

	N	Keskiarvo
yksittäisten työntekijöiden oppimisen tukeminen	39	2,90
ajan järjestäminen henkilökunnan työtehtäville	40	2,88
varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen visioiden luominen	40	2,85
toimiminen johtajana mukautuen asiakkaiden elämäntilanteisiin	39	2,79
henkilökunnan hallinnollinen kontrolloiminen	40	2,78
hankintojen suunnitteleminen	40	2,75
toimiminen johtajan tunnetasolla	39	2,74
tilojen ja materiaalisten resurssien organisoiminen	40	2,73
päivähoito toiminnan järjestäminen	40	2,65
pedagogisen työn dokumentointi ja kirjaaminen	40	2,40
päivähoitomuotojen kehittäminen	39	2,38
omien elämäntilanteiden sovittaminen johtajan työhön	39	2,36
vallankäyttäminen	39	2,08
johtajan toimiminen erilaisissa henkilökunnan elämäntilanteissa	39	1,79
johtajan roolin pitäminen työpaikalla myös vapaammissa tilanteissa	40	1,53

Liite 6. Päivä-, lasten- ja lähihoitajien vastausten keskiarvot yksittäisille työtehtäville

	N	Keskiarvo
huolehtiminen työyhteisön toimivuudesta	41	3,73
yhteistyö asiakkaiden (perheiden) kanssa	41	3,71
henkilökunnan kuunteleminen ja heille ajan antaminen	41	3,71
kokonaisuudesta vastaaminen	41	3,68
päiväkodin sisäisen yhteistyön johtaminen	41	3,66
asiakaspalvelu	41	3,66
toimiminen päivähoidon ja varhaiskasvatuksen asiantuntijana	40	3,57
työyhteisön ilmapiirin luominen	41	3,56
päätöksenteko	39	3,54
osallistuminen uuden henkilökunnan valintaan	41	3,54
palvelun laadun turvaaminen	41	3,46
koko työyhteisön oppimisen tukeminen	41	3,44
palvelun kehittäminen	40	3,43
vuosilomien ja muiden virkavapaiden myöntäminen	40	3,40
pysyminen johtajan roolissa luontevasti joka tilanteessa	41	3,39
lapsivalintojen ja hoitosopimusten tekeminen	40	3,38
päätösvallan jakaminen	40	3,35
koko varhaiskasvatuksen, päivähoidon ja pedagogisen työn seuraaminen	41	3,34
henkilökunnan kehittäminen	40	3,33
palvelujen riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen	40	3,33
henkilökunnan yhteistoiminnan kehittäminen	40	3,33
päivähoiton laadunvalvonta	41	3,32
johtajan oma oppiminen	41	3,32
vastuun jakaminen henkilökunnan kesken	41	3,32
työmenetelmien kehittäminen	41	3,32
resurssoinnista ja seurannasta tehtyjen päätöksien tekeminen	39	3,31
emotionaalisen turvallisuuden luominen	41	3,29
päiväkodin edustaminen asiakkaille ja yhteistyökumppaneille	40	3,25
päiväkodin talouden hoitaminen	40	3,20
päivähoito toiminnan järjestäminen	39	3,15
kasvatus- ja opetustyön suunnittelun organisoiminen	40	3,15
tavoitteiden asettaminen henkilökunnan työlle	41	3,10
muun henkilökunnan ja asiakkaiden yhteistyön toimivuudesta huolehtiminen	37	3,08
pedagogisen työn johtaminen	39	3,00
toimiminen johtajana mukautuen asiakkaiden elämäntilanteisiin	40	3,00
yksittäisten työntekijöiden oppimisen tukeminen	41	3,00
opetussuunnitelmien kehittäminen	40	2,98

jatkuu

Liite 6

	N	Keskiarvo
opetussuunnitelmatyön johtaminen	40	2,95
pedagogisten kokousten organisoiminen	38	2,89
työtehtävien jakaminen henkilökunnalle	41	2,88
ajan järjestäminen henkilökunnan työtehtäville	39	2,87
päivähoitomuotojen kehittäminen	38	2,82
tilojen ja materiaalien resurssien organisoiminen	41	2,80
elämäkokemuksen käyttäminen johtajan työssä	40	2,80
oman persoonallisuuden käyttäminen johtajan toimiessa	41	2,76
varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen visioiden luominen	39	2,74
toimiminen johtajan tunnetasolla	39	2,72
hankintojen suunnitteleminen	41	2,71
henkilökunnan hallinnollinen kontrolloiminen	40	2,70
pedagogisen työn dokumentointi ja kirjaaminen	38	2,63
omien elämäntilanteiden sovittaminen johtajan työhön	39	2,56
vallankäyttäminen	40	2,10
johtajan toimiminen erilaisissa henkilökunnan elämäntilanteissa	40	2,00
johtajan roolin pitäminen työpaikalla myös vapaammassa tilanteissa	41	1,56

Liite 7. Johtajien vastausten keskiarvot yksittäisille taidoille ja ominaisuuksille

