



Varhaiskasvatuksen johtamisen arki

Eeva Hujala

**Varhaiskasvatuksen VI
johtajuusfoorumi**

**Tampereen yliopisto
2012**



***Leadership
is
one of the most observed and least
understood
phenomena on earth***



Johtajuus tutkimuskohteena:

- 1. Johtamisjärjestelmien tutkimus**
(tavoite-, tulos-, prosessi-, palvelu-, laatu- ja strateginen johtaminen)
- 2. Johtajuuden sisällöllinen tarkastelu**
(osaamisen johtaminen, ikäjohtaminen, arvojohtaminen, henkilöstöjohtaminen, pedagoginen johtaminen)
- 3. Johtamisosaamisen ja –pätevyyden sekä johtajan käyttäytymisen tutkimus**

Kanste, 2005



Johtajuustutkimuksen vaiheita:

1. Johtajaominaisuuksien tutkimus (→1940)

- johtajan fyysiset ominaisuudet, kyvykkyys, taidot, persoonallisuuden piirteet, motivaatio

2. Johtamiskäytänteiden tutkimus (1940-1960)

- johtamistyyli, johtajan käyttäytyminen ja toiminta

3. Johtamisen tilannetekijät ja niiden vaikutus johtajuuteen (1960-1980)

- esim. päätöksenteko johtamisessa, päivittäisjohtaminen

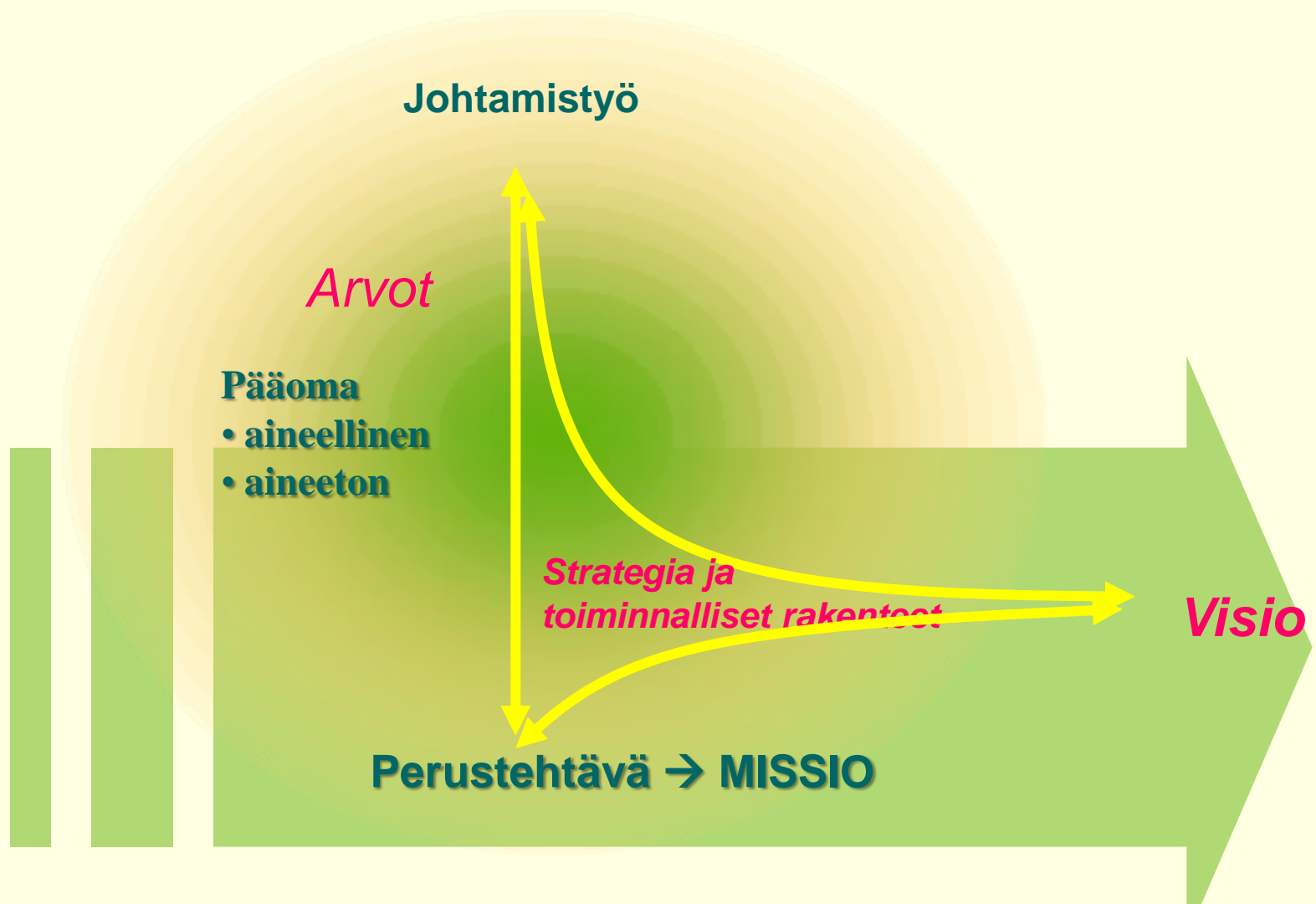
4. Prosessien johtamisen tutkimus (1980→)

