

TAMPEREEN YLIOPISTO

"Ilo kaksinkertaistuu ja huoli puolittuu"
Ylöjärven päiväkodinjohtajuuden kehittäminen

Kasvatustieteiden tiedekunta
Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma
PÄIVI HÄKKINEN JA ANU MANTERE
Syyskuu 2017

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

PÄIVI HÄKKINEN JA ANU MANTERE: ”Ilo kaksinkertaistuu ja huoli puolittuu” - Ylöjärven päiväkodinjohtajuuden kehittäminen

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma, 66 sivua, 4 liitesivua

Syyskuu 2017

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa Ylöjärven kaupungin varhaiskasvatuksen päiväkodinjohtajuuden kehittämisen tarpeista. Tavoitteena oli toteuttaa Ylöjärven kaupungin varhaiskasvatuksen hallinnon toimeksiantona tullut kehittämisprojekti johtajuuden kehittämiseksi organisaatiomuutoksessa.

Tämä tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, joka sisältää myös case-tutkimuksen piirteitä. Tutkimuskohteena olivat Ylöjärven kaupungin varhaiskasvatuksen päiväkodinjohtajat ja varajohtajat. Tutkimuksessa kartoitettiin päiväkodinjohtajille ja päiväkotien varajohtajille suunnatun alkukyselyn avulla kehittämistarpeita. Saatujen vastausten perusteella suunniteltiin kehittämisryhmien kokoontumisten sisällöt alustavasti. Sisältöjä tarkennettiin jokaisen toteutuneen kehittämisryhmäntapaamisen jälkeen, ja toimintatutkimukselle ominaiseen tapaan kehittämisen suunta täsmentyi tutkimuksen edetessä.

Tutkimustulosten analysoinnissa korostui alkukyselyn merkitys. Kyselyaineistoa analysoitiin luokittelun ja aineistokohtaisen sisällön analyysin avulla. Ne toivat esiin keskeisimmät kehittämisen tarpeet ja määrittivät kehittämisen suunnan. Suurimpana haasteena esiin nousivat resurssihin liittyvät asiat, kuten ajan ja työn hallinta sekä työn järjestäminen. Myös muuttuvat ja kasvavat yksikkökoot koettiin haastavina resurssien ja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Tutkimustulosten perusteella tärkeäksi koettiin päiväkodinjohtajan ja varajohtajan tehtävänkuvan selkiyttäminen ja yhteistyöstä sopiminen. Yhteistyössä nähtiin erityisen tärkeänä johtajuuden jakaminen. Kehittämisryhmien avulla päivitettiin päiväkodinjohtajan tehtävänk kuva ja luotiin kokonaan uusi varajohtajan tehtävänk kuva. Kehittämistyön eteenpäin viemisen varmistamiseksi tehtiin toimintasuunnitelma, joka pohjautui prosessin aikana saatuu tietoon ja luotuihin tehtävänk kuviin. Suunnitelman tarkoituksena oli tuoda esiin tämän tutkimuksen päämäärä.

Johtajuuden jakaminen nähtiin tärkeäksi voimavaraksi kollegiaalisen tuen ja työn kuormittavuuden näkökulmista. Tämä tutkimus vahvisti tutkijoiden käsitystä päiväkodinjohtajan työn moninaisuudesta ja laaja-alaisen osaamisen vaatimuksista, joihin johtajuuden jakamisella voidaan paremmin vastata.

Avainsanat: varhaiskasvatus, päiväkodinjohtajuus, jaettu johtajuus

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
2	JOHTAMINEN VARHAISKASVATUKSESSA – PÄIVÄKODINJOHTAJUUS	7
2.1	JOHTAMISEN KÄSITTEITÄ	8
2.2	PÄIVÄKODIN JOHTAJUUS	9
2.3	JAETTU JOHTAJUUS	13
2.4	JOHTAJUUS HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA	16
2.5	JAETTU PEDAGOGINEN JOHTAJUUS.....	17
2.5.1	<i>Pedagogisen johtajuuden monet roolit</i>	19
2.5.2	<i>Pedagoginen johtaminen</i>	22
3	TUTKIMUKSEN METODISET VALINNAT	24
3.1	TUTKIMUSKONTEKSTI.....	24
3.2	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	29
3.3	TOIMINTATUTKIMUS	30
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	34
4.1	ALKUKARTOITUSKYSELY MUUTOSTARPEISTA	35
4.2	OSALLISTAVAT KEHITTÄMISRYHMÄT	36
4.3	TUTKIJAN JA TUTKITTAVIEN ROOLIT	40
5	TULOKSET	43
5.1	PÄIVÄKODINJOHTAJIEN ALKUKARTOITUSKYSELYSTÄ ESIIN NOUSSEET HAASTEET	43
5.2	VARAJOHTAJIEN ALKUKARTOITUSKYSELYSTÄ ESIIN NOUSSEET HAASTEET	47
5.3	KEHITTÄMISRYHMISSÄ SYNTYNYT YHTEINEN NÄKEMYS JA JOHTAJUUDEN KEHITTÄMISEN SUUNTA	48
5.3.1	<i>Päiväkodinjohtajan ja varajohtajan tehtäväkuvat</i>	49
5.3.2	<i>Toimintasuunnitelma – Miten tästä eteenpäin?</i>	53
5.4	TULOSTEN TARKASTELUA	55
6	POHDINTA	57
6.1	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS	57
6.2	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	59
	LÄHTEET	61

1 JOHDANTO

Viime vuosina varhaiskasvatus on ollut paljon esillä julkisissa keskusteluissa ja mediassa. Yleinen kiinnostus varhaiskasvatusta kohtaan on kasvanut lainsäädännön muutosten ja valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelmatyön myötä. Uusi varhaiskasvatuslaki ja varhaiskasvatussuunnitelman velvoittavuus ovat nostaneet varhaiskasvatuksen aiempaa vahvemmin osaksi suomalaista kasvatus- ja koulutusjärjestelmää. Yhtenä ajankohtaisena keskustelun virittäjänä on toiminut ”Varhaiskasvatuksen kehittämisen tiekartta vuosille 2017-2030”. Julkaisu ottaa vahvasti kantaa varhaiskasvatuksen henkilöstörakenteeseen, osaamisvaatimusten muutokseen ja alan koulutuksen kehittämiseen. (Karila, Kosonen & Järvenkallas, 2017, 13-15)

Myös varhaiskasvatustyön osaamisen haasteet ovat lisääntyneet lainsäädännön muutosten ja kuntien erilaisten ratkaisujen myötä. Johtamiseen liittyvät tehtävät ja niihin tarvittava osaaminen ovat moni-
muotoistuneet ja muuttuneet vaativammiksi. Johtajalta vaaditaan kykyä yhteensovittaa kasvatustyön pedagoginen sisältö ja organisointi, henkilöstön johtaminen sekä oppimisympäristö ja toiminta. Lisäksi päiväkodinjohtajan tehtävät ovat lisääntyneet ja laajentuneet, koska yhä useammin johtajalla on johdettavanaan useampia päiväkoteja ja erilaisia varhaiskasvatusmuotoja. (Karila, Kosonen & Järvenkallas, 2017, 76.) Kasvaviin yksiköihin on päädytty kuntien talouden heikkenemisen ja organisaatioiden tehostamispaineiden myötä.

Tutkimuskontekstina oleva Ylöjärven kaupunki on myös omalta osaltaan lähtenyt tehostamaan oman varhaiskasvatusorganisaationsa toimintaa. Muutoksen myötä erikokoisia varhaiskasvatusyksiköitä yhdistetään vaiheittain suuremmiksi hallinnollisiksi kokonaisuuksiksi. Tavoitteena on, että vuoden 2018 alusta alkaen kaupungin varhaiskasvatuksessa ei enää ole ryhmävastuullisia päiväkodinjohtajia, vaan kaikki varhaiskasvatusyksikön johtajat toimivat hallinnollisessa työssä. Käytännössä tämä tulee merkitsemään sitä, että päiväkodinjohtajien päiväkotij- ja henkilöstömäärä kasvaa. Ylöjärven kaupungin varhaiskasvatuksen hallinto on asettanut tavoitteelliseksi henkilökuntamääräksi yhdelle päiväkodinjohtajalle noin kolmekymmentä. Johtajat tulevat toimimaan erilaisissa hajautetuissa organisaatioissa, mikä tarkoittaa sitä, että johdettavana

voi olla erimuotoista varhaiskasvatusta ja eri määrä yksiköitä, riippuen niiden koosta. Tämän muutoksen myötä päiväkodinjohtaja ei siis enää johda omaa päiväkotiaan, vaan omaa varhaiskasvatuksen yksikköään.

Perinteisesti päiväkodinjohtajan tehtäväkuva on aina ollut monipuolinen. Siihen on kuulunut tehtäviä uuden työntekijän perehdyttämisestä työvuorotaulukoiden suunnitteluun sekä työntekijöiden kehityskeskusteluiden pitämisestä askartelutarviketilausten tekemiseen. Yhä useampi päiväkodinjohtaja on siinä tilanteessa, että oma tuttu johtajan työ on jo muuttunut tai tulee muuttumaan lähiaikoina. Organisaatiomuutosten myötä johdettavana onkin yhden päiväkodin sijaan useita päiväkoteja. Johtajista, jotka ovat tottuneet jakamaan työtuntinsa ryhmässä tehtävään työhön ja johtajan tehtäviin, ja toimimaan ainoastaan yhdessä päiväkodissa, tulee hallinnollisia johtajia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että johtajan tulee kyetä johtamaan suuremman kokonaisuuden toimintakulttuurin muutosta ja ymmärtää muutoksen tarkoitus sekä siihen liittyvät keskeiset tekijät. Uusi valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma edellyttää johtajalta osallistavan toimintakulttuurin luomista, ammatillisen keskustelun ylläpitämistä sekä yhteisten työkäytänteiden havainnointia ja arviointia. Karila, Kosonen ja Järvenkallas (2017) tuovat selvityksessään esiin myös sen, kuinka pitkän aikavälin tavoitteeksi tulisi asettaa päiväkodin varajohtajana ja vastuulastentarhanopettajana työskentelevän henkilöstön tehtäväkuvan ja vastuiden selvittäminen. He esittävät myös, että kelpoisuusehtoihin tulee perehtyä tulevaisuudessa. (Karila, Kosonen & Järvenkallas, 2017, 90.)

Näiden edellä mainittujen asioiden myötä voidaan todeta, että päiväkodinjohtajuuden tulee muuttua vastaamaan tämän päivän vaatimuksiin. Johtaja ei kykene enää olemaan kaiken asiantuntija vaan tarvitsee tuekseen muita työyhteisönsä jäseniä. Johdettavan kokonaisuuden suuruus ja työn sirpaleisuus ovat jo osoittaneet sen, että alkuperäinen ajatus siitä, että päiväkodinjohtajan hallinnollisuus mahdollistaa paremmin läsnäolon arjessa tai keskittymisen pedagogiseen johtamiseen, on lähes mahdotonta yksin. Tarvitaan siis johtajuuden jakamista ja hajauttamista.

Miten johtajuutta sitten voidaan jakaa ja hajauttaa mahdollisimman hyvin? Aihe kiinnostaa meitä molempia oman työmme ja johtamiskokemuksemme kautta. Toimimme itse hallinnollisina päiväkodinjohtajina hajautetuissa varhaiskasvatusyksiköissä, ja olemme kohdanneet juuri johtajuuden muutoksesta aiheutuvia haasteita omassa työssämme. Haasteista on käyty paljon yhteistä keskustelua Ylöjärven varhaiskasvatuksen hallinnon ja päiväkodinjohtajien kesken. Syksyllä 2015 aloittanut uusi varhaiskasvatusjohtaja on suhtautunut erittäin positiivisesti keskusteluissa esiin nousseisiin kehittämisehdotuksiin ja ideoihin. Hän esitti toiveen Ylöjärven varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittämisestä

ja tähän pyyntöön halusimme vastata yhdessä päiväkodinjohtajien kanssa. Kaikilla meillä on yhteinen halu kehittää omaa työtämme ja sitä kautta vastata työn tämän hetkisiin haasteisiin.

Tämän Pro gradu tutkielman tavoitteena on tuottaa tietoa Ylöjärven päiväkodinjohtajuuden kehittämiseksi. Johtamiselle pitää luoda selkeät ja toimivat rakenteet, jotta päiväkodinjohtaja voi kokea työnhallintaa ja työn iloa suuresta työmäärästä ja isosta hallittavasta kokonaisuudesta huolimatta.

2 JOHTAMINEN VARHAISKASVATUK- SESSA – PÄIVÄKODINJOHTAJUUS

Tässä kappaleessa käsittelemme johtajuutta varhaiskasvatuksessa, erityisesti päiväkodinjohtajan työn näkökulmasta. Aluksi määrittelemme johtajuuteen liittyviä käsitteitä ja päiväkodinjohtajuuden erityispiirteitä. Lopuksi tuomme vielä esille jaetun johtajuuden ja pedagogisen johtamisen erityispiirteitä.

Yleisesti määriteltynä johtaminen on organisaation toiminnan kontrollointia, koordinoimista ja vastuun jakamista työntekijöille. Johtaminen nähdään sosiaalisena, koko yhteisöä koskevana ja tavoitteellisena toimintana. Sen avulla pyritään johdattamaan ihmisten muodostama yhteisö kohti asetettuja tavoitteita. Lisäksi johtamisen tärkeänä tehtävänä on toimintaedellytysten ylläpitäminen ja varmistaminen organisaatiossa. (Ojala, 2007, 131.) Johtajuus nähdään myös visionäärisenä toimintana. Käsitteenä johtajuus liitetään organisaation tulevaisuuteen ja sen toiminnan kehittämiseen. Johtajuuteen liittyy konkreettista toimintaa päivittäisjohtamisen ja hallintotyön kautta. Näihin sisältöihin keskittymällä pystytään saavuttamaan asetettu visio. (Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski & Nivala, 1998, 149.)

Soukainen (2015) määrittelee tutkimuksessaan johtamista ja johtajuutta seuraavasti. Organisaation toiminnan kokonaisuutta johtava henkilö on johtaja, ja johtamisen kautta hän osoittaa pystyvänsä ratkaisemaan organisaation ongelmia parhaalla mahdollisella tavalla ja menestystä edistäen. Johtajuus on taas sosiaalinen prosessi ja liittyy vahvasti henkilöstöön ja heidän ohjaamiseensa. Johtajuuden kautta muovataan yhteistä todellisuutta. (Soukainen, 2015, 28.)

2.1 Johtamisen käsitteitä

Johtajuutta määritellään kansainvälisessä kirjallisuudessa termien administration, leadership ja management kautta (Fonsén, 2014, 28). Näitä englanninkielisiä termejä käytetään usein myös suomenkielisessä kirjallisuudessa, koska niille ei löydy helposti vastaavuutta suomenkielessä (Nivala, 2002b, 190). Nivala (1999) jakaa päiväkodinjohtajan työn useaan osa-alueisiin. Niitä ovat päivittäinen johtaminen, palveluiden johtaminen, pedagogiikan johtaminen ja hallintotyö. Englanninkielinen termi management liittyy vahvasti päivittäiseen johtamiseen, kun taas administration termiä voidaan käyttää kuvattaessa hallinnollisia töitä. Leadership termi koskee kokonaisuudessaan johtajuuden kenttää, niin tämän hetken, kuin tulevaisuudenkin johtamistoimintaa, arviointia ja suunnittelua sekä yhteistyötä myös päiväkodin ulkopuolisten tahojen kanssa. (Ebbeck & Waniganayake, 2003, 32; Nivala, 1999, 23-24.)

Administration käsitteeseen sisältyy monenlaisia hallinnollisia tehtäviä, kuten talouden seuranta, tietojen dokumentointia, päätöksiä sekä tietoisuus laeista ja ohjeistuksista (Ebbeck & Waniganayake, 2003, 32.) Tällaiset hallinnolliset työt eivät kohdistu suoraan pedagogiikan johtamiseen tai palveluiden kehittämiseen, vaan niissä korostuu päiväkodin asema kunnan ja sivistysosaston organisaatiossa. Hallintotyö vie johtajan työaikaan usein liian paljon, ja juuri niin ei saisi olla, koska tärkein johtajan tehtävä on olla esimies työntekijöilleen ja saada heitä motivoitumaan työntekoon ja tuottamaan parasta mahdollista palvelua asiakkaille. (Nivala, 1999, 23-24; Nivala 2006, 134.)

Laadun arviointi ja sen seuraaminen, asiakkaiden ja henkilökunnan päivittäisten tarpeiden tunnistaminen sekä reaaliaikaisen talouden valvominen sisältyvät management käsitteeseen (Ebbeck & Waniganayake, 2003, 32). Päiväkodinjohtajan perustyötä on päivittäisjohtaminen, mihin sisältyy esimerkiksi palaverien pitämistä ja keskusteluja henkilöstön kanssa. Tarjottavana palveluna on päivähoito ja sen asiakkaina lapset ja heidän perheensä. Tärkeimpänä tehtävänä päivähoitossa on huolehtia lasten päivittäisistä tarpeista ja kehityksestä. Päivähoitojärjestelmälle ei olisi tarvetta, jos ei olisi palvelua käyttäviä perheitä. Kuitenkin yhteiskunta tarvitsee varhaiskasvatuspalveluita, koska ne luovat vanhemmille mahdollisuuden olla mukana työelämässä. (Nivala, 2002a, 16-18; Rosemary & Puroila, 2002, 50.) Kun johtajan työ keskittyy johdettavan yksikön sisälle, on kyse vahvasti päivittäisjohtamisesta. Kun toiminta siirtyy yksikön ulkopuolelle, korostuu johtajan työkentässä puolestaan vahvasti hallintotyö. Päivittäisjohtaminen luo edellytykset organisaation kehittymiselle ja siksi sen merkitystä ei saa unohtaa johtamisessa. (Nivala, 1999, 25.)

Yhteenvedon voidaan todeta, että leadership kuvaa ihmisten johtamista, kun taas management tuo esiin asioiden johtamisen. Termi leadership voidaan suomentaa sanalla johtajuus, management puolestaan sanalla johtaminen. Administration-termillä tarkoitetaan suomenkielessä hallinnointia. (Fonsén, 2014, 28; Halttunen, 2009, 25.)

Leadership ja management termit ovat hyvin lähellä toisiaan, jopa kietoutuneena toisiinsa. Työnsä hyvin hallitseva johtaja tietää, että hänen työnsä koostuu paljon muustakin kuin vain päivittäisestä johtamisesta. Johtajan tulee nähdä ja huomioida toiminnan pysyvyys ja jatkuvuus. Johtaminen ja johtajuus ovat sellaisia käsitteitä, jotka hyvän johtajan tulee hallita selviytyäkseen työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Näiden käsitteiden ymmärtäminen ja hallitseminen ovat laadukkaan johtamisen edellytys, koska hyvä johtaja hallitsee päivittäisjohtamisen, mutta näkee myös pitkälle tulevaisuuteen. (Rodd, 2006, 21-23.) Jos varhaiskasvatuksen johtaminen olisi pelkkää hallinnointia, sen pystyisi suorittamaan minkä tahansa muunkin alan henkilö, kuin varhaiskasvatuksen koulutuksen saanut, koska siihen sisältyy runsaasti asioita myös politiikasta ja kunnan hallinnosta (Ebbeck & Wani-ganayake, 2003, 11).

2.2 *Päiväkodin johtajuus*

Päiväkodinjohtajan tehtävä nähdään laissa ammatillisena johtotehtävänä ja sen suorittamiseen kelpoisuusvaatimuksena on lastentarhanopettajan kelpoisuus ja riittävä johtamistaito (Laki 272/2005, §7, §10). Tässä tutkielmassa ammatillisella johtotehtävällä tarkoitetaan tehtävää, johon sisältyy työntekijöiden ammatillisen osaamisen johtamista ja päiväkodin varhaiskasvatuksen suunnittelua sekä valmius toimia lapsiryhmässä. Johtajalla on vastuu johtamansa yksikön varhaiskasvatuksen laadusta ja tuloksellisuudesta. Toiminnan suunnittelu, organisointi ja kehittäminen kuuluvat ammatillisiin johtotehtäviin. (Opettajien ammattijärjestö, 2017.)

Johtajan työ varhaiskasvatuksessa tarkoittaa toimivan työyhteisön luomista ja laadukkaan varhaiskasvatuksen tarjoamista. Johtajuutta juuri varhaiskasvatuksessa on vaikea selittää yksimielisesti, koska varhaiskasvatusympäristöt ovat jokainen ainutlaatuisia. (Rodd, 2006, 24-28.) Suomalaisessa varhaiskasvatuksen tutkimuksessa on vasta viime vuosina kiinnostuttu juuri johtajuudesta ja sen merkityksestä kokonaisuuteen. Päiväkodinjohtajuus Suomessa hakee Nivalan (1999) mukaan muotoaan hoivakorosteisen hallintointressin ja pedagogiikkapainotteisen substanssi-intressin välillä. Päiväko-

dinjohtajat näkevät tärkeänä osana työtään asiakkaidensa, eli perheiden ja lasten palvelemisen, ja haluavat sen vuoksi korostaa päivähoitotyön yhteisöllistä luonnetta, vaikka usein vanhemmat jäävät tämän yhteisöllisyyden ulkopuolelle. (Nivala, 1999, 199-215.)

Johtaminen varhaiskasvatuksessa toteutuu monella eri tasolla. Varhaiskasvatuksen hallinto tekee linjauksia ja päätöksiä, joita päiväkodinjohtajat vievät eteenpäin henkilöstölleen. Päiväkodinjohtajat ohjaavat henkilökuntaa toimimaan yhteisesti sovittujen periaatteiden mukaisesti, ja huolehtivat yhteisen päämäärän saavuttamisesta, toteuttaen siten omaa johtajuuttaan. Lisäksi päiväkodeissa tehdään tiimityötä, jossa johtajuus jakautuu koko työyhteisön tasolle. Päiväkodinjohtaja ja lastentarhanopettajat vastaavat yhdessä pedagogiikan toteutumisesta omissa yksiköissään, ja lastentarhanopettajat toimivat oman tiimensä "johtajina" asian käytäntöön viemisessä. (Nivala, 1999, 79.)

