

**Yksi johtaja, kaksi päiväkotia**  
**”Kyllähän se ois ihanaa, et johtaja olis täällä joka päivä”**

Maiju Pitkä  
pro gradu -tutkielma  
Kasvatustieteiden tiedekunta  
Opettajankoulutuslaitos, Rauman campus  
Turun yliopisto  
Maaliskuu 2019

*Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä.*

TURUN YLIOPISTO

Opettajankoulutuslaitos, Rauman campus

**PITKÄ MAIJU: Yksi johtaja, kaksi päiväkotia "Kyllähän se ois ihanaa et johtaja olis täällä joka päivä"**

pro gradu -tutkielma, 52 s., 4 liites.

Kasvatustiede

Kevät 2019

---

Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten jaettu johtajuus toteutuu, millä tavalla johtaminen ja johtamisen rakenne vaikuttavat varhaiskasvatuksen pedagogisen ammattihenkilöstön työn toteuttamiseen ja millaisia muutoksia johtamiseen tarvitaan päiväkodeissa, joiden johtajalla on johdettavaan kaksi päiväkotia. Jaetun johtajuuden toteutumista on tarkasteltu jaettujen työtehtävien ja vastualueiden, päätöksenteon sekä työntekijöiden osaamisen ja ammattitaidon hyödyntämisen kautta. Johtamisen vaikutuksia on tutkittu kysymyksillä, jotka selvittivät alaisten tyytyväisyyttä johtamiseen, johtamisen merkityksiä työn toteuttamiselle, sekä johtamisen rakenteen vaikutuksia. Muutostoiveita on tutkittu kartoittamalla alaisten tyytyväisyyttä jaettuun johtajuuteen, johtamiseen ja sen rakenteisiin.

Tutkimuksessa on käytetty laadullista tutkimusotetta ja tutkimusaineisto on kerätty temahaastattelua käyttämällä, kahdesta eteläsuomalaisesta päiväkodista. Haastatteluun osallistui molemmista päiväkodeista kaksi varhaiskasvatuksen opettajaa ja sosionomia, ja jokaista osallistujaa on haastateltu yksilöllisesti.

Tulokset osoittavat että tutkimuspäiväkodeissa toteutetaan jaettua johtajuutta, johtamisella on pääasiassa myönteisiä vaikutuksia työn toteuttamiseen ja että johtamiseen tarvitaan muutoksia. Jaettu johtajuus näkyi johtajan delegoimien työtehtävien sekä vastuiden kautta, tavassa tehdä päätöksiä sekä työntekijöiden osaamisen hyödyntämisenä ja johtajan tavassa toteuttaa johtamistyötä. Johtaminen tuki työntekijöiden työn toteuttamista ja johtamisella oli vaikutusta työntekijöiden selkeään työnkuvaan. Johtamiseen oltiin tyytyväisiä, mutta johtajan poissaolot lisäsivät varajohtajina toimivien työntekijöiden työmäärää, mikä vaikutti kielteisesti työntekijöiden työn toteuttamiseen. Muutoksia toivottiin lastenhoitajien ja johtajien rooleihin päätöksenteossa, jaettua johtajuutta kaivattiin toteutettavan enemmän ja johtajan läsnäoloa päiväkodeissa toivottiin lisää.

Asiasanat: johtaminen, jaettu johtajuus, pedagoginen johtajuus, varhaiskasvatus, alaistaidot, varhaiskasvatuksen pedagoginen ammattihenkilöstö.

# SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>JOHTAJUUS JA JOHTAMINEN</b> .....	<b>3</b>
	2.1 Johtamisen ja johtajuuden määrittelyä .....	3
	2.2 Johtajan rooli ja sen muutokset .....	6
<b>3</b>	<b>VARHAISKASVATUKSEN JOHTAJUUDEN ILMIÖITÄ</b> .....	<b>8</b>
	3.1 Johtaminen varhaiskasvatuksessa .....	8
	3.2 Alaistaidot tärkeänä osana johtajuuden toteutumista.....	10
	3.3 Päiväkotijohtamisen kontekstuaalisuus .....	13
	3.4 Pedagoginen ja jaettu johtajuus .....	16
<b>4</b>	<b>TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET</b> .....	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b> .....	<b>21</b>
	5.1 Tutkimuksen lähestymistapa .....	21
	5.2 Tutkimuksen eteneminen .....	22
	5.3 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä .....	23
	5.4 Aineiston analyysi sisällönanalyysillä .....	24
	5.5 Eettiset ratkaisut.....	25
<b>6</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET</b> .....	<b>27</b>
	6.1 Jaettu johtajuus ja sen toteutuminen .....	27
	6.1.1 Jaettu johtajuus päiväkodeissa .....	27
	6.1.2 Päätösten teko työyhteisössä .....	29
	6.1.3 Osaamisen ja asiantuntijuuden hyödyntäminen sekä johtajan avoin johtamistapa .....	31
	6.2 Johtamisen vaikutus omaan työhön.....	32

6.2.1	Johtaminen työnteon tukena .....	32
6.2.2	Toimivat johtamisen tavat ja hyvän johtajan ominaisuudet....	34
6.2.3	Johtajan päivittäisen läsnäolon puuttuminen .....	35
6.3	Muutostoiveita johtamisen tapoihin .....	37
6.3.1	Muutoksia päätösten tekoon .....	37
6.3.2	Jaetun johtajuuden lisääminen työpaikalla .....	38
6.3.3	Johtajan läsnäolo työpaikalla.....	39
<b>7</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>41</b>
7.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	41
7.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	46
7.3	Jatkotutkimushaasteet .....	47
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>49</b>

# 1 JOHDANTO

Varhaiskasvatuksen kentällä muutokset ovat jatkuvia. Varhaiskasvatus pyrkii tukemaan ja vastaamaan lapsien ja perheiden tarpeisiin, joita muuttuva yhteiskunta luo. Varhaiskasvatuksen johtamisen perusajatuksena on edistää jokaisen lapsen hyvinvointia ja oppimista (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 28). Yhteiskunnan muutokset vaikuttavat myös tapaan johtaa varhaiskasvatusta. Lasten hyvinvoinnin ja oppimisen takaamiseksi varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin tulee tukea varhaiskasvatustyön tavoitteita. Toimintakulttuurin kehittäminen edellyttää pedagogiikan johtamista. Pedagogiikan johtaminen mahdollistaa varhaiskasvatuksen henkilöstön ammatillisen osaamisen ja koulutuksen kehittämisen sekä niiden hyödyntämisen pedagogisessa toiminnassa lasten kanssa. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 28.)

Johtajuutta voidaan tarkastella Kostamon (2004, 15) esille tuomasta näkökulmasta, jossa johtaja nähdään henkilönä, joka päättää, mitä ja miten tehdään. Tällöin johtaminen tapahtuu ylhäältä. Nykyisin varhaiskasvatuksessa kuitenkin puhutaan käsitteestä jaettu johtaminen joka nimensä mukaisesti osallistaa johtajan lisäksi myös muita varhaiskasvatuksen henkilöstöön kuuluvia. Uusi vuonna 2016 julkaistu Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet painottaa osallisuuden tärkeyttä toiminnassa ja sen suunnittelussa, ja tämä näkyy tänä päivänä myös johtajan työnkuvassa.

Nykyään päiväkodinjohtajalla voi olla useita eri yksiköitä, joiden toiminnasta hän vastaa, alaisten vastuu ja itsenäisyys ovat lisääntyneet, ja hajautettuihin organisaatioihin siirtyminen vaatii uudenlaisia rakenteita johtamiseen (Hujala, Heikka & Halttunen 2012a, 298). Toiminnan sujuvuudessa ja jaetun johtajuuden toteutumisessa voi olla eroavaisuuksia eri yksiköiden välillä. Tässä tutkimuksessa käsitellään johtamista ja syvennytään erityisesti johtamiseen varhaiskas-

vatuksessa. Tutkimuksessa käytetään käsitteitä johtajuus, johtaja ja johtaminen kuvaamaan varhaiskasvatuksen johtajuutta kokonaisuutena. Varhaiskasvatuksen johtamisella tarkoitetaan erityisesti johtamista päiväkotitasolla ja tutkimus on toteutettu kahdessa eri päiväkodissa joissa johtajana toimii yksi ja sama päiväkodinjohtaja. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan alaisten kokemuksia jaetusta johtajuudesta ja sen toteutumisesta sekä johtamisen vaikutuksista alaisten työhön. Miten jaettu johtajuus toteutuu päiväkodeissa? Millaisia vaikutuksia johtamisella ja johtamisen rakenteella on työntekijöiden työn toteuttamiseen ja mitä muutoksia johtamiseen tarvitaan? Tämä tutkimus pyrkii vastamaan näihin kysymyksiin, kun on yksi johtaja ja kaksi päiväkotia.

## 2 JOHTAJUUS JA JOHTAMINEN

### 2.1 Johtamisen ja johtajuuden määrittelyä

Johtamisen ja johtajuuden käsitteet ovat hyvin monimuotoisia ja siksi niiden määrittely on haastavaa. Määritelmiä johtajuudesta on yhtä paljon kuin on sen määrittelijöitäkin (Yukl 2006, 2). Johtajuutta ilmiönä on tarkasteltu paljon mutta samalla se on myös yksi vähiten ymmärretyistä ilmiöistä (Burns 1978, 2. Suom. Tolonen). Johtajuuden ja johtamisen käsitteitä käytetään päällekkäin samassa asiayhteydessä ja niiden merkitys on sama. Helakorpi (2001, 4) kuitenkin näkee käsitteiden välillä pienen merkityseron ja määrittelee johtaja-käsitteen tarkoittavan yksilöä kun taas johtajuus käsitteenä viittaa koko henkilöstöön.

Northouse (2007, 2-3) kuvailee johtajuutta eräänlaisena vuorovaikutusprosessina yksilön ja suuremman henkilökunnan välillä. Johtaminen on sidoksissa aikaan ja paikkaan ja siihen vaikuttaa henkilöiden lisäksi heidän joukossaan valitseva toimintakulttuuri sekä toimintaympäristö, jossa johtamista toteutetaan. Johtamisen laatu ja sisältö sekä tavat johtaa muovautuvat kussakin toimintaympäristössä ja toimintakulttuurissa kontekstiin sopiviksi. Vaikutus on kuitenkin kaksisuuntainen ja, myös johtaja itse vaikuttaa osaltaan siihen, millaiseksi toimintaympäristö muotoutuu. (Nivala 2006, 129.) Voisi sanoa että johtajuudessa ja johtamisessa on aina läsnä vuorovaikutuksellisuus, riippumatta siitä pidetäänkö johtajaa näkökulmasta riippuen päätöksentekijänä (Kostamo 2004, 15), erilaisten näkökulmien avaajana vai yhteisten keskustelujen virittäjänä (Juuti 2008, 88).

Myös Karlöfin (2002, 114) näkemykseen johtamisesta liittyy vahvasti koko johdettava organisaatio, ja kaikkien organisaation jäsenten tulee hyväksyä johtaminen. Karlöf määrittelee johtamisen olevan tavoitteiden asettamista toiminnalle, taitoa saada ihmiset mukaan toimintaan sekä taitoa päästä toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin. Tämä vaatii johtajalta hyvää yhteyttä johdettavaan

organisaatioon sekä sen henkilöstöön. (Karlöf 2002, 114.) Hyvä suhde työyhteisöön ei takaa pelkästään hyviä työtuloksia ja saavutettuja tavoitteita. Laadukkaalla johtamisella saadaan aikaan myös hyvinvoiva ja terve työyhteisö (Luoma & Airikoski, 2006, 131).

Leadership, administration ja management ovat johtajuuteen liitettyjä käsitteitä. Jokainen käsitteistä viittaa kuitenkin hieman eri asioihin, johtamiseen liittyen. Leadership terminä liittyy ihmisten johtamiseen, administration viittaa hallinnolliseen johtamiseen ja päätöksentekoon, ja management käsitteenä yhdistetään päivittäisjohtamiseen, kuten suunnitteluun, organisointiin ja koordinointiin. (Rodd 2006 20–24.)

Johtamiseen liittyvä osaaminen eroaa organisaation perustehtävään liittyvästä osaamisesta, ja johtamistyön vaatima osaaminen kehittyy ja vahvistuu vain johtamalla (Nivala 2006, 96). Johtaminen eri organisaatioissa on erilaista, sillä johtamistehtävän taso, toimialatyyppejä, johdettavan organisaation koko, rakenne ja taloudellinen asema, organisaatiossa vallitseva kulttuuri, johdettavan omat valmiudet, kokemukset ja taidot tehtävään ovat tekijöitä jotka vaikuttavat johtamisen laatuun ja toteutumiseen (Kostamo 2004, 16.)

Kirjallisuuden perusteella johtajuuden käsite on siis hyvin monimuotoinen ja se elää jatkuvassa muutoksessa. Johtajuudesta on tehty lukuisia tieteellisiä tutkimuksia. Tutkimukset tästä aihepiiristä ovat saaneet alkunsa 1900-luvulla vaikka jo 1200-luvulla on puhuttu käsitteestä johtaja (Pearce 2004, 47). Aihetta on siis tutkittu jo lähes sadan vuoden ajan joten eri määritelmiä, näkökulmia ja painotuksia liittyen johtamiseen on syntynyt paljon. Tutkimukset johtamisesta voidaan jakaa historiallisesti erilaisiin vaiheisiin, joiden aikana johtajuutta tutkittaessa kiinnitettiin huomioita eri asioihin (Juuti 2006, 14). 1900-luvun alussa johtajia pidettiin lähes yli-inhimillisinä olentoina ja johtajilla koettiin olevan ainoastaan synnynnäisiä ominaisuuksia toimia johtajana. (Juuti 2006, 13.) Johtajuustutkimusten varhaisina aikoina johtajilla ajateltiin siis olevan piirteitä, jotka yhdistävät kaikkia johtamistyötä tekeviä. Useiden tutkimusten jälkeen kuitenkin



ilmeni, ettei alaisten ja johtajien välille voitu tehdä eroa tiettyjen ominaisuuksien perusteella jonka myötä tutkijat alkoivatkin 1900-luvun lopulla kiinnittää huomiota johtajan käyttäytymiseen. Käyttäytymistieteellinen tarkastelu keskittyi johtajan arvoihin, rooliin ja asenteisiin. (Juuti 2006, 15–16.) Johtamistaidollisten tutkimusten klassikkoina pidetään Lippittin ja Whiten (1960) tekemiä tutkimuksia jotka painottuivat juuri 1900-luvun puolivälin käyttäytymistieteellisiin tarkasteluihin. 1930-luvulla tehdyssä tutkimuksessa tutkittiin erityisesti johtajien johtamistyyliä joiden tulokset osoittivat demokraattisen johtamistavan edistävän työtyytyväisyyttä useammin kuin autoritaarinen johtamistapa. (Juuti 2006, 16.)

Tutkimukset käyttäytymisestä antoivat hyvin yksipuolista tietoa johtajuudesta vaikka käyttäytymistieteellisen tarkastelun rinnalle oli syntynyt myös tilannejohtamisen malli. Tämän myötä ominaisuuksien, käyttäytymisen ja tilanteiden tarkastelu osana johtajuutta yhdistettiin integroivaksi tarkastelukulmaksi ja tutkimuksissa otettiin huomioon näiden kaikkien kolmen tekijän vaikutuksia asettamalla ne ympäristöön jossa johtaminen kulloinkin tapahtui. (Juuti 2006, 14.)

Tutkimukset johtajuuden saralla ovat muovautuneet ja kehittyneet jatkuvasti. Ennen vuosisadan vaihdetta tutkimuksien pääpaino siirtyi merkityssisältöihin, joiden syntyyn johtajalla todettiin olevan suuri vaikutus. On selvää että johtajasta tulee hyvä ja pidetty johtaja mikäli hän onnistuu vaikuttamaan ihmisten käsityksiin ja muovaamaan niitä samansuuntaisiksi muun ryhmän kanssa. Tutkijat halusivat vastauksia siihen kuinka tämä tapahtuu.

2000-luvulla tulkinnalliset näkökulmat saivat johtajuustutkimuksissa jatkoa. Johtamisessa havaittiin sekä ihmiskeskeistä, että tehokkuuspainotteista johtamista ja tämän jaon myötä alettiin puhua ihmisten johtamisesta ja asioiden johtamisesta. (Juuti 2006, 19–21.)

Vuosien aikana johtajuuden tutkiminen ja sen painotukset sekä johtajuus itsessään on muuttanut muotoaan. Autoritaarinen johtamistyyli sekä johtajakeskei-

syys ovat vähentyneet, ja johtaminen on siirtynyt yhä enemmän ihmislähtöiseen suuntaan. Johtamisen kehittäminen on kuitenkin haastavaa, sillä ihmisten lisäksi johdettavana ovat myös asiat. (Juuti & Vuorela 2006,11.)

## **2.2 Johtajan rooli ja sen muutokset**

”Kaikki toiminta tarvitsee johtajan.” (Juuti 2006, 150.) Johtaminen mielletään toiminnaksi, joka edistää organisaation perustehtävän toteutumista, joten kaikilla, jotka omalla ammattitaidollaan ja osaamisellaan edistävät perustehtävää, on johtajuutta (Nivala 2006, 205). Johtajan rooli ja johtajuus eivät siis välttämättä ole yhdellä ja samalla henkilöllä. Johtajan roolissa toimiva henkilö voi tukea toiminnan perustehtävää heikommin kuin organisaation työntekijä, jolla on ammattiosaamisen myötä saavutettua johtajuutta.

