

Lotta Ilmarinen

**JAETTU JOHTAJUUS
VARHAISKASVATUKSESSA
YKSITYISEN PÄIVÄKOTIORGANISAATION JAETUN
JOHTAJUUDEN TARKASTELU**

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Huhtikuu 2020

TIIVISTELMÄ

Lotta Ilmarinen: Jaettu johtajuus varhaiskasvatuksessa
Kandidaatintutkielma, 31 sivua + 1 liitesivu
Tampereen yliopisto
Varhaiskasvatuksen tutkinto-ohjelma
Huhtikuu 2020

Tässä kandidaatintutkielmassa tarkasteltiin jaetun johtajuuden mallia varhaiskasvatuksessa. Johtajuuden tarkastelu keskittyi tarkemmin kahden esimiehen toimintaan. Toinen esimiehistä toimi tutkimuksen aikana päiväkotioorganisaatiossa hallinnollisena johtajana ja toinen puolestaan pedagogisena johtajana. Esimiehillä oli yhdessä johdettavinaan viisi varhaiskasvatusyksikköä. Tutkimuksen tarkoituksena oli pyrkiä osoittamaan hallinnollisen- ja pedagogisen johtajan työnkuvan eroavaisuuksia. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin lähemmin pedagogisen johtajuuden toteutumista johtajan näkökulmasta.

Aihetta tarkasteltiin käsitteiden management ja leadership avulla. Edellä mainitut johtajuuden määrittelyt olivat erinomaisia tukemaan ymmärrystä päiväkodin johtajan työstä, jossa molemmat johtamisen tavat esiintyvät toiminnassa usein samanaikaisesti. Tutkimuksen kannalta keskeisiksi käsitteiksi muodostuivat myös pedagoginen johtaminen sekä jaettu johtajuus.

Tutkimus toteutettiin Pirkanmaalla yhteistyössä erään yksityisen päiväkodin kanssa. Tutkimuksessa käytettiin laadullisen tapaustutkimuksen tutkimussuuntaa, joka pyrkii ymmärtämään johtajuutta tietyssä kontekstissa. Tutkimuksen aineisto koostui kahdesta kyselylomakkeesta, yhdestä haastattelusta sekä asiakirjoista. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Aineiston, siinä käytetyn analyysimenetelmän, sekä kandidaatintutkielman luonteen vuoksi tämä tutkimus ei tuota valmista käytännön toteutuksen kaavaa. Se kuitenkin tarjoaa työkaluja varhaiskasvatuksen opettajalle pedagogiseen johtajuuteen, sekä näkökulmia varhaiskasvatuksen johtajalle.

Jaettua johtajuutta toteutettiin tutkimuspäiväkodissa pääasiassa työnkuvan jakamisena. Työnkuva jakautui management ja leadership tyyppisiin johtamisen tehtäviin. Hallinnollinen johtaja osoitti tutkimuksessa sitoutumista ja motivaatiota työhönsä jaetun johtajuuden aikana. Pedagoginen johtajuus oli tutkimuksen mukaan hyvin omaksuttu toimintamalliksi, lisäksi johtaja oli tarvittaessa valmis auttamaan opettajia arjen tilanteissa. Esimiesten johtamistyö ei kuitenkaan välttynyt haasteilta, sillä esimerkiksi työntekijöiden luottamuksen saaminen jaetun johtajuuden muutoksen taustalle oli aluksi haastellista. Pedagoginen johtaja esitti tutkimuksessa omiksi työn haastekohdiksi numeroihin ja hallintoon liittyvät tehtävät, sekä henkilöstöpuolen uudet asiat, kuten esimerkiksi työntekijän irtisanomisen. Pedagoginen johtaja, jota tutkimus lähemmin tarkasteli, osoitti aineiston perusteella päättäväisyyttä kehittää itseään johtajana.

Avainsanat: Hallinnollinen johtaminen
Johtaminen
Jaettu johtajuus
Leadership
Management
Pedagoginen johtaminen
Varhaiskasvatus

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	VARHAISKASVATUS SUOMESSA	4
2	KESKEISET KÄSITTEET	6
2.1	JOHTAJUUS	6
2.1.1	<i>Leadership-johtaminen</i>	7
2.1.2	<i>Management-johtaminen</i>	8
2.1.3	<i>Leadership ja management yhdessä</i>	8
2.2	JAETTU JOHTAJUUS	10
2.3	PEDAGOGINEN JOHTAJUUS	12
2.3.1	<i>Arvot</i>	13
2.3.2	<i>Kontekstuaalisuus</i>	13
2.3.3	<i>Organisaatiokulttuuri</i>	14
2.3.4	<i>Ammatillisuus</i>	15
2.3.5	<i>Substanssin hallinta</i>	16
3	JOHTAJAN TYÖNKUVA	17
3.1	JOHTAJAN TYÖNKUVA TUTKIMUSPÄIVÄKODISSA	17
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	19
4.1	TUTKIMUSTEHTÄVÄ	19
4.2	TUTKIMUKSEN AINEISTONKERUU	19
4.3	TUTKIMUSMENETELMÄT	20
4.3.1	<i>Laadullinen tutkimus</i>	20
4.3.2	<i>Tapaustutkimus</i>	21
4.3.3	<i>Aineisto</i>	21
4.3.4	<i>Teoriasidonnainen sisällönanalyysi</i>	22
5	TULOKSET	25
5.1	MITEN JAETTUA JOHTAJUUTTA TOTEUTETAAN PÄIVÄKODISSA?	25
5.2	MITEN PEDAGOGINEN JOHTAJUUS NÄYTTÄYTYY JOHTAJAN TYÖSSÄ?	28
6	YHTEENVETO	32
6.1	POHDINTA	32
6.2	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN JA PÄTEVYYDEN ARVIOINTI	32
6.3	JATKOTUTKIMUSIDEAT	34
7	LÄHTEET	35
	LIITTEET	39

1 JOHDANTO

1.1 Varhaiskasvatus Suomessa

Varhaiskasvatuksen asema on suomalaisessa yhteiskunnassa erittäin vahva. Vuonna 2017 varhaiskasvatukseen osallistui 71% prosenttia suomalaisista 1-6-vuotiaista lapsista (THL tilastoraportti 32/2018). Vaikka varhaiskasvatuksen piiriin kuuluu suurin osa suomalaisista lapsista, ei varhaiskasvatuspalveluiden tuottaminen ja niiden johtaminen ole kuitenkaan itsestäänselvyys.

Jokaisella varhaiskasvatuspalvelulla on omat haasteensa ja haasteisiin vastaaminen toteutuu eri tavoin eri päiväkodeissa. Koen, että on tärkeää tuoda esille erilaisia johtamisen tapoja, jotta jokainen johtaja ja työntekijä voisi löytää näistä työkaluja omaan työhönsä ja ammatilliseen kehittymiseensä. Elina Fonsén lisää artikkelissaan *Dimensions of Pedagogical Leadership in Early Childhood Education and Care*, että kasvatustieteiden koulutukseen olisi hyvä sisällyttää myös johtajuuden opintoja, koska jokainen perustyötään tekevä opettaja tulee olemaan oman työtiimensä pedagoginen johtaja (Fonsén 2013, 189).

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tuoda esille varhaiskasvatuksen johtajan roolia ja johtajan toimintaa, etenkin yksityisessä päiväkodissa. Johtajan näkeminen mahdollistajana ja tukijana on yksi tärkeimmistä tavoitteista. Johtamisen kehittäminen ja muuttaminen ovat avainasemassa, kun pyrimme parantamaan entisestään varhaiskasvatuksen laatua. Alati muuttuvassa yhteiskunnassa on myös muutettava ja kokeiltava uusia johtamisen tapoja. Muutokset ja niihin reagoiminen vaativat johtajalta varmaa otetta ja tietoa toimia muutoksien edessä. Aiemman tutkimustiedon mukaan tehokas johtaminen olisi yhteydessä varhaiskasvatuksen laatuun sekä alalla tapahtuviin innovatiivisiin muutoksiin (Rodd 2013, 33).

Tutkimuksessa tarkastellaan varhaiskasvatuksen johtajuutta sekä jaetun johtajuuden mallia. Jaetun johtajuuden malli mahdollistaa puolestaan syvemmän perehtymisen siihen, mitä pedagoginen johtajuus on varhaiskasvatuksessa ja kuinka se ohjaa päiväkodin kasvatustoimintaa. Pedagogisen johtajuuden tutkimuksissa (mm. Hujala & Eskelinen 2013, 215) on todettu, että johtajille on ollut haasteellista löytää aikaa pedagogiseen johtajuuteen, koska päivittäisjohtaminen vie ison osan ajasta. Jaetun johtajuuden malli mahdollistaa uuden ja syvemmän lähestymistavan pedagogiseen johtajuuteen sekä sen toteuttamiseen varhaiskasvatusympäristössä.

2 KESKEISET KÄSITTEET

2.1 Johtajuus

Johtajuuden näkökulma on yhtä moninainen kuin on johdettavienkin kirjo. Johtajuuden tarkastelu erilaisista näkökulmista luo myös erilaisia tulkintoja itse ilmiöstä. Erilaiset tulkinnat ja ajatukset johtamisesta heijastavat myös sitä, miten hahmotamme maailman ja todellisuuden ympärillämme. (Hujala, A. 2008, 15.) Usein ratkaisua organisaatioiden ongelmiin etsitäänkin johtamisen puolelta sekä ajatellaan, että tehokas johtaminen olisi ratkaisu kaikkiin organisaation ongelmiin (Palestini 2003, 5). Johtajuuden ilmiötä tarkastellessa, tulee huomioida, että johtamistyylejä on erilaisia ja jokaiselle tyylille on oma paikkansa ja aikansa. Tässä tutkimuksessa johtajuutta lähestytään, havainnoidaan ja tulkitaan etenkin varhaiskasvatuksen kontekstissa. Olisi myös tärkeää hahmottaa kasvatustyön johtamisen olevan tyyliltään erilaista kuin esimerkiksi tehtaiden johtamisen. Kasvatustiede voidaan mieltää niin kutsutuksi pehmeäksi tieteenalaksi, jolloin johtajuus näyttäytyy hyvin samanlaisena eli pehmeänä, vuorovaikutustilanteita ja demokratiaa suosivana.