Nivalan (1999) kontekstuaalinen johtajuusmalli pohjautuu yhteistoimintaan, ja siinä tarkastelussa ovat erityisesti johtajuuden toimintaympäristöt. Päiväkodinjohtajuus nähdään ulottuvaksi mikrotasolta makrotasolle. Mikrotaso käsittää erityisesti johtamistoiminnan lähipiirin, työyhteisön ja asiakkaat. Makrotasolla puhutaan päiväkodinjohtajuuden yhteis- tai tiimityöstä sekä tulos- tai laatujohtamisesta. Makrotaso viittaa myös sosiaaliin, ekonomisiin, kasvatuksellisiin sekä laki- ja poliittisiin järjestelmiin. Mikro- ja makrotasojen lisäksi mallista löytyvät meso- ja eksotasot, jotka jäävät mikro- ja maksotasojen välille. Mikrotasojen välinen yhteistyö ja vuorovaikutus tapahtuu mesotasolla, mikä on johtamistoiminnan kannalta tärkeää. Mikro- ja makrotasojen väliin sijoittuva eksotaso on johtajuuteen välillisesti vaikuttavaa aluetta. Tällä tasolla johtaja ei itse aktiivisesti osallistu toimintaan, mutta siinä tason tapahtumat vaikuttavat välillisesti siihen, kuinka johtaja toimii johtajan roolissaan. (Nivala, 1999, 79-80.)

Mikrotasolla, jossa vuorovaikutus tapahtuu asiakasperheiden, työyhteisön ja johtajan välillä, johtajalla on tärkeä rooli. Johtaja on toimija, johon kohdistuu eri tahoilta tulevia odotuksia ja tulkintoja. Myös erilaiset toiminnot ja henkilöiden väliset suhteet, joita johtaja itse kokee omassa toimintaympäristössään, vaikuttavat. Johtaja ottaa osaa toimintaan ja vaikuttaa siihen suoraan, minkä vuoksi hänellä on tärkeä rooli koko mikrotason muotoutumisessa. Mikrotasojen yhteistoimintaa eli mesosysteemiä pidetään tärkeänä johtajuuden kontekstuaalisessa mallissa, ja koska mikrotasoja on useita, puhutaan myös useista mesosysteemeistä. Niissä huomio kiinnittyy erityisesti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Onnistunut vuorovaikutus vaikuttaa puolestaan johtamistyön sujuvuuteen henkilöstön ja asiakkaiden, eli lasten ja vanhempien kanssa ja siten arkitodellisuuden rakentuminen ja kommunikaatio korostuvat. (Nivala, 1999, 92-96.)

Mikrotasolta siirrytään makrotasolle, missä johtajuutta määrittävät yhteiskunnalliset rakenteet, arvot ja lait. Mikro- ja makrotasojen väliin asettuva eksotaso vaikuttaa epäsuorasti johtajuuteen, ja siihen liittyvät esimerkiksi asiakaskunnan, henkilöstön ja johtajan elin- ja asuinympäristöt. Eksosysteemi, jonka osasysteemejä ovat esimerkiksi kunnan sosiaali- ja rakennustoimi, vaikuttaa välittömästi päiväkodin johtamistoiminnan intrakulttuurisen kentän ulkopuolella. Välillisesti johtamistoimintaan vaikuttavat myös esimerkiksi johtajan oma sosiaalinen verkosto tai ylempi hallintoaste. Makrotasolla puolestaan tarkoitetaan esimerkiksi kulttuurin sosiaalisia tai kasvatuksellisia järjestelmiä, ja ne toimivat yhteiskunnassamme lähes kaikkea toimintaa koskevinä reunaehtoina. Makrotason muotoutumiseen vaikuttavat intrakulttuurinen kenttä ja eksosysteemi, ja siitä välittyy päiväkodinjohtajuuteen sellaisia elementtejä kuten tiimityö tai tulos- ja laatujohtaminen. (Nivala, 1999, 79-98.)

Päiväkodinjohtajalla on päiväkodissa kaksi roolia, esimiehen rooli sekä työnantajan edustajan rooli. Työskentely julkisella sektorilla tekee johtajan työstä julkista ja yhteiskuntaan vaikuttavaa. Tärkeänä tehtävänä päiväkodinjohtajalla on laadukkaiden palveluiden tuottaminen, joilla on positiivinen vaikutus kuntalaisten elämänlaatuun ja hyvinvointiin. (Nivala, 2006, 135, Virtanen & Stenvall, 2010, 37.) Päiväkodinjohtajalta vaaditaan asiantuntemusta, osaamista ja pätevyyttä monenlaisiin tehtäviin. Päiväkodin toiminnasta ja varhaiskasvatuksesta vastaaminen kuuluvat muun muassa hänen tehtäviinsä, samoin yhteistyö perheiden kanssa, taloushallinnon tehtävät, varhaiskasvatustilain ja asetusten tunteminen sekä työnteon koskevien lakien ja asetusten ymmärtäminen ja niiden noudattaminen ja työtehtävien valvominen ja arvioiminen. (Rodd, 2006, 43.) Hyvät vuorovaikutustaidot, jotka toimivat kahteen suuntaan, ovat päiväkodinjohtajan perustaito. Johtajan pitää kuulla sekä vastaanottaa työnteekijöidensä ja asiakkaidensa ajatuksia, mutta myös kertoa heille ymmärrettävästi ja selkeästi omia ajatuksiaan asioista. (Virtanen & Stenvall, 2010, 96-97.) Päiväkodinjohtajuuteen kuuluu myös vahva substanssiosaaminen. Johtajalla tulee olla ominaisuuksia, joiden avulla mahdollistetaan kasvatushenkilöstön ammatillinen kehittyminen. Näihin ominaisuuksiin kuuluvat esimerkiksi varhaiskasvatuksen arvojen ja asenteiden tuntemus. (Rodd, 2006, 168-169.)

Päiväkodinjohtajalla on vastuu päiväkotinsa varhaiskasvatuksen laadusta kokonaisvaltaisesti. Hän vastaa siitä, että tarjotut palvelut ovat korkeatasoisia ja henkilökunta tekee työtä yksikön laatutavoitteiden mukaisesti. (Rodd, 2006, 39.) Vastuu varhaiskasvatussuunnitelman ja esiopetussuunnitelman toteutumisesta sekä lapsikohtaisten suunnitelmien laatimisesta kuuluu päiväkodinjohtajalle, mikä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johtaja yksin laatii suunnitelmat käytännössä. Hänen pitää huolehtia

myös siitä, että kasvatushenkilöstöllä on riittävä ammattitaito käydä vanhempien kanssa kasvatuskusteluita ja laatia lapsikohtaisia varhaiskasvatussuunnitelmia. Päiväkodin sisällä käytävät pedagogiset keskustelut varmistavat ja tukevat henkilöstön ammattitaitoa, ja siten auttavat johtajaa yhteistyössä henkilöstönsä kanssa huolehtimaan asioiden toteutumisesta käytännössä (Fonsén, 2010, 131; Hujala, Heikka & Fonsén, 2009, 22.)

Strehmel (2016) esittelee artikkelissaan johtajuuden seitsemän tehtävää. Ensimmäisenä ovat yksikön pääasialliset tehtävät; varhaiskasvatuksen johtaminen (pedagoginen johtaminen, vasun johtaminen, laadun kehittäminen), talouden johtaminen ja hallinnointi. Toisena tehtävänä ovat henkilöstöhallinto ja kokonaisuuden johtaminen. Strehmel nostaa varhaiskasvatuksen henkilöstöjohtamisen tavoitteisiin myös pedagogisen laadun vahvistamisen ja sitä kautta myös lasten oppimiskokemusten vahvistamisen. Tärkeässä roolissa ovat myös henkilöstön hyvinvointi ja osaamisen johtaminen. Yhteistyö niin tiimien, vanhempien kuin yhteistyötahojenkin kanssa nousee kolmanneksi tehtäväksi. Yhteistyön johtamisessa nähdään tärkeänä ymmärtää ryhmän dynamiikkaa, minkä kautta johtaja pystyy rakentamaan toimivia tiimejä yhteisöön ja ratkaisemaan mahdollisia ongelmia. Neljäntenä tehtävänä on organisaation kehittäminen, minkä tulisi olla jatkuva prosessi. Kehittämisen pohjana tulisi olla toiminnan reflektointi, ja erityisesti sen peilaaminen viimeaikaisiin alan tutkimuksiin. Viidentenä tehtävä on itsensä kehittäminen, mikä näkyy varhaiskasvatuksen johtajilla usein erittäin itsenäisenä työnä ja mahdollisuutena itse vaikuttaa työnsä suorittamiseen. Itsensä kehittäminen vaatii kurinalaista oman ammattitaidon kehittämistä ja päivittämistä. Itsensä kehittämisen myötä päästään kuudenteen tehtävään, mikä on varhaiskasvatuksen seuraaminen sekä oman organisaation että valtakunnan tasolla, ja siinä tapahtuvien muutosten ymmärtäminen. Viimeisenä tehtävä on strateginen johtaminen, jonka avulla omassa organisaatiossa tapahtuvat muutokset tulee viedä käytäntöön keskustellen ja yhteisesti sovittujen tavoitteiden kautta. (Strehmel, 2016, 347-353.)

Edellä mainitut asiat päiväkodinjohtajan työnkuvaan ja eri tasoilla tapahtuvaan johtamiseen liittyen osoittavat, että päiväkodinjohtajalta vaaditaan tänä päivänä entistä laajempaa varhaiskasvatus- ja päivähoitopalveluiden sisällön ja säädösten hallintaa. Yhä harvemmassa kunnassa ja varhaiskasvatusyksikössä päiväkodinjohtaja työskentelee johtamistyönsä ohessa myös ryhmänsä lastentarhanopettajana. Sen sijaan he toimivat kokoaikaisina, hallinnollisina johtajina vastaten samalla yhä suuremmista lapsi- ja henkilöstömääristä. (Opettajien ammattijärjestö, 2013, 19). Tämän muutoksen myötä keskusteluun ovat vahvasti nousseet päiväkodinjohtajien kelpoisuusvaatimukset ja kyky hoitaa tehtävänsä onnistuneesti, omaa työhyvinvointiaan vaarantamatta. Päiväkodinjohtajalle tulisi taata riittävästi aikaa ydintehtäväänsä; kasvatuksen- ja opetuksen johtamiseen. Uuden varhaiskasvatuslain

myötä varhaiskasvatustyön suunnittelu, kehittäminen ja arviointi korostuvat, ja sen vuoksi myös johtajuutta tulee kehittää. Viime vuosina valtakunnan tasolla tapahtuneiden leikkausten sekä kuntien tiukentuneen talouden vuoksi, varhaiskasvatuksen kehittämistä tulisi tehdä yhä enemmän organisaatioiden sisällä, jotta johtajuutta ja laatua voitaisiin kehittää niukkenevista resursseista huolimatta. (Fonsén & Parrila, S. 2016, 17-19.)

Tehtävien moninaisuudesta huolimatta johtamista varhaiskasvatuksessa voidaan verrata minkä tahansa organisaation johtamiseen. Oman toiminnan arviointi ja kehittäminen ovat tärkeä osa johtajuutta. Työn olennaisena osana on arvojen ja asenteiden tunnistaminen ja tulevaisuuden visiointi. Johtaja osoittaa arvostavansa organisaation ilmapiiriä omilla asenteillaan ja teoillaan. (Kärkkäinen, 2005, 38.) Jokaisella johtajalla varhaiskasvatuksessa on tärkeä asema päivittäisen toiminnan mahdollistajana. Hänelle kuuluvat muut tehtävät ja vastuut riippuvat yksikön koosta, yksikössä hoidossa olevien lasten iästä ja siitä, onko kyse kunnallisesta vai yksityisestä varhaiskasvatuksesta. (Ebbeck & Waniganayake 2003, 13-14.)

2.3 *Jaettu johtajuus*

Perinteisesti johtaminen mielletään yhden henkilön tehtäväksi, kun taas jaettua johtajuutta voidaan pitää tälle vastakohtana. Jaetussa johtajuudessa yleinen ylhäältä alaspäin johtaminen vähenee ja organisaation valtaa ja vastuuta jaetaan. Organisaatiomuutosten aikana myös johtajuuteen kohdistuu muutospainetta. Organisaatioiden monimuotoistuminen on antanut sykäyksen muutokselle nykyisestä johtamiskäsityksestä kohti jaettu johtamista. Nykyään ajatellaan, ettei johtamista voida luokitella ainoastaan ihmisten ja asioiden johtamiseksi, vaan sitä tapahtuu ikään kuin monella eri tasolla ja osa-alueella. Jaetulla johtamisella voidaan tavoitella organisaatiolle esimerkiksi taloudellista kasvua sekä henkilöstön hyvinvoinnin tukemista. Esimiehen työhön kuuluvat niin organisaation toiminnan suunnittelu kuin työyhteisön ihmissuhteiden hoitaminenkin, mutta yksin näiden tehtävien toteuttaminen yhä suuremmiksi kasvavissa yksiköissä alkaa olla lähes mahdotonta (Ropo ym., 2005, 14-23). Ropo ym. (2005) lähestyy jaettua johtajuutta kahdelta suunnalta. Jaetun johtajuuden voidaan ajatella tarkoittavan johtajan vastuiden ja tehtävänkuvan jakamista, missä johtaminen nähdään kokonaisuutena ja tehtävinä, joita voidaan jakaa. Tällaisia johtamistyön tehtäviä voivat olla esimerkiksi alaisten kannustaminen, työtiimien kokoaminen ja asiantuntijuuden ylläpitäminen. Perustavoiteena

tässä johtamisen jakamisessa ovat hallinnan ja järjestyksen aikaansaaminen. Organisoinnin ja delegoinnin avulla johtamistehtäviä siirretään. (Ropo ym., 2005, 19.)

Ropo ym. (2005) nimeää jaetun johtajuuden toiseksi suunnaksi yhteiseksi tekemisen prosessin. Kun tehtäviä ja vastuita jaetaan työyhteisössä, tulee ihminen kohdata kehollisena ja historiallisena olentona, jolloin prosessiin tulevat mukaan esimerkiksi ihmisen arvot, ihanteet, vallanhalu, luottamus ja sukupuoli. Tällä pyritään johtajuuden jakamiseen. Yhteiseksi tekeminen nähdään kokemusten jakamisena ja ajatusten vaihtamisena, eli kuuntelemalla ja kertomalla ymmärrämme omia tulkintojamme ja muiden työyhteisön jäsenten tulkintoja arjen sujumisesta. Prosessissa tarkoituksena on jakaa tietoa, kokemuksia, arvostusta, tietämättömyyttä ja luottamusta. Tällöin tavoitteeksi voidaan asettaa näkökantojen, tulkintojen ja ajattelutapojen yhteiseksi tekeminen. (Ropo ym., 2005, 19-20) Muutos kohti jaettua johtajuutta vaatii työntekijöiltä halua vallan ja vastuun kantamiseen. Erilaisissa jaetun johtajuuden lähestymistavoissa korostuu se, että lähtökohtana hyvälle johtajuudelle ei ole tarve tietää enemmän, paremmin tai kokonaisvaltaisemmin. Sen sijaan halu neuvotella, heittäytyä prosessiin ja laittaa oma persoonansa likoon ovat tärkeintä asioita yhteiseksi tekemisen prosessissa. Jaettu johtajuus on vuorovaikutusta johtajan itsensä ja johtamiseen liittyvien suhteiden välillä. (Ropo ym., 2005, 20.) Jaetussa johtajuudessa johdon näkemys ei ole se ainoa oikea, vaan pyrkimyksenä on hyväksyä monenlaisia, erisuuntaisiakin näkökantoja. Arkea ovat keskustelut tulevaisuuden toiminnan kehittämisestä. (Ropo ym., 2005, 86) Jaettu johtajuus on vallan ja vastuun todellista jakamista, se on läsnäoloa, ristiriitojen ja moniäänisyyden tunnustamista (Onnismaa & Kiander, 2012, 45.)

Päiväkodinjohtajuudesta löytyy hyvin vähän suomenkielistä tutkimustietoa ja jaetun johtajuuden ajatus varhaiskasvatuksessa on käsitteenä vielä kohtalaisen uusi. Varhaiskasvatuksen käytännöistä löytyy kuitenkin jaettua johtajuutta, esimerkiksi johtajan ja varajohtajan työtehtävien jakaminen on tällaista. Varhaiskasvatusorganisaatioiden uudistuminen on pakkotanut työyhteisöt miettimään johtajuutta uudella tavalla, samoin varajohtajan merkitystä. Varhaiskasvatuksessa johtajuuden jakamista voidaan tehdä erityisesti esimerkiksi pedagogisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen ja talousjohtamisen alueilla. (Hujala, Heikka & Fonsén, 2009, 25.)

Muutos johtajuudessa vaikuttaa koko työyhteisöön ja näin ollen koskettaa päiväkodinjohtajien lisäksi myös kaikkia muitakin päiväkodin työntekijöitä. Palveluiden tehokkaan tuottamisen kannalta muutos on välttämätön ja tulisi ymmärtää, että se ei ole organisaatiolle uhka vaan mahdollisuus. Käsitteiden, johtajuus ja johtaminen, uudelleenmäärittely on muutoksessa välttämätöntä. (Ebbeck & Wani-ganayake, 2003, 73-74.) Johtajuus ei ole nykykäsityksen mukaan vain johtajan tehtävä, vaan se on laajempi ilmiö mikä koskettaa koko työyhteisöä ja on kaikkien vastuulla. Työntekijöillä on vastuu

oman toimenkuvansa toteutumisesta. Johtajuuden myötä sitoudutaan yhteisiin arvoihin, jotka ohjaavat toimintaa. Johtajuus on vastuunottamista laadukkaan perustehtävän toteuttamisesta. Johtaminen nähdään prosessina, jossa tehtävät ja vastuut jaetaan tilanteen edellyttämällä tavalla. (Fonsén, 2014, 180.)

Jaettu johtajuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki tekevät kaikkea ja kukaan ei tiedä kuka päätöksistä vastaa. Jaetussa johtajuudessa päätökset tehdään organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. (Spillane, 2005, 144.) Onnistunut vuorovaikutus johtajuuteen osallistuvien välillä on päätöksiä tehtäessä olennaista jaetussa johtajuudessa. (Pearce, 2004, 48.) Jaetussa johtamisessa esimiehellä on työyhteisöä palveleva ja arvostava johtamistyyli, minkä avulla pyritään yhteiseen tavoitteeseen, jonka johtaja ja työyhteisö ovat yhdessä määritelleet. Näin voidaan tasoittaa esimiehen ja työntekijän epäsymmetristä suhdetta, vaikka vastuu työn tuloksellisuudesta ja korkein työnjohto-oikeus säilyykin johtajalla. (Juuti, 2013, 149.)

Hajautetut organisaatiot nostavat varhaiskasvatuksessa jaetun johtajuuden tarpeellisuuden esille. Heikka (2014) tuo esille väitöskirjassaan kuinka jaetulla johtajuudella voidaan selittää hajautuneiden kunnallisten toimijoiden johtajuuden toteutumista. Hän määrittelee jaetun johtajuuden keskeisiksi elementeiksi ihmisten johtamistoiminnan, pedagogisen johtajuuden toteutumisen varhaiskasvatuksen kontekstissa sekä sellaiset johtajuuden tehtävät, jotka ovat riippuvaisia keskenään. Henkilöiden positiot jaetun johtajuuden organisaatiossa ovat formaaleja tai non-formaaleja, ja johtajuuden toteutumista määrittelee se konteksti missä johtajuus tapahtuu. (Heikka, 2014, 11-39.)

Useissa tutkimuksissa on esitetty jaetun johtajuuden positiivisia vaikutuksia opettajien ja johtajien työhön sekä yleensä kasvatukseen. Jaettu johtajuus luo oppimisen kulttuuria ammattilaisten vuorovaikutuksessa. Jaetun johtamisen toteuttamisessa on ymmärrettävä asiantuntijuuden merkitys ja sen relevanttius johtajuuden tavoitteita määriteltäessä ja jaettaessa. Hyvin johdettu, tavoitteellinen ja jatkuvasti kehittyvä jaettu johtaminen on tehokasta. Jokaisen organisaation tason on ymmärrettävä jaetun johtamisen merkitys, jotta se saadaan toimivaksi johtamisen tavaksi. Varhaiskasvatuksen johtajuuden teorioiden kautta tiedetään yhteistyön tuottavan hyvää laatua, mutta silti johtajuuden teorioiden ja tutkimuksen käyttö arjessa on vähäistä. Varhaiskasvatuksen jaetussa johtajuudessa epäselvyyksiä syntyy siitä, mitkä johtamisen tehtävät kuuluvat kenellekin. (Heikka, Waniganayke & Hujala, 2013, 37-39.)