- perustehtävä perustainen , kontekstuaalinen johtajuus
- visionäärinen johtajuus, muutosjohtajuus,



Kontekstuaalinen johtajuus = perustehtävästä rakentuvaa johtajuutta

- Johtajuuden tutkiminen todellisessa johtamisen ympäristössä**
- Johtajuuden konteksti = organisaation perustehtävä ja sen toteuttaminen**
- Konteksti määrittää johtajuutta**
- Perustehtävän laadun arviointi → johtamisen vaikuttavuus**



Kontekstuaalinen eli perustehtäväperustainen johtajuus



Millaista on johtajan arjen todellisuus

- **Pilottitutkimus:** Kysely, 79 varhaiskasvatuksen johtotehtävissä toimivaa vastaajaa
- **Tavoitteena**
 - a) tutkia johtajien omia näkemyksiä työtehtävistään, ajankäytöstään, kompetenssistaan ja paikastaan kunnan varhaiskasvatuksen johtamisjärjestelmässä
 - b) ”rakentaa” johtajien osallisuutta toimenkuviansa arvioinnissa ja kehittämisessä



Taustana ”Johtajuus varhaiskasvatuksessa” - tutkimus (Hujala 2005)

- Johtajuus on kokonaisuus, joka ulottuu yksikkötasolta poliittiseen päätöksentekoon.
- Kokonaisuus ei toimi, jos tehtävänkuvat epäselviä.
- Johtajuuden ristiriita ylemmän johdon hallinnollisten päätösten ja perustehtävän vaatimusten välillä.
- Johtajalta odotetaan kykyä nähdä kokonaisuudet ja ymmärtää resurssoinnin ja kasvatustoiminnan laadun yhteydet.
- Pk-johtajien toimintaa ylemmän hallinnon ja päättäjien kanssa määrittävät resurssit sekä vaatimukset tehokkuudesta ja tuloksellisuudesta. ”Hallinnon kanssa on puhuttava talouselämän kielellä”.
- Pk-johtaja nähdään tiedon välittäjänä henkilöstön ja kunnan hallinnon välillä.
- Ph:n imagon rakentaminen; pitää henkilökunnan, lasten ja vanhempien ”puolta” päätöksenteossa, puolustettava varhaiskasvatusta, ajettava henkilökunnan etua, on puhetorvi tiedotusvälineille ja julkisuuteen.