Ohion valtio tutki jo 1950-luvulla johtajien käyttäytymistä ja pyrki sillä tavoin erottelemaan hyvät ja huonot johtajat toisistaan. Analyysi osoitti, että menestyvien johtajien käyttäytymisessä tiivistyi kaksi kategoriaa: huomio ja aloitteellisuus. (Harisalo 2010, ks. myös Yukl 1998, 46.) Huomio viittaa johtajien kykyyn ylläpitää luottamusta, kunnioitusta ja ystävyyttä itsensä ja työntekijöiden välillä. Lisäksi huomiokategoriaan kuuluvat johtajat kysyvät itse neuvoa työntekijöiltä ja kannustavat heitä itsenäiseen ajatteluun.

Aloitteellisuus puolestaan kuvaa käyttäytymistä, jossa johtajan tarkoituksena on motivoida ja kirkastaa työn tavoitteita. Aloitteellisuus-kategoriaan kuuluvilla johtajilla on taito koordinoida ja järjestellä asioita siten, että ne voidaan hoitaa mahdollisimman vaivattomasti. Aloitteellinen johtaja on myös valmis neuvomaan muita ja ratkaisemaan muiden ongelmia. Tutkimuksen mukaan huomio ja aloitteellisuus ovat toisistaan kuitenkin riippumattomia käyttäytymisen tapoja, jolloin jotkut johtajat ovat hyviä toisella, mutta eivät enää toisella ulottuvuudella. (Harisalo 2010, 98.)

Anneli Hujala (2008, 17) muistuttaa kuitenkin, että johtaja ei ole johtamisen lähtökohta tai keskipiste. Johtaminen syntyy kahden ihmisen vastavuoroisessa kanssakäymisessä. Johtajuus ei ole myöskään naamio, jonka voi ottaa käyttöön töihin mennessään, vaan eri ihmisten kohdatessa syntyy aina erilaista johtajuutta.

2.1.1 Leadership-johtaminen

Kasvatustyön johtaminen muodostuu usein *leadership*-johtamiselle, jossa johtaja pyrkii pääsemään työntekijän tasolle ja saavuttamaan kollektiivisen ymmärryksen työntekijän tilanteesta. Johtajalta vaaditaan kykyä ratkoa tilanteita ripeästi, suunnitella toimintaa pitkälle sekä arvioida sitä. Tutkimukset osoittavat, että johtajat, jotka kykenevät hahmottamaan asioiden yhteneväisyyksiä ja kytköksiä, pystyvät myös ennustamaan oman toimintansa seurauksia paremmin (Dimmock 2003, 24). *Leadership*-johtamisen voidaan nähdä olevan tällä hetkellä vallalla oleva johtamisen tyyli, sillä siinä korostuu ihmisten johtaminen ja ihmisen näkeminen kokonaisvaltaisena yksilönä. *Leadership* ajattelussa johtaja nähdään usein karismaattisena, toisia virkistävänä ja yksilöllisesti kohtaavana johtajana. Ei siis ole ihme, että *leadership* tyylinen johtaminen on yleistynyt kasvatustieteiden alalla.

Kasvatusinstituutiot ovat myös uuden haasteen äärellä. Nyt jos koskaan, globalisoitumisen ja kansainvälistymisen ristipaineet ovat kovat ja selviytymiskeinoa etsitäänkin *leadership*-johtajuudesta (Dimmock 2003, 22-24). Ajatusta tukee myös muut tutkimukset, joissa on esitetty *leadership*-

johtamisen toimivan hyvänä johtamistyylinä organisaatioiden muutoksissa ja uuden oppimisessa (Foster, Angus & Rahinel 2008). Nykyään ajatellaan, että organisaatiot eivät ole koneita, vaan ennemminkin eläviä yhteisöjä, joiden jäsenten väliset suhteet muodostavat vuorovaikutuksen verkon (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 18). Yksi tärkein syy, miksi kasvatuksen kontekstissa johtamisen voidaan nähdä painottuvan *leadership*-johtamisen puolelle, on se, että johdettavana on ihmisiä sekä heidän muodostamiaan vuorovaikutusverkostoja.

2.1.2 Management-johtaminen

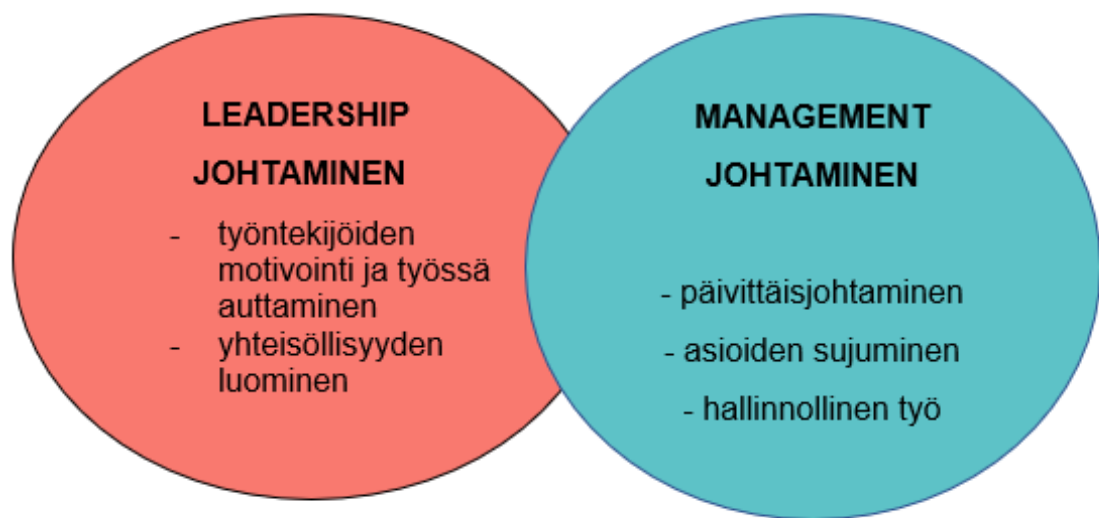
Leadership ajattelulle vastakohtana voidaan pitää *management*-johtamista, jossa keskitytään asioiden johtamiseen. *Management*-johtamiseen kuuluu vahvasti päivittäisten asioiden sujuvuuden varmistaminen sekä kokonaisuuden hallinta. *Management* tyyppinen johtaminen pyrkii myös suoritusten johtamiseen.

Erilaiset tutkimukset ympäri maailman osoittavat *management*-johtamisen olevan yksi kasvatusinstituutioita jaottelevista tekijöistä. Hyvän *management*-johtamisen tulokset näkyvät muun muassa hyvässä maineessa sekä oppilaiden oppineisuudessa (Bush & Coleman 2000, 12.) *Management* johtamisella on vankka pyrkimys saada asioita ja ihmisiä liikkeelle. Suunnan asettaminen, tavoitteisiin pyrkiminen, ihmisten motivointi kohti tavoitteita ja organisaation toimintatapojen päivittäminen sekä prosessin kokonaisvaltainen kontrollointi on Bush & Coleman (2000) ja Everard, Morris ja Wilson (2004) mukaan *management*-johtajan osaamisaluetta.

2.1.3 Leadership ja management yhdessä

Varhaiskasvatuksessa sekä *leadership*- että *management*-johtaminen näyttävät päivittäisessä työssä päällekkäin. Kun toisessa hetkessä johtaja avustaa ryhmän opettajaa esimerkiksi musiikkihetken järjestämisessä, niin seuraavassa hetkessä hän saattaa olla järjestämässä henkilöstöä toiseen päiväkotiin. Usein *management* ja *leadership* saatetaan mieltää samaksi

asiaksi, mikä on tietenkin ymmärrettävää. Kasvatusinstituutioissa on normaalia, että yhden ihmisen toimenkuvaan kuuluu sekä ihmisten johtaminen että päivittäisjohtaminen, jolloin johtajuuden eri osa-alueita on ulkopuolisen haasteellista hahmottaa (Bush & Coleman 2000, 13). Heikka ja Hujala (2008, 3) esittävät vuorostaan, että hallinnollisen johtajuuden aika on ohi ja nyt kasvatusorganisaatioissa pyritään kasvatustyön ja työyhteisön johtamiseen, eli niin sanottuun pedagogiseen johtamiseen.



KUVIO 1. Leadership johtaminen ja management johtaminen näyttäytyy päällekkäin päiväkodin johtajan työssä.

Johtaminen on myös kykyä luoda ja johtaa muutoksille avointa ilmapiiriä, jossa työntekijät ovat motivoituneita parantamaan sekä kehittämään toimintaansa yhteisten tavoitteiden eteen (Palestini 2003, 5). Muutoksille avoin ilmapiiri mahdollistaa organisaation kehittämisen siten, että työntekijät eivät koe liiallista räsitusta tai taakkaa muutoksesta. On hyvä myös korostaa, että johtaja ei aina ole johtamisen lähtökohta tai keskipiste, vaan johtaminen syntyy kahden ihmisen vastavuoroisessa kanssakäymisessä, jolloin myös vastuu johtamisen tuloksista on molemmilla, tai kaikilla, toimintaan osallistuneilla henkilöillä (Hujala 2008, 17).