Vaikka jaettua johtajuutta voidaan määritellä omana kokonaisuutenaan, liittyy se läheisesti myös pedagogisen johtajuuden käsitteeseen. Af Ursinin (2012) mukaan tiimityöhön perustuvissa työyhteisöissä ilmenee asiantuntemuksen jakamisen tarvetta jaetun johtajuuden tunnusmerkit täyttävällä tavalla, ja koska jakamisessa on mukana opettava ja / tai kasvattava näkökulma, voidaan prosessia kutsua pedagogiseksi. Ohjaavassa roolissa voi esimiehen lisäksi tai sijaan olla kollega tai muu asiantuntija, eikä pedagoginen johtaminen tarvitse toteutuakseen esimiesroolia, vaan tapahtuu konsultatiivisesti asiantuntijuuteen liittyvänä. (Af Ursin, 2012, 100)

2.4 Johtajuus hajautetussa organisaatiossa

Varhaiskasvatuksen hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan päiväkodinjohtajan johdettavana olevaa kokonaisuutta, johon voi sisältyä eri päivähoitomuotoja ja erillisiä varhaiskasvatusyksiköitä. Yhden päiväkodinjohtajan alaisuudessa on useita työntekijöitä, keskimäärin yli kaksikymmentä työntekijää, eri päivähoiton ammattiryhmistä. Tehtävät ja vastuut ovat hyvin monimuotoisia, ja osaaminen ja sen kartoittaminen vaativat hajautetun organisaation johtajalta paljon. Erilaisten työyhteisöjen ja työn tekemisen kulttuurien yhdistäminen edellyttävät johtajalta myös laaja-alaista osaamista ja erittäin hyvää substanssiosaamista. Hyviä johtamistaitoja ja työn suunnitelmallisuutta sekä vastuun jakamista edellytetään kokonaisuuden hallinnassa, erityisesti sen vuoksi, että johtaja ei kykene kohtaamaan useammasta päiväkodista koostuvan yksikkönsä koko henkilöstöä päivittäin. (Vesalainen, Cleve & Ilves, 2014, 2-3.)

Hajautettujen organisaatioiden muodostumiselle on monenlaisia syitä. Se on esimerkiksi liitetty ylemmän tason byrokratian purkamiseen sekä kuntien erilaisiin tarpeisiin muodostaa organisaatioita. Soukainen (2015) nostaa esiin yhteisen vision ja yhteisten tavoitteiden tärkeyden hajautetussa organisaatiossa. Hän liittyy hajautettuun organisaatioon tiiviisti hajautetun johtajuuden, mikä näkyy usein erilaisin varajohtajuus- tai vastuupettaja -järjestelyin. Niiden avulla voidaan varmistaa, että käytännön asiat tulevat hoidetuksi kaikissa yksiköissä. Hajautetun johtajuuden avulla johtaja valtuuttaa yksiköiden työntekijät hoitamaan tehtäviään itsenäisesti ja osoittaa siten luottamustaan työntekijöiden ammattitaitoa ja työmoraalia kohtaan. (Soukainen, 2015, 63-64.)

Haasteena hajautetun organisaation johtamisessa voi usein olla se, että henkilökunta odottaa johtajan läsnäoloa juuri heidän omassa yksikössään, vaikka johtajalla on johdettavanaan useampi yksikkö.

Päiväkodinjohtajille suunnatuissa kyselyissä myös johtajien omien näkemysten mukaan jokaisessa yksikössä tulisi olla oma esimies. Kehityssuunta on sen sijaan päinvastainen, ja yksiköiden koot ovat kasvaneet ja kasvavat yhä useissa kunnissa jatkuvasti. Kuntien tiukentunut taloustilanne on johtanut tehostamiseen, ja jokaisella esimiestasolla, mukaan lukien päiväkodinjohtajat, määrää pyritään pienentämään. Toisaalta vahvana kehittämiskohteenä viime vuosina on ollut päiväkodinjohtajuuden kehittäminen ryhmävastuutyöskentelyn sijaan hallinnollisen päiväkodinjohtajan tehtäväksi, ja se selittää omalta osaltaan suuntauksen yksikkökokojen ja siten johdettavan henkilöstömäärän kasvamisen. (Vesalainen, Cleve & Ilves, 2014, 3-4.)

Myös varhaiskasvatustyön kehittäminen ja pedagoginen johtajuus saattavat muuttua haasteellisiksi, mikäli henkilökunta kokee saavansa pedagogista johtamista vain ongelmatilanteissa. Hajautetun organisaation onnistunut johtaminen vaatii tehtävien priorisointia, uudenlaista esimiesosaamista sekä uusia johtamismenetelmiä. (Léman, 2007, 139-141.) Johtajan tulee tuntee erilaiset palvelut ja niiden sisältö, lainsäädäntö ja erilaiset sopimusmääräykset. On huomioitava johdettavan henkilökunnan määrä sekä hoidossa olevien lasten määrä. Työssä kyse on yhä enemmän puhtaasti johtamisesta, jonka keskiössä tasapainottelevat henkilöstö, hallinto, talous ja pedagogiikka (Vesalainen, Cleve & Ilves, 2014, 10-13.)

2.5 Jaettu pedagoginen johtajuus

Yksi jaetun johtajuuden keskeisimmistä näkökulmista varhaiskasvatuksessa, ja erityisesti päiväkodin johtamisessa on pedagoginen johtaminen. Sitä tarvitaan varhaiskasvatuksen perustehtävän toteuttamisessa, ja sen keskiössä ovat aina lapsen hyvä kasvu, oppiminen ja hyvinvointi. Pedagogisessa johtamisessa kyse on erityisesti koko organisaation toimintakulttuurin johtamisesta sekä henkilöstön osaamisen johtamisesta, jossa pedagoginen näkökulma on kaiken toiminnan arvopohjana. Pedagogiikan laatu ja sen kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa toteutuvat silloin nimenomaan jaetun johtajuuden hengessä. (Fonsen & Parrila, 2016, 24-25.)

Heikan (2016) mukaan jaettu johtajuus ja pedagoginen johtajuus yhdessä muodostavat jaetun pedagogisen johtajuuden kokonaisuuden. Tässä kokonaisuudessa kyky osallistaa kasvatustyötä tekevä yhteisö toiminnan kehittämiseen ja yhteiseen päätöksentekoon, on yksi jaetun johtajuuden peruselemen-

teistä. Jaetun pedagogisen johtamisen merkitys kytkeytyykin erityisesti varhaiskasvatussuunnitelma-työhön ja pedagogiseen kehittämiseen, joka toteutuu sekä käytännön mikrotasolla esimerkiksi lastentarhanopettajien ja päiväkodinjohtajien yhteisessä suunnittelu- ja kehittämistyössä että makrotasolla, kuten esimerkiksi kuntien päätöksenteossa. (Heikka, 2016, 44-46.)

Jäppinen (2012) rinnastaa jaetun pedagogisen johtajuuden ja opetus- ja kasvatusalalle sijoittuvan yhteisöllisyyden ja puhuu yhteisöllisestä johtamisesta. Hän on luonut TenKeys -mallin, joka määrittelee yhteisöllisen johtamisen kymmenen ominaisuutta, joita hän kutsuu yhteisöllisen johtajuuden avaimiksi. Avaimet ovat moniäänisyys eli yhteisön jäsenten kuuleminen ja konsultointi, vuorovaikutus eli systemaattinen kanssakäyminen, asiantuntijuus eli moniammatillisen tiedon välttäminen ja jakaminen, joustavuus eli kyky kompromisseihin, sitoutuminen eli jokaisen osallisuus ja panostus, vastuunotto eli asenteet, neuvottelu eli keskinäinen ymmärrys, päätöksenteko, luottamukselle rakentuva kontrolli ja oman toiminnan arviointi. Jokainen avain on tärkeä ja yhteydessä kaikkiin muihin avaimiin. (Jäppinen, 2012, 200-206.)

Oman haasteensa jaetulle pedagogiselle johtamiselle päiväkodinjohtajan työssä asettavat edellä mainitut, viimeaikaiset muutokset päiväkodinjohtajan työssä. Johdettavien kokonaisuuksien kasvaminen, erilaiset hajautetut organisaatiot ja osaamisvaatimusten laajentuminen ovat vieneet päiväkodinjohtajan työtä yhä enemmän suuntaan, jossa pedagogiselle johtamiselle koetaan olevan aina vain vähemmän aikaa. Erilaisista varhaiskasvatus- ja päivähoitopalveluista vastaaminen vaativat yhä suurempaa tietotaitoa ja johtajuus yhä monimuotoisemmissa organisaatioissa ja yksiköissä on huomattavasti monitahoisempaa. Pedagogiikan johtaminen koetaan kuitenkin erittäin tärkeäksi, ja päiväkodinjohtajalla tulisikin olla enemmän aikaa sen toteuttamiselle. Onnistuakseen se tarvitsee johtamisen jakamista ja erilaisia resursseja, kuten osaavaa ja kehittymishaluista henkilöstöä sekä aikaa ja keskustelua yhteisen pedagogisen näkemyksen saavuttamiseksi. (Fonsén&Parrila, 2016, 26-29.)

2.5.1 Pedagogisen johtajuuden monet roolit

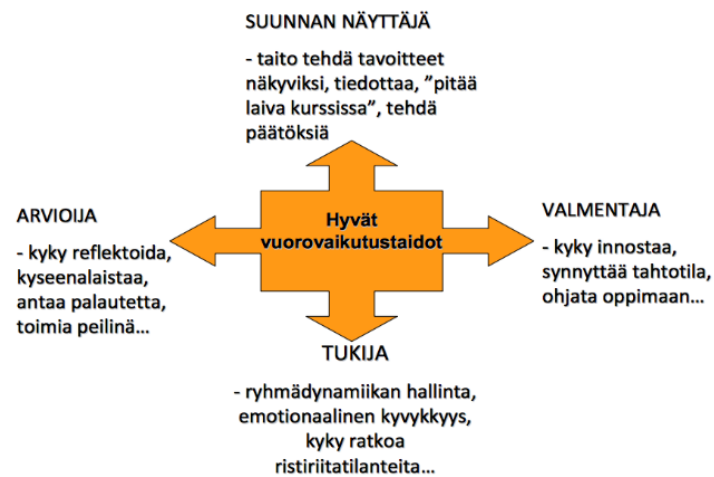
Pedagoginen johtajuus ja pedagoginen johtaminen sisältävät moninaisia rooleja, ja johtamista tapahtuu monella eri tasolla. Päiväkodinjohtaja johtaa varhaiskasvatusyksikkönsä pedagogista toimintaa ja vastaa siitä, että yksikön rakenteet ja työvälineet edistävät yhteisesti asetettujen tavoitteiden mukaista toimintaa ja sen kehittämistä. Lastentarhanopettajilla on puolestaan vastuu oman lapsiryhmänsä pedagogiikan toteutumisesta yhteistyössä johtajan ja tiiminsä jäsenten kanssa. Johtaja voi erilaisia rakenteita luomalla vahvistaa lastentarhanopettajien pedagogista johtajuutta omissa tiimeissään, mikä synnyttää yhteisen tiedon yhdistämistä, hallintaa ja jakamista.

Parrila (2016) määrittelee pedagogisen johtamisen tavoitteelliseksi ja suunnitelmalliseksi henkilöstön oppimisen ja pedagogiikan kehittämisen johtamiseksi. Hän on lähestynyt pedagogiseen johtamiseen liittyvää osaamista ja erilaisia rooleja neljän eri ulottuvuuden avulla. Roolien moninaisuus kuvaa hyvin pedagogiseen johtamiseen liittyvää osaamista ja sitä, kuinka keskiössä ovat kuitenkin aina hyvät vuorovaikutustaidot. Hyvän pedagogisen johtajan tärkeänä tehtävänä on mahdollistaa tämä eri tasoilla ja erilaisissa tilanteissa tapahtuva vuorovaikutus, ja koota sekä reflektoida yhdessä henkilöstönsä kanssa niissä syntyvää tietoa ja yhteistä ymmärrystä. (Fonsén & Parrila, 2016, 34-37.)

Pedagogisen johtajan tulee aina toimia ikään kuin **suunnannäyttäjänä**, joka pitää yllä pedagogista keskustelua ja huolehtii siitä, että varhaiskasvatuksen ydintehtävä pysyy jokaisella kirkkaana mielessä. Suunnannäyttäjän rooliin kuuluu vahvasti myös varhaiskasvatusta ohjaavien asiakirjojen, kuten varhaiskasvatussuunnitelman hallitseminen yhteisen ymmärryksen ja oppimisen edistäminen yhteisenä prosessina henkilöstön kanssa. **Valmentajan** roolissa johtaja ikään kuin jatkuvasti synnyttää tahtoa oppia ja kehittää työtä. Hän ei tiedä, eikä hänen tulekaan tietää kaikesta kaikkea, vaan tärkeänä tehtävänä on synnyttää yhteistä pohdintaa ja rakentaa koko työyhteisön oppimiskulttuuria. (Parrila, 2011, 84-86.)

Pedagogiselta johtajalta vaaditaan toisinaan myös asettumista **tukijan** rooliin. Siinä korostuvat erityisesti vuorovaikutustaidot sekä kyky kuunnella ja auttaa jokaista löytämään oma roolinsa työyhteisössä ja omassa tiimissään. Tiimien muodostaminen ja toimivuus voivat toisinaan olla haasteellisia ja yhteisten pelisääntöjen ja erilaisten tiimisopimusten laatiminen yhdessä on tärkeää. Tukijan roolissa johtajan on tärkeä muistaa, että tavoitteena ei suinkaan ole esimerkiksi ristiriidaton työyhteisö vaan työyhteisö, jolla on kyky ratkaista eteen tulevia ongelmia ja ristiriitoja itsenäisesti ja avoimesti.

Arvioijan roolissa pedagogisen johtajan tulee jatkuvasti toimia ns. Arjen peilinä, ja antaa henkilöstölle rakentavaa palautetta siitä, toimitaanko yhdessä sovittujen periaatteiden ja esimerkiksi erilaisten ohjaavien asiakirjojen määrittämällä tavalla. Hänen tulee vahvistaa reflektoivaa työtettä ja yhdessä henkilöstön kanssa rakentaa arkeen selkeitä arviointikäytäntöjä. (Parrila, 2011, 84-86.)



Kuvio 6. Pedagogisen johtajan moninaiset roolit ja osaamisen alueet.

KUVIO 1. Pedagogisen johtajan moninaiset roolit (Parrila 2011)

Tässä tutkimuksessa Parrilan nimeämät pedagogisen johtamisen erilaiset roolit, sekä kaiken keskiössä olevat hyvät vuorovaikutustaidot, tulevat hyvin esiin Päiväkodinjohtajien ja varajohtajien alkukartoituskyselyissä ja yhteisesti käydyissä keskusteluissa. Erityisesti vuorovaikutuksen merkitys korostuu erilaisissa rooleissa ja erilaisten ihmisten kanssa toimittaessa, ja jokaisessa vuorovaikutustilanteessa syntyy aina jotakin uutta ja merkityksellistä. Tarkastelemme rooleja vielä uudelleen luvussa viisi, jossa avaamme tutkimuksen tuloksia.

Hyvällä pedagogisella johtajalla on Fonsénin (2016) mukaan, myös keskeinen rooli inhimillisen pääoman kehittämisessä. Lisäämällä henkilöstön inhimillistä pääomaa, tuotetaan samalla inhimillisen

pääoman kasvua myös lapsille. Siinä johtaja on tärkeässä roolissa esimerkiksi tavoiteltavasta pedagogiikasta johtamisessaan yksiköissä, sekä siitä, kuinka niissä arjen keskellä käytännössä toimitaan. Johtajalla tulee olla kyky pedagogiseen argumentointiin myös laajemmin kuin omassa organisaatiossaan. (Fonsén&Parrila, 2016, 32-34)

Seuraava taulukko kuvaa sisältöjä, joiden kautta henkilöstön inhimillistä pääomaa voidaan kasvattaa. Luonteeltaan tällaista pääomaa voidaan pitää sosiaalisena ja älyllisenä, mutta myös akateemisenä ja ammatillisena. Ulottuvuudet voidaan jaotella seuraaviin osa-alueisiin:

OSA-ALUE	SISÄLTÖ
Tieto laadukkaasta pedagogiikasta	Koulutus ja uuden tiedon hankkiminen
Tietoisuus toteutettavasta pedagogiikasta	Oman toiminnan arviointi ja reflektointi suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, erilaiset keskustelun muodot
Taito ohjata henkilöstöä toteuttamaan laadukasta pedagogiikkaa	Yhteisen arvokeskustelun ohjaaminen, perustehtävän kirkastaminen, vasutyö, koulutustarpeiden arviointi ja koulutusten järjestäminen
Kyky pedagogiseen argumentointiin	Henkilöstön ja toiminnan johtamisen perustelu, riittävät resurssit, lapsen edun ja varhaiskasvatuksen puolesta puhuminen

TAULUKKO 1. Inhimillisen pääoman ulottuvuudet. (mukaillen Fonsén & Parrila, 2016, 33.)

Oman johtajuuden haltuunotossa keskeisiä asioita ovat jämähkyys päätöksenteossa sekä vahva dialogisuuden taito. Johtajalta odotetaan erilaisten näkemysten kunnioittamista, kuuntelemista ja huomioon ottamista, unohtamatta kuitenkaan oman näkemyksensä puolesta argumentointia. Viime kädessä johtaja kantaa aina vastuun asioiden päättämisestä ja päätökseen saattamisesta. Hänen tulee myös huolehtia oman osaamisensa ajantasaisuudesta ja uuden tutkimustiedon ja oman alansa seura-

misesta. Arvokeskustelujen ja sitoutumisen johtamisessa hyvän pedagogisen johtajan tulisi aina pysyä perustelevaan oma pedagoginen näkemyksensä tutkimustietoon tukeutuen. (Fonsén & Parrila, 2016, 30.)

2.5.2 Pedagoginen johtaminen

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2016) painottaa varhaiskasvatusta kasvatuksen, opetuksen ja hoidon pedagogisesti painottuneena kokonaisuutena, jossa pedagogiikalla tarkoitetaan "tieteelliseen tietoon perustuvaa, ammatillisesti johdettua ja ammattihenkilöstön toteuttamaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa lasten hyvinvoinnin ja oppimisen toteutumiseksi". Kasvatuksen, opetuksen ja hoidon lisäksi pedagogiikka näkyy oppimisympäristössä ja toimintakulttuurissa ja edellyttää henkilöstön yhteistä ymmärrystä lasten oppimisen ja hyvinvoinnin kehittämisestä. (Opetushallitus, 2016, 20)

Toimintakulttuuri on keskeinen varhaiskasvatuksen laatuun vaikuttava tekijä, joka muodostuu mm. arvoista ja periaatteista, oppimisympäristöistä ja työtavoista, yhteistyöstä, vuorovaikutuksesta ja henkilöstön osaamisesta. Siihen vaikuttavat kaikki työyhteisön jäsenet sekä tietoisesti että tiedostamatta. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden toteutuminen vaatii asioiden tekemistä yhteisiksi. Kokeusten ja ajatusten vaihtaminen sekä tulkintojen, tietojen ja tietämättömyyden tuominen työyhteisön tietoisuuteen synnyttää vuorovaikutusta, jonka avulla asioiden äärellä ja vastuussa ollaan yhdessä. (Ropo ym. 2005, 20; Opetushallitus 2016, 28.)

Päiväkodinjohtaja toteuttaa pedagogiikan laadun kehittämistyötä yhdessä henkilöstönsä kanssa. Johtajalta vaaditaan johtamisosaamista, pedagogiikan tuntemusta ja kehittämishalukkuutta. Myös vahva suunnitelmallisuus ja oman työn organisointi, sekä riittävä ajan ja henkilöstön resurssointi, ovat avainasemassa pedagogisen johtamisen toteuttamisessa. Henkilöstön perustehtävän ja koko varhaiskasvatuksen substanssin hallinnan tulisi olla selkeitä. Yhteinen arvokeskustelu ja oman toiminnan arviointi, ja siihen pohjautuva kehittäminen ja tavoitteiden asettaminen kuljettavat kohti yhteistä päämäärää eli laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamista. (Fonsén & Parrila, 2016, 28-31.)

Hyvinvoiva ja työstään innostunut henkilöstö on varhaiskasvatuksen tärkein voimavara, ja myönteisen yhteisöllisyyden rakentaminen on yksi pedagogisen johtamisen keskeisistä elementeistä. Osaava ja toisiaan kunnioittava henkilöstö heijastaa hyvinvointiaan suoraan myös lapsiin, ja esimerkiksi hyvä

vuorovaikutus toimii suorana mallina tapaan toimia ja keskustella yhdessä lasten kanssa. Koulutuksista ja toiminnan arvioinnista huolehtiminen käytännön tasolla on tärkeää myös henkilöstön pedagogisen osaamisen vahvistamisessa. (Fonsén & Parrila, 2016, 30-31.)

Osaamisen johtaminen on yksi johtamistyön keskeisiä tehtäväalueita ja siten pedagogisen johtamisen ydinsisältöä. Päiväkodinjohtajan tärkeänä tehtävänä on toimia osaamisen kehittäjänä ja ylläpitäjänä. Pelkkä tiedon tavoittelemineen ei riitä, vaan tieto tulee saada myös käytännön taidoksi niin yksilökuin henkilöstötasollakin. Kun henkilöstöllä on vahvaa pedagogista osaamista, sille voi helpommin jakaa myös johtajuutta. Johtajan luottamus työyhteisöön ilmenee vastuun jakamisena ja voimaannuttamisena, jolloin henkilöstön on helpompi sitoutua vahvemmin yhteisiin sopimuksiin. (Fonsén & Parrila, 2016, 30-31.)

3 TUTKIMUKSEN METODISET VALINNAT

Tämä tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, ja se edustaa case-tutkimusta eli laadullista tapaus-tutkimusta. Tutkimus kohdistuu Ylöjärven kaupungin varhaiskasvatusorganisaation, ja siinä erityisesti päiväkodinjohtajuuden kehittämiseen. Tässä luvussa käymme läpi tutkimuksemme tutkimus-kontekstin ja siihen liittyvät muutokset. Esittelemme tutkimustehtävän ja tutkimuskysymykset. Lo-puksi käsittelemme toimintatutkimuksen teoriaa.

