



**TURUN  
YLIOPISTO**

# **JOHTAJUUS MUUTTUVASSA VARHAISKASVATUKSESSA:**

Jaetun johtajuuden rakentuminen päiväkodin johtajan ja  
apulaisjohtajan välillä

Kasvatustiede  
Pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Sini Wallin

7.4.2025  
Turku

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

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Kasvatustiede

**Tekijä:** Sini Wallin

**Otsikko:** Johtajuus muuttuvassa varhaiskasvatuksessa: jaetun johtajuuden rakentuminen päiväkodin johtajan ja apulaisjohtajan välillä

**Ohjaaja:** Yliopistonlehtori Anitta Melasalmi

**Sivumäärä:** 59 sivua

**Päivämäärä:** 7.4.2025

Tämä pro gradu -tutkielma tarkastelee jaetun johtajuuden rakentumista päiväkodin johtajan ja apulaisjohtajan välillä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia diskursseja päiväkodin johtajat ja apulaisjohtajat rakentavat puhuessaan jaetusta johtajuudesta sekä vallan relationaalisesta rakentumisesta omasta positioistaan käsin. Tutkimusaineistona käytetään kolmen päiväkodin johtajan ja kolmen apulaisjohtajan fokusryhmähaastatteluja, ja aineisto analysoidaan temaattisesti diskurssianalyysin keinoin.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että johtajuuden jakamisen mallia päiväkodin johtajan ja apulaisjohtajan välillä rakennetaan varhaiskasvatussyhteisössä jatkuvasti, mutta apulaisjohtajan rooli on vielä vakiintumaton. Haastatteluista nousi esille 31 diskurssiteemasta muodostetut kolme yläkategoriaa: hallinnollinen johtaminen, pedagoginen johtaminen sekä vallan ja vastuun jakautuminen. Hallinnollisen johtamisen diskurssiteemoista korostui työvuorojen osuus apulaisjohtajan työtehtävissä, kun puolestaan pedagogisen johtamisen diskursseissa painottui palaverien suunnitteluun ja järjestämiseen liittyvät tehtävät. Vallan ja vastuun jakamisen diskurssit painottivat johtajan päävastuuta päiväkodin toiminnasta.

Pro gradu -tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että vaikka apulaisjohtajan rooli on vielä epäselvä, uusia käytäntöjä kokeilemalla positio tulee rakentumaan tarkemmaksi. Tällä hetkellä tämän tutkimuksen tuloksia tarkastellessa apulaisjohtajien roolit ovat kontekstiin vahvasti sitoutuneita, kontekstin muuttuessa myös apulaisjohtajan positio muuttuu. Tulokset tarjoavat tietoa jaetun johtajuuden kehittämisestä sekä johtajuuden tukemisesta varhaiskasvatuksessa. Lisäksi ne voivat toimia pohjana johtamiskäytäntöjen kehittämiseksi ja varhaiskasvatuksen johtajuuskoulutukselle.

**Avainsanat:** diskurssianalyysi, hallinnollinen johtaminen, jaettu johtajuus, pedagoginen johtaminen, vallan ja vastuun jakautuminen, varhaiskasvatus

# Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b>	<b>8</b>
2.1	Jaettu johtajuus	8
2.2	Pedagogisen johtamisen näkökulma	9
2.3	Opettajajohtajuuden näkökulma	10
2.4	Johtajuus ja valta	11
2.5	Toteutettua johtajuustutkimusta Suomessa ja kansainvälisesti	12
2.6	Johtajuuden diskurssit	13
<b>3</b>	<b>TUTKIMUSTEHTÄVÄT JA TUTKIMUSKYSYMYKSET</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>MENETELMÄ</b>	<b>16</b>
4.1	Aineiston keruu	17
4.2	Osallistujat	18
4.3	Aineiston käsittely	19
<b>5</b>	<b>AINEISTON ANALYYSI</b>	<b>21</b>
<b>6</b>	<b>TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>27</b>
<b>6.1</b>	<b>Jaetun johtajuuden diskurssit</b>	<b>27</b>
6.1.1	Hallinnollinen johtaminen	27
6.1.2	Pedagoginen johtaminen	31
6.1.3	Vallan ja vastuun jakautuminen	34
<b>6.2</b>	<b>Valta diskurssipositioinneissa</b>	<b>36</b>
6.2.1	Vallan ja vastuun jakautuminen	36
6.2.2	Haasteita vallan ja vastuun jakamisessa	40
<b>7</b>	<b>POHDINTA</b>	<b>43</b>
<b>8</b>	<b>TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA TUTKIMUSETIIKKA</b>	<b>48</b>
	<b>Lähteet</b>	<b>51</b>
	<b>Liitteet</b>	<b>57</b>
	Liite 1: Apulaisjohtajien haastattelun kysymykset	57
	Liite 2: Johtajien haastattelun kysymykset	58



# 1 JOHDANTO

Varhaiskasvatus on ollut uudistusten kohteena viime vuosina. Sekä uudistettu Varhaiskasvatuslaki (540/2018) että päivitetty Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (Opetushallitus [OPH], 2022) ovat tuoneet uusia vaatimuksia varhaiskasvatuksen järjestäjille sekä henkilöstölle. Varhaiskasvatuslain (14:74§) myötä johtamiseen on kohdistunut painetta, sillä täydennetty varhaiskasvatuslaki edellyttää vuoden 2030 jälkeen päiväkodin johtajaksi hakeutuvalta henkilöltä kasvatustieteen maisterin tutkintoa. Lisäksi Opetusalan ammattijärjestön (OAJ) esittämän apulaisjohtajan vaateen myötä kunnissa on ryhdytty pohtimaan omaa organisaatiomallia. Tällä vuosikymmenellä johtajan työhön ja vastuisiin kohdistuvia paineita on lähdetty ratkaisemaan lapsiryhmästä irrotetun apulaisjohtajan position avulla (Hjelt, 2023).

Varhaiskasvatussyksikön johtaminen perustuu normatiivisten Varhaiskasvatussuunnitelman (OPH, 2022) ja varhaiskasvatuslain (1:3 §) esittämiin arvoihin ja tavoitteisiin, joita kohti pyritään hyödyntäen henkilöstön ammattiosaamista. Päiväkodin johtajan odotetaan luovan työyhteisölle edellytykset toteuttaa laadukasta varhaiskasvatusta johtamassaan yksikössä (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus [KARVI], 2023). Rosqvist ja kollegat (2019) painottavat laadukkaan varhaiskasvatuksen sisältävän lapsilähtöistä pedagogiikkaa. Kangas ym. (2016) liittävät varhaiskasvatuksen laatuun myös vastuiden ja vallan jakamisen sekä luottamuksen johtajan ja henkilökunnan välillä. Varhaiskasvatussuunnitelman (OPH, 2022) mukaan lapsen edun, hyvinvoinnin ja oppimisen edistäminen ovat päiväkodin henkilöstön ja johtamisen tavoitteita. Opetushallituksen laatima varhaiskasvatussuunnitelman perusteet edellyttää, että varhaiskasvatuksen pedagogiikkaa johdetaan tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti arvioiden ja kehittämisen toimintaa jatkuvasti (OPH, 2022). Kankaan ja kollegoiden (2022) mukaan varhaiskasvatuksen laatuun on tullut viime aikoina lisää vaatimuksia työskentelyolosuhteisiin ja henkilöstöresursseihin liittyen.

Varhaiskasvatuksen johtaminen edellyttää pedagogista johtamista (OPH, 2022), mutta varhaiskasvatuksen kentällä puhutaan pedagogisten tavoitteiden saavuttamisen haasteista (Hjelt, 2023). Pedagogista johtajuutta haastetaan johtajuuden jakautuessa kuntaorganisaatiossa usealle eri toimijaryhmille (Parrila & Fonsén, 2016). Käsitteenä pedagoginen johtaminen määritellään usealla tavalla. Heikan ja kollegoiden (2020) mukaan yleisesti pedagogisella johtamisella tarkoitetaan prosessia, jolla on suunnitelma ja tarkoitus.

Parrila ja Fonsén (2016) määrittelevät jaetun pedagogisen johtamisen käsitettä johtamisvastuiden ja -tehtävien jakamisena työyhteisössä.

Siippainen ja kollegat (2021) nostavat esiin johtajien kokemuksen kiireestä ja ajanpuutteesta, sillä johtajien vastuualueet ja tehtävät ovat lisääntyneet viime vuosina. He kuvailevat haasteiden esiintyvän resursseissa sekä henkilöstöjohtamisen kuormittavuudessa. Johtajilla saattaa olla useampi päiväkotiyksikkö johdettavanaan, mikä aiheuttaa muun muassa aikataulullisia pulmia. Lisäksi viime vuosikymmenen aikana yleistynyt varhaiskasvatuksen henkilöstöpula on johtanut kouluttamattoman henkilöstön palkkaamiseen ja ohjaamiseen (Siippainen ym., 2021; Heikkinen ym., 2022).

Hallinnolliset työt vievät aikaa johtajilta ja siten pedagogiikan johtaminen ja pedagogisena johtajana toimiminen on haasteellista (Opazo ym., 2023). Suomessa tähän pulmaan on herätty rakentamalla uutta tehtävänkuvaa. KARVI (2023) nostaa esille käsitteet varajohtaja, apulaisjohtaja sekä vastuupettaja. Tehtävänkuvat näillä nimikkeillä esitetään hyvin vaihtelevina: osan työtehtäviin kuuluu työskentely lapsiryhmässä ja päiväkodin johtajan sijaistaminen, kun puolestaan osalle mahdollistetaan aikaa myös lapsiryhmän ulkopuolelle muihin töihin. Yleisimmin tehtävänkuvissa kuvaillaan varajohtajan, apulaisjohtajan tai vastuupettajan työtehtäviin kuuluvan sijaisjärjestelyt sekä työvuorot (KARVI, 2023).

Jo vuonna 2016 kiinnitettiin huomiota jaetun johtajuuden tutkimuksen vähäisyyteen (Parrila & Fonsén, 2016). Myöhemmin aihetta on alettu tutkia useammasta eri näkökulmasta. Johtajan työn tutkittiin painottuvan enemmän asioiden johtamiseen (management) kuin henkilöiden johtamiseen (leadership) rajoittaen samalla inklusiivisen pedagogiikan tehokasta toteutumista (Laakso, Pihlaja & Laakkonen, 2020). Tiuhonen (2019) puolestaan tutki väitöskirjassaan yhteisöllisyyden ja yhteistyön merkitystä varhaiskasvatuksen jaetussa johtajuudessa. Jaetun johtamisen tutkiminen on tärkeää, sillä päiväkotien johtajien on tutkittu kärsivän ajanpuutteesta (Kangas ym., 2022), joka johtaa haasteisiin pedagogisessa johtamisessa sekä varhaiskasvatuksen kehittämistyössä (Parrila & Fonsén, 2016). Jakamalla johtajuutta voidaan parantaa työyhteisön hyvinvointia ja varhaiskasvatuksen laatua (KARVI, 2024).

Johtajien vastuualueiden sekä tehtävien lisääntyminen ovat henkilöstöpulan ja hallinnollisten töiden lisäksi kuormittaneet johtajia varhaiskasvatuksessa. Suomessa on kehitteillä uusi apulaisjohtajan tehtävänkova, mutta sen sisällöt ovat vielä vaihtelevia. Jaetun johtajuuden on

todettu edistävän sekä hyvinvointia työyhteisössä että varhaiskasvatuksen laatua. Päiväkodin johtajiin kohdistuneet paineet korostavat tarvetta johtajuuden jakamiselle.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa esitellään varhaiskasvatuksen johtajuuteen liittyvää teoreettista viitekehystä. Aloitetaan pohtimalla jaetun johtajuuden käsitettä, pedagogista johtajuutta sekä siihen vahvasti liittyvää opettajajohtajuutta. Tämän jälkeen perehdytään johtajuuteen vallan näkökulmasta. Luvun lopussa käsitellään aiempia tutkimuksia johtajuudesta Suomessa ja kansainvälisesti sekä johtajuuden diskursseja.

### 2.1 Jaettu johtajuus

Johtajuustutkimuksen haasteena on johtajuuden käsitteen moninaisuus. Jaetun johtajuuden (shared leadership) lisäksi voidaan puhua hajautetusta johtamisesta (distributed leadership). Hajautetulla johtamisella tarkoitetaan vastuualueiden selkeää jakamista työyhteisössä (Heikka ym., 2021) ja sen onnistunut toteutus edellyttää henkilökunnan riittävää ammatillista pätevyyttä (Heikkinen ym., 2022). Tässä tutkimuksessa käytän jatkossa jaetun johtajuuden käsitettä. Goksoy (2016) korostaa jaetun johtajuuden perustuvan vuorovaikutuksessa rakentuvaan yhteisölliseen oppimiseen, jossa yhdistyy useamman henkilön tiedot ja kokemukset. Fonsén ja Keski-Rauska (2019) tarkentavat jaetussa johtajuudessa johtajaparin välistä vuorovaikutusta sekä yhteisiä tavoitteita, joita kohti pyritään etenemään.

Jaettua johtajuutta on tutkittu aiemmin muun muassa johtajuuden (Heikka & Hujala, 2013) ja opettajajohtajuuden (Heikka ym., 2016; Ranta ym., 2023; Denee & Thornton, 2021) näkökulmista. Heikka ja kollegat (2016) esittävät opettajajohtajuuden sisältävän vastuun ryhmän pedagogisesta toiminnasta opetussuunnitelman mukaisesti sekä yhteisen pedagogisen keskustelun käymistä yksikön johtajan ja muiden opettajien kesken. Ranta ym. (2023) täydentävät opettajajohtajuuden vastuisiin kuuluvan työilmapiirin edistäminen, vuorovaikutustaidot, johtajuuden jakaminen, käytäntöjen kehittäminen sekä tiimityön organisoinnin.

Kupilan ym. (2023) mukaan laatu- ja tehokkuusvaatimukset johtajan osalta kasvavat kokoajan sekä alaisten että organisaation ylemmän tason osalta. He kannustavat johtajia reagoimaan vaatimuksiin ja pyrkimään ennakoimaan niitä muun muassa selkeyttämällä rooleja koko työyhteisössä. Lisäksi varhaiskasvatuksessa johtajan tulee panostaa vastuiden sekä perustehtävien selkiyttämiseen. He pitävät luonnollisena johtajan tarvitsevan tukea ja apua

(Kupila ym., 2023). Johtajuuden jakamisen avulla voidaan kehittää samalla myös henkilöstön osaamista, yhteistä työskentelytapaa sekä muutokseen sitoutumista (Parrila & Fonsén, 2016).

## 2.2 Pedagogisen johtamisen näkökulma

Fonsén ja kollegat (2023) totesivat pedagogisen johtajuuden olevan tärkeässä roolissa laadukkaan varhaiskasvatuksen takaamisessa. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtaminen käsitetään Parrilan ja Mäntyjärven (2021) mukaan jaettuna asiantuntijuutena ja yhteisenä vastuuna laadukkaasta pedagogiikasta. He pitävät jatkuvasti käytävää reflektiivistä keskustelua, sitoutumista sekä yhteistä oppimista tärkeinä elementteinä pedagogisessa johtamisessa (Parrila & Mäntyjärvi, 2021). Heikka ym. (2020) täydensivät pedagogiseen johtamiseen sisältyvän lasten oppimisen näkökulman lisäksi varhaiskasvattajien ammatillisen kehittymisen näkökulman, vastuun ottamisen yhteisestä ymmärryksestä sekä päätavoitteen lapsen kasvun, hyvinvoinnin ja oppimisen turvaamisesta noudattamalla opetussuunnitelmaa. Lisäksi Laakso, Pihlaja ja Laakkonen (2020) toivat esille inklusiivisen näkökulman pedagogiseen johtamiseen tarkoittaen sillä osallistavaa ja yhteisöllistä johtamista, jossa jaetaan asiantuntijuutta.

Fonsén ja Soukainen (2020) korostavat organisaation keskinäistä ymmärrystä ja yhteistä keskustelua sekä työnkuvien selkeyttä jaetussa pedagogisessa johtamisessa. Parrila ja Mäntyjärvi (2021) täydentävät lisäksi vuorovaikutussuhteiden, toimivien käytänteiden sekä työvälineiden laadun merkitystä toimivan tiimin saavuttamisessa. Jaetulla ja tiimin johtajuudella tulee olla selkeät rakenteet sekä kaikilla yhteinen tavoite, jota kohti pyritään (Parrila & Mäntyjärvi, 2021).

Fonsénin ja Ukkonen-Mikkolan (2019) mukaan kaikilla työyhteisön jäsenillä tulisi olla johtamiseen tarvittavaa koulutuksen tuottamaa osaamista, jotta vastuuta pedagogiikan laadusta voidaan jakaa. Jaetun johtajuuden onnistumisen kokemukseen vaikuttavat seuraavat seikat: tehtävän sisältö ja ominaisuudet, tiimin ominaisuudet, tilannetekijät sekä jaetun johtajuuden onnistuminen (Zhu ym., 2018). Tutkimuksessaan he korostivat jaetun johtajuuden haasteena esimerkiksi tehtävien moninaisuuden luovista tehtävistä päätöstentekoon liittyviin tehtäviin (Zhu ym., 2018).

Pedagogisen johtamisen käsite koetaan Fonsénin ja Soukaisen (2020) mukaan haastavaksi käsitteeksi määritellä. Lopulta he päätyvät luokittelemaan pedagogisen johtajuuden käsitteen

yhdeksi jaetun johtajuuden osa-alueeksi. Samassa yhteydessä he esittelivät myös kestävästä pedagogisen johtajuuden käsitteen, jolla tarkoitetaan varhaiskasvatuksessa yhteistä ymmärrystä johtamisrakenteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä (Fonsén & Soukainen, 2020).

Pedagoginen johtaminen voidaan jakaa Fonsénin ym. (2023) mukaan suoraan ja epäsuoraan vaikutusalueeseen: suoran pedagoginen johtaminen tarkoittaa esimerkiksi opetussuunnitelmatyötä, kun taas epäsuoraan pedagogiseen johtamiseen sisältyy hallinnollinen ja henkilöjohtaminen. Pedagogiseen johtamiseen vaikuttavat niin varhaiskasvatuksen rakenne, opetussuunnitelmat kuin kulttuuriset sekä yhteiskunnalliset kontekstit (Fonsén ym., 2023).