2.2 Jaettu johtajuus

Perinteinen hierarkkinen johtaminen on saanut osakseen paljon kritiikkiä, koska nykyään organisaatiot ovat entistä enemmän asiantuntijavaltaisempia. Johtaminen olisikin hyvä nähdä ennemminkin yhteisenä prosessina, jossa johtaja vaikuttaa organisaation tulokseen ja työntekijöiden suorituksiin. Organisaatioita on kautta aikojen totuttu johtamaan ylhäältä alaspäin ja nyt jaetun johtajuuden malli pyrkii rikkomaan sen. (Ropo ym. 2005, 13.) Tutkimuksissa on nostettu esiin myös kasvatusalan työn olevan luonteeltaan yhteisöllistä, jolloin koko työyhteisö työskentelee yhteisten päämäärien ja visioiden eteen (Logie 2013, 239; Palestini 2003, 5).

Jaetusta johtajuudesta voidaan puhua myös käsitteillä *shared leadership* tai *distributed leadership*. *Shared leadership* voidaan jakaa Ropo ym. (2005, 19) mukaan kahteen osa-alueeseen: johtajuus voidaan nähdä joko tehtäväkuvan jakamisena tai yhteiseksi tekemisen prosessina. Tehtäväkuvan jakamiselle olennaista on hallinnan ja järjestyksen aikaansaaminen, kun taas yhteiseksi tekemisen prosessissa painotetaan ihmisen kokonaisvaltaista kohtaamista, jaetaan kokemuksia ja kuunnellaan toisen ajatuksia sekä arvostetaan toista (Ropo ym. 2005, 20). Jaetun johtajuuden malli huomioi hyvin ihmisen kokonaisvaltaisuutta ja mahdollistaa sellaisen ilmapiirin, jossa ihmiseltä ei odoteta pelkkiä onnistumisia. Logie (2013, 239-240) täsmentää, että hierarkkinen johtajuus joutuu väistymään jaetun johtajuuden tieltä, jossa johtajuutta jaetaan sekä formaaleille että informaaleille johtajille. Jaettu johtajuus voi parhaillaan nostaa esiin työntekijöiden uusia osaamisalueita ja täten niitä voidaan päästä hyödyntämään organisaation johtamisessa. Ajatus johtajan yksinvallasta ja kaikkietävydestä joutuu väistymään jaetun johtajuuden tieltä. Johtajan tärkein taito jaetussa johtajuudessa on olla läsnä ja auttaa parhaansa mukaan (Ropo ym. 2005, 20).

Kuten aiemmin on todettu, jaettu johtajuus voidaan nähdä joko työnkuvan jakamisena tai yhteistyöprosessina (Söyrinki 2010). Tutkimukseen osallistuneessa päiväkodissa jaettu johtajuus näyttäytyy käytännössä ja

pääsääntöisesti työtehtävien jakamisena. Yhteiseksi tekemisen prosessin voisi nähdä vuorostaan tapahtuvan johtajan ja työntekijöiden välillä. Molemmille jaetun johtajuuden lähestymistavalle yhteistä on se, että hyvän johtajuuden lähtökohta ei ole tarve tietää enemmän, paremmin tai kokonaisvaltaisemmin. Oleellisempaa ja haasteellista yhteiseksi tekemisen prosessissa on neuvottelu ja halu heittäytyä prosessiin. Jaettu johtajuus tapahtuu vuorovaikutuksessa johtajan itsensä ja johtamiseen liittyvien suhteiden välillä. (Söyrinki 2008, 67.)

Aiemmassa johtajuuden tutkimuksessa (Söyrinki 2010, 18) on pystytty osoittamaan, että johtajuuden jakaminen ei poista yksilön riippuvuutta tiimistä, sen jäsenistä ja heidän ammattitaidostaan. Vaikka johtajat tekisivät selviä rajauksia työtehtäviinsä ja jakaisivat ne keskenään, ei se kuitenkaan muuta sitä tosiasiaa, että johtajan ja työntekijän suhde on aina yhdessä tekemisen prosessi. Työntekijä nähdään myös kokonaisuutena ja osaavana yksilönä. Johtajan tehtävä on olla apuna tilanteissa, joita työntekijä ei itse pysty ratkaisemaan. Yhteinen ongelmien ratkaisu vaatii johtajalta herkkyyttä ja ymmärrystä, koska ihminen on kokonaisuus, joka kantaa mukanaan kokemuksia, muistoja ja toimintamalleja. Työntekijöiden auttaminen on iso osa johtamista ja jaetussa johtajuudessa ihmisen kohtaaminen korostuu entisestään.

Pearce ja Conger (2003) esittävät, että *shared leadership* tarjoaa mahdollisuuden koko työyhteisön ilmiöiden tarkasteluun. He esittävät myös, että mikrotason prosessien lisäksi jaettu johtajuus mahdollistaisi tiimien ja ryhmien organisaatorakenteiden tarkastelun makrotasolla (Pearce & Conger 2003, 22).

Hujala (2008, 17) on esittänyt, että vuorovaikutus luo johtajuutta. Myös jaetun johtajuuden kannalta vuorovaikutus on avainasemassa. Toimintaa ja päätöksentekoa helpottaa, kun kaksi tai useampi ihminen kommunikoivat avoimesti ja luotettavasti. Heikka (2014, 68-69) tiivistää jaetun johtajuuden

olevan jaettu kognitiivinen prosessi, jossa vastuuta jaetaan myös pedagogisesta kehittämisestä.

2.3 *Pedagoginen johtajuus*

Pedagoginen johtajuus eli *pedagogical leadership* on käsitteenä yleinen, kun puhutaan varhaiskasvatuksen opettajan työnkuvasta. Varhaiskasvatuksen opettaja on aina oman työtiimensä pedagoginen johtaja, jolloin hän vastaa tiimin toiminnasta, lapsiryhmän kasvatuksesta ja toiminnasta yleisesti. Opettajan lisäksi myös johtajan tehtävä on toimia pedagogisena johtajana. Koko yksikön kasvatustoiminnasta vastaaminen ja pedagogisena johtajana toimiminen vaikuttaa päiväkodin toimintaan ryhmätasolle asti. Johtaja voi konkreettisesti avustaa opettajia työssään ja näin ollen heijastaa omaa pedagogista johtajuutta ja osaamistaan opettajien avulla lapsiryhmään ja arjen tilanteisiin.

Johanna Heikka (2014, 67) esittää väitöskirjassaan *Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education*, että johtajuus on ymmärretty vastuuna vaikuttaa muiden tavoitteelliseen työskentelyyn. Vastuu näkökulma tuo esiin kasvatustyön perimmäisen luonteen – mitään toimintaa ei tehdä perusteettomasti ja pedagogisena johtajana toimiminen on iso vastuu. Pedagoginen johtajuus on tavoitteellista toimintaa, jolla pyritään löytämään sekä koko päiväkodille että ryhmän moniammatilliselle kasvatustiimille yhteinen kasvatuksellinen suunta. Kasvatuksellista suuntaa voivat johdatella virallisten asiakirjojen, varhaiskasvatussuunnitelman (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018) sekä esiopetussuunnitelman lisäksi esimerkiksi päiväkodin arvot. Monet päiväkodit käyttävät arvojaan esimerkiksi toiminnan mainostamisessa sekä toiminnan kehittämisessä.

Fonsén (2014, 35) on laajentanut pedagogisen johtajuuden tarkastelun viiteen osatekijään: arvot, kontekstuaalisuus, organisaatiokulttuuri, ammatillisuus ja substanssin hallinta. Jaottelun avulla pedagogisen johtajuuden ilmiön teoreettisten lähtökohtien hahmottaminen auttaa ymmärtämään myös pedagogista johtajuutta käytännössä. Kaikki Fonsénin (2014) esittämät pedagogisen johtajuuden osatekijät ilmenevät joko näkyvästi tai näkymättömästi

johtajuudessa. Seuraavaksi tarkastellaan näitä viittä pedagogisen johtajuuden osatekijää.

2.3.1 Arvot

Arvot ohjaavat ihmisten toimintaa ja valintoja päivittäin. Arvot voivat olla virallisia, eli julkilausuttuja arvoja, tai epävirallisia. Viralliset arvot perustuvat loogiseen päättelyyn sekä vaalivat byrokraattista järjestelmää. Epäviralliset arvot osaltaan taas pohjautuvat tunteisiin. Nykyään arvot voidaan nähdä entistä keskeisemmin toimintaa ohjaavana tekijänä. (Fonsén 2014, 38) Arvot voidaan nähdä myös vahvana motivaattorina ja suunnannäyttäjänä (Newman 2013). Jaetut arvot voivat toimia liimana, joka tuo yhteiselle toiminnalle merkityksellisyyttä. Merkityksellisyys vuorostaan ohjaa toimintaa ja selkeyttää tavoitteita. Arvojohtaminen voimaannuttaa kaikki osalliset johtajuuteen jakamalla vastuuta jokaiselle toimintaan osallistuvalle (Fonsén 2014, ks. myös Sergiovanni 2001, 54).