3.1 *Tutkimuskonteksti*

Tutkimuksemme kohdistuu Ylöjärven kaupungin varhaiskasvatukseen. Ylöjärven kaupunki on osa Tampereen seutukuntaa, ja asukkaita kaupungissa on yli 32 000. Varhaiskasvatus on osa sivistystoi-meä, minkä alaisuuteen se on siirtynyt vuonna 2015. Ylöjärven varhaiskasvatuksessa toimii tällä het-kellä hallinnollisia päiväkodinjohtajia, puolihallinnollisia päiväkodinjohtajia ja ryhmässä työskente-leviä päiväkodinjohtajia. Varhaiskasvatusta tarjotaan päiväkodissa, perhepäivähoidossa ja avoimessa varhaiskasvatuksessa. Kaupungissa on myös yksityisiä palveluntarjoajia sekä perhepäivä- että päivä-kotihoidossa. Perhepäivähoito ja avoin varhaiskasvatus kuuluvat hallinnollisesti päiväkodinjohtajien alaisuuteen.



KUVIO 2. Varhaiskasvatuksen organisaatio vuonna 2016. (Ylöjärven päiväkodinjohtajien koulutuspäivän materiaali)

Yllä oleva kuvio kuvaa Ylöjärven kaupungin aiempaa varhaiskasvatusorganisaatiota. Vuonna 2016 varhaiskasvatusorganisaatio muodostui johtoryhmästä, johon kuuluivat varhaiskasvatuspäällikkö, varhaiskasvatuksen suunnittelija, varhaiskasvatuksen palvelujohtaja ja palvelusihteerit sekä kolme varhaiskasvatuksen aluejohtajaa. Aluejohtajat vastasivat omista aluetiimeistään, joihin erityiskasvatuksen erityisopettajat ja päiväkodit oli jaettu.



KUVIO 3. Varhaiskasvatuksen organisaatio 1.1.2017 alkaen. (Ylöjärven päiväkodinjohtajien koulutuspäivän materiaali)

Vuoden 2017 alusta hallinnossa tapahtui muutos. Yllä oleva kuvio kuvaa tämän hetkistä varhaiskasvatuksen organisaatiota, jonka johtoryhmään kuuluvat varhaiskasvatuksen johtaja, kehittämispäällikkö, palvelujohtaja, suunnittelija ja kaksi aluejohtajaa. Muutoksena aiempaan organisaatioon, varhaiskasvatusalueita on nyt kaksi ja uutena virkana hallinnossa on kehittämispäällikkö, joka vastaa varhaiskasvatuksen pedagogisesta kehittämisestä.

Varhaiskasvatuksessa on tapahtunut ja tulee tapahtumaan paljon toimintaympäristöön liittyviä muutoksia. Uuden Vasun voimaan tuleminen elokuussa 2017 asettaa johtamiselle uusia haasteita Vasun ollessa velvoittava asiakirja. Päiväkodinjohtajalla on velvollisuus huolehtia Vasun mukaisen toiminnan toteutumisesta, mikä tuo haasteita koko työyhteisön toteuttaman varhaiskasvatuksen johtamiseen ja arviointiin. Varhaiskasvatukselta on viime aikoina käyty paljon julkista keskustelua, niin valtakunnallisella kuin paikallisellakin tasolla. Keskusteluissa esiin ovat nousseet vahvasti esimerkiksi lasten

oikeus varhaiskasvatukseen sekä varhaiskasvatuksen laatu. Suomen kunnat ovat tehneet hyvin erilaisia päätöksiä ja ratkaisuja varhaiskasvatuksen järjestämisessä. Näiden muutosten johtaminen edellyttää varhaiskasvatuksessa ammatillista johtajuutta ja tavoitteena onkin, että päiväkodeissa työskenteleviä tulevaisuudessa hallinnollisia päiväkodinjohtajia, joilla esimiestyö on kokoaikaista. Tulevaisuudessa yksiköiden johtajien tulee saavuttaa toimialalle asetetut toiminnalliset tavoitteet, ja lisäksi vastata tehokkuudesta ja taloudellisuudesta sekä pedagogiikan kehittämisestä ja johtamisesta.

Ylöjärven varhaiskasvatuksessa ajatus päiväkodinjohtajuuden muutoksesta on ollut yleisessä keskustelussa jo pidemmän aikaa. Muutoksen tarpeellisuudesta keskusteltiin jo vuosia sitten, varhaiskasvatuksen kuuluessa vielä perusturvan alaisuuteen. Osaston perusturvajohtaja näki muutoksen tärkeänä, ja tuolloin joitakin muutoksia jo tapahtuikin. Varhaiskasvatuksen siirtyessä perusturvan alaisuudesta sivistystoimen alaisuuteen vuoden 2015 alussa, johtajuuksien muutosajatuksot vahvistuivat. Päiväkodinjohtajien kokonaisuudet olivat kasvaneet hiljalleen ja johtamisen merkitys korostui. Päiväkodinjohtajien kehittämispäivissä keskusteltiin yhdessä johtamisesta ja sen kaipaamasta muutoksesta. Yhteinen näkemys oli se, että työn määrä ja sen vaatimukset kasvavat jatkuvasti, mikä vaikeuttaa työn hallintaa ja vaikuttaa henkiseen kuormittavuuteen. Tämän vuoksi johtamisen kehittäminen jatkuvana prosessina koettiin ensiarvoisen tärkeänä.

Hallinnollisiin kokonaisuuksiin siirtymisiä ei tehdä yhdellä kerralla, vaan muutokset tehdään kolmessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe toteutettiin vuoden 2017 alusta. Ensimmäisessä vaiheessa muodostuivat seuraavat hallinnolliset kokonaisuudet: Tiikko-Veittijärven päiväkotit, Kaihari -Mutalan päiväkotit, Kultakylä-Onnimannin päiväkotit ja Soppeenharju-Vuorentaustan päiväkotit. Toinen vaihe on tarkoitus toteuttaa 1.8.2017. Toisessa vaiheessa muodostuvat seuraavat hallinnolliset kokonaisuudet: Koulukallio-Serlapuiston päiväkotit, Tiikko-Veittijärvi-Kaurasmäen päiväkotit, Kaihari-Mutala-Vahannan päiväkotit ja Kuru-Takamaan päiväkotit. Tämän muutoksen jälkeen Ylöjärven varhaiskasvatuksessa on enää kolme päiväkotia, joissa on ryhmässä toimiva johtaja. Kahtatoista yksikköä johtaa hallinnollinen johtaja. Kolmas vaihe toteutetaan 1.8.2018 ja siinä muodostuvat Rinteen vuoropäiväkotit ja Salorinne-Rinteen päiväkotit. Lisäksi kolmannessa vaiheessa Kyläseppä, Tähkätaskun ja Palotornin päiväkodeista muodostetaan kaksi hallinnollista kokonaisuutta, mutta näiden kokonaisuuksien suunnittelu on vielä kesken.

Taulukossa 2 esittelemme Ylöjärven varhaiskasvatuksen yksiköt 1.1.2017 alkaen. Taulukossa on eritelty yksikön tarjoamat palvelumuodot seuraavasti esiopetus (EO), päivähoito (PH), vuoroahoito (VUORO), perhepäivähoito (PPH) ja avoin varhaiskasvatus (AVOIN). Taulukkoon on myös kirjattu

yksikön kasvatushenkilöstön määrä ja sulkeissa oleva johtaja tarkoittaa ryhmässä toimivaa johtajaa. Muutokset 1.8.2017 alkaen näkyvät taulukon lopussa, ja siihen on kirjattu vain muuttuvat yksiköt.

TAULUKKO 2. Ylöjärven kaupungin varhaiskasvatyüksiköt ja muutokset 1.8.2017 alkaen

	YKSIKKÖ	PALVELUMUODOT					KASVATUS- HENKILÖSTÖ
		EO	PH	VUORO	PPH	AVOIN	
1.1.2017	Kalliorinne - Asun-tila	X	X		X	X	27
	Kaurasmäki		X				5 (+johtaja)
	Palotorni		X				8 (+johtaja)
	Kaihari-Mutala	X	X		X		23
	Vahanta	X	X				4 (+johtaja)
	Takamaa	X	X			X	9 (+johtaja)
	Kuru	X	X	X	X	X	12 (+johtaja)
	Koulukallio	X	X				18 (+johtaja)
	Salorinne		X		X		20
	Serlapuisto		X				8 (+johtaja)
	Rinne	X	X	X			39
	Saurio-Mikkola	X	X			X	24
	Vuorentausta-Soppeenharju	X	X			X	24
	Tiikko-Veittijärvi	X	X				21
	Kyläseppä	X	X				8 (+johtaja)
	Tähkätasku	X	X				12 (+johtaja)
	Onnimanni-Kultakylä	X	X	X	X		20
	Metsäkylä	X	X		X	X	25
Kangasniemi	X	X				22	
Muutokset 1.8.2017 alkaen	Tiikko-Veittijärvi-Kaurasmäki	X	X				27
	Kaihari-Mutala-Vahanta	X	X		X		28
	Takamaa-Kuru	X	X	X	X	X	23
	Koulukallio-Serlapuisto	X	X				28

Hallinnollisuuteen siirryttäessä yksiköiden koko kasvaa, johdettavia yksiköitä voi olla useampi ja työntekijöitä enimmillään noin neljäkymmentä. Johdettavien yksiköiden välillä voi olla välimatkaa jopa useita kymmeniä kilometrejä, ja johdettava kokonaisuus voi sisältää erilaisia varhaiskasvatuksen palvelumuotoja. Tällaiset muutokset tuntuvat olevan valtakunnallisia, kuntien taloudellisen tilanteen ollessa tiukka. Säästöjä haetaan yhdistymisien ja rakenteiden muutosten kautta, mikä laajentaa päiväkodinjohtajan työkenttää ja työmäärää. Yksikkökokojen kasvaminen ei koske ainoastaan varhaiskasvatusta vaan myös perusopetusta, jonka yksiköissä on tapahtumassa muutoksia. Ylöjärven kaupungissa toteutetaan myös koulujen yhdistämisiä, erityisesti ala- ja yläkoulujen yhdistämisiä yhtenäiskouluiksi.

Varhaiskasvatuksen asiantuntijatyössä korostuu uuden varhaiskasvatussuunnitelman myötä kannustava ja rohkaiseva johtaminen. Johtajan tehtävänä on mahdollistaa uusien toimintatapojen ja uudenlaisten oppimisympäristöjen käyttäminen päiväkodin pedagogisessa toiminnassa. Erityisen tärkeässä asemassa ovat henkilöstöjohtaminen ja pedagoginen johtaminen, ja niihin tulisikin kaikissa olosuhteissa panostaa. Varhaiskasvatussuunnitelma korostaa pedagogiikan johtamisen merkitystä toimintakulttuurin kehittämisessä, ja jokaisen lapsen hyvinvointia ja oppimisen edistämistä varhaiskasvatuksen koko johtamisen lähtökohtana. Tämä edellyttää varhaiskasvatuksen kokonaisuuden tavoitteellista ja suunnitelmallista johtamista, arviointia ja kehittämistä. Sen avulla luodaan perusta henkilöstön hyvälle työolosuhteille, ammatillisen osaamisen ja koulutuksen hyödyntämiselle ja kehittämiselle sekä pedagogiselle toiminnalle. (Opetushallitus, 2016, 28.) Näiden asioiden hallinta isoissa kokonaisuuksissa edellyttää sitä, että johtaja ei tee työtään yksin, vaan jaetun johtajuuden hengessä.

3.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Toimintatutkimuksessa tutkimuksen keskiössä on aina tutkimustehtävä, ja tutkimuskysymyksen asettelu alkaa tutkimuksen tehtävän määrittelystä, toisin kuin tutkimuksessa yleensä, jolloin asetetaan yksilöllinen kysymys, johon halutaan löytää vastaus. Perinteisessä tutkimuksessa lähdetään liikkeelle teoreettisesta näkökulmasta eikä niinkään käytännöllisistä lähtökohdista. Tällöin tutkimuksen tavoitteena on vastata kysymykseen, kuinka asiat ovat, toisin kuin toimintatutkimuksessa, joka pyrkii tuottamaan tietoa siitä, kuinka asioiden tulisi olla. Jatkokysymykseksi voidaan asettaa se, miten toivottu asiantila saavutetaan ja millaisen tiedon avulla käytäntöä voidaan kehittää. Toimintatutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ei ole pelkästään teoreettinen intressi, vaan kiinnostuksen kohteet ovat myös

eettis-normatiivisia. Tietoa ei tavoitella vain tietämisen vuoksi, vaan sen vuoksi, että halutaan saavuttaa sellaista tietoa, jonka avulla voidaan parantaa käytänteitä. (Heikkinen, 2015, 209)

Ylöjärven kaupunki haluaa kehittää päiväkodinjohtajuutta vastaamaan tämän hetken työelämän vaatimuksiin. Kasvavien vaatimusten myötä päiväkodinjohtajien työhyvinvointi on asia johon pitää kiinnittää erityistä huomiota. Tämän kautta voidaan vaikuttaa päiväkodinjohtajien työssäjaksamiseen positiivisesti. Varhaiskasvatuksen johtaja esitti pyynnön, että näiden opintojen yhteydessä lähtisimme kehittämään Ylöjärven päiväkodinjohtajuutta. Tämän tutkimuksen tehtävänä oli lähtöanalyysin avulla selvittää päiväkodinjohtajuuden kehittämisen tarpeita ja suuntaa. Vastausten pohjalta tutkimuksellemme muodostui kaksi tutkimuskysymystä:

1. Miten Ylöjärven kaupungissa tulisi kehittää päiväkodinjohtajuutta?
2. Miten jaettua johtajuutta voisi vahvistaa päiväkodinjohtamisessa?

3.3 *Toimintatutkimus*

Heikkisen (2007) mukaan toimintatutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi. Sen avulla tutkitaan ihmisten toimintaa ja kehitetään olemassa olevia käytäntöjä paremmiksi. Toimintatutkimuksen kohteena on erityisesti sosiaalinen toiminta, jonka pohjana ovat vuorovaikutus ja yhteinen keskustelu. Yleensä toimintatutkimuksen tutkimus- ja kehittämisprojektit ovat ajallisesti määriteltäviä, ja niiden avulla suunnitellaan uusia toimintatapoja. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tuottaa käyttökelpoista tietoa, josta on käytännön hyötyä. Toimintatutkija on aktiivinen vaikuttaja ja toimija tutkimuksessa. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on lisätä ihmisten uskoa omaan kykyihinsä ja mahdollisuuksiinsa toimia, eli voimaannuttaa ja valtauttaa. Tutkija on ikään kuin muutoksen käynnistäjä ja ihmisten rohkaisija kehittämisen polulla. (Heikkinen, 2007, 16-20)

Kurt Lewin on todennut: ” Mikään ei ole käytännöllisempää kuin hyvä teoria”. Hän on tuonut esiin myös sen, kuinka ymmärrämme paremmin sosiaalista todellisuutta, kun tutkimus yhdistetään todellisessa elämässä tehtävään muutokseen ja sen tutkimiseen. Toimintatutkimukseen sisältyy niin tutki-

musta kuin kehittämistäkin. Siihen kuuluvat käytännön läheisyys, tutkimus ja vallitsevien käytäntöjen muuttaminen. Tutkimuksen avulla etsitään ratkaisuja erilaisiin ongelmiin. Käytännön toimijat eli tutkittavat ovat tutkimuksen subjekteja, aktiivisia osallisia tutkimus- ja muutosprosesseissa. Toimijat refleктоivat omaa toimintaansa, ja löytävät tutkijan avulla uusia näkökulmia organisaation toiminnan kehittämiseen. Keskeistä heille on osallistua asioiden yhteiseen käsittelyyn ja syventämiseen, ja siten päästä kohti yhteistä uudistamista. Toimintatutkimuksessa kehittäminen tapahtuu vähitellen ja usean vaiheen kautta. (Kiviniemi, 1999, 64-67)

Toimintatutkimus on perinteiseen tutkimukseen verrattuna lähempänä tutkittavia ja näin ollen kentältä saatu aineisto jäsentää teoreettista tarkastelua. Toimintatutkimuksessa pyritään käsitteellistämään tutkittavaa ilmiötä, ei niinkään testaamaan teoriaa empiirisen kenttäkokemuksen kautta. Luonteenomaista toimintatutkimuksen yhteistoiminnallisen kehittämisen idealle on se, että tutkittavat osallistuvat sosiaalisen todellisuuden tutkimiseen ja muuttamiseen. Toimintatutkimus saattaa paljastaa tutkittavasta kohteesta sellaisia valtarakenteita ja sellaista tietoa, jotka eivät välttämättä nousisi esiin haastatteluiden tai muiden tiedonkeruumenetelmien avulla. Tutkimusprosessissa toimijat luovat uutta tietoa, jonka avulla voidaan muuttaa sosiaalisia käytäntöjä. Tutkimus on kokonaisuudessaan oppimisprosessi, joka synnyttää uusia näkökulmia ja toimintatapoja työyhteisöön. (Kuula, 1994, 37-40)

Tässä tutkimuksessa uudet näkökulmat liittyivät johtamisen jakamiseen ja sen käytäntöön ottamiseen. Kehittämissyöhmien keskusteluista kävi hyvin ilmi se, että tietoa johtajuuden jakamisesta on, mutta sen käytäntöön saattaminen vaatii toimintakulttuurin muutosta ja tehtävänkuvan sisäistämistä. Oppimisprosessin myötä heräsi myös ymmärrys koko työyhteisön merkityksen tärkeydestä jaetussa johtajuudessa. Vaikka päiväkodinjohtaja vastaa pedagogisen toiminnan rakentamisesta, arvioinnista ja kehittämisestä asetusten ja toimintaa ohjaavien suunnitelmien mukaisesti, tarvitaan koko työyhteisön ammattitaito ja osaaminen sen toteuttamiseen.

Toimintatutkimuksella on useita erilaisia lähestymistapoja. Osa niistä perustuu vahvasti toimintatutkimuksen Lewiniläiseen perinteeseen, ja osaa ei voida edes kutsua toimintatutkimukseksi. Organisaatioissa ja työyhteisöissä tapahtuva toimintatutkimus sisältää usein osallistavan tai kommunikatiivisen toimintatutkimuksen piirteitä. Erityisesti kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa halutaan korostaa työntekijöiden osallistumista tuomalla heidän kokemustietonsa käyttöön aktiivisella toiminnalla. Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen mukaan työntekijä on oman työnsä asiantuntija, ei niinkään kehittämisen kohde, vaan aktiivinen muutoksen eteenpäinviejä. Tasavertainen keskustelu eli demokraattinen dialogi on kommunikatiivisen toimintatutkimuksen perusta, jossa vastavuoroisuus

ja avoimuus ovat lähtökohtana jokaisen aktiiviselle osallistumiselle. (Heikkinen, Konttinen & Häkkinen, 2007, 39, 57-58.)

Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen piirteet näkyivät tässä tutkimuksessa päiväkodinjohtajien ja varajohtajien aktiivisena osallistumisena, tuoden esille heidän oman työnsä osaamista ja toimijuutta keskusteluissa. Keskustelut olivat vastavuoroisia ja avoimia dialogeja. Suurin osa ryhmien jäsenistä osallistui keskusteluun aktiivisesti, mutta tutkijoina pyrimme huomioimaan myös ei-aktiivisten osallistumisen kysymällä heidän mielipiteitään keskustelun aikana. Kehittämisyhmien jäsenet ovat tutkimusprosessin päätyttyä avainhenkilöitä viemään yhdessä luotua muutosta aktiivisesti eteenpäin omilla työyhteisöissään.

Toimintatutkimuksessa toiminnan ja tutkimuksen välillä on painotuseroja. Toimintapainotteisessa toimintatutkimuksessa ei pyritä välttämättä täydellisen tieteellisen raportin kirjoittamiseen, vaikka tutkimukseen kuuluukin aina taustateorioihin perehtyminen ja kokemusten kerääminen, analysoiminen ja niistä raportointi. Suojanen (2004) tuo toimintatutkimuksesta esiin mm. seuraavia piirteitä: tutkimuksen on tarkoitus kehittää esimerkiksi ryhmän toimintaa, tutkimusprojektiin osallistuvat jäsenet ovat aktiivisina toimijoina mukana jokaisessa prosessin vaiheessa ja tutkimusprosessi raportoidaan. Tässä tutkimuksessa nämä piirteet tulevat esiin tiiviissä ja aktiivisissa kehittämissä, joissa ryhmän jäseniä osallistamalla pyrittiin löytämään yhteinen kehittämisen suunta. Tutkimusraportti toimii reflektiona ja sen avulla pystytään teoretisoimaan käytännön toimintaa ja näin saavutetaan asioiden syvällisempi ymmärrys. Tutkimusraportti helpottaa myös luotettavuuden arviointia. (Suojanen, 2004).

Tämä tutkimus koskee Ylöjärven kaupungin varhaiskasvatusorganisaation, ja siinä erityisesti päiväkodinjohtajuuden kehittämistä. Se toteutettiin toimintatutkimuksena, joka sisältää myös case-tutkimuksen eli laadullisen tapaustutkimuksen piirteitä. Tällaisessa tutkimuksessa tutkittava tapaus on yksilöllinen ja sen tulkinta tapahtuu omassa ympäristössään ja ajassaan. Tässä tutkimuksessa tutkittavana tapauksena on Ylöjärven kaupungin päiväkodinjohtajuus. Tapaustutkimus kohdistuu aina nykypäivän hetkeen, ja varsinkin tutkimus tapahtuu todellisessa tilanteessa. Tämä tutkimus toteutettiin tämänhetkisten muutostarpeiden pohjalta yhteistyössä päiväkodinjohtajien ja varajohtajien kanssa. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari, 1994, 10-11).

Tapaustutkimukselle tyypillistä on tarkastella monimutkaisia ja pitkiä prosesseja, ja sen vuoksi se vastaa hyvin kysymyksiin miten ja miksi? Näihin kysymyksiin vastausta etsiessään, tutkija kokee tapauksen tärkeäksi, vaikka lopullinen merkitys tutkimukselle näkyikin vasta tutkimuksen edetessä.