### **2.3 Opettajajohtajuuden näkökulma**

Wang ja Xia (2022) määrittelevät opettajajohtajuuden prosessiksi, jonka tavoitteena on kehittää opetus- ja oppimiskäytäntöjä. He lisäävät, että tarkempi määritelmä opettajajohtajuudesta vaihtelee suuresti (Wang & Ho, 2020; Wang & Xia, 2022). Pedagogisella johtajuudella voidaan Fonsénin ym. (2023) mukaan kehittää taitoja sekä laajentaa opettajajohtajuutta. Tarkasteltaessa pedagogista sekä jaettua johtajuutta opettajajohtajuuden näkökulmasta Fonsénin ja kollegoiden (2023) mukaan voidaan todeta sen koostuvan monesta eri tekijästä, kuten opetussuunnitelman ohjeista ja opettajien valmistautumisesta. He pitävät opettajien osuutena jaetussa johtamisessa vastuun jakamista pedagogiikan osalta (Fonsén ym., 2023). Denee ja Thornton (2021) täydentävät jaettujen vastuuden sisältävän selkeästi määriteltyjä rooleja työyhteisössä, jaettuja visioita ja strategioita sekä vaatimuksen opettajan sitoutumisesta pedagogiseen johtajuuteen.

Fonsénin ja kollegoiden (2023) mukaan vahva ja nykyaikainen ammattitaito on opettajajohtajuuden edellytyksenä yhteistyön ja tehokkuuden edistämiseksi. Opettajien pedagogista johtajuutta edistetään varhaiskasvatuksessa luomalla mahdollisuuksia opettajien johtamispotentiaalin vahvistamiseen sekä resursseja itsensä kehittämiseen muun muassa mentoroinnin ja mallinnuksen avulla (Fonsén ym., 2023). Heikka ja Hujala nostivat esiin jo vuonna 2013 opettajien johtamistaitojen kehittämisen sekä aktiivisen vuorovaikutuksen merkityksen ja myöhemmin Heikka ja kollegat (2021) tarkensivat opettajien taitojen, asenteiden sekä tiimin johtamisen kykyjä ratkaisevan tärkeinä seikkoina opettajajohtajuudessa. Opettajien pedagogiseen johtajuuteen sisältyy Fonsénin ym. (2023)

mukaan myös perheiden monimuotoisuus ja niiden luomiin tarpeisiin vastaaminen. Toiminnan tulee olla sosiaalisesti oikeudenmukaista, erilaiset kielet ja kulttuurit huomioivaa (Fonsén ym., 2023).

## 2.4 Johtajuus ja valta

Johtajuuteen sekä työyhteisössä toimimiseen liittyvässä tutkimuksessa yksi oleellinen käsite on ”valta”. Hallamaan (2017) mukaan valtaa tarvitaan pyrkiessä vaikuttamaan todellisuuteen toisten toimijoiden toiminnan kautta. Hän määrittelee vallankäyttöä intentionaalisen eli tavoitteellisenä toimintana, joka edellyttää toimijoilta taitoja sekä sopivia olosuhteita toteutuakseen. Lisäksi hän kuvailee valtasuhteen pohjautuvan muun muassa institutionaaliseen asemaan, jossa on sitouduttava edistämään asemaansa kuuluvia tavoitteita (Hallamaa, 2017). Fonsén ja kollegat (2021) täydentävät vallan käsitettä johtajan luomina työyhteisön toiminnan merkityksinä, joiden avulla pyritään vaikuttamaan toimintaan. Henkilöiden välillä ilmenee valtaa vastavuoroisesti, joten valtaa he käsitteellistävät relationaaliseksi (Fonsén ym., 2021). Hyödynnän tässä tutkimuksessa päiväkodin johtajien ja apulaisjohtajien puhetta jaetusta johtajuudesta sekä vallasta.

Jaetussa vallassa on Fonsénin ym. (2021) mukaan yhteinen päämäärä, jota kohti kaikki osaltaan pyrkivät. Jaetun vallan avulla voidaan lisätä ammatillista voimaantumista työyhteisössä. Tämän onnistuminen edellyttää yhteisen valtakurssin löytämistä. Varhaiskasvatuksen perustehtävää määrittäviksi diskursseiksi nimetään toimintakulttuuri, ohjausasiakirjapuhe sekä kasvatustieteellinen tieto. Toimintakulttuurilla tarkoitetaan vallitsevaa kulttuuria työyhteisössä. Ohjausasiakirjapuhe pohjautuu lakeihin sekä valtakunnalliseen varhaiskasvatussuunnitelmaan. Johtajan odotetaan myös tuovan kasvatustieteellistä tietoa työyhteisöön (Fonsén ym., 2021).

Valta ja vastuu jakautuvat Fonsénin ym. (2021) mukaan siten, että johtaja on vastuussa yksikkönsä varhaiskasvatuksen laadusta, kun puolestaan varhaiskasvatuksen opettajan vastuulla on ryhmänsä pedagogiikka sekä varhaiskasvatussuunnitelmien laatiminen. Johtajuutta opettajan näkökulmasta ei vielä ole selkeästi määritelty ja nämä epäselvyydet voivat aiheuttaa kelluvaa johtajuutta. Tällöin työyhteisön vahvemmat persoonat saattavat ottaa johtajuuden haltuunsa. Ongelma on ratkaistavissa määrittelemällä tehtävänkuvat, valta sekä vastuut mahdollisimman selkeästi (Fonsén ym., 2021.)

## 2.5 Toteutettua johtajuustutkimusta Suomessa ja kansainvälisesti

Suomessa tutkineet Hjelt ja Karila (2021) nostivat esiin varhaiskasvatussyksiköiden johtajien paradoksaalisen tilanteen ylemmän johdon ja työntekijöiden esittämien vaatimusten keskellä. Toivonen ja kollegat (2023) täydensivät johtajien kuormittumisen työntekijöiden ja lasten välisten suhdelukujen aiheuttamasta tasapainottelusta, jossa huomioon on otettava sekä lain vaatimukset, ohjaavat asiakirjat sekä turvallisen varhaiskasvatuksen näkökulmat. Israelissa tätä haastetta on lähdetty Paltielin (2022) mukaan ratkaisemaan jakamalla päiväkodit alueisiin ja nimeämällä jokaiselle alueelle yksi vähintään viisi vuotta varhaiskasvatuksen opettajana työskennellyt johtaja tukemaan esihenkilöä työskentelemällä yhden päivän viikosta johtajan tehtävissä.

Ranta ym. (2023) esittelivät tuloksissaan, että jaettu johtajuus toteutui Suomessa paremmin pienemmissä varhaiskasvatussyksiköissä sekä varhaiskasvatuksen opettajan työkokemuksen ja iän vaikuttavan opettajajohtajuuteen myönteisesti. Heikka ym. määrittelivät jo vuonna 2016 opettajajohtajuuden toteutuvan kollegiaalisella epäsuoralla johtamisella. Heikka ja kollegat (2022) täydensivät opettajajohtajuuteen liittyvän johtamisen vaihtelevan suoran ja epäsuoran tyylin välillä tilanteiden mukaan. Norjassa Moen (2016) mukaan toteutettiin epäsuoran pedagogisen johtamisen lisäksi suoraa johtamista esimerkiksi apulaisjohtajan tarjoaman tuen avulla.

Norjassa Bøen ja Hognestadin (2017) mukaan hajautettua pedagogista johtamista toteutetaan kandidaatin tutkinnon suorittaneen opettajajohtajan tehtävänkuvalla, jolle on annettu enemmän vastuita ja valtuuksia. He nostavat esiin hybridijohtajuuden käsitteen, jolla tarkoitetaan yksiköiden johtajan ohjaamaa opettajajohtajan johtamista erilaisten tehtävien kautta (Bøe & Hognestad, 2017). Kiinassa Wang ja Ho (2020) tutkivat opettajajohtajien roolien jakautuvan muodollisiin, eli nimettyihin, ja epävirallisiin opettajajohtajiin, jotka ottavat itsenäisesti vastuita.

Suomessa tehdyn tutkimuksen (Soukainen, 2019) mukaan hyvä pedagoginen johtajuus sisältää selkeän yhteisen päämäärän, jota kohti pyritään. Uudet työntekijät hän ohjeistaa perehtymään näihin tavoitteisiin sekä sitoutumaan niiden tavoitteluun. Johtajan täytyy tietää ryhmien pedagogiikasta, jotta henkilökunnan asiantuntemusta voidaan hyödyntää.

Dokumentointi ja arviointi auttavat pedagogiikan kehittämisessä (Soukainen, 2019.)

Christian (2014) tutki johtajuuden merkitystä varhaiskasvatuksen laatuun ja havaitsi vahvan näkemyksen, selkeiden tavoitteiden sekä henkilökunnan tukemisen ja motivoinnin olevan tärkeitä seikkoja tehokkaassa johtajuudessa. Lisäksi hän painotti johtajan asemaa muutoksen edistämässä ja selkeän viestinnän vaikutusta työyhteisön yhtenäisyyden tunteen ylläpitämisessä. Varhaiskasvatuksen menestyksekkääseen johtamiseen kuuluvat yhteiset päämäärät ja niihin sitoutuminen (Christian, 2014).

## 2.6 Johtajuuden diskurssit

Diskurssin käsitteellä tarkoitetaan vuorovaikutuksessa muodostuvia merkityssysteemejä, jotka muodostuvat suhteessa toisiinsa esiintyen sekä rinnakkain että keskenään kilpaillen (Jokinen ym., 2016). Puusa ja kollegat (2020) kuvailevat, että diskurssien avulla rakennetaan käsitystä asiasta ja voidaan rajoittaa asioiden näkemistä tietyllä tavalla tai tietystä näkökulmasta. Diskurssin käsite sopii esimerkiksi valtasuhteiden analyysiin (Jokinen ym., 2016; Puusa ym., 2020).

Fonsén ja Keski-Rauska (2019) esittelivät kaksi vastakkaista johtajuuden diskurssia: positiiviset ja negatiiviset diskurssit. He määrittelevät positiivisten diskurssien sisältävän luottamuksen työyhteisössä, voimaantumisen sekä rakenteiden sujuvuuden diskursseja. Työntekijöiden asiantuntijuutta hyödyntämistä osallistamalla työyhteisöä vastuiden jakamiseen yhteisesti he pitivät jaetun johtajuuden edellytyksenä. Positiivisten diskurssien vastakohtana he esittelivät negatiiviset diskurssit, joihin he luokittelivat kuuluvan muutosten tuomaa epävakautta, jaksamisongelmia sekä sulkeutuneisuuden diskursseja. He pitivät jo tuolloin negatiivisia diskursseja esteenä jaetun johtamisen toteuttamiselle. Lisäksi he korostivat vastuun ja vallan selkeätä jakamista työyhteisössä jaetun johtamisen edellytyksenä (Fonsén & Keski-Rauska, 2019).

Myöhemmin Fonsénin ym. (2021) mukaan johtajalta odotetaan sekä läsnäoloa että pysymistä taustalla. He muistuttavat johtajia mahdollistamaan ja suuntaamaan toimintaa lain ohjaamalla tavalla. Johtajien pyrkiessä rajaamaan ja luomaan merkityksiä opettajien toiminnalle, tapahtuu valtaa. Varhaiskasvatuksen kasvattajilla saattaa olla erilaisia käsityksiä lapsiryhmän toiminnasta, jolloin on pysähdyttävä keskustelemaan. Vallan käyttämiseen liittyy aina myös vastarinnan ulottuvuus. Tällöin syntyy kamppailua merkityksenantoihin liittyen (Fonsén ym., 2021).

Fonsén ym. (2021) esittelivät neljä varhaiskasvatuksen johtajuuden diskurssia. Ensimmäinen diskurssista näyttäytyi yhtenevinä käsityksinä johtajuudesta mahdollistajana. Tässä diskurssissa johtajan tehtävänä on tarjota taustatukea varhaiskasvatuksen arjessa resurssien ja rakenteiden huolehtimisella, palaverissa keskustelun ohjaajana sekä aikataulutuksen merkeissä. Toisena diskurssina on läsnäoleva johtajuus, josta tutkimuksessa esiteltiin myös yhtenevät käitykset sekä johtajilla että opettajilla. Käytännössä johtajan aito läsnäolo tuottaa haasteita ajanpuutteen vuoksi. Kolmantena ja sisäisesti ristiriitaisen merkityksen saaneena diskurssina esiteltiin johtajuus lain tulkitsijana. Diskurssin mukaan johtajan on tunnettava lait ja säädökset hyvin, jotta voi ohjata varhaiskasvatuksen toimintaa. Viimeinen diskurssi, puuttuva johtajuus, ilmeni vain opettajien puheissa. Tällä tarkoitetaan sitä, että mikäli johtaja ei ota roolia haltuunsa, joku toinen tekee sen (Fonsén ym., 2021).

### 3 TUTKIMUSTEHTÄVÄT JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä on tutkia jaetun johtajuuden rakentumista ja toteutumista päiväkodin johtajan ja apulaisjohtajan positioissa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millä tavalla päiväkodin johtajat ja apulaisjohtajat puhuvat jaetun johtajuuden relationaalisesta rakentumisesta omasta positioistaan käsin. Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan toistuvia diskursseja, jotka jäsentävät päiväkodin johtajien ja apulaisjohtajien tapoja puhua johtamisen jakamisesta. Haastatteluissa keskitytään johtajien ja apulaisjohtajien käsityksiin sekä kokemuksiin johtamisen jakamisesta sekä siihen, millaisissa tilanteissa ja millä tavoin jaettu johtajuus ilmenee heidän työssään. Lisäksi tutkimus pyrkii syventämään ymmärrystä siitä, miten johtamisen jakaminen hahmotetaan ja toteutetaan käytännössä. Haastattelujen avulla pyritään hahmottamaan johtajuuden moniäänisyyttä sekä löytämään mahdollisia haasteita, joita johtamisen jakamiseen liittyy päiväkodin arjessa.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia diskursseja päiväkotien johtajat ja apulaisjohtajat rakentavat puhuessaan jaetusta johtajuudesta?
2. Miten päiväkotien johtajien ja apulaisjohtajien diskurssi-positioinneissa ilmenee valta?

## 4 MENETELMÄ

Tämän tutkimuksen tutkimusote on laadullinen, sillä tutkimuksen pyrkimyksenä on selvittää ja ymmärtää tutkimuskohdetta ja rakentaa käsitystä diskursseista, joita johtaja ja apulaisjohtaja tuottavat puhuessaan omasta ja toistensa tehtävänkuvista. Laadullisessa tutkimuksessa kiinnostuksen kohteina ovat tutkittavien kokemukset, ajatukset, tunteet sekä tutkittavan asian merkitykset tutkittaville (Puusa ym., 2020; Vilka, 2021).

Tässä tutkimuksessa johtajien ja apulaisjohtajien puheet, eli diskurssit ovat tarkastelun kohteina, joten tämänkaltainen tutkimusote sopii Vilkan (2021) mukaan hyvin erilaisten ammatillisten toimintamallien tarkasteluun. Koska tutkimuksen tarkastelun kohteina ovat diskurssit, hyödynnetään diskurssianalyysiä tutkimusotteena. Tämän tutkimuksen kohteena ovat tutkimukseen osallistuvien henkilöiden puheen avulla ja kautta rakentuvat diskurssit suhteessa toisiinsa sekä rinnakkain. Tutkimuksessa vertaillaan johtajien ja apulaisjohtajien puheissa esiintyviä diskursseja.

Diskurssianalyysissa kiinnostus on Puusan ym. (2020) mukaan esimerkiksi diskursseihin liittyvissä valtakysymyksissä, jolloin aineisto on melko pieni ja tarkastelun kohteena on sekä puhuttu että kirjoitettu kielenkäyttö. Jokinen ja kollegat (2016) selittävät diskurssianalyysissa tarkasteltavan vuorovaikutusta yksityiskohtaisesti. He kuvailevat, että diskurssianalyysi sopii diskurssien välisten valtasuhteiden sekä diskurssien sisäisten valtasuhteiden tarkasteluun. He ohjeistavat, että diskurssien välisiä valtasuhteita tarkasteltaessa ei pyritä tuomaan esiin diskurssien moninaisuutta ja eroja, vaan painopiste säilytetään yhdistävissä tekijöissä. Diskurssien sisäisten valtasuhteiden analyysissa he nostavat esiin epäsymmetrian vallassa, kuten tilanteiden mukaan vaihtelevan puhevallan (Jokinen ym., 2016). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, miten diskursseissa ilmenee valta.

Diskurssianalyysissa voidaan tarkastella Jokisen ym. (2016) mukaan sanojen tai sanaston valintaa, keskustelun vuorottelua tai jaksottaisuutta, sekä puheen muotoilua, sävyjä ja tyylejä eli tunneilmaisuja. Sanojen ja sanaston valintaan he ohjeistavat liittyvän esimerkiksi yksilöllisyyttä korostavaa eli individualistista painotusta. He pitävät oleellisena keskustelun vuorottelussa ensinnäkin vuorottelujäsenystä, eli kuinka kauan kukin keskusteluun osallistuja voi olla äänessä, jotta vältetään päällekkäin puhumista ja pitkiä taukoja. Toiseksi he selittävät keskustelun sisältävän puhujanvaihdoskohtia, joissa puhuja saa jonkin

kokonaisuuden kerrottua ja joko keskustelukumppani tai puhuja itse jatkaa keskustelua. He kirjoittavat myös keskustelun jaksottaisuudesta, jolla tarkoitetaan keskustelun etenemistä esimerkiksi kysymyksen ja sitä seuraavan vastauksen kautta (Jokinen ym., 2016).

Tutkimuskohteena diskurssianalyysissa ovat Kamberelisin ja Dimitriadisin (2013) mukaan kielelliset käytännöt tai merkitykset sekä niiden väliset suhteet ja he ohjaavat käyttämään aineistona esimerkiksi vuorovaikutusaineistoa, keskustelua tai tekstejä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan diskurssianalyysin keinoin johtajien ja apulaisjohtajien puhetta, millaisia positioita osallistujat liittävät omiin työtehtäviinsä sekä toisen työtehtäviin.