On huomioitava myös se, että toiminta ei kuitenkaan aina välttämättä ilmennä niitä arvoja, kuin sen pitäisi. Silloin on hyvä pohtia, onko johtaja kyennyt viemään kasvatuksellista arvopohjaa tarpeeksi päiväkodin käytänteisiin. (Fonsén 2014, 37.) Kasvatustoiminnan arvot pystytään tuomaan näkyväksi työyhteisöön yhteisen keskustelun avulla. Keskustelun avulla voidaan lisätä kasvattajien osallisuuden tunnetta ja auttaa heitä myös sitoutumaan työhönsä paremmin. (Fonsén 2014, 40.)

2.3.2 Kontekstuaalisuus

Tutkimusten mukaan (Fonsén 2014, ks. myös Nivala 1999, 59-99) kontekstuaalinen johtajuusmalli nähdään sosiaalisesti rakentuneena, tilannekohtaisena ja tulkinnallisena ilmiönä. Varhaiskasvatuksessa kontekstuaalinen johtajuusmalli tarkastelee johtajuutta työn perustehtävästä käsin. Johtajan ajatusmallit ja tavoitteet määritellään myös perustehtävien suuntaamana. (Fonsén 2014, 41.) Hujala (2013) toteaaakin, että

varhaiskasvatuksen johtajuus rakentuu ja pohjautuu päivähoiton vahvalle teoreettiselle tietämykselle.

Kontekstuaalisen johtajuuden mallia voi hyödyntää analyysissä teoreettisena kehyksenä, kuten esimerkiksi Hujala (2004, 56-59) on käyttänyt. Hän sijoittaa johtajuuden ilmiön mikro-, makro- ja mesotasolle. Mikrotason johtajuutta tapahtuu päiväkodin sisällä ja sen pääpainona on henkilöstön motivointi, yksikön toiminta, varhaiskasvatuksen päämäärien toteuttaminen sekä niiden kehittäminen. Makrotason johtajuus näyttäytyy osaltaan taloudellisena, hallinnollisena ja poliittisena vastuuna. Mikro- ja makrotason välinen johtajuuden jakaminen on kuitenkin haasteellista. Mesotason nähdään sijoittuvan makro- ja mikrotason väliin ja kuvastavan näiden tasojen vuorovaikutusta. (Fonsén 2014, 43-44, ks. myös Hujala 2004 56-63.) Kontekstuaalinen johtamisen teoria pyrkii myös näkemään sekä ymmärtämään pedagogisia suhteita aikuisten ja lasten välisessä vuorovaikutuksessa. Lapset nähdään myös osana yhteiskunnallista kontekstia. (Hujala 2013, 52.)

2.3.3 Organisaatiokulttuuri

Johtajuus luo organisaatiokulttuuria ja kulttuurin nähdään heijastavan yhteisesti jaettuja arvoja ja toimintamalleja. Organisaatio- tai ennemminkin toimintakulttuuri voi olla niin syväälle rakentunutta, että ihmiset eivät välttämättä edes tiedosta oman toiminnan taustalla vaikuttavia syitä ja perusteluja. (Fonsén 2014 ks. myös Harisalo 2008, 264-265.) Fonsén esittää tutkimuksessaan Sergiovannin (1998, 37-38) ajatuksen siitä, että pedagogisen johtajuuden avulla voidaan johtaa kouluja siten, että niiden taso paranee. Ajatus perustuu siihen, että pedagogista johtajuutta toteutettaessa on johtajalla myös vahva ymmärrys siitä, mitä on yhteisöllisyys. (Fonsén 2014, 48-49.)

“Mikäli organisaatioiden todellisuutta halutaan syvällisesti ymmärtää, tulee tarkastelussa päästä perusolettamuksen tasolle” (Fonsén 2014, ks. myös Argyris 1999, 131).

2.3.4 Ammatillisuus

Their (1994) on tutkinut pedagogista johtajuutta ja näkee sen levittäytymismahdollisuudet kaikenlaisiin organisaatioihin. Tärkeää on tunnistaa pedagogiselle johtamiselle keskeisiä toimintatapoja, joita ovat muun muassa: tiedon jakaminen, yhteistyö työntekijöiden kanssa, palautteen antaminen ja keskusteleminen sekä hyväksyminen ja palkitseminen. (Their 1994, 38-41.) Johtaja on työpaikalla osa työtiimiä ja siten myös itse osallisena erilaisissa oppimisprosesseissa. Their muistuttaa, että pedagogisen johtajan tehtävä on opettaa työntekijöitään toimimaan tehokkaammin ja paremmin. Pedagoginen johtajuus voidaan nähdä kaiken lisäksi henkilöstöjohtamisen apuvälineenä. (Their 1994, 62-65.)

Their muistuttaa, että pedagogiselle johtajalle on erityisen tärkeää pitää huolta työntekijöistään ja heidän *sisäisestä terveydestään*. Sisäisen terveyden voisi nähdä koostuvan kolmesta osa-alueesta: minä, ympäristö ja dynamiikka. (Their 1994, 43.)



KUVIO 2. Sisäinen terveys (Their 1994, 43)

Sisäisen terveyden rakentumisen hahmottaminen voi tuoda niin johtajalle kuin työntekijällekin paremman ymmärryksen siitä, mistä hyvinvointi koostuu.

2.3.5 Substanssin hallinta

Varhaiskasvatuksen johtajuuden kannalta on keskeistä, että työn perusosaaminen on vahvalla pohjalla. Vahva perusosaaminen eli niin kutsuttu substanssiosaaminen vaikuttaa siihen, kuinka johtaja johtaa varhaiskasvatusyksikköä. Fonsén esittää tutkimuksessaan Rohacekin, Adamsin ja Kiskerin näkemyksen, jonka mukaan niiden päiväkotien laaturviot ovat olleet korkeimmat, joiden johtajien käsitykset varhaiskasvatuksen laadusta perustuivat tieteelliseen tietoon. (Fonsén 2014, ks. myös Rohacek, Adams & Kisker 2010, 37.)

Tässä tutkimuksessa substanssiosaamisen vahvistamisen voidaan nähdä liittyvän sekä tieteellisen tiedon sisäistämiseen että konkreettisen työn suorittamiseen liittyviin seikkoihin.

3 JOHTAJAN TYÖNKUVA

Aiemmin tässä tutkimuksessa on määritelty johtajuutta ja osoitettu kasvatuksen kontekstissa johtajuuden painottuvan ihmisten kohtaamiseen ja vuorovaikutustilanteiden havainnointiin ja tulkintaan. Sanottakoon myös, että varhaiskasvatuksessa, ja miksei yleisesti kasvatuksen kentällä, johtaja on perustyön asiantuntija. Johtajalta odotetaan käytännön vinkkejä ja apua arjen työhön. Heikka ja Hujala (2008) ovat esittäneet, että etenkin jaetun johtajuuden mallissa pyritään yhteiseen vastuuseen varhaiskasvatuksen laadun tuottamisessa. Myös jaettu tietoisuus kasvatustyön perustehtävästä organisaation eri tasoilla nähdään niin jaetun vastuun kuin jaetun johtajuuden edellytyksenä. (Heikka & Hujala 2008, 4.)

Seuraavassa osiossa tulen määrittelemään johtajan työnkuvaa sellaisena kuin se alussa näyttäytyi tutkittavassa päiväkodissa. Tutkimuksen tuloksissa perehdyn syvemmin siihen, millaisia muutoksia jaettu johtajuus toi johtamiseen ja pedagogisen johtajan päivittäiseen työnkuvaan.

3.1 Johtajan työnkuva tutkimuspäiväkodissa

Tutkittavassa päiväkodissa johtajalla on kasvatusalalta monen vuoden kokemus. Kokemuksen tuoman substanssiosaamisen lisäksi johtajan tehtävä on toimia päiväkodissa "työmaan valvojana". Johtajan vahvasta käytännön kokemuksesta on apua työntekijöiden konkreettisessa auttamisessa sekä vaikeiden tilanteiden tunnistamisessa. Johtajan työhön kuuluu olennaisesti myös työvuorosunnittelu, sijaisten palkkaaminen, ammatillinen johtaminen, erilaisten asioiden ja ihmisten organisointi, sekä erilaisten käytännön ongelmatilanteiden ratkaiseminen. Lisäksi vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö ja tiedottaminen ovat johtajan vastuulla, lapsiryhmien omien opettajien lisäksi. Viimeisenä mainittakoon asiakaspalautteet, joista johtaja saa tärkeää tietoa niin omasta kuin koko

kasvatusyksikön tai -yksiköiden toiminnasta. Päiväkodin johtajalla tulee olla kaikkien edellä mainittujen tehtävien lisäksi valmiuksia toimia lapsiryhmässä, jos tarve vaatii. Kasvatustyössä painotetaan aitoja arjen kohtaamisia ja sitä myös johtajaltakin vaaditaan. Opetusalan ammattijärjestö (OAJ) on määritellyt päiväkodinjohtajan työn olevan kokonaisvaltaista vastuuta varhaiskasvatuksen laadusta ja tuloksellisuudesta.

Varhaiskasvatuksessa on siirrytty viime vuosikymmenien aikana entistä enemmän siihen suuntaan, että yhdellä johtajalla voi olla johdettavanaan monta eri varhaiskasvatuksen yksikköä. Leena Halttunen (2013) on esittänyt, että viimeisen vuosikymmenen aikana johtajien siirtyminen monen päiväkodin johtamiseen, on vaikuttanut johtajan työnkuvaan. Johtajan työaika koostuu pääsääntöisesti päivittäisjohtamisesta ja aikaa ei jää juurikaan lapsiryhmässä toimimiseen. (Halttunen 2013, 99.) Tutkimukseen osallistuneessa päiväkodissa on edellä mainitun kaltainen todellisuus. Johtajalla on monta yksikköä johdettavanaan ja aikaa ei meinaa löytyä enää käytännön työssä avustamiseen, vaikka johtaja kokisi sen merkitykselliseksi.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimustehtävä

Tutkimuksella vastataan kysymyksiin:

1. Miten jaettua johtajuutta toteutetaan päiväkodissa?
2. Miten pedagoginen johtajuus näyttäytyy pedagogisen johtajan päivittäisessä työssä?