	N	Keskiarvo
rehellinen	40	3,85
hyvät vuorovaikutus- ja asiakaspalvelutaidot	40	3,83
taito varautua yllätyksiin ja muutoksiin	39	3,82
perustehtävään sitoutunut	40	3,80
taito keskittää voimavarat oleelliseen	40	3,80
hyvä koordinointi- ja organisointikyky	40	3,78
henkilökuntaansa tukeva	40	3,75
korkea työmotivaatio	40	3,72
kannustava	40	3,72
taito tulkita toimintaympäristöään ja ohjata sitä perustehtävän suuntaan	39	3,72
taito tehdä päätöksiä joustavasti	40	3,70
halu oppia omasta toiminnasta	40	3,68
hyvä ammatillinen tietous	40	3,67
ammattilainen	40	3,65
selkiintynyt arvomaailma	40	3,65
oman rajallisuutensa tunteva	40	3,63
hyvä itseluottamus	40	3,60
taito tukea perustehtävän tehokasta toteutumista	40	3,60
taito luoda hyvät toimintaedellytykset	40	3,60
itsensä tunteva	40	3,57
päämääräsuuntautunut	40	3,55
innostava	40	3,55
ammattillisesti varma	40	3,55
kärsivällinen	40	3,55
taito huolehtia päätöksen teosta	40	3,55
käytettävissä	40	3,55
taitava viestittäjä	40	3,53
hyvät itsearviointi- ja tiedonhallintataidot	40	3,53
taito toimia motivoijana, käynnistäjänä ja ohjaajana	40	3,53
eteenpäinkatsova	40	3,50
kiinnostunut toimintaympäristöstään	40	3,50
hyvä itsetuntemus	40	3,50
vastuuttava	39	3,49
taito toimia esimerkkinä	40	3,45
suunnan näyttävä	40	3,43
henkilökuntaansa ryhdittävä	39	3,41
kiinnostunut uuden etsimisestä	40	3,40
päiväkotiaan edustava	40	3,40
taito luoda ja ylläpitää suhteita	39	3,38
looginen	40	3,38

jatkuu

Liite 7

	N	Keskiarvo
oma persoonallisuus	40	3,38
päätäväinen	40	3,37
taito toimia pedagogina ja asiantuntijana	40	3,35
selkeä kanta asioihin	40	3,33
vakuuttava	40	3,33
visioiva	40	3,33
aktivoiva	40	3,33
taito koota riittävä määrä erilaista osaamista organisaatioonsa ja saada se toimimaan hyvin yhteen	40	3,33
rohkea	40	3,30
kiinnostunut muutoksen toteuttamisesta	40	3,30
osaava	40	3,30
joustava	40	3,25
empaattinen, sympaattinen, lämmin	40	3,22
rationaalinen	40	3,17
taito huolehtia organisaation suhteista ympäristöön	40	3,15
opastava	39	3,10
taito ilmaista suhteensa yhteisiin arvoihin	39	3,05
analyttinen	40	3,03
vahva	40	3,00
ohjaava	40	3,00
tietävä	40	2,97
edustava	40	2,83
ystävällinen, kiltti	40	2,80
taito analysoida johtajuuden haasteita	40	2,75
hoivaava	40	2,50

Liite 8. Lastentarhanopettajien vastausten keskiarvot yksittäisille taidoille ja ominaisuuksille

	N	Keskiarvo
rehellinen	40	3,83
ammattilainen	39	3,74
hyvät vuorovaikutus- ja asiakaspalvelutaidot	39	3,74
taito keskittää voimavarat oleelliseen	40	3,73
taito tehdä päätöksiä joustavasti	40	3,70
henkilökuntaansa tukeva	39	3,69
kannustava	39	3,69
hyvä koordinointi- ja organisointikyky	39	3,69
taito varautua yllätyksiin ja muutoksiin	40	3,65
hyvä itseluottamus	38	3,63
korkea työmotivaatio	39	3,62
hyvä ammatillinen tietous	39	3,62
taito luoda hyvät toimintaedellytykset	40	3,60
perustehtävään sitoutunut	39	3,59
innostava	40	3,53
ammatillisesti varma	40	3,53
taito tukea perustehtävän tehokasta toteutumista	40	3,53
osaava	39	3,51
päiväkotiaan edustava	39	3,51
selkiintynyt arvomaailma	39	3,51
taito koota riittävä määrä erilaista osaamista organisaatioonsa ja saada se toimimaan hyvin yhteen	40	3,50
itsensä tunteva	40	3,50
taito huolehtia päätöksen teosta	39	3,49
oman rajallisuutensa tunteva	39	3,46
halu oppia omasta toiminnasta	39	3,46
hyvä itsetuntemus	39	3,46
hyvät itsearviointi- ja tiedonhallintataidot	39	3,46
taito toimia motivoijana, käynnistäjänä ja ohjaajana	40	3,45
taitava viestittäjä	40	3,45
selkeä kanta asioihin	38	3,45
kiinnostunut toimintaympäristöstään	39	3,44
taito toimia pedagogina ja asiantuntijana	40	3,42
päättäväinen	39	3,41
looginen	39	3,41
taito luoda ja ylläpitää suhteita	40	3,40
aktivoiva	39	3,38
taito tulkita toimintaympäristöään ja ohjata sitä perustehtävän suuntaan	40	3,37
henkilökuntaansa ryhdittävä	39	3,33
käytettävissä	38	3,32