Pilottitutkimuksen

***”Millaista on johtajan arjen todellisuus”
alustavia tuloksia:***

**Kiitos opiskelija Mervi Eskeliselle,
joka on ollut mukana aineiston analyysissä**



Tärkeimmiksi koetut johtamistehtävät

	Päätoiminen johtaja	Ryhmässä toimiva	Varajohtaja	Vastuulta	Päivähoidon/vk.päällikkö	Aluejohtaja
Pedagogiikan johtaminen	●	●	●	●	●	●
Palvelujohtaminen	●	●	●	●	●	●
Henkilöstöjohtaminen	●	●	●	●	●	●
Talouden johtaminen	●	●	●	●	●	●
Muutosjohtaminen/ kehittäminen	●	●	●	●	●	●
Yhteistyö, tiedottaminen ja asiantuntijatyö	●	●	●	●	●	●
Päivittäisjohtaminen/ arjen pyörittäminen/ rakenteet	●	●	●	●	●	●

● = Tärkeimmiksi koetut

● = Toiseksi tärkeimmät

● = Kolmanneksi tärkeimmät

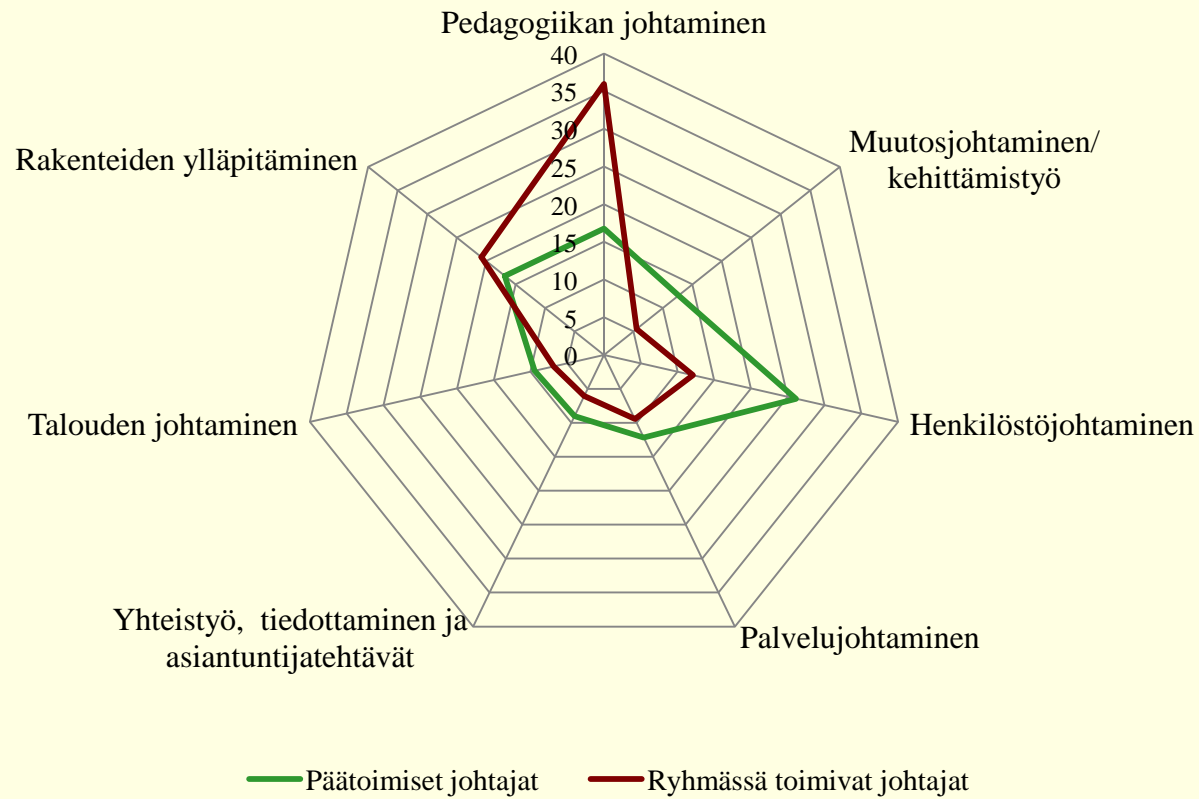


Tärkeimmät johtamistehtävät kunnan koon mukaan (%)

	Kunnan koko		
	Iso	Keskisuuri	Pieni
Pedagogiikan johtaminen	23	21	19
Palvelujohtaminen	16	10	15
Henkilöstöjohtaminen	30	24	21
Talouden johtaminen	7	17	10
Muutosjohtaminen	5	3	6
Yhteistyö, tiedottaminen ja asiantuntijatyö	7	10	11
Päivittäisjohtaminen	14	14	17