Organisaation perustehtävän edistämisen lisäksi johtajan rooli tuo mukanaan paljon muita velvollisuuksia ja vastuita. Johtaminen voidaan jakaa sekä välittömän vaikuttamisen johtamiseen että tulevaisuuteen suuntautuvaan johtamiseen. Välittömään vaikuttamiseen vastuualueisiin kuuluu muun muassa vastuu toiminnan sujuvuudesta, esimerkiksi työvuorojen suunnittelusta ja vastuu henkilöstön työhyvinvoinnista, kuten työturvallisuuden takaamisesta. Tulevaisuuteen suuntaavalla johtamistyöllä tarkoitetaan muun muassa vastuunkantoa työorganisaation taloudellisista resursseista ja tulevaisuuden suunnittelusta. (Nivala 2006, 210–211.)

Vesterinen (2006) mainitsee myös osittain Nivalan jaotteluun sisältyviä tekijöitä, jotka ovat hyvän johtajan toiminnassa oleellisia. Vesterisen (2006) mukaan hyvällä johtajalla on taitoa antaa ja ottaa vastaan palautetta ja ehdotuksia, ja hän kohtelee alaisiaan tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. Rehellisyys, varmuus, päätöksenteko- ja delegointitaidot sekä arvostuksen osoittaminen ovat tärkeitä johtajan roolissa. Toiminnan tulee olla yhteisesti sovittujen arvojen ja periaatteiden mukaisesta. (Vesterinen 2006, 47.)

Hopen (2010, 4) mainitsee johtajan roolin ja johtamisen rakentumisen muuttuneen palvelemaan juuri tätä aikaa, jota tällä hetkellä elämme. Uudet tavat tarkastella johtajuutta ja johtamista kertovat muuttuvista olosuhteista. Johtamisen tapoja kehitetään ja johtamiselle luodaan uudenlaisia vaatimuksia. Yksi merkittävä tekijä on yhteiskunnallinen vastuu, jonka myötä muutoksia johtamiseen tarvitaan. Odotukset ja vaatimukset organisaatioiden toiminnalle kasvavat ja muuttuvat, minkä myötä myös johtamisen tulee muuttua. (Hopen 2010, 8.) Organisaatioiden rakenteiden muutoksen hajautuneisiin organisaatioihin vaikuttavat myös johtamiseen ja sen muutoksiin. Kokko ja Vartiainen (2006) määrittelevät hajautetun organisaation käsitteen olevan sellaisen toiminnan vastakohta, jossa työskentely tapahtuu samanaikaisesti, samassa tilassa ja suullisesti kommunikoimalla (Kokko & Vartiainen 2006, 13).

Perinteinen tapa johtaa ei ole enää riittävää puhuttaessa julkishallinnon palveluista tai asiantuntijaorganisaatioista. Nivalan (2006) mainitsemaan organisaation perustehtävän edistämiseen liittyvät kehittämisvaatimukset edellyttävät jaetun johtamisen toteuttamista ja toimivia tiimejä. (Hujala, Heikka & Fonsén 2012b, 341.) Jaetussa johtajuudessa johtaja ei ole keskeisessä roolissa, vaan itse johtajuus, joka jakautuu koko työyhteisölle (Helakorpi 2001, 127).

## 3 VARHAISKASVATUKSEN JOHTAJUUDEN ILMIÖITÄ

### 3.1 Johtaminen varhaiskasvatuksessa

Johtajuudessa ja johtamisessa tietyt piirteet ja tekijät korostuvat tärkeänä osana johtamistyötä, sillä johtaminen rakentuu samojen ajattelutapojen ja tavoitteiden mukaisesti kuin organisaation perustehtäväkin mutta organisaatiosta ja työyhteisöstä riippuen johtajuuksien välillä on myös eroavaisuuksia. (Hujala ym. 2012a, 287). Organisaation ollessa varhaiskasvatus ja päivähoito, johtajuus rakentuu varhaiskasvatuksen kentän perustehtävän mukaisesti.

Opetushallituksen internetsivuilla varhaiskasvatus määritellään alle kouluikäisille suunnatuksi kokonaisuudeksi, joka koostuu tavoitteellisesta ja suunnitelmallisesta hoidosta ja opetuksesta ([http://www.oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/varhaiskasvatus](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/varhaiskasvatus)). Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2016) määrittelee varhaiskasvatuksen palveluksi, joka tukee kokonaisvaltaisesti lasten kasvua, kehitystä ja oppimista ja edistää lasten toimijuutta ja osallisuutta yhteiskunnassa. Varhaiskasvatustuksen mukaisesti varhaiskasvatusta voidaan järjestää joko päiväkodissa, perhepäivähoidossa tai muunlaisena varhaiskasvatuksena (Varhaiskasvatustalaki 540/2018, 1 §). Varhaiskasvatuksen johtajuus näyttäytyy johtamisena varhaiskasvatuksen kentällä. Varhaiskasvatuksen johtajuus on sekä mikrotasoinen ilmiö, että makrotasoinen laajempi, aina lainsäädäntöön asti ulottuva ilmiö (Hujala ym. 2012a, 288).

Aikaisemmassa luvussa Roddin (2006) mainitsevat käsitteet management, leadership ja administration, voidaan liittää yhtä lailla varhaiskasvatuksen johtajuuteen, kuin minkä tahansa muun organisaation johtamiseen. Hujala, Parrila, Puroila ja Nivala ovat määritelleet nämä käsitteet juuri liittämällä ne varhaiskasvatuksen johtajuuteen. Heidän mukaansa management viittaa päivittäisjoh-

tamisella kokousten järjestämiseen ja työhyvinvoinnista huolehtimiseen. Administration käsite merkitsee myös varhaiskasvatuksessa hallinnollista johtamista, eli johtamista joka ei ole suorassa yhteydessä lapsen oppimiseen tai kasvuun. Leadership- termi, Hujalan ja hänen kollegansa mukaan, liittyy tulevaisuuteen tähtäävään tavoitteelliseen toimintaan. (Hujala, Parrila, Puroila, Nivala 2007, 130-131.)

Johtaminen varhaiskasvatustasolla eroaa joiltain osin muiden alojen johtamisesta. Alalla suuri osa työskentelevistä johtajista on naisia (Muijs, Aubrey, Harris & Briggs 2004, 159). Siraj-Blatchford & Manni (2006, 13) osin perustelevat edellä mainittua tuomalla ilmi naispuolisten johtajien hyviä ominaisuuksia, joita ovat heidän mielestään naisten demokraattisuus ja osallistuva johtamistapa. He viittaavat lisäksi opetus- ja kasvatustieteen alaan, tuodessaan esille naisten taidot tarkastella opetussuunnitelmaa laajemmin. Ennen oman erityispiirteensä johtamiseen varhaiskasvatuksessa, toi myös päiväkodin johtajan ja opetus- ja kasvatustyötä lapsiryhmässä tekevän opettajan samantasoinen koulutus. Uuden varhaiskasvatustieteen (2018) myötä, toimiessaan päiväkodinjohtajana, tulee kasvatustieteen maisterin tutkinto olla suoritettuna (540/2018, 31 §). Toisaalta Kärkkäinen (2005) tuo esille, kuinka varhaiskasvatuksen johtamiseen ja johtajuuteen liittyy samoja asioita kuin minkä tahansa organisaation johtamiseen. Tärkeitä tekijöitä johtamisessa on henkilöstön johtamisen lisäksi omien arvojen ja asenteiden tarkastelu ja myös oman toiminnan kehittäminen. (Kärkkäinen 2005, 38.) Varhaiskasvatuksen johtamisessa yhteinen tekijä eri maiden välillä on johtajan rooli päivittäisen toiminnan mahdollistajana, vaikka muuten varhaiskasvatuksen palvelut ja niiden muodot vaihtelevatkin maasta riippuen (Ebbeck & Waniganayake 2003, 13–14.) Lisäksi Ebbeck ja Waniganayake mainitsevat tiedonkustannusten huolehtimisen, mikä on yksi johtajan tärkeistä tehtävistä.

Erityispiirteidensä lisäksi varhaiskasvatuksen johtamiseen liittyy muiden alojen tavoin myös haasteita. Aikaisemmassa luvussa mainittu hajautettu organisaatio-rakenne, on myös osa päiväkotien johtamista. Hajautettu organisaatio varhaiskasvatuksessa tarkoittaa, että yksi johtaja toimii kahden tai useamman eril-

lään olevan yksikön johtajana (Halttunen 2009, 13). Tämän tutkimuksen tutkitavat työskentelevät johtajan alaisuudessa, joka vastaa kahden erillisen päiväkodin, ei yksikön, johtamisesta. Tästä huolimatta hajautetun organisaation käsitettä voidaan käyttää myös puhuttaessa tähän tutkimukseen osallistuneista päiväkodeista. Tällainen organisaatiomalli on yhä yleisempää, sillä kuntien tarpeet muuttuvat ja niihin tulee vastata. On esimerkiksi helpompaa että erilaisia varhaiskasvatuspalveluita, kuten perhepäivähoito- ja päiväkotipalveluita, voidaan saada yhdeltä ja samalta toimijalta. (Soukainen 2015, 60.)

Omat haasteensa varhaiskasvatuksen johtamiselle tuo myös, osin hajautetuista organisaatio-rakenteista johtuen, laajalle ulottuvat, lapsille ja perheille palveluita tarjoavat, organisaatioyksiköt. Perheiden tarpeisiin tulee myös vastata yhä yksilöllisemmin ja joustavammin, ja tarpeet ovat monipuolistuneet. Johtajan tulee olla sitoutunut varhaiskasvatuksen yhteisöllisyyden vaatimusten mukaisesti, yhteistyöhön ja yhteistoimintaan. (Ebbeck & Waniganayake 2003, 20-21.)

### **3.2 Alaistaidot tärkeänä osana johtajuuden toteutumista**

Johtajan lisäksi päiväkodin työntekijät, alaiset, ovat merkittävä osa johtamista ja johtajuuden toteutumista. Tässä tutkimuksessa keskitytään lastentarhanopettajina työskenteleviin alaisiin, joista käytetään nykyisin nimitystä varhaiskasvatuksen opettaja tai varhaiskasvatuksen sosionomi, koulutustaustasta riippuen. Lastentarhanopettajan nykyisenä kelpoisuusvaatimuksena on yliopistotasoinen kasvatustieteen kandidaatintutkinto tai varhaiskasvatukseen ja sosiaalipedagogiikkaan keskittynyt sosiaali- ja terveystieteiden ammattikorkeakoulututkinto. Uuden Varhaiskasvatustieteen lain (2018) mukaisesti kandidaatin tutkinnon suorittanut toimii päiväkodissa nimikkeellä varhaiskasvatuksen opettaja ja sosiaali- ja terveystieteiden ammattitutkinnon suorittanut työskentelee nimikkeellä varhaiskasvatuksen sosionomi. (Varhaiskasvatustieteen laki 2018/540, 26 § , 27 §.) Tässä tutkimuksessa käytetään nimikettä varhaiskasvatuksen pedagoginen ammattihenkilöstö

kuvaamaan päiväkodissa työskenteleviä varhaiskasvatuksen opettajia ja sosionomeja.

Päiväkodinjohtajan alaisena toimivat varhaiskasvatuksen opettajat ja sosionomit työskentelevät päiväkodissa kasvatus-, opetus- ja hoitotehtävissä. Varhaiskasvatuksen pedagogisen ammattihenkilöstön työtä lapsiryhmissä ohjaavat sekä varhaiskasvatuslaki että varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2016) mainitaan varhaiskasvatuslaista (2018/540), joka korostaa pedagogiikan merkitystä ja täten myös varhaiskasvatuksen ammattihenkilöstön pedagogista vastuuta. Varhaiskasvatuksen opettajat ja sosionomit ovat päävastuussa lapsiryhmänsä toiminnan suunnittelusta ja sen toteutumisesta, sekä toteutetun toiminnan arvioinnista ja kehittämisestä, vaikka työtä tehdäänkin yhteistyössä ryhmän lastenhoitajien kanssa. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 10–17.)

Tarkasteltaessa japanilaista, hyvin hierarkisoitunutta kulttuuria, huomataan että johtajuutta ja johtamista määritellään alaisten kautta. Johtajan ominaisuudet ovat hyviä tai huonoja sen mukaan, millä tavalla alaiset arvioivat johtajaansa ja millaisia johdettavat ovat, eikä huomio ole pelkästään johtajassa ja hänen ominaisuuksissaan. Ymmärrys alaisten merkityksestä ja vaikutuksesta työyhteisöön on lisääntynyt ja johtajakeskeisyys on väistymässä. Alaisten persoonallisuuden piirteet ja tavat toimia ovat yhtä tärkeässä roolissa kuin johtajan toimintamallit ja termi, alaistaidot, on tullut osaksi johtajuuskeskusteluita. (Keltikangas-Järvinen 2018, 11.)

Alaistaito terminä merkitsee taitoa toimia alaisena tai kykyä toimia johdettavana ja johtamisen näkökulma on korostunut vahvasti termiä muodostettaessa (Arvassalo 2006). Terminä alaistaito on kiistelty, mutta myös perusteltu, sillä alaiselle kuuluva työntekijän rooli on yhtä tärkeä osa johtamista kuin johtajan toteuttama johtamisen rooli (Soukainen 2015, 65). Alaisen käsitteeseen on kohdistunut kritiikkiä, sillä jotkut liittävät käsitteen alemmuuteen ja kokevat sen

koskettavan ainoastaan alaisia eikä laisinkaan esimiestä (Järvinen 2008, 70). Alaistaito-termin ohella voidaan puhua myös neutraalimmasta käsitteestä työyhteisötaidot. Työyhteisötaidot pitävät sisällään sekä alaistaitojen, että esimiestaitojen osa-alueet (Mönkkönen & Roos 2010, 232).

Soili Keskinen on tehnyt tutkimusta alaistaitoihin liittyen. Keskinen (2005) mukaan alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijän velvollisuutta, vastuuta ja sitoutumista työyhteisön tavoitteisiin ja hyvinvointiin (Keskinen 2005a 10–19). Alaistaitoihin on liitetty Leader-member-exchange -teoria (LMX). Katriina Rehnback, Soili Keskinen ja Esko Keskinen (2010) tuovat tutkimuksessaan esille Graenin (2003) ajatuksia LMX -teoriasta, jossa johtajuutta tarkastellaan vaihtosuhteena, joka vallitsee johtajan ja alaisen välillä ja vaihtosuhteen rakentumiseen vaikuttaa johtajan ja alaisen taito ja halu olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Matalan vaihtosuhteen vallitessa alainen toimii työssään ainoastaan sen vähimmäisvaatimusten mukaisesti ja saa siitä palkan. (Rehnback, Keskinen & Keskinen 2010, 134.) Kun vaihtosuhte on korkea, se hyödyttää sekä johtajaa että alaista. Alainen pääsee työskentelemään mielenkiintoisempien työtehtävien parissa saaden samalla johtajalta tukea työntekoon ja hänellä on mahdollisuus ylennyksiin. Johtaja ja koko organisaatio hyötyy korkeasta vaihtosuhteesta siten, että alainen on motivoitunut ja sitoutunut tekemään työtään. (Rehnback ym. 2010, 134.)

Alaistaito-määritelmän taustalla on käytetty kahta englanninkielistä termiä: organizational citizenship behaviour (OCB) ja membership. OCB tarkoittaa suomennettuna organisaatiokansalaisuutta, mutta käännökseksi sopisi myös työyhteisötaidot, sillä OCB-termiin liittyy työntekijän ominaisuuksia, jotka ovat jokaiselle työyhteisön jäsenelle tärkeitä. Erityisesti tunnollisuus, auttavaisuus, sovinnollisuus ja halu edistää työpaikan asioita viittaavat OCB:n käsitteeseen. Membership- käsite on osa LMX-teoriaa, ja membership onkin liitetty alaisen rooliin, suhteessa johtajaan ja johtamiseen. OCB ja membership täydentävät toisiaan sillä ensimmäinen käsitteistä korostaan alaista työntekijänä ja perusteh-

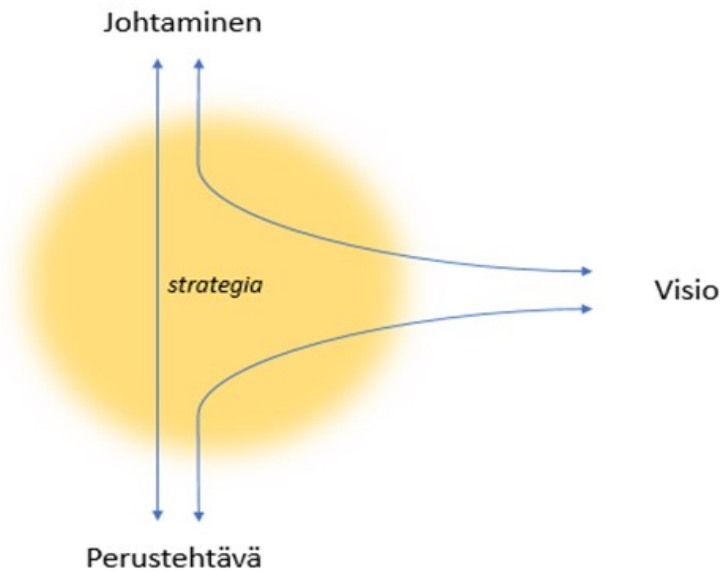


tävän toteuttajana ja toinen on keskittynyt alaisen rooliin suhteessa esimieheen. (Rehnback ym. 2010, 135.)