#### **4.1 Aineiston keruu**

Yksi laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä on ryhmähaastattelu (Alasuutari, 2011; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Haastattelumenetelmän avulla pyritään Puusan ym. (2020) mukaan keräämään päätelmiin johtavaa aineistoa tutkittavasta ilmiöstä. He ohjaavat tutkijaa haastattelun aikana pyytämään tarkennusta vastauksiin sekä huomioimaan myös sanatonta viestintää, kuten ilmeitä ja eleitä. Ryhmähaastattelussa paikalla on samanaikaisesti useampi haastateltava, jolloin he kannustavat muodostamaan tutkittavien yhteistä käsitystä tutkittavasta ilmiöstä (Puusa ym., 2020).

Tässä tutkimuksessa kerätään aineistoa fokusryhmähaastattelun avulla. Ryhmähaastattelu on menetelmä, jolla voidaan saavuttaa syvempää ymmärrystä sekä selvyyttä ristiriitoihin (Kamberelis & Dimitriadis, 2013). Fokusryhmähaastattelulla voidaan saavuttaa sellaista tietoa, joka ei muilla menetelmillä onnistuisi. Kamberelis ja Dimitriadis (2013) ohjaavat tutkijaa kuuntelemaan, keskittymään ja seuraamaan sekä antamaan tilaa haastatteluun osallistujille keskustella vapautuneemmin ja syvällisemmin. Vilkan (2021) mukaan fokusryhmähaastatteluun osallistujia kutsutaan 4-8 henkilöä ja tutkijan tehtävänä on huolehtia siitä, että kaikki saavat puheenvuoroja. Fokusryhmähaastattelussa hän ohjaa tutkijan kiinnittämään huomiota myös sanattomaan viestintään, haastateltavien kertomien kokemusten lisäksi.

Tutkimuksen yhtenä onnistumisen edellytyksenä Vilka (2021) pitää haastateltavien ymmärrystä ja ennakkotietoa tutkittavasta aiheesta. Kamberelis ja Dimitriadis (2013) puolestaan pitivät fokusryhmähaastattelun onnistumisen edellytyksenä luottamuksellisen ilmapiirin luomista. Tässä tutkimuksessa ryhmähaastatteluissa puheenvuoroja jaettiin jokaiselle osallistujalle, jotta jokainen sai puheenvuoroja ja vältettiin päällekkäinpuhumista.

Kysymysten edetessä vastausjärjestystä vaihdeltiin. Tutkimuksessa ei keskitytty sanattomaan viestintään, vaan haastateltavien kertomiin kokemuksiin. Haastateltavat oli valikoitu siten, että heillä tiedettiin olevan ymmärrystä, ennakkotietoa ja kokemusta jaetun johtamisen jakamisesta päiväkodin johtajan ja apulaisjohtajan välillä. Haastatteluissa pyrittiin luomaan luottamuksellista ilmapiiriä muistuttamalla siitä, että haastatteluiden keskustelut olivat luottamuksellisia.

Mäntyrannan ja Kailan (2008) mukaan ryhmän sisäisen vuorovaikutuksen tutkimuksessa videointi on yksi keino dokumentoida aineistoa. Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin videoimalla ja äänittämällä osallistujien väliset fokusryhmähaastattelut, joita järjestettiin yhteensä kolme kertaa. Jokainen haastattelu oli kestoaltaan noin 90 minuuttia, yhteensä noin 270 minuuttia. Ensimmäiseen haastatteluun osallistui kolme päiväkodin apulaisjohtajaa ja toiseen haastatteluun kolme johtajaa. Viimeisessä haastattelussa olivat mukana kaikki samat kolme päiväkodin apulaisjohtajaa ja johtajaa. Haastatteluissa käytettiin keskustelun pohjana ennalta laadittuja haastattelukysymyksiä (Liitteet 1-3), jotka annettiin tutkimukseen osallistujille vasta haastattelun alussa.

## **4.2 Osallistujat**

Tähän tutkimukseen kutsuttiin osallistumaan eräässä Suomen kaupungissa työskenteleviä päiväkotien johtajia sekä apulaisjohtajia. Tutkimukseen osallistujia kutsuttiin harkinnanvaraisesti, jolla tarkoitetaan Puusan ym. (2020) mukaan sellaisia henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Kutsut tutkimukseen osallistuville lähetettiin sähköpostin kautta. Kutsun yhteydessä tutkittavia ohjeistettiin, ettei heiltä edellytetä valmistautumista fokusryhmähaastatteluun osallistumisesta.

Haastateltavaa ryhmää kootessaan tutkijan on kiinnitettävä huomiota siihen, onko tarkoituksena luoda mahdollisimman homogeenisiä vai heterogeenisiä ryhmiä (Hyvärinen ym., 2017). Tässä tutkimuksessa ryhmät muodostettiin homogeenisiksi, joten ensin haastateltiin apulaisjohtajia (n=3) yhtenä ryhmänä sekä päiväkodin johtajia (n=3) toisena ryhmänä. Kolmannelle haastattelukerralle kutsuttiin kaikki osallistujat (n=6) keskustelemaan yhdessä (Puusa ym., 2020). Tutkimusaineisto muodostui käydyistä, tallennetuista keskusteluista.

Tämä tutkimus tehtiin eräässä Suomen kaupungissa, jossa on yhteensä neljä varhaiskasvatuksen apulaisjohtajaa. Apulaisjohtajan position toivotaan keventävän päiväkodin johtajien kuormittuneisuutta. Kyseisessä kaupungissa apulaisjohtaja ei ole kiinnitettyä mihinkään lapsiryhmään, vaan position tehtävänkuvaan kuuluu muun muassa pedagoginen ja henkilöstöjohtaminen johtajan tukena.

### 4.3 Aineiston käsittely

Tutkimusaineisto muodostuu Hyvärisen ja kollegoiden (2017) mukaan tekstiksi puretuista ääni- sekä videotallenteista, jotka litteroidaan sanatarkasti. Tutkimuskysymys kuitenkin vaikuttaa siihen, kuinka tarkasti litterointi tehdään ja keskitytäänkö vuorovaikutuksen ei-sanallisiin piirteisiin. He kokevat piirteiden tuovan esiin keskustelun sävyn, esimerkiksi epäröinnin tai huumorin (Hyvärinen ym., 2017). Analyysin tavoitteena on Puusan ja kollegoiden (2020) mukaan tehdä tulkintoja ja johtopäätöksiä ilmiöstä, jota tutkitaan. Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto muodostui noin 4,5 tunnin nauhoitetusta aineistosta, joka litteroitiin sanatarkasti video- ja äänitallenteen avulla. Nauhoitettu aineisto tekstiksi avattuna oli laajuudeltaan 58 sivua. Litteroinnissa ei kiinnitetty huomiota vuorovaikutuksen ei-sanallisiin piirteisiin.

Sisällönanalyysi on yksi analyysimenetelmistä. Krippendorff (2019) määrittelee sisällönanalyysiä tutkimustekniikkana, jonka avulla on mahdollista tuottaa toistettavia ja päteviä johtopäätöksiä. Puusa ym. (2020) puolestaan korostavat analyysin tulosten totuudenmukaisuutta ja uskottavuutta sisällönanalyysissä. He ymmärtävät sisällönanalyysin väljänä viitekehyksenä, joka mahdollistaa aineiston monipuolisen käsittelyn. Analyysin empiirisestä aineistosta he perustavat tulkintaan ja päättelyyn rakentaen ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Puusa ym., 2020).

Sisällönanalyysia voidaan hyödyntää Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan esimerkiksi ihmisten välisen vuorovaikutuksen tutkimisessa tai kokemusten ja käsitysten kuvaamisessa. Puusa ja kollegat (2020) esittelevät sisällönanalyysin vaiheiden tapahtuvan samaan aikaan, jolloin analyysiyksikön valinta ja aineistoon tutustuminen nousevat tärkeiksi seikoiksi. He ohjaavat tutkijaa pelkistämään, kategorisoimaan ja teemoittamaan aineistoa tulkintaa varten, jolloin aineistö järjestetään selkeäksi (Puusa ym., 2020).

Temaattinen analyysi perustuu Krippendorffin (2019) mukaan kattavampien analyysiyksiköiden eli teemojen käyttöä tarinamaisen sanallisen materiaalin analysoinnissa. Sen avulla voidaan hänen mukaansa tarkastella syvemmin haastateltavien motiiveja ja tavoitteita (Krippendorff, 2019). Temaattinen analyysi on Kigerin ja Varpion (2020) mukaan menetelmä, jota voidaan soveltaa joustavasti erilaisiin tutkimuskysymyksiin ja aineistoihin. He sisällyttävät siihen kuusi vaihetta, joissa perehdytään aineistoon ja luodaan koodeja, etsitään ja tarkastellaan teemoja ja lopuksi määritellään teemat johtaen raportin kirjoittamiseen. Temaattisen analyysin he perustavat joko tutkijan ennako-oletuksiin tai aineistoon. Analyysi tehdään tarkasti ja läpinäkyvästi ja se mahdollistaa syvällisemmän analyysin aineistosta (Kiger & Varpio, 2020). Thompson (2022) korostaa temaattisen analyysin jatkuvaa vuorovaikutusta teorian ja aineiston välillä sekä uusien näkökulmien tuottamista.

Tässä tutkimuksessa haastattelujen tallenteet tarkasteltiin useampaan kertaan. Näin toimien aineistoon perehtyminen oli huolellista ja sen litterointi mahdollisimman tarkkaa. Tämän jälkeen aineistosta nousi esiin diskurssiteemoja, jotka luokiteltiin laajempiin alakategorioihin sekä lopulta yläkategorioihin. Analyysi on kuvattu tarkemmin seuraavassa luvussa 5.

## 5 AINEISTON ANALYYSI

Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmänä käytettiin abduktiivista temaattista analyysiä. Temaattinen analyysi sopii kasvatustieteelliseen tutkimukseen, sillä sen avulla voidaan järjestää ja tulkita aineistoa keskeisiä teemoja hyödyntäen (Peel, 2020). Abduktiivinen lähestymistapa tarkoittaa sitä, että analyysi on aineistolähtöistä, mutta peilaa tuloksia aiempaan tutkimukseen ja teoreettiseen viitekehykseen (Thompson, 2022).

Thompsonin (2022) esittelemä monivaiheinen abduktiivinen temaattinen analyysi alkaa transkription ja tutustumisen vaiheella, jossa perehdytään kerättyyn aineistoon huolellisesti. Tämän jälkeen hän ohjeistaa luokittelemaan, korostamaan ja tiivistämään dataa ja nimeämään koodatun aineiston osia. Teemojen kehittämisen vaiheessa hän esittelee syntyvän laajempia keskeisiä teemoja, joita tarkastellaan suhteessa teoriaan. Tarkoituksena on hänen artikkelinsa mukaan kehittää uusia näkökulmia vertailemalla aineistoa ja teoriaa toisiinsa, sekä lopulta tarkentaa teemoja ja raportoida analyysin tulokset (Thompson, 2022). Tämän tutkimuksen aineiston analyysiprosessi on kuvattu kuviossa 1.

Kuvio 1. Analyysiprosessi vaiheet.



Analyysiprosessin ensimmäisessä vaiheessa litteroitiin fokusryhmähaastattelut sanatarkasti videonin ja äänitallenteen avulla. Tämän jälkeen litteroidusta aineistosta kerättiin avaintermejä sekä niihin liittyviä litteroituja puheenvuoroja taulukon muotoon. Analyysin kolmannessa vaiheessa taulukkoon tarkennettiin avaintermit kuvaileviksi diskurssiteemoiksi. Diskurssiteemat löytyvät taulukosta 1.

Taulukko 1. Diskurssiteemat.

<b>Toistuvat diskurssiteemat:</b>
Kiinteistöhuolto
Palveluohjaus
Työtapaturmat
Turvallisuus
Sijaisjärjestelyt
Työvuorokokonaisuus
Budjetointi
Henkilöstöhallinnolliset asiat
Päivittäissäättö
Pedagoginen keskustelu
Palaverit
Pedagoginen ohjaaminen
Arjen pedagogiikka
Kehittämistyö
Perehdytys
Työturvallisuus
Juoksevat asiat
Ristiriitatilanteiden selvittäminen
Työhyvinvointi
Ryhmien muodostaminen
Henkilökohtainen lisä
Asioihin puuttuminen
Epäreiluus
Toimintakulttuuri
Pedagoginen vastuu
Tiedottamisvastuu
Hallinnolliset järjestelmät
Luottamus
Tuki ja työpari
Henkilökemia
Yhteistyötaidot

Analyysin kolmas vaihe sisälsi diskurssiteemojen (n=31) ryhmittelyn alakategorioiksi (n=6). Alakategorioiksi muodostui erilaisia verkostossa tapahtuvia tehtäviä, sisäiseen henkilöstöhallintoon liittyviä tehtäviä, pedagogisen työn johtamista, työhyvinvoinnin johtamista sekä vallan ja vastuun jakautumista. Verkostossa tapahtuviin tehtäviin liitettiin sellaiset työtehtävät, jotka sisältävät yhteistyötä jonkin tahon kanssa, esimerkiksi kiinteistöhuolto. Oman yksikön asioihin liittyvät tehtävät, kuten työvuorot, muodostivat sisäisen henkilöstöhallinnon alakategorian. Pedagogisen työn johtamisen alakategoria rakentui pedagogisista työtehtävistä, esimerkiksi pedagogisesta keskustelusta. Työturvallisuuden ja työhyvinvointiin liittyvät tehtävät puolestaan muodostivat työhyvinvoinnin johtamisen alakategorian. Vallan alakategoriaan liitettiin esimerkiksi ryhmien muodostaminen, ja vastuun alakategoriaan esimerkkinä on pedagoginen vastuu. Alakategoriat sekä niihin liittyvät diskurssiteemat ovat esiteltyinä kuviossa 2.

Kuvio 2. Alakategoriat.



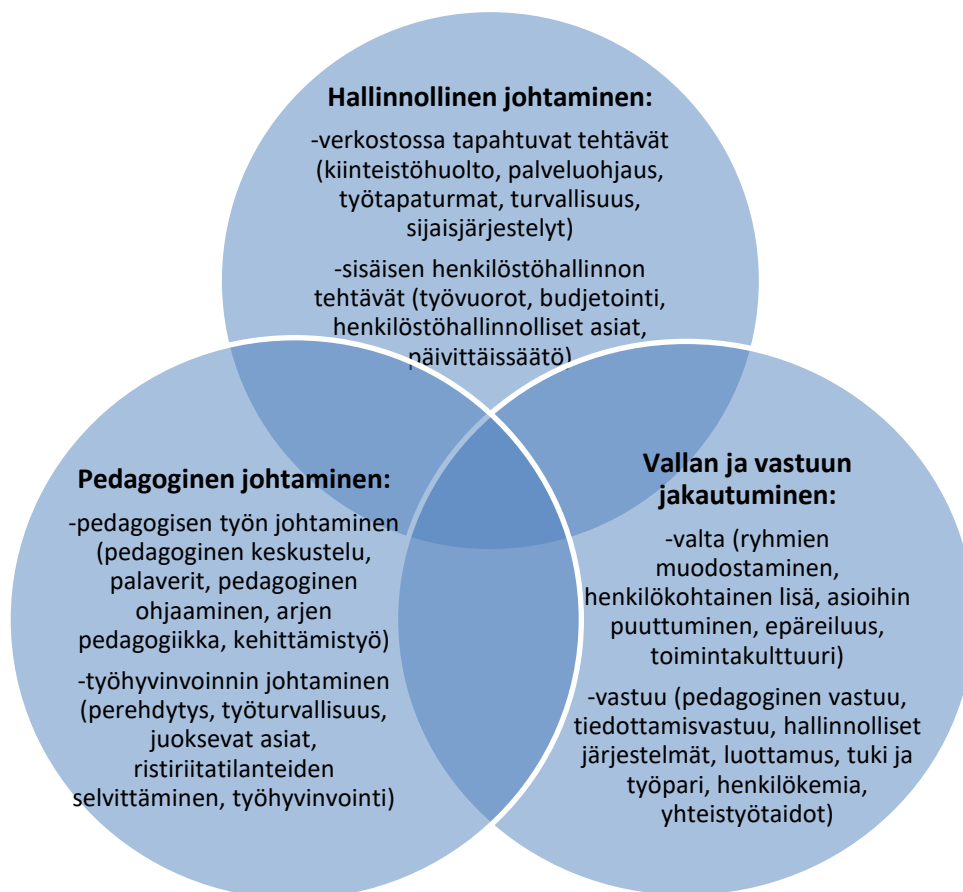
Analyysin neljännessä vaiheessa (kuvio 1) yhdistettiin alakategorioita vielä laajemmiksi yläkategorioiksi (n=3). Yläkategoriat ovat hallinnollinen johtaminen, pedagoginen johtaminen sekä vallan ja vastuun jakautuminen. Hallinnollisen johtamisen toiseen alakategoriaan, verkostossa tapahtuviin tehtäviin, luokiteltiin kuuluvan kiinteistöhuoltoon ja palveluohjaukseen liittyvät tehtävät, työtaturmiin ja turvallisuuteen liittyvät tehtävät sekä sijaisjärjestelyt. Sisäisen henkilöstöhallinnon tehtävien alakategoriaan liitettiin työvuorokokonaisuus, budjetointi, henkilöstöhallinnolliset asiat sekä päivittäissäättö. Päivittäissäädöllä tarkoitettiin tässä yhteydessä esimerkiksi työntekijöiden siirtelemistä ryhmästä toiseen päivittäisen tarpeen mukaan.

Pedagogisen johtamisen yläkategoria jakautui pedagogisen työn johtamisen sekä työhyvinvoinnin johtamisen alakategorioihin. Pedagogisen työn johtamisen alakategoria

koostui pedagogisesta keskustelusta, palavereista, pedagogisesta ohjaamisesta, arjen pedagogiikasta sekä kehittämistyöstä. Työhyvinvoinnin johtamisen alakategoriaan liitettiin perehdytys, työturvallisuus, juoksevat asiat, ristiriitatilanteiden selvittäminen sekä työhyvinvointi.

Vallan ja vastuun jakautumisen yläkategoriasta vallan alakategoriaan sisältyi ryhmien muodostamisen, henkilökohtaisen lisän, asioihin puuttumisen, epäreilouden sekä toimintakulttuurin diskurssiteemat. Vastuun alakategoriaan liitettiin diskurssiteemoista pedagoginen vastuu, tiedottamisvastuu, hallinnolliset järjestelmät, luottamus, tuki ja työpari, henkilökemia sekä yhteistyötaidot. Yläkategoriat, alakategoriat sekä diskurssiteemat löytyvät kuviosta 3.