4.2 Tutkimuksen aineistonkeruu

Tutkimus toteutettiin Pirkanmaalla yhteistyössä erään yksityisen päiväkodin kanssa. Tutkimukseen osallistui kaksi johtajaa, jotka ottivat jaetun johtajuuden mallin käyttöön tutkimuksen alussa, lokakuussa 2018. Tutkimuksen aineistonkeruu tapahtui ensin kyselylomakkeella, johon vastasi kaksi johtajaa. Kyselylomakkeen lisäksi tutkimuksen aineistona on lähiesimiehen ammattitutkintoon liittyviä arviointeja sekä pedagogisen johtajan haastattelu.

Lähiesimiehen ammattitutkinnon arviointien avulla pääsen tarkastelemaan päiväkodin johtajan reflektiota omasta johtamisestaan sekä kehittymisestään johtajana ja se puolestaan tuottaa tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa siitä, kuinka jaettu johtajuus koetaan ja kuinka se toteutuu päiväkodissa. Johtajuusosaamisen nähdäänkin kehittyvän ammattitaidon kasvaessa ja johtajan reflektoidessa toimintaansa. Todellisuus rakentuu ihmisten mielissä ja se, kuinka ymmärrämme maailmaa ja toimintaa sekä miten sitä kuvailemme, on yksilöllistä. (Fonsén 2014, ks. myös Sergiovanni 1992,8.)

Jokaisella varhaiskasvatuspalvelulla on omat haasteensa ja haasteisiin vastaaminen toteutuu eri tavoin eri päiväkodeissa. Tietyt lainalaisuudet toimivat kuitenkin useissa organisaatioissa ja siksi onkin tärkeää tuoda esille erilaisia

johtamisen tapoja, jotta jokainen päiväkotiki ja johtaja löytäisi oman tavan ja tyylin johtaa.

Tämän tutkimuksen aihe on merkityksellinen tutkijalle omien opintojen sekä tulevan työelämän kannalta. Varhaiskasvatuksen opettajan toiminta ja kokonaiskuva on jo selkeä, ja nyt haluankin tutkimuksen avulla oppia lisää johtajuudesta ja tuoda havaintoni ilmi myös muiden pohdittavaksi.

4.3 Tutkimusmenetelmät

4.3.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on muun muassa se, että tutkittavien näkökulmia tuodaan esiin, tutkimuksella ei ole lukkoon lyötyjä hypoteeseja, tulosten raportointi voi olla kerronnallista ja aineistonkeruumenetelmiä voi olla monenlaisia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, ks. myös Hirsjärvi 2004, 151-155).

Kvalitatiivinen tutkimus voi olla niin induktiivista kuin deduktiivista, eli joko aineisto- tai teorialähtöistä. Tämä tutkimus lähtee liikkeelle aineistosta, jota on tutkimuksen aikana täydennetty teoreettisella tiedolla. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009) esittävätkin, että täysin puhdas aineistolähtöinen eli induktiivinen päättely ei kuitenkaan ole mahdollista, koska se perustuu pelkkään havaintojen kuvaamiseen ilman minkäänlaisia ennakkokäsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Aineistolähtöistä tutkimusta on vaikea toteuttaa absoluuttisesti, koska havainnot, joita tutkija tekee, ovat yleisesti hyväksytyin ajatuksen mukaan teoriapitoisia. Tutkija ei siis pysty tekemään objektiivisia havaintoja, sillä käsitteet ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat tuloksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, ks. myös Tuomi & Sarajärvi 2002, 98.) Toisaalta teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa voidaan ajatella olevan *teoriasidonnaisen tutkimuksen* tai *teoriaohjaavan tutkimuksen*, kuten Tuomi ja Särjärvi (2018) esittävät. Tällöin aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta

kytkennät siihen ovat havaittavissa. Aineistosta nouseville löydöksille etsitään tulkintojen tueksi selityksiä ja vahvistusta teoriasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, ks. myös Tuomi & Sarajärvi 2018.)

4.3.2 Tapaustutkimus

Tässä tutkimuksessa käytetään apuna tapaustutkimuksen (*case study research*) tutkimussuuntaa, jossa tutkitaan jotain tapausta, tilannetta, tapahtumaa tai prosessia. Tapaustutkimus on hyvä tutkimussuunta silloin, kun halutaan ymmärtää kohdetta ja huomioida siihen liittyvää kontekstia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.) Vaikka tapaustutkimus tuottaa huolellisesti tutkittua tietoa, ei tutkimuksen pohjalta kuitenkaan voida tehdä universaaleja yleistyksiä.

4.3.3 Aineisto

Tutkimuksen aineisto koostuu kahdesta kyselylomakkeesta, haastattelusta ja asiakirjoista.

1 Kyselylomake	01/2019
2 Kyselylomake	01/2019
1 Haastattelu	2/2020
Asiakirjat	04/2019

TAULUKKO 1. Tutkimuksen aineisto

Kyselylomakkeella selvitettiin tutkimuksen alussa sitä, millainen työnkuva johtajilla on päiväkodissa. Lisäksi lomakkeella saatiin selvyyttä siihen, minkä johtamisen osa-alueen johtaja kokee vahvuudekseen ja miten työtehtävät on jaettu kahden johtajan välillä.

Haastattelu antaa puolestaan näyttöä siitä, kuinka jaetun johtajuuden toteutuminen onnistui kokonaisuudessaan. Siinä selvitettiin myös pedagogisen johtajuuden toteutumista osana johtajan työnkuva.

Asiakirjat antavat itsereflektion muodossa tärkeää tietoa siitä, kuinka pedagoginen johtaja sitoutuu jaettuun johtajuuteen ja kuinka hän sisäistää oman työnsä pedagogisena johtajana. Asiakirjat koostuvat Lähiesimiestyön ammattitutkinnon tutkintosuorituksista, arvioinneista sekä itsearvioinneista. Asiakirjoissa on sekä pedagogisen johtajan itsearviointia että työnantajan edustajan arviointia hänen toiminnastaan. Asiakirjojen laajuus on yhteensä 18 sivua.

4.3.4 Teoriasidonnainen sisällönanalyysi

Laadullisissa tutkimuksissa aineistoa analysoidaan usein sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on yksinkertaisesti sanottuna tekstianalyysia. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä tutkimuksessa aineistoa on analysoitu laadullisella teoriasidonnaisella sisällönanalyysillä. Tarkemmin määriteltynä teoriasidonnainen tai *teoriaohjaava* analyysi pyrkii siihen, että teoria toimii apuna, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan siihen. Teoriaohjaavassa päättelyssä tutkija yhdistelee aineistolähtöisyyttä ja valmiita malleja. Teoriaohjaava analyysi etenee samoin kuin aineistolähtöinen analyysi, mutta suurin ero näiden kahden välillä on se, että teoriaohjaavan analyysin viimeisessä vaiheessa, *abstrahoinnissa*, empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tutkimusaineiston laadullisessa sisällönanalyysissä aineisto ensin pirstotaan pieniin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudelleen kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

Tässä tutkimuksessa analysoitava data koostuu auki kirjoitetusta haastattelusta ja asiakirjoista. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa, *redusoinnissa*, tekstistä erotellaan tutkimuksen kannalta olennaiset asiat tiivistettyyn muotoon. Lähdin redusoimaan aineistoa siten, että etsin tekstistä seuraavia ilmaisuja:

1. Sana, lause tai ajatuskokonaisuus, joka liittyy jaettuun johtajuuteen,
2. Sana, lause tai ajatuskokonaisuus, joka liittyy management-johtajuuteen,

3. Sana, lause tai ajatuskokonaisuus, joka liittyy leadership-johtajan työnkuvaan,
4. Sana, lause tai ajatuskokonaisuus, joka käsittelee pedagogista johtajuutta.

Aineistosta ja asettamistani tutkimuskysymyksistä johtuen, aineiston redusoinnissa nousi esille isoja asiakokonaisuuksia, kuten edellä on nähtävissä.

Analyysini eteni redusoinnin jälkeen *klusterointiin*, jonka avulla erottelin samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ja joista sitten muodostin alaluokkia. Alaluokat nimesin sisältöä kuvaavalla otsikolla. Viimeisenä vaiheena sisällönanalyysissa oli *abstrahointi*, jossa aiemmin muodostetut alaluokat yhdistyivät yläluokiksi ja siitä muodostui yksi yhdistävä luokka.

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Työntekijöiden kuunteleminen Tiimisopimukset Palaverit	Osaamisen johtaminen	Leadership-johtaminen	Jaettu johtajuus
Palkan maksu Työvuorot Järjestelmät	Toiminnan johtaminen	Management-johtaminen	Jaettu johtajuus
Toiselta esimieheltä avun kysyminen ja sen saaminen Työt hoidetaan ajoissa Vastuun jakaminen työntekijöille	Luottamus		Jaettu johtajuus
Työntekijän rohkaiseminen Työntekijälle materiaalin toimittaminen Kehityskeskustelu	Työssä konkreettinen avustaminen	Pedagoginen johtaminen	Jaettu johtajuus

TAULUKKO 2. Esimerkki tutkimusaineiston klusteroinnista ja abstrahoinnista tässä tutkimuksessa.