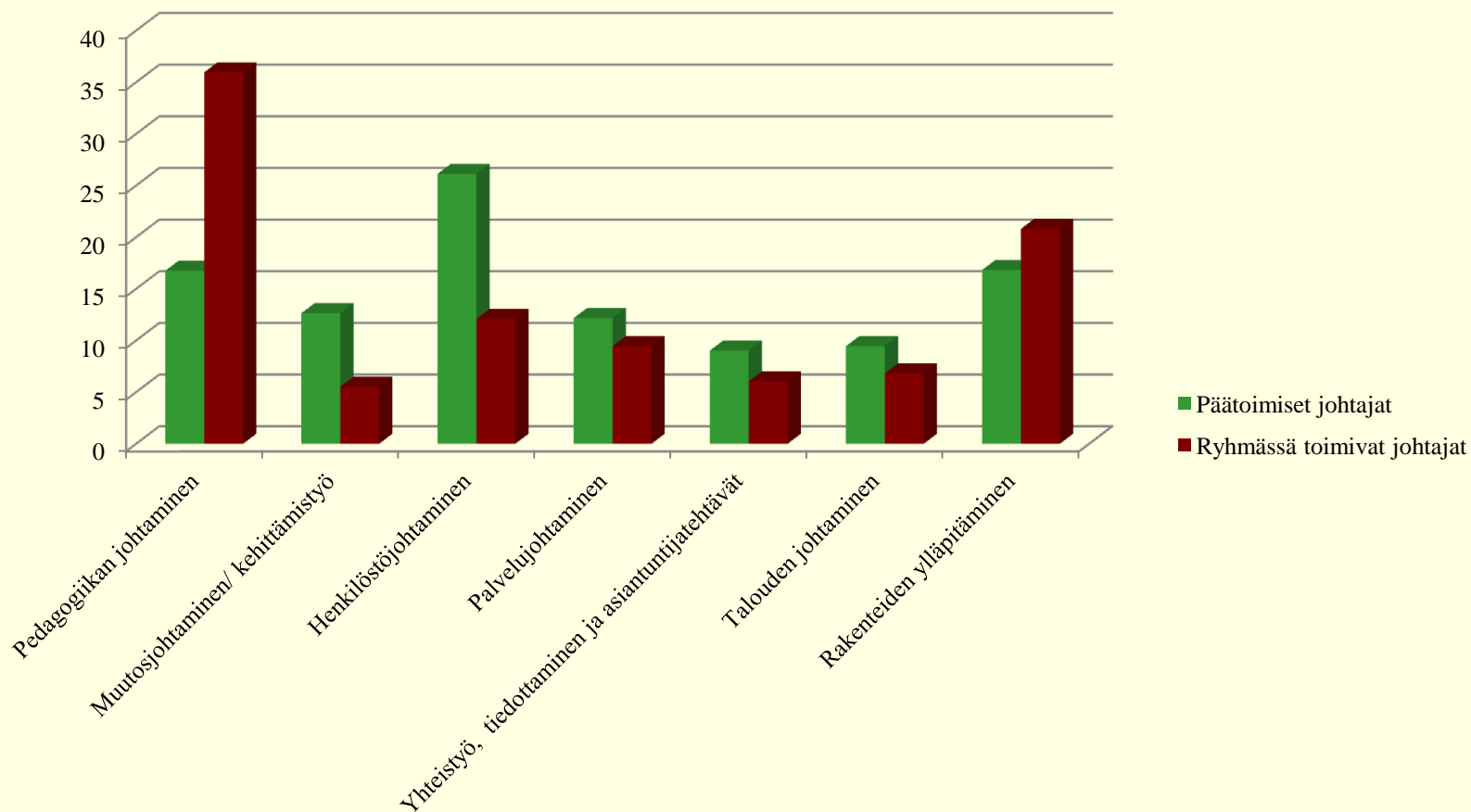


Ajankäytön jakautuminen päätoimisilla johtajilla ja ryhmässä toimivilla johtajilla