(Laine, Bamberg & Jokinen, 2007, 10). Tässä tutkimuksessa tutkimusprosessin eteneminen täsmensi päiväkodinjohtajuuden kehittämisen lopullisen suunnan. Jaettu johtajuus ja sen kehittäminen nousivat tärkeään rooliin päiväkodinjohtajan työn vaatimusten lisääntyessä organisaatiomuutosten yhteydessä.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksemme lähti liikkeelle Ylöjärven varhaiskasvatuksen hallinnon ja päiväkodinjohtajien yhteisestä halusta kehittää päiväkodinjohtajuutta. Asiasta oli keskusteltu useaan otteeseen viimeisen vuoden aikana, kun muutokset varhaiskasvatuksen organisaatiossa olivat lähteneet liikkeelle. Päiväkodinjohtajien kehittämispäivässä lokakuussa 2016 esiteltiin eräässä Suomen kaupungissa kehitettyä mallia johtajuuteen, ja se herätti paljon kiinnostusta johtajien keskuudessa. Tämän tilaisuuden jälkeen varhaiskasvatuksen hallinto esitti kysymyksen siitä, kuka lähtisi viemään eteenpäin Ylöjärven päiväkodinjohtajuutta. Päätimme ottaa haasteen vastaan ja yhdistää tämän kehittämistyön Pro gradu -tutkielmaamme.

Varsinainen tutkimusprosessi alkoi, kun lähdimme työstämään tutkimussuunnitelmaa. Ensimmäisenä haasteena oli pohtia sitä, mitä meidän tulisi kehittää päiväkodinjohtajuudessa ja millaisilla tutkimusmenetelmillä. Koska tutkimuksen tarkoituksena oli saada aikaan pysyvää muutosta, päädyimme menetelmään, missä muutoksen tarpeet ja tavoitteet määritellään yhdessä. Tällainen menetelmä on toimintatutkimus, ja meidän tutkimuksessamme siihen sisältyi myös kehittämistutkimuksellisia piirteitä. Toikko & Rantanen (2009) ovat todenneet, että kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, jossa aktiivinen osallistuminen ja vuorovaikuttaminen osallistujien välillä on ensiarvoisen tärkeää. Dialogi toimii keskeisenä välineenä osapuolten välillä, ja sen avulla pystytään avoimesti tarkastelemaan kehittämistoiminnan perusteita, toimintatapoja ja tavoitteita. (Toikko & Rantanen, 2009, 89)

Tammikuussa 2017 esittelimme päiväkodinjohtajien kehittämispäivän aluksi tutkimussuunnitelmaamme. Kävimme siinä lyhyesti läpi tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusmenetelmän, sekä sen, kuinka tutkimus tulee etenemään käytännössä (liite 1). Päiväkodinjohtajille ja tämän hetkisille varajohtajille lähetettiin alkukartoituskysely sähköpostitse. Kyselyyn oli mahdollista vastata myös nimetömänä lähettämällä vastaukset kirjallisena tutkijoille. Tutkimukseen osallistuville korostettiin, että vastaukset tullaan käsittelemään anonymisti, eikä tutkimuksen kannalta ole oleellista, mistä päiväkodista, tai kenen päiväkodinjohtajan tai varajohtajan vastaukset ovat. Kehittämispäivässä varhaiskasvatusjohtaja toivoi päiväkodinjohtajilta ja varajohtajilta aktiivista osallistumista kehittämiseen.

4.1 Alkukartoituskysely muutostarpeista

Toimintatutkimuksen alustavalla hahmottamisella haetaan ymmärrystä siihen, miten tämänhetkiseen toimintamalliin on päädytty, ja millaisia muutoksia nykytilanteeseen ja tulevaisuuteen haetaan. Tarkoituksena on tehdä yleishahmotelma tutkimustilanteesta, ja sen perusteella rakentaa missio ja visio toiminnalle, ja niiden kautta suunnitella toimintatutkimuksen vaiheet. Alkukartoituksen kysymykset laaditaan lähtökohtaisesti tutkimuksen tavoitteista ja ongelmista käsin. Kyselyssä voidaan käyttää avoimia tai suljettuja kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä vastaajan halutaan pohtivan syvällisemmin omaa toimintaansa.

Tämä tutkimus lähti liikkeelle päiväkodinjohtajille ja varajohtajille suunnatulla alkukartoituskyselyllä. Kyselyn tarkoituksena oli hahmottaa päiväkodinjohtajuuden nykyisiä haasteita, ja varajohtajien tämänhetkistä tehtäväkuva. Kysymysten avulla kyettiin refleктоimaan tutkimuksen aloitustilannetta.

Alkukartoituskyselyn kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Johtajien kysymyksillä pyrittiin selvittämään johtajuuden haasteita ja näkemyksiä jaetusta johtajuudesta. Varajohtajien kysymyksillä pyrittiin selvittämään nykyistä tehtäväkuva ja varajohtajuuden haasteita. (Liitteet 2 ja 3). Määräaikaan mennessä saimme päiväkodinjohtajilta kolmetoista vastausta, kyselyitä lähetettiin seitsemäntoista. Varajohtajilta saimme yhteensä seitsemän vastausta, kyselyitä lähetettiin kolmetoista.

Kyselyn vastauksia analysoimme aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysin tarkoituksena on järjestää kyselyaineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää informaatiota. Analyysin avulla pyritään selkiyttämään aineistoa, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan tehtyä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Looginen päättely ja tulkinta ovat laadullisen aineiston käsittelyn lähtökohta, ja siinä aineisto hajotetaan, käsitteellistetään ja kootaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 108).

Alkukartoituskyselyn luokittelu ja aineiston analysointi toivat esiin tärkeimmät kehittämistarpeet ja määrittivät kehittämisen suunnan. Johtajien ja varajohtajien kirjoittamista vastauksista karsimme tutkimukselle epäolennaisia asioita pois eli pelkistimme aineistosta saadun informaation. Pelkistämisen avulla etsimme tutkimustehtävämme kannalta olennaisia asioita ja sen vuoksi nostimme erityisesti johtamisen haasteet esiin. Tämän jälkeen tiivistimme molempien ryhmien pelkistetyn aineiston alaluokkiin. Päiväkodinjohtajien yläluokkia muodostui neljä, ja niitä olivat resurssit, henkilöstöjohtaminen, pedagoginen johtaminen ja henkilökohtainen osaaminen. Varajohtajien yläluokkia muodostui

ainoastaan kaksi, ja niitä olivat resurssit ja rooliodotukset. Saadun aineiston perusteella lähdimme suunnittelemaan ensimmäisiä kehittämisryhmien tapaamisia.

4.2 Osallistavat kehittämisryhmät

Osallisuus on kehittämistoiminnassa tärkeää, koska toiminta on sosiaalinen prosessi. Tämä edellyttää tutkittavilta aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Myös dialogin periaatteita voidaan soveltaa kehittämisryhmän toiminnassa. Dialogi toimii osallistumisen perustana, ja sen avulla osallistujat tarkastelevat avoimesti kehittämistoiminnan perusteita, toimintatapoja ja tavoitteita. Dialogille asetetaan neljä erilaista sääntöä, joita ovat sitoutumisen, vastavuoroisuuden, vilpittömyyden ja reflektiivisyyden säännöt. Sitoutumisen sääntö edellyttää, että tutkittava osallistuu dialogiin tosissaan. Vastavuoroisuuden sääntö odottaa, että osallistujien kesken vallitsee kunnioitus ja huolenpito. Vilpittömyyden säännön mukaan osallistujien tulee toimia rehellisesti ja vilpittömästi. Reflektiivisyyden säännön kautta pyritään saamaan syvällisempi ymmärrys omista ja toisten käsityksistä. Osallistavalla kehittämistoiminnalla haetaan laajenevaa dialogia, jolloin pyritään oppimaan toisilta ja olemaan heistä kiinnostuneita. Aktiivinen osallistuminen vaatii avointa vuorovaikutustilannetta. Dialogiseen lähestymistapaan kuuluvat sekä halu kysyä että oppia toisilta. (Toikko & Rantanen, 2009, 89-93).

Tässä tutkimuksessa kehittämisryhmät perustuivat dialogiin ja ryhmäkeskusteluun. Ryhmäkeskustelu on järjestetty keskustelutilaisuus, johon kutsutaan joukko ihmisiä keskustelemaan tietystä aiheesta fokusoidusti, mutta vapaamuotoisesti. Ryhmäkeskustelussa ryhmänvetäjän pääasiallinen tehtävä on virittää otollinen ilmapiiri, viedä keskustelua tavoitteellisesti eteenpäin ja ennen kaikkea rohkaista ja kannustaa osallistujia keskustelemaan. Ryhmäkeskustelun vetäjä pyrkii tietoisesti edistämään osallistujien vuorovaikutusta esimerkiksi kysymyksillä tutkimuksen teemoihin liittyen. Ryhmäkeskustelun vetäjä ei itse aktiivisesti osallistu käytävään keskusteluun, vaan hänen tehtävänä on enemmänkin ohjata keskustelua haluttuun suuntaan erilaisten verbaalisten ja non-verbaalisten käytäntöjen avulla. Tutkijan työ jatkuu keskustelun päätyttyä. Ryhmäkeskustelussa kertynyttä aineistoa voidaan lähestyä monin eri tavoin, ja lopullisen analyysin kohteeksi valikoitua aineisto voi olla yllätys myös tutkijalle itselleen. (Valtonen, 2005, 223-241)

TAULUKKO 3. Tutkimusprosessin kulku.

Ajankohta	Tehtävä	Aineisto	Tavoite	Tuotos
Tammikuu 2017	päiväkodinjohtajien alkuinfo	Gradun aiheen esittelyä, saatekirje	Päiväkodinjohtajien sitouttaminen kehittämistyöhön	Sähköpostikysely
Tammikuu 2017	Alkukysely tämän hetkistä haasteista	Sähköpostikyselyn vastaukset	Kartoittaa päiväkodinjohtajien ja varajohtajien ajatuksia johtajuuden haasteista, tavoitteiden tarkentaminen	Kyselyn koonti
Tammikuu 2017	Runko ryhmätapaamisille, päiväkodinjohtajat ja varajohtajat erikseen	Yhteenveto johtajien ja varajohtajien vastauksista, suunnitelma ryhmätapaamisten aikataulutuksesta ja sisällöstä	Kehittämisryhmien orientaatio	Lähtöanalyysi sisällönanalyysin avulla
Helmikuu 2017	Ryhmätapaamiset	Muistiinpanot, nauhoitukset	Tulevan johtajuusmallin hahmottelua	Yhteisen näkemyksen saavuttaminen dialogisen keskustelun avulla
Helmikuu 2017	Ryhmätapaamisten yhteenveto	Muistio, nauhoitukset	Johtajuusmallin kirjaaminen, seuraavien ryhmätapaamisten sisällön tarkentaminen	Uuden suunnan löytyminen
Maaliskuu 2017	Kehittämisryhmien tiedottaminen	Edellisen tapaamisen muistio	Kehittämisryhmän ajan tasalla pitäminen kehittämistyön etenemisestä	
Maaliskuu 2017	Ryhmätapaamiset	Muistiinpanot	Eryteisesti pedagogisen johtajuuden jakamisen käytännöt uudessa mallissa	Yhteisen ymmärryksen saavuttaminen jaetusta johtajuudesta
Maaliskuu 2017	Ryhmätapaamisten yhteenveto	Muistio	Tarkentaa pedagogisen johtajuuden jakamista	
Huhtikuu 2017	Ryhmätapaamiset	Muistiinpanot	Päiväkodinjohtajan ja varajohtajan tehtävänkuvien luominen, lopullisen johtamismallin tarkentuminen	Tehtävänkuvan pohjien luominen
Toukokuu 2017	Ryhmätapaamisten yhteenveto	Muistio	Toimintamallin ja toimintasuunnitelman tekeminen	
Toukokuu 2017	Toimintamallin ja toimintasuunnitelman esittely varhaiskasvatuksen johtajalle		Hyväksyttää uusi johtamismalli ja toimintasuunnitelma	Valmiit tehtävänkuvat
Toukokuu 2017	Kehittämistyön tulosten esittely kehittämisryhmälle		Uuden johtamismallin käyttöönotto elokuussa 2017	Esittely

Kehittämisryhmien kokoontumisia valmisteltaessa, päätimme jakaa tutkijan roolit siten, että toinen meistä johtaa päiväkodinjohtajien tapaamista ja toinen varajohtajien tapaamista. Molemmissa tapauksissa muistion kirjasi se, kumpi ei johtanut keskustelua. Muistiot kirjattiin mahdollisimman tarkasti sanasta sanaan. Tapaamiset myös nauhoitettiin muistion tarkastamista varten, mutta niitä ei litteroitu.

Ensimmäiset kehittämisryhmien tapaamiset olivat helmikuussa 2017, ja tapaamisten sisällöt olivat samanlaiset sekä päiväkodinjohtajille että varajohtajille. Molemmille ryhmille lähetettiin etukäteen materiaalia keskustelun pohjaksi ja aiheeseen orientoitumiseksi. Materiaali sisälsi koonnin alkukartoituskyselyn vastauksista, ajatuksia jaetusta johtajuudesta sekä muutamien kaupunkien johtajuusmalleja. Kehittämisryhmissä keskusteltiin materiaalin herättämistä ajatuksista ja pohdittiin mihin tällä kehittämisellä pitäisi pyrkiä. Tärkeimpänä asiana nousi esiin se, että jaetun johtajuuden kehittämissuunnaksi tulisi ottaa päiväkodinjohtajan ja varajohtajan yhteistyön vahvistaminen erityisesti omissa yksiköissä. Vahvistamisen lisäksi koettiin tärkeänä päiväkodinjohtajan tehtävänkuvan päivittäminen ja varajohtajan tehtävänkuvan luominen.

Kokoontumisten jälkeen tarkastimme muistiot ja muodostimme yhteisen näkemyksen kokoontumisien kulusta. Muistioiden ja keskustelumme perusteella refleктоimme seuraavien kehittämisryhmien sisältöä. Huomasimme refleктоidessamme kokoontumisia, että ryhmien jäsenillä oli hyvin erilaisia näkemyksiä jaetusta johtajuudesta ja sen toteuttamisesta. Erityisesti päiväkodinjohtajat kokivat, että pedagogiselle johtamiselle ei jää tarpeeksi aikaa hallinnollisten tehtävien lisääntymisen vuoksi. Varajohtajat taas toivat esille halunsa olla johtajan tukena pedagogisessa johtamisessa. Näin ollen seuraavien kehittämisryhmien sisällöksi nousi jaetun johtajuuden näkökulman syventäminen. Kokoontumisista lähetettiin yhteenvedot molemmille ryhmille ja varhaiskasvatusjohtajalle.

Toiset kehittämisryhmien tapaamiset olivat maaliskuussa 2017. Kutsussa annoimme tehtäväksi miettiä, miten ja millä keinoilla, työn henkistä kuormittavuutta voidaan helpottaa jaetulla johtamisella sekä millaisia rakenteita tarvitsemme jaettuun johtamiseen. Kokosimme tapaamisiin diaesityksen, johon olimme koonneet ajatuksia jaetusta johtajuudesta ja pedagogisesta johtajuudesta kirjallisuuden pohjalta. Diaesityksen pohjalta kävimme yhteistä keskustelua sen herättämistä ajatuksista ja pohdimme yhdessä missä vaiheessa me olemme jaetun johtajuuden saralla. Keskusteluissa nousi esiin se, ettei johtajuuden jakaminen voi olla persoonakysymys, vaan sille on yhdessä määriteltävä jonkinlaiset yhtenäiset käytännöt kuitenkin huomioiden yksiköiden erilaisuus. Varajohtajien tapaamisessa nousi esille se, kuinka jaettua johtajuutta pitäisi pohtia myös koko henkilöstöä koskevana asiana. Kokoontumisista lähetettiin muistio ryhmille ja varhaiskasvatusjohtajalle.

Kolmansien kehittämisryhmien tehtäväksi muodostui alkuperäisen tehtävänannon mukaisesti päiväkodinjohtajan tehtävänkuvan päivittäminen ja varajohtajan tehtävänkuvan luominen. Ryhmät koontuivat huhti- ja toukokuun aikana. Ensimmäisen kerran prosessin aikana jouduimme muuttamaan päiväkodinjohtajien tapaamista, heidän kiireidensä ja siten vähäisen osallistujamäärän vuoksi. Ennen viimeisiä kehittämisryhmiä olimme tavanneet varhaiskasvatusjohtajan ja aluejohtajat, ja keskustelleet heidän kanssaan tulevien tehtävänkuvien sisällöistä. Esitelimme heille myös muutaman Suomen kaupungin vastaavanlaisia varhaiskasvatuksen tehtävänkuvia, ja saimme hyväksynnän käyttää niitä etukäteismateriaalina ryhmille. Materiaali lähetettiin kehittämisryhmien jäsenille, ja sen tarkoituksena oli herättää ajatuksia ja ideoita, joita voisimme omissa tehtävänkuvissamme hyödyntää. Ryhmien kokoontumisissa muodostettiin kolmenhengen ryhmiä. Ryhmät saivat aikaa lukea vielä materiaalia ja kirjata niistä ajatuksiaan valmiille tehtävänkuvapohjille. Kokoontumisten päätteeksi kävimme ryhmien ajatuksia keskustellen läpi ja keräsimme kirjalliset tuotokset itsellemme.

Saadun materiaalin pohjalta päivitimme olemassaolevan päiväkodinjohtajan tehtävänkuvan ja loimme varajohtajalle uuden tehtävänkuvan. Näiden lisäksi toivottiin myös sitä, että useamman yksikön kokonaisuuksissa toimisi nimetty vastuulastentarhanopettaja ja hänelle olisi luotuna oma tehtävänkukuva. Loimme siten myös vastuulastentarhanopettajan toimenkuvan, josta tuli hieman suppeampi kuin uudesta varajohtajan tehtävänkuvasta. Nämä kaikki tehtävänkuvat lähetimme kommentoitavaksi ja hyväksyttäväksi varhaiskasvatusjohtajalle. Sen jälkeen muokkasimme korjattavat kohdat ja kirjoitimme tehtävänkuvat lopulliseen muotoonsa.

Toukokuun lopussa järjestimme kehittämisryhmille ja varhaiskasvatuksen hallinnolle esittelytilaisuuden. Tilaisuudessa esittelimme tutkimuksemme lähtökohtia ja teoriapohjaa sekä tehtävänkuvat ja toimintasuunnitelman jaetun johtajuuden toteuttamisesta elokuusta 2017 alkaen. Tilaisuudessa kävimme vielä keskustelua jaetusta johtajuudesta ja sen toteuttamisesta käytännön työssä sekä muutoksen eteenpäin viemisestä ja siihen sitoutumisesta. Kehittämisryhmien jäsenet antoivat suullista palautetta siitä, kuinka tärkeäksi yhteinen keskustelu ja asioiden kehittäminen on tämän prosessin aikana koettu.

Kehittämisryhmät olivat pysyviä koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksessa haluttiin tarkoituksenmukaisesti luoda omat ryhmänsä sekä päiväkodinjohtajille että varajohtajille, ja tämän kautta luoda ryhmille luottamuksellinen ja voimaannuttava ilmapiiri. Päiväkodinjohtajat ovat jo pidemmän aikaa keskustelleet johtajuuden kehittämisestä ja tämän ryhmän tarkoituksena oli selkeyttää kehittämisen suuntaa, kun taas varajohtajat eivät olleet entuudestaan tuttuja toisilleen, eivätkä ole juurikaan olleet

aiemmin osallisina johtajuuden kehittämisessä. Osallistuminen kehittämisryhmien tapaamisiin oli aktiivista. Ryhmäkeskustelut olivat onnistuneita kokonaisuuksia ja ne vastasivat dialogista lähestymistapaa. Osallistujat olivat aktiivisia kommentoimaan toistensa puheenvuoroja, mutta myös kuuntelemaan perusteluja ja muuttamaan omia käsityksiään keskusteltavasta asiasta.

4.3 Tutkijan ja tutkittavien roolit

Toimintatutkimuksessa on tärkeää, että tutkija tiedostaa oman roolinsa arvolähtökohdat ja sitoumukset. Tutkijan on olennaista saavuttaa kehittämisryhmän luottamus, koska ilman luottamusta tutkijan työ aineiston keräämiseksi vaikeutuu. Näin hän kykenee suhtautumaan paremmin ryhmän erilaisiin valtasuhteisiin ja sosiaalisiin tilanteisiin. Tutkijan on oltava jatkuvasti valmiina asemoimaan itsensä uudelleen, ja toimintatutkimus onkin jatkuvaa tasapainottelua osallistumisen ja vetäytymisen välillä. Tutkijan kuuluu toisaalta eläytyä osallistujien kokemuksiin, mutta samalla myös ottaa etäisyyttä ja arvioida tutkimustilannetta neutraalisti ja kriittisesti. Parhaimmillaan kenttävaihe on dialogista oppimista eli tutkittavien tasavertaista keskustelua ja ongelmanratkaisua. (Huovinen & Rovio, 2007, 101-102).