Taulukko antaa esimerkin siitä, kuinka aineistoni sisällönanalyysi on pääpiirteissään edennyt. Taulukosta on nähtävissä, että luottamus-alaluokka ei muodosta enää erillistä yläluokkaa, vaan luottamus yhdistyy suoraan kaikkia yläluokkia yhdistävään jaetun johtajuuden luokkaan.

Tuomi ja Säräjärvi (2018) muistuttavat, että laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen. Lisäksi he painottavat, että hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan ennen kaikkea mielekäs, selkeä ja yhtenäinen informaatiokokonaisuus.

5 TULOKSET

5.1 Miten jaettua johtajuutta toteutetaan päiväkodissa?

Jaettua johtajuutta toteutetaan tutkimuspäiväkodissa ensisijaisesti tehtävän kuvan jakamisen avulla. Tutkimuksen alussa johdettavia päiväkoteja eli yksiköitä on viisi ja näiden viiden yksikön työtehtävät on jaettu kahdelle johtajalle: hallinnolliselle- ja pedagogiselle johtajalle. Hallinnollinen johtaja on *management* johtajan roolissa ja pedagoginen johtaja on enemmän *leadership* johtajana. Käytän hallinnollisesta esimiehestä myös nimitystä toiminnanjohtaja.

Toiminnanjohtaja <i>Management</i>	Pedagoginen johtaja <i>Leadership</i>
Tuntikortit	Tiimivasut ja -sopimukset
Rekrytointipyynnöt	Oppilaitosyhteistyö
Pelastussuunnitelma	Markkinointi
Mitoitusexcel	Yhteistyö pedagogiikkaryhmien kanssa
Sairaspoissaolojen kirjaus	Henkilökuntavartti
Perehdytys järjestelmiin	Perehdytys pk:n toimintaan
Palkat	Perehdytys pk:n pedagogiikkaan
Lapsiryhmäilmoitukset	Asiakaspalautteet, jotka koskee toimintaa

TAULUKKO 3. Työnjako tutkimuspäiväkodissa.

Kuten taulukosta on nähtävissä, ovat työtehtävät jakautuneet selvästi hallinnolliseen- ja pedagogiseen johtamiseen eli management- ja leadership-

johtamiseen. Vaikka jako on selkeä, on kummallakin johtajalla yhtäläinen vastuu tuloksesta ja laadusta. Pedagoginen johtaja tiivistää tutkimusaineistossa seuraavasti:

“Vastuu yksiköiden tuloksesta ja laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisesta on jaetun johtamisen mallissa yhteinen yksikön toiminnanjohtajan ja pedagogisen johtajan kesken.” J1

Tutkimuksen alussa tehdyssä kyselyssä kävi ilmi, että johtajat kokevat vahvaa osaamista omalla johtamisen alueellaan. Hallinnollinen johtaja tiivistää vastauksen kysymykseen: “Minkä johtamisen osa-alueen koet vahvuudeksesi?” seuraavasti:

“Hallinnollinen johtajuus, koska numerot, järjestelmät sekä taloushallinto kiinnostavat ja on vahvuuteni.” J2

Kyselylomakkeen vastauksista nousee esiin myös johtajien tilanne ennen jaettua johtajuutta. Johtajat ovat kumpikin tahollaan olleet aiemmin sekä hallinnollisia- että pedagogisia johtajia omissa yksiköissään, ennen kuin yksiköt päätettiin yhdistää ja kokeilla jaettua johtajuutta. Se, että kummallakin johtajalla on vahva tietämys niin management kuin leadership johtamisesta, mahdollistaa sen, että toiselle pystyy antamaan apua tarvittaessa hyvinkin nopeasti. Asiakirjoista ja haastattelusta käy ilmi, että pedagoginen johtaja kokee esimerkiksi työvuorosunnittelun tärkeäksi hallinnollisen johtamisen osa-alueeksi ja on sitä halukas toteuttamaan myös osana pedagogisen johtajan työnkuvaa, kun tarve vaatii.

Hallinnollinen johtaja myöntää kyselyssä muutosten olevan etenkin henkilökunnalle haasteellista aikaa: “Alku aina hankalin. - - Vanhojen tapojen muuttaminen ei saa hyväksyntää ennen, kun huomataan, että se toimii.”. Muutokseen sopeutuminen vie siis usein aikaa ja se onkin osa-alue, joka johtajien pitää ottaa lisäksi huomioon. Tutkimusaineistosta päätellen johtajien välillä on hyvä luottamus ja se mahdollistaa osaltaan kannustavan ja luotettavan ilmapiirin myös johtajien ja työntekijöiden välillä. Jotta muutos olisi

selvempi työntekijöille, on johtajilla selkeä suunnitelma jaetun johtajuuden kokeilun alussa:

- a. Kumpikin johtaja pitää oman alueen palaverin.
→ Työntekijöille varmistetaan pysyvyyttä.
- b. Työntekijöiden tietoon on saatettu tieto siitä, keneen otetaan yhteyttä ongelmatilanteessa (esimerkiksi jos on vaikeuksia palkanmaksussa, asiakaspalautteessa tai tiimisopimuksessa).
→ Selkeä työnjako helpottaa toimintaa ongelmanratkaisutilanteessa ja vähentää työntekijöiden epävarmuutta.

Vaikka muutokset ovat organisaatioille herkkää aikaa, on niistä kuitenkin jokaisen osallisen mahdollisuus oppia. Yksi avaintekijä, joka mahdollistaa muutosten onnistumisen, on luottamus. Selvitin kyselyssä johtajilta, miten luottamus näyttäytyy heidän työyhteisössään. Kahden johtajan vastaukset ja asiakirjoissa olleet kuvaukset osoittivat, että luottamus on hyvä työyhteisössä. Toinen tutkittavista lähti kyselylomakkeen vastauksessaan lähestymään asiaa siitä näkökulmasta, mitä hän voi johtajana tehdä, jotta työntekijöiden luottamus muutokseen ja toimintaan kasvaa. Hän (hallinnollinen johtaja) esitteli, että hoitamalla työnsä hyvin eli maksamalla palkan ajallaan ja tekemällä paperityöt voi hän auttaa luottamuksen vahvistamisessa. Lisäksi hallinnollinen johtaja sanoi luottavansa omalta osaltaan siihen, että toinen johtaja (pedagoginen johtaja) pystyy olemaan apuna työntekijöille parhaansa mukaan niin henkilökohtaisella tasolla kuin myös tiimitasolla.

Tutkimusaineiston asiakirjoista on koottavissa neljä osa-aluetta, jotka on nostettu esiin johtajan toiminnan arvioinnissa. Näiden neljän osa-alueen ymmärtäminen ja toteuttaminen mahdollisti tutkimukseen osallistuneessa organisaatiossa sujuvamman johtamisen ja pääosin ne toimivat myös jaetun johtajuuden kulmakivinä.

Niitä ovat:

1. Ennakoiva suunnittelu
2. Järjestelmällisyys
3. Pedagogisen johtamisen ja talouden johtamisen yhtymäkohdan ymmärtäminen
4. Syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen

Edellä esitetyt neljä kulmakiveä ovat esiintyneet tekstissä Lähiesimiestyön ammattitutkintoon liittyvissä tutkintosuorituksien arvioinneissa (arvioijana ollut työnantajaa edustava arvioija) kuin myös johtajan itsearvioinneissa. Neljän kulmakiven voisi nähdä muodostuneen johtajien toiminnassa jaetun johtajuuden myötä ja nyt itsereflektion sekä arvioinnin avulla nämä ilmiöt saatiin näkyviksi.

5.2 Miten pedagoginen johtajuus näyttäytyy johtajan työssä?

Pedagogisen johtajan rooli päiväkodissa on olla tukena ja auttaa löytämään ratkaisuja kaikenlaisiin tilanteisiin. Pedagoginen johtaja on ikään kuin työkalulaatikko, joka kiertää päiväkodissa tarjoten työvälineitä sinne, missä niitä tarvitaan. Ulkopuoliselle pedagogisen johtajan toiminta voi näyttää samalta kuin esimerkiksi lapsiryhmän oman opettajan toiminta. Pedagogisen johtajan toiminnan takana on kuitenkin monia kasvatuksellisia arvoja, asenteita ja kokemuksia, jotka ohjaavat toimintaa syvällisemmällä tasolla. Pelkän toiminnan lisäksi olisi myös tärkeää pysähtyä arvioimaan sitä. Etenkin itsereflektion voisi nähdä olevan hyvä tapa itsensä kehittämiseen sekä oman ammatillisen tietoisuuden lisäämiseen.

Tutkimukseen osallistunut pedagoginen johtaja on ollut käytännön työssä jo kymmenen vuoden ajan ja hänellä on näin ollen tutkijan näkökulmasta vahva substanssiosaaminen. Vahva käytännön osaaminen on yhteydessä siihen, kuinka monipuolisesti ja luovasti erilaisia tilanteita pystyy ratkaisemaan.

Lisäksi vahva käytännön osaaminen tuo varmuutta toimia haastavissakin tilanteissa.