### **3.3 Päiväkotijohtamisen kontekstuaalisuus**

Johtamiseen voidaan liittää kontekstuaalisuuden käsite. Niiranen (2011, 135) on kuvannut johtamisen kontekstuaalisuuden olevan johtamisen tavan, johtamisen sisällön ja sen laadun kytkeytymistä organisaatiokulttuuriin ja ympäristöön jossa toimitaan. Toimintaympäristö vaikuttaa johtamiseen ja sen laatuun ja johtaminen vaikuttaa toimintaympäristön muotoutumiseen.

Veijo Nivala on vuonna 1999 luonut varhaiskasvatukseen sisältyvän päiväkotijohtajuuden kontekstuaalisen mallin, joka pohjautuu suomalaiseen varhaiskasvatustutkimukseen (Hujala, Heikka, Halttunen 2012a, 288). Kontekstuaalisuudella Nivala (1999, 79–82) kuvaa johtajuuden rakentumista sen kulttuurisen ympäristön mukaiseksi, jossa johtajuutta harjoitetaan. Päiväkodissa johtajuus muotoutuu työyhteisön työn funktion mukaan, ja se toteutuu siinä ympäristössä jossa kasvatustapahtuu. Kontekstuaaliseen johtajuuteen kytketään kolme tekijää: johtaminen, perustehtävä ja visio, joiden kautta kontekstisidonnainen johtajuus rakentuu (ks. kuvio 1.) Substanssin eli organisaation perustehtävän pohjalta tuotetaan palveluita, ja perustehtävää johtamalla edistetään organisaatiota eli päivähoitoa kehittämään ja toteuttamaan perustehtävää (Nivala 2006, 129.)



**Kuvio 1. Nivalan (2006) kontekstuaalinen johtajuus: Johtajuuden perustehtäväperustainen malli (Hujala, Heikka & Halttunen 2012, 289)**

Varhaiskasvatuksen johtajuuden kontekstuaalinen tarkastelu korostaa erityisesti sosiaalista vuorovaikutusta sekä päiväkotia ympäröivää yhteisöä, eikä niinkään itse johtajaa. Karila (1998) on avannut tarkemmin myös Hujalan ym. (2012a) mainitsemia mikro- ja makrotason ilmiöitä, liittämällä ne sosiaalisiin suhteisiin ja päivähoitoyhteisöön. Mikrotaso kuvastaa johtajan ja työyhteisön välistä vuorovaikutusta ja makrotason konteksti käsittää arvot, rakenteet ja traditiot, sekä yhteiskunnan lainsäädännön (Karila 1998, 64–66). Johtajuutta on tutkittu jo 1900-luvulta alkaen, mutta erityisesti varhaiskasvatukseen ja päiväkodin johtajuuteen keskittyvät tutkimukset ovat varsin tuoreita. Vielä viime vuosikymmeninäkin tehdyissä tutkimuksissa painotus oli perinteisissä johtajuusnäkemyksissä kuten johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien kuvailussa. Varhaisimmissa päiväkotijohtajuuden tutkimuksissa kontekstisidonnaisesti johtajuudesta ei vielä juurikaan puhuttu. (Rosemary, Roskos, Owendoff & Olson 1998, 195–196.)

Varhaiskasvatuksen kontekstissa on monta eri toimijaa, henkilökunta, lapset, ammattiyhdistykset, viranomaiset ja poliitikot. Niin monta kuin on toimijaa, on myös näkemystä siitä, millainen on hyvä varhaiskasvatuksen johtaja. Hujala (2005) on tehnyt tähän liittyen tutkimuksen, jossa tarkastellaan näkemyksiä johtajuudesta varhaiskasvatuksessa. Tutkimukseen osallistui eri päivähoiton toimijoita, joita olivat alan opiskelijat, päiväkodin kasvatushenkilöstö, lasten vanhemmat, johtajat, kouluttajat, päättäjät ja yhteiskunnalliset vaikuttajat (Hujala 2005, 50). Tutkimukseen osallistuneet henkilöt, jotka työskentelivät päivähoitossa, kuvailivat päiväkodin johtajuutta paljon suppeammin, verrattuna henkilöihin, jotka tarkastelivat johtajuutta päiväkodin ulkopuolelta. (Hujala 2002, 82.) Hujalan tutkimuksen tulosten perusteella työyksikötason johtajuuden keskeiset roolit ja vastualueet jakautuvat neljään osaan: 1. perustehtävän mukaisen toiminnan kehittäminen ja ohjaaminen, 1. henkilöstön ja työyhteisön tukeminen ja aktivointi, 3. yksiköstä ja päätöksenteosta vastaaminen sekä 4. perustehtävän kirkastaminen (Hujala 2002, 84-85).

Perustehtävän mukaisen toiminnan kehittämiseen ja ohjaamiseen liittyvät vahvasti johtajan vastuu päiväkodin toiminnan linjaamisesta, työyhteisön toimintaperiaatteiden luomisesta sekä kehittämishankkeista ja niiden eteenpäinviemisestä. Henkilökunnan ja työyhteisön tukeminen ja aktivointi pitää sisällään johtajan taitoja rakentaa ja myös eheyttää työyhteisön ilmapiiriä. Lisäksi siihen kuuluu tiimin vetovastuu, luottamus alaisiin, motivointi, palautteen anto ja työtehtävien delegointi eteenpäin. Yksi tärkeä osa työyhteisön tukemista on myös johtajan läsnäolo ja tärkeys työyhteisössä. Yksiköstä ja päätöksenteosta vastaaminen rakentuu alaisten toiminnan valvomisesta ja ohjaamisesta tehtyjen linjausten ja tavoitteiden suuntaisesti, sekä toimintastrategioiden visioimisesta. Myös henkilöstön riittävyys, henkilöstön kouluttaminen, sekä hallinnon ja talouden asioista huolehtiminen ovat osa johtajan työtä. Perustehtävän kirkastamiseen liittyy olennaisesti alaisten palveleminen ja asiakaspalvelutyö lapsiperheiden parissa. Perustehtävään tulee uskoa ja sen pitää pysyä kirkkaana mielessä, työtä tehdessä. (Hujala 2005, 50-51.)

Varhaiskasvatuksen johtamisen mallit ja rakenne ovat muuttuneet ja johtajien työnkuva on monimuotoistunut ja laajentunut. Nykyään yhdellä johtajalla voi olla samanaikaisesti vastuullaan useampi toisistaan erillään toimiva yksikkö ja lisäksi muiden päivähoitopalveluiden johtaminen työnkuvasta riippuen. (Fonsén & Parrila 2016, 17.) Johtaminen on ollut hierarkkista, ylhäältä alas suuntautuvaa johtamista, mutta muutos kohti jaetun johtamisen johtamiskäsitystä on tapahtunut (Ropo, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen, Koivunen & Eriksson 2005, 13–14).

### **3.4 Pedagoginen ja jaettu johtajuus**

Pedagogisen johtajuuden käsite on tärkeässä roolissa, puhuttaessa johtamisesta varhaiskasvatuksessa. Fonsénin (2013) mukaan aikaisemmat suomalaiset varhaiskasvatuksen johtajuudesta tehdyt tutkimukset tukevat väitettä pedagogisen johtamisen tärkeydestä, sillä tutkimusten mukaan opettajat edellyttävät johtajaltaan pedagogista johtamista. Hän määrittelee varhaiskasvatuksen pedagogiikan olevan opetusta ja hoivaa ja tuo esille kuinka pedagoginen johtaminen vaatii tietoa pedagogiikasta ja sen viimeisimmistä tutkimustuloksista varhaiskasvatuksen alalla. Lisäksi pedagogisella johtajalla tulee olla taito hyödyntää ja jakaa pedagogista osaamistaan työyhteisössään organisoimalla yhteisiä keskustelu- ja suunnitteluhetkiä. (Fonsén 2013, 182–188.)

Their on jo vuonna 1994 kuvaillut pedagogista johtamista oppimisprosessiksi, joka tapahtuu vuorovaikutuksen kautta. Tärkeää vuorovaikutuksellisessa oppimisessa on luoda avoin ja kannustava ilmapiiri, joka rohkaisee oppimaan uutta ja kehittämään vanhaa (Their 1994, 42.) Hujala, Heikka ja Halttunen (2012) tuovat esille, kuinka tärkeää on, että johtaja on ammatillisen asiasisällön asiantuntija, yleisten johtamisvalmiuksien lisäksi. Tietoa ja osaamista tarvitaan, sillä pedagoginen johtajuus tähtää varhaiskasvatuksen kehittämiseen ja sen laadun

paranemiseen. Kehittämistyöhön liittyy perustehtävän kehittäminen, työyhteisön ammattitaidon tukeminen ja kehittäminen ja heidän hyvinvoinnistaan huolehtiminen, sekä hallinnointi. (Hujala ym. 2012a, 297.) Järvinen ja Mikkola (2015, 70-74) tuovat esille pedagogisen johtamiseen liittyvän haasteen. He mainitsevat kuinka nykypäivän yhden johtajan toteuttaman johtamisen hajautuneisuus moneen eri päiväkotiin samanaikaisesti ja päiväkodinjohtajan työn moninaisuus vaikuttavat siihen, että aikaa pedagogiselle johtamiselle voi olla vaikeaa löytää.

Johtajuuteen liittyvissä teorioissa painotetaan työntekijöiden osallisuutta johtajuuteen ja tuodaan esille johtajuus, joka on johtajan ja työntekijöiden välinen vastavuoroinen ilmiö (Halttunen 2009, 11). Pedagogisen johtamisen lisäksi, varhaiskasvatuksen johtamiseen liitetään toinen tärkeä käsite, jaettu johtajuus. Jaetun johtajuuden käsitteellä on kaksi englanninkielistä termiä, *shared leadership* ja *distributed leadership*, jotka kuitenkin Spillanen (2005) mukaan tarkoittavat hieman erilaista jakamista. *Distributed leadership* on enemmänkin johtajuuden ja itse johtamistoiminnan jakamista, kun taas *shared leadership* tarkoittaa erilaisten roolien ja tehtävien jakamista. (Spillane 2005, 144-150.)

Ropon ja hänen kollegoidensa (2005) mukaan jaettu johtajuus voi olla vastuiden ja tehtävien jakamista tai tiedon, kokemusten, luottamuksen, arvostuksen ja tietämättömyyden jakamista. Johtajuuden tavoitteena voi siis olla hallinta ja järjestys ja niiden ylläpito tai asioiden yhteiseksi tekeminen. (Ropo ym. 19-20.) Varhaiskasvatuksen laadukas johtajuus tarvitsee toteutuakseen työntekijöille tunteen siitä, että heidän työnsä ja osaamisensa on merkityksellistä, ja että he kokevat osallistuvansa päätöksentekoon yhdessä johtajan kanssa (Hujala & Heikka 2008, 32). Johtajan on myös tärkeää määritellä työntekijöiden roolit selvästi (Muijs ym. 2004, 164). Vaikka asioita työyhteisön kesken tehdäänkin yhteiseksi ja päätöksenteko tapahtuu johtajan ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa, jaetun johtajuuden tarkoitus ei kuitenkaan ole, että kaikki työyhteisös-

sä tekevät kaikkea. Alaisten sekä johtajan on tiedettävä kuka on vastuussa organisaation päätöksistä. (Ropo ym. 2005, 21–23.) Varhaiskasvatusalan tehtävät ovat hyvin monimuotoisia ja jaetun johtajuuden avulla johtaja voi jakaa valtaa muille varhaiskasvatuksen tasoilla työskenteleville. (Muijs ym. 2004, 166). Tätä tukee myös aikaisemmassa luvussa mainittu Nivalan (1999) päiväkotijohtamisen kontekstuaalinen malli, jossa johtajuus on osa kaikkia tasoja mikrotasolta aina makrotasolle asti. Jaetun johtajuuden toteutuminen vaatii kuotenkin jokaisen työntekijän täydellistä sitoutumista ja tämä voi olla yksi jaetun johtajuuden haasteista.

Jaettua johtajuutta ja pedagogista johtajuutta ei voida täysin erottaa, sillä ne yhdistyvät varhaiskasvatuksen työssä. Jaettua johtajuutta toteuttamalla, pedagoginen johtajuus syvenee, ja siitä tulee johtajan ja johdettavien välistä vuorovaikutuksellista toimintaa. Esimerkiksi päiväkotien toimintaa ohjaavan asiakirjan, Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, pohjalta, on laadittu jokaisessa yksikössä päiväkodin oma varhaiskasvatussuunnitelma. Tähän varhaiskasvatussuunnitelmaan liittyvä arviointi ja kehittämistyö yhdistävät sekä jaetun johtajuuden, että pedagogisen johtajuuden. Alaiset pääsevät toteuttamaan laadittua suunnitelmaa, mutta myös mukaan kehittämään sitä. (Hujala ym. 2012a, 298.)

Jaettu johtajuus vaatii kuitenkin toimiakseen, hyvän johtamisen lisäksi, hyviä alaitaitoja. Toisaalta alaitaitoihin liitetyt keskeiset tekijät syntyvät ja kehittyvät jaettua johtajuutta toteuttamalla. Jaetun johtajuuden avulla työntekijöiden taidot ja osaaminen tehdään näkyväksi, myös työntekijälle itselleen. Jaettu johtajuus mahdollistaa alaisille ymmärryksen siitä kuinka paljon heillä on tietoa ja taitoa ratkaista asioita. (Ropo ym. 2005, 158-160.)

Hallinnan tunne on merkittävä osa työntekijöiden työtä. Jaettu johtajuus lisää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia, minkä puolestaan on todettu vähentävän alaisten riskiä sairastua uupumukseen. Toisaalta laajat vaikutusmahdoli-

suudet lisäävät myös työn ja vastuun määrää, joka voi myös olla haitallista työntekijän jaksamiselle ja työn toteuttamiselle. (Keskinen 2005b, 27.) Erityisesti hajautetuissa organisaatioissa työntekijöiden vastuu on suurempi ja työtä toteutetaan ilman johtajan jatkuvaa välitöntä tukea, sillä johtaja ei ole fyysisesti paikalla (Laulainen 2010, 123). Soukainen (2015, 67) kuitenkin löytää johtamisen hajautetusta rakenteesta positiivisia puolia, sillä hän uskoo työntekijöiden alais-taitojen vahvistuvan ja kehittyvän. Tällä tutkimuksella pyritään saamaan tietoa siitä miten jaettu johtajuus toteutuu ja millaisia vaikutuksia johtamisella ja sen rakenteella on varhaiskasvatuksen pedagogiseen ammattihenkilöstöön sekä millaisia muutoksia johtamiseen tarvitaan, kun kahta päiväkotia johtaa yksi päiväkodinjohtaja.

## 4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää jaetun johtajuuden toteutumista työyhteisöissä, johtamisen ja johtamisen rakenteen vaikutuksia työntekijöiden työn toteuttamiseen sekä muutostoiveita johtamiselle. Tutkimustehtävää selvitetään tarkastelemalla kahden päiväkodin varhaiskasvatuksen pedagogisen ammattihenkilöstön kokemuksia jaetun johtamisen toteutumisesta, johtamisen vaikutuksista sekä toiveista liittyen johtamisen muutoksiin.

Jaetun johtajuuden toteutumista selvitetään jaettuun johtajuuteen liitettyjen työyhteisön toimintatapojen kautta, joita olivat päätöksenteko ja osaamisen hyödyntäminen. Johtamisen ja johtamisen rakenteen vaikutuksia työntekijöiden työhön ja sen toteuttamiseen tarkastellaan kysymyksillä jotka selvittävät tyytyväisyyttä tämänhetkiseen johtamiseen ja käsityksiä johtamisen ja johtajan poissaolojen vaikutuksista varhaiskasvatuksen pedagogisen ammattihenkilöstön työn toteuttamiseen. Muutostoiveita selvitettiin pureutumalla työntekijöiden kokemuksiin jaetusta johtajuudesta sekä johtamisen ja sen rakenteen toimivuudesta.

Tutkimustehtävää selvitettiin seuraavien tutkimuskysymyksien avulla:

1. Miten jaettu johtajuus toteutuu työyhteisöissä?
2. Millä tavalla johtaminen ja johtamisen rakenne vaikuttavat varhaiskasvatuksen pedagogisen ammattihenkilöstön työn toteuttamiseen?
3. Millaisia muutoksia johtamiseen tarvitaan?



## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus toteutettiin toukokuun aikana, keväällä 2018, kahdessa päiväkodissa Etelä-Suomessa. Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä viittä päiväkodin työntekijää. Haastateltavista neljä oli varhaiskasvatuksen pedagogiseen ammattihenkilöstöön kuuluvia työntekijöitä ja yksi työskenteli päiväkodinjohtajana. Tutkimukseen osallistunut päiväkodinjohtaja toimi kahden eri päiväkodin johtajana samanaikaisesti ja tutkimukseen osallistuneet työntekijät oli valittu niin, että päiväkodinjohtajan kummastakin päiväkodista oli valittu kaksi haastateltavaa. Tutkimuksessa päätettiin kuitenkin keskittyä varhaiskasvatuksen pedagogisen ammattihenkilöstön näkemyksiin ja kokemuksiin, ja päiväkodinjohtajan vastaukset rajattiin lopulta tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Lopullinen tutkittavien määrä oli neljä (N=4).

Tutkimukseen osallistuneet päiväkodit valikoituivat aikaisempien työsuhteiden myötä syntyneiden kontaktien kautta ja tutkimuksen kannalta oli myös tärkeää että tutkimukseen osallistuneet työntekijät työskentelivät päiväkodeissa, joiden johtajalla on kaksi johdettavaa päiväkotia. Tutkimuksessa haluttiin selvittää johtamisen tapoja ja niiden vaikutuksia varhaiskasvatuksen pedagogisen ammattihenkilöstön työhön lapsiryhmän opettajana ja oman ryhmänsä tiimivas- taavana, minkä vuoksi lastenhoitajat rajattiin tutkimuksesta. Tutkimuksen kan- nalta oli myös tärkeää haastatella työntekijöitä päiväkodinjohtajan molemmista päiväkodeista, jotta voitiin tarkastella, onko johtamisessa ja sen vaikutuksissa eroa, kahden päiväkodin välillä, joissa toimii yksi ja sama johtaja.

### 5.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus. Laadullinen tutkimus pyrkii etsimään merkityksiä, jotka pohjautuvat kuvauksiin todellisesta elämästä. Laadullisessa tutkimuksessa havainnot ja keskustelut

ovat keskiössä, joiden kautta tutkittavien ääni ja näkökulman saadaan esiin. On tärkeää että tutkimukseen osallistuva kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 161–164.) Tutkimus on tapaustutkimus, sillä se keskittyy keräämään intensiivistä ja yksityiskohtaista tietoa tietyistä pienestä joukosta, jotka ovat suhteessa toisiinsa (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2010, 134). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen pieni joukko muodostuu tutkimukseen osallistuneesta varhaiskasvatuksen pedagogisesta ammattihenkilöstöstä, ja heidän johtajastaan.

Tutkimuksen otoskoko oli pieni (N=4), mutta laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien lukumäärää tärkeämpää on valita tutkimukseen henkilöitä, joilla on tietoa ja kokemusta tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2009,85). Tutkimuksen tarkoitus ei ole tuottaa yleistettäviä tuloksia, vaan tarkastella yhden johtajan johtamista kahdessa eri päiväkodissa, kuten tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu (Lichtman 2012, 94).

## **5.2 Tutkimuksen eteneminen**

Tutkimuksen toteuttamista varten anottiin lupa kunnalta, jossa tutkimuspäiväkodit sijaitsivat. Tutkimuslupa myönnettiin 16.3.2018. Tämän jälkeen tutkimuspäiväkotien johtajalle lähetettiin kuvaus tutkimuksesta ja sen toteuttamisen tavoista, ja pyydettiin lupaa haastatella hänen päiväkotiansa pedagogiseen ammattihenkilöstöön kuuluvia varhaiskasvatuksen sosionomeja ja/tai opettajia, sekä itse johtajaa. Suullisen luvan saamisen jälkeen halukkaille tutkimukseen osallistuville lastentarhanopettajille lähetettiin sähköpostit, joissa kerrottiin tutkimuksen aiheesta ja sen toteutukseen liittyvistä eettisistä toimintatavoista.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja jokainen tutkimukseen osallistunut työntekijäsekä päiväkotien johtaja saivat valita sopivan ajankohdan ja rauhallisen paikan haastattelulle. Ennen haastatteluita tutkittaville annettiin allekirjoitettavaksi lomake, jossa he antoivat suostumuksensa haastatteluun ja luvan käyttää haastatteluaineistoa tutkimuksessa. Ennen haastattelun aloitta-

mista tutkittavia kannustettiin vastaamaan rehellisesti ja avoimesti ja painotettiin, että jokaisen tutkimukseen osallistuvan henkilön anonymiteetti säilyy, eikä tutkimuspäiväkotien nimiä mainita tutkimuksessa. Haastattelujen jälkeen saatu aineisto litteroitiin ja aloitettiin aineiston analyysi sekä tulosten kirjaaminen.

### **5.3 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä**

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla, joka on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Haastattelu valittiin tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi sillä se sopi tutkimuskysymysten ratkaisuun ja tutkittaville haluttiin mahdollistaa omien ajatusten ja itseään koskevien asioiden esille tuominen vapaasti. Haastattelemalla tutkittavia, aiheesta voidaan saada myös ennakoitua laajemmin tietoa ja haastateltavalle voidaan esittää tarvittaessa lisäkysymyksiä vastauksien selventämiseksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 205.)

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina sillä haastateltavat olivat jo ennestään tuttuja ja haastattelutilanne oli hyvin luonteva ja vapautunut haastattelumuodosta huolimatta. Tutkimushaastattelu voidaan jakaa eri ryhmiin sen mukaan, kuinka tarkasti strukturoitu haastattelu on. Tämän tutkimuksen haastattelutyyppejä on teemahaastattelu, joka on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa haastattelun aiheet on etukäteen mietitty mutta kysymysten muoto ja järjestys ei ole niin tarkka kuin strukturoidussa haastattelussa. (Hirsjärvi ym. 2010, 208.)

Haastattelukysymykset laadittiin niin että ne olivat tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Kysymykset oli mietitty etukäteen tutkimusongelmien mukaan mutta haastattelutilanteessa kysymysten järjestys saattoi vaihdella ja vastauksista riippuen haastateltaville esitettiin lisäkysymyksiä myös kysymyslistan ulkopuolelta. Haastatteluteemojen ja -kysymysten toimivuutta testattiin muutamalla koehaastattelul-

la ennen varsinaisia tutkimushaastatteluita. Näin varmistettiin että tutkimuskysymyksiin saadaan haastatteluiden avulla vastaukset. (Hirsjärvi ym. 2010, 211.)

## 5.4 Aineiston analyysi sisällönanalyysillä

Haastattelujen jälkeen kerätty aineisto kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin ja litteroitu aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Aineiston analyysivaihe on tutkimuksen kannalta tärkeä, sillä sen avulla saadaan tietää vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin (Hirsjärvi ym. 2010, 221). Sisällönanalyysi mahdollistaa johtopäätöksien tekemisen aineistosta ja tutkittavasta ilmiöstä.

Haastattelukysymykset jakautuivat kolmen tutkimuskysymyksen mukaisesti, kolmeen eri osa-alueeseen, joita olivat jaettu johtajuus, johtamisen vaikutukset ja muutostoiveet. Näistä samoista osa-alueista muodostettiin sisällönanalyysissä kolme pääluokkaa, joita olivat jaettu johtajuus tutkimuspäiväkodeissa, johtajan ja johtamisen vaikutus alaisten työn toteuttamiseen ja muutostoiveet jaettuun johtamiseen ja johtamisen rakenteeseen liittyen.

Aineiston analyysi aloitettiin litteroimalla haastattelut. Kun aineiston litterointi oli valmis, aukikirjoitetut haastattelut luettiin läpi kysymys kerrallaan ja niistä poimittiin alleviivaamalla tutkimuksen ongelmanasettelun kannalta olennaiset ilmaukset. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 110- 112.) Poimittuihin ilmauksiin ja vastauksiin merkittiin oliko vastaaja varajohtajana toimiva varhaiskasvatuksen pedagoginen ammattihenkilö, jotta työntekijöiden vastauksia voitiin vertailla. Ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia, joiden perusteella luotiin yhtenäisiä yläteemoja. Yläteemat jakautuivat muodostettujen kolmen pääluokan alle. Yläteemojen rinnalle muodostettiin alateemoja, joiden tarkoituksena oli tarkentaa yläteeman sisältämää informaatiota. Tulososiossa tutkimuksen tulokset esitellään pääluokka kerrallaan ja jokaiseen pääluokkaan liittyvät aineistosta nousevat ylä- ja alateemat käsitellään erikseen.

Sisällönanalyysin avulla tutkittava ilmiö saatiin tiivistettyyn ja yleiseen muotoon säilyttämällä kuitenkin aineiston sisältämä informaatio (Tuomi & Sarajärvi 2003, 105-110). Analyysin lisäksi lisäksi myös tulkinta on tärkeä osa tutkimusta ja tutkijan tuleekin pohtia analyysin tuloksia ja muodostaa niistä johtopäätöksiä (Hirsjärvi ym. 2010, 229). Tuloksia ja johtopäätöksiä tarkastellaan pohdintaosiossa.

## 5.5 Eettiset ratkaisut

Eettinen ajattelu on tärkeä osa tutkimuksen tekoa. Tutkijan tulee miettiä hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti omaan tutkimukseensa liittyviä eettisiä kysymyksiä koko tutkimuksen teon ajan. Tutkimusta varten tutkimukseen osallistuneelta kaupungilta anottiin tutkimuslupa. Tämän jälkeen tutkimukseen osallistuneiden päiväkotien johtajalta pyydettiin lupa tutkimuksen toteutukseen kyseisissä päiväkodeissa.

Eettisten menettelytapojen mukaisesti päiväkotien varhaiskasvatuksen pedagogiselta ammattihenkilöstöltä ja johtajalta pyydettiin lupaa ja halukkuutta osallistua haastatteluihin. Tutkittavien tulee itse saada päättää ovatko he halukkaita osallistumaan tutkimukseen ja tutkimuksen teon lähtökohtana tulee aina olla ihmisarvon kunnioittaminen (Hirsjärvi ym. 2010, 25). Ennen haastatteluiden toteuttamista tutkittavat saivat täytettäväkseen lomakkeen jossa kerrottiin tutkimuksen aiheesta ja sen tarkoituksesta ja allekirjoittamalla lomakkeen he ilmaisivat halukkuutensa osallistua vapaaehtoisesti tutkimukseen. Haastattelussa varhaiskasvatuksen pedagogiselta ammattihenkilöstöltä kysyttiin jaetusta johtamisesta ja sen toteutumisesta omalla työpaikalla. Haasteltavien vastattua kysymykseen, mitä heidän mielestään on jaettu johtaminen, luettiin jokaiselle lyhyt tieteellisten lähteiden pohjalta tehty määritelmä, mitä jaettu johtajuus käsitteenä pitää sisällään. Käsitteen määrittely selvensi tutkittaville haastattelun seuraavia kysymyksiä ja helpotti niihin vastaamista

Päiväkodit joissa tutkimus toteutettiin, pysyivät anonyymeinä ja tutkimukseen osallistuneiden lastentarhanopettajien ja päiväkotien johtajan anonymiteetti säilyi koko tutkimuksen teon ajan. Tutkimuksen pienen otoksen takia, tutkittavien taustatietoja ei mainita tutkimuksessa, eivätkä ne ole tutkimuksen kannalta olennaista tietoa. Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa haastateltavista käytetään lyhennettä H, anonymiteetin suojaamiseksi. Kerättyä aineistoa käytettiin vain kyseistä tutkielmaa varten ja sitä säilytettiin asianmukaisesti paikassa, johon tutkimuksen ulkopuolisilla tahoilla ei ollut pääsyä. Tutkimuksen valmistuttua aineisto hävitettiin.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä osiossa käydään läpi tutkimuksen tulokset tutkimusongelma kerrallaan. Tulososiossa esiteltävät taulukot jakautuvat kolmeen pääluokkaan kolmen, tutkimukselle asetetun, tutkimuskysymyksen mukaisesti. Taulukot rakentuvat aineiston analyysissä muodostettujen yläteemojen ja alateemojen mukaisesti, joita tukevat aineistosta poimitut esimerkki-ilmaukset. Ensimmäisessä luvussa käsitellään jaettua johtajuutta ja sen toteutumistapoja päiväkodeissa. Toinen luku käsittelee johtamisen ja johtamisen rakenteen vaikutuksia tutkittavien työn toteuttamiseen ja kolmas luku tarkastelee haastatteluissa esiin tulleita muutostoiveita liittyen johtamiseen. Haastateltavista käytetään lyhenteitä H1, H2, H3, H4. Haastateltavat H1 ja H3 toimivat varajohtajina. Haastateltavat eivät esiinny tulososiossa haastattelujärjestyksessä.

### 6.1 Jaettu johtajuus ja sen toteutuminen

#### 6.1.1 Jaettu johtajuus päiväkodeissa

Kysyttäessä mitä on jaettu johtajuus, jokaisella haastateltavalla oli ajatus siitä mitä se tarkoittaa. Kolme neljästä haastateltavasta käsitti jaetun johtajuuden konkreettisenä työtehtävien jakamisena. H3 ja H4 kertoivat että jaetussa johtajuudessa työtehtäviä jaetaan johtajan, varajohtajan ja tiimivastaavien eli varhaiskasvatuksenpedagogisen ammattihenkilöstön kesken, kun taas H2 ajatteli jaetun johtajuuden olevan vain päiväkodinjohtajien välistä työtehtävien ja vastuun jakamista, mikä tulee seuraavassa katkelmassa ilmi: *”Jos aatellaan et jaettu johtajuus, et toinen voi olla niinku tällanen hallinollinen johtaja ja toinen sitte niinku pedagoginen johtaja, mut mä en tiedä onks missään talossa tämmöstä ihan että olisi –”*.

H1 mainitsi myös pedagogiikan johtamisen liittyvän jaettuun johtajuuteen, tehtävien jakamisen lisäksi ja hänen mielestään johtajuutta toteuttavat johtaja ja varajohtaja: *"Eli jaetaan näitä johtajan tehtäviä, et siel on näitä tämmösiä juoksevia asioita mitä tulee ja sit on pedagogiikan..., et on samannäköiset ajatukset johtajalla ja varajohtajalla ja niitä viedään yhdessä eteenpäin"*.

Ensimmäisen kysymyksen jälkeen jokaiselle vastaajalle määriteltiin lyhyesti käsite jaettu johtajuus, jonka jälkeen kaikki vastaajista olivat yhtä mieltä siitä että päiväkodeissa joissa he työskentelevät, toteutetaan jaettua johtajuutta. H2 koki kuitenkin tärkeäksi että johtajan rooli erottuu selkeästi muista työntekijöistä, kuten hänen vastauksestaan voidaan huomata: *"No kyl mun mielestä meillä niinku johtaja on kuitenkin johtaja joka sitten kyllä keskustelee ja kuuntelee meitä, mutta jos on joku semmonen päätettävä asia niin kyllä hän sit sanoo et niinku näin. -- Koska nyt meillä on sovittu että on johtaja ja sitten varajohtaja että on kumminkin sellasta hierarkista"*.

Jaetun johtajuuden toteutumista perusteltiin sillä että johtaja on delegoinut työtehtäviä ja vastuuta työntekijöilleen (ks. Taulukko 1) sekä kuvailemalla johtamistyyliä keskustelevalaksi ja avoimeksi. Vastauksista tuli myös ilmi, että jaetun johtajuuden toteuttaminen päiväkodeissa on välttämätöntä toiminnan sujuvuuden kannalta, sillä johtajalla on kaksi päiväkotia johdettavanaan ja hän on vain osan viikosta paikalla. Jaetun johtamisen koettiin myös lisäävän yhteistyötä työntekijöiden kesken ja sitä kautta yhdessä työskentely sujuu hyvin, mikä tulee ilmi H4:n vastauksessa: *"Mun mielestä jaettu johtajuus on luonu just nimenomaan sitä että tää päiväkoti toimii mun mielestä hirveen hyvin yhteen ja on paljon joustavampi mitä aikasemmin just sen takia että on erilaisia tehtäviä, on erilaisia vastuuta -"*.