Tutkijan rooli saatetaan toimintatutkimuksessa kokea ristiriitaiseksi, sillä tutkija tasapainoilee tutkijan ja osallistujan roolien välillä. Kuula (1999) esittelee teoksessaan ajatuksen roolien jakamisesta neljään sukupolveen. Näissä ajatuksissa näkyy toimintatutkimuksen historia ja se, kuinka toimintatutkimus on kehittynyt vuosien saatossa. Ensimmäisessä vaiheessa tutkija toimii ohjaavana asiantuntijana eikä itse osallistu tutkimuksen tekemiseen, ja antaa näin ollen tutkimukselle oman teoreettisen tietonsa ja ohjaa sen soveltamista käytäntöön. Tätä sukupolvea kutsutaan "makuupussisukupolveksi". Seuraavassa vaiheessa tutkija muuttuu konsultiksi, jolla on hallussaan tieteelliset teoriat ja menetelmät, joiden avulla hän pystyy neuvomaan organisaatiota kehittämisessä ja muutoksessa. Sukupolvea nimitetään "työkalusukupolveksi. Kolmantena tulevassa "tehkää itse –sukupolvessa" tutkijat muuntautuvat osallisuutta kannustaviksi tutkijoiksi, jotka kannustavat tutkittavia itse pohtimaan ratkaisuja ongelmiinsa ja muutoksen toteuttamiseen. Viimeinen sukupolvi on "filosofia sukupolvi", missä tutkija organisoii osallistujien kanssa yhdessä demokraattisen dialogin periaatteiden mukaisia keskusteluryhmiä ja pyrkii niiden kautta yhdessä löytämään ratkaisuja kehittämiseen. (Kuula, 1999, 116-117)

Kuula (1999) tuo toimintatutkimus- kirjassaan esille myös mielenkiintoisen seikan tutkijan tasapainoilusta kenttätöissä. Hän lähestyy sitä Crouzierin ja Friedbergin valtakäsitteen analyysillä. Sen mukaan tutkija on sosiaalinen toimija ja hänellä on valtaa, jota hän pystyy omalla käytöksellään kontrolloimaan suhteessa tutkittaviin. Toimintatutkijalle kertyy tutkimuksen aikana erilaista empiiristä materiaalia, esimerkiksi palauteraportteja. Nämä materiaalit muodostavat epävarmuuden vyöhykkeen kolmessa mielessä. Ensimmäiseksi epävarmuutta muodostaa tutkijan suhde työyhteisön jäseniin, erityisesti silloin kun toimeksiantaja on organisaation johto. Toisella vyöhykkeellä nousee esiin suhde organisaation johtoon. Siinä tutkija voi saada sellaista tietoa käsiinsä, joka voi sekoittaa olemassa olevia valta-asetelmia ja hierarkioita tai paljastaa sellaista tietoa jota ei haluta tulevan esille. Kolmas epävarmuuden vyöhyke käsittelee tutkijan positiota vallan näkökulmasta suhteessa tutkittavaan organisaatioon. Tutkijan on valittava jokin tietty positio tai pystyttävä liikkumaan eri positioiden välillä tilanteen mukaan. (Kuula, 1999, 118-119)

Tutkijan roolin löytäminen tässä tutkimuksessa sai meidät pohtimaan omaa rooliamme suhteessa tähän tutkimukseen ja tutkimuksen kohteena olevaan organisaatioon. Kuulan esittelemistä erilaisista sukupolvista koimme itsellemme läheisimmiksi "tehkää itse –sukupolven" sekä "filosofia sukupolven" ajatukset. Pyrimme yhdessä kehittämissyöryhmien jäsenten kanssa löytämään ratkaisuja heidän esittämiinsä haasteisiin. Kehittämissyöryhmissä käytiin keskustelua demokraattisen dialogin perusteiden mukaisesti ja pyrittiin sitä kautta löytämään ratkaisuja kehittämistyöhön. Ensimmäisiä ryhmiä ohjatesamme oman roolin löytäminen tuotti ensin vaikeutta siinä, kuinka olla tutkija, mutta samalla myös kollega ja esimies. Koimme haasteelliseksi ohjata keskustelua eteenpäin tuomatta esiin omia näkemyksiämme käsiteltävistä asioista. Pohdimme erityisesti päiväkodinjohtajien ryhmän kohdalla sitä, miten he näkevät roolimme suhteessa hallintoon. Kehittämispyyntö tuli varhaiskasvatuksen hallinosta ja sai meidät pohtimaan sitä, miten se näyttäytyi kollegoillemme, kokivatko he, että tiedämme asioista enemmän kuin mitä annoimme ymmärtää. Prosessin aikana jouduimme käymään läpi kipeätä organisaatiomuutosten sarjaa, jonka lopputuloksena osa päiväkodinjohtajista joutuu luopumaan omasta roolistaan johtajana. Jouduimme myös pohtimaan paljon sitä, mikä saadusta aineistosta on merkityksellistä tutkimuksen kannalta.

Pystyimme kuitenkin lopulta omaksumaan tutkijan roolimme hyvin ja muuttamaan kehittämisen suuntaa ryhmien ajatusten pohjalta. Alussa meillä itsellämme oli vahva ajatus uudenlaisen toimintamallin luomisesta. Huovinen & Rovio (2007) tuovat artikkelissaan esiin sen, kuinka tutkijalla voi olla vahvoja omia kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. He painottavat omien ennako-ole-tusten tunnistamisen tärkeyttä, jotta tutkimuksessa voidaan edetä kohti objektiivisuutta. (Huovinen &

Rovio, 2007, 97.) Kehittämisyhmien keskustelut ja yhteinen näkemys muuttivat kehittämisen suunnan, ja tärkeänä nähtiin ensin vahvan pohjan luominen jaetulle johtajuudelle. Omaksumamme tutkijan roolin avulla pystyimme luopumaan uuden toimintamallin luomisesta ja viemään kehittämistä ryhmän toiveiden mukaan eteenpäin, vaikka oma alkuperäinen ajatuksemme olikin erilainen.

Tutkimuksen päätyttyä meidän on siirryttävä tutkijan roolista tekijän rooliin ja sitouduttava muutoksen eteenpäin viemiseen. Koemme, että meillä on tärkeä rooli pitää organisaatiossamme keskustelua yllä jaetusta johtajuudesta ja sen jatkuvasta kehittämisestä. Vaikka tämä tutkimus on saatu päätökseen, on prosessia kuitenkin tarpeen arvioida loppuvuodesta.

5 TULOKSET

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä oli lähtöanalyysin avulla selvittää Ylöjärven päiväkodinjohtajuuden kehittämistarpeita ja kehittämissuuntaa. Lähtöanalyysin aineistona toimi alkukartoituskyselyn vastaukset. Seuraavissa kappaleissa tulokset käsitellään aineistonkeruun toteuttamisen mukaisessa aikajärjestyksessä.

5.1 Päiväkodinjohtajien alkukartoituskyselystä esiin nousseet haasteet

Taulukko 4 käsittelee päiväkodinjohtajien alkukartoituskyselystä esiin nousseita haasteita. Pelkistystä aineistosta muodostuivat johtamisen haasteiden alaluokat ja sitä kautta neljä yläluokkaa.

TAULUKKO 4. Päiväkodinjohtajien alkukartoituskyselyn koonti.

HAASTEET	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none">• ajan jakaminen• arjen käytännön järjestelyt ja keskeytykset• ajankäytön organisointi ja tehtävien priorisointi• työn sirpaleisuus ja vaikeus keskittyä olennaiseen• kolmen yksikön välillä liikkuminen ja ajan tasapainottaminen• ajankäytön suunnittelu	AJAN JA TYÖN HALLINTA TYÖN JÄRJESTÄMINEN	RESURSSIT
<ul style="list-style-type: none">• sijaisjärjestelyt, oikein kohdennetut resurssit• rekrytointi• työntekijöiden tukeminen haastavissa tilanteissa• läsnä oleminen työntekijöille	HENKILÖSTÖHALLINTO TYÖHYVINVOINTI TIEDOTTAMINEN	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

<ul style="list-style-type: none"> • ihmissuhde ja työyhteisötyö • tasapuolisuuden vaaliminen • tiedonkulun varmistaminen • työhyvinvoinnista huolehtiminen • hr-ohjelman käyttö/poissaolojen, lomien hyväksyminen 	LÄSNÄOLO	
<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstön sitouttaminen yhteiseen kehittämistyöhön • pedagogiikan vahvistaminen • Vasun jalkauttaminen • muutosprosessin käytäntöön saattaminen • osaamisen kehitystarpeiden näkeminen • pedagogisten keskusteluiden käyminen • yhteisen toimintakulttuurin luominen • pedagogiikan vahvistaminen erilaisissa palvelumuodoissa 	OSAAMISEN JOHTAMINEN MUUTOSJOHTAMINEN TYÖNKEHITTÄMINEN	PEDAGOGINEN JOHTAMINEN
<ul style="list-style-type: none"> • erilaisten ohjelmien hallinta • nopeasti muuttuvat tilanteet ja työn sirpaleisuus • useamman yksikön ja palvelumuodon johtaminen • talouden seuranta • työn yksinäisyyden sietäminen 	TVT- TAIDOT TALOUSHALLINTA REAGOINTI PALVELUMUODOT	HENKILÖKOHTAINEN OSAAMINEN

Päiväkodinjohtajien vastauksista suurimpana haasteena esiin nousivat resursseihin liittyvät asiat. Resurssit yläluokan alle kokosimme ajan ja työn hallintaan sekä työn järjestämiseen liittyviä haasteita. Tällaisia haasteita olivat esimerkiksi työn sirpaleisuus, ajan jakaminen ja käytännön järjestelyt. Yksikkökokojen kasvaessa johtajat ovat kohdanneet haasteena ajan jakamisen useamman yksikön kesken, sekä sen kuinka olla läsnä useammassa yksikössä tasavertaisesti. Vastauksista tuli vahvasti esiin myös päiväkodinjohtajan kaiken tietävä ja kaikki asiat hallitseva –rooli, kuten esimerkiksi seuraavasta kommentista käy ilmi.

" Työn sirpaleisuus; työ koostuu isoista ja pienistä, tärkeistä ja vähemmän tärkeistä asioista, jotka koostavat päivän päällekkäin ja rinnakkain (esim. Kesken henkilöstöpalaverin arvo keskustelun voi joutua käymään näyttämässä hyllyn paikan rakennusmiehille)"

Vastauksista missä oli nostettu ajankäyttö ja työn hallinta haasteeksi, tuli hyvin esiin johtajien johtamien yksiköiden erilaisuus. Ryhmässä toimivalla päiväkodinjohtajalla oli erilaisia ajankäytön haasteita kuin hallinnollisella päiväkodinjohtajalla, jolla haasteet liittyivät enemmänkin suuren kokonaisuuden hallintaan.

" Olen ryhmässä työskentelevä johtaja, joten ajan käytön organisointi ja tehtävien priorisointi ovat ykkösongelmat."

" Suuressa kokonaisuudessa kaikkien asioiden muistaminen ja hoitaminen ajoissa. Kokonaisuuden hallinta kakki vaikutukset huomioon ottaen."

Toisena suurena haasteena päiväkodinjohtajat nostivat esiin henkilöstöjohtamisen haasteet. Henkilöstöjohtamisen yläluokan alle kokosimme henkilöstöhallintoon, työhyvinvointiin, tiedottamiseen ja läsnäoloon liittyviä sisältöjä. Työntekijöiden rekrytointi ja sijaisjärjestelyt ovat yksi aikaa vievä henkilöstöhallinnon tehtävä, joka on kuitenkin erittäin tärkeä tehtävä, erityisesti henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmasta.

" Katson johtajan tärkeäksi tehtäväksi sujuvan arjen järjestämisen työntekijöille. ...sijaisjärjestelyihin toivoisin muutosta. Kohtuuton aika menee sijaisten soitteluun..."

Yksikkökokojen kasvaessa myös henkilöstön määrä lisääntyy, mikä lisää päiväkodinjohtajan ihmis-suhteiden ja työyhteisötyön määrää. Johtajat kokivat tämän henkisesti kuormittavana ja kaipaisivat kollegiaalista tukea omaan johtamistyöhönsä. Seuraavista kommenteista käy hyvin ilmi erilaisten vuorovaikutustilanteiden haastavuus.

"Joskus henkilöstön odotuksiin vastaaminen, jotka saattavat olla heidän henkilökohtaisten tarpeiden tai mukavuudenhalun ja joustamattomuuden aiheuttamia"

"Henkilöstöjohtaminen; iso talo, paljon erilaisia asioita työntekijöillä, jotka pitää huomioida päivittäisissä asioissa. Vaikeus olla riittävän empaattinen ja riittävän tiukka, ja kuitenkin tasapuolinen kaikkia työntekijöitä kohtaan."

Kaksi muuta yläluokkaa muodostuivat pedagogisen johtamisen ja henkilökohtaisen osaamisen sisällöistä. Pedagogisen johtamisen arvostus näkyi päiväkodinjohtajien vastauksissa, vaikka toisaalta he kokivat samaan aikaan huonoa omatuntoa sen vähäisyydestä. Usein erilaiset "kiireellisemmät" työt

ohittivat pedagogiselle johtamiselle varatun ajan. Ryhmässä toimiva johtaja pystyi omalla esimerkillään ohjaamaan pedagogiikkaa omassa yksikössään, kun taas hallinnollinen johtaja joutui varaamaan sille erikseen yhteistä keskusteluaikaa.

"Sitten haastaa pedagoginen johtaminen - tähän olisi paitsi iso tarve myös iso halu! Pedagoginen johtaminen ei todellakaan saisi jäädä muiden työtehtävien "alle", mutta käytännössä niin valitettavasti usein käy."

"Koen pedagogisen johtamisen tärkeäksi omassa johtajuudessa ja koen, että omalla esimerkilläni voin viedä haluamaani pedagogiikkaa eteenpäin, koska olen itsekin osa tiimiä. Vaikka välillä tuntuu, että koko yhteisön keskustelu pedagogiikasta jää kovin vähäiseksi arjessa."

Pedagogisen johtamisen haasteiden yhteydessä päiväkodinjohtajat nostivat esiin uuden Varhaiskasvatussuunnitelman käytäntöön ottamiseen liittyvät haasteet. Suunnitelman käyttöönotto on vaatinut johtajilta osaamisen johtamisen taitoja sekä kykyä johtaa muutosprosessia.

"Vasun jalkauttaminen arkeen on myös melkoinen haaste. Työntekijät ovat eri-ikäisiä ja heillä on kirkkaana mielessä erilainen kasvatuseräajattelu, jonka ovat sisäistäneet. Löytyykö tarvittavaa motivaatiota paneutua Vasun henkeen ja muuttaa omaa asennoitumistaan sen mukaiseksi?"

Henkilökohtaisen osaamisen sisällön haasteet edellyttävät johtajalta kykyä kehittää itseään ja omaa osaamistaan. Erityisesti työn yksinäisyys koettiin haasteena, johon toivottiin ratkaisua johtajuuden jakamisella. Tämä käy hyvin ilmi seuraavasta kommentista.

"Vain osa tehtävistä on sellaisia joita voi oikeasti delegoida ja niissäkin vastuu on minulla."

"...asioiden jakaminen haastavaa salassapitoasioiden kanssa, salassa pidettävät asiat juuri isoja ja pohdintaa vaativia."

5.2 Varajohtajien alkukartoituskyselystä esiin nousseet haasteet

Taulukko 5 käsittelee päiväkotien varajohtajien alkukartoituskyselystä esiin nousseita haasteita. Pelkistetystä aineistosta muodostuivat johtamisen haasteiden alaluokat ja sitä kautta kaksi yläluokkaa.

TAULUKKO 5. Varajohtajien alkukartoituskyselyn koonti.

HAASTEET	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none">• ajan puute• työn priorisointi• työvuorosuunnittelun haasteellisuus• tehtävänkuvan epäselvyys• tiedonkulun haasteet• ajan löytäminen yhteiselle keskustelulle johtajan kanssa	AJAN JA TYÖN HALLINTA TYÖN JÄRJESTÄMINEN	RESURSSIT
<ul style="list-style-type: none">• roolin vaihtaminen lto-varajohtaja• muiden työntekijöiden kateus varajohtajan tehtäviä kohtaan• mistä asioista varajohtaja päättää• linkkinä oleminen johtajan ja työntekijöiden välillä	KAKSOISROOLI VASTUU	ROOLI ODOTUKSET

Yläluokkien sisällöt kuten ajan ja työn hallinta sekä työnjärjestäminen, ja toisaalta tehtävän sisältämä kaksoisrooli ja vastuu, koettiin lähes yhtä haastavina kokonaisuuksina. Ajan puute ja tehtävänkuvan epäselvyys nousivat esiin lähes jokaisessa vastauksessa. Tämä käy hyvin ilmi esimerkiksi seuraavista kommentteista.

" Varajohtajan tehtäville ei ole määritelty mitään erillistä aikaa."

" Ajan riittäminen lto-arjen keskellä, mutta sekin onnistuu, kun suunnittelee toimintansa mahdollisimman hyvin..."

" Tehtävänkuvaa on kieltämättä epäselvä eli se mitä oikeasti kuuluu varajohtajan tehtävään."

Varajohtajat kokivat henkisesti kuormittavaksi myös oman kaksoisroolinsa, lastentarhanopettaja-varajohtaja sekä epäselvyyden asioiden päättämisen vastuusta.

" Vaikka aikaa varajohtajan tehtäville olisi riittävästi on aika haastavaa "hypätä" roolista toiseen."

" Ajan käyttö. Kun ei ole "virallisia" ohjeita mitkä asiat kuuluu hoitaa ja milloin, mistä asioista voin päättää."

" Johtajan poissa ollessa tuntee joskus olevansa eräille työkavereille ns. Huonosti olevien asioiden roskis, joka saa kuulla sen mitä, johtajalle ei välttämättä saada kerrotua..."

5.3 Kehittämisyhmissä syntynyt yhteinen näkemys ja johtajuuden kehittämisen suunta

Kehittämisyhmien tapaamisten sisällöt muotoutuivat alkukartoituskyselyiden tuloksista ja ennakkoon lähetetyistä pohdintatehtävistä. Kehittämisyhmien tapaamisissa keskustelua käytiin paljon johtajuuden erilaisista haasteista. Päiväkodinjohtajat toivat esille erityisesti työn määrän lisääntymiseen ja työajan riittämättömyyteen liittyviä haasteita. Myös työn pirstaleisuus oli vahvasti esillä keskustelussa. Ennakkoon lähetetyssä materiaalissa oli esiteltynä muutamia ajatuksia jaetun johtajuuden toteuttamisesta varhaiskasvatuksessa, ja niiden siirrettävyyttä omaan varhaiskasvatusorganisaatioon pohdittiin yhdessä. Vahvana yhteisenä päätöksenä keskustelussa päädyttiin ajatukseen, että Ylöjärven on ensin luotava toimiva johtaja-varajohtaja käytäntö, koska sellaista ei aikaisemmin ole ollut käytössä. Sen vuoksi koettiin tärkeäksi tehtävänkuvan luominen varajohtajalle ja päiväkodinjohtajan tehtävänkuvan päivittäminen. Varajohtaja nähtiin tärkeänä kollegiaalisena tukena arjen työssä, ei ainoastaan henkilönä jolle jaetaan erilaisia työtehtäviä.

Haasteista huolimatta päiväkodinjohtajan työssä nähtiin paljon positiivisia piirteitä, ja oma organisaatio koettiin kehitysmuotoiseksi. Päiväkodinjohtajien keskinäinen yhteistyö ja avoin keskusteluympäristö olivat asioita, jotka haluttiin säilyttää tulevaisuudessakin. Päiväkodinjohtajien kehittämissä oli vahva tahto edetä tulevaisuudessa jaetun johtajuuden kehittämisessä vielä pidemmällekin, esimerkiksi johtaja-varajohtaja käytännön laajentamiseen eri yksiköiden välille.

Varajohtajien ryhmässä pohdintaa herättäneet asiat olivat hieman erilaisia kuin päiväkodinjohtajien ryhmässä. Keskustelua käytiin erityisesti aikaresurssin riittämisestä lastentarhanopettajan työn ohessa. Mielipiteitä asiasta oli paljon, mikä toi haastetta meille tutkijoina. Keskustelun ohjaaminen eteenpäin ilman, että väheksyi sen hetkisen keskustelun antia, oli ryhmän ohjaajalle työlästä. Varajohtajat kokivat myös kaksoisroolinsa välillä haastavaksi, mutta kuitenkin työ on heille mielekästä, ja tulevaisuudessa he olivatkin valmiita ottamaan myös lisää vastuuta itselleen. Varajohtajan työ koettiin tärkeäksi ja heillä oli vahva halu toimia johtajan työparina. Yksiköiden erilaisuus ja varajohtajien tehtävien kirjavuus nousivat vahvasti esiin, ja erityisesti tehtävänkuvan luomisen uskottiin tuovan selkeyttä ja yhdenmukaisuutta työhön. Myös tässä ryhmässä päädyttiin siihen, että ensin on tärkeää luoda toimiva johtaja-varajohtaja käytäntö ja vasta sen jälkeen voidaan kehittää jotakin kokonaan uutta.

5.3.1 Päiväkodinjohtajan ja varajohtajan tehtävänkuvat

Viimeisten kehittämisryhmien tapaamisten tavoitteena oli yhdessä keskustellen ja pohtien luoda pohja varajohtajan tehtävänkuvulle, ja päivittää päiväkodinjohtajan jo olemassa oleva tehtävänkuvat tämänhetkisten vaatimusten mukaiseksi. Varajohtajan tehtävänkuvan luominen nousi erityisen tärkeäksi yhteiseksi tavoitteeksi, johtuen hyvin erilaisista käytännöistä erilaisten ja erikokoisten yksiköiden välillä. Vastuiden ja tehtävänjaon kirjavuuden lisäksi kaikissa yksiköissä ei ole ollut aikaisemmin nimettyä varajohtajaa, ja tähän asiaan haluttiin myös yhdenmukainen käytäntö kaikkien yksiköiden osalta.

Ryhmien jäsenet olivat saaneet etukäteen sähköpostitse muutamien ympäristökuntien käyttämät tehtävänkuvat päiväkodinjohtajien ja päiväkotien varajohtajien työtä koskien. Kokoontumisissa osallistujat jaettiin pienempiin ryhmiin keskustelemaan, ja kirjaamaan sen jälkeen ryhmän keskustelusta heränneitä ajatuksia ja mahdollisia tehtävänkuvien sisältöjä valmiisiin tehtävänkuvapohjiin. Lopuksi jokaisen ryhmän keskustelun anti ja ehdotukset tehtävänkuvien sisältöihin käytiin läpi yhdessä keskustellen. Yhteinen näkemys tehtävänkuvien sisällöistä muodostui kohtalaisen helposti ja suurimpien linjausten osalta ryhmien jäsenet olivat pieniä tehtäväkohtaisia eroja lukuun ottamatta lähes yksimielisiä.