Kuten jo aiemmin mainitsin, on pedagogisella johtajalla joitakin hallinnolliseen johtamiseen liittyviä tehtäviä. Pääasiassa ne liittyvät päiväkodin täyttöön ja käyttöön, eli henkilöstön määrään suhteessa lasten määrään. Pedagoginen johtaja toteaa seuraavalla tavalla:

“Talon täyttöprosentin avulla määritän henkilöstötarpeen ja kokoan ryhmät pedagogista näkökulmaa painottaen.” J1

Henkilökohtaisessa reflektiossaan pedagoginen johtaja kiteyttää hyvin omaa osaamistaan. Hän esittelee, että hän ei ole koskaan ollut erityisen kiinnostunut taloudesta, mutta varhaiskasvatuksen näkökulma on tuonut numeroiden pyörittelyyn kuitenkin mielekkyyttä. Johtaja jatkaa henkilökohtaisessa reflektiossaan pohdintaa työtehtävistään seuraavasti:

”Suoritan mielelläni kaikki työnkuvaani kuuluvat tehtävät ja erilaisten järjestelmien haltuun otto sekä tärkeimpien talouden tunnuslukujen tunnistamaan oppiminen on tuonut vaihtelua pedagogisen työn rinnalle.” J1

Pedagogisella johtajalla on asiakirjojen ja haastattelun perusteella halu kehittyä koko ajan paremmaksi. Paremmaksi kehittyminen nähdään tässä tapauksessa enemmän henkisenä ja yksilöllisenä kasvuna kuin taloudellisina tuloksina. Koska kyseessä on yksityinen varhaiskasvatuspalvelu, on erityisen tärkeää, että myös taloudellinen osaaminen on johtajilla hallinnassa. Paremmaksi kehittyminen näkyy johtajan puheissa esimerkiksi siinä, että hän tunnistaa omat kehityskohtansa ja samoin hän tunnistaa ne osa-alueet, jotka ovat jo hänen vahvuuksiaan.

Pedagogisen johtajan vahvuuksiin voisi katsoa lukeutuvan työilmapiiristä huolehtimisen, pedagogisen suunnitelman laatimisen sekä palautekeskustelut oman esimiehensä kanssa. Palautekeskustelu johtajan esimiehen kanssa on olennainen seikka asiantuntijuuden kehittymisessä. Palautekeskusteluissa käydään johtajan mukaan läpi tavoitteita omalle toiminnalle sekä yhteiselle toiminnalle. Palautekeskustelu toimii myös

auttavana voimana pedagogiselle johtajalle tilanteissa, joissa johtaja tunnistaa tarvitsevansa apua. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi työkykyneuvottelu. Johtaja esittääkin tutkimusaineistossa, että hän on erilaisten haastavien tilanteiden johdosta saanut lisää varmuutta ja oppia etenkin henkilöstöjohtamiseen, jonka hän myös näkee omaksi kehityskohdaksi. Haastattelussa johtaja toteaa työn priorisoinnin ja rytmittämisen tärkeäksi oman työssäjaksamisen kannalta. Lisäksi haastattelussa johtaja kertoo, kuinka tärkeää on, että työntekijöitä ohjataan. Seuraava lainaus haastattelusta osoittaa hyvin sen, millaista johtajaa työntekijät kaipaavat itselleen, etenkin varhaiskasvatustyössä.

” - se, että ihmisillähän on suuri tarve, että on läsnä oleva esimies ja näin, että tietyt asiat vaatii sitä, että tota niin, keskittyy vaan siihen¹, sit se on taas sitä oman työn rytmitystä. Mutta meillä on niinkun sovittu kehityskeskustelut ja sitten tota niin tiimien niinkun ryhmäkehityskeskustelut ja semmoset jotka sitten taas niinkun jalkauttaa mua niinkun sinne².” J1

Johtajalta vaaditaan läsnäoloa ja pedagogiselle johtajalle se on hyvin tyypillistä. Toisaalta se, että johtajan halutaan olevan läsnä voi olla myös osoitus luottamuksesta, etenkin luottamuksesta pyytää apua.

Sen lisäksi, että pedagoginen johtaja pyrkii olemaan arjen työssä läsnä, on hänellä suunniteltu jo apukäsi tulevaisuuden varalle. Johtajuutta jaetaan tulevaisuudessa apulaisjohtajalle.

”Tavallaan että että mä pystyn olemaan kuulolle myös sitä kautta, että apulaisjohtaja on se joka on siellä ja hän on se niinkun esimerkki omalla toiminnallansa siellä arjessa.” J1

Pedagoginen johtaja mainitsee myös käyvänsä kehityskeskusteluita oman esimiehensä kanssa. Tutkijan näkökulmasta näyttää siltä, että johtaja toteuttaa myös itseensä pedagogisen johtajuuden ydinajatuksia; jatkuvaa oppimista ja itseorganisointia (ks. Their 1994, 40). Voidaan siis huomata, että johtaja käyttää johtamisosaamistaan myös oman asiantuntijuutensa kehittämiseen.

¹ Käytännön työhön

² Ryhmän arkeen

Tutkimusaineiston asiakirjat sisältävät itsearvioinnin lisäksi johtajan työnantajan edustajan arviointia. Arvioinnista käytetään lyhennettä TA-arviointi. Siinä arvioidaan johtajan lähiesimiestyön ammattitutkinnon suorittamista ja vaikutuksia johtajan mahdolliseen kehitykseen. Asiakirjoihin kuuluneessa TA-arvioinnissa työnantajan edustaja arvioi seuraavaa:

” - - päättäväisyys, rohkeus, jämäkkyys ja tavoitteellisuus kantavat häntä esimiehenä vielä pitkälle. Hän on yrityksessä oikeassa roolissa ja käynyt läpi kovan koulun - - ”

Arvioinnissa kiinnitetään huomiota myös siihen, että pedagogisen johtajan osaamisen johtaminen on lisääntynyt ja parantunut sekä hänellä on luovia ideoita henkilöstöjohtamiseen. Myös vuorovaikutustaidot ja suunnittelutaidot nousevat arvioinnista esille. Arvioinnista voi päätellä, että pedagogisen johtajan tavoite ja halu kehittyä paremmaksi on onnistunut.

6 YHTEENVETO

6.1 Pohdinta

Tämän tutkimuksen myötä on tarkasteltu yksityisen päiväkotiyrityksen jaetun johtajuuden mallin käyttöönottoa ja sen tuomia muutoksia johtajille. Johtajuuden käsitteiden avulla voidaan johtajuuden ymmärtää olevan moninainen kokonaisuus. Johtajuudessakin, kuten monessa muussakin asiassa tulevaisuudessa, tulee entisestään kiinnittää huomiota yksilön kohtaamiseen ja yksilön tarpeisiin. Johtaja kohtaa työntekijät yksilöllisesti ja työntekijät kohtaavat puolestaan asiakkaat yksilöllisesti. Vaikka eläisimme muuten yhteisöllistä elämää ja jakaisimme arjen toiminnot yhdessä muiden kanssa, ryhmässä tai yhteisössä, ei se poista yksilön tarvetta tulla kohdatuksi, päinvastoin se voi jopa lisätä sitä. Tutkimukseen osallistuneessa päiväkodissa johtajan puheesta on huomattavissa se, kuinka tärkeänä johtaja pitää yksilön hyvinvointia yhteisön työhyvinvoinnin kannalta. Lisäksi hän toteaa useaan otteeseen, että hän pyrkii vastaamaan jokaisesta päiväkodista omalla tavallaan – työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden mukaan.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi

Tutkimuksen luotettavuus (*reliabiliteetti*) ja pätevyys (*validiteetti*) ovat tutkijan ja tutkimuksen kannalta tärkeitä asioita tarkastella. Reliabiliteettia voidaan lähteä tarkastelemaan kolmen osa-alueen avulla: metodin reliabiliteetin arviointi, ajallinen reliaabelius ja johdonmukaisuus tuloksissa. Validiteetti puolestaan voidaan mieltää vakuuttavuudeksi, kuinka hyvin tutkija tuottaa konstruktioit ymmärrettäväksi muille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimussuuntaa ja tarkemmin sanottuna tapaustutkimuksen tutkimussuuntaa, jolloin tutkimus pyrkii ymmärtämään tiettyä ilmiötä tietyssä kontekstissa. Tämän tutkimuksen kannalta on siis olennaista ymmärtää konteksti, jossa tutkimus on toteutettu. Tutkijana olen pyrkinyt olemaan mahdollisimman objektiivinen koko tutkimuksen ajan ja välillä olenkin ottanut aiheeseen etäisyyttä, jotta pystyn sitä tarkastelemaan mahdollisimman hyvin ulkopuolelta. Tutkimusaiheeni tuli alunperin ehdotuksena päiväkotiyritykseltä ja tutkijana sain itse päättää, mistä näkökulmasta lähdän jaettava johtajuutta lähestymään ja millaisen aineiston haluan kerätä. Yksityinen päiväkotiyritys on siis ollut tutkijaa tukevassa roolissa ja mahdollistanut aineistonkeruun sellaisena, kuin tutkija halusi sen toteuttaa.

Aineistonkeruu tapahtui tutkimuksessa ensin keskustelunomaisella haastattelulla lokakuussa 2018, jossa selvitettiin taustatietoja päiväkotiyrityksestä sekä heidän jaetun johtajuuden mallin työnjaosta. Ensimmäistä haastattelua ei ole merkitty Taulukkoon 2., koska haastattelu oli keskustelunomainen ja keskustelua ei ole käytetty tutkimuksen tuloksissa eikä aineiston analysoinnissa. Alkuvuonna 2019 johtajat vastasivat kyselylomakkeeseen, joka antoi yksityiskohtaisempaa tietoa johtajien työnjaosta. Huhtikuussa 2019 sain asiakirjat, joissa pedagoginen johtaja avaa omaa työtänsä syvemmin itsearviointin kautta sekä pohtii johtajuuden haasteita ja onnistumisia jaetun johtajuuden aikana. Viimeisimpänä aineistona on kuuden minuutin haastattelu, johon osallistui pedagoginen johtaja alkuvuodesta 2020. Haastattelu selkeyttää kokonaiskuvaa ja pedagogisen johtajan työnkuvaa sekä hänen ajatuksiaan pedagogisesta johtajuudesta.