Johtamistehtävissä toimivan henkilöstön ajankäytön jakautuminen

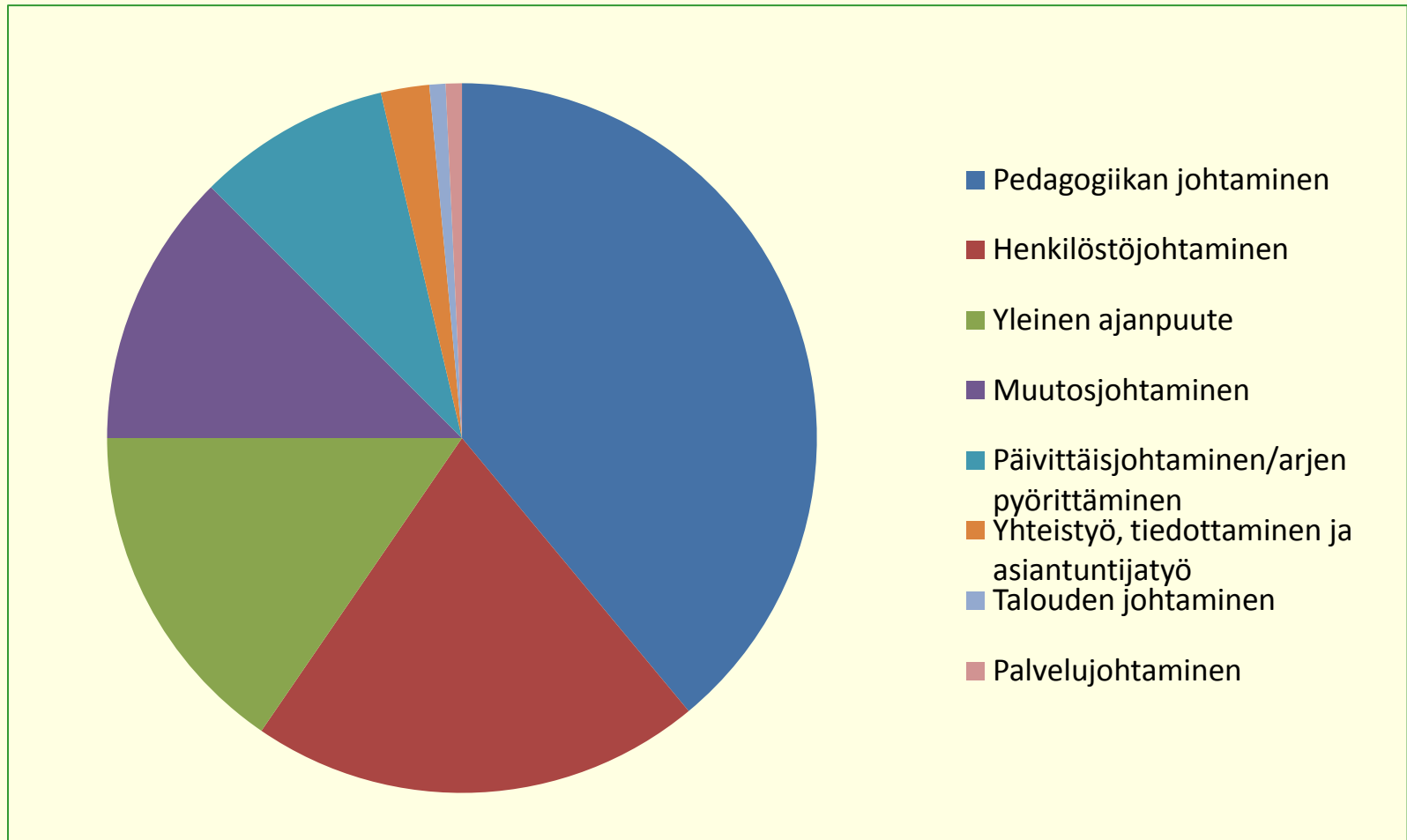




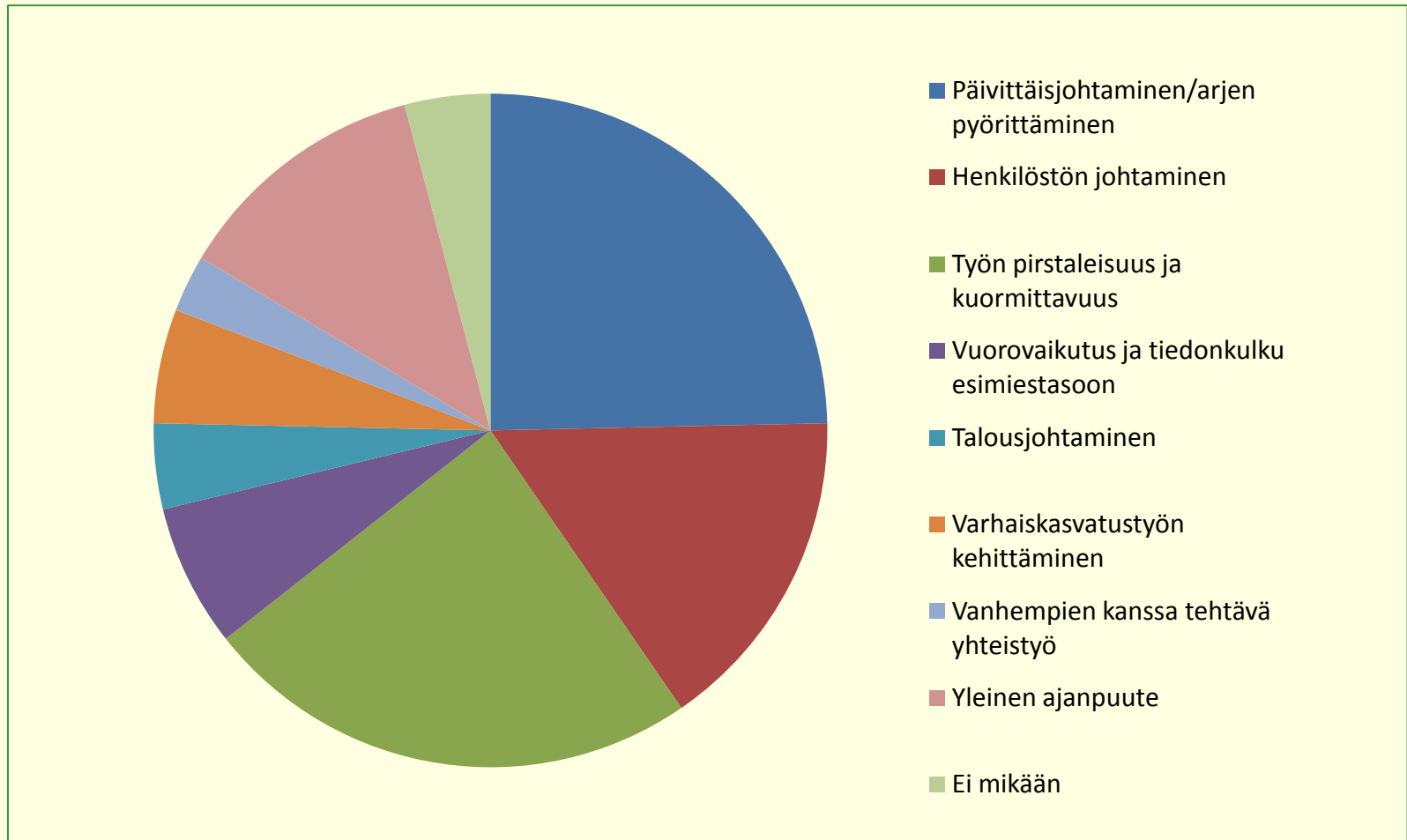
Johtamistehtävissä toimivan henkilöstön ajankäytön jakautumisen erot (%)

	Päätoiminen johtaja	Ryhmässä toimiva johtaja	Varajohtaja	Vastuulastentarhanopettaja	Päivähoidon/ varhaiskasvatuspäällikkö	Aluejohtaja
Pedagogiikan johtaminen	17	33	17	48	5	19
Palvelujohtaminen	12	11	12	6	3	14
Henkilöstöjohtaminen	27	15	8	9	15	26
Talouden johtaminen	8	9	7	5	15	11
Muutosjohtaminen/ kehittämistyö	12	8		4	28 !	12
Yhteistyö, tiedottaminen ja asiantuntijatehtävät	8	6	3	8	18	10
Rakenteiden ylläpitäminen	18	17	28	24	18	14

Mihin tehtäviin johtajilla ei ole riittävästi aikaa?