Päiväkodinjohtajan tehtävänkuvat on Ylöjärven varhaiskasvatuksessa ollut olemassa jo aiemminkin, ja siihen tuli ainoastaan jonkun verran muutoksia johtuen esim. suuntauksesta pelkästään hallinnollisen päiväkodinjohtajan tehtävään tulevaisuudessa. Muutokset koskivat lähinnä hallinnollisuuden ja

yksikkökokojen laajentumisen myötä tulleita lisävastuita, esimerkiksi varhaiskasvatuksen eri palvelumuotojen esimiehisyyttä ja käytössä olevien ohjelmien pääkäyttäjävastuita. Varajohtajan tehtävänkuvasta haluttiin luoda yksinkertainen ja selkeä, mutta kuitenkin joustava, jotta yksiköiden erilaisuus voidaan ottaa huomioon. Tärkeimpinä keskeisinä työtehtävinä ja tehtäväkokonaisuuksina esiin nousivat esimerkiksi varajohtajan osallistuminen kutsuttaessa tai johtajan poissa ollessa varhaiskasvatuksen kokouksiin ja aluepalavereihin, pedagogisen johtamisen jakaminen sekä säännölliset keskustelut johtajan kanssa. Taulukossa 6 on kuvattu tarkemmin tehtävänkuvien sisältöjä.

TAULUKKO 6. Tehtävänkuvat

Päiväkodinjohtaja/yksikönjohtaja	Varajohtaja/apulaisjohtaja
<p>Työn edellyttämä osaaminen ja kelpoisuus</p> <p>Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (L 272/2005 7§, A608/2005 1§ - siirtymäsäännös).</p> <p>Kelpoisuusvaatimuksena varhaiskasvatuksen ammatilliseen johtotehtävään on kelpoisuus lastentarhanopettajan tehtävään eli vähintään kasvatustieteen kandidaatin tutkinto, johon sisältyy lastentarhanopettajan koulutus tai sosiaali- ja terveystieteen AMK-tutkinto, johon sisältyvät varhaiskasvatuksen ja sosiaalipedagogiikan opinnot valtioneuvoston asetuksien mukaisina.</p> <p>Varhaiskasvatusyksikön johtajalta edellytetään hyviä esimies- ja johtamistaitoja;</p> <ul style="list-style-type: none"> • pedagogisen osaamisen johtamista, vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja • taloushallinnollista osaamista, palvelujärjestelmän ja lainsäädännön tuntemusta • ongelmanratkaisutaitoja, analysointikykyä sekä uuden tiedon soveltamista käytäntöön • kykyä suunnitella, kehittää ja arvioida oman yksikkönsä toimintaa • osallistumista Ylöjärven varhaiskasvatuksen kehittämiseen <p>Tehtävän edellyttämät tietotekniset taidot sekä suullinen ja kirjallinen esitystaito.</p>	<p>Työn edellyttämä osaaminen ja kelpoisuus</p> <p>Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (L 272/2005 7§, A608/2005 1§ - siirtymäsäännös).</p> <p>Kelpoisuusvaatimuksena lastentarhanopettajan tehtävään on vähintään kasvatustieteen kandidaatin tutkinto, johon sisältyy lastentarhanopettajan koulutus tai sosiaali- ja terveystieteen AMK-tutkinto, johon sisältyvät varhaiskasvatuksen ja sosiaalipedagogiikan opinnot valtioneuvoston asetuksien mukaisina.</p> <p>Lastentarhanopettajan kelpoisuuden lisäksi varajohtajalta edellytetään riittävää esimies- ja johtamistaitoa.</p> <p>Tehtävän edellyttämät tietotekniset taidot sekä suullinen ja kirjallinen esitystaito.</p>

<p>Tehtävän tarkoitus</p> <p>Vastaa yksikkönsä varhaiskasvatuspalveluiden ja esiopetuksen toteutumisesta varhaiskasvatustilain- ja asetuksen, perusopetuslain sekä kunnassa tehtyjen linjausten mukaisesti.</p> <p>Vastaa yksikkönsä toiminnan suunnittelusta, kehittämisestä, toteutumisesta sekä arvioinnista.</p> <p>Vastaa yksikkönsä toiminnan pedagogisesta laadusta ja kehittämisestä, kustannustietoisesta toiminnan toteutuksesta sekä asianmukaisesta henkilöstöpolitiikasta.</p>	<p>Tehtävän tarkoitus</p> <p>Hoitaa sovittuja hallinnollisia työtehtäviä ja vastaa oman yksikkönsä toiminnasta johtajan ollessa poissa/estynyt.</p> <p>Toimii johtajan työparina ja kollegiaalisena tukena. Yhteistyössä otetaan huomioon varhaiskasvatustyöyksikön erityispiirteet.</p>
<p>Keskeiset työtehtävät ja vastuut</p> <p>Pedagogiikan johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - pedagogisen toiminnan johtaminen varhaiskasvatussuunnitelman ja esiopetussuunnitelman mukaisesti - henkilöstön motivointi ja sitouttaminen <p>Henkilöstöjohtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - esimiestuki - työhyvinvoinnin edistäminen - oikeudenmukainen päätöksenteko - perehdytyksen toteutumisesta vastaaminen - riittävän lainmukaisen resurssin varmistaminen <p>Yksikön strateginen johtaminen kaupungin strategian mukaisesti</p> <ul style="list-style-type: none"> - varhaiskasvatuksen laadun arviointi ja kehittäminen - organisaation toimivuudesta vastaaminen <p>Taloushallinnon johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - yksikön käyttötaloudesta vastaaminen - kustannustehokkaasta ja laadukkaasta palvelutuotannosta vastaaminen - hankinta- ja kustannusosaaminen <p>Verkostoyhteistyö</p>	<p>Keskeiset työtehtävät ja vastuut</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lastentarhanopettajan tehtävät (kts. lastentarhanopettajan tehtäväkuva) - Johtajan sijaistaminen tilanteen vaatimalla tavalla johtajan poissa ollessa. - Osallistuu kutsuttaessa tai johtajan poissa ollessa varhaiskasvatuksen kokouksiin ja aluepalaveriin. - Suunnittelee yhdessä johtajan kanssa ryhmäkokonaisuuksia. - Osallistuu päivystysaikojen suunnitteluun ja johtamiseen omalla vuorollaan. - Osallistuu hankintojen suunnitteluun ja toteuttamiseen yksikön käytännön mukaisesti ja tuntee yksikön budjetin olennaisin osin. - Työhyvinvoinnin seuraaminen ja informointi johtajalle. - Vastaa turvallisuusasioista yhdessä johtajan kanssa. - Tietoisuus oman yksikön kokonaistilanteesta.

<ul style="list-style-type: none"> - yhteistyösuhteiden luominen ja ylläpitäminen - yhteistyö muiden alan toimijoiden ja sidosryhmien kanssa - asiakaspalvelu <p>Turvallisuusjohtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - toimintayksikön turvallisuussuunnitelman laadinnasta ja päivittämisestä vastaaminen <p>Mahdolliset muut vastuutehtävät</p> <ul style="list-style-type: none"> - perhepäivähoidon esimiehisyyden - avoimen varhaiskasvatuksen esimiehisyyden - Titania tai Päikky- pääkäyttäjä - palveluohjaus muut mahdolliset tehtävät 	<ul style="list-style-type: none"> - Säännöllinen keskustelu ja ajatusten vaihto johtajan kanssa. - Pedagogisen johtamisen jakaminen. - Henkilöstöhallinto-ohjelmien (Populus, Päikky, Titania ym.) ja taloushallinto-ohjelmien (Rondo, Tietovarasto ja Tane ym.) hallitseminen. - Jaettu vastuu oman yksikön johtamisesta. - Vastuu varajohtajan tehtävän hoitamisesta ja kehittämisestä. - Oman esimiesaseman tiedostaminen ja varajohtajan tehtävien asettaminen tilanteen vaatiessa lastentarhanopettajan tehtävien edelle. - Kyky tehdä nopeita ratkaisuja ja päätöksiä ajoittain kiireisissä ja nopeaa, samanaikaista reagoitua edellyttävissä tilanteissa.
<p>Yhteistyötaidot</p> <p>Tehtävä edellyttää hyviä vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja;</p> <ul style="list-style-type: none"> • kykyä luoda, ylläpitää ja parantaa vuorovaikutussuhteita • taitoa antaa ja vastaanottaa palautetta • kykyä huolehtia osaltaan työyhteisön myönteisestä ilmapiiristä • kykyä toimia erilaisissa verkostoissa ja niiden välisessä yhteistyössä • taitoa kannustaa, motivoida ja innostaa henkilöstöään • valmiutta kohdata haastavia asiakastilanteita • kykyä ratkaista konflikteja 	<p>Yhteistyötaidot</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hyvät yhteistyö – ja vuorovaikutustaidot omassa työyhteisössä, asiakastyössä ja erilaisten sidosryhmien kanssa toimiessa.
<p>Työolosuhteet</p> <p>Työtehtävä on monitahoisesti vastuullinen.</p>	<p>Työolosuhteet</p> <p>Tasapainottelu kahden erilaisen työtehtävän ja -roolin välillä; lastentarhanopettajan työtehtävät ja esimiestyö. Rooliodotuksiin vastaamisen psyykkinen kuormittavuus.</p>

<p>Työnantajan ja yhteiskunnan asettamat odotukset ja vaatimukset, ajoittain kiireinen päätöksenteko, samanaikaista reagointia vaativat tilanteet sekä asiakas- ja työyhteisötilanteiden haastavuus lisäävät psyykkistä kuormittavuutta.</p>	
--	--

Kehittämissryhmissä nousi esiin toive myös vastuulastentarhanopettajan tehtävänkuvan luomisesta. Tarve vastuulastentarhanopettajalle on erityisesti niissä yksiköissä, joihin kuuluu useampi talo. Hänen tehtävänä on vastata arjen sujumisesta ja työvuorojen järjestämisestä poikkeustilanteissa, yhdessä päiväkodinjohtajan kanssa sovittujen periaatteiden mukaisesti. Vastuulastentarhanopettajan tehtävään kuuluu myös seurata oman talonsa henkilöstön työhyvinvointia ja informoida siitä päiväkodinjohtajaa. Hän toimii yhteistyötä ja vuorovaikutusta edistäen yksikössä ja yhteistyöverkostoissa sekä vastaa tiedottamisesta omassa yksikössään. Vastuulastentarhanopettaja osallistuu myös hankintojen suunnitteluun ja toteuttamiseen yksikkönsä käytännön mukaisesti. Hänen tulee myös osata neuvoa asiakkaita palveluntarpeisiin liittyvissä asioissa ja tarvittaessa selvittää asiat joihin ei tiedä vastausta.

5.3.2 Toimintasuunnitelma – Miten tästä eteenpäin?

Tutkimusprosessimme lopuksi teimme toimintasuunnitelman (liite 4), joka pohjautui prosessin aikana saatuun tietoon ja luotuihin tehtävänkuvuihin. Suunnitelman tarkoituksena oli tuoda esiin tämän tutkimuksen päämäärä. Samalla suunnitelma tuo koko varhaiskasvatuksen henkilöstön tietoon uuden jaetun johtamisen käytännön Ylöjärven varhaiskasvatuksessa, ja sitouttaa päiväkodinjohtajat ja varajohtajat muutoksen eteenpäin viemiseen. Kirjasimme suunnitelmaan asioita, joita jokaisen yksikön tulisi ottaa huomioon toiminnassaan elokuusta 2017 alkaen. Ensimmäisenä isona muutoksena voidaan pitää sitä, että jokaisessa yksikössä tulee olla nimetty varajohtaja. Yksikön johtaja on vastuussa siitä, että johtamiseen liittyvät tehtävänkuvat avataan henkilöstölle ja niistä käydään yhteistä keskustelua. Keskustelun tavoitteena on lisätä yhteistä ymmärrystä

johtajan ja varajohtajan vastuista ja tehtävistä, ja sitä kautta poistaa vääränlaisia olettamuksia tehtävähäkokonaisuuksista. Päiväkodinjohtajan tulee vahvistaa varajohtajan roolia ja hänelle kuuluvien tehtävien tärkeyttä, mahdollistamalla yhteiset keskustelut ja järjestämällä aikaa tehtävien hoitamiseen.

Toimintasuunnitelmassa nostettiin esiin sitoutumisen tärkeys jaetun johtajuuden kehittämisessä ja ymmärrys siitä, että muutos tapahtuu pienin askelin. Tutkijoina rohkaisimme ryhmien jäseniä arvioimaan uudenlaista toimintaa rohkeasti, ja kehittämään parempia ratkaisuja, mikäli jokin asia ei toimi. Yhteisenä toiveena oli myös se, että toimintasuunnitelman toteutumista arvioitaisiin vuoden lopussa. Hallinto on esittänyt pyynnön, että käytännön kokemuksia uuden toimintasuunnitelman toteutumisesta sekä eteen tulleita kehittämisen ajatuksia, käydään läpi yhdessä johtajien ja varajohtajien kanssa.

5.4 Tulosten tarkastelua

Tutkimuksemme vahvisti käsitystä päiväkodinjohtajan työn moninaisuudesta ja laaja-alaisen osaamisen vaatimuksista. Johtajuuden määrittelyyn käytettävät erilaiset käsitteet ilmenevät hyvin niin tämän hetken kuin tulevaisuudenkin johtamisen arvioinnissa ja suunnittelussa. Alkukartoituskysely antoi meille hyvän kuvan päiväkodinjohtajan työn muotoutumisesta edellä mainittujen käsitteiden ympärille. Rodd (2006) toteaa leadership ja management -käsitteiden kietoutuvan toisiinsa hyvin tiiviisti ja tämä näkyi vastauksissa ja keskusteluissa läpi koko tutkimusprosessin. Hyvä johtaja tietää työnsä koostuvan paljon muustakin kuin päivittäisestä johtamisesta, ja hänen tulee nähdä ja huomioida toiminnan pysyvyys ja jatkuvuus. (Rodd, 2006, 21-23.)

Soukaisen (2015) ja Halttusen (2009) väitöskirjoista nousee hyvin esiin toimivien varajohtaja- ja vastuopettaja -käytäntöjen merkitys, erityisesti hajautettujen organisaatioiden johtamisessa. Myös tästä tutkimuksesta nousi esiin tällaisten käytäntöjen tärkeys. Kehittämisyhmissä pohdittiin jaetun johtajuuden merkitystä kasvavassa organisaatiossa. Toimiva käytäntö jaettuun johtamiseen nähtiin tärkeänä eikä johtajuuden jakaminen saisi olla persoonasta kiinni. Niin kuin Ropo ym. (2005) toteaa, jaettu johtajuus on yhteiseksi tekemisen prosessi. Se vaatii työntekijöiltä halua vallan ja vastuun kantamiseen, mutta toisaalta myös johtajalta kykyä antaa valtaa ja vastuuta. Erityisesti päiväkodinjohtajien ryhmässä pohdittiin sitä, onko työntekijöillämme tällä hetkellä halua tai edes kykyä vallan ja vastuun kantamiseen. Johtajat pohtivat sitä, kuinka voisivat omalta osaltaan vahvistaa työyhteisöä yhteisessä prosessissa.

Keskustelussa esiin nousi myös johtajien halu pitää kaikki langat käsissään, ja osittainen luopumisen tuska kaiken hallinnasta. Tässä asiassa näkyi eroja hallinnollisten päiväkodinjohtajien ja ryhmässä toimivien päiväkodinjohtajien välillä. Erityisesti ryhmässä toimivat päiväkodinjohtajat ovat tottuneet hallitsemaan kaiken ja olemaan tietoisia kaikesta yksikössänsä tapahtuvasta. Toisaalta oli mielenkiintoista havaita myös se, että hallinnollisina päiväkodinjohtajina toimivat tiedostavat jo sen, ettei isossa kokonaisuudessa pysty yksin hallitsemaan kaikkea ja vastaamaan kaikesta. Juuri tämän vuoksi johtajuuden jakaminen nouseekin erittäin tärkeäksi.

Ropo ym. (2005, 20) korostaa vuorovaikutuksen merkitystä hyvässä jaetussa johtajuudessa. Se luo oppimisen kulttuuria ammattilaisten välille, ja yhteinen keskustelu päiväkodinjohtajan ja varajohtajan välillä sekä koko työyhteisön kanssa nähtiin myös kehittämissyöryhmissä tärkeänä. Heikka ym. (2013, 38) pitävät tärkeänä myös jaetun johtamisen merkityksen ymmärtämistä jokaisella organisaation tasolla, jotta jaettu johtajuus saadaan onnistumaan. Kehittämissyöryhmien keskusteluissa pohdittiin paljon

juuri tehtäväkuvien avaamisen tärkeyttä jaetun johtajuuden vahvistamisessa. Tässä tutkimuksessa halusimme korostaa näiden asioiden merkitystä ja kirjasimme ne toimintasuunnitelmaan.

Tutkimusprosessin aikana käytiin paljon keskustelua myös pedagogisen johtajuuden merkityksestä jaetussa johtajuudessa. Keskusteluissa nousi esiin pedagogisen johtajuuden tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus, missä tulee ottaa huomioon henkilöstön oppiminen ja pedagogiikan kehittäminen. Fonsén ja Parrila (2016) korostavat hyvän pedagogisen johtajan merkitystä laadukkaana pedagogiikan tiedostamisessa ja taidossa ohjata henkilöstöä toteuttamaan sitä (Fonsén & Parrila, 2016, 24-25). Kehittämissuunnitelmissa pohdittiin paljon pedagogisen johtamisen sisältöä, erityisesti vasutyötä, ja sen kautta tärkeäksi nousutta arvokeskustelua ja perustehtävän kirkastamista.

Tutkimusaineistosta löysimme yhteneväisyyksiä myös Parrilan (2011) esittämiin pedagogisen johtamisen rooleihin. Päiväkodinjohtajat nostivat rooleista esiin erityisesti suunnannäyttäjän ja valmentajan roolit. Pedagogisen keskustelun ylläpitäminen yhdessä varajohtajan ja yksikön lastentarhanopettajien kanssa, sekä toimintaympäristön ja koko työyhteisön oppimiskulttuurin kehittäminen nähtiin näiden roolien tärkeimmiksi tehtäviksi. Myös varajohtajat näkivät valmentajan roolin tärkeänä, mutta nostivat kuitenkin oman työnsä näkökulmasta tukijan roolin erityisen tärkeäksi. Tässä roolissa sekä päiväkodinjohtajalla että varajohtajalla tulee olla kyky kuunnella työyhteisöä ja vahvistaa sen taitoja ristiriitojen ja ongelmien ratkaisemisessa. Varajohtajat kokivat toimivansa tärkeänä linkkinä päiväkodinjohtajan ja työyhteisön välillä työhyvinvoinnin rakentamisessa. Arvioijan rooli tuli esiin molempien ryhmien keskusteluissa, ja reflektioiva työote ja toimivat arviointikäytännöt nähtiin olennaisina työn kehittämisessä.

6 POHDINTA

Tässä luvussa pohdimme tutkimuksemme luotettavuutta ja eettisyyttä. Johtopäätöksissä tarkastelemme sitä, olemmeko pystyneet vastaamaan tutkimuskysymyksiimme ja onnistuneet tutkimustehtävän toteutuksessa. Lopuksi pohdimme jatkotutkimusmahdollisuuksia.

6.1 *Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys*

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään usein validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja –kohteen yhteensopivuutta siihen ilmiöön jota tutkitaan. Reliabiliteetin avulla puolestaan arvioidaan tulosten pysyvyyttä ja alttiutta satunnaisvaihtelulle, jos tutkimus toistetaan uudelleen. Toimintatutkimuksessa tulkinat rakentavat sosiaalista todellisuutta ja sen vuoksi validiteetin toteaminen on hankalaa. Muutokseen pyrkiminen on toimintatutkimuksen lähtökohta, kun taas saman tuloksen saavuttaminen uusintamittauksilla on sen pyrkimyksen vastaista (Heikkinen & Syrjälä, 2010, 147-148). Koko toimintatutkimus perustuu interventioon eli "väliintuloon", minkä jälkeen tutkimustilanne on jo toinen. Tulos on todellinen vain siinä tilanteessa, ja sen vuoksi reliabiliteetti tämän kaltaisessa tutkimuksessa on mahdoton. (Huttunen, Kakkori & Heikkinen, 1999, 113-114)

Perinteiset tutkimusten luottavuustarkastelut, kuten tutkimuksen toistettavuus ja yleistettävyys ovat toimintatutkimukselle liian kapea-alaisia. Toimintatutkimuksessa keskitytään tietyn kohteen, erityisesti toiminnan ja osallistujien kehittämiseen. Tutkimusta ei voida toistaa samanlaisena, eikä siitä saatuja tuloksia voida yleistää, koska jokainen tutkimusprosessi on ainutlaatuinen. Toimintatutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa tulee arvioida sitä, onko tutkimuksen ja toiminnan avulla saatu sellaista tietoa, jota käyttämällä toimintaa ja toimijoita voidaan muuttaa ja kehittää. (Suojanen, 2004)

Toimintatutkimusta voidaan pitää myös laadullisena tutkimusmenetelmänä, jolloin puhutaan reliabiliteetin sijaan siirrettävyydestä. Silloin pohditaan sitä, voidaanko tutkimustuloksia tai toimintatutkimuksen kohdalla saavutettua kehittämistuotosta soveltaa johonkin toiseen, vastaavaan kontekstiin. Tämän tutkimuksen tutkimustulosten siirrettävyys toiseen tutkimusympäristöön ei sellaisenaan ole mahdollista tutkimusprosessin ainulaatuisuuden vuoksi. Kuitenkin tutkimuksessa esiin nousseet haasteet ja niihin vastaaminen työn kehittämisellä, olisi mahdollista siirtää toiseen varhaiskasvatuksen organisaatioon.