On kuitenkin hyvä muistaa, että tutkimus ei pyri tuottamaan täydellistä ymmärrystä asioista. Tutkimuksella usein vain raapaistaan pintaa ja tutkittavaa ilmiötä on lähes mahdotonta kuvata tutkimuksessa täysin sellaisena kuin se tutkimustilanteessa tai tutkijalle ilmenee. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, ks. myös Silverman 1993, 224-229.)

Tutkimuksen aineisto säilyy tutkijalla itsellään. Aineisto ei ole vapaasti saatavilla, koska se on luottamuksellista. Tutkimukseen osallistuneiden yksityisyyden suojaksi tutkimuksessa ei myöskään mainita tutkimukseen osallistuneiden nimiä.

6.3 Jatkotutkimusideat

Jatkotutkimusideoita jaetusta johtajuudesta löytyy monia ja tutkimusta voisikin suunnata esimerkiksi johtajuuden ja yhteiskunnallisen ulottuvuuden tarkasteluun tai pureutua vielä syvemmin jonkin tietyn yksikön johtajuuteen, kuten tässä tutkimuksessa. Hallinnollisen ja pedagogisen johtajan työnkuvaa voisi tutkia myös vertailevalla otteella tarkemmin. Johtajuuden strategioiden tutkiminen syvemmin, niin yhteiskunnallisella tasolla kuin yksikkö- tai organisaatio tasolla, voisi olla hyvä tutkimusidea esimerkiksi Pro gradu -tutkielmaan. Myös pedagoginen johtajuus voi olla jaettava ja sen tutkiminen voisi olla myös mielenkiintoista, siinä jaetun johtajuuden ilmiöt näkyvät osin samoina, mutta varmasti erilaisia ja uusiakin ulottuvuuksia löytyisi. Varhaiskasvatuksen kentällä tehdään paljon myös mielenkiintoisia etnografisia tutkimuksia ja en näkisi estettä sille, miksei tämänkin tyyppistä tutkimusta kannattaisi tehdä etnografisena tutkimuksena, jolloin tutkija pääsääntöisesti havainnoisi tutkimusaineistonsa. Havainnointi mahdollistaa tutkijalle ja tutkittaville täysin erilaisen asetelman kuin esimerkiksi aineistonkeruu lomakkeilla, joihin vastaajilla on aikaa miettiä vastauksiaan tai haastattelulla, josta usein tutkittavilla on taustatietoa, mitä tutkija mahdollisesti kysyy. Tutkimusta johtajuudesta ja kasvatuksesta on jo paljon, ja lisää tulee koko ajan. Siksi aloittelevana tutkijana kannatan aiempien tutkimusten hyödyntämistä tulevissa alan tutkimuksissa. Lisäksi yllättävää voi olla se, että myös jotkin talousjohtamiseen liittyvät "manageristiset" johtamismallit voivat sovellettuina olla myös erittäin toimivia ihmisten johtamiseen ja osaamisen johtamiseen.

7 LÄHTEET

Bush, T. & Coleman, M. 2000. Leadership and Strategic Management in Education, SAGE, London. ISBN: 9780857022271. Haettu osoitteesta:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=483331> (Viitattu: 26.2.2019)

Everard, K. B. & Morris, G. & Wilson, I. 2004. Effective School management. SAGE, London. ISBN 1-4129-0048-4. <https://core.ac.uk/download/pdf/34221694.pdf> (Viitattu: 29.2.2020)

Fonsén, E. 2013. *Dimensions of Pedagogical Leadership in Early Childhood Education and Care*. Teoksessa Eeva Hujala, Manjula Waniganayake & Jillian Rodd (toim.) Searching Leadership in Early Childhood Education. Suomen Yliopistopaino Oy, 181-191.

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9397-3> (Viitattu: 21.2.2020)

Foster, M. K., Bell Angus, B., & Rahinel, R. 2008 'All in the hall' or 'sage on the stage'? Learning in leadership development programmes. *Leadership and Organization Development Journal* 29 (6), 504 – 521.
<https://libproxy.tuni.fi/login?url=https://search-proquest-com.lib-proxy.tuni.fi/docview/35985341?accountid=14242>
(Viitattu: 26.2.2019)

- Halttunen, L. 2013. *Determination of Leadership in a Day Care Organisation*. Teoksessa Eeva Hujala, Manjula Waniganayake & Jillian Rodd (toim.) Searching Leadership in Early Childhood Education. Tampere University Press, 97-99.
- Harisalo, R. 2010. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.
- Heikka, J. 2014. *Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education*. Akateeminen väitöskirja Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9381-2> (Viitattu: 10.2.2020)
- Heikka, J. & Hujala, E. 2008. *Varhaiskasvatuksen johtajuuden toimivuus opetustoimessa*. Teoksessa Eeva Hujala, Elina Fonsén & Johanna Heikka (toim.) Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä -tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus –projekti. Tampereen yliopisto, 3-14. ISBN 978-951-44-7639-6 (Viitattu: 12.2.2020)
- Hujala, A. 2008. *Uuteen johtajuuteen*. Teoksessa Eeva Hujala, Elina Fonsén & Johanna Heikka (toim.) Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä - tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus –projekti. Tampereen yliopisto, 15-20. ISBN 978-951-44-7639-6 (Viitattu: 14.2.2020)
- Hujala, E. 2008. The Development of early childhood education as an academic discipline in Finland. Nordic early childhood education research 1 (1), 17–23. <https://doi.org/10.7577/nbf.238> (Viitattu: 12.2.2020)
- Hujala, E. 2013. *Contextually defined leadership*. Teoksessa Eeva Hujala, Manjula Waniganayake & Jillian Rodd (toim.) Searching Leadership in Early Childhood Education. Tampere University Press, 47-60.

- Logie, C. 2013. *Shared Leadership among Caribbean Early Childhood Practitioners*. Teoksessa Eeva Hujala, Manjula Waniganayake & Jillian Rodd (toim.) *Searching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere University Press, 235 – 254.
- Newman, M. 2013, Conceptualizations of School Leadership among High School Principals in Jamaica. *Journal of International Education and Leadership*, 3 (3), <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1136030.pdf> (Viitattu: 28.5.2019)
- Opetusalan ammattijärjestö OAJ: Varhaiskasvatuksen johtajan työnkuva. <https://www.oaj.fi/arjessa/johtotehtavissa-opetuslalla/> (Viitattu: 1.3.2019)
- Palestini, R. 2003. *Human touch in educational leadership: a postpositivist approach to understanding educational leadership*. Lanham: Scarecrow Press. ISBN: 0-8108-4515-6
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. 2003. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. SAGE. ISBN: 0-7619-2624-0 (Viitattu: 20.4.2019)
- Rodd, J. 2013. *Reflecting on the Pressures, Pitfalls and Possibilities for Examining Leadership in Early Childhood within a Cross-National Research Collaboration*. Teoksessa Eeva Hujala, Manjula Waniganayake & Jillian Rodd (toim.) *Searching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere University Press, 31-46
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki: Talentum.

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV – Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009. Tampereen Yliopisto. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2012112210007> (Viitattu: 13.2.2020)
- Söyrinki, T. 2008. *Varhaiskasvatuksen johtajuus – yhteinen prosessi*. Teoksessa Eeva Hujala, Elina Fonsén & Johanna Heikka (toim.) Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä -tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus –projekti. Tampereen yliopisto, 62-75. ISBN: 978-951-44-7639-6 (Viitattu: 14.2.2020)
- Söyrinki, T. 2010. Varhaiskasvatuksen johtajuus – yhteinen prosessi. Pro gradu - tutkielma. Tampereen Yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-20808> (Viitattu: 10.2.2020)
- Terveystieteiden tutkimuskeskus 2018. Tilastoraportti 32/2018. <http://www.julkari.fi/handle/10024/136962> (Viitattu: 25.2.2019)
- Their, S. 1994. Pedagoginen johtaminen. Maarianhamina: Mermerus.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. ISBN: 978-952-04-0011-8 (Viitattu: 29.3.2020)
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Opetushallitus. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatussuunnitelmien-perusteet> (Viitattu: 25.2.2019)

LIITTEET

Tutkimus jaetusta johtajuudesta

20.1.2019

Kyselylomake päiväkodin johtajille

1. Kerro lyhyesti, mitä tehtäviä sinulla on tällä hetkellä päiväkodinjohtajana.
2. Minkä johtamisen osa-alueen koet vahvuudeksesi? Esimerkiksi pedagogisen johtajuuden vai hallinnollisen johtajuuden? Miksi?
3. Miten olet kokenut työtehtävien jakamisen ja koetko, että se on helpottanut työskentelyäsi?
4. Onko työtehtävien jakaminen mielestäsi onnistunut?
5. Saatko johtajapariltasi apua tarvittaessa ja miten avun antaminen ilmenee? Entä miten asiantuntijuuden jakaminen näyttäytyy työyhteisössänne?
6. Miten luottamus näyttäytyy työyhteistyössänne?
7. Kuinka paljon käytät aikaa työntekijöiden motivoimiseen viikossa? Työntekijöiden motivoimisella voidaan tarkoittaa sitä, että heitä avustetaan arjen haasteellisissa tilanteissa olemalla itse mallina tai kannustamalla heitä toiminnassa, jota he jo toteuttavat. Motivointi voi olla myös työtehtävien toteuttamiseen/aloittamiseen liittyvää kannustusta.
 - a. 0-2h / vko
 - b. 2-4 h/vko
 - c. Yli neljä tuntia viikossa