Vaikeaa, ongelmallista ja rasittavaa johtamistyössä





Vaikeaa, ongelmallista ja rasittavaa johtamistyössä, ryhmien erot (% vastaajista)

	Päätoiminen johtaja	Ryhmässä toimiva johtaja	Varajohtaja ja vastuulasten-tarhanopettaja	Aluejohtaja ja varhaiskasva-tuspäällikkö
Päivittäisjohtaminen/arjen pyörittäminen	60	23	27	50
Henkilöstön johtaminen	29	23	33	31
Työn pirstaleisuus ja kuormittavuus	29	77	53	44
Vuorovaikutus ja tiedonkulku esimiestasoon	9	-	27	19
Talousjohtaminen	14	-	-	6
Varhaiskasvatustyön kehittäminen	9	-	7	25
Vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö	11	-	-	-
Yleinen ajanpuute	11	62	20	19
Ei mikään	-	8	27	6

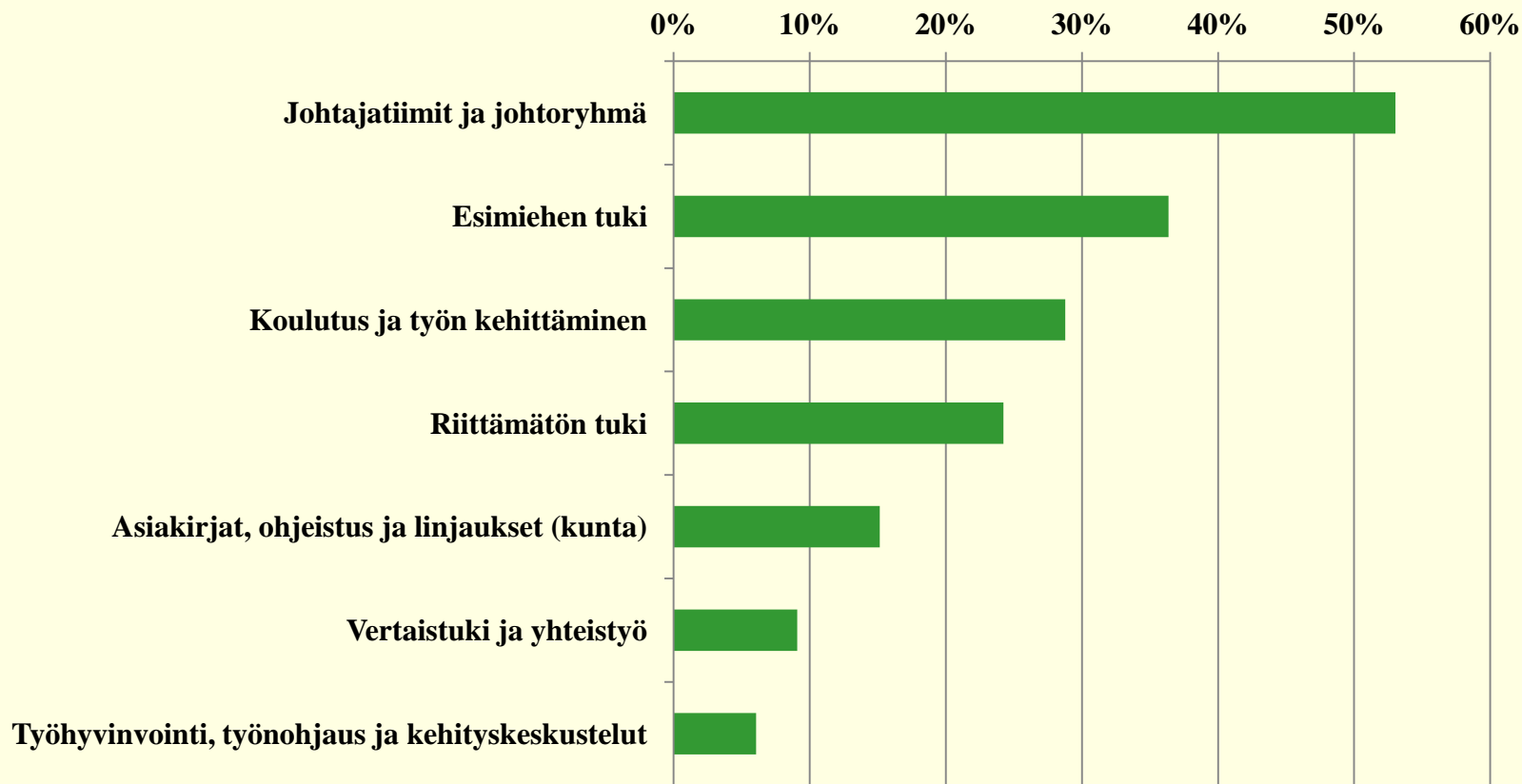


Johtamistyössä menestymisessä ovat auttaneet:





Kunnan johtamisjärjestelmän tuki johtajille





Johtamisjärjestelmän tuki kunnan koon mukaan (%)

	Kunnan koko		
	Iso	Keskisuuri	Pieni
Koulutus ja työn kehittäminen	35	31	11
Esimiehen tuki	6	15	25
Johtajatiimin tuki	29	31	25
Vertaistuki ja yhteistyö			7
Asiakirjat, ohjeistus ja linjaukset	18	15	6
Osallistuminen johtoryhmätyöskentelyyn			6
Työhyvinvointi ja työnohjaus		8	
Kehityskeskustelut			4
Riittämätön tuki	12		17
	100 %	100 %	100 %



Wanha wirsi Pohjanmaalta

**”Asioiden paljous
usein näköalat peittää
anna silloin rohkeus
syrjään kaikki heittää.
Anna nähdä olennainen
siitä olla riippuvainen.”**

Virsi 443