Taulukko 1: Jaetun johtajuuden toteutuminen päiväkodeissa

JAETTU JOHTAJUUS TUTKIMUSPÄIVÄKODEISSA		JAETUN JOHTAJUUDEN TOTEUTUMISTA TUKEVAT ILMAUKSET
Yläteema	Alateema	
<b>Työtehtäviä ja vastuualueita jaetaan työntekijöiden kesken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- johtaja jakaa työtehtäviä varajohtajalle</li> <li>- työtehtäviä ja vastuuta on jaettu koko työyhteisön kesken</li> </ul>	<p>H4: <i>"Kun päiväkodilla on johtaja niin hän varajohtajan kanssa jakaa niitä tehtäviä--"</i></p> <p>H3: <i>"--meillon tiettyi vastuualueita, esimerkiks kielivastaava mut sit saattaa olla ihan esimerkiks vaik et kuka huolehti leluvaraston siisteydestä."</i></p>
<b>Päätökset tehdään yhdessä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kokoontumiset talotiimeissä (pedagoginen ammattihenkilöstö ja johtaja)</li> <li>- tiimipalaverit (lastenhoitajat ja tiimivastaava)</li> <li>- triangelin (johtaja, varajohtaja ja erityisopettaja) kokoontumiset</li> </ul>	<p>H3: <i>"--meijän talotiimeillä, ni sit niissä justin me keskustellaan. Ja sit meillon semmonen tirangeli eli mihin kuuluu johtaja, varajohtaja ja meijän lelto--."</i></p> <p>H2: <i>"--et niinku yhdeessä päätetään niinku sillain että johtaja ei oo sitten yksin määränny että näin tehdään."</i></p>
<b>Henkilökunnan osaamista ja ammattitaitoa hyödynnetään</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osaamista ja ammattitaitoa jaetaan työyhteisön kesken</li> <li>- vastuualueet ja työtehtävät on jaettu vastaamaan jokaisen osaamista ja kiinnostuksenkohteita</li> </ul>	<p>H1: <i>"--et jos joku tarttee jotain apua ja mä voin auttaa ni mä autan."</i></p> <p>H4: <i>"--jokaista ja jokaisen osaamista hyödynnetään. --vastuut on jaettu kyllä niin että se vastaa vähän ihmisten osaamista--."</i></p>
<b>Johtajan johtamistyylille tukee jaetun johtajuuden toteutumista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-johtaja kuuntelee ja keskustele</li> <li>- johtajan ja työntekijöiden välinen suhde on avoin</li> </ul>	<p>H2: <i>"--meillä niinku johtaja on kuitenkin johtaja joka sitten kyllä keskustele ja kuuntelee meitä--."</i></p> <p>H1: <i>"Johtaja keskustele ja sanoo suoraan että--tai kysyy suoraan voiko joku hoitaa tän ja tän--."</i></p>

### 6.1.2 Päätösten teko työyhteisössä

Jaetun johtamisen toteutumista päiväkodeissa tarkasteltiin tavalla, jolla päiväkodeissa tehdään päätöksiä, sekä työtehtävien ja vastuualueiden jakamisen ja työntekijöiden osaamisen hyödyntämisen kautta. Päätöksenteko päiväkodeissa tapahtuu yhdessä ja asioista päätetään yhteisissä palavereissa (ks. Taulukko 1). Päätettävistä asioista keskustellaan yhteisten tapaamisten lisäksi etukäteen jokaisen tiimin eli lapsiryhmän omissa viikkokokouksissa. Vastaajat mainitsivat päätöksentekoon liittyen että työntekijöitä kuullaan, ehdotuksia ja omia mielipiteitä asioihin saa tuoda esille ja asioista keskustellaan: *"Kyllähän me esimerkiks meijän tiimeissä, viikottaisissa niinkun pedagogisissa tiimeissä, mis on kaikkien lastentarhanopettajat, tiimien vastaavat paikalla ni sit siellä keskustellaan yhdessä niistä asi-*

*oista. -- Kyllähän on myös käynyt niin että johtaja on päättänyt jotain muuta ja me ollaan tuotu sit eri kanta ja hän on pyörtänyt päätöksen". (H3)*

*"-- Jos on isompia päätöksiä niin johtaja on jo valmistellu niitä etukäteen ja me ollaan jo etukäteen keretty niistä puhumaan omissa tiimeissä ja sitten tuodaan ne oman tiimin mielipiteet ja kannat asioihin ja sitte päätetään". (H4)*

Jokainen tutkittavista koki osallistuvansa yhteiseen päätöksentekoon ja päässeensä mukaan vaikuttamaan asioihin. H2 ja H4 painottivat talotiimin eli varhaiskasvatuksen pedagogisen ammattihenkilöstön palaverin merkitystä. Varajohtajana toimiva H3 puolestaan koki talotiimien rinnalla tärkeäksi vaikuttamisen muodoksi myös johtajan, varajohtajan ja laaja-alaisen erityisopettajan muodostaman tiimin, joka kokoontuu talotiimin lisäksi päättämään yhteisistä päiväkotia koskevista asioista. Tämä tulee ilmi seuraavassa katkelmassa: *"No justiin näillä meidän talotiimeillä, ni sit niissä justiin me keskustellaan. Ja sit meillon semmonen triangeli, eli mihin kuuluu johtaja, varajohtaja ja meidän lelto, et siin ois semmonen kolmen porukka missä sitte esimerkiks nyt me kokoonnuttiin viimeks sillä tiimoilla et me tehtiin niinku syksyn noita ryhmäjakoja et minkälaiset ryhmät tehään ja mihin sijoitetaan sitte kukakin henkilökunta". (H3)*

H1 koki että yhteisesti jaettu tieto on tärkeää, jotta voi itse pyrkiä vaikuttamaan päätettäviin asioihin: *"No sen omalta osalta mitä siin sit on se tieto mikä tulee ni sit jutellaa ja siihen yrittää sitte vaikuttaa".*

Johtajan roolista päätöksenteossa haastateltavat kertoivat että, vaikka asioista päätetään demokraattisesti, johtajalla on viimeinen sana ja vastuu tehtävistä päätöksistä. Lisäksi johtaja valmistelee asioita joista päätetään ja luo raamit, joiden sisällä työntekijät saavat päättää ja vaikuttaa, kuten H2 tuo vastauksessaan esiin: *"Jos on esimerkiks jotain rahallista juttua niin johtajan sanoo kuitenkin mitkä on ne raamit sille hankinnalle, mut että niinku yhdessä päätetään niinku sillain että johtaja ei oo sitten yksin määränny että näin tehdään --".*

### 6.1.3 Osaamisen ja asiantuntijuuden hyödyntäminen sekä johtajan avoin johtamistapa

Päiväkodeissa joissa haastateltavat työskentelevät, hyödynnetään jokaisen osaamista ja asiantuntijuutta (ks. Taulukko 1). Siihen, kuinka paljon työntekijöiden ammattitaitoa hyödynnetään lapsiryhmän ulkopuolella vaikuttaa oma halukkuus ja osaaminen. Sekä H2, että H4 mainitsivat myös oman aktiivisuuden tärkeäksi tekijäksi: *"Kyl sitä niinku, se vähän riippuu omasta aktiivisuudesta, kuinka paljon tuo itteään esiin ja tämmöstä näin. Ei meillä kuitenkaan oo semmosta että hei kun sä osaat ton jutun niin saat tehdä sen et kyl me niinku vähän mietitään et kuka haluaa ja kuka on eniten innoissaan tästä jutusta"*. H3 tuo esille lisäksi varajohtajan tehtävät, joiden myötä johtaja hyödyntää varajohtajan osaamista erilaisissa työtehtävissä ja varajohtaja pääsee jakamaan omaa osaamistaan tarvittaessa muille: *"--Kyllä mulla sitte ku mulla on ne oikeudet ja tunnukset justiin näihin, esimerkiks mihin muilla ei oo ku mulla ja johtajalla ni sitte mä osaan auttavasti niitä joitain ohjelmia käyttää. -- Jos tulee niit pulmia nii kyllähän se on minä ainoa joka tääl niitä on käyttämässä"*.

Molemmissa päiväkodeissa työtehtäviä ja vastuualueita on jaettu työntekijöiden kesken ja jako on tehty jokaisen oman kiinnostuksen ja halukkuuden mukaan (ks. Taulukko 1), kuten H4 kertoo vastauksessaan: *"Kyllä, hyvin on jaettu. -- No tietysti osaamista on hyödynnetty, että jos selkeesti on joku ja kiinnostuksenkohteita hyödynnetty että jos ajattelee vaikka tvv-vastaavaa tai kielivastaavaa ja sitte tämmöset ihan perusasiat mitä kaikki voi tehdä niin ne jaetaan vähän sen mukaan että katsotaan että kellä ei ole liikaa jo vastuita --"*. Työtehtävät ja vastuualueet ovat jakautuneet tasapuolisesti, niin että jokaisella on ainakin yksi tehtävä perustehtävän lisäksi. Tehtäviä joita mainittiin oman perustehtävän ulkopuolelta, olivat hallinnolliset tehtävät kuten laskujen tiliöinti, kielivastaava, ulkovaraston ja jumppavaraston vastaava, ilmoitustaulun siistiminen, tilausten teko, työvuorojen teko, varajohtajille sovitut tehtävät kuten henkilöstön lounaiden ilmoittaminen palkkahallintoon, sekä tvv-vastaava.

Haastateltavat toivat läpi haastatteluiden puheissaan useasti esille johtajan tavan kuunnella ja keskustella työntekijöidensä kanssa asioista. Johtajan avoin johtamistapa tuki jaetun johtamisen toteutumista (ks. Taulukko 1).

## 6.2 Johtamisen vaikutus omaan työhön

### 6.2.1 Johtaminen työnteon tukena

Kysyttäessä millä tavalla päiväkotien johtajan tapa johtaa vaikuttaa varhaiskasvatuksen pedagogisen ammattihenkilöstön päivittäiseen työhön, H2, H3 ja H4 mainitsivat että jokainen työpaikalla tietää mitä pitää tehdä ja itsenäinen ja oma-aloitteinen työskentely on lisääntynyt johtajan ollessa osan viikosta pois (ks. Taulukko 2). Lisäksi johtajan korostamat arvot ja tärkeänä pitämät asiat ovat läsnä haastateltavien työnteossa ja johtajalla on luottamus työntekijöihin, mikä luo varmuutta työntekoon. Tutkittavat mainitsivat myös että omaan työntekoon vaikuttaa tieto siitä, että johtaja ottaa aina työntekijät vastaan ja on valmis auttamaan.

H3 toi varajohtajana esille myös johtajan hänelle delegeimat työtehtävät, oman perustehtävän lisäksi: ”-- *Esimerkiks tietyt arvot ja muut mitä me käydään aina läpi esimerkiksi siinä alkukaudesta. Ja justiin se että mun niinku työtehtävät nii sieltähän sitte ne on niinku joko hän mulle delegoinu tai yhdessä sovittu että mitkä on niitä mun työtehtäviäni että kyllähän se vaikuttaa*”.

H1 oli vastaajista ainoa joka näki johtajan roolin pelkästään auktoriteettina, jonka ohjeiden mukaisesti töissä tulee toimia, tämä käy ilmi seuraavasta katkelmasta: ”*No hänen ohjeitaan täytyy tietenkin noudattaa ja olla samoilla linjoilla hänen kanssaan sitte*”.

Taulukko 2: Johtamisen vaikutukset alaisten työhön

JOHTAJAN JA JOHTAMISEN VAIKUTUS ALAISTEN TYÖN TOTEUTTAMISEEN		JOHTAJAN JA JOHTAMISEN VAIKUTUKSIA KUVAAVAT ILMAUKSET
Yläteema	Alateema	
Johtaja luo rakenteet työntekijöiden työn toteuttamiselle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- johtaja jakaa työtehtäviä</li> <li>- johtaja selkiyttää työntekijöiden työnkuvaa</li> <li>-johtaja on auktoriteetti, jonka ohjeiden mukaisesti töissä toimitaan</li> </ul>	<p>H3: <i>"-justiin se että mun niinku varajohtajan työtehtävät, nii steltähän sitte ne on niinku joko hän mulle delegoinu tai yhdessä sovittu että mitkä on niitä mun työtehtäviäni, että kyllähän se vaikuttaa."</i></p> <p>H2: <i>"Kyllä se sinänsä niinku johtaminen näkyy siinä että kyllä mä tiedän mitä mun pitää tehdä--."</i></p>
Johtajan johtamistyylitukee alaisten työn toteuttamista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- johtaja hallitsee kokonaisuuksia</li> <li>- johtaja on kiinnostunut päiväkotien toiminnasta ja sen sujuvuudesta</li> <li>-johtajalta saa ammatillista tukea</li> <li>- johtaja on helposti lähestyttävä</li> <li>- johtaja luottaa työntekijöihin</li> </ul>	<p>H4: <i>"-no just tänä luottamuksena ja ylipäänsä siinä että hän on kiinnostunut siitä että mitä tapahtuu ja on kartalla että missä mennään, jotenkin mä koen että kyllä se tukee."</i></p> <p>H1: <i>"-jos mulla on ongelmia ni mä käänny hänen puoleensa ja hän tukee siinä, mä saan häneltä sitä tukea mitä mä tarvin."</i></p>
Työntekijät ovat tyytyväisiä johtamiseen ja tyytymättömiä johtamisen rakenteeseen	<p>Tyytyväisiä:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- johtaja on tasapuolinen ja oikeudenmukainen</li> <li>-johtaja on ratkaisukeskeinen ja rohkaiseva</li> <li>- johtaja puolustaa työntekijöitään</li> </ul> <p>Tyytymättömiä:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- johtaja ei ole riittävästi fyysisesti läsnä päiväkodeissa (kahden päiväkodin rakenne)</li> </ul>	<p>H1: <i>"Joo olen (tyytyväinen), mut ois tietenkin kiva ku johtaja ois enemmän paikalla."</i></p> <p>H3: <i>"Johtajaan ja johtamistyyliin olen todellakin (tyytyväinen), mutta en tähän rakenteeseen et on kaks päiväkotia niin en oo tyytyväinen."</i></p> <p>H2: <i>"-johtaja on hyvin tasapuolinen ja oikeudenmukainen--. --rohkaisee yrittämään ja kokeilemaan uusia asioita--."</i></p>
Johtajan viikkotaiset poissaolot vaikuttavat varajohtajina toimivien työntekijöiden perustehtävän toteuttamiseen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- perustehtävän toteuttamiselle ei jää tarpeeksi aikaa</li> <li>- poissaolot lapsiryhmästä vaikuttavat koko ryhmän toimintaan ja sen toteutumiseen</li> </ul>	<p>H1: <i>"-sit ku tääl tulee näitä juoksevia asioita, ni sitte ne on mun vastuulla. --aika paljo tulee kyllä, tai et joutuu olemaan tuolta ryhmästä pois--."</i></p> <p>H3: <i>"Se vaikuttaa että kyllä varajohtajalla on sillon paljon hommia niinku täällä näin."</i></p>

Vastaajat olivat hyvin yksimielisiä siitä että johtajan johtamistyylitukee oman työn toteuttamista (ks. Taulukko 2). Jokainen haastateltava perusteli kuitenkin vastaustaan hieman eri tavalla. H4 kertoi että oman työn toteuttamista tukee johtajan kiinnostus johtamiensa päiväkotien toiminnasta ja taito hahmottaa niiden kokonaistilanteita: *"Ylipäänsä se että johtaja on kiinnostunut siitä että mitä tapahtuu ja on kartalla että missä mennään ja no, jotenkin mä koen että kyllä se tukee"*.

H1 puolestaan korosti saavansa johtajalta tukea, kun sitä tarvitsee. H2 koki, että omaa työtä tukee tieto siitä, että johtaja on helposti lähestyttävä ja ongelmatilanteissa hän on aina vähintään puhelinsoiton päässä. H3 toi esille avoimen ilmapiirin merkityksen ja johtajan tavan pitää työntekijänsä ajan tasalla asioista. H3 koki että avoimuuden lisäksi johtajalla on taito kertoa asioista säästellen, kuormittamatta työntekijöitä liikaa, kuten hänen vastauksestaan käy ilmi: *"Kyllä hän halua aina tuoda myös kaikki niinku meidän tietoon et ei pimitä. -- Et hän kertoo kyllä kaiken avoimesti ja myös säästellen et ei sit taas sellasta mikä tuo sit vaa liikaa sellasta ahdistusta esimerkiks tääl näin"*.

## 6.2.2 Toimivat johtamisen tavat ja hyvän johtajan ominaisuudet

Varhaiskasvatuksen pedagogiselta ammattihenkilöstöltä kysyttiin ovatko he tyytyväisiä johtamiseen päiväkodeissa joissa he työskentelevät ja mitä johtajalta heidän mielestään vaaditaan jotta päiväkodin arki on sujuvaa. Kaikki vastaajat sanoivat olevansa tyytyväisiä johtamiseen työpaikalla. Vastaajat perustelivat tyytyväisyyttään johtamiseen johtajan tasapuolisuudella ja oikeudenmukaisuudella. Lisäksi johtaja on ratkaisukeskeinen, rohkaisee työntekijöitään yrittämään ja kokeilemaan uusia asioita sekä on aina alaisiaan puolustava ja keskustelelee asioista avoimesti (ks. Taulukko 2). Päiväkotien varajohtajat, H1 ja H3, toivat kuitenkin esille myös oman tyytymättömyyden nykyiseen johtamisen rakenteeseen, sillä he kaipaisivat johtajan läsnäoloa enemmän: *"Joo, olen tyytyväinen mutta ois tietenkin kiva ku johtaja ois enemmän paikalla, mut sehän ei oo tietenkään meidän päätettävissä"*. (H1)

*"Olen, mutta en tähän rakenteeseen. Johtajaan ja johtamiseen todellakin mutta tähän rakenteeseen et on kaks päiväkotia niin en oo tyytyväinen. – Varsinki tän kokoses, et meitäki on kumminki neljä tiimiä täällä näin ni tarvitaan sitä ihan fyysistä johtajan läsnäoloa –"*. (H3)

Päiväkodin arjen toimivuuden kannalta eniten mainintoja saanut johtajalta vaadittu ominaisuus oli hyvät vuorovaikutustaidot. H1 ja H2 toivat vastauksessaan esille, että on tärkeää että johtajalle voi puhua ja että hän kuuntelee. H4 taas koki, että oma työ lapsiryhmässä sisältää paljon vuorovaikutustilanteita lasten ja vanhempien kanssa, joten hän odottaa myös johtajalta taitoa olla vuorovaikutuksessa alaisten kanssa. Tämä voidaan havaita H4:n vastauksesta: *"Vuorovaikutustaidot tietysti. Kun itse tekee pienten lasten ja perheiden kanssa töitä ja on aika tietyllä tavalla tiukoillaki siinä että on niin paljon niitä vuorovaikutussuhteita koko ajan, nii sitte johtajalta taas odottaa että hän kykenee hyvää vuorovaikutukseen sitte alaisten kanssa"*.