Kuvio 3. Diskurssiteemoista muodostetut alakategoriat sekä niiden yläkategoriat.



Lopuksi osana analyysiä laskettiin diskurssiteemojen osuudet keskusteluissa yläkategorioiden osalta, jotka merkittiin sekä numeraalisesti että prosentuaalisesti. Prosentit pyöristettiin 0,5 tarkkuudella tulosten selkeyttämiseksi. Seuraavaksi esiteltävät taulukot (taulukot 2, 3 ja 4) havainnollistavat fokusryhmähaastatteluista lasketut diskurssiteemojen esiintyvyydet

aineistossa numeraalisesti ja prosentuaalisesti. Taulukoissa apulaisjohtajien haastattelun ja päiväkodin johtajien haastattelun diskurssiteemojen esiintyvyydet ovat eriteltyinä. Lisäksi taulukoissa eritellään johtajien ja apulaisjohtajien yhteisen haastattelun diskurssiteemojen esiintyvyydet.

Taulukko 2. Hallinnollisen johtamisen diskurssiteemat numeraalisesti ja prosentuaalisesti.

<b>Diskurssiteemat</b>						
	Apulaisjohtajat	Päiväkodin johtajat	Yhteinen haastattelu, apulaisjohtajat	Yhteinen haastattelu, päiväkodin johtajat	Yhteensä hallinnollisesta johtamisesta	Yhteensä kaikista kategorioista
Työvuorokokonaisuus	14 (34%)	14 (48,5%)	2 (22%)	0 (0%)	30 (32,5%)	11 %
Kiinteistöhuolto	5 (12%)	4 (14%)	0 (0%)	1 (8%)	10 (11%)	3,5 %
Palveluohjaus	1 (2,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (1%)	0,5 %
Budjetointi	1 (2,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (1%)	0,5 %
Turvallisuus	4 (10%)	0 (0%)	3 (33,5%)	2 (15,5%)	9 (10%)	3,5 %
Henkilöstöhallinnolliset asiat	0 (0%)	2 (7%)	0 (0%)	1 (8%)	3 (3,5%)	1 %
Sijaisjärjestelyt	13 (31%)	4 (14%)	3 (33,5%)	6 (46%)	26 (28,5%)	9,5 %
Työtapaturmat	2 (5%)	1 (3,5%)	1 (11%)	1 (8%)	5 (5,5%)	2 %
Päivittäissääöt	1 (2,5%)	4 (14%)	0 (0%)	2 (15,5%)	7 (7,5%)	2,5 %
Yhteensä	41 (29,5%)	29 (41,5%)	9 (34,5%)	13 (34%)	92 (34%)	34 %

Taulukko 3. Pedagogisen johtamisen diskurssiteemat numeraalisesti ja prosentuaalisesti.

<b>Diskurssiteemat</b>						
	Apulaisjohtajat	Päiväkodin johtajat	Yhteinen haastattelu, apulaisjohtajat	Yhteinen haastattelu, päiväkodin johtajat	Yhteensä hallinnollisesta johtamisesta	Yhteensä kaikista kategorioista
Pedagoginen keskustelu	1 (2%)	0 (0%)	2 (16,5%)	4 (21%)	7 (7%)	2,5 %
Palaverit	20 (40%)	10 (62,5%)	2 (16,5%)	10 (52,5%)	42 (43,5%)	15,5 %
Pedagoginen ohjaaminen Arjen pedagogiikka	3 (6%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (3%)	1 %
Kehittämistyö	0 (0%)	2 (12,5%)	4 (33,5%)	1 (5,5%)	7 (7%)	2,5 %
Perehdytys	1 (2%)	2 (12,5%)	1 (8,5%)	2 (10,5%)	6 (6%)	2 %
Työturvallisuus	7 (14%)	1 (6,5%)	0 (0%)	1 (5,5%)	9 (9,5%)	3,5 %
Juoksevat asiat	3 (6%)	0 (0%)	3 (25%)	1 (5,5%)	7 (7%)	2,5 %
Ristiriitatilanteiden selvittäminen	7 (14%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	7 (7%)	2,5 %
Työhyvinvointi	3 (6%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (3%)	1 %
Yhteensä	50 (36%)	16 (23%)	12 (46%)	19 (50%)	97 (35,5%)	35,5 %

Taulukko 4. Vallan ja vastuun jakautumisen diskurssiteemat numeraalisesti ja prosentuaalisesti.

<b>Diskurssiteema</b>						
<b>t</b>	Apulaisjohtajat	Päiväkodin johtajat	Yhteinen haastattelu, apulaisjohtajat	Yhteinen haastattelu, päiväkodin johtajat	Yhteensä hallinnollisesta johtamisesta	Yhteensä kaikista kategorioista
Pedagoginen vastuu	5 (10,5%)	6 (24%)	3 (60%)	3 (50%)	17 (20,5%)	6,5 %
Tiedottamisvastuu	4 (8,5%)	0 (0%)	1 (20%)	2 (33,5%)	7 (8,5%)	2,5 %
Hallinnolliset järjestelmät	15 (32%)	9 (36%)	0 (0%)	1 (16,5%)	25 (30%)	9 %
Ryhmien muodostaminen	2 (4,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (2,5%)	0,5 %
Henkilökohtainen lisä	1 (2%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (1%)	0,5 %
Asioihin puuttuminen	3 (6,5%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (16,5%)	4 (5%)	1,5 %
Epäreiluus	0 (0%)	2 (8%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (2,5%)	0,5 %
Toimintakulttuuri	5 (10,5%)	2 (8%)	0 (0%)	0 (0%)	7 (8,5%)	2,5 %
Luottamus	2 (4,5%)	1 (4%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (3,5%)	1 %
Tuki ja työpari	0 (0%)	4 (16%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (5%)	1,5 %
Henkilökemia	9 (19%)	1 (4%)	0 (0%)	0 (0%)	10 (12%)	3,5 %
Yhteistyötaidot	1 (2%)	0 (0%)	1 (20%)	0 (0%)	2 (2,5%)	0,5 %
Yhteensä	47 (34%)	25 (35,5%)	5 (19%)	6 (16%)	83 (30,5%)	30,5 %

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä osiossa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset, jotka avataan tutkimuskysymyksittäin tarkasteltuna. Ensimmäiseksi vastataan tutkimuskysymykseen yksi, esitellen aineistosta analyysin pohjalta muodostuneet diskurssit, joita päiväkodin johtajat sekä apulaisjohtajat rakensivat puhuessaan jaetusta johtajuudesta. Toisena tutkimustuloksena avataan vallan ja vastuun jakautumista päiväkodin johtajan ja apulaisjohtajan välillä. Esittelen tuloksissa lainauksia haastatteluista ja tutkimukseen osallistujille on anonymisoinnin vuoksi annettu koodinimet johtajille (J1-3) sekä apulaisjohtajille (AJ1-3). Lisäksi lainauksen lopusta löytyy haastattelukerta numeroituna (Ha 1-3) ja puheenvuoron alkamisen ajankohta haastatteluista kuvatuilla videoilla.

### 6.1 Jaetun johtajuuden diskurssit

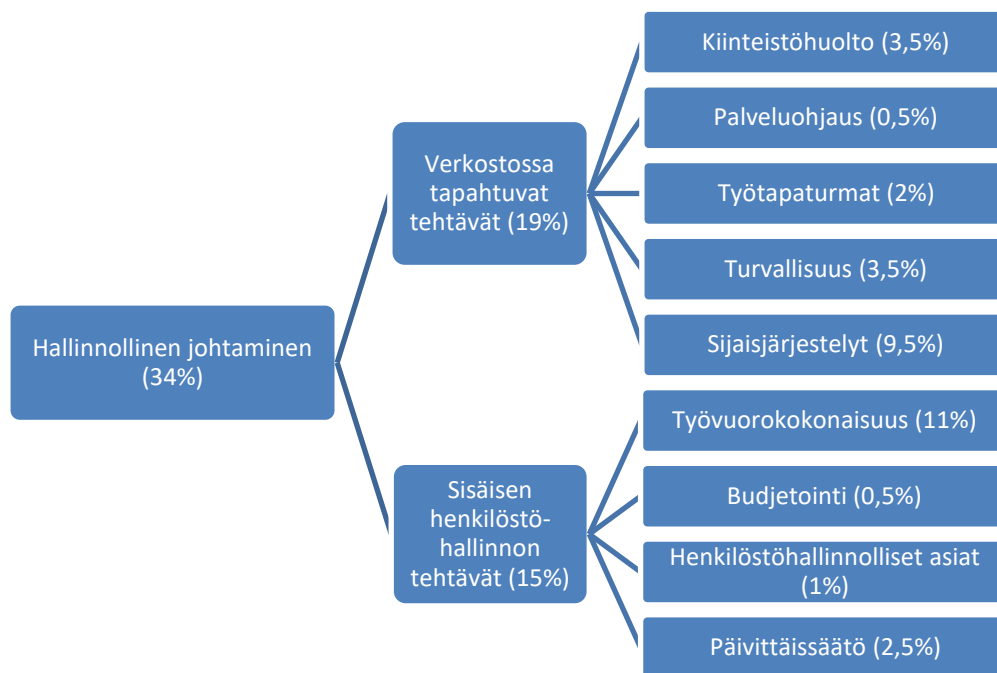
Tässä kappaleessa käsitellään tutkimustuloksia jaetun johtajuuden diskursseista ja vastataan tutkimuskysymykseen 1. Haastatteluaineistosta erottui selkeästi kolme yläkategoriaa eli päädiskurssia, jotka ovat hallinnollinen johtaminen, pedagoginen johtaminen sekä vallan ja vastuun jakautuminen. Hallinnollisen johtamisen diskurssista keskustelua herättivät työvuorokokonaisuuteen liittyvät tehtävät. Pedagogisen johtamisen diskurssista keskusteltiin runsaasti palaverijärjestelyiden jakamisesta. Vallan ja vastuun jakautumisen diskurssista haastatteluissa nousi vahvasti esille erilaiset hallinnolliset järjestelmät sekä niihin liittyvien tehtävien jakaminen päiväkodin johtajan ja apulaisjohtajan välillä.

#### 6.1.1 Hallinnollinen johtaminen

Käytyjen diskurssien perusteella suurimpana teemana hallinnollisen johtamisen osalta oli työvuorokokonaisuus (f=32,5%) (ks. yst. taulukko 2, s. 25). Keskustelut liittyivät pääosin työvuorojen aikaa vievään suunnitteluun. Toisena vahvana keskustelunaiheena oli sijaisjärjestelyt, joka kattoi vain hieman vähemmän (f=28,5%) diskurssiteemoista. Sen sijaan palveluohjaus ja budjetointi mainittiin vain kerran (f=1%) hallinnollisen johtamisen diskurssiteemoista. Johtajien ja apulaisjohtajien erillisissä haastatteluissa apulaisjohtajat nostivat sijaisjärjestelyt useammin (f=31%) keskustelunaiheeksi kuin johtajat (f=14%). Yhteisessä keskustelussa johtajat ottivat sijaisjärjestelyt puheeksi lähes puolet (f=46%) ja apulaisjohtajat kolmasosan (f=33,5%) keskustelunaiheista.

Kuten kuvio 4 ilmenee, hallinnollisista tehtävistä puhuessaan päiväkotien johtajat ja apulaisjohtajat keskustelivat kokonaisuudesta, joka sisälsi työvuorokokonaisuuden, kiinteistöhuoltoon liittyvät asiat sekä palveluohjauksen kanssa tehtävän yhteistyön lasten sijoittamisesta päiväkodin ryhmiin. Budjetti, turvallisuudesta vastaaminen sekä henkilöstöhallinnolliset asiat nousivat myös keskustelun aiheeksi. Sijaisjärjestelyt, työtaturmat sekä haastateltavien käyttämä termi ”päivittäissääto” lukeutuivat hallinnollisen johtamisen diskurssiin.

Kuvio 4. Hallinnollisen johtamisen diskurssit prosentuaalisesti kaikista haastatteluista yhteensä.



Apulaisjohtajat kuvailivat ensimmäisessä haastattelussa työpäiväänsä sisältyvän vahvasti työvuorollisia tehtäviä. Seuraavaksi esitellään aineistolainausesimerkki apulaisjohtajan (AJ1) kuvaamista työvuorollisista tehtävistään sekä millaisia asioita työvuoroja tehdessä tulee ottaa huomioon:

*”Kun mun työpäiväni alkaa niin ensimmäisenä avaan työvuorolistat... kaksi erillistä taulukkoa naamani eteen ja.... sen jälkeen sitte lapsi... määrät ja... alan niitä sitten ihmettelemään ja katselen että mikäli tarvii tehdä sitten...työntekijöiden siirtoja johonki suuntaan. Ja muutenki tsekkailen siinä että mitä se päivä... päivä sisältää ja tota... öö... siihen menee aina oma aikansa... ja tota... sen lisäksi sitten iso osa mun työtä on työvuorosuunnittelu. Eli... suunnittelen työvuorolistat alusta loppuun asti... asti ja ilmoitan ne sitten ryhmiin että se on tietysti aika semmonen vaativa ja iso osa sitä mun hommaani... koska mun täytyy kahden eri talon hommat hallita hyvin ja tuntee*

*ne ryhmät... ryhmät ja niiden tarpeet ja... ja yksittäisten työntekijöidenkin tarpeet niin se on semmonen aika iso... iso kokonaisuus ja aikaa vievä (AJ1, Ha 1, 2:25)."*

Ensimmäisessä haastattelussa apulaisjohtajat kuvailevat työvuorojen lisäksi sijaisjärjestelyjä tärkeäksi osaksi työtehtäviään. Seuraavat aineistolainausesimerkit apulaisjohtajien (AJ2 & AJ3) keskustelusta kuvaavat sijaisjärjestelyjen toistuvuutta työpäivien kulussa:

*"Aamu alkaa tosiaan sillä että katson niitä työvuoroluetteloita et ketäs oli tänään pois ja tarvitaanko sijaisia vai mitä... miten tää päivä rakennetaan (AJ2, Ha 1, 7:02)."*

*"Kyl se oikeestaan on sit mun tehtävä alkaa hommaamaa sijaisia siihen tai... alkaa siirtelemää ihmisiä siellä niinku ryhmästä toiseen että (AJ3, Ha 1, 12:19)..."*

Eräs apulaisjohtajista (AJ3) toi myös sijaisjärjestelyjen kuormittavuuden ajanpuutteen osalta esille ja muut apulaisjohtajat vahvistivat tätä myötäilemällä:

*"Se on... se on kyl ollu tosi tärkeä homma ku ei meillä, mä oon täs hommas ollu jo pitkään ni ei ollu palaveris kertaakaan mut ymmärrän iha täysin ku ei siinä ehdikkää ku pitäis sijaisia hommata ja... sitten tulee joku ovesta paukahtaen et hei mulla on tämmönen ongelma ja sitte pitäs olla jonku tiimissä mukana, nii (AJ3, Ha 1, 28:30)..."*

*"Sitte ku oot lähössä tiimii, ni tuleeki joku ongelma... no, se meni ohi (AJ2, Ha 1, 28:46)."*

*"Et emmä ny pääsekkää tiimii. Hei, tosta illasta on joku pois, aha. Ruvetaas... soittelee sitte sijaisia (AJ3, Ha 1, 28:49)..."*

Päiväkodin johtajien haastattelussa hallinnollisen johtamisen diskurssiin liittyi vahvasti (f=48,5%) työvuorojen laatimisen tehtävät (ks. yst. taulukko 2, s.25). Eräs haastateltavista päiväkodin johtajista (J1) kuvaili apulaisjohtajansa ottaneen haltuun työvuorokokonaisuuden ja kuvaili tätä tehtävää pedagogisena ilmiönä:

*"Nyt alkaa olee niinku työvuorokokonaisuus hallussa ja siit kertoo fyysisesti se et (apulaisjohtaja) sano muutama viikko sit et nyt mä vois in ottaa muita tehtäviä. Ni se oli niinku semmone hyvä osotus siitä mut siis työvuorosuunnittelu, aa suunnittelu, sit niinku toiveitten ja sen... siin on tietyl taval niinku riipaus sitä pedagogiikkaa koska... koska kaikkien suunnitteluajkojen suunnittelu ja niinku niitten mahdollistaminen niin se liittyy kaikki siihen (J1, Ha 2, 9:26)..."*

Päiväkodin johtajien ja apulaisjohtajien yhteisessä haastattelussa hallinnollisista tehtävistä apulaisjohtajat ja johtajat keskustelivat sijaisjärjestelyistä (f=46%). Yksi apulaisjohtajista (AJ3) kuvaili sijaisjärjestelyjen perustuvan siihen, että päiväkodin arki olisi mahdollisimman sujuvaa ja turvallista:

*”Toiminta näkyy siinä arjen toiminnassa just että... arjen sujuvoittamista ja... sillai että päiväkotitoiminta ja pyöris mahdollisimman hyvin ja toiminta olisi semmosta.. niinku turvallista ja olisi niinku kehittävää toimintaa että... siinä saa sinkoilla vähä ees taas ja kyl se varmaan näkyy, emmä tiä mitä (johtaja) on mieltä mut mun työ kumää siel singahtelen ja säädän sijaisia ni näkyy ehkä joillekin enemmän mut (johtaja) tekee niin paljon muita töitä mitä ei näy. Mut se on nii semmosta... jalat maas... tai semmosta niinku... kentäl olevaa työtä tosi paljo (AJ3, Ha 3, 2:40).”*

Yhteisessä haastattelussa keskusteltaessa työvuorokokonaisuudesta eräs päiväkodin johtajista (J2) lisäksi korosti tämän tehtävän työläyttä kuvaamalla sitä säätämisenä, johon kuluu paljon aikaa:

*”Tosiaan, niinko (apulaisjohtaja) sanoki... ni se (apulaisjohtajan) työpanos on suuri siin arjen säätämises et kaikki ryhmät toimii ja pystyy toimimaan ja toiminta on turvallisit siel ja sitä semmost.. häne vastuullas on pääsääntöisesti sijaisten tilaaminen ja kattomine et tarvitaako johonki sijaista (J2, Ha 3, 4:56)...”*

*”No mikä mul tulee ny päivittäisjohtamisesta on just tää säätämine ja näitte lyhytaikasten sijaisten hommaaminen et se on (apulaisjohtajan) vastuulla. Hän on tosi hyvä siin kans et hän tuijottaa varmaa tuntikaupal joskus tuntuu et ku just saatu joku systeemi ni sit kaikki kaatuu et millai tää ny menee... (J2, Ha 3, 16:42)...”*