Pedagoginen johtajuus

1. Perustehtävän kehittäminen

MISSIO → VISIO → STRATEGIATYÖ

= Arviointi ja kehittäminen

2. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen

HENKILÖSTÖ = PERUSVOIMAVARA



Johtajuuden haasteet varhaiskasvatuksessa

- ***Johtamistietoisuuden vahvistaminen***
 - *johtaminen näkyväksi*
 - *johtamistehtävien selkeyttäminen*
- ***Henkilöstön jaksamisesta huolehtiminen***
 - *henkilöstön ja työyhteisön tukeminen ja aktivoiminen*
- ***Varhaispedagogiikan kirkastaminen johtajuuden keskiöön***
 - *henkilöstön pedagogisen tietoisuuden rakentaminen*





Yksikkötasolla

Laadukas varhaiskasvatus perustuu laadukkaaseen johtamiseen, jossa johtaja

- **on tiiminsä kanssa rakentanut selkeän ja julkilausutun vision kehittämisen suuntaviivoista.**
- **on vision pohjalta yhdessä tiiminsä kanssa määritellyt toiminnan tavoitteet ja niihin rakentuvat vaatimukset henkilöstön työlle.**
- **jatkuvasti seuraa ja arvioi toimintaa ja sen kehittymistä**
- **puuttuu asioihin tukevalla ja korjaavalla tavalla kun se on tarpeellista**



Johtamisen menestystekijät

- **Tietoisuus itsestä johtajana**
- **Toimintaympäristön hallinta**
- **Emotionaalinen johtajuus pätevyys**
- **Visionäärisuus**
- **Tavoitetietoisuus**
- **Henkilöstön voimavaran tiedostaminen**
- **Alaistaidot ja työyhteisötaidot → Osallistava johtajuus**
- **Jaetun johtajuuden toimivuus**