Toimintatutkija on toimiva subjekti, joka tekee tulkintoja tutkimustilanteessa omasta näkökulmastaan. Tutkija ei ole vain taustalla näkymättömissä vaan tekee aktiivisesti aloitteita ja osallistuu keskusteluun. Tutkimuksella saavutettu tieto ei ole objektiivinen kuva todellisuudesta, vaan paremmin tilanteen tulkintaa tietystä näkökulmasta. Tämän vuoksi toimintatutkimuksen raportissa on hyvä tuoda esiin tutkijan suhde tutkimuskohteeseen. (Heikkinen & Jyrkämä, 1999, 46-48). Tutkija on itse tutkimuksensa tutkimusväline, mikä edellyttää perehtymistä tutkittavaan ilmiöön sekä teoreettisen tiedon hankintaa tutkimusaiheesta. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari, 1994, 33-34)

Tätä tutkimusta tehdessämme koimme vahvuutena sen, että tunsimme tutkittavan organisaation ja sen tämänhetkiset toimintatavat. Tutkimukseen osallistuneet päiväkodinjohtajat ja lähes kaikki varajohtajat olivat meille tuttuja, minkä vuoksi keskustelun ohjaaminen kehittämissäryhmissä oli luontevaa. Koimme keskusteluissa esiin nousseet asiat luotettavina juuri toimintaympäristön tuntemisen vuoksi. Vaikka työskentelemme itse päiväkodinjohtajina, olimme tutustuneet johtamisen käsitteisiin ja jaetun johtamisen teorioihin etukäteen, ja tätä kautta syventäneet tietämystämme aiheesta.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) mukaan tutkimus on eettisesti hyväksyttävä ja luotettava ja sen tulokset uskottavia vain, mikäli tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Tämä tutkimus on pyritty toteuttamaan tarkkuuteen, huolellisuuteen ja rehellisyyteen pyrkien.

Eettisessä pohdinnassa on hyvä ottaa huomioon myös se, kenen ehdoilla tutkimusaihe on valittu ja miksi tutkimukseen ryhdytään. Tämä tutkimuksen aihe valikoitui hallinnosta saadun toimeksiannon perusteella. Oma kiinnostuksemme tätä tutkimusta kohtaan lähti halusta kehittää omaa työtämme. Jouduimme pohtimaan omaa rooliamme tutkijoina tutkimusprosessin aikana, sekä sitä, kuinka tutkittavat meihin suhtautuvat. Kiviniemen (1999) mukaan kehittämisen tavoitteista tulisi

olla yhteinen ymmärrys tutkijan ja tutkittavien kesken, koska toimintatutkimus puuttuu tutkimuskohteenä olevan yhteisön elämään (Kiviniemi, 1999, 70). Tässä tutkimuksessa kehittämissyhmässä käyty keskustelu toimi yhteisen ymmärryksen eteenpäin viejänä.

Tutkimuksessa kerätty aineisto käsiteltiin anonymisti, vaikka lähes kaikki tutkimukseen osallistuneet vastasivat omalla nimellään tehtyyn kyselyyn. Kehittämisen kannalta ei ollut oleellista kenen vastauksista oli kyse, eikä kehittämissyhmien muistioihin kirjattu yksittäisen vastaajan nimeä. Vastauksia käsiteltiin koko tutkimuksen ajan luottamuksellisesti, ja vain tutkijat ovat nähneet tunnistettavat vastaukset. Hallinnolle on raportoitu kehittämisestä ainoastaan tunnistamattomien muistioiden avulla. Tutkittavia informoitiin jo tutkimuksen alussa aineiston asiallisesta hävittämisestä tutkimusprosessin päätyttyä.

6.2 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tehtävänä oli selvittää miten Ylöjärven kaupungissa tulisi kehittää päiväkodinjohtajuutta. Tutkimuksen edetessä suunnaksi muodostui erityisesti jaetun johtajuuden vahvistaminen kehittämällä päiväkodinjohtajan ja varajohtajan yhteistyötä. Kehittäminen tapahtui kehittämissyhmässä yhteisen keskustelun, oppimisen ja päätösten kautta. Kehittämissyhmien tavoitteena oli sitouttaa sekä päiväkodinjohtajat että varajohtajat kehittämistyön eteenpäin viemiseen ja siten juurruttaa vahva jaetun johtamisen käytäntö Ylöjärven kaupungin varhaiskasvatukseen. Se, olemmeko pystyneet sitouttamaan kehittämissyhmän jäsenet muutostyöhön, näkyy vasta ajan päästä. Suunnitelmana on toteuttaa hallinnon pyyntö seurata kehittämistyön edistymistä sekä vahvistaa mahdollisia kehittämisen uusia suuntia.

Tutkimuksen tavoitteena oli myös kokemuksellisen oppimisen kautta saada ymmärrystä vuorovaikutuksen ja yhteisen näkemyksen merkityksestä johtajuuden vahvistamisessa. Kehittämissyhmistä saadun positiivisen palautteen perusteella uskomme onnistuneemme luomaan yhteisen näkemyksen ja suunnan, johon Ylöjärven varhaiskasvatusta ja erityisesti päiväkodinjohtajuutta, tullaan tulevaisuudessa viemään.

Tutkimuksemme tulokset vahvistivat omaa käsitystämme johtajuuden jakamisen tärkeydestä. Teoriatieto tuki omia ajatuksiamme johtajuuden kehittämisen suunnasta, ja vahvisti halua kehittää omaa

johtajuuttamme, mutta myös samalla koko varhaiskasvatusorganisaation johtajuutta. Ymmärsimme myös tämän tutkimusprosessin aikana sen, kuinka tärkeää on itse sisäistää ajatus jaetusta johtajuudesta sekä sen, kuinka johtajuutta tulisi käytännön työssä jakaa. Perinteisesti päiväkodinjohtajan tehtävänkuvaa on aina ollut moniulotteinen ja siihen on sisältynyt hyvin erilaisia tehtäviä. Johtajien siirtäessä yhä enemmän hallinnollisiin tehtäviin, pois lapsiryhmätyöstä, on työ muuttunut entistä yksinäisemmäksi. Yksikkökokojen kasvu on tuonut tullessaan tunteen työn hallittavuuden vähenemisestä. Jaettu johtaminen voidaan nähdä ratkaisuna edellä mainittuihin haasteisiin, ja onnistuakseen se tarvitsee koko työyhteisön mukaan kehittämiseen.

Tutkimuksemme toteutettiin toimintatutkimuksena ja sille ominaiseen tapaan sitä ei voida siirtää sellaisenaan suoraan toiseen organisaatioon. Koska toimintatutkimuksen tarkoituksena on aina muuttaa toimintaa sitä kehittämällä, on vastaavanlaisen tutkimuksen tulos myös aina omannäköisensä erilaisissa organisaatioissa, vaikka varmasti paljon samantyyppisiä piirteitä on olemassa. Johtajuuden haasteet näyttävät hyvin samankaltaisina muissakin varhaiskasvatuksen organisaatioissa, toisaalta lähtökohdat ja käytettävissä olevat resurssit eroavat aina hiukan toisistaan.

Jatkotutkimus tämän aiheen parissa antaisi mahdollisuuden perinteisen toimintatutkimuksen toteuttamiseen, johon olennaisena vaiheena kuuluu kehittämistoiminnan syklisyys. Sen avulla toimintaa olisi mahdollista muuttaa välittömästi haluttuun suuntaan. Tämän tutkielman aikataulu on määritellyt kehittämistä, emmekä juuri sen vuoksi ole pystyneet toteuttamaan täydellisesti syklisyyden periaatetta. Jatkamalla tätä tutkimusta voisimme paremmin varmistaa muutoksen toteutumisen ja sen eteenpäin kehittämisen.

Toisena suuntana jatkotutkimukselle voisi olla se, millaisena jaetussa johtajuudessa tärkeässä roolissa oleva yhteiseksi tekemisen prosessi, näyttäytyy tämän kehittämistyön myötä henkilöstön näkökulmasta katsottuna. Jotta tällainen jatkotutkimus olisi mahdollinen, tulisi antaa ajan kulua, jotta tämän kehittämisen tulokset alkaisivat näkyä käytännössä.

LÄHTEET

- Af Ursin, K. 2012. "Pedagoginen johtaminen" ja "pedagoginen johtajuus": käsiteparin kaksi kehitystraditiota. Teoksessa K. Mäki & T. Palonen (toim.) Johtamisen tilat ja paikat. Vantaa: Hansaprint Oy, 79-104.
- Ebbeck, M. & Waniganayake, M. 2003. Early Childhoods professionals: Leading today and tomorrow. Sydney: MacLennan Petty.
- Fonsén, E. 2010. Pedagogista johtajuutta metsästävässä – kehittämistoiminta osana laadunhallintaa. Teoksessa: L. Turja & E. Fonsén (toim.) Suuntana laadukas varhaiskasvatus Professori Eeva Hujalan matkassa. Tampere: Suomen Varhaiskasvatus ry., 127-139.
- Fonsén, Elina 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1> (Luettu 31.10.2016.)
- Fonsén, E. & Parrila, S. 2016. Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Juva: PS-kustannus, 17-21.
- Fonsén, E. & Parrila, S. 2016. Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Juva: PS-kustannus, 23-41.
- Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22480/9789513937621.pdf?sequen%20%20ce=1> (Luettu 20.11.2016)
- Heikka, J., Waniganayake, M. & Hujala, E. 2013. Contextualizing Distributed leadership within Early Childhood Education: Current Understandings, Research Evidence and Future Challenges. Educational Management, Administration & Leadership. Vol. 41 no. 1.

- Heikka, J. 2014. Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education. Väitöskirja. Tampere. Tampereen yliopisto. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95016/978-951-44-9381-2.pdf?sequence=1> (Luettu 20.3.2017.)
- Heikka, J. 2016. Jaettu pedagoginen johtajuus ja opettajajohtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Juva: PS-kustannus, 43-57.
- Heikkinen, H.L.T. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa H. L. T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena Kustannus, 25-62.
- Heikkinen, H.L.T. & Syrjälä, L. 2010. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Hansaprint Oy, 144-162.
- Heikkinen, H.L.T. 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Hansaprint Oy, 16-38.
- Heikkinen, H.L.T., Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2010. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Hansaprint Oy, 39-76.
- Heikkinen, H.L.T. 2015. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 204-219.
- Hujala, E., Heikka, J. & Fonsén, E. 2009. Varhaiskasvatuksen johtajuus kuntien opetustoimessa ja sosiaalitoimessa. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus-projekti. Tampere. Tampereen yliopisto: Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatuksen yksikkö.
- Hujala, E., Puroila, A-M., Parrila-Haapakoski, S. & Nivala, V. 1998. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Oulu: Varhaiskasvatus 90.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Dark Oy, 94-113.

Huttunen, R., Kakkori, L. & Heikkinen H.L.T. 1999. Toiminta, tutkimus ja totuus. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena Kustannus, 111-135.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: PS-kustannus.

Jäppinen, A-K. 2012. Huomisen johtajuus ja sen synnyttäminen. Teoksessa K. Mäki & T. Palonen (toim.) Johtamisen tilat ja paikat. Vantaa: Hansaprint Oy, 197-219

Karila, K., Kosonen, T. & Järvenkallas, S. 2017. Varhaiskasvatuksen kehittämisen tiekartta vuosille 2017-2030. Suuntaviivat varhaiskasvatukseen osallistumisasteen nostamiseen sekä päiväkotien henkilöstön osaamisen, henkilöstörakenteen ja koulutuksen kehittämiseen. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:30.

<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80221/okm30.pdf> (Luettu 19.8.2017)

Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, R.Huttunen & P. Moilanen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena Kustannus, 63-83.

Kuula, A. 1994. Tutkimuksessa käytetty metodologia. Teoksessa A. Kasvio, A. Kuula, S. Kalliola, R. Nakari, I. Pesonen, H. Rajakaltio & S. Syvänen. Uudistumisen voimavarat. tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämistä. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Sarja T-julkaisuja 14, 27–61.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 9–38.

Léman, U. 2007. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatiossa – alustavia tuloksia väitöstutkimuksesta. Teoksessa: S. Parrila (toim.) Perhepäivähoidon ohjauksen kehitysvaihtoehtoja.

- Sosiaali- ja terveysministeriö. Verve. Helsinki. (Luettu 10.11.2016) <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/111434/Selv200719.pdf?sequence=1>
- Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Rovaniemi.
- Nivala, V. 2002a. Leadership in general, leadership in theory. Teoksessa. V. Nivala & E. Hujala (toim.) Leadership in early childhood education. Cross-cultural perspectives. Oulu: Oulu University Press, 13-24.
- Nivala, V. 2002b. Pedagoginen johtajuus – näkökulmia koulun ja päiväkodin substanssijohtamiseen. Kasvatus 33 (2), 189-202.
- Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa P. Juuti (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 129-140.
- Ojala, I. 2007. Rehtorin roolit suurten ja pienten koulujen johtamisen haasteena. Teoksessa A. Pennanen (toim.) Koulun johtamisen avaimia. Jyväskylä: PS-kustannus, 129-152.
- Onnismaa, J. & Kiander, T. 2012. Johtamisen tilat: yksilöllistävää ja suhteissa olevaa johtamista. Teoksessa K. Mäki & T. Palonen (toim.) 2012. Johtamisen tilat ja paikat. Aikuiskasvatuksen 50. Vuosikirja. Vantaa: Hansaprint, 25-53.
- Opettajien ammattijärjestö. 2017. http://www.oaj.fi/cs/oaj/Varhaiskasvatus%20ja%20esiopetus1#pkn_johtaja (Luettu 20.6. 2017)
- Opetushallitus. 2016. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Määräykset ja ohjeet 2016:17. Tampere: Juvenes Print - Suomen yliopistopaino Oy. http://www.oph.fi/download/179349_varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2016.pdf (Luettu 10.6.2017)
- Parrila, S. 2011. Varhaiskasvatuksen johtamista vahvistamassa. Teoksessa A. Vähärautio (toim.) Lapsen hyvää arkea rakentamassa. Pohjoisen alueen Kaste (PaKaste) -hanke Pohjois-Pohjanmaan osahankkeen loppuraportti 2009-2011. Oulu: Uniprint.
- Pearce, C.L. 2004. The future of leadership: Combing vertical and shared leadership to transform knowledge work. Academy of Management Executive. 18 (1), 47-57.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Vastapaino.
- Rodd, J. 2006. Leadership in early childhood. 3rd edition. England. Open University Press, 39.

- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rosemary, C. & Puroila, A-M. 2002. Leadership potential in day care settings: Using dual analytical methods to explore directors' work in Finland and the USA. Teoksessa V. Nivala & E. Hujala (toim.) Leadership in early childhood education. Cross-cultural perspectives. Oulu: Oulu University Press, 49- 64.
- Spillane, J.P. 2005. Distributed leadership. The Educational Forum. 69 (2). 143-150.
- Soukainen, U. 2015. Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Väitöskirja. Turun yliopisto.
- Strehmel, P. 2016. Leadership in Early Childhood Education – Theoretical and Empirical Approaches. Journal of Early Childhood Education Research. Volume 5 Issue 2 2016. 344-355.
- Suojanen, U. 2004. Toimintatutkimus. http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/suojanen_toimintatutkimus. (Luettu 2.5.2017)
- Syrjälä, L. & Ahonen, S. & Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Söyrinki, T. 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuus – yhteinen prosessi. Teoksessa E. Hujala, E. Fonsén & J. Heikka (toim.) 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus-projekti. Opettajankoulutuslaitos, Varhaiskasvatuksen yksikkö. 62-75. http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66357/varhaiskasvatuksen_johtajuuden_ytimessa_2008.pdf?sequence=1 (Luettu 31.10.2016)
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf (Luettu 20.6.2017)
- Valtonen, A. 2005. Ryhmäkeskustelut – Millainen metodi? Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 223-241.

Vesalainen, A., Cleve, K. & Ilves, V. 2014. Päiväkodinjohtajien työtaakasta tuli kohtuuton. OAJ:n julkaisusarja 2:2014. <http://www.oaj.fi/cs/oaj/Julkaisut> (Luettu 21.06.2017)

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna. Tietosanoma

Hyvä päiväkodinjohtaja/varajohtaja

17.1.2017

Ylöjärven kaupungissa ollaan menossa kohti suurempia yksikkökokoja ja hallinnollista johtajuutta. Päiväkodinjohtajien kanssa on jo vuoden 2016 aikana keskusteltu johtajuuden haasteista ja yhdessä on nähty tarpeelliseksi johtajuuden kehittäminen.

Opiskelemme Tampereen yliopistossa varhaiskasvatuksen maistereiksi ja tutkintoomme kuuluu pro gradu -tutkielma. Tutkielmamme tarkoituksena on yhdessä teidän kanssa luoda Ylöjärvelle jaetun johtajuuden malli päiväkodinjohtamiseen, mutta samalla myös päivitämme päiväkodinjohtajan tehtävänkuvan ja luomme varajohtajalle oman tehtävänkuvan. Tutkimuksemme on toimintatutkimus ja sisältää erityisesti tutkimuksellista kehittämistä, missä on myös kehittämistutkimuksen piirteitä.

Tutkimuksessamme on kaksi kehittämisryhmää, päiväkodinjohtajat ja varajohtajat. Itse toimimme asiantuntijoina ja tutkijoina tässä projektissa. Ryhmät tulevat kokoontumaan kevään aikana 4 kertaa ja tapaamisten sisältö ilmoitetaan etukäteen, jotta jokainen voi valmistautua keskusteluun. Yksi tapaaminen kestää noin kaksi tuntia, ja se nauhoitetaan ja siitä kirjoitetaan muistio. Tapaamisten jälkeen me kokoamme kokoontumisen ideat yhteen ja muokkaamme seuraavaa tapaamista niiden mukaan. Tämän kevään jälkeen toivomme, että meillä on uusi malli jaettuun johtajuuteen ja sitä voidaan alkaa toteuttamaan elokuussa 2017.

Ennen ensimmäistä kokoontumista pyydämme teitä vastaamaan alkukyselyyn, jotta voimme vielä tarkemmin kartoittaa kehittämistarpeet. On tärkeää, että jokainen teistä vastaa. Näin saamme kattavan kuvan tilanteestamme. Vastaukset tullaan käsittelemään täysin anonymisti. Kehittämisen kannalta ei ole oleellista, mistä/keneltä vastaukset tulevat.

Terveisin Anu ja Päivi

LIITE 2 (4)

Alkukartoitus kysely johtajille. Palautus viimeistään maanantaina 23.1. sähköpostilla (anu.mantere@ylojarvi.fi) tai paperiversiona. Paperiversion kirjekuoreen osoite Kaupungintalo/Varhaiskasvatus/Marjo Vesa kuoreen ”koodi” Anu&Päivi.

1. Minkä koet haasteelliseksi yksikkösi johtamisessa?
2. Onko sinulla aikaisempaa kokemusta jaetusta johtajuudesta? Mikä siinä oli merkityksellistä?
3. Koetko saavasi jaettua nykyisessä tehtävässäsi johtajuutta? Kenen kanssa? Miten?
4. Mitä hyvää johtajuuden jakaminen on tuonut/voisi tuoda mukanaan?
5. Miten johtajuuden jakaminen voisi lisätä työhyvinvointiasi?

LIITE 3 (4)

Alkukartoituskysely varajohtajille. Palautus viimeistään maanantaina 23.1. Kyselyn voi palauttaa sähköpostilla (anu.mantere@ylojarvi.fi) tai paperiversiona. Paperiversion kirjekuoreen osoite Kaupungintalo/Varhaiskasvatus/Marjo Vesa kuoreen ”koodi” Anu&Päivi.

1. Minkä koet haasteelliseksi varajohtajan tehtävässä?
2. Millaisia johtamistehtäviä sinulle kuuluu?
3. Kuvaa vastuun jakautumisen tarkoituksenmukaisuutta? Kuka on päättänyt tehtävien jakamisesta?
4. Onko vastuuta liikaa/liian vähän? Perustele vastauksesi.
5. Mitä hyvää johtajuuden jakaminen on tuonut/voisi tuoda mukanaan?

TOIMINTASUUNNITELMA – MITEN TÄSTÄ ETEENPÄIN?

Elokuusta 1.8.2017 alkaen

- jokaisessa yksikössä on nimetty varajohtaja ja mahdolliset vastuopettajat
- tehtävänkuviin perehtyminen, yksityiskohdista sopiminen varajohtajan ja mahdollisen vastuopettajan kanssa
- konkreettisesta tehtävänjaosta sopiminen (esim. Titania, pedagoginen jaettu johtajuus yms.)
- säännöllisten keskusteluiden sopiminen johtajan ja varajohtajan välille, mahdollisesti mukana myös vastuulastentarhanopettaja
- johtamiseen liittyvien tehtävänkuvien avaaminen henkilöstölle, yhteinen keskustelu tärkeää. Johtajan tulee vahvistaa varajohtajan roolia ja hänelle kuuluvien tehtävien tärkeyttä. (Esim. johtajan ollessa estynyt osallistumaan aluepalaveriin, varajohtaja osallistuu tilaisuuteen automaattisesti)
- jokaisen vahva sitoutuminen jaetun johtajuuden kehittämiseen
- ymmärrys siitä, että muutos tapahtuu pienin askelin
- johtajan ja varajohtajan yhteistyön arviointi ja eteenpäin kehittäminen, rohkeiden korjausliikkeiden tekeminen, mikäli kokee, että jokin asia ei omassa yksikössä toimi-kaan
- mahdollinen yhteinen arviointi marraskuussa 2017