Sijaisjärjestelyiden lisäksi apulaisjohtajat nostivat yhteisessä haastattelussa keskustelun aiheiksi turvallisuuden (f=33,5%), työvuorokokonaisuuden (f=22%) sekä työtapaturmat (f=11%). Puhuessaan sijaisjärjestelyistä yksi apulaisjohtajista (AJ2) korosti tahtotilaa siitä, että lapsen kokevat olonsa päiväkodissa turvalliseksi:

*”Öö no varmaa ollaan onnistuttu yhes tärkeimmässä jaetun johtajuuden tehtävässä et meil on ainaki samanlainen ajatus mihi me olla luotsaa meidän päiväkotiteja eli laivoja... et meil on yhteinen visio ja me halutaa että kaikilla lapsilla olisi hyvä ja turvallista olla (AJ2, Ha 3, 21:28).”*

Apulaisjohtajat pohtivat kaikkien osallistujien yhteisessä haastattelussa työvuorojen sekä juoksevien asioiden tärkeysjärjestystä. Seuraavaksi esitellään aineistolainausesimerkit, joista

ensimmäisessä apulaisjohtaja (AJ3) muisteli aiemmin pidetyn apulaisjohtajien haastattelun keskustelua työtehtävien kiireellisyysjärjestyksestä ja toinen apulaisjohtaja (AJ1) lisää henkilöstöjohtamisen olevan tärkeässä asemassa:

*”Ja niinku sä puhuit siit aikasemmi et sit jää se muu tekeminen ku joku tulee siihen ovelle et hei mul olis yks asia ni sit se joku... työvuorosuunnittelu se jää siihe ja... kuuntelee sitä juttuu (AJ3, Ha 3, 52:18).”*

*”Juu siinä ymmärtää aina tavallaa niinkun sen henkilöstöjohtamisen tärkeiden että... että ei sillä työvuorolistalla siinä kohtaa ole väliä kun se ihminen on tärkeempi joka tulee siihen (AJ1, Ha 3, 52:28).”*

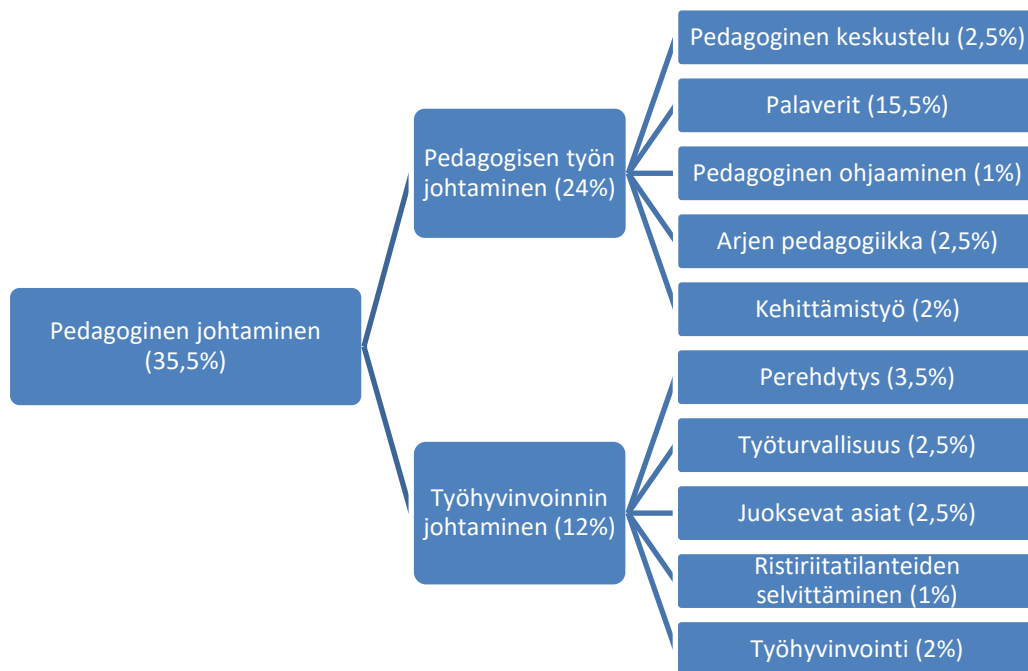
Kaikkien tutkimukseen osallistuneiden päiväkodin johtajien ja apulaisjohtajien yhteisessä haastattelussa hallinnollisista johtamistehtävistä nousi vahvasti keskustelun aiheeksi työvuorokokonaisuus ja sijaisjärjestelyt.

### 6.1.2 Pedagoginen johtaminen

Pedagogisen johtamisen diskurssit olivat vahvasti keskusteluaineistossa esillä (f=35,3%). Pedagoginen johtaminen perustuukin tulosten mukaan palaverijärjestelyihin (ks. yst. taulukko 3, s.25), jotka mainittiin aineistossa yhteensä 42 kertaa (f=43,5%). Päiväkodin johtajat pitivät palavereita hyvin oleellisena osana pedagogista johtamista (f=62,5%), kuten myös apulaisjohtajat (f=40%). Päiväkodin johtajien ja apulaisjohtajien yhteisessä haastattelussa päiväkodin johtajat nostivat palaverijärjestelyt keskustelun aiheeksi runsaasti (f=52,5%), toisin kuin apulaisjohtajat, jotka mainitsivat palaverit vain kaksi kertaa (f=16,5%). Pedagogisesta ohjaamisesta keskustelua käytiin vain vähän (f=3%), kuten myös ristiriitatilanteiden selvittämisestä (f=3%).

Kaikessa haastatteluaineistossa palavereista käytiin runsaasti keskustelua (f=15,5%). Työhyvinvointiin liittyvät johtamisen tehtävät olivat melko tasaisesti keskenään keskustelussa mukana. Kuviossa 5 esitellään kaikissa haastatteluissa yhteensä esiintyneet pedagogisen johtamisen diskurssit prosentuaalisesti.

Kuvio 5. Pedagogisen johtamisen diskurssit prosentuaalisesti kaikista haastatteluista yhteensä.



Kuten kuviossa 5 esitellään, apulaisjohtajien haastattelussa pedagogisen johtamisen diskurssista keskusteltiin runsaasti palaverijärjestelyistä (f=40%). Apulaisjohtaja (AJ1) kertoikin haastattelussa roolistaan talon palaverien valmistelussa ja pitämisessä sekä niiden sisältämästä pedagogisesta keskustelusta johtajan kanssa:

*”No tietysti sitte palaverien, infopalaverien ja opettajien palaverien ja lastenhoitajien palaverien valmistelut... Öö niistä niinkun semmonen pedagoginen keskustelu pomon kanssa... ja joskus sit tietysti vedänki niitä yksinään, tänään esimerkiksi lastenhoitajien palaveri on... täysin niinkun mun... vastuullani (AJ1, Ha 1, 4:55).”*

Päiväkodin johtajien haastattelussa esille nousi apulaisjohtajien haastattelun tavoin palaverijärjestelyt (f=62,5%). Päiväkodin johtajista (J1) kertoi jakaneensa vastuuta palavereista apulaisjohtajalleen:

*”(Apulaisjohtaja) jonku verra joutuu pitämään... tai saa, miten se sit sanotaanki, ni meidän infopalavereita, eli ne meil on ku meil on muistiot etukätee sin laitettu ja mä kerään ne asiat sinne, ja sin voi tietysti kuka tahansa lisätä, mutta... mut sit jos mul on siinä joku, et mä en pääse siinä olemaa läsnä ni sit (apulaisjohtaja) niinku vetää sen (J1, Ha 2, 20:02).”*

Toinen johtajista (J3) korosti johtajan ja apulaisjohtajan vierailujen merkitystä tiimipalavereissa:

*”Sit käydää tiimipalavereis, et se on tän hetken agenda. Mä teen sitä päivittäin... niinä päivinä ko ne tiimit on et se on vähä... vaihtelee vähä päivä (J3, Ha 2, 1:52).”*

Päiväkodin johtajien ja apulaisjohtajien yhteisessä haastattelussa keskustelua pedagogisesta johtamisesta apulaisjohtajien osalta käytiin runsaasti arjen pedagogiikasta (f=33,5%) ja johtajat korostivat tässäkin haastattelussa palaverijärjestelyitä (f=52,5%) (ks. yst. taulukko 3, s. 25). Yhteisessä haastattelussa kaksi apulaisjohtajaa (AJ1 & AJ3) nostivat keskustelua arjen pedagogiikasta siitä näkökulmasta, että heidän työpäivänsä sisältävät paljon erilaisia ennakoimattomia työtehtäviä:

*”Ja mä koen... koen taas et mul on niinku just se... aika siihen että mä voin auttaa (johtajaa) semmosis arjen näissä asioissa mitkä tulee sillee dingg, ja dingg, ni mä pystyn häntä niinko auttamaa niissä ja reagoimaa niihin (AJ1, Ha 3, 8:11)...”*

*”Ja sitä me just mietitäänki päivästä toisee ihmetellää et mite mun pitäis ny selittää mitä mä oon työpäiväni aikan tehny, et mulle on jotenki tosi vaikee sanoo et jonku pitäis tulla kattoo ja olemaa siinä... et sitte... mun on tosi ... no mä selitän jollekki kaverille tai perheelle et... työni sillai et varmistan arjen sujuvuuden päiväkodissa. Se on niinku semmone yksinkertaisesti sanottuna (AJ3, Ha 3, 55:09).”*

Yhteisessä haastattelussa keskusteltiin johtamistehtävistä, jotka sekä päiväkodin johtaja että apulaisjohtaja hallitsevat. Tällöin koettiin haastavaksi tulkita, kumman tehtäviin tämä kuuluu. Päiväkodin johtaja (J1) kertoi ensin haasteesta tehtävien jakamiseen liittyen ja sen jälkeen hän kuvaili palaverien vastuiden jakamista apulaisjohtajan kanssa arkea sujuvoittavana ja helppona jakaa:

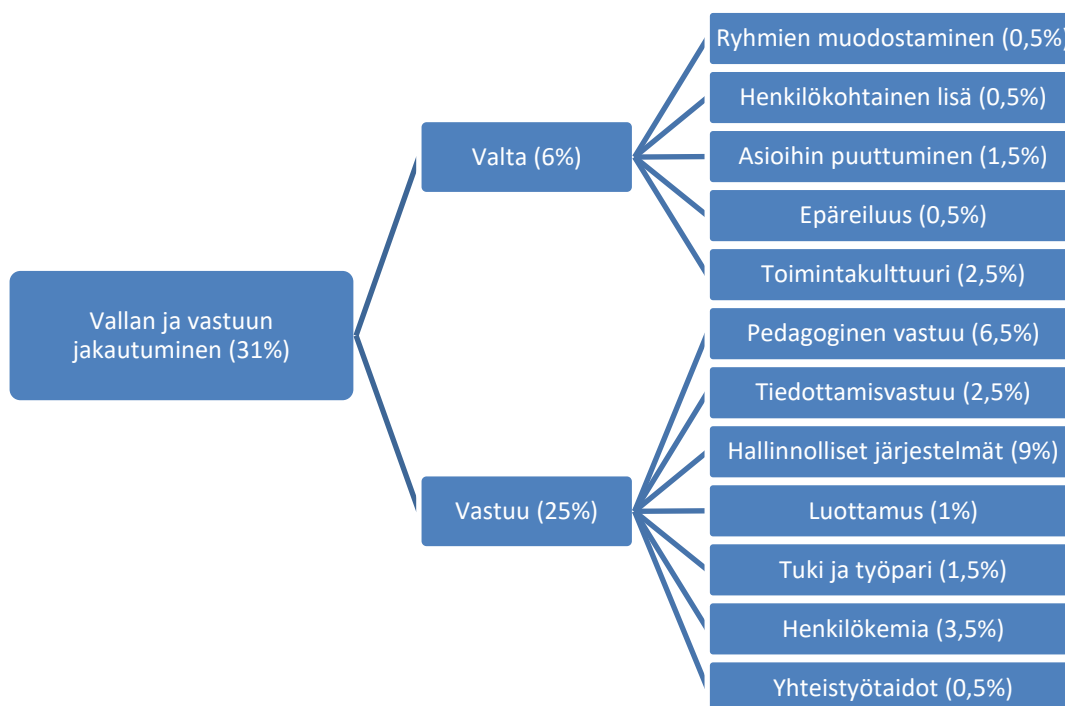
*”No mä ainaki ajattelen esimerkiks et öö... muutamii semmossii rakenteit mitä me niinku molemmat hallitaa ja sil ei oo oikeestaa niinkun välii siin kohtaa et kumpi sen asian vie loppuu. Et esimerkiks meijä molempien talojen infopalaverit jotka on joka toine viikko ja sitte opepalaverit jotka on joka toine viikko ja lastehoitajien palavereit on öö kaks molemmis talois niinku per syksy ni... ni öö sitä me ollaan niinku jaettu, ja joskus jopa sillee lennossa, että... et jos mul tuleeki joku vaik (päiväkodin) palaveri, infopalaveri tähä päälle ni mä voin iha hyvin aatel et mä meen sin (palaveriin) ja (apulaisjohtaja) hoitaa sen infopalaverin. Et sil ei oo oikeestaa niinkun väliä. Mä koen sillon et se on sitä jaettua (J1, Ha 3, 13:12).”*

### 6.1.3 Vallan ja vastuun jakautuminen

Vallan ja vastuun jakautumisen diskurssi sisältää pedagogisen vastuun, tiedottamisvastuun sekä tämän tutkimuksen yhteydessä hallinnolliset järjestelmät. Lapsiryhmien muodostamisesta, henkilökohtaisen lisän saajan valitsemisesta, ja asioihin puuttumisesta käytiin vain vähän keskustelua. Epäreilu kohtelu, toimintakulttuuri ja luottamus sekä tuki ja työpari, henkilökemia ja yhteistyötaidot nousivat haastattelussa vahvemmin esille. Tämän diskurssin osalta jaetusta johtamisesta käytiin keskustelua haastattelussa nimenomaan vallan ja vastuun jakautumisen näkökulmasta.

Vallan ja vastuun diskurssiteemoista hallinnolliset järjestelmät nousivat runsaasti ( $f=30\%$ ) esille keskusteluissa (ks. yst. taulukko 4, s.26). Pedagogisesta vastuusta keskusteltiin kaikissa haastatteluissa ja se mainittiin yhteensä 20 kertaa ( $f=20,5\%$ ). Henkilökohtainen lisä sen sijaan mainittiin vain yhden kerran erään apulaisjohtajan toimesta ( $f=1\%$ ). Kaikkien haastattelujen vallan ja vastuun jakautumisen diskurssit löytyvät prosentuaalisesti kuvioista 6.

Kuvio 6. Vallan ja vastuun jakautumisen diskurssit prosentuaalisesti kaikista haastatteluista yhteensä.



Apulaisjohtajien haastattelussa keskustelua herätti vallan ja vastuun jakautuminen hallinnollisten järjestelmien osalta ( $f=32\%$ ) (ks. yst. taulukko 4, s. 26). Eräs apulaisjohtaja

(AJ2) kertoi päiväkodin johtajan olevan vastuussa hallinnollisten järjestelmien päivittämisestä, mutta voivansa auttaa johtajaa tämän ollessa lomalla. Toinen apulaisjohtaja (AJ3) pohti haluavansa auttaa johtajaa hallinnollisten järjestelmien kanssa, mutta puutteellisten oikeuksien vuoksi ei siihen pysty:

*”Niinku, päiväkodin johtaja tekee vaan ne (järjestelmään) ilmoitukset mut sillon ku hän on niinku pitkäl lomalla sit mä voin tehdä niitä tai ne annetaan mulle (AJ2, Ha 1, 59:18).”*

*”Nii, juu se on... jotenki, vähän ehkä helpottaa sitä johtajuuden jakamista jos ois samoja oikeuksia mutta mä en tiiä mahtaaks se toimia et (järjestelmässäkin) ku mä saisin tehdä... saisin hyväksyä vaikka sopimuksen nii ei tarvis (johtajan) miettii enää niinku... tälläki viikol ollu sijaisia ni (johtajan) pitää tehdä ne sopimukset sit ens viikolla. Eikä hänen tarvis ollenkaa miettii niitä juttuja ku mä olisin vaa voinu tehdä ne (AJ3, Ha 1, 59:40)...”*

Johtajien haastattelussa sama hallinnollisten järjestelmien keskustelunaihe nousi selkeästi esille (f=36%). Eräs johtaja (J2) ilmaisi halukkuuttaan jakaa järjestelmiin liittyviä tehtäviä apulaisjohtajalleen, mutta toinen johtaja (J1) pohti lainsäädännön osuutta järjestelmien käyttöön liittyen:

*”Kyl mä sanon et nää tämmöset... (järjestelmään) liittyvät asiat et... se kunnei he pysty hyväksymää niitä taik sit kyl mä ne hyväksyn mut se et... et vielä enemmän ku tuntuu et niit sairaslomatodistuksii ja niit tulee iha pirunmoinen määrä niinku kokoajan ko ihmiset on sairaana ja... ja tällaseen ni... nii... ni ehkä ne (järjestelmään) liittyvät asiat... asiat tai tämmöset tuli mielee. Ku ne on semmost tuntuu et se on semmost mekaanista... laittamista (J2, Ha 2, 30:46).”*

*”Nii, mä ehkä... joo.. toho varmaa joo ehkä kaipais, mut sit taas mä aattelen et ehkä se niinku juridisesti ni se ei voi siirtyy (J1, Ha 2, 31:54)...”*

Lopulta pohdinnan jälkeen johtajat vakuutuivat siitä, että järjestelmiin liittyvät asiat ovat johtajan vastuulla. Eräs johtaja (J1) kiteytti asian seuraavasti:

*”Et se et koska hän ei voi myöntää sairaslomii ni se on pakko mun niinku... et se tavallaa kuuluu mun tehtävään ja... niin se vaan niinku on. et... Et mä aattelen et me ollaa iha niinku sillai hyväl polulla öö... niis työtehtävis mitä... mitä mä ajattelen et mitä... mimmonen se meidän työ on (J1, Ha 2, 32:03)...”*

Päiväkodin johtajien ja apulaisjohtajien yhteisessä haastattelussa sen sijaan keskusteltiin vahvasti pedagogisesta vastuusta niin johtajien (f=50%) kuin apulaisjohtajienkin (f=60%)

osalta (ks. yst. taulukko 4, s. 26). Johtaja (J2) kuvaili apulaisjohtajaa viestintuojana, jonka avulla johtaja pysyy paremmin perillä talossaan vallitsevasta pedagogiikasta:

*”Mut sillee et sen huomaa et mää teen tosi paljon sitä henkilöstöjohtamist ja pedagogist johtamista. Mut (apulaisjohtaja) on sillai sit semmone viestintuoja... se et sit taas et... hän saattaa sanoo et joo et hei, siel on semmost ja tämmöst et täst täytytys varmaa puhuu ja menenkö sin tiimii ja... (J2, Ha 3, 5:10).”*

Yhteisessä haastattelussa päiväkodin johtajista (J1) kuvaili, kuinka apulaisjohtajan apu on tuonut hänelle lisää aikaa laadukkaan pedagogiikan johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen:

*”Ja tota, sit tietysti... mul on jääny mielee siit mejän päiväkodin johtajien työkuorman kartotuksesta (hr päällikön) sanat et mejän pitäs pystyy nostaa lentokorkeutta, ni mää koen et mä oon pystyny tänä syksyn nostamaa lentokorkeutta ja se on varmaa just sitä samaa mitä sä kuvaat et sä teet enemmän sitä pedagogiikkaa ja henkilöstöjohtamist et.... et mul ei mee enää nii paljo aikaa siihe pikkusäätämisee koska... koska sit (apulaisjohtaja) pystyy tekee sitä hyvin paljon itsenäisesti. Ni... ni se on ehkä sellane (J1, Ha 3, 7:38).”*

## 6.2 Valta diskurssipositioinneissa

Tässä kappaleessa käsitellään valtaa diskurssipositioinneissa, eli tuloksia tutkimuskysymykseen kaksi. Haastatteluaineistossa keskustelun aiheeksi nousi päiväkodin johtajan ja apulaisjohtajan välinen valta-asetelma. Seuraavaksi esitellään tuloksia siitä, kuinka johtajat ja apulaisjohtajat kuvailivat vallan ja vastuun jakautumista. Tämän jälkeen käydään läpi tuloksia päiväkodin johtajien ja apulaisjohtajien kokemia haasteita vallan ja vastuun jakamisesta.