Lisäksi sekä H1 että H3 mainitsivat että on tärkeää että johtaja antaa alaisilleen vastuun lisäksi myös valtaa ja vapautta toteuttaa työtehtäviä, kuten H3:n vastauksesta ilmenee: *”--Et ei myöskään semmosta että vaan annetaan semmosia nakkeja johonkin, et pitää olla myös sitä valtaa ja vastuuta niinku mun mielestä myös siinä mukana, eikä vaan tehtäviä mitä niinkun tehdään”*.

Muita johtajalta ja johtamiselta vaadittavia asioita, joita vastauksissa mainittiin, olivat demokraattinen johtaminen, läsnä oleva johtaminen ja sekä kokemus lapsiryhmätyöskentelystä.

### **6.2.3 Johtajan päivittäisen läsnäolon puuttuminen**

Tarkasteltaessa millä tavalla varhaiskasvatuksen pedagogisen ammattihenkilöstön päivittäiseen työhön vaikuttaa se, että johtaja osan viikosta toisessa päiväkodissa vastaukset jakautuivat. Varajohtajan työtä tekevillä tutkittavilla oli asiaan liittyen erilainen näkemys kuin työntekijöillä jotka eivät toimineet varajohtajana. Varajohtajat H1 ja H3 kertoivat kahden päiväkodin rakenteella olevan vaikutusta, viitaten lisääntyvään työmäärään johtajan poissa ollessa (ks. Taulukko 2). H1 korosti vastauksessaan erityisesti sitä, kuinka hän joutuu olemaan omasta lapsiryhmästään pois ja se vaikuttaa myös lapsiryhmän muiden työntekijöiden työn toteuttamiseen: *”Aika paljo tulee kyllä, tai et joutuu olemaa tuolta ryhmästä pois, et se ei sit taas oo ryhmän muiden työntekijöiden kannalta kauheen kiva asia”*.

H3 puolestaan mainitsi haasteet varajohtajan ja lapsiryhmän tiimivastaavan roolien yhdistämisessä ja koki että molempien roolien omaksuminen samanaikaisesti on vaikeaa, kuten hänen vastauksestaan käy ilmi: *”-- Mä oon kuitenkin sit ku mä oon työkaveri mutta myös varajohtaja ni mä oon vähä semmosen puun ja kuoren välissä aina välillä näissä. Että mä haluisin mennä siihen mukaan nyt siihen johonki että kun tää on niin ärsyttävää ja tyhmää (nauraa) ja vaik se musta oiski mutta sit taas kun mun pitäis myös ajatella sitä toisesta näkökulmasta ni se ei oo kyllä helppoa”*.

H2 kertoi vastauksessaan että ei koe johtajan poissaolon vaikuttavan omaan päivittäiseen työhön, mutta kertoi että välillä asioiden selvittely siirtyy ajankoh- taan jolloin johtajaan saa yhteyden tai hän on paikalla. H4 puolestaan oli sitä mieltä, että hänen päivittäiseen työntekoon ei vaikuta lainkaan se, että johtaja on osan viikosta toisessa päiväkodissa ja toi esille omaa tyytyväisyyttään tilan- teeseen: *"-- Mä en oo semmonen että mä tarviin johtajan siihen turvaksi viereen koko ajan niin tota mulle se sopii näin"*. Sekä H2 että H4 kokivat että itsenäinen työnteko ilman johtajan jatkuvaa läsnäoloa sopii heille ja riittää. H2 perusteli vastaus- ta pitkällä työkokemuksellaan, kun taas H4 kertoi, että ei tarvitse jatkuvasti joh- tajaa oman työnsä tueksi, vaan osaa itse ohjata omaa toimintaansa.

Jokainen vastaajista oli sitä mieltä että työtehtävät jakautuvat päiväkodeissa eri tavalla, kun johtaja ei ole paikalla. Johtajan poissa ollessa varajohtajina toimivi- en työntekijöiden työtehtävät lisääntyvät kun kiireellisesti tehtävät päiväkodin johtajan työt siirtyvät varajohtajien tehtäviksi (ks. Taulukko 2). Tämä käy ilmi seuraavassa katkelmassa: *"No tietysti silloin kun johtaja on poissa niin varajohtaja on kiireisempi ja hän on varmasti sieltä omasta ryhmästä sitte enempi pois"*.(H4)

Haastateltavilta kysyttiin myös millä tavalla päiväkodeissa on huomioitu se että johtaja on vain osan viikosta paikalla ja kokevatko he että päiväkotien johtaja on saatavilla kun häntä tarvitaan. Johtajan poissaolot on huomioitu niin, että vara- johtajana toimivalla työntekijällä on muita ryhmiä pienempi lapsiryhmä, eikä hän työskentele esikoulun opettajana. Tämä mahdollistaa paremmin poissaolot lapsiryhmästä. Lisäksi päivät joina johtaja on paikalla, on kaikkien työntekijöi- den tiedossa ja molemmissa päiväkodeissa on nimetty varajohtaja. On myös sovittu että johtaja on kolme päivää viikosta isommassa päiväkodissa ja kaksi päivää päiväkodissa, jossa on vähemmän ryhmiä. H3 tosin huomauttaa että käytännössä tämä järjestely ei toteudu, sillä johtaja on kummassakin päiväko- dissa kaksi päivää viikosta ja yksi päivä viikosta kuluu usein palavereissa tai koulutuksissa: *"Käytännössähän se menee niin että se (johtaja) on kaks päivää ja kaks*



päivää ja sit viides päivä on sitte aina joku palaveri, koulutus, joku muu". Tämän lisäksi yhteiset palaverit ja tapaamiset on katsottu pidettäväksi silloin kun johtaja on päiväkodissa paikalla.

Vaikka johtaja ei ole paikalla jokaisena päivänä, jokainen vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä että johtaja on saatavilla silloin kun häntä tarvitaan. Päiväkodeissa on sovittu että johtajaan saa olla puhelimitse yhteydessä kun hän ei ole paikalla ja että johtaja pyrkii aina vastaamaan mahdollisimman pian työntekijöilleen. Tämä tulee hyvin esille seuraavissa vastauksissa: *"Kyllä joo. Vaikka silloin ollu joskus joku päivän koulutus niin kun on ollu joku kriisi niin kyllä silloin tekstiviestit sinkoilee"*. (H2)

*"On (saatavilla). Kyllähän mä saan aina puhelimella yhteyttä jos mä tarviin"*. (H1)

## **6.3 Muutostoiveita johtamisen tapoihin**

### **6.3.1 Muutoksia päätöstentekoon**

Kolme haastateltavista oli tyytyväisiä tapaan jolla päätökset päiväkodeissa tehdään, eivätkä kaivanneet siihen muutosta. H4 kuitenkin ajatteli kysymystä myös oman näkökulman ulkopuolelta ja vastasi että lastenhoitajien äänet eivät aina tule kuulluksi (ks. Taulukko 3), sillä kaikkia asioita aina ehditä käsitellä oman tiimin kanssa ennen päätöksentekoa, kuten seuraavasta katkelmasta voidaan havaita: *"-- Joskus on asioita että niitä ei oo kerenny vielä, et ne tulee ylhäältä johtajan niskaan ja sitten me yhdessä yritetään pähkäillä, et kaikki ei aina kerkee sen oman tiimin kanssa"*. Toisaalta H3 toi vastauksessaan esille että syksyllä päiväkoiteihin on tulossa toimintaan talotiimi, joka mahdollistaa myös lastenhoitajien osallistumisen entistä enemmän yhteiseen päätöksentekoon varhaiskasvatuksen pedagogisen ammattihenkilöstön ja johtajan kanssa: *"Nyt meillon tulossa syksyllä semmonen niinku talotiimi johon saa osallistua sitte myös lähahoitajat et aina ketkä vaa pääsee, ni mä luule et se on aika hyöä semmonen et saa heidänki äänen kuuluviin sitte siellä"*.

(Taulukko 3: Muutostoiveet johtamiselle)

MUUTOSTOIVEITA JAETTUUN JOHTAMISEEN JA JOHTAMISEN RAKENTEeseen LIITTYEN		MUUTOSTOIVEITA TUKEVAT JA NIIHIN LIITTYVÄT ILMAUKSET
Yläteema	Alateema	
Johtajan ja lastenhoitajien rooleihin päätöksenteossa toivotaan muutosta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- johtajalle enemmän valtaa ylemmiltä johtoportailta päätöksentekoon</li> <li>- varhaiskasvatuksen lastenhoitajille lisää mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon</li> </ul>	<p>H4: " --mä toivon päiväkodinjohtajille enemmän ja enemmän päätösvaltaa--. --päiväkodinjohtaja pitäis saada enemmän ääntä kuuluviin sinne palveluohjaajiin päin</p> <p>H4: " No ehkä hoitajienki äänet sais tulla vielä voimakkaammin esiin."</p>
Jaettua johtajuutta toivotaan olevan nykyistä enemmän	<ul style="list-style-type: none"> <li>- enemmän yhteistä suunnittelua ja ideoimista</li> <li>- varajohtajanlisäksi vastuuta ja valtaa enemmän myös muille työntekijöille</li> </ul>	<p>H2: " No pidettäis enemmän semmosia yhteisiä palaverieja. -- että pitäis saada enemmän aikaa siihen yhteiseen suunnitteluun tai tämmöseen yhteiseen ideoimiseen</p> <p>H3: " Joo ehkä niin että sin ois niinku myös ne esimerkiks tiimivastaavat mukana enemmän ja ehkä myös lähahoitajat."</p>
Johtajan toivotaan olevan enemmän paikalla	<ul style="list-style-type: none"> <li>- varajohtajien perustehtävän toteuttaminen lapsiryhmässä olisi helpompaa</li> <li>- johtajalla olisi mahdollisuus nähdä enemmän tiimien toimintaa, työntekijöitä ja lapsiryhmiä</li> <li>- positiiviset vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin</li> </ul>	<p>H2: " Kyllähän se ois ihanaa et johtaja olis täällä joka päivä. --tuo semmosta niinku ihan siis turvallisuutta."</p> <p>H1: "No jos mä ajattelen omaa asemaa varajohtaja ni toivostin että hän olis enemmän. --mä koen et mut on palkattu tänne lasten kanssa olemaan eli se ois niinku enemmän mahdollista."</p>

Yksikään vastaajista ei kaivannut muutosta varhaiskasvatuksen pedagogisen ammattihenkilöstön rooleihin päätöksenteossa ja kolme haastateltavaa kertoi olevansa tyytyväinen myös johtajan rooliin päätöksiä tehtäessä. H4 kertoi kuitenkin toivovansa päiväkodinjohtajille enemmän päätösvaltaa (ks. Taulukko 3) varhaiskasvatuksen ylemmiltä tahoilta, kuten hänen vastauksestaan voidaan huomata: *"No tietysti mä toivon päiväkodinjohtajille enemmän ja enemmän päätösvaltaa --. --Tuntuu että niinkun päiväkodinjohtajan pitäis saada enemmän ääntä kuuluviin sinne palveluohjaajiin päin jotka tuntuu välillä täältä kun katsoo, et he on erkaantuneet päiväkodin todellisuudesta jo aika pitkälle"*.

### 6.3.2 Jaetun johtajuuden lisääminen työpaikalla

Haastateltavilta kysyttiin tulisiko, päiväkodeissa joissa he työskentelevät, olla enemmän jaettu johtajuutta. H2 ja H3 olivat sitä mieltä että jaettua johtajuutta tulisi toteuttaa enemmän (ks. Taulukko 3). H2:n mielestä yhteisiä palaverieita, suunnittelua ja ideointia tulisi olla enem-

män. Varajohtajana toimiva H3 puolestaan koki, että olisi hyvä jos kaikki varhaiskasvatuksen opettajina ja sosionomeina toimivat työntekijät ja lastenhoitajat olisivat yhteisessä toiminnassa enemmän mukana, jotta tiimit oppisivat toimimaan vielä itsenäisemmin. Tällöin varajohtaja ei kuormittuisi liikaa, kuten seuraavasta katkelmasta voidaan havaita: *"Joo, niin että siin ois myös esimerkiks tiimivastaavat mukana enemmän ja ehkä myös lähihoitajat, koska sehän ei tietenkään poisulje varmasti käsitteenä se johtajuus niin ketään. -- On paljon semmosii asioita mitkä tiimit vois ratkasta ite ja sitte ne kaikki kuitenkin vähä kuormittaa sitte jos ne tulee niinku mun kautta ja sit jos ne joudutaan viemään vielä johtajalle asti". (H3)* H1 ja H4 kertoivat että eivät kaipaa jaettua johtajuutta nykyistä enempää: *"No ei, kyllähän tää nyt on ihan hyvää systeemi, toimiva. Sanotaan näin". (H1)*

### 6.3.3 Johtajan läsnäolo työpaikalla

Kolme tutkittavista oli sitä mieltä että johtajan tulisi olla päiväkodeissa paikalla nykyistä useammin ja yksi vastaajista koki että ei omassa arkityössään kaipaa johtajan läsnäoloa enempää ja riittää että hän on muulla tavoin tavoitettavissa, kuten H4:n vastauksesta ilmenee: *"-- Niin en mä koe että tämmösessä että ihan arkisimmassa puurtamisessa pitäis olla enemmän paikalla ja tosiaan kun tiedän että saan hänet sähköpotsilla ja puhelimitse kiinni".*

H1, H2 ja H3 toivoivat johtajan läsnäoloa päiväkodeissa lisää sillä se toisi turvallisuutta ja järjestystä työyhteisöön ja kanssakäyminen johtajan kanssa olisi sujuvampaa ja luontevampaa kasvotusten ks. Taulukko 3). Lisäksi varajohtajat mainitsivat että varajohtajan työ olisi helpompaa ja aikaa jäisi enemmän oman lapsiryhmän kanssa työskentelyyn: *"No jos mä ajattelen omaa asemaa varajohtajana ni toivosin että hän olisi enemmän --. Et sillen se mun oma työ et mä koen et mut on palkattu tänne lasten kanssa olemaan eli se ois niinku enemmän mahdollista". (H1)*

H3 ja H2 asettuivat vastauksissaan myös päiväkodinjohtajan asemaan mainitsemalla että johtajan läsnäolon lisääntyminen toisi hänelle enemmän mahdollisuuksia nähdä tiimien toimintaa, työntekijöitä ja lapsiryhmiä. H3:n vastauksessa tämä ilmenee seuraavanlaisesti: *"Kyllä tulisi. -- Että hän esimerkiks sitten niinku*

*näkis myös sitä tiimien toimintaa ja niitä lapsiryhmiä ja kerkesi varmaan kahvipöydäsäki istuu mejän kanssa”.*

Kumpikin varajohtajista koki että omaan arkityöhön vaikuttaisi jos johtajalla olisi vain yksi päiväkoti johdettavanaan ja hän olisi viikon jokaisena päivänä paikalla. Varajohtajat kertoivat että heille jäisi enemmän aikaa omalle lapsiryhmälle ja tiimivastaavana toimimiseen ja tehtävien töiden määrä vähenisi (ks. Taulukko 3). H1:n vastauksessa tämä tulee hyvin esille: *”Mä saisin enemmän olla niitten lasten kanssa siellä, et se vähentäis sitä päivittäistä hommaa”.* (H1)

H2 ja H4 kertoivat että vaikka johtaja olisi päiväkodissa paikalla joka päivä ei sillä olisi juurikaan vaikutusta oman työn toteuttamiseen. H4 ajatteli että johtajan kanssa tulisi mahdollisesti jaettua enemmän lasten kanssa tehtyjä ja koettuja asioita. H2 puolestaan koki että sillä olisi vaikutusta päiväkodin henkilöstöön ja hyvinvointiin, kuten hänen vastauksestaan ilmenee: *”--Ehkä se työyhteisöllisesti jotenki vaikuttas et silloin ei ainakaa tuu semmosta niinku vouhotusta ku tietää että johtaja kuulee ja näkee. Et kyl se tähän henkilöstöön, tähän hyvinvointiin ja sellaseen vaikuttas ehkä enemmän”.*

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli vastata kolmeen asetettuun tutkimuskysymykseen. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää, miten jaettu johtajuus toteutuu työyhteisöissä. Haastateltavista jokainen koki jaetun johtajuuden toteutuvan tutkimuspäiväkodeissa. Jaetun johtajuuden toteutumista tukivat haastateltavien vastaukset, liittyen johtamisen tapoihin ja toimintamalleihin. Jaettu johtajuus näyttäytyi molemmissa tutkimuspäiväkodeissa työtehtävien ja vastuualueiden jakamisena. Myös Ropon ym. (2005, 19–20) määritelmässä jaettuun johtajuuteen liitetään tehtävien ja vastuiden jakaminen. Työtehtävien ja vastuun jakaminen koettiin jopa välttämättömäksi, sillä kahden päiväkodin johtajan työmäärä on kaksinkertainen ja viikoittaiset poissaolot vaativat johtajaa delegoimaan asioita henkilökunnalleen, jotta toiminta olisi sujuvaa.