jatkuu

Liite 8

	N	Keskiarvo
eteenpäinkatsova	39	3,31
vakuuttava	39	3,31
kiinnostunut muutoksen toteuttamisesta	39	3,31
kiinnostunut uuden etsimisestä	39	3,28
joustava	39	3,26
taito toimia esimerkkinä	40	3,25
empaattinen, sympaattinen, lämmin	39	3,23
visioiva	39	3,21
kärsivällinen	39	3,18
päämääräsuuntautunut	40	3,17
vastuuttava	39	3,15
rationaalinen	40	3,15
opastava	39	3,10
suunnan näyttävä	40	3,10
tietävä	38	3,08
rohkea	39	3,05
taito huolehtia organisaation suhteista ympäristöön	39	3,03
ohjaava	39	3,00
vahva	39	2,92
oma persoonallisuus	39	2,90
taito ilmaista suhteensa yhteisiin arvoihin	39	2,87
edustava	39	2,87
analyttinen	39	2,79
ystävällinen, kiltti	39	2,77
taito analysoida johtajuuden haasteita	39	2,77
hoivaava	39	2,26

Liite 9. Päivä-, lasten- ja lähihoitajien vastausten keskiarvot yksittäisille taidoille ja ominaisuuksille

	N	Keskiarvo
hyvät vuorovaikutus- ja asiakaspalvelutaidot	39	3,82
rehellinen	41	3,80
henkilökuntaansa tukeva	39	3,79
kannustava	39	3,77
ammattilainen	39	3,74
hyvä koordinointi- ja organisointikyky	38	3,74
taito tehdä päätöksiä joustavasti	41	3,71
taito keskittää voimavarat oleelliseen	41	3,68
taito huolehtia päätöksen teosta	41	3,66
halu oppia omasta toiminnasta	38	3,66
selkeä kanta asioihin	38	3,66
ammattillisesti varma	40	3,65
hyvä ammatillinen tietous	37	3,65
taito toimia esimerkkinä	41	3,61
perustehtävään sitoutunut	39	3,59
hyvä itseluottamus	38	3,58
oman rajallisuutensa tunteva	39	3,56
käytettävissä	39	3,56
hyvät itsearviointi- ja tiedonhallintataidot	39	3,56
taitava viestittäjä	41	3,56
selkiintynyt arvomaailma	38	3,55
korkea työmotivaatio	38	3,55
päiväkotiaan edustava	39	3,54
itsensä tunteva	40	3,52
eteenpäinkatsova	38	3,50
innostava	41	3,49
hyvä itsetuntemus	38	3,47
taito luoda hyvät toimintaedellytykset	41	3,46
kiinnostunut toimintaympäristöstään	39	3,46
kärsivällinen	38	3,45
taito varautua yllätyksiin ja muutoksiin	41	3,44
taito luoda ja ylläpitää suhteita	41	3,41
looginen	39	3,41
osaava	39	3,41
aktivoiva	39	3,41
opastava	39	3,38
päättäväinen	39	3,38
joustava	40	3,38
taito tukea perustehtävän tehokasta toteutumista	39	3,36
vakuuttava	39	3,36

jatkuu

Liite 9

	N	Keskiarvo
empaattinen, sympaattinen, lämmin	39	3,36
taito tulkita toimintaympäristöään ja ohjata sitä perustehtävän suuntaan	40	3,35
kiinnostunut muutoksen toteuttamisesta	39	3,33
päämääräsuuntautunut	41	3,32
taito toimia pedagogina ja asiantuntijana	41	3,32
henkilökuntaansa ryhdittävä	39	3,31
taito koota riittävä määrä erilaista osaamista organisaatioonsa ja saada se toimimaan hyvin yhteen	41	3,29
rohkea	39	3,28
suunnan näyttävä	41	3,27
taito huolehtia organisaation suhteista ympäristöön	41	3,27
taito toimia motivoijana, käynnistäjänä ja ohjaajana	41	3,24
vastuuttava	37	3,24
ystävällinen, kiltti	39	3,23
kiinnostunut uuden etsimisestä	39	3,23
rationaalinen	41	3,22
tietävä	39	3,13
ohjaava	39	3,13
oma persoonallisuus	39	3,13
vahva	39	3,13
taito ilmaista suhteensa yhteisiin arvoihin	41	3,12
visioiva	38	3,05
analyttinen	41	3,02
hoivaava	38	2,87
edustava	39	2,85
taito analysoida johtajuuden haasteita	41	2,78