### 6.2.1 Vallan ja vastuun jakautuminen

Vallasta ja vastuusta käytiin keskustelua niin apulaisjohtajien kesken kuin päiväkodin johtajienkin haastatteluissa. Apulaisjohtaja (AJ1) kuvaili vallanjaon olevan selkeä silloin, kun apulaisjohtaja sijaistaa päiväkodin johtajaa:

*”No tota... Ajattelin että silloin ku pomo on pois niin asia on hyvin selkeä. Silloin ei tarvi paljon mieltä. Että mitä voi tehdä ja mitä en (AJ1, Ha 1, 1:02:10).”*

Seuraava aineistolainaus havainnollistaa, kuinka apulaisjohtaja (AJ1) koki työvuorosuunnittelun olevan tärkeässä roolissa vallan ja vastuun osalta apulaisjohtajan toimenkuvassa:

*”Se nyt on selkee et mä en sit vaa pysty ja sit ne hommat jää... jää sitte myöhemmälle mut että... öööm... sit kun pomo on paikalla nii itse... itse tässä alottelen sitä vallan ja vastuun ottamisen taitoa. Että... työvuorosuunnittelussa mä huomaan että siinä on aika isoki valta ja vastuu ko niitä väkertää että... et juuriki täytyy kyllä tietää ne ryhmien tarpeet todella tarkkaan, työntekijöiden tarpeet... ja se vaikuttaa kuitenkin aika monee asiaa mitä mä näpytän siihen koneelle. Sen oon huomannu et se on aika iso juttu (AJ1, Ha 1, 1:02:40).”*

Apulaisjohtajat pohtivat ensimmäisessä haastattelussa päiväkodin johtajan vallan ja vastuun alueita. Apulaisjohtaja (AJ2) nostikin esiin päiväkodin ryhmien suunnittelun sekä henkilökunnan sijoittelun isona vallan asetelmana johtajan roolissa:

*”Hmm.. no valta on niinku just päiväkodin johtajalla just keväisin kun suunnitellaan syksyn ryhmiä ja... ketä henkilökuntaa mihinkin menee ja... minkälaisia lapsiryhmiä muodostetaan ni kyllähä johtajalla on sit viime kädessä se valta... valta siinä että ketkä mihinkin menevät (AJ2, Ha 1, 1:07:09).”*

Apulaisjohtaja (AJ3) kertoi kokeneensa vallankäytön esimerkiksi päätösten tekemisen osalta olevan välillä haastavaa siitä seuraavan vastarinnan vuoksi. Hän kuvaili, kuinka tärkeää on myös perustella päätöksensä työntekijöille:

*”Ja muutenki just noita päätöksiä niinku tehdä jotain... tai niinku valtaa tehdä jotain päätöksiä ni se että sitä mutinaa tulee se tulee aina... jokaselta... mut sit me vaa otetaan se päivälista sit käydää läpi et hei nääksää et sen takii sut on siirretty toiseen ryhmään koska täällä on erityisen tuen tarvitsevia lapsia ja teillä on tossa seittemän lasta ja kaks aikuista ni sää meet tonne koska... ja sit ku sitä mutinaa tulee et miks mä... miks miks miks... sen takia kun tämän kokonaisuus nähdään (AJ3, Ha 1, 1:09:35).”*

Vallasta keskustellessaan eräs apulaisjohtaja (AJ2) huomautti johtajan vallasta päättää henkilökohtaisten lisien myöntämisestä:

*”Yhen sanan otan vielä esille nimittäin heko, mikä tuli nyt keväällä, tuli ne arviointilomakkeet et ketkä saavat tänä vuonna henkilökohtasta lisää niin sehän oli täysin kuitenkin johtajan valta (AJ2, Ha 1, 1:10:07).”*

Johtaja (J2) pohti toisessa haastattelussa vallan ja vastuun jakamista apulaisjohtajan kanssa siitä näkökulmasta, että johtajan on myös pystyttävä luopumaan vallasta ja luottaa apulaisjohtajaan:

*”Mun mielest se... niinku... johtajalt se vaatii sitä et se luottaa siihen et se toinen pystyy tekemään ne... niinku selviytyy niistä tehtävistä mitä hänelle on annettu ja luottaa siihen et ne asiat tulee hoidettua ja kaikki menee hyvin. Miten mä ny sen sanosin... et se että... keskinäinen luottamus ja... ja antaa toiselle myöskin sitä val... uskaltaa antaa sitä valtaa sille apulaisjohtajalle (J2, Ha 2, 38:01).”*

Lisäksi päiväkodin johtajat keskustelivat haastattelussa apulaisjohtajan vallasta sijaisjärjestelyissä. Eräs johtaja (J2) kertoi luottavansa omaan apulaisjohtajaansa sijaisten järjestelyihin liittyvissä tehtävissä:

*”Kyl niinku mä voin sanoo et (apulaisjohtaja) hoitaa meil nää sijaisjärjestelyt ja hän niinko kattoo tarvitaanko... laskee niitä lapsii kokoajan ja tän ja tän... et hänelle on valta siihen ja mä luotan siihen et nyt... ne niinko menee ja se asia hoituu ja se menee niinku... öööö miten mä sanosin et menee niinku löysäl et siel ei otet turhii sijaisia et luotan siihen nyt että se asia on niinko ok (J2, Ha 2, 53:27).”*

Päiväkodin johtajien haastattelussa yksi johtajista (J1) nosti esiin piilovallan käsitteen. Hän kuvaili käsitettä sanavalintoina esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, jossa työntekijä siirretään toiseen ryhmään:

*”Ja sit on semmost... semmost niinku... semmost piilovaltaa mikä... mikä niinku... mmm... mikä on valtaa sanavalinnoissa... sit (apulaisjohtaja) just ko meil oli viimeks yhdes tiimis todettiin et tästä tiimistä siirtyy (toiseen yksikköön) ny joku, ni sit (apulaisjohtaja) sanoki mulle et eiks ookki parempi et mää sanon kuka siirtyy ku se et antaa sinne, et teistä joku siirtyy. Mää sanoin et just näin. Et sää sanot kuka siirtyy. Et jotenki niinku... tossa on valtaa mut... mutta sit... sit... mä aattelen et se on kuitenkin niinko työyhteisön hyväks. Et se aiheuttaa jotenki sitä vaara... väärää vallan käyttöä sin... sin työtiimiin jos he päättäs et kuka meistä ny lähtee et se sillo siel se... tiätte mitä mä tarkoitan (J1, Ha 2, 54:46).”*

Johtajat keskustelivat haastattelussa vastuualueiden jakautumisesta päiväkodin johtajan ja apulaisjohtajan välillä. Seuraavassa aineistolainauksessa johtaja (J2) kertoi erilaisten järjestelmien hallinnan olevan johtajan vastuulla, kun taas työntekijöiden tukeminen esimerkiksi lasten tapaturmailmoituksia tehdessä kuvailtiin apulaisjohtajien vastuuksi. Lisäksi

hän tarkensi pidempiaikaisten sijaisuuksien olevan johtajan vastuulla, mutta apulaisjohtajat hankkivat lyhytaikaisia sijaisia:

*”Just nää (järjestelmä) asiat ni ne on päiväkodin johtajan vastuulla. Ja tuntuu et työtapaturmii meil ainaki nyt muutamaa viikkoo on tullu iha hirveesti et nää, nämä asiat. Et meil on (apulaisjohtaja) enemmän sit niinku työntekijöiden tuken jos ne tarttee siin lasten tapaturmailmotuksii, mut et se sellanen... semmosten kuvioitten tekeminen... et tietää et joku jää poies et se jää äitiyslomal et jotenki sit mä kehittelen päässäni niit kuvioit et tällai tää ny ehkä menis ja tällai et jos toho saadaa sijainen ni sit jos toi on tollainoi ni sit mä niinku kysyn hänelt et mitä mielt sää olet ja sit yhdes pohdittaa sitä mut et se... meil on ainaki... (apulaisjohtaja) hoitaa semmoset lyhytaikaset sijaiset ja sit mul on se vastuu niistä... niist pitkäaikasist sijaisist ja siit hommaamisesta ja... ja... ja kaikki tämmöset niinku keket ja keskustelut työntekijöitten kans niinku jaksamisesta ja työkykyyn liittyvät asiat ja tämmöset (J2, Ha 2, 59:21)...”*

Päävastuun ja vallan päiväkodin johtajat kokivat olevan heillä itsellään. Yksi johtajista (J1) kuvaili vallan jakamista apulaisjohtajan kanssa seuraavasti:

*”Kyl mä jotenki koen et meillä niinku... ööö... minä ja henkilöstö ajattelee niin että mulla on vastuu. Ja mä kannan sen ja sitä kautta myös se valta. Kyl mä aattelen niin. Ja sit niinku (apulaisjohtajaki) käyttää joissai nii... jossai jos on jotai työvuoromuutoksii tai jotai säätämistä, niin... ni sit hän viestittää usei niin et (johtajan) kanssa keskusteltiin et tää menee näin et tavallaa on tarve viestittää et mä olen tietoinen tästä asiasta et tää ei ole niinku hänen päätös tavallaa. Et semmosis se niinku ilmentyy jotenki (J1, Ha 2, 1:01:45)...”*

Alla olevasta aineistolainauksesta selviää, kuinka apulaisjohtajalla on merkityksellinen rooli sijaistaessaan johtajaa. Johtaja (J3) piti merkittävänä sitä, että johtajan sijainen tuntee talon sekä meneillään olevat asiat. Lisäksi hän painotti luottamuksen rakentumista ajan kanssa, jolloin se lopulta edistää vallan sekä töiden jakamista:

*”Mä aattelen kans tollai just et tavallaa se valta ja vastuu on sit viime kädes kuitenkin niinku... meillä. Mut kyl sitä työtä voi niinku jakaa mut tietenki tiedostaa et se on niinku mun vastuullani kanssa et just tätä että sit ku sitä aikas tehdää ni oppii luottaa et homma menee näi. Sit mä mieteri et tavallaa tämmöne asia et tavallaa hyvä et se apulaisjohtaja elää siinä rinnalla ja tietää kaikki meidän hommat nimittäin... jos yhtäkkiä sattuu jotakin ja ootki pitkällä sairauslomalla... ja sillai ettei sinuun saada mitää yhteyttä... ni tavallaa et tietää on joku haju niistä taloista... et joutuu... jos joutuu siihen rooliin yhtäkkiä hyppäämään. Ni se on aika iso rooli ja mun mielest se on niinku hyvä semmone niinku et tavallaa... se on niinku tavallaa tietää et joku tietää niinku siit asiast ja tavallaa se et me johtajatki saatais niinku toipuu ja sairastaa*

*rauhassa ettei mee tartte niinku sitä kännykkää ottaa enää (J3, Ha 2, 1:02:48)... ”*

## 6.2.2 Haasteita vallan ja vastuun jakamisessa

Apulaisjohtajat kuvailivat vallan ja vastuun jakamisen haasteeksi työyhteisön epäselvää käsitystä siitä, kenellä valtaa on ja missä asiassa. Apulaisjohtajat (AJ2 & AJ3) keskustelivat ensimmäisessä haastattelussa siitä, miten haasteet epäselvästä valta-asetelmasta voivat ilmetä:

*”Se on... jotenki sitä painotetaan tällä viikolla sitä vastuuta et sinä päätät, mut se on varmaan just toi valta-asema et on mulla valta päättää, mul on vastuu päättää jostain asioista nyt tällä hetkellä ku oon johtaja tällä viikkoo ni jotenki tullu semmone ylitsepääsemätön sillai et.. ei herranjestas eiks tää homma niinkun... mikä täs on muuttunu et mun pitäs niinku nyt päättää joku asia (AJ3, Ha 1, 1:12:50)... ”*

*”Että niinku sinä olet se varhaiskasvatuksen opettaja ja vastuussa omasta ryhmästäsi (AJ2, Ha 1, 1:13:12). ”*

*”No just tämmösii. Ja se että, vaikka minä olen vastuussa johtajana päiväkodista, mutta sinä olet myös lastenhoitaja vastuussa et illassa homma toimii ja siellä on niinku ovet lukittuna tiettyyn aikaan siellä on yöllä sitten lukittu kun lähdet töistä et se on sun... sinun niinku vastuu et (AJ3, Ha 1, 1:13:20). ”*

Eräs apulaisjohtajista (AJ3) kertoi ensimmäisessä haastattelussa vallankäytön esimerkiksi asioihin puuttumisena tuntuva kiusalliselta. Toinen apulaisjohtaja (AJ2) täydensi haasteen olevan siinä, kumman tehtävä on puuttua sääntöjen rikkomiseen liittyviin asioihin. Lopulta apulaisjohtaja (AJ3) kuvaili puuttumisen olevan molempien yhteinen tehtävä huolehtia siitä, että asia tulee käsiteltyksi:

*”Milloin valta-asetelmat ovat olleet haasteellisia tai ongelmallisia nii ehkä... ehkä siinä jotenki tuntuu välillä ittelle et ku on sitä valtaa ja... ja just sitä vastuuta... valtaa ja vastuuta nii asioihin puuttuminen jotenki... no, must se tuntuu välillä ikävältä vaikka se on... se on sitä pakkopullaa (AJ3, Ha 1, 1:15:34)... ”*

*”Mää koen kans ton haasteelliseksi sit et kumman tehtävä se on sit loppuviimeks mennä sanomaa tämmösestä asiasta. Just vaikka puhelimen käytöstä tai... vaikka hajusteesta tai jostain muusta tämmösestä mikä on ihan selkee yhdessä sovittu (AJ2, Ha 1, 1:17:27)... ”*

*”Must se on melkei... molemmilla niinku yhteinen että... se olis niinku meidän molempien tehtävä (johtajan) tai mun että jompikumpi menee sanomaan siitä asiasta (AJ3, Ha 1, 1:17:45).”*

Johtajat keskustelivat toisessa haastattelussa vallan ja vastuun haasteena olevan tasapuolinen kohtelu työntekijöiden välillä. Johtaja (J2) kuvaili toisten työntekijöiden vaativan äänekkäämmin lisäresursseja kuin toisten, jolloin pitäisi huomioida myös hiljaisempia työntekijöitä:

*”Ehkä... mä en tiä kans liittyykö tää tähän mut ainoo asia mikä mul tulee mielee... et meilläki on joku ryhmä tai tiimi... ni on semmone et he tarttis ain lisää väkee.... et vaik siel olis kui monta... ni sit he käy niinku (apulaisjohtajal) sanomas et me tarvittas sit toho joku lisää joku ihmine... sit viä et ku meil on tämä ja tua... Liisa ja Lasse.... ja joku toine ryhmä ei käy mitää sanomas ni sitte... siis se semmone et mul tulee semmone epäreiluuden... et ku noi jotka käy nupsuttaas ja kokee olevas hyvii ihmisii ja pedagoogei, ni ne saa enemmän mitä sit joku toine ryhmä mikä ei koskaa tuu sanomaa mitää, painaa siel niska limas, puurtaa menemää, ni täs kohtaa joskus tulee et sit mää saan sanoo et mieti ny, et tua... siel on näi paljo lapsii ja siel on näi paljo ihmisii (J2, Ha 2, 1:08:40)... ”*

Haasteeksi vallan jakautumisessa johtajat kokivat myös sen, miten johtajalla ja apulaisjohtajalla voi olla eriäviä käsityksiä resurssien tarpeista, kuten seuraava johtajan (J1) toisessa haastattelussa esittämä puheenvuoro ilmentää:

*”Mä tunnistan ton ihan saman... saman niinku siinä et (apulaisjohtaja) on joskus niinku liikaa siel työntekijän roolissa. Et sit me joudutaa repimään se auki et hei, tämä on kolmen työntekijän ryhmä, missä on yksi ryhmäavustaja. Sit siel on viel 50% lastenhoitaja, niinku osasairauspäivärahal, et se resurssi on täysin ylimääräinen. Että... et jos sielt on niinku yks pois ni nämä korvaa ihan välttämästi sen puolikkaan (J1, Ha 2, 1:10:46).”*

Eräs apulaisjohtajista (AJ3) kertoi johtajuuden jakamisen haasteeksi sen, että hän kokee työntekijönsä olevan vielä epäselvä:

*” Ja sitä me just mietitäänki päivästä toiseen ihmetellää et mite mun pitäis ny selittää mitä mä oon työpäiväni aikan tehny, et mulle on jotenki tosi vaikee sanoo et jonku pitäis tulla kattoo ja olemaa siinä... et sitte... mun on tosi ... no mää selitän jollekki kaverille tai perheelle et... työni sillai et varmistan arjen sujumuuden päiväkodissa. Se on niinku semmone yksinkertaisesti sanottuna. Mut sitte ku pitäis sanoo mitä työtehtävii mä teen päivän aikana ni tosi vaikee mun on alkaa niit luettelemaa et... sit päivän jälkee... et jonkun pitäis olla siinä kattomassa et mitä kaikkii siinä on.” (AJ3, Ha 3, 55:06)*

Johtajien haastattelussa seuraava aineistolaunauus johtajan (J1) puheenvuorosta tiivistä haasteen siten, että johtajan on korostettava työnantajan roolia sekä lasten tarpeita:

*”Nii ni jotenki niinku sellassii... keskustelui (apulaisjohtajan) kanssa et nyt meidän tehtävä on muistuttaa ja aina avata uudestaan ja uudestaan tämä, et mikä on sen ryhmän rakenne ja mitkä on ne perusteet niinku siihen (sijaisen hankkimiseen). Ni siin on ehkä sellassii valta... niinku jotenki haasteita tai jotenki et millai... et meidän täytyy niinku korostaa sitä työnantajan roolia niinku tossa.. unohtamatta tietysti niinku niitten lasten tarpeita. Mut siinäpä se vaikeus niinku onki (J1, Ha 2, 1:11:27).”*

## 7 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten päiväkodin johtajat ja apulaisjohtajat puhuvat jaetun johtajuuden relationaalisesta rakentumisesta omasta positiostaan käsin. Tässä osiossa pohditaan tutkimuksen tuloksia ja niiden yhteyksiä teoreettiseen viitekehykseen asetettuna. Ensin tarkastellaan päiväkodin johtajien ja apulaisjohtajien rakentamia diskursseja puhuessaan jaetusta johtajuudesta. Toisena tarkastelun kohteena ovat päiväkodin johtajien ja apulaisjohtajien puheet vallasta johtajuuspositioidensa välillä.