Jaettu johtajuus näkyi myös päiväkotien tavassa tehdä päätöksiä. Haastateltavat kertoivat päätöstenteon tapahtuvan vuorovaikutuksessa työntekijöiden ja johtajan välillä niin yhteisissä palavereissa, kuin varajohtajan, laaja-alaisen erityisopettajan ja johtajan muodostaman tiimin välityksellä. Johtajan kuvailtiin kuuntelevan kaikkien mielipiteitä ja ottavan vastaan ehdotuksia ja ideoita päätöksiin liittyen. Vaikka päätöksenteko tapahtuukin yhteisesti ja kaikkia osapuolia kuunnellaan, haastateltavat kokivat että johtajan rooli päätöksien loppuunsaattajana ja vastuunkantajana, on tärkeä. Tämä tukee Ropon ja hänen kollegoidensa (2005) ajatusta siitä, että vaikka päätökset tehdäänkin yhdessä koko työyhteisön kanssa, sekä työntekijöiden että johtajan tulee tietää, kuka päätöksistä on lopulta vastuussa (21-23).

Hujala ja Heikka (2008) tuovat esille kuinka tärkeää työntekijöille on tuntee olonsa arvostetuksi ja että heidän työnsä ja osaamisensa on merkityksellistä. Tutkimuspäiväkodeissa tämä näkyi työntekijöiden osaamisen ja ammattitaidon

hyödyntämisenä, mikä on myös yksi jaetun johtajuuden toteutumista tukeva tekijä. Osaamista ja asiantuntijuutta oli hyödynnetty muun muassa vastuualueiden jakamisen yhteydessä. Vastuut oli jaettu jokaisen työntekijän oman kiinnostuksen ja vahvuuksien mukaan. Ammattitaidon hyödyntämiseen vaikutti osaamisen lisäksi oma halukkuus ja aktiivisuus tehdä lapsiryhmän ulkopuolisia tehtäviä. Osaamista hyödynnettiin myös johtajan ja varajohtajan välisessä yhteistyössä, jossa varajohtajalle oli jaettu työtehtäviä. Jaetun johtajuuden toteutumista tuki johtajan keskusteleva ja kuunteleva johtamistapa, sekä avoimuus johtajan ja alaisten välillä.

Toinen tutkimuskysymys keskittyi siihen, millä tavalla johtaminen ja johtamisen rakenne vaikuttavat varhaiskasvatuksen pedagogisen ammattihenkilöstön työn toteuttamiseen. Johtajalla ja hänen johtamistyyllillä koettiin olevan myönteisiä vaikutuksia henkilöstön työntekoon ja johtamiseen oltiin tyytyväisiä. Tutkimukseen osallistunut varhaiskasvatuksen pedagoginen ammattihenkilöstö kuvaili oman työnkuvan olevan selkeä ja tietävänsä mitkä asiat kuuluvat omiin työtehtäviin. Erityisesti varajohtajille, johtajan delegeimat, lisätyötehtävät on myös selkeästi määritelty ja tiedossa. Myös Muijs kollegoineen (2004, 164) mainitsi, että johtajan on tärkeää määritellä työntekijöidensä roolit ja vastuut. Haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä johtajan ja johtamisen vaikutuksista oman työn toteuttamiseen, mutta yksi haastateltavista koki johtajan olevan auktoriteetti, jonka ohjeita ja näkemyksiä tulee noudattaa ja myötäillä. Kaiken kaikkiaan johtajan voitiin nähdä luoneen rakenteet, työntekijöiden työn toteuttamiselle.

Johtajan johtamistyyli tuki alaisten työn toteuttamista. Haastateltavat kokivat että johtaja luottaa alaisiinsa ja johtajalta saa tukea omaan työhönsä. Lisäksi johtajan taito nähdä kokonaisuuksia ja kiinnostus päiväkotien toiminnasta ja sen kehittämisestä koettiin tärkeiksi, oman työn toteuttamisen kannalta. Johtaja tuki alaistensa työtä myös pitämällä heidät ajan tasalla päiväkotia koskevista asioista. Johtajalla oli kuitenkin taito kertoa asioista, kuormittamatta henkilökuntaa

liikaa, tuoden esille vain olennaisen tiedon. Ebbeck & Waniaganayake 2003, 22-23) korostavat myös tiedonkulun tärkeyttä ja kuinka johtajan tulee huolehtia sen toteutumisesta Työntekijät olivat hyvin tyytyväisiä johtamiseen, mutta johtamisen rakenne aiheutti tyytymättömyyttä alaisten keskuudessa. Tyytyväisyys johtamiseen johtui johtajan tavasta kannustaa ja rohkaista alaisiaan yrittämään ja kokeilemaan uusiakin asioita, sekä avoimesta ilmapiiristä, jossa asioista keskustellaan yhdessä. Their (1994) toi myös esille kuinka tärkeää avoimen ja kannustavan ilmapiirin luominen on, uusia asioita opeteltaessa. (Their 1994, 42.) Tyytyväisyys johtamiseen näkyi myös haastateltavien kuvaillessa johtajaa tasapuoliseksi ja oikeudenmukaiseksi. Tämä tukee Vesterisen (2006) käsitystä siitä, että hyvä johtaja on tasapuolinen ja oikeudenmukainen alaisiaan kohtaan (Vesterinen 2006, 47).

Kumpikin varajohtajista mainitsi olevansa tyytymättömiä johtamisen rakenteeseen, jossa yhdellä johtajalla on johdettavaan kaksi päiväkotia. Varajohtajat toivoivat johtajan olevan useampana päivänä viikosta paikalla, mikä ei rakenteen takia ole tällä hetkellä mahdollista. Johtajan poissaoloilla oli vaikutusta varajohtajina toimivien työntekijöiden perustehtävän toteuttamiseen. Johtajan ollessa pois, varajohtajien työtehtävät lisääntyivät ja pedagogisen perustehtävän toteuttamiselle lapsiryhmässä jäi vähemmän aikaa. Kaksi muuta haastateltavaa kokivat että johtajan viikoittaisilla poissaoloilla ei ole vaikutusta heidän työnsä toteuttamiseen.

Kolmas ja viimeinen tutkimuskysymys oli, millaisia muutoksia johtamiseen tarvitaan. Muutostoiveet liittyivät rooleihin päätöksenteossa, jaettuun johtajuuteen ja johtajan läsnäoloon. Kaikki haastateltavista olivat tyytyväisiä omaan rooliinsa päätöksenteossa ja kokivat että pääsevät vaikuttamaan tehtäviin päätöksiin riittävästi. Johtajan rooliinkin oltiin tyytyväisiä, mutta yksi tutkimukseen osallistuneista mainitsi että toivoisi yleisesti kaikille päiväkodinjohtajille enemmän päätösvaltaa suhteessa päiväkodin toimintaa ohjaaviin ulkopuolisiin tahoihin. Tämä viittaa Karilan (1998) käsittelemiin mikro- ja makrotason ilmiöi-

hin. Tutkimuspäiväkodeissa päätöksenteossa ollaan tyytyväisiä työyhteisön ja johtajan väliseen vuorovaikutukseen, mikä kuvastaa mikrotasoa, kun taas makrotasolla, joka käsittää rakenteet traditiot, arvot ja yhteiskunnan lainsäädännön, toivotaan muutosta. (Karila 1998; Nivala 1999.) Yksi tutkittavista mainitsi myös, että lastenhoitajien äänet saisivat kuulua päätöksenteossa vielä voimakkaammin ja päätöksistä voitaisiin neuvotella myös palaverieissa, joissa lastenhoitajat kokoontuisivat. Toisaalta toinen varajohtajista kertoi että syksyllä 2018 päiväkoiteihin on tulossa uudet palaverikäytänteet, joiden myötä lastenhoitajilla on mahdollisuus osallistua entistä enemmän päätöksentekoon.

Päiväkodeissa jaettuun johtajuuteen suhtauduttiin myönteisesti ja sitä toivottiin olevan entistä enemmän. Jaetun johtajuuden lisäämistä perusteltiin sillä, että yhteistä suunnittelu-aikaa ja yhdessä tekemistä tulisi työyhteisössä olla enemmän. Työyhteisön yhteisten suunnittelu- ja keskusteluhetkien kautta johtajalla on myös mahdollisuus jakaa ja hyödyntää omaa pedagogista osaamistaan (Fonsén 2013, 188). Lisäksi toinen varajohtajista mainitsi että jaettu johtajuus voisi ulottua varajohtajan, laaja-alaisen erityisopettajan ja johtajan muodostaman tiimin ulkopuolelle vielä laajemmin, jolloin myös tiimivastaavat eli varhaiskasvatuksen pedagoginen ammattihenkilöstö ja varhaiskasvatuksen lastenhoitajat olisivat enemmän mukana toteuttamassa jaettua johtajuutta. Varajohtaja koki että vastuun lisääminen tiimeille vähentäisi hänen työtaakkaansa ja lisääisi entisestään henkilökunnan itsenäistä työtettä.

Viimeinen asia johon muutosta toivottiin, olivat johtajan viikoittaiset poissaolot, jotka johtuvat kahden päiväkodin johtajuudesta. Johtajan poissaolot mainittiin haastatteluissa moneen kertaan eri asioiden yhteydessä ja hänen toivottiin olevan enemmän fyysisesti läsnä päiväkodeissa. Perusteluissa asetuttiin sekä alaisen, että johtajan rooliin. Haastateltavat kertoivat että läsnäolo päiväkodeissa toisi lisää järjestyksen ja turvallisuuden tuntua ja kommunikointi koettiin luontevammaksi ja sujuvammaksi, kasvotusten keskustellen. Yksi hajautettujen organisaatioiden keskeinen piirre onkin että työnteko tapahtuu ainakin osittain



eri tilassa, jolloin myös kommunikointi organisaation jäsenten kesken on haastava (Kokko & Vartiainen 2006, 13). Lisäksi varajohtajat mainitsivat että johtajan ollessa enemmän paikalla, varajohtajien työmäärä vähenisi ja aikaa jäisi lapsiryhmässä toteutettavaan työhön. Toisaalta haastateltavat toivat myös johtajan näkökulman esiin ja pohtivat, että jos johtajan poissaolot vähenisivät, johtajalla itsellään olisi enemmän aikaa ja mahdollisuuksia nähdä tiimien toimintaa, työntekijöitä ja lapsiryhmiä. Vaikka tutkimukseen osallistuneet varhaiskasvatuksen opettajat ja sosionomit kokivatkin johtajan ja johtamisen tukevan heidän työn toteuttamistaan, johtajan läsnäolo on Hujalan (2005) mukaan myös yksi työyhteisöä tukeva tekijä, joka vaikuttaa osaltaan työyhteisön hyvinvointiin (Hujala 2005, 50–51).

Kahden päiväkodin johtaminen ei mahdollista johtajan läsnäolon lisäämistä, sillä johtamiseen käytettävä aika on tutkimuspäiväkotien tapauksessa käytettävä tasapuolisesti. Osittain rakenteellisista syistä päiväkodeissa toteutetaan myös jaettua johtajuutta delegoimalla työtehtäviä alaisille ja antamalla heille vastuuta. Lisäksi johtajan viikoittaisten poissaolojen vaikutukset varajohtajien perustehtävän toteuttamiseen johtuvat hajautetusta organisaatorakenteesta. Rakenteelliset muutokset vaikuttavat johtamiseen, mutta kuten eräs haastateltavista mainitsi, näihin muutoksiin eivät johtajat ja heidän alaisensa voi juurikaan vaikuttaa.

Toisaalta johtamisella oli myös paljon hyviä vaikutuksia. Jaetun johtajuuden koettiin lisäävän työyhteisön yhteishenkeä ja johtajan poissaolojen myötä työntekijät ovat oppineet uusia asioita, osittain pakon edessä, ja toimimaan itsenäisemmin, kun johtaja ei ole ollut joka hetki läsnä. Lisäksi läsnäolon puutteesta huolimatta, varhaiskasvatuksen pedagoginen ammattihenkilöstö koki, että johtaja on kuitenkin saatavalla, kun häntä tarvitaan, vaikka kasvotusten kommunikointi ei olekaan aina mahdollista. Tutkittavat olivat hyvin yksimielisiä ja toisistaan eroavat vastaukset liittyivät pääasiassa työntekijöiden erilaisiin rooleihin, kahden työntekijän toimiessa varajohtajina, eikä kahden päiväkodin välillä

havaittu eroavaisuuksia johtamisessa. Olisi mielenkiintoista selvittää, millaisia vaikutuksia johtamisella olisi, mikäli johdettavana olisi vain yksi päiväkotitai yksikkö?

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimukseen osallistui kahdesta päiväkodista yhteensä neljä varhaiskasvatuksen opettajaa ja sosionomia, joten otos oli pieni. Toisaalta tutkittavien koulustaustat olivat hieman erilaiset ja he olivat työskennelleet alalla eripituisen ajan, mikä tekee tutkimusnäytteestä kattavan, vaikka tutkittavien määrä ei ollut suuri. Tutkimuksessa on keskitytty vain yhden johtajan johtamiseen, joten tämän tapaustutkimuksen tuloksista ei voida tehdä tilastollisia yleistyksiä. Tutkimuksen ja sen tuloksien avulla voitiin kuitenkin saada suuntaa antavaa tietoa siitä, millä tavalla jaettua johtajuutta toteutetaan, ja millaisia vaikutuksia johtajalla ja johtamisella on työyhteisössä ja millaisia muutoksia johtamiseen kaivataan, päiväkodeissa, joiden johtajalla on johdettavanaan useampi kuin yksi päiväkotitai yksikkö. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, joka ei pyri yleistettävään tietoon. Laadullisen tutkimuksen yksi peruspiirteistä onkin tapauksien ainutlaatuisuus ja saadun aineiston käsittely sen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2010, 164).

Yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta mittaava tekijä on, millä tavalla tutkimuksen toteuttaminen on selitetty. Luotettavuutta lisää tarkka, selkeä ja totuudenmukainen selostus tutkimuksen eri vaiheista. Lisäksi tulosten tulkinnaan liittyy vaatimus tarkkuudesta. Tutkimustuloksia esittäessä olisi osoitettava mihin tutkija johtopäätöksensä perustaa. (Hirsjärvi ym. 2010, 232-233.) Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on lisännyt tutkimuksen toteuttamisen vaiheiden tarkka kuvailu sekä tutkimustuloksia tukevien haastatteluotteiden lisääminen tulososioon. Haastatteluaineiston luotettavuus vaikuttaa myös merkittävästi tutkimuksen luotettavuuteen. Luotettavuuden kannalta on tärkeää että aineistossa näkyy tutkittavien ajatukset ja kokemukset. Tämän tutkimuksen aineistoa voidaan pitää luotettavana sillä tulokset kuvastavat haastateltavien ajatusmaa-

ilmaa. Lisäksi aineiston analysointia ei ole suoritettu sattumanvaraisesti, vaan luokittelussa on otettu huomioon tutkimukselle asetetut tutkimuskysymykset. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185-189.) Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi myös se, että tutkittaville esitetyt haastattelukysymykset oli testattu etukäteen, mahdollisten epäselvien kysymysten välttämiseksi ja jokaiselle tutkimukseen osallistuneelle esitettiin samat kysymykset. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikutti osaltaan myös se, että tutkittavat olivat tutkijalle entuudestaan tuttuja työsuhteen kautta. Haastattelujen toteuttaminen oli sujuvaa ja haastattelijan ja haastateltavien kanssakäyminen oli luontevaa. Tutkijan ja tutkittavien välillä vallitsi jo etukäteen rakennettu luottamussuhde, jolloin rehellisten vastausten antaminen oli tiettävästi helpompaa.

Tutkimuksen luotettavuutta vähensi pieni otoskoko, vaikka laadullisen tutkimuksen ei olekaan tarkoitus pyrkiä yleistettävään tietoon. Tutkittavia oli yhteensä neljä ja tutkimukseen osallistui lähes kaikki päiväkodeissa työskennelleet varhaiskasvatuksen opettajat ja sosionomit. Mikäli tutkimus olisi toteutettu kahden johtajan alaisuudessa olevissa päiväkodeissa, olisi tutkimusjoukko ollut suurempi ja tutkimuksen avulla olisi saatu mahdollisesti lisäinformaatiota. Aineiston luotettavuutta rajoittaa se, että koko haastatteluista saatua aineistoa, ei hyödynnetty. Alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaisesti tarkoituksena oli vertailla päiväkodinjohtajan ja varhaiskasvatuksen pedagogisen ammattihenkilöstön vastauksia toisiinsa. Haastattelujen jälkeen päiväkodinjohtajan haastattelusta saatu aineisto päätettiin jättää tutkimuksesta kokonaan pois, sillä tutkimuksessa haluttiin keskittyä johtajan alaisina toimivien työntekijöiden ajatuksiin ja kokemuksiin johtamisesta.

### **7.3 Jatkotutkimushaasteet**

Tutkimuksia varhaiskasvatuksen johtamiseen liittyen voitaisiin tehdä eri näkökulmista. Tässä tutkimuksessa tarkastelu kohteena oli johtaminen, joka tapahtui kahta eri päiväkotia johtavan henkilön ja hänen alaistensa toimesta. Hajautettu-

jen organisaatioiden johtamista varhaiskasvatuksessa voisi tutkia laajemmin, selvittämällä myös esimerkiksi varhaiskasvatuksen palvelupäällikön sekä muiden päivähoiton toimintaa ohjaavien ulkoisten tahojen vaikutuksia johtamiseen. Olisi mielenkiintoista tutkia aihetta näkökulmasta, jossa päiväkodinjohtaja olisi alaisen roolissa ja hänen toimintaansa ohjaavat tahot toimisivat johtajan roolissa. Johtamisen vaikutuksiin liittyen päiväkodinjohtajilta saataisiin näkemyksiä siihen, kuinka paljon he kokevat että heidän johtajan työtään ohjaillaan päiväkodin ulkopuolelta ja mitkä päiväkodinjohtajasta riippumattomat tekijät vaikuttavat työn toteuttamiseen.

Jatkotutkimusmahdollisuutena varhaiskasvatuksen johtajuutta käsittelevälle tutkimukselle olisi keskittyä hajautettujen organisaatioiden sijasta myös tapauksiin, joissa yhdellä johtajalla on vain yksi päiväkotijohdettavaan. Saatuja tuloksia voisi vertailla tämän tutkimuksen tuloksiin, jolloin saataisiin lisäinformaatiota siitä, millaisia haasteita erilaisiin organisaatiorakenteisiin liittyy ja kuinka paljon johtajan persoonalla ja johtamistaidoilla on vaikutusta alaisten tyytyväisyyteen ja mitkä asiat ovat rakenteista johtuvia. Laadullista tutkimusta voisi tukea määrällisen tutkimuksen elementit, jolloin olisi helpompaa tutkia suurempia joukkoja ja saadut tulokset olisivat enemmän hyödynnettävissä, niiden yleistettävyyden takia. Johtajuuteen liitetyt käsitteet, alaistaidot ja työhyvinvointi, olisivat myös kiinnostavia tarkastelun kohteita johtamista käsittelevissä tutkimuksissa.

## LÄHTEET

- Arvassalo, L. (6. Marraskuu 2006). *Alaistaito: Kielitoimimiston sanakirjan toimitus*.  
Noudettu osoitteesta Kotimaisten kielten keskus:  
[https://www.kotus.fi/nyt/kolumnit/sana\\_sanasta\\_ajan\\_sanojen\\_tausta\\_a\\_\(2005\\_2013\)/alaistaito](https://www.kotus.fi/nyt/kolumnit/sana_sanasta_ajan_sanojen_tausta_a_(2005_2013)/alaistaito)
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Ebbeck, M., Waniganayake & Manjula. (2003). *Early childhood professionals: Leading today and tomorrow*. Sydney: MacLennan & Petty.
- Fonsén, E. (2013). Dimensions of pedagogical leadership in early childhood education and care. Teoksessa Hujala, E., Waniganayake, M. & Rodd, J. *Researching leadership in early childhood education* (ss. 182-188). Tampere: Tampere University Press.
- Fonsen, E. & Sanna, P. (2016). *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus - Käsikirja käytännön työhön*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Halttunen, L. (2009). *Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa*. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Helakorpi, S. (2001). *Koulun johtamishaaste*. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino .
- Hopen, D. (2010). The changing role and the practises of succesful leaders. *The journal for quality & participation* 33 (1), 4-8.
- Hujala, E. (2002). Leadership in child care context in Finland. Teoksessa V. Nivala & E. Hujala, *Leadership in Early Childhood Education* (ss. 82-85). Oulu: Oulu University press.
- Hujala, E. (2005). Johtamisen suunta - hallinnoinnista pedagogiikan johtamiseen. *Lastentarha*, 50-53.
- Hujala, E. & Heikka, J. (2008). Jaettu johtajuus päivähoitossa. *Lastentarha* 1, 32.

- Hujala, E., Heikka, J. & Fonsén, E. (2012b). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta johtamisen työkaluna. Teoksessa Anttonen, A., Haveri, A., Lehto, J. & Palukka, H. *Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos* (s. 341). Tampere: University Press.
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. (2012a). Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. *Varhaiskasvatuksen käsikirja* (ss. 287-298). Juva: Bookwell .
- Hujala, E., Nivala, V., Parrila, S. & Puroila, A.-M. (2007). *Päivähoidosta varhaiskasvatukseen*. Edufin.
- Juuti, P. (2006). *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2006). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, K. & Mikkola, P. (2015). *Oletko sä meidän kaa? Näkökulmia osallisuuteen ja yhteisöllisyyteen varhaiskasvatuksessa*. Pedatiето .
- Järvinen, P. (2008). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Juva: Bookwell.
- Karila, K. (1998). Contextual and situational perspectives on leadership in early education centres. Teoksessa Hujala, E. & Puroila, A.-M. *Towards Understanding Leadership in Early Childhood Context* (ss. 64-66). Oulu: Oulu university press.
- Karlöf, B. (2002). *Johtamisen käsitteet ja mallit*. Porvoo: WS Bookwell .
- Keltikangas-Järvinen, L. (2018). Yksi hankala työntekijä voi pilata työpaikan ilmapiirin. *Palveluesimies -kuukausijulkaisu*, 11.
- Keskinen, S. (2005a). Tutkimus alaistaidoista kunnissa. *Kunnallisan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisut, nro49*.
- Keskinen, S. (2005b). *Alaistaito - Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Vammala: Kunnallisan kehittämissäätö.
- Kokko, N. & Vartainen, M. (2006/2). *Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät*. Espoo: Teknillinen korkeakoulu. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Noudettu osoitteesta <http://lib.tkk.fi/Reports/2006/isbn9512281325.pdf>

- Kostamo, E. (2004). *Suomalainen johtajuus - rohkeus olla omatakeinen*. Helsinki: Gummerus.
- Kärkkäinen, M. (2005). *Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälinaena*. Helsinki: Edita Publishing .
- Laulainen, S. (2010). "Jos mittää et anna niin mittää et saa" *Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä*. Itä-Suomen yliopisto: Dissertations in Social Sciences and Business Studies no 9.
- Lichtman, M. (2012). *Qualitative research in education: a users guide*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Luoma, J. & Airikoski, J. (2006). Menestystä ja hyvinvointia organisaatioon muutoksessa. Teoksessa Vesterinen, P. *Työhyvinvointi ja esimiestyö* (ss. 131-135). Juva: WS Bookwell .
- Muijis, D., Aubrey, C., Harris, A. & Briggs, M. (2004). How do they Manage? A review of the research on leadership in early childhood. *Journal of Early Childhood Research*, 159.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. (2010). *Työyhteisötaidot. 2. painos*. Unipress.
- Niiranen, V. (2011). Moniammatillisten verkostojen johtaminen. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. *Sosiaali- ja terveystyöjohtaminen* (s. 135). Helsinki: WSOY-pro.
- Nivala, V. (5. Marraskuu 1999). *Päiväkodin johtajuus*. Rovaniemi, Suomi: Lapin yliopistokustannus.
- Nivala, V. (2006). Johtaminen tulevaisuudessa. Teoksessa Turja L. & Fonsen, E. *Suuntana laadukas varhaiskasvatus, Professori Eeva Hujalan matkassa* (ss. 96-211). Tampere: Suomen varhaiskasvatus 2010.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. California, Thousand Oaks: SAGE Publications. Noudettu osoitteesta SAGE.
- Opetushallitus*. (6. Lokakuu 2017). Noudettu osoitteesta [https://www.oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/varhaiskasvatus](https://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/varhaiskasvatus)
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive Vol 18. No1., 47-57*.

- Rehnback, K., Keskinen, S. & Keskinen, E. (2010). Työntekijöiden esimiesalaisuudessa toimimiseen liittyvät epäonnistumisattribuutiot työhyvinvoinniltaan erilaisissa yksiköissä. *Psykologia* 45 (02) , 134-135.
- Rodd, J. (2006). *Leadership in Early Childhood. 3.edition*. Maidenhead: Open University Press.
- Ropo, A., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., Koivunen, N. & Eriksson, M. (2005). *Jaetun johtajuuden särmit*. Helsinki: Talentum oyj.
- Rosemary, C., Roskos, K., Owendoff, C. & Olson, C. (1998). Surveying leadership in united states early care and education: A knowledge base typology of activity. Teoksessa Hujala, E. & Puroila, A-M. *Towards Understanding Leadership on Early Childhood Context* (ss. 195-196). Oulu: Oulu University press.
- Siraj-Blatchford, I. & Manni, L. (2006). *Effective leadership in the early years sector: The ELEYS study*. Lontoo: Institute of education. University of London.
- Soukainen, U. (2015). Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. *Akateeminen väitöskirja*. Turku: Painoslama .
- Spillane, J. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum* 69(2), 144-150.
- Their, S. (1994). *Pedagoginen johtaminen*. Tampere: Tammer-Paino.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Varhaiskasvatustilaki 2018/540*. (1. Syyskuu 2018). Noudettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>
- Varhaiskasvatussuunnitelma perusteet*. (2016).
- Vesterinen, P. (2006). "Aamulla kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähetä töihin - ja se jatkuu koko päivän. Teoksessa P. Vesterinen, *Työhyvinvointi ja esimiestyö* (ss. 45-50). Juva: WS Bookwell .
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organisations*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.



# LIITTEET

## Liite 1: Tutkimuslupa päiväkodinjohtajalta

Hyvä XXXXXXXXX ja XXXXXXXXX päiväkodinjohtaja,

opiskelen Raumalla varhaiskasvatuksen maisteriksi ja teen pro gradu-työtäni. Tutkimuksen aihe on johtaminen ja tutkin päiväkotitason johtamista ja sen toteuttamista. Tarkoitukseni on selvittää miten jaettu johtajuus näkyy päiväkodissa, millä tavalla johtaminen ja johtamisen rakenne vaikuttavat varhaiskasvatuksen pedagogisen ammattihenkilöstön työn toteuttamiseen ja millaisia muutoksia johtamiseen kaivataan, haastattelemalla varhaiskasvatuksen sosionomeja ja /tai opettajia ja päiväkodinjohtajaa. Tutkimukseni kohdistuu päiväkotiin jonka johtajalla on alaisuudessaan samanaikaisesti kaksi eri päiväkotiä ja haluaisin selvittää kuinka kahden päiväkodin rakenne vaikuttaa johtamiseen ja varhaiskasvatuksen pedagogisen ammattihenkilöstön työn toteuttamiseen.

Tavoitteenani on saada tutkimukseen mukaan yksi päiväkodinjohtaja joka toimii kahden eri päiväkodin johtajana ja varhaiskasvatuksen opettajana ja /tai sosionomina työskenteleviä työntekijöitä johtajan molemmista päiväkodeista. Tarkoitukseni olisi kerätä aineisto kevään 2018 aikana. Haastattelut käsitellään luottamuksellisesti ja tutkimukseen osallistuvien päiväkotien ja tutkittavien nimet pysyvät salassa koko tutkimuksen toteutuksen ajan. Haastatteluiden kesto on noin puoli tuntia ja ne toteutetaan yksilöhaastatteluina. Sopiva haastatteluaika sovitaan jokaisen haastateltavan kanssa erikseen ja haastatteluita varten olen valmis tulemaan päiväkodille.

Pyydän lupaa toteuttaa tutkimus ja haastatella teitä sekä päiväkodeissa työskenteleviä varhaiskasvatuksen sosionomeina ja/tai opettajina työskenteleviä työntekijöitä. Olisi hienoa mikäli teiltä löytyisi aikaa haastattelulle ja auttaisitte tutkimusaineistoni keräämisessä.

## **Liite 2: Tutkimuslupa päiväkotien varhaiskasvatuksen pedagogiselta ammattihenkilöstöltä**

Hyvä XXXXXXXXX ja XXXXXXXXX päiväkodin työntekijä,

opiskelen Raumalla varhaiskasvatuksen maisteriksi ja teen pro gradu-työtäni. Tutkimuksen aihe on johtaminen ja tutkin päiväkotitason johtamista ja sen toteuttamista. Tarkoitukseni on selvittää miten jaettu johtajuus näkyy päiväkodissa, millä tavalla johtaminen ja johtamisen rakenne vaikuttavat varhaiskasvatuksen pedagogisen ammattihenkilöstön työn toteuttamiseen ja millaisia muutoksia johtamiseen kaivataan, haastatteleamalla varhaiskasvatuksen sosionomeja ja/tai opettajia sekä päiväkodinjohtajaa. Tutkimukseni kohdistuu päiväkotiin jonka johtajalla on alaisuudessaan samanaikaisesti kaksi eri päiväkotia ja haluaisin selvittää kuinka kahden päiväkodin rakenne vaikuttaa johtamiseen ja varhaiskasvatuksen pedagogisen ammattihenkilöstön työn toteuttamiseen.

Tavoitteenani on saada tutkimukseen mukaan yksi päiväkodinjohtaja joka toimii kahden eri päiväkodin johtajana ja varhaiskasvatuksen opettajana ja /tai sosionomina työskenteleviä työntekijöitä johtajan molemmista päiväkodeista. Tarkoitukseni olisi kerätä aineisto kevään 2018 aikana. Haastattelut käsitellään luottamuksellisesti ja tutkimukseen osallistuvien päiväkotien ja tutkittavien nimet pysyvät salassa koko tutkimuksen toteutuksen ajan. Haastatteluiden kesto on noin puoli tuntia ja ne toteutetaan yksilöhaastatteluina. Sopiva haastatteluaika sovitaan jokaisen haastateltavan kanssa erikseen ja haastatteluita varten olen valmis tulemaan päiväkodille.

Pyydän lupaa haastatella teitä tutkimustani varten. Olisi hienoa mikäli teiltä löytyisi aikaa haastattelulle ja auttaisitte tutkimusaineistoni keräämisessä.

### **Liite 3: Suostumus pro gradu -tutkimukseen**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää päiväkodin varhaiskasvatuksen pedagogisen ammattihenkilöstön ja päiväkodinjohtajan ajatuksia johtamisesta ja jaetusta johtajuudesta. Tutkimus toteutetaan yksilöhaastatteluina. Kaikki haastattelun aikana ilmi tulevat asiat ovat tutkijan ja haastateltavan välillä luotamuksellisia, eikä tietoja anneta kolmansille osapuolille. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja tutkittava voi missä tahansa vaiheessa keskeyttää haastattelun. Tutkittavaa ei voida tunnistaa hänen vastaustensa perusteella. Kaikki tutkimusmateriaali hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Suostun haastatteluun ja vastauksia saa käyttää tutkimuksen tekemiseen [ ]  
(rastita)

Haastateltavan allekirjoitus, päivämäärä ja paikkakunta

---

Tutkijan allekirjoitus, päivämäärä ja paikkakunta

---

## **Liite 4: Haastattelukysymykset**

Taustatiedot:

- Työnimike
- Koulutustausta
- Työkokemus vuosina
- Tämän hetkiset työtehtävät työtehtävät

Kysymykset:

### **Jaettu johtajuus**

1. Mitä on jaettu johtajuus? omin sanoin
2. Toteuttaako päiväkodinjohtajamielestäsi jaettua johtajuutta? millä tavalla?
3. Miten päätöstenteko päiväkodissa tapahtuu?
4. Kuinka paljon osallistut yhteiseen päätöksentekoon? Millä tavalla?
5. Millainen rooli johtajalla on päätöstenteossa?
6. Millä tavalla osaamistasi ja asiantuntijuuttasi hyödynnetään päiväkodissa jossa työskentelet?
7. Onko työtehtäviä/vastuualueita jaettu työntekijöiden kesken? Miksi? Millä perusteella tehtäviä on jaettu?

### **Johtamisen vaikutukset**

1. Millä tavalla päiväkodinjohtajan johtaminen näkyy päivittäisessä työssäsi?
2. Tukeeko päiväkodinjohtajan johtaminen työtehtäviesi toteuttamista? Millä tavalla?
3. Oletko tyytyväinen johtamiseen työpaikallasi? Miksi, miksi et?
4. Mitä johtajalta vaaditaan/ millaista johtamista vaaditaan, jotta arki päiväkodissa on sujuvaa?
5. Millä tavalla päivittäiseen työhösi vaikuttaa se että johtaja on osan viikosta toisessa päiväkodissa?

6. Jakautuvatko työtehtävät työntekijöiden kesken eri tavalla johtajan poissa ollessa? miksi?
7. Millä tavalla päiväkodissasi on huomioitu se, että johtaja on vain osan viikosta yhdessä päiväkodissa?
8. Onko johtaja mielestäsi saatavilla, kun tarvitsee?

### **Muutostoiveet**

1. Millaisia muutoksia haluaisit tapaan, jolla päätökset päiväkodissanne tehdään? miksi?
2. Millaisia muutoksia haluaisit työntekijöiden ja päiväkodinjohtajan rooleihin päätöksenteossa? miksi?
3. Tulisiko työpaikallasi olla enemmän jaettua johtajuutta? miksi?
4. Tulisiko johtajan olla mielestäsi enemmän paikalla päiväkodissa jossa työskentelet? miksi?
5. Millä tavalla päivittäiseen työhösi vaikuttaisi, jos olisit päiväkodissa paikalla viikon jokaisena päivänä?
6. Millä tavalla päivittäiseen työhösi vaikuttaisi, jos johtaja olisi päiväkodissa paikalla viikon jokaisena päivänä?