Päiväkodin johtajat ja apulaisjohtajat rakensivat selkeästi useita diskursseja keskustellessaan johtamisen jakamisesta. Päädiskursseja ovat hallinnollinen johtaminen, pedagoginen johtaminen sekä vallan ja vastuun jakautuminen. Hallinnollisen johtamisen diskurssista eniten päiväkodin johtajia ja apulaisjohtajia puhututti työvuorokokonaisuudet sekä niiden työllistävä vaikutus. Pedagogisen johtamisen diskurssista keskustelun aiheeksi nousi vahvasti palaverijärjestelyt. Vallan ja vastuun jakautumisen diskurssista merkittävimmäksi koettiin hallinnollisten järjestelmien jakaminen päiväkodin johtajan ja apulaisjohtajan välillä.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella päiväkodin johtajat ovat jakaneet apulaisjohtajan vastuulle erityisesti sijaisjärjestelyt sekä varhaiskasvatustyön arkeen liittyvät johtamistehtävät. Sen sijaan erilaiset hankintoihin ja budjettiin liittyvät tehtävät koettiin kuuluvan ensisijaisesti päiväkodin johtajien vastuualueisiin. Tämä havainto on osittain ristiriidassa Karvin (2023) raportin kanssa, jonka mukaan myös hankintoihin liittyviä tehtäviä voidaan jakaa apulaisjohtajille. Haastateltavien kokemukset viittaavat siihen, että päiväkodin johtajat mieltävät budjetoinnin kuuluvan heidän vastuulleen.

Tutkimukseen osallistuneet päiväkodin johtajat ja apulaisjohtajat olivat yhtä mieltä Karvin (2023) raportin kanssa siitä, että hallinnolliseen johtamiseen lukeutuva työvuorosuunnittelu tulee siirtää apulaisjohtajan vastuulle. Lisäksi haastateltavat nostivat keskusteluun apulaisjohtajien vastuulle jaetut kiinteistönhuoltoon liittyvät tehtävät, mikä on osoitus apulaisjohtajien työnkuvan mahdollisesta laajenemisesta myös hallinnollisten vastuiden ulkopuolelle.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella päiväkodin johtajien ja apulaisjohtajien välillä oli sekä yhteneväisiä että ristiriitaisia odotuksia pedagogisten johtamistehtävien jakamiseen

liittyen. Haastateltavat olivat yhtä mieltä Karvin (2023) raportin kanssa palaverien järjestelyihin liittyvän vastuun jakamisesta apulaisjohtajalle. Kuitenkin päiväkodin johtajien ja apulaisjohtajien välillä ilmeni ristiriitaisia odotuksia pedagogisen johtamisen diskurssissa. Apulaisjohtajat kokivat osallistuvansa pedagogiseen ohjaamiseen, mutta päiväkodin johtajat eivät tuoneet esiin johtajuuden jakamisen mahdollisuutta tältä osin. Tämä on mielenkiintoista erityisesti verraten aiempaan tutkimukseen (Parrila & Mäntyjärvi, 2021), jossa on painotettu asiantuntijuutta ja yhteistä vastuuta pedagogisen johtamisen osalta.

Ristiriitaisia käsityksiä ilmeni myös perehdytyksen suhteen, sillä vain yksi päiväkodin johtaja kertoi jakaneensa perehdytysvastuun kokonaan apulaisjohtajalleen, mutta kaikki apulaisjohtajat kokivat perehdytyksen olevan heidän vastuullaan. Tässä asiassa haasteita tuo esimerkiksi se, jos päiväkodin johtajalle ja apulaisjohtajalle kuuluu useampi yksikkö. Lisäksi apulaisjohtajat kertoivat selvittäneensä ristiriitatilanteita työntekijöiden välillä, mutta päiväkodin johtajat eivät tuoneet tätä esille puhuessaan johtamisen jakamisesta. Tämä voi viitata siihen, että apulaisjohtajat ottavat vastuuta johtamistehtävistä myös itsenäisesti. Lisäksi huomionarvoista on se, että pedagogiseen johtamiseen liitetty opettajajohtajuus (Fonsén ym., 2023) ei tullut esille haastatteluissa. Tämä saattaa johtua kuitenkin siitä, että haastatteluihin osallistujille oli kerrottu tutkimuksen kohdistuvan päiväkodin johtajan ja apulaisjohtajan väliseen jaettuun johtamiseen.

Tähän tutkimukseen osallistuneet päiväkodin johtajat sekä apulaisjohtajat kokivat, että pedagoginen vastuu kuuluu ensisijaisesti johtajalle. Tämä tulos on samansuuntainen Fonsénin ym. (2021) näkemyksen kanssa, jossa painotettiin toimintakulttuurin rakentamista yhdessä varhaiskasvatuksen keskeisenä perustehtävänä. Haastateltavat pitivät myös luottamusta johtajan ja apulaisjohtajan välillä merkittävänä, mikä on aiemmassakin tutkimuksessa Fonsénin ja Keski-Rauskan (2019) mukaan nähty tärkeänä tekijänä jaetun johtajuuden kannalta.

Päiväkodin johtajat olivat halukkaita jakamaan apulaisjohtajalle enemmän hallinnollisia tehtäviä, mutta apulaisjohtajien rajoitetut käyttöoikeudet esihenkilöasemaa vaativiin järjestelmiin koettiin esteenä tehtävien jakamiselle. Karvin (2023) raportissa apulaisjohtajaa kuitenkin kuvattiin ensisijaisesti pedagogiseksi johtajaksi. Apulaisjohtajat kertoivat kiinnostuksestaan osallistua esimerkiksi ryhmien muodostamiseen johtajan tukena, mikä saattaa viitata apulaisjohtajien haluun ottaa laajempaakin roolia varhaiskasvatuksen

suunnittelussa. Tämä on linjassa aiempien tutkimusten kanssa (Fonsén & Keski-Rauska, 2019; Fonsén ym., 2021), joissa painotettiin vuorovaikutusta sekä yhteisiä tavoitteita ja päämääriä jaetun johtamisen keskeisinä edellytyksinä. Lisäksi apulaisjohtajat kokivat hyvän henkilökemian toimivan pohjana toimivalle yhteistyölle johtajan kanssa. Tämä voi viitata siihen, että jaettu johtajuus rakentuu osaltaan myös johtajan ja apulaisjohtajan välisen luottamuksen varaan.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa aiempien havaintojen kanssa jaetun pedagogisen johtamisen edellytyksistä. Fonsén ja Soukainen (2020) esittivät, että jaetun pedagogisen johtamisen edellytyksinä ovat yhteiset keskustelut sekä työnkuvien selkeä määrittely. Myös Karvin (2024) tutkimuksessa painotettiin vara- tai apulaisjohtajan roolin selkeää määrittelyä. Kuitenkin tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että apulaisjohtajan rooli on vielä jäsentymätön, jolloin tehtävän hoitaminen voidaan kokea haasteelliseksi.

Valtapositioiden tarkastelussa tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että vallan jakaminen jäsenyyksi vielä monin tavoin päiväkodin johtajan ja apulaisjohtajan välillä. Vallanjaossa Fonsén ym. (2021) korostivat yhteistä päämäärää, vaikka päävastuu varhaiskasvatuksen laadusta on päiväkodin johtajalla. Tässä tutkimuksessa vallan jakamista pidettiin selkeänä apulaisjohtajan sijaistaessa päiväkodin johtajaa, jolloin yksikön toimintakulttuuri ja käytännöt ovat jo valmiiksi tuttuja. Tämä puolestaan varmistaa toiminnan jatkuvuutta sekä lisää johtajuuden vakautta. Lisäksi työvuorosuunnittelu koettiin keskeisenä vallan muotona apulaisjohtajan roolissa. Päiväkodin johtajia kuitenkin pidettiin vallan haltijoina esimerkiksi suunniteltaessa lapsiryhmiä sekä sijoittaessa henkilöstöä.

Haastatteluissa tuli esille myös vallan käytön huolellinen perusteleminen sekä sen merkitys työyhteisössä. Päiväkodin johtajalla koettiin olevan vastuu siitä, että päätökset ovat läpinäkyviä ja selkeästi perusteltuja, minkä myös Christian toi esille jo vuonna 2014. Lisäksi keskustellessaan henkilökohtaisten lisien myöntämisestä päätäntävällän koettiin olevan yksimielisesti päiväkodin johtajalla. Edellytyksenä vallan jakamiselle pidettiin johtajan kykyä luopua joidenkin asioiden osalta vallasta ja luottamaan apulaisjohtajaan. Tässä avainasemassa on avoin viestintä ja selkeät käytännöt vastuun jakamisessa. Tuloksista nousi esille sanavalintoihin työntekijöitä siirrettäessä ryhmästä toiseen kuvaileva käsite ”piilovalta”, joka koettiin huomaamattomana osana johtamistyötä.

Päiväkodin johtajat kertoivat, että apulaisjohtajilla oli haasteita sovittaa yhteen sekä työnantajan näkökulmaa että lasten tarpeita. Tämä saattaa viitata apulaisjohtajan monitulkintaiseen rooliin, sillä varhaiskasvatuslaissa (540/2018) tai varhaiskasvatussuunnitelmassa (OPH, 2022) ei määritellä apulaisjohtajan vastuualueita, mikä voi lisätä entisestään tehtävänkuvan epäselvyyttä. Tätä vahvistaa lisäksi Karvin (2023) raportin tulokset, joissa apulaisjohtajalta odotettiin sekä ryhmässä toimimista että johtajan työparina työskentelyä. Tällainen kaksoisrooli voi saada apulaisjohtajat tasapainottelemaan eri näkökulmien ja odotusten välillä.

Apulaisjohtajan positio voidaan nähdä jatkuvasti kehittyvänä ja muotoutuvana prosessina varhaiskasvatusyhteisöissä. Tulevaisuudessa olisikin tärkeää panostaa apulaisjohtajan roolin selkeyttämiseen ja määrittelyyn pedagogisen ja hallinnollisen johtamisen osalta. Tämä voisi auttaa vakiinnuttamaan jaetun johtamisen käytäntöjä sekä vahvistamaan apulaisjohtajien asemaa osana varhaiskasvatuksen johtajuutta.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella johtamisen jakaminen varhaiskasvatuksessa ei ole vielä täysin vakiintunutta ja siihen liittyi myös ristiriitaisia odotuksia. Päiväkodin johtajat olivat halukkaita siirtämään apulaisjohtajalle hallinnollisia tehtäviä, mutta kokivat niiden olevan esihenkilön vastuulla. Tämä vaikuttaisi perustuvan lainsäädäntöön sekä organisaatiossa vallitsevaan kulttuuriin. Sen sijaan keskustellessaan pedagogisten johtamistehtävien jakamisesta, päiväkodin johtajat toivat selkeästi esille vain palaverijärjestelyt jaettavaksi apulaisjohtajille. Johtajien haastatteluissa ei tullut esille muita pedagogisen johtamisen osa-alueita, joita voisi jakaa. Apulaisjohtajat puolestaan ilmaisivat odotuksia pedagogisten johtamistehtävien laajentamisesta.

Epäselvyydet työtehtävien jakamisessa saattavat osaltaan selittää johtajien kokemaa kuormitusta. Aiemmat tutkimukset (Hjelt & Karila, 2021; Toivonen ym., 2023) ovatkin tuoneet esiin päiväkodin johtajien lisääntyneen kuormituksen lainsäädännön, ohjaavien asiakirjojen ja turvallisuusvaatimusten välisestä tasapainottelusta johtuen. Karvin (2023) raportissa nousi esille, että johtajat kokivat apulaisjohtajan tarjoavan tärkeää tukea työparina. Kuitenkin tämän tutkimuksen perusteella näytti siltä, että johtajat vaikuttivat pitävän tiukasti kiinni omista työtehtävistään, eivätkä välttämättä vielä hyödyntäneet johtamisen jakamista apulaisjohtajan kanssa niin laajasti, kuin olisi mahdollista. Tämä voi puolestaan vaikuttaa johtajien kokemaan kuormitukseen sekä apulaisjohtajan roolin epäselvyyteen.

Johtamistehtävien vastualueiden selkeämpi määrittely voisi olla keino helpottaa päiväkodin johtajien kokemaa työkuormaa sekä vahvistaa apulaisjohtajan positiota osana varhaiskasvatuksen johtajuutta. Organisaatiolta ja johtajilta tämä edellyttäisi selkeämpää näkemystä vastuiden jakamisesta ilman, että se olisi ristiriidassa lainsäädännön tai organisaation kulttuurin kanssa. Tulevaisuudessa olisikin tärkeää painottaa apulaisjohtajan roolin selkeyttämiseen päiväkodin johtajan tukena sekä pedagogisena kehittäjänä.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää varhaiskasvatuksessa päiväkodin johtajan ja apulaisjohtajan välisen jaetun johtajuuden rakentamisessa esimerkiksi apulaisjohtajan työkuuraa tarkentaessa. On luonnollista, että johtaja tarvitsee apua (Kupila ym., 2023), joten jakamalla johtajuutta voidaan pyrkiä kohti inkluusivista pedagogista johtamista (Laakso, Pihlaja & Laakkonen, 2020). Tämä on keino saada työntekijät osallisiksi ja samalla johtajan kuormitus kevenee. Jatkossa aihetta voisi tutkia opettajajohtajuuden näkökulmasta, jotta kokonais käsitys johtajuuden jakamisesta varhaiskasvatuksessa laajenee ja johtajan, apulaisjohtajan sekä opettajan roolit ja työtehtävät tarkentuvat. Jatkotutkimuksia voisi tehdä myös laajentamalla tutkimusaluetta ympäri Suomea.

## 8 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA TUTKIMUSETIIKKA

Kakar ym. (2023) täydentävät laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin neljä kriteeriä: uskottavuus (credibility), siirrettävyys (transferability), varmuus (dependability) ja vahvistettavuus (confirmability). Uskottavuuden kriteerillä he ohjaavat arvioimaan tutkimusten tulosten heijastavuutta tutkimukseen osallistuneiden kokemuksiin. Puusa ym. (2020) tarkensi uskottavuuden tarkoittavan aineiston keräämisen ja analyysin luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin videotallennetuissa fokusryhmähaastatteluissa. Videotallenteita oli mahdollista katsoa useaan kertaan, jotta aineiston litterointi saatiin tarkasti tehtyä. Aineiston analyysi tehtiin systemaattisesti ja kuvattiin mahdollisimman läpinäkyvästi. Tutkimustulosten tulkintojen perusteluissa on käytetty esimerkkilainauksia aineistosta.

Siirrettävyys tarkoittaa Kakarin ym. (2023) mukaan tutkimustulosten yleistettävyyttä muihin konteksteihin ja he painottavat tutkimukseen osallistujien mahdollisimman yksityiskohtaista kuvausta. Tässä tutkimuksessa tuloksia on verrattu aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksiin ja pohdittu niiden yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Tämän tutkimuksen tuloksia on raportoitu mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti, jotta lukija pystyy arvioimaan tuloksia.

Kakar ym. (2023) mukaan varmuudella viitataan johdonmukaiseen ja toistettavaan tutkimusprosessiin. He ohjaavat tutkijaa huolehtimaan laadukkaasta dokumentoinnista, jotta ulkopuolinen henkilö voi seurata prosessin kulkua. Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmä, analyysin eteneminen sekä tulkintojen perusteet on kuvattu yksityiskohtaisesti. Tämän mukaan joku toinen voi halutessaan toistaa tutkimuksen.

Vahvistettavuus tarkoittaa Kakarin ym. (2023) mukaan tutkimusten perustumista aineistoon, ei tutkijan omiin ennakko-oletuksiin. Tässä tutkimuksessa on dokumentoitu huolellisesti ja yksityiskohtaisesti kaikki aineisto, analyysin vaiheet ja valinnat sekä tulkinnat perusteluineen. Aineistosta on nostettu näkyväksi suoria lainauksia selventämään tehtyjä tulkintoja. Tutkijana olen lähestynyt tätä aihetta työkokemukseni kautta, mikä saattaa vaikuttaa tekemiini tulkintoihin. Objektiiivisuuden varmistamiseksi olen kiinnittänyt erityistä huomiota dokumentointiin, jotta omat ennakko-oletukseni eivät ole näkyvillä tässä tutkimuksessa.

Puusa ym. (2020) nostavat esille vielä eettisyyden käsitteen, jolla he tarkoittavat tutkimuseettisten periaatteiden noudattamista. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK,

2023) on jakanut ihmistieteiden eettiset periaatteet kolmeen osaan. Ensimmäkin tutkittavan itsemääräämisoikeutta on kunnioitettava. Tämä tarkoittaa sitä, että haastatteluun osallistumisen tulee olla vapaaehtoista. Haastateltavan on mahdollista kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen pelkäämättä seuraamuksia. Toiseksi tutkimukseen osallistuminen ei saa aiheuttaa haittaa tai vahingoittaa tutkittavia tai heidän läheisiään. Kolmantena periaatteena on yksityisyys ja tietosuoja haastattelujen tunnistetietojen käsittelyssä sekä tutkimusjulkaisussa.

Tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti haastateltaville kerrottiin tutkijan yhteystiedot, tutkimuksen aihe ja tavoite sekä haastattelun toteutuksesta lyhyesti: missä ja milloin tallennettava haastattelu toteutettiin ja kauanko sen arvioitu kesto oli (Hyvärinen ym., 2017). Lisäksi haastateltavaa informoitiin osallistumisen vapaaehtoisuudesta, haastattelun käsittelyn luottamuksellisuudesta sekä kerätyn aineiston arkistoinnista.

Tutkimukseen osallistuville kerrottiin, miten aineistoa kootaan, käsitellään, säilytetään ja hävitetään. Tutkittavien suostumuksesta huolehdittiin siten, että kaikki tutkimukseen osallistuvat ovat suostuneet vapaasta tahdostaan, eikä ketään pakoteta osallistumaan. Osallistujat täyttivät suostumuslomakkeen ennen haastattelujen alkamista. Lisäksi osallistujille kerrottiin mahdollisuudesta keskeyttää prosessi tutkittavan osalta missä tahansa vaiheessa, mikäli tutkittava niin haluaa. Tutkittaville tarjottiin myös mahdollisuutta saada luettavaksi litteroitu aineisto ja kerrottiin, että heidän niin halutessaan voidaan aineistosta poistaa kohtia.

Haastattelunauhoitteet ja videot säilytettiin Turun yliopiston tietoturvalisessa Seafire -pilvipalvelussa salasanan takana. Kerättyä aineistoa ja tunnisteita käsiteltiin tietoturvalisesti. Kaikki haastateltaviin liittyvät tunnisteet hävitettiin välittömästi tutkimuksen jälkeen anonymisoimalla tunnistetiedot. Haastateltavia sekä paikkakuntaa suojellakseni en paljasta kaupunkia, missä tutkimus on suoritettu. Tutkimuksen valmistuttua tutkimusaineisto tuhottiin tietoturvalisesti.

Tämän tutkimuksen vahvuuksiin kuuluu se, että tutkimukseen osallistuneilla päiväkodin johtajilla ja apulaisjohtajilla oli kokemusta johtajuuden jakamisesta, joten he kykenivät kertomaan ja keskustelemaan siitä tarkemmin haastatteluissa. Tämän tutkimuksen heikkouksia tarkasteltaessa yhtenä voidaan pitää tutkijan melko läheistä positiota tutkittavaan

ilmiöön. Lisäksi tutkimuksen heikkoutena voidaan pitää sitä, että tutkimus on otannaltaan pieni ja hyvin tarkasti rajattu vain yhteen kaupunkiin. Toisaalta tässä laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistettäviin tuloksiin, vaan tutkitaan ja kuvataan kontekstiin sidottua ammatillista toimintaa varhaiskasvatuksessa.

## Lähteet

### Kirjat, väitöskirjat ja raportit:

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. p.). Vastapaino.
- Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa* (Väitöskirja, Tampereen yliopisto). Suomen Yliopistopaino Oy.
- Hallamaa, J. (2017). *Yhdessä toimimisen etiikka*. Gaudeamus.
- Hjelt, H. (2023). *Työnä varhaiskasvatus: Ammattilaisten puhetta suomalaisesta varhaiskasvatuksesta* (Väitöskirja, Tampereen yliopisto). Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/152047/978-952-03-3137-5.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J., & Aho, A. L. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.
- Jokinen, A., Juhila, K., & Suoninen, E. (2016). *Diskurssianalyysi: Teoria, peruskäsitteet ja käyttö*. Vastapaino.
- Kansallisen koulutuksen arviointikeskus Karvi. (2023). *Päiväkodin johtajan työ: Johtamiskokonaisuudet, varajohtamisen rakenteet ja johtajan työhön kohdistuvat odotukset*. [https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/Karvi\\_2923.pdf](https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/Karvi_2923.pdf)
- Krippendorff, K. (2019). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). SAGE Publications.
- Opetushallitus. (2022). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet*. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Varhaiskasvatussuunnitelman\\_perusteet\\_2022\\_2.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2022_2.pdf)
- Parrila, S., Fonsén, E., Heikka, J., & Soukainen, U. (2016). *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus: Käsikirja käytännön työhön*. PS-kustannus.
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Rautanen, H. (2020). *Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa: Apulaisesimiesmallille annetut merkitykset ja kokemukset tehtävästä* (Väitöskirja, Tampereen yliopisto). Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/120474>

- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023 (HTK-2023)*. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. <https://tenk.fi/sites/default/files/2023-10/HTK-2023.pdf>
- Tiihonen, E. (2019). *Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä* (Väitöskirja, Helsingin yliopisto). Helsingin yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/414ec5df-c35b-4ef2-bf46-ec5ca90f5f5d/content>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023 (HTK-2023)*. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. <https://tenk.fi/sites/default/files/2023-10/HTK-2023.pdf>
- Varhaiskasvatuslaki 540/2018. (2018). Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180540>
- Vilkka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus.
- Vlasov, J., Sarkkinen, T., & Harkoma, S. (2024). *Laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttaminen vaatii kestäviä poliittisia päätöksiä*. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. <https://www.karvi.fi/fi/julkaisut/laadukkaan-varhaiskasvatuksen-toteuttaminen-vaatii-kestavia-poliittisia-paatoksia>

### **Lehtiartikkelit ja kirjan luvut:**

- Bøe, M., & Hognestad, K. (2017). Directing and facilitating distributed pedagogical leadership: Best practices in early childhood education. *International Journal of Leadership in Education*, 20(2), 133–148. <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1059488>
- Christian, D. (2014). Leadership in ECE. *New Zealand Education Gazette*, 93(22), 2–3.
- Denee, R., & Thornton, K. (2021). Distributed leadership in ECE: Perceptions and practices. *Early Years*, 41(2–3), 128–143. <https://doi.org/10.1080/09575146.2018.1539702>
- Fonsén, E., & Soukainen, U. (2020). Sustainable pedagogical leadership in Finnish early childhood education (ECE): An evaluation by ECE professionals. *Early Childhood Education Journal*, 48(2), 213–222. <https://doi.org/10.1007/s10643-019-00984-y>

- Fonsén, E., & Ukkonen-Mikkola, T. (2019). Early childhood education teachers' professional development towards pedagogical leadership. *Educational Research*, 61(2), 181–196. <https://doi.org/10.1080/00131881.2019.1600377>
- Fonsén, E., & Keski-Rauska, M.-L. (2019). Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. *Työelämän tutkimus*, 16(3), 185–200.
- Fonsén, E., Szecsi, T., Kupila, P., Liinamaa, T., Halpern, C., & Repo, M. (2023). Teachers' pedagogical leadership in early childhood education. *Educational Research*, 65(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/00131881.2022.2147855>
- Goksoy, S. (2016). Analysis of the relationship between shared leadership and distributed leadership. *Eurasian Journal of Educational Research*, 2016(65), 295–312. <https://doi.org/10.14689/EJER.2016.65.17>
- Harari Paltiel, Y. (2022). Understanding the leadership perceptions of ECE leaders in Israel. *Early Years, ahead-of-print*, 1–13. <https://doi.org/10.1080/09575146.2022.2111408>
- Heikka, J., Kahila, S., & Suhonen, K. (2022). Shadowing teachers as pedagogical leaders in early childhood education settings in Finland. *Journal of Early Childhood Education Research*, 11(2), 97–117.
- Heikka, J., Kahila, S., & Suhonen, K. (2020). A study of pedagogical leadership plans in early childhood education settings in Finland. *South African Journal of Childhood Education*, 10(1), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajce.v10i1.837>
- Heikka, J., Halttunen, L., & Waniganayake, M. (2018). Perceptions of early childhood education professionals on teacher leadership in Finland. *Early Child Development and Care*, 188(2), 143–156. <https://doi.org/10.1080/03004430.2016.1207066>
- Heikka, J., Halttunen, L., & Waniganayake, M. (2016). Investigating teacher leadership in ECE centres in Finland. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(2), 289–309.
- Heikka, J., & Hujala, E. (2013). Early childhood leadership through the lens of distributed leadership. *European Early Childhood Education Research Journal*, 21(4), 568–580. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2013.845444>
- Heikka, J., Pitkäniemi, H., Kettukangas, T., & Hyttinen, T. (2021). Distributed pedagogical leadership and teacher leadership in early childhood education contexts. *International Journal of Leadership in Education*, 24(3), 333–348. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1623923>

- Heikkinen, K.-M., Ahtiainen, R., & Fonsén, E. (2022). Perspectives on leadership in early childhood education and care centers through community of practice. *SAGE Open*, 12(2), 21582440221091260. <https://doi.org/10.1177/21582440221091260>
- Hjelt, H., & Karila, K. (2021). Varhaiskasvatustyön johtamisen paradoksit. *Journal of Early Childhood Education Research*, 10(2), 97–119.
- Kakar, Z. U. H., Rasheed, R., Rashid, A., & Akhter, S. (2023). Criteria for assessing and ensuring the trustworthiness in qualitative research. *International Journal of Business Reflections*, 4(2), 150–173. <https://doi.org/10.56249/ijbr.03.01.44>
- Kangas, J., Ukkonen-Mikkola, T., Sirvio, K., Hjelt, H., & Fonsén, E. (2022). Kun aika ja resurssit eivät riitä tekemään työtä niin hyvin kuin osaisi ja haluaisi sitä tehdä: Varhaiskasvatuksen opettajien käsityksiä työn haasteista ja mahdollisuuksista. *Kasvatus & Aika*, 16(2). <https://doi.org/10.33350/ka.109089>
- Kangas, J., Venninen, T., & Ojala, M. (2016). Distributed leadership as administrative practice in Finnish early childhood education and care. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(4), 617–631.
- Kiger, M. E., & Varpio, L. (2020). Thematic analysis of qualitative data: AMEE Guide No. 131. *Medical Teacher*, 42(8), 846–854. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1755030>
- Kupila, P., Fonsén, E., & Liinamaa, T. (2023). Expectations of leadership in the changing context of Finnish early childhood education. *Teaching and Teacher Education*, 133, 104277. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104277>
- Laakso, P., Pihlaja, P., & Laakkonen, E. (2020). Inklusiivisen pedagogiikan johtaminen varhaiskasvatuksessa. *Journal of Early Childhood Education Research*, 9(2), 373–398. <https://journal.fi/jecer/article/view/114138>
- Moen, K. H. (2016). Leadership for developing consensus of perspectives on children's learning in early childhood centers. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(2), 226–246.
- Mäntyjärvi, M., & Parrila, S. (2021). Pedagoginen johtajuus yhteisenä kehkeytyvänä prosessina. Teoksessa A.-S. Holappa, A. Hyyryläinen, P. Kola-Torvinen, S. Korva, & A.-S. Smeds-Nylund (toim.), *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen* (s. 256–277). PS-kustannus.
- Mäntyranta, T., & Kaila, M. (2008). Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. *Duodecim*, 124(13), 1507–1513.

- Opazo, M.-J., de la Fuente, L., Valenzuela, J. P., & Vanni, X. (2023). You are stuck here, at the office: Chilean ECEC principals' pedagogical leadership in JUNJI and Integra Foundation. *European Early Childhood Education Research Journal*, 31(2), 191–204. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2022.2031247>
- Peel, K. L. (2020). A beginner's guide to applied educational research using thematic analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 25.
- Ranta, S., Heiskanen, H., & Kahila, S. (2023). Team leadership profiles in Finnish early childhood education centres – Teachers' experiences of team leadership. *Educational Management, Administration & Leadership*, 53(2) 298-317. <https://doi.org/10.1177/17411432231168234>
- Ranta, S., Kahila, S., Heiskanen, H., & Kumpulainen, K.-R. (2023). *Team leadership in early childhood education: Teachers' perspectives*. *Journal of Early Childhood Education Research*, 12(2), 201–228. <https://doi.org/10.58955/jecer.126745>
- Rosqvist, L., Kokko, M., Kinos, J., Robertson, L., Pukk, M., & Barbour, N. (2019). Lapsilähtöinen pedagogiikka varhaiskasvattajien kanssa konstruoituna. *Journal of Early Childhood Education Research*, 8(1), 192–214.
- Ruohola, V., Fonsén, E., Lahtinen, L., Salomaa, P., & Reunamo, J. (2021). Johtajien arvioinnit varhaiskasvatuksen laadun prosessitekijöistä ja niiden yhteys lasten toimintaan sitoutuneisuuteen. *Journal of Early Childhood Education Research*, 10(3), 282–316. <https://journal.fi/jecer/article/view/114180/67379>
- Siippainen, A., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Marjanen, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N., & Mäkelä, M. (2021). Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään: Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen. *Kansallinen koulutuksen arviointikeskus*, 23(2021). Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.
- Soukainen, U. (2019). How do early childhood education directors in Finland see themselves? In P. Strehmel, J. Heikka, E. Hujala, J. Rodd, & M. Waniganayake (Eds.), *Leadership in early education in times of change* (pp. 99–114). Verlag Barbara Budrich.
- Thompson, J. (2022). A guide to abductive thematic analysis. *Qualitative Report*, 27(5), 1410–1421. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5340>
- Toivonen, H., Paananen, M., & Paakkari, A. (2023). ”Siellä on ylimääräistä resurssia, jota mä voin tarvittaessa siirtää” – Talous ja päiväkodin johtajien työ. *Journal of Early Childhood Education Research*, 12(3), 1–22. <https://doi.org/10.58955/jecer.127459>

- Wang, M., & Ho, D. (2020). Making sense of teacher leadership in early childhood education in China. *International Journal of Leadership in Education*, 23(3), 300–314.  
<https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1529821>
- Wang, M., & Xia, J. (2022). A scale for measuring teacher leadership in early childhood education in China: Development and validation. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(4), 649–671.  
<https://doi.org/10.1177/1741143220949546>
- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834–852. <https://doi.org/10.1002/job.2296>

## Liitteet

### Liite 1: Apulaisjohtajien haastattelun kysymykset

1. Kerro, millaisia johtamistehtäviä sinun nykyiseen päivittäiseen työhösi kuuluu ja mikä/mitkä niistä vie eniten aikaasi?
2. Kerro, minkälaisia johtamistehtäviä päiväkodin johtajalla on päiväkodissasi ja mikä niistä tehtävistä painottuu eniten?
3. Voiko mielestäsi johtajuutta jakaa? Jos ei, niin kerro miksi.
4. Millaisia johtamiseen liittyviä tehtäviä olisit halukas jakamaan päiväkodin johtajan kanssa?
5. Mitä johtajuuden jakaminen mielestäsi edellyttää päiväkodin johtajalta, apulaisjohtajalta?
6. Näetkö haasteita johtajuuden jakamisessa päiväkodin johtajan kanssa?
7. Miten valta ja vastuu jakautuvat johtajan ja apulaisjohtajan välillä?
8. Milloin/missä tilanteissa olette kokeneet, että valta-asetelmat ovat haasteellisia tai ongelmallisia?
9. Kerro, mikä sinusta oli merkityksellisintä/ajatuksia herättävää tässä keskustelussa?

## **Liite 2: Johtajien haastattelun kysymykset**

1. Kerro, millaisia johtamistehtäviä sinun nykyiseen päivittäiseen työhösi kuuluu ja mikä/mitkä niistä vie eniten aikaasi?
2. Kerro, minkälaisia johtamistehtäviä päiväkodin apulaisjohtajalla on päiväkodissasi ja mikä niistä tehtävistä painottuu eniten?
3. Voiko mielestäsi johtajuutta jakaa? Jos ei, niin kerro miksi.
4. Millaisia johtamiseen liittyviä tehtäviä olisit halukas jakamaan päiväkodin apulaisjohtajan kanssa?
5. Mitä johtajuuden jakaminen mielestäsi edellyttää päiväkodin johtajalta, apulaisjohtajalta?
6. Näetkö haasteita johtajuuden jakamisessa päiväkodin apulaisjohtajan kanssa?
7. Miten valta näyttäytyy päiväkodin apulaisjohtajan työssä?
8. Miten valta ja vastuu jakautuvat johtajan ja apulaisjohtajan välillä?
9. Milloin/missä tilanteissa olette kokeneet, että valta-asetelmat ovat haasteellisia tai ongelmallisia?
10. Kerro, mikä sinusta oli merkityksellisintä/ajatuksia herättävää tässä keskustelussa?

### **Liite 3: Yhteisen haastattelun kysymykset**

1. Miten apulaisjohtajan toiminta näkyy päiväkotinne arjessa? Miten apulaisjohtajan toimet vaikuttavat päiväkotiyhteisön toimintaan?
2. Voitteko antaa esimerkkejä tilanteista, joissa jaettu johtajuus on toiminut hyvin?
3. Millaisia haasteita olette kohdanneet johtajuuden jakamisessa?
4. Mitä odotat varhaiskasvatusjohdolta liittyen johtajuuden jakamiseen?
5. Kuuluvatko seuraavat johtamisen alueet mielestäsi päiväkodin johtajalle, apulaisjohtajalle vai voiko niitä jakaa: päivittäisen toiminnan johtaminen, oppimisen ja oppimisen prosessien johtaminen (kehittäminen) ja henkilöstön johtaminen?
6. Onko jokin näistä johtamisen alueista haasteellinen jakaa? Kerro miksi.
7. Kerro, mikä sinusta oli merkityksellisintä/ajatuksia herättävää tässä keskustelussa.